

**SOPRONI EGYETEM
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR
Doktori Iskolája**

Uglyai György

**SZEMÉLYZETI MARKETING
A HAZAI NAGYVÁLLALATI
GYAKORLATBAN**

Ph.D értekezés

**A Doktori Iskola vezetője:
Prof. Dr. Gidai Ezsébet DSc.
egyetemi tanár**

**Tudományos vezetők:
Dr. Gyöngyösy Zoltán CSc.
egyetemi docens
Dr. Fekete Iván CSc.
egyetemi docens**

Sopron, 2006.

**SZEMÉLYZETI MARKETING
A HAZAI NAGYVÁLLALATI GYAKORLATBAN**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében
*a Nyugat-Magyarországi Egyetem
Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata Doktori Iskolája
.....programjához tartozóan*.

Írta:
Uglyai György

**Készült a Nyugat-Magyarországi Egyetem Gazdasági folyamatok elmélete és gyakorlata
Doktori Iskola
..... programja keretében

Témavezető: Dr. Gyöngyösy Zoltán

Elfogadásra javaslom (igen / nem)

(aláírás)**

A jelölt a doktori szigorlaton % -ot ért el,

Sopron,

.....
a Szigorlati Bizottság elnöke

Az értekezést bírálóként elfogadásra javaslom (igen /nem)

Első bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

Második bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

(Esetleg harmadik bíráló (Dr.) igen /nem

(aláírás)

A jelölt az értekezés nyilvános vitáján.....% - ot ért el

Sopron,

.....
a Bírálóbizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése.....

.....
Az EDT elnöke

Megjegyzés: a * közötti részt az egyéni felkészülők, a ** közötti részt a szervezett képzésben résztvevők használják.

Tartalomjegyzék

	oldal
Előszó	6
Bevezetés - A személyzeti marketing szerepe az emberi erőforrások hatékony kihasználásában	8
1. Elmélet - A személyzeti marketing fogalma, céljai és feladatai a szakirodalomban	17
1.1. A személyzeti marketing kialakulására ható tényezők.	17
1.2. A személyzeti marketing kialakulásának története	19
1.3. A személyzeti marketing keretfeltételei	21
1.4. A személyzeti marketing koncepció alapja	22
1.5. A stratégiai személyzeti marketing célja	26
1.6. A személyzeti kutatás szerepe a személyzeti marketing koncepció kialakításában	28
1.7. Személyzeti marketing stratégia	31
1.7.1. Sikertényezők meghatározása	31
1.7.2. A személyzeti marketing stratégia alapelemei	33
1.8. A személyzeti marketing feladatai	38
1.8.1. Külső személyzeti marketing	39
1.8.2. Belső személyzeti marketing	40
1.8.3. A személyzeti marketing eszközei és módszerei	42
1.9. A személyzeti marketing működésének folyamatrendszere	43
1.10. A személyzeti marketing-mix	46
1.11. A személyzeti marketing megjelenése az egyes személyzeti funkciókban – a személyzeti marketing-mix modellek elemei	56
2. Személyzeti marketing és humán erőforrás gazdálkodás a hazai nagyvállalatok gyakorlatában	61
2.1. Előzetes kutatás a hazai személyzeti tanácsadó cégek körében – a kutatási modell (kérdőív) összeállítása	63
2.2. A személyzeti marketing hazai nagyvállalati gyakorlatának vizsgálata	69
2.2.1. Kutatási eredmények a saját minősítési kritériumrendszer és Manfred Batz ellenőrzőlistájának felhasználásával	74
2.2.2. A kérdőívek elemzése vizsgálati változónként (kérdésenkénti statisztikák)	82
2.2.3. A kutatás során alkalmazott változók közötti összefüggések vizsgálata	109
2.2.4. Cluster analízis a mintában szereplő nagyvállalatok szegmentálására	150

2.2.4.1. Cluster elemzés a kritériumrendszer összes változójával	150
2.2.4.2. Faktoranalízis	155
2.2.4.3. Cluster elemzés a faktoranalízis során képezett faktorok alapján	156
2.2.4.3.1. K-Means Cluster	156
2.2.4.3.2. Two-Step Cluster	160
2.2.4.4. A cluster elemzések eredményeinek szintetizálása és összevetése a saját kritériumrendszer minősítésének eredményeivel.	162
2.2.5. A kutatás eredményeinek összefoglalása	164
3. Az elmélet és a gyakorlat következtetései	172
3.1. Elméleti következtetések	172
3.2. Gyakorlati következtetések	184
Összegzés	193
Summary	198
Mellékletek	203
1. Irodalomjegyzék	203
2. Kérdőív	205

ELŐSZÓ

Doktori témám a személyzeti marketing, mely Nyugat-Európában és elsősorban német nyelvterületeken mára már ismert és mind a szakirodalomban, mind a vállalati gyakorlatban széles körben elfogadott koncepcióvá vált. Mindezek ellenére a közép-kelet európai illetve hazai szakirodalomban jóval kevesebbet hallani róla mint Nyugat-Európában, és a vállalati gyakorlatban sem túl széles körben alkalmazzák. Kutatásaim során elsősorban arra keresem választ, hogy vajon mi lehet ennek az oka, illetve hogy valóban így van-e ez – vagy esetleg használják, csak „másként nevezik”.

E disszertáció célja, hogy egyrészt az elméleti szakirodalmi háttér vizsgálata alapján képet adjon e témakör lényegéről és főbb elméleti kérdéseiről, másrészt céltudatos kérdőíves vizsgálat alapján a hazai nagyvállalatok HR tevékenységében megfigyelhető személyzeti marketing elemek részletes vizsgálata, és ezek alapján az erre a körre jellemző hazai gyakorlat törvényszerűségeinek megállapítása. A nagyvállalatokat azért választottam vizsgálódásaim alanyául, mert nemcsak a személyzeti marketing, de a mára már hagyományosnak számító HR módszerek legfejlettebb változatai is csak bizonyos vállalati méretek (alkalmazotti létszám) esetén figyelhetők meg gyakorlati alkalmazásban, kisebb szervezeteknél nincs igény fejlett és sokoldalú HR tevékenység alkalmazására. Mindezek miatt a gyakorlati kutatásban az 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató hazai nagyvállalatoknál igyekeztem informálódni.

Az adatok elemzésénél és feldolgozásánál egyrészt a humán erőforrás gazdálkodás és a személyzeti marketing olykor nehezen számszerűsíthető és modellezhető szakmai szempontjait, másrészt számítógépes szoftverrel (SPSS) támogatott matematikai-statisztikai módszereket (statisztikák, korrelációs számítás, faktoranalízis, cluster-elemzés) alkalmaztam. Az utóbbi módszereket egyrészt az összefüggések feltárása és magyarázata, másrészt a pusztán HR szakmai szempontok alapján összeállított kérdőív, illetve az annak elemzéséhez alkotott minősítési modell és annak eredményeinek ellenőrzése céljából alkalmaztam.

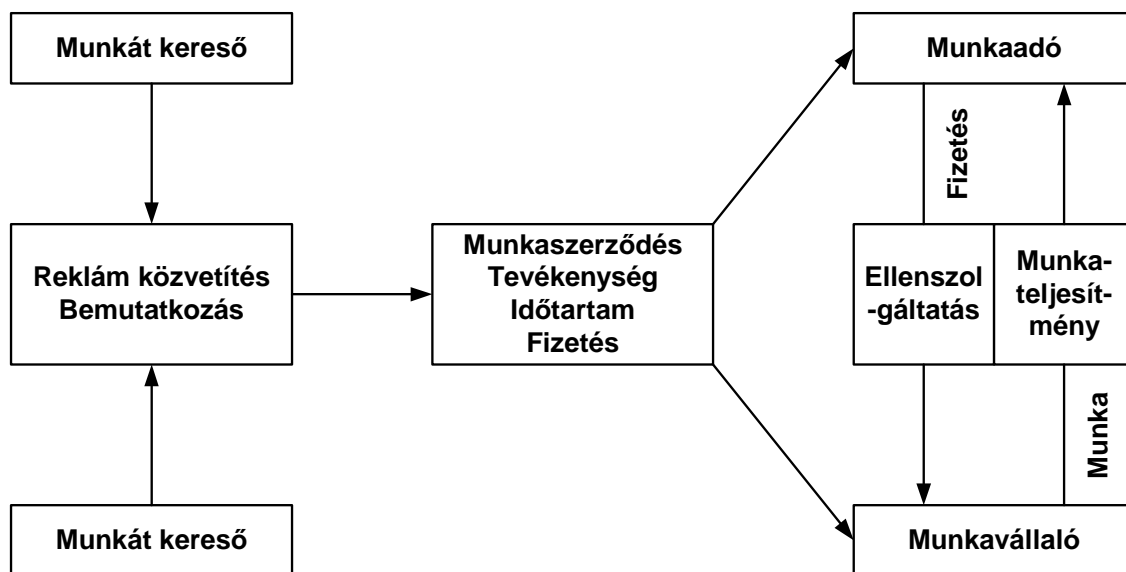
A kutatás menete a következő volt:

1. A vizsgálat céljának és kiindulási pontjainak meghatározása.
2. Külföldi és hazai szakirodalmak elemzése.
3. Saját elméleti és gyakorlati hipotézisek megfogalmazása.
4. Tisztán elméleti megállapítások és állásfoglalás a személyzeti marketing koncepció számos kérdésével kapcsolatban.

5. Előzetes kutatás az elméleti modell, illetve bizonyos gyakorlati hipotézisek tesztelésére személyes interjúk segítségével.
6. 60 hazai nagyvállalat megkérdezése HR illetve személyzeti marketing tevékenységükre vonatkozóan kérdőíves módszerrel.
7. A kérdőívek feldolgozása, elemzése SPSS szoftverrel.
8. Kérdésenkénti (változónkénti) statisztikák készítése és elemzése.
9. Tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata korrelációelemzéssel.
10. A mintában szereplő cégek HR tevékenységének minősítése az általam összeállított és előzetesen HR szakértőkkel tesztelt modell segítségével.
11. Az előző vizsgálat eredményeinek alátámasztása, verifikálása többféle cluster-elemzés segítségével.
12. Következtetések, megállapítások összefoglalása.

BEVEZETÉS - A SZEMÉLYZETI MARKETING SZEREPE AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK HATÉKONY KIHASZNÁLÁSÁBAN

A munkaerőpiac nem klasszikus piac, ugyanúgy, mint például az egészségügy esetén jelentős problémát jelent eredményeinek mérése, és különböző mércék alkalmazása. A munkaerőpiac a nemzetgazdaságban adott időszak alatt jelentkező összes munkaerő kereslet és munkaerő kínálat, valamint azok kölcsönhatásai, illetve ennek helyszíne, állapota közvetlenül meghatározza a vállalati szektor által alkalmazott munkaerő nagyságát. A munkaerőpiac jellemzői közvetve és közvetlenül egyaránt hatást gyakorolnak a vállalatok személyzetgazdálkodására mennyiségi és minőségi szempontból egyaránt. Különösen fontos ezért a személyzetgazdálkodás során a munkaerőpiac, mint piac vizsgálata és figyelembe vétele a személyzettel kapcsolatos döntések során. Az 1. ábra a munkaerőpiac marketingszemléletű modelljét mutatja be. Az ábrán látható, hogy a munkaerőpiacon köttetik meg az alku (azaz a munkaszerződés), mely a teljesítmény és a fizetés cseréjét jelenti a két piaci szereplő, a munkavállaló és a munkaadó között. Így a munkavállaló bekerül a külső munkaerőpiacról a belső (vállalati) munkaerőpiacra.



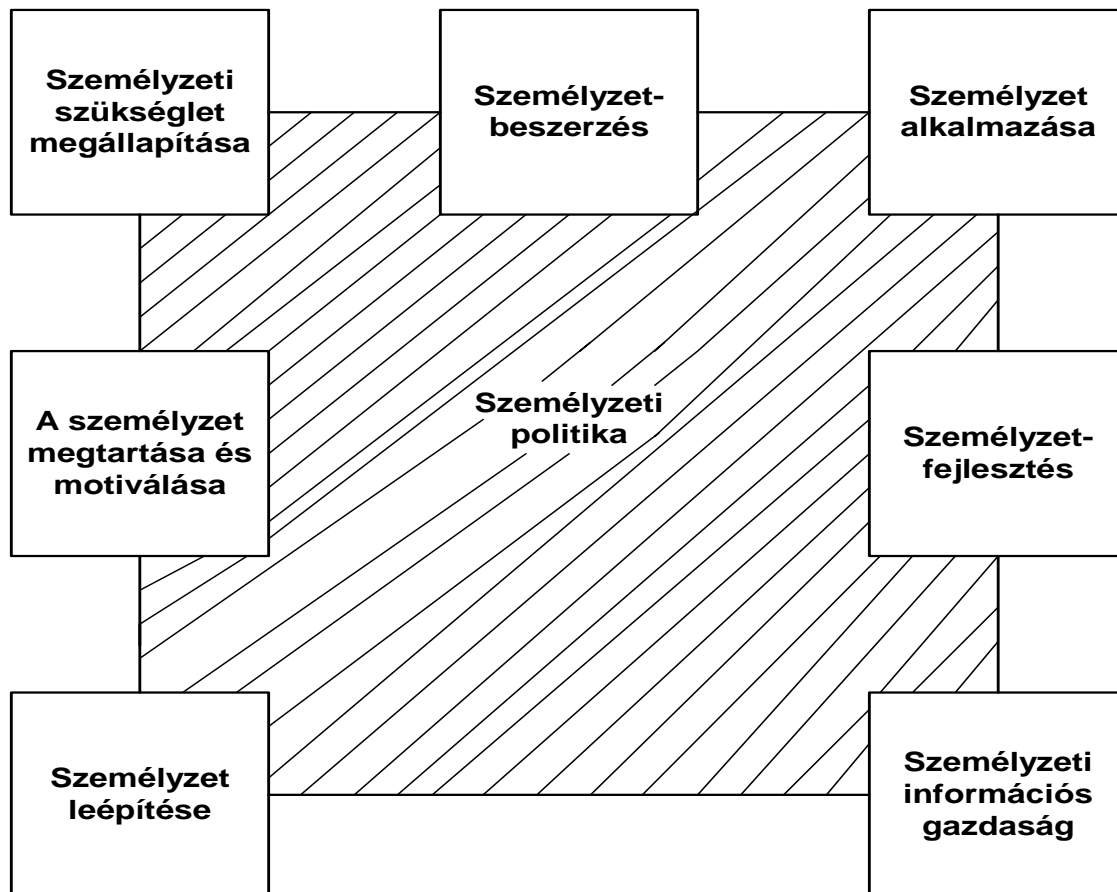
1. ábra A munkaerőpiac modellje

*Forrás: Schmiedbauer, 1975. (idézi: Thomas Bleis, Personalmarketing: Darstellung und
Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München, Mering Hampp, 1992. 15.)*

Az emberi tényező vállalati funkciója a vállalat eredményességéhez hozzájáruló tényező, melyre már McKinsey ún. „7 S” modellje is felhívta a figyelmet. A humán erőforrás a vállalat jövőjének biztosításában játszik kulcsszerepet, olyannyira, hogy szinte elképzelhetetlen, hogy a vállalatok e "drága áruval" kapcsolatos kérdéseket alaposan át- és újra ne gondolják. A humán erőforrás

gazdálkodás és a stratégiai személyzeti marketing alapvető feladata tehát a jövő szükségleteinek és feladatainak kielégítése.

A személyzeti politika legfontosabb területeit a 2. ábra szemlélteti. Az egyes területek feladatait úgy kell kialakítani és megvalósítani, hogy a vállalat mindig a külső környezet kihívásainak megfelelni képes személyzeti állománnyal rendelkezzen.



2. ábra A személyzeti politika területei

Forrás: Joachim Hentze, Personalwirtschaftslehre, Bern, Stuttgart, Haupt Verlag, 1986. 63.

A vállalati jövő külső befolyásoló tényezői, egyúttal a legjelentősebb környezeti kihívások napjainkban a következők:

- természeti adottságok,
- a technológiai változás,
- a (munkaerő) piac és verseny,
- a társadalom, az egyes személyek és a vállalati döntéshozatal.

E tényezők egymással éppoly szoros kapcsolatban állnak, mint a vállalat sikerességével vagy sikertelenségével.

A **természeti adottságok** alapvetően meghatározzák nemcsak a vállalkozások lehetőségeit és ezáltal sikerességét, de jelentős hatással vannak a további három tényező alakulására is.

A **technológiai változásokkal** kapcsolatban elmondhatjuk, hogy a mai gazdasági folyamatokat a piaci feltételek és versenyhelyzetek állandó és gyors változása jellemzi, melyben a versenyképes eredmények eléréséhez a vállalat számára mérhető és reális hasznot hozó tevékenységek döntő súlya szükséges. Németországban, Japánban és a világ számos más országában például a személyzeti munkát a gazdasági siker motorjának tekintik, mivel ezen országok nem rendelkeznek számottevő nyersanyagforrásokkal. A technikai szektor gyors változásai elsősorban arra vezethetők vissza, hogy túl sok olyan új információ van, melyet a vállalatoknak fel kell dolgoznia. Csak az lehet ugyanis sikeres az üzleti életben, aki ezeket az információkat időben meg tudja szerezni, fel tudja dolgozni, és megfelelően hasznosítani tudja.

A **piacok és a versenyhelyzet** kapcsán meg kell jegyezni, hogy már alig vannak ágazatok, ahol a vállalatok ne állnának versenyben egymással. Annak ellenére, hogy a piac felvevő képessége folyamatosan csökken, az új piacokért kemény harc folyik, és a nemzetközi versenyben a dömpingárok sem szokatlanok csak azért, hogy néhány százalékkal növeljék a piaci részesedést. Hosszútávon a vállalatok csak úgy működhetnek eredményesen, ha sikerül az ár és a teljesítmény viszonyát megfelelően kialakítaniuk. Előnyre lehet szert tenni többek között termék-innovációval, kiváló minőséggel, megfelelő szolgáltatásokkal és árelőnyökkel. A költségstruktúrájának a nyugati fejlett országokban nagyon fontos szerepe van, összehasonlítva a fejlődő és a távol-keleti országokkal, mivel az előbbieket a magas személyzeti költségek miatt eleve hátrányban vannak, ugyanakkor az alacsony személyzeti költségek hosszú távon nem hozhatnak sikert. Arra is van példa szép számmal, hogy egyes ágazatokban a nagyobb személyzeti költségek mellett is jobb eredményeket értek el, mert a dolgozók jobban azonosultak munkájukkal és magas volt a teljesítménymotivációjuk.

A **társadalom** fejlődését és az egyes **egyéni jellemzőket**, igényeket is figyelembe kell venni a vállalati döntéshozatalnál. A dolog nehézsége elsősorban abban áll, hogy a nagyszámú információból nagyon nehéz a megfelelő, releváns adatokat kiszűrni. Mind a társadalom, mind az egyének szempontjából nagyon fontos az életszínvonalat tartani, vagy még inkább növelni, továbbá az emberek megélhetését figyelemmel kísérni, mivel az általános életminőség színvonala napjainkban sokkal magasabb, mint például néhány évtizeddel ezelőtt. A jövő biztosításához szükséges az is, hogy a dolgozókat különleges bánásmódban részesítsék, melyben különösen a személyzeti menedzsmentnek van kulcsszerepe. Találni kell továbbá egy olyan konstruktív megoldási stratégiát, melyben a belső és külső dolgozópotenciál hosszútávon is fejleszthető. Mindezek mellett a demokrácia fejlettségi színvonala is nagyban meghatározza, hogy minden munkaterületen a hozzáértés domináljon.

A fenti tényezők jelentős hatással vannak a **személyzeti menedzsment módszerekre** is. Ezek a hatásmechanizmusok a következők szerint foglalhatók össze. A személyzeti munka aktív alakítása fontos lesz a dolgozók motivációjának kialakítása során, és ezzel előkészítője lehet egy sikeres vállalati teljesítménynek. A személyzeti osztály mindig kapcsolatban kell, hogy álljon a munkavállalókkal és folyamatos, megbízható „gondoskodást” kell megvalósítania, hogy a dolgozók érezzék, hogy személyük fontos a vállalatnak. Azoknak az embereknek az ideje már a múlté, akik személyes tudatukat és magatartásukat „leadják” amikor belépnek a vállalat kapuján, s akkor veszik fel ismét, amikor végeztek a munkával. Napjainkban az öntudatos, kritikus és gondolkodó ember vette át az előző dolgozótípus helyét. Csak akkor lehet ugyanis egy dolgozó potenciális erőforrásait teljes mértékben „hasznosítani”, ha kvalifikáltságát és személyes igényeit is figyelembe veszik, mint például karrierfejlődés, magasabb fizetés, stb. Amennyiben ezeknek nem tesznek eleget, akár az alkalmazottak ún. „belső felmondása” is jelentkezhet, mely az jelenti, hogy az illető nem nyújtja a maximumot, és esetleg magában már egy új munkahely keresésének lehetőségét fontolgatja. Ez az emberi erőforrás potenciál pazarlása, és ugyanakkor pénzkidobás.

A modern személyzeti munka azonban nem pusztán a munkavállalók vágyainak kielégítését jelenti. A személyzeti munka alapját mindig a vállalat céljai és szükségletei kell, hogy meghatározzák, ennek stratégiáját kell tehát kifejleszteni, és a vállalat érdekeit figyelembe véve kell a dolgozók igényeit kielégíteni. Ezért a személyzeti munka egy önálló vállalati funkcióként kell, hogy megvalósuljon. A vállalat csak úgy érhet el hosszú távú sikereket az állandóan változó piaci környezetben, ha a menedzsment és a dolgozók egy közösen megállapított, mindkét fél érdekét szem előtt tartó és azt kielégíteni képes stratégia megvalósításán fáradoznak. A kitűzött feladatokat és a vállalat céljait csak úgy lehet elérni, ha a menedzsment döntéseinek folyamatába megfelelően beleépítik a személyzeti tényezőt. A személyzeti tervnek például a vállalati terv részét kell alkotnia annak integráns részeként, mert ha ez nem így történik, a személyzeti szféra nem tud hatást gyakorolni a vállalatra. A személyzeti osztály és a vállalati vezetés együttműködése az új személyzeti munka lényege. Amíg a múltban a személyzeti osztály minden vállalati struktúraváltozást csak bürokratikusán tudott követni, most minden nagyobb változás előtt a személyzeti osztályt időben be kell, hogy vonják a változás előkészítésébe, kezelésébe, kivitelezésébe.

A személyzeti menedzsmentnek nem csak az a feladata, hogy az alacsonyabb beosztású dolgozókat segítse, hanem az is, hogy minden vezető bevonásra kerüljön ebbe a stratégiába. Annak ellenére, hogy továbbra is a vezetők lesznek felelősek egy-egy csoport munkájáért,

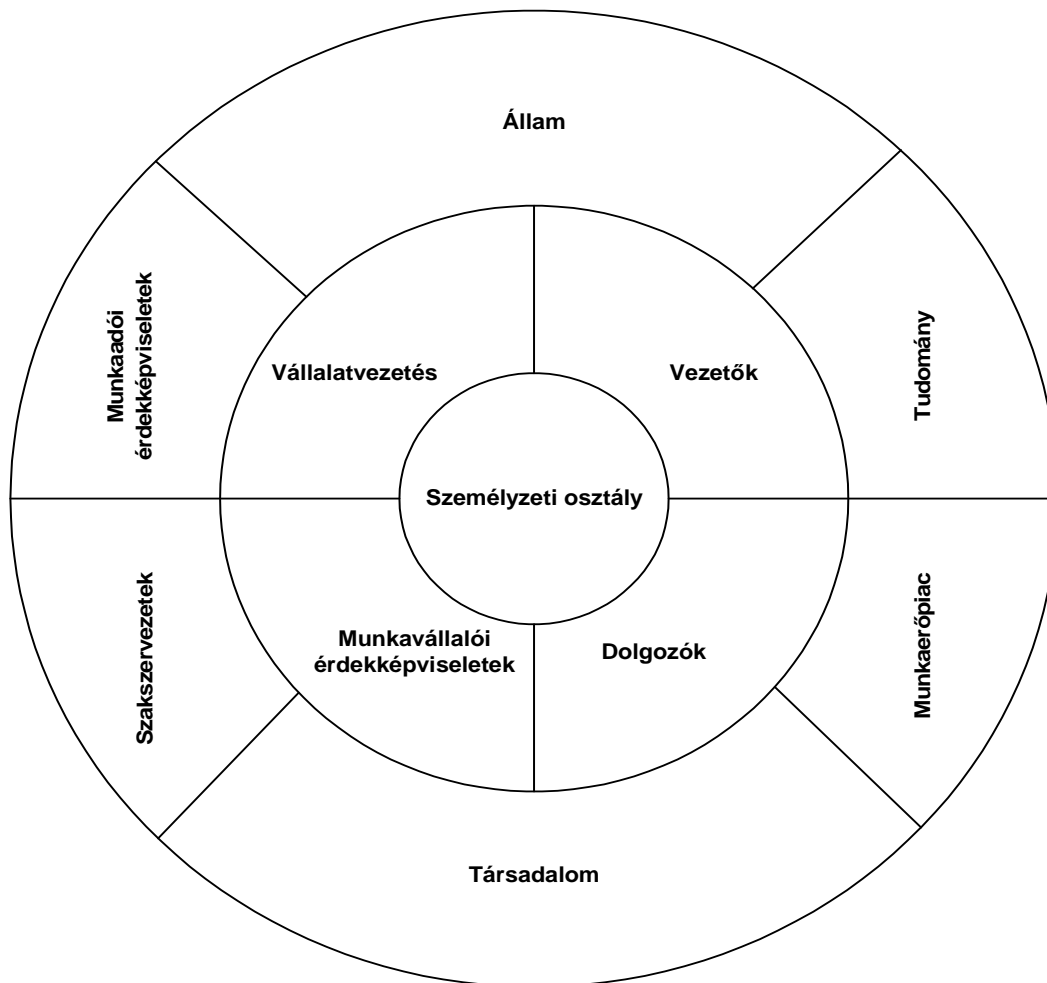
bármikor segítséget kaphatnak így a személyzeti osztálytól. Különösen fontos a személyzeti tanácsadás szerepe annak érdekében, hogy a vezetők a legjobb döntéseket hozhassák meg a munkaerő megszerzésében, megtartásában és optimális felhasználásában. Nagyon fontos, hogy ez az együttműködés kölcsönös meggyőződésen alapuljon, és ne egy törvény által előírt követelmény legyen. A modern személyzeti munka tehát együttműködést jelent konfliktusok helyett és teljesen mindegy, hogy a partner például egy vezető vagy a dolgozók valamelyik érdekképviselői szerve. Érdekléte kell tehát tenni mindebben az értéket létrehozókat, az emberi erőforrást.

Bár az emberi erőforrás gazdálkodás elmélete kimunkálta a legfejlettebb megoldásokat (mint például a stratégiai emberi erőforrás gazdálkodás, azaz Strategic Human Resource Management), melyeket számos (főleg multinacionális) cég is alkalmaz, a vállalati gyakorlatban még mindig nagyon sok helyen megfigyelhető a hagyományos személyzeti munka (személyzeti adminisztráció, azaz Personnel Administration, illetve személyzeti menedzsment, azaz Personnel Management).

Nagyon nehéz egy személyzeti osztály eredményét rövidtávon mennyiségileg mérni, ezért szinte minden vállalatnál csak költségként jelenik meg. Különösen azért érdekes ez, mert sokan nem tudják megérteni, hogy ha a dolgozók jobban motiváltak, akkor teljesítményük nő, ha pedig jobban kvalifikáltak, akkor a minőség javul. Nagyon fontos, hogy a személyzeti osztály mindenfajta változtatást lépésről lépésre szisztematikusan, ne csak egyedi akcióként hajtson végre. Sok vezető a túl erős személyzeti osztályban saját hatalmának korlátjait látja, ennél fogva a változás nagyon nehéz, és közben óvatosan kell bánni az érdekeltekkel. A helyes szemlélethez tehát a vállalati vezetők részéről hosszú távú gondolkodásmód szükséges. Nem csak a vállalati vezetést kell azonban figyelembe venni a személyzeti osztálynak döntései során. A munkavállalók, az érdekképviselők, pontosabban a munkaerőpiac egésze, sőt valójában az egész társadalom is érdekelt lehet a humán erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek révén, nem is beszélve az állam szerepéről, mely a vállalkozások törvényi keretfeltételeinek kialakításáért felelős, a személyzeti osztály kapcsolatrendszere tehát egyaránt átfogja a szervezet belső és külső környezetének szereplőit.

Nem csak a vállalati vezetést kell azonban figyelembe vennie a személyzeti osztálynak döntései során, hanem a külső és belső környezet számos szereplőjét és tényezőjét. A munkavállalók, az érdekképviselők, pontosabban a munkaerőpiac egésze, sőt valójában az egész társadalom is érdekelt lehet a humán erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységek révén, nem is beszélve az

állam szerepéről, mely a vállalkozások törvényi keretfeltételeinek kialakításáért felelős. A személyzeti osztály kapcsolatrendszerét, mely egyaránt átfogja a szervezet belső és külső környezetének szereplőit, a 3. ábra szemlélteti.



3. ábra A vállalati személyzeti munka kapcsolatrendszere

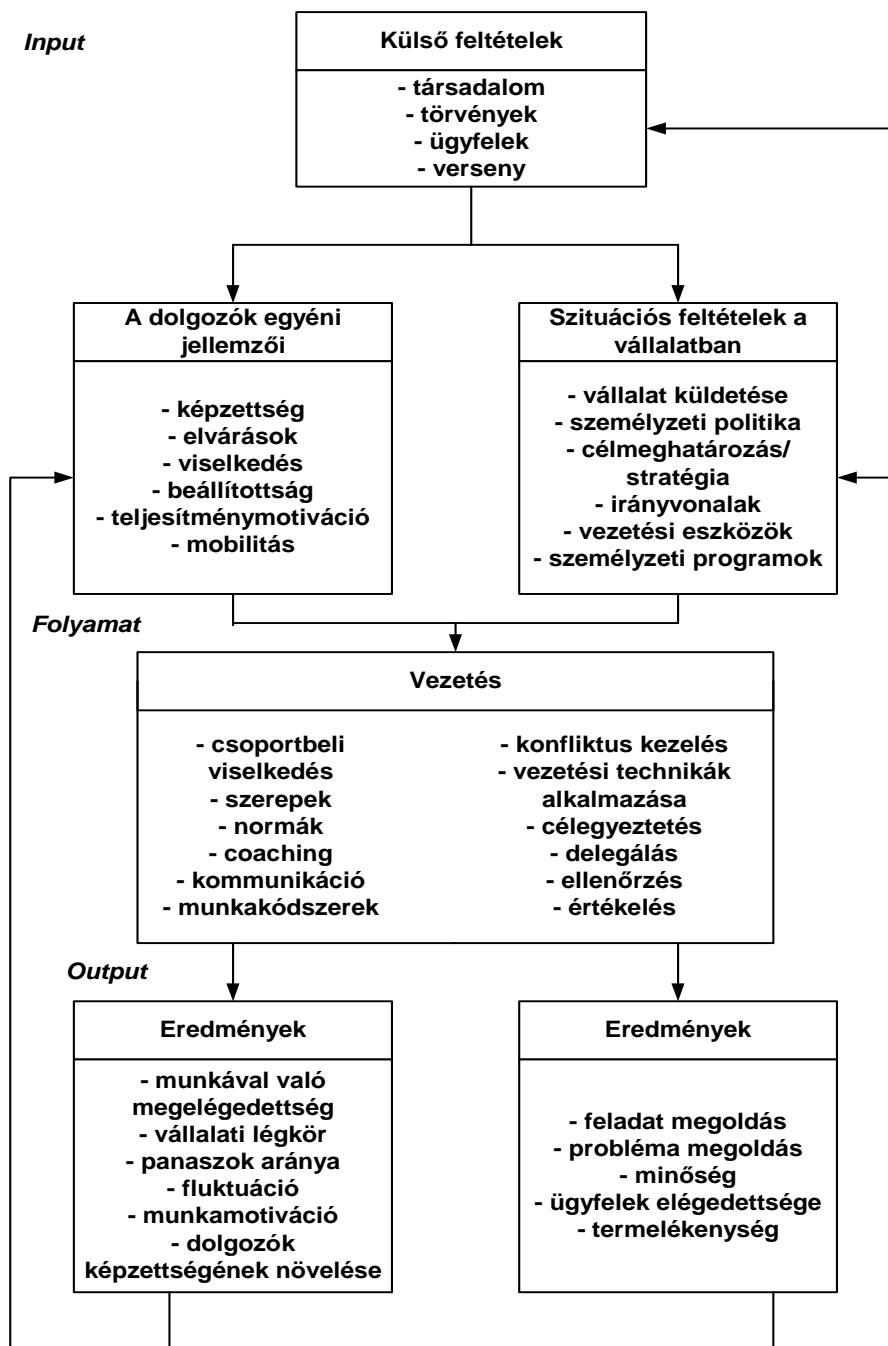
Forrás: Günter Sander/Hans Schmidt: Personalabteilung (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 618.

Nagyon fontos megvizsgálni a személyzeti marketing jelentőségét az egyén nézőpontjából is. A gazdasági élet változása révén ugyanis felgyorsult a munkahelyek mobilizációja. Vannak, akik ezért, és vannak, akik ambícióik, előrelépési igényeik miatt pályáznak meg állásokat. Első lépésként mindenképpen érdemes a pályázóknak őszinte önvizsgálatot tartani, hogy alkalmasnak, megfelelően képzettnek és tapasztaltnak tartják-e magukat az állás betöltésére. A mai álláshirdetések – főként, ha fejvadász cégek közreműködésével jelennek meg a médiákban – nemcsak azt közlik, hogy mit kínál a munkáltató, hanem kellő részletességgel azt is, hogy melyek az elvárásai, milyen feltételekhez, munkaköri specifikációhoz (végzettség, készségek, képességek, kompetenciák, tapasztalat, gyakorlat, stb.) köti az állás betöltését. A pályázó ezek

alapján már el kell, hogy tudja képzelni, milyen lehet az a munkakör, amelyre jelentkezhet. Ha mégsem tudja eldönteni, hogy jelentkezzen-e, érdemes tájékozódni szakmai vagy érdekvédelmi szervezeteknél. A jó előkészület már fél siker. Sok álláshirdető az első körben írásbeli jelentkezések alapján válogat. Ezután a megfelelőnek látszó egyéneket általában behívják személyes bemutatkozó beszélgetésre is.

Nyilvánvaló, hogy a munkáltatók nem azért hirdetik meg elsősorban a munkakört, hogy annak betöltése által a munkavállaló szükségletei kielégítést nyerjenek, hanem azért, hogy valamilyen munkaerővel kapcsolatos igényüket kielégítsék. Éppen ezért hatásos lehet, ha a jelentkező a cég személyzeti vezetőjének helyébe képzele magát, akinek a lehető leghamarabb és a legalkalmasabb szakemberrel kell betölteni az adott üres állást. Minél többet tud tehát a pályázó a cégről, ahová jelentkezik, annál jobbak az esélyei, ezért kell idejében tájékozódni.

A 4. ábra a vezetők szerepét mutatja be a vállalat működésében. Az ábrán jól látható, hogy a megfelelő vállalati vezetés az üzleti siker kulcsa. Az input oldalon megjelenő környezeti feltételeknek megfelelően a menedzsmentnek kell biztosítani és optimálisan felhasználnia az erőforrásokat (köztük elsősorban az emberi erőforrásokat), alkalmazva ennek során a vezetési folyamat teljes eszköztárát annak érdekében, hogy a kívánt eredményeket (melyeket a stratégiák megalkotásakor tűztek ki) minél hatékonyabban elérhessék. Akkor megfelelő az output, ha az elért eredmények nemcsak a vállalat, hanem az egyes egyének céljainak elérését is egyidejűleg magukban foglalják.



4. ábra A vezetés folyamata

Forrás: Ehrenfried Stoffer, Führungskraftentwicklung (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 732.

Mindezek alapján indokolt a személyzetgazdálkodás olyan új koncepcióinak vizsgálata és alkalmazása, mint amilyen a személyzeti marketing, melyben napjaink újfajta kihívásainak megfelelő, a munkavállalók megváltozott öntudatára építő, a külső és belső munkaerőpiacok hatásait is figyelembe vevő szemléletben a legkorszerűbb, a nemzetközi trendekkel is lépést tartó megoldásokat használnak. Elméleti és gyakorlati vizsgálatomban tehát a személyzeti marketing koncepcióval és annak hazai nagyvállalati gyakorlatával foglalkozom, mivel e koncepció bár

már többnyire kidolgozott, mégis célszerűnek tartom további vizsgálatát, egyrészt mert maga az elmélet is fejleszthetőnek tűnik, másrészt gyakorlatban is szélesebb körben alkalmazhatónak tartom.

A következőkben bemutatásra kerülő gondolatokkal kapcsolatban fontos előre megjegyezni, hogy azért támaszkodtam elsősorban német nyelvű forrásokra, mert azok a személyzeti marketinget az emberi erőforrás gazdálkodás egészét átfogó elméletnek és gyakorlatnak tekintik, melynek fontos – pozitív értelemben jellegzetesen európai – eleme az alkalmazottakról való gondoskodás, szemben az angolszász szakirodalommal, melyekben a személyzeti marketinget csak a HR tevékenység egyik kiegészítő (elsősorban reklám) funkciójaként tartják inkább számon, és bár létezik egyfajta marketing szemlélet, ezt mégsem hangoztatják, mert már beépült az üzleti tevékenység minden területébe. Én a német megközelítés híve vagyok, és ennek megfelelően igyekszem úgy bemutatni a személyzeti marketinget, mint komplex, a szervezeti HR tevékenység egészét átfogó koncepciót, és ezt az elképzelést választottam gyakorlati kutatásom alapjául is. Meg kell jegyezni továbbá, hogy a személyzeti munka megítélése, melyre magam is kísérletet teszek, egy komplex folyamatnak csak egy részét jelenti, amin nagyon sok múlik, de természetesen nem minden. Más szóval a személyzeti munka úgy is felfogható, mint egy alkatrész egy bonyolult műszerben.

1. ELMÉLET - A SZEMÉLYZETI MARKETING FOGALMA, CÉLJAI ÉS FELADATAI A SZAKIRODALOMBAN

Elsőként az elméleti alapok vizsgálatát tűztem ki célul. Ennek érdekében a külföldi illetve hazai szakirodalomban található személyzeti marketing fogalmakat, a koncepció céljait és feladatait kellett megvizsgálnom, hogy ez alapján összeállíthassam a kutatási kérdőívet, megfogalmazhassam feltevéseimet, és kialakíthassam saját személyzeti marketing definíciómát és modelletemet a szakirodalom szintetizálásával.

1.1. A személyzeti marketing kialakulására ható tényezők.

A gazdasági vállalkozások teljesítőképessége és sikere döntően függ a piac változásaira megfelelő időben adott helyes reakcióktól. Nem csak a releváns vevőcsoportok szükségleteinek szerkezetváltásaira való reagálás tartozik azonban a hatékony vállalkozói tevékenység „kelléktárához” hanem egy szisztematikus marketing tevékenység is, azaz a vállalkozás céljainak megfelelően a piac alakítása, befolyásolása. A marketing ebben az értelemben már nem azonos az értékesítéssel, mint a 60-as években, hanem szélesebb értelemben piackutatást és piacialakítást is értenek alatta, olykor-olykor a „vállalat piac által történő irányításaként” írják körül. A marketing eredeti funkciója óta olyan úton fejlődött tovább, amely vállalatpolitikát teremt, amely az egész vállalkozást áthatja, és a vállalat minden egyes alkalmazottjának feladatát érinti. Az ügyfelek és igényeik, illetve vásárlási döntéseik (a piaci események) válnak a vállalkozói tevékenység fix pontjaivá. A súlypont mégis elsősorban az értékesítési marketingen maradt. Csak elszigetelten akadnak az utóbbi néhány évtizedben elképzelések arra vonatkozóan, hogy az így kibővült, **tágabban értelmezett marketinget, és annak elemző és alakító eszközeit egy másik „piacra” is fókuszálják, amelyhez a vállalkozások egzisztenciálisan is kötődnek: a munkaerőre, illetve a munkaerőpiacra.** Így jelent meg a „marketing gondolata” először a személyzeti tevékenységben. Itt kell megjegyeznem, hogy egy gazdaság fejlettsége és a marketing megjelenése és alkalmazása között nagyon szoros, pozitív irányú kapcsolat van. Mint ahogy maga a marketing, a személyzeti marketing gondolata is elsőként az Egyesült Államokban jelent meg, később kezdett el Európában teret hódítani. Bár nem jellemző hogy alkalmazása egy-egy konkrét földrajzi területre kötődne, mégis a legtöbb ilyen témájú szakirodalmat, illetve gyakorlati alkalmazást Németországban, Svájcban, Ausztriában illetve Nagy-Britanniában és Franciaországban figyelhetjük meg. E tanulmányban elsősorban a német szakirodalomban kialakult változatának vizsgálatát tűztem ki célul, mely a személyzeti marketinget komplex, az emberi erőforrás gazdálkodás egészét átfogó koncepciónak tekinti.

A „személyzeti marketing” csupán marginális és késlekedő elterjedésének Hans Strutz (1993) szerint három fő oka van:

- A munkaerőpiac olyan „piac”, amelynek struktúrái és mechanizmusai a legmesszebbmenően szabályozottak, ami azt jelenti, hogy a szigorú munkajogi, szerződési és más szabályozások miatt a vállalkozások számára viszonylag szűk mozgástér áll rendelkezésére befolyásolásának tekintetében.
- A munkaerőpiaci kínálat a 70-es és 80-as években Nyugat-Európában elegendő volt, sőt részben túlkereslettel találkozott éppúgy, mint Magyarországon, ahol a rendszerváltásig teljes foglalkoztatottság volt (bár meg kell jegyezni, hogy ez csak elméletileg volt így hazánkban, mivel az ún. „kapun belüli munkanélküliség” kb. 20%-os volt, ami alatt a kádereket, pl. pártfunkcionáriusok és kiszolgáló személyzeteik, kell érteni, akik a sem a termelésben, sem a szolgáltatásban nem vettek részt, értéket nem termeltek, így pusztán létük is felesleges volt gazdasági értelemben). A 80-as évek közepéig létszám és kívánt képzettség tekintetében elegendő álláskereső és dolgozó volt. Azon területek esetén, ahol ez nem, vagy csak részben bizonyult igaznak, mint például a kevésbé igényes vagy nem túl vonzó munkahelyek betöltésénél számos nyugat-európai országban külföldi munkaerőt alkalmaztak (például a bányászatban, a magas- és mélyépítésben, az autóiparban, a hotel- és vendéglátóiparban, stb.). Ilyen háttér mellett kevés indíttatás volt (és néhány vállalkozás számára szemmel láthatóan újra kevés) a személyzeti marketing koncepció megteremtésére és alkalmazására. Napjainkban az egyre nagyobb méreteket öltő munkanélküliség mellett még kevésbé lesznek e szempontok fontosak a vállalatok számára. Ez alól kivételt csak néhány keresett szakma képez, melyben az általános munkanélküliség mellett mégis túlkereslet figyelhető meg.
- A vállalkozások és a személyzeti felelősök, sőt a tudományos irodalom egy része is nagyon nehezen meghatározható fenntartásokkal rendelkeznek a marketing szemlélet személyzeti területen való alkalmazásával szemben. Lehetséges azonban, hogy itt inkább az új kihívásokkal szembeni ellenállásról, vagy a marketing téves értelmezéséről van szó – talán a sokak számára még mindig érvényes, de mindenképpen téves szemléletről, mely szerint a marketing egyenlő a reklámmal, a reklám pedig nem más, mint pusztán manipuláció.

A 80-as évektől a nyugati piacgazdaságokban nyilvánvalóvá váltak a fejlődés főbb irányvonalai, amelyek a személyzeti politika új irányvonalát, valamint a „személyzet/munkatárs” és a „személyzeti piac” tényezőket is figyelembe vevő marketing-koncepció megalkotását igényelték. Hans Strutz (1993) öt, részben egymásra is ható fejlődési irányvonalat emelt ki ezzel kapcsolatban, melyek kihívásokat jelentenek a személyzeti tevékenységgel szemben:

- az értékváltozást,
- a szakember és vezetőhiányt,
- a népességstruktúrát és népességfejlődést,
- egyoldalú tanulmányi és pályaválasztási döntéseket,
- a modern munkahelyek új feladatprofiljait.

Ezek a változási trendek olyan „személyzeti problématerületet” körvonalaznak, amelynek megfelelően a jövőben nagyon sok vállalkozásnak kell majd új stratégiákat, gondolkodásmódot és reakciómintákat kifejlesztenie. Ez viszont nem, vagy csak nagyon nehezen – néhány vállalkozás számára talán túl későn – fog sikerülni akkor, ha az úgynevezett „személyzeti munka” a megszokott módon csak arra korlátozódik, hogy a személyi állományt adminisztratív módon kezelik, és a szociális intézmények működtetését biztosítják, hogy munkajogi szempontból semmi probléma ne legyen.

A „személyzeti munka” vagy „személyzeti részleg” ilyen megközelítése sajnos nem csak kis és közepes vállalatokra korlátozódik, előfordul néhány nagyvállalatnál is. Ennek okai gyakran nem csak a személyzeti területtel kapcsolatos szándék, tudás vagy képesség hiányában rejlenek, hanem a csekély jelentőségben és fontosságban, amelyet a vállalat más, „erősebb” területei tulajdonítanak a személyügyi tevékenységnek. A személyügyi tevékenység e nézet szerint egy valamilyen módon ugyan szükséges, de terhes járulékos dolog, amelynek tevékenységei alig mérhetők, és csak költségei vannak, de nincs kimutatható haszna. Ugyanakkor a személyzeti vezetők nagymértékű hierarchikus bevonása az üzletvezetésbe vagy a vezetőségbe sem mindig megbízható indikátora a „személyzeti munka” megfelelő megértésének, megvalósításának.

1.2. A személyzeti marketing kialakulásának története

A klasszikus marketing koncepció elterjedése a 70-es évek kezdetétől volt megfigyelhető. Kotler (1972) szerint a marketing koncepció valamennyi cserefolyamatra alkalmazható. A személyzeti marketing a cserefolyamatok szervezésének egy lehetséges változatát fejezi ki. Staffelbach (1986) szerint a személyzeti marketing körébe tartozik minden olyan intézkedés, amely azt a célt szolgálja, hogy cserefolyamatokat idézzen elő, könnyítsen meg és tartson fenn a belső és külső munkaerőpiac területein. A személyzeti állomány kialakításának és fejlődésének kérdéseire vonatkozó marketing koncepció alkalmazása, mely Ende (1982), illetve Fröhlich (1987) nevével fémjelezhető, a 70-es évek kezdetére, illetve a 60-as évek végére nyúlik vissza. Európában elsősorban Angliában illetve német (Nyugat-Németország, Svájc, Ausztria) és francia nyelvterületeken terjedt el alkalmazása. Először reklám és marketingügynökségek ajánlották fel

a személyzeti marketing területén szolgáltatásaikat, bár ez gyakran csak a személyzeti reklámok, különösen az álláshirdetések alkalmazásának formális és logikai szempontjaira korlátozódott.

A személyzeti marketing fejlődésében a következő lépések a személyzetbeszerzés területén Hunziker (1973), illetve a „dolgozóorientált személyzeti politika” területén Fröhlich (1987) által történtek. Staffelbach (1986) az 1975 utáni időszakra a személyzeti marketing „csaknem teljes eltűnését” állapította meg, ami összefüggött az akkoriban kialakult tömeges munkanélküliséggel is. Csak a 80-as években volt ismét megfigyelhető a személyzeti marketing iránt fokozottabb érdeklődés. A kezdeti lépések ráadásul gyakorlati igényekből, így különösen a képzett személyzet akkori vagy a jövőben várt hiányából származtak. Ehhez hozzá kell tennünk még azt a fontos megjegyzést, hogy a személyzeti marketing nem csak a szervezet már „meglévő” azaz alkalmazásban álló, de jövőbeni (potenciális) tagjaira is irányulhat. A személyzeti marketinggel foglalkozó legfontosabb európai szerzők között mindenképpen meg kell említenem a fentiekén túl Strutz és szerzőtársai, továbbá Wunderer, és Ruhleder nevét is.

A személyzeti marketing valójában sokkal több, mint az álláskeresők megszólítása és megnyerése, tehát több mint pusztán „pályázó-megszólítás” vagy „személyzeti reklám”. A szűk értelemben vett személyzeti marketing gyorsan túlnőhet korlátain és új piacok megnyitásához vezető tevékenységek (pl. vendégmunkások foglalkoztatása) vagy a munkafeltételek formálásának (pl. részmunkaidő bevezetése) tevékenységei által tehető teljessé. Rynes és Barber (1990) megkülönböztette a toborzást és a vonzást. A toborzás (a pályázók megszólítása) szerintük az új munkatársak tartós megnyeréséhez (vonzás) vezető eszközök egyike. Vonzást szolgáló stratégia az ösztönzés is, a legtágabb értelemben. Tágabb értelemben tehát a személyzeti marketing a humán erőforrás gazdálkodás egészét marketingszemléletben közelítő és átfogó koncepció.

Gyakorlati alkalmazása az elmélet vázolt fejlődésével párhuzamosan valósult meg a fentiekben említett időszakban Európában. Magyarországon azonban csak 1990 után jelenhetett meg legkorábban, mivel a rendszerváltozás és azt követő gazdasági, társadalmi és politikai szemléletváltás alapvető feltétele volt ennek. Több hazai szerző is foglalkozott a témával (Fekete Iván, László Gyula) de a téma még meglehetősen ritka a hazai szakirodalomban. A személyzeti marketing európai, egészen pontosan a német nyelvterületeken jellemző szakirodalma tehát 1970 és 1995 között körvonalazódott, így az e tanulmányban bemutatásra kerülő szakirodalmi források is ebből az időszakból származnak.

1.3. A személyzeti marketing keretfeltételei

A személyzeti marketing alapvető szükségletét, amely a munkaerő illetve a munkahelyek kapcsolatának megfelelő kialakítását illeti, elsősorban a kereslet és kínálat viszonyával határozhatjuk meg. Minél kisebb a (képzett) munkaerő nagysága, illetve a munkahely iránti kereslet, annál nagyobb a személyzeti marketing iránti igény, mely lehetővé teszi a munkaerőpiaci versenyelőnyt munkavállalókért folyó, vállalatok közötti vetélkedésben. A személyzeti marketing alkalmazására ott van továbbá szükség rendszeresen és folyamatosan, ahol sok dolgozót foglalkoztatnak, vagy a személyzet pótlására és megtartására széleskörű igény van, hiszen a pályázók vállalathoz vonzása és megtartása érdekében fontos a megfelelő imázs kialakítása, vonzó tartalmú és ellenszolgáltatást ígérő munkakörök biztosítása. Ebből következően főleg a nagyvállalatok, illetve közepes méretű vállalkozások személyügyi gyakorlatában figyelhető meg leggyakrabban az alkalmazása, ahol sok munkavállalót alkalmaznak.

Ezen túlmenően valójában bármely iparágban, vagy szolgáltatásban tevékenykedő cégnek érdemes lehet a személyzeti marketinget alkalmaznia. További fontos tényező a szervezet versenyhelyzete is. A személyzeti marketing tevékenységek olyan szervezetek számára szükségesek leginkább, amelyek valamely területen hátrányban vannak a versenytársakkal szemben, például általános imázs problémák (pl. nem kedvelt termékek), telephely problémák (pl. magas bérleti díj), alacsony alkalmazotti fizetések vagy határidős állások miatt.

Imázsproblémák esetén a vállalatok nem lesznek képesek minőségi munkaerőt szerezni, a személyzeti imázs aktív alakításával azonban az ehhez hasonló problémák egy része orvosolhatóvá válhat. A nem túl vonzó munkafeltételek még tömeges munkanélküliség idején is állások megüresedéséhez vezethetnek. Ez illik például napjainkban a hazai nehéziparra vagy az egészségügyre. Ezekon felül az egyének közötti teljesítménykülönbségeket is tényezőként nevezhetjük meg. A személyzeti marketing már a megnyerhető dolgozók elegendő számának biztosításához is alapvetően szükséges lehet.

További feladatokat állítanak a személyzeti marketing elé azonban akkor is, ha a potenciális jelentkezők várható teljesítménykülönbségei jelentősek, és a személyzet kiválasztásában jártas, képzett munkatársak nem állnak rendelkezésre. A személyzeti marketing ebből a szempontból a személyzeti kiválasztás jelentős segítőjének is tekinthető. Kevés sikeres személyzeti marketing tevékenység során lehet megtenni szükségből azt, hogy a jelentkezőkkel szemben támasztott

követelményeket lecsökkentsék pusztán azért, hogy az állást valakivel mégis be tudják tölteni. Igényelhetik a munkavállalók a kezdeti fizetések megváltoztatását is, ezáltal egyfajta „lavina effektust” okozva a szervezetben úgy, hogy az új dolgozó pótlólagos munkaaereje által remélt „nyereség” végül elvesz. Az előzőeken túl például a képzési stratégiák kialakítása is csak akkor lehet sikeres, ha a munkaerőpiac igényeit előre ismerik (jó esetben 10-20 évre), mely például lehetetlen alapos munkaerőpiaci kutatás nélkül.

Összefoglalva tehát a következő főbb esetekben érdemes személyzeti marketinget alkalmazni:

- nagy létszámú szervezet esetén,
- munkaerőhiány esetén,
- ha a személyzet pótlása iránti igény magas,
- ha fontos a dolgozók megtartása illetve motiválása,
- ha erős a (munkaerő) piaci verseny,
- (munkaadói) imázs problémák esetén,
- ha a szervezet minőségi munkaerőt szeretne.

Az elmondottakon túl meg kell említeni, hogy a személyzeti marketing valójában – a vállalati mérettől, a tevékenység típusától, a külső és belső környezet lehetőségeitől vagy veszélyeitől többé-kevésbé függetlenül – minden olyan vállalat számára fontos lehet, mely a külső illetve belső munkaerőpiacon a róla, mint munkaadóról kialakult képet (imázst) javítani, vagy megőrizni akarja, illetve elkötelezett és motivált dolgozói állományt szeretne.

1.4. A személyzeti marketing koncepció alapja

Az utóbbi évtizedekben a személyzeti marketinggel kapcsolatos külföldi szakirodalmi források száma ugrásszerűen megnőtt. Minden nagyobb nyugat-európai vállalkozás, amelyik „ad magára”, melynek fontos, hogy „munkaadói imázs” pozitív legyen, kialakít, vagy legalábbis megpróbál kialakítani egy személyzeti marketing koncepciót. Hazánkban nem ennyire elterjedt, sőt általában nem is ismert a vállalati gyakorlatban néhány külföldi cég kivételével, melyek az anyavállalatnál alkalmazott személyzeti marketinget megpróbálták magyarországi leányvállalataiknál is bevezetni. A túlkínálatos magyar munkaerőpiacon úgy tűnhet, mintha a vállalatok személyzeti problémái kevésbé jelentősek lennének, vagy eltűntek volna, pedig épp ellenkezőleg: még munkanélküliség idején is harc folyik a kvalifikált munkaerőért. E harcban a személyzeti marketing nem tudna egy rövid távú, ad hoc rendezvényként vagy pusztán jó reklámként helytállni. Csak hosszútávra megtervezett, szisztematikus és integrált koncepcióról

lehet tehát szó. A hosszú távú piaci siker érdekében nélkülözhetetlen azonban az ehhez megfelelő gondolkodásmód is a vállalatok részéről, melyet elsősorban a vezetőknek kell felismernie és elsajátítania.

Nehezen lehet a személyzeti marketing teljes egészét meghatározó rövid és tömör definíciót adni, és a különböző vélemények sokféleségét integrálni a gyakorlatban és az elméletben. Ennek ellenére a személyzeti marketing fogalmáról és tartalmáról mégis létrejött néhány általánosan elfogadott álláspont, mely a következőkben foglalható össze.

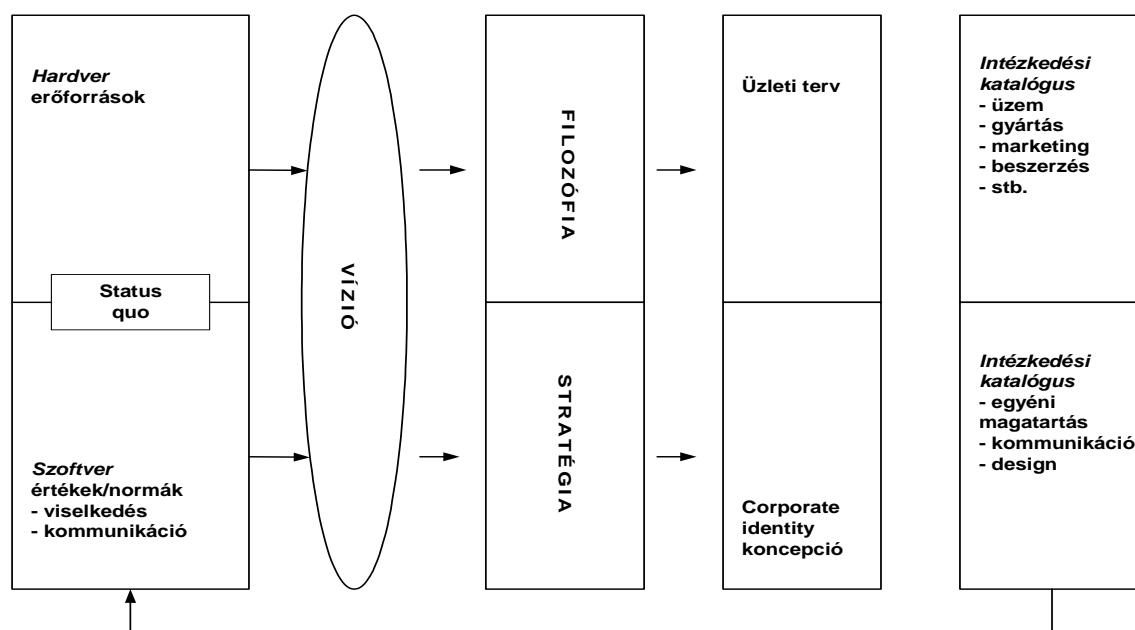
A személyzeti marketing olyan intézkedések kombinációja, melyek egy vállalkozás dolgozóit arra ösztönzik, hogy a vállalkozásnál maradjanak és motiváció révén magas teljesítményt nyújtsanak, emellett világosan definiált célcsoportok külső pályázóit arra ösztönzi, hogy a vállalkozás által kínált állásokat keressék, és preferenciát biztosítson a részükre a konkurens vállalkozásokkal szemben.

A személyzeti marketing kifejezés elsősorban a munkahelyekre és nem a személyekre vonatkozik, ezért a Fröhlich (1987) által említett „munkahely-marketing” kifejezés talán megfelelőbb lenne. Alapvetően különbözik a termék, illetve szolgáltatás marketingtől azonban abban, hogy eredményei egyáltalán nem, vagy csak nagyon nehezen mérhetők. Ez utóbbi probléma azonban a személyzeti kontrolling megfelelő alkalmazásával megoldható. A korábbi felfogással szemben – mely főleg csak személyzet beszerzést jelentett – a mai **személyzeti marketing Fröhlich megfogalmazásában egy szisztematikus és jövőorientált koncepció, mely már nem egyedi akciókból áll, hanem egy olyan stratégiai folyamat, amely egy munkavállaló-orientált személyzeti politikát valósít meg.** A régi - gyakran bürokratikus - gondolkodást felváltó stratégiai **személyzeti marketing feladata** tehát nemcsak **új dolgozók megszerzése** a vállalatnak, hanem **a meglévők megtartása és motiválása** is, továbbá egy **jó munkaadói imázs kép kialakítása**, a Public Relations és a személyzeti reklámok révén. Ez utóbbi azért fontos, mert egy jó külső képpel nemcsak az esetleges leendő dolgozót kell megnyerni, de annak környezetét is, mely őt befolyásolhatja munkahellyel kapcsolatos döntésében.

Más szavakkal a **személyzeti marketing – melyet a felső vezetés irányít - egy szolgáltatásorientált gondolkodásmód, amely az egész vállalkozást – azon belül is elsősorban a személyzetgazdálkodás és a személyzeti menedzsment egészét - átfogja.** Egy olyan gondolkodási mód, amely következetesen a munkaerőpiacra, és a vevőre, azaz a pályázóra

irányítja a vállalkozás figyelmét (külső személyzeti marketing), ugyanakkor az alkalmazottakat, mint vevőket is magában foglalja (belső személyzeti marketing). Emellett minden dolgozó maga is felelős a vállalati imázs építéséért. A külvilág felé ugyanis a dolgozók a vállalkozást képviselik, és szükség van arra, hogy e funkciónak tudatában legyenek. A belülről kifelé irányuló, személyzeti marketing területen leginkább jellemző gondolkodásmódot egy kérdésen keresztül lehet vizsgálni, amellyel a szakemberek gyakran a pályázókhoz fordulnak: „Véleménye szerint vállalkozásunk számára mi lehet a legfontosabb Önben?”. A pályázó azonban arra a vélhetően ritka kérdésre készül fel: „Miért éppen a mi vállalkozásunkba akar belépni?”. A személyzeti marketingre jellemző gondolkodásmód viszont a következő kérdést tenné fel: „Mi a vonzó Ön számára a vállalkozásunkban?”.

A személyzeti marketingben a jellegzetes gondolkodásmód mellett nem csak rövid távú akciókról, hanem hosszú távú sikerek eléréséről van szó, amelyek révén minden vállalkozás egy látens belső érdekszövetséget hoz létre.



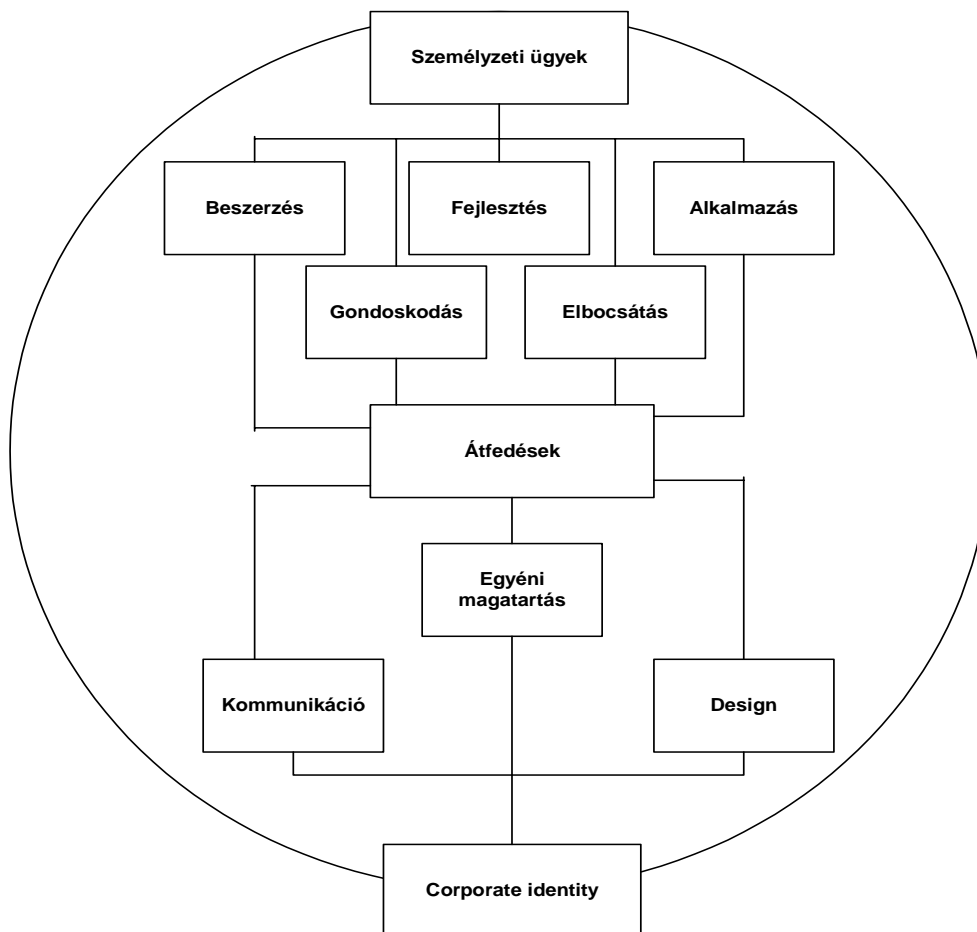
5. ábra A vállalati arculat, mint a vezetési folyamat eleme

Forrás: Gertrud Achterholt, Corporate Identity (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 208.

A megfelelő gondolkodásmódba beletartozik a vonzó munkaadói imázst sugárzó vállalati arculat (Corporate Identity) (5. ábra) és a vállalati kultúra (Corporate Culture) kialakítása is. A vállalati kultúra a szervezeti hagyományok és értékek közvetítője, s mint ilyen alapvető szerepe van a munkavállalók szervezettel való azonosulásának elősegítésében, mely a munkavállalók megtartásának és motiválásának előfeltétele. A személyzeti marketing ezen alapok nélkül nem

tervezhető, és nem megvalósítható. A sikeres vállalkozásoknak magas szintű vállalati kultúrájuk van, továbbá konkrétan megformázott vállalati példaképük, amelyhez a vállalkozás minden vezetője és dolgozója igazodik, amely szerint cselekednek, és amely motiválja őket. Ahol a vezetők és alkalmazottak növekvő értékorientáltsága esetén egyre gyakrabban tesznek fel kérdést a vállalalkozási tevékenység értelméről, ott ezeket meg is kell válaszolni a vállalkozás vezérelveinek keretén belül. A személyzeti célok kialakításánál ezt a szempontot is szem előtt kell tartani.

A szervezet munkaadói identitását nagymértékben meghatározzák a személyzeti tevékenység jellemzői is (6. ábra), pl. magas fizetés, jó munkahelyi légkör, munkahely biztonsága, stb. A szervezeti kommunikáció segítségével pedig befolyásolható a munkaadói imázs, pl. egy pozitív munkaadói arculat (design) kialakításával, éppúgy mint az egyes egyének, munkavállalók viselkedése.



6. ábra A személyzeti ügyek és a Corporate Identity átfedései

Forrás: Gertrud Achterholt, Corporate Identity (Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 210.

Mindezek alapján véleményem szerint és az általam vizsgált szakirodalmak alapján a **személyzeti (humán erőforrás) marketing** gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióját (Molander, 1989.) megvalósítják és használják,
 - a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
 - a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden egyes funkcióterületét a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák
- a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

1.5. A stratégiai személyzeti marketing célja

A célok pontos ismerete nélkül nem lehet megfelelő eredményeket elérni. Nem elegendő ugyanis a globális célok megfogalmazása. A célokat nagyon pontosan meg kell határozni, és mérhetővé kell tenni. A személyzeti marketing tevékenység ellenőrzésének szempontjából is elengedhetetlen a célok elérésének mérhetősége. Döntő fontosságú továbbá, hogy a személyzeti marketing célok nem önállóak, hanem a vállalati, illetve a részcélokból levezethetők, és más vállalati célokkal is találkozhatnak. A vállalati célok esetleges ütközése és a kapcsolódó, koordinált piaci tevékenységek gyakran a vállalkozások gyenge munkaerőpiaci pozícióját eredményezik, amely a személyzeti politikát elszigeteli, illetve célrendszer vonatkozásában az üzleti politika és a piaci stratégia alá rendeli. A személyzeti marketing, mely minden üzletpolitikai döntésben a modern személyzeti menedzsment integrált, aktív eleme, a gyakorlatban sokszor passzív módon a többi cél mellé integrálódik. A személyzeti marketing célok konkrét meghatározásához nincs univerzális helyes megoldás, minden vállalkozás számára speciálisan, testre szabottan kell kialakítani.

Reich (1993) szerint személyzeti marketing céljai lehetnek a belső munkaerőpiacon:

- az alkalmazottak vállalattal való azonosulásának és lojalitásának növelése,
- a belső, fejlődőképes alkalmazottak képzése a megfelelő személyzetfejlesztő intézkedések segítségével,
- a fluktuációs ráta csökkenése,

- a teljesítmény és a minőség javulása,
- az alkalmazottak megelégedettségi mutatójának növekedése (melyet kutatni lehet pl. rendszeresen készített kérdőívek révén).

A külső munkaerőpiacra vonatkoztatva olyan célok kerülnek szóba Reich (1993) szerint, mint:

- külső, potenciális humán erőforrás hosszú távú biztosítása,
- az ismertség növelése és a személyzeti imázs javítása a munkaerőpiacon,
- a személyzeti reklámok költségeinek csökkentése,
- a pályázatok számának növelése,
- a pályázatok minőségének javítása,
- a megüresedett állások betöltetlen időtartamának lerövidítése.

Minél konkrétabbak az előzőekben megfogalmazott célok, annál könnyebben sikerül a személyzeti marketing ellenőrzése (melynek legkiválóbb eszköze a személyzeti kontrolling) során az egyes tevékenységek sikerét mérni, és a visszacsatolások révén irányítási impulzusokat adni. Ahhoz, hogy szisztematikus, minden személyzeti tevékenységi területen jelenlevő és aktív személyzeti marketinget valósítsunk meg, amely ma és a jövőben egyaránt meg tud felelni a személyzeti ügyek nagy kihívásainak, szükség van az összes vállalati tevékenység tudatosabb felülvizsgálatára, figyelembe véve a vállalatnak, mint munkahelynek a vonzerejére gyakorolt hatásait is. Von Eckardstein és Schnellinger (1975) egy tanulmányában rámutatott, amikor a „személyzeti marketing alapelveként” hangsúlyozta: „A vállalat minden cselekedetét, ... amely valamilyen módon érinti a dolgozókat, tudatosan felül kell vizsgálni abból a szempontból, hogy a dolgozók elvárásaival és érdekeivel egybeesnek-e. Ez az alapelv kétségtelenül jóval magasabb követelményeket támaszt a vállalattal szemben, mint az értékesítési marketing.” Ulrich Weiss szerint a személyzeti marketing a vállalat vezetésének küldetése, melynek célja, hogy a kiválóan megvalósított személyzetirányítás és -fejlesztés ugyanúgy a vállalati kultúra alkotórésze legyen, mint az értékesítés, a költségtakarékosság és a nyereségcél.

A személyzeti marketing tehát azt jelenti, hogy:

- a vállalkozás minden struktúráját és tevékenységét nagyon tudatosan abból a szempontból is vizsgálni és értékelni kell, hogy azok hogyan hatnak a vállalat pozíciójára a külső és belső munkaerőpiacon,
- a vállalatot a külső és belső munkaerőpiacon egyaránt aktívan, szisztematikusán és pozitívan kell pozícionálni, illetve

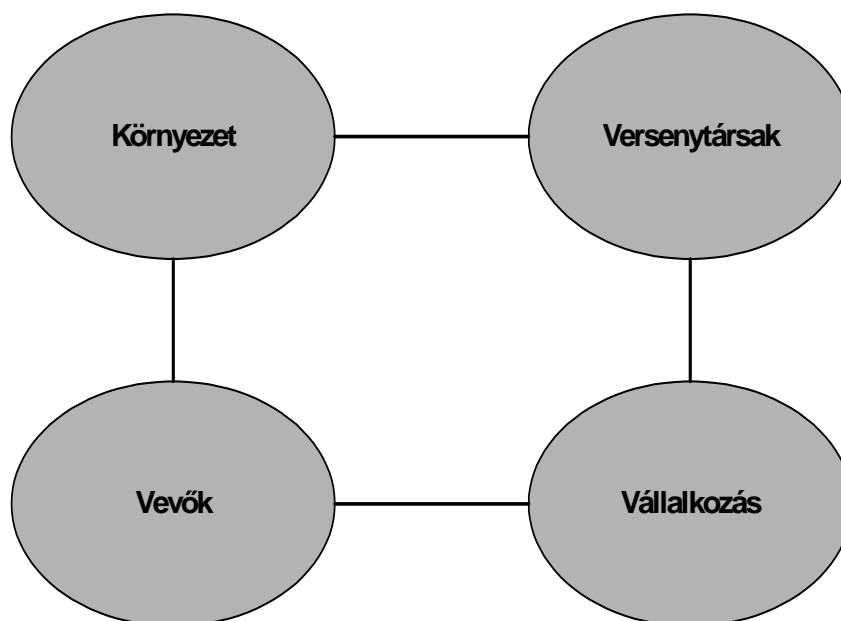
- meg kell keresni a megfelelő potenciális alkalmazottakat, meg kell szólítani, ki kell választani, megfelelően alkalmazni kell őket, és mint szakképzett, motivált dolgozókat a vállalatnál kell tartani.

Ezzel a személyzeti marketing mindenkinek a feladatává válik a vállalatnál, főleg aki vezetőként – bármilyen feladatkörben és pozícióban legyen is – a dolgozókért is felelősséggel tartozik. A személyzeti marketing tehát elsősorban nem csak egy bizonyos módszer vagy technika a „személyzettoborzásra”, hanem eszménykép és gondolkodásmód, amelynek a vezetők fejében kell először kialakulni. Ahol ez nem sikerül, a személyzeti marketing csak külsőség vagy jól hangzó szócséplés marad.

1.6. A személyzeti kutatás szerepe a személyzeti marketing koncepció kialakításában

A következőkben egy optimális, mintaként szolgáló koncepció kerül bemutatásra. A személyzeti marketing koncepció felépítése és struktúrájának legfontosabb elemei, illetve azok sorrendje a személyzeti marketing gyakorlati kiépítésénél segítséget nyújthatnak, de nem lehet őket minden vállalkozás esetében (egy az egyben) alkalmazni. Az egyedi szituációt tehát, amelyben az adott vállalkozás a piacon működik, mindenképpen elemezni kell annak érdekében, hogy erre egy optimális személyügyi stratégiát építhessenek. Ezt a feladatot – más egyebek mellett – a személyzeti kutatás látja el.

A vizsgálandó területeket fel lehet osztani belső és külső területekre, de a 7. ábra alapján is lehet őket rendszerezni, ahogy Reich (1993) tette. Mivel e területek az idő folyamán megváltozhatnak, ezt a változást és ennek jelentőségét újra és újra figyelembe kell venni egy visszacsatolási folyamatként az egyes stratégiák kialakítása során.



7. ábra A személyzeti kutatás területei

Forrás: Karl-Heinz Reich, Personalmarketing Konzeption (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 167.

Nemcsak a vállalkozásra, mint „elszigetelt” egységre, hanem a **környezetében** lévő jogi, politikai, gazdasági és egyéb keretfeltételekre is ügyelni kell. Az adott körülmények mellett hatással lehet a munkával kapcsolatos feltételekre az is, ha pl. egy nemzetközi vállalkozás más európai vagy Európán kívüli országokban is leányvállalatokat hoz létre, és ott személyeket alkalmaz. Ugyanilyen fontos egy hosszú távú stratégia szempontjából az általános trendek megfigyelése (technika, gazdaság, értékváltozás, stb.). Nagyon erős szerepet játszik továbbá a munkaerőpiacon az egyéni (munkavállalói) fejlődés, és a különböző szakmák tartalmának fejlődése.

Minden piacorientált vállalkozás számára döntő fontosságú a **vevők** igényeinek ismerete a siker érdekében. Aki a vevők igényeit jobban ismeri, mint a konkurencia, az versenyelőnyhöz juthat. Így a személyzeti marketingben is döntő szerepe van a vevői, azaz dolgozói és pályázói (leendő dolgozói) igények elemzésének. Csak az alkalmazottak/pályázók beállítottságának és elvárásainak részletes ismerete alapján igazodhatnak a munkahelyek és feladatok alakulásának megfelelően a személyzeti marketing-tevékenységek a preferenciákhoz, ezáltal az alkalmazottaknak és pályázóknak jobb körülményeket biztosítva, mint a konkurencia.

A belső személyzeti marketing számára az alkalmazottakkal készített kérdőívek alapjául szolgálhatnak egy a dolgozók érdekeire orientálódott személyzeti munkának. A vevők igényeinek feltárására nincs elkülönült módszer, általában a **konkurencia** tevékenységét kísérik

figyelemmel (benchmarking). A konkurenciaanalízishez segítséget nyújt a 8. ábrán bemutatott lista, melyet Reich (1993) fogalmazott meg.

A termékmarketingben a konkurenciaelemzéshez hozzátartoznak az úgynevezett próbavásárlások is. Ezeket személyügyi területen is alkalmazhatjuk, például az újonnan felvett alkalmazottakat más vállalkozásoknál szerzett tapasztalataikról kérdezzük. Ami a fogyasztási javak piacán mint direkt tesztvásárlás könnyen megvalósítható, a személyzeti marketing keretein belül konkurencia elemzéssel jóval nehezebb feladat.

Kit elemezznek?

- a legfontosabb versenytársakat (kb. 3-5)
- további versenytársakat (max. 5)
- egyéb versenytársakat más üzletágakban

Mit elemezznek?

- munka- és szerződésfeltételeket
- munkába állítások számát
- a keresett munkaerő képzettségét
- a kiválasztás kritériumait és folyamatát
- erős/gyenge pontokat
- stratégiai személyzeti marketing célokat
- tervezett személyzeti marketing tevékenységeket
- tényleges személyzeti marketing tevékenységeket
- piacpotenciált meghatározott szegmensekben/régiókban
- kommunikációs tevékenységeket, pl. hirdetések, média, broszúrák, állásbörzésen való megjelenések, stb.

Milyen gyakran elemezznek?

- havonta
- negyedévente
- évente

8. ábra Konkurencia analízis

Forrás: Karl-Heinz Reich, Personalmarketing Konzeption (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing), 1993. 169.

A munkaerőpiacon a konkurencia erős és gyenge pontjainak pontos ismerete elengedhetetlen feltétele egy optimális stratégia kialakításának. Ezért egyértelmű, hogy minden vállalkozás a legsikeresebben olyan munkaerőpiaci szegmensekben folytathat személyzeti marketinget, ahol a konkurencia még nem szerzett erős pozíciót. Így például egy vállalkozás, amely Kelet-Magyarországra települt be, diákokból álló utánpótlását előszeretettel a keleti térség főiskoláin/egyetemein szerzi be, miközben egy nyugat-magyarországi térség vállalkozása vélhetően elsősorban a saját régiójából toboroz munkaerőt, mielőtt Kelet-Magyarországra, a konkurenciát jelentő más vállalkozások érdekeltségi területére lépne be.

Mindezekén túl további elemzési területként maga a **vállalkozás** (szervezet) is számításba jön, tekintettel egyfelől olyan belső, viszonylag jól számszerűsíthető mutatókra, mint például:

- személyzeti struktúra (mennyiségi/minőségi),
- munkaerő szükséglet (mennyiségi/minőségi),
- erősségek/gyengeségek,

másfelől nehezen mérhető tényezők figyelembevételére, mint pl.:

- vállalati légkör,
- vállalati arculat,
- vállalati kultúra,
- vállalati imázs és,
- a vállalat ismertségi foka.

A szakirodalomból ismerhető elemzési módszerek mellett különösképpen számításba jöhet az alkalmazottak struktúrájának és a vállalat imázsának elemzésénél a portfólióelemzés. A személyzeti kutatás tehát minden olyan külső és belső információt biztosít a vezetés számára, mely a személyzeti marketing koncepció tesztelésére szabott, az adott szervezetnek megfelelő kialakításához, illetve az ennek során meghozandó döntésekhez szükséges.

1.7. Személyzeti marketing stratégia

Minden stratégia központi eleme az elérendő cél. Ahhoz, hogy egy kitűzött célt elérjünk, nem elegendő azt pusztán akarni, meg kell válaszolni azt a kérdést is, hogy hogyan érjük el a célt, azaz melyik utat válasszuk, mely eszközöket, és hogyan kellene alkalmaznunk. A személyzeti marketing sikeressége is attól függ, hogy a vállalattal szemben a külső és belső környezet által támasztott kihívásoknak megfelelő stratégiát sikerül-e megalkotni és megvalósítani, azaz sikerül-

e meghatározni reális célokat, biztosítani a szükséges eszközöket és megfelelően végrehajtani az egyes akciókat.

1.7.1. Sikertényezők meghatározása

A sikeres vállalatok a vevők központi problémáit általában jobban oldják meg, mint a versenytársaik. Alapjában véve csak kevés olyan tényező van, amely felelős lehet a sikeres személyzeti marketingért. Reich (1973) szerint a leggyakoribb sikertényezők közé tartoznak:

- a vevőközelség,
- az egyediség,
- a kompetencia,
- a koncentráció.

A személyzeti marketingre éppúgy érvényes, mint a marketing egész területére, hogy a piaci siker elsősorban az erősségek koncentrációjától függ, azaz a szűkös erőforrásoknak a központi probléma megoldása érdekében történő célirányos felhasználásától. Úgy tűnik, hogy központi problémát jelent továbbra is a legtöbb vállalkozás számára az, hogy adott személyi költségek mellett a szakképzett munkaerőt időben szerezzék be, megfelelő mennyiségben, minőségben és struktúrában.

Valószínűleg egyetlen vállalkozás sem engedheti meg magának azt, hogy minden piacon egyformán lépjen fel, ezért kell a piacokat különböző kritériumok alapján szegmentálni, és célcsoport specifikusan megközelíteni. Ez a megvalósíthatóságra, azaz a vállalat erősségeire való összpontosítást jelenti. Ez magában foglalja azt is, hogy a vállalat mit akar, és nem akar tenni, mely regionális rész-munkaerőpiacon akar, vagy nem akar jelen lenni, és melyik pályázói/munkavállalói csoportra tart illetve nem tart igényt, vagyis kíván, illetve nem kíván állást ajánlani. A piacok egyedi megközelítése mellett fontos, hogy a szervezet kialakítsa egyedi munkaadói imázsát is, melyet személyzeti tevékenysége is meghatároz.

Siker csak akkor érhető el a munkaerőpiacon, ha a vállalat a „vevők” számára is láthatóan jelen van, és kompetenciáját bizonyítja. Ez érinti egyfelől a termékeit és szolgáltatásait, másfelől a felső szintű vezetés szakmai és szociális kompetenciáját. Minden célt úgy kell tehát meghatározni, hogy a kiemelt területeken a vállalat az első lehessen. Ehhez az egyes munkatársak kompetenciája is hozzátartozik. A vevőközelség viszonylatában mind a saját dolgozókhöz, mind a külső célcsoportokhoz fűződő kapcsolatokat ápolni, igényeiket és kívánságaikat (pl. széleskörű információszerzésre alapozva) ismerni kell, és ezeket lehetőleg

optimálisan ki kell elégíteni. Minden dolgozóban olyan érzést kell kelteni, hogy munkahelye, a munkafeltételek, és maga a vállalat az ő pillanatnyi egyéni igényeit optimálisan kielégíti.

Külső célcsoportok részére, azaz potenciális alkalmazottak számára a vállalatnak olyan „dolgot” kell közvetíteni, amely egyedi és más vállalatoknál nem található meg, illetve nem ebben a kombinációban juthatnak hozzá. Ezek lehetnek a fizetés mellett pl. a rugalmas munkaidő, vonzó feladatok, külföldi munkalehetőségek, a vállalat munkaadói imázsának piaci meghatározása, stb. Az állások elnevezései is fontos, hogy megfelelően hangozzanak, pl. a „kommunikációs-” vagy „team asszisztens” kifejezést érdemesebb használni az „irodai munkaerő” helyett.

Ezek az általános sikertényezők megfelelő döntési alapot nyújthatnak egy meghatározott stratégiai alternatívához. Mielőtt a következőkben részletesebben foglalkoznánk a személyzeti marketing különböző stratégiai alapelemeivel, néhány fontos dolgot meg kell, hogy fontoljunk magával a stratégiával kapcsolatban:

- Minden stratégia hosszú távú sikerlehetőségek felépítésére irányul (a siker a személyzeti marketingben nem azonnal jelentkezik, hanem csak lassan, fokozatosan, lehet, hogy csak évek múlva válik láthatóvá).
- Minden vállalat egy adott speciális, egyedi szituációban van, amely miatt minden vállalatnak nem pusztán más output pozíciója van, mint a konkurenciának, hanem különböző stratégiai alternatívákkal is rendelkezik. A személyzeti marketingben gyakran megfigyelt utánzás, amelynek során egyre több vállalat közel azonos személyzeti marketing tevékenységet fejleszt ki, nem vezet feltétlenül sikerhez. **A siker titka ugyanis az egyedi, testre szabott gyakorlati megvalósítás.**
- A rövid és hosszú távú megváltoztathatatlan keretfeltételek alapján a vállalkozások nem fordulhatnak mindig az összes tényező felé, hanem csak néhány megváltoztatható paraméterre érdemes koncentrálniuk. A stratégia tehát a megvalósíthatóságra és egy központi problémára való koncentrációt jelent ebben az összefüggésben.

1.7.2. A személyzeti marketing stratégia alapelemei

A személyzeti marketing stratégia alapelemei Reich (1993) szerint:

- a piac szegmentációja,
- a célpiacok és célcsoportok pontos definiálása,
- a piaci pozicionálás.

Minden egyéb emberi erőforrásokkal kapcsolatos tevékenységet ezek alapul vételével szabad csak megvalósítani.

A **piacszegmentálás** esetén a munkaerőpiacot homogén részpiacokra bontjuk. Ez történhet földrajzi, demográfiai, pszichológiai vagy más egyéb vagy kritériumok szerint.

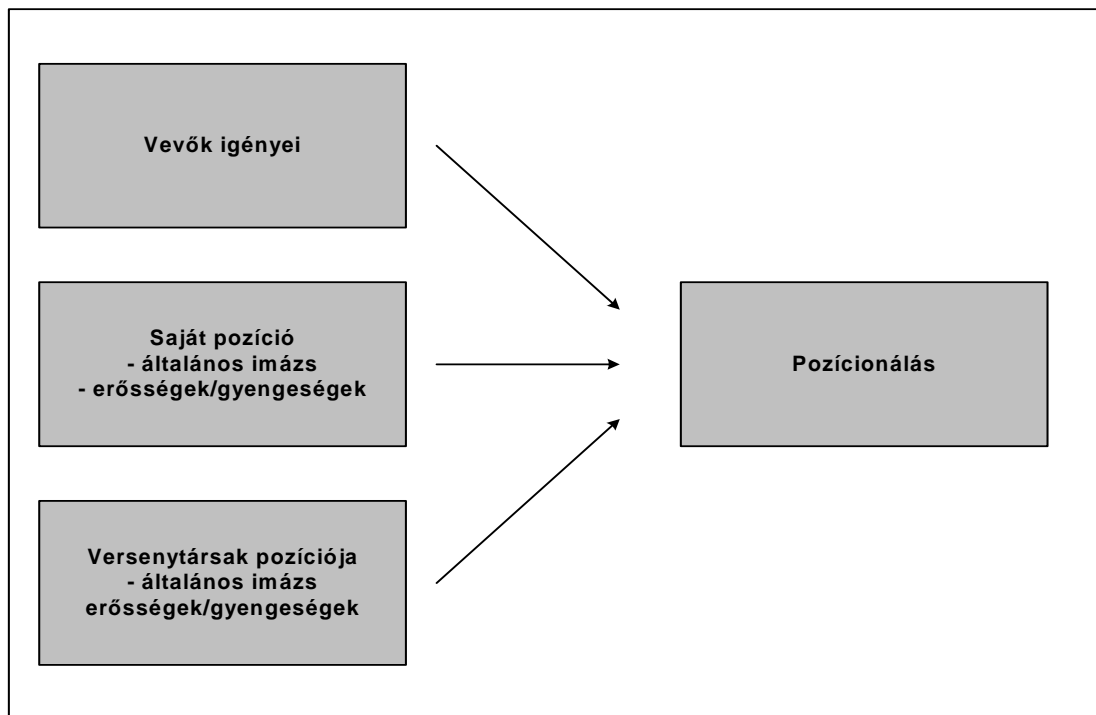
A munkaerőpiaci szegmentálással összefüggésben a személyzeti marketing stratégiának választ kell adnia arra, hogy mi lesz a célpiac, kik lesznek a célcsoportok:

- Világszerte, Európa szerte, csak Magyarországon vagy csak egy meghatározott régióban akarunk személyzeti marketinggel foglalkozni?
- A személyzeti marketing tevékenység minden korcsoportra, mindkét nemre és minden képzettségi szintre irányul vagy csak egy meghatározott célcsoportra?
- A személyzeti marketing akcióival csak egy kiválasztott dolgozó/pályázó típust szeretnék megcélozni, (pl. egy teljesítményorientált, egy biztosra menő vagy egy kockázatos típus) vagy szélesebb kört?
- Milyen személyzeti funkciókat érdemes a szervezetnek alkalmaznia emberi erőforrásokkal kapcsolatos céljai elérése érdekében?

Ezeknek a kérdéseknek és a megfelelő stratégiai döntésnek a megválaszolása után következik a megfelelő termék-piac-szegmens (azaz a kínált munkahely, pontosabban munkakör - a külső vagy belső munkaerőpiac, melyek közül az előbbiből a pályázót megszerezni, illetve az utóbbi esetén megszerezni vagy megtartani akarják – és a megfelelő munkaerőpiaci szegmensben belüli **célcsoportok** jellemzői) kombináció megállapítása, azáltal hogy az adott termékeket (munkahelyeket) hozzárendelik az adott piacokhoz (azon belül régiókhoz/célcsoportokhoz).

Szükség van bátorságra és megfelelő képességekre is, hogy tudatosan a személyzeti marketing alkalmazása mellett döntsenek adott regionális munkaerőpiacokon, mely döntés az erőforrások és egy erős, regionális piaci pozíció koncentrációja alapján sikeres lehet. Nyugat-Európában főleg a közepes méretű vállalatok preferálják ezt a stratégiát. Azon kérdések, hogy ajánl-e a vállalat új munkalehetőséget (pl. részmunkaidő, projektmunka, stb.), és/vagy új szerződés-konstrukciókat (pl. nyereségrészesedés, káféteria rendszer, stb.), továbbá egyénekre szabott karrierterveket, éppúgy megkövetelik a bátorságot egy új terület meghódításakor, mint a vállalkozási kreativitást és nyíltságot a folyton változó értékorientáltsággal és környezeti feltételekkel szemben.

A személyzeti marketing stratégia harmadik alapeleme a **piaci pozícionálás**, mely azzal a kérdéssel foglalkozik, hogy milyen képet alakítson ki a vállalat az adott rész-munkaerőpiacokon a célcsoportok számára. Lényegében három befolyásolási tényezője van a piaci pozícionálásnak, amelyet a 9. ábra mutat. E három elem a vevői (munkavállalói) igények, a vállalat saját pozíciója és a versenytársak pozíciója (a két utóbbi az erősségek és gyengeségek, illetve a lehetőségek és veszélyek szempontjából jelent pozíciós rangsort).



9. ábra A piaci pozícionálás három tényezője

Forrás: Karl-Heinz Reich, Personalmarketing Konzeption (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing, 1993. 172.

Az elemzési fázist a pozícionálási stratégia megalkotása követi, figyelembe véve többek között a vállalat és a konkurencia erős és gyenge oldalait, beleértve azok imázs pozícióját, továbbá az alkalmazottak és pályázók beállítottságát és elvárásait, melyeket az ún. pozícionálási profil határoz meg (melynek egy lehetséges változatát szemlélteti a 10. ábra). A pozícionálási profil tehát megadja a vállalkozás erős/gyenge pontjait, a versenytárs erős/gyenge pontjait, és a célcsoportok munkaadókkal szembeni elvárásait. Megkönnyíti ezeknek az eltérő pozícióknak a szembesítésén keresztül a pozícionálást Reich (1993) szerint a következő kérdések megválaszolása:

- „Piacvezetők” akarunk lenni, pl. fizetésben, rész munkaidő-ajánlatok révén, külföldi programok kínálatában, vagy „követők” legyünk (örök második) vagy esetleg „speciális kínálók”, azaz csak bizonyos munkahelyeket kínálunk meghatározott célcsoportoknak?
- Mely piacokon/piaci szegmenseken kínálunk munkahelyet?
- Mely célcsoportok számára elérhetőek ezek az ajánlatok?
- Milyen általános munkaadói, illetve személyzeti imázst akarunk kialakítani?
- Milyen konkrét erősségeket emeljük ki a kommunikációs politika keretein belül?
- Meddig, és milyen célokat akarunk elérni?
- Hol kezdjük a gyakorlati megvalósítást?

Tényezők	Értékelés										
	Kedvezőtlen						Kedvező				
	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
1. Feladatok sokoldalúsága											
2. Továbbképzések minősége											
3. Vezetési stílus											
4. Feladatteljesítés szabadsága											
5. Munkahelyek biztonsága											
6. Fizetés és szociális szolgáltatások											
7. Karrierlehetőségek											
8. Vállalati imázs és ismertségi fok											
9. Nemzetköziség											
10. Belépési programok kínálata											
11. Vállalat nagysága											

10. ábra Pozicionálási profil

Forrás: Karl-Heinz Reich, Personalmarketing Konzeption (in Hans Strutz, Handbuch Personalmarketing, 1993. 173.)

Itt valójában nem egyetlen, hanem több különböző profil meghatározása szükséges. Készíteni lehet egyrészt egy profilt a munkavállalók elvárásai alapján (elvárás profil), hogy ők mit szeretnének, milyen elvárásaik vannak a szervezettel, és az egyes munkakörökkel kapcsolatban. Másrészt készíteni lehet tényállapot feltáró profilt, mely a szervezet aktuális helyzetét határozza meg az előző kérésekkel kapcsolatban a versenytársakhoz képest (értékelő profil) és a szervezet korábbi célkitűzéseire képest (önértékelő profil). A jövőbeni, elérendő profilt e három profil

egybevetése alapján lehet elkészíteni, melynek megfelelően kell majd a személyzeti marketing tevékenységeket kialakítani.

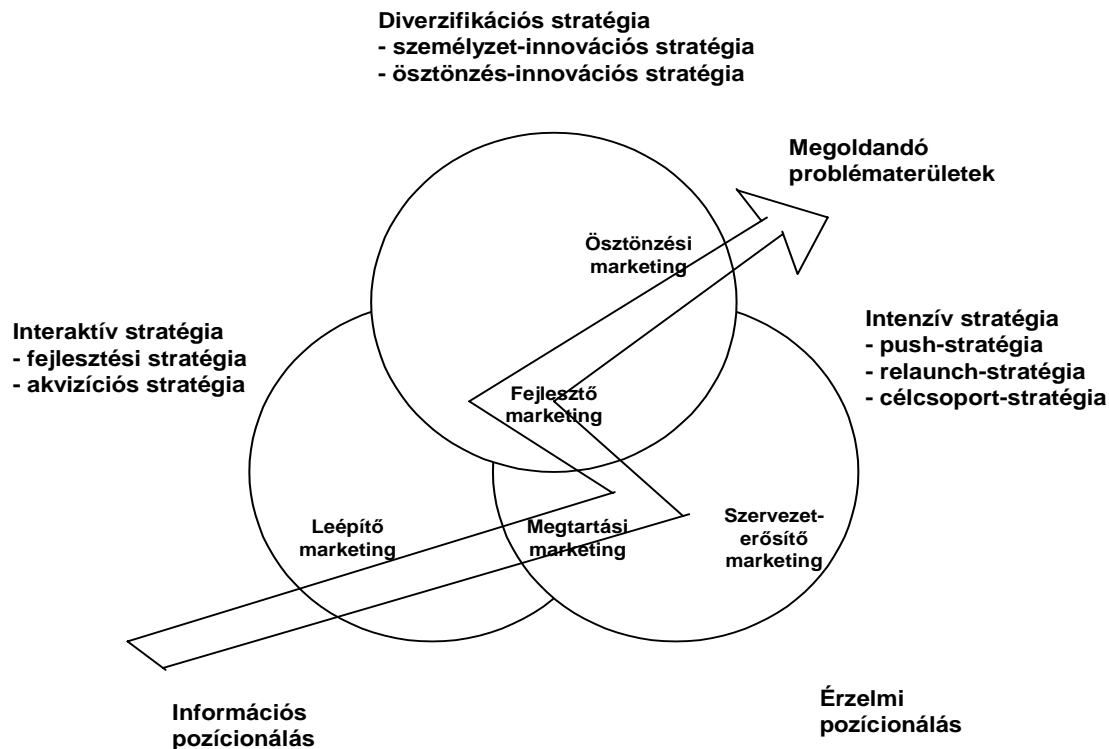
1. táblázat Személyzeti marketing feladatok és stratégiák

Személyzeti marketing feladatok	Személyzeti marketing stratégiák
Ösztönzés/vonzás marketing	Intenzív stratégiák Diverzifikációs stratégiák
Fejlesztő marketing	Intenzív stratégiák Integratív stratégiák Diverzifikációs stratégiák
Szervezeterősítő marketing	Intenzív stratégia
Megtartó marketing	Intenzív stratégia Akvizíciós stratégia
Leépítő marketing	Akvizíciós stratégia Interaktív stratégia

Forrás: Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbungverhalten wissenschaftliche Ansätze, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, 1991. 616.

Meg lehet határozni stratégiákat az egyes konkrét személyzeti marketing tevékenységeknek megfelelően is, azokhoz hozzárendelve (1. táblázat). Eszerint a stratégia lehet intenzív, diverzifikációs, akvizíciós, illetve integratív vagy interaktív. Mint a táblázatból látható, bizonyos személyzeti marketing feladatokhoz csak meghatározott stratégiatípusok lehetnek megfelelőek. Az információkon és az érzelmeken alapuló pozicionálás, illetve a személyzeti marketing feladatok és stratégiák egymáshoz rendelésének modelljét szemlélteti a 11. ábra.

Összefoglalva azt lehet mondani, hogy a személyzeti marketingben a piaci pozicionálás előtt kiemelkedő jelentőséggel bír a piacszegmentáció és a célcsoportok kiválasztása, mert egy vállalat a munkaerőpiacon (ellentétben a fogyasztási javak piacával) általában csak egy meghatározott, korlátozott körben akar és tud „eladni”. Sajnos a szegmentáció eme fontos lépéseit a gyakorlatban gyakran mellőzik. Ezáltal a pályázatok száma gyakran messze meghaladja a szükséges mértéket és azok struktúrája, illetve minősége nem felel meg annak, amit a vállalatok pontosan keresnek. Mindennek következménye a sok visszautasítás, magas adminisztrációs költségek és szükségtelen imázs romlás, mivel minden elutasítás egyúttal egy nem kívánatos, negatív multiplikátor hatást is indukál.



11. ábra Pozicionálás információk és érzelmek segítségével

Forrás: Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbungverhalten wissenschaftliche Ansätze, 3. Aufl., Stuttgart, Berlin, Köln, 1991. 617.

1.8. A személyzeti marketing feladatai

A személyzeti marketing koncepció felépítése és struktúrájának legfontosabb elemei, illetve azok sorrendje a személyzeti marketing gyakorlati kiépítésénél segítséget nyújthatnak, de nem lehet őket minden vállalkozás esetében (egy az egyben) alkalmazni. Az egyedi szituációt tehát, amelyben az adott vállalkozás a piacon működik, mindenképpen elemezni kell annak érdekében, hogy erre egy optimális személyügyi stratégiát építhessenek. Ezt a feladatot – más egyebek mellett – a személyzeti kutatás látja el.

A **személyzeti marketing koncepció lényege** az, hogy a szervezet a külső és belső munkaerőpiacon mint eladó lép fel, aki termékeit/szolgáltatásait szeretné „értékesíteni”, amelyek nem mások mint a munkahelyek (munkakörök) minden hozzájuk kapcsolódó dologgal (pl. fizetés) együtt a vevők számára, akik ebben az összefüggésben a szervezet jelenlegi (adott időpontbeli) alkalmazottai (belső célcsoport) illetve a szervezet leendő, ún. potenciális alkalmazottai, akik egy későbbi időpontban a szervezethez csatlakozhatnak (külső célcsoport).

A személyzeti marketing legfontosabb feladata a hosszú távú személyzeti szükségletek és feladatok kielégítése a személyzeti tényezők aktív alakításával, ezen belül:

- A szervezet fontos munkaköreiben tapasztalható változások elemzése.
- Az alkalmazottak aktuális képességpotenciáljának vizsgálata.
- Lehetséges munkaerő utánpótlási források felkutatása.
- Megfelelő tartalmú munkakörök kialakítása.
- Intenzív és újszerű kommunikáció kialakítása elsősorban a vezetés és a beosztottak között.
- A szervezeti értékek közvetítése a munkatársak felé.
- Pozitív szervezeti (munkaadói) imázs kialakítása.

Hans Strutz (1993) szerint alapvetően három fő cél- vagy tevékenységi területe van a személyzeti marketingnek:

- a személyzeti kutatás,
- a külső munkaerőpiac (külső személyzeti marketing),
- a belső munkaerőpiac (belső személyzeti marketing).

Kurt Rippel (1974) ugyanakkor kifelé és befelé irányuló feladatokkal írja le a személyzeti marketing működési területeit. A személyzeti marketingnek mindig egyszerre két irányt kell célba vennie: mind a külső, mind a belső munkaerőpiacot, és közben nem veszítheti szem elől az ún. „after sales service”-t, az eladás utáni szolgáltatásokat (marketinges kifejezéssel: az ügyfélszolgálatot), mely ebben az összefüggésben a dolgozói állomány megtartását és motiválását jelenti. A személyzeti marketing feladatait ezért érdemes a külső és a belső munkaerőpiac területén tovább részletezni.

1.8.1. Külső személyzeti marketing

A külső személyzeti marketingnek az a célja, hogy a vállalatot, mint munkaadót a releváns személyzeti piacokon (pl. egy bizonyos végzettségű személyek egy meghatározott régióban) pozitívan pozícionálják és mutassák be, azaz (lehetőleg pozitív, de semmiképpen sem hamis) információt adjanak a vállalatról. További fontos cél, hogy a potenciális munkatársakat a vállalathoz vonzzák, azaz felkeltsék a figyelmüket azzal a céllal, hogy amennyiben a vállalatnak munkaerőre lenne szüksége, a vállalati igényeknek megfelelőeket kiválaszthassák és alkalmazhassák.

Lényegében négy feladat merül fel ezzel kapcsolatban Strutz (1993) szerint, amelyeket meg kell oldani:

- a vállalkozás, mint munkahely specifikus vonzerejének kifelé történő megjelenítése és célcsoport-orientált közvetítése,
- hatékony személyzetbeszerzési utak és eljárások kiválasztása és alkalmazása, pl. álláshirdetések, megkeresés személyzeti tanácsadókon keresztül, stb.,
- konkrét felvételi ajánlatok szükség szerinti, célcsoportoknak megfelelő, időszerű kialakítása és megfogalmazása (pl. a feladatok egy álláshirdetés megalkotásától és megjelentetésétől egészen a meghatározott célcsoportoknak szóló különleges képzési és betanítási programok kifejlesztéséig),
- a beérkező külső pályázatok elemzése és a megfelelő új dolgozók kiválasztása.

Strutz (1993) szerint napjainkban - és várhatóan a jövőben is - a külső személyzeti marketing számára három további aktuális kihívás is mutatkozik:

- a személyzeti marketingnek erősebben kell nemzetközileg orientálódnia,
- a személyzeti marketingnek szisztematikus ún. „Replacement”-et (újra elhelyezkedés) és „Newplacement”-et (új hivatásra váltás) kell folytatnia,
- a személyzeti marketing alkalmazási lehetőségeit vizsgálni kell a létszámcsökkentés feltételei között is.

1.8.2. Belső személyzeti marketing

A vállalatnál foglalkoztatott személyeket figyelembe véve a személyzeti marketingnek konzekvensen, méltányosan és időszerűen kell kialakítania a vállalat, mint munkahely számára különösen fontos öt vonzási és megtartási tényezőt, melyek nélkül nem lehet hosszú távon sikeres személyügyi tevékenységet végezni (Strutz, 1993):

- Feladatok, hatáskörök és felelősség.
- Képzési és továbbképzési lehetőségek.
- Fejlődési és karrierlehetőségek.
- Ösztönzési rendszer (anyagi és nem anyagi ösztönzők).
- Vállalati/munkahelyi légkör.

A belső személyzeti marketingnek elvileg tehát az a feladata, hogy ezeket a tényezőket úgy optimalizálja, hogy a vállalat a dolgozói számára vonzó partner maradjon. Más szóval el kell érnie, hogy minden egyes dolgozó döntése (hogy elkötelezi-e magát a feladatai illetve a cég iránt, vagy nem, jó munkát végez vagy nem, a vállalatnál marad vagy nem) a „saját vállalata”

javára dőljön el. Hogy hogyan végződnek ezek a döntések, illetve hogyan indokolják meg őket, az ugyanolyan jelentőséggel bír egy vállalat számára, mint a vevők azon döntése, hogy a vállalkozás termékeit és/vagy szolgáltatásait keresik és megvásárolják.

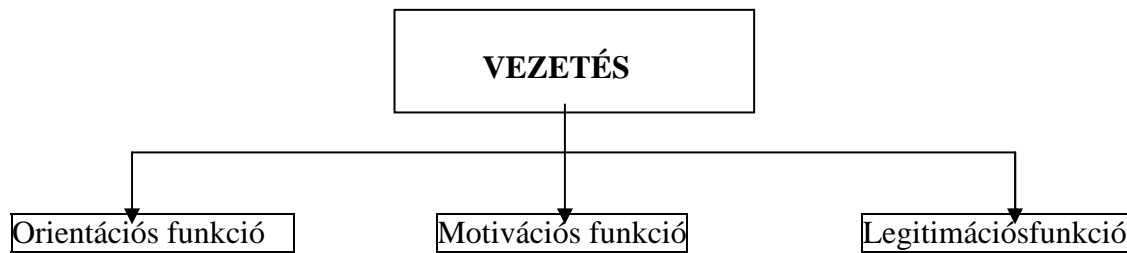
A vállalatnál az „alkalmazottakért felelős” emberek, vagy a személyzeti osztály munkatársai számára nem lehet mindegy, hogy hogyan válaszolják meg magukban a dolgozók a következő kérdéseket:

- Miért dolgozom itt (vagy egyáltalán még itt)?
- Mit tesznek és mi célból a munkahelyemen, a részlegnél, az üzemben?
- Hogyan látnak, értékelnek engem a vezetőim?
- Mennyit ér itt a munkám, a teljesítményem valójában?
- Hol vannak itt számomra előrelépési lehetőségek?

Ezekre a kérdésekre már a vállalati kultúrában, a vállalati és vezetési alapelvekben pozitív és elfogadható „előzetes válaszokat” kell összeállítani, hogy ezeket megalapozzák és a dolgozók számára átláthatóvá, és hitelt érdemlővé tegyék. Ez a személyzeti marketing „befelé irányuló” fő törekvése és egyenesen a személyzeti marketing egyik fő pillére.

Az, hogy saját magát (belső) munkaerőpiacként és a személyzeti marketing nézőpontjából szemlélje, sok vállalat számára a megszokott személyzeti menedzsment elemeinek legtöbbször tekintetében más gondolkodásmódot követel, elsősorban az alkalmazottak vezetésének terén. A Napóleonnak tulajdonított mondás, mely szerint „nincs rossz katona, csak alkalmatlan tiszt”, sajnos túlságosan gyakran beigazolódik nem csak a hadseregben, de a vállalati szférában is. Általában magas hiányzási és fluktuációs mutatók, rossz vállalati légkör, csekély minőségtudat, képzetlen és érdektelen dolgozók és hasonló gyengeségek jelzik a vezetői hibákat és ezzel együtt a rossz vagy hiányzó belső személyzeti marketinget is.

A jövőben a belső személyzeti marketing központi céljává kell, hogy váljon az alkalmazottak irányítását jelentő három alapfunkciónak a helyes tartalommal való megtöltése és megfelelő gyakorlása, melyeket Strutz (1993) fogalmazott meg (12. ábra).



12. ábra A vezetés alapfunkciói

Forrás: Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Gabler. Wiesbaden. 1993. 13.

Az orientáció azon célok meghatározását jelenti, amelyekre a vállalkozásoknak minden tevékenységüket építeni kell. Ezeket a célokat a dolgozók számára is világossá és elfogadhatóvá kell tenni, illetve konzekvenciáikban az egyes dolgozók munkakörére nézve megérthetővé kell tenni. Ezzel a célok fix pontokká válnak, amelyek köré a kötelezettségek szerveződhetnek. A motiváció ebben az összefüggésben azt jelenti, hogy a dolgozók számára olyan lehetőségeket teremtenek és biztosítanak, amelyeken keresztül integrálni tudják a munkájukba szükségleteiket és érdekeiket, továbbá azt is jelenti, hogy a dolgozót bátorítják, fejlesztik az önbizalmát és kibővítik képességeinek körét. A legitimáció azt jelenti, hogy a dolgozók döntési folyamatba való beleszólásának biztosításával elősegítik a vállalattal és annak céljaival való azonosulást, azaz a munkavállalók általi elfogadást. Erre épülhet a dolgozók bevonása (participáció) a döntési folyamatokba. Ebből kiindulva kell a vezetésnek a kompetencia, racionalitás, átláthatóság és megbízhatóság kérdésében igazolnia önmagát és a dolgozók bizalmáért fáradoznia.

A belső személyzeti marketing azonban kifelé is hat, a külső személyzeti piacra, mivel csak ami „belső”, azaz a vállalatnál ténylegesen érvényes és működik, azt lehet „kifelé” is közölni és elhíttetni, és ezzel közelebb jutni a célhoz, hogy megtalálják és alkalmazzák a „megfelelő” pályázót. Előfordul, hogy néhány külső személyzeti marketing tevékenység ezen a kísérleti terepen csalásnak bizonyul. Lehet, hogy érdeklődést keltett és pályázókat vonzott, de az álláskeresőkből végül csalódott dolgozók lettek. A következmény: mindkét (azaz dolgozói és vállalati) oldalon csalódások mind rövid, mind hosszú távon.

1.8.3. A személyzeti marketing eszközei és módszerei

A személyzeti marketing módszerei egyrészt a humán erőforrás gazdálkodás (HRM) hagyományos módszerei a külső és belső munkaerőpiac marketing szemléletű megközelítésében alkalmazva, melyek a HRM Molander (idézi: Tóthné Sikora Gizella, 2004) által definiált fő területeivel és az ezek megvalósítása során alkalmazott módszerekkel jól körülírhatóak:

- szervezeti (vállalati) és humán stratégia,
- szervezettervezés és szervezetfejlesztés,
- munkaerő tervezés,
- munkaerő toborzás, kiválasztás, beillesztés, leépítés,
- képzés és fejlesztés,
- teljesítményértékelés.
- bér- és fizetési adminisztráció,
- munkaügyi kapcsolatok, vezetés és a szakszervezetek közötti viszony,
- egészségügy és munkavédelem,
- jóléti ügyek, szociálpolitika,

másrészt az áruk és szolgáltatások marketingjének területéről átvett szemlélet és módszerek, pl.:

- piackutatás,
- piacszegmentálás,
- SWOT elemzések,
- imázstervezés és alakítás,
- reklámok,
- Public Relations, stb.

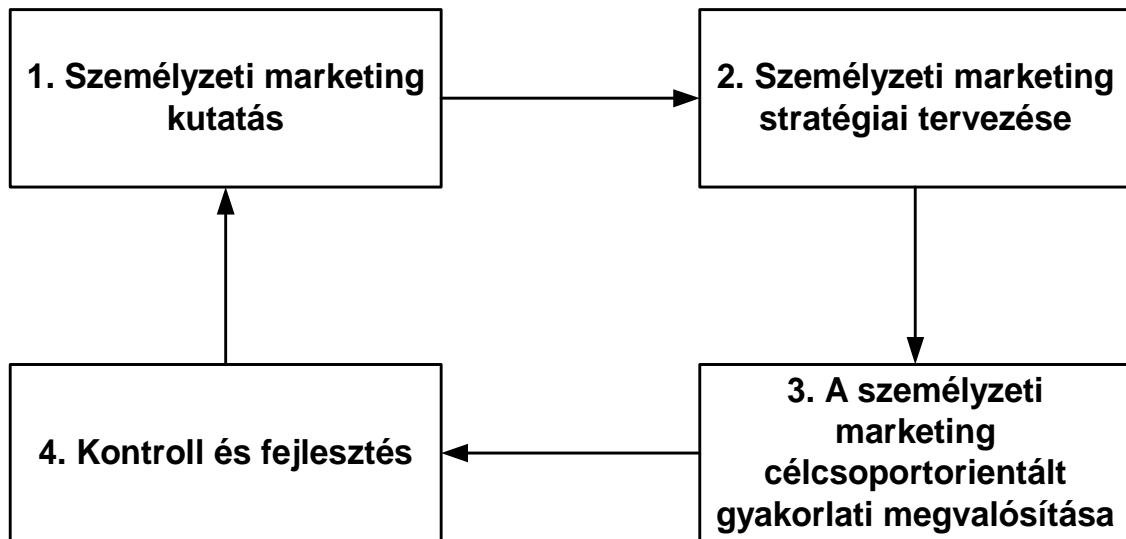
melyek:

- növelik a munkatársak kötődését a szervezethez és segítik az azonosulást a szervezet céljaival,
- fejlesztik az alkalmazottak képességpotenciálját,
- pozitív irányban befolyásolják az alkalmazottak munkahelyi magatartását.

1.9. A személyzeti marketing működésének folyamatrendszere

A személyzeti marketing működését többféle szempont alapján is leírhatjuk. Vezetésorientált megközelítésben a 13. ábra mutatja be folyamatát. A személyzeti marketing folyamata mindig a külső és belső munkaerőpiac részletes vizsgálatával, kutatásával kell, hogy kezdődjön. Ezt követi az így megszerzett döntésmegalapozó információkra épülő tervezés, melynek a HR illetve személyzeti marketing tevékenység egészét megtervezik a következő időszakra vonatkozóan. A gyakorlati megvalósítás során kialakításra kerül a HR tevékenységi rendszer egésze a tervek alapján, illetve ide tartozik a rendszer működtetése is a szóban forgó időszak alatt. Az adott időszak alatt illetve végén értékelni kell a gyakorlati alkalmazás sikerességét, melyet a nem megfelelő területek fejlesztése kell hogy kövessen. A modelltől látható, hogy ez a működés

folyamatos kell hogy legyen, azaz a megvalósítás utáni eredményelemzés információi alapjául szolgálnak a következő időszakra vonatkozó személyzeti marketing tervek elkészítésének.



13. ábra A személyzeti marketing működési folyamatrendszere és elemei

A modell egyes elemeinek tartalma néhány konkrét példával kiegészítve:

1. Személyzeti marketing kutatás:

- Személyzeti leltár,
- Személyzeti portfólió,
- meglévő eszközök vizsgálata és elemzése:
 - munkatársak,
 - munkakörök,
 - kommunikáció,
 - szervezet,
 - szervezeti célok szintjén.

2. Az alkalmazandó (céloknak megfelelő) személyzeti marketing tevékenység megtervezése és kifejtése:

- célok és igények kifejtése,
- stratégia kiválasztása,
- fázis- és aktivitástervezet kialakítása,

közben folyamatos egyeztetés:

- a vállalati filozófiával,
- a vállalati vezetéssel, dolgozókkal, stb.,

mind közép, mind hosszú távon.

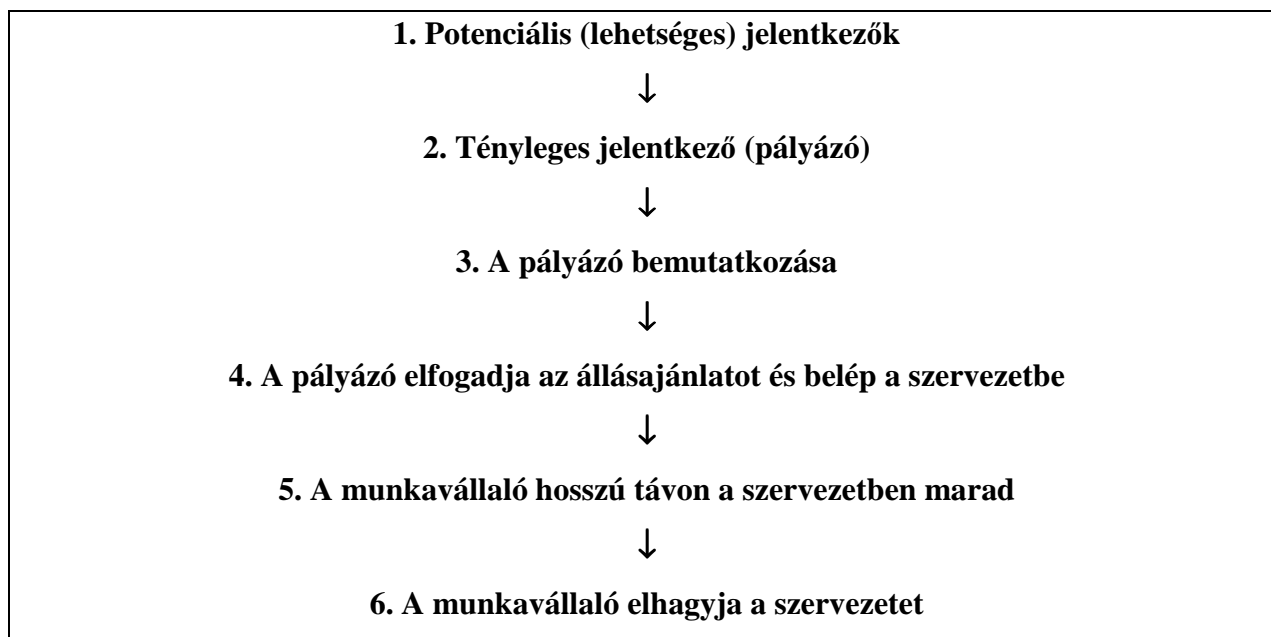
3. A személyzeti marketing tevékenység célcsoport-orientált gyakorlati megvalósítása:

- eszközök kifejlesztése minden személyügyi feladathoz kapcsolódóan, pl. imázs-brosúrák, álláshirdetési tervezetek, a vállalat bemutatása, stb.
- az egyes konkrét személyzeti marketing akciók végrehajtása a személyügyi tevékenység keretében, melyek orientációja lehet: pl. felvétel szükségessége, a dolgozó életciklusa a vállalaton belül, stb.

4. Ellenőrzés és fejlesztés:

- terv – tény összehasonlítás,
- folytonos fejlesztése:
 - a stratégiának és tervezeteknek,
 - a személyzeti marketing tevékenységek eszközeinek,a kutatás, a megvalósítás, és az ellenőrzés során.

A személyzeti marketing folyamatát vizsgálni lehet a (leendő, illetve a már a vállalatnál foglalkoztatott) dolgozók nézőpontjából is. Ezt jól szemlélteti a 14. ábra, melyen a következő szakaszokból álló folyamat figyelhető meg: a lehetséges jelentkezők (1) tényleges jelentkezők lesznek (2), bemutatkoznak a szervezetnél (3), elfogadnak egy állásajánlatot (4) és a belépés után végül (jó esetben) a szervezetben maradnak (5). A személyzeti marketinget akkor valósították meg megfelelően, ha a munkavállaló nem hagyja el a szervezetet (6). Látható, hogy **e folyamat** nem más, mint **egy dolgozó „életciklusa” a vállalati szervezetben**. Mind a hat szakaszban, illetve a köztük lévő átmenetekben több olyan tényező is hatást gyakorol az érintettekre, amelyek részben kölcsönhatásban állnak egymással, és amelyek ki tudják mutatni a különféle módszereken alapuló folyamatok különböző megvalósulásai esetén a lehetséges következményeket. Az alkalmazott modellekből világosan ki kell tűnnie annak, hogy a személyzeti marketing nem a pozitív imázssal, és nem is magával az állásajánlatnak a meghirdetésével ér véget. Az említett folyamat segíthet továbbá rendszerezni egy adott szervezet személyzeti marketing tevékenységének elemzését és kialakítását is annak érdekében, hogy vonzó lehessen a munkaerőpiacon.



14. ábra A személyzeti marketing folyamata a jelentkezők számára

Forrás: saját szerkesztés

1.10. A személyzeti marketing-mix

A személyzeti marketing céljainak eléréséhez megfelelő eszköztár is szükséges. Ez az ún. személyzeti marketing-mix, amely az összes döntés kombinációját és koordinációját jelenti, amely egyfelől a munkahely keresletét képezi, másfelől megfelelő dolgozók beszerzésével ki is elégíti e keresletet. A „mix” szó arra utal, hogy különböző tudományterületek eredményeit egyidejűleg felhasználva, azokat kombinálva valósítják meg a személyzeti marketing tevékenységeket.

Az eszközök csoportosításának egyik lehetősége az, hogy a klasszikus marketing mixnek, azaz az eszköztárnak a marketing értékesítési területéről ismert felosztása, az ún. „**4 P modell**” szerint osztályozzák a személyzeti marketing-mix elemeit is, mely Meffert (1986) nevéhez fűződik:

- termék és programpolitika (Product),
- árpolitika (Price),
- disztribúciós politika (Place),
- és kommunikációs politika (Promotion).

A személyzeti marketingben a **termék- és programpolitikának** a munkahely (és az egyes munkakörök) vonzó kialakítása és a karrieralakítás felel meg, mely magában foglalja a munkakörtervezést, -elemzést, és –értékelést, a szervezettervezést és –fejlesztést, és még további, ezekkel összefüggő kérdéseket (pl. munkahelyi környezet kialakítása).

Az **árpolitikának** egyfelől a bér, jövedelem és kompenzációs politika, és az ezzel összefüggő kérdések, másfelől a teljesítményértékelés és –elvárások, illetve a kettő optimális egymáshoz rendelése felelnek meg.

A **disztribúciós politikának** a (külső és belső) munkaerőpiacok egyes kérdései, pl. személyzettervezés, a munkakörök és személyek egymáshoz rendelése (alkalmazás, ún. bevetés), a toborzás, kiválasztás és beillesztés, illetve a leépítés, és itt kell megemlíteni a karriermenedzsmentet, és a személyzetfejlesztést is.

A **kommunikációs politikának** a külső és belső személyzeti kommunikáció egésze felel meg, többek között pl. a személyzeti reklám, a viselkedéskultúra, a vezetői magatartás, és a munkaügyi kapcsolatok. Meg kell itt jegyezni, hogy valójában minden, amit a vállalat tesz akár a humán erőforrásokkal, akár más területekkel kapcsolatban, az egyúttal kommunikáció is, ezért különösen figyelnie kell a vezetőknek arra, hogy döntéseik ebben az értelemben a lehetséges célcsoportok számára mit közvetítenek a szervezetről.

A személyzeti marketing-mix kialakításakor tehát a következő kérdésekkel kapcsolatban kell a vezetésnek döntéseket hozni:

- milyen munkahelyeket, munkaköröket és személyes fejlődést biztosító intézkedéseket akarunk kínálni a (külső és belső) munkaerőpiacon,
- hogyan alakítsuk ki a munkaszerződés feltételeit (fizetés, szociális szolgáltatások, munkaidő, nyereségrészesedés, szabadság, stb.),
- hogyan „adjuk el” a munkahelyeket,
- milyen eszközökkel közelítsük meg a munkahelykínálatot.

Mivel a szervezetek a munkahelyek kínálatának és azok tartalmi kialakításának során elsősorban a vállalati célokra összpontosítanak, gyakran elhanyagolják a munkavállalói oldal igényeit és érdekeit. A sikeres személyzeti marketing úgy valósul meg, hogy a munkahelykínálat kialakításánál már a piac és a „vevők”, azaz a munkatársak és potenciális pályázók érdekeit is figyelembe veszik. A vevők szegmensének vizsgálata éppúgy, mint a jogi és egyéb keretfeltételek vizsgálata, ebben a szakaszban válik fontossá. A munkahelykínálat munkavállalói és pályázói érdekeket is szem előtt tartó kialakítása – pl. részmunkaidő, érdekes munkakörök vagy a munkahely- és személyiségfejlesztő intézkedések, stb. – sok vállalatnál nehezen megy végbe, pedig egyre inkább ilyesfajta munkahelykínálatot követel a versenyhelyzet, illetve bizonyos szituációs tényezők a munkaerőpiacon.

Aki gyorsan reagál ezekre a kihívásokra, döntő versenyelőnyt szerezhet a legjobb alkalmazottak foglalkoztatásával és új, magasan képzett pályázók megszerzésével. Ez a vevő- illetve piacorientáltság érvényesül a munkahelykínálat szerződési feltételeinek kialakításában is. Németországban a bér és fizetési rendszer a legtöbb vállalatnál egy viszonylag merev kollektív szerződés szabályozásba integrálódott. Ezt legtöbbször kiegészítik béren kívüli juttatások és szociális szolgáltatások csomagjaival, amelyek néha még történelmi hagyományokra is támaszkodnak, és melyek egy része ma már nem időszerű (pl. a vállalat tulajdonában lévő könyvtárak használata). A szociális szolgáltatások szervezethez való kötődést növelő funkcióját is gyakran megkérdőjelezi a személyzeti szakemberek, mert sokszor előfordul, hogy a kívánt hatás ellenkezőjét váltják ki: azok a munkavállalók maradnak a vállalatnál, akiknek alacsony a teljesítményük, miközben a legjobb teljesítményt nyújtó személyek olykor a magas szintű szociális szolgáltatások ellenére sem maradnak. Egy a marketing szemléletre orientálódott, és annak megfelelő feltételeket biztosító személyzeti politika megpróbálja a különböző célcsoportok érdekeit a fizetési rendszer kialakításakor úgy figyelembe venni, hogy a különböző egyéni teljesítményeket differenciált jutalék vagy bonusz rendszer alkalmazásával ismerje el.

A munkavállalók és a külső célcsoportok beállítottságának és igény szintjük változásának, illetve növekedésének folyamatában az „egyénekkel való foglalkozás” szempontjából a vállalatoknak még rugalmasabbnak kell lenniük a munka- és szerződési feltételek kialakításánál. Ez egyébként nem csak marketing szempontból lényeges, hanem azért is, mert a személyzeti mellékköltségek időközben nagyságrendekkel megnöttek. Munkaerőpiaci szempontból és a különböző érdekek szempontjából egyaránt méltányos megoldás az USA-ban már régóta közkedvelt, Európában (és hazánkban) pedig mostanra már szintén elterjedt ún. káféteria rendszer. Egy ilyen rendszer keretein belül, pl. a fiatalok igényeiknek megfelelően lemondhatnak bizonyos vállalati szolgáltatásokról, hogy ezért nagyobb továbbképzési hozzájárulást, vagy magasabb fizetést, stb. igényelhessenek. Az idősebb, jobban dolgozó alkalmazottak (adózási szempontból vagy privát okokból is) talán inkább a kiegészítő ellátás és a szolgálati autó javára lemondanak a fizetés egy részéről. Megemlíthetők itt a munkaidő felhasználásáról folyó viták is. Így egy újabb terület nyílik meg marketingorientált és a dolgozók életszakaszaira vonatkoztatott feltételeket kialakító személyzeti politika számára, amelyhez kétségtelenül hozzákapcsolódik a munkavállalók érdekképviselőiteinek (üzemi tanács) együttdöntési joga is a vállalati vezetéssel a jóléti és szociális ügyekben, melyet sok helyen a pénzügyi keretek és a törvényi szabályozások szűk korlátok közé szorítanak.

A személyzeti marketingben a munkahelyek, mint termékek forgalmazási lehetősége összehasonlítva más termékek (pl. fogyasztási cikkek) forgalmazási lehetőségével, eléggé korlátozott. A munkahelyeket ugyanis sem katalógusból, sem telefonon keresztül nem lehet közvetlenül eladni. A marketingben ismert személyes eladás csak a klasszikus tárgyalás értelmében létezhet. Mindemellett a személyzeti marketingben új utakat keresnek. Ezek között első helyen áll napjainkban az internet és az általa biztosított lehetőségek. Egy alkalmazottal/pályázóval történő tárgyalásnak nem kell feltétlenül a személyzeti osztályon lezajlania. A külső személyzeti marketingben mind a közvetett véleménycsere lehetőségeit, mind a közvetlen kontaktust egyaránt keresik a potenciális pályázókkal, különösen az erre a célra rendezett „vásárokon”, állásbörzéken.

A disztribúciós politikával szorosan összefügg a kommunikációs politika. A két területet nem mindig könnyű elválasztani egymástól; az utóbbi minden külső és belső munkaerőpiacra irányuló vállalati információáramlást magában foglal. A célok eléréséhez az alkalmazottakat és pályázókat megfelelően informálni illetve befolyásolni kell, hogy az előbbieket a vállalatnál történő elhelyezkedés mellett döntsenek, illetve az utóbbiak a vállalatot vonzó munkaadóként ítélik meg, és preferálják a konkurenciával szemben. A kommunikációs politika eszközei között meg kell említeni a „személyes eladást”, a klasszikus személyzeti reklámot és a szervezet PR tevékenységét is.

Az általános személyzeti reklám keretei között a vállalat általában a személyzeti (munkaadói) imázst javító hirdetésekre koncentrál, amelyek mind a vállalaton belül, mind a vállalaton kívüli hatást gyakorolnak, továbbá nagymértékben képesek közvetíteni a vállalati kultúrát is. Fontos kiválasztó funkciót láthatnak el továbbá megfelelő képi és szöveges konstrukciók révén azáltal, hogy az olyan személyeket távol tartják a pályázástól, akik szakmai és személyes képzettségük illetve képességeik alapján nem a megfelelő vállalathoz vagy állásra pályáznának. Ezzel a személyügyi terület számára időt és költségeket spórolhatnak meg a pályázatok elbírálásánál, a visszautasításnál, emellett a pályázókat is megkímélik a frusztrációtól. A professzionálisan kialakított hirdetések célja nem a nagy mennyiségű, hanem a megfelelő minőségű pályázatok begyűjtése. Röviden meg kell említeni még egy alternatívát, a helyi rádióadások használatát a rövid távú állásüresedések betöltésében, mely a hosszú távú imázs-építő munka szempontjából is hatékony alternatívaként jelenik meg, ugyanakkor azonban költséges imázs kampányt jelent és csak regionális területen tevékenykedő kis- és középvállalkozások számára hasznosítható. Sok nagyvállalatnál a személyzeti marketing alkalmazása során eltérő jellegű, nagy rendezvényeket szerveznek, hogy a vállalatot a dolgozói állomány mint célcsoport számára megfelelően

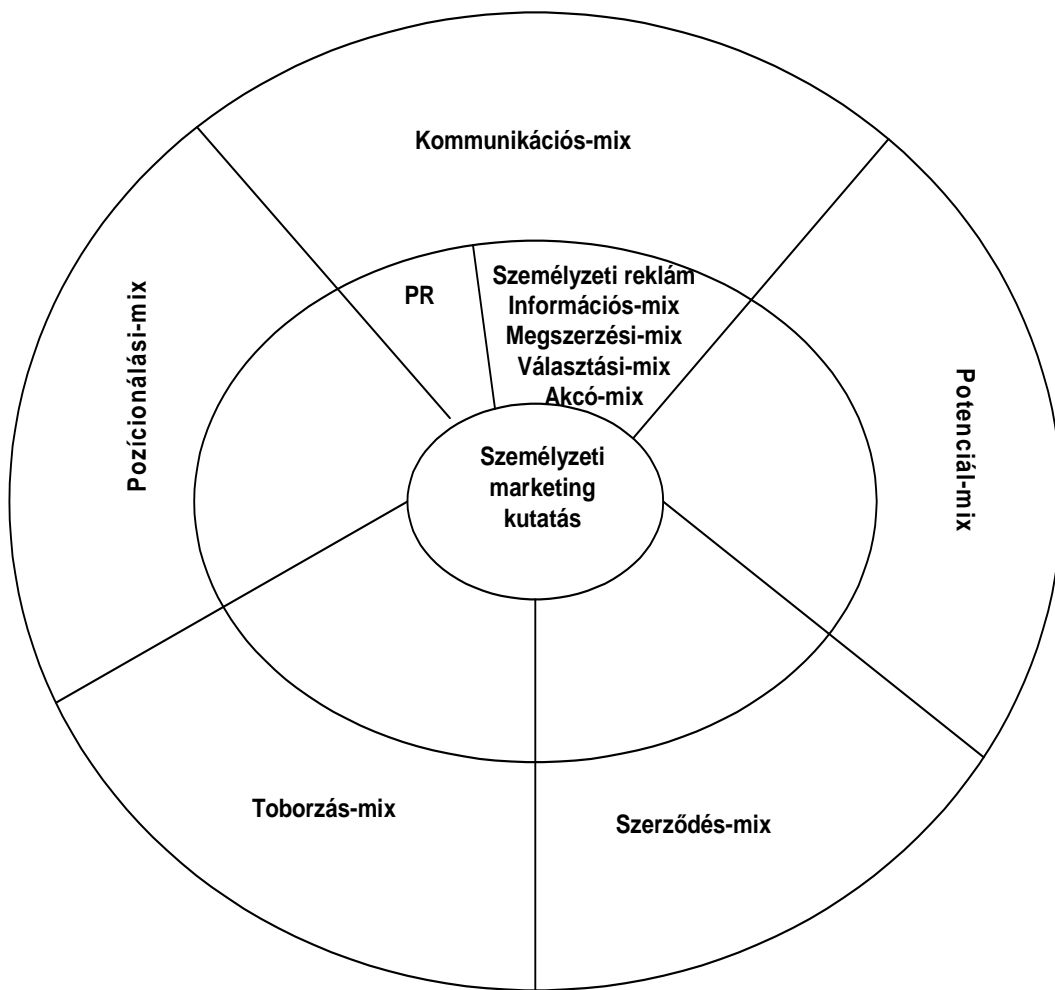
„alakítsák ki” a tapasztalatok alapján. Ez a személyügyi terület szempontjából is kívánatos, mert a munkahely, mint termék a fogyasztási javak területével ellentétben kevésbé kézzelfogható. Növekvő mértékben alkalmazzák a vállalatok a személyzeti marketingben is a közvetlen megkeresést (direct mail). Mivel ennek formáit egyénre és célcsoportra szabottan alakíthatják ki, és közvetlenül az egyénre irányulnak, könnyen alkalmazhatóak és hatékonyak.

A személyzeti marketing-mix kialakításánál fontos a különböző egymásnak alárendelt „al-mixek” optimális egymásra épülésének összehangolt kombinálására figyelni. Ezen kívül az eszközök használatának optimális időzítésében szerepet játszik az átfogó, marketing szemléletű tervezés is. Ez függ többek között a különböző „termékek” piacra dobásának időpontjától, azaz attól, hogy melyik időpontban és milyen munkaerőpiaci környezetben kínálja azokat a vállalat (pl. a részmunkaidős munkahelyeket, tréningprogramokat vagy projekt munkát, stb.).

A Rolf Wunderer (1975) által javasolt személyzeti marketing-mix modell a következő részterületekből áll (15. ábra):

- Pozicionálási-mix: a munkahely és a környezet munkaerőpiacnak megfelelő (ki)alakítása,
- Potenciál-mix: a jelentkezők, illetve a kiválasztás és a továbbképzés célcsoportjainak a vállalat igénye és a munkaerőpiac szerinti (ki)alakítása,
- Toborzás-mix: a külső és belső munkaerőpiacról a megfelelő célcsoportok kiválasztása és megszerzése, melyek kielégítik a vállalat humán erőforrásokkal kapcsolatos igényeit,
- Szerződés-mix: a munkahelyi szerződési feltételek (ki)alakítása (pl. munkaidő, fizetés, elvégzendő feladatok, stb.),
- Kommunikációs-mix: külső és belső személyzeti kommunikáció, pl. Public Relations, személyzeti reklám, image-javító reklám, stb.

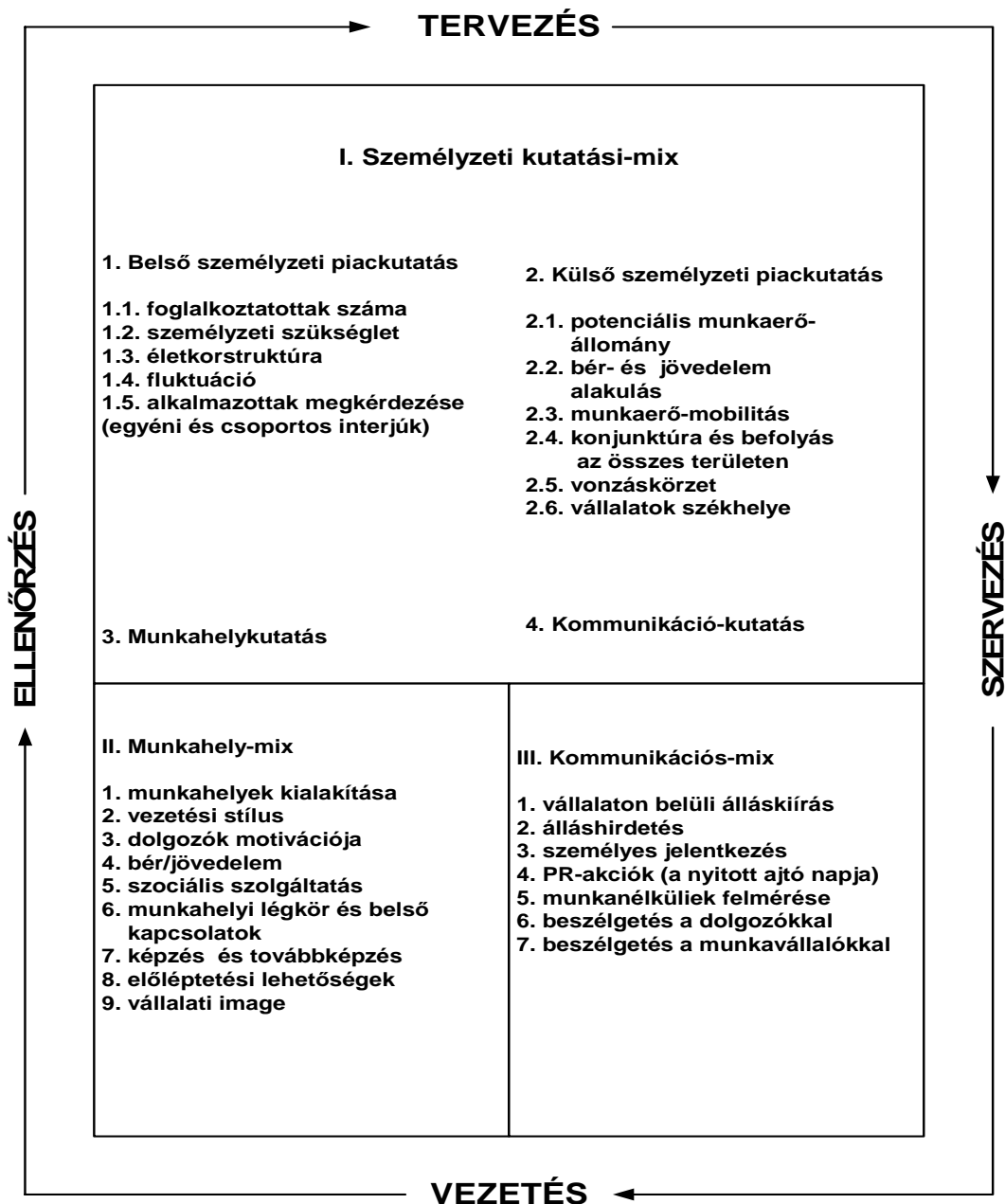
A modellből látható, hogy Wunderer kiemelkedő szerepet tulajdonít a személyzeti kutatásnak, mely az általa biztosított információk révén mintegy megalapozza az egyes mixeket.



15. ábra Wunderer személyzeti marketing-mix modellje

Forrás: Rolf Wunderer, 1975. (idézi Thomas Bleis, Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München, Mering Haupp, 1992. 1692.)

Ruhleder (1978) más nézőpontból vizsgálódva négy funkció fontosságát hangsúlyozza a személyzeti marketing használatánál (16. ábra), ugyanúgy, mint más vezetési folyamatoknál, mely köré szerveződnek az egyes mix elemek: tervezés, szervezés, végrehajtás, ellenőrzés. A Ruhleder által javasolt modellben a személyzeti marketing-mix három további alrendszerre (mixre) bontható: a személyzeti kutatási-mixre, a munkahely mixre, és a kommunikációs-mixre, érzékeltetve ezzel a személyzeti (munkaerőpiaci) kutatás és a személyzeti kommunikáció különleges jelentőségét a személyzeti marketing egészén belül. Külön figyelmet érdemel a modellben a személyzeti kutatási-mix további bontása is, mely szerint az éppúgy magában foglalja a külső és a belső munkaerőpiac vizsgálatát, mint a munkahelyek (azaz termékek) és a kommunikáció kutatását.



16. ábra Ruhleder személyzeti marketing-mix modellje

Forrás: H. R. Ruhleder, Personalmarketing, Personalenzyklopedie Band 3., München, 1978.

147.

A Fröhlich (1987) által javasolt, a személyzeti menedzsment és gazdálkodás legfontosabb funkcióterületei alapján megfogalmazott személyzeti marketing-mix elemei a következők:

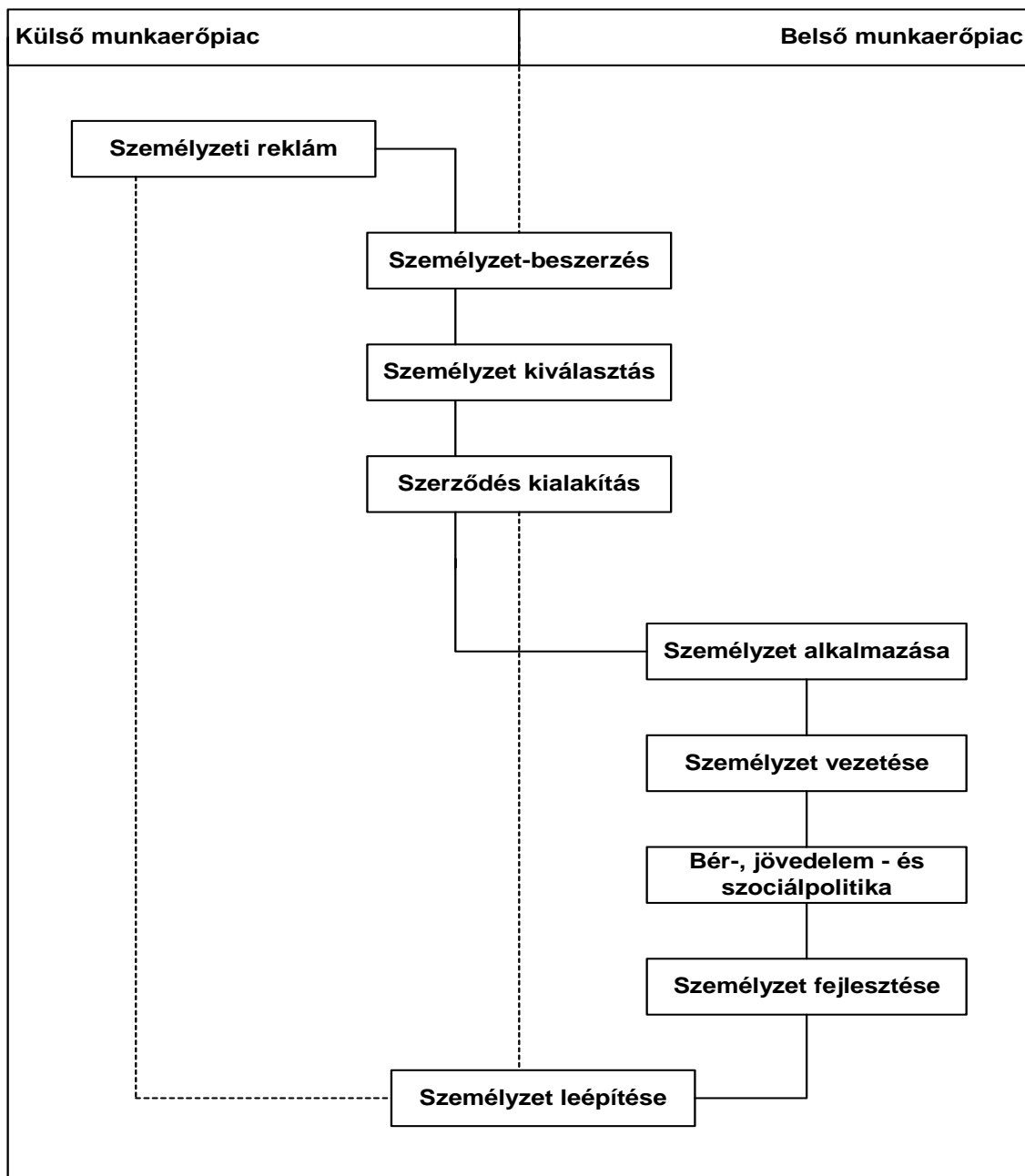
- Minőségi személyzeti tervezés, melynek részei:
 - személyi „bevetés” (a személy és a munkakör egymáshoz rendelése),
 - személyzetfejlesztés (képzés és személyiségfejlesztés),
 - személyek közötti együttműködés (kooperáció és koordináció),

Az egyes résztervek megvalósítása egyetlen összetett folyamatként zajlik.

- Személyzeti kutatás: minden külső és belső adat biztosítása a személyzeti marketing-mix optimális kialakítása és alkalmazása érdekében.
- Személyzeti imázs reklám: kommunikációs lehetőség közvetlen és közvetett csatornákon keresztül a vállalat külső és belső célcsoportjai felé, a vállalat munkaadói imázsának javítása és/vagy megőrzése céljából.
- Személyzetbeszerzés: személyzet felvétele külső és/vagy belső forrásokból a vállalat munkaerő szükségletének fedezésére.
- Személyzet kiválasztás: a munkahely (munkakör) betöltési döntés előkészítése.
- Személyzettel való motivációorientált „foglalkozás” vagy más szavakkal a „dolgozók motiválása és megtartása”: a dolgozók mennyiségi és minőségi szükségleteinek kielégítése megfelelő teljesítmény elérése esetén.

Staude (1989) stratégiai személyzeti marketing modellje, mely a 17. ábrán látható, megpróbálja funkcionális területekre felosztani a személyzeti marketing-mix egyes elemeit aszerint, hogy azok a külső vagy a belső munkaerőpiacra irányulnak. Eszerint a személyzetbeszerzés és a kiválasztás illetve a szerződési feltételek és a létszámleépítés jelentik a két terület közötti átfedést, míg a személyzeti reklám az egyetlen, mely kizárólag a külső munkaerőpiacra irányul. A modell ez utóbbi megállapítása vitatható, hisz a személyzeti reklám célcsoportjai éppúgy lehetnek a vállalat dolgozói, mint a külső célcsoportok (sőt gyakran pont őket kell többek között ilyen eszközökkel megtartani).

A bemutatott modellek mindegyike jól ragadja meg a személyzeti marketing lényegét. Fel lehet azonban ismerni közöttük néhány fontos eltérést, illetve hasonlóságot. Meffert, Ruhleder és Wunderer modellje inkább marketing központú, melyhez hozzárendelik a személyzeti feladatokat különböző szempontok alapján. Fröhlich és Staude modellje ezzel ellentétben a HR funkcióterületekbe integrálja a marketing szemléletet és eszközöket. A személyzeti marketing vezetési folyamat jellegét Fröhlich és Ruhleder modellje hangsúlyozza ki. A személyzeti marketing sokoldalúságát és elemeinek kapcsolatát talán Rippel (1974) modellje (18. ábra) mutatja be legszemléletesebben. Staude modelljének kivételével az összes többi szerzőnél megfigyelhető, hogy a személyzeti marketing tevékenység egyik legfőbb, központi tényezője a személyzeti kutatás, mely megalapozza a többi mix elem kialakítását és alkalmazását.



17. ábra A stratégiai személyzeti marketing eszközei

Forrás: Staude, 1989. (idézi Thomas Bleis: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München, Mering Haupp, 1992. 172.)

Hans Strutznál (1993) a személyzeti marketing egy még ennél is részletesebben kifejtett változatával találkozhatunk. Korábban már említettem, hogy ő három fő területet különböztet meg a személyzeti marketingen belül, melyek valójában a személyzeti munka csaknem teljes területét átfogják:

- **Személyzeti kutatás**, melynek elemei:
 - Munkaerőpiac vizsgálata
 - Munkahellyel szembeni elvárások vizsgálata

- Dolgozói öntudat vizsgálata
- Vállalati légkör vizsgálata
- Az ún. „belső felmondás” vizsgálata
- Hiányzási idők és fluktuáció vizsgálata
- Dolgozók megkérdezése, interjúk
- Személyzeti információs rendszer
- Személyzeti kontrolling
- **Külső személyzeti marketing**, melynek elemei:
 - Személyzettervezés
 - Személyzeti imázs
 - Corporate Identity
 - Külső kapcsolatok (iskolák, szövetségek, szervezetek, stb.)
 - Trainee programok
 - Nemzetközi személyzeti marketing
 - Személyzeti reklámok
 - Személyzeti tanácsadás
 - Külső forrásból történő személyzettoborzás és kiválasztás
 - Assessment Center
 - Vezetői potenciál vizsgálat
- **Belső személyzeti marketing**, melynek elemei:
 - Vállalati etika
 - Vállalati kultúra
 - Minőségmenedzsment
 - Innováció és kreativitás
 - Vezetés
 - Vállalati partnerség
 - Dolgozói részvétel
 - Javadalmazás
 - Vállalati szociális szolgáltatások
 - Munkafeltételek
 - Munkahelyek rugalmasságának fokozása
 - Munkaidő rugalmasságának fokozása
 - Személyzeti osztály/szervezet kialakítása
 - Új dolgozók beillesztése
 - Dolgozók informálása

- Beszélgetés a dolgozókkal
- Teljesítményértékelés
- Vezetők értékelése
- Menedzsment auditálás
- Belső forrásból történő személyzetbeszerzés
- Személyzetfejlesztés (vállalati képzések és továbbképzések)
- Vezetésfejlesztés
- Külföldi kiküldetések
- Karrier
- Coaching
- Outplacement

1.11. A személyzeti marketing megjelenése az egyes személyzeti funkciókban – a személyzeti marketing-mix modellek elemei

Mint az a személyzeti marketing koncepciók és a személyzeti marketing-mix modellek bemutatása során látható volt, sokféle szempont alapján alkottak a témával foglalkozó szakemberek eltérő jellegű modelleket. Minden vállalat saját üzleti céljainak megfelelően kell, hogy eldöntse, mely személyügyi funkciókat alkalmazzon, és milyen mélységben építse ki azokat. Ennek megfelelően a legkülönbözőbb megoldások fordulnak elő a vállalati személyügyi gyakorlatban. Nyilvánvaló tehát, hogy nem szükséges minden egyes vállalatnál minden egyes, az elmélet által kimunkált személyügyi funkció alkalmazása. Ha egy vállalat azonban valóban elkötelezett egy sikeres személyügyi tevékenység kialakítása és működtetése irányában, akkor egy komplex személyzeti marketing rendszert (18. ábra) kell kiépítenie, mely a személyzeti marketing koncepció alapján átfogja a személyügyi terület egészét, azaz a hagyományos funkcióterületeket, kibővítve azokat néhány speciális funkcióval és eszközzel (pl. marketing, szervezési, vezetési eszközök, vállalati imázs, és kultúra, kutatás, stb.) a vállalati mérettől függően.

A Rippel (1974) által megfogalmazott személyzeti marketing rendszer, mely a 18. ábrán látható, jól foglalja össze nemcsak a személyzeti marketing keretében elvégzendő legfontosabb feladatokat és funkciókat, hanem a közöttük lévő kapcsolatokat is. A Rippel modelljében említett legfontosabb személyügyi funkcióterületek a következők:

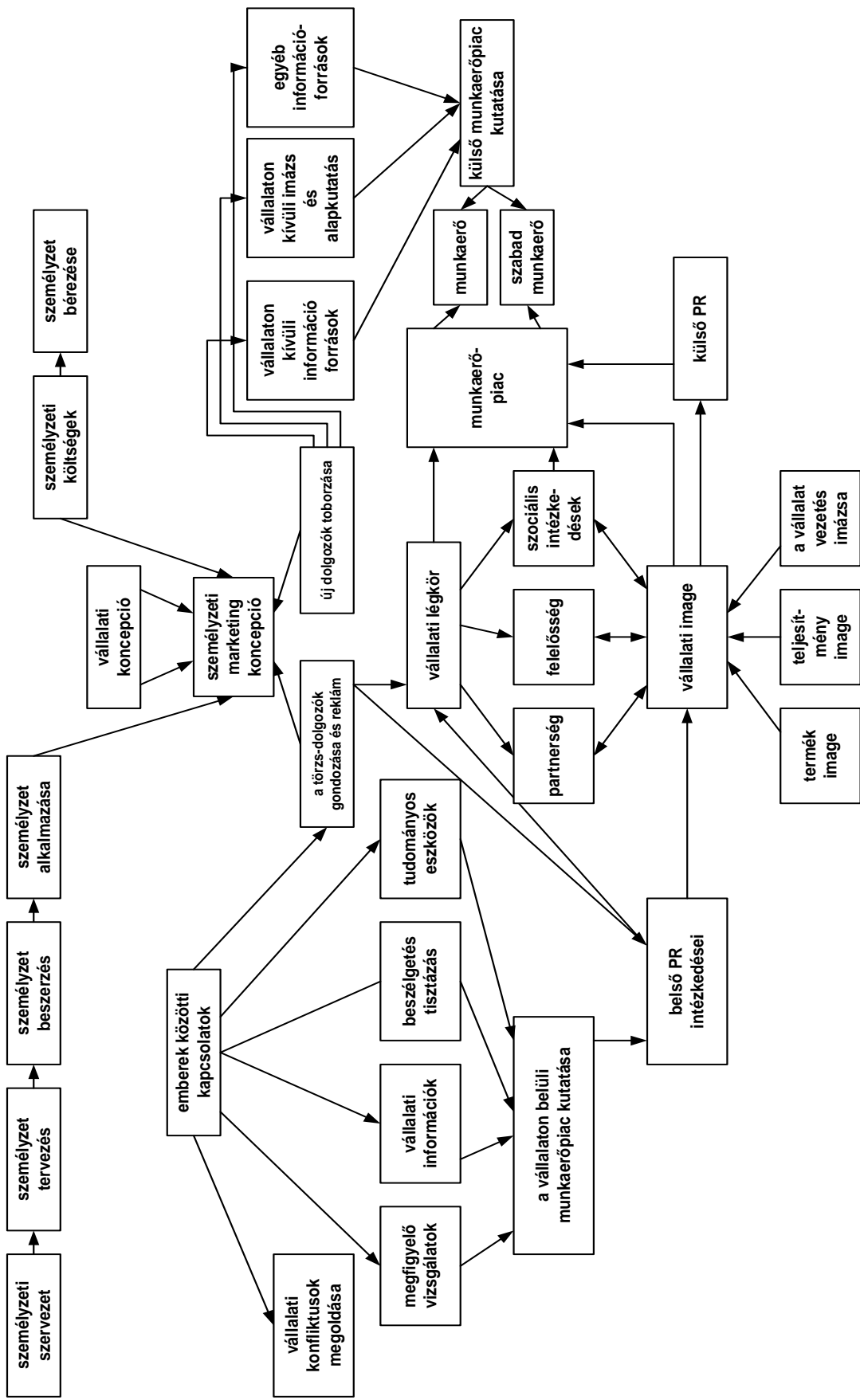
- Személyzettervezés,
- Személyzetbeszerzés,

- Személyzet alkalmazása,
- Bérezés és ösztönzés,
- Külső és belső munkaerőpiac kutatása,
- Munkavállalók közötti kapcsolatok menedzselése (munkahelyi légkör),
- Szervezeti kommunikáció (PR, imázsalakítás).

A modell fő erőssége, hogy jól szemlélteti a külső és belső célcsoportokra irányuló feladatokat, illetve funkciók különbségeit illetve összefüggéseit.

Az előzőekben bemutatott személyzeti marketing modellek és mixek mind jól írják le a személyzeti marketing gyakorlati megvalósításának bizonyos kérdéseit. Ugyanakkor kutatásaim a következő kritikai észrevételek megtételére adnak lehetőséget.

- Ruhleder modellje jól szemlélteti a személyzeti marketing vezetési folyamat jellegét, a személyzeti kutatás fő területeit is jól bemutatva, a többi HR funkció azonban nincs részletesen kifejtve (munkahely-mix és kommunikációs mix), csak példálózó jellegű felsorolást hoz a szerző.
- Wunderer modellje érdekes, egyedi megközelítésben inkább marketinges mint HR-es oldaláról vizsgálja a kérdést, az egyes mixek tartalma között véleményem szerint sok az átfedés, és nehezen lehet megállapítani, hogy mely HR funkciókat tömörítik magukban.
- Fröhlich modellje részletes ugyan de felsorolás jellegű, melynek hátránya, hogy az egyes területek összefüggését nem tudja szemléltetni.
- Staude modellje jól szemlélteti a személyzeti marketing külső és belső irányultságát (ezért is ezt választottam ki továbbfejlesztés céljára), azonban egyrészt vitatom egyes területek besorolását (pl. a személyzeti reklám nem csak kifelé irányulhat, hanem befelé, a szervezet dolgozói felé is meg kell valósítani), másrészt néhány olyan HR funkció hiányzik belőle, melyek nélkül a modern és hatékony személyzeti munka manapság nem képzelhető el (pl. személyzeti kutatás, mely az összes mix-modellben szerepel).
- Rippel modellje jól szemlélteti a személyzeti marketing lényegét, és a külső és belső célcsoportokra irányuló feladatokat, tényezőket és funkciókat illetve azok összefüggéseit, annak ellenére, hogy viszonylag régi publikáció.



18. ábra A személyzeti marketing rendszere

Forrás: Kurt Rippel, *Grundlagen der Personalmarketing*, Merkur Verlag, 1974. 39.

A gyakorlati kutatás megkezdése előtt meg kell tehát állapítani, hogy melyek a személyzeti marketing megkülönböztető ismérvei más HR koncepciókhoz (pl. Armstrong, Torrington-Hall, stb.) viszonyítva. A bemutatott személyzeti marketing koncepciók és személyzeti marketing mixek alapján a következő fő területeit tartom fontosnak gyakorlati vizsgálat céljából:

- marketing szemlélet a HR tevékenység egészének megtervezése, kialakítása és megvalósítása során,
- személyzeti kutatás és személyzeti információs rendszerek,
- HR stratégia kialakítása és megvalósítása,
- személyzeti imázsépítés,
- munkavállalói igények motivációorientált kielégítése,
- HR kommunikáció.

A marketing szemlélet azt jelenti, hogy a munkaerőpiacot, mint ahogy más piacokat is, marketingeszközökkel, módszerekkel befolyásolni lehet, a vevő a munkavállaló, az eladó a munkaadó, aki munkaköreit kínálja, mint terméket, annak minden pozitív (fizetés, mellékszolgáltatások, karrier, fejlődés lehetősége, stb.) és negatív (szabadidő, energia ráfordítás, stressz, stb.) jellemzőjével együtt, teljesítményért, elkötelezettségért, stb. cserébe. A csere hosszú távú fenntartása mindkét fél érdeke, így érdemes a szervezetnek a humán erőforrásra áldoznia, abba befektetnie.

A személyügyi tevékenység optimális kialakításához és működtetéséhez megbízható információk szükségesek mind a belső, mind a külső munkaerőpiacról, a legjobb döntések meghozatalának érdekében. Ehhez megfelelő szintű, a marketingben is jól bevált piackutatásra van szükség, melyek megvalósítását, és az információk döntéshozókhoz való leghatékonyabb eljuttatását korszerű számítógépes információs és döntési rendszerek segítségével lehet megtenni. Ez tehát az előfeltétele a hatékony HR rendszer és annak egyes funkcióinak kialakításának.

A HR tevékenység nem lehet alkalmas a külső és belső környezet változásainak rugalmas követésére megfelelő szintű HR stratégia nélkül, melynek a vállalati stratégiával összhangban, annak szerves részeként kell kialakításra kerülnie, és át kell fognia a szervezet HR tevékenységének egészét, a HR kutatás eredményeire alapozva.

A szervezetnek, mint eladónak, meg kell győznie a külső és belső környezet szereplőit arról, hogy érdemes e szervezet tagjává válni, és hosszú távon ott maradni. A dolgozók, a potenciális

munkavállalók és más érintettek szemében a szervezetről alkotott képet, a munkaadói imázst ezért tudatosan kell alakítani, melyhez nagy segítséget nyújtanak a marketing jól bevált eszközei, pl. a reklámok, a PR tevékenység, stb.

A befolyásolás azonban akkor a leghatékonyabb, ha a szervezet valóban kielégíti a munkavállalók minden olyan igényét és elvárását, amelyet vele szemben támasztanak, így azok hosszú távon elkötelezettek, és hűségesek maradnak, és igényeik kielégítése által motiváltan maximális teljesítményt nyújtanak mindennapi munkájuk során.

A HR rendszer illetve tevékenység azonban nem valósulhat meg megfelelő külső és belső kommunikáció nélkül, melynek őszintének, nyíltnak és kétirányúnak kell lennie, hogy meglegyen a bizalom a felek között, és a döntéshozatal eredményes és gyors lehessen.

Ezek – megfelelő szintű - megléte illetve hiánya alapján lehet eldönteni véleményem szerint, hogy egy vállalat által alkalmazott HR tevékenység megfelel-e a személyzeti marketing koncepciónak, vagy sem. Terjedelem hiányában a személyzeti marketing részterületeinek további, részletesebb bemutatásától eltekintek, az érdeklődők megtalálják az általam írt publikációban: Személyzeti marketing, Ph.D. sorozat, Akadémiai Kiadó, Budapest, 2005.

2. SZEMÉLYZETI MARKETING ÉS HUMÁN ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS A HAZAI NAGYVÁLLALATOK GYAKORLATÁBAN

A gyakorlati kutatás célja a személyzeti marketing hazai ismertségének, gyakorlati alkalmazásbeli elterjedtségének, és jellemzőinek vizsgálata, illetve a humán erőforrás gazdálkodás hazai jellemzőinek vizsgálata volt, melyet nagyvállalati (1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató) körben végeztem el. A fő kutatást egy előzetes kutatás előzte meg, melynek célja a feldolgozott szakirodalmak alapján összeállított személyzeti marketing modell, illetve néhány hipotézis tesztelése volt. A gyakorlati kutatás során számos kutatási módszert alkalmaztam, így többek között:

- személyes interjút,
- szakirodalmi kutatást és elemzést,
- egyszerű statisztikákat,
- korreláció-vizsgálatot,
- cluster-analízist,
- saját kritériumrendszert a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés vizsgálatára.

Mielőtt a személyzeti marketing hazai vállalati gyakorlatának vizsgálatát elkezdtem, szükségem volt egy kiinduló elméleti fogalomra, egy definícióra, amely alapján el lehet majd dönteni, hogy egy vizsgált vállalat emberi erőforrás gazdálkodása személyzeti marketingnek nevezhető-e, vagy sem, illetve az is megállapítható legyen, hogy a személyzeti marketing koncepciónak valamely alapvető eleme megfigyelhető-e az adott szervezetnél. Ehhez több különböző előkutatásra is szükség volt: elsőként a korábban bemutatott elméleti kutatásra, mely a szakirodalom vizsgálatát jelentette, és melyet az előző fejezetben mutattam be, eredményeit és következtetéseit pedig a 3. fejezetben foglaltam össze. Mivel legjobb tudomásom szerint hazai szakirodalom nem áll rendelkezésre, leszámítva néhány szerző emberi erőforrásokkal kapcsolatos művét, melyben egy fejezet, vagy egy-egy bekezdés erejéig foglalkoznak a személyzeti marketinggel, ezért itt elsősorban külföldi forrásokra kellett támaszkodnom.

A külföldi források általam vizsgált típusai:

- Német nyelvű szakirodalom (personalmarketing),
- Angol nyelvű szakirodalom (personnel marketing, labour marketing, HR marketing).

Mivel azonban az angolszász szakirodalmakban személyzeti marketing alatt többnyire nem az általam is vallott elképzelést értik, azaz a személyzeti marketinget inkább egyfajta reklámként, illetve a humán erőforrás gazdálkodást csak segítő, kiegészítő területnek tekintik, semmint a humán erőforrás gazdálkodás egészét újfajta szemléletben átfogó koncepciónak, ezért figyelmem

a német nyelvű források felé fordult. A legtöbb német nyelvű szakirodalomban – mely egyébként társadalmi, erkölcsi hagyományaiban, értékeiben jóval közelebb áll a magyarhoz, mint az angolszász – a személyzeti marketinget a humán erőforrás gazdálkodás egészét átfogó és azt marketingszemléletben megvalósító koncepcióként kezelik. Mindezek alapján a következő meghatározást állítottam össze, melyet a további vizsgálatok kiinduló pontjaként alkalmaztam.

Kiinduló definíció: A személyzeti marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás minden főbb funkcióterületét a gyakorlatban, hogy a vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- a humán erőforrás gazdálkodási feladatokat/funkciókat úgy valósítják meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen

a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

Mindemellett javaslatom egy új magyar nyelvű fogalom a személyzeti marketing kifejezés helyett, mely jobban kifejezi e tevékenység lényegét, hisz a személyzeti alatt általában a pusztán a dolgozókra (belső környezetre) vonatkozó dolgokat értünk ami azt sugallja, hogy ez egy befelé irányuló tevékenységet jelent, holott valójában mind a szervezet belső, mind a külső környezete felé irányul egyidejűleg. Az általam javasolt új kifejezés a **humán erőforrás (HR) marketing**. Fontosnak éreztem azonban, hogy a vállalati gyakorlat kutatásának megkezdése előtt az általam alkotott definíciót több oldalról is „ellenőrizsem”, ezért egy előkutatást végeztem a hazai személyzeti tanácsadó illetve humán erőforrásokkal foglalkozó cégek körében. Itt kell megjegyeznem, hogy az említett előkutatás célja nem egy reprezentatív vizsgálat a személyzeti tanácsadó cégek által alkotott összes sokaságból, hisz a kutatásom célja a vállalati gyakorlatban alkalmazott személyzeti marketing megoldások megismerése volt.

2.1. Előzetes kutatás a hazai személyzeti tanácsadó cégek körében – a kutatási modell (kérdőív) összeállítása

Az előzetes kutatás, mely 2005. februárjában történt, pusztán arra irányult, hogy az általam alkotott definíciót mely a további kutatások alapja lesz, a gyakorlat oldaláról előzetesen „tesztelje”. A kutatás megkérdezettjei személyzeti tanácsadó illetve közvetítő cégek voltak, de ezek közül is csak azok, akik személyzeti marketinget „kínálnak” a vállalatok számára. Ez utóbbinak a megállapítására az elsődleges eszköz az internet volt, mely maga is fontos eszköze a modern HR tevékenységnek, a kommunikációnak és a hirdetéseknek, melyek a személyzeti marketingnek is alapvető elemei, melyet telefonos kapcsolatfelvétel követett. Olyan cégeket igyekeztem megkérdezni tehát – és sajnos nem találtam sokat – amelyek honlapjukon említik a személyzeti marketinget, bár valójában olyanokat kerestem amelyek „csinálják” is, azaz végeznek vállalatok felkérésére, megbízására.

Az előkutatás eszköze személyes interjú volt telefonon, illetve személyesen lebonyolítva. A cél elsősorban a megkérdezett cégek (összesen 8 tanácsadó cég) által személyzeti marketingnek nevezett tevékenység tartalmának pontos definiálása volt, azaz annak pontos meghatározása, hogy ők mit értenek személyzeti marketing alatt, más szóval a személyzeti marketing más HR megoldásoktól megkülönböztető kritériumai. A megkérdezés következő lépése az általam alkotott modell, illetve kifejezés véleményezése volt a megkérdezettek által, azaz hogy egyetértenek-e velem azzal kapcsolatban, vagy sem, illetve kiegészítenék-e valamivel a modellel. Végül rákérdeztem arra is, hogy saját tapasztalataik alapján találkoztak-e valamely cégnél személyzeti marketinggel, vagy annak valamely elemével, mennyire gyakori alkalmazása a vállalatok körében, azaz saját tapasztalataik alapján mit tudnának mondani annak hazai alkalmazásáról, gyakorlatáról. A megkérdezett személyzeti tanácsadó illetve szakértő cégek a következők voltak:

- IVENTA Hungary Management Consulting Group
- Jobpilot
- Gradus Consulting Személyzeti és Vezetői Tanácsadó Kft.
- Mercer Kft.
- Hewitt Inside Kft.
- Ashcroft (TMP Worldwide) Kft.
- H. Neumann International Kft.
- Telkes Tanácsadó Kft.

Az előzetes vizsgálat eredményei négy főbb területhez kapcsolódóan a következők voltak:

1. Az új személyzeti marketing modellel/definícióval kapcsolatban:

A megkérdezettek a definícióval, illetve a kifejezéssel egyetértettek, egyikük szerint azonban ki kell bővíteni a vállalati kommunikációval, mert valójában minden egyúttal egyfajta kommunikáció is, amit a vállalat akár „befelé”, akár „kifelé” tesz, emellett a munkaadói márkaépítést is (employer brand) érdemes lenne belefoglalni. Ennek alapján kiinduló definíciómát a következőképpen módosítottam.

Módosított definíció: A személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás főbb funkcióterületeit a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- a humán erőforrás gazdálkodási feladatokat/funkciókat úgy valósítják meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (Employer Brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során, a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

2. A személyzeti marketing hazai gyakorlatával kapcsolatban:

A megkérdezettek egyhangúlag azt állították, hogy vállalati oldalról nincs kifejezett igény a személyzeti marketingre, mivel még a hagyományos, alapvető HR tevékenységekre is túl keveset költenek. Gyakorlati megjelenését tekintve a személyzeti marketing koncepció egyes elemei, illetve eszközei (vagy éppen hiányuk) megfigyelhetőek azonban a hazai gyakorlatban. Egyre gyakoribbak a tréningek és képzések iránti igények, mely jelzi a humán tőke fontosságának felismerését a vállalatok részéről.

A toborzási folyamatban fontos szerepe van a személyzeti marketingnek:

- a pályázóval való bánásmódban,
- a cég bemutatásakor,
- a kompetenciák meghatározása/megszerzése során,
- végig fair módon kell kezelni őket,
- különösen fontos a visszajelzés (feed back) szerepe.

Sajnos sok vállalat, multinacionális cégek, sőt személyzeti tanácsadók sem fordítanak erre kellő figyelmet még akkor sem, ha van saját HR osztályuk, illetve specialistáik. Ennek eredményeként rossz lesz az imázsuk, mely elterjedhet a külső és belső környezet szereplői körében, sőt később visszahathat akár HR, akár üzleti kapcsolataikra is.

A HR hirdetések, azaz a személyzeti reklámok a rendszerváltás óta már kezdenek terjedni, elsősorban Corporate Branding formájában jelennek meg. Főleg előre adott minták szerint készítik a hirdetéseket, cél legtöbbször a HR imázs sugárzása a környezet felé. A belső személyzeti reklámok elemei közül előfordul egyes cégeknél személyzeti kézikönyvek, brosúrák kiadása is. A megjelenés a karrierbörzéken talán a legszembevetőbb ezirányú tevékenysége a vállalatoknak illetve tanácsadóknak. Szintén egyre gyakoribb céges honlapok, intranetek készítése, melyek pozitív HR imázst sugallnak, és előfordulnak (ritkán ugyan) tipikus személyzeti imázs reklámok (pl. Magyar Honvédség) is, bár jellemzőbbek az általános PR cikkek, melyek jobb esetben a HR egyes vonatkozásait is felölelik

Egyes megkérdezettek szerint kifejezetten személyzeti célú imázs reklámok nincsenek a hazai gyakorlatban, csak konkrét álláshirdetések, esetleg a cég HR tevékenységének bemutatása, miközben megfigyelhető, hogy a kommunikáció kezd teljesen áttolódni az internetre. Mások szerint általában csak HR brandingként jelenik meg. Itt fontos megjegyezni, hogy egyes cégek a vállalati és a HR brandinget gyakran összekeverik, és magát a HR brandinget sem tudatosan, stratégiaileg előre tervezve, sokkal inkább ad hoc módon alkalmazzák.

A megkérdezettek szerint tehát nincs olyan hazai vállalkozás, ahol egységes, a humán erőforrás gazdálkodás egészét átfogó személyzeti marketing koncepciót valósítanak meg. HR Branding formájában azonban egyes elemei megjelennek, inkább abban az értelemben, hogy hogyan „adja el” magát a vállalat HR tevékenysége. A cégek a HR-el kapcsolatos külső és belső kommunikációt inkább a vállalati PR elemének tekintik. Sajnos igen gyakori, hogy a dolgozóknak tett ígéreteket a cégek megszegik, azaz mint vevőt nem megfelelően kezelik őket, mindez pedig rontja a munkaadói imázsukat. Gyakran pontatlan a cégek kommunikációja is, azaz a célcsoport-orientáció hiányzik, pl. pontatlan vagy nem elég egyértelmű álláshirdetések. Nincs megfelelő „feedback” kommunikáció sem a legtöbb cégnél, pl. interjúk során vagy a pályázók felé történő visszajelzésekben, mely szintén rontja az imázst. A személyzeti imázsra csak kevés helyen fordítanak kellő figyelmet (pozitív ellenpéldák: T-com, BAT dohánygyár).

Volt olyan megkérdezett, aki szerint nincs tudatos személyzeti marketing tevékenység a cégek részéről, de ha mégis megjelennek egyes elemei, általában akkor sincsenek tudatában ennek a vállalati vezetők. A cégek legtöbbször viszont még csak nem is hallottak erről a koncepcióról. Egyes megkérdezettek szerint a személyzeti marketing csak HR kommunikáció formájában jelenik meg, azaz nem a HR egészét, annak minden funkcióterületét átfogó rendszerként. Egyes megkérdezettek szerint azonban néhány pozitív példa is akad, azaz néhány vállalat tudatosan foglalkozik a személyzeti marketinggel.

Maga a hazai HR gyakorlat is számos hibát tartalmaz. Rossz a személyzetbeszerzéshez való hozzáállása a legtöbb cégnek, pl. a legtöbbször rögtön fejevadászokhoz fordulnak, ahelyett hogy más toborzási módszereket is megpróbálnának. A nyugat-európai trendekhez képest a hazai cégek által használt módszerek megoszlása is sokkal rosszabb képet mutat. Ennek oka többek között az, hogy a cégek nem ismerik pontosan még a személyzeti tanácsadás tartalmát sem. Ha van is valamilyen személyzeti marketinghez hasonló tevékenység, pl. a dolgozói igények felderítése és kielégítése, a cégek legfeljebb a dolgozói elégedettséget mérik fel, utána azonban legtöbbször nem tesznek semmit, a kutatások eredményeit nem hasznosítják megfelelően.

A megkérdezett személyzeti tanácsadó cégek között kettőt találtam, ahol foglalkoznak személyzeti marketinggel, de hazai megrendeléseket a megkérdezés időpontjáig csak az egyiknél teljesítettek. Ez a cég az **Ashcroft TMP Worldwide** volt, amely több jól ismert hazai és nemzetközi cégnek nyújtott már személyzeti marketing tanácsadást, elsősorban a munkaadói márka építésével és a személyzeti reklámokkal kapcsolatban, pl. IBM, GE, ELCOTEC, NESTLE.

Külön kiemelném az IBM Reasons nevű programját. Ez egy brosúrába foglalt program, melynek elemei: az elérendő HR célok, ötlet (konceptió), a megvalósítási folyamat, és ennek felépítése. A cím (reasons, azaz okok) arra a kérdésre keres választ, hogy miért pont az IBM-hez mennének szívesen dolgozni az emberek. Számos indokot sorolnak fel, egyenként besorszámozva, melyek mindegyikhez készítettek 1-1 személyzeti imázs reklámot (ezek az ún. „reason”-ök) egy oldalban, mely megjelenhet bármilyen nyomtatott reklámeszközön. Ezáltal meghatározzák az ún. „unique selling proposition”-t (egyedi eladói ajánlat), mint a termékmarketingben, erre épül az egész kampány. Érdekes megemlíteni még a NESTLE-t is, amely érdekes módon csak az anyavállalatnál folytat saját személyzeti marketing tevékenységet, de Magyarországon ezt nem alkalmazza, csak nyugat-európai üzemegeiben.

3. Magával a személyzeti marketing koncepcióval kapcsolatban:

A megkérdezettek egy kivételtől eltekintve egyet értettek a személyzeti marketing koncepció fontosságával és létjogosultságával, és sajnálatukat fejezték ki a hazai gyakorlati alkalmazás viszonylag ritka előfordulásával kapcsolatban, illetve hogy a hazai gyakorlatban nem kezelik külön diszciplínaként.

Egyet értettek abban, hogy a személyzeti marketing a HR terület és a marketing metszete, átfedése, melyben marketingeszközöket és –koncepciót alkalmaznak a munkaerőpiacokra vonatkoztatva, mely át kell, hogy hassa a HR egészét, az összes HR funkciót.

Az egyik megkérdezett szerint inkább a HR PR-jeként értelmezhető, melynek részei:

- Belső megítélés
- Külső megítélés (a vállalat külső megjelenése, mely főleg a külső kommunikációjában figyelhető meg)

Ki kellene tehát emelnie a cégeknek, hogy a cég-branding nem egyenlő a cég HR-jének brandingjével, e kettőt ugyanis a gyakorlatban sokszor összekeverik. Ezzel kapcsolatban figyelni kell arra is, hogy ne a termék imázs, hanem a munkaadói imázs legyen dominánsabb.

Itt is külön kiemelném az **Ashcroft TMP Worldwide** tanácsadójának véleményét a személyzeti marketinggel kapcsolatban. Szerinte a szakirodalmakban hangoztatottakkal ellentétben nem feltétlenül jár magas költségekkel a személyzeti marketing bevezetése, sőt hosszú távon mindenképpen megtérül, pl. ha jó az imázs, kevesebbet kell toborzásra költeni. A személyzeti marketing koncepció tudomása szerint angolszász eredetű a marketinggel együtt, és az EU-ban Németország mellett Angliában is széles körben ismert és elfogadott. Központi eleme a kommunikáció, és annak fejlesztése, a HR stratégia építés, a munkaadói márka (brand) meghatározása, azaz hogy mi az érték a vállalat számára, és ez hogy jelenik meg az egyes személyzeti funkciókban.

Nagy a feedback jelentősége a vállalati, illetve HR kommunikációban, pl. fel nem vett pályázók kezelése terén, vagy a pozitív image megőrzése, javítása érdekében. Ehhez nyílt, kétoldalú, őszinte kommunikáció kell, nem pedig megtévesztés (amit gyakran a marketing szemére vetnek). Egy első hallásra negatívnak tűnő dolog is tartalmazhat ugyanis pozitív elemeket (pl. három műszakos munka) így a helyes megoldás nem a hazugság vagy a megtévesztés, hanem pl. a három műszakos munka előnyeinek kiemelése, amely a megfelelő célcsoport számára vonzó lehet.

A HR stratégia és a kommunikációs stratégia egyaránt az üzleti stratégia elemei. A személyzeti marketing kialakításakor az első lépés egy helyzetfelmérés: a munkaadói márka megállapítása. Ezt követi a stratégia (a HR és a kommunikációs) kialakítása az üzleti stratégiába integrálva. Ha

az üzleti stratégia adott, kidolgozzák a munkaadói arculatot, melynek megfelelően kell a kommunikációt majd a későbbiekben megvalósítani, de ez állandóan változik, ezért állandóan figyelni/vizsgálni kell, és fejleszteni, pl. 1-2 évente.

A személyzeti marketing kiépítése során tehát a korábbi vagy a tervezett jövőbeli HR stratégiából indulnak ki, figyelembe véve a vállalati kultúrát, az üzleti tevékenységet, és a vállalat szociális elfogadottságát/tevékenységét (ami pl. a PR kapcsolatokban is megnyilvánul). Erre épül az „employer brand” a cég specifikumainak figyelembe vételével, és ennek megfelelően alakítják ki a (HR) kommunikációt. Ezekhez igazítják végül az egyes HR funkciókat, miközben szükség van egy állandó külső és belső monitoringra is. Mindig fejleszteni kell ugyanis, ha szükséges, nem szabad a pénztől függővé tenni, esetleg forráshiány miatt elhanyagolni ezt a tevékenységet.

A személyzeti marketing minden HR funkciót át kell hogy hasson. A legfontosabb területek: a pályázók vonzása megvalósítása, ez a klasszikus marketing kommunikáció segítségével lehetséges, ezt követi a kiválasztás (sajnos a magukat HR tanácsadónak mondó hazai cégek legtöbbször csak ehhez ért) és mikor már a szervezethez tartozik egyén, a megtartás válik fontossá, melyhez a HR eszköztárát kell „ügyfélszolgálati” módon bevetni a dolgozók lojalitásának megőrzése, növelése érdekében.

4. A saját maguk által végzett (vagy épp nem végzett) személyzeti marketing tanácsadással vagy ahhoz kapcsolódó tevékenységgel kapcsolatban:

A megkérdezettek közül csak két cég, az IVENTA és az Ashcroft foglalkozik személyzeti marketinggel. Az IVENTA-nál azonban csak az osztrák anyacégnél foglalkoznak ténylegesen személyzeti marketinggel, mivel Magyarországon nincs rá igény (legalábbis a megkérdezésig nem volt). Ettől függetlenül magát a személyzeti marketinget önálló HR koncepcióként kezelik, az általam meghatározott definícióval összhangban, mely a HR területének egészét át kell, hogy hassa, tehát nem csak egy-egy funkcióban nyilvánul meg, hanem minden HR funkcióban megjelenik, sőt más nem HR-es vállalati funkciókra is ki kell terjednie. Célja a vállalaton belül főleg a megtartás a és a motiválás, ehhez fontos a jó belső és külső imázs is. A vállalaton kívül elsősorban a potenciális munkavállalókra (ügyfelekre) irányul, mert „ők hozzák az üzletet”, azaz terjesztik a jó vagy éppen rossz imázst, amely nemcsak mint munkaadói, hanem akár termék imázsra is értendő, azaz arra is kihat.

Az Ashcroft TMP Worldwide-nál nagyon fontosnak tartják a személyzeti marketinget, hiszen ez egyben segítség a cégnek, hogy saját magát elhelyezhesse a munkaerőpiaci környezetben, megtudja ezáltal, hogy melyek az erősségei, gyengeségei. Emellett belsőleg egy jó személyzeti

marketing segíti a vállalati kommunikációt, karriertervezést és egyáltalán a cég egészének a fejlődését, hiszen gépeket lehet venni, de ha nincsenek emberek, akik kezelik, fejlesztik, karbantartják akár átvitt értelemben is, akkor a szervezet szép lassan elhal. Az említett tanácsadó hazai ügyfeleknek is nyújt ilyen szolgáltatást (lásd. előző pont).

Volt olyan megkérdezett továbbá, ahol azt állították, hogy ő gyakorlatukban (munkaerő közvetítő cégről van szó) csak a toborzásban jelenik meg, átfogó személyzeti marketing koncepcióval még nem találkoztak. Kevesen ismerik, még kevesebben alkalmazzák valamely elemét. Volt továbbá olyan megkérdezett is, akik állításuk szerint még nem találkoztak vele a vállalati gyakorlatban, és nem is volt rá igény vállalati oldalról.

Az előzetes kutatás eredményeinek rövid összefoglalása

A megkérdezettek egyetértettek az új definícióval és modellel, a további kutatásokhoz megfelelőnek tartották. Magával a személyzeti marketing koncepcióval is egyetértenek, bár tartalmilag az egyes megkérdezettek más-más felfogásban közelítik meg. A hazai gyakorlata még csak gyerekcipőben jár, bár vannak jó előrelépések, példák, mint azt a fent leírtak is mutatják. Szükséges lenne ugyanakkor egy szemléletváltás a hazai vállalatvezetők körében, mely e koncepció alkalmazásának előfeltétele. Amíg nem becsülik meg a jó munkaerőt, és ezt a cég nem érezteti velük, az ilyen és hasonló elgondolások csak üres fogalmak maradnak. Több megkérdezett is érdeklődött az e területre irányuló kutatásom iránt, örömeiket fejezték ki, hogy végre valaki vizsgálja e területet.

2.2. A személyzeti marketing hazai nagyvállalati gyakorlatának vizsgálata

Az előkutatás után a fő kutatás következett, melyben a személyzeti marketing hazai nagyvállalati gyakorlatának vizsgálatát tűztem ki célul, mert ez az a vállalati kör, melyben:

- legnagyobb szükség lehet egy ilyen jellegű átfogó HR koncepció alkalmazására,
- legvalószínűbben fordulhat elő alkalmazása
 - a szervezeti méret,
 - a képzett és tájékozott, megfelelő szemléletű, hozzáállású vezetők,
 - nyugati példák, modellek hazai leányvállalatoknál való alkalmazása miatt.

A kutatás megkérdezettjei:

- 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatok a gazdaság különböző szektoraiból (pl. gyógyszeripar, nehézipar, szolgáltatás, stb.).

- mivel hazánkban az említett körben 175 nagyvállalat (CD melléklet) volt az adatbázis szerint, amelyből dolgoztam (a KSH által kiadott CÉG-KÓD-TÁR 2005. 1. negyedév), terveim szerint mind a 175-nek küldtem kérdőívet, melyből végül 60 cég (CD melléklet) küldött vissza értékelhető kérdőívet.

Mintavétel menete:

- alapsokaság: összes nagyvállalat, azaz 175 (KSH 2005/1.),
- a teljes sokaság mintaként történő megkérdezése.

A vizsgálat célcsoportjai (a kérdőív kitöltői) a vizsgált szervezetek HR vezetői illetve specialistái.

A kutatási eszköze: struktúrált kérdőív (2. melléklet).

A kutatás célja:

- A személyzeti marketing hazai nagyvállalati gyakorlatának statisztikai alapú helyzetvizsgálata,
- Az elmélet (a szakirodalom elemzése + előkutatás) és a gyakorlat összevetése, az eredmény szintetizálása.

Fontosnak tartom már itt megemlíteni, hogy ez a megkérdezés az összes hazai vállalat szempontjából nem reprezentatív, az 1000 főnél több alkalmazottat foglalkoztató vállalatok viszonylatában azonban részben reprezentatívnak tekinthető, hisz a kiküldött és visszaérkezett kérdőívek közül nem én határoztam meg előzetes szempontok alapján, hogy mely kerüljön a vizsgálatba (tehát véletlenszerű lett a megkérdezés), ugyanakkor a teljes sokaság (175 cég) 34,28%-a (60 cég) lett a minta eleme. A megkérdezés tehát nem teljes körű, és reprezentatívnak sem tekinthető, mivel a megkérdezettek főbb közös jellemzőik (pl. tulajdonos, ágazat, stb.) alapján nem azonos megoszlásban találhatók benne, hiányossága továbbá, hogy egyszeri, adott időpontbeli szituációt mutat csak, nem lehet tendenciális következtetéseket levonni belőle, ennek ellenére azonban nagyon sok, az elemzés szempontjából fontos információt szolgáltat.

A fő kutatás, a kérdőív tematikusan a következő területekre irányul az egyes vállalatok esetén:

1. A személyzeti marketing ismeretének, ismertségének vizsgálata.
2. A jelenleg alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási rendszer vizsgálata.
3. Személyzeti kutatás és információs rendszer vizsgálata.
4. HR (marketing) stratégia vizsgálata.
5. Személyzeti (munkaadói) imázs és HR reklámok vizsgálata.
6. Munkavállalói igények kielégítése.
7. Személyzeti (marketing) kommunikáció vizsgálata.
8. Az alkalmazott HR eredményességének vizsgálata.

9. A személyzeti (marketing) tevékenység stratégiai irányvonalainak vizsgálata (Manfred Batz modelljének alkalmazásával).

A kutatási területeket az elméleti vizsgálatok után megalkotott saját személyzeti marketing definíció (lásd. 2.1. fejezet) alapján állítottam össze, a fent felsorolt 3-7. pontban a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelést vizsgáló kérdések találhatóak.

Kutatási területek részletes bemutatása:

1. A személyzeti marketing ismeretének vizsgálata:

- Hallottak-e már róla?
- Tudják-e hogy milyen a jelentősége?
- Pontosan tisztában vannak-e a tartalmával (a koncepcióval, elemeivel, eszközeivel)?

E kérdéskör az alábbi hipotézis(ek) vizsgálatához nyújt segítséget.

A személyzeti marketing a vállalati vezetők illetve HR munkatársak körében nem kellően ismert, illetve ha ismerik is, nincsenek pontosan tisztában a jelentésével/tartalmával, nem ismerik fel az alkalmazása által kínált lehetőségeket, vagy téves információik vannak róla. Egyes helyeken a gyakorlatban is alkalmazzák, de vagy nincsenek ennek tudatában, vagy nem tulajdonítanak neki kellő jelentőséget, esetleg „más néven” végzik ugyanezt a tevékenységet.

2. A jelenleg alkalmazott emberi erőforrás gazdálkodási rendszer vizsgálata:

- Milyen HR megoldást alkalmaznak?
- Milyen HR funkcióterületeket működtetnek?
- A cég HR tevékenysége hol helyezkedik el az újonnan definiált vagy pl. a Peretti-féle fejlődési úton?
- Lehet hogy az alkalmazott HR rendszer valójában személyzeti marketing (csak más néven?):
 - A gyakorlatban sok helyen alkalmazzák, csak nem is tudnak erről!
 - Ami személyzeti marketing néven fut nem biztos, hogy valójában is az! (csak névleg)

E kérdéskör vizsgálata azért szükséges, mert egyrészt lényeges annak ismerete, hogy a vizsgált cégek mely típusba sorolnák HR tevékenységüket, másrészt az alkalmazott HR funkcióterületek alapján könnyebb megítélni, hogy valóban megfelelnek-e annak a típusnak, melybe magukat sorolták. Meg kell állapítani továbbá azt is, hogy a személyzeti marketing koncepciónak való esetleges megfelelésükkel tisztában vannak-e.

3. Személyzeti (külső és belső munkaerőpiaci) kutatás vizsgálata:

- Van-e egyáltalán?
- Mely területekre terjed ki?
- Milyen forrásokból gyűjtenek információkat (primer/szekunder)?
- Milyen eszközökkel/módszerekkel?
- Milyen (személyzeti/munkaerőpiaci) információkat gyűjtenek?
- Alkalmazznak-e és ha igen, milyen személyzeti információs rendszert?

A 3-7. pontok vizsgálata alapján minősíttem a mintában szereplő cégeket, ezeket tekintem tehát a személyzeti marketing legfőbb, a gyakorlatban megfigyelhető elemeinek. E területek mindegyikén jó eredményeket kell tehát elérnie egy vállalatnak ahhoz, hogy azt mondhassuk, hogy valóban a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő humán erőforrás gazdálkodási tevékenységet folytat. Mindezek alapján tehát a 3. pontban azt vizsgáltam, hogy a mintában szereplő cégek folytatnak-e HR kutatást, és ha igen, milyen színvonalút, mivel a megfelelő színvonalú HR kutatás a sikeres személyzeti marketing alapvető előfeltétele.

4. Humán stratégia vizsgálata:

- Van-e humán stratégia egyáltalán?
- Mely területekre terjed ki, milyen elemekből áll?

E kérdéskör vizsgálata azért szükséges, mert nemcsak a személyzeti marketing, de egy megalapozott HRM tevékenység megvalósítása sem képzelhető el stratégiai szemlélet nélkül. A személyzeti stratégia elemeit, azok alkalmazásának gyakoriságát vizsgálva próbáltam tehát minősíteni a megkérdezett cégeket e téren.

5. A szervezet munkaadói imázs-építésének vizsgálata:

- Milyen a cég munkaadói imázs-építési tevékenysége?
- Milyen PR tevékenységet végez a cég a HR területhez kapcsolódóan?
- Használ-e a cég személyzeti reklámokat, és ha igen milyeneket?

A személyzeti imázs aktív alakítása, a belső és külső környezet vállalatról, mint munkaadóról alkotott képének formálása, befolyásolása a személyzeti marketing egyik legfontosabb (az angolszász szakirodalmakban pedig központi) eleme. Azért kellett e területet vizsgálni tehát, mert az a HR megoldás, mely ezt a feladatkört nem valósítja meg megfelelően, nem tekinthető személyzeti marketingnek.

6. A munkavállalói (vevői) igények kielégítése:

- Mennyire vonzóak a cég által kínált munkakörök a dolgozók számára?
- Bemutatják-e megfelelően a dolgozóknak a munkaköröket (a terméket)?
- Milyen bérformákat alkalmaz a cég?
- Mennyire versenyképesek a cég fizetései?
- Van-e mellékszolgáltatási (kafeteria) rendszere a cégnek, és ha igen milyen?
- Mennyire vannak megelégedve a dolgozók a munkahelyükkel, a cégen belüli pozíciójukkal, illetve fizetésükkel?
- Hogyan tekint dolgozóira a cég?
- Milyen forrásokból végzik a személyzetbeszerzést?
- Biztosít-e a cég karrierlehetőséget dolgozói számára?
- Milyen a cég munkahelyi légköre?
- Milyen a cégnél alkalmazott vezetési stílus?
- Milyen a cég személyzetfejlesztési tevékenysége?

Mivel a személyzeti marketing koncepció alapja a felek, azaz a munkaadó és munkavállaló közötti csere, melyben a vevő (munkavállaló) termékkel (munkakör és a hozzá tartozó jellemzők, pl. fizetés, mellékszolgáltatások, karrier, stb.) kapcsolatos igényeit, elvárásait megfelelő színvonalon ki kell az eladónak (munkaadó) elégítenie annak érdekében, hogy ez a cserekapcsolat hosszú távon fennálljon, vizsgálnom kellett számos, a fentiekben leírt területet, melyek mind e kérdéskörhöz tartoznak. Az a cég tehát, mely a felsoroltak nagy részét nem valósítja meg kielégítően dolgozói számára, nem felelhet meg a személyzeti marketing koncepciónak.

7. A cég személyzeti (marketing) kommunikációjának vizsgálata:

- Milyen a cég külső és belső kommunikációja?
- Kikérik-e dolgozók véleményét a HR területtel kapcsolatos döntésekkel kapcsolatban?
- Bevonják-e a dolgozókat a problémák megoldásába?
- Tájékoztatják-e a dolgozókat az őket érintő eseményekről?
- Folytatnak-e beszélgetéseket a dolgozókkal különböző kérdésekről (pl. célok, teljesítmény, karrier)?

A megfelelő kommunikáció minden szervezeti tevékenység, így a személyzeti marketing központi eleme is, mely az egyes HR feladatok sikeres megvalósítását nagymértékben befolyásolja. Az a cég tehát, mely a HR kommunikáció felsorolt területeit nem valósítja meg kellő gyakorisággal, nem felelhet meg a személyzeti marketing koncepciónak.

8. Milyen az alkalmazott HR tevékenység eredményessége:

- Mérik-e, és hogyan a HR terület eredményességét?
- Mennyire eredményes a cég személyzet beszerzési tevékenysége?
- Mennyire eredményes a cég információgyűjtési tevékenysége?
- Mennyire eredményes a cég személyzetfejlesztési tevékenysége?
- Milyen a fluktuáció?
- Milyen a dolgozók teljesítménye?
- Milyen a cég munkaadói imázsa?
- Milyen a dolgozók megelégedettsége?
- Milyen a dolgozók elkötelezettsége?
- Mennyi ideig dolgozik egy munkavállaló átlagosan a cégnél?

E terület vizsgálata azért szükséges, hogy megállapítható legyen, hogy a 2-7. pontban foglalt gyakorlati megvalósítás milyen eredményességgel párosul, azaz a fejlettebb, a stratégiai HRM-nek illetve a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő HR tevékenység jobb eredményeket biztosít-e a szervezetek számára, mint az azok hiányában végzett HR munka.

9. Milyen a vállalat HR területtel kapcsolatos stratégiai irányvonala?

Manfred Batz (1991) ellenőrzőlistája alapján a megkérdezett vállalatok stratégiai irányvonalainak vizsgálata. Ez a vizsgálati terület a 3-7. pontokban foglaltak kiegészítésére szolgál, a szervezetek HR tevékenységgel és az emberi erőforrással kapcsolatos alapvető nézeteit, szemléletmódját, és egyes elemeit vizsgálja.

A fentiekben bemutatott vizsgálati területek eredményeit összevetve szándékomban áll az aktuális időszakban a vállalatok személyzetgazdálkodási gyakorlatának összehasonlító elemzése, különös tekintettel a személyzeti marketing eszközök alkalmazására, és az alkalmazás lehetséges jövőbeli alternatíváira.

2.2.1. Kutatási eredmények a saját minősítési kritériumrendszer és Manfred Batz ellenőrzőlistájának felhasználásával

Az egyes személyzeti marketing részterületeket a szakirodalmi kutatás során megállapított definíció szerint határoztam meg, éppúgy, mint az egyes területek tartalmát. Ez alapján kerültek

megfogalmazásra a kérdőív (2. melléklet) kérdései. Az I. kérdéscsoport a cégek alapadataira vonatkozik. A II. kérdéscsoport a személyzeti marketing koncepció hazai ismertségét, illetve a szakmai körökben róla alkotott véleményt vizsgálja. A III. kérdéscsoport a cégek HR tevékenységének általános jellemzőire vonatkozik. A IV. kérdéscsoport a cégek HR tevékenységében fellelhető személyzeti marketing elemeket vizsgálja. A feldolgozott kérdőívek adatait a CD mellékletben található „phdf.sav” fájl tartalmazza, mely minden további elemzésnek alapjául szolgált. Ez a fájl tartalmazza továbbá a faktoranalízis, és a clusteranalízisek összesített eredményeit is.

A cégek HR illetve személyzeti marketing jellemzőit kutatási részterületenként (kérdéscsoportonként) a CD mellékletben található „Kutatási eredmények cégenként.doc” fájlban található táblázat foglalja össze. Az egyes, a személyzeti marketing vizsgálata szempontjából lényeges részterületek jellemzőit (HR kutatás, HR stratégia, HR imázs, Dolgozói igények kielégítése, HR kommunikáció, HR eredményessége) a velük kapcsolatban a kérdőívekben adott válaszok alapján a következő főbb típusokba soroltam a hazai illetve külföldi HR illetve személyzeti marketing szakirodalom alapján:

- **Alacsony szintű/gyenge:** ha az adott válaszok mindegyike a két legrosszabb választható válasz valamelyikét tartalmazza a legalább kérdések felénél, illetve az átlagosnál rosszabb az adott jellemző
- **Átlagos:** ha az adott válaszok többségében átlagos (közepes értékű) válaszokat tartalmaznak, illetve közel azonos arányban tartalmaznak az alsó és felső kategóriába tartozó válaszokat legalább kérdések felénél. Átlagos alatt értem tehát az olyan gyakorlati megvalósítást, ahol a pozitívumok és negatívumok kb. egyformán megtalálhatók (mely egyébként a hazai HR gyakorlatban általában megfigyelhető).
- **Jó:** ha az adott válaszok többségében a két legjobb választható válasz valamelyikét tartalmazza, de előfordul egy-egy rosszabb válasz is, illetve az átlagosnál jobb a vizsgált terület.
- **Magas szintű/kiváló:** ha az adott válaszok mindegyike a két legjobb választható válasz valamelyikét tartalmazza, azaz szinte minden tekintetben kiváló az adott terület.

Az egyes kutatási területeken ezeket kirészletezve, kérdésekre lebontva a következők szerint összegeztem a cégek jellemzőit, ismét hangsúlyozva, hogy minden egyes kérdőív kiértékelésekor az egyedi sajátosságokat is igyekeztem figyelembe venni. Az egyes kérdésekre adható válaszok sorrendben voltak megadva a legjobbtól legrosszabb válaszalternatívákig, különböző elemű minősítő skálákkal. Ahol csak egy kérdés tért el lefelé a kategória minimumától (lásd.

kérdéscsoportok az alábbiakban), de a többi kérdés között volt egy vagy több, amely a felette lévő kategória minimumát is elérte vagy jócskán meghaladta, ott alapos mérlegelés után bizonyos esetekben pozitív irányba (felfelé) soroltam be a cég HR marketing tevékenységének adott jellemzőjét. A kérdőív a 2. számú mellékletben található.

HR kutatás minősítése(IV/1. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: (kérdés: válasz) ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.
- Átlagos: (kérdés: válasz) minimum 1:2 2:2,3 3:1,2 4:1,2 5:1,2 6:1,2 és a kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számú a válasz, különben csak „rossz” lehet.
- Jó: (kérdés: válasz) minimum 1:3 2:3,4 3:2,3 4:2,3 5:2,3 6:2,3 és a 3-6 kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számú a válasz, különben csak „átlagos” lehet.
- Magas szintű/kiváló: (kérdés: válasz) minimum 1:3,4 2:4,5 3:2,3 4:2,3 5:2,3 6:2,3 és a 3-6 kérdésekre legfeljebb 3 esetben a kisebb számú a válasz, különben csak „jó” lehet.

Több válasz lehetőségét vesszővel elválasztott felsorolás mutatja.

HR stratégia minősítése (IV/2. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.
- Átlagos: minimum 1:2,3 2:1,2 3:1,2 4:1,2 5:1,2 6:1,2 és a 2-6 kérdésekre legfeljebb 2 esetben 1-es a válasz, különben csak „rossz”.
- Jó: minimum 1:4 2:2,3 3:2,3 4:2,3 5:2,3 6:2,3 és a 2-6 kérdésekre legfeljebb 2 esetben 2-es a válasz, különben csak „átlagos”.
- Magas szintű/kiváló: minimum 1:4 2:3,4 3:3,4 4:3,4 5:3,4 6:3,4 és a 2-6 kérdésekre legfeljebb 2 esetben 3-as a válasz, különben csak „jó” lehet.

HR imázs minősítése (IV/3. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.
- Átlagos: minimum 1:2,3 2:1,2 3:2.
- Jó: minimum 1:4 2:2 3:3.
- Magas szintű/kiváló: minimum 1:5 2:2 3:3,4.

Dolgozói igények kielégítésének minősítése (IV/4. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.

- Átlagos: minimum 1:2 2:1,2 4:2,3 5:1,2 6:2,3 7:2,3 8:2,3 9:1,2 10:3 11:2 12:3 és a kérdésekre legfeljebb 3 esetben a kisebb számértékű (2,3 esetén pl. 2) a válasz, különben csak „rossz” lehet.
- Jó: minimum 1:3 2:3 4:3 5:3 6:3,4 7:3,4 8:3,4 9:3 10:3 11:2,3 12:3,4 és a kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „átlagos” lehet.
- Magas szintű/kiváló: minimum 1:4 2:3 4:3,4 5:4 6:4,5 7:4,5 8:4,5 9:3,4 10:1,4 11:3 12:4,5 és a kérdésekre legfeljebb 3 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „jó” lehet.

HR kommunikáció minősítése (IV/5. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.
- Átlagos: minimum 1:3 2:1,2 3:1,2 4:1,2 5:1,2 és a kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „rossz” lehet.
- Jó: minimum 1:3,4 2:2 3:2 4:2,3 5:3 és a kérdésekre legfeljebb 1 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „átlagos” lehet.
- Magas szintű/kiváló: minimum 1:4,5 2:2,3 3:2,3 4:3,4 5:3,4 és a kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „jó” lehet.

HR eredményességének minősítése (V. kérdéscsoport)

- Alacsony szintű/rossz: ha az „átlagos” feltételei nem teljesülnek.
- Átlagos: minimum 1:1,2 2:3 3:3 4:3 5:2,3 6:2,3 7:2,3 8:3 10:2,3 11:2 12:3 és a kérdésekre legfeljebb 2 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „rossz” lehet.
- Jó: minimum 1:2,3 2:3,4 3:3,4 4:3,4 5:3,4 6:3,4 7:3,4 8:3,4 10:3 11:2,3 12:3,4 és a kérdésekre legfeljebb 5 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „átlagos” lehet.
- Magas szintű/kiváló: minimum 1:2,3 2:4,5 3:4,5 4:4,5 5:4,5 6:4,5 7:4,5 8:4,5 10:3,4 11:3,4 12:4,5 és a kérdésekre legfeljebb 5 esetben a kisebb számértékű a válasz, különben csak „jó” lehet.

Sz. M. irányvonala (VI. kérdéscsoport)

A **Manfred Batz** (1996.) által kidolgozott modell gyakorlatilag egy rövid kérdéssor (VI. kérdéscsoport), mely a szervezeti személyzeti (marketing) tevékenység stratégiai irányvonalait illetve bizonyos elemeit vizsgálja. Az adható válaszok eltérő pontot érnek a következők szerint:

- Nem: 0
- Részben: 3
- Igen: 6

A pontszámok összegzése után az egyes cégek személyzeti stratégiai irányvonalait tekintve három főbb típusba sorolhatók:

- 0-36: A természetes **gorilla**: irányvonalait gyakorlatilag nem is lehet stratégiai szemléletűnek nevezni, leginkább a Personnel Administration módszeréhez hasonlít, alkalmazkodásra képtelen, nem rugalmas, követő jellegű szemléletmódot jelent a HR területén, mely nem támogatja az emberi erőforrásba történő beruházásokat, tekintélyelvű vezetés, központosított személyzeti munka jellemzi, alapelve a bevált módszerek megőrzése, a fizetések időarányosak, a dolgozók megítélése a teljesítményen alapszik, a dolgozók fejlődésére alkalmi lehetőségeket biztosít, az ellenőrzés a termelékenységre, a tevékenység egésze pedig a termékre irányul.
- 39-66: A falánk **cápa**: megjelenik a megfelelő kommunikáció, imázsépítés, mottója: „enni és megenni”, leginkább a Personnel Management/HRM módszeréhez hasonlít, a piacra irányul, a vezetés participatív, a dolgozók fejlesztésére programot dolgoz ki, a fizetéseket a piaci eredményekhez igazítja, az ellenőrzés az üzleti forgalomra irányul, alapelve az „oszd meg és uralkodj”, a dolgozók megítélése a piaci eredményeken alapszik.
- 69-84: A kooperatív **delfin**: szolgáltató jellegű, dinamikus, együttműködő, a szervezeti és egyéni szükségleteket idejében felismeri és kielégíti, sikeres és integrált személyzeti marketinget valósít meg, a tevékenység ügyfélorientált (munkavállaló), a vezetés szituációfüggő, a személyzeti munka külső jellegű, egyéni fejlődési lehetőségeket biztosít a dolgozóknak, a fizetés a minőségen alapszik, a dolgozók megítélésének alapjai a potenciálok, az ellenőrzés az értékre irányul, és alapelve az innováció.

A kutatásban szereplő cégek stratégiai irányvonalainak minősítését Batz (1991) módszere alapján szintén a CD mellékletben található „Kutatási eredmények cégenként.doc” fájlban található táblázat tartalmazza. Személyzeti marketingnek ez alapján tehát csak a 69 pont feletti cégek HR tevékenysége tekinthető. Az egyes típusokba tartozó cégek a fentiek alapján összesítve tehát a következőképp alakultak:

- Kooperatív delfinek: 14 cég, a minta 23,33%-a
- Falánk cápák: 26 cég, a minta 43,33%-a
- Termetes gorillák: 13 cég, a minta 21,66%-a
- 7 cég, a minta 11,66%-a nem töltötte ki a kérdőív ide vonatkozó részét.

Az adatok azt jelzik, hogy a megkérdezettek alig több mint 1/3-a rendelkezik megfelelő stratégiai irányvonalakkal, mely a sikeres személyzeti marketing és a hosszútávú sikeres szervezeti HR tevékenység előfeltétele volna. A cégek 43%-a a dolgozók szempontjából sokkal kedvezőtlenebb (cápa) személyzeti irányvonalakkal rendelkezik, mely a szervezeti célok elérését helyezi előtérbe, bár a szervezeti HR feladatokat megfelelő színvonalon olja meg. Szintén kicsivel több, mint 1/3-a kifejezetten rossz stratégiai irányvonalakkal rendelkezik, mely nem biztosíthatja a szervezet megfelelően kvalifikált és elkötelezett szakemberek iránti igényének hosszútávú sikeres biztosítását. Mindezek azt mutatják hogy a hazai nagyvállalatok többsége nem rendelkezik megfelelő stratégiai szemlélettel a humán erőforrásokkal kapcsolatban, nem tekintik stratégiai partnernek dolgozóikat a szervezeti és egyéni célok egyidejű megvalósításában.

A kutatásban szereplő cégek minősítése a fenti saját kritériumrendszer alapján

Az egyes cégek HR tevékenységének minősítése személyzeti marketing szempontból, azaz hogy HR tevékenységük mennyiben felel meg a szakirodalom alapján megfogalmazott személyzeti marketing kritériumoknak, a következők szerint történt:

- az egyes részterületek minősítése a fentiekben leírtak szerint történt, és a CD mellékletben (Kutatási eredmények cégenként.doc) található táblázatban került összefoglalásra,
- a részterületek minősítése 1-4-ig a következők szerint történt:
 - gyenge – 1
 - átlagos – 2
 - jó – 3
 - kiváló – 4
- ezt követően egyszerű matematikai átlagolással történik az összesített érték számítása:
(HR kutatás (IV/1. kérdéscsoport) + HR stratégia (IV/2. kérdéscsoport) + HR imázs (IV/3. kérdéscsoport) + Dolgozói igények kielégítése (IV/4. kérdéscsoport) + HR kommunikáció (IV/5. kérdéscsoport)) / 5 = szem. Mark. Minősítése (1-4), ahol:
1-1,5: gyenge
1,51-2,5: átlagos
2,51-3,5: jó
3,51-4: kiváló

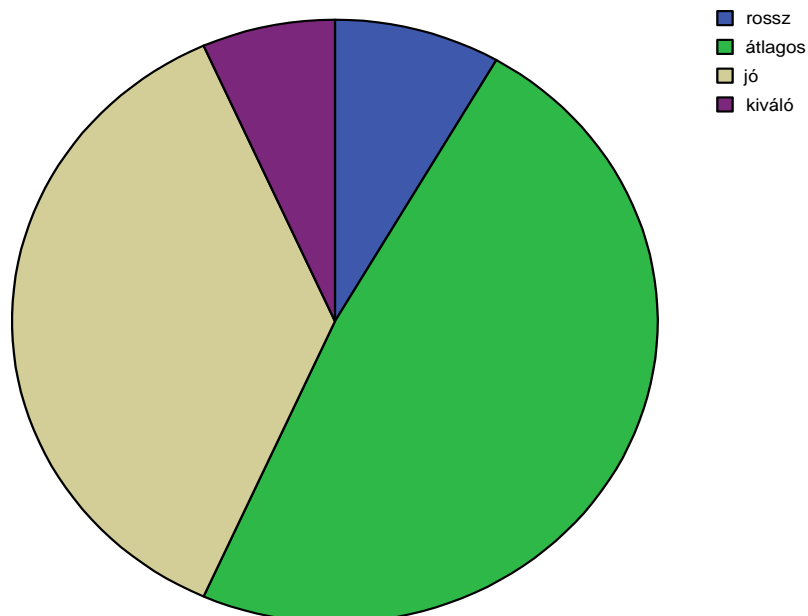
- annak a cégnek a HR tevékenységét tekintem ez alapján személyzeti marketingnek, mely kiváló minősítést kap, míg az a cég, amely jó minősítést kap, csak a személyzeti marketing koncepció részleges megvalósítójának tekinthető
- az átlagos minősítést kapott cégek a hazai viszonylatban tekinthetők átlagosnak, azaz pozitívumok és hiányosságok egyaránt megfigyelhetők HR tevékenységükben a vizsgálati szempontok alapján, mely egyébként a legtöbb hazai cégre jellemző, így tevékenységük nem elégíti ki a személyzeti marketing koncepció kritériumait
- a gyenge minősítést kapott cégek HR tevékenységében olyan hiányosságok vannak, melyeket hosszú távon véleményem szerint mindenképpen orvosolni kell, a hatékony szervezeti működés biztosítása érdekében.
- Az egyes kategóriákon belül is lehetnek eltérések, melyeket a táblázatban feltüntettem, így valójában minden esetben egyedi módon, és mérlegeléssel kellett meghatározni a kategóriák tartalmát.

Az eredmények fő minősítési kategóriáinként, azaz vizsgálati részterületenként a változónkénti statisztikák között találhatóak. Az egyes minősítési kategóriák a fentiek alapján összesítve tehát a következőképp alakultak a definiált személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából:

- Kiváló HR/személyzeti marketing tevékenység: 4 cég, a minta 6,66%-a
- Jó HR/személyzeti marketing tevékenység: 22 cég, a minta 36,66%-a
- Átlagos HR/személyzeti marketing tevékenység: 29 cég, a minta 48,33%-a
- Gyenge HR/személyzeti marketing tevékenység: 5 cég, a minta 8,33%-a.

A fenti eredményeket a 19. ábrán látható körcikk diagramm szemlélteti.

A vizsgált vállalatok HR tevékenységének minősítése a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából



19. ábra A vizsgált cégek a definiált személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából

- A kiváló minősítésű cégek mindegyikének személyzeti kutatása, személyzeti stratégiája, HR kommunikációja és HR imázsépítése igen magas színvonalú, a dolgozók igényeit – egy kivétellel – kiválóan vagy jól elégítik ki, HR tevékenységük eredményessége pedig jó.
- A jó minősítésű cégek HR kutatása többnyire kiváló vagy jó, személyzeti stratégiájuk általában jó vagy átlagos, HR imázsépítési tevékenységük átlagos vagy kiváló, a dolgozói igények kielégítése átlagos vagy jó, HR kommunikációjuk többnyire jó, HR tevékenységük eredményessége pedig szintén jó.
- Az átlagos minősítésű cégek HR kutatása többnyire átlagos színvonalú, személyzeti stratégiájuk általában átlagos vagy rossz, HR imázsépítési tevékenységük átlagos vagy rossz, a dolgozói igények kielégítése többnyire átlagos, HR kommunikációjuk átlagos vagy jó, HR tevékenységük eredményessége pedig szintén átlagos vagy jó.
- A rossz minősítésű cégek mindegyikének HR kutatása és személyzeti stratégiája szintén rossz, HR imázsépítési tevékenységük többnyire szintén rossz, a dolgozói igények kielégítése átlagos vagy rossz, HR kommunikációjuk rossz vagy átlagos, HR tevékenységük eredményessége pedig többnyire rossz.

- Ahol több minősítés is előfordul vagylagosan, ott az elsőként említett fordul elő több alkalommal – ez érvényes a dolgozat végig minden hasonlóan megfogalmazott megállapításra.

Az adatok azt mutatják, hogy a hazai nagyvállalatok csupán kb. 7% felel meg a szakirodalmak alapján definiált személyzeti marketing koncepciónak, azaz a személyzeti marketing alkalmazása nem jellemző a vizsgált vállalati körre. A minta több mint 1/3-a a jó – HRM típusú - személyzeti tevékenységet folytat, mely azonban több területen is eltér a személyzeti marketing koncepciótól, de továbbfejleszhető lenne annak irányába, elsősorban a HR stratégia, a HR imázsépítés, és a dolgozói igények kielégítése területén. A minta kicsivel kevesebb mint felének olyan HR tevékenysége van, mely mindenképpen fejlesztést igényel, hogy hosszú távon sikeres lehessen, főleg a HR kutatás, HR stratégia, HR imázsépítés és a dolgozói igények kielégítése terén. Kb. 8% esetén pedig azonnali beavatkozás lenne szükséges a HR terület problémáinak megoldása érdekében, melyek rövid távon is előfordulnak illetve előfordulhatnak, az elemzési területek mindegyikén.

Ha a személyzeti marketing szűkebb értelmezését vesszük alapul, mely szerint az imázsalakítást és a személyzeti reklámokat jelenti, csak a IV/3. kérdéscsoport (HR imázsépítés minősítése) eredményeit mell megvizsgálunk (2 cég, 3,3% esetén nem lehetett meghatározni a szükséges adatok hiánya miatt):

- Gyenge: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Átlagos: 30 cég, a minta 50%-a
- Jó: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Kiváló: 10 cég, a minta 16,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége csak átlagos szintű HR imázsépítést végez, az e téren jó és kiváló minősítésű cégek együtt a minta 1/4-ét teszik ki. A vizsgált cégek többségének tehát nem megfelelő a HR imázsépítési tevékenysége, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük. Ebben az értelemben tehát kicsivel több vállalat végez személyzeti marketinget, mint az előző módszerrel meghatározott esetben, de az többséghez viszonyítva ez is kevésnek tekinthető.

2.2.2. A kérőívek elemzése vizsgálati változónként (kérdésenkénti statisztikák)

Az alábbiakban bemutatásra kerülő eredmények és diagrammok a CD melléklet „változónkénti statisztikák és diagrammok.spo” nevű fájljában találhatóak.

Alkalmazottak száma (I/2. kérdés):

- A vizsgált cégek 11,66%-a (7) 5000 főnél többet foglalkoztat.
- 20% (12) 2000 és 5000 fő közötti létszámot foglalkoztat.
- 68,33% (41) 1000 és 2000 fő közötti létszámot foglalkoztat.

Tulajdonosok tekintetében (I/3. kérdés) a következő megoszlást tapasztaltam a vizsgált 60 cég esetén:

- Magyar tulajdonú: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Külföldi tulajdonú: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Vegyes tulajdonú: 5 cég, a minta 8,3%-a

A minta tehát közel azonos arányban tartalmaz magyar illetve külföldi tulajdonú cégeket.

A nem magyar tulajdonú cégek (31) anyaországbeli és hazai HR tevékenysége közötti kapcsolat a következőképp jellemezhető (I/4. kérdés). Négy nem magyar tulajdonú cég esetén nem volt válasz a kérdésre, így 27 nem magyar tulajdonú cég (a minta 45%-a) esetében értelmezhető:

- Centralizált: 1 cég, a minta 1,7%-a (a 27 cég 3,7%-a)
- Kevésbé centralizált: 4 cég, a minta 6,7%-a (14,8%)
- Közepes: 5 cég, a minta 8,3%-a (18,5%)
- Kevésbé decentralizált: 4 cég, a minta 6,7%-a (14,8%)
- Decentralizált: 2 cég, a minta 3,3%-a (7,4%)
- Független: 11 cég, a minta 18,3%-a (40,7%)

A vizsgált cégek ágazonkénti megoszlása (I/5. kérdés) a következőképp alakult:

- Mezőgazdaság: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Ipar: 31 cég, a minta 51,7%-a
- Kereskedelem: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Szállítás, raktározás: 10 cég, a minta 16,7%-a
- Szolgáltatás: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Több profilú: 1 cég, a minta 1,7%-a

A mintában szereplő cégek több mint fele tehát az iparban tevékenykedik, de jelentős a szolgáltató és a szállító/raktározó cégek aránya is.

Árbevétel kategóriák (I/6. kérdés) szerinti megoszlás (millió Ft):

- 0-50: 1 cég, a minta 1,7%-a
- 51-300: 1 cég, a minta 1,7%-a
- 301-500: 1 cég, a minta 1,7%-a
- 501-1000: 2 cég, a minta 3,3%-a
- 1001-2500: 4 cég, a minta 6,7%-a
- 2501-4000: 2 cég, a minta 3,3%-a
- 4001-: 49 cég, a minta 81,7 %-a

A mintában szereplő cégek legtöbbször tehát 4 milliárd Ft feletti árbevétellel rendelkeznek, 1-4 milliárd Ft közötti árbevétele a minta 10%-ának, 1 milliárd Ft alatti pedig 8,4%-nak van.

A vállalat székhelyének földrajzi elhelyezkedése szerinti megoszlás (I/7. kérdés):

- Észak-Magyarország: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Észak-Alföld: 3 cég, a minta 5%-a
- Budapest (Közép-Magyarország): 27 cég, a minta 45%-a
- Dél-Alföld: 3 cég, a minta 5%-a
- Közép-Dunántúl: 6 cég, a minta 10%-a
- Dél-Dunántúl: 6 cég, a minta 10%-a
- Nyugat-Dunántúl: 7 cég, a minta 11,7%-a

A mintában szereplő cégek 45%-ának Budapesten és környékén van a székhelye, 23%-uk kelet-magyarországi, 31,7%-uk dunántúli.

A személyzeti marketing fogalmának ismerete (II/1. kérdés) a következőképp alakult a megkérdezett cégek körében:

- Sosem hallotta: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Már hallotta, de nem tudja mit jelent: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Már hallotta, de csak keveset tud róla: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Jól ismeri: 25 cég, a minta 41,7%-a

A mintában szereplő cégek legtöbbször tehát hallott már a személyzeti marketing koncepcióról.

A személyzeti marketing koncepció tartalmának ismerete (II/2. kérdés) a következőképp alakult a megkérdezett cégek körében (1 cég nem adott választ erre a kérdésre, a minta 1,7%-a):

- Nem tudja: 3 cég, a minta 5%-a
- A HR tevékenység reklámja: 2 cég, a minta 3,3%-a
- A HR tevékenység egyik funkcióterülete: 22 cég, a minta 36,7%-a

- HR koncepció, azaz a HR tevékenység egészét átfogja: 32 cég, a minta 53,3%-a

A mintában szereplő cégek kicsit több mint a fele ismeri csak az általam megfelelőnek ítélt személyzeti marketing koncepciót.

Azzal kapcsolatban, hogy milyen jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti marketingnek a megkérdezettek (II/3. kérdés), a megoszlás a következőképp alakult (7 cég, 11,7% nem adott választ erre a kérdésre):

- Csekély jelentőségű: 7 cég, a minta 11,7%-a
- Átlagos jelentőségű: 7 cég, a minta 11,7%-a
- Nagy jelentőségű: 30 cég, a minta 50%-a
- Kiemelkedő jelentőségű: 9 cég, a minta 15%-a

A mintában szereplő cégek csaknem fele az átlagosnál jelentősebbnek találja a személyzeti marketing koncepciót gyakorlati alkalmazás szempontjából.

A személyzeti marketing koncepció tartalmi elemeinek, fő területeinek ismerete tekintetében a megoszlás a következőképp alakult (II/4. kérdés):

- Nincs tisztában a személyzeti marketing koncepció fő területeivel: 23 cég, a minta 38,3%-a
- Tisztában van a személyzeti marketing koncepció fő területeivel: 37 cég, a minta 61,7%-a

Az egyes HR funkcióterületek fontossága (III/1. kérdés) a megkérdezettek szerint a következőképp alakult:

HR stratégia:

- Közepes: 6 cég, a minta 10%-a
- Fontos: 17 cég, a minta 28,3%-a
- Nagyon fontos: a minta 37 cég, 61,7%-a

Személyzettervezés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Közepes: 7 cég, a minta 11,7%-a
- Fontos: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Nagyon fontos: 32 cég, a minta 53,3%-a

Szervezettervezés és –fejlesztés:

- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 7 cég, a minta 11,7%-a

- Fontos: 24 cég, a minta 40%-a
- Nagyon fontos: 28 cég, a minta 46,7%-a

Toborzás és kiválasztás (személyzetbeszerzés):

- Közepes: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Fontos: 24 cég, a minta 40%-a
- Nagyon fontos: 28 cég, a minta 46,7%-a

Beillesztés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Közepes: 12 cég, a minta 20%-a
- Fontos: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Nagyon fontos: 18 cég, a minta 30%-a

Motivációs és érdekeltségi rendszer (bérezés, javadalmazás, ösztönzés):

- Közepes: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Fontos: 17 cég, a minta 28,3%-a
- Nagyon fontos: 38 cég, a minta 63,3%-a

Teljesítményértékelés:

- Közepes: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Fontos: 28 cég, a minta 46,7%-a
- Nagyon fontos: 27 cég, a minta 45%-a

Teljesítménymenedzsment:

- Kevésbé fontos: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Közepes: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Fontos: 27 cég, a minta 45%-a
- Nagyon fontos: 23 cég, a minta 38,3%-a

Munkakörtervezés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Közepes: 15 cég, a minta 25%-a
- Fontos: 28 cég, a minta 46,7%-a
- Nagyon fontos: 12 cég, a minta 20%-a

Munkakörelemzés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Közepes: 15 cég, a minta 25%-a
- Fontos: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Nagyon fontos: 14 cég, a minta 23,3%-a

Munkakörértékelés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 14 cég, a minta 23,3%-a
- Fontos: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Nagyon fontos: 17 cég, a minta 28,3%-a

Munkaköri leírás (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 12 cég, a minta 20%-a
- Fontos: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Nagyon fontos: 20 cég, a minta 33,3%-a

Érdekegyeztetés, kollektív tárgyalás (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Kevésbé fontos: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Közepes: 15 cég, a minta 25%-a
- Fontos: 20 cég, 33,3%-a
- Nagyon fontos: 21 cég, 35%-a

Participáció, üzemi tanács:

- Nem fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Kevésbé fontos: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Közepes: 21 cég, a minta 35%-a
- Fontos: 21 cég, a minta 35%-a
- Nagyon fontos: 12 cég, a minta 20%-a

Személyzetfejlesztés (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Fontos: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Nagyon fontos: 28 cég, a minta 46,7%-a

Jóléti ügyek, szociálpolitika (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Kevésbé fontos: 3 cég, a minta 5%-a
- Közepes: 14 cég, a minta 23,3%-a
- Fontos: 21 cég, a minta 35%-a
- Nagyon fontos: 20 cég, a minta 33,3%-a

Egészségügy, munkavédelem (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Közepes: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Fontos: 22 cég, a minta 36,7%-a
- Nagyon fontos: 31 cég, a minta 51,7%-a

Létszámleépítés (3 cég, a minta 5%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem fontos: 3 cég, a minta 5%-a
- Kevésbé fontos: 3 cég, a minta 5%-a
- Közepes: 23 cég, a minta 38,3%-a
- Fontos: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Nagyon fontos: 12 cég, a minta 20%-a

Személyzeti adminisztráció (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 17 cég, a minta 28,3%-a
- Fontos: 24 cég, a minta 40%-a
- Nagyon fontos: 17 cég, a minta 28,3%-a

Karriermenedzsment (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 3 cég, a minta 5%-a
- Közepes: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Fontos: 32 cég, a minta 53,3%-a
- Nagyon fontos: 13 cég, a minta 21,7%-a

Munkaerőpiacok vizsgálata (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevésbé fontos: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Közepes: 22 cég, a minta 36,7%-a
- Fontos: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Nagyon fontos: 13 cég, a minta 21,7%-a

HR kommunikáció:

- Kevésbé fontos: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Közepes: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Fontos: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Nagyon fontos: 26 cég, a minta 43,3%-a

Vállalati kultúra alakítás (1 cég, 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Közepes: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Fontos: 22 cég, a minta 36,7%-a

- Nagyon fontos: 26 cég, a minta 43,3%-a

Az adatokból arra lehet következtetni, hogy a mintában szereplő vállalatok legtöbbször csaknem minden felsorolt személyzeti funkciót illetve feladatot fontosnak (vagy nagyon fontosnak) tartott, a legkevésbé fontosnak a létszámleépítést, a participációt és a munkaerőpiacok vizsgálatát tartották (melyből az utóbbi kettő a személyzeti marketingnek fontos elemét képezi). Ez azt tükrözi, hogy a megkérdezettek többnyire elismerik a modern, átfogó és stratégiai szemléletű HR tevékenység fontosságát és jelentőségét a szervezeti célok elérésének szempontjából.

A külső szervezetek segítségének igénybe vétele (III/2. kérdés) a következőképp alakult:

- Nem vesz igénybe külső segítséget: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Igénybe vesz külső segítséget: 52 cég, a minta 86,7%-a

A mintában szereplő vállalatok legtöbbször tehát igénybe veszi külső szervezetek segítségét, ezen belül:

- Személyzeti tanácsadó cég segítségét veszi igénybe: 33 cég, a minta 55%-a
- Munkügyi központ segítségét veszi igénybe: 34 cég, a minta 56,7%-a
- Fejlesztési cég segítségét veszi igénybe: 30 cég, a minta 50%-a
- Kamarák segítségét veszi igénybe: 16 cég, a minta 26,7%-a

A személyzeti osztály helye a vállalat szervezeti hierarchiájában (III/3. kérdés) a következőképp alakult a vizsgált cégek esetében:

- Nincs külön személyzeti osztály: 4 cég, a minta 6,7%-a
- 3. vonalban van a személyzeti osztály: 14 cég, a minta 23,3%-a
- 2. vonalban van a személyzeti osztály: 11 cég, a minta 18,3%-a
- 1. vonalban van a személyzeti osztály: 31 cég, a minta 51,7%-a

A mintában szereplő vállalatok több mint felénél tehát kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti területnek, és a HR vezető a legfelső szintű vállalatvezetés tagja, stratégiai partnere.

Az egyes személyzeti funkcióterületek alkalmazása terén (III/4. kérdés) a következőket állapítottam meg:

- Személyzeti adminisztráció: 56 cég, a minta 93,3%-a,
- Toborzás, kiválasztás: 49 cég, a minta 81,7%-a,
- Egészségügy és munkavédelem: 48 cég, a minta 80%-a,
- HR stratégia: 48 cég, a minta 80%-a,
- Teljesítményértékelés: 46 cég, a minta 76,7%-a,

- Munkaköri leírás: 44 cég, a minta 73,3%-a,
- Érdekegyeztetés, kollektív tárgyalás: 43 cég, a minta 71,7%-a,
- Jóléti ügyek, szociálpolitika: 43 cég, a minta 71,7%-a,
- Személyzetfejlesztés: 41 cég, a minta 68,3%-a,
- Partecipáció, üzemi tanács: 36 cég, a minta 60%-a,
- Személyzettervezés: 41 cég, a minta 68,3%-a,
- Motivációs és érdekeltségi rendszer: 34 cég, a minta 56,7%-a,
- HR kommunikáció: 33 cég, a minta 55%-a,
- Szervezettervezés és –fejlesztés: 28 cég, a minta 46,7%-a,
- Létszámleépítés: 26 cég, a minta 43,3%-a,
- Beillesztés: 22 cég, a minta 36,7%-a,
- Karriermenedzsment: 22 cég, a minta 36,7%-a,
- Munkaerőpiacok vizsgálata: 18 cég, a minta 30%-a,
- Vállalati kultúra alakítás: 18 cég, a minta 30%-a,
- Munkakör értékelés: 18 cég, a minta 30%-a,
- Teljesítménymenedzsment: 14 cég, a minta 23,3%-a,
- Munkakörtervezés: 11 cég, a minta 18,3%-a,
- Munkakör elemzés: 11 cég, a minta 18,3%-a.

Gyakorlati alkalmazást tekintve tehát a vizsgált cégek legtöbbször van HR stratégia, személyzettervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaköri leírás, érdekegyeztetés, személyzetfejlesztés, jóléti ügyek, szociálpolitika, egészségügy és munkavédelem, és személyzeti adminisztráció valamilyen formában. Viszonylag ritka ugyanakkor beillesztés, a teljesítménymenedzsment, a munkakörtervezés, a munkakör elemzés, a munkakör értékelés, karriermenedzsment, a munkaerőpiacok vizsgálata, és a vállalati kultúra alakítás. Az utóbbiak közül is különösen nagy problémát jelenthet a teljesítménymenedzsment hiánya, mely nélkül a teljesítményértékelés úgyszólván felesleges, és a teljesítményproblémák nem megoldhatóak, a munkaerőpiacok vizsgálata, mely nélkül a HR döntések nem kellően megalapozottak, és a vállalati kultúra hiánya, mely a csapat illetve szervezetépítés és az azzal kapcsolatos más HR feladatok megvalósítását teszi nehezzé vagy lehetetlenné. Összességében tehát a mintában szereplő cégek nagy részének HR tevékenységéből számos olyan alapvető fontosságú HR funkció gyakorlati alkalmazása hiányzik, amely nélkül az hosszú távon nem lehet sikeres, főleg ha a fejlett európai piacgazdaságok nagyvállalatainak HR gyakorlatához viszonyítunk. E fentiekben felsorolt hiányosságok azért is meglepőek, mert a megkérdezett

cégek nagyobb része e területek szinte mindegyikét fontosnak vagy nagyon fontosnak tartja, mégsem alkalmazza. Hiába van meg tehát a cégek nagy része esetén egy stratégiai szemlélet, ha az nem fogja át azokat az igen lényeges személyügyi területeket, melyeket a szakirodalom és a nyugati gyakorlat egyértelműen a hosszú távú siker alapvető stratégiai összetevőjének tart. E területek hiánya alapvető oka annak, hogy a személyzeti marketing koncepciót sem alkalmazzák széles körben.

Az egyes cégek által alkalmazott, saját bevallásuk szerinti HR tevékenység típusának megoszlása (III/5. kérdés) a következőképp alakult:

- Personnel Administration: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Personnel Management: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Human Resource Management: 37 cég, a minta 61,7%-a
- Personalmarketing: 3 cég, a minta 5%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát elvileg korszerű, és hatékony HR rendszereket alkalmaz, melyre azonban rácsófolnak az előzőekben bemutatott eredmények, hiszen például azon cégek nagy része, melyek saját bevallásuk szerint HRM-et alkalmaznak, nem használják a HRM koncepció számos olyan fő területét, melyeknek hiányában nem is beszélhetünk valódi HRM alkalmazásáról.

Személyzeti kutatás (IV/1. kérdéscsoport)

A vállalatok által alkalmazott személyzeti információs rendszerek típusai (IV/1/1. kérdés) a következők szerint alakultak:

- Nincs vállalati információs rendszer sem, csak papíron tartanak nyilván bizonyos adatokat: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Nincs külön személyzeti információs rendszer, de van vállalati információs rendszer: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Van személyzeti információs rendszer, de csak szűk körű, a HR tevékenység működtetéséhez alapvetően szükséges adatokat tárolnak: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Van személyzeti információs rendszer, és széles körű, a HR tevékenység egészét átfogó, azt megalapozó adatokat tárolnak: 28 cég, a minta 46,7%-a

A mintában szereplő vállalatok 4/5-e tehát megfelelő HR információs rendszerrel rendelkezik, de csak alig a fele használja fel megfelelő szintű adatkezelésre.

A HR adatok gyűjtésének módja, forrása (IV/1/2. kérdés) tekintetében (személyzeti kutatás) a következőket állapítottam meg (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem végeznek HR információgyűjtést: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Minimális információgyűjtés, csak belső forrásból: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Minimális információgyűjtés, külső és belső forrásból: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Igény szerinti, ad hoc jellegű kutatás (külső és belső): 25 cég, a minta 41,7%-a
- Szisztematikus külső és belső személyzeti kutatás: 21 cég, a minta 35%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát megfelelő HR információgyűjtési tevékenységet folytat, bár csak kicsivel több mint 1/3-uk végez rendszeres HR kutatási tevékenységet, melynek hiányában nem naprakész információkra alapozhatják csak HR döntéseiket.

Az alkalmazottak megelégedettségének mérése tekintetében (IV/1/3. kérdés):

- Nem mérik: 9 cég, a minta 15%-a
- Alkalmanként mérik: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Rendszeresen mérik: 26 cég, a minta 43,3%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát méri az alkalmazottak megelégedettségét, azonban jelentős részük nem rendszeresen, így nem lehetnek biztosak benne, hogy dolgozóik valóban elégedettek.

Az alkalmazottak elkötelezettségének mérése (IV/1/4. kérdés) tekintetében (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem mérik: 18 cég, a minta 30%-a
- Alkalmanként mérik: 23 cég, a minta 38,3%-a
- Rendszeresen mérik: 18 cég, a minta 30%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát méri az alkalmazottak elkötelezettségét, azonban nagyobb részük nem rendszeresen így nem lehetnek biztosak benne, hogy dolgozóik valóban elkötelezettek.

Munkaadói imázs vizsgálatának (IV/1/5. kérdés) tekintetében (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem mérik: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Alkalmanként mérik: 19 cég, a minta 31,7%-a
- Rendszeresen mérik: 11 cég, a minta 18,3%-a

A mintában szereplő vállalatok csaknem fele nem végez munkaadói imázs vizsgálatot, és csak kevesebb mint 1/5-ük végzi rendszeresen, így nem lehetnek biztosak benne, hogy pozitív-e munkaadói imázsuk.

Teljesítményértékelés alkalmazásának tekintetében (IV/1/6. kérdés) a következőket állapítottam meg:

- Nem végeznek teljesítményértékelést: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Alkalmanként végeznek teljesítményértékelést: 12 cég, a minta 20%-a
- Rendszeresen végeznek teljesítményértékelést: 44 cég, a minta 73,3%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát rendszeresen méri az alkalmazottak teljesítményét.

A megkérdezett vállalatok tehát, bár többnyire rendelkeznek megfelelő információs rendszerrel, általában nem használják ki az adott lehetőségeket, és nem végeznek a HR döntéseket megalapozó és előkészítő kutatásokat kellő rendszerességgel, a teljesítményértékelést kivéve.

HR stratégia (IV/2. kérdéscsoport)

HR stratégia alkalmazása illetve minősége tekintetében (IV/2/1. kérdés) a következőket állapítottam meg:

- Nincs HR stratégia: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Van HR stratégia, de a gyakorlatban nem alkalmazzák: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Van HR stratégia, de nem integráns része a vállalati stratégiának: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Van HR stratégia, és integráns része a vállalati stratégiának: 44 cég, a minta 73,3%-a

A mintában szereplő vállalatok nagyobb része tehát rendelkezik HR stratégiával.

Munkaerőpiac szegmentálás alkalmazása (IV/2/2. kérdés) tekintetében (5 cég, a minta 8,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem végez munkaerőpiac szegmentálást: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Néha végez munkaerőpiac szegmentálást: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Gyakran végez munkaerőpiac szegmentálást: 10 cég, a minta 16,7%-a
- Rendszeresen végez munkaerőpiac szegmentálást: 9 cég, a minta 15%

A mintában szereplő vállalatok nagy többsége tehát nem végez kellő gyakorisággal munkaerőpiac szegmentálást a HR stratégia elkészítése során.

Versenyárselemzés alkalmazása (IV/2/3. kérdés) tekintetében (3 cég, a minta 5%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem végez versenyárselemzést: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Néha végez versenyárselemzést: 22 cég, a minta 36,7%-a
- Gyakran végez versenyárselemzést: 12 cég, a minta 20%-a
- Rendszeresen végez versenyárselemzést: 3 cég, a minta 5%-a

A mintában szereplő vállalatok nagy többsége tehát nem végez kellő gyakorisággal versenyárselemzést a HR stratégia elkészítése során.

Önelemzés alkalmazása (IV/2/4. kérdés) tekintetében (4 cég, a minta 6,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem végez önelemzést: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Néha végez önelemzést: 18 cég, a minta 30%-a
- Gyakran végez önelemzést: 14 cég, a minta 23,3%-a
- Rendszeresen végez önelemzést: 11 cég, a minta 18,3%-a

A mintában szereplő vállalatok kb. fele tehát nem végez kellő gyakorisággal önelemzést a HR stratégia elkészítése során.

HR portfolio készítés (IV/2/5. kérdés) tekintetében (3 cég, a minta 5%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem készít HR portfoliót: 21 cég, a minta 35%-a
- Néha készít HR portfoliót: 24 cég, a minta 40%-a
- Gyakran készít HR portfoliót: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Rendszeresen készít HR portfoliót: 4 cég, a minta 6,7%-a

A mintában szereplő vállalatok nagy többsége tehát nem végez kellő gyakorisággal HR portfolio készítést a HR stratégia elkészítése során.

Munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása (IV/2/6. kérdés) tekintetében (5 cég, a minta 8,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem végez munkaerőpiaci pozicionálást: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Néha végez munkaerőpiaci pozicionálást: 19 cég, a minta 31,7%-a
- Gyakran végez munkaerőpiaci pozicionálást: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Rendszeresen végez munkaerőpiaci pozicionálást: 7 cég, a minta 11,7%-a

A mintában szereplő vállalatok többsége tehát nem végez kellő gyakorisággal munkaerőpiaci pozicionálást a HR stratégia elkészítése során.

A megkérdezett vállalatok tehát, bár többnyire rendelkeznek HR stratégiával, általában nem végeznek olyan előzetes tevékenységeket, melyek a megfelelő stratégia megalkotásához fontosak lennének, és azt megalapozottá tennék.

HR imázsépítés (IV/3. kérdéscsoport)

HR (munkaadói) imázsépítés alkalmazása, illetve annak jellege (IV/3/1. kérdés) tekintetében (4 cég, a minta 6,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nincs sem vállalati, sem HR imázs építés: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Alkalmi vállalati imázs építés, HR imázsépítés nélkül: 10 cég, a minta 16,7%
- Szisztematikus vállalati imázs építés, HR imázsépítés nélkül: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Vállalati imázs építés, alkalmi HR imázsépítéssel: 15 cég, a minta 25%-a
- Szisztematikus vállalati és HR imázsépítés (HR branding): 12 cég, a minta 20%-a

A megkérdezett vállalatok pusztán 1/5-e végez tehát megfelelő szintű HR imázsépítési tevékenységet, mely azt jelenti, hogy a többi vállalat vezetése nem tartja fontosnak cégük munkaadói imázsának minőségét.

PR (Public Relations) tevékenység alkalmazása (IV/3/2. kérdés) a HR tevékenységhez kapcsolódóan (4 cég, a minta 6,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem alkalmaz PR-t: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Alkalmaz PR-t: 31 cég, a minta 51,7%-a

A megkérdezett vállalatok kicsivel több mint fele alkalmaz csak PR eszközöket a HR tevékenység során, a többi cég nem használja ki tehát a PR által kínált lehetőségeket.

Személyzeti reklámok, illetve annak különféle típusainak alkalmazása (IV/3/3. kérdés) tekintetében (2 cég, a minta 3,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Semmilyen személyzeti reklámot nem alkalmaz: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Csak álláshirdetéseket alkalmaz: 31 cég, a minta 51,7%-a
- Álláshirdetések és alkalmanként munkaadói imázs reklámok: 17 cég, a minta 28,3%-a
- Álláshirdetések és szisztematikus munkaadói imázs reklámok: 9 cég, a minta 15%-a

A mintában szereplő vállalatok többsége tehát sajnos nem alkalmazza az ún. munkaadói imázs reklámokat, csak álláshirdetéseket, melyek azonban nem javítják a munkaadói imázst, azaz a cégek vezetése nem tartja fontosnak cégük munkaadói imázsának minőségét.

A megkérdezett vállalatok tehát többnyire nem végeznek HR imázsépítési tevékenységet, hozzávetőleg a cégek fele az ez irányú tevékenységek közül csupán az álláshirdetéseket alkalmazza a személyzetbeszerzéshez kapcsolódóan, illetve a PR bizonyos elemeit. Csupán a minta kis hányadát alkotó cégek használják ki megfelelően a marketing által nyújtott reklámozási és munkaadói márkaépítési lehetőségeket.

Munkavállalói igények kielégítése (IV/4. kérdéscsoport)

Munkavállalói igények kielégítése szempontjából a cégek által kínált munkakörök, állások (IV/4/1. kérdés) jellemzése (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem vonzó: 3 cég, a minta 5%-a
- Átlagos: 30 cég, a minta 50%-a
- Kismértékben (átlagosnál jobban) vonzó: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Nagyon vonzó: 15 cég, a minta 25%-a

A megkérdezett vállalatok fele átlagos, kb. 43%-uk vonzó munkaköröket kínál a munkavállalók számára. Nagyon vonzó munkaköröket a megkérdezettek pusztán 1/4-e kínál.

A munkakörök új dolgozók számára történő realiztikus bemutatása (IV/4/2. kérdés) tekintetében (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nem megfelelő a munkakör bemutatása (sem a pozitívumokat, sem a negatívumokat nem mutatják be): 3 cég, a minta 5%-a
- Csak a pozitívumokat mutatják be: 4 cég, a minta 6,7%-a
- A munkakört realiztikusan mutatják be (a pozitívumokat és negatívumokat egyaránt): 52 cég, a minta 86,7%-a

A munkakörök realiztikus bemutatása az új dolgozók számára a megkérdezettek nagy többségénél megfelelően megvalósul.

Az alkalmazott bérformák szerinti megoszlás (IV/4/3. kérdés) a következőképp alakult (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Időbért alkalmaz: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Teljesítménybért alkalmaz: 3 cég, a minta 5%-a

- Kombinált bért alkalmaz: 32 cég, a minta 53,3%-a
- Időbért és teljesítménybért is alkalmaz (különböző típusú munkakörökben): 11 cég, a minta 18,3%-a

A megkérdezett vállalatok több mint felénél kombinált béreket alkalmaznak, kb. 1/5-ük alkalmaz a végzendő munka jellegénél fogva időbért. A tiszta teljesítménybér alkalmazása a legkevésbé gyakori, mely növelheti ugyan a teljesítményt, de rontja a munkahely által nyújtott megélhetés biztonságát, a jövedelem esetleges változásának (csökkenésének) lehetősége révén.

A vállalatok által kínált fizetések versenyképessége (IV/4/4. kérdés) tekintetében:

- Versenyképtelen: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Korlátozottan versenyképes: 27 cég, a minta 45%-a
- Versenyképes: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Kiemelkedően versenyképes: 2 cég, a minta 3,3%-a

A megkérdezett vállalatok közel azonos arányban kínálnak korlátozottan versenyképes illetve versenyképes fizetéseket. Kis hányaduk versenyképtelen, sajnos még ennél is kevesebb pedig kiemelkedően versenyképes fizetéseket kínál, melyből főleg az utóbbi jelent nagy problémát, hisz a munkavállalók megélhetése szempontjából mindenképp ez a legfontosabb tényező.

A cégek által alkalmazott béren kívüli juttatások (mellékszolgáltatási, vagy kafeteria rendszerek) tekintetében (IV/4/5. kérdés) a következőket állapítottam meg:

- Csak a törvény által előírt juttatásokat nyújtja: 8 cég, a minta 13,3%-a
- Kollektív szerződés által szabályozott juttatásokat nyújtja: 27 cég, a minta 45%-a
- Rétegspecifikus juttatásokat nyújt: 9 cég, a minta 15%-a
- Rugalmas, minden dolgozó számára azonos juttatási rendszert (kafeteria) használ: 16 cég, a minta 26,7%-a

A megkérdezett vállalatok alig több, mint 1/4-énél használnak valódi kafeteria rendszert, és csaknem felénél csak az „alap” szolgáltatásokat nyújtják. A kafeteria rendszerek használata nem tekinthető tehát kellően elterjedtnek a nagyvállalatok többségénél.

A munkavállalók munkahelyükkel (mint munkaadóval) való megelégedettségének (IV/4/6. kérdés) szempontjából (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kismértékben elégedetlen: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Kismértékben elégedett: 20 cég, a minta 33,3%-a
- Közepesen elégedett: 31 cég, a minta 51,7%-a

- Nagyon elégedett: 6 cég, a minta 10%-a

A megkérdezett vállalatok mindössze 1/10-e esetén nagyon elégedettek a dolgozók, mely a megtartásuk és motiválásuk szempontjából különösen fontos. Mindenképpen pozitív dolog viszont, hogy a megkérdezett cégek közül csak néhánynak a dolgozói elégedetlenek munkahelyükkel.

A munkavállalók pozíciójukkal való megelégedettségének (IV/4/7. kérdés) szempontjából (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kismértékben elégedetlen: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Kismértékben elégedett: 28 cég, a minta 46,7%-a
- Közepesen elégedett: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Nagyon elégedett: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett cégek közül csak néhánynak a dolgozói elégedetlenek betöltött pozíciójukkal, túlnyomórészt a dolgozók kismértékben vagy közepesen elégedettek e téren.

A munkavállalók fizetésükkel való megelégedettségének (IV/4/8. kérdés) szempontjából (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nagyon elégedetlen: 3 cég, a minta 5%-a
- Kismértékben elégedetlen: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Kismértékben elégedett: 31 cég, a minta 51,7%-a
- Közepesen elégedett: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Nagyon elégedett: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett vállalatok kevesebb mint 2%-ának dolgozói elégedettek csak nagyon fizetésükkel, mely a megtartásuk és motiválásuk szempontjából különösen fontos. A megkérdezettek több mint felének dolgozói kismértékben elégedettek. Több mint 1/4-ük dolgozói azonban sajnos elégedetlenek, amely mind rövid, mind hosszú távon jelentős problémákhoz vezethet.

Az emberi erőforrások figyelembe vétele (IV/4/9. kérdés) szempontjából a következők voltak megállapíthatók:

- A munkaerőt pusztán termelési tényezőnek tekinti: 1 cég, a minta 1,7%-a
- A munkaerőt termelési tényezőnek tekinti, kismértékben figyelembe véve igényeit: 12 cég, a minta 20%-a
- A munkaerőt partnernek tekinti: 41 cég, a minta 68,3%-a

- A munkaerőt vevőnek tekinti, akinek a munkaadóval szembeni igényeit, elvárásait ismerni kell és ki kell elégíteni: 6 cég, a minta 10%-a

A humán erőforrások személyzeti marketingre jellemző felfogása a minta pusztán 1/10-e esetén figyelhető meg. A vállalatok többsége partnernek tekinti a dolgozókat, mely viszont mindenképp nagy pozitívum. Pusztán termelési tényezőnek szerencsére csak a megkérdezettek alig több, mint 1/5-e tekinti dolgozókat.

A személyzetbeszerzés forrását (IV/4/10. kérdés) tekintve a következő megoszlást figyeltem meg:

- Csak belső forrásból: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Belső és külső forrás egyaránt a pozíciótól függően: 37 cég, a minta 61,7%-a
- Belső és külső forrás egyaránt, de külső csak akkor, ha belső nincs, és képezni sem lehet: 22 cég, a minta 36,7%-a

A minta valamivel több, mint 1/3-ánál van csak a dolgozók megtartását és motiválását segítő személyzet-beszerzési koncepció, mely a belső forrást részesíti előnyben. A vállalatok többsége a betöltendő pozíciótól teszi függővé a beszerzés forrását, mely külső forrás választása esetén az előléptetésre/áthelyezésre számító dolgozók demotiváltságát okozhatja.

A vállalat által a dolgozóknak nyújtott karrier lehetősége (IV/4/11. kérdés) szempontjából a következő megoszlást figyeltem meg:

- Nem biztosítja a karrier lehetőségét: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Csak kiemelkedő teljesítmény esetén, alkalmilag biztosítja a karrier lehetőségét: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Karriertervezési és –fejlesztési rendszert használ: 29 cég, a minta 48,3%-a

A megkérdezett vállalatok nagy többsége biztosítja dolgozóinak az előrejutás valamilyen formáját, karriertervezési és –fejlesztési rendszert azonban, mely a legmegfelelőbb megoldás e téren, csak a megkérdezettek kevesebb mint fele használ.

A vállalatoknál megfigyelhető munkahelyi légkör (IV/4/12. kérdés) tekintetében a következő megoszlást figyeltem meg (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Rossz munkahelyi légkör: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Átlagos munkahelyi légkör: 30 cég, a minta 50%-a
- Jó munkahelyi légkör: 27 cég, a minta 45%-a
- Kiváló munkahelyi légkör: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett vállalatok felénél átlagos, csaknem felénél jó a munkahelyi légkör. A kiváló munkahelyi légkör azonban – sajnos – épp olyan ritka, mint – szerencsére - a rossz.

A vállalatoknál alkalmazott vezetési stílus (IV/4/13. kérdés) tekintetében a következő megoszlást figyeltem meg (3 cég, a minta 5%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Autokratikus vezetési stílus: 18 cég, a minta 30%-a
- Demokratikus vezetési stílus: 27 cég, a minta 45%-a
- Független vezetési stílus: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Egyéb: 11 cég, a minta 18,3%-a

Az autokratikus stílus a megkérdezettek kevesebb mint 1/3-ánál fordult elő, míg a demokratikus majdnem a felénél.

A vállalati képzések jellemzői (IV/4/14. kérdés) a vizsgált cégek esetében a következőképp alakultak (nem volt a megkérdezett cégek között olyan, ahol ne lett volna valamilyen vállalati képzés):

- Vállalati képzés saját szervezésben: 49 cég, a minta 81,7%-a
- Vállalati képzés külső szervezésben: 50 cég, a minta 83,3%-a
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Egyéni tanulmányok ösztönzése: 34 cég, a minta 56,7%-a

A megkérdezett vállalatok mindegyike alkalmazza tehát a személyzetfejlesztés valamilyen formáját, a leggyakoribb a saját illetve külső szervezésű vállalati képzés volt.

A megkérdezett vállalatok a dolgozói igények kielégítésének szempontjából többnyire átlagos illetve vonzó munkaköröket kínálnak, a munkaköröket a dolgozóknak többnyire megfelelően bemutatják, a béreket idő és teljesítménybér valamilyen kombinációjában fizetik, mely többnyire korlátozottan vagy kismértékben versenyképes, viszonylag szűk körű mellékszolgáltatásokkal kiegészítve. A dolgozók többnyire elégedettek munkahelyükkel és pozíciójukkal, és kicsit kevésbé a fizetésükkel. A humán erőforrások személyzeti marketingre jellemző felfogása általában nem jellemző a cégekre, mely megfigyelhető a személyzetbeszerzéssel, és karrierlehetőséggel kapcsolatban is, bár a dolgozók személyes fejlődését szinte mindenütt támogatják és a munkahelyi légkör is megfelelő a megkérdezettek legtöbbszörénél. A dolgozói igények kielégítése tehát számos kívánni valót hagy maga után a legtöbb vállalat esetén, ami nem teszi lehetővé a dolgozók megtartásának és motiválásának maradéktalan megvalósítását, és nem sugároz kifelé megfelelően pozitív munkaadói imázst.

HR kommunikáció (IV/5. kérdéscsoport)

A vállalatoknál alkalmazott HR kommunikáció minősége (IV/5/1. kérdés) szempontjából a következő megoszlást figyeltem meg (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Rossz, azaz nincs megfelelő HR kommunikáció: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Gyenge, azaz van HR kommunikáció, de nem nyílt, őszinte, kétirányú: 6 cég, a minta 10%-a
- Átlagos, azaz van HR kommunikáció, mely általában jó, de néha előfordulnak problémák, melyek hosszabb-rövidebb időn belül megoldhatóak: 28 cég, a minta 46,7%-a
- Jó, azaz van HR kommunikáció, mely általában jó, de néha előfordulnak problémák, melyek gyorsan megoldhatóak: 23 cég, a minta 38,3%-a

A megkérdezett vállalatok csaknem felének átlagos, több mint 1/3-ának jó a HR kommunikációja, míg több mint egytizedüknek az átlagosnál rosszabb. Kiválónak a megkérdezettek egyike sem minősítette HR kommunikációját.

A dolgozók véleményének, igényeinek megkérdezése tekintetében a HR osztály döntéseire, a HR funkciók kialakításához és működtetéséhez kapcsolódóan (IV/5/2. kérdés):

- Nem kérdezik meg a véleményüket: 10 cég, a minta 16,7%-a
- Ritkán kérdezik meg a véleményüket: 39 cég, a minta 65%-a
- Mindig megkérdezik a véleményüket: 11 cég, a minta 18,3%-a

A megkérdezett vállalatok többsége nem kérdezi meg rendszeresen dolgozói véleményét, kb. 1/6-uk pedig egyáltalán nem. Így e cégek nem lehetnek tisztában a dolgozók elvárásaival, igényeivel és véleményével, mely pedig fontos lenne egy olyan HR tevékenység kialakításához, mellyel a dolgozókat elkötelezetté és motiválttá tehetnék.

A dolgozók döntéshozatali/problémamegoldási folyamatba való bevonásának tekintetében (IV/5/3. kérdés):

- Nem vonják be: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Ritkán vonják be: 45 cég, a minta 75%-a
- Mindig bevonják: 13 cég, a minta 21,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége nem vonja be dolgozóit rendszeresen a problémák megoldásába, illetve a döntések meghozatalába, így nem használják ki megfelelően az ebből származó lehetőségeket.

A munkavállalók tájékoztatása szempontjából az őket érintő kérdések/események tekintetében (IV/5/4. kérdés):

- Ritkán, kizárólag a fontos ügyekről: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Gyakran, minden őket érintő kérdésről: 38 cég, a minta 63,3%-a
- Rendszeresen, napra kész információkkal: 9 cég, a minta 15%-a

A megkérdezett vállalatok többsége nem tájékoztatja dolgozóit rendszeresen az őket is érintő kérdésekről/ügyekről, így a dolgozók kiszolgáltatottá és később bizalmatlanná válhatnak a céggel szemben, mely elkötelezettségüket és motivációjukat nagymértékben csökkenti, és rontja a cég mind belső, mind külső imázsát.

Személyes elbeszélgetés alkalmazása tekintetében (IV/5/5. kérdés) a különböző HR feladatokhoz kapcsolódóan (nem felvételi interjúról van szó!) pl. célok meghatározása, teljesítmény, karrier, fejlődés, stb.:

- Nem alkalmazzák: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Ritkán alkalmaz: 19 cég, a minta 31,7%-a
- Gyakran alkalmaz: 13 cég, 21,7%-a
- Rendszeresen alkalmaz: 27 cég, a minta 45%-a

A megkérdezett vállalatok több mint fele nem alkalmazza rendszeresen a személyes beszélgetéseket dolgozóival nem használva ki ezáltal a belső kommunikációnak ezt a nagyon fontos formáját, csaknem fele azonban igen, így biztosítva a közvetlen, kétirányú, és torzulásoktól mentes információáramlást a dolgozók és a vállalatvezetés között számos nagy jelentőségű HR területen.

A megkérdezett vállalatok tehát többnyire átlagos vagy jó HR kommunikációval rendelkeznek, dolgozóik véleményét csak ritkán kérdezik meg, a döntéshozatalba/problémamegoldásba csak ritkán vonják be őket, ugyanakkor gyakran tájékoztatják őket a lényeges kérdésekről, felhasználva ehhez a személyes elbeszélgetések nyújtotta lehetőségeket is. Mindent egybevetve azonban megállapítható, hogy a HR kommunikáció a legtöbb cég esetén még valamely területen fejlesztésre szorul.

A HR terület eredményessége (V. kérdéscsoport)

A HR terület eredményességének mérési módja tekintetében (V/6/1. kérdés):

- Nem méri a HR terület eredményességét: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Mutatókkal, statisztikákkal méri: 33 cég, a minta 55%-a
- Személyzeti kontrollingot alkalmaz: 16 cég, a minta 26,7%-a

A megkérdezett vállalatok több mint fele csak mutatókkal és statisztikákkal méri a HR terület eredményességét, csaknem 1/5-ük egyáltalán nem méri, több mint 1/4-ük pedig személyzeti kontrollingot használ.

A személyzetbeszerzés eredményességével kapcsolatban (V/6/2. kérdés) a vállalatok megoszlása a következőképp alakult:

- Átlag alatti, azaz kb. 3-6 hónap alatt találnak megfelelő munkavállalót: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Átlagos, azaz kb. 1-3 hónap alatt találnak megfelelő munkavállalót: 19 cég, a minta 31,7%-a
- Jó, azaz kb. 2-4 hét alatt találnak megfelelő munkavállalót: 31 cég, a minta 51,7%-a
- Kiváló, azaz kb. 2 héten belül találnak megfelelő munkavállalót: 5 cég, a minta 8,3%-a

A megkérdezett vállalatok kicsivel több, mint fele jónak, kb. 1/3-a átlagosnak minősítette személyzet-beszerzési tevékenységének eredményességét.

A HR kutatási, azaz információgyűjtési tevékenység eredményességével (V/6/3. kérdés) kapcsolatban a vállalatok megoszlása a következőképp alakult:

- Átlag alatti, azaz nem minden információ, és csak hosszú idő elteltével áll a döntéshozók rendelkezésére: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Átlagos, azaz minden információ hosszabb-rövidebb időn belül rendelkezésre áll: 24 cég, a minta 40%-a
- Jó, azaz minden információ rövid időn belül rendelkezésre áll: 32 cég, a minta 53,3%-a
- Kiváló, azaz minden információ azonnal a döntéshozók rendelkezésére áll: 2 cég, a minta 3,3%-a

A megkérdezett vállalatok több mint fele jónak, 40%-a átlagosnak minősítette információgyűjtési tevékenységének eredményességét.

A személyzetfejlesztés eredményességével kapcsolatban (V/6/4. kérdés) a vállalatok megoszlása a következőképp alakult:

- Nem kielégítő: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Átlag alatti: 2 cég, a minta 3,3%-a
- Átlagos: 23 cég, a minta 38,3%-a
- Jó: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Kiváló: 7 cég, a minta 11,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége jónak illetve átlagosnak minősítette személyzetfejlesztési tevékenységének eredményességét.

A vállalatoknál megfigyelhető fluktuáció tekintetében (V/6/5. kérdés) a megoszlás a következőképp alakult (2 cég, a minta 3,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nagyon magas (20%-nál nagyobb): 3 cég, a minta 5%-a
- Magas (15-20%): 4 cég, a minta 6,7%-a
- Átlagos (10-15%): 19 cég, a minta 31,7%-a
- Alacsony (5-10%): 16 cég, a minta 26,7%-a
- Elenyésző (5%-nál kevesebb): 16 cég, 26,7%-a

A megkérdezett vállalatok több mint felénél alacsony vagy elenyésző a dolgozók fluktuációja, kevesebb mint 1/3-uknál átlagos, és csak kb. 1/10-üknek magas. Ennek oka éppúgy lehet a dolgozók viszonylagos elégedettsége, mint a munkahely elvesztésétől való félelem a munkanélküliségtől súlytott gazdaságban.

A próbaidőn lévő új dolgozók fluktuációjának tekintetében (V/6/6. kérdés) a megoszlás a következőképp alakult (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nagyon magas (20%-nál nagyobb): 3 cég, a minta 5%-a
- Magas (15-20%): 1 cég, a minta 1,7%-a
- Átlagos (10-15%): 10 cég, a minta 16,7%-a
- Alacsony (5-10%): 12 cég, a minta 20%-a
- Elenyésző (5%-nál kevesebb): 32 cég, a minta 53,3%-a

Az új dolgozók fluktuációja az előzőnél sokkal kedvezőbb képet mutat, a megkérdezettek csaknem $\frac{3}{4}$ -énél átlagosnál kisebb a fluktuáció.

A dolgozók átlagos teljesítménye tekintetében a vállalatok megoszlása következőképp alakult (V/6/7. kérdés):

- Gyenge: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Átlagos: 12 cég, a minta 20%-a
- Jó: 42 cég, a minta 70%-a
- Kiváló: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett vállalatok nagy részének dolgozói jó teljesítményt nyújtanak, 1/5-üknek átlagos a teljesítménye, és sajnos csak egyetlen cégnél fordult elő kiváló teljesítmény.

A vállalatok HR (munkaadói) imázsukat (V/6/8. kérdés) a következők szerint minősítették (2 cég, a minta 3,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Rossz: 3 cég, a minta 5%-a
- Átlagos: 31 cég, a minta 51,7%-a
- Vonzó: 23 cég, a minta 38,3%-a
- Kiváló: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett vállalatok több mint fele átlagosnak, több mint 1/3-a vonzónak minősítette munkaadói imázsát. Kiválónak csupán egyetlen cég minősítette munkaadói imázsát.

Annak megfelelően, hogy az árbevétel hány %-át teszik ki a vállalatok személyzeti költségei (V/6/9. kérdés), a következő megoszlást kaptam (14 cég, a minta 23,3%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kevesebb mint 10%: 13 cég, a minta 21,7%-a
- 10-20%: 8 cég, a minta 13,3%-a
- 20-30%: 5 cég, a minta 8,3%-a
- 30-40%: 6 cég, a minta 10%-a
- 40-50%: 8 cég, a minta 13,3%-a
- 50%-nál több: 6 cég, a minta 10%-a

A dolgozók általános megelégedettsége tekintetében (V/6/10. kérdés) a következő megoszlás volt megfigyelhető (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Nagyon elégedetlen: 1 cég, a minta 1,7%-a
- Kismértékben elégedetlen: 11 cég, a minta 18,3%-a
- Kismértékben elégedett: 42 cég, a minta 70%-a
- Nagyon elégedett: 5 cég, a minta 8,3%-a

A megkérdezett vállalatok dolgozói többnyire elégedettek, azonban csak kis részük nagyon elégedett, ami azért probléma, mert csak ezen utóbbiak elkötelezettek és motiváltak megfelelő mértékben.

A dolgozóknak a vállalatok irányában való elkötelezettsége tekintetében (V/6/11. kérdés) a következő megoszlás volt megfigyelhető (1 cég, a minta 1,7%-a nem adott választ erre a kérdésre):

- Kismértékben elkötelezett: 22 cég, a minta 36,7%-a
- Nagyon elkötelezett: 35 cég, a minta 58,3%-a
- Teljesen (100%-osan) elkötelezett: 2 cég, a minta 3,3%-a

Elmondható tehát, hogy a hazai nagyvállalatok dolgozói túlnyomórészt elkötelezettek a szervezetük irányában, teljes mértékben azonban csak nagyon kevés cég dolgozóiról mondható ez el.

A munkavállalók által átlagosan a vállalatnál munkaviszonyban eltöltött idő hossza tekintetében (V/6/12. kérdés) a következő megoszlás volt megfigyelhető:

- 3-6 hónap: 1 cég, a minta 1,7%-a
- 6-12 hónap: 2 cég, a minta 3,3%-a
- 1-3 év: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Több mint 3 év: 52 cég, a minta 86,7%-a

A megkérdezett vállalatok többségénél a dolgozók 3 évnél régebben állnak már munkaviszonyban, mely nagyon fontos pozitívum a dolgozók számára a munkanélküliségtől súlytott gazdaságban, a munkahely biztonságának érzését nyújtva.

A megkérdezett vállalatok tehát HR tevékenységük mérésére többnyire nem használnak korszerű módszereket, személyzet-beszerzési, -fejlesztési és információgyűjtési tevékenységük illetve munkaadói imázsuk általában jó vagy átlagos, a fluktuáció átlagos vagy alacsony. A dolgozók többnyire jó teljesítményt nyújtanak, és bár valamilyen mértékben általában elkötelezettek, mégis csak kismértékben elégedettek, ugyanakkor többségük 3 évnél régebben dolgozik munkaadójánál. A megkérdezett vállalatok HR tevékenységének eredményessége tehát többnyire csak jó vagy átlagos, mely jelzi, hogy bár az alapvető működés biztosítása megvalósul, valójában a HR tevékenység számos területe fejlesztésre szorul.

Az egyes vállalatok egyenkénti elemzésének (a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelésnek, illetve annak mértékének vizsgálata) összesített statisztikái a definiált kritériumrendszer alapján a következőképp alakultak:

HR kutatás minőségének tekintetében:

- Gyenge: 7 cég, a minta 11,7%-a
- Átlagos: 25 cég, a minta 41,7%-a
- Jó: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Kiváló: 15 cég, a minta 25%-a

A megkérdezett vállalatok többsége csak átlagos szintű HR kutatást végez, teljes körű, kiváló minőségű HR kutatás csak a cégek 1/4-énél fordul elő. A cégeknek tehát kb. fele valósítja meg a HR kutatást megfelelően, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük.

A HR stratégia minőségének tekintetében (1 cég, a minta a minta 1,7%-a esetén nem lehetett meghatározni a szükséges adatok hiánya miatt):

- Gyenge: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Átlagos: 26 cég, a minta 43,3%-a
- Jó: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Kiváló: 4 cég, a minta 6,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége csak átlagos szintű HR stratégiával rendelkezik, az e téren jó és kiváló minősítésű cégek együtt alig több mint a minta 1/4-ét teszik ki. A vizsgált cégek többségének tehát nem megfelelő a HR stratégiája, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük.

A HR imázsépítés minőségének tekintetében (2 cég, a minta 3,3%-a esetén nem lehetett meghatározni a szükséges adatok hiánya miatt):

- Gyenge: 13 cég, a minta 21,7%-a
- Átlagos: 30 cég, a minta 50%-a
- Jó: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Kiváló: 10 cég, a minta 16,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége csak átlagos szintű HR imázsépítést végez, az e téren jó és kiváló minősítésű cégek együtt a minta 1/4-ét teszik ki. A vizsgált cégek többségének tehát nem megfelelő a HR imázsépítési tevékenysége, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük. A személyzeti marketing szűkebb értelmezése szerint, mely azonosítja azt a munkaadói imázsépítéssel, csak a minta 1/6, azaz az e téren kiváló minősítésű cégek alkalmazzák megfelelően a személyzeti marketinget, mely azt jelenti, hogy a koncepció jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban, de nem elterjedt még széles körben.

A dolgozói igények kielégítésének minősége tekintetében:

- Gyenge: 4 cég, a minta 6,7%-a
- Átlagos: 39 cég, a minta 65%-a
- Jó: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Kiváló: 1 cég, a minta 1,7%-a

A megkérdezett vállalatok többsége csak átlagos szinten elégíti ki a dolgozói igényeket, elvárásokat, az e téren jó és kiváló minősítésű cégek együtt alig több mint a minta 1/4-ét teszik ki. A vizsgált cégek többsége tehát nem elégíti ki megfelelően a dolgozók igényeit, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük.

A HR kommunikáció minőségének tekintetében:

- Gyenge: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Átlagos: 19 cég, a minta 31,7%-a
- Jó: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Kiváló: 7 cég, a minta 11,7%-a

A megkérdezett vállalatok csaknem fele jónak minősíthető, csaknem 1/3-a átlagos HR kommunikációval rendelkezik, kiváló minősítés a minta több mint 1/10-e esetén fordul elő. A cégeknek tehát több mint fele valósítja meg a HR kommunikációt megfelelően, ha megfelelőnek a jó és kiváló minősítéseket tekintjük.

A HR terület eredményességének minősítése szempontjából a következő megoszlást figyeltem meg:

- Gyenge: 7 cég, a minta 11,7%-a
- Átlagos: 16 cég, a minta 26,7%-a
- Jó: 35 cég, a minta 58,3%-a
- Kiváló: 2 cég, a minta 3,3%-a

A megkérdezett vállalatok több mint fele jó HR eredményeket tud felmutatni, több mint 1/4-ük esetén ez átlagosnak minősíthető. A cégek csaknem 2/3-a tehát megfelelő eredményeket ér el HR tevékenysége során.

A vizsgált cégek által alkalmazott HR tevékenység személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítése alapján a következő eredmény adódott:

- Gyenge: 5 cég, a minta 8,3%-a
- Átlagos: 29 cég, a minta 48,3%-a
- Jó: 22 cég, a minta 36,7%-a
- Kiváló: 4 cég, a minta 6,7%-a

A megkérdezett vállalatok közül a definiált személyzeti marketing koncepciónak csak a kiváló minősítésűek felelnek meg, mely összesen 4 cégről mondható el. A minta több mint 1/3-át alkotó cégek majdnem megfelelőek e téren, csupán kisebb hiányosságok miatt nem tekinthető az általuk alkalmazott HR tevékenység személyzeti marketingnek. A cégek több mint felének HR tevékenysége azonban jelentős hiányosságokkal rendelkezik, és sem a személyzeti marketing, sem a HRM koncepciónak nem felel meg. Tehát csak az e téren kiváló minősítésű cégek alkalmazzák megfelelően a személyzeti marketinget, mely azt jelenti, hogy a koncepció jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban, de nem elterjedt még széles körben.

A személyzeti marketing irányvonalainak vizsgálata (VI. kérdéscsoport) Manfred Batz (1991) modellje alapján a következő eredményeket mutatta (1 cég, a minta 1,7%-a esetén nem lehetett meghatározni a szükséges adatok hiánya miatt):

- Gorilla: 12 cég, a minta 20%-a
- Cápa: 33 cég, a minta 55%-a
- Delfin: 14 cég, a minta 23,3%-a

A személyzeti marketing koncepciónak és a definiált kritériumrendszernek való megfelelés csak az egyes területek kiváló minősítésének elérése esetén mondható el, illetve a Batz-féle minősítés delfin kategóriája esetén. A megkérdezett vállalatokról tehát elmondható, hogy többnyire csak átlagos személyzeti kutatást és HR imázsépítést végeznek, átlagos HR stratégiára épül a HR tevékenységük, a dolgozói igényeket is csak átlagos szinten elégítik ki, de ez többnyire jó HR kommunikációval párosul és a HR területen elért eredményességük is jónak tekinthető. A személyzeti marketing koncepciónak azonban csak néhányan felelnek meg, és megfelelő stratégiai irányvonalakkal is csak a megkérdezettek kevesebb mint 1/4-e rendelkezik. Ez ellentmondani látszik annak a kedvező képnek, amit a cégek saját megítélésük alapján alkalmazott HR megoldásainak típusának megoszlása (III/5. kérdés) sugall. Ez azt jelenti, hogy a PA-t alkalmazó cégek és a PM-et alkalmazók egy része gyenge minősítést, a PM-et és HRM-et alkalmazók egy jelentős része átlagos minősítést kapott, a legjobb minősítésűek pedig szintén a HRM-et alkalmazók közül kerültek ki.

2.2.3. A kutatás során alkalmazott változók közötti összefüggések vizsgálata

A kérdőívben (2. melléklet) nagyon sok kérdést tettem fel, így az elemzés során is meglehetősen sok kapcsolatot kellett megvizsgálni, melyek között nagyon sok (több mint 600) összefüggést találtam. További vizsgálatokat csak azon tényezők közötti kapcsolatok esetén végeztem, ahol a Pearson féle chi négyzet mutató standard hibája 0,05 alatt volt, mivel az általánosan elfogadott statisztikai normák szerint 95%-os szignifikancia szint az elfogadható. Így második lépésben a többféle lehetőség közül a Cramer's V korrelációs együtthatót vizsgáltam, mely az olyan minőségi változók esetén alkalmazható, mint amilyenek e kérdőív szinte minden kérdése esetén alkalmazásra kerültek. 0-0,3 gyenge, 0,3-0,7 közepes, 0,7-1 erős kapcsolatot jelent. A Pearson's R értékének négyzete megmutatja, hogy a tényezők hány százalékban határozzák meg egymást (szimmetrikusak).

Mivel több mint 600 kapcsolat bemutatása és jellemzése legalább ugyanennyi vagy még több oldalt töltene meg, így az eredménytáblázatokat és diagrammokat külön CD mellékletben helyeztem el, melyek SPSS szoftverrel tekinthetők meg (melyet mellékelni jogvédelmi okok miatt nem áll módomban, de minden oktatási illetve kutató intézmény rendelkezik elméletileg ilyen szoftverrel) és a disszertációban csak az ezekből levont következtetések, megállapítások találhatóak. A feltárt kapcsolatokat a CD mellékletben található „tényezómátrix.xls” fájlban összesítettem, mely MS Excel program segítségével tekinthető meg, illetve szinte minden kimutatott kapcsolat megtalálható a szintén a CD mellékletben található „Az egyes változók közötti kapcsolatok elemzése SPSS rendszerrel.doc” nevű Word fájlban. Az SPSS által felismert tényezők kapcsolatok nem mindig rendelkeznek valódi tartalommal, így a mellékletekben vannak olyan kapcsolatok, melyek ott szerepelnek ugyan, én mégsem tekintetem őket relevánsnak ahhoz, hogy e tanulmányban szerepeltessem őket következtetések levonásának céljából. Azon változó párok esetén, ahol az SPSS rendszer alkalmazásával nem volt kimutatható kapcsolat, nem végeztem további vizsgálatokat, bár lehet, hogy a diagrammok érdekes eredményeket mutatnának, hely hiányában azonban ezekkel nem foglalkoztam a továbbiakban.

Mivel a korrelációvizsgálat szimmetrikus, a változó párok közötti kapcsolat oda-vissza értendően is érvényes, pl. a HR tevékenység típusa és a HR stratégia típusa közötti kapcsolat esetén elmondható, hogy minél fejlettebb típusú HR tevékenységet folytat a cég, annál valószínűbb, hogy a HR stratégiája is magasabb szintű, ugyanakkor minél magasabb szintű HR stratégiával rendelkezik egy cég, annál valószínűbb, hogy az általa alkalmazott HR tevékenység is a fejlettebb típusba tartozik. A kérdőív kérdéssorának elejétől haladtam a vége felé, ezért történik az összefüggések bemutatása is a a CD mellékletben található „Az egyes változók közötti kapcsolatok elemzése SPSS rendszerrel.doc” nevű Word fájlban ebben a sorrendben (A fekete, kivastagított változó került tehát összevetésre a felsorolásszerűen feltüntetett további változókkal.).

A mellékletben felsorolt kapcsolatok közül csak azokat érdemes a továbbiakban vizsgálni, ahol a változók közötti kapcsolat legalább közepes, és a változók viszonylag jelentős %-ban befolyásolják egymást. **A főbb vállalati jellemzők (I. kérdéscsoport) szerinti kapcsolatok a következők.**

Tulajdonos:

- *Fejlesztés cégek alkalmazása*

Az adatokból azt feltételezhetjük, hogy tulajdonos kül- illetve belföldi volta és a fejevadász cégek használata között összefüggés van, és a közöttük lévő kapcsolat közepesen erős, azaz a tulajdonos kül- illetve belföldi volta meghatározza a fejevadász cégek alkalmazását. A magyar tulajdonú cégek esetén kevésbé gyakori a fejevadász cégek igénybevétele, szemben a külföldi cégekkel, melynek valószínűsíthetően az az oka, hogy a fejevadász cégek alkalmazása meglehetősen költséges, mely a magyar cégek számára nagyobb terhet jelent, mint a külföldieknek. A tényezők 13,39%-ban határozzák meg egymást.

- *A HR osztály helye a szervezeti hierarchiában:*

Bár a tulajdonos kül- illetve belföldi volta és a HR osztály szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciója között összefüggés van, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A magyar tulajdonú cégek esetén a személyzeti osztály többnyire a 3. vagy az 1. vezetési szinten helyezkedik el (közel azonos arányban), míg a külföldi tulajdonú cégek esetén az 1. vonal a leggyakoribb. Ebből arra következtethetünk, hogy a külföldi cégek általában nagyobb, stratégiai jelentőséget tulajdonítanak a HR területnek, melyre a szervezeti hierarchiában betöltött pozíció utal. A tényezők 9,24%-ban határozzák meg egymást.

- *HR tevékenység típusa:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson-féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A magyar cégek többsége PM-et, vagy HRM-et alkalmaz, néhány cég esetén PA is előfordul, ugyanakkor itt említették a személyzeti marketing alkalmazását is (a saját definícióm alapján felállított kritériumrendszer alapján azonban sajnos e cégek egyike sem felel meg teljes mértékben a személyzeti marketing koncepciónak, bár többük is jó minősítést kapott, ami azt jelenti hogy már közel áll hozzá). A külföldi cégek főleg a HRM-et részesítik előnyben (bár találtam néhányat, amelynek HR tevékenysége kielégíti az említett személyzeti marketing kritériumokat). Mindezekből megállapítható, hogy a külföldi cégek nagyobb arányban használnak fejlettebb HR módszereket, mint a magyar cégek. A tényezők 3,13%-ban határozzák meg egymást.

- *HR információgyűjtés jellege:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson-féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Míg a magyar cégek esetén az alkalmi személyzeti információgyűjtés a leggyakoribb, és második helyen a szisztematikus kutatás áll, addig a külföldi cégek esetén ez pont fordítva figyelhető meg. A hazai cégek rosszabb helyzetére utal, hogy elfordulnak olyanok is, melyek semmilyen HR információgyűjtést nem végeznek. A vegyes vállalatokra az alkalmi személyzeti információgyűjtés volt a legjellemzőbb. A külföldi cégek esetén tehát általában jellemzőbb a szisztematikus kutatás alkalmazása. A tényezők 0,34%-ban határozzák meg egymást.

- *Megelégedettség mérés:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A magyar cégek között több olyan van, amely nem alkalmaz megelégedettség mérést, és az alkalmankénti alkalmazás gyakoribb mint a rendszeres, a külföldi cégek többsége rendszeresen, de legalábbis alkalmanként végez ilyen tevékenységet, csak kis részük nem. A külföldi cégek tehát általában nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy dolgozóik megelégedettek-e vagy sem, mint a magyar cégek. A tényezők 1,06%-ban határozzák meg egymást.

- *Teljesítményértékelés:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Mind a magyar, mind a külföldi cégek többsége egyaránt alkalmazza a teljesítményértékelést, így a tulajdonos kiléte a teljesítményértékelés alkalmazását nem befolyásolja döntően. A tényezők 3,06%-ban határozzák meg egymást.

- *Fizetések versenyképessége:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A magyar cégek fizetések szempontjából korlátozottan versenyképes, és jónéhány versenyképtelen is akad, ugyanakkor vannak olyanok is (több mint a versenyképtelenek), melyek versenyképesek, sőt előfordul néhány kiemelkedően versenyképes is. A külföldi cégek egy része korlátozottan versenyképes, de legtöbbjük versenyképes. Sem versenyképtelen, sem kiemelkedően versenyképes nem volt a mintában. A vegyes tulajdonú vállalatokra ugyanez érvényes, csak fordítottan. A külföldi cégek tehát általában versenyképesebb fizetéseket kínálnak dolgozóiknak, mint a magyar cégek. A tényezők 3,57%-ban határozzák meg egymást.

- *Kafeteria rendszerek:*

Az adatokból látható, hogy a Pearson féle chi négyzet mutató szerint van összefüggés a két változó között, a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Míg a magyar cégek esetén a kollektív szerződés szerinti béren kívüli juttatások a leggyakoribbak, azért cafeteria rendszerek alkalmazása is megfigyelhető, kicsivel nagyobb arányban, mint a külföldi cégek esetén, ahol az egyes formák közel azonos arányban fordulnak elő. A tényezők 0,04%-ban határozzák meg egymást.

- *Vállalati képzés saját szervezésben:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Mind a magyar, mind a külföldi, és a vegyes tulajdonú vállalatok egyaránt

kedvelik a saját szervezésű vállalati képzéseket, a külföldiek esetén figyelhető meg azonban ez a legszignifikánsabban. A tényezők 5,9%-ban határozzák meg egymást.

- *HR terület eredményének mérése:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat gyenge. A magyar és vegyes tulajdonú cégek körében mindhárom megoldás közel azonos arányban elterjedt, míg a külföldi cégek meglepő módon nem személyzeti kontrollingot, hanem pusztán mutatókat és statisztikákat alkalmaznak a HR terület eredményeinek mérésére. A személyzeti kontrolling alkalmazása tehát inkább a magyar cégekre jellemző. A tényezők 0,15%-ban határozzák meg egymást.

- *Dolgozók átlagos teljesítménye:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Mind a magyar, mind a külföldi tulajdonú cégek esetén a jó dolgozói teljesítmény volt a legjellemzőbb, de a magyar cégek esetén szintén jellemző volt az átlagos, és néhány esetben a gyenge teljesítmény is, míg a külföldiek esetén átlagos nem volt, csak kevés esetben gyenge, illetve kiváló közel azonos arányban. A vegyes tulajdonúak esetén az átlagos és a jó teljesítmény volt a legjellemzőbb. A külföldi cégek dolgozóinak átlagos teljesítménye tehát általában jobbnak tekinthető, mint a magyar cégek dolgozóié. A tényezők 5,01%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzeti költségek aránya az árbevétel %-ában:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat erőssége közepes. A magyar cégek esetén jelentősebb részét teszik ki a személyzeti költségek az árbevételnek, mint a külföldiek esetén, ahol általában ez meglehetősen alacsony %-ot jelent a magyarhoz képest, és hasonló állapítható meg a vegyes tulajdonú cégek esetén is. Ennek oka elsősorban az, hogy a külföldi cégek többnyire magasabb árbevételt produkálnak, melyből könnyebben tudják finanszírozni a HR terület költségeit. A tényezők 14,74%-ban határozzák meg egymást.

Ágazat:

- *HR tevékenység típusa:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Megfigyelhető, hogy a mezőgazdasági cégeknél csak PA és PM fordul elő, az iparban a PM és túlnyomórészt a HRM a leggyakoribb, a kereskedelmi illetve szolgáltató cégeknél szintén, míg a szállító cégek esetén a PM, utána a HRM fordul elő leggyakrabban. Személyzeti marketing saját állításuk szerint az ipari illetve szállító cégeknél jelenik meg. Az

ipari és szolgáltató cégekre általában jellemzőbb tehát fejlettebb HR módszerek alkalmazása. A tényezők 0,81%-ban határozzák meg egymást.

- *HR információgyűjtés jellege:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A mezőgazdasági cégek HR adatgyűjtése nem megfelelő, akár a kereskedelmi cégeknél, mely utóbbiak esetén kicsit jobb a helyzet, mivel ott már külső információkat is gyűjtenek. Az ipari cégek túlnyomó többsége ugyanakkor nagyon színvonalas, a személyzeti marketing koncepciónak is megfelelő HR adatgyűjtést végez, akár a szolgáltató cégek. A szállító cégek esetén többféle eset is megfigyelhető, de ott is pozitívnak nevezhető az eredmény. A modern adatgyűjtési módszerek alkalmazása tehát elsősorban az ipari, a szolgáltató és a szállító cégekre jellemző. A tényezők 1,23%-ban határozzák meg egymást.

- *Fluktuáció nagysága:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A fluktuáció az ipari, a szállító és a szolgáltató cégek esetén a legkedvezőbb, és a több profilú és kereskedelmi cégek esetén a legkedvezőtlenebb, bár magas fluktuáció mindenütt előfordul a mezőgazdasági cégek kivételével. A tényezők 0,11%-ban határozzák meg egymást.

- *Fluktuáció új dolgozók esetén:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Az új (próbaidős) dolgozók fluktuációja a kereskedelmi cégek esetén mutat rossz értékeket, a többi ágazatban mindenütt kedvező a helyzetkép. A tényezők 0,05%-ban határozzák meg egymást.

- *Munkaügyi központok igénybe vétele:*

Az adatokból látható, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Munkaügyi központok segítségének igénybe vétele a kereskedelmi illetve több profilú cégekre jellemző, bár az iparban és szállításban is több megkérdezett veszi igénybe, mint amennyi nem. A szolgáltató cégek azok, amelyekre ez kevésbé jellemző. A tényezők 1,44%-ban határozzák meg egymást.

- *Vállalati képzés saját szervezésben:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Minden ágazat preferálja a saját szervezésű vállalati képzéseket, kivéve a mezőgazdaságot, melyet a munka jellegével magyarázhatunk. A tényezők 7,12%-ban határozzák meg egymást.

- *Dolgozók tájékoztatása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A dolgozóikat a szolgáltató cégek tájékoztatják a legmegfelelőbben, őket követik sorban a szállító és ipari cégek. A legrosszabb e téren a helyzet a mezőgazdaságban és a kereskedelemben. A tényezők 6,96%-ban határozzák meg egymást.

- *HR tevékenység eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, bár a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A HR terület eredményessége tekintetében az ipari és szolgáltató cégek a legjobbak, őket a szállító cégek követik. A kereskedelmi és több profilú cégek változó/átlagos, a mezőgazdasági cégek rossz eredményeket mutatnak e téren. A tényezők 1,48%-ban határozzák meg egymást.

Régió (székhely):

- *Dolgozók bevonása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A budapesti (közép-magyarországi) cégek esetén a leggyakoribb a dolgozók problémamegoldásba illetve döntéshozatalba történő bevonása, bár a ritkán történő megvalósítás az ország egészére jellemző, csak a déli országrészeken fordul elő, hogy nem alkalmazzák. A tényezők 1,25%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzetbeszerzés eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzetbeszerzést az ország valamennyi részében többnyire jó eredményességgel valósítják meg a vizsgált cégek. Észak-Magyarország és Észak-Alföld kivételével, ahol az előbbinél több jó és kevesebb átlagos, az utóbbinál jó minősítéssel szerepeltek, a többi országrész cégeinél átlag alatti, átlagos és kiváló minősítések közel azonos arányban fordultak elő. A tényezők 0,15%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzeti marketing stratégiai irányvonalai:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketing stratégiai irányvonalainak vizsgálata tekintetében a dél-alföldi és nyugat-dunántúli cégek érték el a legrosszabb eredményt. A közép- és dél-dunántúli illetve észak-alföldi cégekre a közepes minősítés (cápa) volt jellemző. Valamivel jobb eredmény figyelhető meg a nyugat-magyarországi és budapesti (közép-magyarországi) cégek esetén. A tényezők 11,15%-ban határozzák meg egymást.

A HR osztály szervezeti hierarchiában betöltött pozíciója:

- *HR tevékenység típusa:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Nincs külön HR részleg a PA-t és PM-et használó cégek egy részében, a 2. illetve 3. vonalbeli HR osztály PA és PM rendszerek estén gyakori, azon cége legtöbbje pedig, melyeknek HR részlege az 1. vonalban van, HRM-et használ, és csak itt figyelhető meg személyzeti marketing alkalmazása is. A vállalati szervezet felső szintjén elhelyezkedő HR osztályokkal rendelkező cégek túlnyomó része tehát HRM-et használ, kis részük alkalmaz csak más HR módszereket, második leggyakoribb azonban a személyzeti marketing. Megfigyelhető az is, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál fejlettebb HR módszert alkalmaz a cég. A tényezők 38,31%-ban határozzák meg egymást.

- *HR információs rendszer:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A legkomolyabb információs rendszere azon cégeknek van, melyek HR osztálya az 1. vonalban van. A 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többségének van HR információs rendszere, de csak alap (belső) információkat tárolnak. Ahol nincs külön HR osztály ott többnyire nincs HR információs rendszer sem. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb információs rendszert alkalmaznak a cégek. A tényezők 22,09%-ban határozzák meg egymást.

- *Munkahellyel való elégedettség:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A tényezők 5,1%-ban határozzák meg egymást. Az 1., 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többségének dolgozói munkahelyükkel közepesen illetve kismértékben elégedettek. Ahol nincs külön HR osztály ott többnyire kismértékben elégedetlenek a cégek dolgozói. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál elégedettebbek dolgozóik munkahelyükkel, kivételt a tendencia alól a 2. vonalbeli cégek képviselnek.

- *Karrierlehetőség biztosítása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Karriertervezési rendszer alkalmazása az 1. vonalban lévő HR osztállyal rendelkező cégek esetén a leggyakoribb, ezt követi a teljesítménytől függő előléptetés. A 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége kiemelkedő teljesítményhez köti a karriert. Az előléptési lehetőség hiánya a HR osztállyal nem rendelkező, illetve 3. vonalban lévő HR osztállyal rendelkező cégek esetén fordul elő. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb karrierlehetőségeket kínál a cég dolgozói számára. A tényezők 14,89%-ban határozzák meg egymást.

- *Munkahelyi légkör:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A tényezők 1,51%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb a szervezet munkahelyi légköre. Kiváló munkahelyi légkör csak a 2. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél, rossz munkahelyi légkör csak a HR osztállyal nem rendelkezőknél fordul elő, de érdekes módon e két típus esetén a jó munkahelyi légkör a leggyakoribb. Az 1. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége esetén az átlagos munkahelyi légkör volt jellemző.

- *HR tevékenység eredményének mérése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Azon cégek esetén ahol nincs HR osztály, nem alkalmaznak személyzeti kontrollingot sem, de nem alkalmazza számos cég sem, melynek HR osztálya a 3. illetve 2. vezetési szinten található. Leggyakoribb az alkalmazása azon cégek esetén, melyek HR osztálya az 1. vonalban van. A tényezők 20,97%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál fejlettebb módszert alkalmaz a HR terület eredményeinek mérésére. Az 1., 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége mutatókat és statisztikákat használ, a HR osztállyal nem rendelkező cégek többsége pedig nem méri a HR tevékenység eredményét.

- *Személyzetfejlesztés eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Átlag alatti személyzetfejlesztés csak azon cégek esetén fordul elő, melyeknek nincs külön HR osztálya. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál eredményesebb a cégek személyzetfejlesztési tevékenysége. A tényezők 12,04%-ban határozzák meg egymást. Az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége jó, a 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége átlagos eredményességgel valósítja meg személyzetfejlesztési tevékenységét.

- *Fluktuáció:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A tényezők 7,07%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál kisebb a dolgozók fluktuációja. Az 1., 2. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többségének átlagos, alacsony vagy elenyésző a fluktuációja, míg a HR osztállyal nem rendelkező cégek többségének nagyon magas.

- *HR imázs:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Azon cégek többsége esetén, melyeknek nincs külön HR osztálya, előfordul

hogy - saját bevallásuk szerint – nincs munkaadói imázsa a szervezetnek. Kiváló munkaadói imázs azon cégek esetén fordul elő, melyek HR osztálya az 1. vonalban van. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb munkaadói imázssal rendelkezik a cég. A tényezők 17,22%-ban határozzák meg egymást. Az 1. és 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége esetén az átlagos, a 2. vonalbeliek esetén a vonzó imázs volt a legjellemzőbb.

- *Dolgozók megelégedettsége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Nagyon elégedetlen dolgozók csak azon cégek esetén fordulnak elő, ahol nincs HR osztály. A többi kategóriába tartozó cégek többségénél a dolgozók kismértékben elégedettek. Nagyon elégedett dolgozók a 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek kivételével minden más kategóriában előfordulnak. A tényezők 2,75%-ban határozzák meg egymást.

- *HR tevékenység eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Rossz eredmény minden kategóriában előfordul, kiváló csak a 2. illetve 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek esetén. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb a HR terület eredményessége. A tényezők 27,35%-ban határozzák meg egymást. Az 1. és 2. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége jó, a 3. vonalbeliek többsége átlagos, a HR osztállyal nem rendelkező cégek többsége rossz HR eredményeket tud felmutatni a kritériumrendszer alapján.

- *Munkahely vonzereje:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A legnagyobb munkaerőpiaci vonzereje azon cégeknek van, melyek HR osztálya az 1. illetve 2. vonalban van. A 3. vonalbeli HR részleggel rendelkező cégek esetén fordulnak elő csak olyan cégek, melyek munkahelyei nem vonzóak a munkavállalók számára. A 2. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek kivételével, ahol a nagyon vonzó munkahelyek voltak a leggyakoribbak, a többi kategóriában az átlagos munkahely vonzerő volt a leggyakoribb. A tényezők 10,3%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál nagyobb a munkahelyek vonzereje.

- *HR kommunikáció típusa:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Az 1. vonalbeli HR részleggel rendelkező cégek esetén a HR kommunikáció általában jó vagy átlagos, gyenge ritkán fordul elő. A lejjebbi szinteken az átlagos

kommunikáció jellemző, de itt már a rosszabb minősítések is megjelennek. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb a HR kommunikáció színvonala. A tényezők 20,88%-ban határozzák meg egymást. A tényezők 20,88%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyes elbeszélgetések alkalmazása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége rendszeresen, a többi típusba tartozók cégek ritkán alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket. Érdekes, hogy az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél fordul elő nagyon kevés esetben, hogy nem alkalmaznak személyes elbeszélgetéseket, a 2. vonalbeli illetve HR osztállyal nem rendelkező cégek esetén pedig csak a két véglet fordul elő. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál gyakrabban használják a cégek a munkavállalókkal folytatott személyes elbeszélgetéseket a HR tevékenység során, (bár ez tendencia a 2. vonalbeli cégek esetén nem teljesül). A tényezők 11,08%-ban határozzák meg egymást.

- *HR kommunikáció minősítése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Kiváló minősítés csak a 2. és 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek esetén fordul elő, rossz minősítés pedig minden kategóriában. Megfigyelhető, hogy minél magasabban van a HR osztály a szervezeti hierarchiában, általában annál jobb minősítést kapott a cégek HR kommunikációja. A tényezők 20,07%-ban határozzák meg egymást. Az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek többsége jó, a többi típusba tartozók cégek többsége átlagos minőségű HR kommunikációval rendelkezik a kritériumrendszer alapján.

HR tevékenység típusa:

E téren a megállapítások elsősorban a PA, PM és HRM viszonylatában értelmezendők, a személyzeti marketinget a HRM-el közel azonos fejlettségű koncepciónak tekinthetjük, hisz mint azt a definícióban is írtam, a fő különbség a kettő között elsősorban szemléletmódbeli.

- *HR stratégia típusa:*

Az adatokból kitűnik, hogy biztosan van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek mind megfelelő HR stratégiával rendelkeznek, és néhány kivétellel ez igaz a HRM-et alkalmazó cégekre is. A stratégia hiánya a PA-t illetve PM-et alkalmazó cégeknél figyelhető meg, az utóbbinál azonban jóval kedvezőbb a helyzet, hisz a hiánynál kicsit nagyobb arányban megfelelő HR stratégia

alkalmazása is előfordul e cégeknél, ami meglepő, hisz a PM koncepciójának a szakirodalmak szerint nem feltétlenül eleme a HR stratégia. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb minőségű HR stratégiával rendelkeznek. A tényezők 35,64%-ban határozzák meg egymást.

- *Információs rendszer:*

Az adatokból kitűnik, hogy biztosan van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek nagyon fejlett információs rendszerrel rendelkeznek, ami a HRM-et alkalmazó cégek nagy részéről szintén elmondható, egy részük azonban csak alapszintű információkat tárol, amely a döntések megalapozásához nem biztos, hogy elegendő. A PM-et alkalmazó cégek esetén ennél kedvezőtlenebb a helyzet, legrosszabb a PA-t alkalmazó cégek esetén. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb az információs rendszer minősége is, melyet használnak a HR tevékenység során. A tényezők 27,45%-ban határozzák meg egymást.

- *HR adatgyűjtés:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek a koncepció elméletének megfelelően alkalmaznak személyzeti kutatást valamilyen formában, mely a HRM-et alkalmazó cégek túlnyomó többsége esetén is igaz. A PM-et alkalmazó cégek esetén változatos eredmény figyelhető meg, jóval rosszabb képet mutatva az előző kategóriáknál. A PA-t alkalmazó cégek esetén a legrosszabb a helyzet. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb a személyzeti kutatás (adatgyűjtési tevékenység) megvalósítása. A tényezők 22,75%-ban határozzák meg egymást.

- *Megelégedettség mérés:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Meglehető módon a személyzeti marketinget alkalmazó cégek csak alkalmanként mérik dolgozóik megelégedettségét. A HRM-et alkalmazó cégek többsége rendszeresen, kisebb részük alkalmanként méri, és csak töredékük nem. A PM-et alkalmazó cégek esetén e téren is megfigyelhető az összes variáció, közel azonos arányban. A PA-t alkalmazó cégek kb. fele nem, másik fele alkalmanként méri. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakoribb a dolgozói megelégedettség mérése közöttük. A tényezők 11,83%-ban határozzák meg egymást.

- *Önelemzés:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek gyakran illetve rendszeresen

végeznek önelemzést. A HRM-et alkalmazó cégek többsége is végez, különböző gyakorisággal. A PM-et alkalmazó cégek kisebb része gyakran, ennél valamivel többen néha végeznek, de legtöbben nem. A PA-t alkalmazó cégek nem vagy néha végeznek önelemzést. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakrabban alkalmazzák az önelemzést a stratégia kialakítása során. A tényezők 14,44%-ban határozzák meg egymást.

- *Munkaerőpiaci pozicionálás:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek mindegyike legalább néha alkalmazza a munkaerőpiaci pozicionálást. A HRM-et alkalmazó cégek többsége gyakran, valamivel kevesebben néha alkalmazza, de vannak aki egyáltalán nem. A PM-et alkalmazó cégek esetén többnyire néha illetve nem alkalmazzák. A PA-t alkalmazó cégek esetén hasonló a helyzet az előzőhöz, bár kedvezőtlenebb képet mutat. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakoribb a munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása a stratégia kialakítása során. A tényezők 9,92%-ban határozzák meg egymást.

- *PR tevékenység:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek mindegyike alkalmazza a PR-t a HR tevékenységéhez kapcsolódóan. Ez igaz a HRM-et alkalmazó cégek többségére is, bár itt előfordul ennek ellenkezője is, kisebb arányban. A PM-et alkalmazó cégek esetén a HRM-hez képest fordított arány figyelhető meg, hasonló a helyzet a PA-t alkalmazó cégek esetén is. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakrabban alkalmazzák a PR tevékenységet a HR területén. A tényezők 6,6%-ban határozzák meg egymást.

- *Fizetések versenyképessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Kiemelkedően versenyképes fizetés csak a személyzeti marketinget illetve HRM-et alkalmazó cégek esetén fordul elő, bár egyiknél sem az a leggyakoribb; az előzőnél a korlátozottan versenyképes, az utóbbinál a versenyképes kategória a leggyakoribb. A PA-t illetve PM-et alkalmazó cégek esetén a leggyakoribb szintén az előző kettő. Versenyképtelen fizetések PM és HRM esetén fordulnak elő. A tényezők 7,61%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál versenyképesebb fizetéseket kínálnak dolgozóiknak.

- *Munkahellyel való megelégedettség:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyzeti marketinget alkalmazó cégek dolgozói közepesen elégedettek munkahelyükkel. A HRM-et alkalmazó cégek többségének dolgozói közepesen, kicsit kevesebben kismértékben elégedettek, és hasonló a helyzet a PM-et alkalmazó cégek esetén is. A PA-t alkalmazó cégeknél fordul elő, hogy dolgozóik kismértékben elégedetlenek. Nagyon elégedett dolgozók személyzeti marketinget alkalmazók kivételével mindenütt előfordulnak. A tényezők 2,43%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál elégedettebbek dolgozóik munkahelyükkel.

- *Fizetéssel való megelégedettség:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A fizetésükkel csak a személyzeti marketinget alkalmazó cégek dolgozói nagyon elégedettek, bár ugyanannyian csak kismértékben elégedettek, illetve kismértékben elégedetlenek. A HRM-et alkalmazó cégek többségének dolgozói fizetésükkel kismértékben elégedettek, egy részük közepesen elégedett, de elégedetlenek is előfordulnak. Hasonló az arány a PM-et alkalmazó cégek esetén is, bár ott kevesebb a közepesen elégedettek aránya. Nagyon elégedetlen a PA-t illetve a HRM-et alkalmazóknál fordul elő. A tényezők 1,12%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál elégedettebbek dolgozóik a fizetésükkel.

- *Karrierlehetőség biztosítása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A karrierlehetőség hiánya a PM-et illetve PA-t alkalmazó cégeknél fordul elő, bár mindkettőnél a teljesítménytől függő előléptetés a leggyakoribb. A személyzeti marketinget illetve HRM-et alkalmazó cégek többsége karriertervezési rendszert használ, de a teljesítménytől függő előléptetés is gyakori. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakoribb a karrierlehetőség biztosítása a dolgozók számára. A tényezők 13,69%-ban határozzák meg egymást.

- *Dolgozók véleményének megkérdezése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A dolgozók véleményét a PA-t alkalmazó cégek többsége illetve a PM-et és HRM-et alkalmazók kis hányada nem kéri ki. A személyzeti marketinget, HRM-et illetve PM-et alkalmazó cégek többsége ritkán kéri ki a dolgozók véleményét. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakrabban fordul elő, hogy kikérik a dolgozók véleményét. A tényezők 18,49%-ban határozzák meg egymást.

- *Dolgozók bevonása a döntéshozatalba:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A dolgozók bevonásának hiánya csak a PA-t alkalmazó cégek esetén fordul elő. Az összes további módszer esetén a ritkán történő bevonás fordul elő leggyakrabban. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakrabban fordul elő, hogy bevonják dolgozóikat a problémamegoldásba/döntéshozatalba. A tényezők 17,13%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyes elbeszélgetés:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A személyes elbeszélgetések alkalmazásának hiánya csak a PA-t alkalmazó cégek esetén figyelhető meg. A PM-et használó cégek esetén a ritkán alkalmazott, a HRM-et illetve személyzeti marketinget használó cégek esetén a rendszeresen végzett elbeszélgetések a leggyakoribbak. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál gyakrabban fordul elő, hogy alkalmazzák a dolgozókkal való személyes elbeszélgetést a HR tevékenység során. A tényezők 19%-ban határozzák meg egymást.

- *HR eredmények mérése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A HR terület eredményeit csak a PA-t illetve PM-et alkalmazó cégek legtöbbje nem méri. A HRM-et alkalmazó cégek legtöbbje mutatókat és statisztikákat, kisebb része személyzeti kontrollingot alkalmaz. Ennek fordítottja igaz a személyzeti marketinget alkalmazó cégekre, ahol személyzeti kontrollingot alkalmazása a leggyakoribb. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál fejlettebb megoldást alkalmaznak a HR terület eredményességének mérésére. A tényezők 33,75%-ban határozzák meg egymást.

- *Információgyűjtő tevékenység eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Átlag alatti színvonalú információgyűjtési tevékenység csak a PA-t alkalmazó cégek esetén fordul elő, míg kiváló a PM-et illetve HRM-et alkalmazó cégek esetén. Ha a személyzeti marketinget alkalmazó cégeknél nem az átlagos színvonalú információgyűjtési tevékenység lenne a leggyakoribb azt mondhatnánk, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb az információgyűjtési tevékenység színvonala. A tényezők 5,52%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzetfejlesztés eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Csak a PA-t és PM-et alkalmazó cégek egy kisebb részénél figyelhető meg nem kielégítő színvonalú személyzetfejlesztési tevékenység. Kiváló személyzetfejlesztési

tevékenység csak a PM-et és HRM-et alkalmazó cégek esetén fordul elő. HRM-et illetve személyzeti marketinget alkalmazó cégek esetén a jó minősítésű személyzetfejlesztési tevékenység a leggyakoribb. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál eredményesebb a személyzetfejlesztési tevékenységük. A tényezők 25,9%-ban határozzák meg egymást.

- *HR imázs minősége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Munkaadói imázs hiánya – saját bevallásuk szerint – csak a PA-t alkalmazó cégek esetén fordul elő. A PM-et és személyzeti marketinget alkalmazó cégek esetén az átlagos, a HRM-et alkalmazó cégek esetén a vonzó munkaadói imázs volt a leggyakoribb. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb munkaadói imázssal rendelkeznek. A tényezők 26,01%-ban határozzák meg egymást.

- *Új dolgozók fluktuációja:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A tényezők 5,71%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál kisebb az új dolgozók fluktuációja is, bár a PM-et és HRM-et alkalmazóknál előfordul magas és nagyon magas fluktuáció is, míg a PM esetén nem.

- *Dolgozók megelégedettsége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A tényezők 2,31%-ban határozzák meg egymást. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál elégedettebbek dolgozóik.

- *HR kutatás minősítése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Rossznak minősített HR kutatási tevékenység a személyzeti marketinget alkalmazó cégek kivételével az összes többi kategóriában előfordul. A PM-et és HRM-et alkalmazó cégek körében az átlagos minősítés, személyzeti marketinget alkalmazók esetén a jó minősítés a leggyakoribb. Kiváló HR kutatás legnagyobb arányban a HRM-et alkalmazó cégek esetén figyelhető meg. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb minőségű HR kutatási tevékenységet folytatnak. A tényezők 17,05%-ban határozzák meg egymást.

- *HR tevékenység eredményessége:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Rossz eredmények a személyzeti marketinget alkalmazó cégek kivételével minden más módszer esetén előfordulnak. A PA-t alkalmazó cégek többsége rossz, kisebb része

átlagos HR eredményeket tud felmutatni. A PM-et alkalmazó cégek többségének HR eredményei átlagosak, míg a HRM-et alkalmazó cégek túlnyomó része jó eredményeket ért el. Kiváló eredményt is csak a HRM-et alkalmazó cégek esetén állapítottam meg. A saját bevallásuk szerint személyzeti marketinget alkalmazó cégek mindegyikének jó minősítése volt. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb a HR terület eredményessége. A tényezők 36,36%-ban határozzák meg egymást.

- *Dolgozók tájékoztatása:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat gyenge. A PA-t alkalmazó cégek többsége ritkán tájékoztatja a dolgozókat az őket érintő kérdésekről. A PM-et alkalmazó cégek esetén a gyakori tájékoztatás a legjellemzőbb, éppúgy mint a HRM-et illetve a személyzeti marketinget alkalmazó cégek esetén. Rendszeres tájékoztatást csak a HRM-et alkalmazó cégek egy része nyújt dolgozóinak. Megfigyelhető a PA, PM, és HRM koncepciók esetén, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb a dolgozók tájékoztatásának színvonala. A tényezők 9,61%-ban határozzák meg egymást.

- *HR stratégia minősítése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A PA-t és PM-et alkalmazó cégek többsége rossznak minősített HR stratégiával rendelkezik, vagy nincs is HR stratégiájuk. A HRM-et alkalmazó cégek többsége átlagos, míg a személyzeti marketinget alkalmazó cégek jó stratégiával rendelkeznek. Kiváló stratégia csak a HRM-et alkalmazó cégek esetén volt megfigyelhető, érdekes módon közel azonos arányban a rossznak minősítettekkel. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb a HR stratégiájuk minősítése. A tényezők 22,94%-ban határozzák meg egymást.

- *HR kommunikáció minősítése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. Rossz minőségű HR kommunikáció a személyzeti marketinget alkalmazó cégek kivételével mindenütt megfigyelehető, kiváló minősítés csak a HRM-et illetve személyzeti marketinget alkalmazó cégek esetén fordul elő. A PA-t alkalmazó cégek esetén a rossz, a PM-et alkalmazók esetén az átlagos, a HRM-et illetve személyzeti marketinget alkalmazó cégek esetén a jó minősítés volt a leggyakoribb. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb az általuk megvalósított HR kommunikáció minősége. A tényezők 25,3%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzeti marketing minősítése:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A HR tevékenység személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, annál jobb minősítést értek el a saját kritériumrendszerem alapján. A PA-t alkalmazó cégek közel azonos arányban rossz illetve átlagos minősítésűek lettek. A PM-et alkalmazó cégek esetén az átlagos, a HRM-et és személyzeti marketinget alkalmazók esetén az átlagos és a jó minősítés volt a leggyakoribb. Rossz minősítés a személyzeti marketinget alkalmazó kivételével mindenütt előfordult, míg kiváló minősítés – meglepő módon – csak a HRM-et alkalmazók esetén. A tényezők 20,97%-ban határozzák meg egymást.

- *Személyzeti marketing stratégiai irányvonalai:*

Az adatokból kitűnik, hogy van összefüggés a két változó között, és a közöttük lévő kapcsolat közepes erősségű. A PA-t alkalmazó cégek esetén a gorilla, PM-et, HRM-et illetve személyzeti marketinget alkalmazók esetén a cápa a leggyakoribb. Delfin is csak e három kategóriában fordul elő. Megfigyelhető, hogy minél modernebb HR koncepciót alkalmaznak a cégek, általában annál jobb minősítést értek el a Manfred Batz (1991) által meghatározott módszer szerint, azaz annál jobb stratégiai irányvonalakkal rendelkeznek a HR (személyzeti marketing) tevékenységhez kapcsolódóan. A tényezők 16,16%-ban határozzák meg egymást.

A következőkben az általam legfontosabbnak tartott **további** olyan **összefüggések** kerülnek felsorolásra, melyek esetén a tényezők közötti kapcsolat legalább közepes, és a tényezők legalább 10%-ban meghatározzák egymást.

A HR stratégia minőségére (típusára) ható fő tényezők:

- Munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása
- Versenyárselemzés alkalmazása
- Emberi erőforrások figyelembe vétele
- HR kommunikáció típusa
- Dolgozók bevonása
- Dolgozók tájékoztatása
- Imázsvizsgálat alkalmazása
- HR adatgyűjtés módja
- HR információs rendszer típusa
- HR tevékenység típusa

Arra tehát, hogy egy hazai nagyvállalatnak van-e HR stratégiája, és ha van akkor mennyire megfelelő, hatással van az alkalmazott HR tevékenység típusa, az alkalmazott HR információs

rendszer típusa, a HR adatgyűjtés módja, a HR stratégia készítésének során alkalmazott módszerek (vagy azok hiánya), mint például munkaerőpiaci pozicionálás és versenytárselemzés alkalmazása, az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a (HR) imázsvizsgálat alkalmazása, és a HR kommunikáció minősége, illetve annak elemeinek alkalmazása (vagy azok hiánya), mint például a dolgozók bevonása és tájékoztatása. Azok a cégek rendelkeztek tehát általában jobb HR stratégiával, melyek alkalmaztak munkaerőpiaci pozicionálást, imázsvizsgálatot és versenytárselemzést, megfelelően tájékoztatják dolgozóikat és bevonják őket a problémamegoldásba és döntéshozatalba, fejlett humán erőforrás gazdálkodási módszert és (HR) információs rendszert használnak, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik és jó HR kommunikációval rendelkeznek.

A HR imázsépítés alkalmazására illetve minőségére ható fő tényezők:

- PR tevékenység
- Személyzeti reklámok alkalmazása
- Karrierlehetőség biztosítás
- HR kommunikáció típusa
- Dolgozók tájékoztatása
- Munkahely vonzereje
- Munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása
- HR adatgyűjtés módja
- HR információs rendszer típusa

A HR imázsépítés jellegére tehát hatással van a PR tevékenység, a személyzeti reklámok alkalmazása, a kínált karrierlehetőségek, a HR kommunikáció típusa, a dolgozók tájékoztatása, a munkahelyek vonzereje, a dolgozók munkahellyel való megelégedettsége, a munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása, a HR adatgyűjtés módja és az alkalmazott HR információs rendszer típusa. Azon cégek valósítanak meg tehát általában színvonalasabb HR imázsépítési tevékenységet, melyek alkalmazzák a HR munkában a PR eszközöket, a munkaerőpiaci pozicionálást és a személyzeti reklámokat, megfelelően tájékoztatják dolgozóikat és biztosítják számukra a karrier lehetőségét, vonzó munkahelyeket kínálnak nekik, továbbá korszerű HR adatgyűjtést valósítanak meg és jó HR kommunikációval rendelkeznek.

A munkahelyek vonzerejét meghatározó fő tényezők:

- Fizetés versenyképessége
- Kafeteria rendszer

- Munkahellyel való megelégedettség
- Pozícióval való megelégedettség
- Fizetéssel való megelégedettség
- Karrierlehetőség biztosítás
- HR kommunikáció típusa
- Fluktuáció
- Dolgozók megelégedettsége
- HR imázsépítés
- Önelemzés
- Munkaerőpiac szegmentálás
- Elkötelezettségmérés
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A munkahelyek vonzerejére tehát hatással van a fizetések versenyképessége, a kafeteria rendszer, a dolgozók munkahellyel, pozícióval és fizetéssel való és általános megelégedettsége, a kínált karrierlehetőség, a HR kommunikáció típusa, a fluktuáció nagysága, a HR imázsépítés, továbbá a vonzó munkahely kialakítása során alkalmazott önelemzés, munkaerőpiac szegmentálás és elkötelezettségmérés, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azok a cégek kínálnak tehát általában vonzó munkaköröket a munkavállalók számára, melyek karrierlehetőségeket, versenyképes fizetéseket, és mellékszolgáltatásokat kínálnak dolgozóiknak, jó HR kommunikációval rendelkeznek, színvonalas HR imázsépítési tevékenységet valósítanak meg, alkalmazzák az önelemzést, a munkaerőpiac szegmentálást és az elkötelezettségmérést, a HR osztály stratégiai szinten (1. vonal) helyezkedik el a szervezetben. E cégek esetén a munkahelyek vonzerejét informális kapcsolatrendszerek révén tovább növeli a dolgozók minél nagyobb megelégedettsége a fizetésükkel, pozíciójukkal, és (ezáltal) munkahelyükkel, továbbá a fluktuáció minél kisebb volta.

A mellékszolgáltatási rendszerek alkalmazására ható fő tényezők:

- Emberi erőforrások figyelembe vétele
- Elkötelezettségmérés

A mellékszolgáltatási rendszerek alkalmazására tehát hatással van az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a bérforma és az elkötelezettségmérés alkalmazása. Azok a cégek kínálnak tehát általában jobb mellékszolgáltatási vagy kafeteria rendszereket a munkavállalók számára, melyek az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik és alkalmazzák a dolgozók körében az elkötelezettségmérést.

A munkahellyel való megelégedettségre ható fő tényezők:

- Pozícióval való megelégedettség
- Fizetéssel való megelégedettség
- Karrierbiztosítás
- Munkahelyi légkör
- HR kommunikáció típusa
- Munkahely vonzereje
- HR imázsépítési tevékenység
- Önelemzés

A dolgozóknak a munkahelyükkel való megelégedettségére tehát hatással van a betöltött pozíciójukkal és fizetésükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a munkahelyi légkör, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, a HR imázsépítési tevékenység és az önelemzés alkalmazása. Azon cégek dolgozói elégedettebbek tehát általában munkahelyükkel, melyek vonzó munkahelyeket kínálnak és karrier lehetőséget biztosítanak a dolgozóknak, jó HR kommunikációval és munkahelyi légkörrel rendelkeznek, színvonalas HR imázsépítési tevékenységet folytatnak, alkalmazzák az önelemzést és mindezek következtében a dolgozók fizetésükkel és betöltött pozíciójukkal egyaránt elégedettek.

A pozícióval való megelégedettségre ható fő tényezők:

- Fizetéssel való megelégedettség
- Karrierbiztosítás
- HR kommunikáció típusa
- Munkahellyel való megelégedettség
- Munkahely vonzereje
- Önelemzés

A dolgozóknak a pozíciójukkal való megelégedettségére tehát hatással van a fizetésükkel és magával a munkahelyükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, és az önelemzés alkalmazása. Azon cégek dolgozói elégedettebbek tehát általában pozíciójukkal, melyek vonzó munkahelyeket kínálnak és karrier lehetőséget biztosítanak a dolgozóknak, jó HR kommunikációval rendelkeznek, alkalmazzák az önelemzést, és mindezek következtében a dolgozók fizetésükkel és munkahelyükkel egyaránt elégedettek.

A fizetéssel való megelégedettségre ható fő tényezők:

- Pozícióval való megelégedettség

- Fizetés versenyképessége
- Munkahely vonzereje

A dolgozóknak a fizetésükkel való megelégedettségére tehát hatással van a pozícióval való megelégedettségük, a fizetések versenyképessége, és a munkahely vonzereje. Azon cégek dolgozói elégedettebbek tehát általában a fizetésükkel, melyek versenyképes fizetéseket és vonzó munkaköröket kínálnak a dolgozóknak és a dolgozók betöltött pozíciójukkal elégedettek.

A karrierbiztosításra ható fő tényezők:

- Vállalati képzés saját szervezésben
- HR kommunikáció típusa
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- HR imázs minősége
- HR imázsépítés
- Önelemzés
- HR stratégia típusa
- Imázsvizsgálat alkalmazása
- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés
- HR adatgyűjtés
- Információs rendszer
- HR tevékenység típusa
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A karrierbiztosításra tehát hatással van a személyzetfejlesztés eredményessége, azon belül is a saját szervezésű vállalati képzések, a HR kommunikáció és egyes elemei, a dolgozók átlagos teljesítménye, a HR imázsépítés és az imázs minősége, az önelemzés, elkötelezettségmérés, megelégedettség-mérés, és imázsvizsgálat alkalmazása, a HR stratégia, adatgyűjtés és információs rendszer, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azon cégek biztosítanak tehát általában jobb karrierlehetőségeket dolgozóiknak, melyek végeznek önelemzést, elkötelezettségmérést, megelégedettség-mérést, imázsvizsgálatot, jó HR kommunikációval, imázssal, stratégiával és HR információs rendszerrel rendelkeznek, korszerű HR tevékenységet és HR imázsépítést folytatnak és a HR osztály a szervezetben megfelelően magas szinten helyezkedik el, és dolgozóik jó teljesítményt nyújtanak.

A munkahelyi légkörre ható fő tényezők:

- HR kommunikáció típusa
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- HR imázs minősége
- Karrierbiztosítás
- Munkahellyel való megelégedettség
- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés

A munkahelyi légkörre tehát hatással van a HR kommunikáció és a HR imázs minősége, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés eredményessége, a karrierlehetőségek biztosítása, és a dolgozók munkahelyükkel való megelégedettsége. Azon cégeknek jobb tehát általában a munkahelyi légköre, melyeknek jó a HR kommunikációja és a HR imázsa, eredményes a személyzetfejlesztése, dolgozóinak jó a teljesítménye, a dolgozók elégedettek munkahelyükkel, továbbá melyek biztosítanak karrierlehetőséget a dolgozóknak és alkalmazzák az elkötelezettség- és megelégedettség-mérést.

A HR kommunikáció minőségére (típusa) ható tényezők:

- Dolgozók bevonása
- Dolgozók tájékoztatása
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Munkahelyi légkör
- Emberi erőforrások figyelembe vétele
- HR imázsépítés
- HR stratégia típusa
- HR adatgyűjtés
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A HR kommunikáció minőségére tehát hatással van a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a munkahelyi légkör, az emberi erőforrások figyelembe vétele, a HR stratégia és a HR imázsépítés illetve a HR adatgyűjtés minősége, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azon vállalatok rendelkeznek tehát általában jó HR kommunikációval, melyek megfelelően bevonják és tájékoztatják dolgozóikat, alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket, jó munkahelyi légkörrel rendelkeznek, az emberi erőforrást

stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, jó HR stratégiával rendelkeznek, színvonalas HR imázsépítési tevékenységet és HR adatgyűjtést folytatnak, és a HR osztály a szervezetben megfelelően magas szinten helyezkedik el.

A személyzetbeszerzés eredményességére ható fő tényezők:

- Információgyűjtési tevékenység eredményessége
- Fluktuáció az új dolgozók esetén
- Munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő

A személyzetbeszerzés eredményességére tehát hatással van az információgyűjtési tevékenység eredményessége, az új dolgozók fluktuációja és a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza. Azon cégek személyzetbeszerzése eredményesebb tehát általában, melyeknek információgyűjtési tevékenysége is eredményes, az új dolgozók fluktuációja alacsony és a munkavállalók hosszú ideje alkalmazásban állnak.

A személyzetfejlesztés eredményességére ható tényezők:

- HR eredmények mérése
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Vállalati képzés saját szervezésben
- Munkahelyi légkör
- Karrierbiztosítás
- HR stratégia típusa
- Teljesítményértékelés alkalmazása
- Megelégedettség-mérés
- Információs rendszer
- HR tevékenység típusa
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A személyzetfejlesztés eredményességére tehát hatással van a HR eredmények mérése, a személyes elbeszélgetések, a megelégedettség-mérés, a teljesítményértékelés, és a saját szervezésű vállalati képzések alkalmazása, a munkahelyi légkör, a karrierbiztosítás, a HR stratégia, az információs rendszer és a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azon cégek személyzetfejlesztése eredményesebb tehát általában, melyek mérik a HR terület eredményeit, alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket, a teljesítményértékelést és a megelégedettség-mérést, maguk szervezik a képzéseket, biztosítják dolgozóiknak a karrier lehetőségét, jó munkahelyi légkörrel és HR stratégiával továbbá fejlett HR tevékenységgel és

információs rendszerrel rendelkeznek, és a HR osztály a szervezetben megfelelően magas szinten helyezkedik el.

A fluktuációra ható fő tényezők:

- Új dolgozók fluktuációja
- HR kommunikáció típusa
- Fizetéssel való megelégedettség
- Munkahely vonzereje

A fluktuáció nagyságára tehát hatással van az új dolgozók fluktuációja, a HR kommunikáció típusa, a fizetéssel való megelégedettség és a munkahely vonzereje. Azon cégek dolgozóinak kisebb a fluktuációja, melyeknek jó a HR kommunikációja, vonzó munkahelyeket kínálnak a dolgozóknak, a dolgozók elégedettek a fizetésükkel, és alacsony az új dolgozók fluktuációja.

Az új dolgozók fluktuációjára ható fő tényezők:

- Munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Információgyűjtési tevékenység eredményessége
- Személyzetbeszerzés eredményessége

Az új dolgozók fluktuációjának nagyságára tehát hatással van a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza, a személyzetfejlesztés eredményessége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége és a személyzetbeszerzés eredményessége. Azon cégek új (próbaidős) dolgozóinak kisebb a fluktuációja, melyeknek dolgozói hosszabb ideje állnak munkaviszonyban, és amelyek személyzetfejlesztési, -beszerzési és információgyűjtési tevékenységüket is eredményesen valósítják meg.

A dolgozók átlagos teljesítményére ható fő tényezők:

- HR imázs minősége
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Dolgozók tájékoztatása
- Dolgozók bevonása
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben
- Vállalati képzés saját szervezésben
- Munkahelyi légkör

- Karrierbiztosítás
- Fizetés versenyképessége
- Munkahely vonzereje
- Elkötelezettségmérés

A dolgozók átlagos teljesítményére tehát hatással van a HR imázs minősége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések és az elkötelezettségmérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása, a dolgozók bevonása, a vállalaton kívüli és a vállalati képzés saját szervezésben, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, a fizetések versenyképessége és a munkahely vonzereje. Azon cégek dolgozóinak jobb tehát az átlagos teljesítménye, melyek jó HR imázssal és munkahelyi légkörrel rendelkeznek, eredményesen valósítják meg vállalati és vállalaton kívüli képzéseiket, vonzó munkahelyeket, versenyképes fizetéseket és karrierlehetőségeket kínálnak dolgozóiknak, megfelelően tájékoztatják őket és bevonják a döntéshozatalba, és alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket és az elkötelezettségmérést.

A HR imázsra minőségére ható fő tényezők:

- Dolgozók megelégedettsége
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Információgyűjtési tevékenység eredményessége
- Dolgozók véleményének megkérdezése
- HR kommunikáció típusa
- Munkahelyi légkör
- Karrierbiztosítás
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Munkaerőpiaci pozicionálás
- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés
- HR adatgyűjtés
- HR tevékenység típusa
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A HR imázsra tehát hatással van a dolgozók megelégedettsége és átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés és az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a dolgozók véleményének megkérdezése, a HR kommunikáció típusa, a munkahelyi légkör, a

karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a munkaerőpiaci pozicionálás, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a HR adatgyűjtés jellege, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azon cégek rendelkeznek tehát általában jó HR imázssal, melyeknek dolgozói elégedettek és jó teljesítményt nyújtanak, személyzetfejlesztési és információgyűjtési tevékenységüket eredményesen valósítják meg, megkérdezik dolgozóik véleményét, jó HR kommunikációval és munkahelyi légkörrel rendelkeznek, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, biztosítják a karrier lehetőségét dolgozóiknak, alkalmazzák az elkötelezettségmérést, a megelégedettségmérést és a munkaerőpiaci pozicionálást, korszerű HR adatgyűjtést és HR tevékenységet valósítanak meg és a HR osztály a szervezetben megfelelően magas szinten helyezkedik el.

A dolgozók megelégedettségére ható fő tényezők:

- HR imázs
- Információgyűjtési tevékenység eredményessége
- HR kommunikáció típusa
- Vezetési stílus
- Karrierbiztosítás
- Pozícióval való megelégedettség
- Munkahellyel való megelégedettség
- Bérforma
- Munkahely vonzereje
- PR tevékenység
- HR adatgyűjtés

A dolgozók megelégedettségére tehát hatással van a HR imázs, a HR kommunikáció és a HR adatgyűjtés minősége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a vezetési stílus, a karrierlehetőség biztosítás, a pozícióval és a munkahellyel való megelégedettség, a bérforma, a munkahelyek vonzereje, a és a PR tevékenység. Azon cégek dolgozói elégedettebbek tehát általában, melyeknek jó a HR imázsa, a HR kommunikációja és a HR adatgyűjtési tevékenysége, eredményes az információgyűjtési tevékenysége, biztosítják dolgozóinak a karrier lehetőségét, vonzó munkahelyeket kínál, PR tevékenységet alkalmaznak a HR területén, és dolgozói elégedettek pozíciójukkal és munkahelyükkel.

A dolgozók elkötelezettségére ható fő tényezők:

- Karrierbiztosítás

- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés

A dolgozók elkötelezettségére tehát hatással van a karrierlehetőség biztosítás, az elkötelezettségmérés és megelégedettség-mérés. Azon cégek dolgozói elkötelezettebbek tehát általában, melyek biztosítják dolgozóinak a karrier lehetőségét, és alkalmaznak elkötelezettségmérést és megelégedettség-mérést.

A HR kutatás minősítésére (ható fő tényezők:

- Dolgozók átlagos teljesítménye
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Dolgozók tájékoztatása
- Dolgozók véleményének megkérdezése
- Karrierbiztosítás
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Pozícióval való megelégedettség
- Fizetések versenyképessége
- Munkahely vonzereje
- HR imázsépítés
- Munkaerőpiaci pozicionálás
- Önelemzés
- Versenytárselemzés
- HR tevékenység típusa

A HR kutatás minősítésére tehát hatással van a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és véleményük megkérdezése, a karrierlehetőség biztosítása, az emberi erőforrás figyelembevétele, a dolgozók pozíciójukkal való megelégedettsége, a fizetések versenyképessége, a munkahelyek vonzereje, a HR imázsépítés színvonala, a munkaerőpiaci pozicionálás, az önelemzés és a versenytárselemzés alkalmazása, és a HR tevékenység típusa. Azon cégek HR kutatásának minősítése jobb tehát általában a kritériumrendszer alapján, melyek dolgozóinak jó az átlagos teljesítménye és elégedettek pozíciójukkal, eredményes a személyzetfejlesztési tevékenysége, alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket, a munkaerőpiaci pozicionálást, az önelemzést és a versenytárselemzést, tájékoztatják dolgozóikat és megkérdezik véleményüket, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, biztosítják a

kARRIER LEHETŐSÉGÉT DOLGOZÓIKNAK, VERSENYKÉPES FIZETÉSEKET ÉS VONZÓ MUNKAHELYEKET KÍNÁLNAK A DOLGOZÓKNAK, SZÍNVONALAS HR IMÁZSÉPÍTÉSI, ÉS HR TEVÉKENYSÉGET FOLYATNAK.

A HR stratégia minősítésére ható fő tényezők:

- HR imázs minősége
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- HR eredmények mérése
- Dolgozók tájékoztatása
- HR kommunikáció típusa
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Kafeteria
- HR imázsépítés
- Imázsvizsgálat
- Elkötelezettségmérés
- HR adatgyűjtés
- Információs rendszer
- HR tevékenység típusa

A HR stratégia minősítésére tehát hatással van a HR imázs minősége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések, az imázsvizsgálat, az elkötelezettségmérés, és a saját szervezésű vállalaton kívüli képzések alkalmazása, a HR eredmények mérése, a dolgozók tájékoztatása, a HR kommunikáció típusa, az emberi erőforrás figyelembevétele, a kafeteria rendszer, a HR imázsépítés, a HR adatgyűjtés, az információs rendszer, és a HR tevékenység típusa. Azon cégek HR stratégiájának minősítése jobb tehát általában a kritériumrendszer alapján, melyek jó HR imázssal, HR kommunikációval, információs és kafeteria rendszerrel rendelkeznek, eredményes a személyzetfejlesztési tevékenységük, alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket, a saját szervezésű vállalati képzéseket, az imázsvizsgálatot és az elkötelezettségmérést, korszerű módszerekkel mérik a HR tevékenység eredményeit, megfelelően tájékoztatják dolgozóikat, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, színvonalas HR adatgyűjtési, HR imázsépítési és humán erőforrás gazdálkodási tevékenységet folytatnak.

A HR imázs minősítésére ható fő tényezők:

- Dolgozók átlagos teljesítménye

- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Dolgozók tájékoztatása
- Dolgozók bevonása
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben
- Fizetések versenyképessége
- Munkaerőpiaci pozicionálás
- HR portfólió
- Önelemzés
- Versenytárselemzés
- Munkaerőpiac szegmentálás
- HR stratégia típusa
- Imázsvizsgálat
- HR adatgyűjtés

A HR imázs minősítésére tehát hatással van a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és bevonása, a saját szervezésű vállalaton kívüli képzések, a munkaerőpiaci pozicionálás, HR portfólió készítés, önelemzés, versenytárselemzés, munkaerőpiac szegmentálás és imázsvizsgálat alkalmazása, a fizetések versenyképessége, a HR stratégia típusa és a HR adatgyűjtés. Azon cégek HR imázsának minősítése jobb tehát általában a kritériumrendszer alapján, melyek dolgozóinak jó az átlagos teljesítménye, alkalmazzák a személyes elbeszélgetéseket, a saját szervezésű vállalaton kívüli képzéseket, a munkaerőpiaci pozicionálást és szegmentálást, HR portfólió készítést, az önelemzést, a versenytárselemzést, az imázsvizsgálatot, megfelelően bevonják és tájékoztatják a dolgozóikat, versenyképes fizetéseket kínálnak, jó HR stratégiával és HR adatgyűjtési tevékenységgel rendelkeznek.

A dolgozói igények kielégítésének minősítésére ható fő tényezők:

- Dolgozók megelégedettsége
- HR imázs minősége
- HR eredmények mérése
- Dolgozók tájékoztatása
- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés

A dolgozói igények kielégítésére tehát hatással van a dolgozók megelégedettsége, a HR imázs minősége, a HR eredmények mérése, a dolgozók tájékoztatása, az elkötelezettségmérés és a

megelégedettség-mérés alkalmazása. Azon cégek elégitik ki tehát általában jobban a dolgozói igényeket a kritériumrendszer alapján, melyeknek dolgozói elégedettek, jó HR imázssal rendelkeznek, korszerű módszerekkel mérik a HR tevékenység eredményét, megfelelően tájékoztatják a dolgozóikat és alkalmazzák az elkötelezettségmérést és a megelégedettségmérést.

A HR kommunikáció minősítésére ható fő tényezők:

- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában
- HR tevékenység típusa
- HR adatgyűjtés
- Megelégedettség-mérés
- Elkötelezettségmérés
- Imázsvizsgálat
- Teljesítményértékelés
- HR stratégia típusa
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Karrierbiztosítás
- Munkahelyi légkör
- Vállalati képzés saját szervezésben
- HR eredmények mérése
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- Dolgozók elkötelezettsége

A HR kommunikáció minősítésére tehát hatással van a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában, a HR tevékenység típusa, a HR adatgyűjtés, a megelégedettség-mérés, az elkötelezettségmérés, az imázsvizsgálat, a teljesítményértékelés és a saját szervezésű vállalati képzések alkalmazása, a HR stratégia típusa, az emberi erőforrás figyelembevétele, a karrierlehetőség biztosítás, a munkahelyi légkör, a HR eredmények mérése, a személyzetfejlesztés eredményessége, a dolgozók átlagos teljesítménye és elkötelezettsége. Azon cégek HR kommunikációjának minősítése jobb tehát általában a kritériumrendszer alapján, melyek HR osztálya az 1. vonalban van, korszerű HR tevékenységet és HR adatgyűjtést folytatnak, alkalmazzák a megelégedettség-mérést, az elkötelezettségmérést, az imázsvizsgálatot, a teljesítményértékelést, és a saját szervezésű vállalati képzéseket, jó HR stratégiával és munkahelyi légkörrrel rendelkeznek, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek

tekintik, karrierlehetőséget biztosítanak dolgozóiknak, mérik a HR tevékenység eredményeit, dolgozóik elkötelezettek és jó teljesítményt nyújtanak és eredményes a személyzetfejlesztési tevékenységük.

A HR tevékenység eredményességének minősítésére ható fő tényezők:

- HR kommunikáció minősítése
- Dolgozói igények kielégítésének minősítése
- HR imázsépítés minősítése
- HR stratégia minősítése
- HR kutatás minősítése
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- Dolgozók tájékoztatása
- Dolgozók bevonása
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben
- Vállalati képzés saját szervezésben
- Karrierbiztosítás
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Munkaerőpiaci pozicionálás
- Önelemzés
- HR stratégia típusa
- Elkötelezettségmérés
- Megelégedettség-mérés
- HR adatgyűjtés
- Információs rendszer
- HR tevékenység típusa
- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A HR tevékenység eredményességére tehát hatással van a HR kommunikáció, a dolgozói igények kielégítése, a HR imázsépítés, a HR stratégia és a HR kutatás minősítése, a személyes elbeszélgetések, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzések, a munkaerőpiaci pozicionálás, az önelemzés, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és bevonása, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a HR stratégia típusa, a HR adatgyűjtés, az információs rendszer, a HR tevékenység típusa, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. Azon cégek HR tevékenysége eredményesebb tehát általában a kritériumrendszer alapján, melyek alkalmazzák a

személyes elbeszélgetéseket, saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzéseket, a munkaerőpiaci pozícionálást, az önelemzést, az elkötelezettségmérést, és a megelégedettségmérést, megfelelően bevonják és tájékoztatják dolgozóikat és karrierlehetőségeket biztosítanak nekik, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, jó HR stratégiával és információs rendszerrel rendelkeznek, korszerű HR adatgyűjtési és HR tevékenységet alkalmaznak, és a HR osztályuk az 1. vonalban van, továbbá jó a minősítésük a HR kommunikáció, a dolgozói igények kielégítése, a HR imázsépítés, a HR stratégia, és a HR kutatás minősítése terén a kritériumrendszer alapján.

A HR tevékenységnek a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítésére ható fő tényezők (autokorreláció kiszűrése nélkül!):

- Fejvadász cégek alkalmazása
- HR tevékenység típusa
- Információs rendszer
- HR adatgyűjtés
- Megelégedettség-mérés
- Elkötelezettségmérés
- Imázsvizsgálat
- HR stratégia típusa
- Munkaerőpiac szegmentálás
- Versenytárselemzés
- Önelemzés
- Munkaerőpiaci pozícionálás
- HR imázsépítés
- Személyzeti reklám
- Fizetések versenyképessége
- Kafeteria
- Pozícióval való megelégedettség
- Emberi erőforrás figyelembevétele
- Karrierbiztosítás
- Vállalati képzés saját szervezésben
- Vállalaton kívüli képzés saját szervezésben
- Dolgozók bevonása
- Dolgozók tájékoztatása

- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- HR eredmények mérése
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- HR imázs minősége
- Dolgozók megelégedettsége
- HR eredményességének minősítése
- Személyzeti marketing irányvonalai

A HR tevékenységnek a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítésére tehát hatással van a fejtudás cégek alkalmazása, a HR tevékenység típusa, az információs rendszer, a HR adatgyűjtés, a megelégedettség-mérés, az elkötelezettségmérés, az imázsvizsgálat, a versenytárselemzés, a munkaerőpiac szegmentálás, a személyzeti reklámok, az önelemzés, a munkaerőpiaci pozicionálás, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzések és a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a HR stratégia típusa, a HR imázspítés, a fizetések versenyképessége, a cafeteria rendszer, a pozícióval való megelégedettség, az emberi erőforrás figyelembevétele, a karrierbiztosítás, a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a HR eredmények mérése, a dolgozók átlagos teljesítménye és megelégedettsége, a HR imázs minősége, a HR eredményességének minősítése, és a személyzeti marketing irányvonalai. Azon cégek minősítése jó általában e téren, melyek alkalmazzák a fejtudás cégeket, az elkötelezettségmérést, a megelégedettség-mérést, az imázsvizsgálatot, a munkaerőpiac szegmentálást, a versenytárselemzést, az önelemzést, a munkaerőpiaci pozicionálást, a személyzeti reklámokat, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzéseket, személyes elbeszélgetéseket, korszerű HR tevékenységet, információs rendszert, HR adatgyűjtést használnak, jó HR stratégiával és HR imázssal rendelkeznek, színvonalas HR imázspítést folytatnak, versenyképes fizetéseket, cafeteria rendszert, karrierlehetőségeket kínálnak dolgozóiknak, megfelelően bevonják és tájékoztatják őket, a dolgozók elégedettek pozíciójukkal és jó teljesítményt nyújtanak, az emberi erőforrást stratégiai partnernek vagy vevőnek tekintik, mérik a HR terület eredményeit, és a HR tevékenységet jó eredményességgel valósítják meg, és jó stratégiai irányvonalakkal rendelkeznek.

A személyzeti marketing irányvonalaira ható fő tényezők:

- HR tevékenység típusa
- Információs rendszer
- HR adatgyűjtés
- Megelégedettség-mérés
- Elkötelezettségmérés

- Imázsvizsgálat
- Teljesítményértékelés
- HR stratégia típusa
- Önelemzés
- HR imázsépítés
- PR tevékenység
- Személyzeti reklám
- Munkahely vonzereje
- Fizetések versenyképessége
- Kafeteria
- Munkahellyel való megelégedettség
- Pozícióval való megelégedettség
- Karrierbiztosítás
- Munkahelyi légkör
- HR kommunikáció típusa
- Dolgozói vélemények megkérdezése
- Dolgozók bevonása
- Dolgozók tájékoztatása
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása
- HR eredmények mérése
- Információgyűjtő tevékenység eredményessége
- Személyzetfejlesztés eredményessége
- Dolgozók átlagos teljesítménye
- HR imázs minősége
- Dolgozók megelégedettsége
- Dolgozók elkötelezettsége
- HR kutatás minősítése
- HR stratégia minősítése
- HR imázs minősítése
- Dolgozói igények kielégítésének minősítése
- HR kommunikáció minősítése
- HR eredményességének minősítése
- A HR tevékenységnek a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítés

A személyzeti marketing irányvonalaira tehát hatással van a HR tevékenység típusa, az információrendszer, a HR adatgyűjtés, a megelégedettség-mérés, az elkötelezettségmérés, az imázsvizsgálat, a teljesítményértékelés, a HR stratégia típusa, az önelemzés, a HR imázsépítés, a PR tevékenység, a személyzeti reklámok, a munkahely vonzereje, a fizetések versenyképessége, a káféteria rendszer, a munkahellyel való megelégedettség, a pozícióval való megelégedettség, a karrierlehetőség biztosítás, a munkahelyi légkör, a HR kommunikáció típusa, a dolgozói vélemények megkérdezése, a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a HR eredmények mérése, az információgyűjtő tevékenység eredményessége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a dolgozók átlagos teljesítménye, a HR imázs minősége, a dolgozók megelégedettsége és elkötelezettsége, a HR kutatás minősítése, a HR stratégia minősítése, a HR imázs minősítése, a dolgozói igények kielégítésének minősítése, a HR kommunikáció minősítése, a HR tevékenység eredményességének minősítése, és a HR tevékenységnek a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítése.

Azon cégek minősítése jó általában e téren, melyek korszerű HR tevékenységet, HR adatgyűjtést, HR imázsépítési tevékenységet folytatnak, jó HR információrendszerrel, HR stratégiával, munkahelyi légkörrrel, HR kommunikációval és HR imázssal rendelkeznek, alkalmazzák a megelégedettség-mérést, az elkötelezettségmérést, az imázsvizsgálatot, a teljesítményértékelést, önelemzést, PR tevékenységet, személyzeti reklámokat, személyes elbeszélgetéseket, vonzó munkahelyeket, versenyképes fizetéseket, káféteria rendszert és karrierlehetőségeket kínálnak dolgozóiknak, a dolgozók elégedettek munkahelyükkel, pozíciójukkal, és elkötelezettek, megfelelően tájékoztatják, bevonják és megkérdezik dolgozóikat, mérik a HR tevékenység eredményeit, jó az információgyűjtési és személyzetfejlesztési tevékenységük eredményessége, és dolgozók átlagos teljesítménye, továbbá jó a HR kutatásuk, a HR stratégiájuk, a HR imázsuk, a HR kommunikációjuk minősítése, illetve a dolgozói igények kielégítésének minősítése, a HR tevékenység eredményességének minősítése, és a HR tevékenységnek a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából történő minősítése.

Kiemelten fontosnak a tényezők közötti kapcsolatok közül a felsoroltakon túl a következőket tartom annak ellenére is, hogy több kapcsolat esetén nem volt statisztikai módszerekkel kimutatható függvényszerű kapcsolat illetve tendencia, mivel a személyzeti marketing alkalmaznának hazai nagyvállalati gyakorlatát ezekkel lehet legjobban jellemezni.

Személyzeti marketing minősítése

- Tulajdonos

A kiváló minősítésű cégek (4) 3/4-e, azaz többsége külföldi (3) csak 1 magyar tulajdonosú akad közöttük. A jó minősítésű cégek (22) többsége (21 cég, 63,63%) szintén külföldi, csak 31,81% magyar (7), és egyetlen vegyes tulajdonú van közöttük. Az átlagos minősítésű cégek (29) többsége (18 cég, 62,06%) magyar, kevesebb a külföldi (7 cég, 24,13%), és még kevesebb a vegyes tulajdonú (4 cég, 13,79%). A rossz minősítésű cégek (5) között szintén több a magyar (3 cég, 60%), kevesebb a külföldi (2 cég, 40%). Összegezve tehát, a külföldi tulajdonú cégek jobb minősítést értek el a saját kritériumrendszerem alapján történő minősítés során, mint a magyar cégek.

- Ágazat

A kiváló minősítésű cégek (4) azonos arányban az iparban (2) illetve a szolgáltatásban (2) tevékenykednek. A jó minősítésű cégek (22) többsége az iparban (13), kevesebben a szolgáltatásban (6), illetve szállításban (3) működnek. Az átlagos minősítésű cégek (29) többsége az iparban (14), kevesebb a szállítás területén (7), még kevesebben a szolgáltatásban (3) és a kereskedelemben (3) és egyetlen cég a mezőgazdaságban illetve egy több profillal tevékenykedik. A rossz minősítésű cégek között ipari (2) és kereskedelmi (2) illetve mezőgazdasági (1) fordul elő.

- Székhely

A kiváló minősítésű cégek (4) mindegyike budapesti. A jó minősítésű cégek (22) többsége szintén budapesti, 5 észak-magyarországi, 2 közép-dunántúli, 2 dél-dunántúli, 2 nyugat-dunántúli fordult továbbá elő. Az átlagos minősítésű cégek (22) többsége szintén budapesti (9), 3 észak-magyarországi, 3 észak-alföldi, 2 dél-alföldi, 4 közép-dunántúli, 3 dél-dunántúli, 5 nyugat-dunántúli fordult továbbá elő. A rossz minősítésű cégek többsége szintén budapesti (3), 1 dél-alföldi és 1 dél-dunántúli fordult továbbá elő.

- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A kiváló minősítésű cégek (4) mindegyikének az 1. vonalban van a személyzeti osztálya. A jó minősítésű cégek (22) többségének szintén az 1. vonalban van, előfordul emellett 2. vonalbeli (5) és 3. vonalbeli (2) HR osztály is. Az átlagos minősítésű cégek (22) többségének a 3. vonalban (11) és az 1. vonalban (10) van a személyzeti osztálya, előfordul emellett 2. vonalbeli (5) és HR osztály nélküli (3) is. A rossz minősítésű cégek esetén mindegyik változat előfordul. A kiváló és jó minősítésű cégek tehát többnyire 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkeznek.

- HR tevékenység típusa (a cégek válasza alapján)

A kiváló minősítésű cégek (4) mindegyike HRM-et alkalmaz. A jó minősítésű cégek (22) többsége szintén HRM-et (17), 3 cég PM-et alkalmaz, és – a várakozásaimmal ellentétesen – a saját bevallásuk szerint személyzeti marketinget alkalmazó cégek (2) is csak jó minősítést szereztek a saját kritériumrendszerem alapján. Az átlagos minősítésű cégek (22) többsége szintén HRM-et alkalmaz (17), de 11 cég PM-et, 2 cég PA-t és saját véleményük szerint 1 cég személyzeti marketinget alkalmaz. A rossz minősítésű cégek (5) PA-t (2) és PM-et (2) illetve HRM-et (1) használtak. Mindez azt a meglepő eredményt mutatja, hogy azok a cégek, melyek HR tevékenysége a személyzeti marketing koncepciónak megfelel saját ismereteik szerint HRM-et alkalmaznak, míg azon cégek, melyek HR tevékenységüket személyzeti marketingnek tartják, valójában nem felelnek meg a szakirodalmak alapján meghatározott feltételeknek. Az elméleti koncepciók gyakorlati megvalósításbeli különbözőségeit jelzi ugyanakkor, hogy az átlagos és a jó minősítésű cégek esetén is a HRM alkalmazása volt a leggyakoribb.

Személyzeti marketing stratégiai irányvonalai

- Tulajdonos

A legjobb stratégiai irányvonalakkal rendelkező cégek (delfinek) többsége külföldi (9), kevesebb magyar (5) fordul elő közöttük. A „cápák” (33) többsége magyar, de külföldi (12) és vegyes tulajdonú (3) is előfordul. A „gorillák” között azonos arányban fordul elő magyar (5) és külföldi (5), de található közöttük vegyes tulajdonú is (2). A magyar és külföldi cégek többségére tehát egyaránt a „cápa” típusú stratégiai irányvonalak a legjellemzőbbek. Ez a viszonylag kedvezőtlen eredmény azt mutatja, hogy a hazai cégek többsége nem tartja partnernek a munkaerőt, és nem épít rájuk megfelelően hosszú távú céljainak eléréséhez kapcsolódóan.

- Ágazat

A „delfinek” (14) többsége az iparban (8) működik, továbbá a szolgáltató szektorban (5), 1 cég pedig a szállításban. A cápák (33) többsége szintén az iparban (16), a többiek pedig a szállításban (7), a szolgáltatásban (6), a kereskedelemben (2) illetve a mezőgazdaságban (1) és több profillal (1) működik. A gorillák (12) többsége szintén az iparban (6), a többiek pedig a kereskedelemben (3) a szállításban (2) illetve a mezőgazdaságban (1) tevékenykedik.

- Székhely

A delfinek (14) legtöbbször budapesti (8), továbbá 4 észak-magyarországi 1 dél-dunántúli, és 1 nyugat-dunántúli cég fordult elő közöttük. A cápák (22) többsége szintén budapesti (14), 3 észak-magyarországi, 3 észak-alföldi, 1 dél-alföldi, 6 közép-dunántúli, 4 dél-dunántúli, 2 nyugat-dunántúli fordult továbbá elő. A gorillák (12) többsége szintén budapesti (5), 2 dél-

alföldi, 1 dél-dunántúli, 4 nyugat-dunántúli fordult továbbá elő közöttük. A legjobb stratégiai irányvonalakkal rendelkező cégek tehát budapestiek vagy észak-magyarországiak, de mindegyik típus a budapesti térségben a leggyakoribb.

- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A delfinek döntő többségénél az 1. vonalban van a HR osztály (10), továbbá 3 cég 2. és 1 cég 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkezik. A cápák többségénél szintén az 1. vonalbeli HR osztály a leggyakoribb (17), emellett 9 cégnél 3., 5 cégnél 2. vonalban van, 2 cég pedig nem rendelkezik külön HR osztállyal. A gorilláknál szintén az 1. vonal a leggyakoribb (4), de előfordult 3 2. és 3 3. vonalbeli is, illetve 2 esetén nem volt külön HR osztály. Minden kategóriára az 1. vonalbeli HR osztály volt a legjellemzőbb, a személyzeti marketing szempontjából fontos stratégiai irányvonalak azonban legnagyobb arányban az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégek esetén fordult elő.

- HR tevékenység típusa

A delfinek többsége HRM-et alkalmaz (12), továbbá 1 személyzeti marketinget, 1 pedig PM-et. A cápák többsége szintén HRM-et alkalmaz, előfordul továbbá PM (10), személyzeti marketing (2) és PA (1) is. A gorilláknál szintén a HRM a leggyakoribb (5), de előfordult 4 PM és 3 PA is. A PA-t alkalmazókra tehát leginkább a gorilla típus, míg a többi HR megoldást alkalmazókra a cápa a legjellemzőbb.

HR terület eredményességének minősítése

- Tulajdonos

Kiváló minősítést csupán 1 magyar és 1 külföldi cég (2) ért el. A jó minősítésű cégek (35) többsége (19) külföldi, de előfordult 13 magyar és 3 vegyes tulajdonú is. Az átlagos minősítésű cégek (15) többsége magyar, továbbá 3 külföldi és 2 vegyes tulajdonú volt közöttük. A rossz minősítést kapott cégek (7) többsége magyar (4) és 3 külföldi van közöttük. A magyar és a vegyes tulajdonú cégek többsége jó vagy átlagos, a külföldiek többsége jó minősítésű.

- Ágazat

A kiváló minősítésű cégek az ipari (1) és a szállítási (1) ágazatban működnek. A jó minősítésű cégek többsége az iparban (19), továbbá 9-en a szolgáltatásban, 5 a szállításban, és 2 a kereskedelemben dolgoznak. Az átlagos minősítésű cégek többsége szintén az iparban, továbbá 4-en a szállításban, 2 a szolgáltatásban, 1 a mezőgazdaságban működik és 1 több profilú. A rossz minősítésű cégek többsége az iparban (3) és a kereskedelemben (3), 1 pedig a mezőgazdaságban tevékenykedik. Az ipari, a szállító és a szolgáltató cégek esetén a jó

minősítés, a mezőgazdaságban a rossz és az átlagos, a kereskedelemben a rossz, a vegyes profilúak esetén az átlagos minősítés a leggyakoribb.

- Székhely

A kiváló minősítésű cégek egyike budapesti, a másik nyugat-dunántúli. A jó minősítésűek többsége budapesti (18), továbbá 6 észak-magyarországi, 2 észak-alföldi, 4 közép-dunántúli, 3 dél-dunántúli és 1 nyugat-dunántúli. Az átlagos minősítésűek többsége szintén budapesti (6), továbbá 2 észak-magyarországi, 1 észak-alföldi, 2 közép-dunántúli, 1 dél-dunántúli, 4 nyugat-dunántúli fordult elő közöttük. A rossz minősítés a budapesti (2), dél-alföldi (2), dél-dunántúli (2) és nyugat-dunántúli (1) cégek esetén fordult elő. Az észak-magyarországi, észak-alföldi, budapesti, közép-dunántúli és dél-dunántúli cégek esetén a jó minősítés, a dél-alföldiek esetén a rossz, a nyugat-dunántúliak esetén az átlagos minősítés volt a leggyakoribb.

- HR osztály helye a szervezeti hierarchiában

A kiváló minősítésű cégek 2. és 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkeznek. A jó minősítésűek többsége (25) 1. vonalbeli, továbbá 6 2. vonalbeli, 4 pedig 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkezik. Az átlagos minősítésűek többsége 3. vonalbeli, továbbá 3 2. vonalbeli és 3 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkezik, 1 esetén pedig nincs. A rossz minősítésűek többségénél nincs külön HR osztály, de előfordul 1 3., 1 2. és 2 1. vonalbeli HR osztály is. A HR osztállyal nem rendelkező cégekre tehát rossz, a 3. vonalbeli HR osztállyal rendelkezőkre átlagos, a 2. és 1. vonalbeliek esetén pedig jó minősítés volt a legjellemzőbb.

- HR tevékenység típusa

A kiváló minősítésű cégek mindketten HRM-et alkalmaznak. A jó minősítésűek többsége (28) szintén HRM-et, továbbá 3-an személyzeti marketinget, 4 pedig PM-et alkalmaznak. Az átlagos minősítésűek többsége (10) PM-et alkalmaz, továbbá előfordul 5 cég esetén HRM és 1 cég esetén PA. A rossz minősítésűek többsége (3) PA-t alkalmaz, továbbá előfordul 2 cég esetén PM és 2 cég esetén HRM. A PA-t alkalmazó cégek többsége tehát rossz, a PM-et alkalmazók átlagos, a HRM-et és személyzeti marketinget alkalmazók többsége pedig jó minősítést ért el a HR tevékenységük eredményességének területén. Ez egyértelműen jelzi, hogy a személyzetgazdálkodás alkalmazott megoldásának fejlettsége és minősége meghatározza a HR terület eredményességét.

- Személyzeti marketing minősítése

A kiváló eredményességű HR tevékenységet megvalósító cégek mindketten csak jó minősítést értek el a saját kritériumrendszerem alapján a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából. A jó eredményességű HR tevékenységet megvalósító cégek többsége (17) a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés

szempontjából is jó minősítést kapott, de előfordult ezen felül 14 átlagos és 4 kiváló (a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő) minősítésű cég is. Az átlagos eredményességű HR tevékenységet megvalósító cégek többségének a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából való minősítése is átlagos (12), de előfordult még 3 cég esetén jó, és 1 cég esetén rossz minősítés is. A rossz eredményességű HR tevékenységet megvalósító cégek többségének a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelése szempontjából való minősítése is rossz (4), de előfordult még 3 cég esetén átlagos minősítés is. A saját kritériumrendszerem alapján a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából rossz minősítést elért cégek többsége tehát rossz, az átlagos minősítésűek többsége jó vagy átlagos, a jó minősítésűek többsége jó és a kiváló minősítésűek jó eredményességgel valósítják meg HR tevékenységüket. Meglepő eredmény, hogy a saját kritériumrendszerem alapján a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő cégek csak jó és nem kiváló minősítést értek el a HR tevékenységük eredményességének területén.

- Személyzeti marketing irányvonalai

A kiváló minősítésű cégek mindketten a delfin kategóriába tartoznak. A jó minősítésűek többsége (21) a cápa típusba, továbbá 12 cég a delfin, 2 cég a gorilla típusba tartozik. Az átlagos minősítésűek többsége szintén a cápa típusba (10), 5 cég pedig a gorilla típusba tartozik. A rossz minősítésűek többsége gorilla (5), 2 cég pedig a cápa típusba tartozik. A gorillák többsége tehát rossz vagy átlagos, a cápák és delfinek többsége pedig jó eredményességgel valósítja meg HR tevékenységét, de a kereszttáblából (melléklet) látható, hogy a delfinek összesítve eredményesebbek e téren. A cégek által alkalmazott stratégiai irányvonalak tehát meghatározó jelentőséggel bírnak a HR tevékenység eredményességére vonatkozóan.

A hazai nagyvállalatokról tehát megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú cégek HR tevékenysége általában fejlettebb, és gyakoribb náluk a személyzeti marketing alkalmazása is, mint a magyar tulajdonú cégek esetén, jobbak stratégiai irányvonalaik, és a HR tevékenységük is eredményesebb. Az ágazatok tekintetében az ipari és szolgáltató cégek rendelkeznek általában fejlettebb, és a személyzeti marketing koncepciónak is megfelelő HR tevékenységgel, bár a rosszabb kategóriákban is az ipari cégek a leggyakoribbak. A személyzetgazdálkodási módszerek közül a HRM-et alkalmazzák a legtöbben, e módszer alkalmazói között vannak a legjobb HR módszert és legjobb stratégiai irányvonalakat birtokló és legeredményesebb HR tevékenységet végző cégek. A HR osztály szervezetbeli elhelyezkedését tekintve, a legjobb eredményeket az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél lehetett megfigyelni, de

elmondható, hogy annál jobb a HR tevékenység és annak eredményessége, minél magasabban van a HR osztály a szervezetben. Ez alátámasztja a HR osztály stratégiai pozíciójának indokoltságát. Az elmondottakon túl minél jobban megfelelt egy cég a vizsgálatok során személyzeti marketing koncepciónak, illetve minél jobb stratégiai irányvonalakkal rendelkezett, annál jobb volt a HR tevékenységének eredményessége a kérdőív alapján, vagyis a személyzeti marketing alkalmazása illetve fejlett, magas szintű HR tevékenység megvalósítása általában eredményesebb HR tevékenységet biztosít a szervezetek számára.

2.2.4. Cluster analízis a mintában szereplő nagyvállalatok szegmentálására

A cluster-elemzések során képződött clusterekbe tartozó, azok elemeit képező cégek listája, azaz az eredmények a CD mellékletben található „clusteranalízis eredményei.doc” nevű fájlban kerültek összefoglalásra.

2.2.4.1 Cluster elemzés a kritériumrendszer összes változójával

A cégek a korábbiakban bemutatott saját kritériumrendszerem alapján történő minősítésének ellenőrzésére, illetve annak statisztikai módszerrel történő alátámasztására cluster-analízist alkalmaztam, melyet szintén az SPSS rendszer segítségével végeztem el. Az ezt tartalmazó „phdf.sav” és „saját4katúj.spo” fájlok a CD mellékletben találhatóak. Két megoldást is kipróbáltam, egyrészt a program által automatikusan alkalmazott elemzést, melyben a program osztja saját belátása szerint clusterekbe a cégeket, másrészt egy általam megadott clusterszám szerinti besorolást. Mivel az előbbi módszer szerint csak két cluster képződött, nem fogadtam el annak eredményét, hiszen nem mutatott megfelelően árnyalt, a valóságot hűen tükröző képet. Így manuálisan megadtam a paraméterek beállítása során, hogy négy clusterbe szeretném, ha a program besorolná a cégeket, amit azért is megfelelőbbnek tartottam, mert a saját kritériumrendszeremben is négy minősítési csoportot képeztem, így az eredmények könnyebben összehasonlíthatóvá válnak. A clusterelemzést az SPSS rendszer Two-Step Cluster módszerével végeztem (2. táblázat), részletes eredménytáblázata a mellékletek közt található.

Az elemzésbe bevont változók a következők voltak:

- Információs rendszer típusa
- HR adatgyűjtés típusa
- Megelégedettség-mérés alkalmazása
- Elkötelezettségmérés alkalmazása

- Imázsvizsgálat alkalmazása
- Teljesítményértékelés alkalmazása
- HR stratégia típusa
- Munkaerőpiac szegmentálás alkalmazása
- Versenytárselemzés alkalmazása
- Önelemzés alkalmazása
- HR portfólió alkalmazása
- Munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása
- HR imázsépítési tevékenység
- PR tevékenység
- Személyzeti reklámok alkalmazása
- Munkahelyek vonzereje
- Munkahelyek bemutatása
- Fizetések versenyképessége
- Kafeteria rendszer típusa
- Munkahellyel való megelégedettség
- Pozícióval való megelégedettség
- Fizetéssel való megelégedettség
- Emberi erőforrások figyelembevétele
- Karrierbiztosítás
- Munkahelyi légkör
- HR kommunikáció típusa
- Dolgozók véleményének megkérdezése
- Dolgozók bevonása a döntéshozatalba
- Dolgozók tájékoztatása
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása

2. táblázat Clusterek megoszlása

	N	A kombinált %-ában	Az összes %-ában
Cluster 1	20	33,3%	33,3%
2	11	18,3%	18,3%
3	9	15,0%	15,0%
4	20	33,3%	33,3%
kombinált	60	100,0%	100,0%
összes	60		100,0%

A képzett clusterek az alábbiak szerint jellemezhetők:

Cluster 1.:

20 cég tartozik ebbe a clusterbe, mely a minta 33,3%-a. A clusterre kiváló HR információs rendszer és HR adatgyűjtési tevékenység jellemző. Többnyire rendszeresen alkalmazzák az ebbe tartozó cégek a megelégedettség-mérést, az elkötelezettségmérést, az imázsvizsgálatot és a teljesítményértékelést. A HR kutatása az ebbe tartozó cégeknek tehát magas színvonalú. Kiváló HR stratégia jellemzi továbbá ezt a clustert, melyet mutat a rendszeres munkaerőpiac szegmentálás és önelemzés, a gyakori versenytárs elemzés és munkaerőpiaci pozicionálás, illetve a legalább néha alkalmazott HR portfólió készítés. A HR imázsépítési tevékenység is e cluster esetén a legmagasabb színvonalú, melyet jelez a PR tevékenységek alkalmazása, és a rendszeresen alkalmazott személyzeti reklámok. A dolgozói igények kielégítése is magas színvonalon történik e cluster elemeit képező cégeknél, mely látható a nagyon vonzó munkahelyekből, a versenyképes fizetésekből, a kafeteria rendszerek alkalmazásából, a munkahelyükkel, pozíciójukkal és fizetésükkel elégedett dolgozókból, a karriertervezési rendszerek alkalmazásából, és a jó munkahelyi légkörből és abból hogy a dolgozókat partnernek tekintik. A HR kommunikáció is e cégek esetén a legjobb, melyet mutat a dolgozók legalább ritkán történő bevonása, tájékoztatása, megkérdezése, és a személyes elbeszélgetések rendszeres alkalmazása. Ez az a cluster tehát, melyre azt mondhatnánk, hogy a személyzeti marketing koncepció kritériumait a lehető legjobban kielégíti.

Cluster 2.:

11 cég tartozik ebbe a clusterbe. A clusterre kiváló HR információs rendszer és HR adatgyűjtési tevékenység jellemző. Többnyire rendszeresen alkalmazzák az e clusterbe tartozó cégek a

megelégedettség-mérést és a teljesítményértékelést, ritkábban az elkötelezettségmérést, és még ennél is ritkábban imázsvizsgálatot. A HR kutatási tevékenysége az e clusterbe tartozó cégeknek tehát jó, azaz valamivel rosszabb az 1. clusterbe tartozó cégekénél. Kiváló HR stratégia jellemzi továbbá ezt a clustert is, melyet mutat a gyakori munkaerőpiac szegmentálás, önelemzés, versenytárselemzés és munkaerőpiaci pozicionálás, illetve a legalább ritkán alkalmazott HR portfólió készítés. HR imázsépítési tevékenységük néhány kivételtől eltekintve nincs, legfeljebb vállalati imázsépítés, de használnak PR tevékenységeket és személyzeti reklámokat is. A dolgozói igények kielégítése átlagos és jó közöttinek tekinthető, melyet mutatnak a kismértékben vagy annál kevésbé vonzó munkahelyek, korlátozottan versenyképes fizetések, a kafeteria rendszerek ritkább alkalmazása, a dolgozók kismértékű elégedettsége a munkahelyükkel, pozíciójukkal és fizetésükkel, hogy a dolgozókat partnernek tekintik, csak kiemelkedő teljesítmény esetén biztosítanak karrierlehetőséget, és átlagos munkahelyi légkörrel rendelkeznek. A HR kommunikáció az e clusterbe tartozó cégek esetén többnyire átlagos, a dolgozók megkérdezése és bevonása ritkán fordul elő, míg a dolgozók tájékoztatása és a személyes elbeszélgetések alkalmazása gyakori.

Cluster 3.:

9 cég tartozik ebbe a clusterbe. A clusterre átlagos (minimális információt tároló) információs rendszerek és minimális adatgyűjtési tevékenység jellemző. Megelégedettség-mérést többnyire nem vagy csak ritkán végeznek, elkötelezettségmérés, imázsvizsgálat még kevésbé jellemző, a teljesítményértékelést azonban rendszeresen alkalmazzák. A HR stratégia hiánya jellemző e clusterre, munkaerőpiac szegmentálást, versenytárselemzést, önelemzést, HR portfóliót, munkaerőpiaci pozicionálást általában nem végeznek. HR imázsépítési tevékenységet többnyire nem folytatnak, PR tevékenységet és személyzeti reklámokat nem használnak, csak álláshirdetéseket. Az általuk kínált munkahelyek vonzereje többnyire csak átlagos, korlátozottan versenyképes fizetéseket kínálnak a dolgozóiknak, kafeteria rendszer nincs, csak törvény illetve kollektív szerződés szerinti mellékszolgáltatások, a dolgozók munkahelyükkel, pozíciójukkal és fizetésükkel kismértékben vagy annál kevésbé elégedettek, az emberi erőforrást termelési tényezőnek tekintik, akinek kismértékben figyelembe veszik az igényeit, csak kiemelkedő teljesítmény esetén biztosítanak karrierlehetőséget, és átlagos munkahelyi légkörrel rendelkeznek. HR kommunikációjuk többnyire átlagos vagy gyenge, a dolgozók megkérdezése, bevonás, tájékoztatása és a személyes elbeszélgetések alkalmazása ritkán fordul elő.

Cluster 4.:

20 cég tartozik ebbe a clusterbe. A clusterre csak alapinformációkat tároló információs rendszerek, és alkalmi HR adatgyűjtési tevékenység jellemző, megelégedettség-mérést és elkötelezettségmérést alkalmanként, imázsvizsgálatot pedig nem végeznek, teljesítményértékelést azonban rendszeresen. HR stratégiájuk többnyire jó, munkaerőpiac szegmentálást, versenytárs elemzést, önelemzést, HR portfólió készítést, munkaerőpiaci pozicionálást csak néha vagy nem végeznek. Általában csak vállalati, mellette alkalmi HR imázsépítést végeznek, PR tevékenységet nagyobb részük nem, személyzeti reklámokat pedig csak kis részük végez, csak álláshirdetéseket használnak. Az általuk kínált munkahelyek vonzereje többnyire csak átlagos, korlátozottan versenyképes fizetéseket kínálnak a dolgozóiknak, kollektív szerződés szerinti mellékszolgáltatásokat nyújtanak a dolgozóknak, akik munkahelyükkel közepesen, pozíciójukkal és fizetésükkel csak kismértékben elégedettek, az emberi erőforrást partnernek tekintik, karrierlehetőséget azonban csak kiemelkedő teljesítmény esetén nyújtanak, munkahelyi légkörük pedig átlagos.

Rangsorolva a clusterok a következő sorrendet adják az általam definiált személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából:

1. cluster 1. Magas színvonalú HR tevékenység, mely a személyzeti marketing koncepciónak is majdnem megfelel.
2. cluster 2. Jó HR tevékenység, kisebb-nagyobb hiányosságokkal.
3. cluster 4. Átlagos HR tevékenység, sok hiányossággal.
4. cluster 3. Gyenge HR tevékenység, számos hiányossággal.

A vizsgált vállalatok HR illetve személyzeti marketing tevékenységéről tehát megállapítható e módszerrel, hogy kb. 33%-uk a legmodernebb, a HRM és a személyzeti marketing koncepciónak egyaránt megfelelő személyügyi tevékenységet valósít meg, melyre a HR terület stratégiai szemlélete, és teljes, számos marketing eszközt és módszert is magában foglaló eszköztárának alkalmazása jellemző. A megkérdezettek kb. 18%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely jónak tekinthető, de e cégek HR tevékenységében már felfedezhetünk olyan hiányosságokat, melyek a szervezetek hosszú távú fennmaradását és fejlődését és jelenlegi munkaerőpiaci pozícióját veszélyeztethetik, és ezek alapján nem felelnek meg a személyzeti marketing koncepció kritériumainak, sőt a HRM koncepciónak sem felelnek meg teljes mértékben. A megkérdezettek kb. 33%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely számos hiányossággal rendelkezik, melyek már a szervezetek közép- és rövidtávú hatékony működését is negatív irányban befolyásolhatják. A cégek 15%-a pedig kifejezetten gyenge HR tevékenységet valósít meg, mely még a rövid távú szervezeti célok elérését is bizonytalanná teheti, és nem felelnek meg a korszerű személyzetgazdálkodás semelyik koncepciójának.

Az így készített klaszterek azonban egy túl sokdimenziós eredményt adnak, továbbá – összevetve saját kritériumrendszeremmel – a legjobb cluster minden tagja sem felel meg teljes mértékben a személyzeti marketing koncepciójának, így elvégeztem a cluster elemzést két további, különböző módszerrel, előzetes faktoranalízis eredményeire alapozva, melyet a következő pontban mutatok be. Az eredmények értékelése után megállapítottam, hogy a saját minősítési kritériumrendszer szigorúbb, mint a cluster-elemzés eredménye, így mindenképpen jobbnak tartom az előbbi alkalmazását.

2.2.4.2. Faktoranalízis

A faktorokat kérdéscsoportonként (IV/1-5) határoztam meg, mert egyrészt HR oldalról szakmai szempontok miatt, másrészt technikailag, a változók információtartalmának megőrzése végett ez tűnt a leghelyesebb megoldásnak. Az így kapott faktorok az SPSS elemzés alapján megfelelőnek bizonyultak, így a cluster-elemzéshez is felhasználhatóak voltak, mint változók. A faktoranalízis eredményei a CD mellékletben, a „phdf.sav” illetve „faktorok+k-meansk.spo” fájlokban találhatóak.

Az egyes faktorok tartalmát a következők szerint határoztam meg:

Faktor 1: Személyzeti kutatás és információs rendszer (IV/1/1, 2, 3, 4, 5, 6)

- Információs rendszer típusa
- HR adatok gyűjtésének módja
- Megelégedettség-mérés alkalmazása
- Elkötelezettségmérés alkalmazása
- Imázsvizsgálat alkalmazása
- Teljesítményértékelés alkalmazása

Faktor 2: HR stratégia (IV/2/1, 2, 3, 4, 5, 6)

- HR stratégia típusa
- Munkaerőpiac szegmentálás
- Versenyárselemzés
- Önelemzés
- HR portfólió
- Munkaerőpiaci pozicionálás

Faktor 3: Személyzeti imázsépítés és reklámok (IV/3/1, 2, 3)

- HR imázsépítés

- PR tevékenység
- Személyzeti reklámok

Faktor 4: Munkavállalói igények kielégítése (IV/4/1,4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12)

- Munkahely vonzereje
- Fizetések versenyképessége
- Kafeteria rendszer
- Munkahellyel való megelégedettség
- Pozícióval való megelégedettség
- Fizetéssel való megelégedettség
- Karrier lehetőség biztosítása
- Munkahelyi légkör

Faktor 5: HR kommunikáció (IV/5/1, 2, 3, 4, 5)

- HR kommunikáció típusa
- Dolgozói vélemények figyelembe vétele
- Dolgozók bevonása a döntéshozatalba
- Dolgozók tájékoztatása
- Személyes elbeszélgetések alkalmazása

Az egyes faktorok SPSS rendszerrel elvégzett elemzése során minden változó illeszkedett a modellbe („extracion” értéke $> 0,25$), egyetlen kivétellel (Faktor2: HR stratégia típusa), de végül ezt is elfogadtam megfelelőnek, hiszen az illeszkedés értéke 0,199 volt, mely nem sokkal kisebb, mint 0,25, ugyanakkor 56%-ban magyarázza a faktort. A következőkben tehát az így képzett faktorok felhasználásával végeztem el a cluster-analíziseket.

2.2.4.3. Cluster elemzés a faktoranalízis során képezett faktorok alapján

Két megoldást is kipróbáltam az előzőekben ismertetett faktoranalízisre alapozva, egyrészt az ún. K-Means Cluster módszert, másrészt az ún. Two-Step Clustert.

2.2.4.3.1. K-Means Cluster

A faktoranalízis során képzett 5 faktor segítségével elvégeztem a cluster elemzést e módszer szerint. Az elemzés során beállítottam, hogy 4 clustert szeretnék képezni, hogy a saját kritériumrendszerem minősítésének eredményével ennek eredménye összevethető legyen. Az

SPSS program 6 iterációval végezte el a cluster elemzést. Az eredmények a CD mellékletben, a „phdf.sav” illetve „faktorok+k-meansk.spo” fájlokban találhatóak.

3. táblázat A képzett clusterek elemszámjai

Cluster	1	23,000
	2	16,000
	3	15,000
	4	6,000
Érvényes		60,000
Hiányzó		0,000

A végső cluster középpontok a következőképp alakultak:

4. táblázat K-means cluster középpontok

	Cluster			
	1	2	3	4
f1	-,18443	1,05690	-1,11317	,67149
f2	-,22910	,88235	-,82775	,59465
f3	,24044	,98489	-,83250	-1,46679
f4	,03347	,97892	-1,14819	,13173
f5	,11581	,68480	-1,08479	,44191

Az értékek minősítésére a következő meghatározásokat javaslom:

Gyenge: <0, minden negatív érték

Átlagos: 0-0,5

Jó: 0,5-1

Kiváló: 1>

Az egyes clusterek jellemzése ennek alapján:

Cluster 1:

- Személyzeti kutatás és információs rendszer: gyenge
- HR stratégia: kismértékben gyenge
- Személyzeti imázsépítés és reklámok: átlagos
- Munkavállalói igények kielégítése: átlagos
- HR kommunikáció: átlagos

Cluster 2:

- Személyzeti kutatás és információs rendszer: kiváló
- HR stratégia: jó
- Személyzeti imázsépítés és reklámok: jó
- Munkavállalói igények kielégítése: jó
- HR kommunikáció: jó

Cluster 3:

- Személyzeti kutatás és információs rendszer: gyenge
- HR stratégia: gyenge
- Személyzeti imázsépítés és reklámok: gyenge
- Munkavállalói igények kielégítése: gyenge
- HR kommunikáció: gyenge

Cluster 4:

- Személyzeti kutatás és információs rendszer: jó
- HR stratégia: jó
- Személyzeti imázsépítés és reklámok: gyenge
- Munkavállalói igények kielégítése: átlagos
- HR kommunikáció: átlagos

5. táblázat**A képzett clusterek (k-means) minősítése**

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
HR kutatás (F1)	Gyenge	Kiváló	Gyenge	Jó
HR stratégia (F2)	Gyenge	Jó	Gyenge	Jó
HR imázsépítés (F3)	Átlagos	Jó	Gyenge	Gyenge
Dolgozói igények kielégítése (F4)	Átlagos	Jó	Gyenge	Átlagos
HR kommunikáció (F5)	Átlagos	Jó	Gyenge	Átlagos

Az eredményekből arra következtethetünk, hogy a legjobb HR illetve személyzeti marketing tevékenységet a 2. clusterbe tartozó cégek esetén (összesen 16 cég) figyelhetünk meg, melyek

négy vizsgálati terület, azaz faktor szempontjából jónak egy területen kiválónak tekinthetünk. A 4. clusterbe tartozó cégekre (összesen 6 cég) viszonylag jó személyzeti kutatás, HR stratégia, dolgozói igény kielégítés, és HR kommunikáció, ugyanakkor gyenge HR imázsépítés jellemző. Az 1. clusterbe tartozó cégeket (összesen 23 cég) gyenge személyzeti kutatás és stratégia, illetve viszonylag jó HR imázsépítés, dolgozói igény kielégítés, és HR kommunikáció jellemzi. A legrosszabb értékek minden faktor esetén a 3. clusterbe tartozó cégek (összesen 15 cég) esetén volt megfigyelhető. A definiált személyzeti marketing koncepciónak tehát csak a 2. clusterbe tartozó cégek felelhetnek meg.

Rangsorolva a clusterek a következő sorrendet adják az általam definiált személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából:

1. Cluster 2.: Magas színvonalú HR tevékenység, mely a személyzeti marketing koncepciónak is majdnem megfelel.
2. Cluster 4.: Jó HR tevékenység, kisebb-nagyobb hiányosságokkal.
3. Cluster 1.: Átlagos HR tevékenység, sok hiányossággal.
4. Cluster 3.: Gyenge HR tevékenység számos hiányossággal.

A vizsgált vállalatok HR illetve személyzeti marketing tevékenységéről tehát megállapítható e módszerrel, hogy kb. 27%-uk a legmodernebb, a HRM és a személyzeti marketing koncepciónak egyaránt megfelelő személyügyi tevékenységet valósít meg, melyre a HR terület stratégiai szemlélete, és teljes, számos marketing eszközt és módszert is magában foglaló eszköztárának alkalmazása jellemző. A vizsgált cégek kb. 10%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely jónak tekinthető, de e cégek HR tevékenységében már felfedezhetünk olyan hiányosságokat, melyek a szervezetek hosszú távú fennmaradását és fejlődését és jelenlegi munkaerőpiaci pozícióját veszélyeztethetik, és ezek alapján nem felelnek meg a személyzeti marketing koncepció kritériumainak, sőt a HRM koncepciónak sem felelnek meg teljes mértékben. A megkérdezettek kb. 38%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely számos hiányossággal rendelkezik, melyek már a szervezetek közép- és rövidtávú hatékony működését is negatív irányban befolyásolhatják. A cégek 25%-a pedig kifejezetten gyenge HR tevékenységet valósít meg, mely még a rövid távú szervezeti célok elérését is bizonytalanná teheti, és nem felelnek meg a korszerű személyzetgazdálkodás semelyik koncepciójának. Az előző clusterelemzéssel összevetve tehát megállapítható, hogy e módszer szigorúbban értékeli, és ennél fogva valóságosabb eredményt mutat, bár még mindig kedvezőbb képet ad a vizsgált vállalatok HR tevékenységéről, mint a saját kritériumrendszerem alapján történő értékeléssel kapott eredmények.

2.2.4.3.2. Two-Step Cluster

A faktoranalízis során képzett 5 faktor segítségével elvégeztem a cluster elemzést e módszer szerint is. Az elemzés során beállítottam, hogy 4 clustert szeretnék képezni, hogy a saját kritériumrendszerem minősítésének eredményével illetve az előző elemzésekkel ennek eredménye összevethető legyen. Az eredmények értelmezéséhez újra kellett kódolni a faktorok clusterenkénti értékeit a kapott legalacsonyabb és legmagasabb értékekhez közelítve és osztályközöket képezve minőségi skálán, a következők szerint:

- -3-tól -0,499-ig: gyenge minősítés
- -0,5-től 0,499-ig: átlagos minősítés
- 0,5-től 1,499-ig: jó minősítés
- 1,5-től 2,5-ig: kiváló minősítés

Hogy a kapott adatokból könnyebben lehessen dolgozni, és minősíteni az egyes cégeket a faktorokon belül, a faktorok értékeit újra kódoltuk, a többi elemzésnél használt módszer szerint, azaz:

- Gyenge: 1
- Átlagos: 2
- Jó: 3
- Kiváló: 4

A további feldolgozásban (twostep.spo) a clusterek ezekkel az értékekkel kerültek jellemzésre. Az eredmények a CD mellékletben, a „phdf.sav” illetve „twostep.spo” fájlokban találhatóak. A képzett clusterek elemszámait a 6. táblázatban találhatóak.

6. táblázat Two-step cluster elemek

	N	% of Combined	% of Total
Cluster 1	17	28,3%	28,3%
Cluster 2	18	30,0%	30,0%
Cluster 3	13	21,7%	21,7%
Cluster 4	12	20,0%	20,0%
Combined	60	100,0%	100,0%
Total	60		100,0%

Az egyes clusterok jellemzése ennek alapján:

Cluster 1:

Az e clusterba tartozó cégek HR kutatása általában átlagos, a HR stratégiájuk átlagos körüli, HR imázsépítésük átlagos, a dolgozói igények kielégítése átlagos körüli, a HR kommunikációjuk szintén átlagos körüli.

Cluster 2:

Az e clusterba tartozó cégek HR kutatása általában jó, a HR stratégiájuk jó, HR imázsépítésük jó, a dolgozói igények kielégítése többnyire jó, a HR kommunikációjuk szintén jó/átlagos körüli.

Cluster 3:

Az e clusterba tartozó cégek nagyobbik részének HR kutatása általában jó, kisebb részének azonban gyenge, a HR stratégiájuk többnyire jó, HR imázsépítésük átlagos, a dolgozói igények kielégítése átlagos, a HR kommunikációjuk szintén átlagos.

Cluster 4:

Az e clusterba tartozó cégek HR kutatása, HR stratégiájuk, HR imázsépítésük, a dolgozói igények kielégítése, és HR kommunikációjuk egyaránt gyenge.

A teljes mintára vonatkozóan elmondható, hogy a cégek HR kutatása általában átlagos körül szóródik, kiváló minősítés nem fordul elő. A HR stratégiájuk átlagos körül szóródik, a 2. cluster esetén fordul elő kiváló minősítés. HR imázsépítésük átlagos körül szóródik, a 2. cluster esetén fordul elő kiváló minősítés. A dolgozói igények kielégítése átlagos körüli, az 1. és 2. cluster esetén fordul elő kiváló minősítés. A HR kommunikációjuk szintén átlagos körüli, az 1. és 2. cluster esetén fordul elő kiváló minősítés.

7. táblázat A képzett clusterok (two-step) minősítése

	Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
HR kutatás	Átlagos	Jó	Jó	Gyenge
HR stratégia	Átlagos	Jó	Jó	Gyenge
HR imázsépítés	Átlagos	Jó	Átlagos	Gyenge
Dolgozói igények kielégítése	Átlagos	Jó	Átlagos	Gyenge
HR kommunikáció	Átlagos	Átlagos/ Jó	Átlagos	Gyenge

Rangsorolva a clusterok a következő sorrendet adják az általam definiált személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés szempontjából:

1. Cluster 2.: Magas színvonalú HR tevékenység, mely a személyzeti marketing koncepciónak is majdnem megfelel.
2. Cluster 3.: Jó HR tevékenység, kisebb-nagyobb hiányosságokkal.
3. Cluster 1.: Átlagos HR tevékenység, sok hiányossággal.
4. Cluster 4.: Gyenge HR tevékenység számos hiányossággal.

A vizsgált vállalatok HR illetve személyzeti marketing tevékenységéről tehát megállapítható e módszerrel, hogy kb. 30%-uk a legmodernebb, a HRM és a személyzeti marketing koncepciónak egyaránt megfelelő személyügyi tevékenységet valósít meg, melyre a HR terület stratégiai szemlélete, és teljes, számos marketing eszközt és módszert is magában foglaló eszköztárának alkalmazása jellemző. A vizsgált cégek kb. 22%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely jónak tekinthető, de e cégek HR tevékenységében már felfedezhetünk olyan hiányosságokat, melyek a szervezetek hosszú távú fennmaradását és fejlődését és jelenlegi munkaerőpiaci pozícióját veszélyeztethetik, és ezek alapján nem felelnek meg a személyzeti marketing koncepció kritériumainak, sőt a HRM koncepciónak sem felelnek meg teljes mértékben. A megkérdezettek kb. 28%-a olyan HR tevékenységet valósít meg, mely számos hiányossággal rendelkezik, melyek már a szervezetek közép- és rövidtávú hatékony működését is negatív irányban befolyásolhatják. A cégek 20%-a pedig kifejezetten gyenge HR tevékenységet valósít meg, mely még a rövid távú szervezeti célok elérését is bizonytalanná teheti, és nem felelnek meg a korszerű személyzetgazdálkodás semelyik koncepciójának. Az előző clusterelemzéssel összevetve tehát megállapítható, hogy e módszer kevésbé szigorúan értékeli, és ennél fogva kevésbé valóságosabb eredményt mutat, és ez is kedvezőbb képet ad a vizsgált vállalatok HR tevékenységéről, mint a saját kritériumrendszerem alapján történő értékeléssel kapott eredmények.

2.2.4.4. A clusterelemzések eredményeinek szintetizálása és összevetése a saját kritériumrendszer minősítésének eredményeivel

A bemutatott vizsgálatok eredményei közül legfontosabbnak azt tartom kiemelni, hogy melyek azok a cégek, amelyek HR tevékenysége mindhárom clusterelemzés szerint a legjobbnak bizonyult és leginkább megfelel a definiált személyzeti marketing koncepciónak. Összesen 12 cég tartozik ebbe a körbe, mely a minta 20%-a. E cégek a következők:

- MÁV Rt.
- Magyar Posta Rt.
- GE Hungary Rt.
- Magyar Telekom

- Paksi Atomerőmű Rt.
- Raiffeisen Bank Rt.
- E-on Titász
- Nestle
- Coca-Cola Kft.
- Zala Volán Rt.
- Dunapack Rt.
- Jabil Circuit Kft.

Ez azt jelenti, hogy amennyiben reprezentatívnak tekintenénk a mintát, a clusterelemzések alapján hazai nagyvállalatok csupán 1/5-e rendelkezik korszerű, a HRM és a személyzeti marketing koncepciónak egyaránt megfelelő személyzeti gazdálkodással, mely nem túl kedvező eredmény. További kb. 1/5-ük olyan HR tevékenységet valósít meg, mely kisebb változtatásokkal megfelelővé válhatna, jelenleg azonban nem teljesen kielégítő. A vizsgált cégek kb. 2/5-e esetén a HR tevékenység alapos felülvizsgálata és átalakítása lenne szükséges, a maradék kb. 1/5 esetén pedig célszerű lenne az alapoktól kezdve újra felépíteni a személyzetgazdálkodás teljes rendszerét.

A saját kritériumrendszerem alapján meghatározott minősítés szerint, mely jóval szigorúbb tehát, mint a bemutatott elemzések, és a hosszú távú (stratégiai) szemléletmódot is figyelembe véve (Batz féle vizsgálat) a fentiek közül azonban csak csupán négy vállalat, a minta kb. 6,6%-a felel meg a definiált személyzeti marketing koncepciónak. E cégek a következők:

- Nestle
- Magyar Telekom
- Magyar Posta Rt.
- GE Hungary

A cégek neveiből látható az is, hogy a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő HR tevékenységet folytató cégek ugyanakkor iparáguk legjobbjai közé is tartoznak, melyben a HR tevékenységük kiváló minősége, és a személyzeti marketing koncepció illetve annak legfőbb elemeinek alkalmazása is egyértelműen szerepet játszik. Ugyanezt az eredményt igazolja számos világhírű, elismert és prosperáló külföldi cég példája is, melyek szintén személyzeti marketinget alkalmaztak illetve alkalmaznak, mint például a BMW, az AUDI, a Kommerzbank, stb., melyek neve úgy vélem magáért beszél. Nem véletlen tehát a fenti összefüggés a dolgozók megfelelő szemléletű kezelése és a piaci siker között. A személyzeti marketing szűkebb értelmezése

szerint, mely azonosítja azt a munkaadói imázsépítéssel, csak a minta 1/6, azaz az e téren kiváló minősítésű cégek alkalmazzák megfelelően a személyzeti marketinget.

A bemutatott elemzések közül módszertani szempontból a saját magam által összeállított kritériumrendszerre épülő minősítés felel meg a legkevésbé a hagyományos matematikai statisztikai módszerekkel szemben támasztott kritériumoknak, a vizsgált cégek HR tevékenységének kérdőíves elemzése alapján mégis ez a módszer bizonyult szakmailag leghelyesebbnek a HR illetve személyzeti marketing elméletének gyakorlati vizsgálata, és a valósághű eredmények megállapítása céljából. A bemutatott clusterelemzések eredményei azonban e modell helytállóságát támasztják alá. Véleményem szerint tehát az összes felhasznált elemzési módszer megfelelő, de a saját kritériumrendszerem alapján meghatározott minősítés Manfred Batz (1991) ellenőrzőlistájával kombinálva képes a legmegfelelőbbben kimutatni a vizsgált vállalatok a korszerű HR tevékenységnek és a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelését, illetve annak mértékét.

Mindezek alapján megállapítható, hogy bár a megkérdezettek jelentős része ismeri magát a koncepciót, a személyzeti marketing hazai gyakorlati alkalmazása még nem elterjedt széles körben, de jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban. Viszonylag kevés cég alkalmazza a koncepció egyes elemeit, magát a teljes koncepciót annak minden elemével együtt pedig még kevesebb, annak ellenére, hogy magát a koncepciót ismerik, és tisztában vannak vele, hogy alkalmazása jelentősen növelné a HR tevékenység színvonalát, hatékonyságát, eredményességét. Ezek az eredmények alátámasztják feltételezésemet, melyet a személyzeti marketing hazai alkalmazásával kapcsolatban alkottam.

2.2.5. A kutatás eredményeinek összefoglalása

A szakirodalmi kutatások és az előzetes gyakorlati kutatás eredményei alapján a személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető tehát minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás főbb funkcióit megvalósítják és használják,
- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,

- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás főbb funkcióterületeit a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során, a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

A gyakorlati kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései elsősorban a fenti meghatározás fő pontjaira irányulnak. A modellt előzetes elemzésnek vettem alá, melybe a HR terület hazai szakembereit, személyzeti tanácsadókat és HR specialistákat is bevontam (előzetes kutatás). A kérdőíves vizsgálat során felhasznált modell HR szakmai szempontú vizsgálata mellett matematikai-statisztikai módszerekkel is vizsgáltam, melynek során a modell megfelelőnek bizonyult.

- A vizsgálatból kiderült, hogy a személyzeti marketing a hazai vállalati vezetők illetve HR munkatársak körében nem kellően ismert, illetve sokan ha ismerik is, nincsenek pontosan tisztában a jelentésével/tartalmával, nem ismerik fel az alkalmazása által kínált lehetőségeket, némelyeknek pedig téves információik vannak róla. A mintában szereplő cégek legtöbbje ugyanis hallott már a személyzeti marketing koncepcióról, de kicsit több mint a fele ismeri csak megfelelően. Ugyanakkor a cégek csaknem fele jelentősnek találja a személyzeti marketing koncepció gyakorlati alkalmazását.
- Egyes helyeken a gyakorlatban is alkalmazzák a koncepciót vagy annak egyes elemeit, csak vagy nincsenek is ennek tudatában, vagy nem tulajdonítanak neki kellő jelentőséget, esetleg „más néven” végzik ugyanezt a tevékenységet. Ezt bizonyítja többek között az is, hogy a négy cég közül, mely megfelel a bemutatott vizsgálatok alapján a koncepciónak, csak a Nestlé nevezi e tevékenységét személyzeti marketingnek, a többiek HRM-nek tartják az általuk végzett HR tevékenységet. Számos más cég, melynél csak a koncepció egyes elemeit alkalmazzák, pedig nincs is tudatában annak, hogy az alkalmazott módszerek/eszközök egy átfogó stratégiai koncepció elemét képezik, melyet a szakirodalom személyzeti marketingnek nevez.
- A mintában szereplő vállalatok legtöbbje csaknem minden felsorolt személyzeti funkciót illetve feladatot fontosnak (vagy nagyon fontosnak) tartott, a legkevésbé fontosnak a

létszámleépítést, a participációt és a munkaerőpiacok vizsgálatát tartották (melyből az utóbbi kettő a személyzeti marketingnek fontos elemét képezi). Ez azt tükrözi, hogy a megkérdezettek többnyire elismerik a modern, átfogó és stratégiai szemléletű HR tevékenység fontosságát és jelentőségét a szervezeti célok elérésének szempontjából. A mintában szereplő vállalatok több mint felénél kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti területnek, és a HR vezető a legfelső szintű vállalatvezetés tagja, stratégiai partnere.

- Gyakorlati alkalmazást tekintve a vizsgált cégek legtöbbször van HR stratégia, személyzettervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaköri leírás, érdekegyeztetés, személyzetfejlesztés, jóléti ügyek, szociálpolitika, egészségügy és munkavédelem, és személyzeti adminisztráció valamilyen formában, ugyanakkor viszonylag ritka a teljesítménymenedzsment, a munkakörtervezés, a munkakör-elemzés, a munkakör értékelés, a munkaerőpiacok vizsgálata, és a vállalati kultúra alakítás. Az utóbbiak közül is különösen nagy problémát jelenthet a teljesítménymenedzsment hiánya, mely nélkül a teljesítményértékelés úgyszólván felesleges, és a teljesítményproblémák nem megoldhatóak, a munkaerőpiacok vizsgálata, mely nélkül a HR döntések nem kellően megalapozottak, és a vállalati kultúra hiánya, mely a csapat illetve szervezeteépítés és az azzal kapcsolatos más HR feladatok megvalósítását teszi nehezzé vagy lehetetlenné. A mintában szereplő vállalatok nagyobb része (kb. 2/3-a) tehát elvileg korszerű, és hatékony HR rendszereket alkalmaz.
- A megkérdezett vállalatok bár nagyjából rendelkeznek megfelelő információs rendszerrel, általában nem használják ki az adott lehetőségeket, és nem végeznek a HR döntéseket megalapozó és előkészítő kutatásokat kellő rendszerességgel, a teljesítményértékelést kivéve.
- A megkérdezett vállalatok bár többnyire rendelkeznek HR stratégiával, általában nem végeznek olyan előzetes tevékenységeket, melyek a megfelelő stratégia megalkotásához fontosak lennének, és azt megalapozottá tennék.
- A megkérdezett vállalatok általában nem végeznek HR imázsépítési tevékenységet, hozzávetőleg a cégek fele az ez irányú tevékenységek közül csupán az álláshirdetéseket alkalmazza a személyzetbeszerzéshez kapcsolódóan, illetve a PR bizonyos elemeit. Csupán a minta kis hányadát alkotó cégek használják ki megfelelően a marketing által nyújtott reklámozási és munkaadói márkaépítési lehetőségeket.
- A megkérdezett vállalatok a dolgozói igények kielégítésének szempontjából többnyire átlagos illetve vonzó munkaköröket kínál, a munkaköröket a dolgozóknak általában megfelelően bemutatják, a béreket idő és teljesítménybér valamilyen kombinációjában

fizetik, mely többnyire korlátozottan vagy kismértékben versenyképes, viszonylag szűk körű mellékszolgáltatásokkal kiegészítve. A dolgozók többnyire elégedettek munkahelyükkel és pozíciójukkal, és kicsit kevésbé a fizetésükkel. A humán erőforrások személyzeti marketingre jellemző felfogása általában nem jellemző a cégekre, mely megfigyelhető a személyzetbeszerzéssel, és karrierlehetőséggel kapcsolatban is, bár a dolgozók személyes fejlődését szinte mindenütt támogatják és a munkahelyi légkör is megfelelő a megkérdezettek legtöbbszörénél. A dolgozói igények kielégítése tehát számos kívánni valót hagy maga után a legtöbb vállalat esetén, ami nem teszi lehetővé a dolgozók megtartásának és motiválásának maradéktalan megvalósítását, és nem sugároz kifelé megfelelően pozitív munkaadói imázst.

- A megkérdezett vállalatok többnyire átlagos vagy jó HR kommunikációval rendelkeznek, dolgozóik véleményét csak ritkán kérdezik meg, a döntéshozatalba/problémamegoldásba csak ritkán vonják be őket, ugyanakkor gyakran tájékoztatják őket a lényeges kérdésekről, felhasználva ehhez a személyes elbeszélgetések nyújtotta lehetőségeket is. Mindent egybevetve azonban megállapítható, hogy a HR kommunikáció a legtöbb cég esetén még valamely területen fejlesztésre szorul.
- A megkérdezett vállalatok HR tevékenységük mérésére általában nem használnak korszerű módszereket, személyzet-beszerzési, -fejlesztési és információgyűjtési tevékenységük illetve munkaadói imázsuk általában jó vagy átlagos, a fluktuáció átlagos vagy alacsony. A dolgozók többnyire jó teljesítményt nyújtanak, és bár valamilyen mértékben általában elkötelezettek, mégis csak kismértékben elégedettek, ugyanakkor többségük 3 évnél régebben dolgozik munkaadójánál. A megkérdezett vállalatok HR tevékenységének eredményessége tehát többnyire csak jó vagy átlagos, mely jelzi, hogy bár az alapvető működés biztosítása megvalósul, valójában a HR tevékenység számos területe fejlesztésre szorul.
- A megkérdezett vállalatokról elmondható, hogy többnyire csak átlagos személyzeti kutatást és HR imázsépítést végeznek, átlagos HR stratégiára épül a HR tevékenységük, a dolgozói igényeket is csak átlagos szinten elégítik ki, de ez általában jó HR kommunikációval párosul és a HR területen elért eredményességük is jónak tekinthető. A személyzeti marketing koncepciónak azonban csak néhányan felelnek meg, és megfelelő stratégiai irányvonalakkal is csak a megkérdezettek kevesebb mint 1/4-e rendelkezik.
- A saját kritériumrendszerem alapján meghatározott minősítés szerint, mely véleményem szerint szigorúbb, mint a bemutatott clusterelemzések, és a hosszú távú (stratégiai) szemléletmódot is figyelembe véve (Batz féle vizsgálat) a fentiek közül azonban csak

négy vállalat felel meg a definiált személyzeti marketing koncepciónak. E cégek a következők:

- Nestle
 - Magyar Telekom
 - Magyar Posta Rt.
 - GE Hungary
- A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a hazai, személyzeti marketinget alkalmazó nagyvállalatok iparáguk legjobbjai közé is tartoznak, melyben a HR tevékenységük kiváló minősége, és a személyzeti marketing koncepció alkalmazása is egyértelműen szerepet játszik. A személyzeti marketing koncepció tehát jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban, de nem elterjedt még széles körben. Ezt támasztja alá az egyes HR funkcióterületek alkalmazásának vizsgálata is: bár a legtöbb funkcióterület fontosnak tartják a megkérdezettek, mégis számos olyan gyakorlati funkció alkalmazása hiányzik a vizsgált szervezetek jelentős részénél, melyek nélkül nemcsak a személyzeti marketing, de egy stratégiai HRM típusú koncepció sem valósítható meg megfelelően. E hiányosságokat a hazai cégeknek mielőbb pótolniuk kell, hogy az egységes európai piacon és munkaerőpiacon versenyképesek lehessenek illetve azok maradhassanak.

A tényezők közötti kapcsolatok vizsgálata során a következő összefüggéseket szeretném kiemelni a megfigyelték közül.

- A stratégia minőségét az alkalmazott HR tevékenység típusa, az alkalmazott HR információs rendszer típusa, a HR adatgyűjtés módja, a HR stratégia készítésének során alkalmazott módszerek (vagy azok hiánya), mint például munkaerőpiaci pozicionálás és versenytárslemezés alkalmazása, az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a (HR) imázsvizsgálat alkalmazása, és a HR kommunikáció minősége határozza meg.
- A HR imázsépítés jellegére hatással van a PR tevékenység, a személyzeti reklámok alkalmazása, a kínált karrierlehetőségek, a HR kommunikáció típusa, a dolgozók tájékoztatása, a munkahelyek vonzereje, a dolgozók munkahellyel való megelégedettsége, a munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása, a HR adatgyűjtés módja és az alkalmazott HR információs rendszer típusa.
- A munkahelyek vonzerejére hatással van a fizetések versenyképessége, a kafeteria rendszer, a dolgozók munkahellyel, pozícióval és fizetéssel való és általános megelégedettsége, a kínált karrierlehetőség, a HR kommunikáció típusa, a fluktuáció nagysága, a HR imázsépítés, továbbá a vonzó munkahely kialakítása során alkalmazott

önelemzés, munkaerőpiac szegmentálás és elkötelezettségmérés, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

- A mellékszolgáltatási rendszerek alkalmazására hatással van az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a bérforma és az elkötelezettségmérés alkalmazása.
- A dolgozóknak a munkahelyükkel való megelégedettségére hatással van a betöltött pozíciójukkal és fizetésükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a munkahelyi légkör, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, a HR imázsépítési tevékenység és az önelemzés alkalmazása.
- A dolgozóknak a pozíciójukkal való megelégedettségére hatással van a fizetésükkel és magával a munkahelyükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, és az önelemzés alkalmazása.
- A dolgozóknak a fizetésükkel való megelégedettségére hatással van a pozícióval való megelégedettségük, a fizetések versenyképessége, és a munkahely vonzereje.
- A karrierbiztosításra hatással van a személyzetfejlesztés eredményessége, azon belül is a saját szervezésű vállalati képzések, a HR kommunikáció és egyes elemei, a dolgozók átlagos teljesítménye, a HR imázsépítés és az imázs minősége, az önelemzés, elkötelezettségmérés, megelégedettség-mérés, és imázsvizsgálat alkalmazása, a HR stratégia, adatgyűjtés és információs rendszer, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A munkahelyi légkörre hatással van a HR kommunikáció és a HR imázs minősége, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés eredményessége, a karrierlehetőségek biztosítása, és a dolgozók munkahelyükkel való megelégedettsége.
- A HR kommunikáció minőségére hatással van a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a munkahelyi légkör, az emberi erőforrások figyelembe vétele, a HR stratégia és a HR imázsépítés illetve a HR adatgyűjtés minősége, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A személyzetbeszerzés eredményességére hatással van az információgyűjtési tevékenység eredményessége, az új dolgozók fluktuációja és a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza.
- A személyzetfejlesztés eredményességére hatással van a HR eredmények mérése, a személyes elbeszélgetések, a megelégedettség-mérés, a teljesítményértékelés, és a saját szervezésű vállalati képzések alkalmazása, a munkahelyi légkör, a karrierbiztosítás, a HR stratégia, az információs rendszer és a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

- A fluktuáció nagyságára hatással van az új dolgozók fluktuációja, a HR kommunikáció típusa, a fizetéssel való megelégedettség és a munkahely vonzereje.
- Az új dolgozók fluktuációjának nagyságára hatással van a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza, a személyzetfejlesztés eredményessége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége és a személyzetbeszerzés eredményessége.
- A dolgozók átlagos teljesítményére hatással van a HR imázs minősége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések és az elkötelezettségmérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása, a dolgozók bevonása, a vállalaton kívüli és a vállalati képzés saját szervezésben, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, a fizetések versenyképessége és a munkahely vonzereje.
- A HR imázusra hatással van a dolgozók megelégedettsége és átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés és az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a dolgozók véleményének megkérdezése, a HR kommunikáció típusa, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a munkaerőpiaci pozicionálás, az elkötelezettségmérés és a megelégedettségmérés alkalmazása, a HR adatgyűjtés jellege, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A dolgozók megelégedettségére hatással van a HR imázs, a HR kommunikáció és a HR adatgyűjtés minősége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a vezetési stílus, a karrierlehetőség biztosítás, a pozícióval és a munkahellyel való megelégedettség, a bérforma, a munkahelyek vonzereje, a és a PR tevékenység.
- A dolgozók elkötelezettségére hatással van a karrierlehetőség biztosítás, az elkötelezettségmérés és megelégedettség-mérés.
- A HR tevékenység eredményességére hatással van a HR kommunikáció, a dolgozói igények kielégítése, a HR imázsépítés, a HR stratégia és a HR kutatás minősítése, a személyes elbeszélgetések, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzések, a munkaerőpiaci pozicionálás, az önelemzés, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és bevonása, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a HR stratégia típusa, a HR adatgyűjtés, az információs rendszer, a HR tevékenység típusa, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

A hazai nagyvállalatokról tehát megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú cégek HR tevékenysége általában fejlettebb, és gyakoribb náluk a személyzeti marketing alkalmazása is,

mint a magyar tulajdonú cégek esetén, jobbak stratégiai irányvonalaik, és a HR tevékenységük is eredményesebb. Az ágazatok tekintetében az ipari és szolgáltató cégek rendelkeznek általában fejlettebb, és a személyzeti marketing koncepciónak is megfelelő HR tevékenységgel, bár a rosszabb kategóriákban is az ipari cégek a leggyakoribbak. A személyzetgazdálkodási módszerek közül a HRM-et alkalmazzák a legtöbben, e módszer alkalmazói között vannak a legjobb HR módszert és legjobb stratégiai irányvonalakat birtokló és legeredményesebb HR tevékenységet végző cégek. A HR osztály szervezetbeli elhelyezkedését tekintve, a legjobb eredményeket az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél lehetett megfigyelni, de elmondható, hogy annál jobb a HR tevékenység és annak eredményessége, minél magasabban van a HR osztály a szervezetben. Ez alátámasztja a HR osztály stratégiai pozíciójának indokoltságát. Az elmondottakon túl minél jobban megfelelt egy cég a vizsgálatok során személyzeti marketing koncepciónak, illetve minél jobb stratégiai irányvonalakkal rendelkezett, annál jobb volt a HR tevékenységének eredményessége a kérdőív alapján, vagyis a személyzeti marketing alkalmazása illetve fejlett, magas szintű HR tevékenység megvalósítása általában eredményesebb HR tevékenységet biztosít a szervezetek számára.

3. AZ ELMÉLET ÉS GYAKORLAT KÖVETKEZTETÉSEI

Minden értéket az élőmunka teremt, minél magasabb szintű a végzett munka, annál nagyobb hozzáértést, annál magasabb szintű képzettséget igényel. A különböző gépek bár bonyolult feladatokat is képesek végrehajtani, létrehozásukhoz, megalkotásukhoz magasan képzett munkaerőre van szükség. Ha van képzett munkaerő és bonyolult feladatok elvégzésére alkalmas gépek, de hiányzik a megfelelő szervezés, és a megfelelő érdekeltség, hogy ezeket maximálisan kihasználják, illetve hasznosítsák, nem lesz megfelelő az eredmény sem. A személyzeti marketing egy olyan eleme a gazdasági stratégiának, amely nélkül a fenti rendszer nem működik megfelelően. Disszertációmban e bonyolult, összefüggő HR rendszernek azokat a tényezőit próbáltam elemezni, melyeknél a legnagyobb szervezeti hatékonyság elérése a cél. Azon szervezeteket, melyek e bonyolult összefüggést a legapróbb részleteiig nem járják végig, annál nagyobb veszteség éri, minél többet nem vizsgáltak és fontoltak meg belőle. A személyzeti marketing a gazdasági vezetésnek nem biztos, hogy a leglátványosabb területe, és a humán erőforrásokba történő befektetések megtérülése is kétséget keltő jelenik meg, ezért nagyon könnyű átsiklani rajta, és a hibát elkövető nem biztos, hogy időben felismeri mulasztásának káros következményeit.

3.1. Elméleti következtetések

A személyzeti marketing szisztematikus és jövőorientált koncepció, mely a személyzeti ügyintézkést – marketing szemszögből közelítve, és marketing módszereket használva – ügyfélszolgálati vagy értékesítési ügyletként kezeli az ügyfelek problémáinak szem előtt tartása mellett (Fröhlich, 1987.).

A személyzeti marketing körébe tartozik „...minden intézkedés, amely azt a célt szolgálja, hogy cserefolyamatokat idézzen elő, könnyítsen meg és tartson fenn a belső és külső munkaerőpiac területein...” (Staffelbach, 1986, 126. o.).

A személyzeti marketing egy hosszú fejlődési folyamat új állomása az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakirodalomban. A személyügyi tevékenység a munkaerővel foglalkozó tevékenységek összessége. Kialakulása nagyon hosszú folyamat eredménye (hisz már az ősidőktől kezdve szükség volt az emberek csoportjainak szervezésére, irányítására mikor közösségi feladatok ezt igényelték, hogy csak egyetlen példát említsék: a piramisépítés a fáraók idején) a látványos fejlődés mégis csak az utóbbi száz év során következett be. A fejlődés ezen utolsó száz évét a szakemberek többféle modellel is leírták, melyek közül a francia Peretti

nevével fémjelzettet emelném ki, mivel a személyzeti marketing koncepció ebbe illeszthető talán a legszemléletesebben.

A francia Peretti (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) tartalmilag részben eltérő, kisebb időintervallumot átfogó elméletében öt fejlődési szakaszt különböztetett meg:

- A második világháborút követően, az 50-es évekig a "Personnel Administration" korszak jellemzője a munkaidővel összefüggő adminisztratív-jogi feladatok ellátása. A személyügyi vezetés a vállalatvezetésnek alárendelten, mintegy ügyintézői feladatokat lát el.
- A hatvanas években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ez a "Personnel Management" korszak, amelyet a munkaerővel való gazdálkodás jellemez. A kor technikai színvonalán a munkabér a legjelentősebb költségtényező, amellyel való gazdálkodás lényeges megtakarítást eredményez.
- A hetvenes években a piacgazdaságokban rohamos fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. A "Human Resource Management" az emberi erőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítését és az emberrel foglalkozó szervezeti (munkaügyi, személyzeti, jóléti, stb.) egységek tevékenységének az integrációját hozta magával.
- A nyolcvanas években az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberi erőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik. A Strategic Human Resource Management középpontjában a szervezeti célok és a dolgozók egyéni igényeinek, aspirációinak az összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok, a participatív vezetés kerül.
- A kilencvenes évekre az emberi erőforrás-gazdálkodás internacionalizálódása, a globalizáció a jellemző. A szakirodalom szerint a nemzetközi emberi erőforrás menedzsment (management of international human resources) és a nemzeti emberi erőforrás menedzsment (management of domestic human resources) önállósulása, elkülönülése figyelhető meg. Ennek oka részben a multinacionális vállalatok térhódítása, részben az egységes európai munkaerőpiac követelményeihez való alkalmazkodás igénye.

A személyzeti marketing koncepció az emberi erőforrás gazdálkodás fejlődésének következő állomása, melynek segítségével a nemzeti illetve multinacionális vállalatok megpróbálják a munkavállalói igényeket a lehető legteljesebb mértékben kielégíteni, így biztosítva nemcsak azok elkötelezettségét és teljesítményét, de saját pozitív (munkaadói) imázsukat is marketing szemlélet és marketing módszerek alkalmazásával a HR területén.

Fontosnak tartom tehát e modellt kiegészíteni egy újabb fázissal, a személyzeti (emberi erőforrás) marketing fáziséval, melyben az előző módszer (HRM) tartalmát magában foglaló személyügyi tevékenység a munkaerőpiacot marketinges szemszögből közelítve, marketingmódszereket alkalmazva valósul meg.

Így az általam megfelelőbbnek tartott, Peretti által megfogalmazott fejlődési modell módosított/bővített változata a következőképp módosul:

- Personnel Administration
- Personnel Management
- Human Resource Management
- Strategic Human Resource Management
- Management of International Human Resources
- Human Resource (Personnel) Marketing

A bemutatott fejlődési tendenciát és az előző állítást igazolja Kathy Monks (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) elmélete (8. táblázat) is, mely szerint a személyügyi tevékenység tartalmát képező egyes személyzeti funkciók az idő múlásával egyre bővültek, komplexebbé váltak, míg végül elérték a mai gyakorlatban alkalmazott teljes skálát. Az egyes újonnan megjelenő funkciók mind az előző gyakorlati eredményekre épültek, azaz a korábbi elemeket változatlanul alkalmazzák (és szükséges is alkalmazni) a továbbiakban is, kiegészítve a legfrissebb elméleti és gyakorlati felfedezésekkel. Modelljében a jellemző tevékenységi köröket olyan, lépcsőzetesen egymásra épülő rendszerként értelmezte, melyben az egyes fokokon felfelé haladva az egyszerűtől az összetettig nő a feladatok komplexitása, a szakapparátus által végzett tevékenységi körök időbeli egymásra épülése alapján. A modell jelentősége elsősorban a személyügyi tevékenységek fokozódó komplexitásának a bemutatásában van. A korai személyügyi periódushoz az adminisztratív jellegű feladatok kapcsolódnak, majd a fejlettebb rendszerek felé haladva egyre több olyan feladat jelentkezik, amelynek emberi dimenziói speciális HR és tanácsadói szakértelmet igényelnek.

8. táblázat

A személyügyi tevékenység komplexitása

Hagyományos, Adminisztratív	Hagyományos, Munkaügyi kapcsolatok	Újító, Professzionális	Újító, Kifejlett
			Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika
		A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése
	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés
Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása

Forrás: Kathy Monks: Models of Personnel Management: A means of understanding the diversity of personnel practices? Human Resource Management Journal, 1992. Vol. 3. No. 2. p.

36. idézi: dr. Tóthné dr. Sikora Gizella, 2004. 36. oldal

Monks modelljébe illesztve a személyzeti marketing fázist, a következő modellt (9. táblázat) hozhatjuk létre. A személyzeti marketingben ugyanis a komplexitás tovább fokozódott, a korábbi tartalom mellett további új módszerekkel és egy teljesen új (marketing) koncepcióval kiegészülve, azaz a személyzeti marketing magában foglalja az általa definiált ún. újító, kifejlett fázist (melynek a HRM feleltethető meg) kibővítve a már említett (személyzeti) marketing koncepcióval és a hagyományos marketing területéről átvett eszközökkel, módszerekkel.

9.táblázat Monks modelljének kiegészítése a személyzeti marketing koncepcióval

Hagyományos, Adminisztratív	Hagyományos, Munkaügyi kapcsolatok	Újító, Professzionális	Újító, Kifejlett	Marketing koncepcióra épülő személyzeti munka
				A munkaerőpiac marketingorientált megközelítése, marketing módszerek
			Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika	Stratégiai tervezés, humánstratégia, humánpolitika
		A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése	A személyügyi menedzsment komplex rendszerének működtetése
	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés	Konfliktuskezelés, tárgyalás, megegyezés
Adatnyilvántartás, jogszabályok, szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok szabályzatok betartása	Adatnyilvántartás, jogszabályok szabályzatok betartása

Forrás: saját továbbfejlesztett modell Monks (1992) nyomán

A szakirodalom által gyakran a fejlődési folyamat utolsó fázisaként definiált HRM (human resource management) magyarul emberi erőforrás gazdálkodás részletes vizsgálata elengedhetetlen, mivel e fázis egyfajta továbbfejlődésének tekinthető tehát a személyzeti marketing, bár valójában közel egy időben, mintegy párhuzamosan alakultak ki az elmúlt évtizedekben.

Armstrong (1991) (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) a következőképpen határozza meg a HRM-et: az emberi erőforrás menedzsment olyan stratégia, amellyel megszerzik, fejlesztik, irányítják, motiválják és elkötelezetté teszik a szervezet kulcsfontosságú erőforrását, a szervezetben és a szervezetért dolgozó embereket.

A HRM filozófiája négy alapelven nyugszik:

- Az emberi erőforrás a szervezet legfontosabb vagyona és hatékony kezelése a szervezet sikerének kulcsa.
- Szervezeti sikert a legnagyobb valószínűséggel akkor lehet elérni, ha a humánstratégia és a humánpolitika szorosan kapcsolódik a stratégiai tervekhez és hozzájárul a vállalati célok eléréséhez.
- A vállalati kultúra, az értékrend, a munkahelyi légkör és a vezetői magatartás a szervezeti siker fő összetevői. Ezt a kultúrát ápolni, folyamatosan alakítani kell.
- Folyamatos erőfeszítéseket kell tenni az emberek közötti egység javítására úgy, hogy a szervezet tagjai saját céljaikat a vállalkozás sikere, a szervezeti célok megvalósítása érdekében kifejtett tevékenységükkel ériék el.

A HRM jellemzőit a Guest (1989) (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) fogalmazta meg lényegre törőbben, négy kulcsfogalom megragadásával:

- Stratégiai integráció - a HRM beépülését jelenti a stratégiai tervezésbe és a vezetők mindennapi munkájába.
- Elkötelezettség - az alkalmazottak szervezethez kötése, amely arra a feltételezésre épül, hogy a szervezet iránt elkötelezett dolgozók elégedettebbek, s magasabb teljesítményt nyújtanak.
- Rugalmasság - alkalmazkodó és változásokra fogékony szervezet létrehozása, beleértve a munka gazdagítását, önálló csoportmunkát és a munkaerő konvertálhatóságát, sokoldalúságát.
- Minőség - a munkaerő jó minőségének fenntartása és fejlesztése, a szakértelem és kompetencia, mely a jó minőségű javak és szolgáltatások előállításának feltétele.

A HRM alapvető célja Kőváry (1993) megfogalmazásában a szervezeti hatékonyság, a szervezet fennmaradásának és növekedésének biztosítása. Közvetlen célja olyan gyakorlatban is hasznosítható gazdálkodási elvek és módszerek kidolgozása, amelyek figyelembe veszik egyrészt a szervezet sikeres működéséhez hozzájáruló csoportok és egyének szükségleteit és törekvéseit, másrészt a szervezet céljait és követelményeit.

A HRM alapvető funkciói: a munkaerő vonzása, megtartása, motiválása és hasznosítása. Az alapvető funkciók megvalósítását szolgálják az emberi erőforrás gazdálkodás tevékenységi területei. Az egyik legismertebb angol humán erőforrás szakember, Molander (1989) (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) szerint a következő tíz tevékenység fedi le a humán erőforrás gazdálkodás területét:

- Szervezeti (vállalati) és humán stratégia.
- Szervezettervezés és szervezettefejlesztés.

- Munkaerőtervezés.
- Munkaerőtoborzás, kiválasztás, beillesztés, leépítés.
- Képzés és fejlesztés.
- Teljesítményértékelés.
- Bér- és fizetési adminisztráció.
- Munkaügyi kapcsolatok, vezetés és a szakszervezetek közötti viszony.
- Egészségügy és munkavédelem.
- Jóléti ügyek, szociálpolitika.

Kutatásai alapján Armstrong (1991) (idézi: dr. Tóhné dr. Sikora Gizella, 2004) a HRM gyakorlati alkalmazásának két változatát ismerteti:

- A „hard HRM”, vagyis a kemény emberi erőforrás menedzsment, amelyet elsősorban az Egyesült Államok cégei alkalmaznak. Ebben a metódusban az alkalmazottakat bármely más erőforráshoz hasonlóan input-output egyenleg egyik tényezőjeként kezelik. Ez a költség-haszon elven alapuló hatékonysági megközelítés. A vállalatvezetés és az emberi erőforrás menedzsment a szakszervezetek megkerülésével közvetlen kapcsolatokat alakít ki egyénnel és csoportokkal, de az alkalmazottakat nem vonja be a döntésekbe.
- A „soft HRM”, azaz a lágy emberi erőforrás menedzsment az embereket nem egyszerű erőforrásként, hanem gondolkodó és reagáló személyiségként kezeli. Stratégiai hangsúlyt helyez az elkötelezettség erősítésére, ezért informálják a dolgozókat a vállalat küldetéséről, értékrendjéről. Érdekltté teszik őket a feladatok végrehajtásának módjában. De ez a megközelítés is megtorpan a szervezeti döntéshozatalban való munkavállalói részvétel hangoztatásánál.

A fenti két típus közül a személyzeti marketing nyilvánvalóan az utóbbiba tartozik, azaz a soft HRM egy speciális fajtájának is tekinthető, mely a marketingből átvett szemléletet, eszközöket és módszereket alkalmaz.

A HRM és a személyzeti marketing koncepció vizsgálata és összehasonlítása (10. táblázat) alapján a következő megállapításra jutottam.

10. táblázat A HRM és a Személyzeti Marketing összehasonlítása

	Humán Erőforrás Gazdálkodás	Személyzeti Marketing
Módszerek	A humán erőforrás gazdálkodás módszerei.	A humán erőforrás gazdálkodás módszerei marketing szemléletben alkalmazva és kibővítve a marketingből átvett módszerekkel.
Célok	Középpontban a szervezeti és egyéni célok összehangolása és egyidejű elérése.	Középpontban a szervezeti és egyéni célok összehangolása a munkavállalói célok/igények hangsúlyozása mellett
Kutatás szerepe	Nincs átfogó (külső és belső) stratégiai személyzeti kutatás, domináns a külső munkaerőpiaci kutatás.	Teljes körű munkaerőpiaci (személyzeti) kutatás, a külső és belső környezet átfogó vizsgálata.

Forrás: saját szerkesztés

A személyzeti (emberi erőforrás) marketing a legmodernebb emberi erőforrás gazdálkodás (International HRM) teljes területének marketing nézőpontból kiinduló megközelítése és gyakorlati alkalmazása, mely a humán erőforrás gazdálkodás folyamatosan bővülő tartalmát a munkaerőpiac marketingszemléletű megközelítésével és marketing eszközök HR területen történő alkalmazásával egészíti ki.

A személyzeti marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás (HRM) főbb funkcióit (v.ö. Molander) megvalósítják és használják,
- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás n főbb funkcióterületeit a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthatják
- a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetít, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során,

a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

Amennyiben ugyanis nem valósul meg a HRM funkcióinak teljes körű és megfelelő színvonalú alkalmazása, akkor nem biztosítottak a személyzeti marketing sikeres működésének keretfeltételei és alapvető komponensei. Ha a külső és belső munkaerőpiac előzetes vizsgálata nélkül végeznek HR vagy személyzeti marketing tevékenységet, az a döntéseket megalapozó információk hiányában vagy nem lesz gazdaságos (pl. eredménytelen vagy nem kellően eredményes megvalósítás, felesleges költségek, elvesztegetett idő, stb.) vagy nem lesz a céloknak illetve a környezet kihívásainak megfelelő. A munkavállalók nem megfelelő „kezelése”, azaz az emberi erőforrások figyelembe vételének nem megfelelő módja pedig megghiúsíthatja a szervezetnek a dolgozók elkötelezetté tételére és motiválására vonatkozó elképzeléseit.

A fenti definíció alapul vételével állítottam össze a gyakorlati kutatás (vállalati megkérdezés) során felhasznált kérdőívet (2. melléklet), mellyel egyrészt a szervezetek HR tevékenységét, másrészt a személyzeti marketing alkalmazásának és sikerességének főbb jellemzőit kíséreltem meg megállapítani.

Magával a „**személyzeti marketing**” kifejezéssel kapcsolatban munkám során a következő megállapításokra jutottam:

- A személyzeti marketing egyszerre szemléletmód és gyakorlat.
- A személyzeti marketing a legsokoldalúbb és legfejlettebb HR koncepció.

A javaslatom egy új magyar nyelvű szakirodalmi megnevezés, az emberi (vagy humán) erőforrás marketing, mivel a hazai szakirodalomban egyaránt használják (megfigyelésem szerint szinonimaként) mind a személyzeti marketing, mind a munkaerőpiaci marketing kifejezést, pedig valójában:

- belső személyzeti marketing = belső „munkaerőpiaci” marketing,
- külső személyzeti marketing = „a” (külső) munkaerőpiaci marketing.

Így a témával foglalkozó külföldi és magyar szakemberek véleménye is megosztott: egyes kutatók szerint a munkaerőpiaci marketing szélesebb kategória, mint a személyzeti marketing, és mintegy magában foglalja azt, mások – mint az a fenti gondolatmenetből is következne – egyenlőségjelet tesznek a kettő közé. Végül, de nem utolsósorban vannak, akik szerint eltérő irányultságú dolgokról van szó, mivel a munkaerőpiaci marketing inkább a munkavállaló, míg a személyzeti marketing a munkaadó szemszögéből vizsgálja a munkaerőpiaci szituációkat.

Ugyanakkor a külföldi szakirodalomban a következőket találjuk:

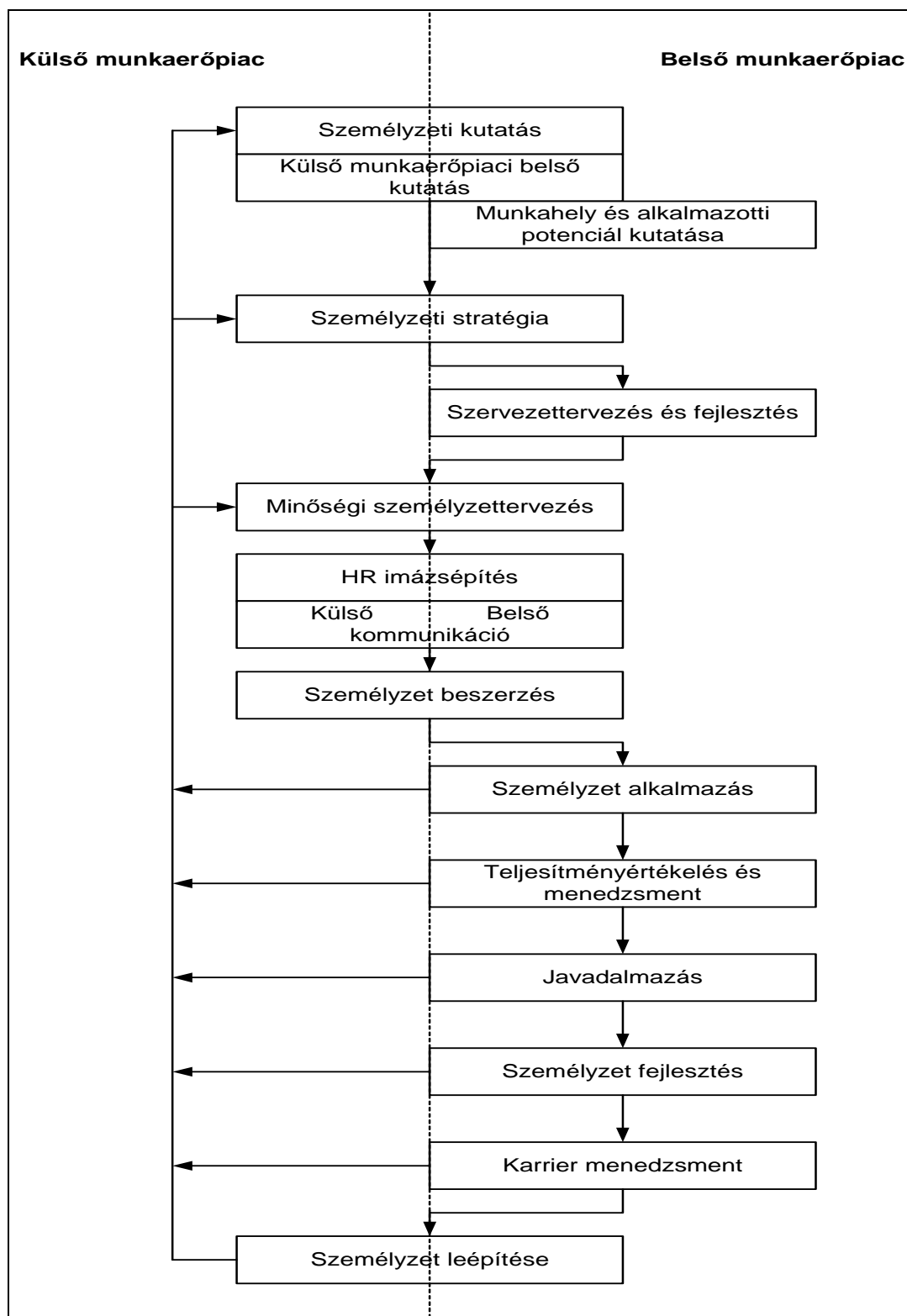
- német nyelvterületen: Personalmarketing: personal = szó szerint értelmezve a szervezetnél foglalkoztatott személyekre vonatkozik, (mint a Personal Management, mely köztudottan csak a szervezet belső környezetébe tartozó célcsoportokra irányuló HR tevékenységet jelent) aminél valójában jóval több, mivel pl. személyzeti image reklám is főleg kifelé hat,
- angol nyelvterületen: personnel marketing = lásd. előző, tehát téves a megnevezés, staff marketing = lásd. előző, tehát téves a megnevezés, illetve labour marketing = szó szerint értelmezve „munkaerő marketing”, mely azonban nem utal kellően magára a szervezeti tevékenységre.

Mindezekből kifolyólag javaslatom az **Emberi (Humán) Erőforrás Marketing, vagy Marketingorientált Emberi Erőforrás Gazdálkodás** kifejezés alkalmazása, mivel e tevékenység éppúgy irányul a szervezet belső, mint a külső környezete felé, akár a humán erőforrás gazdálkodás (human resource management).

A dolgozat elején, a személyzeti marketing modellekben megfigyelt, és a velük kapcsolatban felsorolt problémák miatt e modellek szintetizálásával létrehoztam egy **új személyzeti marketing modellt**, mely a 20. ábrán látható.

- Szinte mindegyik mix modell közös vonása a személyzeti kutatás szerepének hangsúlyozása, mely minden további HR tevékenység tervezésének és megvalósításának előfeltétele, és magában foglalja mind a belső, mind a külső környezet részletes vizsgálatát.
- Ennek információira épül a személyzeti stratégia kidolgozása, mely minden további HR funkció tervezését, kivitelezésnek feltételeit és ezek biztosításának tervezését is magában foglalja.
- A szervezet, azaz az egyes munkakörök hálózatának és azok összefüggéseinek tervezése és fejlesztése a következő feladat, melyet a munkaköröket betöltő személyek tervezése kell hogy kövessen a minőségi személyzettervezés koncepciójának megfelelően.
- A személyzeti marketing központi feladatai közé tartozik a HR imázsépítés, melynek csak az egyik eleme a személyzeti reklám, valójában a megfelelő külső és belső kommunikáció alkalmazásával valósítható meg optimálisan.
- További fontos terület a személyzet beszerzése (belső vagy külső forrásból történő toborzása és kiválasztása), majd ezt követően alkalmazása (azaz beillesztés, illetve az operatív vezetők általi munkaszervezés és -vezetés), melynek hatékonyságát a dolgozók megítélése, azon belül is teljesítményük értékelése és fejlesztése kell hogy elősegítse.

- Jó teljesítmény elérése esetén a dolgozók szükségleteit egy motiváló hatású javadalmazási rendszer kell hogy kielégítse megfelelő kompenzációval, illetve karriermenedzsment keretében előléptetéssel.
- Ha a dolgozói teljesítmény vagy magatartás esetleg nem lenne megfelelő, a személyzetfejlesztés keretében lehet rá elsősorban megoldást találni.
- Amennyiben ez nem vezetne célra, vagy a szervezet más jellegű pl. pénzügyi problémái esetén az alkalmazottak leépítése következhet be. Fontos, hogy az esetleges eredmények illetve problémák figyelembe legyenek véve a következő időszak HR tevékenységének tervezésekor (vagy akár időközben), ezt jelzik a modellben a visszacsatolások.



20. ábra A személyzeti marketing szintetizált modellje

Saját szerkesztés Staude, 1989. (idézi Thomas Bleis: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes, München, Mering Haupp, 1992. 172.) nyomán

A személyzeti marketing kialakulása és Nyugat-Európa számos országában (elsősorban német nyelvterületeken) bekövetkező előretörése a '70-es években különböző gazdasági, politikai és

társadalmi változások, és az ezek által indukált munkaerőpiaci változásokra (szakemberhiány, munkaerőpiaci és piaci versenyhelyzet, stb.) adott, marketing nézőpontú válaszként értelmezhető, mely a munkaadók új emberi erőforrás gazdálkodási módszerének megjelenésében öltött testet. Magyarországon a rendszerváltás és az ennek hatására bekövetkező gazdasági, társadalmi és politikai változások teremtették meg annak lehetőségét, hogy olyan piacgazdasági, mégis jellegzetesen nyugat-közép-európai koncepciók, mint a személyzeti marketing teret nyerhessenek.

A személyzeti marketing tehát egy hosszú fejlődési folyamat új állomása az emberi erőforrás gazdálkodással foglalkozó szakirodalomban, melynek segítségével az alkalmazottakat foglalkoztató szervezetek a lehetőségeikhez képest mindent megtesznek a munkavállalói igények kielégítése érdekében így biztosítva nemcsak azok elkötelezettségét és teljesítményét, de saját pozitív (munkaadói) imázsukat is, melyek mind a hosszú távú, sikeres működés zálogai.

Javaslatom az Emberi (Humán) Erőforrás Marketing vagy a Marketingorientált Emberi Erőforrás Gazdálkodás kifejezés alkalmazása, mert a korábbi hazai és külföldi elnevezések félreérthetőek és félreértelmezhetőek, ez a megnevezés azonban jobban fedti azt a tényleges tartalmat, melyet magában foglal. A személyzeti (emberi erőforrás) marketing nem más, mint a legmodernebb emberi erőforrás gazdálkodás (IHRM) teljes területének marketing nézőpontból kiinduló megközelítése és gyakorlati alkalmazása, mely a humán erőforrás gazdálkodás klasszikus tartalmát a munkaerőpiac marketingszemléletével és marketing eszközök alkalmazásával egészíti ki.

A személyzeti marketinget mind elméleti, mind gyakorlati szempontból jelentős változatosság jellemzi, azaz nincs általánosan elfogadott, egyezményes elméleti/gyakorlati megoldás. A legkülönbözőbb elméleti felfogások és gyakorlati megvalósítások egy időben egymás mellett léteznek, egyedi módon különbözve egymástól az eltérő szervezeti célok, jellemzők és környezeti tényezők függvényében. Ezt mind a szakirodalom, mind a gyakorlati példák bizonyítják.

3.2. Gyakorlati következtetések

A személyzeti (humán erőforrás) marketing gyakorlati megvalósításának tekinthető tehát minden olyan humán erőforrás gazdálkodási rendszer, ahol:

- a humán erőforrás gazdálkodás főbb funkcióit megvalósítják és használják,

- a külső és belső munkaerőpiacot a marketingkutatás eszközeinek felhasználásával vizsgálják, és ennek eredményeire épül rá a gyakorlatban megvalósított humán erőforrás gazdálkodás,
- a munkavállalókat vevőként/ügyfélként tekintő marketingszemléletben úgy valósítják meg a humán erőforrás gazdálkodás főbb funkcióterületeit a gyakorlatban, hogy ezen vevők „megnyerését” és hosszú távú megtartását biztosíthassák,
- minden humán erőforrás gazdálkodási feladatot/funkciót úgy valósítanak meg, hogy a szervezet mind belső, mind külső környezete felé vonzó, pozitív munkaadói imázst közvetítsen, melyet optimális esetben munkaadó márkában (employer brand) valósítanak meg,
- kétirányú, nyílt, őszinte kommunikációt használnak a HR tevékenység egésze során, a szervezet hosszú távú fennmaradásának és sikeres, problémáktól mentes működésének érdekében.

A gyakorlati kutatás során alkalmazott kérdőív kérdései elsősorban a fenti meghatározás fő pontjaira irányulnak. A modellt előzetes elemzésnek vettem alá, melybe a HR terület hazai szakembereit, személyzeti tanácsadókat és HR specialistákat is bevontam (előzetes kutatás). A kérdőíves vizsgálat során felhasznált modell HR szakmai szempontú vizsgálata mellett matematikai-statisztikai módszerekkel is vizsgáltam, melynek során a modell megfelelőnek bizonyult.

- A vizsgálatból kiderült, hogy a személyzeti marketing a hazai vállalati vezetők illetve HR munkatársak körében nem kellően ismert, illetve sokan ha ismerik is, nincsenek pontosan tisztában a jelentésével/tartalmával, nem ismerik fel az alkalmazása által kínált lehetőségeket, némelyeknek pedig téves információik vannak róla. A mintában szereplő cégek legtöbbje ugyanis hallott már a személyzeti marketing koncepcióról, de kicsit több mint a fele ismeri csak megfelelően. Ugyanakkor a cégek csaknem fele jelentősnek találja a személyzeti marketing koncepció gyakorlati alkalmazását.
- Egyes helyeken a gyakorlatban is alkalmazzák a koncepciót vagy annak egyes elemeit, csak vagy nincsenek is ennek tudatában, vagy nem tulajdonítanak neki kellő jelentőséget, esetleg „más néven” végzik ugyanezt a tevékenységet. Ezt bizonyítja többek között az is, hogy a négy cég közül, mely megfelel a bemutatott vizsgálatok alapján a koncepciónak, csak a Nestlé nevezi e tevékenységét személyzeti marketingnek, a többiek HRM-nek tartják az általuk végzett HR tevékenységet. Számos más cég, melynél csak a koncepció egyes elemeit alkalmazzák, pedig nincs is tudatában annak, hogy az alkalmazott

módszerek/eszközök egy átfogó stratégiai koncepció elemét képezik, melyet a szakirodalom személyzeti marketingnek nevez.

- A mintában szereplő vállalatok legtöbbször csaknem minden felsorolt személyzeti funkciót illetve feladatot fontosnak (vagy nagyon fontosnak) tartott, a legkevésbé fontosnak a létszámleépítést, a participációt és a munkaerőpiacok vizsgálatát tartották (melyből az utóbbi kettő a személyzeti marketingnek fontos elemét képezi). Ez azt tükrözi, hogy a megkérdezettek többnyire elismerik a modern, átfogó és stratégiai szemléletű HR tevékenység fontosságát és jelentőségét a szervezeti célok elérésének szempontjából. A mintában szereplő vállalatok több mint felénél kiemelt jelentőséget tulajdonítanak a személyzeti területnek, és a HR vezető a legfelső szintű vállalatvezetés tagja, stratégiai partnere.
- Gyakorlati alkalmazást tekintve a vizsgált cégek legtöbbszörnél van HR stratégia, személyzettervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítményértékelés, munkaköri leírás, érdekegyeztetés, személyzetfejlesztés, jóléti ügyek, szociálpolitika, egészségügy és munkavédelem, és személyzeti adminisztráció valamilyen formában, ugyanakkor viszonylag ritka a teljesítménymenedzsment, a munkakörtervezés, a munkakör-elemzés, a munkakör értékelés, a munkaerőpiacok vizsgálata, és a vállalati kultúra alakítás. Az utóbbiak közül is különösen nagy problémát jelenthet a teljesítménymenedzsment hiánya, mely nélkül a teljesítményértékelés úgyszólván felesleges, és a teljesítményproblémák nem megoldhatóak, a munkaerőpiacok vizsgálata, mely nélkül a HR döntések nem kellően megalapozottak, és a vállalati kultúra hiánya, mely a csapat illetve szervezetépítés és az azzal kapcsolatos más HR feladatok megvalósítását teszi nehezzé vagy lehetetlenné. A mintában szereplő vállalatok nagyobb része (kb. 2/3-a) tehát elvileg korszerű, és hatékony HR rendszereket alkalmaz.
- A megkérdezett vállalatok bár nagyjából rendelkeznek megfelelő információs rendszerrel, általában nem használják ki az adott lehetőségeket, és nem végeznek a HR döntéseket megalapozó és előkészítő kutatásokat kellő rendszerességgel, a teljesítményértékelést kivéve.
- A megkérdezett vállalatok bár többnyire rendelkeznek HR stratégiával, általában nem végeznek olyan előzetes tevékenységeket, melyek a megfelelő stratégia megalkotásához fontosak lennének, és azt megalapozottá tennék.
- A vállalatok általában nem végeznek HR imázsépítési tevékenységet, hozzávetőleg a cégek fele az ezirányú tevékenységek közül csupán az álláshirdetéseket alkalmazza a személyzetbeszerzéshez kapcsolódóan, illetve a PR bizonyos elemeit. Csupán a minta kis

hányadát alkotó cégek használják ki megfelelően a marketing által nyújtott reklámozási és munkaadói márkaépítési lehetőségeket.

- A megkérdezettek a dolgozói igények kielégítésének szempontjából többnyire átlagos illetve vonzó munkaköröket kínálnak, a munkaköröket a dolgozóknak általában megfelelően bemutatják, a béreket idő és teljesítménybér valamilyen kombinációjában fizetik, mely többnyire korlátozottan vagy kismértékben versenyképes, viszonylag szűk körű mellékszolgáltatásokkal kiegészítve. A dolgozók többnyire elégedettek munkahelyükkel és pozíciójukkal, és kicsit kevésbé a fizetésükkel. A humán erőforrások személyzeti marketingre jellemző felfogása általában nem jellemző a cégekre, mely megfigyelhető a személyzetbeszerzéssel, és karrierlehetőséggel kapcsolatban is, bár a dolgozók személyes fejlődését szinte mindenütt támogatják és a munkahelyi légkör is megfelelő a megkérdezettek legtöbbszörénél. A dolgozói igények kielégítése tehát számos kívánni valót hagy maga után a legtöbb vállalat esetén, ami nem teszi lehetővé a dolgozók megtartásának és motiválásának maradéktalan megvalósítását, és nem sugároz kifelé megfelelően pozitív munkaadói imázst.
- A megkérdezett vállalatok többnyire átlagos vagy jó HR kommunikációval rendelkeznek, dolgozóik véleményét csak ritkán kérdezik meg, a döntéshozatalba/problémamegoldásba csak ritkán vonják be őket, ugyanakkor gyakran tájékoztatják őket a lényeges kérdésekről, felhasználva ehhez a személyes elbeszélgetések nyújtotta lehetőségeket is. Mindent egybevetve azonban megállapítható, hogy a HR kommunikáció a legtöbb cég esetén még valamely területen fejlesztésre szorul.
- A vállalatok HR tevékenységük mérésére általában nem használnak korszerű módszereket, személyzetbeszerzési, -fejlesztési és információgyűjtési tevékenységük illetve munkaadói imázsuk általában jó vagy átlagos, a fluktuáció átlagos vagy alacsony. A dolgozók többnyire jó teljesítményt nyújtanak, és bár valamilyen mértékben általában elkötelezettek, mégis csak kismértékben elégedettek, ugyanakkor többségük 3 évnél régebben dolgozik munkaadójánál. A megkérdezett vállalatok HR tevékenységének eredményessége tehát többnyire csak jó vagy átlagos, mely jelzi, hogy bár az alapvető működés biztosítása megvalósul, valójában a HR tevékenység számos területe fejlesztésre szorul.
- A megkérdezett vállalatokról tehát elmondható, hogy többnyire csak átlagos személyzeti kutatást és HR imázsépítést végeznek, átlagos HR stratégiára épül a HR tevékenységük, a dolgozói igényeket is csak átlagos szinten elégítik ki, de ez általában jó HR kommunikációval párosul és a HR területen elért eredményességük is jónak tekinthető. A

személyzeti marketing koncepciónak azonban csak néhányan felelnek meg, és megfelelő stratégiai irányvonalakkal is csak a megkérdezettek kevesebb mint 1/4-e rendelkezik.

A saját kritériumrendszerem alapján meghatározott minősítés szerint, mely szigorúbb, mint a bemutatott clusterelemzések, és a hosszú távú (stratégiai) szemléletmódot is figyelembe véve (Batz féle vizsgálat) a fentiek közül azonban csak négy vállalat felel meg a definiált személyzeti marketing koncepciónak. E cégek a következők:

- Nestle
- Magyar Telekom
- Magyar Posta Rt.
- GE Hungary

A kutatás eredményei alapján megállapítható, hogy a hazai, személyzeti marketinget alkalmazó nagyvállalatok iparáguk legjobbjai közé is tartoznak, melyben a HR tevékenységük kiváló minősége, és a személyzeti marketing koncepció alkalmazása is egyértelműen szerepet játszik. A személyzeti marketing koncepció tehát jelen van a hazai nagyvállalati gyakorlatban, de nem elterjedt még széles körben. Ezt támasztja alá az egyes HR funkcióterületek alkalmazásának vizsgálata is: bár a legtöbb funkcióterületet fontosnak tartják a megkérdezettek, mégis számos olyan gyakorlati funkció alkalmazása hiányzik a vizsgált szervezetek jelentős részénél, melyek nélkül nemcsak a személyzeti marketing, de egy stratégiai HRM típusú koncepció sem valósítható meg megfelelően. E hiányosságokat a hazai cégeknek mielőbb pótolniuk kell, hogy az egységes európai piacon és munkaerőpiacon versenyképesek lehessenek, illetve azok maradhassanak.

A tényezők közötti kapcsolatok tekintetében a következőket figyeltem meg:

- A stratégia minőségét az alkalmazott HR tevékenység típusa, az alkalmazott HR információs rendszer típusa, a HR adatgyűjtés módja, a HR stratégia készítésének során alkalmazott módszerek (vagy azok hiánya), mint például munkaerőpiaci pozicionálás és versenytárselemzés alkalmazása, az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a (HR) imázsvizsgálat alkalmazása, és a HR kommunikáció minősége határozza meg.
- A HR imázsépítés jellegére hatással van a PR tevékenység, a személyzeti reklámok alkalmazása, a kínált karrierlehetőségek, a HR kommunikáció típusa, a dolgozók tájékoztatása, a munkahelyek vonzereje, a dolgozók munkahellyel való megelégedettsége, a munkaerőpiaci pozicionálás alkalmazása, a HR adatgyűjtés módja és az alkalmazott HR információs rendszer típusa.

- A munkahelyek vonzerejére hatással van a fizetések versenyképessége, a kafeteria rendszer, a dolgozók munkahellyel, pozícióval és fizetéssel való és általános megelégedettsége, a kínált karrierlehetőség, a HR kommunikáció típusa, a fluktuáció nagysága, a HR imázsépítés, továbbá a vonzó munkahely kialakítása során alkalmazott önelemzés, munkaerőpiac szegmentálás és elkötelezettségmérés, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A mellékszolgáltatási rendszerek alkalmazására hatással van az emberi erőforrások figyelembe vételének módja, a bérforma és az elkötelezettségmérés alkalmazása.
- A dolgozóknak a munkahelyükkel való megelégedettségére hatással van a betöltött pozíciójukkal és fizetésükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a munkahelyi légkör, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, a HR imázsépítési tevékenység és az önelemzés alkalmazása.
- A dolgozóknak a pozíciójukkal való megelégedettségére hatással van a fizetésükkel és magával a munkahelyükkel való megelégedettségük, a karrierlehetőségek, a HR kommunikáció minősége, a munkahely vonzereje, és az önelemzés alkalmazása.
- A dolgozóknak a fizetésükkel való megelégedettségére hatással van a pozícióval való megelégedettségük, a fizetések versenyképessége, és a munkahely vonzereje.
- A karrierbiztosításra hatással van a személyzetfejlesztés eredményessége, azon belül is a saját szervezésű vállalati képzések, a HR kommunikáció és egyes elemei, a dolgozók átlagos teljesítménye, a HR imázsépítés és az imázs minősége, az önelemzés, elkötelezettségmérés, megelégedettség-mérés, és imázsvizsgálat alkalmazása, a HR stratégia, adatgyűjtés és információs rendszer, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A munkahelyi légkörre hatással van a HR kommunikáció és a HR imázs minősége, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés eredményessége, a karrierlehetőségek biztosítása, és a dolgozók munkahelyükkel való megelégedettsége.
- A HR kommunikáció minőségére hatással van a dolgozók bevonása és tájékoztatása, a személyes elbeszélgetések alkalmazása, a munkahelyi légkör, az emberi erőforrások figyelembe vétele, a HR stratégia és a HR imázsépítés illetve a HR adatgyűjtés minősége, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A személyzetbeszerzés eredményességére hatással van az információgyűjtési tevékenység eredményessége, az új dolgozók fluktuációja és a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza.

- A személyzetfejlesztés eredményességére hatással van a HR eredmények mérése, a személyes elbeszélgetések, a megelégedettség-mérés, a teljesítményértékelés, és a saját szervezésű vállalati képzések alkalmazása, a munkahelyi légkör, a karrierbiztosítás, a HR stratégia, az információs rendszer és a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában. A fluktuáció nagyságára hatással van az új dolgozók fluktuációja, a HR kommunikáció típusa, a fizetéssel való megelégedettség és a munkahely vonzereje.
- Az új dolgozók fluktuációjának nagyságára hatással van a munkavállalók által a cégnél munkaviszonyban töltött idő hossza, a személyzetfejlesztés eredményessége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége és a személyzetbeszerzés eredményessége. A dolgozók átlagos teljesítményére hatással van a HR imázs minősége, a személyzetfejlesztés eredményessége, a személyes elbeszélgetések és az elkötelezettségmérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása, a dolgozók bevonása, a vállalaton kívüli és a vállalati képzés saját szervezésben, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, a fizetések versenyképessége és a munkahely vonzereje.
- A HR imázusra hatással van a dolgozók megelégedettsége és átlagos teljesítménye, a személyzetfejlesztés és az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a dolgozók véleményének megkérdezése, a HR kommunikáció típusa, a munkahelyi légkör, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a munkaerőpiaci pozicionálás, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a HR adatgyűjtés jellege, a HR tevékenység típusa és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.
- A dolgozók megelégedettségére hatással van a HR imázs, a HR kommunikáció és a HR adatgyűjtés minősége, az információgyűjtési tevékenység eredményessége, a vezetési stílus, a karrierlehetőség biztosítás, a pozícióval és a munkahellyel való megelégedettség, a bérforma, a munkahelyek vonzereje, a és a PR tevékenység.
- A dolgozók elkötelezettségére hatással van a karrierlehetőség biztosítás, az elkötelezettségmérés és megelégedettség-mérés.
- A HR tevékenység eredményességére hatással van a HR kommunikáció, a dolgozói igények kielégítése, a HR imázsépítés, a HR stratégia és a HR kutatás minősítése, a személyes elbeszélgetések, a saját szervezésű vállalati és vállalaton kívüli képzések, a munkaerőpiaci pozicionálás, az önelemzés, az elkötelezettségmérés és a megelégedettség-mérés alkalmazása, a dolgozók tájékoztatása és bevonása, a karrierlehetőség biztosítás, az emberi erőforrások figyelembevétele, a HR stratégia

típusa, a HR adatgyűjtés, az információs rendszer, a HR tevékenység típusa, és a HR osztály helye a szervezeti hierarchiában.

A vizsgált hazai nagyvállalatokról megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú cégek HR tevékenysége általában fejlettebb, és gyakoribb náluk a személyzeti marketing alkalmazása is, mint a magyar tulajdonú cégek esetén, jobbak stratégiai irányvonalaik, és a HR tevékenységük is eredményesebb. Az ágazatok tekintetében az ipari és szolgáltató cégek rendelkeznek általában fejlettebb, és a személyzeti marketing koncepciónak is megfelelő HR tevékenységgel, bár a rosszabb kategóriákban is az ipari cégek a leggyakoribbak. A személyzetgazdálkodási módszerek közül a HRM-et alkalmazzák a legtöbben, e módszer alkalmazói között vannak a legjobb HR módszert és legjobb stratégiai irányvonalakat birtokló és legeredményesebb HR tevékenységet végző cégek. A HR osztály szervezetbeli elhelyezkedését tekintve, a legjobb eredményeket az 1. vonalbeli HR osztállyal rendelkező cégeknél lehetett megfigyelni, de elmondható, hogy annál jobb a HR tevékenység és annak eredményessége, minél magasabban van a HR osztály a szervezetben. Ez alátámasztja a HR osztály stratégiai pozíciójának indokoltságát. Az elmondottakon túl minél jobban megfelelt egy cég a vizsgálatok során személyzeti marketing koncepciónak, illetve minél jobb stratégiai irányvonalakkal rendelkezett, annál jobb volt a HR tevékenységének eredményessége a kérdőív alapján, vagyis a személyzeti marketing alkalmazása illetve fejlett, magas szintű HR tevékenység megvalósítása általában eredményesebb HR tevékenységet biztosít a szervezetek számára.

Fontos megjegyezni azt is, hogy a humán erőforrás gazdálkodás és a személyzeti marketing alkalmazásának (vagy hiányának) felvázolt, bizonyos téren negatívnak tűnő helyzetében jelentős szerepet játszik a hazai munkaerőpiac aktuális helyzete is. A kialakult, aggasztó méretű munkanélküliség (mely már egyaránt sújtja a szellemi dolgozókat éppúgy, mint a fizikaiakat) és az európai átlagot jócskán alulmúló átlagfizetések mellett az üzleti, tiszta piaci logika által vezérelt hazai vállalatok legtöbbje részéről nincs is igény a személyzeti marketing által kínált előnyökre. Ennek az előző mellett az lehet további oka, hogy a külföldi befektetők nagy része csak rövidtávon gondolkodik magyarországi leányvállalatainak fenntartásában, és a magyar humán erőforrásokba történő, hosszú távú befektetéseket (a dolgozók elkötelezetté, motiválttá, hűségessé tétele, munkahely biztonsága) emiatt nem tartják ésszerűnek. Jól bizonyítja ezt számos olyan külföldi cég hazai leányvállalata, ahol a magyar dolgozók számára egy egészen másfajta stílusú és tartalmú humán erőforrás gazdálkodási tevékenységet alkalmaznak, mint anyaországbeli alkalmazottaik esetén. A magyar cégek esetén a rendszerváltás előtti gyakorlatból visszamaradt, lassan orvosolható problémák mellett (pl. az operativitás, azaz a stratégia hiánya, a

humán szemlélet hiánya, tartalmi és szervezeti széttagoztság, a személyzeti munka alacsony presztízse, stb.) sokaknak jelentős gondokat okoz már a piacon való megmaradás is, ami alapvetően ellehetetleníti egy korszerű HR tevékenység megvalósítását. Ehhez párosul még a tisztességes (fizikai, de főleg szellemi) munka megbecsülésének, elismerésének hiánya, mely szintén a korábbi rendszerbeli politikai filozófia utóhatásának is tekinthető.

A kutatás bemutatott eredményeit **gyakorlati felhasználás szempontjából** több területen is javasolni tudom.

- Mindenek előtt felhasználhatónak tartom mind az elméleti, mind a gyakorlati eredményeket oktatási célokra, oktatási tananyagok összeállításához, hiszen számos hazai egyetem gazdaságtudományi kara oktatja a személyzeti marketinget e név, vagy valamely más, hasonló megnevezés (pl. munkaerőpiaci marketing) alatt.
- Alapjául szolgálhatnak ezen eredmények további kutatásoknak is, hiszen számos olyan terület még nyitott maradt kutatásomban, melyeket terjedelem illetve a kutatás témabeli, illetve más szempontok alapján történő lehatárolása miatt nem tudtam illetve nem akartam vizsgálni (érdemes lenne például ugyanezt a vizsgálatot közepes, illetve kisvállalatoknál elvégezni, és az eredményeket e vizsgálat eredményeivel összevetni).
- A legfontosabbnak mégis azt tartanám, ha e kutatás eredményeit a hazai vállalatok megismernék, és azokat a problémákat orvosolnák, melyek feltárára kerültek. Az eredmények gyakorlati hasznosítása révén ugyanis javítható lenne a hazai vállalatok, illetve szervezetek mind piaci, mind munkaerőpiaci versenyképessége, melyre a globalizálódó piacokon mindenképpen nagyon nagy szükség lenne rövid és hosszú távon egyaránt. Két területen lenne erre szükség: a humán erőforrásokkal való gazdálkodás szemléletmódjában, illetve a HR tevékenység megvalósítása során alkalmazott eszközök, módszerek terén egyrészt a vállalkozói szféra, másrészt a közalkalmazotti és köztisztviselői szféra szervezeteiben, függetlenül az ágazattól melyben működnek vagy akár a szervezet méretétől vagy más jellemzőjétől.
- Végül meg kell jegyezni, hogy a hazai vállalatok számára az említett területeken történő megfelelő irányvonalak kijelölésében az állami szerveknek illetve a kormánzatnak is még aktívabban szerepet kellene vállalnia, többek között világosabb és igazságosabb törvényekkel, a munkavállalók fokozottabb védelmével és támogatásával, a külföldi befektetők vonzásával és a tartós maradásukban való érdekeltté tételükkel, és mindenek előtt a magyar vállalatok, vállalkozások támogatásával és védelmével.

ÖSSZEGZÉS

A gazdasági-társadalmi fejlődés az élet egyre több területén követeli meg olyan tudományos módszerrel kidolgozott mérőeszközök alkalmazását, melyekre korábban nem is lehetett gondolni. A magasabb szintű igények kielégítése iránti szükséglet a fejlődés természetes velejárója, a szintek emelkedésével bővül a horizont és a stratégiai koncepciók időben is meghosszabbodnak. Az emberiség ismereteinek megállíthatatlan bővülése tökéletesíti a technikát, ezek kivitelezéséhez szükséges a munkamegosztás kiszélesítése, piaci alkalmazása, a működő mechanizmusok állandó korrekciója és a mindezeket mozgató és mindent megelőző igény szint növekedése, illetve a világ javaiból minél nagyobb részesedés utáni vágy. A felsorolt jelenségek csak akkor valósíthatók meg, ha minél több összefüggésüket sikerül megismerni, és nemcsak a felszínük, hanem minél mélyebb részleteik is ismertté válnak és ezáltal várható alakulásuk is kiszámíthatóvá válhat. Az igények kielégítésének bővülése során sok minden egyéb követelmény megismerése, és olyan részterületek feltárása is megszületik, ahol a feladat megoldásának kivitelezésében a tudomány természetes mértékegységgel nem, vagy alig képes mérni a jelenséget, mert alapvetően szubjektív hatások alakítják a folyamatokat, és naturális mértékrendszerben eltérő dimenziójuk miatt nem lehet belehelyezni a korábban kialakult folyamatok közé. Ilyen terület az egész humánszféra. Ennek a soktényezős területnek is van viszont számos olyan tulajdonsága, amelyek egymásra való hatása – ha számos szubjektív elemet tartalmaz is - matematikailag megfogalmazható és modell rendszerben mérhető.

A felszíni naturális világ egyre jobban felismeri azt az összefüggést, hogy a felszínt alakító tényezőket és az értékalkotó tevékenységet a naturáliákkal nem mérhető körülmények - így például a humánszféra, mint a folyamatosan fejlődő világ javainak előállításában egyre nagyobb húzóerőt képező tényező - egyre nagyobb hatással befolyásolják. Az értékalkotás naturális szemléletén túllépő világ a fejlett piacgazdasággal rendelkező országokban már régen felismerte a humán tényezők értékalkotó képességét és ennek a fejlődésben betöltött fontos szerepét. Nálunk ez a felismerés meglehetősen sokat késett, mert a fejlődés meghatározóját a naturáliák előállításának fokozásában szemléltető materialista gazdaságfilozófia a szellemi munka értékalkotó szerepét meglehetősen mellőzte. A téves gazdaságfilozófiai értelmezés miatt a humánszféra fontosságának megbecsültsége a mai napig nem tudta kiheverni ezt a késést. Erre vezethető vissza az a tény, hogy az egész humánszféra körüli gondok terén még sok olyan rendezetlen fehér folt található, amely tudományos kutatók megoldására vár. Ennek egyik vadhajtása többek között az az állapot, amely a munkaerővel való ésszerű gazdálkodás terén tapasztalható. A munkaerő értékalkotásának megbecsülése a fejlődésben betöltött szerepe és kihasználatlansága

miatt egyre inkább olyan stratégiai tényezővé válik, ami a gazdasági fejlődés motorjának sebességét nagyban befolyásolja.

Az előbbieken említett összefüggések jelentőségét megismerve döntöttem úgy, hogy a kutatási témámul a humán erőforrás marketinget választom. Ezen a területen magyar kutatások gyakorlatilag még alig lelhetők fel. A téma gyakorlati használhatóságának érdekében áttanulmányoztam a témában megismerhető szakirodalmat, ami megerősítette feltételezéseimet. Úgy ítélem meg, hogy a magyar viszonyok e területen nagyon kevés információt hasznosítottak abból, amit a fejlett országok tapasztalataiból indulva munkahipotézisem megfogalmazásánál felhasználtam. Abból indultam ki, hogy ha a munkaerő képzettsége olyan finom igények kielégítéséhez is alkalmazkodik, amelyek az alkotás, a szervezés, az irányítás eddig mellőzött területeivel is foglalkoznak, nagymértékben lehetne az irányítás ésszerű megoldásával a működő rendszer hatékonyságát növelni.

Mivel ezekre vonatkozóan hazai tapasztalat nem állt rendelkezésemre, a téma feltérképezéséhez meg kellett alkotnom azt a fogalmi és kérdéskört, amelynek alapján valamilyen elfogadható képet tudok alkotni vállalt feladatom teljesítéséhez. A szellemi háttér megalapozására azokból az általam megismert, fejlett országokban megfigyelt elméleti és gyakorlati példákból indultam ki, amelyek már eredményesen működtek. A nyugati adaptáció során azonban mindig szem előtt tartottam azt a nagyon fontos szempontot, hogy egy nálunk jóval fejlettebb országban működő mechanizmust csak nagyon óvatosan lehet a mi viszonyainkra adaptálni. Figyelembe kell venni mindazokat a korlátozó tényezőket, amelyeket a gazdaság korlátai jelentenek. Nálunk sem a piaci mechanizmusok fejlettsége, sem a magyar nyilvántartások (számvitel, statisztika), sem az adózás rendszere, sem az adózási fegyelem és más, a finomabb működéshez szükséges feltételek még nem adóttak, különösen azért, mert ezek egy részének hagyományai sincsenek. Ezért a fogalomalkotás terén több olyan általam alkotott fogalmat kellett beiktatni, amely eddig a magyar viszonyok között nem volt kellően ismert (pl. a személyzeti marketing általam definiált fogalma, a minősítési módszer és annak fokozatai, stb.). Kutatásom és stratégiai elképzeléseim realitásának alátámasztására olyan alapvető kérdések, rendszerek vizsgálatának, vagy egyáltalán ismeretének létéről kellett meggyőződnöm, amelyek a fejlett országok gyakorlatában már ismertek, vagy legalább a tervek szintjén léteztek (pl. a személyzeti marketing modellek, mixek, stb.).

A munkahipotézisekben kialakított kutatási elképzeléseimet a felmérés során szerzett tapasztalataim megerősítették abban, hogy választott témám hasznos információt tud nyújtani a

munkaerő értékalkotásának növelésében. A felméréseket megelőző tájékozódásom (előzetes kutatás) során kiderült, hogy Magyarországon a humán erőforrás gazdálkodással, ezen belül a személyzeti marketing tevékenységgel kapcsolatban, sok szervezet esetén még az alapfogalmak ismerete, definíciói is hiányosak. A humán erőforrás marketing tevékenység egységes koncepciója pedig – egyes multinacionális cégeket kivéve – még nyomokban sem igen található meg.

A személyzeti marketing elméleti szakirodalmának és hazai nagyvállalati körben történő alkalmazásának vizsgálata során megállapítottam, hogy a személyzeti marketing elmélete a fejlett európai piacgazdaságokban a '70-es évektől, a HRM kialakulásával párhuzamosan, de a vállalati gyakorlatban jóval kevésbé elterjedve valósult meg. Magyarországon azonban csak a rendszerváltás után teremtődtek meg alkalmazásának gazdasági, társadalmi és politikai feltételei. A személyzeti marketing a humán erőforrás gazdálkodás egy újszerű megközelítése, mely a HR terület feladatait marketing szemlélettel, és marketing eszközök alkalmazásával kiegészítve oldja meg. Legfontosabb területei a személyzeti kutatás (külső és belső munkaerőpiac részletes vizsgálata) és személyzeti információs rendszerek, a személyzeti stratégia és személyzeti tervezés, a személyzetbeszerzés és utódlás- illetve karriertervezés, személyzetfejlesztés, az anyagi és nem anyagi jellegű dolgozói igények motivációorientált kielégítése, a személyzeti kommunikáció és a munkaadói imázs alakítása. A dolgozót vevőnek tekintő szemléletmód révén egy szervezet hatékonyabban képes a munkavállalók elkötelezettségének és motiváltságának biztosítására, a munkaerőpiacok vizsgálata révén pedig jobban működő, a piac kihívásainak megfelelőbb HR tevékenység megvalósítását teszi lehetővé.

Hazai vállalati ismertségének, elterjedtségének, és alkalmazásának jellemzőinek vizsgálatát nagyvállalati körben láttam célszerűnek, mivel e koncepció egészének alkalmazása egyrészt meghatározott szervezeti méret (közepes illetve nagy méretű szervezetek) fölött célszerű, másrészt a hazai gyakorlatban az előzetes kutatás eredményei alapján e kört látszott célszerűnek vizsgálni. Külföldi példák (Audi, Kommerzbank, Nestle, IBM) alapján a nagyvállalatok közül is elsősorban az 1000 fő feletti alkalmazottat foglalkoztató vállalati kör tűnt a legmegfelelőbbnek, mely mintavétel szempontjából is megfelelőnek tűnt (175 cégből 60 elemű minta).

A megkérdezéshez a külföldi és hazai szakirodalmak eredményeinek szintetizálásával létrehozott modellt használtam, mellyel megállapítható, hogy a vizsgált szervezet által alkalmazott humán erőforrás gazdálkodási módszer személyzeti marketingnek tekinthető-e, ugyanakkor minősíti is a cég HR tevékenységét. A minősítési modellt viszonylagos szubjektivitása miatt

clusterelemzéssel is kiegészítettem, többek között annak ellenőrzése céljából. Tisztában vagyok azzal, hogy még a használhatóan kitöltött kérdőívek sem reprezentálják megfelelően a magyar munkaerőpiaci/humán erőforrás marketing helyzetét, de néhány alapvető következtetés minden további nélkül ezek alapján is levonható.

A hazai értékalkotásnak az a lehetősége, amit a humán erőforrás marketing kínál, zömmel nem ismert a szakemberek körében. Ebből adódóan a benne rejlő lehetőségek egyáltalán nincsenek kihasználva. A kormányzervek részéről kellene kezdeményezni ennek a témának a felkarolását és működtetésének megismertetését, illetve hasznosítását (melyre már volt példa a korábbiakban a például a Magyar Honvédségnél). A felmérés során egyértelműen nyilvánvalóvá vált, hogy az intézmények zöme ezt a témát üzleti megfontolásból, üzleti titokként kezeli, így a folyamat megítéléséhez szükséges információt önként nem szolgáltatják ki. Ahhoz tehát, hogy a döntéshozók a szükséges információkhoz hozzájussanak, a statisztikai adatszolgáltatással kapcsolatos törvényeket kellene módosítani, illetve kibővíteni.

Az összegyűjtött adatokból érdekes összefüggések láthatók, és ezek az összefüggések a többváltozós statisztikai modellezéssel sok eddig ismeretlen információt tártak fel. Az általam feltárt információk szempontjából az alkotott modell hatékony elemzési eszköznek bizonyult, bár ismeretes, hogy a többváltozós elemzéseknél, mint minden statisztikai módszer alkalmazásánál a módszer hatékonysága nagyban függ attól, hogy az alkalmazás feltételei mennyiben állnak fenn. Fontos kérdés továbbá, hogy milyen következményekkel kell számolnunk és mit kell tennünk olyan esetben, amikor e feltételek nem, vagy nem teljesen állnak fenn. Ismeretes, hogy a gyakorlatban a teljes multikollinearitás viszonylag ritkán fordul elő, jóval gyakrabban találkozunk viszont a multikollinearitás olyan esetével, amikor a magyarázó változók között van lineáris, vagy nemlineáris összefüggés. A multikollinearitás megnyilvánulhat abban is, hogy a paraméterek mintaként nagy különbséget mutatnak, illetve a minta néhány pótlólagos megfigyeléssel történő kiegészítése lényeges változást idézhet elő a paraméterek értékeinél. Az anyag esetleges elméleti vagy gyakorlati hasznosításánál figyelembe kell venni, hogy a számokból levonható következtetések nem képeznek reprezentációs értéket, hanem csupán ötletként lehet figyelembe venni azokat egy hasonló témájú koncepció megalkotásához. A reprezentációs értékek megalkotásához szükséges feltételeket egy magamfajta „mezei kutató” ma még képtelen biztosítani megfelelő információkhoz való hozzáférés és az ehhez szükséges anyagi források híján.

Az általam alkotott és a kérdőíves megkérdezés során felhasznált minősítési modell tehát a vizsgálat céljának megfelelő volt, és jobban minősítette a vizsgált cégek HR gyakorlatát, mint az ellenőrzésére használt matematikai-statisztikai modellek, mivel HR szakmai szempontból valóságosabb és árnyaltabb eredményt adott azoknál. Nem csak a személyzeti marketing koncepciónak való megfelelés vizsgálatára alkalmas, hanem bármely szervezet HR tevékenységének minősítésére felhasználható akár az üzleti, akár egyéb (pl. közigazgatási, oktatási, stb.) szférában.

A vizsgálatból kiderült, hogy a hazai nagyvállalatok körében többnyire ismert ugyan a koncepció, alkalmazása mégsem olyan elterjedt mint a HRM-é, melynek oka többek között a munkaadók emberi erőforrásokkal kapcsolatos szemléletmódjában keresendő. Elfordultak olyan cégek is, melyek HR tevékenysége kielégítette a személyzeti marketing kritériumait, ők mégis HRM-nek hívták. A megkérdezettek többsége a koncepció alkalmazását fontosnak tartaná – mégsem ez jelenik meg a gyakorlatban. A vizsgált cégek többsége működőképes, a szervezeti céloknak megfelelő HR tevékenységgel rendelkezik, piaci és munkaerőpiaci pozíciójukat azonban javíthatja a személyzeti marketing, vagy annak egyes elemeinek alkalmazása. Az azonban kiderült a vizsgálatból, hogy a személyzeti marketing koncepciónak megfelelő HR tevékenységet folytató cégek üzleti tevékenységük terén is a legsikeresebbek közé tartoznak. Előfordult jó néhány olyan vállalat is, melyeknek HR tevékenysége gyengének tekinthető, ezek hosszútávon nem lesznek képesek fennmaradni, ha nem hajtanak végre azonnali változtatásokat e téren – egy személyzeti marketing koncepció időben történő alkalmazásával azonban ez talán még elkerülhető lehet.

Mivel az emberi erőforrás – és az általa biztosítható innovációképesség – napjaink közismerten egyik legfontosabb termelési tényezője és a versenyképesség illetve az értéktermelés forrása, nagyon fontos lenne a hazai cégek részéről egy tudatos szemléletváltás, mely az embert, a szervezetek legfőbb vagyonát igényeinek megfelelően figyelembe veszi, és olyan bánásmódban részesíti, mely elkötelezetté és motiválttá teszi. Különösen fontos lenne ez a magyar cégek számára, akiknek az európai piacra való belépés különösen nagy kihívást és versenyt jelent, melyben az olyan módszerek alkalmazása, mint a bemutatott koncepció, nagyon nagy segítséget nyújthat.

SUMMARY

In more and more areas of life the economic-social development requires application of measuring instruments developed on scientific methods that cannot even have been thought of in the past. The demand for meeting the ever-growing needs is a natural phenomenon. The growth in demand levels leads to broader horizons. Strategic concepts become longer in time. The unprecedented accumulation of human knowledge results in appearance of sophisticated technology. In order to achieve this there is a great need for expansion of division of labour, promotion of market approach, constant modification of operating mechanisms, increase in level of aspiration keeping all this in movement and desire for carving a larger and larger share in the word treasure. The ideas mentioned above can be implemented only if we manage to find out the relation between them not only by scratching the surface, but by going deeply into details as well and in this way the expected developments can be predicted. While the ever growing demands are met, requirements are established and satisfied, new intermediate areas are explored where in the process of carrying out assignments science is not able or is hardly able to use natural units of measurement to measure the phenomenon because, basically, subjective effects develop the whole process and as they have divergent dimensions in the natural measuring system, they cannot be placed in the processes created before. The human sphere belongs to this area. This multifactor area has several features whose effects on each other – even if they contain several subjective elements – can be formulated mathematically and also measured in a model system.

The surface natural world has realized that factors creating the surface are circumstances that cannot be measured by allowance in kind, for example the human sphere is having a greater and greater impact on value creating activities and becoming a pulling power in creation of global good in the constantly developing world. The world looking beyond the value-creation natural approach realized the value-creation ability of human factors and their important role played in the accelerated development in the countries with market economies long ago. In our country it took a long time to realize that this phenomenon existed because the materialistic economic philosophy did not give a proper interpretation to the role of mental work in value creation. As a result of an inaccurate interpretation of this phenomenon by the economic philosophy the importance and respect of the human sphere has still not been restored. This can be the reason why there are still several blank areas in human sphere awaiting for scientific research. One of its problems is the unreasonable management of human resources. The value-creation ability and respect of the workforce, its essential role played in the management as well as its under-utilization makes it a strategic factor, which has a great impact on the pace of economic development and becomes its pulling force.

After realizing the importance of the phenomena mentioned above I decided to target personnel marketing and make it my main area of research. Very few researches have been done in this field in Hungary. In order to find out whether these ideas can be used in practice, I read a lot of professional literature published in this topic, which justified my presumptions. I think in Hungary very little information in this field provided by developed countries has been used. I assumed that the qualification of the workforce could satisfy the most delicate needs that dealt with neglected areas of creation, organization and supervision. A considerable increase in efficient operation of this system can be achieved by ensuring efficient management.

As there was no national experience in this field, in order to do research on this topic, I had to create terms and scopes of research activities on the basis of which I could define my way. The background of my research was formed by theoretical and practical examples from industrial countries which were worth paying attention to. While adapting western ideas I always took into consideration a very important fact, namely, that careful approach should be taken while adapting a mechanism operating in a very developed country. We should take into account limiting factors arising from economic barriers. In Hungary neither the developing market mechanisms, nor the Hungarian accountancy and statistics, neither the taxation system, nor the tax discipline is ready for ensuring proper conditions for non-problematic operation mostly because there are no established traditions in this area in our country. Thus, I had to think of several concepts in the field of employment, as they were not known in the Hungarian context (I defined the concept of personnel marketing, assessment method and its levels, etc.) In order to justify my research ideas and strategy I had to provide analysis of basic issues and systems and convince myself of the existence of facts that were already known in practical life in industrialized countries or at least there were some plans in this respect (models of personnel marketing, mixes, etc.).

My ideas developed in work hypotheses and the experience gained during measurements justified the fact that my topic can provide useful information and generate increase in value – creation of work force. Before doing measurements I gathered a lot of information which proved my assumptions that there is a lot to do in the field of human resource management, especially in personnel marketing because basic concepts and definitions are not known. Companies have no single concept as far as human resource marketing activity is concerned –apart from a few multinational companies.

After providing theoretical analysis of personnel marketing in scientific literature and its application in domestic major companies I came to the conclusion that the theory of personnel marketing alongside with HRM have become known in developed European market economies since 1970s, but their practical implementation lags behind. The economic, social and political conditions of their implementation were created only after the democratic transformation in Hungary.

A personnel marketing is a new approach to human resource management, which solves HR tasks with marketing tools. Its major areas are personnel research (detailed analysis of internal and external work force markets) and personnel IT systems, personnel strategy and planning, employment of workforce, generation and career planning, staff development and meeting materialistic and non-materialistic needs of employees and their motivation, personnel communication and shaping the employee's image. By developing customer-oriented approach an organization can motivate its staff more efficiently and encourage them to be loyal to the company. By conducting analysis of labour market it makes the HR activity more efficient so that it can meet the challenges of the market.

I considered the analysis of its popularity, publicity and applicability in a large company environment to be more reliable, as the application of the whole concept in middle- and large-scale enterprises is more effective and in addition, the results of the primary research also suggested the analysis of this circle of national enterprises. On the basis of international findings (Audi, Kommerzbank, Nestle, IBM) the companies employing over 1000 people seemed to be more reasonable to investigate and sample. (in 175 companies 60 samples)

After systematizing the results in foreign and national literature and establishing a model I conducted a survey. On the basis of this model it can be defined whether the management method of human resources applied by the organization under research can be considered to be a personnel marketing and at the same time whether it can be applied for evaluation of the HR activity of the company. Because of the subjective character of the evaluation model I provided cluster analysis as well and in this way I checked the reliability of the findings, too.

I am aware of the fact that even questionnaires filled in correctly do not always give a true picture of the Hungarian labour market and human resource marketing in the country, but some basic conclusions can be drawn from them:

- Even professionals do not always know the possibilities of domestic value creation offered by human resource marketing. As a result of this the possibilities lying in it are not utilized at all. Government organizations should encourage the promotion of this cause and make its operation known to the public as well as make use of it. (it has already happened in the Hungarian Army)
- During the survey it became obvious that majority institutions look at the results as strictly confidential and are not willing to provide information that can be used for evaluation of the process. Legislation regarding provision of statistical data should be modified or supplemented so that decision-makers can get access to information.
- On the basis of collected data and with the help of multi-variation statistical model a very interesting relationship can be established, which provides so far unknown information. This model has proved to be a very efficient tool of analysis of the information collected by me. Although it is widely known that in case of multi-variation analysis and statistical methods the efficiency of the methods strongly depends on the conditions of applications. Another important factor is the consequences that may turn up. We should also take into account the conditions that are not satisfactory or are missing. It is known that in practice a complete multi-collinear condition is rarely provided. The more frequent case is when there is a linear or non-linear correlation between explanatory variables. The multi-collinear case can occur when parameters in each sample deviate greatly or when the sample is supplemented by several monitoring findings, which results in a considerable change in parameter values.
- In practical and theoretical implementation of the material the fact that the conclusions drawn on the basis of figures do not represent considerable value should also be taken into account. They can be used for carrying ideas when similar concepts are created. The conditions needed for creation of representative values cannot be provided by such an 'ordinary researcher' as I am because I have no access to factual information and I lack the financial resources needed for this.

The evaluation model created and used by me during the survey turned out to be useful and was more suitable for conducting the analysis of HR practices of companies than the mathematical- statistical models used for the checking the results, because from professional point of view HR reflects the reality better and provides a more shadowy findings than others. It is suitable not only for analysis of the personnel marketing concept but for evaluation of HR activity of any company as well either for business purposes or in other areas (public administration, education, etc).

The results show that Hungarian large companies are familiar with this concept, but its application is not as widespread as that of HRM, the reasons for this can be found in employers' approach to human resources. There were companies that fully met the criteria set by personnel marketing, but they called them HRM. Majority respondents consider the application of the concept important- nevertheless they do not use it in practice.

Majority companies involved in research operate and possess HR activity reflecting their organizational purposes, but personnel marketing can improve their market and human resources positions and the application of certain elements of theirs. The study shows that companies providing the HR activities required by personnel marketing concept belong to the most successive ones. There were some companies that had very weak HR activity. They will not be able to survive in the long run if they are not going to make any immediate changes in this respect. If they had applied personnel marketing concept in time, they could have avoided getting in this situation.

As human resources –and the innovation ability ensured by them- is one of the most widely known and important production factors and the source of competitiveness and value creation, it would be very essential if the national companies adopted a new conscious approach and put the person on their main asset list and provided him good treatment so as to encourage him to be loyal and motivated. This approach would be of vital importance for Hungarian companies, which face challenges and competitiveness on the European market as this concept can be of great assistance for them.

MELLÉKLETEK

1. melléklet

IRODALOMJEGYZÉK

1. Achterholt, Gertrud: Corporate Identity (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
2. Armstrong, M.: A Handbook of Personnel Management Practice. London: Kogan Page. 1991.
3. Batz, Manfred: Erfolgreiches Personalmarketing. Heidelberg: Sauer Verlag. 1996.
4. Bleis, Thomas: Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes. München: Mering Hampp. 1992.
5. Fekete Iván Dr. és szerzőtársai: A Személyzeti Osztály. Budapest: KJK. 1997.
6. Fröhlich, Werner: Strategisches Personalmarketing. Düsseldorf: VDI Verlag. 1987.
7. Guest, D.: Personnel and HRM: can you tell the difference? Personnel Management. January. 1989.
8. Hentze, Joachim: Personalplanung (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.
9. Hentze, Joachim: Personalwirtschaftslehre. Bern, Stuttgart: Haupt Verlag. 1986.
10. Hunziker, Peter: Personalmarketing. Bern: Haupt Verlag. 1973.
11. Kotler, Philip: Marketing management. Budapest: Műszaki Könyvkiadó. 1992.
12. Kőváry György: Az emberi erőforrások hasznosítása. Humánpolitikai Szemle. 1993. 4. sz.
13. Kroeber-Riel, W.: Strategie und Technik der Werbungverhalten wissenschaftliche Ansätze. 3. Aufl. Stuttgart, Berlin, Köln. 1991.
14. László Gyula: Emberi erőforrás gazdálkodás és munkaerőpiac. Pécs: Janus Pannonius Tudományegyetem. 1996.
15. Martin, A.: Personalforschung. München-Wien: 1988. 180. oldal
16. Meffert, H.: Marketing – Grundlagen der Absatzpolitik. Wiesbaden: 1986.
17. Molander, C.: Human Resource Management. Chartwell-Bratt. 8-10. 1989.
18. Moser, K.: Personalmarketing. Göttingen: 1993.
19. Nawrocki, Jens: Personalwerbung (in Strutz, Hans: *Handbuch der Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
20. Poór József/Dr. Karoliny Mártonné: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: KJK. 1999.

21. Popovich, P. / Wanous, J. P.: The realistic job preview as a persuasive communication. *Academy of Management Review*. 7. 570-578. 1982.
22. Porter, Lyman W. / Steers, Richard M.: Motivation and work behaviour. New York: McGraw-Hill. 1983.
23. Reich, Karl-Heinz: Personalmarketing Konzeption (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
24. Rippel, Kurt: Grundlagen der Personalmarketing. Merkur Verlag. 1974.
25. Ruhleder, H. R.: Personalmarketing. (*Personalenzyklopedie Band 3.*) München. 1978.
26. Rynes S. L. / Barber A. E.: Applicant organizational strategies – An organizational perspective. *Academy of Management Review*. 1990.
27. Sander, Günter / Schmidt, Hans: Personalabteilung (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
28. Schmiedbauer, H.: Personalmarketing. Essen: 1975.
29. Schulte, Christof: Personalcontrolling mit Kennzahlen. München: Vahlen. 1989.
30. Seiz, Dieter: Personalinformationssysteme (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
31. Staffelbach, Bruno: Strategisches Personalmarketing (in Scholz: *Strategisches Personalmanagement*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel. 1986.)
32. Staude, 1989. (in Thomas Bleis: Personalmarketing: *Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes*. München: Mering Haupp. 1992.)
33. Stoffer, Ehrenfried: Führungskräfteentwicklung (in Strutz, Hans: *Handbuch Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1993.)
34. Strutz, Hans: Handbuch der Personalmarketing. Wiesbaden: Gabler. 1993.
35. Tóthné Sikora, Gizella Dr.: Humán Erőforrások Gazdaságtana. Miskolc: Bíbor Kiadó. 2004.
36. Uglyai György: Személyzeti marketing. Budapest: Akadémiai Kiadó. 2005.
37. Von Eckardstein, D. / Schnellinger, F.: Personalmarketing (in Gaugler, E. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Schäffer Poeschel. Sp. 1592-1599. 1975.
38. Weiss, Ulrich. Personalchef. Titgemeyer GmbH. & Co. KG.
39. Wunderer, Rolf. 1975. (in Thomas Bleis: *Personalmarketing: Darstellung und Bewertung eines kontroversen Konzeptes*. München: Mering Haupp. 1992.)
40. Wunderer, Rolf: Personalcontrolling (im Strutz, Hans: *Handbuch der Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler. 1989.)

2. melléklet

Kérdőív

Nagyvállalatok humán erőforrás gazdálkodásának (HR) és személyzeti marketing
tevékenységének vizsgálata

A kérdőív tudományos célokat szolgál, kitöltése önkéntes.

I. A vállalat

1. A vállalat neve:
2. A vállalat alkalmazottainak száma: fő
3. Milyen (többségi) tulajdonú a vállalat? Ha külföldi vagy vegyes, kérem adja meg az országot.
 - Magyar
 - Külföldi, éspedig:.....
 - Vegyes tulajdonú, éspedig:.....
4. Amennyiben a tulajdonos nem magyar, az anyavállalat és a hazai leányvállalat HR tevékenysége között milyen a kapcsolat? Jelölje be a megfelelő választ.
 - Függetlenek egymástól
 - Nem tudja
 - Az anyaországbeli és a leányvállalat HR-t tevékenysége közötti kapcsolat jellege:

Centralizált				Decentralizált
1	2	3	4	5
5. Milyen ágazatban tevékenykedik a vállalat? Jelölje be a megfelelő választ.
 - Mező-, vad-, erdőgazdálkodás, halászat
 - Bányászat
 - Feldolgozóipar
 - Építőipar
 - Kereskedelem, javítás, karbantartás
 - Vendéglátás
 - Szállítás, raktározás
 - Posta, távközlés
 - Pénzügyi tevékenység
 - Ingatlanügyek

- Gazdasági tevékenységet segítő szolgáltatás
- Közigazgatás, társadalombiztosítás
- Oktatás
- Egészségügyi, szociális ellátás
- Egyéb:

6. A vállalat árbevétele 2004. évben:millió Ft

7. Az ország mely részében (régióban) helyezkedik el a vállalat (központja)? Jelölje be a megfelelő választ és írja be a megyét is.

- Észak-Magyarország:
- Észak-Alföld:.....
- Közép-Magyarország (Bp.):
- Dél-Alföld:
- Közép-Dunántúl:
- Dél-Dunántúl:
- Nyugat-Dunántúl:

II. A személyzeti marketing ismerete

1. Hallott már a személyzeti marketingről? Jelölje be a megfelelő választ.

- Sosem hallotta
- Már hallotta, de nem tudja mit jelent
- Már hallotta, de csak keveset tud róla
- Jól ismeri

2. Mit jelent a személyzeti marketing Ön szerint? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem tudja
- A termék/szolgáltatás marketinghez kapcsolódik
- HR területhez kapcsolódó reklámtevékenység
- A HR tevékenység egyik funkcióterülete
- A HR tevékenység egészét átfogó koncepció

3. Milyen a személyzeti marketing jelentősége Ön szerint a munkaadók számára? Jelölje be a megfelelő választ.

- Felesleges
- Csekély jelentőségű

- Átlagos jelentőségű
- Nagy jelentőségű
- Kiemelkedő jelentőségű
- Nem tudja

4. Kérem sorolja fel, hogy Ön szerint milyen fő területei (elemei) lehetnek a személyzeti marketingnek!

- Nem tudja
- Fő területek:

III. A vállalat Humán Erőforrás (HR) tevékenysége

1. Mennyire fontosak Ön szerint a következő HR funkcióterületek? Jelölje be x-el a megfelelő választ, és ha más, itt fel nem tüntetett funkciót is fontosnak tart, kérem írja az egyéb kategóriába.

	Nem fontos		Nagyon fontos		
	1	2	3	4	5
HR stratégia					
HR tervezés					
Szervezettervezés és fejlesztés					
Toborzás, kiválasztás					
Beillesztés					
Motivációs és érdekeltségi rendszer					
Teljesítményértékelés					
Teljesítménymenedzsment					
Munkakör tervezés					
Munkakör elemzés					
Munkakör értékelés					
Munkaköri leírás					
Érdekegyeztetés, kollektív tárgyalás					
Participáció, üzemi tanács					
Személyzetfejlesztés					
Jóléti ügyek és szociálpolitika					
Egészségügy és munkavédelem					
Létszámleépítés					

Személyzeti adminisztráció

Karriermenedzsment

Munkaerőpiacok vizsgálata

HR kommunikáció

Vállalati kultúra alakítás

Egyéb:.....

2. Igénybe vesz a vállalat HR tevékenységéhez kapcsolódóan külső szervezetek segítségét, és ha igen melyeket? Jelölje be a megfelelő válasz(oka)t.

- Nem vesz igénybe külső segítséget
- Személyzeti tanácsadó
- Munkaügyi központ
- Fejvadász cég
- Kamara, szövetség
- Egyéb, éspedig:.....

3. Hol helyezkedik el a HR részleg (osztály) az Ön vállalatának hierarchia szintjein? Jelölje be a megfelelő választ, vagy töltsse ki az egyéb kategóriát.

- Nincs külön HR részleg
- 3. vonal (osztály, csoport)
- 2. vonal (főosztály)
- 1. vonal (igazgatóság)
- Egyéb,

4. Jelölje be, hogy mely HR funkciókat használják az Ön vállalatánál önálló feladatterületként?

- HR stratégia
- HR tervezés
- Szervezettervezés és fejlesztés
- Toborzás, kiválasztás
- Beillesztés
- Motivációs és érdekeltségi rendszer
- Teljesítményértékelés
- Teljesítménymenedzsment
- Munkakörtervezés
- Munkakör elemzés

- Munkakör értékelés
- Munkaköri leírás
- Érdekegyeztetés, kollektív tárgyalás
- Partecipáció, üzemi tanács
- Személyzetfejlesztés
- Jóléti ügyek és szociálpolitika
- Egészségügy és munkavédelem
- Létszámleépítés
- Személyzeti adminisztráció
- Karriermenedzsment
- Munkaerőpiacok vizsgálata
- HR kommunikáció
- Vállalati kultúra alakítás
- Egyéb:.....

5. Milyen a vállalat HR tevékenységének típusa Ön szerint? Jelölje be a megfelelő választ.

- Personnel Administration (személyzeti adminisztráció, csak adminisztratív nyilvántartás)
- Personnel Management (személyzeti menedzsment, csak a belső célcsoportokra, azaz vállalati dolgozókra irányuló HR tevékenység)
- Human Resource Management (humán erőforrás gazdálkodás, belső célcsoportokra, azaz vállalati dolgozókra és a külső célcsoportokra egyaránt irányuló HR tevékenység)
- Personalmarketing (személyzeti marketing, a humán erőforrás gazdálkodás marketingszemléletű megközelítése)

IV. A vállalat HR tevékenységében fellelhető marketingelemek

IV/1. Személyzeti kutatás és információs rendszer

1. Van a vállalatnak HR információs rendszere? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nincs, csak papíron végeznek nyilvántartást
- Nincs külön HR információs rendszer, de van vállalati információs rendszer
- Van, de csak alapinformációkat tárolnak
- Van, és különféle döntésmegalapozó információkat tárolnak

2. Milyen HR adatgyűjtést és feldolgozást (külső és belső munkaerőpiac kutatást) végez a vállalat? Jelölje be a megfelelő választ.

- Semmilyen
- Minimális, belső információkra építve
- Minimális, külső munkaerőpiaci és belső információk
- Külső munkaerőpiaci és belső információk gyűjtése ad hoc jelleggel, a feladatoknak megfelelően
- Szisztematikus külső és belső információgyűjtés és feldolgozás a HR tevékenység egésze során

Jelölje be a megfelelő választ a következő kérdésekre.

Nem Alkalmanként Rendszeresen

- 3. Mérik az alkalmazottak megelégedettségét?
- 4. Mérik az alkalmazottak elkötelezettségét?
- 5. Végeznek munkaadói imázs vizsgálatot?
- 6. Mérik az alkalmazottak teljesítményét?

IV/2. HR stratégia

1. Van a vállalatnak saját HR stratégiája, mely a vállalati stratégia részét képezi? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nincs
- Van, de nem alkalmazzák
- Van, de nem része a vállalati stratégiának
- Van, és integráns része a vállalati stratégiának

Jelölje be a megfelelő választ a következő kérdésekre.

Nem Néha Gyakran Rendszeresen

- 2. Végez a vállalat munkaerőpiac szegmentálást a HR tevékenységhez kapcsolódóan, a HR döntések meghozatala előtt?
- 3. Végez a vállalat versenytárselemzést a HR területtel kapcsolatban?
- 4. Végez a vállalat rendszeres önelemzést a HR tevékenységgel (az egyes HR funkcióterületekkel)

kapcsolatban?

5. Készít a vállalat HR portfoliót (SWOT analízist)?
6. Végeznek az Ön vállalatánál a HR stratégia kialakítása során (külső és belső) munkaerőpiaci pozícionálást?

IV/3. Személyzeti imázs és reklámok

1. Milyen a vállalat HR image építése? Jelölje be a megfelelő választ.
 - Nincs tudatos image építés
 - Van ad hoc jellegű vállalati image építés, de nincs külön HR (munkaadói) image
 - Van szisztematikus jellegű vállalati image építés, de nincs külön HR (munkaadói) image
 - Van vállalati image építés, benne ad hoc jellegű HR (munkaadói) imázs építés
 - Van vállalati image építés, benne szisztematikus HR (munkaadói) imázs építés, azaz HR „branding”
2. Milyen PR tevékenységeket végez a vállalat a HR területhez kapcsolódóan?
 - Semmilyen
 - A következőket végzi:.....
3. Használ a vállalat személyzeti reklámokat? Jelölje be a megfelelő választ.
 - Nem
 - Csak álláshirdetések
 - Álláshirdetések és néha személyzeti (munkaadói) image reklámok
 - Álláshirdetések és szisztematikus tervezett munkaadói image reklámok

IV/4. Munkavállalói igények kielégítése

1. Mennyire tartja vonzónak a vállalat által kínált munkaköröket (állásokat) a munkaköri jellemzők (pl. feladat, fizetés, mellékszolgáltatások, stb.) szempontjából? Jelölje be a megfelelő választ.
 - Nem vonzóak
 - Átlagosak
 - Kismértékben vonzóak
 - Nagyon vonzóak

2. A pályázónak illetve a dolgozóknak realiztikusan bemutatják a betöltendő munkaköröket?

Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem megfelelően
- Csak a pozitívumokat
- A pozitívumokat és negatívumokat egyaránt

3. Milyen bérformákat alkalmaz a vállalat? Jelölje be a megfelelő választ.

- Időbér
- Teljesítménybér
- Kombinált bér, éspedig:.....
- Egyéb, éspedig:.....

4. Milyenek tartja a vállalat versenyképességét a fizetések szempontjából? Jelölje be a megfelelő választ.

- Versenyképtelen
- Korlátozottan versenyképes
- Versenyképes
- Kiemelkedően versenyképes

5. Van a vállalatnál béren kívüli juttatási (vagy kafeteria) rendszer? Jelölje be a megfelelő választ.

- Törvényi előírások szerint
- Kollektív szerződés határozza meg
- Rugalmas juttatási rendszer réteg specifikus szolgáltatásokkal
- Rugalmas juttatási rendszer, melyben minden szolgáltatás választható minden réteg számára

Jelölje be a megfelelő választ, hogy Ön szerint mennyire elégedettek a vállalat munkavállalói

Nagyon elégedetlenek

Nagyon elégedettek

1 2 3 4 5

6. munkahelyükkel?

7. pozíciójukkal?

8. fizetésükkel?

9. Hogyan veszik figyelembe a HR döntések során az emberi erőforrást? Jelölje be a megfelelő választ.

- A munkaerő termelési tényező, akinek alkalmazkodnia kell a vállalathoz
- A munkaerő termelési tényező, akinek alkalmazkodnia kell a vállalathoz, de a vállalat kismértékben figyelembe veszi az igényeit, elvárásait
- A munkaerő partner, akinek alkalmazkodnia kell a vállalathoz, de a vállalat figyelembe veszi az igényeit, elvárásait
- Vevőnek tekintik, akinek ismerni kell az igényeit, elvárásait, és a lehetőségekhez képest teljes mértékben ki kell elégíteni azokat

10. A személyzetbeszerzést milyen forrásból végzik? Jelölje be a megfelelő választ.

- Belső állomány (előléptetés, áthelyezés, feladatok illetve munkakörök átszervezése)
- Külső munkaerőpiac
- Mindkettő, pozíciótól függően
- Mindkettő, de külső csak akkor, ha megfelelő belső pályázó nincs, és képezni sem lehet

11. A vállalat dolgozói számára biztosítja a karrier lehetőségét? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem
- Csak kiemelkedő teljesítmény/magatartás esetén, alkalmilag
- A vállalat karriertervezési és -fejlesztési rendszert használ

12. Milyen az Ön vállalatánál a munkahelyi légkör? Jelölje be a megfelelő választ.

- Elviselhetetlen
- Rossz
- Átlagos
- Jó
- Kiváló

13. Milyen az Ön vállalatánál alkalmazott vezetési stílus? Jelölje be a megfelelő választ.

- Autokratikus
- Demokratikus
- Független
- Egyéb, és pedíg:.....

14. Hogy valósítják meg az alkalmazottak képzését, fejlesztését? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nincs képzés
- Vállalati képzés saját szervezésben
- Vállalati képzés külső szervezet bevonásával
- Vállalaton kívüli képzés a vállalat szervezésében

- Egyéni önkéntes tanulmányok ösztönzése
- Egyéb:

IV/5. HR kommunikáció

1. Hogyan jellemezhető a vállalat HR kommunikációja? Jelölje be a megfelelő választ.

- Rossz (nincs megfelelő HR kommunikáció)
- Gyenge (van HR kommunikáció, de nem nyílt, őszinte, kétirányú, stb.)
- Átlagos (van HR kommunikáció, mely általában jó, előfordulnak problémák, melyek azonban hosszabb-rövidebb időn belül megoldhatók)
- Jó (van HR kommunikáció, mely általában jó, előfordulnak problémák, melyek azonban gyorsan megoldhatók)
- Kiváló (nyílt, őszinte, kétirányú kommunikáció, melyben megelőzik a problémákat)

2. Az Ön vállalaténál a HR rendszer elemeinek kialakítása/változtatása, illetve az egyes intézkedések megvalósítása előtt kikérik/felmérik a pályázók/munkavállalók véleményét/javaslatait? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem
- Ritkán/részben
- Mindig/igen

3. Az Ön vállalaténál bevonják a dolgozókat a problémák feltárásába/megoldásába? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem
- Részben
- Igen

4. Tájékoztatják a munkavállalókat az őket is érintő kérdésekről/eseményekről? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem
- Néha, kizárólag fontos ügyekről
- Gyakran, minden őket érintő eseményről
- Mindig, naprakész információkkal

5. Folytatnak személyes elbeszélgetést a vezetők az alkalmazottakkal az elérendő vagy elért célokról, teljesítményről, karierről, stb.? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem

- Ritkán
- Gyakran
- Rendszeresen

V. Az alkalmazott HR eredményessége

1. Hogyan mérik a HR terület eredményességét? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem mérik
- Mutatókkal és statisztikákkal
- Személyzeti kontrollingot alkalmaznak

2. Mennyire tartja eredményesnek a vállalat személyzet beszerzési tevékenységét? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem kielégítő (6 hónapnál hosszabb idő alatt, vagy egyáltalán nem találnak megfelelő munkaerőt)
- Átlag alatti (3-6 hónap alatt találnak megfelelő munkaerőt)
- Átlagos (1-3 hónap alatt találnak megfelelő munkaerőt)
- Jó (2-4 héten belül találnak megfelelő munkaerőt)
- Kiváló (2 héten belül találnak megfelelő munkaerőt)

3. Mennyire tartja eredményesnek a vállalat személyzeti és munkaerőpiaci adatgyűjtési tevékenységét? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem kielégítő (hosszabb idő alatt sem tudják biztosítani a szükséges információkat)
- Átlag alatti (az információk csak egy része áll a döntéshozók rendelkezésére, és ez is hosszú időt vesz igénybe)
- Átlagos (minden információ hosszabb-rövidebb időn belül a döntéshozók rendelkezésére áll)
- Jó (minden információ rövid időn belül a döntéshozók rendelkezésére áll)
- Kiváló (minden információ azonnal a döntéshozók rendelkezésére áll)

4. Mennyire tartja eredményesnek a vállalat személyzetfejlesztési tevékenységét? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem kielégítő
- Átlag alatti
- Átlagos
- Jó

- Kiváló
5. Milyen a vállalatnál a fluktuáció? Jelölje be a megfelelő választ.
- Nagyon magas (20%<)
- Magas (15-20%)
- Átlagos (10-15%)
- Alacsony (5-10%)
- Elenyésző (5%>)
6. Milyen a vállalatnál a fluktuáció a próbaidőn lévő új alkalmazottak körében? Jelölje be a megfelelő választ.
- Nagyon magas (20%<)
- Magas (15-20%)
- Átlagos (10-15%)
- Alacsony (5-10%)
- Elenyésző (5%>)
7. Milyen Ön szerint a vállalat alkalmazottainak átlagos teljesítménye? Jelölje be a megfelelő választ.
- Rossz
- Gyenge
- Átlagos
- Jó
- Kiváló
8. Milyen Ön szerint a vállalat HR (munkaadói) imázsa? Jelölje be a megfelelő választ.
- Nincs ilyen
- Rossz
- Átlagos
- Vonzó
- Kiváló
9. Az árbevétel hány százalékát teszik ki a személyzeti költségek? Jelölje be a megfelelő választ.
- Kevesebb mint 10%
- 10-20%
- 20-30%

- 30-40%
- 40-50%
- Több mint 50%

10. Milyen Ön szerint a dolgozók megelégedettsége? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nagyon elégedetlenek
- Kismértékben elégedetlenek
- Kismértékben elégedettek
- Nagyon elégedettek

11. Milyen Ön szerint a dolgozók elkötelezettsége a vállalat irányában? Jelölje be a megfelelő választ.

- Nem elkötelezettek
- Kismértékben elkötelezettek
- Nagymértékben elkötelezettek
- Teljesen elkötelezettek

12. Mennyi ideig dolgozik átlagosan egy munkavállaló az Önök vállalatánál? Jelölje be a megfelelő választ.

- Kevesebb, mint 3 hónap
- 3-6 hónap
- 6-12 hónap
- 1-3 év
- Több, mint 3 év

VI. Jelölje be az Ön vállalatának HR tevékenységére leginkább jellemző választ az alábbi kérdésekre.

Igen Részben Nem

1. Meghatározták-e az Ön vállalatánál a három fontos versenytényezőt: az érték-, a folyamat-, és az eredményminőséget?
2. A személyzet marketingközpontú megközelítését az Ön vállalatánál stratégiai jelentőséggel határozták-e meg?
3. A jelenlegi személyzeti politikájukkal megfelelően tudnak-e reagálni a változó trendekre és igénystruktúrákra?
4. Az Önök vállalatánál modern piac- és dolgozóorientált vezetési módszert alkalmaznak-e?

5. Tudja, hogy milyen módszerekkel lehet a jövőben a potenciális munkavállalókat aktív módon megtalálni és vonzani?
6. Van konkrét intézkedési tervük a személyzeti reklámok és a pályázókkal folytatott kommunikáció megvalósítására?
7. A személyzetfejlesztési intézkedéseiket stratégiaorientáltan és az igényeknek megfelelően határozták meg?
8. Az Ön vállalatánál a munkavállalók számára a funkciókat (munkaköröket) és a pozíciókat alkalmasság, képességek és teljesítmény alapján adják?
9. A feladatokat és a felelősségeket az Ön vállalatánál munkaköri leírásokban határozzák meg?
10. Van az Önök vállalatánál teljesítménnyel arányos és motiváló javadalmazási és támogatási rendszer?
11. Használják az Önök vállalatánál modern eszközöket a munkaadói és munkavállalói célok egyeztetésére és a dolgozók minősítésére (teljesítményértékelésre)?
12. Meg tudja állapítani az alkalmazottai eredményminőségét, jövedelemtermelő képességét és értékteremtését?
13. Rendelkezik egy valóban működőképes és használható kontrolling rendszerrel, mely a személyzeti ügyek egészét átfogja?
14. Az Ön vállalata valóban vonzóbb a jelenlegi és a potenciális dolgozók számára, mint a versenytársak?

VII. A kért személy adatai

- | | |
|--------------------------------------|---|
| 1. Neme: Nő / Férfi | 3. Beosztása: |
| 2. Kora: | 4. Iskolai végzettsége: |
| <input type="checkbox"/> 25 év alatt | <input type="checkbox"/> általános iskola |
| <input type="checkbox"/> 26-35 | <input type="checkbox"/> középiskola |
| <input type="checkbox"/> 36-45 | <input type="checkbox"/> főiskola |
| <input type="checkbox"/> 46-55 | <input type="checkbox"/> egyetem |
| <input type="checkbox"/> 56 felett | <input type="checkbox"/> posztgraduális |
| | <input type="checkbox"/> egyéb: |
| | |

Köszönöm segítségét!