

# **DIPLOMADOLGOZAT**

**Sümegei Dóra**

**2024**



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem**

**Budai Campus**

**Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet**

**Vezetés és szervezés mesterképzési szak**

**HR STRATÉGIA ÉS AZ ÜZLETI STRATÉGIA  
KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA AZ AUCHAN  
MAGYARORSZÁG KFT-NÉL**

**Belső konzulens:** Dr. Horváth Zoltán  
egyetemi docens

**Belső konzulens  
intézete/tanszéke:** Vidékfejlesztés és  
Fenntartható  
Gazdaság Intézet

**Készítette:** Sümegi Dóra

**Budapest**

**2024**

# Tartalom

1	Bevezetés.....	4
2	Szakirodalmi áttekintés.....	6
2.1	A stratégia fogalma és szintjei.....	6
2.2	A stratégiai menedzsment és a stratégiai HR menedzsment kapcsolódásai.....	7
2.3	A stratégiai HRM főbb modelljei.....	12
2.4	A stratégiai HR alakulására ható legújabb trendek.....	18
2.5	Szervezeti hatékonyság és HR hatékonyság.....	22
2.6	A HR-funkció szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatos kutatások.....	26
2.7	A makro -és mikrokörnyezet vizsgálata.....	30
2.7.1	Makrokörnyezet elemzés – STEP modell.....	30
2.7.2	Mikrokörnyezetelemzés – PORTER öttényezős modellje.....	31
3	Anyag és módszer.....	35
3.1	Kutatási célok és hipotézisek.....	35
3.2	A kutatási módszer.....	36
4	A HR és az üzleti stratégia vizsgálata az Auchan Magyarország Kft-nél.....	38
4.1	Az Auchan története.....	38
4.2	Az Auchan Magyarország Kft. bemutatása.....	38
4.3	A makro környezet hatása az üzleti és HR eredményekre.....	39
4.3.1	Gazdasági környezet.....	39
4.3.2	Technológiai környezet.....	42
4.3.3	Politikai környezet.....	44
4.3.4	Társadalmi környezet.....	45
4.4	Mikrokörnyezetelemzés – Porter öttényezős modell.....	46
4.4.1	Lehetséges új belépők.....	46
4.4.2	Kilépési korlátok:.....	48
4.4.3	Helyettesítő termékek/szolgáltatások.....	49

4.4.4	Vevők alkupozíciója .....	49
4.4.5	Szállítók alkupozíciója .....	50
4.4.6	Ágazati versenytársak elemzése .....	52
5	A HR és üzleti stratégia kapcsolatának vizsgálata a vállalatnál .....	55
5.1	A Auchan Magyarország Kft üzleti és HR stratégiája .....	55
5.2	Az üzleti és HR stratégia kapcsolatának vizsgálata.....	56
5.3	A HRM üzleti eredményekre gyakorolt hatásának vizsgálata.....	58
6	Következtetések.....	63
7	Összefoglaló .....	66
8	Irodalomjegyzék .....	67
9	Táblázatok és ábrák jegyzéke .....	72
10	Függelékek.....	73

# 1 Bevezetés

A HR és az emberek szerepe egy vállalat sikerében régóta és sokrétűen kutatott terület. A kutatók a legkülönbözőbb megközelítések közül keresik a legrelevánsabb elméleteket és modelleket az „emberi erőforrások” menedzselésére. A pszichológián és a motiváción alapuló megközelítések azt vizsgálják, hogy milyen tényezők befolyásolják az emberek viselkedését, és hogyan tudják a vállalatok ezeket a tényezőket felhasználni a munkavállalók motivációinak leghatékonyabb összehangolására a szervezet céljaival. Ezt a megközelítést gyakran alkalmazzák az úgynevezett "puha" változókra, amelyeket nehéz objektíven vagy racionálisan meghatározni. A gazdaságossági, valamint hatékonysági szempontú megközelítések az egyének értékteremtő kompetenciáját, mint gazdasági erőforrást kutatják, ezen kívül elemzik, mind az egyén, mind a szervezetek szempontjából. Ez a „kemény” megközelítés, ami ugyanakkor nem kerülheti ki, hogy figyelembe vegye vagy számszerűsítse a „puha” tényezőket, mint például a tudástermékek értéke, a munkaerő kompetencia foka és értéke.

Közel négyéves vállalati HR-vezetői pályafutásom során magam is törekedtem a stratégiai HR elméletek megismerésére, keresve a lehetőségeket, hogy azokat a gyakorlatomba is beépítsem. A mesterképzés, majd a diplomamunka témájának kiválasztásában is ez játszott szerepet. A stratégiai irányvonal kialakítása nagyon izgalmas része a munkámnak, de a végrehajtás szintjén kiderült, hogy még a legjobb stratégiák is haszontalanok, ha nem fordítanak kellő figyelmet a megvalósításukra és a visszajelzésekre. A stratégiai célkitűzéseket a HR konkrét HR-gyakorlatokká alakítja át. Ezeket aztán a megfelelő eszközök és egy jól felkészült csapat segítségével lehet megvalósítani. Mindennapi munkám során a szakmai vezetőkkel együttműködve hoztam meg a HR-döntéseket, és ennek során a vállalati HR-nek gyakorlatias, üzleti alapokon nyugvó megoldásokra van szüksége, amelyeket a szervezet képességének növelése és a más szervezetekkel szembeni versenyelőny megszerzése érdekében lehet megvalósítani. Ezért elkötelezett vagyok a gyakorlatias megközelítések mellett, amelyek hatékonyságot biztosítanak, és összekapcsolják azokat az üzleti teljesítménnyel. Néhány globális trend, mint például a társadalom elöregedése, a fejlődő országok növekvő vásárlóereje, az individualizáció, az egészség- és környezettudatosság, a technológiai fejlődés és a felgyorsuló társadalmi szerveződés jelentős hatással vannak az üzleti stratégiára és gyakorlatra, ezzel együtt a HR stratégiára is. Úgy vélem, a stratégiai emberi erőforrás menedzsment létjogosultsága

megkérdőjelezhetetlen, hiszen ezek jelen vannak az összes funkcióival a vállalkozások életében, és a sikeres működés egyik, ha nem a legfontosabb eleme, hogy versenyképességüket továbbra is fenntartsák az állandóan változó gazdasági környezetben. A 2. fejezetben a szakirodalmi feldolgozásban ezt a témacsoportot dolgoztam fel és igyekeztem minél több modellel szemléltetni a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentet, valamint kitértem az üzleti stratégia elemzési modelljeire is.

Kutatásom céljából az Auchan Magyarország Kft-nél megfigyelhető HR-gyakorlatok vizsgálatát választottam, amely a stratégia részét képezi és hatással van az üzleti eredményekre. A kutatási célokat, az ezzel kapcsolatos hipotéziseket és a kutatás módszereit a 3. fejezetben mutatom be. Az adatok feldolgozása során választ szeretnék kapni a HR és üzleti stratégia kapcsolatának mélységére, a HR stratégia gazdasági eredményekre gyakorolt hatására és az üzleti igényekre reagáló HR gyakorlatokra. Az adatokat mélyinterjúk segítségével gyűjtöttem és szerepet játszanak a saját megfigyeléseim és tapasztalataim is. A kutatási célokhoz kapcsolódó hipotéziseimet a szakirodalom-feldolgozást követően fogalmaztam meg, ezeket a 3.1 alfejezetben ismertetem.

A 4. és 5. fejezetben a saját kutatásom eredményeit mutatom be. A vizsgálat egyik alapjából a vállalat makro -és mikrokörnyezeti elemzése szolgál, ahol a HR menedzsmentre gyakorolt hatásokat is elemzem. Dolgozatomban kielemezem a vállalati HR stratégia és az üzleti stratégia létrejöttének körülményeit, szempontjait, egymáshoz kapcsolódó pontjait és az egyes környezeti hatásokra adott HR gyakorlatokat. Az elemzés során körvonalazódtak olyan események is, amelyekre a HRM nem megfelelően vagy egyáltalán nem reagált, ezekben az esetekben megfogalmaztam javaslataimat, amelyek a vállalat számára hasznosak lehetnek. Végül rátérek az eredmények ismertetésére, és a következtetések levonására.

## 2 Szakirodalmi áttekintés

Kutatásomban az üzleti és HR stratégia kapcsolatát és hatásait vizsgálom az Auchan Magyarország Kft-nél. A szakirodalmi áttekintésemben kitérek a stratégiai menedzsment és a stratégiai humánerőforrás menedzsment (SHRM) kapcsolódásaira és a főbb stratégiai humánerőforrás menedzsment modellekre.

### 2.1 A stratégia fogalma és szintjei

A vállalati stratégiának, a stratégia megfogalmazásának és a stratégiai menedzsmentnek számos meghatározása létezik különböző logikák mentén, mégis mind ugyanarra a következtetésre jutnak: arra, hogy a vállalatnak el kell érnie alapvető céljait, a hosszú távú túlélést és a nyereségességet.

Barakonyi Károly párhuzamot von a hadviseléssel az üzleti életben: a már kitűzött célok felé vezető alternatív utak meghatározása és értékelése, illetve az alternatív utak kiválasztása stratégiai döntésekkel, majd azok kidolgozása. Végsősoron a stratégia tartalmazza azokat az alapvető lépéseket, amelyeket a vezetőknek a célok elérése érdekében meg kell tenniük. (Barakonyi, 1999)

Johnson és Scholes meghatározása szerint a szervezeti stratégia a szervezet iránya és célja, hogy a változó környezetben hosszútávú előnyt teremtsen az erőforrások felhasználásával a piaci igények és az érdekelt felek elvárásainak való megfelelés érdekében. (Chaffey, 2009)

Mintzberg nagyobb hangsúlyt fektet arra, hogy a menedzsment kreatív legyen, képes legyen gyorsan döntéseket hozni, a részleteket megvizsgálja és koherens egészévé alakítsa. A Stratégiai szafari című könyvében Mintzberg nagyon világosan elmagyarázza a stratégiai tervezés folyamatát. Egy hindu mesét idézve azt mondja, hogy a bölcseneknek igazuk volt a részleges meghatározásban, de az egész egy elefánthoz nem hasonló állat, amely darabokra szedett részletekből áll, amelyek mindegyike önállóan felidézhető. (Mintzberg, Ahlstand, & Lampel, 2005)

Az általam áttekintett szakirodalom a hagyományos megközelítések alapján háromszinten határozza meg a vállalaton belüli stratégiát:

- a vállalatok egészének stratégiája, vállalati szintű;
- az egyes üzleti egységek stratégiája, üzletági szintű;

- a vállalat funkcionális részegységeinek stratégiája.

E három szint hasonló értelmezését találjuk Chikán Attilánál (Chikán, 2005) Barakonyi Károlynál (Barakonyi, 1999) és Csath Magdolnánál (Csath, 1990). Chikán rámutat arra, hogy a kisvállalatoknál a szintek egybeeshetnek, de minél nagyobb és összetettebb a vállalat, annál könnyebben szétválaszthatók a szintek. Barakonyi a középső szintet divízióknak nevezik, amelynek funkciói megfelelnek egy üzleti egység funkcióinak; Csath megállapítja, hogy a hagyományos három szint mellett a nemzetközi kapcsolatokkal rendelkező vállalatoknál a tervezési szint mélyebbé és összetettebbé válik, a szervezet méretétől és összetettségétől, valamint a stratégiai szövetségek és közös vállalkozások lehetőségeitől függően.

A stratégiákat a fent említett szinteknek megfelelően kell differenciálni. Hasonlóképpen meg kell különböztetni a különböző szintekhez kapcsolódó feladatokat, mivel azok különböző módszertani megközelítést igényelnek.

Vállalati szinten a stratégia meghatározza, hogy a vállalat egésze hogyan működik, és ezt kommunikálja a tulajdonosok és a külső érdekeltek felé. Fontos szerepet játszik az üzleti egységek és funkciók stratégiáinak összehangolásában is. A vállalati központ felelős az üzleti stratégia meghatározásáért és végrehajtásáért. A vállalati szintű stratégiának választ kell adnia arra a kérdésre, hogy miért vannak a meglévő stratégiai üzleti egységek a portfólióban, és mik a szándékok ezen üzleti egységek továbbfejlesztésére.

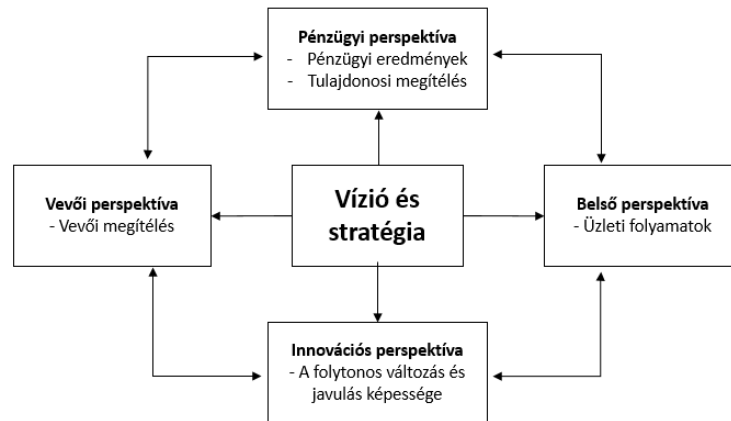
Az üzleti egység olyan egység, amely egyértelműen azonosítható terméket vagy szolgáltatást állít elő vagy nyújt egy adott piac számára. Az egyes üzleti egységek különbözhetnek termelési, értékesítési és fejlesztési struktúrájukban. A stratégiai üzleti egységek (SBU-k) esetében, ha a termékek és szolgáltatások fejlesztése elkülöníthető a többi üzleti egységtől, akkora piacok és az üzleti egységek teljesítménye és gazdasági eredményei elkülöníthetők és külön mérhetők. Így önálló stratégiák alakíthatók ki. Egy üzleti egység stratégiája határozza meg, hogy az egység mennyire lesz sikeres a versenypiacon a vevői igények kielégítésével.

## **2.2 A stratégiai menedzsment és a stratégiai HR menedzsment kapcsolódásai**

Az SHRM megjelenését elősegítették azok az általánosabb stratégiai megközelítések, amelyek modelljeikben a nem pénzügyi sikerkritériumokat is stratégiai sikertényezőként



szerepeltetik. Az egyik legszélesebb körben ismert Kaplan és Norton (1992) Balanced Scorecard modellje. A Balanced Scorecard azonosítja azokat a fő stratégiai területeket, amelyeket minden szervezet megérthet, és mérőszámokat rendel hozzájuk. A stratégiai befolyás főbb területei közül az ügyfelek, a pénzügyi hatékonyság és a belső folyamathatékonyság mellett az innováció és a folyamatos megújulási képesség perspektívája is felkerül a táblázatra.



*1. ábra A vízió és stratégia négy perspektívára való bontása  
Forrás: Kaplan és Norton (1992) Balanced Scorecard modell alapján saját szerkesztés*

Kaplan, Norton 2004-ben kiadott értekezésükben az immateriális javakkal kapcsolatban a következőket jegyzik meg: Az immateriális javak értéke közvetett, és összetett hatásláncokon keresztül befolyásolják a pénzügyi eredményeket. Példaként a szolgáltatás minőségét javító képzést említették, ami magasabb ügyfélelégedettséghez és hosszú távú hűséghez vezet, ami bevételt és profitot termel. Arra is rámutattak, hogy az immateriális javas értéke nagymértékben függ a szervezeti kontextustól és stratégiától, önmagukban pedig alig van számszerűsíthető értékük.

A Norton külön tanulmányt végzett vezető HR-szakemberek körében, hogy feltárja, hogyan kapcsolódik az EEM mérés a stratégiai célokhoz. A munka eredményeként létrejött a „stratégiai humántőke-felkészültség” és a stratégiai munkakörök, munkakörcsaládok fogalma. (Kaplan & Norton, 2004)

Schultz (1983) a humán tőkével kapcsolatos vizsgálatában párhuzamot állított fel a humán és a fizikai tőke között, amely szerint a humán tőkével (ugyanúgy, mint a fizikai tőkével) termékek és szolgáltatások állíthatók elő, ezek piaci értékének a változása egyben

befolyásolja a humán tőke értékének a nagyságát is. Véleménye szerint, a humán tőke mértéke, a fizikaihoz hasonlóan, beruházással növelhető.

Fitz-enz (1997, 2000) egy olyan modellt határozott meg az emberi tőke megtérülésének szemléltetésére, amely pénzügyi mutatókon alapszik. Munkáját azért tartom fontosnak, mert nemcsak a mérőszámokat határozta meg, hanem egy olyan koherens eszközrendszert is kialakított, amelyen keresztül a humántőke és a HR folyamatok megtérülése a vállalat felsővezetői és pénzügyi-gazdasági vezetői számára is relevánsan értelmezhető, szemlélteti a folyamatok megtérülését és meghatározza hatékonyságukat. Ezért az általa javasolt modellt részletesebben ismertetem.

A Fitz-enz számos mutatót vázol fel, amelyek az emberi tőke mérésére szolgálnak. Közülük kettőt vizsgálok részletesebben. Az első az humántőke megtérülése (HCROI), amely összehasonlítja a vállalat bevételei és kiadásai közötti különbséget a személyi jellegű költségek és a személyi jellegű ráfordítások levonása után (a befektetett személyi egységre jutó nyereség):

$$HCROI = \frac{\text{Bevétel} - (\text{Összes költség} - \text{Személyi költségek})}{\text{Személyi költségek}}$$

Ez a megközelítés előremutató, mivel elszakad a HR hagyományos költségalapú megközelítéstől, és a termelékenységre és a jövedelmezőségre összpontosít. Ebből a szempontból nem az a legfontosabb, hogy mennyibe kerül a humán tőke, hanem az, hogy mennyi eredményt tud elérni. Természetesen előfordulhatnak olyan helyzetek, amikor a személyi költségeket csökkenteni kell a hatékonyság növelése érdekében, de a jövedelmezőséget előtérbe helyező cégek ezt úgy teszik, hogy ezzel párhuzamosan növelik a humántőke termelékenységét. Az emberi tőke megtérülési mutatói a fenti elvek szerint kerülnek értelmezésre akár egy HR folyamatra vagy a teljes HR funkcióra vonatkozóan.

Fitz-enz (2000) egy másik gyakran használt humántőke-mérőszám korlátjaira is rámutat: ez az úgynevezett "Tobin-Q", amelyet a közgazdászok vagy a részvényelemzők a cég humántőkéjének értékének meghatározására használnak. Ez a különbség a piaci érték és a könyv szerinti érték között. Fitz-enz azonban rögzíti, hogy ez egy nagyon közelítő becslés, amely nem tartalmaz elegendő információt a vállalatvezetők számára. Ezért úgy véli, hogy ennek a mutatónak az egy főre eső értéke jobb mérőszám, mert a termelékenységre is utal. Azt javasolja, hogy ezt a számot használják a humántőke-piaci érték (HCMV) becslésére.

$$HCMV = \frac{\text{Piaci \u00e9rt\u00e9k} - \text{K\u00f6nyv szerinti \u00e9rt\u00e9k}}{\text{Teljes munkaid\u00f3sre \u00e1tsz\u00e1m\u00edtott l\u00e9tsz\u00e1m}}$$

Kiemelte ugyanakkor, hogy p\u00e9ld\u00e1ul a piaci ingadoz\u00e1sok miatt egy c\u00e9g \u00e9rt\u00e9ke r\u00f6vid id\u0151n belül jelent\u00f3sen emelkedhet vagy cs\u00f6kkenhet. P\u00e9ld\u00e1ul a r\u00e9szv\u00e9nyek \u00e1rfolyam\u00e1nak hirtelen emelked\u00e9se egy nap alatt 5-10%-kal n\u00f3velheti egy c\u00e9g \u00e9rt\u00e9k\u00e9t. L\u00e1that\u00f3, hogy a hum\u00e1n t\u00f6ke \u00e9rt\u00e9ke napr\u00f3l napra nem v\u00e1ltozik ilyen m\u00e9rt\u00e9kben, ez\u00e9rt a k\u00fcls\u0151 piaci befoly\u00e1s kiz\u00e1r\u00e1sa \u00e9rdek\u00e9ben \u00e9rdemes megfontolni ennek a mutat\u00f3nak a hossz\u00fa t\u00e1v\u00fa haszn\u00e1lat\u00e1t.

A hum\u00e1nt\u00f6ke megt\u00e9r\u00fcl\u00e9si mut\u00e1t\u00f3 t\u00e1mogatja a nyomon k\u00f6vet\u00e9st az emberi t\u00f6ke hatékonys\u00e1g\u00e1nak v\u00e1ltoz\u00e1saiban, azonban ez mag\u00e1ban csak egy m\u00e9r\u0151sz\u00e1m. Azonban a HR funkci\u00f3nak ezt a m\u00e9r\u0151sz\u00e1mot a saját folyamataiban kell vizsg\u00e1lnia, \u00fcgy, hogy maxim\u00e1lj\u00e1k a hatékonys\u00e1gukat \u00e9s egyben kimutass\u00e1k az \u00fczleti eredm\u00e9nyekre t\u00f6rt\u00e9n\u0151 r\u00e1hat\u00e1st. Ennek \u00e9rdek\u00e9ben a kor\u00e1bbi munk\u00e1iban Fitz-enz (1994) felv\u00e1zolt scorecard modellt fejlesztette tov\u00e1bb. N\u00e9gy r\u00e9szter\u00fclete osztotta fel a HR funkci\u00f3t: a hum\u00e1nt\u00f6ke megszerz\u00e9se, fenntart\u00e1sa, fejleszt\u00e9se \u00e9s megtart\u00e1sa. Ezekhez a r\u00e9szter\u00fcletekhez pedig konkrét m\u00e9r\u0151sz\u00e1mokat rendelt. Ezt a szintet nevezte a hum\u00e1nt\u00f6ke menedzsment szintj\u00e9nek. A v\u00e1llalati szint\u00fa eredm\u00e9nyeket a k\u00f6vetkez\u0151 szint adja, amelyben a hum\u00e1nt\u00f6ke menedzsment eszk\u00f6z\u0151ket hozz\u00e1rendelte a funkcion\u00e1lis vagy \u00fczleti egys\u00e9gekhez. Ezt nevezte „end to end” hum\u00e1nt\u00f6ke \u00e9rt\u00e9kl\u00e1ncnak.

Az eddigiekben vizsg\u00e1lt t\u00e9m\u00e1k alapj\u00e1n nem k\u00e9ts\u00e9ges, hogy a v\u00e1llalati fels\u0151vezet\u0151k nagy jelent\u0151s\u00e9get tulajdon\u00edtanak az immateri\u00e1lis javaknak strat\u00e9giai szinten, amelyeket a HR menedzsmenten kereszt\u00fal m\u00e9rnek \u00e9s fogalmaznak meg. A hossz\u00fa t\u00e1v\u00fa c\u00e9lok el\u00e9r\u00e9se \u00e9rdek\u00e9ben olyan strat\u00e9giai gondolkod\u00e1s\u00fa HR fels\u0151vezet\u0151kre van sz\u00fcks\u00e9ge egy v\u00e1llalatnak, akik a szervezetfejleszt\u00e9sben, a strat\u00e9giai kompetenci\u00e1k fejleszt\u00e9sben \u00e9s a vezet\u00e9sfejleszt\u00e9sben partnerei a szervezet vezet\u0151inek, k\u00e9pesek a fenti c\u00e9lok el\u00e9r\u00e9s\u00e9hez optimaliz\u00e1lni a HR szervezetet, \u00e9s a strat\u00e9giai c\u00e9lokat megfelel\u0151en közvet\u00edteni, v\u00e9grehajthat\u00f3 cselekv\u00e9si tervekk\u00e9 bontani a HR funkci\u00f3 sz\u00e1m\u00e1ra.

Az SHRM elm\u00e9let k\u00fclnb\u0151z\u0151 ir\u00e1nyzatai a strat\u00e9giai menedzsment elm\u00e9let fejl\u0151d\u00e9s\u00e9vel p\u00e1rhuzamosan fejl\u0151dtek ki: kor\u00e1bban a HR struktur\u00e1lis alappill\u00e9reire \u00f6sszpontos\u00edtott, mint p\u00e9ld\u00e1ul a HR-rendszerekre, gyakorlatokra, kompetenci\u00e1kra, valamint az alkalmazottak teljes\u00edtm\u00e9ny\u00e9re \u00e9s viselked\u00e9s\u00e9re, amelyen kereszt\u00fal a c\u00e9g SHRM er\u0151forr\u00e1sai jellemezt\u00e9k. Ez a megk\u00f6zel\u00edt\u00e9s m\u00e9g mindig a HR-esek természetes komfortz\u00f3n\u00e1j\u00e1ba tartozik. Ugyanakkor egyre nagyobb sz\u00fcks\u00e9g van a HR \u00e9p\u00edt\u0151elemek \u00e9s az \u00fczleti teljes\u00edtm\u00e9ny k\u00f6z\u0151tti „fekete doboz” elm\u00e9leti kontextus\u00e1nak megteremt\u00e9s\u00e9re. (Becker & Huselid, 2006)

Lepak és Snell 2002-ben megjelent publikációja szerint a humán tőke megkülönböztethető a stratégiai célokhoz való hozzájárulása, valamint a tudás és képességek egyedisége alapján. Úgy gondolják, hogy az alkalmazottak stratégiaiilag akkor fontosak, ha hozzá tudnak járulni a vállalat stratégiájához. Vagyis a humán tőke csak akkor nevezhető stratégiaiilag meghatározónak, ha közvetlen hatással van a vállalati stratégia megvalósítására. Továbbá úgy vélik, hogy a stratégiai illeszkedés alapja a pozíció, nem pedig a pozíciót betöltő egyén. A munkára való összpontosítás segít a humán tőke kínálati és keresleti oldalának figyelembevételében. (Lepak & Snell, 2002)

Bontis és Fitz-enz (2002) a humántőke-menedzsment minőségét vizsgálja. Modelljük elméleti alapja, hogy a hatékony humántőke-menedzsment előfeltétele, hogy a szervezet folyamatosan tudjon humántőkébe fektetni, miközben megvédi a szervezetet a humántőke elvesztésének hatásaitól. Ezeket a tényezőket a képzési és fejlesztési költségeken, valamint a forgalmi szinteken keresztül számszerűsíti. Az egy főre jutó jövedelmet és profitot tekinti a humán tőke hatékonyságának mutatóinak. (Bontis & Fitz-Enz, 2002)

Kaplan és Norton (2004a) felosztása hasonló összetevőkből áll: (1) humán tőke: a cég alkalmazottainak készségei, tehetségei és tudása, (2) információs tőke: a cég adatbázisai, információs rendszerei és hálózatai, technológiai infrastruktúrája, és 3) Szervezeti tőke: kultúra, menedzsment, az alkalmazottak megszervezésének képessége a stratégiák megvalósítására és az alkalmazottak tudásmegosztására. A szellemi javak és a stratégia, valamint a vállalati teljesítmény közötti kapcsolatot egy általuk létrehozott eszköz, az úgynevezett stratégiai térkép hozza létre. A készenlét („readiness”) fogalma arra utal, hogy a vizsgált eszköz (pl. tőke, szellemi tulajdon) milyen mértékben járul hozzá a stratégia megvalósításához vezető kulcsfontosságú belső folyamatok működéséhez. Bár minden munkakör fontos a cég életében (különben nem létezne), Kaplan és Norton úgy találta, hogy egyes munkakörök sokkal nagyobb hatással vannak a vállalat teljesítményére, mint mások. Ezt legtöbb esetben néhány munkakör család, és a dolgozói létszám kis hányadát teszi ki. Ebben az esetben a legnagyobb stratégiai hatást ennek a kis létszámú alkalmazotti körnek a képességeinek fejlesztése éri el. Ez alapján meghatározzák egy adott munkakör család úgynevezett kompetenciaprofilját, a szükséges alkalmazottak számát és ennek mentén értékelik a stratégiai felkészültséget. Így egyértelműen megmutatkozik, hogy melyek a prioritások és a fókuszterületek. Hasonlóan értékelik az információs és szervezeti tőke sikerkritériumait és készenlétét, és használják a Balanced Scorecardot az eredmények folyamatos mérésére. (Kaplan & Norton, 2004)

A különböző modelleken és elméleti megközelítéseken túl, fontosnak tartom az SHRM és az üzleti stratégia kapcsolatát a vállalati életben való megnyilvánulásán keresztül is meghatározni; A humánerőforrás menedzsment jelzi a menedzsmentnek a mennyiségi és minőségi munkaerő iránti igényt, intézkedéseket dolgoz ki az utánpótlás lehetőségére vonatkozóan, karrierutakat biztosít, meghatározza a képzési és fejlesztési módszereket, kompenzációs és ösztönző rendszereket, lehetséges szervezeti irányokat alakít ki. Kiemelném annak fontosságát, hogy a HR szervezetnek önállóan és a vállalaton belül egyenrangúan kell működnie az osztály hatékony működése érdekében.

A HR vezetőknek négy nagy horderejű munkahelyi feladatokkal kell szembe nézniük.

1. A tehetségek kibontakoztatása érdekében hatékony alternatívákat kell kidolgozniuk a vállalat alkalmazottainak vonzására és megtartására, hogy alkalmazkodjanak a változó gazdasági környezethez. Olyan szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk, amely bevonja és leköti az alkalmazottakat a vállalat minden szintjén.
2. A munkaerő-stratégia fontos részeként a döntéshozatalban részt vevő szakmai vezetők jelenjenek meg a vállalatban.
3. A vezetésnek fel kell készülnie a demográfiai változások által támasztott globális kihívásokra, nevezetesen a különböző kulturális attitűdökkel és nyelvekkel rendelkező munkaerő menedzselésének képességére, valamint a munkaerő generációs különbségeire.
4. Csökkentse a költségeket. (Losey & Vaughan, 2006)

A stratégiai menedzsment irányítja és biztosítja, hogy minden alkalmazott ugyanazon a pályán haladjon. A szervezet jövőképe és értékei hosszú távúak, és ezáltal erős szervezeti kultúrát hoznak létre. A humán erőforrás stratégiai szerepe ebben a folyamatban rejlik, amelyben a szervezet tevékenységét koordinálja annak érdekében, hogy a szervezet elérje az általa kitűzött célokat.

### **2.3 A stratégiai HRM főbb modelljei**

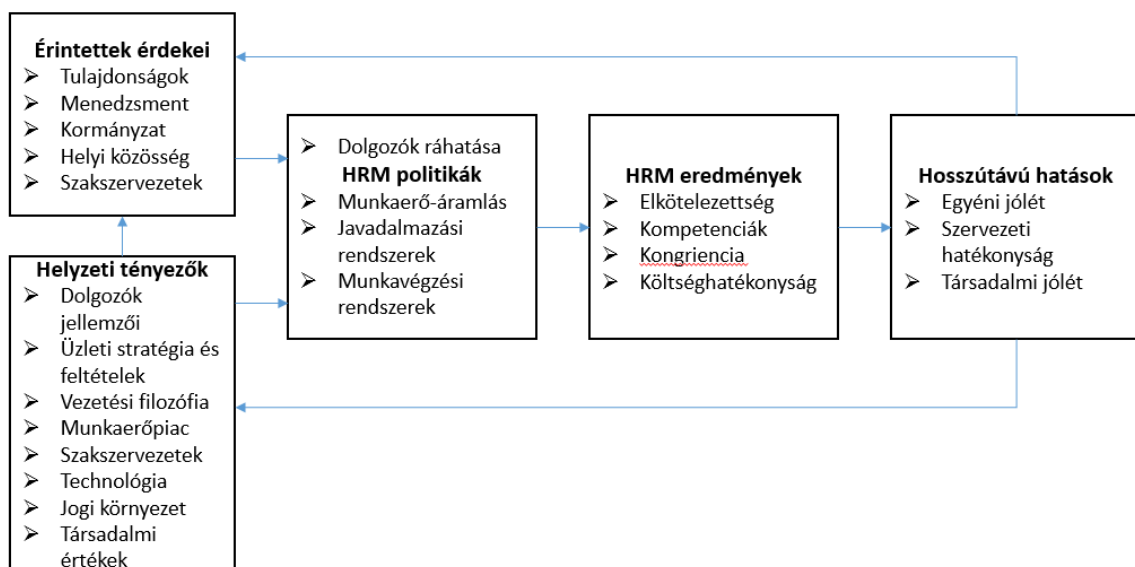
A stratégiai humán erőforrás menedzsment (HRM) megfogalmazására nincsen széleskörűen elterjedt, egységesen elfogadott definíció, többféle, különböző szemléletű megfogalmazás létezik. Ezek túlnyomórészt két megközelítés köré csoportosíthatók: „kemény” és „puha” modellek. A kemény és puha modellek elkülönítése (Storey, 1989) koordinátarendszerére vezethető vissza, aki ebben helyezte el a HRM modellek kemény-puha és gyenge-erős

tulajdonságait. Azonban közel azonos megközelítést írt le Guest, így vannak, akik neki tulajdonítják az elkülönítést, ő Storey-hoz hasonlóan két dimenzió szerint (kemény-puha és laza-szoros) sorolta be a HRM modelleket (Guest, 1987).

A kemény modell a Michigan modellhez nyúlik vissza, és a humánerőforrás "erőforrás" jellegére összpontosít, a személyzeti állományt pedig szinte monolitikusan költségtényezőnek tekintik. A HR szerepe az erőforrás hatékony kezelése. A kemény HRM képezi a hagyományos HRM-elméletalapját, amely az emberi erőforrásokat a vállalat rendelkezésére álló erőforrásként kezeli, és gazdasági értéküket költség-haszon megközelítéssel modellezi. Fő elemei a teljesítményértékelés és a költség-optimalizálás. A kemény HRM megközelítésben a szervezetben az alkalmazottak a "felvételi-előléptés-elbocsátás" útvonalat követik. (Tichy, Devanna, Fombrun, & Warren, 1982)

A puha modell a Harvard modellre épül, amelyet az 1. ábra szemléltet, és az emberi erőforrások "emberi" természetét hangsúlyozza. Meghatározó alakjai Beer, Specter, Lawrence, Quin Mills és Waltan (Beer, Mills, & Walton, 1985). A HRM a definíciójuk szerint „*A humánerőforrás menedzsment magában foglal minden olyan vezetői döntést és cselekvést, amely a szervezet és annak alkalmazottai – a humánerőforrás – kapcsolatára hatnak*” (Beer & Lawrence, 1984). Ezekben a modellekben figyelembe veszik az emberek motivációit, a velük való kommunikációt és az üzleti folyamatokba való bevonásukat. A munkavállalók elkötelezettségén alapulnak, szemben a kemény modellekkel, amelyek az ellenőrzésre összpontosítanak. Ez a modell azt állítja, hogy a HR politikák a kívánt HR-eredmények elérésének eszközei, és hosszú távon pozitív hatást gyakorolnak az üzleti eredményekre. A hagyományos HR eszközöket a Harvard modell a HR politika bemeneteként használja. Ezek a gyakorlatok és politikák a munkavállalók vonzására, fejlesztésére és megtartására irányulnak, és e célok köré szerveződnek. Ez a megfogalmazás is tükrözi a modellben a HR gyakorlatok munkavállaló-központú megközelítését, és azt a tényt, hogy a HR eszközkészletet úgy alakítják ki, hogy azokat a viselkedési formákat és cselekvéseket, amelyeket a szervezet a munkavállalótól elvár, lehetőleg maguk a munkavállalók motiválják. A HR gyakorlatok eredményeit (HRM eredmények) négy kategóriába sorolták: elkötelezettség, kompetencia, kongruencia és költséghatékonyság. Az elkötelezettséggel kapcsolatban érdemes megjegyezni, hogy a szerzők hangsúlyozottan elválasztották azt az elégedettség fogalmától. Az elkötelezettség a szervezet céljaival való együttérzésre, az érzelmi bevonódásra és a személyes felelősségérzetre egyaránt utal. Az elkötelezett munkavállalókat a vállalat sikere motiválja. A Harvard-modellben az

elkötelezettség azt jelenti, hogy a szervezeti hierarchia minden szintjén a munkavállalók összhangban vannak a szervezeti stratégiával és a vállalati értékekkel. Az ettől való legkisebb eltérés is akadályozza a vállalati stratégia megvalósítását. A gyakorlatban ez már a tervezési folyamatban is megjelenik, ahol az üzleti egységeknek és a vállalati funkcióknak a vállalati stratégiát a központ által közölt iránymutatásokhoz kell igazítaniuk, cselekvési terveket kell kidolgozniuk az így megfogalmazott fő célkitűzések köré, és meg kell indokolniuk, hogyan járulnak hozzá a vállalati stratégia megvalósításához. A költséghatékonyság is fontos, mivel a modellt hatékonyabban alkalmazó vállalatok előnyre tesznek szert. (Tichy, Devanna, Fombrun, & Warren, 1982)



1. ábra A HRM terület bemutatása (Harvard modell)  
 Forrás: (Beer, Mills, & Walton, 1985) saját szerkesztés

A kemény és a lágy HRM-modellek két, egymásnak ellentmondó alap gondolaton alapulnak az emberi természetről és a vállalatirányítási stratégiákról. Az összehasonlítás ezért gyakran abba az irányba történik, hogy a puha modellt pozitívabban, a kemény modellt pedig negatívabban ítélik meg, egyes dimenziók szélsőséges értékeit tulajdonítva a két irányzatnak. Azonban ez a kép sokkal árnyaltabb. A kemény modell tagadhatatlanul hozzájárult a HR stratégiai fontosságához és a HR funkcióknak az üzleti teljesítményre gyakorolt hatásának hangsúlyozásához. Ugyanakkor a lágy modell szerint működő vállalatoknál erős teljesítmény elvárás nehezedik a munkavállalókra, létezik a költséghatékonyság elve, és a HRM-et elsősorban az üzleti eredmények vezérlik. Még ugyanazon a szervezeten belül is mindig vannak olyan vezetők, akik közelebb állnak az

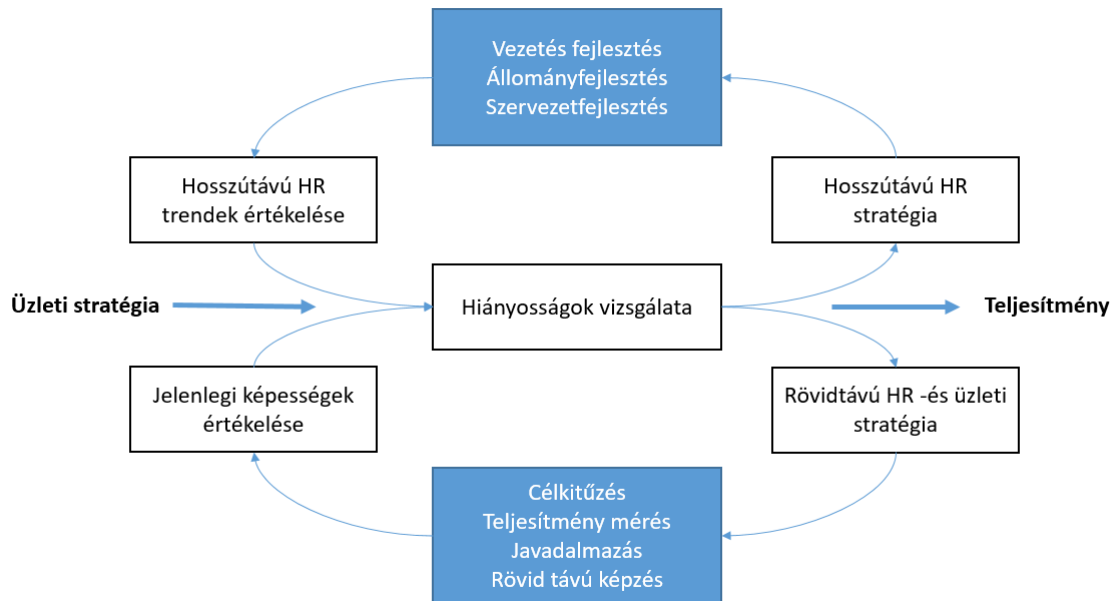
egyik vagy a másik irányzathoz. Bizonyos helyzetekben az egyik modell jobb megoldást kínál a szervezet számára, más helyzetekben nem.

Hasonló következtetésre jutott Gratton (Gratton, Hope-Hailey, & Truss, 1999) nyolc szervezetben végzett kutatásai alapján. Az általuk vizsgált szervezetek mindegyikénél kemény és puha megközelítéseket is azonosítottak. Ez arra utal, hogy a kemény és puha megközelítések közötti különbségtétel nem olyan pontos, mint ahogyan azt egyes szerzők megfogalmazzák. A felmérés adatai egy másik jelenséget is feltártak. Míg a felsővezetői retorika inkább puha modell filozófiáját tükrözi, a gyakorlatban a dolgozói visszajelzéseket figyelembe véve a stratégiai ellenőrzéseket és eszközöket gyakran a kemény modellnek megfelelően alkalmazzák.

A fent említett michigani és harvardi modelleken kívül számos más HRM-modellt is kidolgoztak, de közös bennük, hogy a HRM-tevékenységeket szisztematikusan összekapcsolják az üzleti stratégiával. Ezek közül sokan visszavezethetők a harvardi és a michigani modellre, abban különböznek, hogy az utóbbi szempontot részletesebben hangsúlyozzák, vagy új elemekkel egészítik ki a modellt. A legelterjedtebb a Schuler-féle 5P modell, amely a stratégiai HR-tevékenységek minden egyes szintjét részletesebben megragadja (Schuler, 1992), míg Guest (Guest, 1987) a HR-stratégiák hierarchiájára és a HR-tevékenységek eredményeire (HR-eredmények, magatartás, teljesítmény és pénzügyi eredmények) összpontosít.

E gyakran idézett modellek mellett új megközelítések is megjelentek, mint például Gratton (Gratton, 2000) "emberközpontú stratégiai HR megközelítése". Ennek alap filozófiája az, hogy ahelyett, hogy a modellt a vállalati tevékenységekből építené fel, abból indul ki, hogy mi érdekli az embereket a munkájuk során. Az alap gondolat három feltételezésen alapul: (1) az emberek időben léteznek; (2) az emberek értelmet keresnek; és (3) az embereknek lelke van. Mindegyikhez három-három olyan szervezeti és vezetői kompetenciát rendelnek, amelyek hatékonyabban segítik az embereket tevékenységük összehangolásában. Ezek a képességek összekapcsolják az üzleti célokat az emberek dinamikájával. Ő maga is "emberi folyamatoknak" nevezi őket, nem pedig "HR folyamatoknak". Gratton modelljét a 2. ábra szemlélteti.





2. ábra Gratton modellje az emberi folyamatok leképezésére  
 Forrás: (Gratton, Living Strategy. Putting people at the heart of corporate purpose, 2000) alapján saját szerkesztés

Az SHRM nagyban hozzájárul a versenyképességéhez, amely nem helyettesíthető erőforrás. A sikerességet az mutatja meg, hogy a HRM mekkora mértékben járul hozzá az általános üzleti stratégia megvalósításához. A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modelljét a 3. ábrán mutatom be.

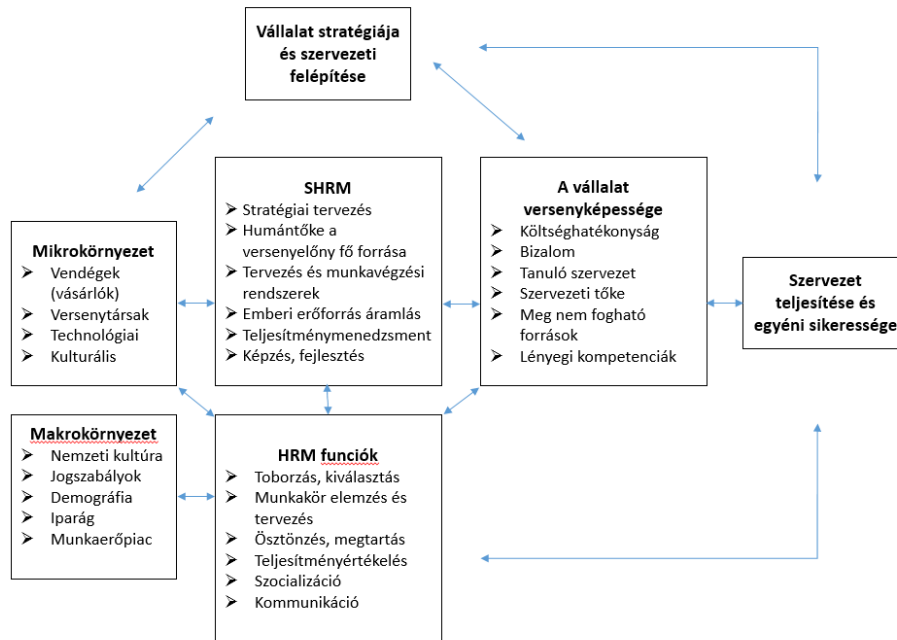
Az emberi erőforrás szemlélet hatásai:

- Az emberi erőforrás menedzsment funkció nem csak közvetve, hanem közvetlenül is stratégiává válik,
- az emberi erőforrás menedzsment vezetői részesei lesznek a legszűkebb stratégiai csoportnak,
- az emberi erőforrás menedzsment helyi, szűkebb értelmezése helyett a szervezet teljes egészére vonatkozó üzleti stratégiai szemléletmód kerül fókuszba,
- a stratégiai vezető csapat többi tagjának is meg kell tanulnia néhány fontosabb SHRM szemléletet.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment folyamatai és tevékenységei öt dimenzióban játszódnak:

- Munkavégzési rendszerek (Work System),
- emberi erőforrás áramlás (Human Flow),

- teljesítménymenedzsment (Performance Management),
- kompenzáció és javalmazás (Compensation and Rewards),
- emberi erőforrás fejlesztés (Training and Development) (Baracska, és mtsai., 2006)



3. ábra A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje I.  
 Forrás: (Baracska, és mtsai., 2006) alapján saját szerkesztés

Edvard E. Lawler (Lawler, 2009) a szervezetet alkotó tényezőket tárgyalja, a humántőkére összpontosítva. Először is, az igazgatósági tagok rendelkezésére állnak szakértők, akik megfelelő információkkal és tanácsokkal látják el a döntéshozókat az emberi tőkével és a szervezeti hatékonysággal kapcsolatban. A legtöbb szervezetben ez azért hiányzik, mert a humán erőforrás-osztály nem képviselteti magát az igazgatótanács szintjén. Míg a pénzügyi professzorok gyakran tagjai az igazgatótanácsnak, az emberi erőforrás menedzsment vagy a szervezeti viselkedés professzora csak nagyon ritkán kerül be az igazgatótanácsba. Másodszor, a szervezet prioritásként kezeli a vezetők fejlesztését, akik elkötelezettek vezetői képességeik átadása és további vezetők fejlesztése iránt. Lawler szerint a hatékony vezetők előre tekintőek és jól menedzselenek teljesítményt, kapcsolatban állnak a szervezet minden szintjével és jó vezetőket fejlesztenek. Harmadszor, a humántőkére összpontosító szervezetek a HR-funkciót tekintik a legfontosabb funkciónak. A HR kulcspozíciókat olyan emberek töltik be, akik értik a vállalat üzleti működésének és az emberi tőke menedzsmentjének összetett folyamatait, és a szervezetre gyakorolt hatásuk a vezetői

kompetenciák fejlesztéséhez, valamint a vállalati stratégia kialakításához és végrehajtásához való hozzájárulásukon keresztül érvényesül. Végül pedig olyan információs rendszerek működnek, amelyek pontosan azonosítják a stratégiai jelentőségű kompetenciákat mind szervezeti, mind egyéni munkavállalói szinten. Ennek túl kell mutatnia az adminisztratív célokra szükséges adatokon. Meg kell ismerni a stratégiaiilag fontos humántőke-mutatókat, amelyek a legnagyobb hatással lehetnek az üzleti sikerre, és a szervezetet a legmegfelelőbb irányba befolyásolhatják.

## **2.4 A stratégiai HR alakulására ható legújabb trendek**

A világ vezető tanácsadó cégei és vezető gondolkodói időről időre olyan trendeket tesznek közzé, amelyek véleményük szerint a következő évtizedben a legnagyobb hatással lesznek a globális üzleti környezetre. A HR-stratégia kialakításakor ezek figyelembevétele is elkerülhetetlen. Több forrásban is visszatérő tényező a technológiai fejlődés felgyorsulása, a robotika és a mesterséges intelligencia térnyerése, amelyet a versenyképesség, a munkaviszonyok és a foglalkoztatási formák átalakulása kísér (World Economic Forum, 2018, Bhalla et al., 2017, Deloitte, 2019, ILO, 2019, Gratton, 2011, Gratton és Kovach, 2011). Ezen trendek egy része a jövőre vonatkozó jóslatnak tűnhet, és nem mindegyik érezhető még a mai üzleti gyakorlatban, míg mások egyértelműen áthatják a mai üzleti folyamatokat. Utóbbiak közül két, a HR stratégiát és a HR gyakorlatot ma is befolyásoló tényezőt emelnék ki: az adattudomány széleskörű elterjedését és a fenntartható, környezettudatos működés szükségességét. Mindkét hatás előfutára már az 1990-es évek végén és a 2000-es években is nyilvánvaló volt, és számomra úgy tűnik, hogy azok a nagyvállalatok, amelyek nem veszik figyelembe ezeket a tényezőket, gyorsan versenyhátrányba kerülhetnek.

Egyre nő az igény az adatalapú döntéshozatalra, és ezzel együtt egy olyan eszközrendszer is megjelenik, amely erre az igényre tud megoldást nyújtani. A szervezetek korábban már mérték stratégiai céljaik indikátorait, amelyeket rendszeresen nyomon követnek és felhasználnak a vezetői döntéshozatalhoz és a szervezeti teljesítmény értékeléséhez. Az elmúlt két évtizedben azonban – a „big data” megjelenésével és elérhetőségével párhuzamosan – ugrásszerűen fejlődtek a HR-folyamatokat érintő adatelemző eszközök rendszerei, amelyek egyre magasabb szintű megértést, ellenőrzést és előrejelzést biztosítanak a HR számára. Ez mára önálló területté vált (HR Analytics), amely túlmutat a hagyományos HR-ellenőrzési feladatokon, és az elemzés és előrejelzés a nagyobb léptékű

szervezeti döntéshozatalra is felkészít. Ennek a trendnek az előfutárai már a 90-es években megjelentek, amikor is a „HR scorecards” és a „HR dashboards” széles körben elterjedté váltak (Becker és Mtsai 2001, Angrave et al. 2016, Fitz-enz 1997 és 2000, George és Haas, 2014). Ez a tendencia megkísérli kiemelni a stratégiaileg fontos üzenetek közül a legfontosabbakat. A döntéshozatalhoz és a stratégiák végrehajtásának nyomon követéséhez szükségesek. Ugyanakkor sok nagyvállalatnál még az alkalmazottak számát és a ráfordítások költségét sem ismerik. A naprakész döntési információk biztosításához meg kell tervezni a támogatási folyamatokat, fejleszteni kell a képességeket és ki kell építeni a mögöttes technológiákat. Valamint az a cél, hogy a HR-döntések mögött valamilyen adatalapú következtetés álljon, a döntések "bizonyítékon alapuljanak". Ráadásul a digitálisan gondolkodó vezetők és a pénzügyi szakemberek nyitottabbak az ilyen adatokra, így a HR-szakma könnyebben hozhat érveket adatok alapján szervezetdiagnosztikai következtetések vagy döntési javaslatok alátámasztására.

A szervezetek folyamatosan növekvő adatigénye, a "big data" és a gépi tanulási modellek népszerűsítése oda vezetett, hogy egyre több olyan információ kerül összegyűjtésre és tárolásra, amely meghaladta a HR kontrolling adattartalmát, és megszületett a HR adatelemzés területe. Mára már egy új üzletág épült fel eköré. A kiválasztási folyamatot segítő szűrőrendszerektől az alkalmazottak viselkedését figyelő, elemző és előrejelző rendszerekig a vállalatok most már mindent használhatnak. A HR-szakemberek gyakran küzdenek azért, hogy lépést tartsanak, és a lehetőségek özöne közepette megfelelő döntést hozzanak. Ugyanakkor e rendszerek hibái is megnyilvánultak. Például úgy találták, hogy a kiválasztási algoritmusok torzítják a jelentkezőkről alkotott képet. Mann és O'Neil (Mann & O'Neil, 2016) cikkében olvasható, hogy az algoritmusok a megvizsgált önéletrajzok 72%-át kiszűrték, mielőtt az emberek elolvasták volna, így sok megfelelő jelöltet kizártak. A nem auditált algoritmusok gyakran a múltbeli valós döntéseken alapuló döntéshozatali mintákat és adatokat építenek be modelljeikbe, amelyek akaratlanul is tartalmazhatnak rejtett torzításokat. A szerzők arra ösztönzik a szakembereket, hogy ne hagyatkozzanak kizárólag algoritmusokra a döntéshozatalban. Rasmussen és Ulrich (Rasmussen & Ulrich, 2015) tapasztalatai szerint veszélyt jelent az a tendencia, hogy az adatokat mindenek fölé helyezik, és ha a HR-szakemberek nem fordítanak kellő figyelmet a kontextusra és a konkrét célokra, akkor könnyen menedzsment-hóbortnak titulálhatják. Szerintük az adatelőállítás gyakran "házon belüli" folyamat, amelyet a vállalati szintű, erre szakosodott HR-központok uralnak. Azt javasolják, hogy az "inside-out" megközelítést "outside-in" megközelítésre kell cserélni

a szervezeti viselkedést megalapozó leghatékonyabb elemzés elvégzése érdekében. A technológiai fejlődés felgyorsítja ezt a tendenciát, és a HR-analitika területe gyorsan megerősödik. A HR-osztályok úgy tudnak reagálni erre a trendre, hogy a HR-analitikát az általános üzleti analitika részévé teszik. Ez hatékonyabb és eredményesebb adat vezérelt döntéshozatalt tesz lehetővé.

Aral (Aral, Brynjolfsson, & Van Alstyne, 2012) megállapította, hogy a stratégiai HR-támogató szoftverek leginkább azoknál a vállalatoknál alkalmazkodnak, amelyek HR-gyakorlatában a teljesítményalapú fizetés kap hangsúlyt. Talán nem meglepő, hogy ezek a vállalatok a HR-analitika terén is élen járnak versenytársaikhoz képest: a három elem (teljesítményösztönzők, fejlett HR-támogató szoftver és fejlett adatelemzési technológia) kombinációja lényegesen nagyobb hasznot hoz, mint bármelyik kettő együttese. Már van példa arra, hogy a vállalatok külön részlegeket hoznak létre az adatelemzésre, hogy a HR-adatok elemzése a HR-funkción kívül történhessen. Angrave (Angrave, és mtsai., 2016) megjegyzi, hogy ha a HR-szakemberek nem tartanak lépést az ilyen megoldások lehetőségeinek és potenciális hátrányainak megértésével, a HR-elemzők nem fogják tudni megvalósítani a szervezeti transzformációt. Ez szerinte azt eredményezi, hogy a HR kiszorul az igazgató tanácsból, és kevesebb stratégiai befolyással fog rendelkezni, elveszítve hitelességét és létjogosultságát.

A HR menedzsmentre ható másik trend, amit vizsgálni fogok, a COVID-19 hatása, ami még mindig napjaink egyik legnagyobb kihívása. A koronavírus járvány kitörésével valamennyi szervezet számos kihívással szembesült, amely a menedzsmentet rákényszerítette arra, hogy direkt módon kezeljék a vállalat termelésében bekövetkező anomáliákat, valamint egyidejűleg olyan menedzsment módszereket alkalmazzanak, amik összekapcsolják, továbbá effektíven működtetik a munkaerőt és a rendelkezésre álló stratégiai lehetőségeket. (Chawla, 2020)

A COVID-19 által előidézett kihívások között az egyik legjelentősebb probléma talán a bizonytalanság növekedése a legtöbb szervezet életében, kiemelt figyelmet fordítva az emberi erőforrás ellenőrzésére, továbbá a munkaerő megtartására vonatkozólag. Amióta a COVID-19 globális járvánnyá fejlődött, számos szervezet bocsátott el alkalmazottakat és veszített el ügyfeleket, ami jelentős hatással volt a szervezet nyereségességére, elsősorban a humán erőforrás hatékonyságának és termelékenységének romlása miatt. A cégek jelentős hányada felkészületlenül sodródott a létrejött helyzettel, viszont az előremutató

megoldásokra nyitott vállalatok gyakran megtalálták a piaci réseket és lehetőségeket. A világjárványról elmondható, hogy számos negatív hatásán túl pozitív hozadékkal is bírt. Az egyik ilyen kedvező hatás az adminisztrációs költségek megtakarítása volt azáltal, hogy a személyzet home office-ban dolgozik. Dingel és Neimann azt vizsgálta, hogy hogyan enyhíthetné az otthonról történő munkavégzés a társadalmi távolságtartó intézkedések hatását. Az az állásfoglalásuk, hogy fel kell mérni, hogy mely munkaterületek feladatai végezhetőek otthonról, és mely esetekben nincs erre lehetőség. Az egyéb előnyök közé tartozik az a munkavállalók napi munkába járással töltött idejének (elvesztegetett idő) csökkentése. Költségmegtakarítást eredményezhet, ha a vállalkozásoknak nem kell nagy mennyiségű készletet tartani, irodahelyiséget bérelni. (Dingel & Neiman, 2020) Fontos azonban azt is megjegyezni, hogy a válság arra kényszerítette a vállalatokat, hogy előre lépjenek a digitalizáció terén. A technológia és digitális lehetőségek elérhetővé tették, hogy egyes gazdasági és szociális tevékenységek a digitális világban valósuljanak meg személyes kontaktus nélkül. Ez előre vetítette a távmunka lehetőségének kiszélesítését. Megfelelő úton azok a szervezetek járhatnak, amelyek fókuszban tartják alkalmazottaik alapvető humán igényeit, mint a biztonság, stabilitás vagy kiszámíthatóság. A HR a COVID-19 válság kirobbanása óta számos olyan kihívással küzd, mint az időgazdálkodás, a munkaerő-megtartás, az ösztönzés, az otthoni munkavégzés, a karriermenedzsment, az egészségügyi intézkedések összefogása, a humán fejlesztés, és a belső kommunikáció tudatosabb irányítása, az alkalmazottak munkahely elvesztésétől való félelmeinek kezelését. Ezeknek a feladatoknak a megoldása és szervezése magasfokú rugalmasságot, kreatív megoldásokat és nyitott gondolkodást igényel minden cég HR vezetőjétől.

Általánosságban elmondható, hogy minden szervezetnek szüksége van egy világosan meghatározott stratégiára, amely a jövőkép és a küldetés irányába mutat. A stratégiai tervezés valóban javítja a szervezeti teljesítményt, és hosszú távon hatással van mind a nyereségességre, mind a megtartásra és az emberi erőforrásokkal való gazdálkodásra.

Egy jó stratégiatervezéssel egy válsághelyzet könnyebben kezelhető. Továbbá az is egyértelművé vált, hogy az alkalmazott válságkezelési stílus befolyással van a krízishelyzet kimenetelére. Ez úgy értelmezhető, hogy azon szervezetek, amelyek stratégiai megközelítést alkalmaznak a krízis kezelésére, sikeresebben menedzselik a válságot. A válságmenedzsment még soha nem került ennyire előtérbe, mint a koronavírus kapcsán, hisz jelen helyzet megmutatta a világ sebezhetőségét, miután a járvány tönkretette a széleskörű gazdaságot. Emiatt kiemelt fontosságú a vállalatoknál a válságmenedzserek, valamint a

stratégiai tervezők kollektív együttműködésére a legjobb megoldások megtalálása kapcsán. A jó stratégiai tervezéssel irányító vállalatok képesek lesznek a különböző krízisek típusának megállapítására, ahhoz kapcsolódó források hozzárendelésére, valamint a legalkalmasabb válságkezelési stílus kiválasztására. (John-Eke & Eke, 2020)

A leírtaknak megfelelő módon következőképpen a HRM-nek számos feladatot szükséges újra gondolnia a legjobb hatékonyság elérése érdekében. Ezek közé a feladatok közé tartozik az alkalmazottak motivációja, képzése, fejlesztése, valamint az adminisztrációs feladatok optimalizálása.

A KPMG HR Pulse (Liptay, 2021) beszámolója szerint az első hullámban az HR szakemberek voltak az élen. Ők voltak felelősek az üzletmenet folytonosságának biztosításáért emberi erőforrás szempontból. Az egészségügyi intézkedésen túl a hirtelen jelentkező home office igény feltételeinek megteremtését és számos más "tűzoltási" feladatot is el kellett végezniük. Később, ahogy a válság elhúzódott, a hangsúly a hosszútávú tervezésre helyeződött át: a KPMG külön felmérése a CIO-k körében megállapította, hogy a távmunkára való áttérés a technológia és annak a vállalati kultúrában betöltött szerepének nagyobb megbecsüléséhez, valamint az üzleti és a technológiai szféra közötti szorosabb együttműködéshez vezetett. Hasonló felülvizsgálat zajlik a HR-menedzsmentben is. A HR-vezetők 60%-a úgy véli, hogy a HR-osztályoknak teljes átalakuláson kell átesniük ahhoz, hogy lépést tudjanak tartani a folyamatos változásokkal. Ezt a nézetet az üzleti vezetők 79%-a osztja. A felmérés feltárja mind a vállalatokon belüli impulzusokat, mind a HR-vezetők felfogását, ezáltal önkritikus látásmódot alakít ki, és rávilágít a rendszer hiányosságaira és a javítási lehetőségekre. A vezérigazgatók és a HR vezetők HR-szerepről alkotott nézetei közötti eltérés szembetűnő: a vezérigazgatók mintegy 60%-a úgy véli, hogy a HR inkább "adminisztratív" funkció, míg az e területért felelősök 74%-a nem ért egyet ezzel a nézettel. Azokban a szervezetekben, amelyek időben, gyorsan és hatékonyan reagálnak a változó körülményekre, a HR stratégiai partnernek bizonyul és értékes hozzájárulást nyújt.

## **2.5 Szervezeti hatékonyság és HR hatékonyság**

A HR-funkció és a HR-gyakorlatok egyik fő célja a vállalatokban a szervezeti hatékonyság növelése. A szervezeti hatékonyság először a múlt század második felében jelent meg a menedzsment szakirodalomban, a főbb modellek az 1970-es és 1980-as években alakultak ki. A szakirodalomban a szervezeti hatékonyságnak különböző megközelítései vannak, de nincs széleskörű konszenzus a meghatározás és a mérés módját illetően. McCann (McCann,

2004) szerint a hatékonyság kritérium az, hogy a szervezet sikeresen teljesíti-e a létrehozás célját azáltal, hogy megvalósítja az alapvető stratégiáját. A hatékonyság meghatározásának kritériumai a következők.

Cameron és Whetten (Cameron & Whetten, 1983) hét kulcskérdés mentén értékelték a szervezeti hatékonyságot. Szerintük e kérdések különböző módon történő megválaszolása különböző kritériumokat határoz meg a szervezeti hatékonyság megértéséhez. (1) Kinek a szemszögéből értékelik a hatékonyságot? (2) A hatékonyságot a tevékenység mely területein értékelik? (3) Milyen elemzési szinten? (4) Mi a célja a hatékonyság értékelésének? (5) Milyen időszakokra terjed ki az értékelés? (6) Milyen adatokat fognak felhasználni a hatékonyság értékeléséhez? (7) Milyen viszonyítási pontokat fognak használni a hatékonyság összehasonlítására? Cameron (Cameron, 1986) szerint a szervezeti hatékonyság nem annyira elméleten alapuló konstrukció, mint inkább a konkrét helyzetekben felmerülő gyakorlati problémákra adott megoldásokból származó megoldás. Szerinte a szervezeti hatékonyság megkerülhetetlen része mind az elméleti, mind a gyakorlati kutatásoknak, annak ellenére, hogy a fogalomról nincs széles körű megállapodás. A szervezeti hatékonyság különböző modelljei különböző helyzetekben hasznosnak bizonyultak. Cameron a következő modelleket veszi figyelembe:

- Célorientált modell: ez a szervezeti hatékonyság egyik legismertebb modellje, amely a szervezeti hatékonyságot meghatározott célok eléréseként vagy az azokhoz való közeledésként határozza meg. A kitűzött célok világosak, időhöz kötöttek és mérhetőek.
- Rendszererőforrás-modell: egy szervezet akkor hatékony, ha biztosítani tudja a működéséhez szükséges erőforrásokat. A teljesítmény és a ráfordítások közötti kapcsolatot méri.
- Belső folyamat modell: egy szervezet akkor hatékony, ha belső funkciói zökkenőmentesen és stressz nélkül működnek. Meghatározza a szervezeti folyamatok és a teljesítmény közötti kapcsolatot.
- Stratégiai tervezők modellje: egy szervezet akkor hatékony, ha minden stratégia alkotó legalább valamennyire elégedett. A stratégiák nagy hatással vannak a szervezetre, és a szervezetnek meg kell felelnie a stratégiák elvárásainak.
- Versengő értékek modell: négy kategóriát határoz meg az ellenőrzés rugalmassága, belső fókusz- külső fókusz dimenzióiban, amelyekben a szervezetnek meg kell felelnie a stratégia



által preferált kategória kritériumainak. Akkor érvényes, ha a szervezet céljai nem egyértelműek vagy jelentősen megváltoztak.

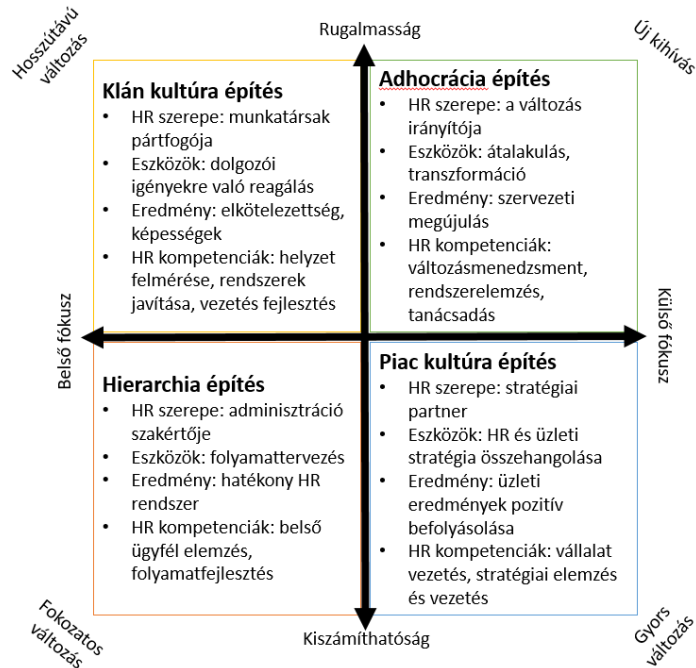
- Legitimációs modell: a szervezet hatékonysága a szabályoknak való megfelelésből fakad. Központi kihívása a túlélés vagy a hanyatlás.

- Hibaközpontú modell: egy szervezet akkor hatékony, ha nincsenek a hatékonyságával ellentétes elutasítások, hibák vagy jellemzők. Ez a modell akkor hasznos, ha a hatékonyság kritériumai nem egyértelműek, vagy ha korrekciós intézkedésekre van szükség.

- Magasan teljesítőrendszerek modellje: a hatékonyságot az azonos iparágban működő más szervezetekkel való összehasonlítással méri. Akkor érvényes, ha más szervezetekkel való összehasonlítás kívánatos.

A fenti felsorolás jól mutatja, hogy a szervezeti hatékonysági modellek meghatározása már az 1980-as években is mennyire sokféle volt. Ami közös ezekben a modellekben, az az, hogy valamilyen szervezeti változást vagy jövőorientált megoldást céloznak egy adott szervezeti kontextusban. Egyes szervezeti hatékonysági modellek közvetve kapcsolódnak az emberi erőforrás menedzsmenthez, míg mások szorosabban kapcsolódnak hozzá. A hibaközpontú modellek például általában a minőségi célkitűzésekre összpontosítanak, és gyakran a vállalat termékeit, szolgáltatásait vagy folyamatait helyezik a középpontba. A hibamentes termeléshez és a zökkenőmentes folyamatokhoz azonban elengedhetetlen a munkavállalók bevonása, képzése és motiválása a kívánt hatékonyság elérése érdekében. Ezzel szemben például a versenyképes értékmodell kifejezetten a vezetés és a kultúraépítés szemszögéből közelíti meg a szervezeti hatékonyságot.

Cameron és Quinn (Cameron & Quinn, 1999) külön foglalkozik a HR-funkciónak a kultúraépítésben betöltött szerepével. Ehhez Ulrich HR-szerepmodelljét használták és arra alapozták, hogy a HR-funkciónak milyen összetett és sokrétű szerepe van egy szervezetben, és hogy a HR-funkció az egymással versengő értékek alapján hogyan járulhat hozzá a szervezeti változásokhoz és a kívánt szervezeti kultúra kiépítéséhez és megerősítéséhez. A 4. ábra ezt szemlélteti.



4. ábra A HR menedzsment versengő értékei Ulrich HR szerepmodellje alapján  
 Forrás: (Cameron & Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*, 1999) 47. o. alapján saját szerkesztés

A szervezeti változások és a kultúraépítés területén, különösen a transzformációs vezetés területén, Quinn nagy jelentőséget tulajdonít a vezetők személyiségének és dédelgetett értékeinek. Ezzel összefüggésben még egy olyan fogalmat is meghatároz, amelyet "a vezetés alapállapotának" nevez. Szerinte a vezetők idejük nagy részét "normálállapotban" töltik, a vezetés alapállapota pedig egy átmeneti állapot. Ezt úgy írja le, mint "a kényelem állapotából a cél állapotába való átlépést", "a komfortzónán belülről a komfortzónán kívülre való átlépést", "az ego félretételét a nagyobb jó érdekében", "a kapcsolatok és a kollektív célok előtérbe helyezését", valamint "a külső erőforrások helyett a saját felfokozott önbizalmára való támaszkodást".

Ahogy a HR funkció stratégiai jelentőségűvé vált, úgy vált szükségessé a HRM hatékonyságának mérése és nyomon követése is. A HR vezetők különösen azt akarták tudni, hogy mely gyakorlatok vezetnek egyértelműen a szervezeti hatékonyság növekedéséhez. Régóta feltételezik, hogy a szervezeti teljesítményt a szervezet által elfogadott HR-gyakorlatok és-politikák befolyásolják. Számos tanulmány alátámasztja ezt a feltételezést. Arthur (Arthur, 1994) empirikus osztályozással kétféle HRM-rendszert különböztet meg: az "ellenőrzésen" alapuló HRM-rendszereket és az "elkötelezettségen" alapuló HRM-rendszereket. Kimutatta, hogy a vizsgált acélművekben a HR-gyakorlatok és politikák meghatározott kombinációi előre jelzik a munkavállalói fluktuáció változását. 30 üzem

adatainak elemzése alapján azt találta, hogy az elköteleződés típusú gyakorlatokon alapuló HR-rendszerekkel rendelkező üzemek termelékenyebbek voltak, mint a kontroll típusú HR-rendszerekkel rendelkező üzemek.

Huselid (Huselid, 1995) kapcsolatot talált a teljesítményalapú munkamódszerek és a vállalati teljesítmény között. Mintegy 1000 szervezetből álló mintát használva kimutatta, hogy ezek a gyakorlatok rövidtávon hozzájárulnak a magasabb termelékenységhez és az alacsonyabb munkaerő elvándorláshoz, hosszútávon pedig pozitív hatással vannak a vállalati teljesítményre. Ezek a HR-gyakorlatok magukban foglalták az átfogó toborzási és kiválasztási rendszereket, az ezeken alapuló teljesítménymenedzsmentet és ösztönzőrendszereket, valamint a munkavállalók képzését és megtartásának gyakorlatát. A tanulmány jelentősége abban áll, hogy a gyakorlatokat következetesen és stratégiaileg közelíti meg, míg korábban a HR-gyakorlatok és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolatot gyakorlatonként vizsgálták. A tanulmány másik jellemzője, hogy nem csak az összefüggésekre mutatott rá, hanem a modell előrejelző értékét is bizonyította.

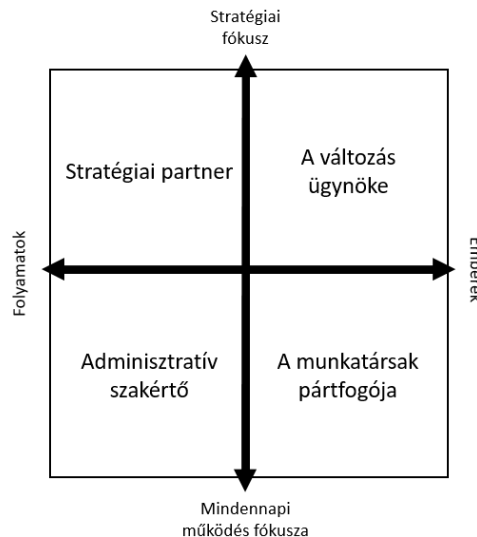
A szervezeti hatékonyság a 2008-ban kezdődött gazdasági válság idején újból vizsgálat tárgyává vált. A vállalatoknak azonnal reagálniuk kellett a kereslet visszaesésére, ami költségcsökkentésre és sok helyen létszámcsökkentésre kényszerítette őket Fodor (Fodor, Kerekes, Poór, & Majó, 2009) 224 hazai vállalatot vizsgált meg. Megállapította, hogy a két legfontosabbnak tartott intézkedés a költségcsökkentés (reaktív beavatkozások) és a szervezeti hatékonyság javítása (proaktív beavatkozások) volt.

## **2.6 A HR-funkció szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatos kutatások**

A HR-funkció szervezeten belüli szerepének kérdése szorosan kapcsolódik a stratégiai HRM-modellek kidolgozásához. A témával kapcsolatban számos kutatás született, és a terület különösen az elmúlt két évtizedben lendületet vett. Ez a HR-funkció vállalatokon belüli szerepének markáns változását és stratégiai változást eredményezett. Hagyományosan a HR szerepet merev generalista-specialista vonalak mentén osztották fel, és a szervezeten belül elkülönülten működő, szakterületenként strukturált, specializált HR osztályokat foglaltak magukban. Az ezen túlmutató HR szerepkörök az 1980-as évek végén jelentek meg, és még mindig fókuszban vannak.

Ulrich (Ulrich, 1996) nyolc olyan tendenciát azonosít a HR szerepében, amelyek hosszútávon kihívást jelentenek a vállalatvezetés számára:

1. globalizáció,
2. versenyképesség,
3. költségcsökkentés és a növekedés szükségességének együttes jelenléte,
4. a szervezeti képességek előtérbe kerülése,
5. változási és alkalmazkodási képesség
6. a felgyorsult technológiai fejlődés,
7. a képességek és a szellemi tőke megszerzésének, megtartásának és mérésének szükségessége,
8. az alapvető és tartós változás szükségessége.



5. ábra Ulrich-féle HR szerepmodell  
 Forrás: (Ulrich, *The Human Resource Champions*, 1996) alapján saját szerkesztés

Ezt a nyolc irányt figyelembe véve dolgozott ki egy olyan modellt, amely képes volt kezelni a HR szakma fent leírt kihívásait, és amely a hagyományos HR szerep alapvető átalakítását is megkövetelte. Ezt a modellt az 5. ábra mutatja be.

Ulrich ebben a kutatásában azt is megállapítja, hogy a hagyományos HR-funkciók többnyire az alsó két negyedben helyezkednek el, a HR szakemberek számára pedig az a kihívás, hogy a felső két negyedben helyezkedjenek el annak érdekében, hogy megfelelő válaszokat adjanak a nyolc kihívásra, és maximalizálják hozzájárulásukat a szervezet üzleti teljesítményéhez.

Ulrich azt is felismerte, hogy a modelljében előirányzott átalakulás új készségek fejlesztését igényli a HR-től; Ulrich és Brockbank (Ulrich & Brockbank, The HR Value Proposition, 2005) ezeket a kompetenciákat öt csoportba sorolta:

1. a vállalat üzleti tevékenységének mélyreható ismerete,
2. a vezetés befolyásolásának képessége,
3. funkcionális és az egész szervezetre kiterjedő vezetői kompetenciák,
4. cél- és cselekvésorientált vezetés,
5. a HR terület mélyreható ismerete.

Ulrich később módosította ezt a modellt. Újabbban amellet érvel, hogy minden HR szakembernek az "üzleti partner" szerepe felé kellene elmozdulnia. Az "adminisztratív szakértő" helyett a "funkcionális szakértő" kifejezést használja, ami a szakértelem fontosságát hangsúlyozza. A "változás ügynöke" szerepet összevonták a "stratégiai partner" szereppel, a "munkatársak pártfogója" szerepet pedig két szerepre osztották fel "munkavállalói képviselő" és "humántőke fejlesztő". (Ulrich & Brockbank, The HR Value Proposition, 2005) Ulrich munkássága vitathatatlan, amikor megfogalmazza a HR szerepkör változásának szükségességét, és időről időre felméri, hogyan változnak a HR-funkcióval szembeni elvárások, és milyen mértékben felel megezeknek a HR szakma.

Az Ulrich-féle HR szerepmodellt sokan a mai napig elismerik és használják, azonban voltak kritikusai is, akik bírálták a kutatásának eredményét. Huong Vu (Huong Vu, 2017) Ulrich HR kompetenciamodelljének időbeli változásait elemezte. Ulrich 1987-ben dolgozta ki első javasolt HR kompetenciamodelljét, amelyet először 2002-ben dolgozott át és módosított, és azóta többször is átdolgozta. Ezeket részletes kutatásokra alapozta a viselkedési kompetenciák levezetéséhez. Katou (Katou, 2008) azt kritizálja, hogy bármennyi kutatást is végeztek, Ulrichnak még nem sikerült létrehozni a szükséges kompetenciák általánosan érvényes listáját.

Mások elavultnak tartják Ulrich modelljét. Ennek ellenére a modell még érvényben van, és a vállalatok használják; Roper (Roper, 2016) véleménycikke több világcég HR vezetőinek véleményét mutatja be a modell hatékonyságáról a HR szakma várható jövőbeli átalakulásával összefüggésben. A cikk többek között Brett Walsh (a Deloitte globális humán erőforrás-vezetője) véleményét mutatja be, miszerint a modell 1995-ös bevezetéséhez vezető tényezők (hatékonyságnövelés, folyamatok szabványosítása és a HR befolyása,

különösen stratégiai szinten) ma is érvényesek. A cikk, amely számos szakértővel készített interjút, arra a következtetésre jut, hogy Ulrich modellje, amely kezdettől fogva kettéválasztotta a szakmát, nem általános érvényű, és nem alkalmazható minden szervezetre vagy helyzetre. A HR szakembereknek azonban mindenképpen el kell gondolkodniuk azon, hogy a szervezetük merre tart a jövőben, és hogyan tudja a HR-funkció a leghatékonyabban támogatni a fejlődésüket.

A HRM szerepével kapcsolatos kutatásokat hazánkban is végeztek, ahol Poór 2009-ben a Magyarországon működő nemzetközi vállalatok HR-funkciójának egyes aspektusait vizsgálta. Tanulmányában megállapította, hogy a vizsgált vállalatoknál a HR-funkció egyértelműen a stratégiai szerepkör felé tolódott el. A HR szakemberek szerepének alakulása Magyarországon összhangban van mind a helyi, mind a globális vállalati kultúrák igényeivel. (Poór, Farkas, & Karoliny , 2009)

Dajnoki és Héder (Dajnoki & Héder, 2017) összefoglalja a hagyományos HR-ágazat fejlődését a HR stratégiai szerepének növekedésével párhuzamosan, és a hagyományos HR-területeken kívül olyan új, stratégiai jelentőségű területeket azonosít, mint a munkáltatói márkaépítés és a tudásmenedzsment. A HR gyakorlatok integrációját négy kulcsfontosságú stratégiai területbe csoportosítják: a megtartás -és generációmenedzsment, a tehetség- és kompetenciamenedzsment, a munkatapasztalat-menedzsment és a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a sokszínűség menedzsment. Ezek négy fő stratégiai területbe csoportosulnak. Eszerint a HR egységei szorosan kölcsönhatásban vannak egymással, és a szervezeteknek integrált HR megközelítések és műveletek felé kell elmozdulniuk, hogy megfeleljenek a legújabb kihívásoknak.

Maticsákné (Marticsákné, 2012) szerint a HR-funkció szerepét és strukturális illeszkedését egy szervezeten belül meghatározó legfontosabb tényező a szervezet mérete és az, hogy annak vezetői mekkora jelentőséget tulajdonítanak a HR-funkciónak. A HR-funkció beágyazottságának mértékét két szempont szerint vizsgálja. A HR-funkció integrált jellege: a hagyományos szervezetekben a HR-funkció egyes részterületei külön irányítás alatt állnak (pl.a közgazdaságtan vagy a jog területén). Az integrált funkcióként működő HR-szervezet vezetése általában a menedzsment élén áll, és integrálja a HR-rel kapcsolatos valamennyi tevékenységet. A szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíció és a HR-funkció szerepe között is van összefüggés.

## 2.7 A makro -és mikro környezet vizsgálata

Kutatásom egyik fontos lépés a vállalat környezetének elemzése, amelynek vonatkozásában vizsgálni tudom a HR szerepét, kapcsolódását a témában. Szükséges a makro és a mikro környezet vizsgálata is a későbbi stratégiai akciók elkészítéséhez. A makro környezetet a STEP modellel fogom vizsgálni, a mikro környezet elemzéséhez pedig PORTER öttényezős modelljét fogom felhasználni.

### 2.7.1 Makro környezet elemzés – STEP modell

A környezet definíciójába minden olyan tényezőt beleértünk, amelyek a szervezet működésére a jelenben vagy a jövőben befolyással vannak. Amikor egy szervezet irányításáról beszélünk, akkor alapvető gazdasági, piaci mutatók alakulását vizsgáljuk, sőt a konkrét célok megfogalmazása is ezeken keresztül történik. Környezetként értelmezhetünk ezért minden tényezőt, jelenséget, folyamatot, melyek hatnak ezekre a mutatókra, illetve értékük alakítására. (Barakonyi, 1999)

A leggyakoribb elemzési módszer makro környezet vizsgálatakor a STEP elemzés. A mozaikszót az alábbi angol szavak kezdőbetűi alkotják: **S**ocio-cultural – Társadalmi környezet; **T**echnological – Technológiai környezet; **E**conomic – Gazdasági környezet; **P**olitical – Politikai környezet (Csath, 2004)

A következő táblázatban (1. táblázat) bemutatom a STEP modell egyes vizsgálandó területeinek néhány tipikus témáját.

<b>Társadalmi környezet</b>	Demográfiai adatok	<b>Gazdasági környezet</b>	Korrupció mértéke
	Vállalkozói szellem		Energiaárak
	Munkahelyi viselkedési normák, motiváció		Munkanélküliség
	Értékrend, társadalmi normák		Megtakarítási ráták
	A munkavállalók cég iránti elkötelezettsége		Bérek alakulása
	Egészségi állapot		GDP- a bruttó hazai termék- alakulása
<b>Technológiai környezet</b>	Kutatás és fejlesztés tevékenységek	<b>Politikai környezet</b>	Közlekedés
	Hazai kutatók száma		Pártok szerepe, ereje, politikájuk
	Felsőoktatás színvonala		Politikai stabilitása
	Termelés technológiai színvonala		A kormányzat szerepe a gazdaságban
	Szállítási rendszerek fejlettsége		A demokrácia mértéke

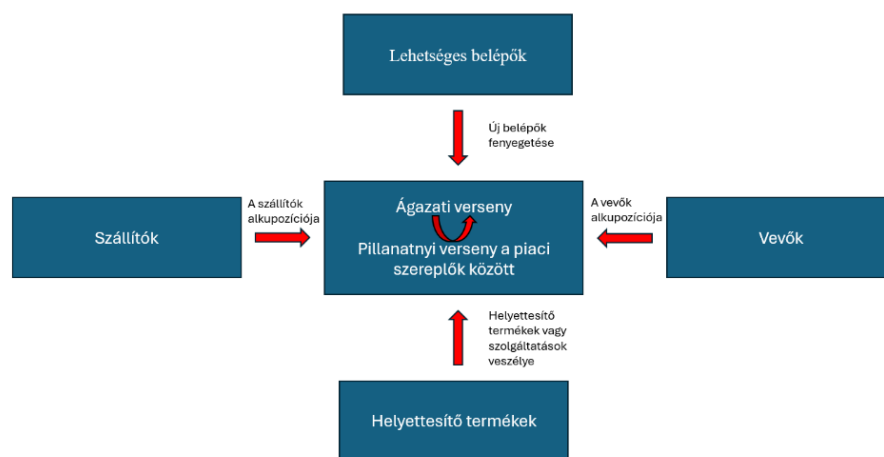
1. táblázat STEP modell Forrás: (Csath, 2004) alapján saját szerkesztés

## 2.7.2 Mikrokörnyezetelemzés – PORTER öttényezős modellje

A mikrokörnyezet elemzése során vizsgáljuk azokat a tényezőket, amelyek közvetlenül hatást gyakorolnak a vállalat működésére. A legátfogóbb eredmény érdekében leggyakrabban Porter öttényezős modelljét használják (6. ábra), így ezt a módszert ismertetés és később az vállalati elemzésem során is használni fogom.

„A Porter-modell a mikrokörnyezet ötféle befolyásoló erővel jellemzi:

- a beszállítókéval
- a vevőkéval
- a piacra lépő új versenytársakéval
- a helyettesítő termékekéval és a
- meglévő versenytársakéval.” (Csath, 2004, old.: 116)



6. ábra Porter öttényezős modell Forrás: (Porter, 2006)

A verseny erősségét az adott iparág határozza meg. A leglényegesebb tényező a versenystratégia során a vállalat elhelyezkedése az adott környezetben. Ebben az esetben az adott környezetnek az a terület tekintjük, amelyben a vállalat versenyez.

### 1. Lehetséges új belépők

A legveszélyesebbek a piacra újonnan belépők, mert nem ismerjük őket, nem köti őket az iparág szokásai, hagyományai, konkurenssé válhatnak, mikor belépnek, kiszámíthatatlanok. A lehetséges új belépőknél meg kell vizsgálni a belépési korlátokat. Ha az iparág nyereséges,



nagy belépési korlátokra kel számítanunk, mert a bent lévő vállalatok magas korlátokat állítanak fel.

Belépési korlátok az alábbi tényezők:

- gazdaságos sorozatnagyság
- termékdifferenciálódás
- tőkeszükséglet
- áttérési költség
- forgalmazási csatornákhöz való hozzájutás
- mérettől független költséghátrányok
- a várható megtorlástól való félelem
- a kormány politikája

A belépési korlátok mellett azonban a kilépési korlátokat is figyelembe kell venni. A kilépési korlátok, olyan stratégiai, gazdasági és érzelmi tényezők, amelyek által a vállalatok képesek tovább folytatni a versenyt iparágukban, még akkor is, ha negatív, vagy csak alacsony megtérülést tudnak elérni.

- kilépés állandó költségei
- szakosodott eszközök megléte
- érzelmi korlátok
- stratégiai összefüggések
- kormányzati magtakarítások (Porter, 2006)

		KILÉPÉSI KORLÁT	
		Alacsony	Magas
BELÉPÉSI KORLÁT	Alacsony	Alacsony, biztos megtérülés	Alacsony, kockázatos megtérülés
	Magas	Magas, biztos megtérülés	Magas, kockázatos megtérülés

2. táblázat Korlátok és jövedelmezőség

Forrás: (Porter, 2006)

## 2. Helyettesítő termékek

Helyettesítő terméknek nevezünk minden olyan terméket, amely az adott iparág termékével azonos szükségletet elégít ki, azaz ugyan azt a funkciót látja el csak más iparág állítja el. Helyettesítő termék esetében nincsen áttérési költség. Korlátozzák az iparág vállalatai számára a megtérülést, mivel felső határt szabnak az áraknak, amelyeket a vállalat a jövedelmezőség érdekében megállapítanak. Ezek a termékek teljesítményjavításra vagy árcsökkentésre kényszeríti az adott iparág vállalatait. Minél egyedibb az adott termék, annak nehezebb helyettesítő terméket előállítani más vállalatok számára. (Porter, 2006)

## 3. Vevők alkupozíciója

A vevők számára a legelőnyösebb, ha a lehető legkedvezőbb áron a legjobb minőséget kapják meg. Az alkupozíció erőssége függ több tényezőtől is, mint például ha a vállalat termékeinek jelentős hányadát vásárolja fel, az áttérési költség alacsony vagy a vevő informáltsága magas a piaci viszonyokról. Szempont lehet még, ha a vevő költségcsökkentésre kényszerül ezáltal nem vásárolja a terméket meg, valamint, ha hitelt érdemlően fenyeget visszafelé történő integrálással végül, ha a vevő számára az adott termék nem létfontosságú.

## 4. Szállítók alkupozíciója

A szállítók számára az a fő cél, hogy minél magasabb áron értékesítsék terméküket azonban a vállalat számára éppen az ellenkezője a cél, a minél alacsonyabb áron való megszerzés. A szállító alkupozíciójának megítélése tehát nagyon fontos a vállalat számára, hiszen az megfelelő ár elérése érdekében ismernie kell a szállítók helyzetét. A szállítók alkupozíciójának erősségét, hasonlóan a vevők alkupozíciójához, számos tényező határozza meg. Porter szerint a szállítók erősségét a következő tényezők határozzák meg: a szállító iparágában megtalálható vállalatok száma, helyettesítő termékek jelenléte a piacon, a szállító termékének jelentősége a vállalat számára. Fontos szempont még, hogy a vállalat mekkora hányadát adja a szállítók értékesítéseinek, valamint az is, hogy a szállító termékének cseréhez tartozik-e áttérési költség. Végül meg kell vizsgálni, hogy a szállító tud-e előre lépő integrálást végezni. (Porter, 2006)

## 5. Ágazati versenytársak fenyegetése

Az piaci verseny erősségét három tényező határozza meg, az adott iparág szereplőinek ereje, a szereplők mérete, illetve a szereplőinek száma. A verseny élesedését kiválthatja egy új

termék megjelenése, árverseny, garancia idők meghosszabbítása, valamint a reklámcsaták. A vállalat minden akciójára reakciót vált ki a versenytársakból, a legveszélyesebb az árverseny, mely az iparág jövedelmezőségét fogja rontani előbb-utóbb. A reklámverseny nem ilyen veszélyes, sokszor előnyös mindenki számára. A piaci ágazaton belül fontos szerepet kap a vállalat számára a termék megkülönböztetés. Az adott piacon minden vállalat ugyan azt a fogyasztói igényt elégíti ki a reklám tevékenység kiemelt szerepet kap. Fontos szereppel bír a versenytársak feltérképezése, gyenge és erős pontok felkutatása és a folyamatos informálódás a tevékenységüket illetően. (Porter, 2006)

### 3 Anyag és módszer

#### 3.1 Kutatási célok és hipotézisek

Kutatásomban az Auchan Magyarország Kft.-n keresztül kívánom vizsgálni a HR és az üzleti stratégia kapcsolatát, egymásra gyakorolt hatását, annak mértékét és gyakorlati szerepét, valamint a szakirodalmi feldolgozásban bemutatott modellek mentén, példákön keresztül beazonosítani a vállalat stratégiai humánerőforrás menedzsmentjének működését. Ezek alapján a következő kutatási kérdéseket (C) és hipotéziseket (H) fogalmaztam meg:

C1: Milyen hatással van a HR stratégia az üzleti stratégiára?

C2: A makro - és mikrokörnyezet milyen hatást gyakorol a HR stratégiára?

C3: Milyen modellekkel jellemezhető a vállalat stratégiai humánerőforrás menedzsmentje?

H1: A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlatok alkalmazásával.

H2: Az üzleti célok elérését befolyásolja a HR menedzsment felkészültsége.

H3: A HR funkció szervezeten belül betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefüggést mutat.

A kutatási célok és hipotézisek lehatárolását az alábbiak szerint határoztam meg:

- Kutatási cél tartalmi lehatárolása: Jelen vizsgálatomban általános összefüggések feltárását helyezem a középpontba, ezért nem térek ki az egyes telephelyek mélyebb elemzésére. Az eredmények azonban megalapozhatják egy ilyen összefüggésrendszerbe helyezett áruházzintű elemzés lehetőségét is.

- Minta lehatárolása: tekintettel arra, hogy a humánerőforrás menedzsment strukturált formája értelemszerűen nagyobb létszámú szervezeteknél jelentkezik, elemzésemben is olyan vállalatot veszek figyelembe, amelynél már biztosan van valamilyen kialakult szervezeti megoldás a HRM-re. Mivel a kutatást megalapozó irodalom nagyrészt a versenyszférán alapul, amellet döntöttem, hogy jelen elemzést is az ebbe a szférába sorolható szervezetre korlátozom.

- Időbeli lehatárolás: a környezeti elemzéshez a jelenleg rendelkezésre álló, lezárt gazdasági eredményeket használtam, valamint a legaktuálisabbnak és legrelevánsabbnak tekinthető politikai, társadalmi hatásokra tértem ki. Ennek megfelelően az eredmények is az ezekhez tartozó adatgyűjtési időszakokat jellemzik.

## 3.2 A kutatási módszer

Kutatásomban az első lépés a vállalat környezetének üzleti és HR eredményeire gyakorolt hatásának elemzése a szakirodalmi feldolgozásban bemutatott STEP és Porter modellek segítségével. A makro-környezettől indulva, a vállalat belső adottságainak elemzése felé haladtam.

Az elemzéshez szükséges információkat mélyinterjúk segítségével gyűjtöttem össze. Azért döntöttem emellett a módszer mellett, mert a mélyinterjú során a válaszadó a saját megfogalmazásában mondhatja el a gondolatait, érzéseit, így sokkal pontosabb információt lehet megtudni. A mélyinterjút olyan személyekkel készítettem, akiknek reális rálátásuk van az általam választott kutatási témára. Az interjúk 60-90 perc közötti időintervallumban valósultak meg.

Az adatgyűjtésben segítségemre volt a HR igazgató, akivel online formában tudtam a témáról beszélgetni, az áruházakért felelős HR business partner, akivel személyesen, a negyedéves találkozónkon szakítottunk időt rá, a közép-magyarországi regionális kereskedelmi igazgató és egy áruházigazgató, akikkel közösen tartottunk egy rövid, kötetlen beszélgetést a témában, és egy HR vezető, aki már több HR pozíciót is betöltött a vállalatnál, szintén személyesen válaszolt a kérdéseimre. Minden mélyinterjú alany több, mint 20 éve dolgozik az Auchan Magyarország Kft-nél. A beszélgetésekre 2023. első negyedévében került sor. A mélyinterjú során egy kérdéssor mentén haladtam, amelyet előre elküldtem az interjúalanyoknak, hogy minél átgondoltam válaszokat kaphassak. A kérdéseket az alábbiakban ismertetem:

1. Mikor készült és milyen formában a cég jelenlegi stratégiája?
2. Miért van szüksége a cégnek a stratégiai tervre?
3. Melyek azok a makro-környezeti tényezők (Gazdasági, Politikai-jogi, Társadalmi, Technológiai) amelyek leginkább befolyásolják a cég működését?
4. Milyen lépéseken keresztül hoz létre a cég értéket?
5. Ha elkészült, hogyan jut el az információ a munkatársakhoz?
6. Milyen szinten készül és hány éves időhorizontra a stratégia?
7. Az elmúlt 5 évben melyek voltak a legfontosabb stratégiai akciók?
8. Mit jelent a cég számára a jövőkép és a misszió?
9. Hogyan ellenőrzik a stratégia megvalósítását?
10. Milyen változások várhatóak a következő öt évben a cég stratégiájában, mi bizonyult sikertényezőnek?

Az elemzés során saját tapasztalataimat és megfigyeléseimet is felhasználtam, amelyeket HR vezetőként szereztem.

## **4 A HR és az üzleti stratégia vizsgálata az Auchan Magyarország Kft-nél**

### **4.1 Az Auchan története**

Gérard Mulliez, az Auchan alapító elnöke 1961-ben nyitotta meg első üzletét Észak-Franciaországban. Ő volt az első Európában, aki az önkiszolgálást, az árengedményeket és a "mindent egy fedél alatt" kombinálta. Ma az Auchan Franciaország egyik legjelentősebb kiskereskedelmi csoportja, amely két kontinens 12 országában van jelen, 1774 hipermarkettel és szupermarkettel, valamint 340 kiskereskedelmi központtal világszerte. A csoport jelenleg 330 700 embert foglalkoztat.

A cégcsoport a hipermarketekre specializálódott, és betartja a vállalati tervében meghatározott elveket, nevezetesen, hogy a lehető legnagyobb mértékben kielégítse a vásárlók igényeit, a beszállítókkal partnerség alapján tisztességesen dolgozzon együtt, segítse a munkavállalók fejlődését és hatékonyságának növelését, és biztosítsa, hogy ők is részesüljenek az üzlet sikeréből. A vállalat elkötelezett abban, hogy munkavállalói részesüljenek a vállalkozás sikeréből. (auchan.hu, 2022)

### **4.2 Az Auchan Magyarország Kft. bemutatása**

Az Auchan Magyarország Kft. a nemzetközi Auchan kiskereskedelmi lánc magyarországi leányvállalata. Magyarországon az első üzlet 1998-ban nyílt meg Budaörsön. A vállalatcsoport 2011-ben 7 magyarországi Cora áruházat vásárolt meg. A 19 hipermarket után új formátumú üzletek nyitására kezdett a vállalat, 2008-ban és 2009-ben 5 szupermarkettel bővült.

A jelenleg országosan 24 üzlettel rendelkező Auchan Magyarország Kft. 2021 szeptemberében bejelentette, hogy stratégiai együttműködést köt az ingatlanbefektetéssel, -fejlesztéssel és -hasznosítással foglalkozó Indotek csoporttal, üzleteinek számának növelése érdekében. A fúziót az idei évben tervezik befejezni és megkezdeni az együttműködést.

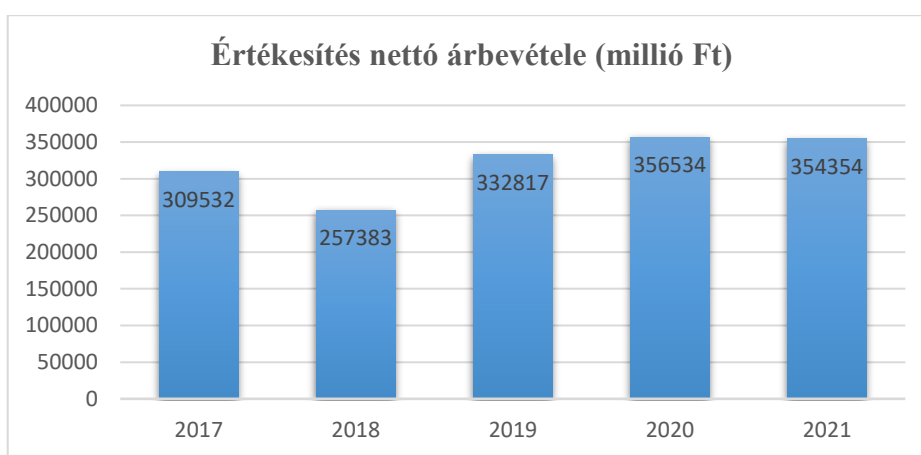
A 2023-as év vezetőváltást is hozott magával, Dominique Ducoux-t 12 év vállalatvezetése után Lucenkó Viktória váltotta a vezérigazgatói pozícióban. Viktóriát 2018 elején nevezték ki az Auchan Retail Ukraine vezérigazgatójává, akinek elsődleges feladata a márkaépítés, a

vásárlói elégedettség és a vállalat pénzügyi teljesítményének javítása volt. 2023 tavaszán vezérigazgatóként tért vissza az Auchan Retail Magyarországhoz. (Forbes, 2023)

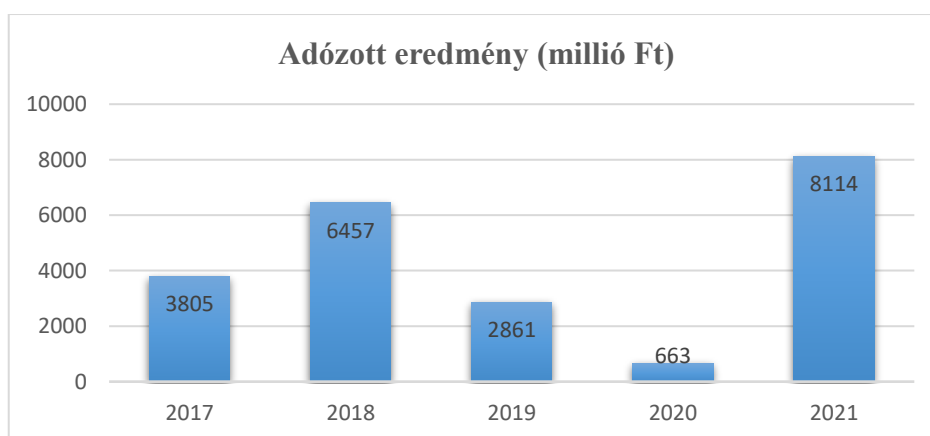
### 4.3 A makro környezet hatása az üzleti és HR eredményekre

#### 4.3.1 Gazdasági környezet

Az Auchan Magyarország Kft. éves beszámolóit vizsgálva a 2020-ban hazánkban megjelent Covid-19 vírusjárvány pozitív forgalmi eredményeket hozott (6. és 7. ábra). A világjárvánnyal kapcsolatos veszélyhelyzet kihirdetését követő pánikszerű felvásárlási láz még sosem látott forgalmi csúcsokat döntött a vállalatnál.



7. ábra Az Auchan Magyarország Kft értékesítési nettó árbevétele 2017-2021 között  
Forrás: e-beszamolo.im.gov.hu-n közzétett eredmény alapján saját szerkesztés



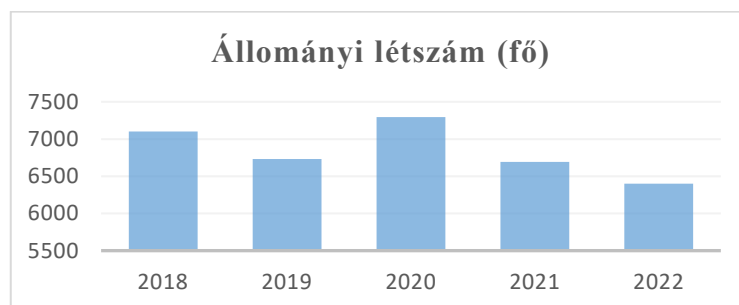
8. ábra Az Auchan Magyarország Kft. mérleg szerinti eredménye 2017-2021 között  
Forrás: e-beszamolo.im.gov.hu-n közzétett eredmény alapján saját szerkesztés

Az Auchan hipermarketjeinek monumentális méretei (átlagosan 15-20.000 m<sup>2</sup>) és hatalmas áruválasztéka miatt felértékelődött a vásárlóközönség számára. Míg országosan jellemzővé vált a boltokban a készlethiány egyes termékekből, addig az Auchan legtöbb áruházában



folyamatosan biztosítani tudta a lakosság ellátását. A járvány ideje alatt kötelezővé tett 1,5 méter távolságtartást is jóval könnyebb volt egy nagy alapterületű kiskereskedelmi egységben biztosítani a vásárlóközönség számára. Az iparág számára kedvezően hatott az a kormányi intézkedés is, miszerint az első hullám alatt kijárási korlátozás lépett életbe 2020. március 27. és 2020. május 4. között, mely alól az élelmiszervásárlás kivételt képezett. Ebben az időszakban a vállalkozások között a szálláshely-vendéglátásban működő vállalkozások bizonyultak a válság legnagyobb áldozatainak. A kijárási tilalom ugyanis kiterjedt erre az iparágra, ami a bevétel drasztikus visszaesésből fakadóan tömeges elbocsájtást vagy felmondást eredményezett. Ez a jelenség szintén a kereskedelemre hatott pozitívan, hiszen a megnövekedett árkereslet többlet emberi erőforrás igényt generált az igények kiszolgálására, így a munka nélkül maradt népesség a kereskedelemben próbált elhelyezkedni.

A magyarországi Auchan legutolsó közzétett adata szerint 6128 főt foglalkoztat három szervezeti egységben (logisztika, központ, áruházak). Az elmúlt 5 év állományi létszámának alakulását és a fluktuációs adatokat a 8. és 9. ábra szemlélteti.



9. ábra Az Auchan Magyarország Kft. állományi létszáma  
Forrás: Vállalati belső adat alapján saját szerkesztés



10. ábra Az Auchan Magyarország Kft. EE elvándorlásának alakulása  
Forrás: Vállalati belső adat alapján saját szerkesztés

A Covid-19 HR eredményeire gyakorolt hatását jól szemléltetik a 2020. évi adatok. Míg 2019-ben a vállalat állományi létszáma jelentős mértékben csökkent az előző évhez képest, addig 2020-ban körülbelül 8%-kal nőtt, míg az elvándorlás 16%-kal csökkent. Ezek az eredmények a korábban taglalt világvárvány hatásaival magyarázhatók, valamint azzal a jelenséggel, hogy a kereskedelmi szektor a társadalom számára kedvezőtlen marko környezeti körülmények ellenére stabil és megbízható munkáltatónak bizonyult. 2021-ben a járvány miatti intézkedések némileg enyhültek, valamint a fennmaradó szálláshely-vendéglátásban működő vállalkozások is alkalmazkodni tudtak a megváltozott körülményekhez és a felvásárlási láz is alábbhagyott, ezzel csökkentve a keresletet, így az állományi létszám is visszacsökkent a vírus megjelenését megelőző létszámra.

A KSH adatai szerint (3. táblázat) a 2023-as évben a kiskereskedelmi forgalom volumene 7,8 %-kal csökkent az előző évhez képest a nyersadatokat tekintetében, a naptári hatásoktól megtisztított adatok szerint pedig 7,9 %-ot. Az éves kumulált, naptári hatásoktól megtisztított adatok tekintetében az élelmiszer-kiskereskedelem 4,7 %-ot, a nem-élelmiszer-kiskereskedelem 6,2 %-ot csökkent, az üzemanyag-kiskereskedelem pedig drasztikus módon 19,6 %-ot esett vissza. (KSH, 2024)

<b>A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexei</b>						
(az előző év azonos időszaka = 100,0)						
(%)						
Időszak	Naptárhatastól megtisztított				Kiskereskedelem összesen, kiigazítatlan (nyers) adat	
	élelmiszer-kiskereskedelem	nem élelmiszer-kiskereskedelem	üzemanyag-kiskereskedelem	kiskereskedelem összesen		
2023.	január	95,2	98,7	90	95,6	96,1
	február	91,4	91,1	84,8	90,2	90,2
	március	89,4	91,2	70,5	86,8	87,4
	április	91,1	89,3	77	87,3	86,4
	május	92,7	89,1	74	87,7	87,3
	június	95,2	95,7	75,9	91,8	92,2
	július	95,9	94,5	79,5	92,4	92,3
	augusztus	96	94,8	81,9	92,9	93
	szeptember	97,7	92,5	80	92,6	92,2
	október	98,1	94,9	78,9	93,5	93,5
	november	99,4	96,1	78,6	94,6	94,6
	december	101,3	97	103,7	99,8	99
2023.	január–december	95,3	93,8	80,4	92,1	92,2

3. táblázat A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexei  
Forrás: KSH

Ez a gazdasági körülmény komoly hatással volt az üzleti eredményekre. A forgalmi visszaesés minden szektort érintett, az áruházakban a darabszám eladások csökkentek, amely a HR-t a humán erőforrás optimalizálására kényszerítette, több telephelyen is felvételi stopot hirdettek és a két kabinos benzinkutaknál csak az egyiket nyitották meg a vásárlók számára. A bérköltségen az önkiszolgáló kutak telepítésével csökkentett a vállalat, amely minden benzinkúton kialakításra vagy kibővítésre került.

### **4.3.2 Technológiai környezet**

Az új körülmények egyik legnagyobb kihívása az iparágban a digitalizáció iránt fellépő megkerülhetetlen igény volt, amely gyors reakciót igényelt. Egyrészt az ágazatban a digitalizáció két fő tendenciája figyelhető meg. Az egyik az e-kereskedelem, a másik pedig a "hagyományos" bolti kiskereskedelmi munkafolyamatok automatizálása. A Covid-19 járvány az e-kereskedelemre is hatással van. A GKI Digital kutatása szerint a járvány első hullámának kezdetén több mint 50.000 új vásárló lépett be a magyar online kiskereskedelmi piacra, így a felnőtt lakosság körében az aktív online vásárlók száma 3,35 millióra nőtt. A bővülés mértékét mutatja, hogy az új belépők száma 2019-ben nyolc hónap alatt annyit nőtt, míg a járvány kitörése után mindössze másfél hónappal. (Kiss, 2022) Másrészt a munkavállalókat érintő és ebben a populációban jelentkező home office igény kielégítése is fontossá vált, amely egy újabb HR kihívást jelentett. Az online térbe való integrálódás megfelelő eszközöket és az egyes munkafolyamatok átszervezését jelentette. Meg kellett teremteni a home office feltételeit, valamint azon dolgozók számára, akiknek munkakörük nem teszi lehetővé az otthoni munkavégzést (pl. fizikai munkakörökben), a minél biztonságosabb körülményeket és feltételeket kellett biztosítani az Auchannak. A Covid-19 világjárvány miatti veszélyhelyzet megszűnésének időpontja 2022. június 1. napján következett be.

A technológia fejlődésével minden cégnek lépést kell tartania a versenyképesség megőrzése érdekében. Jelenünk leginnovatív technológiai fejlesztése az IA, azaz a mesterséges intelligencia, amelynek birtokában a vállalatok komoly versenyelőnyt szerezhetnek, azonban azt is fontos megjegyezni, hogy jelenleg ennek költsége igen jelentős. Innovatív eszközként a HRM-ben a mesterséges intelligencia alkalmazása nemcsak leegyszerűsíti az emberi erőforrások munkafolyamatát, hanem maximalizálja az erőforrásokat. Ennek eredményeként a vállalat működése hatékonyabb és versenyképesebb lesz a gyorsan változó üzleti környezetben. Sokoldalúságával a mesterséges intelligencia forradalmasítja az emberi

erőforrás-gazdálkodást szerte a világon. Végül is olyan különféle technológiákat tartalmaz, mint például az AI-alapú HR-szoftver, a chatbotok vagy a chat GPT. Ezek az eszközök számos területen segíthetik a HR-eseket, a dokumentumkezeléstől a kilépési folyamatokig. Az automatizálás mellett megkönnyítik a stratégiai gondolkodást és a döntéshozatalt, időt és pénzt takarítanak meg, miközben növelik az alkalmazottak elkötelezettségét.

A mesterséges intelligencia használata felgyorsítja a felvételi folyamatot azáltal, hogy gépi tanulást és algoritmusokat használ a jelöltek adatainak gyors és pontos elemzésére, valamint a megfelelő képességekkel rendelkező potenciális jelöltek kiválasztására a szerepkörre. Automatizálja és javítja a szűrési folyamatot az önéletrajzok áttekintésével, miközben minimalizálja a torzítás és a hiba lehetőségét. Ezenkívül az MI segíthet a munkaerő-szükségletek elemzésében és a munkaköri leírások elkészítésében.

A chatbotok segítenek végig vezetni az alkalmazottakat az onboarding folyamatában. Megválaszolják kérdéseiket, tájékoztatást adnak, emlékeztetik őket a fontos dokumentumokra, ezzel csökkentve az időigényes feladatokat. Az automatizált folyamatok felgyorsítják a bevezetési folyamatot, így a HR-szakemberek jobban összpontosíthatnak az emberi interakciókra és a stratégiai feladatokra. Az MI abban is segíthet, hogy növelje az elkötelezettséget és az alkalmazottak megtartását azáltal, hogy személyre szabott belépési élményt biztosít minden új alkalmazott számára az egyedi igényeik alapján.

A világos teljesítménymenedzsment rendszer segít összehangolni az alkalmazottak hatékonyságát a vállalat céljaival. A mesterséges intelligencia fontos szerepet játszik ebben, mivel segít valós időben követni a célpontokat, felgyorsítva a hagyományos értékelési folyamatot. A részletes és mérhető célok kitzűzésével az alkalmazottak teljesítményének elfogultság nélküli összehasonlítása segít az alul teljesítő alkalmazottak termelékenységének a szervezeti célokhoz való igazításában.

A mesterséges intelligencia használata forradalmasítja a HR tanulási és fejlesztési folyamatát. Lehetővé teszi, hogy megtalálja a legmegfelelőbbet az alkalmazottak teljesítményének elemzésével, tájékoztatást ad a készségek hiányosságáról és javaslatokat tesz a fejlesztendő területekre. Az egyéni igényekre és preferenciákra szabott fejlesztési tartalmak és stratégiák segítik az alkalmazottakat a gyors és hatékony fejlődésben.

### 4.3.3 Politikai környezet

Éppen, hogy fellélegezhetett volna a gazdaság és a társadalom a világjárvány enyhülését követően, 2022. május 25-én újabb veszélyhelyzet lépett életbe, amely a Magyarország szomszédságában kitört háború miatt került hatályba. Az Auchan eredményeit negatívan leginkább az élelmiszereket és benzint érintő hatósági ár bevezetése, valamint az energia megnövekedett világpiaci ára befolyásolta. Ez hatással volt a munkavállalókra is, ugyanis az eredmények után járó extra juttatásokat nem tudta a vállalat részükre érvényesíteni. A megnövekedett világpiaci energiaárak a lakosságot, így a mi munkavállalóinkat is érintette. 2022-ben a gázárak megnövekedése a fűtési szezonra, valamint a megnövekedett villamos energia árak nyomást gyakoroltak a munkáltatókra, hogy enyhítsék munkavállalóik anyagi terheit valamilyen kompenzációs formában. Az Auchan a dolgozói vásárlási kedvezmény mértékét, valamint a munkába járás támogatását növelve gondoskodott munkavállalóiról ebben a számára is nehéz gazdasági helyzetben.

A kormány 2021. őszén vezette be először az élelmiszerár-stop rendeletet, amely 2023. augusztus 1-ig tartott. Az intézkedés célja az egyes alapvető élelmiszerek eladási árainak rögzítése volt, mellyel a kormány a lakosságot kívánta megvédeni az egyre jobban elszálló inflációtól. Gazdasági szempontból az ilyen árszabályozás rendkívüli mértékben torzítja a piacot, így többször készlethiányhoz vezetett, valamint versenyhátrányba hozta a kisebb üzleteket. Az árszabályozásnak hosszútávú hatása oda vezetett, hogy a kiskereskedelmi egység a többi árucikkük áremelésével kívánták a veszteséget csökkenteni, ami tovább növelte az áruinflációt. A KSH adatai szerint a fogyasztói árak 2022-ben 14,5%-kal nőttek, amelyen belül is a legnagyobb mértékben az élelmiszerek drágultak 26,0%-kal. A háztartási energia ára 21,7, a tartós fogyasztási cikkeké 12,2, az egyéb cikkeké 12,0, a szeszes italok, dohányáruké 9,9, a szolgáltatásoké 7,1, a ruházatkódási cikkeké 5,5%-kal emelkedett az előző évhez képest. (KSH, 2023)

Az élelmiszerár-stop kihívás elé állította a HR-t is, mivel a kormány által meghatározott napi mennyiség biztosítása az eladótérben az árufeltöltők feladata volt, akik számára folyamatos képzéseket kellett szervezni és a munkaszervezés átalakítása is szükségessé vált. A termékmennyiségi korlátozás közvetlenül a húspultot és kasszákat érintette és minden itt dolgozó munkatársat folyamatosan tájékoztatni kellett az aktuális szabályozásról, ami egy hatékony belső kommunikáció kialakítását követelte meg.

A kormány 2022-ben kiskereskedelmi különadót vetett ki az iparág szereplőire, amelyet extraprofit-adó néven is ismerhetünk. 2023-ban ennek a mértéke az alábbiak szerint alakult:

- 500 millió forint nettó bevételig nem kell adót fizetni
- 500 millió forint és 30 milliárd forint között a korábbi 0,1 százalék helyett 0,15 százalék a kulcs,
- 30 milliárd forint és 100 milliárd forint között a korábbi 0,4 százalék helyett 1 százalékot kell fizetni,
- 100 milliárd forint felett pedig 2,7 százalék (januárban 2,5) helyett idén 4,1, százalékot kell befizetniük a cégeknek.

Ez a kormányrendelet az ágazat szereplőinek lényeges terhet jelent. Ezen intézkedések komoly szerepet játszottak abban, hogy az Auchan Magyarország Kft. negatív eredményekkel küzd.

#### **4.3.4 Társadalmi környezet**

A hazai munkaerőpiac munkaerőhiánya egyre komolyabb problémát jelent a kereskedelmi szektor számára. Az iparág egészére jellemző, hogy nem számít népszerű szakmának az adottságai és munkakörülményei miatt. A kereskedelmi munka nem vonzó a modern munkavállalók számára, többek között azért, mert a nettó jövedelem alacsonynak számít, nem ritka, hogy 10-12 órát kell dolgozni a mindennapos hosszú nyitvatartási idő miatt, kevés a szabad hétvége, a munkarend kiszámíthatatlan, és a munkakörülmények általában rosszak.

A KSH legfrissebb kutatása szerint 2022 novemberében a munkanélküliek száma 187.000 fő volt, a munkanélküliségi ráta pedig 3,8%. (KSH, 2023) Ez a foglalkoztatottsági növekedés azonban súlyos munkaerőhiányhoz vezetett, ami soha nem látott kihívások elé állít számos vállalatot és vállalkozást a gyártási, termelési, logisztikai és kereskedelmi ágazatokban. Ezek a munkaerőpiaci folyamatok mostanra eljutottak arra a pontra, hogy a vállalatok még nagyobb erőfeszítéseket hajlandóak mozgósítani a képzetlen és motiválatlan magyar munkavállalók megtartása érdekében. Azoknak a vállalatoknak, ahol az indiai vagy filippínó munkavállalók nem jelentenek opciót fizikai munkára, a magyar kínálati szegmens alsó rétegében elhelyezkedő munkaerő értékesebb. Ugyanakkor látni kell, hogy ennek a csoportnak a tagjai közül sokan annyira képzetlenek, hogy írni-olvasni is alig tudnak. (Ambrus, 2023)

A KSH adatai szerint 2022-ben 26 500 magyar állampolgár vándorolt ki, ez majdnem 5 000 fővel több, mint 2021-ben, utoljára 2017-ben volt ennél magasabb. Ez megfordítja a 2021-es pozitív tendenciát, amikor többen tértek vissza Magyarországra, mint ahányan távoztak. Hangsúlyozni kell, hogy a nemzetközi migrációt meglehetősen nehéz mérni, így a vonatkozó statisztikák nem biztos, hogy teljesen megbízhatóak. Egyrészt szinte lehetetlen mérni az EU-n belüli migrációt, a KSH statisztikájában kivándorlóként például csak azok szerepelnek, akik ténylegesen vagy legalább 12 hónapra tervezik elhagyni az országot. Ezen túlmenően a Belügyminisztérium lakcímnnyilvántartása és a Nemzeti Egészségbiztosítási Alapkezelő (NEAK) TAJ-számok nyilvántartása szolgál erre a célra. Vagyis azok nem szerepelnek ebben a statisztikában, akik hivatalosan nem jelentették be kivándorlásukat a magyar hatóságoknak.

Megnevezés	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Bevándorló													
Külföldön született	60	061	168	364	221	747	600	711	224	112	581	819	487
Magyarországon született visszavándorló	1 575	2 443	4 194	9 354	11 356	14 810	16 215	20 906	23 401	23 172	23 104	22 583	24 147
<b>Összesen</b>	<b>1 635</b>	<b>5 504</b>	<b>13 362</b>	<b>17 718</b>	<b>28 577</b>	<b>32 557</b>	<b>29 815</b>	<b>31 617</b>	<b>33 625</b>	<b>33 284</b>	<b>31 685</b>	<b>31 402</b>	<b>38 634</b>
Kivándorló	7 318	12 413	12 964	21 580	31 385	32 852	29 425	26 957	23 808	21 900	19 322	21 730	28 825

11. ábra Magyar állampolgárok vándorlásának összefoglaló adatai (Forrás: KSH, [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/nep/hu/nep0030.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0030.html))

Az Auchan a hiányzó munkaerőt kénytelen külső szolgáltatók bevonásával pótolni, valamint egyre inkább teret nyer a külföldiek, valamint a harmadik országbeli munkavállalók foglalkoztatása.

#### 4.4 Mikrokörnyezetelemzés – Porter öttényezős modell

A makro-környezet elemzés után, sor kerül a mikrokörnyezetelemzésre Porter öttényezős modellje alapján. Az elemzést a vállalat vezetése és az adott témával foglalkozó alkalmazottak által elmondott információk, a saját megfigyeléseim és az interneten található információk alapján készítettem el.

##### 4.4.1 Lehetséges új belépők

A lehetséges új belépők helyzetének vizsgálatát a belépési és kilépési korlátok alapján készítettem el. A korlátok nagysága szabja meg, hogy mennyire nehéz az adott piacra való bejutás.

## Belépési korlátok

- Gazdaságos sorozatnagyság: Egy új belépő számára az állandó magas költségek és a szűkülő piac miatt a gazdasági sorozatnagyság ebben a szegmensben olyan magas, amely nehezen elérhető. Az új belépőnek gondoskodnia kell többek között az árukészletről, amit sokszor a nagy formátumok is hitelből finanszíroznak; a logisztikáról; az informatikai háttérbázisról, valamint megfelelő marketing tevékenységről. Ekkora befektetés vállalása lassú megtérülést vagy teljes bukást idéz elő. A kereskedelmi szektorban a munkaerőhiánnyal és a bérversennyel is meg kell küzdenie az új belépőnek.
- Termék megkülönböztetés: A kiskereskedelemben a napi fogyasztási cikkek árában hatalmas a verseny, ezen kívül a termékválaszték nagysága is fontos. Az új belépőnek ez komoly korlátot jelent, hiszen a szállítók alkupozíciója a piac nagyobb szereplőinél kisebb, mint egy új belépőnél, így az ár versennyel nagyon nehéz felvenni a harcot. Az Auchan rendelkezik saját márkás termékekkel, amelyeket széleskörben ismernek és kedvelnek a vásárlók, így ez komoly versenyelőnyt jelent, amelyet az új belépő csak saját termékek gyártásával és annak széleskörű megismertetésével tud leküzdeni, amely komoly termékfejlesztési és marketingköltséggel jár. A HR nagy energiát fektet a munkatársak képzésébe, ahol a saját márkás termékek tulajdonságait ismerteti meg, így biztosítja a szakmai felkészültséget és nyeri el a vásárlók bizalmát.
- Tőkeszükséglet: Az új belépőnek hatalmas pénzforrásra van szüksége, hogy belépjen, hiszen versenyképesnek kell lennie a már bent lévő vállalatokkal szemben, és reklámkampányra, fejlesztésekre is hatalmas pénzüsszegeket kell áldoznia, hogy a vevőket magához vonzza. A piacra lépést komoly tervezés előzi meg, amelyhez humántőke is szükség van és egy-egy szakember bérköltsége is meghatározó részét képezi a tőkeszükségletnek.
- Áttérési költség: Ez a korlát egyszeri költség, amelyet a vásárlónak kell megfizetnie, ha valamely szereplő termékéről egy másikéra áll át. A kiskereskedelemben ez nem számottevő költség.
- Forgalmazási csatornához való hozzájutás: Az új belépőnek meg kell oldania azt a problémát, hogy a szolgáltatását forgalmazni tudja. Az új belépőnek meg kell győznie a fogyasztókat arról, hogy fogadják szolgáltatását, ami árengedménnyel, közös hirdetési hozzájárulással stb. jár, és ez csökkenti a nyereséget.



- Mérettől független költséghátrány: A már piacon lévő vállalatoknak nagy előnye van, hiszen már kialakult egy sajátos kereskedelmi politikájuk, és tapasztalati előnyeik vannak a kereskedelemmel kapcsolatban, esetleg olcsóbban tudnak terméket beszerezni. Egy új belépő lehet akármilyen nagy, és rendelkezhet hatalmas tőkével, de a tapasztalatok megszerzéséhez időre van szüksége, és ezért hátrányban van a már bent lévőkkel szemben. Egy új piaci szereplő hátrányból indul abból a szempontból is, hogy az álláskeresők számára fontos szempont a megbízható, stabil vállalati háttér, amit nem tud biztosítani. Ezáltal a megfelelő munkaerő felvétele hosszabb lehet, amely költséges, valamint bérben is versenyképesnek kell lennie.
- Kormány politikája: A kormány politikája is jelentős belépési korlátnak számít, hiszen különböző előírásoknak kell megfelelnie, amelyet a kormány szabályoz, illetve jelenleg is pláza stop van érvényben, ami a nagy formátumú nyitásokat ellehetetleníti. Továbbá a törvényi megfelelés is alapfeltétel, ahol a foglalkoztatási szabályozást a Munka Törvénykönyve tartalmazza. Ennek megfelelően kell olyan munkaügyi dokumentumokat létrehozni a hatályos törvényeknek megfelelően, mint a munkaszerződés, munkaköri leírás, tájékoztató, GDPR és adatkezelési szabályzat.

#### **4.4.2 Kilépési korlátok:**

A kereskedelmi iparágból való gazdaságos kivonulást a magas kilépési költségek teszik lehetetlenné. A berendezések, digitális megoldások speciálisan ezen a területen hasznosíthatóak, a legtöbb iparág számára értéktelenek, használhatatlanok. Legtöbbjük csak a versenytársak körében értékesíthető. A rendkívül magas árukészletet ilyen mennyiségben csak a beszállítók tudják visszavenni, vagy alacsony áron a versenytársak.

Fontos szempont a meglévő humán erőforrás állományának költsége, ugyanis egy cég jogutód nélküli megszűnése vagy kivonulása az országból kötelezővé teszi a munkavállalóinak végkielégítését, amely több havi munkabér kifizetését feltételezi a munkavállalók egy részénél.

Összességében úgy gondolom, hogy az új belépők számára nagy kockázat az iparba lépés. Nagy tőkére van szükség és kimagasló marketing tevékenységre. A jövőben úgy gondolom, az új belépők számára még nehezebb lesz a sikeres működés, mivel a technológia folyamatos

fejlődésével egyszerre kell az online térben és a fizikai üzletekben jelen lenni, versenypozíciót fenntartani.

Amennyiben a vállalat összefog a versenytársakkal és felosztják a piacot (különösen a lakott területek üzletek általi lefedettségét) maguk között, az új belépők számára nem jut lehetőség a hiány területek feltöltésére, így nem éri meg nekik belépni az adott piacra.

#### **4.4.3 Helyettesítő termékek/szolgáltatások**

Az Auchan Magyarország Kft. esetében a kiskereskedelmi szolgáltatás helyettesíthető akár helyi közértek, termelői piacok, akár webáruházak, online értékesítők (pl. kifli.hu) által. A vállalatnál azonban elérhetőek olyan szolgáltatások, amelyek más kiskereskedelmi egységekhez képest előnyt jelentenek. Ilyen a saját hentespult, csemegepult, halpult, vevőszolgálat és műszaki szakeladók. Az Auchan üzleti koncepciója, hogy hipermarketjein belül butiksor került kialakításra, ahol a legkülönbözőbb szolgáltatások vehetők igénybe, mint a fodrászat, fast fashion üzletek, éttermek és kávézók. Ezzel a koncepcióval a legtöbb versenytárs nem rendelkezik és egy új belépő számára a jelenleg érvényben lévő pláza-stop miatt nem elérhető ez a formátumú működés. A vállalat igyekszik megkülönböztetni magát azzal is, hogy nagy energiát fordít az átlagon felüli vásárlófogadásra a munkavállalók körében és ennek érdekében a HR terület folyamatos vásárlófogadás képzéssel készíti fel őket a legkülönbözőbb vásárlói helyzetekre.

#### **4.4.4 Vevők alkupozíciója**

Az vállalat saját felmérést készített, amely beazonosítja a vásárlói közönségét. Az eredmény szerint legnagyobb arányban a 35-60 év közötti, kiskorú gyermekkel rendelkező, családi házban élő, az átlagnál magasabb jövedelemmel rendelkező személyek látogatják, akik inkább hétvégén, autóval érkeznek vásárolni havonta átlagosan 2,5 alkalommal és elsősorban tejterméket, felvágottat és pékárut vásárolnak. A kimutatásban előkelő helyen szerepel azon vásárlók aránya, akik az Auchan saját márkás termékeit választják a vásárlásaik során. Mivel egy adott termékhez ragaszkodnak, amely más kiskereskedelmi egységben nem elérhető, ezért a vevő alkupozíciója alacsony. Az is kiemelendő, hogy az átlagnál magasabb jövedelemmel rendelkező családok a fő vásárlóerő, akik prémium termékeket vásárolnak, amely az Auchan polcain széles kínálattal rendelkeznek a versenytársakhoz képest.

A vásárlók szempontjából a felmérések szerint kulcsfontosságú a keresett termékek elérhetősége a polcokon, amely legnagyobb részt a rendelkezésre álló árufeltöltő személyzettől függ. Ennek biztosítása a HR feladata, ahol fontos szempont a minőségi munkaerő biztosítása, amellyel elkerülhető a termékek „félretöltése”, valamint gyorsasággal biztosítható a termékek elérhetőségének biztosítása.

A vásárlók azonban rendkívül érzékenyen reagálnak akár egy üzlet átrendezésére vagy egy árváltozásra is. A vásárlók számára boltválasztó tényező az általa megvásárolni kívánt alaptermék ára, a bevásárlási idő hossza, a termékválaszték, az akciók, így a kiskereskedelem is függ a vevőktől.

#### **4.4.5 Szállítók alkupozíciója**

Szállítóknak azokat a vállalatokat tekintjük, melyek a szükséges termékeket, berendezéseket stb. biztosítják az iparág számára. Két nagyobb csoportba soroltam a legfőbb beszállítókat: termékeket szállítók és a berendezéseket szállító cégek.

##### Termékeket szállító cégek:

- Unilever, Cerbona, Pick, Bonduelle Kft, Hajdútej, MiZo-Baranyatej Rt, Pepsi, Dreher Sörgyarak, Hilltop Neszmély Borászati Rt, helyi kistermelők stb.

##### Berendezéseket szállító cégek:

- Koxka, Regál Modul Kft, Zebra stb.

Esetemben a két csoport azonos szállítói alkupozícióval rendelkezik, így nem vizsgáltam külön minden pontnál őket, csak azoknál, ahol kisebb eltérést találtam.

A. „Az iparágat kevés vállalat uralja, és erősebben koncentrált, mint az az iparág, amelynek eladja termékeit”

Ebben az esetben több vállalat uralja a mi iparágunkat, mint a beszállítókét ezért fontos szempont a szállítók alkupozíciójában.

B. „Nem kell tartani attól, hogy helyettesítő termékeket akarnak értékesíteni az iparágnak”

Még az erős és hatalmas szállítók alkupozíciója is gyengülhet, ha helyettesítő termékekkel versenyeznek. Ebben az esetben, mivel sok a helyettesítő termék a piacon, gyengíti ez a szempont a szállítók alkupozícióját.

C. „Az iparág nem jelentős fogyasztója a szállítói csoportnak”

Amikor a szállítók számos iparágnak adnak el, és egy adott iparág nem képviseli az értékesítés jelentős részét, a szállítók igen jó helyzetben vannak hatalmuk érvényesítése terén. Ebben az esetben ez a szempont nem fontos tényező, mivel az iparág jelentős részét adja a szállító rendeléseinek, illetve rendszeres a vásárlás. A berendezések tekintetében már kicsit más a helyzet, a kiskereskedelemben használt eszközök, berendezések az iparágra vannak szabva, ebben a helyzetben a szállító alkupozíciója erősödik.

D. „A szállítók terméke a vevők tevékenységének fontos alkotórésze”

Szállítók számára nem előnyös, hogy sok vállalat van a piacon és a vevők számára a legtöbb beszállító terméke helyettesíthető, azonban fontosnak tartom kiemelni, hogy bizonyos termékek tekintetében a végfogyasztók márkahűek, gondoljuk csak a Coca Cola vs Pepsi jelenségre, ahol az egyik szállító kiesése komoly gondot jelenthet, hiszen az egyik márka mellett elköteleződött vásárló nem fogja megvenni a másik márka helyettesítő termékét.

E. „A szállítók rendelkeznek megkülönböztetett termékekkel és a beépített áttérési költség jelentős”

A termékek megkülönböztetése vagy a vevőknél jelentkező áttérési költség csökkenti a vevőknek azt a lehetőségét, hogy szállítóikat kijátsszák egymás ellen. Fordított a hatás, ha a szállítók kénytelenek áttérési költségekkel szembenézni.

F. „A szállítók az előre lépő integrálással hihetően tudnak fenyegetni”

Ez lehetséges fenyegetés lehet amennyiben a szállító cég növekedni szeretne, mivel a termékek nagy részével rendelkeznek, illetve szakképzett alkalmazottakkal így a gyártási folyamat megteremtése lenne szükséges lépés még. (Porter, 2006, old.: 114)

Úgy gondolom, hogy a szállítóknak a fent említett szempontok alapján összességében nem túl erős az alkupozíciója. Nagymértékben vásárolunk a cégektől, sok esetben az általunk vásárolt termékek mellett, mást, más iparágba nem értékesítenek. A vállalat számára nem nélkülözhetetlenek ezek a termékek, ez összességében sokat gyengít a szállítók alkupozícióján. Gyakran előfordul, hogy a gyártó a megnövekedett fogyasztói igények miatt, nem tudja időben vagy a megfelelő mennyiségben szállítani a terméket. Ennek kiszűrésére a vállalat egyre több terméket és berendezést próbál más szállítóktól beszerezni. A legutóbbi ilyen nagy berendezés gyártó beszállító váltás az áruházak hűtőberendezéseinek cseréjénél történt. Fontos a stabil kapcsolat fenntartása, hiszen az esetleges konfliktusok szállítások

kiesésével járhat, ezáltal láncreakció indul be, a vevők kiszolgálása sérül, amely vásárlóvesztést eredményezhet.

A HR megoldásokat szállító partnerek, például a különböző szervezetfejlesztő cégek, csapatépítő/rendezvényszervező vállalkozások, HR szoftvert szállítók és a munkaerő kölcsönző/közvetítő cégek. Mivel alapvetően szolgáltatást támogató szállítókról van szó, ezért nem specifikus megoldásokat biztosítanak és a piac telítettnek mondható, így alacsony alkupozícióval rendelkeznek.

#### **4.4.6 Ágazati versenytársak elemzése**

Az Auchan Magyarország Kft. versenytársai azok a cégek, amelyek szintén kiskereskedelemmel foglalkoznak. A legjelentősebb három cég bemutatásával folytatom. A piaci verseny fő meghatározó eszközei az ár, a hírnév és a tapasztalat.

A Lidl és Aldi az Auchan legfőbb konkurenciái, a piacon őket nevével hard discontoknak, fő erősségeik az ár, minőség, feltöltöttség és az elérhetőség.

Lidl Európa egyik vezető diszkont lánc, amelynek központja Neckarsulmban található. 11 200 üzlettel és több mint 200 logisztikai központtal rendelkezik 31 országban (2021. március). Világszerte több mint 310 000 alkalmazottja van. A Lidl a Schwarz Gruppe leányvállalata, de a csoporthoz tartozik a Kaufland szupermarketlánc is. A Lidl 2004-ben kezdte meg működését Magyarországon, és lendületes növekedésének köszönhetően a kiskereskedelmi ágazat egyik meghatározó szereplőjévé vált. A cég 2004-ben nyitotta meg első logisztikai központját és 12 üzletét Magyarországon. 2021 márciusában 187 üzlettel és 3 logisztikai központtal rendelkezik, és egy negyedik logisztikai központ is épül (a tervek szerint 2021 novemberében készül el). (Wikipedia, 2023)

Az Aldi két német, családi tulajdonú kereskedelmi vállalat közösen használt márkája, melyeknek együttesen több mint 10 ezer áruháza van közel 20 országban, és a becsült bevételük együttesen meghaladja az 50 milliárd eurót. Az áruházláncot Karl és Theo Albrecht testvérek alapították 1946-ban, amikor átvették édesanyjuk esseni boltját. Az Aldi az Aldi SÜD vállalatcsoport tagja. A vállalatcsoport a világ számos országában rendelkezik jogilag önálló fiókteleppel. Az Aldi piacvezető élelmiszer kiskereskedelmi márka. Magyarországon 2008 óta van jelen a piacon, jelenleg több mint 160 üzlettel, és a vállalat folyamatosan tovább terjeszkedik. (aldi.hu, 2023)

A Tesco céget 1919-ben Jack Cohen alapította. Az első Tesco áruház 1929-ben nyílt Burnt Oakban (London). A céget 1947. december 23-ától jegyzik a londoni tőzsdén. Az első szupermarket 1956-ban nyílt, Maldonban. A Tesco 1994-ben jelent meg Magyarországon, amikor felvásárolta a Global bolthálózatát. Ez a cég Magyarország északnyugati részén, főleg Győr-Moson-Sopron megyében volt elterjedt és kisebb üzleteket (S-market), valamint néhány szupermarketet üzemeltetett. A Tesco még 1994-ben megnyitotta az első, önálló szupermarketét Szombathelyen, az Oladi lakótelepen. Kétéves bevezető időszak után 1996 novemberében nyitotta első hipermarketét a budapesti Pólus Centerben.

1997-re elkészült a második fővárosi hipermarket (a Fogarasi úton), majd 1998-ban megkezdődött az országos terjeszkedés. A Tesco a második legnagyobb brit befektető és munkaadó Magyarországon, több mint 24 000 embernek ad munkát. (Wikipedia, 2022) Formátumát tekintve ő az egyetlen versenytárs, aki alapterületét tekintve, az Auchanhoz hasonlóan hipermarketként funkcionál, azonban ezt a formátumot a Tesco hazánkban elkezdte átformálni és az alapterületét csökkenteni a rentabilitás érdekében.

A 2022-es forgalmi adatokat vizsgálva (11. ábra) a hard diszkontok – az Aldi, illetve a Lidl – infláció feletti forgalomnövekedést tudtak kimutatni. A Lidl 30, az Aldi 33 %-kal növelte éves nettó árbevételét – bár ezt azzal magyarázzák, hogy az élelmiszerárak az ő üzleti évükben még a forgalmi adataiknál is jobban növekedtek. Nem szabad azonban elfelejteni, hogy ezek a társaságok nem csak és kizárólag élelmiszert, hanem iparcikket is forgalmazznak. A két cég a forgalomnövekedéssel ellentétben veszített a profitjából, az Aldi 2,5 milliárd forintot, a Lidl több mint nyolcat. Előbbi 5,9 milliárd forint nyereséggel fordult a 2023-as pénzügyi évre, az utóbbi 25,2 milliárddal. Mindkét cég adózás utáni nyeresége abszolút értékben is tetemes, vagyis ki lehet jelenteni, hogy a 2022-es év az övék volt.

### **Forgalmi adatok**

(2022, milliárd forint)

<b>Cégnév</b>	<b>Nettó árbevétel</b>	<b>Adózott eredmény</b>	<b>Forgalomváltozás</b>
Auchan	<b>353,9</b>	<b>-1,7</b>	<b>0%</b>
Aldi	<b>417,1</b>	<b>5,9</b>	<b>33%</b>
Lidl	<b>971,8</b>	<b>25,2</b>	<b>30%</b>
Tesco	<b>720,3</b>	<b>19,6</b>	<b>15,5%</b>
Penny	<b>403,7</b>	<b>-0,15</b>	<b>10%</b>
Spar	<b>765,1</b>	<b>-13,1</b>	<b>15,5%</b>

4. táblázat 2022 évi forgalmi adatok a kiskereskedelemben,  
 Forrás: Magyar Nemzet – gyűjtés alapján saját szerkesztés

Az Auchan Magyarország Kft. volt az egyetlen cég, amely sem nyereséget – 1,7 milliárd forint volt vesztesége, – sem forgalomnövekedést nem mutatott fel, ami nem is elsősorban a vállalati adatok, hanem sokkal inkább a fogyasztói szokások megváltozása miatt aggasztó.

Összegezve úgy gondolom, hogy az Auchan Magyarország Kft. a versenytársaival szemben nem élvez jelentős előnyt, amelynek a legfőbb oka az utóbbi években történi fogyasztói magatartás átalakulása, amellyel nem tartott lépést a vállalat. Az offline fogyasztók már inkább a gyors vásárlást részesítik előnyben, a hozzájuk legközelebb eső diszkontot választják és inkább napi vásárlást végeznek. Ezzel szemben az Auchan monumentális hipermarketjeiben az átlag bevásárlási idő 35-45 perc közé tehető és továbbra is jellemző a peremterületeken való elérhetősége, ahová csak autóval vagy tömegközlekedéssel lehet lejutni. Az online vásárlók számára már elérhető az Auchan házhozszállítási szolgáltatása is, ám belső mérések alapján a felhasználók nincsenek megelégedve a minőségével (hiányzó termékek a megrendelthez képest, nem megfelelő termékminőség az érzékeny, hűtött termékek esetében, frissességi probléma a zöldségek és gyümölcsök esetében. A jövőben a versenytársak körében előkelőbb pozíciót véleményem szerint akkor tudna élvezni az Auchan, ha a boltjait szupermarket formátumokban bővítené és egy piacképes online kiszolgálási rendszert hozna létre.

Az Auchan jelentős versenyhátrányban van a munkabérekben az Aldi és Lidl cégekkel szemben, azonban a Sparral és a Tescoval szemben 2024-ben sikerült felzárkóznia a 12,5 és 21,3% közötti béremelésével. Ez azonban továbbra is kihívást jelent a munkaerő megtartásában és az újak bevonásában egyaránt. Az Auchan 2024. január 1. óta bruttó 360.000 Ft kezdőbért biztosít a bolti munkatárs pozícióban, amelyet 3 hónap próbaidő után 380.000 Ft-ra emelkedik, ezzel azonos időszakban a Spar 365.000 Ft-ot, a Tesco 360.000 Ft-ot, az Aldi 482.000 Ft-ot, a Lidl 452.000 Ft-ot biztosít az azonos pozícióban dolgozók számára.

## **5 A HR és üzleti stratégia kapcsolatának vizsgálata a vállalatnál**

### **5.1 A Auchan Magyarország Kft üzleti és HR stratégiája**

A vállalat által megadott jövőkép és küldetés 2025-ig a következő megfogalmazásban ismert:

#### Jövőkép:

A magyarországi élelmiszer kiskereskedelmi piac első három szereplője közé kerülni. Több formátumú, digitális, fenntarthatóan rentábilis és felelős vállalatként, amely tovább erősíti megosztási politikáját.

#### Célkitűzések:

Magyarország vezető CSR márkája. Elismert, vonzó munkáltatói márka. 85 millió vásárló (tranzakció), 15% piacrész, 15% rentabilitás.

#### A vállalat stratégiája 2022-2025:

- Nyitások és új formátumok
- Az e-kereskedelem piac meghódítása
- Működés optimalizálása és standardizálása a teljes vállalati értékláncban
- Megkülönböztető választék és multiformátum
- Fenntartható fejlődés, digitális transzformáció, kulturális transzformáció

#### Az Auchan Retail Magyarország HR víziója 2019-2025

Az Auchan Retail Magyarország munkatársai azon dolgoznak, hogy olyan munkahelyet teremtsenek, amely vonzó, stabil és inspiráló minden életszakaszban ahhoz, hogy folyamatos fejlődéssel megvalósítsd céljaid. A társadalom felelős, aktív résztvevőjeként egy sokszínű munkavállalói közösségben, olyan vállalati kultúrát építünk, amelynek középpontjában az ember, a környezet és a teljesítmény áll.

#### Célkitűzések 2019-2025

- Randstad Employer Branding felmérés: Top 10
- Az elvándorlási szint 30% alatt tartása alkalmazotti és 15% alatt vezetőségi szinten
- A működési folyamatok alapján a felelősségi- és hatáskörök újradefiniálása a munkakörök 100%-ban



- A projektek 100%-ába integrálni a vállalati CSR stratégia mentén a társadalmi és környezeti felelősségvállalás szemléletét
- Támogatást biztosítani a vállalati terv és az országos stratégia elemeinek végrehajtásához, különös tekintettel a kulturális fejlődés megvalósítására
- A kereskedelmi munkaerőpiacon top 3 szereplővé válni a fizikai munkavállalói kör bérezésében

### A HR igazgatóság stratégiája 2022-2023

- A fizikai munkavállalói kör bérezésben megőrizni a jelenlegi munkaerőpiaci helyzetünket
- A toborzás és integráció megerősítése és minőségbiztosítása
- Adat- és kompetencia alapú, az expanzió szükségletekre fókuszáló tehetségmenedzsment rendszer kialakítása - Szakértői réteg megerősítése
- A kereskedelem üzleti igényeit és a vállalati változásokat támogató hatékony, egyszerű, digitális HR folyamatok és rendszerek fejlesztése és működtetése

## **5.2 Az üzleti és HR stratégia kapcsolatának vizsgálata**

Az Auchan Magyarország Kft. üzleti stratégiáját 3 évre alkották meg, amelyben a DG tagok, azaz a vezérigazgatósági felsővezetők vettek részt. A stratégiai célok között megfigyelhető, hogy a változó fogyasztói szokásokra kíván reagálni, így hangsúlyt fektet az új formátumú áruházak nyitására és az online térnyerésre egyaránt, amellyel a forgalmat kívánja növelni. A hatékonyabb működés érdekében az optimalizálást és standardizálást, azaz az éntelmezésben a központosítás folytatását, kiterjesztését tűzi ki célul. A versenytársak körében megkülönböztető multiformátum megtartása is szerepet kapott, amely az új formátumok mellett az egyediségét őrzi meg a vállalatnak. A forgalmi és hatékonysági célkitűzéseken túl szerepet kapott a stratégiában a társadalmi szerepvállalás és a hangsúlyosabb CSR megjelenés is.

A HR vízió és célkitűzés 2019-2025 időszakra került meghatározásra, amelyen belül az aktuális stratégia 2022-2023 évekre íródott, ennek oka a covid-járvány okozta hatások befolyásoló tényezői voltak a munkaerőpiacra és a társadalomra. A megalkotásában a HR igazgató és a funkcionális területek HR Business Partnerei vettek részt és az üzleti stratégiát alapul véve fogalmazták meg. A stratégiai célkitűzésekben szerepel a munkavállalók munkabérének piaci elhelyezkedésének szinten tartása, amely a gazdasági eredményeket

figyelembe véve érthető és reális módon került kitűzésre, ugyanis a 2022-23-as év veszteséggel zárult a vállalat számára. A toborzási és integrációs rendszerek erősítése is arra szolgál, hogy az üzleti stratégiában megfogalmazott terjeszkedési szándékot támogassák az állomány minőségi munkavállalókkal való feltöltésével. Fontos megjegyezni, hogy az Auchan a covid járvány alatt profitált a munkaerőpiacra kikényszerülő munkavállalókból, akik a kereskedelemben helyezkedtek el a lezárások idejére, azonban a korlátozások vége meghozta a korábbi ismert munkaerőhiányt a kereskedelmi ágazatba és a vállalat azóta is munkaerőhiánnyal küzd, így a toborzás és megtartás a humán és gazdasági okokból érhető módon a prioritások között szerepel.

A prioritások között megjelenik a terjeszkedéshez szükséges menedzsment réteg biztosítása, akik az új üzletek nyitásában szakmai támpontot jelentenek és képesek egy csapat felépítésére az egység üzemeltetéshez. Úgy gondolom, hogy a terjeszkedés egyik kulcspontja a finanszírozáson túl a megfelelő humán tőke rendelkezésre állása, amelynek szerepelnie kell a stratégiai célok között.

A HR stratégia negyedik pillére az üzleti igényeket is kielégítő digitális HR megoldások, amely egyszerűsíti és gyorsítja a folyamatokat, átláthatóvá és korszerűvé teszi. 2022 óta az erőforrástervezés digitalizálásán dolgozik a központi HR csapat, amely automatizálja a beosztástervezést a forgalomnak megfelelően, a hatékonyságot a lehető legjobban optimalizálva.

A kemény-puha dimenzióban ezt a HR stratégiát a puha megközelítésbe tudom beilleszteni. Az alapja a Harvard modell, amely szerint a HR politikák olyan eszközök, amelyek segítik a kívánt HR-eredmények elérését, és hosszú távon pozitív hatást gyakorolnak az üzleti eredményekre. A hagyományos HR eszközöket a modell a HR politika bemeneteként használja, amelyek a munkavállalók vonzására, fejlesztésére és megtartására irányulnak. A modell munkavállaló-központú megközelítést alkalmaz a HR gyakorlatokban, amely megjelenik az Auchan stratégiai HR menedzsmentjében a munkaerő-áramlás (toborzás/megtartás), javadalmazási rendszer (munkabér) és munkavégzési rendszerek (digitalizáció) szintjén, amely mind a munkavállalók elköteleződését, kompetensebbé tételét és a költséghatékonyságot szolgálják, amely a munkavállalói jóllétet és a szervezeti hatékonyságot eredményezi hosszútávon.

A kemény és a lágy HRM-modell tekintetében mindkét típust felismerhetjük, a működés részét képezik az „hard” elemek, például az üzleti stratégia, szervezeti struktúra és

hierarchia, digitális rendszerek, folyamatok; valamint a „soft” elemek is, például maguk az itt dolgozó munkatársak és az ő szakértelmük, a szervezeti képességek, jellemző vezetési és együttműködési stílus és a közös értékek, valamint a szervezeti kultúra is. Ezeknek az egyensúlya teremti meg a sikerességet.

Cameron modelljeit vizsgálva két olyan modellt tudok beazonosítani a tapasztalataim alapján, amelyek az Auchan működésére leginkább megfeleltethetőek, ezek a célorientált és rendszererőforrás-modell.

Célorientált abból a megközelítésből, hogy a szervezeti hatékonyságot meghatározott, mérhető célokkal kívánja elérni, amelyek egyértelműek és határidőhöz kötöttek. Rendszererőforrás alapú amiatt a meggyőződése miatt, hogy egy szervezet akkor hatékony, ha biztosítani tudja a működéséhez szükséges erőforrásokat. A teljesítmény és a ráfordítások közötti kapcsolatot is méri.

A vállalat stratégiai HR menedzsment szemlélet melletti elköteleződését az is jól mutatja, hogy a 2021-ben a HR szakembereit (áruházi HR vezetőket) egy külső partner bevonásával elkezdte fejleszteni az SHRM szemléletmódra, amelynek alapjául az Ulrich-modell szolgált, ahol az 5. ábra szerinti felső két negyedbe történő integrálása, fejlesztése történt a HR menedzsmentnek.

### **5.3 A HRM üzleti eredményekre gyakorolt hatásának vizsgálata**

A gazdasági környezet vizsgálatának eredményeként a vállalatra a legnagyobb hatást a 2020. évben kitört covid járvány és a tavalyi kiskereskedelmi üzletek forgalmának visszaesése gyakorolta, amit mind az öt interjúalany megerősített.

A vilá járvány a kereskedelemre megnövekedett forgalommal hatott, ahol a meghallgatott HR szakemberek szerint a HR-nek a legnagyobb kihívást az emberi erőforrás biztosítása jelentette. A vállalatnál a megnövekedett létszámigényt és a megtöbbszörözött állásra pályázók számát már nem tudta kezelni a korábban használt toborzási rendszer, ezért a HR igazgatóság bevezetett egy új digitális toborzó platformot, ami ki tudta szolgálni az üzleti igényeket. Az új rendszer bevezetésével hatékonyabb lett a felvételi folyamat, már nem csak a HR szakemberek fértek hozzá a jelentkezői adatbázishoz, hanem közvetlenül a hiring managerek is, ami lényegesen lecsökkentette a jelentkezés időpontja és a munkabátlépés között eltelt időt. Az új rendszer bevezetését egy erre a célra létrehozott képzési program

biztosította, ahol a fejlesztő cég oktatta a rendszer használatát és funkcióit az áruházi HR vezetők számára, akik a hiring managereket tovább oktatták.

A 2023-as gazdasági év jelentős forgalmi visszaesést mutatott, amely a költségek csökkentésére készítette a vállalatot. A kiadások tekintetében a bérköltség a legjelentősebb HR költség, amely vállalat szinten körülbelül 7% a forgalomhoz viszonyítva. Ez a versenytársak esetében 3-4% között mozog, így a bérköltség csökkentésére irányuló intézkedések már évek óta a HR stratégia részét képezik. Az eredményeket kutatva az évek óta tartó visszafogott, piaci átlag alatti béremelések eredményeként az Auchan az egyik legalacsonyabb bért biztosító vállalatnak számít a kiskereskedelmi szektorban, amely 2023-ban már súlyos munkaerőfelvételi és megtartási problémákat okozott. Ebből eredeztethető, hogy bár a vállalat kétkörös béremelést tervezett, amelyből az első egy kollektív egységes emelés, a második pedig az első félév EBITDA tervének teljesüléséhez kötött, amely eredmény nem valósult meg, rendhagyó módon mégis amellettt döntöttek, hogy a második körös béremelés is teljesül. Fontos tényező volt a tavalyi évben az utazástámogatás mértékének emelése is, hiszen a hatósági benzinárak megszüntetését követően megnövekedtek az utazási költségek. Ebből következtethető, hogy a bérköltséget egyéb módon kényszerült optimalizálni az Auchan, amelyre az erőforrástervezés optimalizálása jelentett megoldást. Vállalat szinten kerültek újra definiálásra munkakörök, amely eredményeként azokat a pozíciókat, amelyek országos szinten kevesebb, mint 6 áruházban volt jelen, megszüntették. Ilyen munkakörök voltak például az áruház igazgatói asszisztens és az erőforrástervező asszisztens. Néhány egységben, amelyben a műszaki termékek asszisztált eladása nem ért el egy meghatározott mértéket, megszüntették a műszaki eladó munkaköröket és szakeladók nélkül történik az értékesítés. Ezen felül központosítottak olyan funkciókat, mint az áruellátás, így optimalizálva a létszámot és javítva a szolgáltatás minőségét. További költségcsökkentő intézkedésekre is sor került, mint a nyitvatartási idő és az ott tartózkodó személyzet szükségének felülvizsgálata, amelynek eredményeként meghatározásra került, hogy műszaki eladók a zárás előtti egy órában már nem kerülnek munkabeosztásba. A csapatépítőkre szánt keretösszegek is korlátozásra kerültek, így a betervezett költségvetés körülbelül egyharmadát használhatták fel az áruházak.

A technológiai fejlődés és az innováció a gazdasági szereplők piacon való elhelyezkedését határozhatja meg, így a verseny óriási. A mesterséges intelligencia szerepének fontosságát és hasznosságát az Auchan is felfedezte és elsősorban a HR menedzsmentben kezdte bevezetni a vállalat életébe. Az interjú során a HR business partner bemutatta, hogy az

erőforrástervezés optimális működése érdekében egy olyan HR szoftvert vásárolt meg a vállalat a tavalyi évben, amely mesterséges intelligencia segítségével határozza meg órára lebontva a forgalom alapú munkaóra szükségletet, amelyet a beosztástervezés során vesz figyelembe. Figyelembe veszi és kezeli továbbá az egyes munkavállalók képességeit, kompetenciamátrix alapján osztja be az erőforrást az egyes munkafolyamatokra, figyelmet fordítva a legmagasabb minőségre. Ennek a HR szoftvernek a vállalati szintű bevezetése közel egy évet vett igénybe. Az erőforrástervező menedzserekkel szemben támasztott elvárt kompetenciák megváltoztak, a digitális kompetencia került előtérbe, így a hard skillek fejlesztésére is szükség volt, amely hosszabbította a folyamatot. A HR funkció fejlesztésével az üzleti eredményességet növelik azáltal, hogy a megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkavállalókat tervezi be a szükséges munkaórában arra a területre, ahol a tervezett forgalom szempontjából szükség van rájuk, ezáltal létrehozza a lehető leghatékonyabb munkaidő kihasználtságát.

A politikai környezet okozta kihívások jelentős mértékben befolyásolták az üzleti eredményességet, ebben minden interjúalany egyetértett, különösen a kereskedelmi vezetők, akiknek a legnagyobb kihívást jelenti az eredményesség tekintetében. Az elmúlt években tapasztalható kiskereskedelmet érintő intézkedések negatív hatása a munkavállalókra is kiterjedt. A vállalat juttatási politikájában több olyan tétel is szerepel, amely folyósítása függ a vállalat pozitív eredményeitől. A forgalmi terv elérését célzó prémiumtételek 2022 óta csak részben, vagy egyáltalán nem kerültek kifizetésre, amely hatással van a munkavállalók motivációjára is. Erre a vállalat még nem reagált a prémiumrendszer felülvizsgálatával, de a meghallgatott HR szakemberek elmondták, hogy a problémát már azonosították és a jövőben erre is terveznek megoldást találni. Véleményem szerint azonban egy elérhetetlen prémiumcél negatív hatással lehet a munkavállalók moráljára.

Hazánkat évek óta munkaerőhiány jellemzi, amely a kereskedelmi szektort még inkább megterheli, ugyanis kutatások szerint az egyik legkevésbé vonzó szakmák közé tartozik. A tömeges emigrálás, mint társadalmi jelenség, súlyos problémát jelent a munkaerőpiac számára. A beszélgetések során egybehangzó vélemény volt arról, hogy az elmúlt években a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő felvétele az egyik legnagyobb kihívás az Auchan számára. A hiányzó munkaerő pótlására a 2022-es ukrán-orosz háborút megelőzően kárpátaljai munkavállalók foglalkoztatásába vágott bele a vállalat, amely a politikai körülmények miatt végül nem tudott megvalósulni. Ugyan a háború elől menekülők számára az Auchan biztosított munkalehetőséget, azonban az országunkba áramló háborús

menekültek csak átmeneti állomásként választották Magyarországot, így nem jelentett megoldást a problémára. 2022 második félévében kezdett bele a vállalat a harmadik országbeli munkavállalók foglalkoztatásába, ahol elsősorban filippínó nemzetiségűeket kezdett el implementálni a vállalat működésébe. Az interjú során két HR szakember is kitértek rá, hogy ez a kezdeményezés csak a háttérmunkák elvégzésében nyújt segítséget, mint a logisztikai raktár, ugyanis a nyelvi korlátok miatt az áruházakban nem tudják tömegesen foglalkoztatni őket. A külső szolgáltatók, mint a munkaerő kölcsönző és közvetítő cégek jelentik az átmeneti megoldást, azonban ezek szolgáltatási költségei kedvezőtlenül befolyásolják az üzleti eredményeket.

Ahhoz, hogy a vállalat meg tudja tartani versenypozícióját, folyamatos előnyben kell lennie a lehetséges új belépőkkel szemben a kiskereskedelmi szektorban. A HR szakemberek beszámolója szerint a vállalaton belül kiemelt figyelmet fordítanak a munkavállalói megbecsülésére, folyamatos visszajelzést adva a teljesítményükre. Azokat a munkatársakat, akik az elvárások felett teljesítenek, szakértői státuszban tartják számon és kiemelt bérezést kapnak. Minden hónapban megválasztják a telephelyeken a hónap munkatársait, valamint évente az év munkatársait. A jubiláló kollégákat minden évben megünneplik és extra juttatásban részesülnek, ezzel meghálálva a lojalitásukat. Így nem meglepő, hogy az Auchanban az átlag vállalatnál töltött idő 2023-ban 9,5 év volt, és az állomány 43%-a már több, mint 10 éve dolgozik a cégnél. Ennek a stabilitásnak egyértelműen pozitív hatása van az üzleti eredményekre, amit a kereskedelmi vezetőkkel való beszélgetés is megerősített, hiszen átlagosan az áruházak munkaerőállományának közel felének komoly szakmai tapasztalata van és kiemelkedően ismeri a vállalati szabályokat, munkafolyamatokat, ezáltal hatékonyabb munkavégzésre képesek.

Annak érdekében, hogy a vállalat megkülönböztesse magát a többi piaci szereplőtől, saját márkás termékeket forgalmaz, amely prémium minőségben is elérhető, így többféle vásárlói igényt is ki tud elégíteni. Az üzleti cél az, hogy minél több vásárlóhoz eljussanak ezek a termékek és elnyerje a vásárlók lojalitását. Ennek támogatásául az áruházak többsége a legforgalmasabb napjain, minden héten kóstoltatja a saját márkás termékeket. Az ehhez szükséges munkaerőt az általam megkérdezett áruház igazgató az áruházában úgy oldotta meg, hogy új munkakört hoztak létre, amely ezt az igényt szolgálta ki, így stabilan tudta a HR biztosítani a szükséges munkaórát a feladatra és egy dedikált személyt tudott felkészíteni képessé a megfelelő vásárlófogadásra és termék eladásra. Eredményül vállalat szinten a top első három helyen szerepelt az áruház a saját márkás termékek forgalmazásában.

Az Auchan vásárlók lojalitásának elnyerését célzó kezdeményezése az elégedettségük növelése, amelyet a pénztár hostessek képzésével szeretne elérni. Az öt megkérdezett vezető között eltérő mértékben tartották fontosnak a témát, míg a HR területen dolgozók prioritásként nyilatkoztak róla, addig a kereskedelmi vezetők inkább semlegesek, de egyikük sem vitatta az üzleti hozzáadott értékét. A témának több szempontból is fontos szerepe van az üzleti célok elérésében. A vásárlók magas alkupozícióját a szolgáltatás minőségének javításával szeretné csökkenteni a vállalat, hiszen az elégedetlen távozó vevő legközelebb is visszatér vásárolni. A vásárlás során minden vásárló kapcsolatba kerül a pénztárosokkal, ezért kulcsfontosságú a felkészítésük és folyamatos képzésük annak érdekében, hogy a lehető legrövidebb idő alatt a legkielégítőbb minőségben végezzék a munkájukat. Erre két mutatószám használatos, amely a kasszánál történő áthaladási idő és az NPS, azaz az elégedettségi felmérés. A képzési politikában helyet kapott a vásárló fogadás képzés a pénztárosok számára, amely ennek az üzleti igénynek a kiszolgálását támogatja.

Az elmúlt évekre jellemző volt az Auchan bérekben tanúsított hátrányos piaci helyzete. Az interjú során hárman is kitértek arra, hogy ennek a pozíciónak hosszú távú hatásaként jelentkezett a munkavállalói elégedetlenség, az új munkavállalók felvételében jelentkező nehézségek és a szakszervezeti sztrájk kezdeményezés. A szakszervezettel való jó kapcsolat fenntartása állandó igény volt a vállalat részéről, azonban a bértárgyalások 2022 és 2023 évben sikertelenül zárultak. Emiatt az érdekképviselő többször is próbált sztrájkot szervezni, amelyek végül nem kerültek megtartásra, mert nem volt megfelelő mennyiségű érdeklődő, ennek ellenére üzleti szempontból nem elhanyagolható a kezdeményezés, hiszen üzletfolytonosságot is veszélyeztette és az áruházak bezárásának kockázata is fennállt. Annak érdekében, hogy a nézeteltérések rendeződjenek, a HR vezetőket aktívan bevonták a szakszervezeti képviselőkkel való kapcsolatépítésbe. Elkerülhetetlenné vált, hogy a 2024-es béremelés megfelelő legyen a szakszervezeti követeléseknek, amely 12,5 és 21,3% közötti emeléssel elégedettséget hozott.

## 6 Következtetések

Dolgozatomban a nagyvállalati HR gyakorlatok rendszerét vizsgáltam, kiemelve azok általános jellemzőit. A téma több szempontból is aktuális, hiszen a globalizáció és a digitális forradalom társadalmi hatásai érezhetőek a munkaerőpiacon is. A gazdasági verseny mind vállalati, mind pedig nemzetgazdasági szinten fokozódik, és ahhoz, hogy a versenyben helytálljanak, új kompetenciákra van szükség. Ez tovább növeli a versenyt a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalán is. A vállalatok számos HR gyakorlatot alkalmaznak annak érdekében, hogy vonzó környezetet és munkafeltételeket biztosítsanak a számukra fontos tudással rendelkező munkavállalók részére, így örömmel csatlakoznak vagy maradnak a cégnél.

A makro környezet vizsgálata során kitértem a vállalat gazdaságára ható tényezők HR vonatkozásaira is, hogy teljesebb képet kapjak a HR szerepére az üzleti eredményesség elérése érdekében. Világossá vált, hogy a vállalat számára a legnagyobb nehézséget a megfelelő munkaerő felvétele és megtartása jelenti, amely a kereskedelmi szakma népszerűtlenségéből, a munkaerőhiányból és a bérversenyesben való alulmaradásból eredeztethető, amely komoly HR kihívást jelent és mélyen hat az eredményességre.

A mikro környezeti elemzés során világossá vált, hogy a versenytársak megerősödtek az Auchanhoz képest és gyors reagálásra van szükség ahhoz, hogy a vállalat újra nyereséges legyen és talpon tudjon maradni. Bár az iparágba való új belépők nem fenyegetnek, mégis komoly kihívást jelent lépést tartani a változó fogyasztói igényekkel. Hatalmas kockázatot látok az online formátumok térnyerésében, amely rentábilisabban képes üzemelni és egyben ki tudja elégíteni a vásárlói igényeket. Ugyanakkor azt is leszögezem, hogy az online vásárlás soha nem fogja teljeskörűen kiváltani a személyes élményt, így a megfelelő működési modellt mindkét forma egyidejű alkalmazásában látom.

Az egyes üzleti és környezeti igényekre tett HR akciók és gyakorlatok azt mutatják, hogy az Auchan jól átgondolt, szervezett HR menedzsment funkcióval rendelkezik, amely az eredményességet láthatóan támogatja.

A kutatás elején hipotéziseket fogalmaztam meg, amelyeket az eredmények alapján értékeltem.

H1: A szervezeti hatékonyság összefüggést mutat a HR gyakorlatok alkalmazásával. – A szervezet és a HRM kapcsolatának kutatása során a hatékonyságot célzó HR intézkedések



igazolták az összefüggést. A rendelkezésre álló munkaerő maximális munkaidő kihasználtságát a mesterséges intelligencia bevonásával éri el a HRM, a kollégák megtartására tett intézkedésekkel pedig a vállalnál eltöltött időt és ezáltal a szakértői állományt biztosítja a szervezet számára. A hatékonyságot leginkább jellemző modell stratégiai tervezők modellje, ahol a szervezeti hatékonyságot az méri, hogy minden stratégia alkotó legalább valamennyire elégedett. A stratégiák nagy hatással vannak a szervezetre, és a szervezetnek meg kell felelnie a stratégiák elvárásainak. Az interjúk során egybehangzóan egyetértettek az alanyok is abban, hogy a szervezeti hatékonyság összefügg a HR gyakorlatok alkalmazásával. A kutatás eredményei és az egybehangzó vélemények is igazolják a hipotézist.

H2: Az üzleti célok elérését befolyásolja a HR menedzsment felkészültsége. – Kutatásban pozitív és negatív példák is szerepelnek arra, hogyan befolyásolja az üzleti célok elérését a HRM felkészültsége. A különböző, jól célzott és megfelelően összeállított képzések támogatják a vásárlói elégedettséget, a versenytársaktól való megkülönböztetést, azonban egy elérhetetlen prémiumrendszer vagy a bérek versenyképességének az elhanyagolása súlyos megtartási és munkaerő felvételi problémákat okozhatnak, amely késlelteti az üzleti célok elérését. A mélyinterjú során a vállalat vezetői abban is egyetértettek, hogy a HR menedzsment felkészültsége nagyban befolyásolja az üzleti célok elérését, mind időben, mind a megvalósítás minőségében. A második hipotézist az eredmények alapján elfogadom, az állítás igazolást nyert.

H3: A HR funkció szervezeten belül betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefüggést mutat. – Dolgozatomban vizsgáltam a HR szervezeten belüli szerepét, annak mértékét és azt a megállapítást tettem, hogy stratégiai szinten elismert és ott is helyezkedik el a szervezeti struktúrában. A HR gyakorlatok kiterjednek a versenytársakkal szemben vívott piaci verseny támogatására, az üzleti stratégia megvalósítására és az operatív megvalósításokra egyaránt. Ebből azt állapítom meg, hogy az összefüggés kimutatható és a HR szervezeten belül betöltött szerepe nagyban befolyásolja az alkalmazási területeit. Az interjúk során az is elhangzott, hogy a vállalat életében a HR menedzsment stratégiai szintre emelését megelőzően is kiemelt szerepet kaptak a HR gyakorlatok, így a hipotézis részben nyert igazolást.

Összefoglalva a fenti megállapításokat, azt a következtetést vontam le, hogy a HR stratégia leginkább a szervezetnek a piaci körülményekhez való alkalmazkodási stratégiáját

támogatja, amelyet olyan tényezők is befolyásolnak, mint például az iparág, a vállalat versenypozíciója, a munkaerőpiac helyzete, vagy a helyi szabályozókönyezet. Egy jól átgondolt és összehangolt HR és üzleti stratégia megalkotása biztosíthat olyan stratégiai előnyöket, mint például a megfelelő munkaerő vonzása és megtartása.

## 7 Összefoglaló

A diplomamunkám témája a HR stratégia és az üzleti stratégia kapcsolatának vizsgálata az Auchan Magyarország Kft-nél volt. A cégnél való HR vezetői munkám során első kézből tapasztalhattam meg a HR menedzsment stratégiai szintre történő emelésére tett törekvéseit.

A munkám elején a témaválasztásom indokát mutattam be. A szakirodalmi könyvek és források felkutatása és tanulmányozása után a dolgozatom második fejezetében az irodalmi háttért ismertettem. Megfogalmaztam a stratégia fogalmát, szintjeit majd a stratégiai menedzsment és a stratégiai HR menedzsment kapcsolódásait. Többféle megközelítésen keresztül ismertettem a stratégiai HRM főbb modelljeit, hozzáam az Ulrich-modell áll a legközelebb, mivel a munkám során tapasztaltam az elmélet gyakorlatba ültetésének sikerességét.

A stratégia fogalmának ismertetése utána a stratégiai típusokat és szinteket mutattam be. Mindezek után következett a stratégiai tervezés folyamatának és módszereinek ismertetése. Elsőként bemutattam a jövőkép és küldetés fogalmát, majd a szervezetet körülvevő környezet elemzésére tértem át. Először a külső környezeti elemzés során a makrokörnyezeti tényezőket mutattam be a STEEP elemzés segítségével, majd a mikrokörnyezetet Porter öttényezős modellje segítségével. A környezet elemzés során fontosnak tartottam megemlíteni a vállalat stakeholdereit is. A következőkben a belső vállalati elemzésre tértem át, azaz a portfólió-, értéklánc-, valamint az erőforrás elemzésre. Ezekhez a vizsgálatokhoz Porter értéklánc modelljét használtam.

A szakirodalmi kutatásaim ismertetése után, áttértem az Auchan Magyarország Kft. bemutatására, és a megismert módszerek alkalmazásával a vállalat elemzésére. A környezet elemzés folyamán megismertem a vállalat piaci helyzetét, a belső vállalati elemzés során pedig azokat a tulajdonságokat, amelyek a vállalkozást erősítik, illetve gyengítik. Ezeket az információkat a mikro - és makro környezet elemzés során összegeztem. Ezt követően a HR stratégia és az üzleti stratégia elemzése után a két terület összefüggéseit vizsgáltam a környezetelemzés szempontjai alapján.

Az elemzések és a saját tapasztalataim alapján, úgy gondolom, hogy a vállalat sokat tesz a humán és üzleti stratégia tudatos összehangolásáért az eredményesség érdekében, amely a gazdasági mutatókban is megmutatkozik.

## 8 Irodalomjegyzék

- Ádám, D. (2022). *A PESTEL elemzés fogalma (példákkal)*. Forrás: Kiszervezett Marketing Kft.: <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/pestel-elemzes/>
- aldi.hu. (2023). *Aldi.hu*. Forrás: <https://www.aldi.hu>: <https://www.aldi.hu/hu/az-aldirol/a-vallalat.html>
- Ambrus, B. (2023. 03 17). *Már a legkevésbé képzett melósokért folyik a harc, és ez komoly feszültséget okozhat.* Forrás: Index: <https://index.hu/belfold/2023/03/17/munkavallalo-szakmunka-kepesssegek-fluktuacio-muszakvezeto-tanacsadas/>
- Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence , M., Stuart , M., & Agrave, D. (2016). HR and analytics: why HR is set to fail the big data challenge. *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT JOURNAL*, 1-11.
- Aral, S., Brynjolfsson, E., & Van Alstyne, M. (2012). Information, Technology, and Information Worker Productivity. *INFORMATION SYSTEMS RESEARCH*, 849-867.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resources systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 670-687.
- auchan.hu. (2022). *Auchan Csoport története*. Forrás: Auchan: <https://www.auchan.hu/auchan-csoport>
- Baracska , G., Bokor, A., Császár , C., Gelei , A., Kováts, K., & Takács , S. (2006). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiaalkotás I. Stratégia tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiaalkotás II. Stratégiai menedzsment*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barakonyi, K. (1999). *Stratégiai tervezés*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó Rt.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 898-925.
- Beer, M. S., & Lawrence, P. R. (1984). *Managing Human Assets*. New York.

- Beer, S. M., Mills, Q. D., & Walton, R. (1985). *Human resource Management: The General Manager's Perspective*. New York.
- Bontis, N., & Fitz-Enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: a causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 223-247.
- Cameron. (1986). Effectiveness as Paradox: Consensus and Conflict in Conceptions of Organizational Effectiveness. *Management Science*, 539-553.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. USA: Addison-Wesley.
- Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Perceptions of Organizational Effectiveness Across Organizational Life Cycles. *Administrative Science Quarterly*, 525-544.
- Chaffey, D. (2009). *E-Business and E-Commerce Management, Strategy, Implementation and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Chawla, N. T. (2020). Working in a pandemic: Exploring the impact of COVID-19 health anxiety on work, family, and health outcomes. *APA PsycNet*.
- Chikán, A. (2005). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula Kiadó Kft.
- Csath, M. (1990). *Stratégiai vezetés - vállalkozás*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó.
- Csath, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Nemzeti Tankönyvkiadó: Budapest.
- Csath, M. (2004). *Stratégiai tervezés és vezetés a 21. században*. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 84-93.
- Dingel, J. I., & Neiman, B. (2020. Szeptember). *How many jobs can be done at home?*  
 Forrás: Science Direct:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0047272720300992>
- Dr. KOVÁCS Tamás, D. S. (2020). „Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak” pénzügyi, adózási és számviteli szakmai és tudományos konferencia. *A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány* (old.: 101-102). Sopron: A Soproni Felsőoktatásért Alapítvány.

- Fodor, p., Kerekes, K., Poór, J., & Majó, Z. (2009). A globális gazdasági és pénzügyi válság hatása a humán erőforrásokra Magyarországon. *Közgazdász fórum*, 3-15.
- Forbes. (2023. 03 27). *A legnagyobb érték az ember*. Forrás: Forbes: <https://forbes.hu/tamogatoi-tartalom/a-legnagyobb-ertek-az-ember/>
- Gratton, L. (2000). *Living Strategy. Putting people at the heart of corporate purpose*. Pearson Education Limited, 256.
- Gratton, L., Hope-Hailey, V., & Truss, K. (1999). *Strategic Human Resource Management*. New York: Oxford University Press.
- Guest, D. E. (1987). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND INDUSTRIAL RELATIONS*. *Journal of Management Studies*: 503-521.
- Huong Vu, G. (2017). A Critical Review of Human Resource Competency Model: Evolvement in Required Competencies for Human Resource Professionals. *Journal of Economics, Business and Management*,, 357-365.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 635-872.
- John-Eke, E. C., & Eke, J. K. (2020. 05 20). *STRATEGIC PLANNING AND CRISIS MANAGEMENT STYLES IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF RELATED LITERATURE*. Forrás: *Journal of Strategic Management*: <https://doi.org/10.47672/jsm.501>
- Kaplan, R. E., & Norton, D. P. (2004). *Nincs elérhető e-könyv*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School. Forrás: [https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=vCnhFu52rosC&oi=fnd&pg=PR9&dq=kaplan+norton+2004&ots=wN0OPJ0Hmw&sig=GMsBhKDgVeWeQNY0u2DeEk7Ywl4&redir\\_esc=y#v=onepage&q=kaplan%20norton%202004&f=false](https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=vCnhFu52rosC&oi=fnd&pg=PR9&dq=kaplan+norton+2004&ots=wN0OPJ0Hmw&sig=GMsBhKDgVeWeQNY0u2DeEk7Ywl4&redir_esc=y#v=onepage&q=kaplan%20norton%202004&f=false)
- Katou, A. A. (2008). Measuring the impact of HRM on organizational performance. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 119-142.
- Kiss, N. (2022. 02 08). *Digitális fordulat a kereskedelemben*. Forrás: Új Egyenlőség: <https://ujegyenloseg.hu/digitalis-fordulat-a-kereskedelemben/>

- KSH. (2023. 01 13). *Központi Statisztikai Hivatal*. Forrás: KSH.hu: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/far/far2212.html>
- KSH. (2023. 01 06). *Munkanélküliség, 2022. november*. Forrás: Központi Statisztikai Hivatal: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/mun/mun2211.html>
- KSH. (2024. 03 06). Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/kis/kis2401.html>
- Lawler, E. E. (2009). Make Human Capital a Source of Competitive Advantage. *Organizational Dynamics*, 1-7.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations. *Journal of Management*, 31-48.
- Liptay, G. (2021. 03 19). *Új szerep jut a HR-eseknek a járvány után? - HR Pulse 2020 kutatás*. Forrás: KPMG: <https://kpmg.com/hu/hu/home/media/press-releases/2021/03/uj-szerep-jut-a-hr-eseknek-a-jarvany-utan-hr-pulse-2020-kutatas.html>
- Losey, J. E., & Vaughan, M. (2006). *A HR jövője - Az emberierőforrás-menedzsment perspektívái*. Budapest: HVG Kiadó.
- Mann, G., & O'Neil, C. (2016. 12 09). *Hiring Algorithms Are Not Neutral*. Forrás: Harvard Business Review: <https://hbr.org/2016/12/hiring-algorithms-are-not-neutral>
- Marticsákné, L. M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás kézikönyv*. Budapest: Walters Kluver.
- McCann, J. (2004). Organizational Effectiveness: Changing Concepts for Changing Environments. *Human Resource Planning*, 42-50.
- Mintzberg, H., Ahlstand, B., & Lampel, J. (2005). *Stratégiai szafari*. Budapest: HVG Kiadó.
- Poór, J., Farkas, F., & Karoliny, M. (2009). Az emberierőforrás-menedzsment magyarországi és közép-kelet-európai sajátosságai a CRANET kutatás alapján. *Vezetéstudomány*, 3-10.
- Porter, M. E. (2006). *Versenysztratégia*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Rasmussen, T., & Ulrich, D. (2015). Learning from practice: how HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 236-242.

- Roper, J. (2016. 08 22). *Is the Ulrich model still valid?* Forrás: HR Magazine: <https://www.hrmagazine.co.uk/article-details/is-the-ulrich-model-still-valid>
- Schuler, R. (1992). Strategic Human Resource Management: Linking People with the Needs of Business. *Organizational Dynamics*, 18-32.
- Storey, J. (1989). *From Personnel Management to Human Resource Management*. London: Routledge.
- Tichy, N. M., Devanna, M. A., Fombrun, C., & Warren, E. K. (1982). Human Resource Management and Strategic Planning. 52-73.
- Ulrich, D. (1996). The Human Resource Champions. *Harvard Business Review*, 304.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR Value Proposition. *Harvard Business Press*, 316.
- Wikipedia. (2022. 04 01). Forrás: [https://hu.wikipedia.org/wiki/Tesco\\_\(nemzetk%C3%B6zic%C3%A9g\)](https://hu.wikipedia.org/wiki/Tesco_(nemzetk%C3%B6zic%C3%A9g))
- Wikipedia. (2023. 12 31). *Wikipedia*. Forrás: [https://hu.wikipedia.org:https://hu.wikipedia.org/wiki/Lidl\\_\(nemzetk%C3%B6zic%C3%A9g\)](https://hu.wikipedia.org:https://hu.wikipedia.org/wiki/Lidl_(nemzetk%C3%B6zic%C3%A9g))



## 9 Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. táblázat STEP modell Forrás: (Csath, 2004) alapján saját szerkesztés .....	30
2. táblázat Korlátok és jövedelmezőség Forrás: (Porter, 2006).....	32
3. táblázat A kiskereskedelmi üzletek forgalmának volumenindexei Forrás: KSH .....	41
4. táblázat 2022 évi forgalmi adatok a kiskereskedelemben, Forrás: Magyar Nemzet – gyűjtés alapján saját szerkesztés.....	53
1. ábra A HRM terület bemutatása (Harvard modell) Forrás: (Beer, Mills, & Walton , 1985) saját szerkesztés.....	14
2. ábra Gratton modellje az emberi folyamatok leképezésére Forrás: (Gratton, Living Strategy. Putting people at the heart of corporate purpose, 2000) alapján saját szerkesztés .....	16
3. ábra A stratégiai emberi erőforrás menedzsment modellje I. Forrás: (Baracska, és mtsai., 2006) alapján saját szerkesztés .....	17
4. ábra A HR menedzsment versengő értékei Ulrich HR szerepmodellje alapján Forrás: (Cameron & Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework., 1999) 47. o. alapján saját szerkesztés.....	25
5. ábra Ulrich-féle HR szerepmodell Forrás: (Ulrich, The Human Resource Champions, 1996) alapján saját szerkesztés .....	27
6. ábra Porter öttényezős modell Forrás: (Porter, 2006).....	31
7. ábra Az Auchan Magyarország Kft értékesítési nettó árbevétele 2017-2021 között Forrás: e-beszamolo.im.gov.hu-n közzétett eredmény alapján saját szerkesztés .....	39
8. ábra Az Auchan Magyarország Kft. mérleg szerinti eredménye 2017-2021 között Forrás: e-beszamolo.im.gov.hu-n közzétett eredmény alapján saját szerkesztés .....	39
9. ábra Az Auchan Magyarország Kft. állományi létszáma Forrás: Vállalati belső adat alapján saját szerkesztés .....	40
10. ábra Az Auchan Magyarország Kft. EE elvándorlásának alakulása Forrás: Vállalati belső adat alapján saját szerkesztés.....	40
11. ábra Magyar állampolgárok vándorlásának összefoglaló adatai (Forrás: KSH, <a href="https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0030.html">https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0030.html</a> ) .....	46

## 10 Függelékek

### 1. sz. függelék

#### NYILATKOZAT

##### a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve:	Sümegei Dóra
A Hallgató Neptun kódja:	BI11VB
A dolgozat címe:	HR stratégia és az üzleti stratégia kapcsolatának vizsgálata az Auchan Magyarország Kft-nél
A megjelenés éve:	2024
A konzulens intézetének neve:	Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve:	Mezőgazdasági és Élelmiszeripari Vállalati Gazdaságtan Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

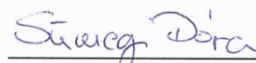
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: Budapest, 2024. év 04. hó 18. nap

  
Hallgató aláírása

## 2. sz. függelék

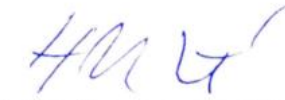
### NYILATKOZAT

**Sümegei Dóra** (hallgató Neptun azonosítója: BI11VB) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem

Kelt: Gödöllő, 2024. április 19.



belső konzulens