



**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

Szakdolgozat kivonat

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 beépítem. 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 előregedése, 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 céljával 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.

Diplomamunkámban 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, példákon keresztül beazonosítani a vállalat stratégiai humán erőforrás 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 mikro környezet milyen hatást gyakorol a HR stratégiára?

C3: Milyen modellekkel jellemezhető a vállalat stratégiai humán erőforrás 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 szervezetben betöltött szerepe és a HR gyakorlatok alkalmazási orientációja összefüggést mutat.

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.

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?

A 4. és 5. fejezetben a saját kutatásom eredményeit mutatom be. A vizsgálat egyik alapjául 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.

A 6. fejezetben megfogalmazom a következtetéseket, amelyeket a kutatás eredményeiből állapítottam meg, valamint megvizsgálom és véleményezem a hipotéziseket.