



RMKT 2009

# Közgazdász Fórum

Forum Economic



RMKT  
Economist's Forum

Kiadja a Romániai Magyar Közgazdász Társaság

A Romániai Magyar Közgazdász Társaság és a Babeş–Bolyai Tudományegyetem  
Közgazdaság- és Gazdálkodástudományi Kara magyar tagozatának közös szakmai közlönye

ISSN 1582-1986  
CNCSIS 755-2007 (C)

## A tartalomból

3. **Fodor Péter – Kerekes Kinga – Majó Zoltán – Poór József**  
A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán erőforrásokra Magyarországon
15. **Pete István – Nagy Ágnes – Volkán (Cardos) Ildikó Réka**  
A költségvetési szervek megismerése  
a közpénzellenőrzés megbízhatóságának feltétele
29. **Juhász Jácint – Kovács Imola – Karsai Zoltán**  
A pénzügyi válság alapját képező értékpapírosítási folyamat
45. **Alt Mónika – Bogdán Árpád**  
Telephelyválasztási stratégiák és a területi verseny  
a kolozsvári bankok esetében
59. Agrárgazdaságtani rovat

# KÖZGAZDÁSZ FÓRUM

Forum Economic  
Economist's Forum



## Tartalomjegyzék

### **FODOR PÉTER – KERESKES KINGA – MAJÓ ZOLTÁN – POÓR JÓZSEF**

A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán  
erőforrásokra Magyarországon.....5

### **PETE ISTVÁN – NAGY ÁGNES – VULKÁN (CARDOS) ILDIKÓ RÉKA**

A költségvetési szervek megismerése –  
a közpénzellenőrzés megbízhatóságának feltétele.....17

### **JUHÁSZ JÁCINT – KOVÁCS IMOLA – KARSAI ZOLTÁN**

A pénzügyi válság alapját képező  
értékpapírosítási folyamat.....31

### **ALT MÓNICA – BOGDÁN ÁRPÁD**

Telephelyválasztási stratégiák és a területi verseny –  
a kolozsvári bankok esetében.....45

### **TAMÁS ERVIN, BÍRÓ BORÓKA-JÚLIA**

Agrárgazdaságtani rovat.....65

### **CSOMAFÁY FERENC**

Fontosabb gazdasági események.....77

Hírek.....85

### **PÁSZTOR CSABA**

Újdonságok a gazdasági és pénzügyi jogszabályozásban.....87

A lap tartalmának román és angol nyelvű kivonata.....92

# A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán erőforrásokra Magyarországon

FODOR PÉTER<sup>1</sup> – KERÉKES KINGA<sup>2</sup> – MAJÓ ZOLTÁN<sup>3</sup> – POÓR JÓZSEF<sup>4</sup>

A Pécsi Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központjának és a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Karának közös kutatócsoportja 2009 októberében kivitelezett felmérésében<sup>5</sup> arra kereste a választ, hogy a gazdaság szereplői a gazdasági és pénzügyi válság miatt az elkövetkező időszakban milyen hatásokkal számolnak a vállalatirányítás területén, továbbá melyik HR területeken terveznek változásokat és milyen bérezési következményei lesznek a krízisnek.

**Kulcsszavak:** globális gazdasági és pénzügyi válság, humán erőforrás menedzsment, Magyarország

## A kutatás módszertana

A kutatás kilenc kérdéscsoportot magában foglaló kérdőívben alapult, amely az alábbi fő részekből állt:

- a cég neve és a jelentés megküldésének a címe,
- a résztvevő cég jellemzői,
- a begyűrző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai makro- és szervezeti szinten,
- a válság hatásainak enyhítése érdekében tervezett, és már meglépett intézkedések,
- a juttatási rendszer változásai a 2010-től érvényes szabályok értelmében,
- a HR szervezet és a válaszadó jellemzői,
- egyéb javaslatok és észrevételek.

A kérdőív kitöltése web-survey technikával történt és körülbelül 15 percet vett igénybe.

---

<sup>1</sup> egyetemi tanársegéd, PhD jelölt, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

<sup>2</sup> egyetemi tanársegéd, PhD jelölt, Kolozsvári Babeş-Bolyai Tudományegyetem, Közgazdaság- és Gazdálkodás-tudományi Kar

<sup>3</sup> egyetemi docens, Szegedi Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar

<sup>4</sup> egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar

<sup>5</sup> A szerzők köszönetet mondanak Kócse Bálint egyetemi hallgatónak a felmérésben való aktív közreműködésért és Varga Gábornak (ILang Kft.) a web-survey munka elvégzéséért.

Felkérésünket közel 7000 cégnek küldtük ki e-mail-en. A 245 visszaküldött kérdőívből végül 224 volt értékelhető, ami 3,3 %-os válaszadási rátát eredményezett. Kutatásunk benchmark jellegű volt, a későbbi lekérdésezésekhez, kutatásokhoz szeretnénk összehasonlítási alapot nyújtani, illetve képet akarunk adni arról, hogy a válaszadók hogyan vélekednek a válságról. Bár a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a magyar vállalkozásokat, meghatározó szervezetek is válaszoltak, ezért az eredmények jól jelzik a várható változásokat.

Cikkbeli megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

### **A felmérésben résztvevő vállalatok jellemzői**

Az értékelhető válaszadók között a szolgáltató, kereskedelmi, valamint ipari cégek voltak túlsúlyban (1. táblázat). A nemzetgazdaságban is megtalálható szolgáltató szektori dominancia a mintán is megmutatkozik. Az ipari cégek aránya a nemzeti átlaghoz képest csekély mértékben túlréprezentált.

1. táblázat. A felmérésben résztvevő vállalatok ágazati megoszlása

<b>Ágazati besorolás</b>	<b>%-os megoszlás</b>
Ipar	33,6
Kereskedelem	21,7
Mezőgazdaság	0,0
Szolgáltatás (pénzügyi, jogi, távközlési)	30,9
Központi és helyi közigazgatás	4,1
Közszolgáltatás (oktatás, egészségügy, közüzem)	9,7
Összesen	100,0

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadók mintegy 70%-a létszám tekintetében a kis- és középvállalkozások kategóriájába tartozik<sup>6</sup>, mintegy 30%-a pedig nagyvállalat. A

mikrovállalkozások 33,8 %-ot, a középvállalatok 15,8%-ot tesznek ki. A kis- és közepes vállalkozások mintabeli dominanciáját erősíti az árbevétel szerinti megoszlás is (2. táblázat). Bizonyos elemzéseknél annak érdekében, hogy a tömöttebb adatsorokat kapjunk, a klasszikus Európai Unió besorolási ismérveket használtuk – az éves bevétel alapján: 500 millió Ft. alatt mikrovállalat, 500 millió és 2,5 milliárd Ft között kisvállalat, 2,5 milliárd és 12,5 milliárd Ft között középvállalat, 12,5 milliárd Ft felett nagyvállalat.

2. táblázat: A felmérésben résztvevő vállalatok éves árbevétele

Vállalkozás éves árbevétele	%-os megoszlás
500 millió Ft alatt	51,4
0,5–2,5 milliárd Ft	12,1
2,5–12,5 milliárd Ft	14,5
12,5–50 milliárd Ft	9,3
50–100 milliárd Ft	4,2
100 milliárd felett	8,4
Összesen	100,0

*Forrás: saját szerkesztés*

A válaszadó cégek között 54,1%-os arányban hazai tulajdonú magáncégeket találunk, de a külföldi tulajdonú magánvállalatok aránya is jelentős. Az állami vagy önkormányzati cégek és szervezetek 14%-ot képviselnek a mintán belül. A leírtakon kívül még szerepeltek – 6,4 százalékaránnyal – non-profit és más jellegű szervezetek.

A kérdőívet az esetek 65%-ában az adott szervezet személyzeti ügyekért felelős vezetője töltötte ki (a megkérdezett vállalatoknak csak a felénél található emberi erőforrás részleg, vagy ezzel foglalkozó alkalma-

<sup>6</sup> Az alkalmazotti létszám tekintetében a Magyarországon és az Európai Unióban is használt besorolási ismérveket használtuk (1–9 fő = mikrovállalat, 10–49 fő = kisvállalat, 50–249 fő = középvállalat, 250 fő felett nagyvállalat)

zott, de ez nem is meglepő, tekintve, hogy a kérdőívet főleg kis- és középvállalkozások válaszolták meg).

A válaszadók több mint 91%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, a legjellemzőbb a közgazdaságtudományi és műszaki területen szerzett diploma – ezek teszik ki a felsőfokú végzettségűek több mint 50%-át.

### **A begyűrűző gazdasági- és pénzügyi események valószínű hatásai**

A felmérésben kíváncsiak voltunk arra, hogy mire számítanak a vállalatok, milyen jövőbeli hatásai lesznek a pénzügyi-gazdasági válságnak mind a saját szervezetükre nézve, mind pedig országos szinten. Ehhez a gazdaság legfontosabb mérőszámainak (infláció, növekedés) becslésére kértük a válaszadókat, hiszen ezek előrejelzése mentén tudjuk feltárni a lehetséges változásokkal összefüggő elképzeléseket.

Ahhoz, hogy az emberi erőforrás-menedzsment területén bekövetkező változásokat, intézkedéseket és azok időtartamát a későbbiekben értékelni tudjuk, információkat kellett szereznünk arról is, hogy a vállalatok szerint meddig fog tartani a válság.

A recesszió piaci hatásait a következő két területen kívántuk feltárni:

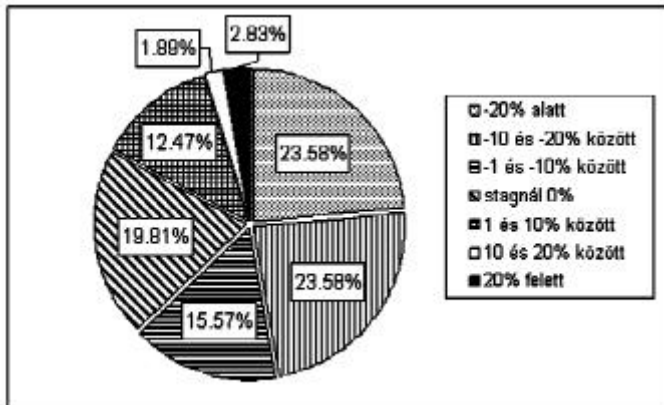
- a kedvezőtlen következmények időbeli (a válság időtartamára vonatkozó) és nagyságrendi (inflációs várakozások) kiterjedése,
- a vásárlóerő csökkenése miatti árbevétel-változás, valamint a szervezet létszáma és a munkanélküliség általános alakulása.

A válaszadó cégek *nem számítanak az infláció különösen nagymértékű növekedésére*, több mint 65%-uk a 2009-es év második felében várható pénzromlást 7% alá becsüli. A legtöbben (50,2%) 5–7% közé várják ezt az értéket<sup>7</sup>. A vállalati méret és a tulajdonforma nincs szignifikánsan kimutatható befolyásoló hatással az inflációs előrejelzésekre.

Kedvezőtlenül nyilatkoztak a válaszadók a várható árbevétel-növekedés tekintetében is: a válaszadók 62,8%-a úgy véli, hogy a *2009-ben az árbevételük csökkenni*, míg 19,8% szerint stagnálni fog (1. áb-

---

<sup>7</sup> A gazdaság lassulása a leggyakrabban az infláció alacsony szintjével is együtt jár. Az elemzők is leggyakrabban alacsony pénzromlást jeleznek előre a válság idejére. Meglepő ezért, hogy kb. 34% magasabb inflációra számít (7% felett), holott a világon mindenhol dezinflációs előrejelzések vannak. Ez véleményünk szerint inkább a fokozott negatív várakozásoknak tudható be.



Forrás: saját szerkesztés

1. ábra. A szervezetek éves nettó árbevétel várakozásai 2009-ben

ra). Csak 17,4% gondolja úgy, hogy a vállalat árbevétele növekedni fog.

Bár a kereszttablás elemzés gyenge és szignifikáns kapcsolatot mutatott ki az árbevétel és a szervezet költségvetése között, a kapott adatok nem rajzoltak fel tendenciát, ezért ebből következtetéseket levonni nem tudunk. Nincs érdemleges kapcsolat a tulajdonosi forma és az árbevételvárakozások között sem.

A munkanélküliség változását tekintve sem derültek ki a vállalatok képviselői. Arra a kérdésre, hogy a munkanélküliségi ráta mennyivel fog növekedni, a válaszadók 61,3%-a azt prognosztizálta, hogy jelentős mértékben *megugrik a tavalyi évhez képest*, és csak elenyésző azoknak a száma, akik szerint nem lesz különösebb változás a korábbiakhoz viszonyítva. A munkanélküliségre vonatkozó válaszok sem a vállalati méretek, sem a tulajdonforma szerint nem mutattak szignifikáns eltéréseket.

Az esetek 35,3%-ában a válság miatt *érzékkelhető létszámcsökkenés* történt, a válaszadók 59,6%-a azonban úgy véli, hogy nem ment végbe jelentős változás a létszámot illetően. Nagyon alacsony (5%) azon szervezetek aránya, ahol a válság létszámnövekedést okozott. Elmondhatjuk, hogy a vállalati létszám változása és a méret között értelmezhető

összefüggéseket találtunk (1,5 százalékos szignifikancia szint és 0,178-as Cramer-érték mellett). A közepes- és nagy cégek esetén a várható értéknél szignifikánsan magasabb azoknak a száma, ahol a válság nem okozott jelentős csökkenést (a vállalati méret árbevétel és létszám szerinti csoportosítása szerint is erre az eredményre jutottunk).

### **A szervezeteket befolyásoló válságtényezők**

A szervezetek a válságot több tényező mentén érzékelhetik. A kérdőívben a különböző közvetítő hatásokat vettük sorra, és arról kérdeztük a résztvevőket, hogy ők milyen mértékben érzékelik ezeket.

*Az éves állami költségvetés csökkenésével* kapcsolatban megoszlanak a vélemények, a válaszadók 42,1%-a számára ez a tényező a közepesnél erősebben fogja befolyásolni a működést.

Figyelemre méltó, hogy *a hitelkínálat csökkenésétől* nem, vagy csak kis mértékben tart a válaszadók 54,9%-a, illetve ezt a tényezőt a működést kevésbé befolyásoló tényezőnek tekintik. Ez számunkra azt jelenti, hogy a kormányzati és a nemzetközi mentőcsomagok részben megerősítették a bizalmat a pénzügyi intézetek likviditása és a bankrendszer működése irányában. Tekintettel arra, hogy a válság kiindulópontja a bankszektor volt, és az első válságjelek a lakossági és vállalati devizahitelezések befagyasztásai voltak, ez jó eredménynek mondható.

A vállalatok számára a válság begyűrését leginkább *a hazai kereslet csökkenése* jelenti. A válaszadók 51,7%-a mondja azt, hogy ez a tényező igen nagy mértékben közvetíti a válságot, míg további 20,4%-a nagymértékűnek tartja.

*A külpiaaci kereslet csökkenéséről* csak 26,9% nyilatkozta azt, hogy igen jelentős veszélyforrásnak tartja, és közel 40% egyáltalán nem tart ettől a problémától. A válaszokból az is következhet, hogy kevés exportorientált cég került a mintába.

*A forint gyengülését* közepes mértékű veszélyforrásnak tekintik.

Szignifikáns különbségeket találtunk a vállalatok árbevétel és létszám szerinti csoportjai és a belső kereslet közvetítő ereje között. A mikro-vállalatokat a belső kereslet csökkenése jobban érintette, míg a nagy és a közepes vállalatok kevésbé érzékenyek erre a válságtünetre. Viszonylag egyértelműnek tűnik és az elemzések is bizonyították, hogy a hazai



---

állami és non-profit szervezetek a várt csoportátlagtól erősebb válság-közvetítő tünetnek jelölték meg az állami költségvetés csökkenését.

Bár a hazai és a külföldi magáncégek között is magas azoknak az aránya, akik a belső kereslet csökkenését nagy, vagy igen nagy mértékben válságközvetítő jelzésnek tartják, a külföldi magáncégek optimistábbak voltak.

Tanulságos volt az „egyéb” nyitott kérdéseinkre beérkező válaszok elemzése is, amely néhány, a válság kapcsán megjelenő pozitív hatást is megjelölt. Ezek egyike az árak megfelelő nyereségtartalommal történő érvényesítése volt. Volt olyan válaszadó is, aki úgy érezte, hogy őt nem érinti a válság. A pozitív kiegészítések mellett a válaszadók a válság kapcsán főként hátrányos hatásokat azonosítottak. Az alábbi, a válaszadók félelmeit tükröző válaszokat tartjuk érdemesnek megemlíteni:

- a cégek nem fordítanak kellő figyelmet a képzésre,
- a beruházások leállítása, a fejlesztések pénzügyi miatti elhalasztása,
- az idegenforgalom csökkenése,
- a kínai árudömping,
- az ingatlanok piaci árváltozása,
- a média negativizmusa, ami nagy hatással van az emberekre.

Az értékelés szempontjából fontos tudni, hogy a gazdaság szereplői milyen időtartamra rendezkednek be arra, hogy kedvezőtlen környezetben, negatív hatások közepette működjenek. Legtöbbször egy-két év közé teszik a recesszió lefutását, a válaszadók egynegyede azonban a problémáknak csak 2–3 év alatti lezajlására számít. Három évnél hosszabb időtartamban valamivel több, mint 14%-uk gondolkodik, és viszonylag alacsony (7,4%) azoknak a részaránya, akik úgy gondolják, hogy már elkezdődött a recesszióból történő kilábalás.

A recesszió várható időtartama nem mutatott szignifikáns összefüggést a vállalati méret tekintetében, a tulajdonosi kört vizsgálva azonban gyenge hatást sikerült azonosítanunk. A képzeletbeli skála két szélső értékénél voltak kiugrások, a külföldi cégek az átlagnál nagyobb arányban állították azt, hogy már elkezdődött a válságból való kilábalás, míg a hazai magántulajdonú cégek pesszimistábbak voltak.

---

## A válság hatásainak csökkentése érdekében szükséges intézkedések

A tervezett intézkedésekkel kapcsolatos kérdéseket két csoportba lehet sorolni. Az első csoportba a reaktív, defenzív lépések sorolhatók. Itt olyan hagyományos, nadrágszj-összehúzó tevékenységekről van szó, amelyek a már fellépő hatásokat a költség-racionalizálás oldaláról közelítik meg. A második kérdéscsoport a proaktív, offenzív lehetőségek csoportja. Itt olyan válaszokat gyűjtöttünk össze, amelyek az eladások növelésével, új területek, piacok meghódításával, a hatékonyság fokozásával vagy új stratégiával nem a régi gyakorlat konzerválását sugallják, hanem a változáshoz igazodva új utak keresésében látják a megoldást.

A negatív hatások elkerülése érdekében a válaszadók nagy többsége (72,6%) egyetértett azzal, hogy intézkedéseket szükséges hozni, és nem elég a megszokott üzletmenetet folytatni. Nyilvánvalóan látszik, hogy a *költségcsökkentés* vitán felüli prioritást élvez azon lépések közül, amelyek különböző korlátozásokat sugallnak. Abban azonban, hogy ennek hogyan kell megvalósulnia, már eltérnek a vélemények. Amíg a beruházások, beszerzések elhalasztása markánsabb módon, erőteljesebben jelenik meg, addig a *létszámcsökkentéssel* a válaszadók óvatosabban bánnak. A cégek alig egynegyede nyilatkozott úgy, hogy nagy, vagy igen nagy mértékben lesz szükség erre az eszközre. A létszámleépítésnél előbbre helyezik a válaszadók a *bérek befagyasztását*. Amíg azonban a létszámcsökkentés esetén a „nem jellemző” és a „kis mértékben jellemző” válaszkategóriák domináltak, addig a beruházások elhalasztásánál és a bérfagyasztásnál a magasabb értékeket jelölték be többen.

A proaktív, előremutató módszerek tekintetében is nagy különbségek fedezhetők fel. A *stratégia átdolgozása* erősen kölcsönösen összefügg a *szervezeti hatékonyság* kérdésével. Úgy tűnik, hogy a vállalatok ebben látják az egyik kiutat. A *marketing kiadások növelése* is népszerű a válaszadók körében (44%), de az *új piacokra történő belépés* még többeket foglalkoztat (a válaszadók majdnem 60%-a nagy mértékben, vagy igen nagy mértékben szükségesnek tartja ezt a lépést).

A válaszadóknak lehetőségük volt megjelölni egyéb intézkedési irányokat is. Itt az ingatlanok értékesítése, a minél naprakészebb informá-

ciók beszerzése a vállalati környezetről, a szervezeti tudás folyamatos, hatékony frissítése és a különböző pályázatokra fordított nagyobb figyelem jelent meg.

### **A bevezetni kívánt intézkedések rangsora**

A válaszlépésekkel kapcsolatban elkészítettünk egy rangsort is, ami azt mutatja meg (az átlagok alapján), hogy melyik intézkedés milyen népszerűségnek örvend a válaszadók között (3. táblázat). Megállapíthatjuk, hogy proaktív és reaktív lépések egyaránt szerepelnek az első hat helyen. A korábban már említett megoldások után, alig lemaradva, a beruházások elhalasztását találjuk. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a cégek válságos időkben tudástőkéjük értékét kevésbé kívánják megőrizni vagy gyarapítani, mivel a képzés és tréning növelése, valamint a tudásmenedzsment programok beindítása a válaszok közötti rangsorban leghátul szerepelnek.

Elemzéseink során megvizsgáltuk, hogy milyen eltérést mutatnak a válság hatásainak csökkentése érdekében szükséges lépések a vállalati méretek és tulajdonforma szerint. A vállalati stratégiai reakciókat ennek érdekében négyes (passzív, reaktív, proaktív, vegyes) besorolásba rendeztük. A tulajdonosi kör vizsgálatakor csak a hazai és a külföldi magántulajdonú cégeket elemeztük az összehasonlíthatóság biztosítása végett. A keresztábrák elemzése alapján megállapítottuk, hogy a cégek reakcióit összességében több külső és belső tényező befolyásolja, az egyes tényezők önmagukban csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem hatnak a vállalati reakciókra. Néhány esetben szignifikáns, de gyenge kapcsolatokat mutattunk ki:

- a válság hatásainak csökkentése érdekében a közepes és nagyvállalatok között magasabb azoknak az aránya, akik nem kívánnak új tevékenységeket beindítani, a mikrovállalkozások között pedig a vártnál nagyobb azoknak az aránya, akik igen előnyösnek tartják ezt az opciót. A hazai cégek az átlagnál magasabb, a külföldiek pedig alacsonyabb arányban tartják szükségesnek ugyanezt a lépést.

- a mikrovállalkozások hajlamosabbak a passzívitásra, mint a nagyvállalatok.

- bár összességében az elbocsátásokat a cégek nem tekintik a legjobb

---

3. táblázat: A válság hatásainak enyhítésére bevezetni kívánt intézkedések rangsora

<b>A válság hatásainak enyhítése érdekében:</b>	<b>Átlag</b>	<b>Medián</b>	<b>Módusz</b>	<b>Szórás</b>
Költségcsökkentést kell végrehajtani**	4,00	4,00	5	1,031
Növelni kell a szervezeti hatékonyságot*	3,99	4,00	5	1,081
Át kell dolgozni a stratégiát*	3,64	4,00	5	1,240
Be kell lépni új piacokra*	3,60	4,00	5	1,351
El kell halasztani beszerzéseket, kiadásokat**	3,53	4,00	3	1,147
Be kell fagyasztani a béreket **	3,30	3,00	5	1,514
Új tevékenységeket kell beindítani*	3,21	4,00	4	1,493
Növelni kell a marketing kiadásokat*	3,18	3,00	3	1,356
Csökkenteni kell a kommunikációs kiadásokat**	3,11	3,00	3	1,345
Új technológiákat és eljárásokat kell bevezetni*	2,84	3,00	3	1,314
Csökkenteni kell a képzést és tréninget **	2,81	3,00	1	1,453
Paradigmaváltás kell az üzleti folyamatokban*	2,58	3,00	1	1,290
Létszámcsökkentésre lesz szükség**	2,53	2,00	1	1,371
Meg kell erősíteni a beszállítói hálózatot *	2,45	3,00	1	1,346
Növelni kell a képzést és tréninget*	2,43	2,50	1	1,357
Tudásmenedzsment programokat kell beindítani*	2,36	2,00	1	1,355
Üzleti területek kiszervezése*	1,78	1,00	1	1,078
Nem szükséges tenni semmit **	1,63	1,00	1	1,193
Egyéb intézkedéseket kell tenni	1,55	1,00	1	1,085

1 – 5 skála: 1 – nem jellemző, 5 – igen nagy mértékben jellemző

\* proaktív lépések, \*\* reaktív lépések

*Forrás: saját szerkesztés*

válságkezelési módnak, úgy tűnik, hogy a nagyvállalatok jobban hajlannak e módszer alkalmazására, mint a kis- és mikrovállalatok.

### **Az emberi erőforrásmenedzsment területén eddig végrehajtott változtatások**

A következő kérdéscsoportban arra kerestük a választ, hogy a vállalatok milyen változtatásokat hajtottak eddig végre, és hogy érték-e más olyan hatások a vállalatokat, amelyek a válságnak tulajdoníthatóak, és amelyek az emberi erőforrásmenedzsment területén válaszlépéseket kívánnak meg.

A már meglépett intézkedések közül a legtöbben (56%) a *létszám-befagyasztást* említették. A másik domináns elem a *megüresedő helyek be nem töltése*, amely tulajdonképpen az előzővel majdnem megegyező intézkedés. A vállalatok 26,8%-a elbocsátásra is kényszerült a válság hatásainak enyhítése érdekében, és 14,4%-uk élt az előnyugdíjazás eszközével. Elemzéseink során kimutattuk, hogy a vállalati méretek és tulajdonformák függvényében eltérések fedezhetőek fel a munkaerő-biztosítás területén 2009-ben lezajlott változtatások kapcsán. A keresztátlás elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a közepes és nagy cégek hajlamosabbak a megüresedett helyeket be nem tölteni, és ugyanez igaz az előnyugdíjazásra is.

A válaszadók 37,2% mondta azt, hogy *a válság érezhetően csökkentette a cég létszámát*.

A vizsgált vállalatok több mint 40%-ánál érezhetően csökkentette a válság *a képzésre, oktatásra fordított költségeket és időt*.

*A szakszervezetek befolyása* a nagy többség (89%) szerint nem változott, ami azt jeleneti, hogy ezek a kollektív érdekképviseleti szervek nem tudták segíteni a vállalatokat a válságból való kilábalásban, de lényeges akadályokat sem gördítettek a változások elé.

*A juttatások csökkentése* nem csak a tervek között szerepel, hanem az esetek 43,3%-ában már valamilyen formában meg is történt. Elenyésző azoknak a vállalatoknak a száma, akik szerint jelentősen növekedtek a juttatások.

2010-ben Magyarországon jelentősen meg fog változni a vállalatok által a munkavállalóknak adómentesen adható juttatások (az un. *cafete-*

---

ria elemek) szabályozása. Ennek kapcsán vizsgáltuk az ilyen fajta bértámogatások várható vállalati gyakorlatát is. A szervezetek juttatási rendszerét vizsgáló kérdésre adott válaszok alapján elmondható, hogy:

- a cégek 15,7%-a tartja meg a cafeteria rendszert amellet, hogy a 25%-os adót is átvállalja,
- 29,2% megtartja a cafeteria rendszert, de az adóterheket az alkalmazottakra hárítja,
- a válaszadók 32,9%-ánál nem volt bevezetve a rendszer, és ezen a jövőben sem kívánnak változtatni,
- körülbelül 11% nyilatkozott úgy, hogy megszünteti a cafeteria rendszert, 6,9% viszont az így felszabadult forrásokat béremelésre fordítja.

A vártnál (az átlagnál) szignifikánsan magasabb azoknak a magyar cégeknek a száma, amelyeknek korábban sem volt cafeteria rendszerük és most sem tervezik a bevezetését. Ugyanebben a kategóriában alacsonyabb a külföldi cégek aránya. A többi „cafeteria-válasz” kapcsán a tulajdonosi kör összetétele nem mutatott lényeges különbségeket. A vállalati méret és a béren felüli juttatások is több esetben közepesen erősen korreláltak. Az átlagnál szignifikánsan magasabb azoknak a nagy cégeknek az aránya, akik megtartják cafeteria rendszerüket, de a dolgozóikra hárítják az adóterheket, és nem emelik a keretösszeget. A kis vállalatokra az átlagnál magasabb arányban jellemző, hogy nem volt cafeteria rendszerük, és nem is tervezik a bevezetését.

### **A HR részleg hatékonysága**

A válság kapcsán felmerülhet a HR osztály hatékonyságának növelése. A válaszadók 41,1%-a értett egyet ezzel a kijelentéssel, míg 55,1% szerint a szervezeti HR nem változik jelentősen a krízis hatására. A vállalkozások méretének növekedésével arányosan egyre nagyobb mértékben kívánják a cégek növelni a HR funkció hatékonyságát, figyelembe kell venni azonban azt is, hogy a mikrovállalkozások alig 10%-ánál létezik külön ilyen funkció. A tulajdonosi formák között is voltak különbségek: hazai magáncégből kevesebb, míg külföldi magán- és hazai állami cégből az átlagnál több olyan van, ahol a HR hatékonyság javítását fontosnak gondolják.

### **Tudásmenedzsment szempontok a szervezetekben**

A szervezetek nagy része egyetért azzal, hogy az emberi erőforrás menedzsment stratégiai fontosságú a vállalat számára (64,8%-os, illetve 3,81-es átlag az 5 pontos skálán).

Fontosnak tartják a vállalati tudás kamatoztatását is (58,1%, 3,62-es átlag), mert ez kiút lehet a válság okozta hullámvölgyből.

Azt azonban már kevesebben (42,8%) ismerték fel, hogy ennek a megfoghatatlan vagyontárgynak a fejlesztése szükséges ahhoz, hogy a vállalat kitűnő eredményeket érjen el, ugyanis 3,19-es átlaggal ez lett az utolsó a rangsorban.

A vállalati tudásmenedzsment másik feltétele az informatikai fejlesztés és az ezekkel az eszközökkel történő kommunikáció – ez 3,36-os átlaggal az utolsó előtti helyen áll.

A válaszadók 58,2%-a károsnak tartja az elbocsátásokat, mert ennek hosszú távú hatásai lehetnek, hisz a vállalati tudásvagyon csökken.

### **Irodalomjegyzék**

Farkas F. – Karoliny M-né. – Poór J. 2009. In Focus: Hungarian and Eastern European Characteristics of Human Resource Management - An International Comparative Survey. *Journal for East European Management Studies*, 1:9-47

Fodor P. – Poór J. 2009. A válságkezelés emberi erőforrás –és tudásmenedzselés szempontjai. *Közgazdász Fórum*, 2:39-56

Honvári J. (szerk..) 2001. Magyarország gazdaságtörténete a honfoglalástól a 20. század közepéig. Budapest: Aula Kiadó

Poór J. – Boday P. – Kispál-Vitai Zs. 2009. Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben. Komarno (Rév Komárom), Selye János Egyetem

Poór J. 2009. Emberi erőforrás menedzsment átalakulása a kelet-európai régióban. *Vezetéstudomány*, 7-8.:24-36

---