

EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT A KRÍZIS ÉS A KILÁBALÁS IDEJÉN A SZLOVÁK KÖZTÁRSASÁGBAN – EGY EMPIRIKUS FELMÉRÉS TÜKRÉBEN

MANAŽMENT ĽUDSKÝCH ZDROJOV POČAS KRÍZY A ZOTAVENIA V SLOVENSKEJ REPUBLIKE – Z POHLADU EMPIRICKÉHO PRIESKUMU

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT DURING THE PERIOD OF ECONOMIC DOWNTURN AND RECOVERY IN THE SLOVAK REPUBLIC – IN THE MIRROR OF AN EMPIRICAL RESEARCH

POÓR JÓZSEF - KOSÁR SILVIA - SZABÓ INGRID - TÓTH VIKTÓRIA - FODOR PÉTER - MAJÓ ZOLTÁN

Összefoglalás

A létszámleépítésnél jobban preferálják a válaszadók a bérek befagyasztását, ez derül ki a Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (SJE-GTK), a Pécsi Tudományegyetem Menedzsment és HR Kutatóközpont (MHR) és a Szegedi Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar kutatói által, 2009 novemberében és decemberében 187 szlovákiai vállalatnál lebonyolított felmérésből. A tanulmány bevezető részében megismerheti az olvasó a szlovák gazdaság általános helyzetét, valamint a válaszadó szervezetek legfontosabb jellemzőit. A dolgozat elemző részében a kutatók arra keresték a választ, hogy a szlovák gazdaság szereplői – a válság, illetve a kilábalás miatt – az elkövetkező időszakban milyen hatásokkal számolnak a vállalatirányítás területén, mely HR területeken terveznek változásokat.

Kulcsszavak

Válság, kilábalás, emberi erőforrás menedzsment, Szlovákia

Rezumé

Respondenti preferujú viac zmrazenie plátov ako prepúšťanie, vyplýva z prieskumu, ktorý realizovali: Výskumný tím Ekonomickej fakulty Univerzity J. Selyeho (EF UJS), s podporou Výskumného centra Manažmentu a Ľudských zdrojov Vedeckej univerzity v Pécsi a Univerzity v Szegede. Skúmali zmeny pozorované v oblasti ĽZ a manažmentu znalostí v 187 slovenských podnikoch a inštitúciách v decembri a novembri 2009. V úvodnej časti štúdia sa čitateľ oboznámi s všeobecným stavom slovenského hospodárstva, a spozná najdôležitejšie charakteristiky opýtaných spoločností. V empirickej časti práce skúmatelia hľadajú odpoveď na nasledujúcu otázku: s akými vplyvmi rátajú účastníci slovenského hospodárstva – kvôli kríze a zotavenia – v nasledujúcom období v oblasti riadenia podniku, a v akej oblasti ĽZ plánujú zmeny.

Kľúčové slová

Kríza, zotavanie sa, manažment ľudských zdrojov, Slovensko

Summary

Salary freeze is more preferred to cut-back by respondents – this turns out from the research carried out at 187 slovak companies in November and December 2009 by the researchers from Faculty of Economics, Selye János University (SJE-GTK), Management and HR Research Center

of University of Pécs and Faculty of Economics and Business Administration of University of Szeged.

The introductory chapter of the study provides the readers with information about the general situation of the Slovak economy and also includes the most important characteristics of the respondent organisations. In the analytical chapters of the study the researchers were exploring the answers to several questions, e.g. which are the effects the performers of the Slovak economy are calculating on – caused by the crisis and recovery – in the field of management in the following period and which areas of HR are planning to be changed.

Keywords

crisis, recovery, human resources management, Slovakia

A FELMÉRÉSRŐL

A Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kara (SJE-GTK) a Pécsi Tudományegyetem Menedzsment és HR Kutatóközpont (MHR) támogatásával a következőkben bemutatott felmérésében arra kereste a választ, hogy a gazdasági és pénzügyi válság miatt a gazdaság szereplői az elkövetkező időszakban milyen *hatásokkal* számolnak a vállalatirányítás területén, mely *HR területeken* terveznek változtatásokat és milyen bérezési következményei lesznek a krízisnek Szlovákiában.

A felmérésben való részvétel önkéntes és díjmentes volt, az adatok bizalmas kezeléséről a Titoktartási nyilatkozat biztosította a kitöltőket. A kérdőív kitöltése web-survey technikával történt.

A kutatás egy 6 kérdéscsoportot magában foglaló kérdőíven alapul. A kérdőív az alábbi fő részekből áll:

- a cég neve és a szervezet címe, ahová jelen jelentést megküldjük,
- a résztvevő cég jellemzői,
- a begyűrző gazdasági és pénzügyi események valószínű hatásai makro- és szervezeti szinten,
- a válság hatásainak enyhítése érdekében tervezett, és már megtett intézkedések,
- a HR szervezet és a válaszadó jellemzői,
- egyéb javaslatok és észrevételek.

A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

A kérdőív nyelve nem volt korlátozó tényező a kitöltés során, mivel szlovák és magyar nyelven is rendelkezésre állt. Ennél fogva a magyar, illetve szlovák nyelv ismerete vagy nem ismerete nem befolyásolta a kitöltés menetét.

Felmérésünket a SJE-GTK-ra járó különböző évfolyamú levelezős hallgatók körében végeztük 2009 őszén. Kutatásunk benchmarking (Evans, 1977) jellegű volt, amiből következik, hogy a minta összetétele és elemszáma nem minden tekintetben képviseli reprezentatívan a szlovákiai vállalkozásokat. Viszont a kitöltő cégek és szervezetek listáját figyelembe véve olyan meghatározó szervezetek véleményét is sikerült lekérdezni, amelyek jól mutatják be az emberi erőforrás menedzselés területén előforduló változásokat.

A kutatás tartalmaz olyan számításokat (pl. inflációs vagy más várakozások), amelyekre vonatkozóan időközben tényleges adatokkal is rendelkezünk már. A felmérésben azonban azt

mutatjuk be, hogy milyen várakozásbeli hasonlóságok és különbségek adódtak a méretbeli, tulajdonformabeli és ágazati eltérésekből.

Mielőtt a felmérésünk részletes elemzését bemutatnánk, röviden szólunk a szlovák gazdaság helyzetéről.

SZLOVÁKIA GAZDASÁGI-TÁRSADALMI HELYZETE

A jelenlegi gazdasági válság súlyosan érintette az export- és autóipar-függő Szlovákiát. A pénzügyminisztérium adatai szerint 2009-ben 4,7%-os volt a GDP visszaesése, ami egy óriási elmozdulás a 2008-as 6,2%-es növekedéshez képest. (EUROSTAT, 2009) 2007-ben sokan a „Tátrai Tigrisről” beszéltek, viszont 2008 őszén megérkezett a válság és ez drámaian hatott az ország gazdasági teljesítményére.

A munkanélküliségi ráta értéke 2009-ben a 2008-as adatokhoz (9,6%) viszonyítva jelentősen megugrott (12,1%). Ez főleg annak köszönhető, hogy a válság következményeként több exportra termelő vállalat kénytelen volt visszafogni termelését és a munkaerő jelentős részét elbocsátotta, vagy részleges munkaidőben alkalmazta tovább. Egy további tényező, amely befolyásolta a munkanélküliségi rátát a külföldről hazatérő munkavállalók, akikre a válságnak köszönhetően a nyugat-európai munkaerőpiacon már nincs akkora szükség. A munkanélküliség 2009-ben 12,1% volt a Szlovák Statisztikai Hivatal adatai szerint. A jelenlegi munkanélküliségi ráta előreláthatólag még nőni fog, és csak 2010 második felében lehet egy enyhe csökkenéssel számolni. A munkanélküliséggel kapcsolatos további nagy probléma a munkanélküliek országon belüli eloszlása. Főleg az ország középső és északkeleti régióit érinti nagyon súlyosan és krónikusan ez a dilemma.

2009-ben Szlovákiában minden eddiginél alacsonyabb volt az inflációs ráta, mindössze 1,6% a Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján (ŠÚSR, 2009).

Az egy főre jutó GDP szempontjából - a Világbank 2008-as adatai alapján - az országok közötti sorrendben Szlovákia (17.565 USD/fő) a 33. helyen állt.

Kulturálisan a Hofstedi dimenziók (2005) alapján megállapítható, hogy a hatalmi távolság jóval nagyobb Szlovákiában, mint Magyarországon. A szlovákok sokkal nagyobb mértékben bizonytalanság kerülők, valamint sokkal maszkulinabbak.

A RÉSZTVEVŐ SZERVEZETEK JELLEMZŐI

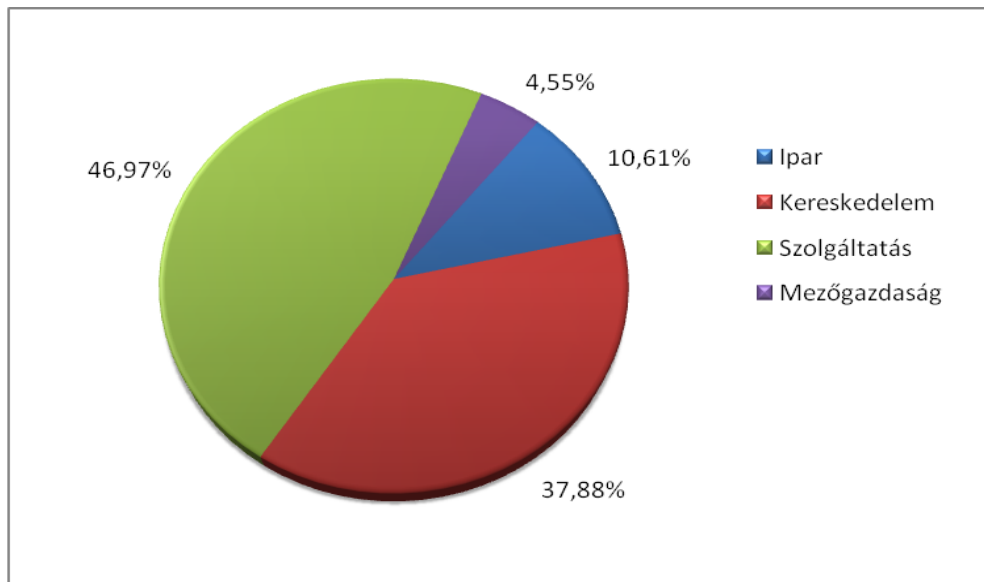
A válaszadók szegmentálása érdekében az első kérdéscsoport a vállalatok működési sajátosságaira kérdezett rá. Az általános, méretbeli besoroláshoz szükséges adatok mellett (árbevétel, alkalmazotti létszám) a tulajdonosi kör összetételére, a működési területre és iparágra voltunk kíváncsiak.

Ágazati megoszlás

Felmérésünkben az értékelhető válaszadók ágazati megoszlása a következő képet mutatta: Az ábrából jól látható, hogy elsősorban ipari, kereskedelmi és szolgáltató cégek válaszoltak a kérdőívre. A mintánkban 47%-ban vannak képviselve a különböző szolgáltató szervezetek, ami szinte megegyezik szlovák nemzetgazdaság ilyen irányú adataival (46,21%).¹

¹ Inštitucionálne jednotky podľa ESNU95 a Štatistické klasifikácie ekonomických činností k 31.12.2009 (Országos ágazati statisztika, Szlovák Statisztikai Hivatal)

ÁBRA 1
Részvevők ágazati megoszlása

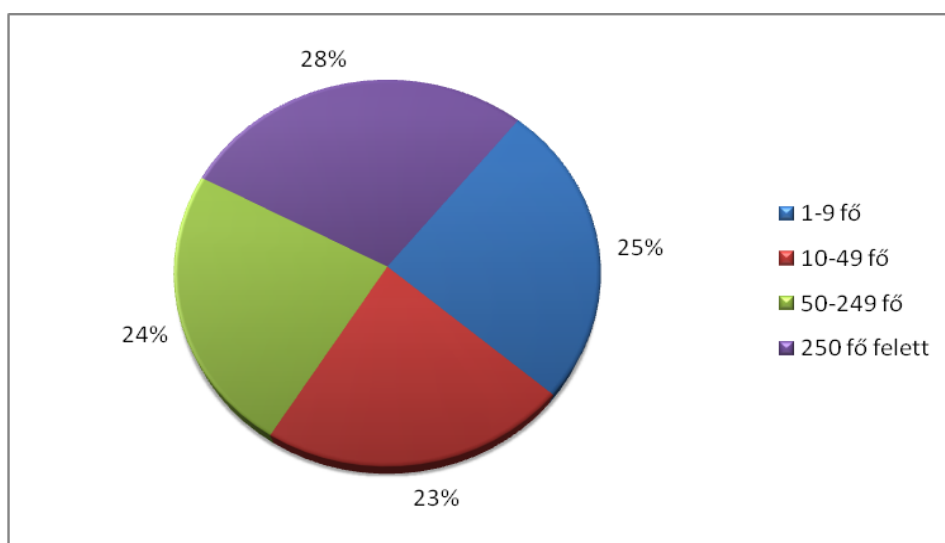


Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Méret

Az alkalmazotti létszám tekintetében a Szlovákiában és az Európai Unióban is használt besorolási ismérveket használtuk (1-9 fő: mikrovállalat, 10-49 fő: kisvállalat, 50-249: fő középállalat, 250 fő felett: nagyvállalat). A kitöltők majd 72%-a létszám tekintetében a KKV kategóriába tartozik, 28%-a nagyvállalat. A mikro vállalkozások 25%-ot, a középállalatok 23%-ot tesznek ki (2. ábra)

ÁBRA 2
Részvevők létszám szerinti százalékos megoszlása

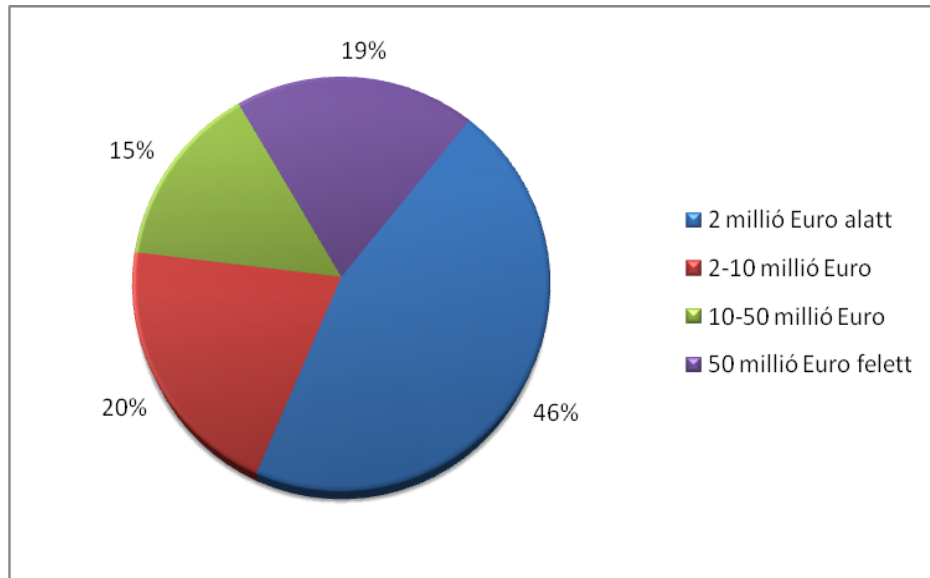


Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A **kis- és közepes vállalkozások mintabeli dominanciáját** erősíti az árbevétel szerinti megoszlást bemutató 3. ábra is.

ÁBRA 3

A résztvevők éves árbevétele szerinti százalékos megoszlása



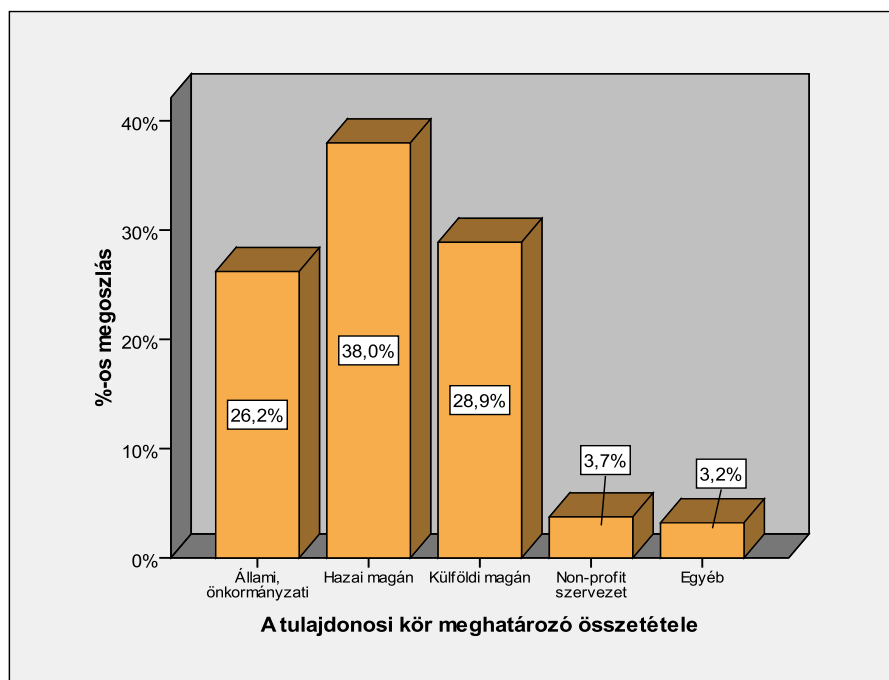
Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Tulajdonforma

A válaszadó cégek között 38%-os arányban hazai tulajdonú magáncégeket találunk meg, de a külföldi tulajdonú privat vállalatok aránya is 28,9%). A mintán belül az állami vagy önkormányzati cégek és szervezetek 26,2%-ot képviselnek. A fentiekén kívül 6,9 százalékaránnyal non-profit és más jellegű szervezetek szerepeltek.

ÁBRA 4

A válaszadó szervezetek tulajdonforma szerinti megoszlása



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A BEGYŰRŰZŐ GAZDASÁGI- ÉS PÉNZÜGYI ESEMÉNYEK VÁRHATÓ HATÁSAI

A felmérésben kíváncsiak voltunk arra, hogy mire számítanak a kitöltők, milyen jövőbeni hatásai lesznek a pénzügyi-gazdasági válságnak a saját szervezetükre, illetve 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 (HR) területen bekövetkező változásokat, intézkedéseket és azok időtartamát a későbbiekben értékelni tudjuk, információkat kellett szereznünk arról is, hogy a vállalatok milyen hosszú időre teszik a válság lezajlását. A recesszió piaci hatásait a következő két területen kívántuk feltárni:

- az egyik a kedvezőtlen következmények időbeli (A válaszadók várakozásai a válság időtartamára vonatkozólag) és nagyságrendi (inflációs várakozások) kiterjedését volt hivatott lemérni,
- a másik a vásárlóerő csökkenése miatti árbevétel-változásra, valamint a szervezet létszáma és munkanélküliség általános alakulására kérdezett rá.

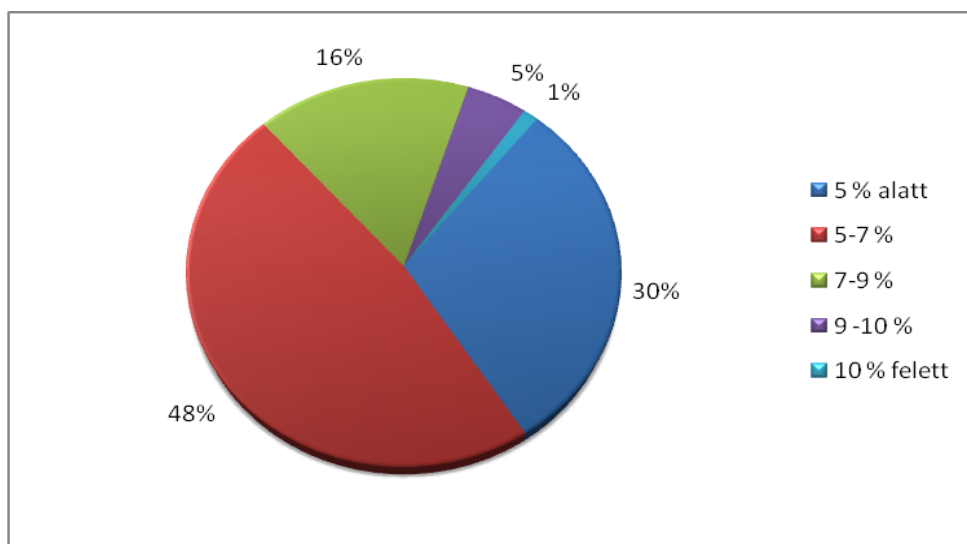
Infláció

A kitöltő cégek **nem számítanak az infláció különösen nagymértékű növekedésére**. A válaszadók 78%-a 2009-es év második felében várható pénzromlást 7% alá becsüli (5.ábra). A legtöbben (a válaszadók 48%-a) 5 és 7% közé várja ezt az értéket. (Megjegyzés: 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 22% magasabb inflációra számít (7% feletti), holott a világon mindenhol dezinflációs előrejelzések vannak. Ez véleményünk szerint inkább a fokozott negatív várakozásoknak tudható be.)

2009-ben Szlovákiában minden eddiginél alacsonyabb volt az inflációs ráta, mindössze 1,6% a Szlovák Statisztikai Hivatal adatai alapján. A felmérésünk eredményei a várakozások tekintetében így a tényleges szlovákiai adatokkal összhangban vannak.

ÁBRA 5

A résztvevők inflációs várakozásainak megoszlása 2009 második felévére



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

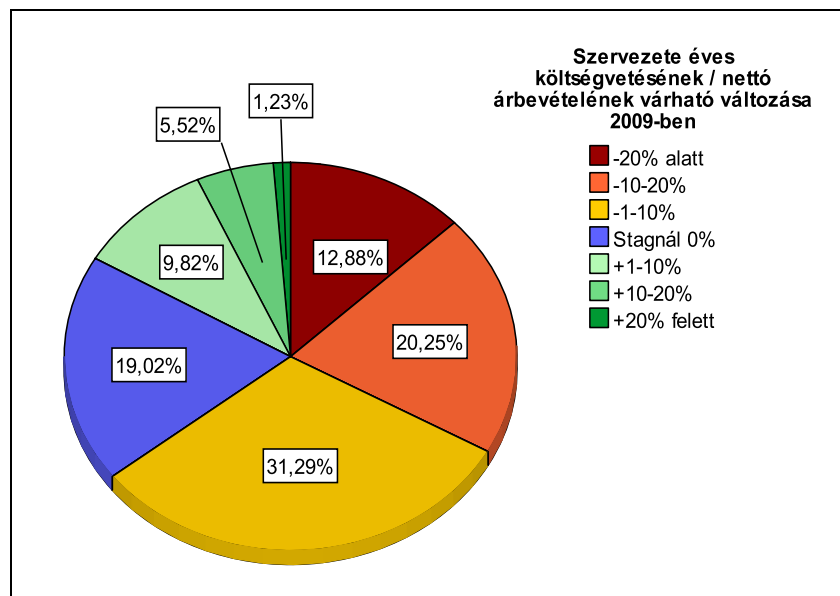
Megállapítottuk, hogy a vállalati méret és a tulajdonforma nem gyakorol szignifikáns hatást az inflációs előrejelzésekre.

Árbevétel

Kedvezőtlenül nyilatkoztak a válaszadók a várható árbevétel növekedés tekintetében is. 64,2% úgy vélte, hogy a **2009-es évben az árbevételük csökkeni fog**, míg 19% szerint ez a mutató stagnálni fog. A válaszadók csupán 16,5%-a gondolta úgy, hogy a vállalatuk árbevétele növekedni fog (6. ábra).

ÁBRA 6

A résztvevők árbevétel várakozásainak megoszlása 2009 második felévére



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Azt is vizsgáltuk, hogy milyen eltérést mutatnak az árbevétel tekintetében adott válaszok a vállalati méretek és tulajdonforma szerint. Keresztábrás elemzéseink során **az alkalmazotti létszám, az árbevétel és a tulajdonosi forma nem hat szignifikánsan az árbevétel várakozásokra.**

Munkanélküliség

A **munkanélküliség változását tekintve sem voltak derűlátók** a megkérdezett vállalatok és szervezetek képviselői. Arra a kérdésre, hogy a munkanélküliségi ráta mennyivel fog növekedni, a legtöbben – a válaszadók 71,1%-a – azt prognosztizálta, hogy komoly mértékben **megugrik a 2008-as évhez képest**, és csupán 1,1% azoknak az aránya, akik szerint a korábbiakhoz viszonyítva nem lesz különösebb változás. (Megjegyzés: A munkanélküliség 2008-ban 9,6%, míg 2009-ben 12,1% volt a Szlovák Statisztikai Hivatal adatai szerint).

TÁBLÁZAT 1

A válaszadók előrejelzései a munkanélküliség 2008-ról 2009-re történő változása tekintetében

<i>A munkanélküliség változása 2008-ról 2009-re</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Marad a tavalyi szinten</i>	2	1,1
<i>Kis mértékben nőni fog az egész évet tekintve</i>	52	27,8
<i>Megugrik a tavalyi évhez képest</i>	133	71,1
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A munkanélküliségre vonatkozó válaszok **a vállalati méretek és a tulajdonforma szerint sem mutattak szignifikáns eltéréseket.**

Létszám – szervezeti méret

Arra a kérdésre, hogy mennyiben befolyásolta az adott szervezet létszámát a krízis, az esetek 33,7%-ában érkezett olyan válasz, mely szerint a válság miatt **érzékeltető csökkenés** történt. A válaszadók nagy része, 62,6% azonban úgy véli, hogy nem ment végbe jelentős változás a létszámot illetően. Nagyon kicsi (3,7%) azon szervezetek aránya és száma, a válság mellett létszámnövekedés tapasztalható.

TÁBLÁZAT 2

Hogyan érintette a válság az adott szervezet létszámát?

<i>Begyűrűző válság az Ön szervezetének létszámát hogyan érintette?</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Csökkentette</i>	63	33,7
<i>Nem csökkentette jelentős mértékben</i>	27	14,4
<i>Szinten tartotta</i>	90	48,2
<i>Növelte</i>	7	3,7
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Elmondhatjuk, hogy a szervezeti létszám változása és az alkalmazotti létszám között gyenge szignifikáns összefüggéseket találtunk. A mikro- és kisvállalatoknál a válság az átlagtól több esetben növelte a vállalati létszámot, a nagy vállalatoknál a várható értéktől negatív irányba eltér ennek a kategóriának az értéke. A nagy cégeknél a várható értéktől **szignifikánsan magasabb azoknak a száma, ahol a válság szinten tartotta, vagy csökkentette a létszámot.**

(Megjegyzés: Szlovákiában a 2009-ben bevezetett kormányzati intézkedések jelentősen megnövelték a kisvállalatok számát, ami esetleg magyarázat lehet az előzőekben leírt következtetésekre.)

TÁBLÁZAT 3

A válság szervezeti méretre gyakorolt hatásának a várható értékektől való különbségei a vállalati méret (létszám) szerinti kategóriákban. (Az értékek a várható értékek és a tényleges értékek eltérését mutatják be.)

A begyűrűző válság az Ön szervezete létszámát hogyan érintette?					
		Csökkentett e	Nem csökkentette jelentős mértékben	Szinten tartotta	Növelte
Létszám kategóriák	1-9 fő	5,7	2,3	-6,8	-1,2
	10-49 fő	7,3	-2,2	-2,7	-2,4
	49-249 fő	1,6	-2,1	-1,2	1,7
	250 fő felett	-14,6	2,0	10,7	2,0
A begyűrűző válság az Ön szervezete létszámát hogyan érintette?					
		Csökkentette	Nem csökkentette jelentős mértékben	Szinten tartotta	Növelte
Létszám kategóriák	1-9 fő	5,7	2,3	-6,8	-1,2
	10-49 fő	7,3	-2,2	-2,7	-2,4
	49-249 fő	1,6	-2,1	-1,2	1,7
	250 fő felett	-14,6	2,0	10,7	2,0
A begyűrűző válság az Ön szervezete létszámát hogyan érintette?					
		Csökkentette	Nem csökkentette jelentős mértékben	Szinten tartotta	Növelte
Létszám kategóriák	1-9 fő	5,7	2,3	-6,8	-1,2
	10-49 fő	7,3	-2,2	-2,7	-2,4
	49-249 fő	1,6	-2,1	-1,2	1,7
	250 fő felett	-14,6	2,0	10,7	2,0
A begyűrűző válság az Ön szervezete létszámát hogyan érintette?					
		Csökkentette	Nem csökkentette jelentős mértékben	Szinten tartotta	Növelte
Létszám kategóriák	1-9 fő	5,7	2,3	-6,8	-1,2
		7,3	-2,2	-2,7	-2,4

10-49 fő	1,6	-2,1	-1,2	1,7
49-249 fő	-14,6	2,0	10,7	2,0
250 fő felett				

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

5 százalékos szignifikancia szint és 0,258-as Craemer-érték mellett. A színek a jobb megértést szolgálják. Az erősödő zöld a negatív, az erősödő piros a fokozódó pozitív eltérést illusztrálja.

A teljes keresztábrás elemzés megmutatja, az egyes alkalmazotti létszám szerinti csoportokban hányan választották a különböző kategóriákat és azt is, hogy a kérdés teljes átlaga alapján a különböző létszámszintek szerinti csoportokban milyen értékeknek kellene születniük, ha a csoportok között nem lenne eltérés. A 3. táblázat nem a teljes keresztábrás elemzés adatait tartalmazza. A 3. táblázatunkban a két érték eltérését mutattuk be. Ez alapján látható, hogy a teljes átlag alapján várt értéktől milyen irányban térnek el a csoportok tényleges válaszai. A pozitív szám azt jelenti, hogy a tényleges érték kisebb volt a vártnál, a negatív azt, hogy nagyobb.

SZERVEZETEKET BEFOLYÁSOLÓ VÁLSÁGTÉNYEZŐK

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

A válság hatása

Az éves állami költségvetés csökkenésével kapcsolatban megoszlanak a vélemények. 26,9% szerint ez a tényező a közepesnél erősebben fogja befolyásolni a működést.

Figyelemre méltó, hogy a hitelkínálat csökkenésétől nem, vagy csak kis mértékben tart a válaszadók 51,6%-a, illetve ezt a tényezőt a működést kevésbé befolyásoló faktornak tekintik. Ez számunkra azt jelenti, hogy a kormányzati és a nemzetközi mentőcsomagok részben megerősítették a bizalmat a pénzintézetek likviditása és a bankrendszer működése felé. Tekintve, hogy a válság kiinduló pontja a bankszektor volt és az első válságjelek a lakossági és vállalati devizahitelezés befagyasztásai voltak, ez jó eredménynek mondható.

A válaszadó vállalatok számára a válság begyűrűzését **a hazai kereslet csökkenése jelenti**. A válaszadók 29,1%-a mondja azt, hogy ez a tényező nagy vagy igen nagymértékben közvetíti a válságot. A **külpiazi kereslet csökkenéséről** is 29,9% nyilatkozta azt, hogy jelentős mértékűnek tartja ezt a veszélyforrást, de majdnem 40% egyáltalán nem tart ettől a problémától. A válaszokból az is következik, hogy kevés a mintában az exportorientált cég.

Az euró alkalmazását a válaszadók többsége nem igazán tartja veszélyforrásnak (4. táblázat).

TÁBLÁZAT 4

A válság hatása a válaszadó szervezetek számára az említések százalékában

<i>A válság hatása</i>	<i>Nem jellemző</i>	<i>Közepes mértékben jellemző</i>	<i>Nagy mértékben jellemző</i>
<i>Éves állami költségvetés csökkenése</i>	29,1	43,9	26,9
<i>A hitelkínálat csökkenése</i>	37,0	50,3	12,7
<i>A kamatlábak emelkedése</i>	40,1	46,3	13,6
<i>A belső kereslet csökkenése</i>	25,3	45,6	29,1
<i>A külpiazi kereslet csökkenése</i>	39,1	31,0	29,9
<i>Az euró bevezetése</i>	49,4	40,9	9,7
<i>Egyéb</i>	32,3	40,0	27,7

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Külső tényezők válságkövetítő hatása

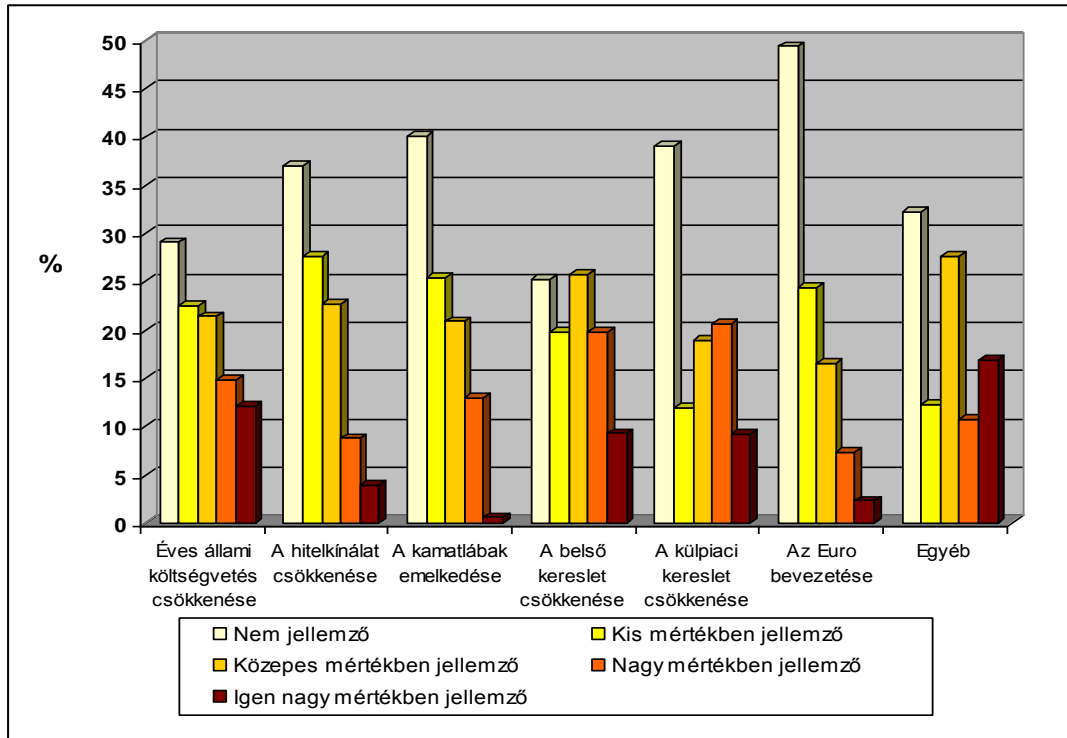
A következőkben azt vizsgáltuk, hogy milyen eltérést mutatnak a válság felsorolt közvetítő tünetei tekintetében adott válaszok a vállalati méretek és tulajdonforma szerint. A legtöbb esetben a tulajdonosi kör összetétele volt hatással a válság közvetítő tényezőire. Nem volt meglepő, hogy az állami, önkormányzati és non-profit szervezeteket az állami költségvetés csökkenése sokkal markánsabban érintette, mint a többi résztvevőt. A hitelkínálat csökkenése azonban sokkal kevésbé érintette ezt a kört. Ebben az esetben a hazai magáncégek nyilatkoztak kedvezőtlenebbül, mint a többiek. Szintén kevésbé érzik az állami cégek a belső és külső kereslet csökkenését, ez főként a privát tulajdonú cégeket érintette.

A válaszadók megnevezhettek a válság hatását közvetítő egyéb tényezőket is. Erre a nyitott kérdésünkre beérkező válaszok elemzése is tanulságos volt, de válság kapcsán megjelenő pozitív hatást egyáltalán nem jelölték meg a kitöltők. A válaszadók **főként hátrányos hatásokat** azonosítottak a válság kapcsán. Így többek között az alábbi válaszokat tartjuk érdemesnek megemlíteni, melyek a válaszadók félelmeit jól tükrözik:

- Lakossági bevételek csökkenése,
- Szolgáltatások árának emelkedése,
- Önkormányzati költségvetések csökkenése,
- Munkanélküliség emelkedése,
- Egészségbiztosítók helyzetének romlása,
- Nagyfokú spórolás a fogyasztók részéről
- Választások eredményének kimenetele.

ÁBRA 7

Külső tényezők válságközvetítő ereje a vállalkozások számára



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A válság időtartama

Az értékelés szempontjából fontos tudni, hogy a gazdaság szereplői milyen időtartamra rendezkednek be arra, hogy kedvezőtlen környezetben, negatív hatások mellett működjenek. Kutatásunk válaszadói közül 33,2% egy-két év közé teszik a recesszió lefutását. A válaszadók szintén 33,2%-a számít a problémák 2-3 év közötti lezajlására. Három évnél hosszabb időtartamban valamivel több, mint 16,5%-uk gondolkozik). Viszonylag **kicsi (10%) azoknak a részaránya**, akik úgy gondolják, hogy már **elkezdődött a recesszióból történő kilábalás**.

Táblázat 5

A válaszadók várakozásai a válság időtartamára vonatkozólag

<i>Recesszió várható időtartama</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Már elkezdődött a kilábalás</i>	19	10,2
<i>1 év alatt elmúlik</i>	13	7,0
<i>1-2 év</i>	62	33,2
<i>2-3 év</i>	62	33,2
<i>3-5 év</i>	24	12,8
<i>5 évnél hosszabb</i>	7	3,7
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A recesszió várható időtartama szignifikáns összefüggést mutatott a tulajdonosi összetétel tekintetében. Az jól látszik, hogy a költségvetési és non-profit intézmények a magasabb számban számítanak a válság középtávú (2-5 év) közötti lefolyására. A külföldi magáncégek esetében a képzelbeli skála két szélső értékénél voltak kiugrások, **a külföldi cégek az átlagnál nagyobb arányban állították azt, hogy már elkezdődött a válságból való kilábalás és azt is, hogy öt évnél tovább fog tartani a recesszió.**

TERVEZETT INTÉZKEDÉSEK

A tervezett intézkedésekkel kapcsolatos kérdéseket két csoportba lehet sorolni:

- Az első csoportba a reaktív, defenzív lépések sorolhatók. Itt olyan hagyományos, nadrágszjű összehúzó tevékenységekről van szó, amelyek a már fellépő hatásokat alapvetően költség racionalizálás oldaláról közelítik meg.
- A második kérdés csoport 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.

Reaktív lépések

A negatív hatások elkerülése érdekében a válaszadók nagy többsége (67,8%) egyetértett azzal, hogy szükséges intézkedéseket tenni és nem elég a megszokott üzletmenetet folytatni.

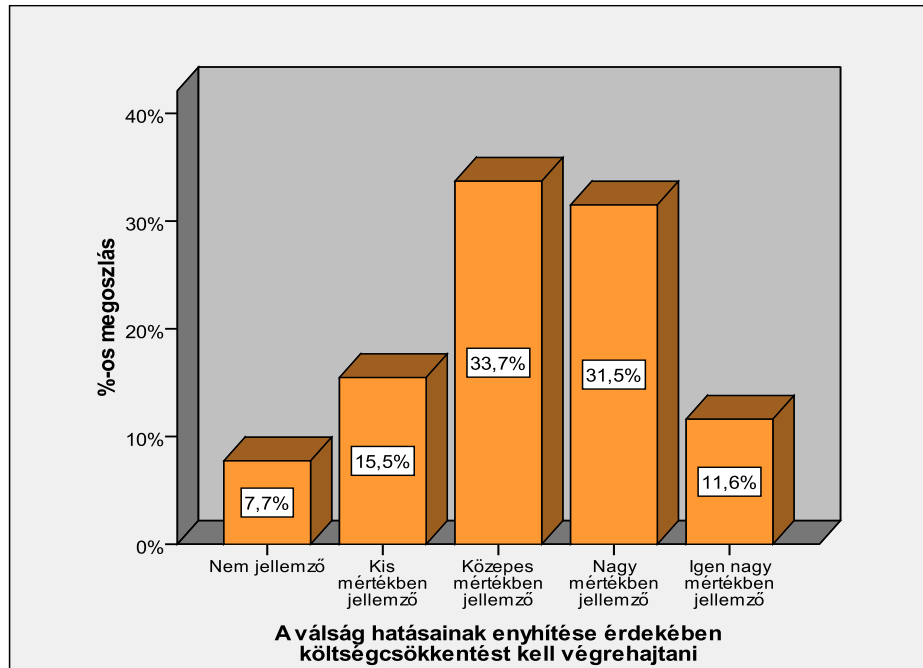
Költségcsökkentés

Az nyilvánvalóan látszik, hogy **költségcsökkentés** vitán felüli prioritást élvez azon lépések közül, melyek 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** úgy látszik a válaszadók **óvatosabban** bánnak. A cégek nem egészen egynegyede (23,3%) nyilatkozott úgy, hogy nagy, vagy igen nagy mértékben lesz szükség erre az eszközre.

ÁBRA 8

A költségcsökkentés szükségességének említése



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Szükséges lépések

A létszámleépítésnél **nem preferálják jobban** a válaszadók a **bérek befagyasztását**. Itt a leggyakoribb elem (módusz) a nem jellemző válasza esett azonban a vállalatok egymástól lényegesen különböző válaszokat jelöltek meg (magas szórás) így az átlag és a medián is a kis mértékben jellemző kategóriára esett. A létszámleépítés esetében a kis mértékben jellemző kategória volt a leggyakoribb elem. Amíg azonban a létszámcsökkentés esetén a nem jellemző és a kis mértékben jellemző kategóriák domináltak, addig a beruházások elhalasztásánál az erősebb értékek kaptak nagyobb említést (közepes és nagy mértékben jellemző) (Táblázat 6

TÁBLÁZAT 6

A válság hatásainak csökkentése érdekében szükséges lépések

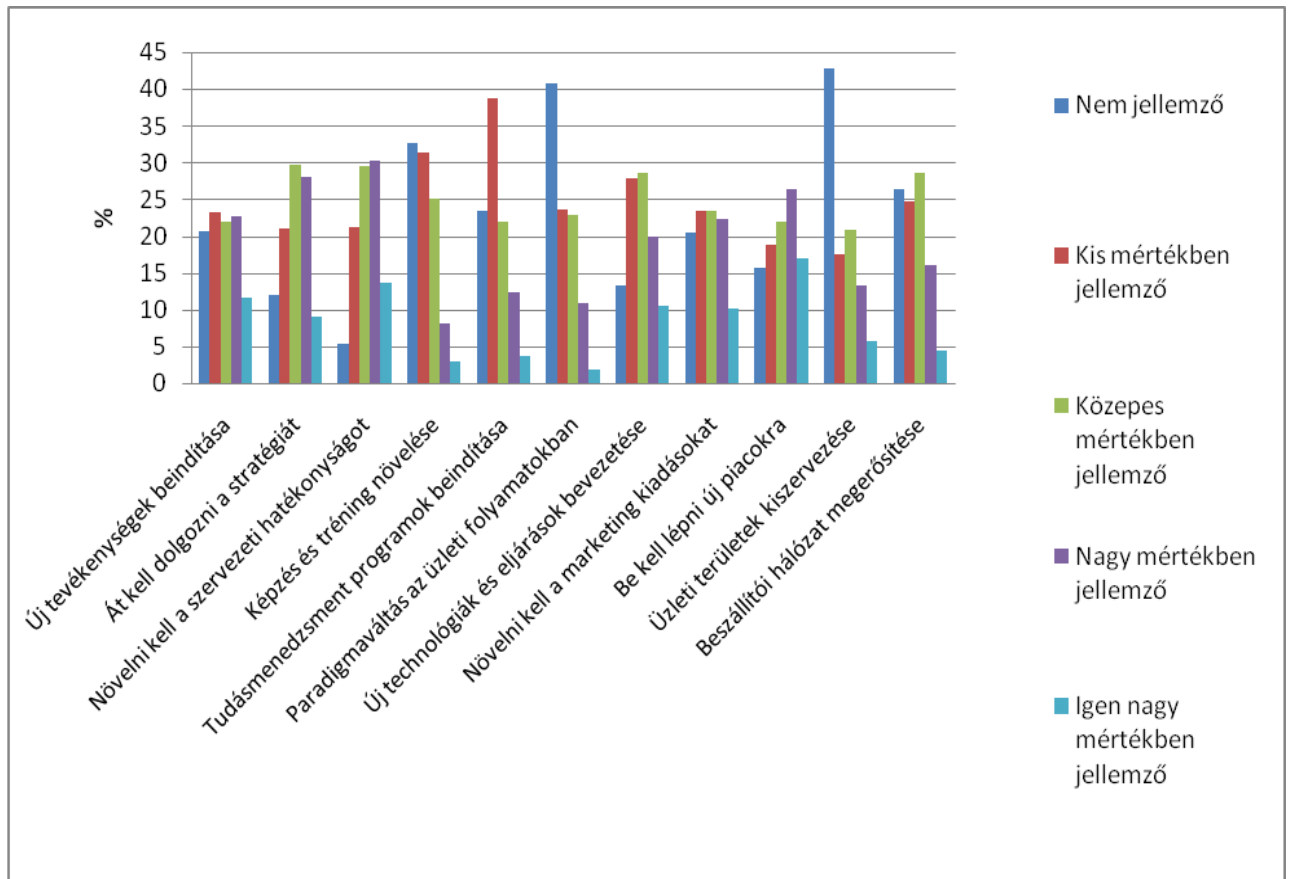
	<i>Tervezett lépések, intézkedések</i>	<i>Nem jellemző</i>	<i>Kis mértékben jellemző</i>	<i>Közepes mértékben jellemző</i>	<i>Nagy mértékben jellemző</i>	<i>Igen nagy mértékben jellemző</i>
		%				
<i>Reaktív</i>	Nem szükséges semmit tenni	67,8	9,4	13,5	7,0	2,3
	Létszámcsökkentésre lesz szükség	27,4	33,6	15,8	15,1	8,2
	El kell halasztani beszerzéseket, kiadásokat	11,5	21,8	33,9	22,4	10,3
	Költségcsökkentést kell végrehajtani	7,7	15,5	33,7	31,5	11,6
	Be kell fagyasztani a béreket	43,0	16,3	12,8	15,7	12,2
	Kommunikációs kiadások csökkentése	20,4	35,7	28,7	12,1	3,2
	Képzés és tréning csökkentése	33,5	24,1	25,9	10,1	6,3
<i>Proaktív</i>	Új tevékenységek beindítása	20,7	23,2	22,0	22,6	11,6
	Át kell dolgozni a stratégiát	12,0	21,1	29,7	28,0	9,1
	Növelni kell a szervezeti hatékonyságot	5,3	21,3	29,6	30,2	13,6
	Képzés és tréning növelése	32,6	31,4	25,0	8,1	2,9
	Tudásmenedzsment programok beindítása	23,4	38,7	21,9	12,4	3,6
	Paradigmaváltás az üzleti folyamatokban	40,8	23,6	22,9	10,8	1,9
	Új technológiák és eljárások bevezetése	13,2	27,8	28,5	19,9	10,6
	Növelni kell a marketing kiadásokat	20,5	23,5	23,5	22,3	10,2
	Be kell lépni új piacokra	15,7	18,9	22,0	26,4	17,0
	Üzleti területek kiszervezése	42,8	17,6	20,8	13,2	5,7
	Beszállítói hálózat megerősítése	26,3	24,8	28,5	16,1	4,4
Egyéb intézkedéseket kell tenni	32,6	16,3	39,5	7,0	4,7	

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Proaktív lépések

A proaktív, előre felé mutató módszerek tekintetében is nagy különbségek fedezhetők fel. A **stratégia átdolgozása** erősen korrelál a szervezeti hatékonyság kérdésével. Az 8. ábra a **szervezeti hatékonyság növelésére** adott értékeket mutatja be. Úgy tűnik, hogy a vállalatok ezekben a módszerekben látják az egyik kiutat. Ebben a két kérdésben főleg a magasabb értékek dominálnak.

ÁBRA 9
A proaktív lépésekre adott válaszok



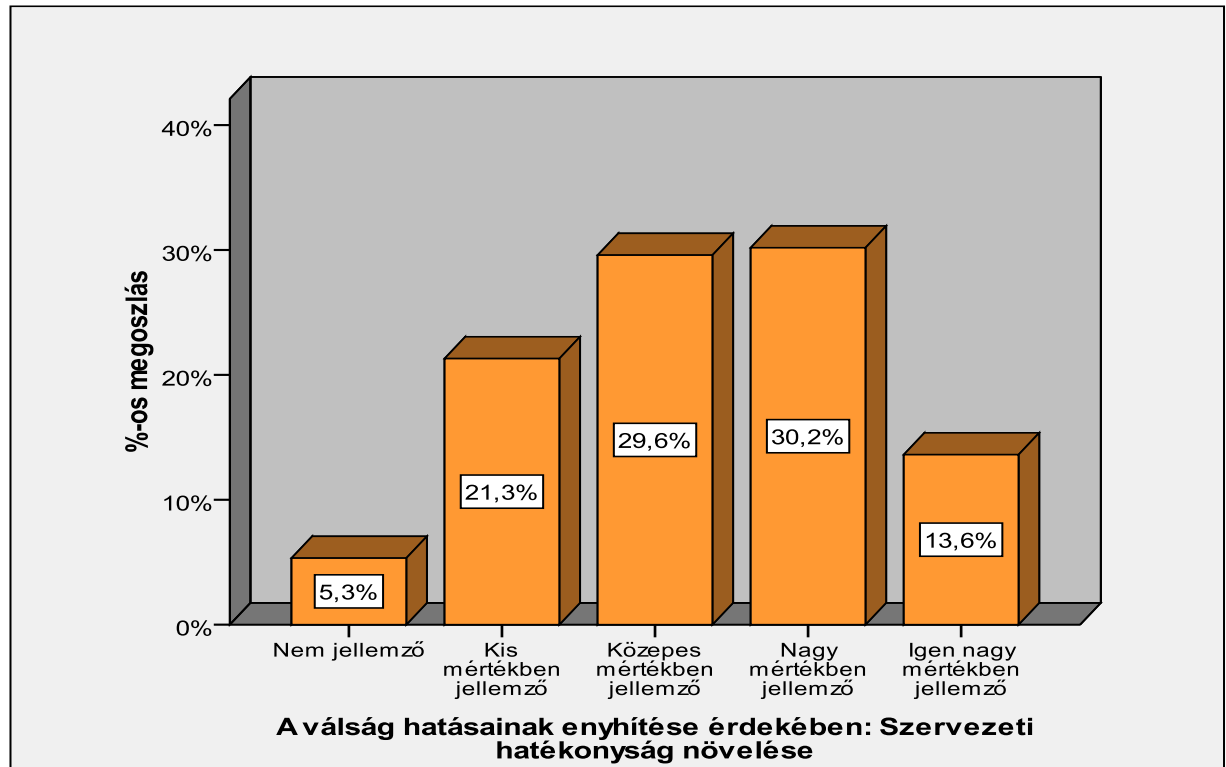
Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A marketing kiadások növelése is népszerű a válaszadók körében, de az **új piacokra történő belépés** még többeket foglalkoztat, 43,4% nagy, vagy igen nagy mértékben szükségesnek tartja ezt a lépést. A marketing kiadások növelésénél ez az érték kb. 33,5% amely sokkal inkább megosztja a vállalati vezetőket.

A kitöltőknek lehetősége volt megjelölni további intézkedési irányokat is. Itt egyetlen válaszként az **EU-s pályázatok** adta lehetőségek minél jobb kihasználás szerepelt.

ÁBRA 10

A szervezeti hatékonyság növelése, mint lehetséges válságkezelési kiút



Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Tervezett intézkedések rangsora

A válaszlépésekkel kapcsolatban elkészítettünk egy **rangsort** is, ami azt mutatja be, hogy az átlagok alapján melyik intézkedés milyen népszerűségnek örvendett a válaszadók között. Ezt mutatja be a következő táblázat. Megállapíthatjuk, hogy proaktív és reaktív lépések egyaránt szerepelnek az első hat helyezett között. A korábban említett megoldások után, alig lemaradva, a beruházások elhalasztását találjuk. A rangsor végén pedig azt látjuk, hogy a cégek tudástőkéjük értékét kevésbé kívánják megőrizni, gyarapítani válságos időkben, hiszen a képzés és tréning növelése, valamint a tudásmenedzsment programok beindítása kategóriák a válaszok között viszonylag hátul szerepelnek.

TÁBLÁZAT 7

A válság hatásainak enyhítésére bevezetni kívánt intézkedések rangsora
(1= Nem jellemző; 5= Igen nagy mértékben jellemző)

A válság hatásainak enyhítése érdekében	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
Szervezeti hatékonyság növelése	3,25	3	4	1,102
Költségcsökkentést kell végrehajtani	3,24	3	3	1,092
Be kell lépni új piacokra	3,1	3	4	1,327
Át kell dolgozni a stratégiát	3,01	3	3	1,16
El kell halasztani beszerzéseket, kiadásokat	2,98	3	3	1,15
Új technológiák és eljárások bevezetése	2,87	3	3	1,193
Új tevékenységek beindítása	2,81	3	2	1,313
Növelni kell a marketing kiadásokat	2,78	3	2	1,284
Beszállítói hálózat megerősítése	2,47	2	3	1,17
Létszámcsökkentésre lesz szükség	2,43	2	2	1,264
Kommunikációs kiadások csökkentése	2,42	2	2	1,045
Be kell fagyasztani a béreket	2,38	2	1	1,468
Egyéb intézkedéseket kell tenni	2,35	3	3	1,152
Tudásmenedzsment programok beindítása	2,34	2	2	1,081
Képzés és tréning csökkentése	2,32	2	1	1,216
Üzleti területek kiszervezése	2,21	2	1	1,28
Képzés és tréning növelése	2,17	2	1	1,067
Paradigmaváltás az üzleti folyamatokban	2,1	2	1	1,114
Nem szükséges semmit tenni	1,67	1	1	1,095

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Elemzéseink során megvizsgáltuk, hogy milyen eltérést mutatnak a válság hatásainak csökkentése érdekében szükséges lépések, a vállalati méretek és tulajdonforma szerint. A keresztábrás elemzések módszerét alkalmaztuk a vizsgálatok során. Ezek alapján megállapítottuk, hogy a cégek reakcióit összességében több külső és belső tényező befolyásolja, az egyes befolyásolók önmagukban csak kis mértékben, vagy egyáltalán nem hatnak a vállalatok reakcióira. Néhány esetben azonban szignifikáns, de gyenge kapcsolatokat mutattunk ki. Legtöbbször a tulajdonosi összetétel és az alkalmazotti létszám befolyásolta a vállalatok reakciókat.

A továbbiakban röviden kiemeljük a legfontosabb intézkedések kulcsfontosságú jellemzőit:

- A létszámcsökkentésre vonatkozó válaszreakciót a **tulajdonosi forma és az alkalmazotti létszám** befolyásolja. Amíg a hazai magáncégek közül az átlagnál többen jelölték meg a nem szükséges, vagy a kis mértékben szükséges kategóriákat, addig a külföldi magáncégek a közepes és annál erősebb hatásokat említették többször. A korábban már megismert összefüggés volt felfedezhető az alkalmazotti létszám esetében is. A KKV-k az átlagnál többször választották a gyengébb kategóriákat, a nagyvállalatok az átlagnál többször jelölték meg azt, hogy a létszámcsökkentés nagy, vagy igen nagy mértékben szükséges lesz.
- A **költségcsökkentés és a bérbefagyasztás** esetében szintén az alkalmazotti létszám bizonyult gyenge befolyásoló sajátosságnak. A KKV-k az átlagnál kisebb, a nagyvállalatok nagyobb mértékben preferálták ezeket az eszközöket.
- A **paradigmaváltás** nem volt népszerű válasz, de a tulajdonosi körtől függően változik a kedveltsége. A külföldi magáncégek közül az átlagnál többen mondták, hogy közepesen vagy annál erősebb mértékben szükség van erre az intézkedésre.
- A **marketing kiadások növelése és az új piacok meghódítása** tekintetében elkülönül az állami- költségvetési és a privát tulajdonú cégek véleménye. A magáncégek az átlagnál szívesebben választják ezeket az eszközöket, míg az állami szervezetek kevésbé kívánnak élni ezekkel a lehetőségekkel.
- Érzékelhető különbség adódott a **kiszervezés népszerűségének** megítélésében a hazai és külföldi magántulajdonú cégek között. Érezhetően erősebb volt a hazai cégek körében ennek az eszköznek a népszerűsége, mint a külföldiekénél.
- Az állami és non-profit szervezetek a **beszállítói hálózatukat** az átlaghoz hasonló mértékben kívánják megerősíteni. A hazai magáncégek ugyanakkor az átlagnál magasabb mértékben gondolkoznak ebben a lehetőségben.

MÁR MEGTÖRTÉNT VÁLTOZTATÁSOK A HR TERÜLETÉN

A következő kérdéscsoportban arra kerestük a választ, hogy adott cégen belül milyen változtatásokat hajtottak eddig végre, és hogy milyen egyéb, a válsághoz köthető hatások érték a vállalatokat, melyek az emberi erőforrás menedzsment területén válaszlépéseket kívánnak meg.

Munkaerőbiztosítás

A 8. táblázat jól mutatja az összefüggést a korábban leírtakkal a munkaerő biztosítás területén. A már megtett intézkedések közül a legtöbben a **létszám-befagyasztást** említették, ennek az értéke meghaladja az 53%-ot. Ehhez hasonló kategória a megüresedő helyek be nem töltése, mely csaknem 22%-ot tesz ki. A vállalatok 24,1%-a elbocsátásra is kényszerült a válság hatásainak enyhítése érdekében, és 11,2 százalékuk él az előnyugdíjazás eszközével.

TÁBLÁZAT 8

Lezajlott változtatások 2009-ben munkaerő-biztosítás területén

Munkaerőbiztosítási terület	Igen (%-ban)
Létszámstop	53,5
Elbocsátás	24,1
Nem töltjük be a megüresedő helyeket	21,9
Önkéntes felmondás	12,3
Egyéb	12,3
Előnyügdíjazás	11,2
Kiszervezés	7,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Elemzéseink során kimutattuk, hogy eltérések fedezhetőek fel a 2009-ben, a munkaerő-biztosítás területén lezajlott változtatások kapcsán a vállalati méretek és tulajdonformák függvényében. A keresztábrás elemzések alapján megállapíthatjuk, hogy a **közepes és a nagy cégek inkább hajlamosak elbocsátani alkalmazottaikat.**

A munkaerő biztosítás másik területe a szervezeti létszámot érintő kérdés. Ezzel kapcsolatban a válaszadók 32,6% mondta azt, hogy érezhetően csökkentette a válság a szervezetük létszámát.

TÁBLÁZAT 9

A válság hatása a szervezet létszámára

<i>A válság hatása a szervezet létszámára</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Csökkentette</i>	61	32,6
<i>Nem jelentős</i>	116	62,0
<i>Nagyobb növekedést eredményezett</i>	10	5,3
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Képzés és oktatás

Az előzőleg vizsgált intézkedések között már szó esett a képzések és tréningek csökkentéséről, illetve növeléséről, mint lehetséges válságkezelési módokról. A beérkezett válaszok közül több mint **29,4%** jelezte azt, hogy a **válság csökkentette az oktatási napokat és kiadásokat.**

TÁBLÁZAT 10

A válság hatása a képzési és oktatási kiadásokra és napokra

<i>A válság hatása a képzés és oktatási költségvetésre és napokra</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Csökkentette</i>	55	29,4
<i>Nem jelentős</i>	123	65,8
<i>Nagyobb növekedést eredményezett</i>	9	4,8
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A vizsgálatok során bebizonyosodott, hogy a nagyobb árbevételű szervezeteknél és a közepes méretű (50-249 fő) vállalatoknál jelentősebb mértékben csökkentek a képzési ráfordítások és képzési napok száma.

Szakszervezetek

A válaszadók a nagy többsége (86%) szerint a **szakszervezetek befolyása nem változott** a válság következtében. Ez számunkra azt jelenti, hogy ezek érdekképviseleti szervek nem tudták segíteni a szervezetüket a válságból való kilábalásban, illetve lényeges akadályokat sem gördítettek a változások elé. A KKV-k nagy aránya miatt a szakszervezetek szerepe is csak korlátozott lehetett.

TÁBLÁZAT 11

A szakszervezetek befolyásának változása a vizsgált szervezeteken belül

<i>A szakszervezetek befolyása</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Csökkent</i>	22	11,8
<i>Nem változott</i>	156	83,4
<i>Nőtt</i>	9	4,8
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

HR részleg hatékonysága

Az elemzés során vizsgáltuk a HR-osztály hatékonysága növelésnek a lehetőségét. A válaszadók 21,9%-a jelezte, hogy javul a HR-részleg hatékonysága, míg 74,9% szerint nem módosul a jelentősen a krízis eredményeképpen a HR-munka színvonala.

TÁBLÁZAT 12

A HR hatékonyságának változása

<i>Mennyire igaz az Önök szervezetére: Javítjuk a HR hatékonyságát?</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Igen</i>	40	21,9
<i>Nem jelentősen</i>	140	74,9
<i>Csökkentjük</i>	7	3,7
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A következőkben azt vizsgáltuk, hogy milyen a válság hatása a HR szervezeti hatékonyságának a növelésére a vállalati méretek és tulajdonformák függvényében. Elmondhatjuk, hogy a tulajdonforma gyenge hatással volt jellemzőre. A **külföldi tulajdonú cégek** az átlagnál nagyobb mértékben **kívántak élni ezzel a lehetőséggel**.

TUDÁSMENEDZSMENT A SZERVEZETEKBEN

A vizsgált szervezetek jelentős része egyetért azzal, hogy **az emberi erőforrás menedzsment stratégiai fontosságú** a számukra (42,6%) (13. táblázat). Fontosnak tartják továbbá a vállalati tudás hatékony felhasználását is, mert ez kiút lehet a válság okozta visszaesésből.

TÁBLÁZAT 13

Tudásmenedzsment szempontok érvénysülése a szervezetekben

<i>Mennyire igazak az Ön cégére az alábbiak?</i>	<i>Egyáltalán nem igaz</i>	<i>Nem igaz</i>	<i>Igaz is meg nem is</i>	<i>Igaz</i>	<i>Nagy mértékben igaz</i>
<i>Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai fontosságú cégünk számára</i>	10,2	18,2	29,0	15,9	26,7
<i>A vállalatunkban rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból</i>	9,7	12,6	29,7	27,4	20,6
<i>A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a cégeket</i>	13,1	12,6	24,6	18,9	30,9
<i>Folyamatos képzés szükséges ahhoz, hogy a válság kevésbé érintse cégünket</i>	9,0	18,6	29,9	20,3	22,0
<i>Az informatikai fejlesztések és ezek használata a belső és külső kommunikációban növeli cégünk hatékonyságát</i>	5,7	6,3	21,1	31,4	35,4

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A képzés-személyzetfejlesztés mellett a vállalati tudásmenedzsment másik feltétele, az **informatikai fejlesztések és kommunikáció**. A rangsorban ez került az **első** helyre, a válaszadók 66,8%-a nagyon fontosnak tartja az ilyen irányú fejlesztést.

A válaszadók 49,8%-a károsnak tartja az elbocsátásokat, mert ennek hosszú távú hatásai lehetnek, hisz a vállalati tudásvagyon csökken, ez a lehetőség a rangsor második helyén szerepel.

Kevés válaszadó jelezte, hogy a vállalati tudás fejlesztése a fejlesztése szükséges ahhoz, hogy a vállalat a válság idején is jobb eredményeket érjen el. E mutató kapta a legkisebb értéket.

TÁBLÁZAT 14
A tudásmenedzsment szempontok rangsora

	Átlag	Medián	Módusz	Szórás
<i>Az informatikai fejlesztések és ezek használata a belső és külső kommunikációban növeli cégünk hatékonyságát</i>	3,85	4,00	5	1,147
<i>A válsághoz kapcsolódó elbocsátások hosszútávon károsak, mert jelentős szellemi tőke hagyja el a cégeket</i>	3,42	3,00	5	1,382
<i>A vállalatunkban rejlő egyedi, nehezen másolható tudás és szakértelem kiutat jelenthet a válságból</i>	3,37	3,00	3	1,219
<i>Az emberi erőforrás menedzsment stratégiai fontosságú cégünk számára</i>	3,31	3,00	3	1,317
<i>Folyamatos képzés szükséges ahhoz, hogy a válság kevésbé érintse cégünket</i>	3,28	3,00	3	1,251

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÉS SZEMÉLYEK JELLEMZŐI

HR szervezet

A megkérdezett vállalatoknak csak a felénél található emberi erőforrás részleg, vagy ezzel foglalkozó funkció, de ez nem is meglepő, tekintve, hogy kérdőívet főleg kis- és közepes méretű szervezetek választották meg.

TÁBLÁZAT 15
Személyzeti/Emberi erőforrás funkció/részleg megléte

<i>Létezik az Ön szervezeténél Személyzeti/Emberi erőforrás funkció / részleg?</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Igen</i>	94	50,3
<i>Nem</i>	93	49,7
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Válaszadók

A válaszadók többsége nem HR vezetői pozíciót tölt be.

TÁBLÁZAT 16

A válaszadó személyzeti/HR vezetői kötődése

<i>Ön az első számú személyzeti / HR vezető a szervezetben?</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Igen</i>	31	16,6%
<i>Nem</i>	156	83,4
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

A válaszadók között, a nemeket tekintve többségben vannak a hölgyek.

TÁBLÁZAT 17

A válaszadó neme

<i>A válaszadó neme</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Férfi</i>	63	33,7
<i>Nő</i>	124	66,3
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

Közepesen magas az aránya a válaszadók között a felsőfokú végzettségűeknek, az esetek nem egészen 60%-ában legalább egy diplomával rendelkeztek.

TÁBLÁZAT 18

A válaszadónak felsőfokú végzettségének megléte

<i>A válaszadónak van-e felsőfokú végzettsége?</i>	<i>Gyakoriság</i>	<i>%-os megoszlás</i>
<i>Igen</i>	111	59,4
<i>Nem</i>	76	40,6
<i>Összesen</i>	187	100,0

Forrás: A kutatók saját szerkesztése

KÖVETKEZTETÉSEK

A továbbiakban röviden kiemeljük a legfontosabb intézkedések kulcsfontosságú jellemzőit:

- A létszámcsökkentésre vonatkozó válaszreakciót a **tulajdonosi forma és az alkalmazotti létszám** befolyásolja. Amíg a hazai magáncégek közül az átlagnál többen jelölték meg a nem szükséges, vagy a kis mértékben szükséges kategóriákat, addig a külföldi magáncégek a közepes és annál erősebb hatásokat említették többször. A korábban már megismert összefüggés volt felfedezhető az alkalmazotti létszám esetében is. A KKV-k az átlagnál többször választották a gyengébb kategóriákat, a nagyvállalatok az átlagnál többször jelölték meg azt, hogy a létszámcsökkentés nagy, vagy igen nagy mértékben szükséges lesz.
- A **költségcsökkentés és a bérfagyasztás** esetében szintén az alkalmazotti létszám bizonyult gyenge befolyásoló sajátosságnak. A KKV-k az átlagnál kisebb, a nagyvállalatok nagyobb mértékben preferálták ezeket az eszközöket.
- A **paradigmaváltás** nem volt népszerű válasz, de a tulajdonosi körtől függően változik a kedveltsége. A külföldi magán cégek közül az átlagnál többen mondták, hogy közepesen vagy annál erősebb mértékben szükség van erre az intézkedésre.
- A **marketing kiadások növelése és az új piacok meghódítása** tekintetében elkülönül az állami- költségvetési és a privát tulajdonú cégek véleménye. A magán cégek az átlagnál szívesebben választják ezeket az eszközöket, míg az állami szervezetek kevésbé kívánnak élni ezekkel a lehetőségekkel.
- Érzékelhető különbség adódott a **kiszervezés népszerűségének** megítélésében a hazai és külföldi magántulajdonú cégek között. Érezhetően erősebb volt a hazai cégek körében ennek az eszköznek a népszerűsége, mint a külföldiekénél.
- Az állami és non-profit szervezetek a **beszállítói hálózatukat** az átlaghoz hasonló mértékben kívánják megerősíteni. A hazai magáncégek ugyanakkor az átlagnál magasabb mértékben gondolkoznak ebben a lehetőségben.

Ezen tanulmány a kutatás Szlovákiára vonatkozó kutatási eredményeit mutatja be. A statisztikai hivatal adataival, és a további országokban kimutatott eredményekkel történő összehasonlítás további tanulmányok tárgyát képezi.

ZHRNUTIE ŠTÚDIA V SLOVENSKOM JAZYKU

Výskumný tím Ekonomickej fakulty Univerzity J. Selyeho (EF UJS), s podporou Výskumného centra Manažmentu a Ľudských zdrojov Vedeckej univerzity v Pécsse a Univerzity v Szegede skúmal zmeny pozorované v oblasti LZ a manažmentu znalostí u 187 slovenských podnikoch a inštitúciách v decembri a novembri 2009.

PREDSTAVENIE PRIESKUMU

Prieskum sa zakladá na dotazníku, ktorý obsahuje 5 skupín otázok. Dotazník sa skladá z nasledujúcich hlavných častí: charakteristiky zúčastnených organizácií, pravdepodobné vplyvy existujúcich hospodárskych a finančných udalostí na makro- a organizačnej úrovni, plánované a už realizované opatrenia, charakteristika LZ organizácií a vyplňujúceho, iné návrhy a pripomienky. Konštatovania sú v našom prieskume založené na všeobecných štatistických metódach (priemer, početnosť, rozdelenie). Prieskum sa uskutočnil na jeseň v roku 2009. Hoci štruktúra a počet elementov nie z každého hľadiska zastupuje reprezentatívne slovenské podnikania, ale pri analýze zoznamu vyplňujúcich podnikov a organizácií, sa podarilo získať názor aj takých spoločností, ktoré presne zobrazujú zmeny vyskytujúce sa v oblasti manažmentu ľudských zdrojov. Analýza obsahuje aj také výpočty (napr. inflačné a iné očakávania), s ktorými už v súčasnosti disponujeme. Prieskum zobrazuje, aké podobnosti a rozdiely vyplývajú z odchýlok vo veľkosti, vo formách vlastníctva a v odvetviach.

Zúčastnené organizácie

Náš dotazník v prvom rade vyplnili výrobné, obchodné a službu ponúkajúce firmy. V súbore 187 respondentov sú v 47% zastúpené rôzne služby poskytujúce organizácie, čo je skoro zhodné so stavom slovenského národného hospodárstva 46,21% (IJP, 2009).

Z hľadiska počtu zamestnancov sme použili zásady zaužívané v Európskej únii a v Slovenskej republike (1-9 osôb: mikropodnik, 10-49 osôb: malý podnik, 50-249 osôb: stredný podnik, nad 250 osôb: veľký podnik). Skoro 72% opýtaných patrí z hľadiska počtu zamestnancov do skupiny MSP, a 28% spoločností sú veľké. Mikropodniky činia 25% a stredné podniky 23%.

Medzi zúčastnenými organizáciami sme našli v priemere 38% súkromných podnikov v domácom vlastníctve, ale aj podiel privátnych podnikov v cudzom vlastníctve dosiahol 28,9%. Vzor tvoria na 26,2% štátne a samosprávne podniky a organizácie. Okrem hore uvedených 6,9% podiel majú neziskové a iné organizácie.

Na otázku, že v akej miere ovplyvňovala kríza počet zamestnancov, odpovedali v 33,7%, že v dôsledku krízy je **vnímateľný pokles** z hľadiska počtu zamestnancov. Veľká časť opýtaných, 62,6% si ale myslí, že neprebehla veľká zmena v počte zamestnancov. Veľmi nízky je počet a pomer tých organizácií (3,7%), v ktorých je napriek kríze vnímateľný nárast počtu zamestnancov. Môžeme konštatovať, že medzi zmenou počtu organizácií a počtu zamestnancov je slabá spojitosť. V malých a stredných podnikoch kríza vo viacerých prípadoch skôr zvyšovala počet zamestnancov, v prípade veľkých podnikov sa počet zamestnancov nemenil alebo sa znižoval.

Je dôležité uviesť, že vládne nariadenia v roku 2009 pozitívne vplývali na počet malých podnikov, čo môže byť vysvetlenie na hore uvedený úsudok.

NUTNÉ OPATRENIA

Otázky spojené s plánovanými opatreniami sa dajú zaradiť do dvoch skupín:

- Do prvej skupiny patria reaktívne, defenzívne postupy. Tu je reč o takých, opasok uťahujúcich činnostiach, ktoré už plynúce efekty približujú zo strany racionalizácie nákladov.
- Druhá skupina sa skladá z proaktívnych, ofenzívnych možností. Tu sme zhromaždili tie odpovede, ktoré nevnikajú zastaranú prax so zvýšením predajom, novými oblasťami, získaním trhov, zvyšovaním efektivity alebo novou stratégiou, ale riešenie vidia v prispôbení sa k novým možnostiam.

Reaktívne postupy

V záujme vyhnúť sa negatívnym dôsledkom, veľká časť opýtaných (67,8%) súhlasí s tým, že je dôležité podstúpiť potrebné kroky, a nie je postačujúce pokračovať v obvyklej prevádzke.

Je zrejmé, že **znižovanie nákladov** má prednosť oproti tým postupom, ktoré naznačujú rôzne obmedzenia. Ale v tom, že ako má k tomu dôjsť, sa už názory líšia. Kým pri oddialení investícií a obstaraní sú dôraznejší, zatiaľ so **znižovaním počtu zamestnancov** respondenti zaobchádzajú **opatrnejšie**. Len jedna štvrtina (23,3%) podnikov vyhlásila, že bude potrebné vo veľkej miere použiť tento prostriedok.

Respondenti **zmrazenie miezd neuprednostňujú** pred znížením počtu zamestnancov. Najčastejším komponentom (modus) je odpoveď „nie je charakteristický“, ale podniky označili od seba výrazne odlišné odpovede (vysoký rozptyl), a tak priemer aj medián padol na kategóriu „vo veľmi malej miere charakteristický“. Pri znižovaní počtu zamestnancov bola najčastejšou kategóriou komponent „v malej miere charakteristický“. Kým pri znižovaní počtu zamestnancov boli dominantné kategórie „nie je charakteristický“ a „v malej miere charakteristický“, zatiaľ pri oddialení obstarania boli najčastejšie označené väčšie hodnoty (v strednej a vo veľkej miere charakteristický).

Proaktívne postupy

Aj pri proaktívnych, dopredu ukazujúcich metódach je vnímateľný veľký rozdiel. **Prepracovanie stratégie** silne koreluje s otázkou efektivity spoločnosti. Zdá sa, že podniky vidia v metódach **prepracovania stratégie a zvýšenia efektivity spoločnosti** jeden z možných riešení. V týchto dvoch otázkach dominovali väčšie hodnoty.

Zvýšenie výdavkov na marketing je taktiež obľúbeným medzi respondentmi, ale **vstup na nové trhy** zaujíma viacerých, 43,4% vo veľkej, alebo vo veľmi veľkej miere pokladá tento krok za nevyhnutný. Pri zvýšení výdavkov na marketing je táto hodnota približne 33,5%, ktorá o to viac rozdeľuje vedúcich spoločností. Respondenti mali možnosť označiť aj iné opatrenia. Tu sa vyskytla len jedna odpoveď, a to čo najlepšie využitie **projektov EÚ**.

Poradie plánovaných opatrení

V súvislosti s plánovanými opatreniami sme zostavili aj tabuľku **poradia**, ktorá zobrazuje, akej popularity sa tešili opatrenia v okruhu zúčastnených organizácií podľa priemeru ich odpovedí. Môžeme skonštatovať, že na prvých šiestich miestach figurujú proaktívne i reaktívne opatrenia. Následne po predtým spomenutými opatreniami nájdeme aj možnosť oddialenia investícií. Na konci poradia môžeme spozorovať, že opýtané podniky sa vo veľkej miere nesnažia zachovať a obohacovať hodnotu svojho imateriálneho kapitálu v časoch krízy, nakoľko kategórie zvyšovania počtu školení a tréningov a zavedenia programov znalostného manažmentu sa umiestňujú relatívne na konci poradia.

Počas nášho výskumu sme analyzovali, aké rozdiely ukazuje potreba rôznych opatrení v záujme zmiernovania negatívnych vplyvov krízy podľa formy vlastníctva a veľkosti organizácií. Vo výskume sme použili metódu kontingenčných tabuliek. Na základe týchto tabuliek sme skonštatovali, že reakciu opýtaných firiem ovplyvňuje viacero vnútorných a vonkajších faktorov, ďalej aj to, že tieto faktory samostatne pôsobia na reakciu firiem iba v zanedbateľnej miere, alebo ich vôbec neovplyvňujú. V niektorých prípadoch síce sme poukázali na badateľnú, ale slabú súvislosť medzi faktormi. **Reakcie organizácií najčastejšie ovplyvňovali zloženie vlastníkov a počet zamestnancov.**

REALIZOVANÉ OPATRENIA

V nasledujúcej skupine otázok sme hľadali odpoveď na to, aké opatrenia už boli realizované v opýtaných organizáciách, ďalej aké iné, s krízou spojené vplyvy boli spozorovateľné u týchto firiem, ktoré požadujú reaktívne kroky v oblasti ľudských zdrojov.

Zabezpečovanie pracovnej sily

Z prieskumu vyplýva súvislosť so skoršími tvrdeniami v oblasti zabezpečovania pracovnej sily. Medzi uskutočnenými opatreniami najviac odpovedajúcich (viac ako 53%) spomenulo možnosť zmrazenia počtu pracovníkov. K tomu podobná je aj kategória nenaplnenia voľných pracovných miest, táto hodnota činí skoro 22%. 24,1% firiem bol prinútený aj k prepúšťaniu pracovníkov a 11,2 percent posielali svojich pracovníkov predčasne do dôchodku.

Počas výskumu sme dospeli k záveru, že v spojitosti s opatreniami uskutočnenými v oblasti zabezpečovania pracovnej sily v roku 2009 boli spozorovateľné rozdiely v súvislosti s veľkosťou a formou vlastníctva firiem. Na základe výsledkov kontingenčných tabuliek môžeme skonštatovať, že stredne veľké a veľké podniky prepúšťajú oveľa častejšie svoju pracovnú silu ako malé podniky. Ďalšia oblasť zabezpečenia pracovnej sily je otázka týkajúca sa počtu zamestnancov organizácií. V tejto súvislosti 32,6% opýtaných povedalo, že kríza znížila počet ich zamestnancov v citeľnej miere.

Vzdelávanie a školenia

Medzi skúmanými opatreniami na zmiernenie dopadov krízy sme už spomenuli redukcii alebo zvýšenie počtu školení a výdavkov na vzdelávanie zamestnancov. Viac ako **29,4%** odpovedí naznačovalo to, že **kríza znížila výdavky spojené so školením a vzdelávaním zamestnancov**. Výskum potvrdil, že výdavky spojené so vzdelávaním a počet dní školenia sa znížili v značnej miere v organizáciách strednej veľkosti (50-249 osôb) a s vyššími tržbami.

Odborové organizácie

Podľa väčšiny (86%) opýtaných sa **vplyv odborových organizácií následkom krízy nezmenil**. To jednak znamená, že tieto reprezentatívne orgány neboli schopné pomôcť svojim organizáciám vo vyviaznutí z krízy, na druhej strane ani im nebránili v zavedení zmien. Kvôli vysokého podielu MSP v súbore mohla byť úloha odborových organizácií v prieskume obmedzená.

KONKLÚZIE

Kľúčové charakteristiky najdôležitejších opatrení vyzdvihneme v nasledujúcich bodoch:

- Reakciu zníženia počtu zamestnancov ovplyvňuje **forma vlastníctva a celkový počet zamestnancov** podniku. Kým zo skupiny domácich súkromných podnikov označili možnosti

„nie je charakteristické“ alebo „čiastočne charakteristické“ viackrát ako priemer, potom zahraničné súkromné firmy skôr spomenuli stredné až silnejšie kategórie. Táto súvislosť je charakteristická aj v prípade počtu zamestnancov. Malé a stredné podniky si vybrali slabšie kategórie menej často ako priemer, veľké podniky označili potrebu zníženia počtu zamestnancov za dôležitý až veľmi dôležitý krok.

- V prípade odpovedí **zníženie nákladov a zmrazenie miezd**, počet zamestnancov tiež nemá veľký vplyv. Malé a stredné podniky preferovali tieto prostriedky menej, veľké podniky zas viac ako priemer.
- Výskyt odpovede „**zmena paradigmy v obchodných procesoch**“ nebol častý, ale jej popularita závisela od okruhu vlastníkov podnikov. Viac než priemer zahraničných súkromných podnikov odpovedal, že uskutočnenie tohto opatrenia je stredne až veľmi potrebné.
- V prípade **zvyšovania intenzity marketingu a hľadanie nových trhov** sa názor štátnych a súkromných podnikov odlišuje. Kým súkromné firmy uskutočňujú tieto kroky častejšie od priemeru odpovedí, tým štátne podniky ich uprednostňujú oveľa menej.
- Citelný rozdiel sme spozorovali v prípade **popularity outsourcingu** pracovnej sily v okruhu domácich a zahraničných súkromných podnikov. Popularita tohto opatrenia bola značne väčšia v domácich ako v zahraničných podnikoch.
- Štátne a neziskové organizácie sa snažia o **zosilnenie svojich dodávateľských sietí** v podobnej miere ako priemer. Domáce súkromné firmy pritom túto možnosť zvažujú vo väčšej miere než priemer.

IRODALOMJEGYZÉK – BIBLIOGRAFIA – BIBLIOGRAPHY

1. Éhn, L. (2009): Válságkezelés Szlovákiában. Munkaügyi Szemle – elektronický informačný bulletin, správy, reportáže, <http://www.munkaugyiszemle.hu>.
2. Éhn, L. (2009): Szlovákiai helyzetkép. (nepublikovaný rukopis) EF UJS, Komárno.
3. Evans, A. (1977): Benchmarking. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
4. Hofstede, G. - Hofstede, G.J (2005): Culture and Organisation (Kultúry a organizácie.) McGraw-Hill-VHE, Pécs.
5. IJP (2009): Inštitucionálne jednotky podľa ESNÚ95 a Štatistickej klasifikácie ekonomických činností k 2009 (Štatistika odvetví ekonomiky SR, Štatistický úrad Slovenskej republiky), Bratislava.
6. Morley, M. J. (ed.) (2008): Managing Human Resources in the Transition Economies of Central and Eastern Europe. Global HRM Series, Routledge, London.
7. Poór, J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Vydavateľstvo Complex, Budapest.
8. ŠÚSR (2009): Štatistický úrad Slovenskej republiky (Szlovák Statisztikai Hivatal), Bratislava.