

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

**Minden csepp számít. A Zalavíz Zrt.
humánerőforrás-gazdálkodásának vizsgálata a
2018-2023. években**

Témavezető: Dr. Antal Anita PhD

Külső konzulens: Fókás Gábor

Kozma Boglárka (JFBNCR)

Alapképzés (Bsc)

Nappali tagozat

Pénzügy és számvitel

Vállalkozások pénzügyei

szakirány

2024

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

SZERZŐI NYILATKOZAT A DOLGOZAT BENYÚJTÁSÁHOZ*

Hallgató neve:	Kozma Boglárka		
Képzési szint:	alapképzés		
Szak:	pénzügy és számvitel		
Szakirány (ha van):	vállalkozások pénzügyei		
Neptun kód:	JFBNCR	Védés éve:	2024
Dolgozat címe:	Minden csepp számít. A Zalavíz Zrt. humánerőforrás-gazdálkodásának vizsgálata a 2018-2023. években		
Egyetemi témavezető:	Dr. Antal Anita PhD		
Gyakorlóhelyi konzulens:	Fókás Gábor		
Öt kulcsszó a dolgozatról:	humánerőforrás-gazdálkodás, Zalavíz Zrt., home office, hatékonyságvizsgálat, dolgozói felmérés		

Kérjük a szerzői döntésnek megfelelő opciót aláhúzni:

Hozzájárulok / nem járulok hozzá, hogy szakdolgozatomat / záródolgozatomat / diplomadolgozatomat az Egyetem az interneten a nyilvánosság számára repozitóriumában közzétegye.

A hozzájárulás szerzői feltételei:

- a dolgozat magáncélra letölthető, a forrás megjelölésével szabadon idézhető, de az idézés szokásos terjedelmét meghaladó felhasználás (átvétel) tilos,
- hozzájárulásom időtartamra nem korlátozott és bármikor visszavonható.

(Hozzájárulás hiányában a dolgozat csak az Egyetem arra kijelölt számítógépein, képernyős megtekintéssel kutatható. Egyéb hozzáférés, többszörözés nem engedélyezett.)

Büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom az alábbiakról:

- dolgozatom mindenben eleget tesz a vonatkozó és hatályos intézményi előírásoknak,
- a dolgozatban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, a leírtak saját, önálló munkám eredményei,
- a dolgozatban felhasznált adatokat, forrásokat a szerzői jog figyelembevételével alkalmaztam,
- a dolgozat nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén felsőoktatási szakképzés, diplomaszerezés vagy szakirányú továbbképzés során.

Tudomásul veszem az alábbiakat:

- a dolgozat szerzői jogtisztaságának ellenőrzésére az Egyetem szoftveres ellenőrzést (plágiumszűrést) végezhet és eredményét a dolgozat értékelésében felhasználhatja,
- a dolgozat elektronikus formában, az Egyetem repozitóriumában kerül elhelyezésre és a hatályos jogszabályok, intézményi szabályzatok szerint, valamint fentebbi szerzői rendelkezéseimnek megfelelően biztosítható a kutatási célú hozzáférése,
- a dolgozat metaadatai és szerzői összefoglalója online nyilvánosak.

Zalaegerszeg, 2023. 12. 14.

Kozma Boglárka s. k.
hallgató aláírása

**Szövegszerkesztővel töltendő ki, formai és tartalmi változtatások nélkül. Gépirással aláírható. Ebben az esetben kérjük a Családnév Keresztnév s. k. alakot használni. Kézi aláírás és szkennelés esetén a dokumentum csak kifogástalan minőségű digitalizált változat lehet!*

Tartalomjegyzék

Bevezetés.....	2
1. A humánerőforrás-menedzsment elméleti háttere.....	4
1.1 A HR meghatározása, célja, feladatai és a HRM stratégia kialakításának folyamata.....	4
1.1.1 A HR meghatározása.....	4
1.1.2 A humánerőforrás-menedzsment céljai.....	5
1.1.3 Az emberi erőforrás-menedzsment feladatai.....	5
1.1.4 HRM stratégia kialakítása.....	6
1.2 A HR területei, működése, hatása a vállalkozásokra.....	7
1.2.1 A humánerőforrás-menedzsment területei, működése.....	7
1.2.2 HR tevékenységet befolyásoló tényezők.....	10
1.3 Az emberi erőforrás-menedzsment kihívásai az elmúlt években.....	12
1.4 A home office megjelenése és elterjedése.....	16
1.5 Humánerőforrás-gazdálkodás elemzésére alkalmas mutatók.....	20
1.5.1 Általános mérési lehetőségek.....	20
1.5.2 Hatékonysági mutatók.....	22
1.5.3 Rangkorreláció.....	23
2. Piaci kitekintés.....	24
2.1 A humánerőforrás-menedzsment helyzete Magyarországon.....	24
2.2 Nemzetközi trendek a HR területén.....	26
2.3 A home office megítélése nemzetközi és hazai környezetben.....	28
3. Empirikus kutatás- A HR működésének vizsgálata a Zalavíz Zrt.-nél 2018-2023. években.....	33
3.1 Kutatás célja és módszertana.....	33
3.2 Rövid cégbemutató.....	36
3.3 A HR sajátosságai a Zalavíz Zrt.-nél.....	39
3.3.1 Bérköltség elemzés és létszám vizsgálat a 2018-2023. évi adatokból.....	39
3.3.2 Hatékonyságvizsgálat.....	43
3.4 Home office a gyakorlatban.....	47
3.4.1 Kérdőíves kutatás eredményei.....	47
3.4.2 Strukturált interjú eredményei.....	56
Összefoglalás.....	63
Források.....	69
Táblázat- és ábrajegyzék.....	73
Mellékletek.....	75

Bevezetés

Az elmúlt évek kihívásai, mint például a koronavírus és az orosz-ukrán háború kitörése nagymértékben formálták át a hazai vállalatok működését. A SARS-CoV-2 vírus okozta világjárvány nem csak a gazdaság fejlődésre volt rendkívüli hatással, befolyásolta a társadalom tagjainak mindennapi életét, többek között a munkavállalók egészségét és a munkahelyi körülményeket. Megjelent a dolgozók által egyre jobban kedvelt home office, és szépen lassan épült be a szervezetek működésébe.

Gyakorlatomat a Zalavíz Zrt-nél töltöttem a humán erőforrás (a továbbiakban: HR) területen, ahol én is megtapasztaltam a megváltozott munkakörülményeket. Ezért tűztem ki célul a terület hatékonyságának elemzését, bérköltség- és létszám vizsgálatát, illetve a távmunkát övező kérdések megválaszolását az elmúlt 5 évre vonatkozóan. Azért választottam a dolgozat témájának ezt a vállalatot, mivel a kötelező szakmai gyakorlat keretében megismerhettem a cég humán erőforrás-gazdálkodását, betekintést nyerhettem pénzügyi oldalról a cég hatékonyságának vizsgálatába, ezzel lehetőségem volt megfigyelni a gazdasági körülmények változásait és hogy az elmúlt években milyen mértékben változtatta meg a válság a dolgozók munkahelyi életét. Ezeknek köszönhetően kaptam egy komplex képet a Zalavíz Zrt. működéséről a HR területen 2018-2023 közötti években.

A dolgozat során az alábbi kutatási kérdésekre kívánok választ kapni:

1. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humán erőforrás-gazdálkodása a kvantitatív mérőszámok alapján?
2. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humán erőforrás-gazdálkodásának hatékonysága?
3. kutatási kérdés: Milyen változás figyelhető meg az otthoni munkavégzés szakmai és személyes megítélésében 2022-2023 között?
4. kutatási kérdés: Milyen különbségek mutathatók ki a különböző vállalati vezetők értékítéletében a home office működése kapcsán?
5. kutatási kérdés: Hogyan lenne javítható HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthetők az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek?

Kutatásom típusa alkalmazott kutatás, ezen belül is értékelő kutatás, mellyel a gyakorlati vizsgálatom kérdéseire keresem a választ. Célja szerint formatív értékelés, amivel egy mélyebb elemzést tudok kinyerni a hatékonyság alakulásával összhangban.

Az adatok forrása cégen belüli kimutatásokból, beszámolókból származik internetes anyagokkal kiegészítve. Az adatfeldolgozás módszereiként pedig pénzügyi és statisztikai módszereket (viszonyszámok, rangkorrelációs elemzés) alkalmaztam.

Szakedolgozatom első felében a szakirodalmi kutatás során ismertetem a humán erőforrás-menedzsment fogalmát és területeit, és hogy ez a terület milyen szerepet tölt be a különböző vállalkozások életében. Külön hangsúlyt fektetek az emberi erőforrás-menedzsment kihívásaira és ennek eredményére a home office elterjedésére. A HR elemzésére alkalmas mutatók bemutatása után egy piaci kitekintéssel szemléltetem a témát hazai és nemzetközi környezetben.

A második részben egy rövid cégbemutatót követően elemzem a vállalkozást jellemző általános trendeket, megvizsgálom a cég hatékonyságát a legfontosabb élők munká- és bérhatékonysági mutatókkal, melyek lehetőségeit már a tanórák alatt elsajátítottam. Primer kutatás eredményeként készítetek egy interjút, továbbá egy kérdőívet küldtem ki a dolgozóknak a home office vonatkozásában. Rangkorreláció elemzéssel fogom vizsgálni a rangsorolt szempontok közti kapcsolatokat. A kérdőíves felméréshez kapcsolódóan a HR munkatársakkal együtt 15 kérdést állítottunk fel, amelyeket a dolgozók megválasztak, és hipotézisvizsgálattal bizonyításra kerülnek. Végül dolgozatomat egy összegzéssel zárom és választ adok a cég megváltozott munkakörülményeiből eredő home office-hatékonysággal kapcsolatos kérdésekre.

A kérdőívhez kapcsolódóan 4 hipotézis valóságtartalmát vizsgálom meg:

- H1: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb személyes értéket a rugalmas munkaidőbeosztás jelentette 2022-ben és 2023-ban is.
- H2: A home office legnagyobb személyes nehézségét a munka és a privát idő összekeveredése jelentette mindkét vizsgált évben.
- H3: A legnagyobb szakmai érték az otthoni munkavégzések alkalmával az önállóbb munkavégzés lehetősége volt a vizsgált időszak egészében.
- H4: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb szakmai nehézséget a kommunikáció és együttműködés a kollégákkal jelentette.

1. A humánerőforrás-menedzsment elméleti háttere

1.1 A HR meghatározása, célja, feladatai és a HRM stratégia kialakításának folyamata

1.1.1 A HR meghatározása

A dolgozat bevezetéseként elsősorban az alapfogalmakat szeretném tisztázni, kezdve a legfontosabbal, a humánerőforrás-menedzsment fogalmával.

Tágabb értelemben a **humánerőforrás-menedzsment** elvek, gyakorlatok és tevékenységek összessége, amelyek a szervezeten belüli munka- és emberek irányításával kapcsolatosak. Amellett, hogy meghatározza a kilépés és a munkastruktúrák átalakításának módszereit, kiterjed az olyan menedzsment tevékenységekre is, mint az alkalmazottak toborzása, kiválasztása, motiválása, fejlesztése és megtartása. Többek között olyan tevékenységeket foglal magában, amelyek a teljes munkavállalói kört vagy az egyes csoportokat érintik, például bejelentések, tárgyalások, felmondások vagy elbocsátások. Ezért általánosságban elmondható, hogy az embergazdálkodás egyéni és kollektív vonatkozásait egyaránt érinti. (Karoliny, Poór, 2017:26)

Tehát az emberi erőforrás-menedzsment nem más, mint *a szervezet emberi erőforrásainak hasznosítása a vállalati célok elérésének érdekében.* (Karoliny, Poór, 2017:26)

Értelmezésem szerint ennek a fogalomnak **3 fő összetevője** van. (1. ábra)

1. ábra: HR fogalom 3 fő összetevője



Forrás: Karoliny, Poór, 2017:26 alapján saját szerkesztés

- Egy vállalkozásnak *értéket* jelent, ha hatékonyan tudják felhasználni erőforrásait, más néven a munkavállalóit, mivel az emberekre is erőforrásként tekinthetünk.

- Az emberi erőforrás-menedzsment teendője továbbá, hogy elő tudja állítani a szükséges feltételeket ezen erőforrás hasznosításához, és *befektessen* ebbe a területbe, végül profitot realizáljon.
- A humánerőforrás-menedzsment kizárólag a vállalati célokat tartja szem előtt, a szervezet működésének szerves részét képezi, ezért hatékonyságának méréséhez a végső kritérium a *vállalati célok eléréséhez való hozzájárulás*.

1.1.2 A humánerőforrás-menedzsment céljai

A HR területnek ugyan rész célja a jólét kialakítása és a dolgozók elégedettségének megteremtése, viszont első sorban **arra fókuszál**, hogy sikeresen érje el az adott cég a szervezeti célokat, a profit növekedése mellett nagyobb piaci részesedést érjen el.

A humánerőforrás-menedzsment **végső célja**, hogy a dolgozók munkateljesítményéből a lehető legmagasabb szintű hatékonyságot érje el. A **részcélok** még lehetnek a következők:

- segíteni a szervezet folyamatos munkáit,
- az emberek képességét és szaktudását a lehető legjobb módon használja fel,
- a cég számára magasan képzett szakmunkásokat biztosítson,
- dolgozók elégedettségének mérése,
- etikus elvek fenntartásának segítése,
- a változások folyamatos menedzselése oly módon, hogy kölcsönös előny származzon belőle mind a vállalat, mind az egyén részére,
- folyamatos fejlesztése és fenntartása a munkavégzés körülményeinek, minőségének

1.1.3 Az emberi erőforrás-menedzsment feladatai

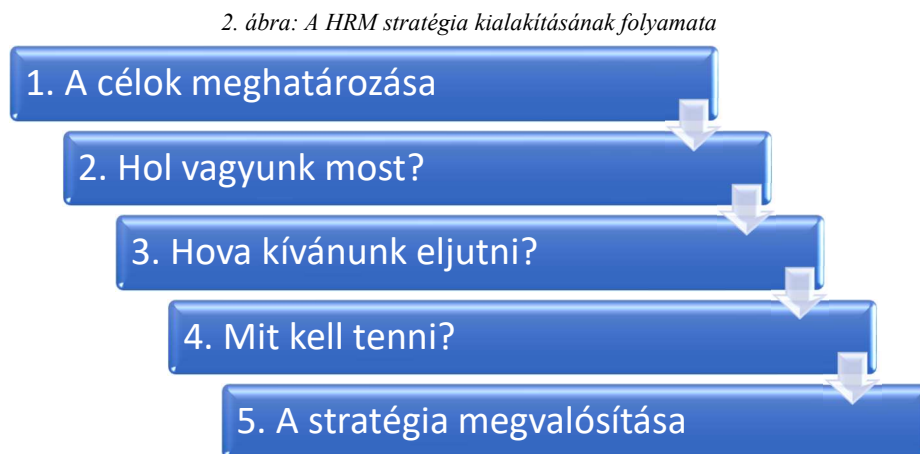
A HR **feladata**, hogy folyamatosan ellenőrizze és felügyelje az emberi munkát.

Elsődleges feladata a HRM stratégia kialakítása és a szervezeti kultúra kiépítése. Nem csak a tervezési folyamatokban, hanem a megvalósításban is jelentős szerepet vállalnak. A teljesítménymenedzsment fejlesztése és a munkakörértékelés kiemelkedő helyen szerepel feladatai közt. Az állásinterjúkkal olyan jelentkezőket próbálnak keresni, akik a tudásukkal a lehető legjobban tudják segíteni a vállalkozás működését. A pozitív vállalati kultúra kialakítása elengedhetetlen ahhoz, hogy a dolgozók megfelelő feltételek mellett tudjanak dolgozni a cégnél.

Ezen túl *megtervezi* az emberi erőforrásokat, munkaerőellátást biztosít, ösztönzésmentességgel is foglalkozik. Az alkalmazottak motiválása nagyon fontos a szervezet működésében. Ha a kitűzött célokat eléri a munkavállalók, abból ők is profitálhatnak. Ilyenek például a nyaralás, a fizetésemelés és egyéb juttatások. A munkakörnyezet kérdéskörével és a munkaügyi kapcsolatokkal is foglalkozik. Segítségükkel a vezetők sokkal könnyebben dönthetnek a jogi szabályozásról, egyszerűbben rendelkezhetnek a jövő kérdéseiről.

1.1.4 HRM stratégia kialakítása

A HRM stratégia kialakítása több lépésből áll. (2. ábra)



Forrás: Gulyás, 2012:53 alapján saját szerkesztés

Első lépés a **célok** meghatározása: Ha a vállalati küldetés humánerőforrás-gazdálkodásra vonatkozó rendelkezéseket tartalmaz, akkor ezeket itt érdemes megismételni. A legfontosabb célokat kell megfogalmazni, hogy keretet adjunk a vállalat humánerőforrás-gazdálkodásának. Ezek a célok nagyon sokfélék lehetnek. (Gulyás, 2012:53)

A második lépésben meg kell állapítani, hogy hol vagyunk most? Ebben a részben ez a legfontosabb kérdésünk. Ha stratégiát szeretnénk készíteni az egyik legjobb módszer lehet ennek elkészítésére a SWOT elemzés. Az erősségek, gyengeségek, lehetőségek és veszélyek feltárásához elemeznünk kell a vállalkozás emberi erőforrás-menedzsmentjét.

A harmadik lépés a hova kívánunk eljutni? A **SWOT elemzés** alapján megérthetjük, hogy a szervezet a jelenlegi helyzetben hogyan hasznosítja emberi erőforrásait, és hogyan reagál az őket érintő környezeti lehetőségekre és veszélyekre. Ebben a részben az emberi erőforrás-menedzsment jövőképét kell kialakítani a vállalat stratégiájával összhangban. (Gulyás, 2012:54)

A negyedik lépésben arra a kérdésre kell választ adnunk, hogy ezek után mit kell tenni? Ha már megterveztük a jövőképet, ki kell jelölnünk határidőket és célokat a felelősök megjelölésével. Ezt tehetjük úgy, hogy csak egy nagy tevékenységet választunk ki és arra fordítjuk minden figyelmünk, vagy sok kis terület célját valósítjuk meg párhuzamosan.

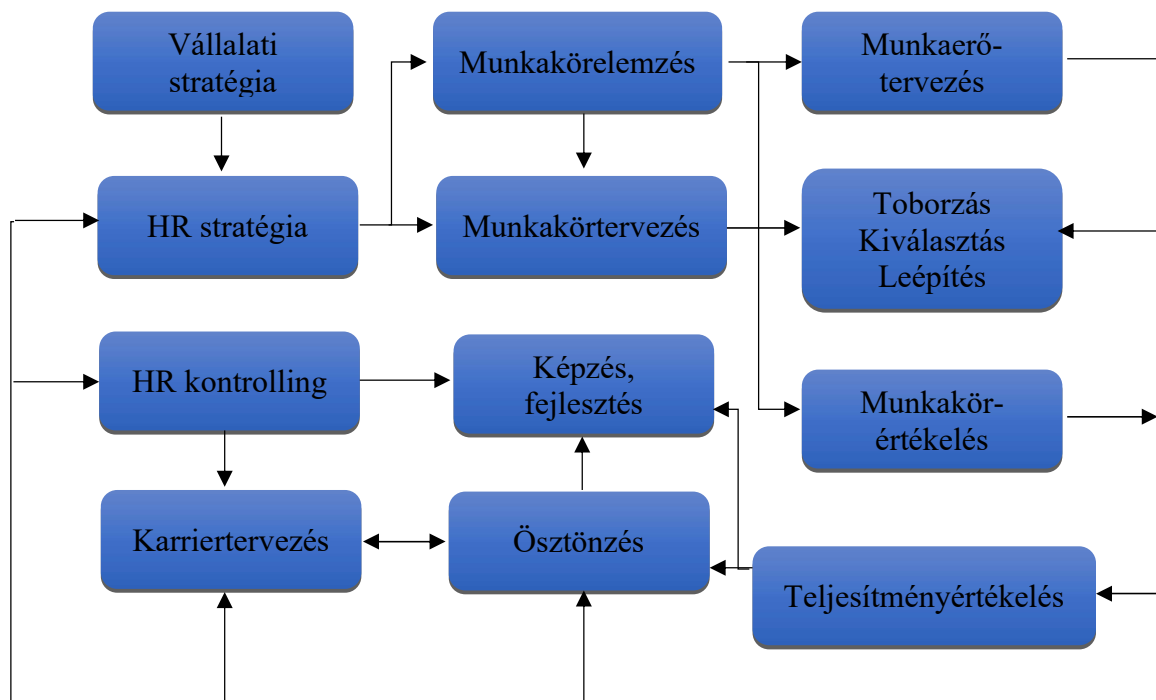
Az ötödik és egyben utolsó lépés a **megvalósítás**: A humán stratégia kiemelkedő feladata, hogy motiválja alkalmazottait, és mindenkit a szükséges cél végrehajtása felé tereljen. Ha a dolgozók motiváltak, a cég könnyebben valósítja meg kitűzött terveit.

1.2 A HR területei, működése, hatása a vállalkozásokra

1.2.1 A humánerőforrás-menedzsment területei, működése

A **humánerőforrás-menedzsment magja** minden esetben a vállalati céloknak megfelelő személyzeti menedzsment tevékenység, ezért ennek kiindulópontját a vállalati és szervezeti stratégiákban kell megtalálni, és ennek alapján kell megfogalmazni a humánerőforrás-gazdálkodási stratégiákat, amelyek jelzik az emberi erőforrás irányát és kereteit. A következő ábrán e csoportokat ismertettem. (Deák et al, 2013) (3. ábra)

3. ábra: Az emberi erőforrás-menedzsment területeinek összefüggésrendszere



Forrás: Kürtösi-Vilmányi, 2014 alapján saját szerkesztés

A humánerőforrás-menedzsment területen zajló tevékenységek alapja a **munkakör elemzése**. Egy munkakörelemzés alkalmával a vállalat bemutatja az általa végzett munkákat, és hogy azt milyen módon végezték, azok technikáját és technológiáját, illetve, hogy milyen felelősségi körök kapcsolódhatnak a különböző munkakörökhöz. Végeredményben egy rendszert alakít ki, melynek a fő terméke a munkaköri leírás lesz. Ebben a dokumentumban megtalálhatók a dolgozók képességei és készségei.

Ha **munkakört** szeretnék **elemezni**, elengedhetetlen egy rendezett struktúra felépítése. Először meg kell különböztetnünk a munkaköröket, ezt követően lehet kiosztani a hozzájuk kapcsolódó feladatköröket, végül meg kell állapítanunk, hogy ezek az egyes területek milyen viszonyban vannak egymással. Szükség van jelenlegi és jövőbeni adatokra is a megfelelő struktúra megvalósításához.

Munkaerőállomány tervezés: Az emberi erőforrás tervezés egyik fő eleme a **munkaerő-vagy létszámterv**, melynek fő célja a szervezeti célok eléréséhez szükséges munkaerő biztosítása. Végző soron ez azt jelenti, hogy meg kell tervezni, hogyan biztosítható a vállalat számára a szükséges emberi erőforrás. (Karoliny, Poór, 2017:44)

Az munkaerő megszerzése már egy másik feladatkörbe tartozik, mégpedig a **toborzás, kiválasztás** tevékenységébe. Ennél a pontnál a HR vezetők feladata, hogy kiválasszanak megfelelő mennyiségű és minőségű embert a megüresedett álláshelyekre, majd közülük a legmegfelelőbb jelölteket emeljék ki. Fontos figyelembe venni azt is, hogy maga a szervezet milyen típusú személyiségeket részesít előnyben cégénél, és az alapján dönteni a munkaerőről.

Előfordulhatnak olyan esetek mikor az adott cégnél éppen nem munkaerőhiány jelentkezik, hanem a dolgozókból felesleges munkaerő keletkezik, ezt létszám **leépítéssel** szokta a szervezet megoldani.

A **humánerőforrás-menedzsment feladata** még az ösztönzés. A juttatások nagyon fontosak a munkavállalók számára, de ehhez a vállalatoknak nagy erőfeszítéseket kell tenni az ösztönzés terén. Maga az ösztönző menedzsment nemcsak kompenzációt jelenthet, hanem magában foglalhat különféle külső és belső ösztönzőket, pénzbeli és nem pénzbeli ösztönzőket is. (Karoliny, Poór, 2017:44) Ezeknek a feladatoknak mind az a célja, hogy a munkavállalókat a lehető legmagasabb teljesítményre ösztönözze.

A **munkaerő-fejlesztés** elsősorban nem a jelenlegi feladatok megoldásához nyújt segítséget, hanem a jövőben megjelenő új munkák, feladatkörök ellátásához ad egyfajta felkészítést, képzések és tréningek formájában.

Ha az emberek egyéni célját és a munkaerő-fejlesztést összehangoljuk, akkor már **karriertervezésről** beszélünk.

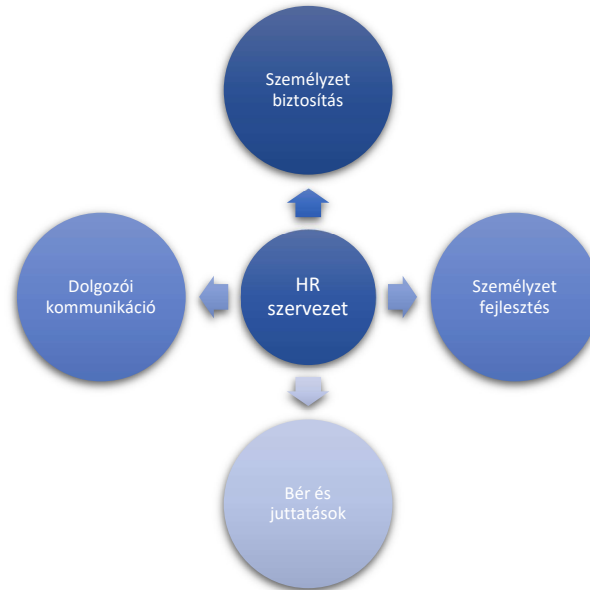
Az emberi erőforrás-menedzsment működése elképzelhetetlen munkakör-értékelés és teljesítményértékelés nélkül. A **munkakör-értékelés** feladatkör során kapunk egy komplex képet a szervezetnél működő munkakörök értékéről. Alkalmazásával megtudhatjuk, hogy mennyire fontos az adott munka, milyen plusz értéket ad hozzá a cég imázsához. Megmutatja a kulcs munkaköröket, és ehhez kapcsolódóan azt, hogy egy magasabb bérsávban rendelkező munkakör betöltéséhez magasabban képzett, több szaktudással rendelkező dolgozókat alkalmaznak.

A **teljesítményértékelés** a munkakör-értékeléssel szemben nem csak a munkakör elemzésével foglalkozik, kiterjed a munkakört érintő kihívásokra, és magára a munkatársakra. Előtérbe helyezi az alkalmazottak erős és gyenge pontjait, segít létrehozni az új fejlesztéseket, és a létszámléépítésnél is információkat nyújt a megbízottnak.

Utolsó pontként a **HR kontrolling** feladatáról szeretnék rövid leírást adni, mely gyakorlatilag minden HR-es területhez kapcsolódik. Fő feladata, hogy támogassa a humánerőforrás-menedzsment területén jelentkező folyamatokat, segítse a vállalkozás hatékonyságának minél nagyobb ütemben történő növekedését.

1.2.2 HR tevékenységet befolyásoló tényezők

4. ábra: Az emberi erőforrás-menedzsment rendszer legfontosabb kulcsfolyamatai



Forrás: Poór et al., 2018:31 alapján saját szerkesztés

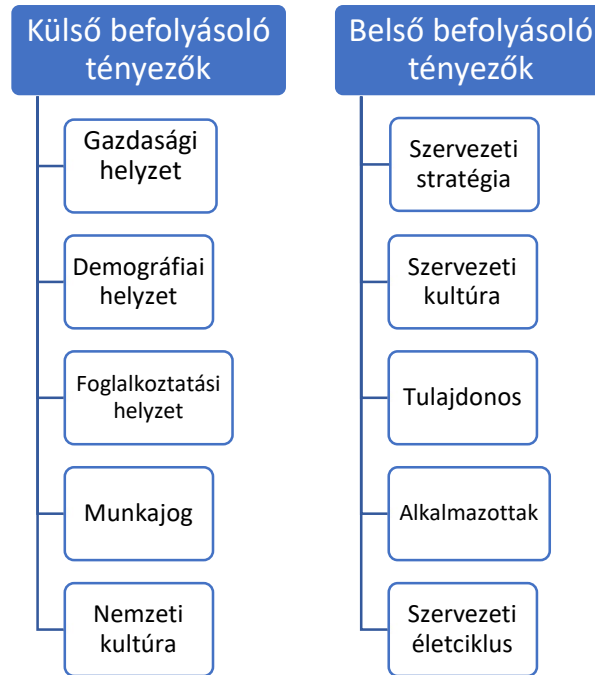
A humánerőforrás-menedzsment kulcs funkcióiról rengeteg hazai és nemzetközi szakirodalomirodalom tesz említést, azonban én azokat az elemeket emelem ki, melyekre a következő részben részletezett befolyásoló tényezők a legnagyobb hatással vannak. (4. ábra)

Az emberi erőforrás menedzsment **legfontosabb funkciói:**

- HR szervezet.
- Személyzetbiztosítás.
- Személyzetfejlesztés.
- Bér és juttatások.
- Dolgozói kommunikáció.

A HR-funkciók nem légyeres térben léteznek. Sok külső és belső befolyásoló tényező hatással lehet e folyamatokra. Befolyásolhatja a környezet folyamatos változása, vagy akár az üzleti élet körülményei. A következőkben ezeket a befolyásoló tényezőket csoportosítom az alapján, hogy a szervezet egyes elemeire közvetve vagy közvetlenül is hatással lehetnek. (5.ábra)

5. ábra: HR tevékenységet befolyásoló tényezők



Forrás: Poór et al., 2018:31 alapján saját szerkesztés

A **külső befolyásoló tényezők** között a legfontosabbak:

- Gazdasági helyzet
- Demográfiai helyzet
- Foglalkoztatási helyzet és munkaerőpiac
- Munkajog
- Nemzeti kultúra

Ezeket a külső tényezőket általában a cég nem tudja befolyásolni, ezért nagy részben kénytelenek alkalmazkodni a kialakult környezethez.

Ezzel ellentétben vannak **belső befolyásoló** tényezők:

- Szervezeti stratégia
- Szervezeti kultúra
- Tulajdonos
- Alkalmazottak jellemzői
- Szervezeti életciklus (Poór et al., 2018:31)

1.3 Az emberi erőforrás-menedzsment kihívásai az elmúlt években

Napjainkban a humánerőforrás-menedzsment fejlesztése egyre fontosabbá válik, hiszen a munkaerőpiacon keletkező harcok a munkavállalókért egyre gyorsabb ütemben növekednek. A technikai fejlődések, a globalizáció, a koronavírus és a háborúk erősödése óta a HR szakemberek feladatai is hatalmas mennyiségben nőttek. Ahhoz, hogy alkalmazkodni tudjunk ehhez a folyamatosan változó és új környezethez, az emberi erőforrás-menedzsment folyamatos fejlesztése is elengedhetetlen.

Ahogy az előző fejezetben említettem a humánerőforrás-menedzsmentnek számos befolyásolói-kihívásai lehetnek. Ilyenek voltak gazdasági fejlettség, a gazdasági növekedés, a munkaerőpiac, de ide sorolható a demográfiai helyzet, a munkanélküliség és a közelmúlt egyik legnagyobb próbatételét jelentő koronavírus is.

Bevezetésként néhány fontosabb **kihívást** jellemzek a humánerőforrás-menedzsment területén. (6. ábra)

6. ábra: Legfontosabb kihívások a HR területén



Forrás: saját szerkesztés

Demográfiai helyzet

A *népesség* szerepe lesz az egyik legmeghatározóbb tényező egy ország jövőbeli gazdaságának és erőforrásainak meghatározásában. Sok népességpesszimista úgy véli, hogy a népességszám nincs pozitív hatással az üzleti életre. (Karoliny, Poór, 2017:62)

1. táblázat: Népesedési trendek a világ különböző régióiban (millió fő)

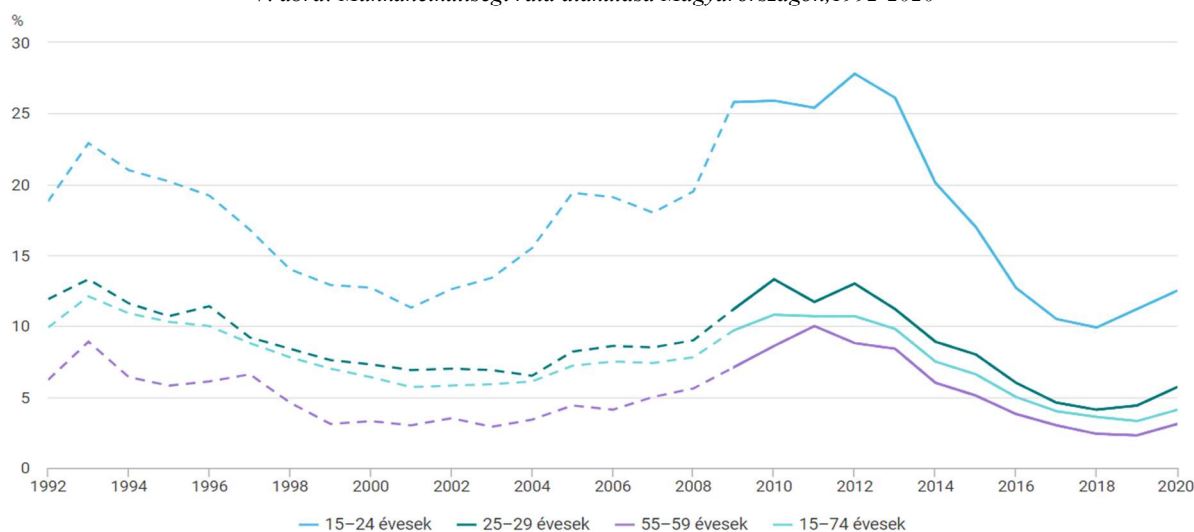
Évek	Afrika	Ázsia	Európa	Észak- Amerika	Óceánia
1980	476	2650	694	254	23
2000	811	3741	726	312	31
2020	1341	4641	748	369	43
2040	2077	5189	728	410	53
2060	2905	5289	689	439	62

Forrás: KSH, 2020 adatai alapján saját szerkesztés

Az 1. táblázatban a világ legjelentősebb kontinenseinek népességét hasonlítottam össze 1980-tól 2060-ig a ksh.hu adatai felhasználásával. Ahogy látható, a *fejlettebb régiókban*, mint például Európában és Észak-Amerikában, így hazánkban is a népesség stagnáló-csökkenő tendenciát mutat. Ez azt fogja eredményezni, hogy a jövőben *a munkaképes korú felnőttek száma folyamatosan csökkenni fog*, ezzel párhuzamosan egyre *több lesz a nyugdíjas* korúak aránya. Számos kutatásban olvastam, hogy ezekben a régiókban a munkaerő csökkenését az olcsóbb munkaerő migrációja is okozza. Ez mellett köztudott, hogy az elmaradottabb régiók munkásai életkorban is eltérnek tőlünk. Pl. Indiában és Kínában sokkal fiatalabb korban kezdik el a munkavállalást, ami a jövőre nézve is egy hátrány lehet a fejlett országoknak. (1. táblázat)

Munkanélküliség

7. ábra: Munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon, 1992-2020



Forrás: KSH, 2021

A fiatalabb generáció láthatóan alacsonyabb számban van jelen a munkaerőpiacon, mint idősebb társaik. (7. ábra) A középfokú- és felsőfokú oktatás idejének kitolódása okozza a fiatalok alacsonyabb munkaerőpiaci részvételét. Akik mégis korábban munkába állnak, ott a többség képzetlenebb idősebb társaikkal szemben, ami szintén egy hátrányt jelent számukra. Az ő korosztályukban a vizsgált időszakban a számok meghaladták az átlag értékeket.

A magyar gazdaság a rendszerváltást követően mély válságba került. 1990-től tömeges munkanélküliség kezdődött az országban. A mélypont után 2001-ig tartott a ráta csökkenése, itt az aktív népesség 5,7%-a minősült munkanélkülinek. Az ezt követő időszakban a munkanélküliség folyamatosan emelkedett.

2008-ban elkezdődött a gazdasági válság, ami nagy hatással volt a munkaerőpiacra. Számos üzemet bezártak, létszámleépítések kezdődtek, mely hatására nagymértékben megnőtt az állástalanok száma. 2010-2012 között hasonlóan alakult a helyzet, majd 2014-től kedvezően alakultak az adatok. 2019-ben elérte az eddigi legalacsonyabb értéket, 3,3%-ot. 2020-ban beköszöntött a Covid-19 világjárvány, mely drasztikusan növelte meg az inaktív munkások számát. Rengetegen elveszítették munkájukat, és a lehetőségek szűkössége miatt pl. kijárási korlátozás, nem, vagy később tudtak megjelenni a munkaerőpiacon. (KSH, 2021)

Covid-19 világjárvány

2020-ig a magyar gazdaság és a humán erőforrás-gazdálkodás területe növekvő ütemben fejlődött. Számukra eddig a legnagyobb kihívást az előző bekezdésben elemzett munkaerőhiány jelentette. De ekkora érkezett a váltó pont, és a világ pár hét leforgása alatt alakult át a koronavírus járvány hatására. Mivel eddig a munkaerőpiac legnagyobb kihívása a munkaerőhiány volt, a HR-es vezetők is az alkalmazottak megtartását tartották legnagyobb feladatnak. Átalakult a világpiac működése, és a munkaerőpiaci területek között számos különbség keletkezett. Volt, ahol a *létszámcsökkentést* alkalmazták, de előfordult olyan is, hogy *munkaerőigény* jelentkezett. (Dr. Bíró et al., 2016: A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése)

Az *alkalmazottak oldaláról* nézve, bennük hatalmas félelmet váltott ki az új járvány megjelenése, féltek attól, hogy el fogják kapni a vírust, a megváltozott munkakörülményektől, és hogy esetlegesen elveszíthetik állásukat. Az elszigeteltség okozta magány szintén rossz hatással volt a munkájukra. Hosszú időbe telt, hogy megtanulják kezelni a kialakult új környezetet, mindehhez szükségük volt a megfelelő támogatásra és segítségre.

A humánerőforrás-gazdálkodást érintő legnagyobb kihívások ekkor következtek. A vírus első felében *általános válságkezelés* volt érvényben, ami azt jelentette, hogy próbálták csökkenteni a vállalat költségeit, kitolták a beszerzéseket, elhalasztották a kiadásokat, szerették volna a szervezet hatékonyságát növelni. Az ezt követő *főbb HR intézkedések* a munka- és egészségvédelem, a létszámgazdálkodás, biztonsági feladatok, digitális tér kialakítása, a megfelelő kommunikációs csatorna kialakítása, a home office irányítása és a munkavállalók szociális problémáinak segítése voltak. Mindezek mellett még rengeteg feladat hárult a HR gazdálkodásra, hiszen a stratégiáik újragondolására készítette őket. (Kömüves et al., 2020)

A következő táblázatban összefoglalom a HR legnagyobb kihívásait jelentő intézkedéseket a vírus megjelenésével összefüggésben. (2. táblázat)

2. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén

Rangsor	Megnevezés
1.	Létszámgazdálkodás, munkaerő megtartása/biztosítása.
2.	Hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás, kapcsolattartás.
3.	Motiváltság és elkötelezettség fenntartása.
4.	Home office, távmunka bevezetése, működtetése.
5.	Egészségvédelem, higiéniai szabályok, előírások betartása.
6.	Digitális folyamatok kialakítása.
7.	Gyors reagálás, változásokhoz való alkalmazkodás, intézkedések kidolgozása.
8.	Munkaidőgazdálkodással, -beosztással kapcsolatos feladatok.
9.	Pánik, bizonytalanság kezelése, feszültségoldás.
10.	Létszámleépítés, elbocsátások.
11.	Csapat összetartása, koordináció, együttműködés.

Forrás: publicatio.bibl.u-szeged.hu alapján saját szerkesztés

Mindezek feladatok ellátása mellett nem csak vezetői képességét mutathatta meg a HR terület, de bebizonyíthatták emberségüket, hogy az elbocsátásoknál és a létszámleépítésnél figyelembe vették az érintettek családi körülményeit, munkaerőpiaci esélyeit. Ezalatt az időszak alatt a szervezeti kényszerintézkedések mellett az *együttműködés és a támogatás* is

jelentős szerepet kapott. Az emberi erőforrás-gazdálkodás mindent megtett, hogy alkalmazottaiknak megfelelő és biztonságos munkakörülményeket biztosítsanak.

1.4 A home office megjelenése és elterjedése

A koronavírus volt az egyik legnagyobb válsághelyzet, amivel Magyarországnak is szembesülnie kellett. A korábbiakban is voltak már kisebb válságok, ahonnan a humánerőforrás területe is tudott az ott már alkalmazott stratégiákból ötletet meríteni. Mindezt elősegítette az informatikai eszközök megjelenése. Kezdetben a vezetők nagy része rosszul mérte fel a dolgozók igényeit, mint például az otthoni munkavégzésre vonatkozó szabályokat és annak működését.

A home office alatt a dolgozókat *számos inger* érheti otthonukban. Figyelmüket elvonhatja, koncentrációs képességüket is megzavarhatja az új környezetben ért hatások. Legjobb példa erre a családanyák helyzete, akik az otthoni munkavégzés ideje alatt belső kényszert érezhetnek a házimunka elvégzésére vagy a gyerekeiket ellátó feladatok megoldására. További nehézséget okozott a koronavírus időszaka alatt, hogy a *gyermekek tanítása* és a tanulásban való segítése az otthon maradt szülőkre hárult. Azokat, akik otthon maradtak, *kevesebb szociális inger* ért, megszűnt a közösségi élet, mely egy bezártság érzetet adott a lakosoknak. Ezeknek a hatása csak később volt érzékelhető, amikor a vírus megszűnésével sokkal nehezebb volt a közösségi életbe való visszailleszkedés. A munka világában nehezebbé vált az együttműködés és *átalakultak a munkakapcsolatok*, a vállalatoknak a dolgozóik támogatása mellett muszáj volt kényszerintézkedéseket hozni. (Jenei, Módosné: 2020)

A kialakult válsághelyzetben a home office fogalmát sokan összekeverték a távmunka fogalmával. Először is szeretném tisztázni a home office fogalmát saját megfogalmazásom szerint:

Home office alatt azt a tevékenységet értjük, amely az otthoni munkavégzésre irányul. Munkahelyétől távol, de szerződésben megfogalmazott szabályok alapján otthon vagy más erre kijelölt helyen végzi munkáját a munkavállaló.

Ezzel ellentétben a **távmunka** se a dolgozó munkahelyén zajlik, viszont nincs kikötve a pontos munkavégzésre. Közös tulajdonság mindkettő tevékenységben, hogy az alkalmazottak digitális és kommunikációs eszközök segítségével végzik munkájukat, ami azt jelenti, hogy a

laptop vagy a számítógép elengedhetetlen munkájukhoz. A távmunkavégzés pontos meghatározására szeretnék hivatkozni a 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéből vett fogalomból: „Távmunkavégzés esetén a munkavállaló a munkát a munkaidő egy részében vagy egészében a munkáltató telephelyétől elkülönült helyen végzi.” (2012. évi I. törvény, 196.§)

Tehát kimondható, hogy a home office a távmunka egyik fajtája, melynek lényege, hogy a munkavállaló otthoni környezetből, szerződésben rögzített szabályok alapján, **rugalmasan** végezhesse munkáját.

Az otthoni munkavégzésnek is megvannak az **előnyei és a hátrányai**. Ebben az összehasonlításban figyelembe kell venni a generációs különbségeket is. Az idősebb generáció jobban ragaszkodik a megszokotthoz, mint fiatalabb társaik, akik könnyebben alkalmazkodnak az új dolgokhoz. Az informatikai eszközök használatának elsajátítása is problémát okozhat számukra. A következőkben ismeretem a home office terén jelentkező előnyöket és hátrányokat. (8. ábra)

8. ábra: Home office előnyei és hátrányai



Forrás: Jenei, Módosné: 2020 alapján saját szerkesztés

Előnyök:

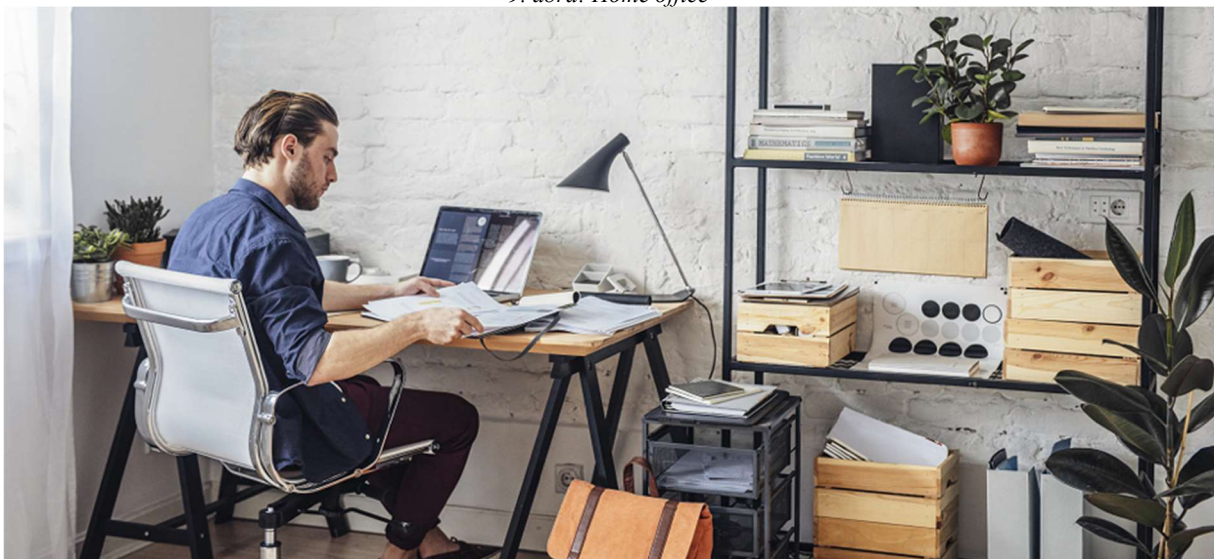
- Idő: jelentősen lecsökken a munkába járási idő, hiszen, ha otthonról dolgozunk megspóroljuk a céghez bejutás idejét.

- Pénz: a pénz is hasonlóan viselkedik, mint az idő. Megtakaríthatjuk az üzemanyag vagy a tömegközlekedés költségeit, mert nem kell elutaznunk munkahelyünkig minden reggel.
- Kevesebb károsanyag kibocsátás: azzal, hogy nem használjuk a járműveket, jelentősen csökkenhet a károsanyag kibocsátás.
- Vállalati költségek: ha a dolgozók otthonról végeznék munkájukat, azzal a vállalatnak nem kellene fizetni a munkába járás díját, jelentős költséget megtakarítva ezzel.
- Kényelem: nem utolsó szempont, hogy az otthoni kényelemnél nincs jobb, ez pedig bizonyos esetekben hozzájárulhat a teljesítmény növeléséhez. (9, ábra)

Hátrányok:

- Informatikai eszközök korlátai: nem mindenki rendelkezik számítógéppel vagy lappal, és ezeknek az eszközöknek a beszerzése sok embernek akadályt jelenthet.
- Egyedüllét: az emberek nem létesítenek kapcsolatot, ami a kapcsolatok romlását eredményezi. A munkavégzés unalmassá válhat, gyakran érezhetik magukat magányosnak.
- Munka-magánélet kapcsolata: ahogy korábban is kitértem rá, a home office alatt végzett otthoni munka könnyen összekeveredhet az otthoni teendővel.
- Képzések, szakmai fejlődés: nehezebb megszervezni a dolgozók munkáját fejlesztő tréningeket, kisebb a szakmai fejlődés esélye.
- Kollégák közötti kapcsolattartás: a munkatársak közötti kapcsolattartás is körülményesebb az elszigetelődés hatására.

9. ábra: Home office



Forrás: fizetesek.hu, 2019

Az kijelenthető, hogy a home office elterjedése végeredményképpen a HR-gazdálkodásnak volt köszönhető, mert koronavírus hatása, a költségmegtakarítás a munkáltatók részéről elősegítették ennek a munkavégzési formának a beilleszkedését a mindennapjainkba. Sokkal nagyobb jelentősége lett az egyéni képességeknek, hogy ki és hogy tudja elvégezni a rájuk kiszabott feladatot önállóan. Az alkalmazottaknak meg kellett tanulniuk beosztani az idejüket, megoldani a problémáikat a kollégáik segítségével nélkül. A vezetők megtapasztalták és elsajátították az online feladatok és számonkérésük módját. Megtanulták az eredmények elemzését és értékelésének képességét.

Összességében elmondható, hogy a home office már tartósan és hosszú távon is beleépült a szervezetek mindennapi életébe. Az irodai munkavégzés része lett, mely során a dolgozók folyamatosan a legjobb tudásuk szerint igyekeznek ellátni feladataikat és alkalmazkodni a folyamatosan kialakuló új környezethez. Munkáltatói szemmel a home office egy hatékonysági és költség csökkentési szempont, ezért a jövőben ez a forma egy versenyelőnyt befolyásoló tényező is lehet. Ezekben az esetekben már tudatosan olyan munkavállalókat kell választani a HR vezetőknek, hogy a home office generálta kihívásoknak is megfelelőek legyenek. Ez azt jelenti, hogy a legügyesebb home office dolgozó lehet a jövő ideális munkavállalója? (Dr. Tomka, 2021)

1.5 Humánerőforrás-gazdálkodás elemzésére alkalmas mutatók

1.5.1 Általános mérési lehetőségek

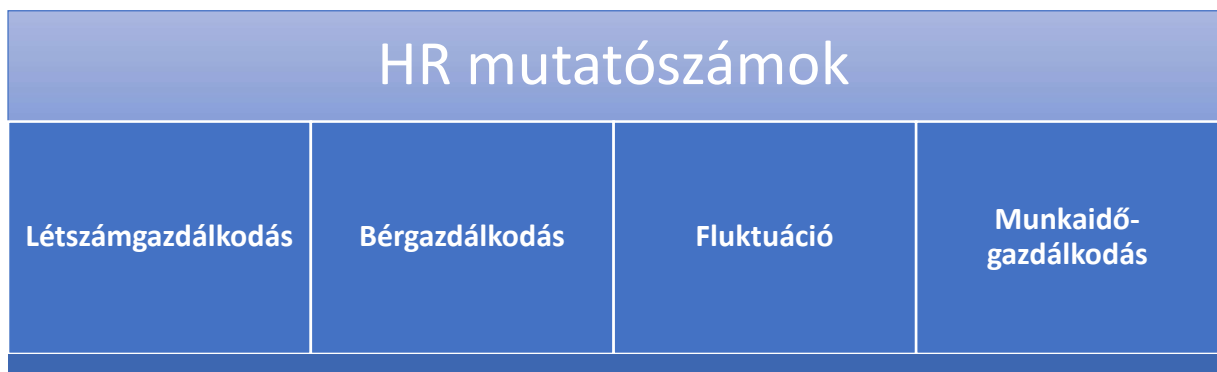
Ahhoz, hogy egy cég sikeresen tudjon működni, elengedhetetlen az eredmények folyamatos elemzése és kiértékelése. Ez különösen igaz a humánerőforrás-menedzsment területére is. Ebben a fejezetben először bemutatom az általános mérési lehetőségeket a HR témakörében, majd kifejtem milyen hatékonysági mutatók segítik e terület munkáját céljaik elérésében.

Az emberi erőforrás-gazdálkodás célja, hogy a vezetők döntését és a vállalat terveit támogassa. Éppen ezért kiemelten fontos a mutatószámok ismerete és alkalmazása. A HR mutatószámokat úgy kell használni, hogy a vállalati stratégiát szolgálja céljai elérésében. Kiváló lehetőség, hogy ezeknek a mutatóknak a használatával egy átfogó képet kaphassunk a cég eredményességéről és az elmúlt évek kihívásainak lehetséges hatásairól. A humánerőforrás területe nagyon összetett lehet, ugyanis külső hatások nehezíthetik az adatok megszerzését. Mérlegelni kell, hogy ha az adatok megszerzése több erőfeszítést igényel, mint amennyi haszon lesz belőle, akkor valószínű nem lesz érdemes nekiállni az adatgyűjtésnek.

A hatékonyabb humánerőforrás-gazdálkodás működésének érdekében létrehozott legfontosabb **HR mutatószámok** négy területhez kapcsolódnak. (10. ábra)

- Létszám-gazdálkodás
- Bérgazdálkodás
- Fluktuáció
- Munkaidő-gazdálkodás

10. ábra: HR mutatószámok



Forrás: Paár, Ambrus, Szóka, 2021 alapján saját szerkesztés

Létszámgazdálkodás

A HR felel minden cégen belüli feladatok ellátásához szükséges létszám biztosításáért. Ha megfelelő mennyiségű dolgozó áll a szervezet rendelkezésére, hatékony gazdálkodásról beszélhetünk. Képletek:

$$\text{Fizikai létszám aránya} = \frac{\text{fizikai állományi létszám}}{\text{összes állományi létszám}} * 100$$

$$\text{Szellemi létszám aránya} = \frac{\text{szellemi állományi létszám}}{\text{összes állományi létszám}} * 100$$

$$\text{Munkaerő felhasználás} = \frac{\text{átlagos dolgozói létszám}}{\text{átlagos statisztikai létszám}} * 100$$

Bérgazdálkodás

A bérköltség jelentős részét képezi a szervezetek költségeinek, éppen ezért elemzésük is kiemelkedően fontos. A mutatószám arra keresi a választ, hogy a különböző létszámcsoportok bérköltsége hogyan változott és ez a változás milyen okokra vezethető vissza.

Képletek:

$$\text{Átlagbérköltség} = \frac{\text{összes bérköltség}}{\text{átlaglétszám}}$$

$$\text{Tényleges és tervezett bérköltség aránya} = \frac{\text{tényleges bérköltség}}{\text{tervezett bérköltség}}$$

Fluktuáció

A fluktuáció megmutatja, hogy egy adott időszak alatt hány ember hagyta ott a vállalatot. Azt tükrözi, hogy mennyire egészséges a szervezet. Szoros kapcsolatban áll a pénzügyekkel, hiszen egy új munkaerő keresése jelentős költségekkel járhat.

Képlete:

$$\text{Fluktuáció} = \frac{\text{felmondások}}{\text{munkavállalók átlagos száma}} * 100$$

Munkaidő gazdálkodás

Az erőforrások leghatékonyabb kialakítására munkaidő tervezésre van szükség. A HR feladata, hogy egy olyan rugalmas munkaidőt alakítson ki munkavállalói számára, mely a cég számára is a legideálisabb. Összehasonlítható a részmunkaidősök arányával.

Képlete:

$$\text{Részmunkaidősök aránya} = \frac{\text{részmunkaidős foglalkoztatottak}}{\text{teljes foglalkoztatottak}}$$

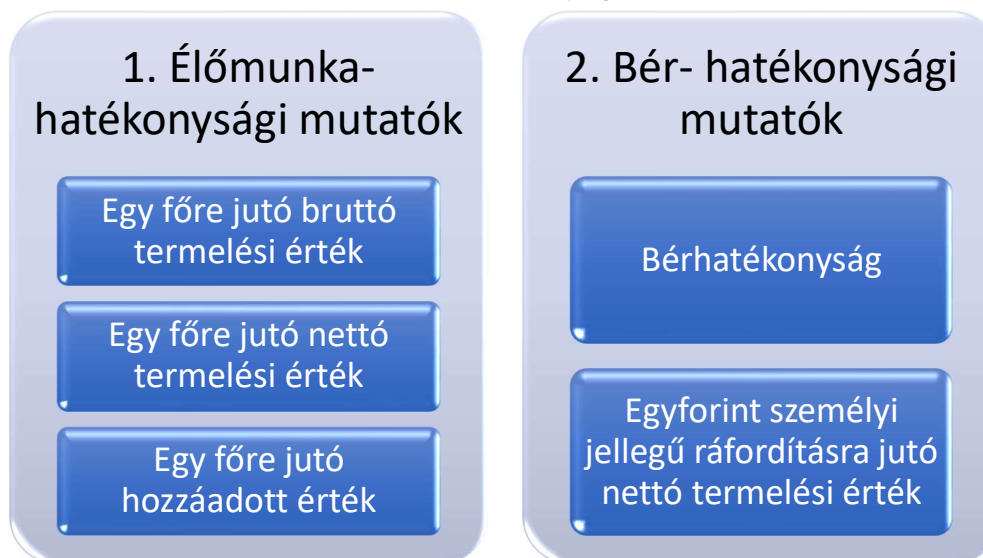
1.5.2 Hatékonysági mutatók

A **hatékonyságvizsgálat** alatt azt a folyamatot értjük, amikor a vállalkozás úgy használja fel az erőforrásait, hogy azok költséghatékonyak legyenek. Tehát egy szervezet akkor tekinthető **hatékony**nak, ha az eredményt kis ráfordítással érjük el, vagy pedig, ha adott a ráfordítás, azt minél nagyobb eredményt érjen el. A humánerőforrás-gazdálkodás terület célja, hogy ezeket kitűzött feladatokat teljesítse és a vállalatot sikeres működésre vezesse.

A vállalkozások egyik, ha nem a legfontosabb erőforrása a munkaerő, mely a HRM szerves része. Hatékonyságának elemzése történhet a munkaerő létszámára vetítve vagy a munkaerő alkalmazásához kapcsolódó kiadásokra vetítetten.

Az élőmunka és bérköltség hatékonysági mutatók főleg azoknál a tevékenységeknél vannak jelen, ahol a létszám, a munkaerőigény és az elérhető árbevétel között jelentős kapcsolat áll. (Paár, Ambrus, Szóka, 2021) (11. ábra)

11. ábra: Parciális hatékonysági mutatók



Forrás: Dr. Bíró et al., 2016:109 alapján saját szerkesztés

1. Élőmunka-hatékonysági mutatók

$$\text{Egy főre jutó bruttó termelési érték} = \frac{\text{bruttó termelési érték}}{\text{létszám}}$$

$$\text{Egy főre jutó nettó termelési érték} = \frac{\text{nettó termelési érték}}{\text{létszám}}$$

Egy főre jutó hozzáadott érték:

$$= \frac{\text{adózás előtti eredmény} + \text{személyi jellegű ráfordítások} + \text{értékcsökkenési leírás}}{\text{létszám}}$$

A **termelékenység szintjét** és azok változásait sok torzító tényező befolyásolja. További elemzésre lehet szükség a hatás felméréséhez, és fel kell tárnunk azokat a tényezőket, amelyek ténylegesen a termelékenység alakulásához és szintjéhez vezetnek. A számvitel és a statisztika bőséges adatot szolgáltat ezekhez az elemzésekhez. (Dr. Bíró et al., 2016:109)

2. Bérhatékonysági mutatók

$$\text{Bérhatékonyság} = \frac{\text{nettó termelési érték}}{\text{bérköltés}} * 100$$

A mutató a vállalkozásnál felhasznált bér és új értéket létrehozó képességét fejezi ki. A mutató értéke a vállalkozások összehasonlítására is alkalmas.

1 forint személyi jellegű ráfordításra jutó nettó termelési érték

$$= \frac{\text{nettó termelési érték}}{\text{személyi jellegű ráfordítások}} * 100$$

E mutató számításakor a személyi jellegű ráfordítások fognak vetítési alapként számítani. (Dr. Bíró et al., 2016:109)

1.5.3 Rangkorreláció

Ha megfigyeléseink adatainak sorba állítása lehetséges, abban az esetben számolhatunk **rangkorrelációt**. Ennél a számolási lehetőségnél ordinális mérési szintről van szó, azon belül is a sokaságunk *rangsorolt ismérveit* vetjük össze, és ezzel a köztük lévő kapcsolatot vizsgálhatjuk. Az elemzésembe a **Spearman-féle** rangkorreláció elemzést fogom alkalmazni.

$$p = 1 - \frac{6 * \sum D^2}{n^3 - n}$$

Az értékek minden esetben -1 és +1 közötti értékeket vehet fel. Minél közelebb van a kijött érték a +1-hez, annál *szorosabb kapcsolatról* beszélünk, az előjel pedig a kapcsolat irányát mutatja meg. (Dr. Molnár, 2007:181)

A szorossági mérőszámok értelmezésére az alábbi intervallumokat használjuk:

- 0,00 és 0,40 között laza kapcsolatról, vagy a kapcsolat hiányáról,
- 0,41 és 0,70 között közepes kapcsolatról,
- 0,71 és 0,90 között szoros kapcsolatról,
- 0,91 és 1,00 között igen szoros kapcsolatról beszélünk. (Barna, Nagy, Dr. Molnár, 2006:79)

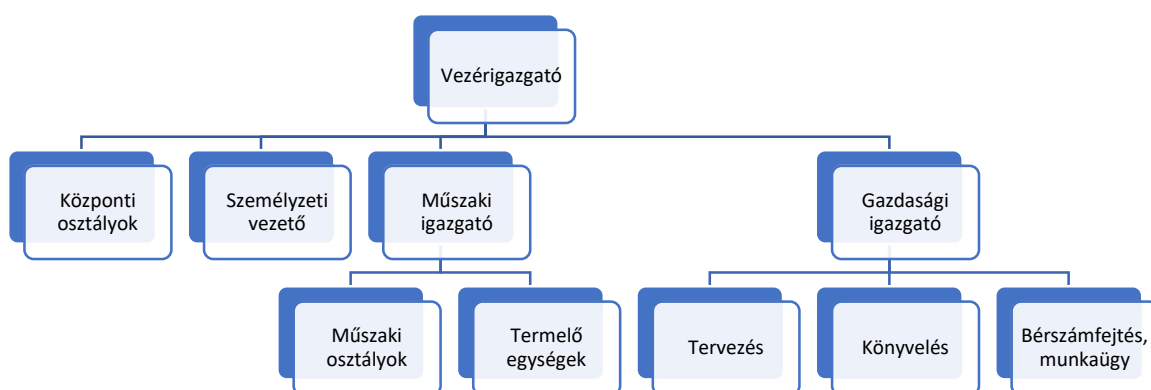
2. Piaci kitekintés

2.1 A humánerőforrás-menedzsment helyzete Magyarországon

Mára az **emberi erőforrás elmélete** és gyakorlata elkezdett felhagyni hazánkban a hagyományos instrumentalista gazdálkodás módszereivel és gyakorlatával. Egyre több magyar gondolja úgy, hogy a versenyképesség hagyományos forrásai, így a technológia és a pénzügyi források már nem elegendőek a versenyelőny fenntartásához. A legtöbb magyarországi HR vezető úgy véli, hogy a humán erőforrás és annak gazdálkodása a vállalkozások hosszú távú versenyképességének kulcsfontosságú feltételévé vált. (Dr.Poór, dr.Bóday, Kispál, 2011:27)

A hagyományos humánerőforrás-gazdálkodás **kezdetben** a társadalmi célokra, az ipari termékek és a tartós fogyasztási cikkek előállítására helyezte a hangsúlyt. A vállalat fő pozícióit a párt és az állam folyamatosan figyelemmel kíséri. A szakértők kiválasztását és a döntéshozatalt nagymértékben befolyásolja a kormány politikája. A humánerőforrás osztály az előírások szerint közvetlenül a vezérigazgató irányítása alatt áll. Feladataik gyakran a hagyományos személyzeti feladatokat is magukban foglalják. (Dr. Poór, 2006:61) (12. ábra)

12. ábra: Tipikus személyzeti és munkaügyi szervezeti struktúra egy magyar vállalatnál

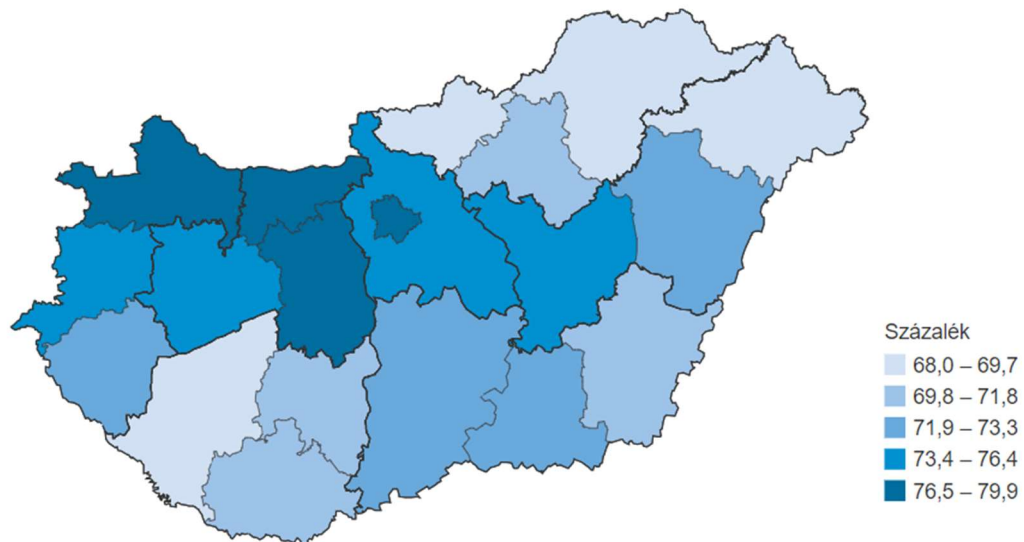


Forrás: Dr. Poór, 2006:61 alapján saját szerkesztés

Az átalakult HR szakma hazánkban előtérbe helyezi megnövekedett **stratégiai és tanácsadói szerepét**. A humánerőforrás-gazdálkodás fejlődése és átalakulása rávezette a HR vezetőket, hogy nagyobb hangsúlyt fektessenek a **HRM stratégia** kialakításába. A magyar vállalatok nagy része rendelkezik stratégia tervvel, de ezeknek egy része régebben csak szóbeli formában volt jelen. Az évek során felismerték, hogy ezek a tervek nagymértékben segíthetik

a hazai cégek működését, ezért egyre több vállalat foglalta írásba EEM stratégiáját. Napjainkban szinte már mindenhol ez a forma található meg.

13. ábra: Foglalkoztatási ráta, 2023 I. negyedév (%)



Forrás: KSH, 2021

A szervezetek **képzési és fejlesztési rendszere** méri azt, hogy az adott vállalat milyen mértékben elkötelezett a humánerőforrás iránt, és azt, hogy mennyire használják ki a munkavállalók képességeit. A képzés és fejlesztés alapja országos szinten az oktatás. A 13-as számú ábrán azt szeretném szemléltetni, hogy aki az oktatás és képzés területén lemaradással indul, valószínűleg a későbbiekben nehezebb dolga lesz a munkaerőpiacon is. Hazánkban megfelelő példa erre a vidék és az elmaradottabb térségek, ahol a foglalkoztatási ráta alacsonyabb. (13. ábra) Ezekén a területeken az emberek kevesebb ismeretet szereznek és nem lesz piacképes végzettségük, ami a vállalatok számára hatalmas veszteség lesz.

Az oktatáson belül kiemelt szerepet képvisel a társadalom/munkavállalók nyelvi képzése. Magyarországon ez egy kiemelt szempont, ugyanis sok pozícióhoz már el várt az idegen nyelvek ismerete. Egy 2016-ban készült Eurostat által készített felmérés kimutatta, hogy a magyarok 56%-a nem beszél semmilyen idegen nyelvet. A nyelvismeret hiánya a toborzás nehézségek mellett komoly versenyhátrányt jelent a társadalom számára is, mivel rengeteg ponton össze vagyunk kapcsolódva a nemzetközi piaccal, ahol ezen ismeretek híján kiszolgáltatottá válunk. Ha a jövőben szeretnék e terület hiányait fejleszteni, a HR vezetőknek feladatunk lesz a munkahelyen belüli nyelvi tréningek szervezése. (Gál, 2022)

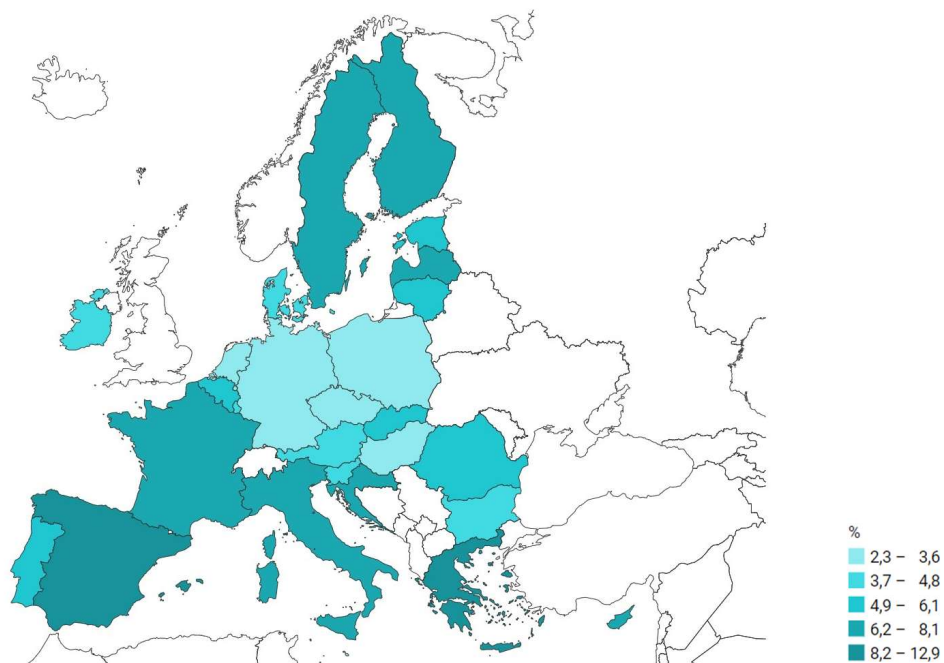
2.2 Nemzetközi trendek a HR területén

„Az emberek menedzselésének kérdései napjainkban a világ különböző nemzeti környezettel rendelkező országainak szervezeteiben egyre erősödő jelentőségre tesznek szert. Az egyes cégek, sőt országok vagy régiók versenyképességét magyarázó tényező között meghatározó jelentőséget tulajdonítanak az emberek képességeinek és menedzselésük stratégiáinak.” (Dr. Poór, dr. Bóday, Kispál, 2011: 30)

Ebben a részben főként az elmúlt években megjelent nemzetközi trendeket ismertetem, közülük is a legfontosabbakat, melyek nagy változást idéztek elő a HR által követett statisztikákban.

Először is szeretném bemutatni, hogy a korábbiakban elemzett magyarországi munkanélküliségi ráta, hogy viselkedett az Európai Unió tagországaiban az elmúlt időszakban. Ahogy már utaltam rá, a munkanélküliség globális jelenség, a legtöbb nemzet küzd ezzel a problémával. **2022-ben Magyarországon a munkanélküliségi ráta** átlagosan 3,6% volt, ezzel egy jó pozícióba elhelyezkedve található a sorban. A déli tagállamokban, mint Spanyolország és Görögország volt a legmagasabb a munkanélküliség. (14. ábra)

14. ábra: A 15-74 évesek munkanélküliségi rátájának alakulása az Európai országokban 2022-ben

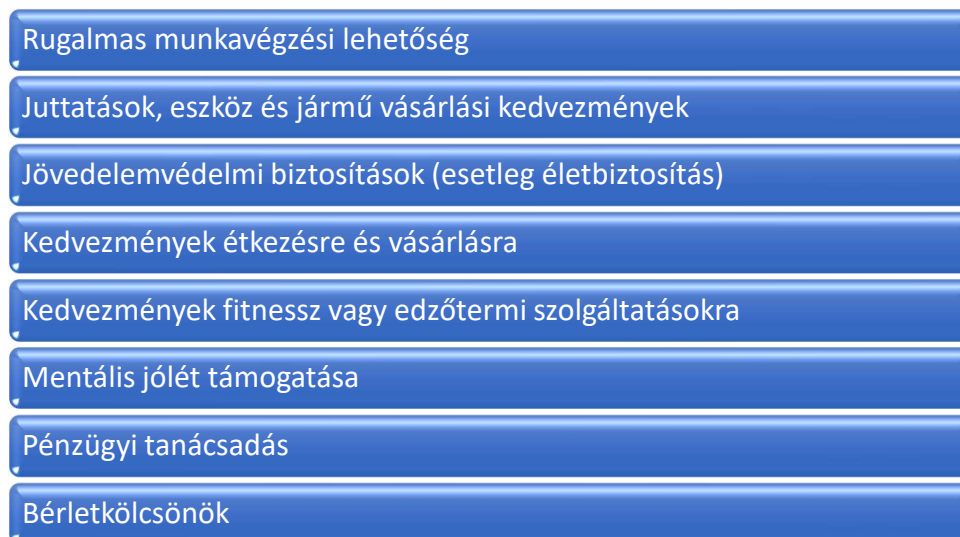


Forrás: KSH, 2021

Személyre szabott előnyök és juttatások

A munkavállalóknak az értéke régióként különböző lehet. Van, aki magasabb fizetést kap, van, aki több szabadidőt vagy több juttatást, és el kell fogadni, hogy ez minden országban különböző. Más törvények és szabályok lépnek fel. Az Egyesült Államokban például törvények írják elő a szabadság és a betegszabadság mértékét. Ezzel szemben Európában kevésbé szigorúbb szabályok vannak, több a szabadságot biztosítanak a munkavállalóknak. Indiában például az oktatást támogatják jobban, és sok munkahely finanszírozza felsőoktatási tanulmányaikat az alkalmazottaknak. A következő ábrán a Worklife Business Monitor 2023. évi jelentése alapján felsoroltam a **munkavállalók által legfontosabbnak tartott juttatásokat**. (Global Peo Services) (15. ábra)

15. ábra: A munkavállalók által legfontosabbnak tartott juttatások nemzetközi szinten

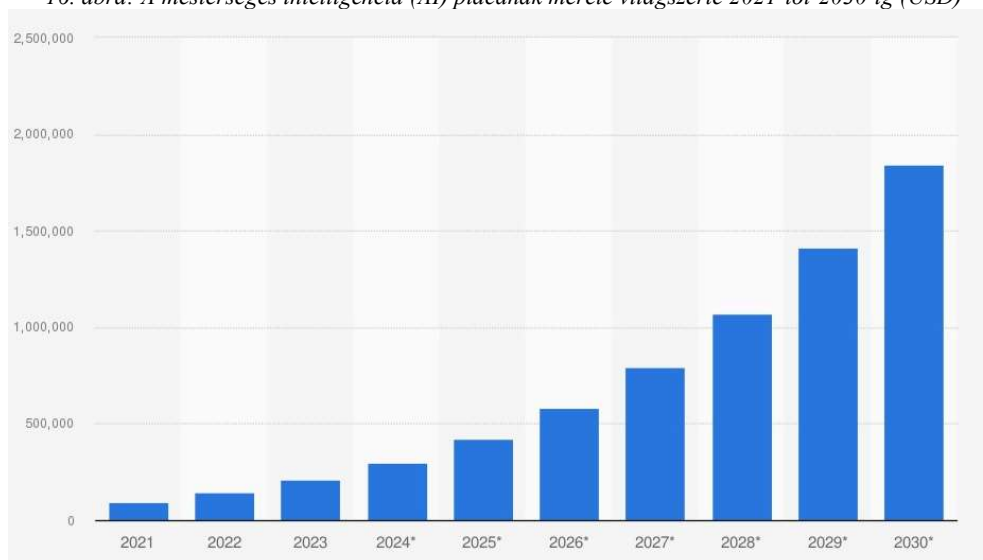


Forrás: Worklife Small Business Monitor jelentése alapján saját szerkesztés

AI megjelenése

A következő globális HR trend az AI megjelenése és használata. A fejlett országokban már korábban kezdték használni a mesterséges intelligenciát, és napjainkban jutottunk el addig a pontig, hogy ez az eszköz elkezdjen beépülni mindennapi feladatainkba és munkánkba is. A mesterséges intelligencia által vezérelt folyamat- és döntésautomatizálás felgyorsítja a HR feladatokat, és közben javítja a minőséget. A humánerőforrás automatizálása mindenképpen át fogja alakítani a HR terület jövőjét. Ahogy a következő ábra is mutatja, a statista.com oldal jóslása szerint 2030-ra az AI piacának mérete világszerte el fogja érni a 2,000,000 millió dollárt. (Multiplier, 2021) (16. ábra)

16. ábra: A mesterséges intelligencia (AI) piacának mérete világszerte 2021-től-2030-ig (USD)



Forrás: Statista, 2023

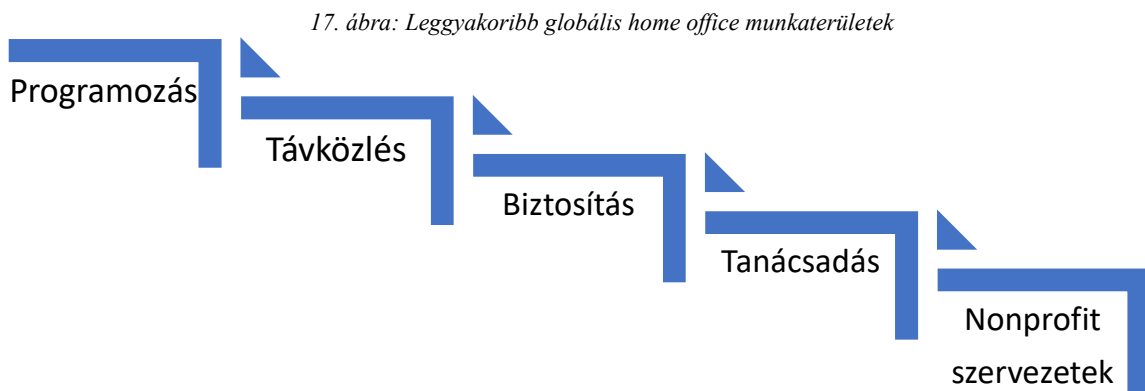
2.3 A home office megítélése nemzetközi és hazai környezetben

Az előző fejezetben bevezettem, hogy hogy is jelent meg és épült be mindennapi életünkbe az otthoni munka. Ebben a részben szeretném az elméletet ábrákon keresztül is bemutatni, és a magyarországi helyzeten kívül kitérni a nemzetközi trendekre, és hogy a külföldi országokban miként ítélték meg a munkák világába csöppent home office-t.

A globális piacra is igaz, hogy a külföldi munkavállalók otthonukból is el tudják látni feladataikat. Ez különös tekintettel azokra a szakmákra igaz, melyek otthonról is egyszerűen elvégezhetőek. A **legtöbb lehetőségük az IT területén dolgozóknak** van, ugyanis a programozás világa könnyedén felfedezhető az otthoni körülmények között is. Ennek következtében a munkaerőpiac egy része a jövőben nem a cég elhelyezkedése alapján fog dönteni, hanem hogy milyen fizetéseket és juttatásokat tud számára biztosítani a szervezet. A járvány kirobbanása után a munkakeresők igazodtak a megváltozott környezethez, néhány helyen elvárás lett már a home office, főleg azokon a területeken, ahol ez kivitelezhető. (16. ábra)

Az IT területet a **távközlés, a biztosítás, a tanácsadás, valamint a nonprofit szervezetek** követik. A gördülékeny munkavégzés érdekében gyors internethálózatra és megfelelően kiépített infrastruktúrára van szükség. Azokban az országokban, ahol fejlett elektronikus

rendszer áll a munkavállalók rendelkezésére, magasabb arányban lesz az otthonról dolgozó alkalmazottak száma. (Simon-Németh, 2021:27) (17. ábra)

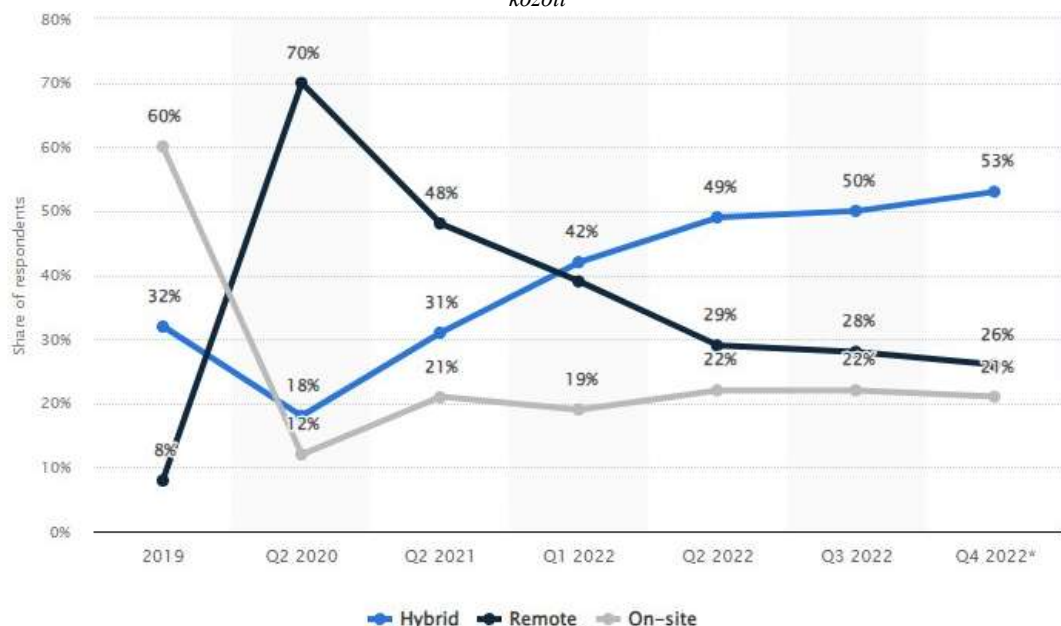


Forrás: Simon-Németh, 2021:27 alapján saját szerkesztés

Az egyre nagyobb teret nyerő távmunkavégzéssel lehetőség nyílik Magyarországnak is, hogy **külföldről toborozzanak munkavállalókat** a hazai cégekhez. A nemzetközi piacon is egyre több távmunkacsoportok jelennek meg, úgy, hogy a kollegák több különböző országból vannak jelen online formában. Hátránya is lehet ennek a jelenségnek, mégpedig a szervezet belső működése károsodhat, ha nem fordít kellő figyelmet a vállalat e terület karbantartására. Nem mehetünk el figyelem nélkül a megváltozott munkaképességű emberek szerepe mellett sem a munkaerőpiacon. A home office bevezetésével nekik is egy szabadabb tér nyílik a munkaerőpiacon, mely akár a munkanélküliségnek is egy alternatív megoldása lehetne. (Profession, 2022)

A home office tehát globális szinten képes befolyásolni és átalakítani a szervezetek működését. A nagyobb országokban számos vállalat állt át **hibrid munkavégzési** formára. Ez azt jelenti, hogy az alkalmazottak egy-két napot otthonról dolgoznak, a hét másik részét pedig a cégnél töltik. Így van lehetőségük a rugalmas munkaidő kezelésre, de ez mellett nem kell kimaradni a cég által kínált csapatépítő és fejlesztő programokból sem. A következő diagramon az Egyesült Államok munkavégzési trendjét láthatjuk 2019-2022. években (18. ábra)

18. ábra: Home office, hibrid és helyszínen dolgozó munkavállalók arányának alakulása az Egyesült Államokban 2019-2022 között

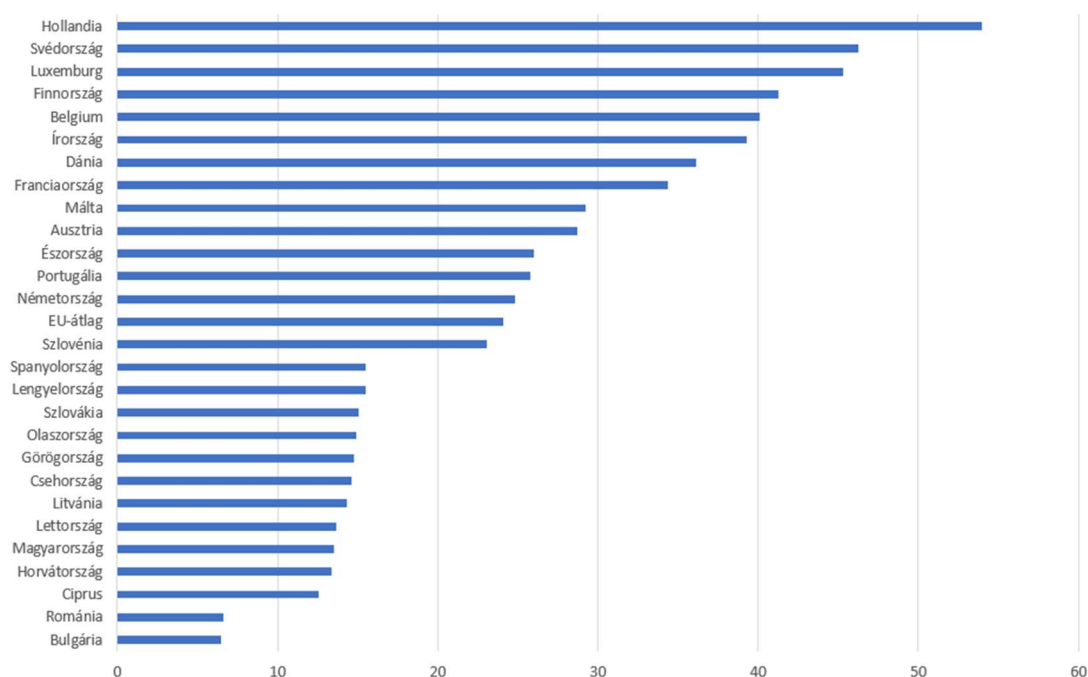


Forrás: Statista, 2023 (magyarázat: kék-hibrid, fekete-távoli, szürke-helyszíni)

2019 és 2022 közötti időszakban a hibrid munkavégzési modell terjedt a legnagyobb ütemben az *Egyesült Államokban*. 2022 negyedik negyedévében az amerikai munkavállalók 53% dolgozott már valamilyen hibrid munkavégzési formában. A kizárólag otthon dolgozók aránya 2020 első felében ugrott meg igazán a koronavírus kirobbanásának köszönhetően, ekkor rekord számú ember dolgozott otthonról a vírus terjedésének megfékezése érdekében. Azóta a legtöbb munkavállaló új formát talált a munkahelyen történő pénzkeresésnek, és arra a következtetésre jutottak, hogy a **hibrid munkavégzési modell a legrugalmasabb**, és hatékonyabban tudnak így dolgozni, mintha a helyszínről kellene a munkát végezni. (Statista, 2023)

Az *Európai Unió* együttesen publikál minden otthon végzett munkáról, beleértve azt is, ahol a szervezet nem kötelezi alkalmazottait számítógép használatra. (19. ábra)

19. ábra: Otthonról dolgozók aránya az EU-ban, 2021, (%)

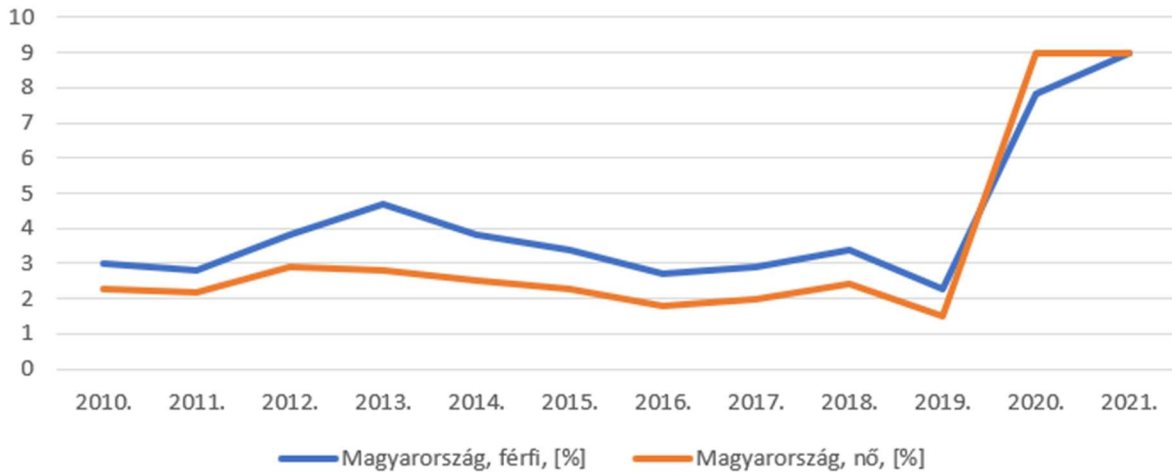


Forrás: KSH, 2022 adatai alapján saját szerkesztés

A távmunka aránya **nagy mértékben megnőtt** 2019-et követően az Európai Unióban is. Hollandiában és Svédországban dolgoztak a legtöbben otthonról 2019-ben, míg Bulgáriában és Romániában a legkevesebben, összesen a foglalkoztatottak 1,1%-a és 1,4%-a csupán. 2021-ben a dolgozók fele már otthonról dolgozott Hollandiában, ami a munkavállalók 54%-át jelentette. Őket követte Svédország 46%-kal. Továbbra is Románia és Bulgária rendelkezett a legalacsonyabb számmal. Magyarországon az érték egyik évben se érte el az uniós átlagot, 2019-ben 4,6%, míg 2021-ben 13% volt a távmunkában dolgozók aránya. (KSH, 2022)

Magyarországon a home office-ban dolgozók aránya **2020 után indult növekedésnek**. A járvány hatására megváltozott környezetben, a munkáltatók egyre nagyobb számban tették lehetővé alkalmazottik számára az otthoni munkavégzés lehetőségét. (20. ábra)

20. ábra: Táv munkában dolgozók aránya Magyarországon, 2010-2021



Forrás: KSH, 2022 adatai alapján saját szerkesztés

A járvány hullámszával párhuzamosan az otthonról dolgozók aránya folyamatosan változott. 2020 egészéhez viszonyítva (8,4%) **háromszorosa volt** a megelőző évek átlagának, mely 2,8% volt. 2020-at követően, 2021-ben is a megmaradt korlátozások és a fennálló koronavírus miatt hasonlóan alakult az otthoni munkavégzés aránya. 2021-ben a home office-ban dolgozók aránya összességében 9%-ra nőtt a férfi és a nő munkavállalók csoportjában egyaránt. Azoknál a cégeknél, ahol ez a munkavégzési forma hatékonynak bizonyult, vélhetően a korlátozások megszűnése után is igény marad a gyakorlatban tartásukra.

3. Empirikus kutatás- A HR működésének vizsgálata a Zalavíz Zrt.-nél 2018-2023. években

3.1 Kutatás célja és módszertana

Számomra azért volt érdekes a választott témát elemezni, mert az mellett, hogy a Zalavíz Zrt-nél tölthettem a gyakorlatomat, saját életemben is megtapasztaltam a koronavírus megváltoztatta életkörülményeket, és hogy miként alakultak át az emberek mindennapi szokásai.

Az elemzésem *első felében* készíték egy létszám- és bérvizsgálatot 2018-2023. években, melynek célja volt, hogy megtudjam, milyen hatással volt az elmúlt 5 év átalakult munkarendje a cég humán erőforrás és pénzügyi működésére. Összevetem a fizikai és a szellemi dolgozók arányát, a munkaerő felhasználását. Bérköltség vizsgálattal elemzem az átlagbérek változását. Ezt követően egy hatékonyságvizsgálatnak vettem alá az elmúlt 5 év adatait, hogy megtudjam mennyire volt hatékony a szervezet működése a megváltozott környezetben. Élőmunka-hatékonyság és bérhatékonysági mutatókkal támasztom alá az eredményeket. Ezzel a módszerrel, hogy az adatokat először nem szövegesen, hanem számszerűsítve dolgozom fel, azt szeretném elérni, hogy egy pontos képet kapjak a HR pénzügyi háttéréről **a számszerűsített adatok** segítségével. Külön figyelmet fordítok az egyes elemzési egységekre, hogy azonos változókkal tudjam bemutatni kutatásom eredményét.

A kis- és középvállalkozási szektorban az egyik legnépszerűbb primer kutatási eszköz a **kérdőív**, melynek segítségével felmérést fogok végezni a Zalavíz Zrt. munkatársai körében az empirikus elemzés *második részében*. Céлом az a felméréssel, hogy betekintést nyerjek az elmúlt 5 év alakulásába a home office vonatkozásában. Olyan következtetéseket vonok le, melyben tisztán látni, hogy ez az otthoni munkavégzési forma miként változtatta meg a szervezet és munkavállalók attitűdjét. Egy 2023-ban készült kérdőív legfontosabb eredményeit ismertetem, melynek elkészítésében részt vettem a szervezet HR munkatársaival együtt. Az eredményeket pedig összehasonlítom egy, már 2022-ben kiküldött kérdőív eredményeivel.

A következőkben ismertetem kutatás módszertanának főbb elemeit.

A **kérdőív célcsoportja**: a Zalavíz Zrt. zalaegerszegi telephelyén dolgozó alkalmazottak.

Vizsgálat módszere: Kérdőíves felmérés

Adatfeldolgozás módszere: statisztikai módszerek (viszonyszámok, rangkorrelációs vizsgálat)

15 kérdést fogalmaztunk meg a home office-ra vonatkozóan, melyek zárt és nyílt kérdések, illetve 4 fokozatú Likert-skálán történő értékelések voltak. A kérdőív kitöltése anonim formában történt, a kitöltésre online formában került sor.

A kutatási kérdéseim megválaszolásához és a hipotéziseim vizsgálatához a megadott válaszokat használom fel. A 2022-es kutatási kérdéseket tartalmazó dokumentum a dolgozat 1. számú mellékletében, míg a 2023-as kérdőív kérdései a 2. számú mellékletben lesz megtalálható.

A kutatás során **4 hipotézist** fogalmaztam meg. (3. táblázat)

3. táblázat: A kutatás hipotézisei

H1: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb személyes értéket a rugalmas munkaidőbeosztás jelentette 2022-ben és 2023-ban is.
H2: A home office legnagyobb személyes nehézségét a munka és a privát idő összekeveredése jelentette mindkét vizsgált évben.
H3: A legnagyobb szakmai érték az otthoni munkavégzések alkalmával az önállóbb munkavégzés lehetősége volt a vizsgált időszak egészében.
H4: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb szakmai nehézséget a kommunikáció és együttműködés a kollégákkal jelentette.

Forrás: saját szerkesztés

Primer kutatásom *harmadik fejezetében* **strukturált interjút** készítettem Arnhoffer Andrással, a Zalavíz Zrt. vezérigazgatójával és Fókás Gáborral, a Zalavíz Zrt. HR vezetőjével. A strukturált interjú egy olyan nem mindennapi piackutatási felmérés, melyben össze lehet kapcsolni a kvantitatív és a kvalitatív információszerezést is. Azért választottam ezt a kutatási módszertant, hogy megismerjem a vezetők véleményét, tapasztalatait a megváltozott munkakörnyezetben **vezetői oldalról**.

Módszer: Egy előre megírt kérdéssort egy személyes beszélgetés során tettem fel az alanyoknak, melyet a megadott válaszok alapján feldolgoztam. A kérdéssor tartalmazott Likert-skálás kérdéstípusokat és kifejtős kérdéseket is, melyben az állítások miéértjére

kerestem a választ. Az előre megírt kérdéseket tartalmazó oldalakat a dolgozat 3. számú mellékletében tüntettem fel.

Adatfeldolgozás módszere: Kvalitatív és kvantitatív módszer

Interjú alanyok száma: 2 fő

Készítés időpontja: 2023. 11. 15.

Adatfeldolgozás módszere: információ elemzés, csoportosítás

A dolgozat összegzésében **öt kutatási kérdésre** adok választ az empirikus kutatásom eredményeinek összefoglalásaképpen. (4. táblázat)

4. táblázat: *Kutatási kérdések*

1. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodása a kvantitatív mérőszámok alapján? (számítás)
2. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodásának hatékonysága? (számítás)
3. kutatási kérdés: Milyen változás figyelhető meg az otthoni munkavégzés szakmai és személyes megítélésében 2022-2023 között? (kérdőív) + interjú
4. kutatási kérdés: Milyen különbségek mutathatók ki a különböző vállalati vezetők, valamint a vállalati vezetők és a dolgozók értékítéletében a home office működése kapcsán? (interjú)
5. kutatási kérdés: Hogyan lenne javítható HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthető az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek? (komplex)

Forrás: saját szerkesztés

A dolgozatom lezárásaként **rangkorreláció** számítást végzek, melyben a már megkapott és rangsorolt eredményekben fogok *kapcsolati szorosságok* vizsgálni. Először a 2022-es és a 2023-as kérdőív rangsorolt szempontjait vetem össze, azt követően a strukturált interjú és a két év kérőíve között fogom keresni, hogy van-e köztük valamiféle kapcsolat.

3.2 Rövid cégbemutató

A *Zalavíz Zrt.* teljes nevén Észak-zalai Víz- és Csatornamű Zártkörűen működő részvénytársaság 100%-ban önkormányzati tulajdonban lévő **víziközmű szolgáltató**. 500 millió forint a jegyzett tőkéje, és 5000 db részvényt bocsátottak ki. A települési **önkormányzatok a víziközmű vagyon tulajdonosai**, de a cég üzemeltetőként, illetve részben vagyonkezelőként teljesíti szolgáltatásait. **161 település** tartozik a rendelkezésük alá, közel **150.000 embert látnak el** nap, mint nap tiszta ivóvízzel, és végzik a szennyvíz gazdálkodáshoz kapcsolódó feladatokat. **Feladataik** közé tartozik a csatornatisztítás, a települési folyékony hulladék elvezetése, a laboratóriumban végzett ivóvíz tisztítás és a szennyvíz vizsgálata. Biogáz termelést folytatnak fejlesztéseik eredményeként, melyet hő- és villamosenergiaként hasznosítanak. A vállalat 40 ivóvízművet és 20 szennyvízrendszert üzemeltet. Az ivóvízzel való ellátottság közel 100%-os működési területeiken, a csatornaszolgáltatás 80%-os. (Zalavíz, 2023) (21. ábra)

21. ábra: Zalavíz Zrt.



Forrás: Zalavíz, 2023

Küldetésük és jövőképük a saját megfogalmazásom alapján: A vállalat szeretne részt venni egy európai színvonalú vízgyűjtő terület integrált vízgazdálkodás kialakításában, a cég legjobb készségeinek és tudásának hasznosításával. Jövőképe, hogy egy *olyan fogyasztó központú rendszert* alakítsanak ki, majd ezt követően működtessenek, hogy egy minőségi víziközmű szolgáltatást és vagyonvédelmet tudjanak nyújtani fogyasztóiknak, ezzel értéket teremtve a vállalatnak és vásárlóik számára.

A vállalat **filozófiája** a fennmaradás és a fejlődőképesség biztosítása, egyrészt az önkormányzatok tulajdonosi elvárásai útján, másrészt a fogyasztói igények magas színvonalú kielégítésével, amitől értékarányos szolgáltatási díjat, valamint a megyei és ágazati átlagot meghaladó személyi jövedelmet remélnék. (Zalavíz, 2023)

A cég piaci pozíciója

A Zalavíz Zrt. **jogelődjét** 1959. augusztus 1-jén alapították meg a Városgazdálkodási Vállalat részeként. Önálló vállalként 1960-ban vált ki Zalaegerszegi Víz-, Csatornamű és Fürdő Vállalat néven. A vidéki vízművek és rendszereik megépítésével ma már 162 települést látnak el szolgáltatásaival. A vállalatnak nincs versenytársa, engedély szükséges a tevékenységéhez. Jogszabályban meghatározott szabályok alapján kell az önkormányzatoknak végezni/végeztetni feladataikat, melyet a 2011. évi CCIX. törvény foglal magában: *„Víziközmű üzemeltetése: a víziközmű-szolgáltatás nyújtása céljából a víziközmű-szolgáltató által végzett mindazon tevékenységek összessége, amelyek a jogszabályokban és az üzemeltetési szerződésben előírt követelmények teljesítése érdekében okszerűen merülnek fel.”* (2011. évi CCIX. törvény, 39.§)

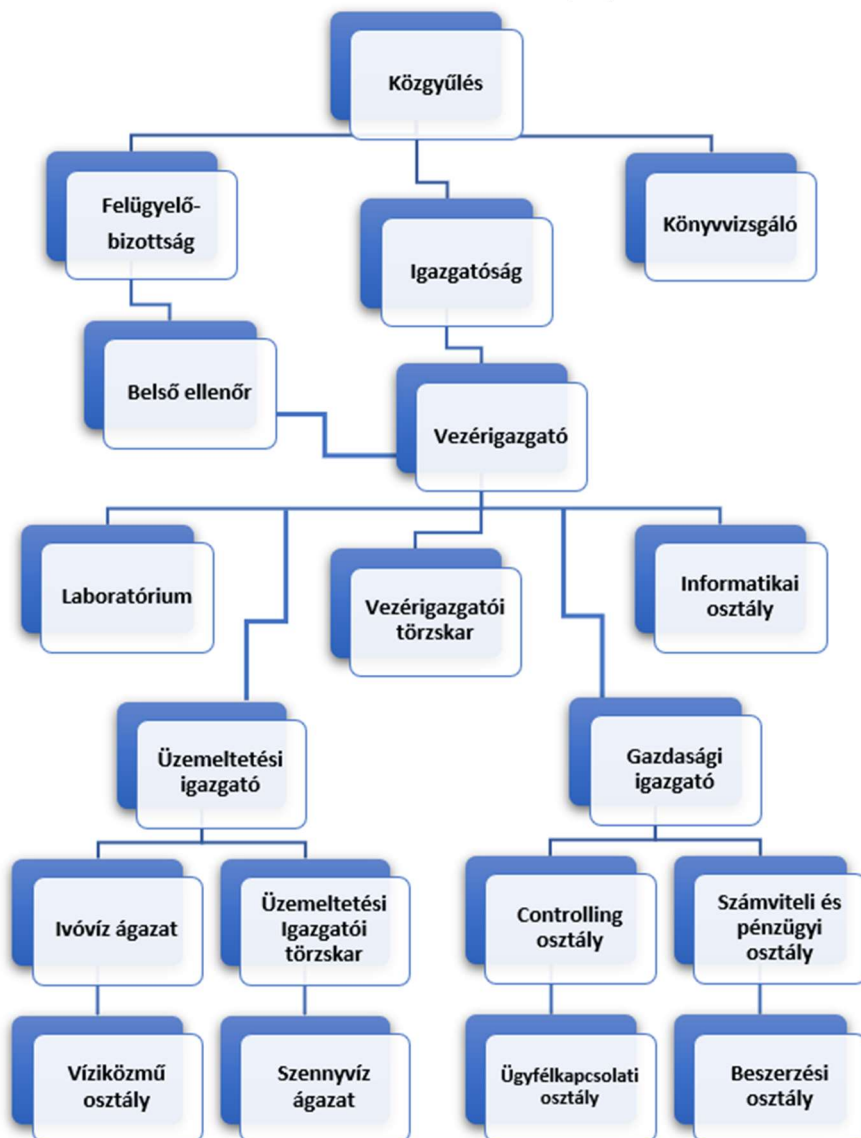
Fogyasztóikkal egy vezetéken keresztül folytatják tevékenységüket, ezzel **monopol helyzetbe** kerülve, hiszen párhuzamos több ivóvíz vezeték nem épülhet egymás mellett. Ezt az ivóvíz szolgáltatást nekünk fogyasztóknak meg kell fizetnünk, melynek a díját a szervezet már 2012. év óta nem változtatta. A víziközmű szolgáltatásnak a költségeit egyes háztartások nem képesek rendszeresen fizetni, őket a cég támogatja. Ehhez fennáll egy olyan megoldás is, hogy az érintett fogyasztók minimális áron kapják meg a szolgáltatást olyan mennyiségért cserébe, mely a létszükséglet fenntartásához elegendő. A veszteség elkerülése érdekében, a cég hangsúlyt fektet azokra a tevékenységekre is, melyek biztosítják a vállalat működőképességet. Ilyenek például a *labor vizsgálatok* és a *hulladékfogadás*.

Összességében a szervezet arra törekszik, hogy fogyasztóik számára a **legjobb minőségű ivóvíz- és szennyvízszolgáltatást** tudják nyújtani, fejlett technológiájukon keresztül. Ezt a magas minőséget azzal is biztosítják, hogy az MSZ EN ISO 9001:2015 minőségirányítási és az MSZ EN ISO 14001:2015 környezetirányítási nemzetközi szabványok szerint működnek. (Zalavíz, 2023)

A Zalavíz Zrt. szervezeti felépítése

A legfelsőbb szerv a vállalatnál a **Közyűlés**, mely évente egyszer ülésezik, ez a nap május utolsó csütörtöke szokott általában lenni. 6 tagú **Igazgatóság** és 6 tagú **Felügyelőbizottság** működik a részvénytársaságnál. A Felügyelőbizottság két tagját a munkatársak jelölik ki. A vállalat szervezete stratégiai központú, melynek működését a következő szervezési elv határozza meg. Controlling, minőség- és környezetirányítás alkalmazásával tevékenységekre irányuló, függetlenebb felelősségi központként működnek, amelyeknek a vezetői az egységek teljesítményeiért maximális felelősséggel tartoznak. (22. ábra)

22. ábra: A Zalavíz Zrt. szervezeti felépítése



Forrás: Zalavíz, 2023 alapján saját szerkesztés

3.3 A HR sajátosságai a Zalavíz Zrt-nél

3.3.1 Bérköltség elemzés és létszám vizsgálat a 2018-2023. évi adatokból

Ebben a fejezetben részletesen elemezem a Zalavíz Zrt. **létszám- és bér-gazdálkodását** 2018-2023. évi adatok felhasználásával. Először a *létszám összetétel*t vizsgáltam meg, melyhez először is hozzá szeretném fűzni, hogy a munkaerő gazdálkodás folytonos működéséhez elengedhetetlen a megfelelő létszám biztosítása. Ha megfelelő számú és minőségű létszámot foglalkoztatunk, a vállalat hatékonyan fog működni, pazarlás nélkül. Ilyen lehet például a szükségesnél több munkaerő foglalkoztatása.

5. táblázat: Fizikai létszám aránya a Zalavíz Zrt-nél 2018-2023.években (%)

Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022	2023.09.30
Fizikai állományi létszám	248	224	221	220	223	221
/Összes állományi létszám	346	330	321	320	324	324
=Fizikai létszám aránya (%)	71,68	67,88	68,85	68,75	68,83	68,21

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023. évi beszámolója és belső anyagai alapján saját szerkesztés

Ahogy az első táblázatban látható, a **létszám összetételének** vizsgálatával kezdtem. A létszám összetételére irányuló mutatók számítása közül a legfontosabbak a *fizikai és a szellemi létszám aránya*. Megoszlási viszonyzámmal számoltam ki, hogy az elmúlt években hogyan alakult a fizikai munkavállalók aránya a cégnél. Megállapítottam, hogy **2018-ban voltak jelen a legmagasabb arányban a fizikai dolgozók**, mely 2019-re lecsökkent. Az ezt követő években ez az arány stagnált, nem volt kiugró változás a létszámösszetételben. (5. táblázat)

6. táblázat: Szellemi létszám aránya a Zalavíz Zrt-nél 2018-2023.években (%)

Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022	2023.09.30
Szellemi állományi létszám	98	106	100	100	101	103
/Összes állományi létszám	346	330	321	320	324	324
=Szellemi létszám aránya (%)	28,32	32,12	31,15	31,25	31,17	31,79

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023. évi beszámolója és belső anyagai alapján saját szerkesztés

A **szellemi** állományi létszám megközelítőleg **1/3-ada a fizikai foglalkoztatottaknak**. A legnagyobb arányban 2019-ben voltak jelen 32,12%-kal, melyet 2023. negyedik negyedéve követ a listán. A köztes időszakban 31% körül alakult a szellemi foglalkoztatottak aránya. (6. táblázat) A következő kördiagram tökéletesen szemlélteti, hogy hogyan oszlik meg a fizikai és a szellemi dolgozók aránya 2023.09.30-án. (23. ábra)

23. ábra: Fizikai és szellemi alkalmazottak megoszlása 2023.09.30-án



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023 évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

Ezt követően a **munkaerő felhasználásra** irányuló mutató számítása következett. A rendelkezésemre álló létszám adatokból kiszámoltam a *munkaerő felhasználási mutatót*, mely a létszám arányát fejezi ki. A folyamatos munkához elengedhetetlen, hogy a cég rendelkezzen egy átlagos dolgozói létszámmal, de az átlagos statisztikai létszám megléte is szükséges a hiányzások miatt.

7. táblázat: Munkaerő felhasználása (%) 2018-2023. években

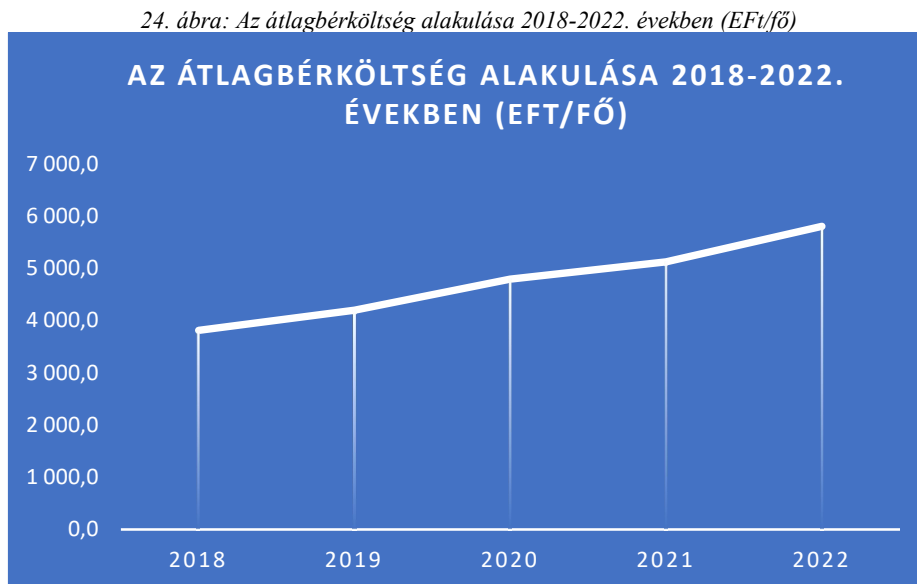
Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022	2023.09.30
Átlagos dolgozói létszám	345	328	320	321	326	326
/Átlagos statisztikai létszám	349	332	330	328	329	330
=Munkaerő felhasználás (%)	98,88	98,89	97,06	97,74	99,18	98,91

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023 évi beszámoló és belső anyagai alapján saját szerkesztés

Az 5. táblázatban láthatjuk, hogy hogyan alakult a munkaerő felhasználás az elmúlt években. (7. táblázat) **2018-ban 98,88%** volt a munkaerőfelhasználás aránya a vállalatnál. Változás **2020-at követően** következett be, ahol közel **2%-os csökkenés** volt tapasztalható. Ez a szám bekövetkeztethető a koronavírus kirobbanásának, a félelem és a gyakori megbetegedések miatt sok alkalmazott kényszerült távol maradni a munkájától. A következő években enyhén növekedésnek indult a munkaerőfelhasználás aránya, a **csúcsot 2022-ben érte el 99,18%-kal**. A *létszám tervezése* szempontjából az is fontos információ lehet számunkra, hogy az adott időszakban, hogy alakult a hiányzók aránya. Ezt az adatot a táblázatból is leolvashatjuk, melyet a munkaerő felhasználás 100%-ból való kivonásával kapunk meg.

A létszámvizsgálat után kitérek a **bérgazdálkodásra**. Mivel a szervezetek szerves részét képezi a *bérköltség*, ezért erre az elemzésre is nagy hangsúlyt fektettem. Azt szeretném

megtudni, hogy hogyan alakult a vállalkozásnál az *átlagbérköltség* a vizsgált időszakban, és hogyan viszonyult tervezett összes bérköltség a tényleges összes bérköltséghez viszonyítva. Az adatokat itt is, mint az előzőekben egy excel táblában összegyűjtöttem, majd ezt követően számoltam. Az átlagbérköltség változásáról egy diagrammot készítettem, 2018-2022. éves, rendelkezésre álló adatokból. (24. ábra)



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022 évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

2018-ban az **átlagbérköltség** 3814,9 EFt/fő volt, mely 2019-ben már elérte 4201,4 EFt/fő-t. A következő években is hasonló *növekedés* volt tapasztalható. A lassan, de biztosan növekvő átlagbérköltségek az elmúlt évben voltak a legmagasabbak 5812,6 EFt-tal. Ha ezt a tendenciát vizsgáljuk, azt a következtetést vonhatjuk le, hogyan az átlagbérek *ugyanilyen ütemben fognak növekedni* a jövőben, a piac szabályozásainak következményeként is.

8. táblázat: Tényleges és tervezett bérköltség aránya 2018-2023. években (%)

Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022	2023.09.30
Tényleges összes bérköltség	1 316 537	1 379 329	1 536 106	1 643 209	1 896 666	1 549 742
/Tervezett összes bérköltség	1 319 667	1 395 349	1 544 304	1 604 300	1 905 400	1 593 084
=Tény. és terv. bérköltség aránya (%)	99,76	98,85	99,47	102,43	99,54	97,28

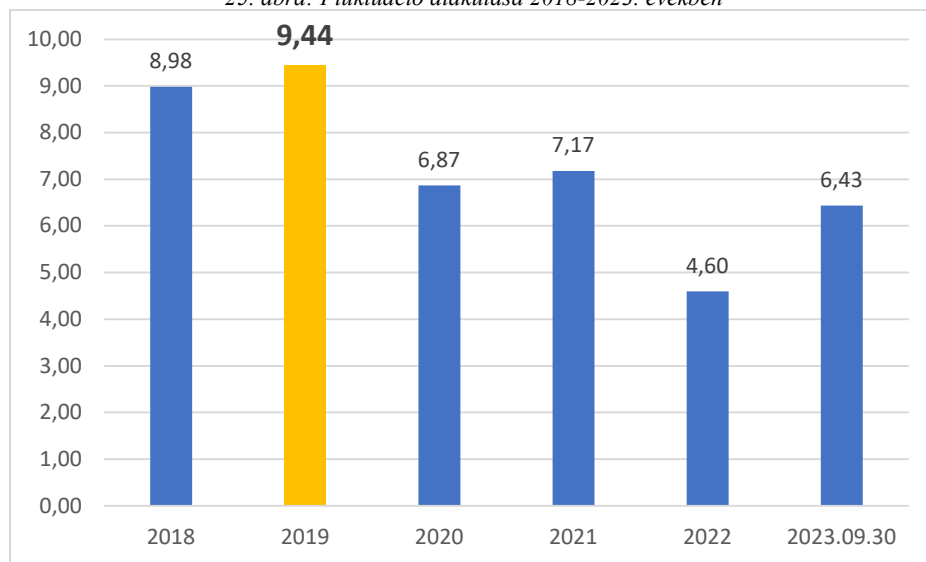
Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023 évi beszámoló és belső anyagai alapján saját szerkesztés

A következő táblázatban már a **tényleges és a tervezett bérköltségek arányát** vizsgáltam. (8. táblázat)

Szerettem volna megtudni, hogy milyen eltérések voltak az egyes évek során a tényleges bérköltség és az optimális, vagyis az elérni kívánt bérköltség között. 2018-ban 99,76%-os arányban alakultak a bérköltségek, mely azt jelenti, hogy ebben az évben *több volt* a tervezett bérköltség, mint a tényleges. Az ezt követő években a számok hasonlóan alakultak, **egyedül 2021-ben volt több a tényleges bérköltség, mint ahogy azt tervezték.** 2023. negyedik negyedévére viszont az arány megint 97,28% körül mozgott, ami az előtte lévő két évhez képest egy csökkenést jelentett.

Végül végeztem egy **fluktuáció vizsgálatot**, és a táblázatban kijött eredményekből egy összesítő diagrammot készítettem.

25. ábra: Fluktuáció alakulása 2018-2023. években



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2023 évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

A fluktuáció megállapításánál figyelembe vettem a **munkahelyről kilépők számát**, a vállalati létszámhoz viszonyítva. Elemzésével azt tudtam meg, hogy a vizsgált időszakban milyen arányú volt a *felmondások száma* a teljes létszámhoz képest. 2018-ban ez az érték 9% körül alakult, mely egy optimális szintnek mondható. **2019-ben volt a legmagasabb**, pontosan 9,44%, de a következő években ez az érték csökkenésnek indult. A mélypont 2022 volt, 4,60%-kal, ami már szervezeti szinten egy nagyon alacsony számnak minősül. Napjainkra, 2023. 09. 30-án 6,43% volt a fluktuáció.

3.3.2 Hatékonyságvizsgálat

Ebben a részben a **termelékenységi mutatók** elemzésével folytatom a dolgozatomat. Azt szeretném vizsgálni, hogy a Zalavíz Zrt-nél, hogy alakult a termelékenység a befolyásoló tényezők hatására. A hatékonyságvizsgálathoz a szervezet *controlling és számvitel* adatait használtam fel, melyek 2018 és 2022 között álltak rendelkezésemre. A vizsgálathoz itt is egy excel táblázatban számoltam, kezdve az **élőmunka- hatékonysági mutatókkal**.

Először az **egy főre jutó bruttó- és a nettó termelési értéket** számoltam ki, melyek meghatározásához első lépésként szükségem volt kiszámítani a bruttó és a nettó termelési értéket. A következő táblázatban látható ez a számítás, mely az elmúlt 5 év adatait szemlélteti a szervezetnek. (9. táblázat)

9. táblázat: Bruttó és nettó termelési érték meghatározása 2018-2022. években (Eft)

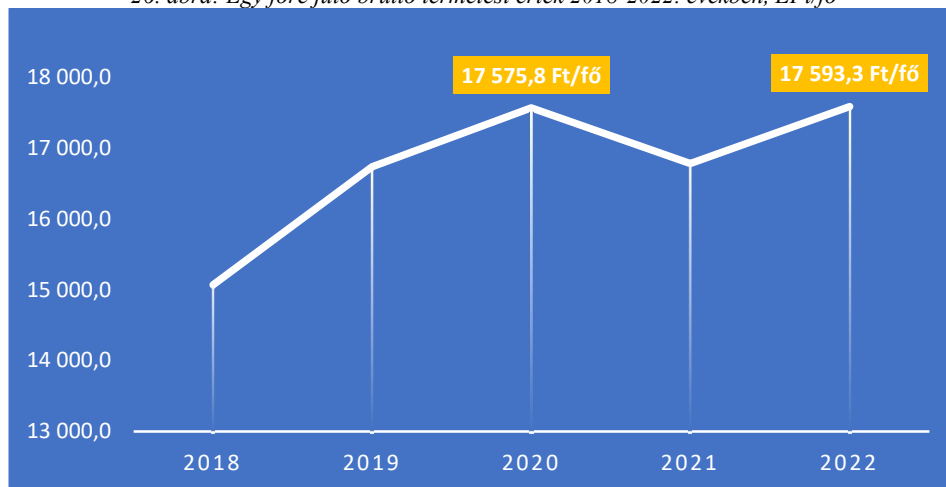
Megnevezés (Eft)	2018	2019	2020	2021	2022
Értékesítés nettó árbevétele	5 618 248	5 726 190	6 135 334	5 728 891	6 404 713
-ELÁBÉ	8 237	4 861	6 443	2 579	3 219
-ESZB	462 882	313 702	565 243	375 928	690 390
+/-STKÁV	38 796	-20 778	-22 925	-10 694	-14 006
+SEEAÉ	15 470	67 751	42 952	21 075	15 575
Bruttó termelési érték	5 201 395	5 496 156	5 629 525	5 382 153	5 740 685
-Anyagköltség	902 571	871 243	996 148	871 901	1 337 070
-Igénybe vett szolgáltatás	1 760 320	1 929 451	1 879 704	1 947 872	2 096 476
Anyagmentes termelési érték	2 538 504	2 695 462	2 753 673	2 562 380	2 307 139
-ÉCS	209 717	201 234	228 350	189 157	181 321
Nettó termelési érték	2 328 787	2 494 228	2 525 323	2 373 223	2 125 818

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022 évi beszámolója és belső anyagai alapján saját szerkesztés

2018-ban az értékesítés nettó árbevétele 5 618 248 Eft volt, mely a következő években is kisebb eltérésekkel, de hasonlóan alakult. A bruttó termelési érték a korrekciók rendezése után úgy alakult, hogy **2020-ban és 2022-ben** volt a *legmagasabb*, 5 496 156 Eft és 5 740 685 Eft-tal, mely annak volt köszönhető, hogy az eladott szolgáltatások értéke ezekben az években közel a duplájára emelkedett. **2020-ban** a *koronavírus hatásaként* számos **étteremlánc kényszerült bezárásra**, melynek következtében megnőtt az igény a **helyiségek folyamatos fertőtlenítésére és tisztítására**, ami a Zalavíz Zrt-nek plusz bevételként szolgált. **2022-ben** viszont az okozta a magas értéket, hogy **közmű vagyionon végzett munkák** (gerincvezeték csere, új bekötések készítése, tűzcsap építés és tűzcsap csere) miatt plusz bevétel keletkezett. A nettó termelési értéknél már nem voltak jelentős különbségek, a számok hasonló tendenciát mutattak. 2020-ban volt a legmagasabb 2 525 323 Eft-tal, de a megnövekedett anyagköltségek miatt 2022-ben már csak a 2 125 818 Eft-ot érte csak el. Ezt

követően az ismert adatok felhasználásával készítettem egy diagrammot az egy főre jutó bruttó- és nettó termelési értékekből. (26. és 27. ábra)

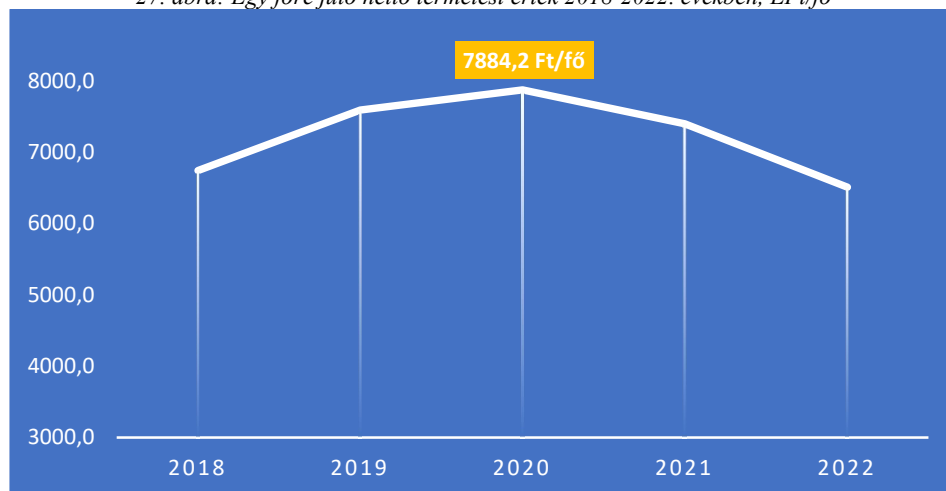
26. ábra: Egy főre jutó bruttó termelési érték 2018-2022. években, EFt/fő



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022. évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

A **bruttó termelési értéket** elosztottam az átlagos dolgozói létszámmal és így kaptam meg az *egy főre jutó bruttó termelési értéket*. A számok 15 000 EFt és 18 000 EFt között alakultak. A legmagasabb érték 17 593,3 EFt volt 2022-ben, mely után a 2020-as érték jött 17 575,8 EFt-tal.

27. ábra: Egy főre jutó nettó termelési érték 2018-2022. években, EFt/fő



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022. évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

Az *egy főre jutó nettó termelési értéket* úgy kaptam meg, hogy vettem a **nettó termelési érték** és az átlagos dolgozói létszám hányadosát. Itt az értékek 6 000 EFt és 8 000 EFt között mozogtak. Egy növekvő, majd pedig csökkenő tendenciát mutat az ábra, melynek a csúcsa 2020-ban volt, 7884,2 EFt-tal. *Elmaradás volt* a gerincvezetékek előállításánál, majd 2021-ben és 2022-ben az *infláció és az anyagárak emelkedése* miatt a közmű vagyyonon végzett

munkák közel 600 millió Ft-tal maradtak el. Az anyagköltségek pedig folyamatosan emelkedtek.

Az utolsó termelékenységi mutató az *egy főre jutó hozzáadott érték* kiszámítása volt. A szervezetnél is kiemelten fontos vizsgálni, hogy mennyi a dolgozók által előállított/hozzáadott érték. A mutató kiszámításához először szükségem volt meghatározni a hozzáadott értéket, majd azt osztottam az átlagos dolgozói létszámmal és így kaptam meg az egy főre jutó hozzáadott értéket. Az alábbi táblázat tartalmazza a kiszámításhoz szükséges adatokat és a végeredményt. (10. táblázat)

10. táblázat: Egy főre jutó hozzáadott érték (Eft/fő) 2018-2022. években

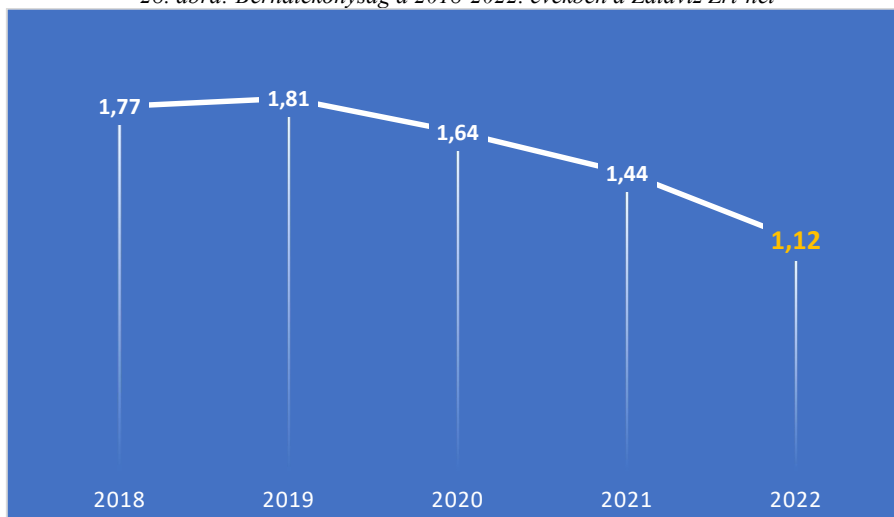
Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022
Személyi jellegű ráfordítások	1 827 624	1 896 292	2 037 205	2 169 981	2 414 780
+Écs	209 717	201 234	228 350	189 157	181 321
+Adózás előtti eredmény	1 025	15 768	-260 865	-163 174	-594 304
Hozzáadott érték	2 038 366	2 113 294	2 004 690	2 195 964	2 001 797
/Létszám	345	328	320	321	326
Egy főre jutó hozzáadott érték (Eft/fő)	5 906,6	6 437,1	6 258,8	6 849,5	6 134,8

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022 évi beszámolója és belső anyagai alapján saját szerkesztés

Az egy főre jutó hozzáadott értékek 6 000 Eft értékek körül alakultak, mely nagyvállalati szinten egy *alacsony értéknek* számít. Mindehhez az is hozzájárult, hogy az elmúlt évben kialakult válságok se segítették elő a szervezet fejlődését. 2020-ban a járvány beköszöntével is rengeteg válságkezelési módszerre volt szükség, mely hatására a cégnél is csak egy 6 258,8 Eft-os értéket eredményezett év végén a mutató.

A hatékonyságelemzés utolsó szakaszában a **bér-hatékonysági mutatók** számítása következett. Az első ábrán a *bérhatékonyságot* számoltam ki a vállalatnál 2018-2022. években. (28. ábra)

28. ábra: Bérhatékonyság a 2018-2022. években a Zalavíz Zrt-nél



Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022. évi belső adataiból készített táblázat alapján saját szerkesztés

A bérhatékonyság vizsgálatához egy táblázatot készítettem, melyben a nettó termelési érték és a tényleges összes bérköltség hányadosaként megkaptam az eredményeket. Ahogy az ábra is mutatja a vállalat bérhatékonysági mutatója **csökkenő tendenciát mutat**, ami azt jelenti, hogy a szervezetnél a *nettó termelési érték folyamatos csökkenése mellett a bérköltség is évről évre kevesebb volt*. A mutató 2019-ben volt a legmagasabb, 1,81, majd az ezt követő zuhanás után 2022-ben érte el a *mélypontot* 1,12 értékkel. Ebben az évben 1 896 666 bérköltségre 2 125 818 nettó termelési érték jutott. 22 év végén volt egy nagyobb béremelés a Zalavíz Zrt-nél, de akkor indultak növekedésnek az anyagköltségek is, ez okozta a bérhatékonyság csökkenését, 200 millió Ft-tal. *Elmaradtak* azok a hatékonyság növelő beruházások is, melyek ezeket az értékeket növelni tudták volna.

Ezt követően kiszámoltam az **1 forint személyi jellegű ráfordításra jutó nettó termelési értéket**, melyet a következő táblázat szemléltet. (11. táblázat)

11. táblázat: 1 forint személyi jellegű ráfordításra jutó nettó termelési érték 2018-2022. években

Megnevezés	2018	2019	2020	2021	2022
Nettó termelési érték	2 328 787	2 494 228	2 525 323	2 373 223	2 125 818
/Személyi jellegű ráfordítások	1 827 624	1 896 292	2 037 205	2 169 981	2 414 780
=Egyforint sz. jell. ráf. j. nettó term. érték	1,27	1,32	1,24	1,09	0,88

Forrás: A Zalavíz Zrt. 2018-2022 évi beszámoló és belső anyagai alapján saját szerkesztés

A cég számára sem mindegy, hogy tudja hatékonyan kihasználni a *munkaerejét*, ha már a fizetendő járulékokat mindenhogy meg kell fizetnie és nem tudja befolyásolni. Ebben a táblázatban arra voltam kíváncsi, hogy alakult az elmúlt években ez a mutató,

számításához a nettó termelési értéket osztottam el a személyi jellegű ráfordításokkal. Ahogy a táblázatból is kiolvashatjuk 2019-ben 1,32 volt az értéke a mutatónak, ami azt jelenti, hogy 1 896 292 E Ft személyi jellegű ráfordításra 2 494 228 E Ft nettó termelési érték jutott. A további években *folyamatos csökkenés* volt tapasztalható, mely ahhoz vezetett, hogy 2022-ben az érték már csak 0,88 volt.

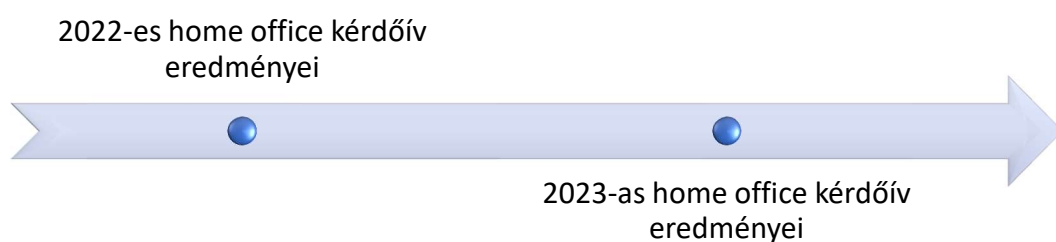
3.4 Home office a gyakorlatban

3.4.1 Kérdőíves kutatás eredményei

A **kérdőíves kutatással** az volt a **célom**, hogy a Zalavíz dolgozói által beérkezett válaszok alapján egy *komplex képet* kapjak arról, hogy milyen hatással volt a home office a szervezet egyes tagjaira. Ezen túl az, hogy a felállított hipotéziseimet megvédhessem, vagy ha kell, cáfolást nyerjek. Ez az empirikus kutatási módszer segít megismerni a kollégák tapasztalatait az elmúlt évekből, és segít megérteni, hogy milyen személyes és szakmai értékeket helyeztek előtérbe az otthoni munkavégzés alkalmával.

Először egy **2022-es kérdőív** eredményeit mutatom be, melyet a Zalavíz Zrt. készítettet dolgozói részére. A kérdéssorban megtalálhatók a legfontosabb kérdések a home office vonatkozásában, melyek a 2023-as felmérésben is felfedezhetőek. Ez után összehasonlítom a **2023-as kérdőívvel**, melynek készítésében én is részt vettem. Először is ismertetem a két kérdőív sorrendjét, majd ezt követően az eredményeket. (29. ábra)

29. ábra: 2022-es és 2023-as kérdőív a home office-ról

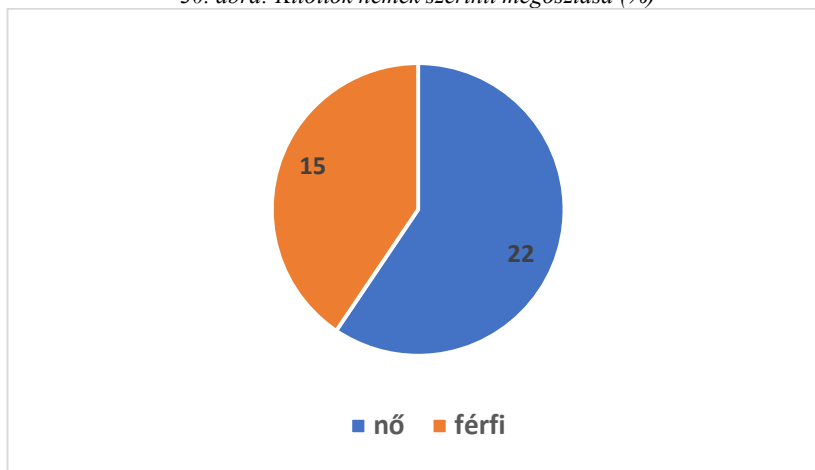


Forrás: saját szerkesztés

2022-es kérdőív eredményei

A **2022-es kérdőívet** 50 dolgozóból 37-en töltötték ki. A kérdéssor tartalmaz demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket és témaspecifikus kérdéseket is. A kérdőív 15 kérdésből állt, melyek közül csak a legfontosabbakat fogom kiemelni, amiket a 2023-as eredményekkel össze tudok hasonlítani. A kérdések nagy része feleletválasztós kérdésekből állt, de előfordult, hogy a kitöltő saját véleményére, indoklására volt kíváncsi a szervezet.

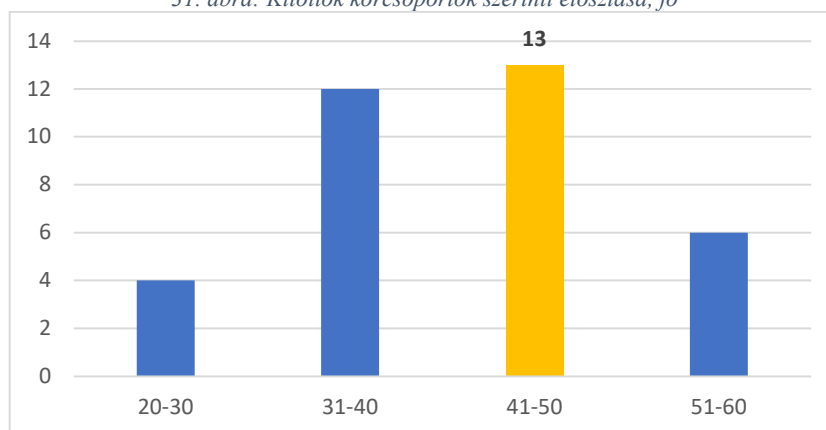
30. ábra: Kitöltők nemek szerinti megoszlása (%)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Az első ábrán a kitöltők **nemi arányát** ábrázoltam. A kitöltő szellemi dolgozók közel **2/3-a nő**. (30. ábra)

31. ábra: Kitöltők korcsoportok szerinti eloszlása, fő

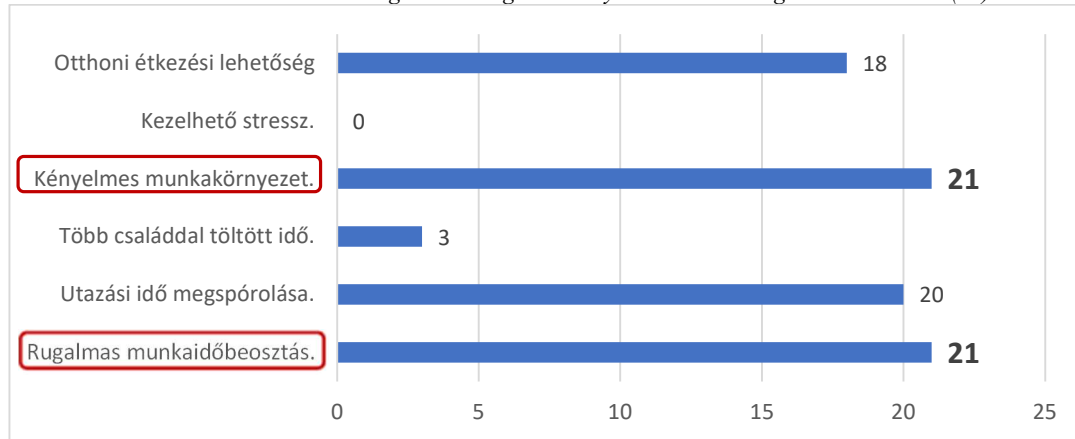


Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy **hány évesek** a kitöltők. Először csináltam egy csoportosítást a beérkezett adatokból, majd abból egy diagrammot. A mintában a **középkorúak** voltak a legnagyobb arányban, közülük is a 41-50 éves korosztály kiemelt. Ez nem igazán meglepő, hiszen a szervezetnél egy kicsit idősebb az átlag korosztály. Sokan választották a Zalavíz Zrt-t hosszú távú munkára, és nem ritka, hogy az itt dolgozók innen is mennek nyugdíjba 20-30 év cégnél töltött idő után. (31. ábra)

A következő diagrammok már a témaspecifikus kérdésekre vonatkoznak. Kiemeltem a **legfontosabb 4 kérdést** a home office vonatkozásában, melyeket 2023-as adatokkal is be fogok mutatni.

32. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes értékeinek megítélése 2022-ben (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Az első kérdés arra vonatkozott, hogy a dolgozók mit tartanak a **legnagyobb személyes értékek** az otthoni munkavégzésben. A válaszok közül legtöbbször a **kényelmes munkakörnyezetet és a rugalmas munkaidőbeosztást** írták. Személyes tapasztalataim is azt mutatják, hogy az emberek a kényelmet helyezik sokszor előtérbe, ellentétben például azzal, hogy mennyire kezelhető a stressz, hiszen ezt a lehetőséget egy kitöltő se választotta személyes értékeknek. A köztes értékek azt mutatták, hogy az utazási idő megspórolása és a családdal töltött idő is fontos az emberek számára. (32. ábra)

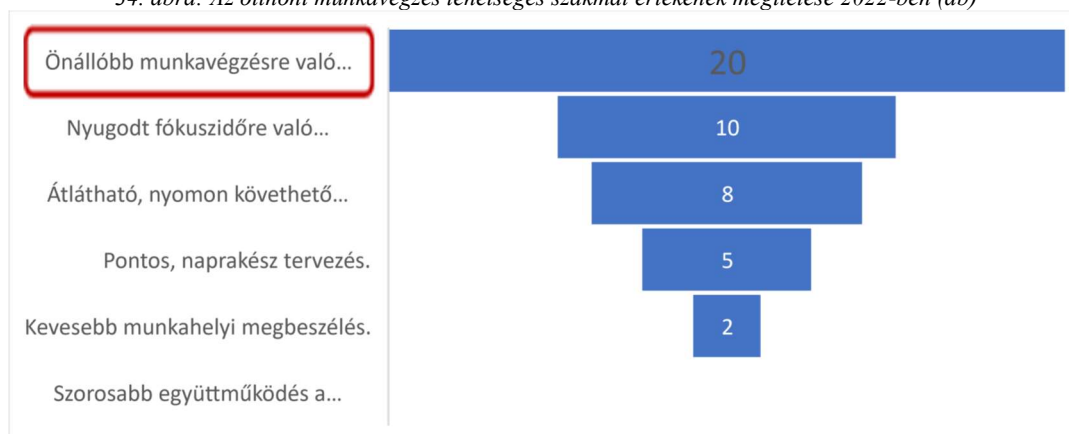
33. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes nehézségeinek megítélése 2022-ben (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A második kérdés, amit ki szeretnék emelni az, hogy mi a **legnagyobb személyes nehézsége** az otthoni munkavégzésnek. A munkatársak **a privát idő és a munka összekeveredését** adták meg legnagyobb személyes nehézségnek. Ezt követte az a tény, hogy az emberek nem képesek lekapcsolni nap végén, és az otthoni zavaró tényezők is nagyban befolyásolják tevékenységüket. Az utóbbi állítást 13-an írták, hiszen azok a dolgozók, akik gyereket nevelnek, nehezebben tudnak kiszabadulni a gyereknevelésből, vagy éppen azok a nők, akik kényszerrel érzik a házimunka végzésére az otthon töltött idejük alatt. (33. ábra)

34. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai értékeinek megítélése 2022-ben (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A harmadik kérdésben arra volt a szervezet kíváncsi, **hogy mi a legnagyobb szakmai érték** az otthoni munkavégzésnek. Az eredményeket tölcserdiagrammon szemléltettem, mert úgy gondolom így lehet a legjobban látni, hogy a legnagyobb szakmai értéknek az **önállóbb munkavégzésre való ráutaltságot** mondták. A következő válasz a nyugodt fókuszidőre való lehetőség, hiszen az emberek az otthoni saját környezetükben sokkal komfortosabban érzik magukat. A kollégákkal való szoros együttműködést nem mondták személyes értéknek a válaszadók, melyre a következő diagrammon lesz látható a magyarázat. (34. ábra)

35. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai nehézségeinek megítélése 2022-ben (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-ben végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

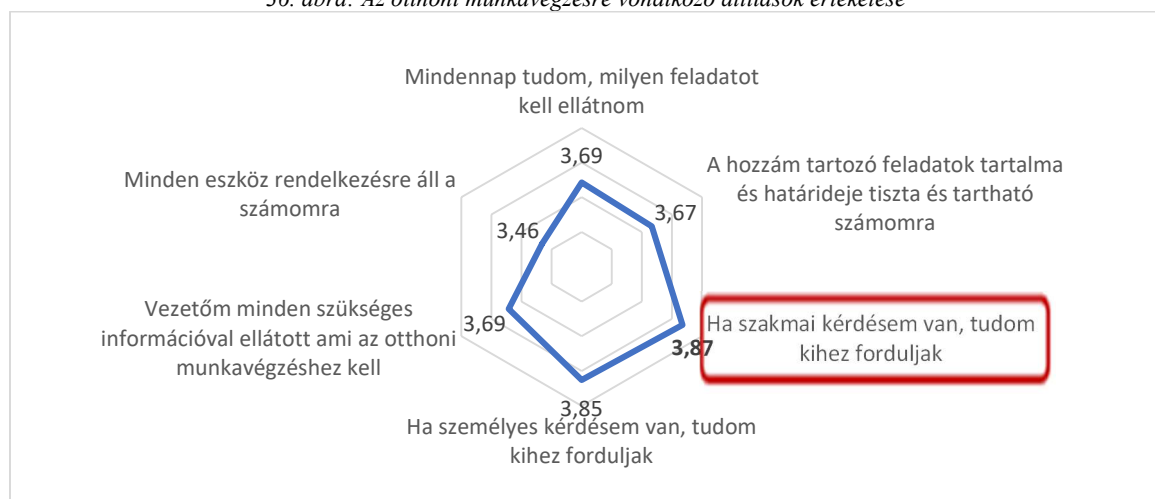
Az utolsó kérdésben a **személyes nehézségek felmérésére** helyeztük a hangsúlyt. Magasan a legnépszerűbb válasz a **kollégákkal való együttműködés** volt, amely az előző diagrammon az utolsó helyen szerepelt. A home office munkanapok alkalmával, mikor mindenki csak magára számíthat otthonában munka közben, és laptopon keresztül dolgozik, nagyban megnehezíti a kommunikációt, mintha személyesen dolgoznának. Kiemelném, hogy a folyamatos rendelkezésre állás is jó helyen áll, mely a rendszeresebb ellenőrzésnek köszönhető. (35. ábra)

2023-as kérdőív eredményei

A 2023-as kérdőív elkészítésében én is kaptam lehetőséget részt venni. A home office-ról szóló kérdőívet 114 embernek küldtük ki, melyet 54-en töltöttek ki. A kérdéstípusok kizárólag témaspecifikus kérdéseket tartalmaznak, de a jövőben javaslatokat fogok tenni a demográfiai adatokra vonatkozó kérdések beépítésére a kérdőívbe. A felmérés főként feleletválasztós típusú kérdéssorból áll, de tartalmaz Likert-skálás kérdést is, melyből egy pókháló diagrammot is készítettem. A kérdőívet a docs.google.com oldal segítségével készítettük el, és az itt készített diagrammokat használtam fel az eredmények elemzésében.

Az eredmények bemutatását a **Likert-skálás** kérdéssel kezdem, amely úgy hangzott, hogy Mennyire érzed igaznak magadra nézve az alábbi állításokat az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban? Ehhez a kérdéshez 1-től 4-ig kellett értékelni a dolgozóknak. (1: egyáltalán nem igaz...4: teljesen igaz) A válaszokból excel-ben átlagot készítettem. (36. ábra)

36. ábra: Az otthoni munkavégzésre vonatkozó állítások értékelése

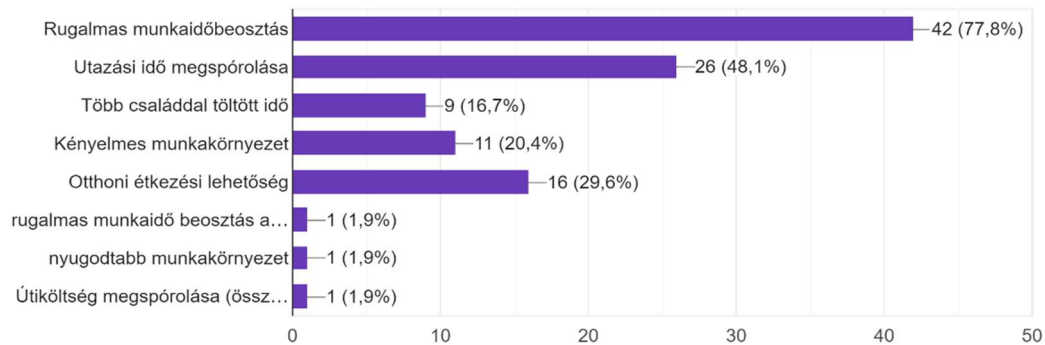


Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2023-ban végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Az ábrán az látható, hogy az értékek inkább *pozitív* értékeket mutatnak a felmérésben. 3,87 és 3,85 ponttal a legnépszerűbb válaszok voltak azok, hogy a dolgozóknak akár szakmai, akár személyes kérdésük van, **tudják, hogy kihez kell fordulniuk segítségért**. A következő válasz is arra utalt, hogy minden szükséges információt át ad a vezető a munkatársaknak. Ezt követte a feladatok ellátásához szükséges ismeret birtoklása és a hozzá kapcsolódó határidők tarthatósága. Végül, amit a legalacsonyabbra értékelték, az a minden eszköz a rendelkezésemre áll állítás volt, ugyanis ezt érezték a legkevésbé igaznak magukra nézve a válaszadók. Az ábra kiemeli a *gyengeségeket*, hogy a szükséges informatikai eszközök nem állnak a dolgozók rendelkezésére.

A **következő négy kérdés** ugyanaz lesz, mint a 2022-es felmérésben. Azt szerettem volna ezzel megtudni, hogy milyen szempontokban *változott meg* a dolgozók véleménye 1 év alatt. Az alábbi kérdésekben saját válaszok megadására is volt lehetőségük az alkalmazottaknak.

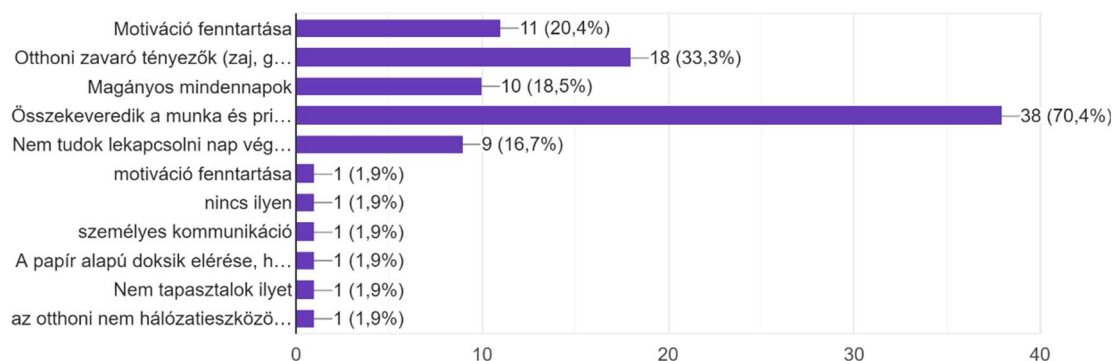
37. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes értékeinek megítélése 2023-ban (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2023-ban végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Az első kérdés a **legnagyobb személyes értékek** osztályozására vonatkozott. A legnépszerűbb válasznak a *rugalmas munkaidőbeosztást* választották 42 szavazattal. Ezt követte az utazási idő megspórolása. A Zalavíz Zrt-nél is sok munkatársnak okoz nehézséget a céghez való bejutás időtartama, amit, ha home office-ból dolgoznak, meg tudnak spórolni. Ez is egy kényelmi szempont, akárcsak az ezt követő eredmények a kényelmes munkakörnyezet és az otthoni étkezési lehetőség. (37. ábra)

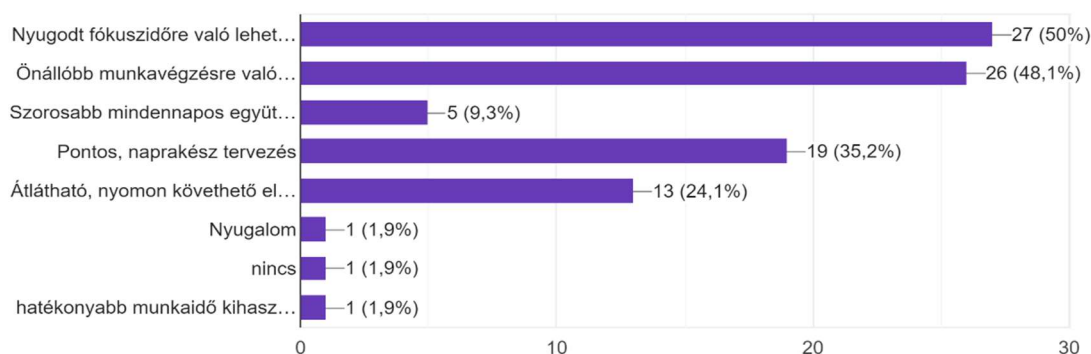
38. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes nehézségeinek megítélése 2023-ban (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2023-ban végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A **legnagyobb személyes nehézséget** ebben az évben is 70,4%-os aránnyal *a munka és a privát idő összekeveredése* jelentette. Az otthoni zavaró tényezők, ezen belül is a gyerekek nevelése, a háztartás vitele magas számmal követte az előző állítást. Kb. az emberek 1/3-a azt nyilatkozta, hogy magányosnak érzni magát otthon, nincs elegendő motivációja és nem is tud lekapcsolni a nap végén. (38. ábra)

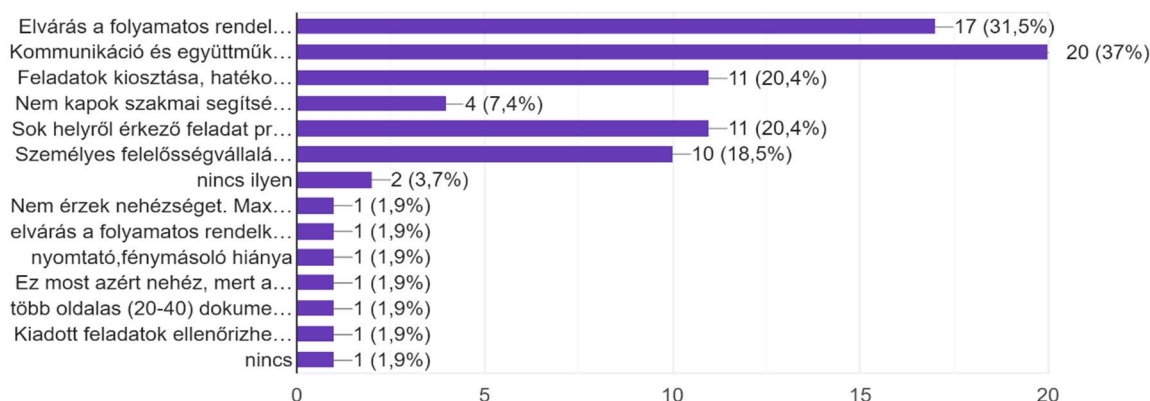
39. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai értékének megítélése 2023-ban (db)



Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2023-ban végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A harmadik kérdés arra vonatkozott, hogy a dolgozók szerint, mi a **legnagyobb szakmai értéke** az otthoni munkavégzésnek. A listát a *nyugodt fókuszidőre való lehetőség* vezeti 27 válasszal. De szorosán utána az *önállóbb munkavégzésre való lehetőséget* emelték ki a dolgozók. 19-en tartották szakmai értéknek azt, hogy a home office alatt pontos, naprakész tervezést tudnak megalkotni. Ehhez kapcsolódóan fontos értéknek tartják azt is, hogy a feladataikat átláthatóan nyomon tudják követni az otthoni munkavégzés során. (39. ábra)

40. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai nehézségének megítélése 2023-ban (db)







Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2023-ban végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Az utolsó kérdésben újra megkérdeztük az alkalmazottakat a **legnagyobb szakmai nehézségekről** a home office alatt. 20 válasszal az első helyen szerepel, hogy nehézségnek érzik az emberek, hogy *otthonról kommunikáljanak munkatársaikkal*. Az *elvárás a folyamatos rendelkezésre állásra* is plusz terhet jelent, az otthoni munkavégzések alkalmával. A feladatok teljesítésére vonatkozó állítások és a személyes felelősségvállalás is kiemelt helyet kaptak a válaszadói listán. Több személyes nehézség is beérkezett válasznak, melyet 1-1 munkatárs adott meg, ilyen volt a nyomtató, fénymásoló hiánya. (40. ábra)

Hipotézisvizsgálat - 2022-es és a 2023-as kérdőív eredményeinek összehasonlítása

12. táblázat: Összehasonlító táblázat a 2022-es és a 2023-as kérdőív eredményeiből





2022	Szempontok (mindkettőben szereplő)	2023	Értékelés
Rugalmas munkaidőbeosztás	Otthoni munkavégzés legnagyobb személyes értéke	Rugalmas munkaidőbeosztás	
Összekeveredik a munka és a privát idő	Otthoni munkavégzés legnagyobb személyes nehézsége	Összekeveredik a munka és a privát idő	
Önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény	Otthoni munkavégzés legnagyobb szakmai értéke	Nyugodt fókuszidőre való lehetőség	
Kommunikáció és együttműködés a kollégákkal	Otthoni munkavégzés legnagyobb szakmai nehézsége	Kommunikáció és együttműködés a kollégákkal	

Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-2023. években végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A kérdőív eredményeinek feldolgozásában, utolsó lépésként *összehasonlítottam* a **2022-es** és a **2023-as** kérdőív eredményeit. (12. táblázat) Az első szempont az **otthoni munkavégzés legnagyobb személyes értéke** volt, ahol mindkét évben nagyon hasonlóan rangsorolták a Zalavíz dolgozói a válaszlehetőségeket, de a *rugalmas munkaidőbeosztás* az első helyen szerepelt 2022-ben és 2023-ban is, azzal kiegészítve, hogy a korábbi évben a kényelmes munkakörnyezet is elnyerte ezt a pozíciót. A következő szempont az **otthoni munkavégzés legnagyobb személyes nehézsége** volt, ahol szintén megegyezett az alkalmazottak véleménye a két évben, miszerint a *munka és a privát idő összekeveredését* tartották a legnagyobb személyes nehézségnek. A harmadik szempont az **otthoni munkavégzés legnagyobb szakmai értékére** vonatkozott, melynél nem egyezett meg az első helyen álló válasz. 2022-ben az *önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény* került az élre, amivel szemben 2023-ban a *nyugodt fókuszidőre való lehetőséget* tartották legnagyobb szakmai értéknek. Ez annak is köszönhető, hogy 2023-ra már leküzdötték az emberek a home office-al járó kezdeti nehézségeket, és a későbbiekben inkább a kényelmet, a nyugodt fókuszidőre való lehetőséget tartották nagyobb szakmai értéknek. Az utolsó szempont a **legnagyobb szakmai nehézségre** vonatkozott, ahol 2022-ben és 2023-ban is a szervezet a *dolgozói a kommunikációt és együttműködést a kollégákkal* választották legnagyobb szakmai nehézségnek home office tevékenységeik során.

A fentiek alapján három hipotézisemet elfogadtam, egyet pedig elutasítottam. (13.táblázat)

13. táblázat: Hipotézisvizsgálat

Hipotézis	Teljesülés
H1: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb személyes értékét a rugalmas munkaidőbeosztás jelentette 2022-ben és 2023-ban is.	
H2: A home office legnagyobb személyes nehézségét a munka és a privát idő összekeveredése jelentette mindkét vizsgált évben.	
H3: A legnagyobb szakmai érték az otthoni munkavégzések alkalmával az önállóbb munkavégzés lehetősége volt a vizsgált időszak egészében.	
H4: Az otthoni munkavégzés során a legnagyobb szakmai nehézséget a kommunikáció és együttműködés a kollégákkal jelentette.	

Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-2023. években végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

Rangkorreláció - 2022-es és a 2023-as kérdőív eredményeinek kapcsolatvizsgálata

A hipotézisvizsgálatot követően a 2022-es és a 2023-as kérdőív rangsorolt adatainak eredményeiből készítettem egy **rangkorrelációs** vizsgálatot, melyben azt szerettem volna megtudni, hogy a két kérdőív adatainak összevetésével milyen *szorosságot* tudok megfigyelni a mindkettő kérdőívben szereplő szempontokra adott értékelések között. (14. táblázat)

14. táblázat: Rangkorreláció a 2022-es és a 2023-as kérdőív rangsorolt adataiból

2022-2023	Személyes érték	Személyes nehézség	Szakmai érték	Szakmai nehézség
Személyes érték	0,69			
Személyes nehézség		0,40		
Szakmai érték			0,83	
Szakmai nehézség				0,79

Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-2023. években végzett felmérés adatai alapján saját szerkesztés

A **legszorosabb** kapcsolat a két év eredményének alakulásában a **szakmai értéknél** volt a 0,83-as Spearman-féle rangkorrelációs együttható alapján. Mindegyik szempontnál *pozitív a kapcsolat*, azaz a legkevésbé és leginkább hangsúlyos szempontok hasonlóak voltak, ugyanakkor a személyes nehézség megítélésében volt a **legkevésbé szoros a két év közötti rangsor egyezősége** (0,40). A személyes érték és nehézség esetében **közepes**, a szakmai érték és nehézség esetében **szoros** kapcsolat van a két év rangsora között.

3.4.2 Strukturált interjú eredményei

Az utolsó primer kutatásom egy **strukturált interjú készítése**, melyben a Zalavíz Zrt. két vezető beosztású munkatársát kérdeztem meg a home office-ra vonatkozóan. A kérdéseket úgy fogalmaztam meg, hogy kapcsolódjanak a kérdőívhez, azért, hogy vezetői oldalról is megismerhessen a home office lehetőségeit/nehézségeit egy mélyebb beszélgetés keretében. A kérdőív eredményeivel történő összehasonlíthatóság érdekében szintén 4 fokozatú Likert-skálával értékeltem a legfontosabb kérdéseket, melyeket a vezetők egyéni véleménye egészített ki. Információ szerzés szempontjából érdekes tapasztalatokat hallgathattam meg, melyekből fontos következtetéseket tudtam levonni. A következőkben az eredményeket ismertetem a **kérdések mentén**.

1. Mi az Ön beosztása?

Arnhoffer András elnök-vezérigazgató pozícióban, míg Fókás Gábor HR vezetőként végzi mindennapi munkáját a Zalavíz Zrt-nél.

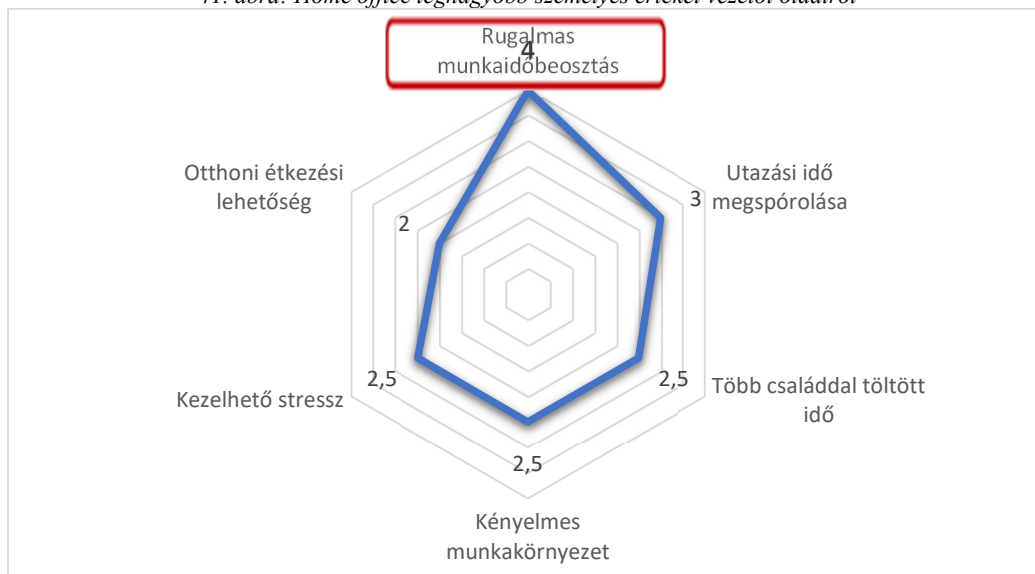
2. Vezetőként hogyan ítéli meg, hogyan alakult az otthoni munkavégzésre való átállás a vírus helyzetre való tekintettel? Miért?

Mindkét vezető úgy nyilatkozott, hogy a vállalat **teljes mértékben** fel volt rá készülve, és korán át tudtak állni, mégpedig azért, mert a cégnél a távmunkára való áttérést már előtte elindították 7 munkatársnál, ezért az informatikai rendszerek már készen álltak és csak néhány munkatársnak kellett edukációt tartani.

3. Vezetőként, hogy tapasztalta, mi volt a dolgozók számára a legnagyobb személyes értéke az otthoni munkavégzésnek? Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán! (1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)

A 3-tól a 6-ig kérdésig Likert-skálával értékeltem a megadott válaszokat. A Likert-skálás kérdéseknél a meghallgatott válaszokat excel munkafüzetben összesítettem, majd a vezetők értékeléséből egy átlagot számoltam. A kijött átlagokból pókháló diagrammokat készítettem, és ezt követően elemeztem az eredményeket.

41. ábra: Home office legnagyobb személyes értékei vezetői oldalról



Forrás: Interjú alapján saját szerkesztés

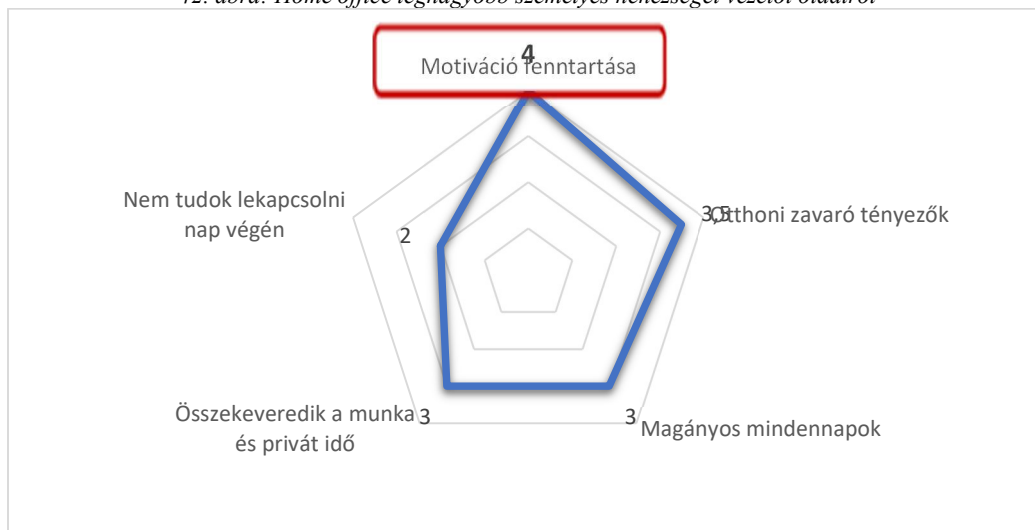
A harmadik kérdésnél elég **különbözően értékelték** a vezetők. A HR-es vezető sokkal *optimistábban* osztályozott vezető kollégájával szemben. Plusz választ is kaptam tőle személyes értéként, a **home office** személyében. Úgy gondolja, ez a munkaforma segít fenntartani a magánélet és a munka egyensúlyát, továbbá az egy nap otthon töltött idő a munka mellett az automatikus háztartási tevékenységek elvégzésére is alkalmas, például mosás vagy szerelő fogadása. A cégnél is engedélyezve van a gyerekes szülők számára az otthoni munkavégzés lehetősége kritikus helyzetekben, ami a betegszabadságos napok számának visszaesését okozta. A rugalmas munkaidőbeosztás maximális értékelést kapott a vezetőktől, ami megegyezik a dolgozók által beérkezett kérdőív eredményével is. (41. ábra) 2,5-ös értéket kapott a kezelhető stressz, a kényelmes munkakörnyezet és a több családdal töltött idő, ami közepes értéknek számít. Viszont legkevésbé személyes értéknek az otthoni étkezést választották, ami azt jelenti, hogy a vezetők számára nem okoz nehézséget a vállalatnál az étkezést lebonyolítani.

4. Vezetőként, mit gondol, mi a legnagyobb nehézsége az otthoni munkavégzésnek?

Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!

(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)

42. ábra: Home office legnagyobb személyes nehézségei vezetői oldalról



Forrás: Interjú alapján saját szerkesztés

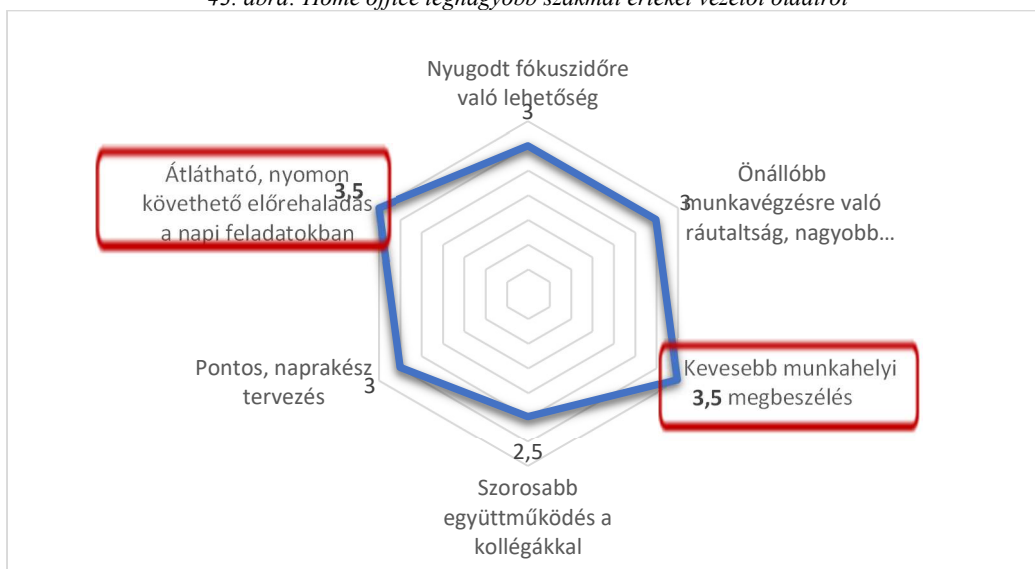
Összefoglalva a negyedik kérdéshez tartozó ábra azt mutatja, hogy a **motiváció fenntartását** tartják a vezetők legnagyobb nehézségnek, ezzel ellentétben könnyen le tudnak kapcsolni nap végén. Home office tevékenységük során komoly nehézséget okoz számukra az otthoni zavaró tényezők, a magány és a privát idő és a munka összekeveredése. Fókás Gábor nehézségként a **személyes kontaktus hiányát** is említette, valamint a magánélet és a munka szétválasztása okozhat problémát még a számukra. (42. ábra)

5. **Vezetőként, mit tart a legnagyobb szakmai értéknek az otthoni munkavégzésben?**

Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!

(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)

43. ábra: Home office legnagyobb szakmai értékei vezetői oldalról



Forrás: Interjú alapján saját szerkesztés

A vezetők a legnagyobb szakmai értéknek az **átlátható, nyomon követhető előrehaladást** a napi feladatokban és a **kevesebb munkahelyi megbeszélést** minősítették legnagyobb szakmai értéknek. Ezeknek a feladatoknak a lebonyolítása és koordinálása az ő feladatuk, tehát érthető, hogy ezzel az otthoni munkavégzés könnyíti a feladataikon. Legkevésbé szakmai értéknek az együttműködést a kollégákkal tartották. A HR vezető mindezek mellett kiemelte, hogy bizonyos munkakörökben előny az otthoni munkavégzés is, mivel nagyobb a koncentráció lehetősége, nincs „zavaró” tényező munkaidő közben. Van olyan feladat, amit ő is szívesebben végez otthonról, mert előbb elkészül vele, mint bent a vállalatnál amikor 5 percenként nyílik az ajtó és a kollégák különböző kérdésekkel fordulnak hozzá. Véleménye szerint, a megfelelő otthoni munkavégzéshez jó időgazdálkodás és megfelelő időbeosztás tervezés szükséges. Valamint itt is pihenőt kell tartani a munkavégzés közben. (43. ábra)

6. Vezetőként, mit tapasztalt, mi a legnagyobb szakmai nehézsége az otthoni munkavégzésnek? Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!

(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)

44. ábra: Home office legnagyobb szakmai nehézségei vezetői oldalról



Forrás: Interjú alapján saját szerkesztés

Ahogy az ábra is mutatja, a szakmai nehézségek rangsorolásánál nem volt kiugróan rossz értékelése a szempontoknak. A vezetők a **személyes felelősségvállalás megtanulását**, megtanítását maximális pontszámmal értékelték, ami azt jelenti, hogy ezt tartják a home office legnagyobb szakmai nehézségének. A többi szempontokat is nehézségnek találták, 3-3,5-ös átlag értékelést kaptak. Fókás Gábor úgy vélekedik még az otthoni munka

nehézségeiről, hogy a kollégák általában úgy gondolják, hogy a home office egy szabadság, amikor nem kell 100%-ot nyújtani, de ez hibás vélekedés, mivel a nyugodtabb munkakörülmények között akár nagyobb teljesítmény elérésre is van lehetőség. (44. ábra)

7. Ön szerint hogyan lenne javítható a HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthetők az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek?

Arnhoffer András véleménye szerint az **oktatás és az elvárások** megfogalmazásával az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban és a **vezetői szervezés** és visszacsatolásával lenne javítható a HR gazdálkodás hatékonysága és csökkenthetők az otthoni munkavégzés nehézségei. *Fókás Gábor* szerint a megfelelő **vezetői feladat delegálása és ellenőrzése** lenne a fontos a home office alatt. Véleménye szerint, nem az a cél, hogy az infokommunikációs eszközök adathempenységét és adatforgalmát figyeljék, hanem értelmes és fontos feladatokat végezzenek a munkatársak. Példaként említette, hogy az ügyfélszolgálatos kollégák a háttérmunkát, amelyre a napi front office ügyintézés alatt nincs idő otthon jobban és pontosabban meg tudják csinálni. Az otthoni munkavégzést támogatni kell erre pedig a vezetők és a munkatársakat is képezni kell.

**8. Ön szerint érdemes-e hosszú távon bevezetni az otthoni munkavégzést a vállalatnál?
Válaszát indokolja!**

Arnhoffer András szerint érdemes hosszú távon bevezetni az otthoni munkavégzést a vállalatnál, mivel a munkaforma bevezetése **hatékonyságnövelő** hatással lenne a szervezetre, mindemellett költségeiket is tudnák csökkenteni. Elmondta, hogy a fiatalabb generációkra **motiváló erőként** hathat a home office, és a megfelelő mennyiségű és minőségű utánpótlásról való gondolkodás a cég számára is fontos.

Fókás Gábor szerint, a jövő a **4 napos munkahét**, mivel a jelen társadalmi elvárások, valamint a rendelkezésre álló infokommunikációs eszközök lehetővé teszik a gyorsabb, helytől független munkavégzést. Jelenleg is megfelelően működik a home office szabályozása és rendszere, nyárra lehetőséget biztosítanak 1 hét egybefüggő home office-ra a Zalavíz Zrt-nél a kisgyermekes szülőknek, valamint, szabályozottan a heti egy napra minden releváns munkakörben lehetőség van. Ez egyrészt költségcsökkenést eredményez, másrészt a munkatársi elköteleződést növeli. Csökken a stressz és egészségesebbek a munkatársak, melyek hosszabb távon számszerűsíthető eredmények.

9. Milyen arányban tartja elképzelhetőnek az otthoni és az irodai munkavégzés alkalmazását? Miért?

A válaszok ennél a kérdésnél nagyon megosztóak voltak, mert a **vezérigazgató** a **heti 3 nap otthon és 2 nap munkahelyen** formációt tartja megfelelőnek a szervezet alkalmazottai számára, míg a HR vezető a **heti 1 nap otthon és 4 nap munkahelyen** tartózkodást tartja optimális aránynak.

10. Javasolja-e a home office foglalkoztatást kevesebb bér és béren kívüli juttatás adásával úgy, hogy a munkavállalónak több szabadideje maradjon? Miért?

Arnhoffer András úgy nyilatkozott, hogy **javasolná** ezt az opciót, és azzal indokolta választát, hogy a kiegyensúlyozottabb ember hatékonyabban tud dolgozni. *Fókás Gábor* is **javasolná**, és ő azzal indokolta, hogy ez csak 4 napos munkahét bevezetése kapcsán lehetne opció, kvázi 20%-os bérnövekedéssel. A társaságnak jogilag ez részmunkaidős foglalkoztatás lenne, mivel a szervezet egy köztulajdonban álló gazdasági társaság.

Rangkorreláció - 2022-es és a 2023-as kérdőív eredményeinek kapcsolat vizsgálata az interjú rangsorolt adataival

Az interjú eredményeinek elemzése után itt is *összehasonlítom* az interjú rangsorolt adatait a 2022-es kérdőív rangsor szerinti adataival. (15. táblázat)

15. táblázat: Rangkorreláció a 2022-es kérdőív és az interjú rangsorolt adataiból

2022	Személyes érték	Személyes nehézség	Szakmai érték	Szakmai nehézség
Személyes érték	0,69			
Személyes nehézség		-0,35		
Szakmai érték			0,54	
Szakmai nehézség				-0,14

Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-2023. években végzett felmérések és interjú adatai alapján saját szerkesztés

A számítást a **személyes értékek** kapcsolatának vizsgálatával kezdtem, ahol megállapítottam, hogy egy **közepes, pozitív** kapcsolat van a szempontok között (0,69), Ez azt is jelenti még, hogy 2022-ben a dolgozók és 2023-ban az interjút megválaszolók vezetőik alapvetően

hasonlóan rangsorolták a home office **legnagyobb személyes értékének** megadott szempontjait. A személyes és szakmai **értékek** esetében **közepes**, a személyes és szakmai **nehézségek** esetében a kapcsolat hiányáról beszélhetünk a 2022-es kérdőív és az interjú rangsorolt adatai között. A személyes és szakmai **nehézségek** összehasonlítása során *negatív* kapcsolati irányt állapítottam meg, ami azt jelenti, hogy a szempontok **fontosságát inkább ellentétesen** értékelték.

Ezt követően megvizsgálom a **kapcsolatát** az interjú eredményeinek és a 2023-as kérdőív adatainak, rangkorreláció számításával. (16. táblázat)

16. táblázat: Rangkorreláció a 2023-as kérdőív és az interjú rangsorolt adataiból

2023	Személyes érték	Személyes nehézség	Szakmai érték	Szakmai nehézség
Személyes értéke	0,69			
Személyes nehézség		0,65		
Szakmai érték			0,37	
Szakmai nehézség				-0,57

Forrás: A Zalavíz Zrt. dolgozói körében 2022-2023. években végzett felmérések és interjú adatai alapján saját szerkesztés

A 2023-as dolgozói és vezetői szempontok összevetésénél megállapítottam, hogy 0,69-es korrelációs együttható értékkel a **személyes értékek** között alakult a **legsorosabb** kapcsolat, ami egy közepes mértéket jelent. *Negatív* irányú mutatóérték a szakmai nehézség eredményénél jelentkezett (-0,57), ami azt jelenti, hogy a szempontok **fontosságát itt inkább ellentétesen** értékelték. Összességén elmondható, hogy a **személyes érték és nehézség, valamint a szakmai nehézség** estében **közepes, szakmai értéknél laza** kapcsolat van a 2023-as kérdőív és az interjú rangsorolt adatai között.

Összefoglalás

Kutatásom **legfőbb célja** az volt, hogy megvizsgáljam a Zalavíz Zrt. HR hatékonyságának alakulását 2018-2023. években. A kutatás folyamán szerettem volna megtudni, hogy az elmúlt évek kihívásai milyen mértékben változtatták meg a szervezet dolgozóinak mindennapjait, és a koronavírus hatásaként felerősödő *home office* munkaforma elterjedésére hogyan reagáltak a vállalat egyes munkatársai, illetve milyen véleménnyel rendelkeznek róla a vezetők.

Ennek érdekében **irodalomkutatást** végeztem, melyben először meghatároztam a humánerőforrás-gazdálkodás fogalmát, céljait és feladatait. Itt ki is emelném a fő feladatot, ami az *emberi munka folyamatos ellenőrzését* jelenti. Ezt követően kibontottam a több lépésből álló **HRM stratégiát**. Bemutattam az emberi erőforrás-gazdálkodás főbb területeit, és befolyásolóit, majd ezt követően megállapítottam, hogy a legnagyobb **kihívásai** az elmúlt években a demográfiai helyzet, a munkanélküliség és a koronavírus járvány voltak. Jogszabályi környezetben meghatároztam a *home office* fogalmát, kitértem a megjelenésének okaira és elterjedésére, mely részben a HR gazdálkodásnak is köszönhető volt. Az elméleti rész befejezéseként ismertettem a HR gazdálkodás **általános mérési lehetőségeit**, melyek négy területhez kapcsolódnak: *létszám-gazdálkodás, bér-gazdálkodás, fluktuáció és munkaidő-gazdálkodás* területéhez. A **hatékonyságvizsgálat** legfontosabb, HR területhez vonatkoztatható mutatószámait is bemutattam, amelyek az élőmunka és bérköltség hatékonysági mutatók voltak.

A **piaci kitekintésben** először a magyarországi helyzetét vizsgáltam a humánerőforrás-menedzsmentnek, ahol azt a következtetést vontam le, hogy a legnagyobb hangsúlyt a *HRM stratégia kialakítására és a képzési rendszer fejlesztésére* fordítják. A nemzetközi trendekkel összehasonlítva vizsgáltam a **munkanélküliségi ráta** alakulását, és megállapítottam, hogy Magyarország *jó pozícióban* szerepel. 2022-ben hazánk munkanélküliségi rátája átlagosan 3,6% volt. Kiemelném még az **AI** megjelenését, ami a trendek alapján nagyban formálhatja át a HR működését a *jövőre* tekintve. A mesterséges intelligencia piacának mérete 2030-ra világszerte el fogja érni a 2,000,000 millió dollárt. Utolsó pontban a **home office-t** vizsgáltam, ahol megtudtam, hogy egyre növekszik a *hibrid munkavállalási forma világszerte*. Amerikában 2022 negyedik negyedében az emberek 53%-a dolgozott már valamilyen hibrid munkavégzési formában. Magyarországon a távmunkában dolgozók aránya a

koronavírus időszakát követően indult növekedésnek. 2021-ben a home office-ban dolgozók aránya összességében 9% volt a férfi és a nő munkavállalók csoportjában egyaránt.

A dolgozatom **második fejezetében** végzett empirikus kutatásom a Zalavíz Zrt-re vonatkozott. Bér- és létszámelemzést, hatékonyságvizsgálatot, kérdőívet és interjút, illetve rangkorreláció elemzést készítettem. Az eredményeket a kutatási kérdések mentén mutatom be. A *kutatási kérdéseket* a vállalkozás 2018-2023. évi beszámolóí és belső adatai alapján végzett számításaim alapján, a dolgozók részére kiküldött kérdőív eredményeinek elemzéséből és a vezetők által megválaszolt interjúk alapján válaszolom meg:

1. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodása a kvantitatív mérőszámok alapján?

Az első kutatási kérdésemre a szervezen végzett **létszám- és bérvizsgálatból** adom meg a választ. A **létszám** összetétel vizsgálat során kiderült, hogy a cégnél a szellemi munkatársak 1/3-ad arányban vannak jelen fizikai társaikkal szemben. A munkaerő felhasználásra irányuló mutatószám kiszámítása rámutatott, hogy a 2020-ban berobbanó koronavírus járvány hatásaként megnövekedett betegek száma, *enyhe visszaesést* eredményezett az átlagos dolgozói létszámban. A **bérbőltségvizsgálaton** belüli átlagbérbőltségek tendenciája egy *folyamatos növekedést* mutat a 2018-2022. években. A piac szabályozásának következményeként a következő években is hasonló növekedés lesz várható. A tényleges és tervezett bérbőltségek alakulása során nem jelentkezett számottevő eltérés az értékek között. A **fluktuáció** alakulása is hasonló *pozitív* eredményeket tartalmazott, a 2019-es 9%-os arány után folyamatos csökkenésnek indult a kilépők száma a vállalatnál.

2. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodásának hatékonysága?

A **termelékenység mutatók** kiszámítását az egy főre jutó *nettó-bruttó termelési érték* kiszámításával kezdtem, melyet a nettó-bruttó termelési érték levezetése előzött meg. 2020-ban és 2022-ben volt jelentős eladott szolgáltatása a Zalavíz Zrt-nek, a korábbi évben a koronavírus járvány miatt az éttermekben megnövekedett fertőtlenítési igény miatt, a második esetben pedig a közmű vagyionon végzett plusz munkák *eredményeztek jelentős bevételt*. A két mutató tendenciája itt is hasonlóan alakult, azonban a 2022-ben megnövekedett

anyagköltségek miatt az egy főre jutó nettó termelési érték *elmaradt* a tavalyi évben a bruttó értékekhez képest. Az egy főre jutó hozzáadott értékek összességében *alacsony szinten mozogtak*, a válságkezelési módszerekkel is csak egy 6134,8 E Ft/fő-s értéket tudtak elérni 2022 év végéig. Ezt követően a **bérhatékonyságot** vizsgáltam, ahol tisztán látszott, hogy az elmúlt években *folyamatos csökkenés* van jelen, ami köszönhető a nettó termelési érték folyamatos csökkenésének és a bérköltség állandó növekedésének. Végül az egy forint személyi jellegű ráfordításra jutó nettó termelési értékek vizsgálata sem hozott jobb végeredményt, 2022-re a *folyamatos csökkenést* követően már csak 0,88 volt az érték.

3. **kutatási kérdés:** *Milyen változás figyelhető meg az otthoni munkavégzés szakmai és személyes megítélésében 2022-2023 között?*

A harmadik kérdéshez a Zalavíz Zrt. dolgozói által kitöltött 2022-es és 2023-as **kérdőív** eredményeit használtam, melyről egy összehasonlító táblát készítettem, aminek az eredményeit a továbbiakban ismertetném: A **négy legfontosabb** kérdés eredményeinek változását vizsgáltam az otthoni munkavégzés szakmai és személyes megítélésének vonatkozásában. Az első kérdés az otthoni munkavégzés **legnagyobb személyes értékére** vonatkozott, ahol kiderült, hogy az alkalmazottak mind két évben a *rugalmas munkaidőbeosztást* tartották legnagyobb értéknek. Ezzel ellentétben az otthoni munkavégzés **legnagyobb személyes nehézségének a munka és a privát idő összekeveredését tartották** 2022-ben és 2023-ban is. A harmadik kérdés az otthoni munkavégzés **legnagyobb szakmai értékére** vonatkozott, ahol a különböző vélemények miatt más eredmények születtek. 2022-ben az *önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény* került az élre, amivel szemben 2023-ban a *nyugodt fókuszidőre való lehetőséget* tartották legnagyobb szakmai érték. A **legnagyobb szakmai nehézségnek** 2022-ben és 2023-ban is a dolgozók a *kommunikációt és együttműködést a kollégákkal* választották legnagyobb szakmai nehézségnek home office tevékenységeik során. A **rangkorrelációs mérőszámmal** azt vizsgáltam, hogy a két kérdőív adatainak összevetésével milyen *szorosságot* tudok megfigyelni a két kérdőívben szereplő szempontokra adott értékelések között. A személyes érték és nehézség esetében **közepes (0,69 és 0,40)**, a szakmai érték és nehézség esetében **szoros kapcsolatot (0,83 és 0,79)** mutattam ki a két év rangsora között.

4. **kutatási kérdés:** *Milyen különbségek mutathatók ki a különböző vállalati vezetők értéktételeiben a home office működése kapcsán?*

Az interjú alanyok **Arnhoffer András elnök-vezérigazgató** és **Fókás Gábor HR vezető** voltak. A vezetők úgy ítélték meg, hogy a cég számára **nem okozott nehézséget** az átállás a home office-ra, mert már fel voltak rá készülve a korábbiakban. A következő kérdések ugyanazok voltak, mint a kérdőívben szereplő személyes és szakmai értékek megítélése. A **Likert-skálás** értékeléssel kiegészített válaszok úgy alakultak, hogy a legnagyobb személyes értéknek a *rugalmas munkaidőbeosztást* tartották a vezetők, akárcsak az alkalmazottak. Ezzel szemben a legnagyobb személyes nehézséget a *motiváció fenntartása* jelentette mindkét vezető számára. A legnagyobb szakmai értéket számukra az átlátható, nyomon követhető előrehaladást a napi feladatokban és a *kevesebb munkahelyi megbeszélést* jelentette. A legnagyobb szakmai nehézség a vezetők számára a *személyes felelősségvállalás megtanulása* volt. A vezetők számszerűsített válaszait összehasonlítottam a dolgozók által kitöltött kérdőív eredményeivel, melyből rangkorreláció elemzést készítettem a Spearman féle rangkorrelációs együttható segítségével. A 2022-es kérdőívben a személyes és a szakmai értékek esetében (0,69; 0,54) közepes kapcsolatot, a személyes és szakmai nehézségek esetében (-0,35, -0,14) kapcsolati hiányt azonosítottam a 2022-es kérdőív és az interjú rangsorolt adatai között. Egymással ellentétes módon értékelte a két csoport a személyes és a szakmai nehézségeknél felsorolt szempontokat (negatív előjel).

A 2023-as kérdőívben a személyes érték és nehézség, valamint a szakmai nehézség esetében (0,69, 0,65, -0,57) közepes, a szakmai értéknél (0,37) laza kapcsolatot igazoltam a 2023-as kérdőív és az interjú rangsorolt adatai között. Egymással ellentétes módon értékelte a két csoport a szakmai nehézségeknél felsorolt szempontokat (negatív előjel).

A HR hatékonyságának javítása az oktatás és az elvárások megfogalmazásával, és a megfelelő vezetői feladat delegálása és ellenőrzésével lenne megvalósítható a home office alatt. A vállalati vezetők hosszú távon bevezetnék a home office-t a vállalatnál, mivel *hatékonyságnövelőként* és plusz motiváló erőként hatna a vállalatra. A HR vezető kiemelte, hogy szerinte nem is a home office, hanem a **4 napos munkahét** lesz a jövő. Az optimális otthoni munkavégzés arányát mindketten máshogy értékelték, mert a *vezérigazgató* a **heti 3 nap otthon és 2 nap munkahelyen** formációt tartja megfelelőnek a szervezet alkalmazottai számára, míg a HR vezető a **heti 1 nap otthon és 4 nap munkahelyen** tartózkodást tartja optimális aránynak. A vezetők egyértelműen javasolnák a home office foglalkoztatást kevesebb bér és béren kívüli juttatás adásával úgy, hogy a munkavállalónak több szabadideje maradna.

5. *kutatási kérdés: Hogyan lenne javítható a HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthetők az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek?*

Az ötödik kutatási kérdésben először arra kerestem a választ, hogy milyen módon lehetne javítani a **HR gazdálkodás hatékonyságát**. A bérköltség és létszámvizsgálattal, illetve az élömunka- és bérhatékonysági mutatók kiszámításával azt állapítottam meg, hogy a *bérköltségek pontos megtervezése* növelheti a HR gazdálkodás hatékonyságát. A Zalavíz Zrt. esetében hatékonyságnövelő lehet még az *eladott szolgáltatások értékének növelése* és a *személyi jellegű ráfordítások csökkentése*. Ez utóbbi a négy napos munkahéttel lenne megvalósítható. A 2022-es és a 2023-as kérdőívből megállapítottam, hogy az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek úgy lehetnének csökkenthetők, hogy a vezetők *csökkentik a folyamatos rendelkezésre állást* és nagyobb hangsúlyt fektetnek az *egymás közötti kommunikáció és együttműködés javítására*. A munkatársak eltérően vélekednek a különböző években, ami annak köszönhető, hogy 1 év leforgása alatt is újabb nehézségek és értékek jelenhetnek meg az otthoni munkavégzések alkalmával. A 2023-as interjúkban a vezetők válaszaiból kiderült, hogy az *oktatás és az elvárások* megfogalmazásával és a *vezetői szervezés* visszacsatolásával lenne javítható továbbá a HR gazdálkodás hatékonysága, és csökkenthetők a home office alatt megjelenő nehézségek. A *vezetői feladatok delegálására* és ellenőrzésére is kiemelt figyelmet kellene fordítani az otthoni munkavégzések alkalmával.

A kérdőívhez kapcsolódóan 4 hipotézis valóságtartalmát vizsgáltam meg, melyben 3 hipotézist elfogadtam, és 1-et pedig elutasítottam az alábbiak szerint:

H1: Az első hipotézisemet elfogadtam, melyben az otthoni munkavégzés során a **legnagyobb személyes értéket** a rugalmas munkaidőbeosztás jelentette 2022-ben és 2023-ban is.

H2: A másodikat is elfogadtam, ahol a home office **legnagyobb személyes nehézségét** a munka és a privát idő összekeveredése jelentette mindkét vizsgált évben.

H3: A harmadik hipotézisemet elutasítottam, melynek eredménye úgy alakult, hogy 2022-ben az önállóbb munkavégzésre való ráutaltságot, míg 2023-ban a nyugodt fókuszidőre való lehetőséget tartották a dolgozók **legnagyobb szakmai értéknek**.

H3: Az utolsó hipotézisemet is elfogadtam, mivel az otthoni munkavégzés során a **legnagyobb szakmai nehézséget** a kommunikáció és együttműködés a kollégákkal jelentette.

Összefoglalásom lezárásaként a kutatásom során megfogalmazott javaslattelemeimét sorolom fel. Az első javaslattelem, hogy első körben a Zalavíz Zrt-re vonatkozóan, de a többi vállalkozásra is érve, a jövőben a dolgozók részére kiküldött kérdőívekben szerepeltessenek **demográfiai adatokra** vonatkozó kérdéseket, mint például a *kitöltő életkora és neme*, ami egy mélyebb elemzést tesz lehetővé a HR munkatársak részére. Mivel a 2023-as kérdőívből ez hiányzott, nem tudtam összetettebb statisztikai vizsgálatokat végezni pl. összefüggésvizsgálatok. További javaslattelem, a dolgozói kérdőívek alapján a személyes és szakmai nehézségekhez kapcsolódik. A legnagyobb személyes nehézséget a munka és a privát idő összekeveredése jelentette mindkét évben a dolgozók számára, amit véleményem szerint a **feladatok pontosabb megszervezésével és kiosztásával** lehetne javítani egy kötöttebb munkaidő alatt, ami alatt a dolgozó csak a feladatra koncentrálna otthoni munkavégzése alkalmával. A legnagyobb szakmai nehézséget a kommunikáció és együttműködés a kollégákkal jelentette, amit véleményem szerint, egy **fix kommunikációs platform** bevezetésével (pl. Teams, Skype) lehetne megkönnyíteni, ahol bármikor tudnák elérni egymást a dolgozók.

Források

Szakkönyvek

Gulyás László: A humán erőforrás menedzsment alapjai, szerk. Szeged: Szegedi Egyetemi Kiadó, 2012, ISBN: 9789633150757

Karoliny Mártonné, Poór József: Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, kiadta Budapest: Wolters Kluwer Kft., 2017, ISBN: 9789632965480

Poór József, Karoliny Mártonné, Kovács Ildikó Éva, Illés B. Csaba: A HR gyakorlata, kiadta Budapest: Wolters Kluwer Kft., 2018, ISBN: 9789632957678

Dr. Bíró Tibor, Kresalek Péter, Dr. Pucsek József, Dr. Sztanó Imre: A vállalkozások tevékenységének komplex elemzése, kiadta: Perfekt Gazdasági Tanácsadó; 2016, ISBN: 9789633948125

Dr. Poór József, dr. Bóday Pál, Kispál-Vitay Zsuzsanna dr.: Trendek és tendenciák a kelet-európai emberierőforrás-menedzsmentben, kiadta Budapest: Gondolat Kiadó, 2011, ISBN: 9689636932817

Dr. Poór József: HR mozgásban- Nemzetköziesedés az emberi erőforrás menedzsmentben, kiadta Budapest: MMPC Bt., 2006, ISBN: 9632190734

Dr. Molnár Tamás: Egyszerűen statisztika, kiadta Perfect kiadó, 2007, ISBN: 9789633947166

Barna Katalin, Nagy Mónika Zita, Dr. Molnár Tamás: Egyszerűen statisztika 2, kiadta Perfect kiadó, 2006, ISBN: 9789633946688

Jogszabályok

2011. évi CCIX. törvény a víziközmű-szolgáltatásról (online), Kihirdetve: 2011, felhasználva a 2023. 10. 12-én hatályos állapot szerint

Hozzáférés: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100209.tv>

2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről (online), Kihirdetve: 2012, felhasználva a 2023. 10. 18-án hatályos állapot szerint

Hozzáférés: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>

Elektronikus források

Deák, Imreh, Kosztopulosz, Kürtösi, Lukovics: Az EEM alapvető tevékenységei, területei, 2013, Hozzáférés:

http://www.jgypk.hu/tamop13e/tananyag_html/gazdalapism/az_eem_alapvet_tevkenysgei_terulei.html

(Megtekintés dátuma: 2023.10.02)

KSH: Népesedési világnap, 2020, Hozzáférés:

https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/nepesedesi_vilagnap/2020/index.html

(Megtekintés dátuma: 2023.10.03)

KSH: Munkanélküliségi ráta, 2021, Hozzáférés:

<https://www.ksh.hu/ffi/4-14.html>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.03)

Kőműves, Szabó, Szabó-Szentgróti, Poór: Koronavírus válság kihívások és HR válaszok, 2020, Hozzáférés:

https://mkik.hu/ckfinder/files/KoronaHR_kutata%CC%81si-jelente%CC%81s.pdf

(Megtekintés dátuma: 2023.10.05)

Covid- 19: Koronavírus- válság második fázis, 2020, Hozzáférés:

http://publicatio.bibl.u-szeged.hu/20521/2/KoronaHR_kutatasijelentes-2.fazis_MPZ_SZSZG.pdf

(Megtekintés dátuma: 2023.10.06)

Jenei, Módosné: A koronavírus járvány hatási a humánerőforrás menedzsment különböző területeire 2020-ban, 2020, Hozzáférés:

<http://real.mtak.hu/154548/1/JeneiSz.pdf>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.06)

Dr. Tomka: Home officier: A jövő munkavállalója, 2021. jan. 20 Hozzáférés:

https://humaneroforrasoptimalizalas.blog.hu/2021/01/20/home_officer_a_jovo_munkavallaloi_a

(Megtekintés dátuma: 2023.10.08)

Paár, Ambrus, Szóka: Gazdasági elemzés a beszámolók információi alapján, 2021, Hozzáférés:

http://publicatio.uni-sopron.hu/2214/1/Paar-Ambrus-Szoka_Gazdasagi_elemzes_2021.pdf

(Megtekintés dátuma: 2023.10.10)

Gál: Vállalati képzések nélkül nem fog menni: hatalmas a lemaradás, 2022, Hozzáférés:

<https://www.hrportal.hu/hr/vallalati-kepzesek-nelkul-nem-fog-menni:-hatalmas-a-lemaradas-20220821.html>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.10)

Statista: A mesterséges intelligencia piacának mérete világszerte 2021-ben 2030-ig, 2023,

Hozzáférés: <https://www.statista.com/statistics/1365145/artificial-intelligence-market-size/>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.12)

Multiplier: Global Trends in Human Resource Management, 2021, Hozzáférés:

<https://www.usemultiplier.com/blog/global-trends-in-human-resource-management>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.12)

Global Peo Services: Business Expectations After Working Remote, Hozzáférés:

<https://globalpeoservices.com/business-expectations-after-working-remote/>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.13)

Profession: A terjedő munkavégzés egy lépés a globális munkaerőpiac felé, 2022, Hozzáférés:

<https://www.profession.hu/hrfeed/a-terjedo-tavmunkavegzes-egy-lepes-a-globalis-munkaeropiac-fele/>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.15)

KSH: A távmunkában, home office-ban dolgozók aránya, 2022, Hozzáférés:

<https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/2-7-sdg-5?fbclid=IwAR170wTsS8mRm-Uj8WBm0HFUKZQtEuDYPoSLPjBN9ElkFbPnCtrRngu23vE#1-abra>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.20)

Fizetések.hu: Home office, 2019, Hozzáférés:

<https://www.fizetesek.hu/elemzesek/hol-a-legnepszerubb-a-home-office/50529>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.20)

Zalavíz: Zalavíz Zrt. cégtörténet, 2023, Hozzáférés:

<https://www.zalaviz.hu/index.php/rolunk/cegtortenet>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.25)

Simon, Németh, Home office, mint foglalkoztatási forma, 2021, Hozzáférés:

<https://ojs.ppke.hu/index.php/hisz/article/view/56/39>

(Megtekintés dátuma: 2023.10.25)

Táblázat- és ábrajegyzék

Táblázatok:

1. táblázat: Népesedési trendek a világ különböző régióiban (millió fő).....	13
2. táblázat: A pandémiás helyzettel kapcsolatos legnagyobb kihívások a HR területén.....	15
3. táblázat: A kutatás hipotézisei.....	34
4. táblázat: Kutatási kérdések.....	35
5. táblázat: Fizikai létszám aránya a Zalavíz Zrt-nél 2018-2023.években (%).....	39
6. táblázat: Szellemi létszám aránya a Zalavíz Zrt-nél 2018-2023.években (%).....	39
7. táblázat: Munkaerő felhasználása (%) 2018-2023. években.....	40
8. táblázat: Tényleges és tervezett bérköltség aránya 2018-2023. években (%).....	41
9. táblázat: Bruttó és nettó termelési érték meghatározása 2018-2022. években (EFt).....	43
10. táblázat: Egy főre jutó hozzáadott érték (EFt/fő) 2018-2022. években.....	45
11. táblázat: 1 forint személyi jellegű ráfordításra jutó nettó termelési érték 2018-2022. években.....	46
12. táblázat: Összehasonlító táblázat a 2022-es és a 2023-as kérdőív eredményeiből.....	54
13. táblázat: Hipotézisvizsgálat.....	55
14. táblázat: Rangkorreláció a 2022-es és a 2023-as kérdőív rangsorolt adataiból.....	55
15. táblázat: Rangkorreláció a 2022-es kérdőív és az interjú rangsorolt adataiból.....	61
16. táblázat: Rangkorreláció a 2023-as kérdőív és az interjú rangsorolt adataiból.....	62

Ábrák:

1. ábra: HR fogalom 3 fő összetevője.....	4
2. ábra: A HRM stratégia kialakításának folyamata.....	6
3. ábra: Az emberi erőforrás-menedzsment területeinek összefüggésrendszere.....	7
4. ábra: Az emberi erőforrás-menedzsment rendszer legfontosabb kulcsfolyamatai.....	10
5. ábra: HR tevékenységet befolyásoló tényezők.....	11
6. ábra: Legfontosabb kihívások a HR területén.....	12
7. ábra: Munkanélküliségi ráta alakulása Magyarországon,1992-2020.....	13
8. ábra: Home office előnyei és hátrányai.....	17
9. ábra: Home office.....	18
10. ábra: HR mutatószámok.....	20
11. ábra: Parciális hatékonysági mutatók.....	22
12. ábra: Tipikus személyzeti és munkaügyi szervezeti struktúra egy magyar vállalatnál.....	24
13. ábra: Foglalkoztatási ráta, 2023 I. negyedév (%).....	25
14. ábra: A 15-74 évesek munkanélküliségi rátájának alakulása az Európai országokban 2022-ben.....	26
15. ábra: A munkavállalók által legfontosabbnak tartott juttatások nemzetközi szinten.....	27
16. ábra: A mesterséges intelligencia (AI) piacának mérete világszerte 2021-től-2030-ig (USD).....	28
17. ábra: Leggyakoribb globális home office munkaterületek.....	29
18. ábra: Home office, hibrid és helyszínen dolgozó munkavállalók arányának alakulása az Egyesült Államokban 2019-2022 között.....	30
19. ábra: Otthonról dolgozók aránya az EU-ban, 2021, (%).....	31
20. ábra: Távmunkában dolgozók aránya Magyarországon, 2010-2021.....	32
21. ábra: Zalavíz Zrt.	36
22. ábra: A Zalavíz Zrt. szervezeti felépítése.....	38
23. ábra: Fizikai és szellemi alkalmazottak megoszlása 2023.09.30-án.....	40

24. ábra: Az átlagbérköltség alakulása 2018-2022. években (EFt/fő)	41
25. ábra: Fluktuáció alakulása 2018-2023. években	42
26. ábra: Egy főre jutó bruttó termelési érték 2018-2022. években, EFt/fő.....	44
27. ábra: Egy főre jutó nettó termelési érték 2018-2022. években, EFt/fő	44
28. ábra: Bérhatékonyság a 2018-2022. években a Zalavíz Zrt-nél.....	46
29. ábra: 2022-es és 2023-as kérdőív a home office-ről	47
30. ábra: Kitöltők nemek szerinti megoszlása (%).....	48
31. ábra: Kitöltők korcsoportok szerinti eloszlása, fő.....	48
32. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes értékeinek megítélése 2022-ben (db)	49
33. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes nehézségeinek megítélése 2022-ben (db)	49
34. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai értékének megítélése 2022-ben (db) .	50
35. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai nehézségének megítélése 2022-ben (db)	50
36. ábra: Az otthoni munkavégzésre vonatkozó állítások értékelése.....	51
37. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes értékének megítélése 2023-ban (db)	52
38. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges személyes nehézségének megítélése 2023-ban (db)	52
39. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai értékének megítélése 2023-ban (db) .	53
40. ábra: Az otthoni munkavégzés lehetséges szakmai nehézségének megítélése 2023-ban (db)	53
41. ábra: Home office legnagyobb személyes értékei vezetői oldalról.....	57
42. ábra: Home office legnagyobb személyes nehézségei vezetői oldalról	58
43. ábra: Home office legnagyobb szakmai értékei vezetői oldalról	58
44. ábra: Home office legnagyobb szakmai nehézségei vezetői oldalról.....	59

Mellékletek

1.sz:

Kedves Kitöltő!

A Zalavíz Zrt. menedzsmentje elkötelezett a modern foglalkoztatási formák meghonosítása és fenntartása mellett. Ezért a Koronavírus világjárvány miatt alkalmazott Home Office munkavégzés alkalmazhatóságának továbbvitele mellett döntött.

Szeretnénk kikérni véleményeteket a rugalmas foglalkoztatási formákról és a Zalavíznél való működésének továbbfejlesztési lehetőségeiről. Több mint egy éve alkalmazzuk a megváltozott munkakörülményeket, amelyben számos lehetőség rejlik.

Célzottan fel kívánjuk mérni a munkatársak és vezetők otthoni munkavégzéshez való hozzáállását, lehetőségét, ötleteiket, javaslataikat. Kérdőívünk célja, hogy információt nyerjünk az elmúlt egy év tapasztalatairól, a már kialakított Home Office rendszer működéséről. Kérjük, hogy ahol egyéni, kifejtős válaszokat kell írni, ott mindenképpen válaszoljatok, hogy minél pontosabb képet kapjunk a lehetőségekről, problémákról.

A kérdőívet 50 munkatárshoz juttatjuk el, oda, ahol lehetőség van atipikus foglalkoztatás bővítésére, javítására.

Kérjük, olvasd el figyelmesen a kérdéseket és válaszold meg azokat.

A kérdőív kitöltése kb. 5 percet vesz igénybe, kérdésekre adott válaszaidat bizalmasan kezeljük, csak az aggregát adatokat elemezzük.

A kérdőíveket október 28-ig kérjük kitöltetni.

A együttműködésedet előre is köszönjük.

Kitöltő neve: _____

Életkora: _____

Hogyan alakult az otthoni munkavégzésre való átállás a vírus helyzetre való tekintettel? (Választós)

Teljes mértékben fel voltunk rá készülve és átálltunk az első héten.

Az elején nehézséget okozott, de már kialakult a menetrend.

Sok nehézséget jelent jelenleg is az otthoni munkavégzés

Az elmúlt egy évben igénybe vetted a „heti egy nap” Home Office lehetőségét?

Igen, rendszeresen,

Igen, néha,

Nem éltem a lehetőséggel

Amennyiben nem, miért

Milyen típusú lakhelyről végezte home office tevékenységét? (Választós)

Város

Kisváros

Község

Falu

Egyéb: _____

A vezetőddel való munkák ütemezésekor, megbeszéléskor szóba került-e a "Home Office" munkavégzés lehetősége,

Igen, kölcsönösen megbeszéltük a heti munka ütemezést.

Igen, de feltételekkel, Pld _____

Nem,

Egyéb lehetőség _____

Szerinted mi a legnagyobb személyes értéke az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Rugalmas munkaidőbeosztás.

Utazási idő megspórolása.

Több családdal töltött idő.

Kényelmes munkakörnyezet.

Kezelhető stressz.

Otthoni étkezési lehetőség.

Egyéb: _____

Szerinted mi a legnagyobb személyes nehézsége az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Motiváció fenntartása.

Otthoni zavaró tényezők (zaj, gyerekek, otthoni teendők).

Magányos mindennapok.

Összekeveredik a munka és privát idő.

Nem tudok lekapcsolni nap végén.

Egyéb: _____ -

Választottad-e az otthoni munkavégzés lehetőséget legalább egyszer az elmúlt évben?

Igen

Nem

Szerinted mi a legnagyobb szakmai értéke az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Nyugodt fókuszidőre való lehetőség.

Önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény.

Kevesebb munkahelyi megbeszélés.

Szorosabb együttműködés a kollégákkal.

Pontos, naprakész tervezés.

Átlátható, nyomon követhető előrehaladás a napi feladatokban.

Egyéb: _____

Szerinted mi a legnagyobb szakmai nehézsége az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Elvárás a folyamatos rendelkezésre állásra.

Kommunikáció és együttműködés a kollégákkal.

Feladatok kiosztása, hatékony ütemezése.

Nem kapok szakmai segítséget, ha elakadok.

Nem kapok visszajelzést a munkámról.

Sok helyről érkező feladat prioritizálása.

Személyes felelősségvállalás megtanulása, megtanítása.

Egyéb: _____

Az elmúlt két hétben dolgoztál-e otthonról legalább egy napot?

Igen.

Nem

Megváltoztak-e a munkafeladataid az elmúlt időszakban a Covid világjárvány előttihez képest? (Választós)

Igen, teljesen digitalizált lett a feladatom.

Kis mértékben, több új digitális megoldást használok.

Csak a feladatkezelés, szervezés változott

Nem változott semmi.

Kell-e a munkavégzés során papír alapú dokumentálást végezni? Ha igen milyen mértékben változott meg az elmúlt időszakban? (Választós)

Továbbra is mindent nyomtatni kell.

Egyes területeken, folyamatokban csökkenés volt. (50 – 75% közé csökkent a nyomtatás)

Csak a legfontosabb dokumentumokat nyomtatjuk. (20% alá csökkent a nyomtatás)

Mindent digitalizálunk, ideiglenes nem nyomtatunk.

Jellemzően hol történik most a nyomtatás, digitalizálás?

A telephelyeinken, az irodában, „ügyeletes” kollégáink végzik.

Az irodában, de az otthoni munkavégzés során is megoldott.

Több kollégánk esetében nem megoldott, a rendelkezésre álló eszközök hiánya miatt.

Köszönjük válaszaid, a felmérés eredményéről hamarosan tájékoztatunk!

2.sz:

Kedves Munkatársak!

Szeretnénk kikérni véleményeteket a rugalmas foglalkoztatási formákról és a társaságunknál való bevezetésének lehetőségeiről. A megváltozott munkakörülményekhez alkalmazkodó megoldásokkal támogathassuk társaságunkat, szeretnénk jobban megismerni az alkalmazottak és vezetők otthoni munkavégzéshez való hozzáállását. Kérdőívünk célja, hogy információt nyerjünk az elmúlt pár hét tapasztalatairól, melyet elemzés után akár a jövőben is alkalmazni tudunk.

A kérdőívet minden olyan dolgozónkhoz eljuttatjuk, ahol lehetőség van atipikus foglalkoztatás bevezetésére. A kérdőív csak Online elérhető és tölthető ki. A számítógépes hozzáféréssel nem rendelkező munkatársaknak nem kell kitölteni a kérdőívet, véleményüket azonban szívesen várjuk.

Kérjük, olvasd el figyelmesen a kérdéseket és válaszold meg azokat.

A kérdőív kitöltése 5-7 percet vesz igénybe és teljesen anonim.

A kérdőíveket október 25-ig kérjük kitölteni.

Segítőkész együttműködésedet előre is köszönjük.

HR és Személyügyi csoport

Rendelkezésre állnak-e az alábbi saját eszközök a számodra az otthoni munkavégzéshez? (Választós)

Nagysebességű internet.
Okostelefon
Laptop
Asztali számítógép
Digitális kollaborációt támogató alkalmazások
Webkamera
Mikrofonos fejhallgató
Külön dolgozószoba
Külön munkasarok (nem külön dolgozószobában)

Milyen kollaborációs app-ot használasz/ ismersz? (Választós)

Microsoft Office365 (pl. Teams)
Google appok (pl. Hangouts)
Belső intranet
Skype for Business
Trello
Asana
Zoom
Todoist
Viber
Hagyományos e-mail, telefon
Egyéb:

Hogyan alakult az otthoni munkavégzésre való átállás a jelenlegi helyzetre való tekintettel? (Választós)

Teljes mértékben fel voltunk rá készülve és átálltunk az első héten.
Az elején nehézséget okozott, de már kialakult a menetrend.
Sok nehézséget jelent jelenleg is az otthoni munkavégzés

Szerinted mi a legnagyobb személyes értéke az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Rugalmas munkaidőbeosztás.
Utazási idő megspórolása.
Több családdal töltött idő.
Kényelmes munkakörnyezet.
Otthoni étkezési lehetőség.
Egyéb.....

Szerinted mi a legnagyobb személyes nehézsége az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Motiváció fenntartása.
Otthoni zavaró tényezők (zaj, gyerekek, otthoni teendők).
Magányos mindennapok.
Összekeveredik a munka és privát idő.
Nem tudok lekapcsolni nap végén.
Egyéb.....

Szerinted mi a legnagyobb szakmai értéke az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Nyugodt fókuszidőre való lehetőség.
Önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény.

Szorosabb mindennapos együttműködés a kollégákkal.
Pontos, naprakész tervezés.
Átlátható, nyomon követhető előrehaladás a napi feladatokban.
Egyéb:.....

Szerinted mi a legnagyobb szakmai nehézsége az otthoni munkavégzésnek? (Választós)

Elvárás a folyamatos rendelkezésre állásra.
Kommunikáció és együttműködés a kollégákkal.
Feladatok kiosztása, hatékony ütemezése.
Nem kapok szakmai segítséget, ha elakadok.
Sok helyről érkező feladat prioritizálása.
Személyes felelősségvállalás megtanulása, megtanítása.
Egyéb:.....

Mennyire érzed igaznak magadra nézve az alábbi állításokat az otthoni munkavégzéssel kapcsolatban? (Választós, Táblázatos)

Teljesen igaz	Inkább igaz	Inkább nem igaz	Egyáltalán	nem igaz.
---------------	-------------	-----------------	------------	-----------

Mindennap tudom, milyen feladatot kell ellátnom.
A hozzám tartozó feladatok tartalma és határideje tiszta és tartható számomra.
Ha szakmai kérdésem van, tudom kihez forduljak.
Ha személyes kérdésem van, tudom kihez forduljak.
Vezetőm minden szükséges információval ellátott, ami az otthoni munkavégzéshez kell.
Minden eszköz rendelkezésre áll a számomra.

Mi jellemző, ha vissza áll a rendes munkamenet az otthoni munkavégzési helyzetedre az alábbiak közül? (Választós)

Az idő nagy részében egyedül vagyok, egyedül dolgozom.
Egy háztartásban dolgozik velem más felnőtt is (pár, családtag, lakótárs stb.)
Egy háztartásban dolgozik velem más felnőtt is, és gyerekek is vannak.
Egyedüli felnőttként dolgozom, és gyerekek is vannak velem.

Megtartanád-e a jövőben az otthoni munkavégzés során kialakult szokásokat, digitális megoldások használatát? (Választós)

Igen, teljes digitális átállásban hiszek.
Sok előnyét látom, a jövőben is tervezem új digitális megoldások használatát.
Csak módszereket (pl. feladatkezelés) tartanék, otthoni munkavégzést nem támogatom.
Nem tartanám meg.
Egyéb:
.....

Milyen arányban tartod elképzelhetőnek az otthoni és az irodai munkavégzés arányát? (Választós)

Heti 1 nap otthon 4 nap munkahelyen
Heti 2 nap otthon 3 nap munkahelyen
Heti 3 nap otthon 2 nap munkahelyen
Teljes otthoni munkavégzés csak néha 1-2 órára mennék be az irodába.

Kell-e a munkavégzés során papír alapú dokumentálást végezni? Ha igen milyen mértékben változott meg az elmúlt időszakban? (Választós)

Továbbra is mindent nyomtatni kell.

Egyes területeken, folyamatokban csökkenés volt. (50 – 75% közé csökkent a nyomtatás)

Csak a legfontosabb dokumentumokat nyomtatjuk. (20% alá csökkent a nyomtatás)

Mindent digitalizálunk, ideiglenes nem nyomtatunk.

Jellemzően hol történik most a nyomtatás, digitalizálás?

A telephelyeinken, az irodában, „ügyeletes” kollégáink végzik.

Az irodában, de az otthoni munkavégzés során is megoldott.

Több kollégánk esetében nem megoldott, a rendelkezésre álló eszközök hiánya miatt.

„Fontos, hogy tudasd időbeosztásod kollégáiddal azokon a napokon is, amikor otthonról dolgozol, vagy ha nem vagy elérhető, addig ne keressenek feleslegesen a többiek. **Oszd meg a „naptárad”!**

Támogatod-e ezt a kezdeményezést a Home Office-ban munkát végzőknél?

Igen / Nem

Véleményed szerint amennyiben munkavállalóként, Home office foglalkoztatás esetén kevesebb bért és béren kívüli juttatást lenne lehetőség realizálni, ellenben több szabadidőd maradna, vállalnád-e ezt a foglalkoztatási formát.

Igen/ nem / feltételekkel

Amennyiben társaságunk egyénre szabott atipikus foglalkoztatási formát ajánlana fel, élnél a lehetőséggel?

Igen/nem/ feltételekkel.

Köszönjük válaszaid, a felmérés eredményéről hamarosan tájékoztatunk!

3.sz:

Strukturált interjú kérdések:

11. Mi az Ön beosztása?

12. Vezetőként hogyan ítéli meg, hogyan alakult az otthoni munkavégzésre való átállás a vírus helyzetre való tekintettel? Miért?

(Teljes mértékben fel voltunk rá készülve és átálltunk az első héten.

Az elején nehézséget okozott, de már kialakult a menetrend.

Sok nehézséget jelent jelenleg is az otthoni munkavégzés.)

13. Vezetőként, hogy tapasztalta, mi volt a dolgozók számára a legnagyobb személyes értéke az otthoni munkavégzésnek? Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán! (1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)

Rugalmas munkaidőbeosztás.
Utazási idő megspórolása.
Több családdal töltött idő.
Kényelmes munkakörnyezet.
Kezelhető stressz.
Otthoni étkezési lehetőség.

Kérem, említsen olyan tényezőt, amely esetleg nem szerepelt a felsoroltakban!

**14. Vezetőként, mit gondol, mi a legnagyobb nehézsége az otthoni munkavégzésnek?
Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!
(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)**

Motiváció fenntartása.
Otthoni zavaró tényezők (zaj, gyerekek, otthoni teendők).
Magányos mindennapok.
Összekeveredik a munka és privát idő.
Nem tudok lekapcsolni nap végén.

Kérem, említsen olyan tényezőt, amely esetleg nem szerepelt a felsoroltakban!

**15. Vezetőként, mit tart a legnagyobb szakmai értéknek az otthoni munkavégzésben?
Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!
(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)**

Nyugodt fókuszidőre való lehetőség.
Önállóbb munkavégzésre való ráutaltság, nagyobb sikerélmény.
Kevesebb munkahelyi megbeszélés.
Szorosabb együttműködés a kollégákkal.
Pontos, naprakész tervezés.
Átlátható, nyomon követhető előrehaladás a napi feladatokban.

Kérem, említsen olyan tényezőt, amely esetleg nem szerepelt a felsoroltakban!

**16. Vezetőként, mit tapasztalt, mi a legnagyobb szakmai nehézsége az otthoni munkavégzésnek? Miért? Értékelje az alábbi szempontokat 4 fokozatú Likert-skálán!
(1: egyáltalán nem...4: teljes mértékben)**

Elvárás a folyamatos rendelkezésre állásra.
Kommunikáció és együttműködés a kollégákkal.
Feladatok kiosztása, hatékony ütemezése.
Nem kapok szakmai segítséget, ha elakadok.
Nem kapok visszajelzést a munkámról.
Sok helyről érkező feladat prioritizálása.
Személyes felelősségvállalás megtanulása, megtanítása.

Kérem, említsen olyan tényezőt, amely esetleg nem szerepelt a felsoroltakban!

17. Ön szerint hogyan lenne javítható HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthetők az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek?

18. Ön szerint érdemes-e hosszú távon bevezetni az otthoni munkavégzést a vállalatnál? Válaszát indokolja!

19. Milyen arányban tartja elképzelhetőnek az otthoni és az irodai munkavégzés alkalmazását? Miért?

(Heti 1 nap otthon 4 nap munkahelyen

Heti 2 nap otthon 3 nap munkahelyen

Heti 3 nap otthon 2 nap munkahelyen

Teljes otthoni munkavégzés csak néha 1-2 órára mennék be az irodába.)

20. Javasolja-e a home office foglalkoztatást kevesebb bér és béren kívüli juttatás adásával úgy, hogy a munkavállalónak több szabadideje maradna? Miért?

Igen/ nem / feltételekkel (utóbbiak melyek lennének?)

**PANNON EGYETEM
GAZDÁLKODÁSI KAR ZALAEGERSZEG**

SZERZŐI ÖSSZEFOGLALÁS

A dolgozat címe: Minden csepp számít. A Zalavíz Zrt. humánerőforrás-gazdálkodásának vizsgálata a 2018-2023. években	
Hallgató neve: Kozma Boglárka	NEPTUN kód: JFBNCR
Képzési szint: alapképzés	
Szak: pénzügy és számvitel	Szakirány: vállalkozások pénzügyei
Témavezető neve: Dr. Antal Anita PhD	Beosztása: egyetemi docens
Tanszék: Pénzügy és Gazdálkodás Tanszék	

Az elmúlt évek kihívásai, mint például a koronavírus kitörése, nagymértékben formálták át a hazai vállalatok működését. A SARS-CoV-2 vírus okozta világjárvány nemcsak a gazdasági fejlődésre gyakorolt rendkívüli hatást, hanem a társadalom tagjainak mindennapi életét is érintette, beleértve a munkavállalók egészségét és munkakörülményeit is. A home office munkaforma egyre népszerűbb a munkavállalók körében, és folyamatosan épül be a szervezetek működésébe. Nincs ez másképp a Zalavíz Zrt. működésében sem, ahol a vállalat HR oldaláról tapasztalhattam meg a megváltozott munkakörülményeket. A humánerőforrás-menedzsment fő feladata a munkavállalók ellenőrzése és koordinálása, illetve, hogy biztonságos munkakörülményeket biztosítsanak számukra. Intézkedéseik közé tartozik továbbá az otthoni munkavégzésre vonatkozó szabályok bevezetése és megfelelő működésének biztosítása. A dolgozat célja a Zalavíz Zrt. hatékonyságának elemzése, bér- és létszám vizsgálata az elmúlt 5 év adatainak felhasználásával. További célja, a home office-t övező kérdések megválaszolása, és hogy milyen hatással van a szervezet dolgozóira.

Az alábbi kutatási kérdésekre kívántam választ kapni:

1. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodása a kvantitatív mérőszámok alapján?
2. kutatási kérdés: Hogyan változott a vizsgált időszakban a Zalavíz Zrt. humánerőforrás gazdálkodásának hatékonysága?

3. kutatási kérdés: Milyen változás figyelhető meg az otthoni munkavégzés szakmai és személyes megítélésében 2022-2023 között?
4. kutatási kérdés: Milyen különbségek mutathatók ki a különböző vállalati vezetők értékítéletében a home office működése kapcsán?
5. kutatási kérdés: Hogyan lenne javítható HR gazdálkodás hatékonysága, illetve csökkenthetők az otthoni munkavégzés során jelentkező nehézségek?

A dolgozatom első felében ismertetem az empirikus kutatáshoz kapcsolódó elméleti hátteret, a HR témaköréhez kapcsolódó fogalmakat. Kifejtem magát, a humán erőforrás-menedzsment fogalmát, illetve a hozzá szorosan kapcsolódó fogalmakat, a céljait, feladatait, területeit és kihívásait az elmúlt néhány évben. Bemutatom a home office-ra vonatkozó jogszabályokat, a tevékenység megjelenését és elterjedésének okát. A humán erőforrás-gazdálkodás elemzésére alkalmas mutatókat kifejtem, ami magában foglalja az általános mérési lehetőségeket és a hatékonysági mutatókat. A nemzetközi kitekintésben megvizsgálom a HR terület helyzetét magyarországi, majd globális környezetben, mert fontosnak tartom, hogy lássuk, hogy az emberi erőforrás-menedzsment milyen kihívásokkal küzd országos szinten, összehasonlítva a külföldi trendekkel. Ezt követően a home office befolyásolóit kutatom hasonló perspektívában.

Az empirikus kutatási szegmensem négy fő pillére a hatékonyságvizsgálat, a kérdőív, a strukturált interjú és a rangkorreláció elemzés. A kvantitatív adatokkal szeretném megtudni, hogy hogyan alakult a Zalavíz Zrt. élőmunka- és bérhatékonysága az elmúlt évek kihívásainak hatására. Szeretnék egy pontos képet kapni a HR pénzügyi hátteréről a számszerűsített adatok segítségével. A szervezet dolgozói részére kiküldött kérdőívek segítségével szeretnék betekintést nyerni az alkalmazottak életébe, hogy megtudjam az otthoni munkavégzési forma miként változtatta meg a cég és munkavállalóik mindennapjait. Ezt követően bizonyítást szeretnék tenni a kérdőívhez megfogalmazott hipotéziseimre. A strukturált interjúval szeretném megérteni, hogy a vezetők miként élték meg az elmúlt évek eseményeit. A vezetők értékítéletét kvalitatív és kvantitatív módon is feldolgozom a home office vonatkozásában. A primer kutatásom végén egy rangkorrelációs számításal szeretnék kapcsolatot vizsgálni a kérdőívekben és az interjúkban rangsorolt számszerűsített szempontokban.