

OTDK-DOLGOZAT

2015

**EGY CSALÁDI VÁLLALKOZÁS VIZSGÁLATA A SZERVEZETI
STRATÉGIA ÉS A HR STRATÉGIA TÜKRÉBEN**

**STUDY OF A FAMILY OWNED BUSINESS IN TERMS OF
ORGANIZATIONAL AND HUMAN RESOURCES STRATEGY**

Kézirat lezárása: 2014. november 30.

Tartalom

Tartalom.....	3
Ábrák jegyzéke	Hiba! A könyvjelző nem létezik.
1. Bevezetés	1
1.1. A kutatási téma bemutatása	1
1.2. A feltevések és kutatási módszerek bemutatása	1
2. Elméleti áttekintés.....	4
2.1. A KKV-k meghatározása a létszám szempontjából.	4
2.2. Emberi erőforrás, emberi tőke szerepe egy vállalkozásban	4
2.3. A HR menedzsment, vagyis az emberi erőforrás menedzsment (HRM/EEM)	4
2.4. A kulcsfontosságú HR folyamatok rövid bemutatása:	5
2.4.1. Munkavégzési rendszerek	5
2.4.2. Emberi erőforrás-áramlás (EEÁ)	5
2.4.3. Teljesítménymenedzsment (TM)	6
2.4.4. Emberi erőforrás-fejlesztés	8
A szervezeti stratégia	9
3. A vizsgált cég bemutatása és elemzése, javaslatok megfogalmazása az eredmények tükrében	10
3.1. A cég szervezeti struktúrája és szervezeti kultúrája	10
3.1.1. Szervezeti struktúra:	10
3.1.2. A szervezeti kultúráról:	11
3.2. A cég HR rendszerének bemutatása és elemzése	12
3.2.1. A cég munkavégzési rendszerének elemzése:.....	12
A cég emberi-erőforrás áramlási rendszerének elemzése	15
3.2.2. A cég teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerének elemzése.....	17
3.2.3. A cég képzés-fejlesztési rendszerének elemzése	20
3.3. A cég szervezeti stratégiájának elemzése	22

4.	Javaslatok megfogalmazása:	24
	Összefoglalás és a felvetések beigazolódása, vagy elvetése.....	25
5.	Irodalomjegyzék	27
6.	Mellékletek	29
7.	Személyes jellegű kérdések	33

1. Bevezetés

1.1. A kutatási téma bemutatása

Dolgozatomban egyrészt szeretném megvizsgálni azt, hogy az általam választott családi vállalkozásban a működő HR folyamatokat milyen tudatossággal alakították ki. Másrészt, hogy ezen folyamatok milyen hatásfokkal működnek a szervezetben. Végezetül pedig kíváncsi vagyok arra, hogy mindezek mennyiben kapcsolódnak a szervezet stratégia tervéhez.

A témaválasztásom oka az, hogy úgy látom: a magyarországi KKV-szektor, amely általában a gazdaság egyik motorjának tekinthető, a hazai viszonylatokban bizonyos vállalatirányítási technikák tekintetében el van maradva, emiatt versenyhelyezete gyengülhet a piacon. A több tíz éve működő cégeknél úgy gondolom, hiányzik az a fajta vezetői és menedzsment tudás, amely az elmúlt évtizedekben hozzásegíthette az egyes vállalatokat az életben maradáshoz, és növekedéshez a különböző gazdasági szektorokban. Természetesen tisztában vagyok azzal, hogy a kisvállalkozások esetében nem feltétlenül van lehetőség arra, hogy külön HR szakembert foglalkoztassanak, de véleményem szerint az emberközpontú gondolkodásmód fontos lehet ezen szervezetek életében is.

Dolgozatomban egy családi kézben lévő, méreteit tekintve közepes vállalkozásnak tekinthető cég működésének elemzésével kísérletet szeretnék tenni annak bizonyítására, hogy amennyiben a szervezet képes arra, hogy nyisson az új vezetői szemléletek felé, és tudatosan kialakítja a HR folyamatait, akkor azzal egyrészt biztosítani tudja, hogy munkavállalói hatékonyabban működjenek, mindemellett pedig hosszú távú céljai eléréséhez is segítséget kap, a jól irányított munkatársai által. Mindezek mellett szeretnék rávilágítani arra, hogy stratégiai tervek nélkül nehezen hozhatók létre, és nem könnyen alkalmazhatóak a különböző HR eszközök. Hosszú távú tervezés nélkül úgy gondolom, hogy nagyon nehezen lehetséges olyan eszközöket és módszereket kialakítani, amelyek biztosítják a cég emberi erőforrás utánpótlását, motiválását, ösztönzését, teljesítményének értékelését, valamint a dolgozók céghez kötődő lojalitását és hatékony együttműködését.

1.2. A feltevések és kutatási módszerek bemutatása

A következőkben szeretném bemutatni egyes feltevéseimet és azt, hogy azokra milyen eszközök segítségével igyekszem választ találni.

1. feltevés: Az általam vizsgált cégben a különböző HR eszközök kialakítását nem előzte meg egy tervezési folyamat, hogy azok összehangoltan működjenek.

2. feltevés: A működő HR folyamatok, nem feltétlenül segítik elő a szervezetben a munkavállalók hatékonyságának növelését.

3. feltevés: A nem tudatosan kialakított HR rendszer egyik oka a szervezeti stratégia hiánya lehet.

Ahhoz, hogy ezen állításokat bebizonyítsam vagy megcáfoljam, a következő módszereket használtam fel.

Szakirodalmi elemzés: A témával kapcsolatos szakirodalmak, folyóirat-cikkek segítségével igyekeztem alátámasztani azt, hogy szoros összefüggés van a stratégiai tervezés és a különböző operatív folyamatok, így a HR folyamatok hatékonysága terén. Valamint megvizsgáltam azt, hogy melyek azok a legfontosabb HR folyamatok, amelyek elősegíthetik egy közepes vállalkozás hatékonyságának növelését.

Vezetői interjúk: Annak érdekében, hogy a cégről hiteles képet kapjak, és megismerjem a háttérben történő folyamatokat is, két vezető beosztású munkatárssal készítettem strukturált interjút. Az interjú vázlatát az 1. számú mellékletben mutatom be. A kérdések egyrészt a vezető személyes tapasztalataira irányultak a céggel kapcsolatban, valamint az egyes HR folyamatokhoz kapcsolódó nézeteik, kialakításuk módszereinek megismerésére koncentráltak. Az üzemeltetési igazgatót és egy több éve a cégnél dolgozó üzletvezetőt kerestem fel kérdéseimmel. Az interjúalanyaim kérték, hogy válaszaikat bizalmasan kezeljem. Ezen információkat felhasználva és összegezve mutatom be a céget és az egyes folyamatok jelenlegi működését. A javaslataim megtételénél az interjúkban felmerülő elsődleges problémákra igyekeztem megoldást találni és következtetéseimet is ezekből sikerült levonnom.

Dolgozói kérdőív: Annak érdekében, hogy ne csak a vezetők szemszögéből ismerjem meg a céget és az esetleges problémákat, a cég budapesti dolgozói között egy online kérdőív kiküldésével igyekeztem információimat megszerezni. Az üres kérdőívet a 2. számú mellékletben mutatom be. Összesen 8 üzlet, közel 40 alkalmazottjának küldtem el kérdéseimet egy közösségi oldalt, illetve a cég belső levelezési rendszerét felhasználva. A kérdőívet összesen 21-en töltötték ki (a továbbiakban $N=21$). 4 üzletvezető (a továbbiakban, $n_{\text{üv}}=4$), 4 üzletvezető helyettes ($n_{\text{üh}}=4$) és 13 eladó (a továbbiakban, $n_e=13$). A kérdések egy része zárt kérdés volt, továbbá 2 nyitott kérdést tettem fel, és 3 témakörben pedig skálakérdések módszerét alkalmaztam. A cég elemzésénél és a javaslatok bemutatásánál, a skálakérdések esetében, a kérdőívre adott válaszokra hivatkozom, a válaszok súlyozott átlagának bemutatásával.

A dolgozatot a következő módon építettem fel. Először egy rövid áttekintésben összegzem a témával kapcsolatos legfontosabb alapfogalmakat. Ezek után bemutatom és

elemzem a céget a fent említett módszerek segítségével úgy, hogy először mindig a vezetőkkal készített interjúkból vonom le következtetéseimet, majd ezek után a dolgozói kérdőív eredményeit mutatom be. Majd röviden kitérek javaslataimra. Végezetül pedig az összegzésben bemutatom, hogy feltevéseimet a vizsgálat során sikerült-e alátámasztanom.

2. Elméleti áttekintés

2.1. A KKV-k meghatározása a létszám szempontjából.

A magyarországi kis- és középvállalkozások (KKV-k) a Központi Statisztikai Hivatal meghatározása szerint azon vállalkozások, amelyek foglalkoztatottjainak száma nem haladja meg a 249 főt. Ezen belül kisvállalkozásnak 49 főt meg nem haladó cégek, az 50-249 fő közötti létszámmal rendelkezők pedig közepes vállalkozásnak tekinthetők. (KSH, 2013.)

2.2. Emberi erőforrás, emberi tőke szerepe egy vállalkozásban

Az emberi erőforrás, azaz human resource (=HR) a vezető vállalatirányítási nézőpontok szerint a vállalatok egyik legjelentősebb erőforrása. Karoliny Mártonné összefoglaló nézetei alapján¹ a mai szemléletmód szerint egy vállalkozás értékét meghatározó főbb elemek a fizikai vagy tárgyi eszközök, a pénzügyi eszközök, a láthatatlan vagy szellemi tőke és az emberi, vagy tudástőke. (Karoliny Mártonné 2013a) *„A különböző szervezetek sikeres működéséhez ugyan eltérő mértékben, de mind a négy tőketípusra és azok menedzselésére is szükség van. Közöttük az emberi tőke kitüntetett szerepet tölt be, hiszen egyrészt ez biztosítja azt a kötőanyagot, amely a másik hármat összetartja, másrészt pedig kijelöli a szervezeti célok, eredmények eléréséhez vezető felhasználási módjukat. [...] Az emberi tőke tehát a szervezeti tagok képességén és tudásán alapuló, a munka- és élettapasztalatokból valamint a motivációkból összeadódó kollektív érték.”* (Karoliny 2013a p. 25)

2.3. A HR menedzsment, vagyis az emberi erőforrás menedzsment (HRM/EEM)

„Az emberi erőforrás menedzsment a vezetés számára olyan stratégiai feladat, amely a munkatársak kiválasztásán, fejlesztésén, motivációján keresztül eléri az emberek elhivatottságát és alkalmasságát a szervezet céljainak megvalósításához.” (Dr. Ternovszky 2000 p. 105.) Látható tehát, hogy ez a funkcionális folyamat arra szolgál, hogy a fent tárgyalt emberi erőforrást a legjobb módon kiaknázza. A KKV-k esetében – mint ahogy arra már fentebb is utaltam – nem mindig van arra lehetőség, hogy erre külön szakembert alkalmazzanak. Viszont nagyon fontos az, hogy a vezetőség belássa, hogy *„a vezetés nem más, mint az emberi erőforrások mozgósítása, irányítása egy adott cél elérése érdekében.”* (Dr. Ternovszky 2000 p. 106.) Az emberközpontú gondolkodás tehát bármily méretű cég esetében, bármilyen pozícióban lévő vezető esetén elsajátítandó lehet, hiszen ennek eredményeképpen hatékonyabbá tehető a mindennapi munkavégzés. (Ternovszky [2000])

2.4. A kulcsfontosságú HR folyamatok rövid bemutatása:

2.4.1. Munkavégzési rendszerek

A munkavégzési rendszerek elsősorban a munkakörre alapulnak, azonban annak részletesen szabályozott formáját fellazítják, így lehetővé teszik azt, hogy az egyes munkakörök nem feltétlenül személyre szabottak, a munkafeladatokat csak lazán definiálják és így akár csoportos munkavégzés esetén is értelmezhetőek lehetnek. Kialakításukkor hangsúlyossá válik a szervezet technológiai háttéréhez és a többi EE-rendszerhez való illeszkedés, elősegítve az egyes munkakörök meghatározásának és fejlesztésének lehetőségeit. Mindezek mellett nagy hangsúlyt kell fektetni a vezetői stílusra, amely meghatározhatja az egyes munkakörök betöltéséhez szükséges személyiségi jegyeket, hiszen nagyon fontos lehet az, hogy egy új munkavállaló milyen módon tud beilleszkedni a már meglévő környezetbe. A munkavégzési rendszerek lehetővé teszik a vezető szemléletet, hiszen az egyszerű stratégia megvalósítás mellett azt is meghatározhatják ezzel, hogy milyen filozófiát, szemléletet kívánnak közvetíteni. Mindemellett pedig vezetői eszközként szabályozhatják és koordinálhatják az egyes dolgozók tevékenységét. (Bakacsi et. al 2000)

2.4.2. Emberi erőforrás-áramlás (EEÁ)

Az emberi erőforrás-áramlás a következőképpen definiálható: „*az emberi erőforrás felvétele, új pozícióba helyezése, kiáramlása a szervezetből. Ehhez a folyamathoz a következő EEM-alrendszerek kapcsolódnak: felvétel, karriermenedzsment (áthelyezés, előléptetés, visszaminősítés), kiáramlás.*” (Bakacsi et. al 2000 p. 150.)

A toborzás: „*minél több potenciális jelölt azonosítása, felkutatása, érdeklődésük felkeltése a vállalati álláslehetőség iránt.*” (Bokor et. al 2007 p. 142.) A toborzást külső és belső módszerekkel oldható meg.

A kiválasztás: „*A megfelelő számú potenciális alkalmazott összegyűjtése (toborzás) után következik a legalkalmasabb jelölt kiválasztására irányuló tevékenységsorozat végrehajtása. A kiválasztási folyamat a kiválasztás során alkalmazandó lépéssorozat meghatározásával kezdődik. Ezt követi a jelentkezések áttekintése és szűrése, majd a tesztelés, az interjúk, végül a referenciák ellenőrzése.*” (Dr. Roóz 2006 p. 154.)

Felvétel: A kiválasztási folyamat lezárásával eldől, hogy az üres pozíciókat, melyik jelöltnek ajánlja fel a cég. Az ajánlat elfogadásával létrejön a munkaviszony, amelyet a munkaszerződéssel írásba foglalnak. (Karoliny Mártonné 2013b)

Beillesztés, orientáció: „A szervezet számára fontos, hogy az új dolgozó örömmel végezze a munkáját és a teljesítménymotivációja révén minél rövidebb idő alatt beilleszkedjen. Ennek segítségét szolgálja a beillesztési folyamat, amely a cég HR részéről egy tudatosan tervezett és szerveztetett, egy jól, az új munkavállaló személyére szabott folyamat kell, hogy legyen” Farkas et. alt 1997 idézi Maticsákné 2012a p. 213.)

Karriermenedzsment: Ezt a témakört a szakirodalmak szinte mindegyike más-más, vagy akár külön fejezetben ismerteti. Ennek oka lehet, hogy a karriermenedzsment szinte kapcsolatban áll az összes többi HR tevékenységgel. Bizonyos elemei megfogalmazódnak a munkavégzési rendszerek kialakítása kapcsán, hiszen tudnia kell a vállalkozásnak, hogy milyen karrierlehetőségeket tud nyújtani munkavállalóinak, hogyan gazdagíthatja a különböző munkaköröket, amelyek kihatással lehetnek az áramlási folyamatok eddig tárgyalt elemeire. Szorosan kapcsolódik a képzés-fejlesztési rendszerrel, például az utódlási kérdésekkel kapcsolatban. Mindezek mellett pedig a kompenzációs rendszer bizonyos elemévé is válhat. (Bokor et al. 2007). Mindezekből kitűnik, hogy a karriermenedzsment kialakításának folyamata meglehetősen bonyolult, melynek részletes kifejtését a dolgozat kereti nem teszik lehetővé.

Kilépés, elbocsátás, leépítés: A munkaerő áramlás folyamatának utolsó lépcsőfoka. Költségcsökkentés, hatékonyságnövelés érdekében juthatnak az egyes szervezetek arra a megfontolásra, hogy munkaerő állományukat csökkentik. A kilépés ezek közül a fogalmak közül eltér abban, hogy ebben az esetben maga a munkavállaló dönt úgy, hogy kilép a szervezetről. Ez után kerülhet aztán újra sor az ő pozíciójának a pótlására, a fent vázolt folyamat újrakezdésével. Ilyenkor szükséges a kilépő interjú elkészítése, annak érdekében, hogy a kilépés okait megismerjük. Az elbocsátást maga a munkáltató kezdeményezi, a munkavállaló nem megfelelő teljesítményére, magatartására hivatkozva, hiszen ezek ronthatják üzleti érdekeit. A leépítés, vagy létszámleépítésre pedig a cég gazdasági indokai miatt kerül sor és tömeges elbocsátást jelent. (Bakacsi et al 2007)

2.4.3. Teljesítménymenedzsment (TM)

Elmondható, hogy a teljesítménymenedzsment egy olyan rendszer, amelyben

- az egész szervezetre meghatározott célokból vezetnek le az egyes részlegek és az egyes munkavállalók részére megfogalmazott célkitűzéseket,
- ezen célkitűzéseket minden alkalmazott részére világossá, érthetővé és mérhetővé teszik,
- rendszeres értékelő megbeszéléseken felméri és értékeli a célok elérését,
- az értékelés a javadalmazáson túl a képzésre és esetleges fejlesztésekre is kiterjed,

- fontos szerepet kap a teljesítmény tervezése és folyamatos nyomon követése,
- magát az egész folyamatot is értékeli, és – ha szükséges – módosítja.

Mindez lehetővé teszi, hogy a célokat mindenki ugyanúgy értelmezze és támogassa, segítve a vállalkozást abban, hogy céljait elérje. A jól kialakított rendszer eredményeképpen pedig egy folyamatosan fejleszthető szervezeti teljesítmény jön létre, amely segítségével teljesítményorientált szervezeti kultúra alakulhat ki. Mindezek mellett az egyes munkavállalók motivációja és lojalitása megerősödhet, annak következményeként, hogy fejlődhetnek az egyéni képességeikben, amelyekkel aztán elérhetik a személyükre szabott, világossá tett célokat. Az egyes részlegekre meghatározott célok segíthetnek abban, hogy egyes csoportok jobban működjenek, hatékonyságuk javuljon. A folyamatos visszacsatolásnak köszönhetően pedig pozitív irányba változhatnak a munkakapcsolatok, legfőképp a vezetők és beosztottjaik között, mindezt úgy, hogy maguk a beosztottak is kifejezhetik elvárásaikat és jövőbeni terveiket. (Bakacsi et al. 2000)

Kompenzáció és javadalmazás

Ez a HR folyamat a különböző szakirodalmakban más-más megnevezéssel szerepel. Hol egyszerűen ösztönzési rendszerről, máshol javadalmazásról és kompenzációról, megint máshol pedig motivációs rendszerről beszélnek. Ezen kategóriákat sokféleképpen értelmezik, a dolgozatomban a különböző fogalmakat és azok egymásra épülését én a következőképp értelmezem:

- Kompenzáció: „A kompenzáció része minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak.” (Bakacsi et. al 2000 p. 240.)
- Javadalmazási rendszer: „a szervezeti bevételek egy részének a szervezeti tagok számára történő transzformálása, szétosztása.” (Bakacsi et. al 2000 p. 240.)
- Ösztönzési rendszer: „Ösztönző rendszernek, illetve ösztönzésmenedzsmentnek nevezzük a teljesítmény alapú, jövőbeni teljesítménycélokat kitűző és azok elérését honoráló kompenzációs megoldásokat.” (Bakacsi et. al 2000 p. 240.)
- Motiváció: A fenti fogalmakból kitűnik ezen rendszerek lényege, hogy e kérdéskör magával a munkavállaló motiválásával foglalkozik. Ezen rendszereknek a különböző eszközök segítségével arra kell irányulniuk, hogy az egyén úgy segítse a vállalkozást céljainak elérésében, hogy közben saját igényeit is ki tudja elégíteni. A motivációelméleti megközelítések bemutatására jelen

dolgozatban nincs lehetőség. Azonban két dolog tisztázására szükség van még a munkahelyi kompenzációval kapcsolatban.

- Belső motiváció: A munkavállaló minden olyan törekvése a munka során, amely saját belső szükségleteinek kielégítésére, céljainak elérésére irányul. (pl. érdekes, kihívást jelentő munka; felelősség, cselekvési szabadság stb. – ez egyénenként változó)
- Külső motiváció: A kompenzációs rendszer azon elemei, amely a vállalkozás elérendő céljainak elérését, a munkavállaló hatékonyabb munkavégzését serkentik. (elsősorban javadalmazási és ösztönzési rendszer részei.) (Tóthné 2012)

2.4.4. Emberi erőforrás-fejlesztés

A **képzés** az egyéni teljesítmények javítására irányuló olyan eszközök összessége, amelyek rövidtávon igyekeznek a munkakörhöz kapcsolódó készségek elsajátítását megerősíteni. A **fejlesztés** pedig olyan hosszabb távú programokat jelent, amelyek jövőben felmerülő kihívások megalapozására irányulnak. Ennek megfelelően a képzés-fejlesztési rendszerek kialakítását más EE-rendszerekkel összhangban kell megtervezni, a munkaköri rendszerek kapcsán az előre meghatározott munkakör-bővítési és munkakör-gazdagítási lehetőségekkel össze kell hangolni, az emberi erőforrás-áramlási folyamatokba be kell építeni. Ennek kapcsán el kell dönteni, hogy a cég a képességeket maga akarja fejleszteni, vagy készen akarja „megvásárolni” a munkaerőpiacról, valamint hogy a karriermenedzsment kapcsán milyen eszközöket biztosít a képzés-fejlesztés segítségével. A teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelés kapcsán felmerülő fejlesztési célokat alá tudja támasztani ezen rendszer segítségével. Ezek mellett pedig a kompenzációs csomagba motivációs tényezőként hathatnak a fejlesztés folyamatainak különböző eszközei. Irányultságát tekintve megkülönböztethetjük az egyénre szabott készségek fejlesztését, amelyek az adott munkavállaló kompetenciájának javítására, teljesítményének, hatékonyságának fokozására szolgálnak. Vezetőfejlesztés esetén, a vezető beosztású munkatársak vezetői tudására, tapasztalataira, készségeire és értékeire irányuló képesség fejlesztő munkáról beszélünk, amely szoros kapcsolatban áll a karriermenedzsmenttel és az utódlással. Beszélhetünk csoportos fejlesztésről, amelynek lényege elsősorban a csoportdinamika megerősítése az együttműködési készségek fokozása. Végezetül pedig az egész szervezetre kiható szervezetfejlesztést kell megemlíteni, amely irányulhat a vállalkozás megújulási folyamatainak elősegítésére, az egész cég teljesítményének fokozására. (Bokor et al. 2007).

A szervezeti stratégia

„A stratégia egy szervezet életében olyan írott vagy íratlan módszer, amely meghatározza annak célját, magában foglalja a megvalósításához szükséges eszközöket, lehetőségeket, behatárolja a működési kört. Rendszerint hosszabb időszakra készül vagy változik annak megfelelően, ahogy a szervezet működését a külső viszonyok változására kényszerítik, vagyis jelentős mértékű rugalmasságot igényel. Alapja a stratégiai tervezés, melynek során a szervezet dönt azokról a programokról, melyeket végre kell hajtani a kitűzött célok eléréséhez. Három fontos pillére van: a szervezet jövőképe, a szervezet, illetőleg az irányítási koncepció.” (Dara 1998 p. 3.))

Természetesen a stratégiaalkotás ennél egy sokkal bonyolultabb folyamat, amelynek kifejtésére ebben a dolgozatban nincs lehetőség.

A legfontosabb eredményei ennek a jövőbe tekintő metódusnak a következők: a cégnek legyen egy MISSZIÓJA, amely a cég létezésének az okát foglalja magában. Kialakuljon egy JÖVŐKÉPE (víziója), amerre haladni kíván, amely célt, célokat el akarja érni a jövőben, mindezeket mérhető formában kommunikálja. Eme stratégiai célokhoz pedig olyan ÉRTÉKEKET kapcsoljon, amely normák mentén létezni szeretne. Mindezekből az általános, több évre szóló tervekből vezetheti le aztán egy vállalkozás a rövidebb távú terveit. Majd ezen összvállalati tervekből alakíthatók ki a különböző funkcionális, azaz többek között a marketingre vonatkozó, vagy pénzügyi, esetleg logisztikai és humán stratégiák. (Salamonné, 2013)

3. A vizsgált cég bemutatása és elemzése, javaslatok megfogalmazása az eredmények tükrében

A vállalkozás egy nyakkendőket gyártó családi manufaktúrából nőtt ki magát és mára egy nemzetközi hírű, nagy világmárkákat is forgalmazó, méretét tekintve középvállalkozásnak tekinthető divatcéggé vált. Kiskereskedelmi tevékenység mellett saját gyártású márkáértékesítésével és formaruha készítésével is foglalkozik, ezek mellett pedig nagykereskedelmi tevékenységet is folytat. Amellett, hogy 1987 óta a cég hatalmas változásokon ment keresztül, mégis megőrizte családias jellegét, ahol a tulajdonos és családtagjai a mai napig részt vesznek a mindennapi munkában és jelen vannak üzleteik életében.

A kezdeti nyakkendőgyártás után, 1992-ben indult meg az öltönygyártás, egyben a cég anyagi fellendülése, amelynek köszönhetően 1997-ben részvénytársasággá alakultak. Ezt követően indulhatott meg a terjeszkedés és miután 1999-ben több magyarországi divatcéget is felvásároltak, illetve azokban többségi tulajdont szereztek, nemzetközi márkák kizárólagos forgalmazásához jutottak. Ezek a márkák több vásárlói csoportot is kiszolgálnak, de elsősorban a felsőkategóriás termékekre koncentrálnak. Három vezető márkájának több budapesti és vidéki kiskereskedelmi üzlete is van. A dolgozók jelentős része ezekben az üzletekben dolgozik.

3.1. A cég szervezeti struktúrája és szervezeti kultúrája

3.1.1. Szervezeti struktúra:

A cég szervezeti felépítés szempontjából egy lapos struktúrájú, lineáris-funkcionális, többvonalas szervezetnek tekinthető. A tulajdonos maga tekinthető a cég vezetőjének, de mellette több funkcionális vezetőt is találhatunk. Függetlenül a vállalkozás családias jellegétől, a fő irányító szerv jobb kezeként találhatjuk a törzskart is, ami a cég alapvető működéséhez tartozó feladatokat látja el (marketing, pénzügy, munkaügyi adminisztráció, titkárság). Mivel a cég nem csak kis-, hanem nagykereskedelemmel is foglalkozik, így a három nagy márká vezetője mellett megtalálhatunk egy nagykereskedelmi vezetőt is. A márkamenedzserek a hozzájuk tartozó brandek mindennapi ügyeivel foglalkoznak, de munkájuk legmeghatározóbb része a termékek megrendelése, üzletekben való megjelenésének megtervezése, akciók és különböző imidzs építő rendezvények megszervezése és egyértelműen a külföldi képviselőkkel való folyamatos kapcsolattartás. Természetesen ők szorosan együttműködnek a törzskar bizonyos tagjaival és a hozzájuk tartozó üzletek üzletvezetőivel. A kiskereskedelmi üzleteket az egész országban egy üzemeltetési igazgató fogja össze. Minden üzletben egy üzletvezető, egy üzletvezető-helyettes és az üzlet méretéhez meghatározott számú értékesítő dolgozik.

A munkatársak száma csaknem 110 fő, legtöbbjük a kiskereskedelmi üzletekben dolgozik. Az általam vizsgált budapesti régióban összesen körülbelül 50 fő dolgozik a 9 üzletben.

3.1.2. A szervezeti kultúráról:

A szervezeti kultúra, *„a szervezeten belül uralkodó, az adott szervezetre jellemző hagyományok, értékrend, tradíciók, mítoszok, normák és gondolkodásmódok összessége, ami a különböző szinteken dolgozó munkatársaknak útmutatást ad a követendő viselkedésre és magatartásformákra.”* (Antal-Gébler 2011 p. 125.) Egy ilyen nagy múltú és a piacot meghatározó cégnél tehát a szervezeti kultúra a szervezet mindennapi működését meghatározó olyan tényező, amely napi szinten kerül előtérbe a különböző márkákat forgalmazó kiskereskedelmi üzletekben. Mindenféleképpen meghatározó, hogy a vállalkozás családias jellegű. Mivel a tulajdonos nem határolta el magát az üzletek napi működésétől, így az ő hatása nagyban befolyásolja a vállalatnál dolgozó összes munkatársat. Az is nagy hatást gyakorol a mindennapi viselkedésre, hogy elsősorban felső- és középkategóriás termékeket forgalmaznak.. A cég filozófiája és a szociológiai környezet mellett természetesen nagy hangsúlyt jelent még maga a márkák hírneve, a márkák hitvallása is. Ezek a hatások befolyásolják leginkább a dolgozók mindennapi reakcióit.

Amennyiben a Charles Handy-féle szervezettípusok közé kéne besorolni a vállalkozást, akkor azt a megfigyeléseim, az interjúk alapján a hatalomkultúrához tenném. Dolgozatom szempontjából nagyon fontos tényezőt jelent ez, hiszen alapvetően meghatározza a szervezet működését. A fent említett szervezeti struktúra bemutatásánál is látható volt, hogy kialakultak egyfajta funkcionális munkakörök, valamint hogy vannak horizontális kapcsolatok, de a központi irányítást és a minden funkciót összefogó döntéshozatalt a mai napig a tulajdonos tartja a kezében. A szervezet általános működését tekintve ez azért fontos, mert az ilyen kultúrájú vállalkozások könnyen és gyorsan reagálnak a környezeti kihívásokra, de ezen változtatások elsősorban a központi vezetőtől függenek. Mindezt alátámasztják a vezetői interjúkból kiderült információk. Elmondásuk szerint minden döntést maga a tulajdonos hoz meg, ezekbe beleszólást nem enged, általában csak a véleményét kéri ki a vonalbeli vezetőknek. Handy felfogásából kiindulva tehát fontos látni azt, hogy a szervezet hatékonysága elsősorban attól függ, hogy az egyes munkatársak mennyire bíznak a cég alapítójában, annak erejében, és hogy mennyire tudnak úgy gondolkodni, mint ő. Az interjúkból az is kiderült, hogy ez egyrészt elengedhetetlen volt számukra, hiszen másképp nem tudtak volna együttműködni a „családfővel”. Mindemellett fontos látni azt is, hogy ez a kultúratípus alapvetően a teljes

szervezet munkaállományát is meghatározza. Az elmélet szerint az ilyen jellegű szervezetekben azok az emberek tudnak igazán jól érvényesülni, akik szeretik a hatalmat, ki tudják harcolni pozíciójukat, nem a legfontosabb számukra a biztonság és képesek a kockázatvállalásra. Mindezek mellett pedig tisztában vannak azzal, hogy a legfontosabb mérce a teljesítményük, eredményük lesz. Az elméleti gondolatok ezzel párhuzamosan prognosztizálják azt is, hogy a hatalmi harcoknak, a rivalizáló légkör miatt magas lesz a fluktuáció. Az ilyen felépítésű szervezet gyenge pontjának pedig az utódlást és a vállalkozás méretét említi meg Handy. (Török L. Gábor 2012)

3.2. A cég HR rendszerének bemutatása és elemzése

Ahogy fent a cég szervezeti struktúrájánál bemutattam, a cégnek kimondottan HR folyamatokkal foglalkozó osztálya nincsen, ezeket a feladatokat az üzemeltetési igazgató látja el. Az ő munkáját további két munkatárs segíti. Egyrészt a munkaügyek adminisztrációval foglalkozó, a cég székhelyén található központi irodában egy „munkaügyis”, akinek a feladata a ki- és beléptetéssel kapcsolatos ügyek intézése, bérszámfejtés és TB-ügyintézés. A másik munkatárs az egyik budapesti üzlet helyettese, aki kezdetben csak a fővárosban foglalkozott a toborzás-kiválasztással, azonban volt eset, hogy a vidéki üzletekbe is keresett munkatársakat. Látható volt számomra, és a vezetői interjúkból is kiderült, hogy az üzemeltetési igazgató egyik legfontosabb HR feladata, hogy felmérje az emberi erőforrás igényeket, valamint meghatározza az egyes üzletekben dolgozók létszámát. Ennek érdekében a vállalat összes márkamenedzserével és üzletvezetőjével kapcsolatban van, és az ő kérésüknek, igényeiknek megfelelően igyekszik az értékesítői gárdát kialakítani. Az üzemeltetési igazgató ezen felül a kompenzációs csomag összeállításáért, annak teljesítményre alapozott részének értékeléséért is felel. Természetesen feladatai ellátásában a tulajdonossal folyamatosan konzultálva igyekszik egy jól működő rendszert fenntartani. Elmondása szerint azonban ő ezt a szakmát sohasem tanulta. Mivel több mint tíz éve dolgozik a cégnél, ebben a pozícióban, a vállalkozás növekedése szükségessé tette, hogy ezen feladatok ellátásába is beletanuljon. A rendszer későbbiekben bemutatott egyes folyamatait a tapasztalatai szerint alakította ki, a tulajdonos igényeinek megfelelően.

3.2.1. A cég munkavégzési rendszerének elemzése:

Vezetői interjúk elemzése: Ebben a témakörben a vezetőkkel készült interjúk kapcsán arra voltam kíváncsi, hogy mi alapján határozták meg a különböző munkaköröket és a munkaköri leírásokat, valamint hogy véleményük szerint melyek a különböző munkakörökhöz

tartozó legfontosabb képességek. A válaszok elég összecsengőek voltak azzal kapcsolatban, hogy a munkakörök kialakítása a cég fejlődésével párhuzamosan alakult, azonban az elmúlt években felülvizsgálatukra nem került sor. A munkaköröket igazából sohasem elemezték, nem volt egyszer sem olyan megbeszélés, amelyen a vezetők meghatározták volna a legfontosabb feladatokat és azokat a képességeket és kompetenciákat, amelyekkel a munkavállalóknak rendelkezniük kellene. A technikai feltételek adottak, azok alkalmazásának betanítására mindig volt lehetőség. Az elvárt teljesítményeket minden esetben az üzemeltetési igazgató határozza meg a márkamenedzserekkel konzultálva, az adott üzletre nézve, a tulajdonos iránymutatásai alapján. A munkavégzés körülményei adottak, és mivel elsősorban felsőkategóriás termékek forgalmazásával foglalkoznak, a toborzás-kiválasztásnál mindig mérvadó volt, hogy milyen megjelenésű emberek illenek az egyes üzletekbe. Csak teljes munkaidős munkakörök kialakítására került sor, amelynek okaira elsősorban az adminisztráció egyszerűsége, valamint a javadalmazási rendszer átláthatósága és kiegyensúlyozottsága ad alapot. A munkaköri leírások áttekintésével, bizonyosságot nyertem azok egyszerűségéről. Mindhárom munkakör esetén (eladó, üzletvezető helyettes és üzletvezető) elmondható, hogy a munkaköri leírás alig egy oldal, amelyben a legalapvetőbb feladatok vannak felsorolva. Az eladói munkakör esetén például ilyen formulákban:

- részvétel a munka- és tűzvédelmi oktatáson
- munkakörhöz tartozó előírások, utasítások ismerete, betartása
- munkaidő hatékony kihasználása
- árukészlet karbantartása
- vevők kiszolgálása
- számlázás, adminisztrációs feladatok ellátása
- vevőadatok nyilván – és karbantartása
- teljes körű beszámolási kötelezettség a felettes és a felelős vezető felé

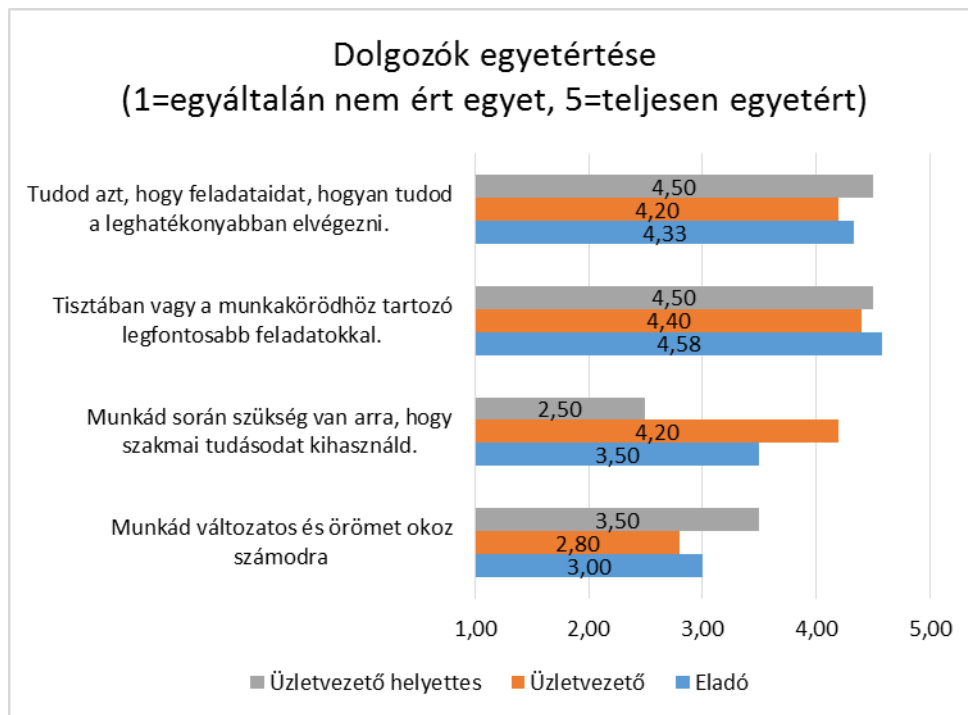
Mindezek felsorolása után pedig mindegyik munkaköri leírásban található egy passzus, miszerint a munkavállaló köteles munkaidején kívül is a cég jó hírnevének megőrzésére, és a munkavállalónak törekednie kell arra, hogy a munkaadó jó hírnevét elősegítse.

Az elvárandó kompetenciákkal, képességekkel kapcsolatban kiemelném, hogy elsősorban a rátermettséget említették meg a vezetők. Nem tartották annyira fontosnak a végzettséget, inkább a divat iránti elkötelezettséget említették. Úgy gondolják, hogy a szakmai tudást el lehet sajátítani a munka közben is. A segítőkészséget, a csapatban való működés képességét és a nyelvtudást említették még. Az egyik vezetővel arról is tudtunk beszélgetni, hogy a cég mennyire befolyásolja ezeket az elvárható kompetenciákat, vagy személyiség

jegyeket. Ő úgy gondolta, hogy azok a munkavállalók tudnak hosszú távon a cégnél dolgozni, akiknek nincsenek kimagasló ambíciói, van mögöttük egy megfelelő anyagi biztonságot nyújtó család, valamint ha olyan munkára vágnak, ami stabilitást nyújt. Az ő véleménye volt az is, hogy hosszú távon akár a munkahelyi légkör is meg tudja tartani a munkavállalókat, és saját csapataiban is látja azt, hogy maga a közösség bír megtartó erővel.

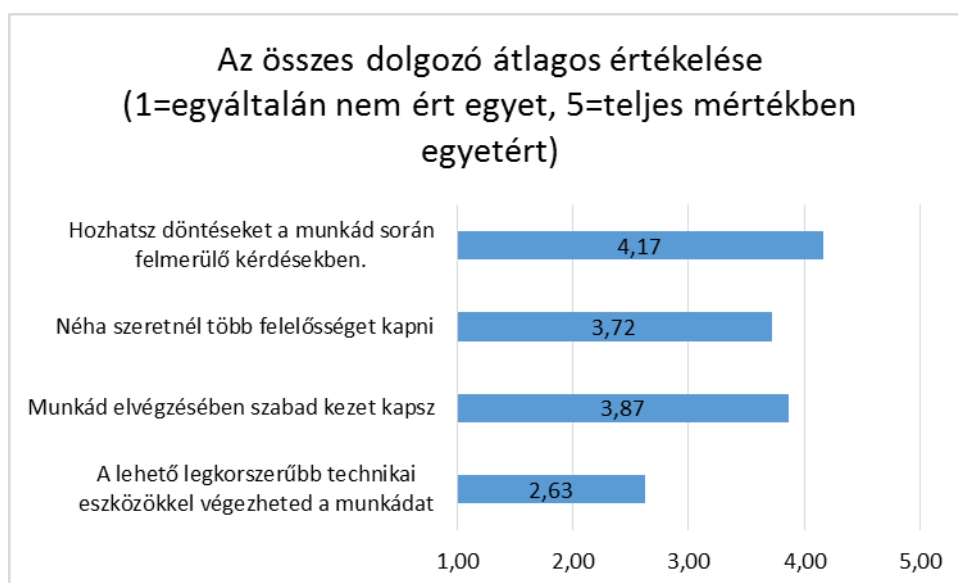
Dolgozói kérdőív elemzése:

1. grafikon A dolgozók egyetértése a munkavállalói rendszerekkel kapcsolatos állításokra, munkaköri bontásban
($n_{üv}=4$, $n_{üh}=4$, $n_e=13$)



Az 1. számú grafikonban látható, hogy a dolgozók tisztában vannak azzal, hogy milyen feladatok tartoznak munkaköreikhez és azt is világosan látják, hogy ezek ellátását hogyan tudják a leghatékonyabban elvégezni. Az eladói munkakörre alapozva belátható az, hogy ezek ismerete valóban nem annyira bonyolult. Ha a szakmai tudás kihasználtságát nézzük, akkor szembetűnik, hogy az üzletvezető helyettesek gondolják úgy, hogy szakmai képességeik egyáltalán nincsenek kihasználva. Ezzel szemben az üzletvezetők, bár szakmai hozzáértésüket alkalmazhatják, de munkájuk számukra okoz legkevésbé örömet. Ebből a grafikonban az is kitűnik, hogy szunnyadhatnak olyan képességek a munkavállalókban, amelyek kiaknázásával hatékonyabbá válhatna a munkavégzés, és akár a bevételek növelése is lehetséges lenne.

2. grafikon: A dolgozók egyetértése a döntéshozattal és a technikai háttérrel kapcsolatos állításokban (N=21)



A 2. grafikonból kitűnik, hogy a technikai eszközök felülvizsgálatára is szükség lehet, hiszen ezek korszerűségével a munkavállalók nem teljesen vannak megelégedve, és bár vizsgálatom nem terjed ki ennek hatékonyságára, de az egyik vezetővel készített interjúból kiderült, hogy sokszor akadozik a munkavégzése a technikai háttér korszerűtlensége miatt. Megfigyelhető az is, hogy a munkavállalók meg vannak elégedve döntési jogaikkal, és munkájuk elvégzése közben is inkább úgy ítélik meg, hogy szabad kezet kapnak, felelősség iránti szükségletük azonban még terhelhető, bár nem feltétlenül szükséges.

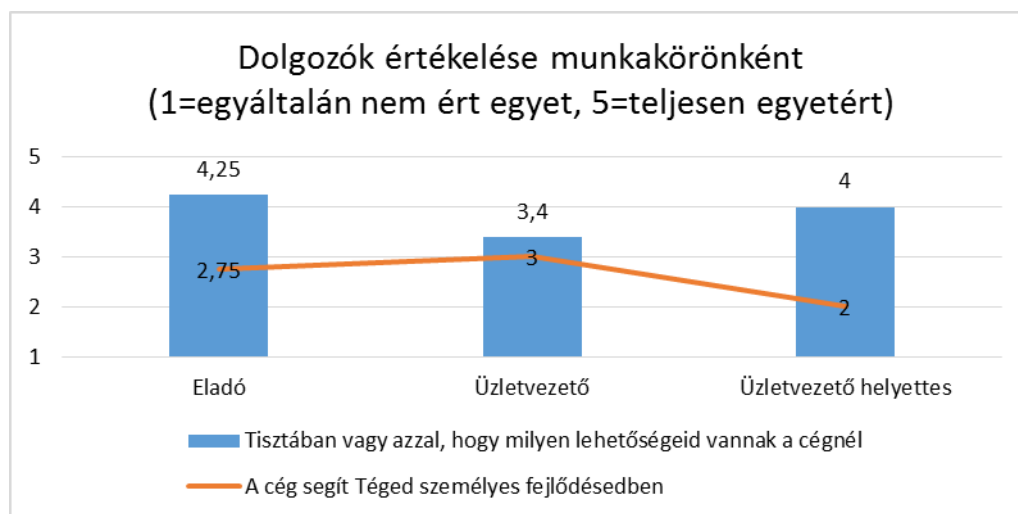
A cég emberi-erőforrás áramlási rendszerének elemzése

Vezetői interjúk elemzése: Az üzemeltetési igazgatóval készített interjúból kiderült számomra, hogy jelenleg az emberi-erőforrás áramlás rendszere a cégnél a toborzás-kiválasztásban definiálható. Mivel munkavállalókra mindig szükség van, így ennek kialakítása elkerülhetetlen volt a cég számára. Fentebb bemutattam, hogy ezzel külön személy foglalkozik, aki egyben az egyik üzlet helyettese is. A hirdetések egyrészt folyamatosan kint vannak az egyes üzletek kirakataiban, másrészt azokban az esetekben, ha nagyon sürgős az utánpótlás, különböző fizetős és ingyenes álláshirdetési portálokon teszik azokat közzé. Az eladó felvételéről a toborzás-kiválasztásért felelős személy dönt, a vezetői pozíciókba pályázók kiválasztásában azonban már az üzemeltetési igazgató, bizonyos esetekben pedig az egyes márkaigazgatók is részt vesznek. Kiderült az is, hogy a toborzás-kiválasztás folyamatában nincs egységes koncepció. A szükség az, ami elsősorban irányít, és a legelső, legalkalmasabb jelöltet választják ki, akinek a cég által nyújtott feltételek is megfelelnek. A felvétel után orientációs program csak egyetlen üzletben van, ahol az üzletvezető és helyettese saját kezdeményezésre

alakítottak ki egy mentori programot, ezzel is motiválva a már régebben ott dolgozókat, nagyobb felelősséget adva nekik, és anyagi jutalmazást biztosítva mentoráltjuk beválása esetén. A többi üzletben az üzletvezetők feladata az új belépők beillesztése, de ennek szabályozása nincsen meghatározva. A beszélgetésekből szintén kiderült, hogy az egyes vezető pozíciók megüresedése esetén nincs előre kidolgozott program az utódlásra. Mindig eldöntendő kérdés, hogy kívülről, vagy belülről oldják meg a pozíció betöltését, de a belső utódlásra felkészítő karrierprogramot nem dolgoztak még ki. A kilépések kapcsán a vezetők elmondták, hogy elég magas a fluktuáció, ami egyrészt lehet a divatszakra velejárója is, de mivel kilépő interjúkat nem készítenek az egyes munkavállalókkal, így a fő okokat illetően csak sejtésekbe bocsátkoztak. Megemlítik a fizetések színvonala mellett a munkahelyi légkört is. Sok üzletben a vezetők hosszú évek óta vannak pozícióikban és koruk is magasabb már, a fizetési feltételeknek megfelelően azonban sokszor jóval fiatalabb munkavállalókat sikerül csak kiválasztani. A generációs különbségek sok esetben összeférhetlenségeket okoznak.

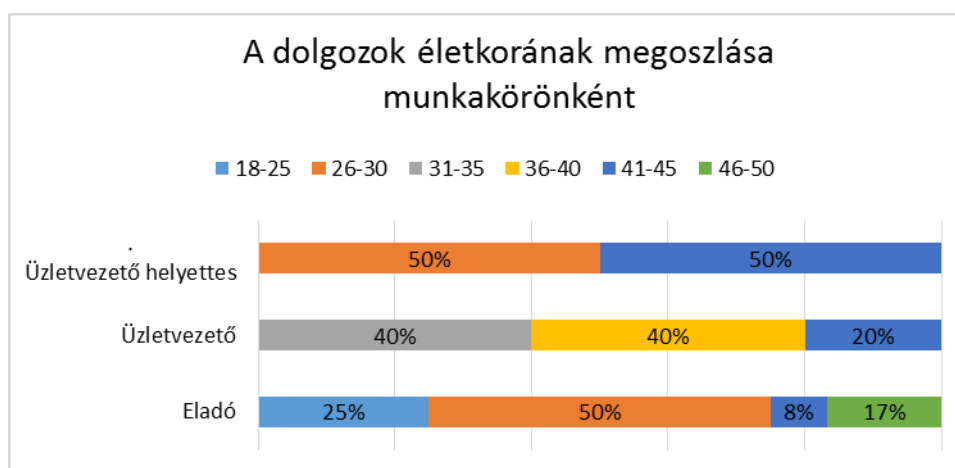
Dolgozói kérdőív elemzése:

3. grafikon: A dolgozók egyetértése a lehetőségeikkel és a személyes fejlődésükkel kapcsolatos állításokban, munkaköri bontásban ($n_{iv}=4$, $n_{üh}=4$, $n_e=13$)



Látható a 3. számú grafikonban, hogy a különböző munkakörökben a ranglétrán felfelé haladva egyre kevésbé érzik úgy a munkavállalók, hogy tisztában vannak azzal, hogy milyen lehetőségeik lehetnek a cégnél, ami lehet természetes jelenség, de ezzel párhuzamosan azt is megmutatja ez a grafikon, hogy a cég nem feltétlenül támogatja őket személyes fejlődésükben, ami alátámasztja a vezetők elmondását, hogy az utódlás helyzete nem megoldott.

4. grafikon: dolgozók életkorának megoszlása munkakörönként ($n_{iv}=4$, $n_{üh}=4$, $n_e=13$)



A 4. grafikonban látható a dolgozók életkorának munkakörönkénti megoszlása. A kutatásomból nem derül ki az egyes üzletek életkorbeli összetétele, de látható, hogy amennyiben nem jól vannak összeállítva a munkacsoportok, úgy az egyes beosztottak között akár 10-15 év korkülönbség is lehet, ami valóban adhat okot a vezetők által felvetett generációk közötti problémára.

3.2.2. A cég teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerének elemzése

Vezetői interjúk elemzése: Nehéz lenne a bemutatott cég kapcsán a TÉR és a javadalmazási rendszer bemutatását külön fejezetben tárgyalnom. Ennek oka az, hogy az interjúkból kiderült, hogy a vállalkozás teljesítményalapú javadalmazást működtet, ami egyben ki is meríti a TÉR szerepét. Jelenleg a munkavállalók javadalmazása alaptérből és a forgalmuk után kapott jutalékból áll. Ezt a rendszert a márkaigazgatókkal egyeztetve, a tulajdonos üzleti céljaival párhuzamosan az üzemeltetési igazgató az egyes üzletekre lebontva alakította ki. Régebben a fizetési rendszerhez egyfajta bónuszrendszer is tartozott, amit eleinte az üzletvezetők jogköre volt kiosztani a beosztottjaik között, saját megítélésük alapján. A rendszer azonban nem működött és ekkor bevezették az úgynevezett U/C mutatót, amely az angol unit/customer rövidítése. A lényege, hogy az adott eladó egy vásárlónak hány terméket adott el egy értékesítési folyamatban. A vezetőség szerint ez mutatja meg egy eladó hatékonyságát a legjobban, és ez a mutató válhat a legobjektívebb mérőszámmá a forgalmazott áru értéke mellett, így válhatott a bónuszrendszer alapjává. Azonban a bónusz mennyisége függött az üzlet összforgalmától, az egyes üzletek egymáshoz viszonyított fejlődésétől, valamint az előző évi teljesítménytől is. Ez a rendszer hivatott tehát megmutatni az egyes üzletek egymáshoz viszonyított teljesítményét, valamint az egyes üzletekben dolgozó alkalmazottak egymáshoz viszonyított hatékonyságát, valamint a saját fejlődés mértékét is. A rendszer azonban bő egy

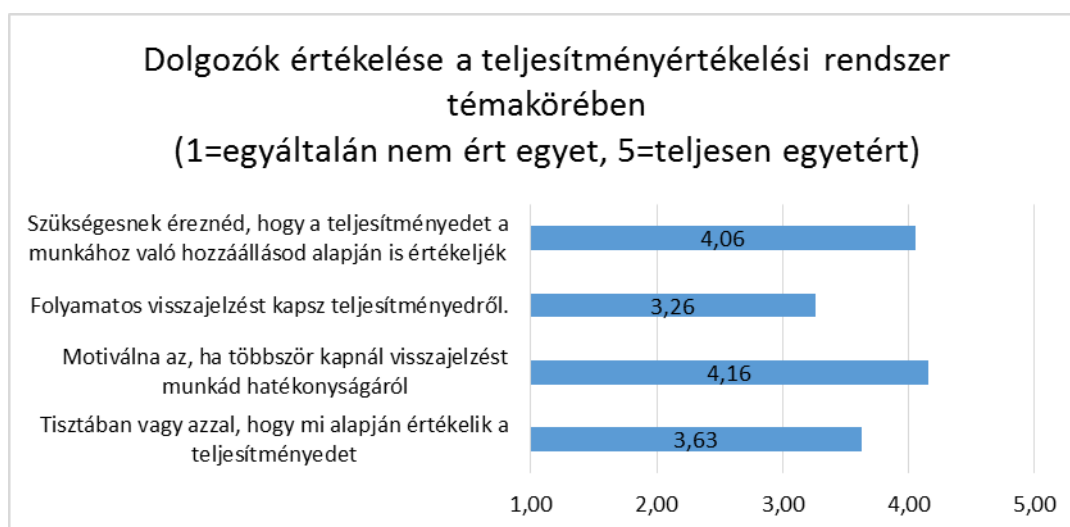
évvel ezelőtt összeomlott, hiszen az üzletvezetők fizetése és teljesítményük értékelése is csak saját forgalmuktól függött, így bizonyos munkavállalók a kis létszámú üzletekben elnyomottnak érezték magukat, valamint az egyes üzletek folyton kimagasló teljesítménye miatt bizonyos egységek dolgozói sohasem jutottak extra jutalomhoz. Munkavállalói kezdeményezés hatására egy évvel ezelőtt a fizetési rendszer leegyszerűsödött, az U/C mutató másodlagos szerepet kapott, leginkább a munkavállaló önértékelésében kapott szerepet, alacsony értéke csak bizonyos esetekben jár szankciókkal. Az üzletvezetők már teljes üzletük forgalma alapján kapják meg jutalékukat. Ezzel azonban az eladók teljesítményének értékelése leginkább a forgalom volumenében és az az után kapott jutalékban érhető tetten. A TÉR-nek nincsen a cégnél hivatalosan kialakult, folyamatos visszacsatolást biztosító formája. A visszajelzések a mindennapos munkavégzés során, informális úton történnek meg leginkább. Nagyon problémás esetekben személyes elbeszélgetésre kerül sor. A kimagasló teljesítményeket pedig az év végi, az összes dolgozó számára meghirdetett ünnepségen, jelképes ajándékkal ismerik el.

A javadalmazási rendszer a fent említett módon lett kialakítva. Az elvárt forgalmakat az átalakítás kapcsán aktualizálták. Előtte minden év elején az elmúlt évhez képest felülvizsgálták az elvárásokat, a létszám változása, vagy a forgalom nagymértékű változása esetén módosították. Az új üzletekben minden esetben türelmi időt vezettek be, hogy megállapíthatóvá váljék az elvárt forgalom. A javadalmazási rendszert egyetlen közvetett eszközzel, a meleg étkezési utalvánnyal bővítették ki.

Dolgozói kérdőív elemzése:

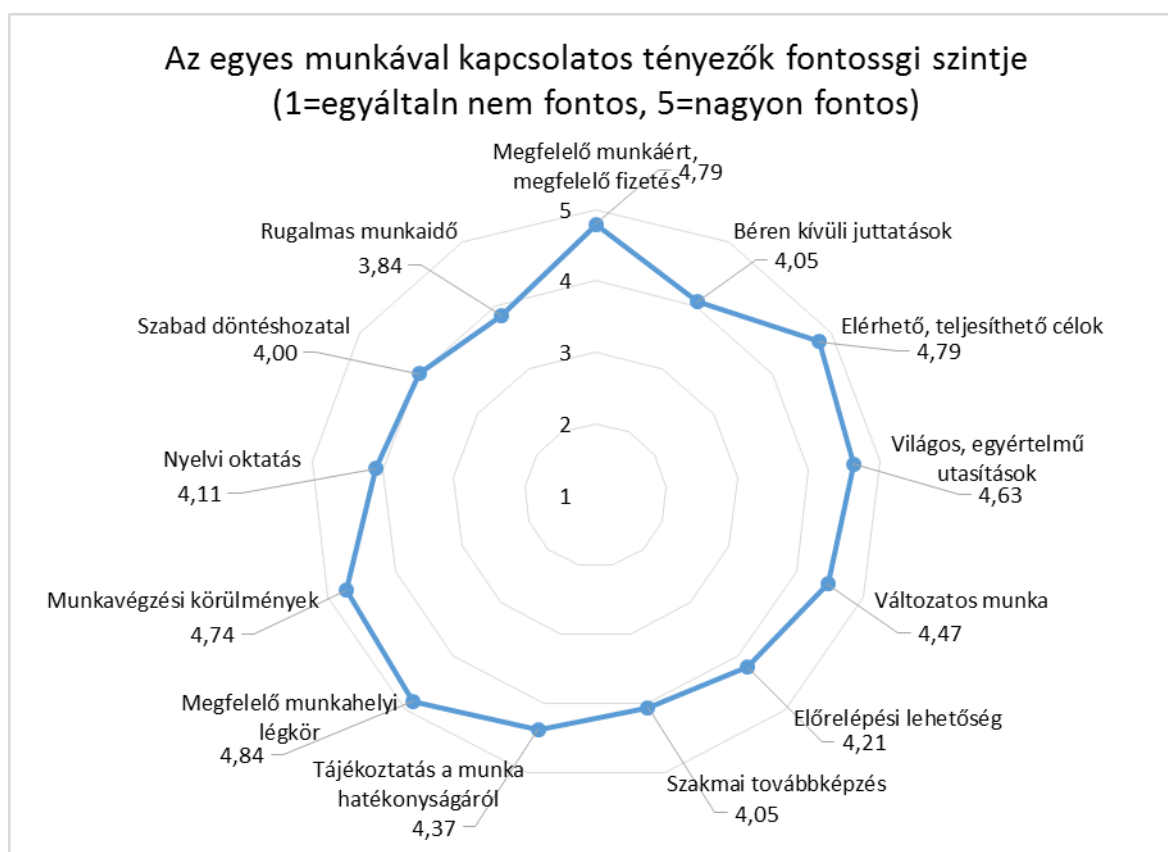
Az 5. grafikonból kitűnik, hogy bár nagyjából a munkavállalók tudják, hogy mi alapján értékeli munkájukat, szükségesnek tartanak azt, hogy többször, és akár munkájukhoz való hozzáállásuk alapján is visszajelzést kapnának hatékonyságukról.

5. grafikon: A dolgozók értékelése a teljesítményértékelési rendszer témakörében (N=21)



Az elméleti összefoglalóra alapozva a dolgozók között megvizsgáltam azt, hogy a különböző motiváció elemek mennyire fontosak számukra. Ezek átlagos értékei láthatók a 6. grafikonon.

6. grafikon: : A munkavállalók értékelése az egyes munkával kapcsolatos tényezők fontosságai szintjében (N=21)



Látható, hogy a cégnél eddig kialakult javadalmazási rendszert hogyan lehetne egy bővebb kompenzációs rendszerré bővíteni, hiszen rengeteg olyan nem anyagi jellegű, belső motivációt erősítő eszközre lehetne alapozni a munkavállalók elégedettségét és

hatékonyságuknak növelését, amelyek más HR folyamatok kialakításával és megtervezésével elérhetők.

Ahogy említettem, a cégnél teljesítményalapú jövedelmezési rendszert működtetnek, a dolgozók ezzel kapcsolatos megítélését a 7. számú grafikonban mutatom be. Elsősorban felül kell vizsgálni azt, hogy mennyire van méltányosan kialakítva a rendszer, hiszen a válaszadók szinte teljesen egyetértének abban, hogy a hasonló profilú cégeknél jóval magasabb jövedelemre lehet szert tenni. Látható, hogy a csoportos fizetési rendszer igénye is felmerül, valamint kitűnik, hogy egyéni célok kitűzése esetén is hatékonyabb munkavégzést lehetne elérni a munkavállalók között, valamint ha nem csak a forgalmi adatok alapján kapnák fizetésüket.

7. grafikon: A dolgozók értékelése a teljesítményértékelési rendszer témakörében (N=21)



3.2.3. A cég képzés-fejlesztési rendszerének elemzése

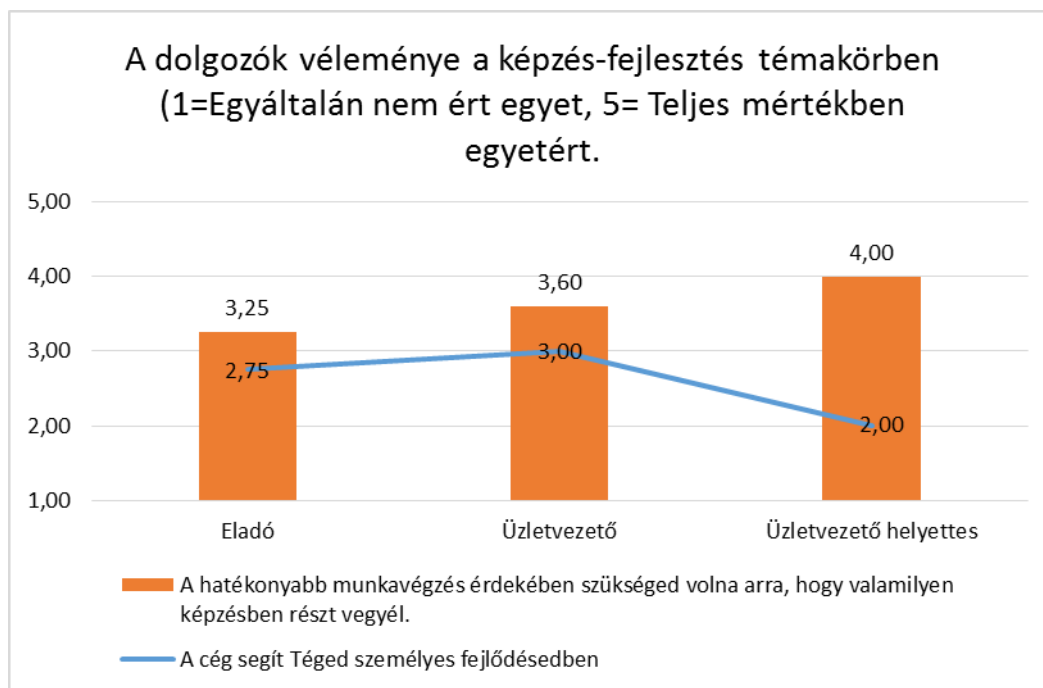
Vezetői interjúk elemzése: Az üzletvezetővel való beszélgetésből kiderült, hogy a cégben szervezett oktatás az eladók és vezetőik között az elmúlt pár évben nem volt. Azonban a különböző márkák anyacégei minden évben tartanak valamilyen eligazítást a dolgozók körében az adott üzletekben. Ez azonban csak a márkáüzletekre terjed ki. Számukra biztosítanak az adott anyavállalatok az üzlet berendezésével kapcsolatos úgynevezett „visual merchandiser” előírásokat tartalmazó, általam is többször tanulmányozott könyveket, amelyekben részletes

leírások találhatóak az áru kihelyezésének szabályaival kapcsolatban. Az üzletvezető utalt arra is, hogy mivel már több mint tíz éve dolgozik a cégnél, a tulajdonos megkérte, hogy tartson továbbképzést a budapesti üzletek vezetőinek a cég törzsvásárlói rendszeréről és adminisztrációs tevékenységeiről, a felmerülő problémákról és a kiemelt vevők rendszerrel kapcsolatos panaszainak kezeléséről. Emellett megemlítettem már, hogy az egyik üzletben az új munkatársak betanítására az üzlet vezetője és helyettese mentori programot hoztak létre. Ezek a tevékenységek azonban ad hoc jellegűek, előre nem megtervezettek, utókövetésükre nem került még sor. A kiemelt üzletben a mentori programnál az újonnan betanulók a próbaidő lejártá előtt egy tesztet töltenek ki. Ezt és a teszt alapját szolgáló, minimális szakmai tudást megalapozó mintegy tíz oldalas tananyagot is az üzletvezető állította össze.

Mindkét vezető elmondta, hogy a legnagyobb problémát általában az idegen nyelvi hiányosságok okozzák az alkalmazottak körében. Ennek javítására azonban nem történtek előrelépések. Az üzemeltetési igazgató elmondta, hogy ennek fejlesztése a munkavállalók saját jól felfogott érdeke kéne, hogy legyen. Arra is utalt, hogy hiányzik az egyes üzletvezetőkől a beosztottak irányítására és az üzletek átfogó vezetésére irányuló képessége, ami nagyon sokszor jelent problémát az új belépők esetén. Az üzletvezető úgy fogalmazta meg ezt a felvetett problémát, hogy a menedzser szemléletet kéne meghonosítani, hogy a vezetők értésék azt, hogy feladatuk nem csak az értékesítés.

A dolgozói kérdőív elemzése:

8. grafikon: A dolgozók véleménye a képzés-fejlesztés témakörben, munkaköri bontásban ($n_{\text{üv}}=4$, $n_{\text{üh}}=4$, $n_e=13$)



A dolgozók közötti felmérésből kiderült (8. grafikon), hogy átlagosan a középértéktől inkább felfelé mozdulva, szükségét éreznék annak, hogy munkájuk hatékonyabb elvégzéséhez valamilyen képzésen részt vegyenek. Az eladók ebben az irányban kevésbé motiváltak, leginkább pedig az üzletvezető-helyettesek vágnának még többlettudásra. Ezzel szemben azonban látható – szintén munkaköri bontásban – az, hogy a munkavállalók megítélése szerint a cég mennyire segíti személyes fejlődésüket. Látható, hogy eltérő az igény és kielégítésének az aránya, legfőképpen a fejlődni vágyó üzletvezető-helyettesek esetében. Ezen felül pedig már a fent bemutatott grafikonon látható volt, hogy az idegen nyelvi képzést átlagosan 4,11 pontra, a szakmai továbbképzést pedig 4,05 pontra értékelték a munkavállalók a motivációjukra gyakorolt hatás tükrében.

3.3. A cég szervezeti stratégiájának elemzése

Vezetői interjúk elemzése: A szervezeti stratégia – mint ahogy azt az elméleti részben meghatároztam – a szervezet jövőjére vonatkozik. Egyfajta programcsomagnak tekinthető, amely meghatározza azt, hogy hosszú távon milyen irányba akar haladni egy vállalkozás. A vezetői interjúk elkészítése során kíváncsi voltam arra, hogy miként látják az egyes funkcionális vezetők ezt a kérdéskört. A válaszok eltérőek voltak, és inkább a bizonytalanságot mutattak, mintsem egy konkrét választ. A tulajdonos konkrét hosszú távú terveit nem tudták egyértelműen megfogalmazni. Természetesen mindkét vezetőnek megvannak az üzleti tervezésből származó célkitűzései, de egy víziót, vagy missziót egyikük sem tudott elmondani. Tényként kezelhető, hogy az elsődleges célkitűzés a forgalom folyamatos növelése és a cég stabilitásának megőrzése. Természetesen, ha továbbra is követjük az elméleti nézőpontokat, akkor ezt tekinthetjük egyfajta magától kialakult stratégiai tervnek, de e célkitűzés mögött egyik vezető sem tudott egyfajta tervezési folyamatot beazonosítani. Teljesen természetes, hogy a cég egyes külföldi partnerei éves, vagy akár több évre meghatározott üzleti terveket követelnek meg a cégtől, de ezek nem egységesek, hanem az adott márkákhoz tartoznak, nem fogják össze magát a céget. A fent említett célkitűzés tehát nézeteim szerint nem tekinthető egy tudatosan megtervezett stratégiai tervnek, hiszen nem áll mögötte tervezési-elemzési folyamat. A vezetők elmondták azt is, hogy az ad hoc jellegű feladatok szinte tervezhetetlenné teszik mindennapi munkavégzésüket.

Az egyik vezetővel való beszélgetéséből ráadásul kiderült az is, hogy a tulajdonos maga is belátja, hogy nem tartotta fontosnak a célok meghatározását, mert nézetei szerint túlságosan is nagyvállalati jellegűvé tette volna vállalkozását. Félt attól, hogy egy ilyen meghatározott cél kitűzése túlságosan korlátozta volna a dolgozókat munkájuk elvégzésében és ez korlátott

szabott volna a cége fejlődésében, hiszen elnyomta volna a kezdeményezőkétszégét és a kreativitást.

4. Javaslatok megfogalmazása:

Ha egyáltalán nem, vagy nem megfelelően működnek a különböző HR tevékenységek a szervezetben belül, akkor nem megfelelő emberek kerülnek a különböző munkakörökbe; magas lehet a kilépők száma. Mindemellett a munkatársak nem a tudásuknak és képességeiknek megfelelően dolgoznak; a munkavállalók méltánytalanságot feltételezhetnek a fizetési rendszerrel kapcsolatban, és a képzések hiányában nem hatékony a munkavégzés. Úgy gondolom, hogy a felmerülő problémákra megoldást szolgálhat egy jól kialakított HR stratégia. Azonban fontos látnunk azt, hogy a HR stratégia kialakítása nem működhet önmagában.

Ennek kialakítását elsősorban az határozza meg, hogy a tulajdonos hogyan viszonyul az emberi erőforrás szerepéhez. Az elméleti összefoglalóban Karoliny Mártonné szavaiból láthatóvá vált, hogy az emberi tőke szerepe egy vállalkozás életében igen meghatározó. Úgy gondolom, be kell látni, hogy egy meglehetősen magas munkaállománnyal rendelkező vállalkozásban, ahol a bevételek mértéke a munkavállalóktól függ, a velük való gazdálkodás és hatékonyságuk növelése érdekében tett lépések elkerülhetetlenek. Tisztában kell lenni azzal is, hogy önmagában egy jó HR koncepció képtelen a sikerek garantálására, főleg úgy, ha nincs kialakítva egy rendszer, egy szemléletmód, amelyet a különböző HR folyamatoknak szolgálniuk kellene. Ahogyan az egész cégnek szüksége volna arra, hogy stratégiai tervét kialakítsa, úgy a HR területnek is szüksége van erre a stratégiai előrelátásra ahhoz, hogy megfelelően működhessen. Az interjúkból kiderült, hogy egyre nehezebbé válik az előrelátás a munkaügyi kérdésekben, kiszámíthatatlan a jelentkezők száma és „minősége”, nehéz az új belépőket a szervezetbe beilleszteni, a régi alkalmazottak motiválása sokszor problémákba ütközik. Ennek tükrében lehet képes az emberi erőforrás menedzsment az elméleti részben kifejtett szerepét betölteni. A cég tulajdonosának mindezek mellett el kell döntenie azt is, hogy az EEM stratégiát milyen mértékben veszi figyelembe az összvállalati stratégia kialakításánál.

A legfontosabb tehát az, hogy legyen egy jövőkép, máskülönben a cég csak sodródik a körülötte lévő környezetben, ad hoc jelleggel reagál ezekre a környezeti kihívásokra és azokat általában nem feltétlenül a legjobb eszközökkel, nem a legjobb vállalati légkörben teszi. Létrejöhet egyfajta belső feszültség, és a céltalanság következtében a különböző funkcionális és operatív tevékenységek is széteshetnek, improduktívvá válhatnak, mivel nem tudnak alkalmazkodni a hirtelen jött változásokhoz.

Összefoglalás és a felvetések beigazolódása, vagy elvetése

Dolgozatomban bemutattam, hogy egy családi vállalkozás esetében melyek lehetnek azok a leglényegesebb elméleti nézőpontok, amelyek szükségessé tehetik a stratégiai gondolkodás fontosságát, valamint a HR stratégia kialakításának szerepét. Kiemeltem, hogy a hosszú távú célok elérésének egyik kulcs tényezője az emberközpontú gondolkodás.

A dolgozatom célja nem az volt, hogy bemutassa az egyes HR folyamatok stratégiai kidolgozásának részletes módszereit. Egy családi vállalkozás elemzése segítségével igyekeztem bemutatni a kérdéskörben szereplő gondolatokat, ennek érdekében a vizsgált céggel kapcsolatban a következő felvetéseket fogalmaztam meg:

1. feltevés: Az általam vizsgált cégben a különböző HR eszközök kialakítását nem előzte meg egy tervezési folyamat, hogy azok összehangoltan működjenek.

Ezt a felvetésemet a fenti elemzésből adódóan beigazoltnak tekintem, hiszen a vezetői interjúkból kiderült, hogy a HR folyamatokat az idő előrehaladtával a kényszer alakította ki, azokat összehangolt tervezési folyamat nem előzte meg. Azok átalakítását az ad hoc jellegű problémák teszik szükségessé.

2. feltevés: A működő HR folyamatok nem feltétlenül segítik elő a szervezetben a munkavállalók hatékonyságának növelését.

A dolgozói kérdőívek elemzéséből kitűnik, hogy a második felvetésem is megállja a helyét. A munkavégzési rendszerek kapcsán elmondható, hogy a különböző munkakörök nincsenek összeegyeztetve a munkavállalók kompetenciáival és a munkával kapcsolatos igényeivel. Ennek egyik oka a nem jól működtetett emberi-erőforrás áramlási rendszer is lehet, amelynek kapcsán elmondható az is, hogy nem veszik figyelembe a dolgozók karrierigényét és a felvételnél nem hangolják össze a különböző csoportok munkaállományát. A TÉR-rel és a javadalmazási rendszerrel kapcsolatban is kiderült, hogy az alkalmazottak motivációit nem elégítik ki.

3. feltevés: A nem tudatosan kialakított HR rendszer egyik oka a szervezeti stratégia hiánya lehet.

A vállalkozás bemutatásának utolsó pontjaként bemutattam, hogy a cégnek nincs kialakult és jól megszervezett stratégiai célkitűzése. A dolgozatomban azonban egyenes arányosságot a két probléma között csak elméleti úton, a javaslataimban tudtam megfogalmazni, így ez utolsó felvetésemet elvetem.

Dolgozatom nem terjedt ki arra, hogy általános következtetéseket lehessen levonni a magyarországi KKV-k számára, azonban a vizsgálat elvégzése, az abból fakadó

következtetések levonása más KKV-k számára is hasznos lehet. Mindezek mellett a dolgozat keretei arra sem adtak lehetőséget, hogy a stratégia, valamint az egyes folyamatok kialakításának részletes lépéseit és az összes ilyen irányú elméletet bemutassam, utalva arra, hogy ezek mindegyike egy-egy különálló dolgozat témája is lehetne.

Ennek tükrében további kutatásokra, és a HR folyamatok KKV-ra szabhatóságának részletesebb megvizsgálásának lehetőségeire hívnám fel a figyelmet.

5. Irodalomjegyzék

Nyomtatott források:

Antal János – Gébler József (2011): Bevezetés a szervezetbe. ÁVF, Budapest

Bakacsi et. al (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. KJK-KERSZÖV, Budapest

Bokor et al. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Aula Kiadó, Budapest

Dara Péter (1998): A humán stratégia és a szervezeti stratégia összefüggése. In: Humánpolitikai szemle (1998) 11.szám

Karoliny Mártonné (2013a): *Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről*. In: Karoliny Mártonné – Poór József (2013): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest. pp. 23-54.

Karoliny Mártonné (2013b): *Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés*. In: Karoliny Mártonné – Poór József (2013): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Complex Kiadó, Budapest pp. 241-282.

Matiscsákné Lizák Mariann (2012a): *Személyzetbeszerzés: Alkalmazás és beillesztés*. In: Matiscsákné Lizák Marianna et al. (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó, Budapest. pp. 205-228.

Dr. Roóz József (2006): Az emberierőforrás-menedzsment alapjai. BGF, Budapest.

Salamonné dr. Huszty Anna (2013): Stratégiai menedzsment. ÁVF, Budapest

Dr. Ternovszky Ferenc (2000): Nemzetközi szervezési és vezetési ismeretek. Szókratész Közgazdasági Akadémia, Budapest.

Tóthné Sikora Gizella (2012): *Motivációs és javadalmazási rendszerek*. In: Matiscsákné Lizák Marianna et al. (2012): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó, Budapest. pp. 253-300.

Török L. Gábor (2012): *A szervezeti kultúra*. In: Klein Sándor (2012): *Vezetés- és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kiadó, Budapest pp. 477-500.

Internetes források:

KSH: A kis- és középvállalkozások helyzete hazánkban. Statisztikai tükr. VII. évfolyam 108. szám (2013. december 4.) a <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/kkv12.pdf> HTML címen. 2014. szeptember 8.

6. Mellékletek

1. számú melléklet: Vezetői interjú vezérfonala
2. számú melléklet: Dolgozói kérdőív

1. számú melléklet

Vezetői interjú vezérfonala

1. A Személyes jellegű kérdések:
 - Mióta és miért dolgoznak a cégnél?
 - Milyen kapcsolatban állnak a tulajdonossal és miért tartottak ki ilyen hosszú ideig a cég mellett?
 - Mennyire határozza meg Őket az, hogy a cég szinte mai napig családias jellegű?
 - Mennyire érzik magukat a család részének, mennyire kötődnek személyesen a tulajdonoshoz és családjához?
2. A szervezeti stratégiával kapcsolatban:
 - Mik lehetnek a tulajdonos hosszú távú célja a céggel kapcsolatban?
 - Mennyire tudják azt, hogy mik azok a kulcsfontosságú stratégia kérdések, amelyekben esetleg hosszútávon vannak tervek a tulajdonos fejében, esetleg írott formában?
 - Milyen iránymutatások alapján végzik el munkájukat és készítik el következő időszakra a terveiket?
 - Milyen időtávra kell nekik terveket készíteni?
 - Mi alapján készítik el munkaterületükhöz tartozó terveket?
 - Milyen formában kell ezeket a terveket kommunikálni a tulajdonos felé?
3. A munkavégzési rendszerrel kapcsolatos kérdések:
 - Mennyire tartják fontosnak az emberi erőforrással kapcsolatos kérdéseket.
 - Mi alapján határozták meg a különböző munkaköröket és munkaköri leírásokat, voltak-e megbeszélések előtte, részt vettek-e benne egyáltalán.
 - Ő szerintük melyek a legfontosabb kompetenciák a különböző munkakörökkel kapcsolatban (üzletvezető, értékesítő)
4. Az emberi-erőforrás áramlással kapcsolatos kérdések
 - Mi alapján választják ki a legmegfelelőbb munkatársat?
 - Hogyan működik most a toborzás, kiválasztási rendszer?
 - Milyen nehézségekbe ütköznek a különböző munkakörök kiválasztásánál?
 - Lehet-e előre tervezni a különböző munkakörökbe a munkaerő szükségletet? (tudják-e, hogy a közeljövőben nyílik-e új üzlet, milyen kilátásokra lehet számítani?)
 - Hogyan működik a vezetők kiválasztása?
 - Van-e belső karrierprogram, vagy kívülről keresik a vezetőket?
 - Mit gondolnak a fluktuációról. Ha magas, akkor ennek mi lehet az oka?
 - Vannak-e kimutatható adatok a fluktuációval kapcsolatban? Készült-e valaha bármilyen felmérés a kilépések okáról, mennyiségéről?
5. A teljesítményértékelési és javadalmazási rendszerrel kapcsolatos kérdések
 - Mit gondol, hogy mivel lehetne jobban motiválni az egyes alkalmazottakat?
 - Ha vannak a motiválással problémák, akkor mik lehetnek azok? Mi jelenti a legnagyobb problémát?
 - Mi alapján lett kialakítva a jelenleg működő TÉR és jövedelmezési rendszer?
 - Hogyan működik a jelenleg működő rendszer?

- Mennyire vannak a TÉR-hez és jövedelmezési rendszerhez kapcsolható mérőszámok aktualizálva?
 - Vannak-e hosszú távú tervek a teljesítmény növelésével kapcsolatban?
6. A képzés fejlesztési rendszerrel kapcsolatos kérdések:
- Voltak-e fejlesztések mostanában a cégnél?
 - Van-e valamilyen belső képzési rendszere a cégnek?
 - Mit gondolnak milyen fejlesztésekre lehetne szükség és miért?
 - Ha igen, hogyan lehetne ezeket a fejlesztéseket véghezvinni?

2. számú melléklet: Dolgozói kérdőív

Dolgozói elégedettség

Kedves Munkatársam!

Szeretnék megkérni arra, hogy segíts nekem szakdolgozatom elkészítésében azzal, hogy kitöltöd ezt a kérdőívet. A kitöltés kb. 10 percet vesz igénybe.

Biztosítalak arról, hogy a kérdőív kitöltése teljesen anonim, így nyugodtan a legnagyobb őszinteséggel válaszolhatsz a kérdésekre.

Közreműködő munkádat előre is köszönöm!

***Kötelező**

7. Személyes jellegű kérdések

1. Mióta dolgozol a cégnél? *

- ☐ Kevesebb mint 1 éve
- ☐ 1 és 2 év között
- ☐ 2 és 5 év között
- ☐ 5 és 8 év között
- ☐ Több mint 8 éve

2. Kérlek add meg életkorod! *

- ☐ 18-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-35
- ☐ 36-40
- ☐ 41-45
- ☐ 46-50
- ☐ 51-

3. Kérlek válaszd ki, hogy melyik nemhez tartozol! *

- ☐ Nő
- ☐ Férfi

4. Mi a beosztásod? *

- ☐ Eladó
- ☐ Üzletvezető helyettes
- ☐ Üzletvezető Egyéb:
- ☐

5. Mi a legmagasabb iskolai végzettséged? *

- ☐ Szakmunkás
- ☐ Érettségi
- ☐ Alapfokú OKJ
- ☐ Középfokú OKJ
- ☐ Főiskolai diploma
- ☐ Egyetemi diploma

6. Végzettséged megnevezése

.....

7. Szeretsz ennél a cégnél dolgozni?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

8. Büszke vagy arra, hogy ennél a cégnél dolgozol?

- ☐ Igen
- ☐ Nem

9. Szeretnél hosszútávon is a divatszakmában dolgozni

- ☐ Igen
- ☐ Nem

10. Fontos számodra, hogy egy családi vállalkozásnál dolgozol?
Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

11. Fontos számodra, hogy egy magyar cégnél dolgozol?

- ☐ Igen
☐ Nem

12. Szoktál a szabadidődben a munkahelyedről beszélni?

- ☐ Igen
☐ Nem

13. Szeretnél egy multinacionális cégnél dolgozni?

- ☐ Igen
☐ Nem

14. Milyen sűrűn gondolsz arra, hogy munkahelyet válts

- ☐ Soha
☐ Ritkán
☐ Gyakran

15. Mennyire igazak a következő állítások?

1 = Egyáltalán nem igaz, 5 = Teljes mértékben igaz

	1	2	3	4	5
Ismeretesek számomra a cég jövőbeni céljai	☐	☐	☐	☐	☐
Tisztában vagyok azzal, hogy milyen jövőbeni tervek vannak abban az üzletben, ahol dolgozom.	☐	☐	☐	☐	☐
Tudom azt, hogy kitől kaphatok tájékoztatást a jövőbeni célokról.	☐	☐	☐	☐	☐
Tisztában vagyok azzal, hogy hogyan járulhatok hozzá a cég sikeréhez.	☐	☐	☐	☐	☐

16. Mennyire értesz egyet a következő állításokkal?

1=Egyáltalán nem értek egyet, 5=Teljesen egyetértek

	1	2	3	4	5
Munkád változatos és örömet okoz számodra.	☐	☐	☐	☐	☐

Munkád során szükség van arra, hogy szakmai tudásodat kihasználd.

Tisztában vagy a munkakörödhöz tartozó legfontosabb feladatokkal.

Tudod azt, hogy feladataidat, hogyan tudod a leghatékonyabban elvégezni.

A munkavégzéshez szükséges információk hamar eljutnak hozzád.

Mindig minden információt megkapsz ahhoz, hogy munkádat megfelelően el tudd látni.

A lehető legkorszerűbb technikai eszközökkel végezheted a munkádat.

Munkád elvégzésében szabad kezet kapsz.

Néha szeretnél több felelősséget kapni.

Hozhatsz döntéseket a munkád során felmerülő kérdésekben.

Tisztában vagy azzal, hogy milyen lehetőségeid vannak a cégnél

A cég segít Téged személyes fejlődésedben.

A hatékonyabb munkavégzés érdekében szükséged volna arra, hogy valamilyen képzésben részt vegyél.

Tisztában vagy azzal, hogy mi alapján értékelik a teljesítményedet.

Szükségesnek éreznéd, hogy a teljesítményedet a munkához való hozzáállásod alapján is értékeljék.

Folyamatos visszajelzést kapsz teljesítményedről.

Motiválna az, ha többször kapnál visszajelzést munkád hatékonyságáról.

A bérrendszer miatt rivalizálások alakultak ki az egyes üzletekben Jobb

lenne, ha nem csak a forgalmi adatok alapján kapnád a fizetésed.

Jó ötlet lenne, ha egész munkacsoportod teljesítménye alapján lenne kialakítva a fizetési rendszer.

Ösztönöznéd téged az, ha egy bizonyos egyéni cél elérésekor extra bónuszt kapnál.

Hasonló profilú cégeknél, jóval többet lehet keresni.

Jól tudsz együtt dolgozni munkatársaiddal.
Közvetlen munkakörnyezetekben jók a munkatársi viszonyok.

17. Osztályozd 1-től 5-ig, hogy mennyire fontosak a következők számodra, a munkád során!
1 = Egyáltalán nem fontos, 5 = Nagyon fontos Soronként csak egy oválist jelölj be.

	1	2	3	4	5
Megfelelő munkáért, megfelelő fizetés	☐	☐	☐	☐	☐
Béren kívüli juttatások	☐	☐	☐	☐	☐
Elérhető, teljesíthető célok	☐	☐	☐	☐	☐
Világos, egyértelmű utasítások	☐	☐	☐	☐	☐
Változatos munka	☐	☐	☐	☐	☐
Előrelépési lehetőség	☐	☐	☐	☐	☐
Szakmai továbbképzés	☐	☐	☐	☐	☐
Tájékoztatás munkád hatékonyságáról	☐	☐	☐	☐	☐
Megfelelő munkahelyi légkör	☐	☐	☐	☐	☐
Munkavégzési körülmények	☐	☐	☐	☐	☐
Nyelvi oktatás	☐	☐	☐	☐	☐
Szabad döntéshozatal	☐	☐	☐	☐	☐
Rugalmas munkaidő	☐	☐	☐	☐	☐

18. Tapasztalataid szerint mennyire igazak a következő állítások?
1=Egyáltalán nem igaz, 5=Teljesen igaz Soronként csak egy oválist jelölj be.

	1	2	3	4	5
Közvetlen vezetőddel rendelkezik, megfelelő képességekkel, hogy munkáját elvégezze	☐	☐	☐	☐	☐
A felsővezetői döntéseket megfelelő módon kommunikálják	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

A felsővezetői döntéseket a megfelelő időben kommunikálják

Egy-egy döntés előtt kikérlik a véleményedet.

Az egyes osztályokon (pl. marketing, logisztika) a megfelelő végzettségű emberek dolgoznak.

Részt vehetél az elmúlt két évben, valamilyen céges továbbképzésen.

A közvetlen vezetőd mindig elérhető, ha szükség lenne rá.

Problémáiddal megkeresheted közvetlen vezetődet.

Munkával kapcsolatos problémáidat könnyen meg tudod oldani.

19. Kérlek bármilyen véleményed, észrevételed van, a kérdőívben szereplő témakörökkel kapcsolatban, akkor azt pár mondatban foglald számomra össze.

.....

.....

.....

.....

.....
