



# SZAKEMBERHIÁNY ÉS MUNKAERŐMEGTARTÁS A KULCSMUNKAKÖRÖKBEN 2018

---

Kutatási zárójelentés



Budapest  
2018. december 20.

Ez a dokumentum kizárólag a kutatásban résztvevő szervezetek számára készült.

Kiadja:

**Dr. Poór József**

egyetemi tanár, CMC

MTA doktor

a kutatás vezetője

**Menedzsment és HR Kutató Központ,  
Szent István Egyetem**

Készítették:

**A felmérést és elemzést végző team**

Poór József, DSc. egyetemi tanár

Magr. Kovács Ádám, PhD hallgató

Dr. Kolbe Tamás, menedzsment tanácsadó

Csapó Ildikó, PhD hallgató

Web-es programozás:

**Dr. Sinka Róbert**

e-learning szakértő

**A kutatás támogatója:**

BDO Magyarország Kft.

**A kutatás szakmai támogatói:**

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)

Selye János Egyetem (SJE)

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ</b>	4
<b>2 BEVEZETÉS – A KUTATÁS MÓDSZERE</b>	6
2.1 A KUTATÁS CÉLJA	6
2.2 A KUTATÁS MÓDSZERE	6
<b>3 VÁLASZADÓK</b>	7
3.1 ÁGAZAT	7
3.2 TULAJDONFORMA	8
3.3 MÉRET – LÉTSZÁM	8
3.4 ÁRBEVÉTEL	9
<b>4 A FLUKTUÁCIÓ HELYZETE</b>	10
<b>5 NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK</b>	14
5.1 NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖR ÉS POZÍCIÓ	14
5.2 NEHEZEBBEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK TULAJDONFORMA ÉS ÁGAZAT SZERINT	15
<b>6 A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK</b>	17
6.1 TIPIKUS OKOK	17
6.2 EGYÉB OKOK	20
<b>7 SZEMÉLYÜGYI ESZKÖZÖK A MUNKATÁRSAK HOSSZÚTÁVÚ MEGTARTÁSÁRA, MOTIVÁLÁSÁRA</b>	21
7.1 PROGRAMOK A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE ÉS A MUNKATÁRSAK MEGTARTÁSA ÉRDEKÉBEN	21
7.2 ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK HATÉKONYSÁGA	24
7.3 KORMÁNYZATI MEGOLDÁSOK	26
<b>8 VILLÁMDIAGNÓZIS AZ AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI KÉRDÉSEK KAPCSÁN</b>	27
<b>9 HATÉKONYSÁGNÖVELÉS ÉS ROBOTIZÁCIÓ</b>	28
<b>10 MELLÉKLET</b>	29
10.1 A KUTATÁST VÉGZŐK BEMUTATÁSA – MENEDZSMENT ÉS HR KUTATÓ KÖZPONT	29

## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A „Szakemberhiány és munkaerőmegtartás 2018” című kérdőíves felmérést a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja végezte a BDO Magyarország Kft. támogatásával, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) és Selye János Egyetem szakmai közreműködésével jött létre, annak érdekében, hogy a témakörrel kapcsolatos helyzetelemzéssel, megoldási irányvonalak kialakításával segítse a résztvevő szervezetek tevékenységét.

Az OECD adatai alapján elmondható, hogy jelentős számú, egyes becslések szerint 7 millió, munkavállaló hagyta el a Visegrádi országok – beleértve hazánkat – munkaerőpiacát, emiatt valamint a romló demográfiai és egyéb okok miatt munkaerőhiány alakult ki különböző területeken és pozíciókban. A megfelelő humán tőke felkutatása, megszerzése és megtartása számos kihívás elé állítja a különböző vállalatokat és intézményeket. Jelen tanulmány ezzel a jelenséggel foglalkozik, melynek alapja a „Szakemberhiány és munkaerőmegtartás – problémák és megoldások 2018” c. empirikus kutatás. Ez év második felében lefolytatott felmérésünk során, Magyarországon működő 152 db hazai és külföldi tulajdonú vállalat és intézmény választ tudtuk feldolgozni.

### Kutatásunk főbb eredményei

- » A megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező munkavállaló meghatározóan jelentős értéket képvisel a vállalatok hatékony működésében. A fluktuációs érték ágazati bontása, rámutat arra, hogy a magánszféra vállalatainál a fizikai munkakörcsoportban a legmagasabb mértékű a fluktuáció. Meglepő eredménye a kutatásnak, hogy a közszféra szabályozott bértáblája ugyanezen munkaköri csoportban alacsony fluktuációs értéket azonosít.
- » A versenyszféra ágazati vizsgálata alapján a legmagasabb fluktuációs mutatót a szolgáltató ágazatban jelzi. Szinte az összes ágazatban a fizikai dolgozók munkakörcsoportja bír a legmagasabb fluktuációs mutatóval. Ez alól kivételt képez a kereskedelem és a telekommunikáció ágazatok, ahol az értékesítők rendelkeznek a legmagasabb mutatókkal.
- » A kutatás alapján megállapítható, hogy a nehezen betölthető munkakörök a privát szférában a mérnöki tevékenységhez, az ipari ágazaton belül a fizikai munkakörökhöz, a közszféra területén az egészségügyi szakterület (orvos, szakápoló, közegészségügyi szakértői) pozícióihoz köthetők. A nehezen betölthető munkakörök esetén – megtartó és motiváló személyügyi eszközként – a teljesítményértékelési és prémiumrendszer, a munkavégzési körülmények javítása, valamint a rugalmas munkaidő alkalmazása jelenik meg elsősorban a szervezeti gyakorlatban. A „Z” generáció foglalkoztatásával/ösztönzésével összefüggésben is egyre fontosabb a családbarát hozzáállás, a kellemes munkahelyi légkör, a képzési programok, egyéni fejlesztési tervek és a szakmai elismerés.
- » A kutatás kiterjed a munkaerőhiány kezelésében alkalmazható hatékony eszközökről történő visszajelzésre, mely alapján hatékony vállalati programként a versenyképes bérezési-fizetési rendszer, a teljesítményértékelési és prémiumrendszer, valamint a rugalmas munkaidő alkalmazása azonosítható az első helyeken.
- » Lehetséges, meghatározó kormányzati intézkedésként jelzik vissza a kutatási eredmények a „bértámogatási rendszer kiterjesztését, az adózási-járulékrendszer átalakítását, valamint a képzési programok ösztönzését.

- » Jelen kutatás eredményei alátámasztják, hogy a munkaerőhiány kialakulásához jelentős mértékben járulnak hozzá hazánkban az alacsony bérek, a szakképzett munkaerő hiánya, a versenytársi konkurencia, valamint a vállalatok belső szervezeti működési problémái.
- » Mindezen hazai eredmények – jelen tanulmány részeként – összevethetők eltérő gazdasági fejlettségű Európai Unió és Európai Unión kívüli országok eredményeivel.

## 2. BEVEZETÉS – A KUTATÁS MÓDSZERE

### 2.1. A KUTATÁS CÉLJA

A Szakemberhiány és munkaerőmegtartás olyan aktuális problémakör, amelyre a vezetők és HR szakemberek folyamatosan új megoldásokat keresnek, hogy ezzel is biztosíthassák versenyelőnyüket a vetélytársakkal szemben.

### 2.2. A KUTATÁS MÓDSZERE

A vizsgálat leíró jellegű, minden esetben objektív adatokra épít. A kérdőív a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket alkalmaz. A vizsgált témaköröket nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük a válaszadóktól.

A felmérésben alkalmazott kérdőív a következő 6 fő részből áll:

- » A kérdőív kitöltő cég / szervezet adatai (Ágazat, Tulajdonforma, Teljes létszám, A szervezet tevékenységének elsődleges helyszíne, Válaszadó elérhetőségei) (*Bevezető kérdéscsoport*),
- » A vizsgált szervezetnél 2018-ban tapasztalt fluktuáció összességében és fontosabb munkaköri csoportonként részletezve (*1. kérdéscsoport*),
- » A munkaerőhiány kialakulása, okainak vizsgálata a legnehezebben betölthető munkakörök esetében (*2. kérdéscsoport*),
- » A munkaerőhiány kialakulásához vezető okok a legproblémásabb munkakörök esetében (*3. kérdéscsoport*),
- » A munkaerőhiány kezelését és csökkentését biztosító leghatékonyabb megoldások (*4. kérdéscsoport*),
- » A munkaerőhiány enyhítésére tett leghatékonyabb kormányzati intézkedések (*5. kérdéscsoportok*).

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

A felmérést 2018. III. negyedévben lett végre hajtva. Az adatszolgáltatók száma: 152 db vállalat/szervezet volt Magyarországról. A következőkben olvasható elemzés a kutatás legfontosabb, előzetes megállapításait tartalmazza. Terveink szerint a kutatást még folytatjuk és kiterjesszük a környező országokra is, hogy összehasonlító elemzéseket tudjunk készíteni a régióban érzékelhető munkaerőhiány pontos megismerése és beazonosítása érdekében.

Köszönjük a kutatás résztvevőinek, hogy adatszolgáltatásukkal támogatták munkánkat!

### 3. VÁLASZADÓK

A kutatáshoz kapcsolódó teljes válaszadói minta 152 válaszadó szervezetet jelent. A teljes válaszadói réteg összetétele Ágazat, Tulajdonforma, Foglalkoztatotti létszám és az Árbevétel alapján tekinthető át.

#### 3.1. ÁGAZAT

A 195 válaszadó közül ágazati hovatartozás tekintetében 27 százalék Iparvállalati környezetből érkező választ jelent. A pénzügyi és az informatikai ágazatban tevékenykedő válaszadó szervezetek 7 és 5 százalékban képviselik véleményüket. A szolgáltatás és a kereskedelem 32 százaléknyi arányban formál választ a teljes mintához képest, míg a közszférát összesen 14 százaléknian képviselnek. Az energia, telekommunikáció, mezőgazdaság és a logisztikai szolgáltatások ágazatában működő válaszadói arány összesen jelent 15 százalékot a teljes mintában.

1. táblázat: Válaszadók ágazati hovatartozás

Ágazat	Százalék
Ipar	27%
Kereskedelem	12%
Pénzügyi szektor	7%
Informatika	4%
Szolgáltatás	20%
Közigazgatás	14%
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>

### 3.2. TULAJDONFORMA

A 195 válaszadó tulajdonforma szerinti megoszlásában 21 százalékos arányt képviselnek a hazai köztulajdonú formában működő vállalatok és intézmények. A hazai magán tulajdonosi formában működő szervezetek több, mint 40 százalékos arányt képviselnek válaszaikkal, míg a külföldi tulajdonú vállalatok 33 százalékos, a vegyes tulajdoni formában működő vállalatok 5 százalékos kitöltési aránnyal járulnak hozzá az adatszolgáltatáshoz.

2. táblázat: Válaszadók tulajdonformája

Tulajdonforma	Százalék
Hazai magán	42%
Külföldi magán	33%
Vegyes	5%
Hazai köztulajdonú	21%
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>

### 3.3. MÉRET – LÉTSZÁM

A teljes válaszadói réteg 45 százaléka 250 főnél több munkavállalót foglalkoztat.

Kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat a válaszadók mintegy 15 százaléka.

A teljes válaszadói réteget tekintve a mintában résztvevő szervezet 35 százaléka foglalkoztat 100 főnél kevesebb munkavállalót. Mintegy 23 százalékban szerepel válaszadó a mintában olyan szervezettől, ahol ezer fő feletti teljes foglalkoztatotti létszám jellemző.

A több mint 100 és kevesebb mint 500 főt foglalkoztató szervezetek aránya közel 30 százalékot jelent a mintában.

3. táblázat: Létszámnagyság

Létszám	Százalék
1–9 fő között	15,28%
10–100 fő között	20,14%
101–250 fő között	18,06%
251–500 fő között	11,81%
501–1000 fő között	11,81%
1000 fő felett	22,92%
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>



### 3.4. ÁRBEVÉTEL

Az árbevételi adatokat tekintve a válaszadó szervezetek 32 százalékának az árbevétele meghaladja a 10 milliárd forintot. A 100 millió és 1 milliárd forint árbevételt teljesítő vállalati kör 19 százalékos arányt képvisel a mintában. 1 milliárd és 10 milliárd forint közötti árbevétellel rendelkezik a válaszadói réteg több mint 23 százaléka a mintának. 100 millió forint árbevétel alatt teljesít a válaszadó szervezetek mintegy 25 százaléka, melyből 10 millió forint alatti árbevétellel rendelkezik több, mint 6 százaléka a válaszadóknak.

4. táblázat: Árbevétel nagysága

Árbevétel	Százalék
10 millió Ft alatt	6,1%
10-100 millió Ft között	18,5%
100 millió – 1 mrd Ft között	19,4%
1-10 mrd Ft között	23,9%
10-100 mrd Ft között	19,5%
100 mrd Ft felett	12,4%
<b>Összesen</b>	<b>100%</b>

## 4. A FLUKTUÁCIÓ HELYZETE

A fluktuáció helyzetével összefüggésben azt vizsgáltuk, hogy egyes munkaköri csoportokban milyen fluktuációs ráta jellemzi a válaszadó szervezeteket.

A fluktuációs százalékot a következő képlettel határoztuk meg:

$$\text{Fluktuációs százalék} = \frac{\text{adott munkaköri csoportból kilépők száma}}{\text{munkaköri csoport átlagos állományi létszáma}} * 100$$

Munkaköri csoporttól függően az 5. táblázat tartalmazza a fluktuáció százalékos mértékét 2018-ban összesen és munkaköri csoportonként részletezve.

A válaszadói réteg szervezetei a fluktuáció mértékével kapcsolatban 50 százalékban jelzik vissza a 10 százaléknál alacsonyabb fluktuációs értéket. Ezen belül azonosítható egy olyan válaszadói kör 5 százalékkal, ahol a 2018-as évben nem mutatható ki fluktuáció, valamint a teljes válaszadó réteghez viszonyítva 50 százalékos azok aránya, akiknél 10 százalék alatti érték azonosítható. 10 és 20 százalék közötti érték jellemző az összes válaszadó 1/5-ére, 20 és 40 százalék közötti érték az 1/7-ére.

Az összes munkaköri csoport vonatkozásában a legmagasabb fluktuációs százalékos érték a 0 és 5 százalék közötti kategóriában szerepel. A megjelölt és válaszlehetőségként feltüntetett munkakörcsoportokon belül a felső és középvezetők körében azonosítható a legmagasabb érték 42 százalékkal. Közel azonos értékkel (40%) jelenik meg a felsőfokú végzettségű szakemberek és az adminisztratív dolgozók köre. A fizikai dolgozóknál 20, az értékesítő munkakörcsoportban 35 százalékos a fluktuációs érték.

A felső- és középvezetők körében, a felsőfokú végzettségű szakemberek esetében, valamint az adminisztratív dolgozók körében is a 10 százalék alatti (0 és 10 százalék közötti) fluktuációt jelölik a válaszadók közel 50 százalékos jellemző értékkel.

A fizikai dolgozók körében jelölt 0 és 10 százalék közötti fluktuációs érték 58 százalék, míg az Értékesítő munkakör esetén 80 százalék.

A 40 százalék feletti fluktuációs értékek tükrében vizsgálva és összehasonlítva a munkakörcsoportokat több mint 9 százalékkal a fizikai dolgozók köre kerül az első helyre.

5. táblázat: A fluktuáció mértéke (%)

Vizsgált tényezők	0%	0–5% között	5–10% között	10–20% között	20–40% között	40% felett
Szervezet összesen (%)	4,5	18,02	25,22	26,16	18,91	72,07
Felső-és középvezetők (%)	35,92	42,72	13,59	2,91	0	4,85
Felsőfokú végzettségű szakemberek (%)	13,72	40,19	23,52	9,8	8,8	3,9
Értékesítők (%)	40	35	5,8	9,3	7	3,4
Adminisztratív dolgozók (%)	26	36	18	14	5	1
Fizikai dolgozók (%)	30	19,3	9,18	21,4	11,2	9,1

A 6. számú táblázat tartalmazza a fluktuációs értékeket a magánszférában, munkakörcsoportok bontásában. Az adatok rámutatnak, hogy vannak olyan munkakörcsoportok, ahol a fluktuáció mértéke igen alacsony, de vizsgálva az összes munkakörcsoport tekintetében a legmagasabb fluktuációs százalék 0 és 5 százalék közötti kategóriában található, amely igen alacsonynak számít.

A felső- és középvezetői munkakörcsoport közel 75%-nál a fluktuáció mértéke a 0 és 5 százalék közé tehető, amely nagyon alacsonynak számít a többi munkakörcsoporttal szembeni összehasonlításban. A legmagasabb mértékű fluktuáció a fizikai dolgozók munkakörcsoportban van jelen, a válaszadók több mint negyede a 20 és 40 százalék vagy a 40 százalék feletti kategóriát jelölte meg a fluktuáció mértékének. Ez a jelenség magyarázható a piaci szereplők közötti versennyel, amely nem csak a termék értékesítés területén van jelen, hanem kiterjed a munkaerő megszerzésére és megtartására egyaránt. A megfelelő szakmai tapasztalattal rendelkező munkaerő az egyik legnagyobb értéket képviseli a vállalatok életében. Jelen pillanatban a munkaerőpiacon több olyan szakma/szakterület van, ahol egyes pozíciók betöltése és a munkatársak megtartása komoly problémát jelent. Az adminisztratív munkakörcsoportba sorolható munkavállalókra szintén jellemző, hogy nehezebben váltanak munkahelyet.

6. táblázat: A fluktuáció mértéke tulajdonforma szerint a magánszférában (%)

Vizsgált tényezők	0%	0–5% között	5–10% között	10–20% között	20–40% között	40% felett
Szervezet összesen (%)	9,75	17	17	21,9	21,9	12,2
Felső-és középvezetők (%)	42,1	31,6	26,3	7,9	10,5	5,2
Felsőfokú végzettségű szakemberek (%)	32,43	27,07	21,6	13,5	5,4	0
Értékesítők (%)	42,1	10,52	10,52	18,42	5,26	13,1
Adminisztratív dolgozók (%)	35	25	20	12,5	7,5	0
Fizikai dolgozók (%)	41,46	14,6	9,7	17,07	4,8	12,1

A közszféra területén a fluktuáció értéke igen alacsonynak mondható a felső- és középvezetői, az értékesítői és a fizikai munkakörcsoportok tekintetében (7. számú tábla). A felső és középvezetői munkakörcsoportot vizsgálva a megkérdezettek több mint 85%-ánál nagyon alacsony a fluktuációs mutatószám, amely 0 és 5% közé tehető. Ennél érdekesebb képet mutat, hogy a közszférában a fizikai dolgozók fluktuációs mutatója 0 és 5% közé tehető, a megkérdezett szervezetek több mint 62%-nál. Nehéz erre a jelenségre magyarázatot találni, hiszen a fizikai munkakörök tekintetében nagy a kereslet egyes szakmai csoportok és szakterületek tekintetében. A versenyszférával szembeni szabályozott bértábla által nyújtott bér és egyéb juttatások, azt feltételezik, hogy a fizikai munkacsoportokba tartozó munkavállalók körében magasabb a fluktuáció, ezzel szemben a kutatási eredmények az ellenkezőjét bizonyítják. Hasonló eredményeket mutatnak az értékesítési munkakörcsoport fluktuációs mutatói, a válaszadók több mint háromnegyedénél a fluktuáció mutató csak 0 és 5% közé tehető.

7. táblázat: A fluktuáció mértéke tulajdonforma szerint a közszférában (%)

Vizsgált tényezők	0%	0–5% között	5–10% között	10–20% között	20–40% között	40% felett
Szervezet összesen (%)	0	25	33,3	20,8	16,6	41,6
Felső-és középvezetők (%)	26,08	60,87	4,34	4,34	0	4,34
Felsőfokú végzettségű szakemberek (%)	0	47,82	26,08	13	8,6	4,3
Értékesítők (%)	66,66	20	0	13,3	0	0
Adminisztratív dolgozók (%)	25	41,66	12,5	16,6	4,1	0
Fizikai dolgozók (%)	31,6	31,6	10,52	15,8	5,2	5,2

A fluktuáció mértékének alakulását megvizsgáltuk ágazati bontásban, amely adatok alapján elmondhatjuk, hogy vannak olyan ágazatok ahol a fluktuáció mértéke igen alacsony, szinte alig mérhető és vannak olyan ágazatok, ahol igen magas. A versenyszféra ágazati vizsgálatánál elmondható, hogy a legmagasabb fluktuációs mutatóval a szolgáltató ágazat rendelkezik, ezen belül is a fizikai dolgozók munkakörcsoport, amely a legtöbb ágazatban a legmagasabb fluktuációs mutatóval bír. Ez a jelenség magyarázható a fizikai munkakörökbe sorolt szakmákon belül kialakult munkaerőhiánnyal, ide sorolhatók a szerelők, karbantartók, építőipar szakterületei, például kőműves, víz-gázszerelő vagy villanszerelő. A második legmagasabb fluktuációs mutatószámmal az adminisztratív munkakörcsoportok találhatók minden ágazatban. Az adatok, eredmények feldolgozása, a régebbi papíralapú nyilvántartások digitalizálása komoly munkaerő szükséglettel bír minden ágazatban. A kereskedelem és a telekommunikáció területén problémás területnek számít az értékesítők csoportja, ahol magas arányt mutat a fluktuáció. Mint ismeretes, 2017-ben és 2018-ban jelentős béremelés történt az ágazaton belül, amely egyrészt vonzóbbá tette a kereskedelmet a munkavállalók körében, másrészt megindult a szakképesítéssel és szakmai tapasztalatokkal rendelkező munkavállalók elcsábítása, illetve a kereskedelmi multinacionális cégek közötti munkaerő vándorlás, de ennek ellenére is a fluktuációs arány magasnak számít.

8. táblázat: A fluktuáció mértéke ágazat szerint (%)

Ágazat	Szervezet összesen (%)	Felső- és középvezetők (%)	Felsőfokú végzettségű szakemb. (%)	Értékesítők (5)	Admin. dolgozók (%)	Fizikai dolgozók (%)
Ipar	17,53	6,98	9,43	2,04	5,25	22,01
Kereskedelem	15,64	7,09	9,60	13,12	10,93	6,5
Pénzügyi szektor	17,09	2,14	10,71	11,07	3,57	4,64
Informatika	15,06	0	0	0,62	8,12	0,5
Telekommunikáció	14,22	9,2	9,48	16,25	8,75	8,75
Logisztikai szolgáltatások	17,29	2,5	0	0	13,33	42,5
Energia	7,5	2,5	7,5	7,5	7,5	15
Mezőgazdaság	0	0	0	0	0	0
Szolgáltatás	15,09	6,37	10,47	5,47	5,39	14,86
Közigazgatás	17,53	8,01	11,10	2,5	5	8,25
Egyéb	12,01	0	5	0	0,83	1,66
<b>Összesen</b>						

## 5. NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK

A kérdéskör vizsgálatához a válaszadókat arra kértük, sorolják fel azon munkaköröket, amelyek esetén a legnehezebbnek mutatkozott a pozíciók betöltése. (A lehetséges válaszokat e kérdésnél nem határoztunk meg.)

Ezzel összefüggésben tehát vizsgáltuk többek között, hogy összességében mely munkakörök tölthetők be nehezen.

### 5.1. NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖR ÉS POZÍCIÓ

A nehezen betölthető munkakörök és pozíciók azonosításakor a válaszadók az orvos, állatorvos, értékesítő menedzser, betanított munkás, adminisztrátor, pincér/felhasználó, informatikus, felsővezető válaszokat adták.

9. táblázat: A nehezebben betölthető munkakörök listája a teljes mintában

Sorszám	Munkakör neve vagy pozíció
1.	Mérnök
2.	Adminisztrátor
3.	Orvos
4.	Tanácsadó
5.	Informatikus
6.	Fizikai dolgozók
7.	Könyvelő
8.	Értékesítő

## 5.2. NEHEZEBBEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK TULAJDONFORMA ÉS ÁGAZAT SZERINT

A privátszférában, a legnagyobb mértékben a mérnöki tevékenységhez kapcsolódó munkakörök területén a legmagasabb a munkaerőhiány, amely iparágtól független, mivel mind az IT, mind az építőipar, mind a mezőgazdaság területén kevés a megfelelően képzett szakember. További hiányszakmák közé sorolható a repülőgép szerelők és a szakmai vezetők, valamint többféle karbantartó munkafeladatok és nagy probléma a busz és villamos vezetők hiánya, amely nemcsak a fővárosban, hanem az egész ország területén problémaként jelentkezik.

10. táblázat: A nehezebben betölthető munkakörök listája a privát szférában

Sorszám	Munkakör neve vagy pozíció
1.	Informatikus
2.	Karbantartó
3.	Programozó
4.	Gépkocsivezető
5.	Repülőgép szerelő
6.	IT szakemberek

Az ipar ágazaton belül, az építőipar komoly munkaerőhiánnyal küzd. A nehezen betölthető pozíciók közül a válaszadók első helyen a fizikai munkaköröket és pozíciókat jelölték meg. Ezen a területen a hiányszakmák szakember pótlása akár 10 hónapot is igénybe vehet. A mérnök pozíciók tartoznak még a legnehezebben betölthető pozíciók körébe, amelyek betöltése szintén akár 8-10 hónapot is igénybe vesz, sőt speciális szaktudás esetén ez az idő akár több mint egy évre is kitolódik. Az ipari ágazat területén, nem csak építőipari- és az IT mérnök pozíciók tartoznak a hiányszakmákhoz, hanem a minőségbiztosítási, a tervező és tesztmérnökök területén igen magas a munkaerőhiány, sok a nyitott álláshely. Ezen felül egyre inkább hiányoznak a megfelelően képzett repülőgép szerelők kezdő szinten és vezető szinten egyaránt.

11. táblázat: A nehezebben betölthető munkakörök listája az iparban

Sorszám	Munkakör neve vagy pozíció
1.	Fizikai munkakörök
2.	Mérnök
3.	Hegesztő
4.	Repülőgép szerelő
5.	CNC gépkezelő

A közsféra területén, a mérnöki és egészségügyi szakterületekhez kapcsolódó pozíciók a legnagyobb mértékben érintett a nehezen betölthető pozíciók tekintetében. A kutatási eredmények rámutatnak, hogy a mérnöki pozíciókon belül hiányoznak a szakképzett gépészmérnökök és műszaki mérnökök. Az orvosi pozíciókon kívül a szakápolói és közegészségügyi szakértői pozíciók területén vannak nehezen betölthető álláslehetőségek. Az egészségügy mellett a fizikai-, az adminisztratív és műszaki munkakörök tekintetében vannak üres és nehezen betölthető álláshelyek.

12. táblázat: A nehezebben betölthető munkakörök listája a közszférában

Sorszám	Munkakör neve vagy pozíció
1.	Mérnök
2.	Orvos
3.	Takarító
4.	Adminisztratív
5.	Gépészmérnök



## 6. A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy milyen okokra vezethető vissza, hogy a felmérésben szereplő válaszadó szervezetek nem tudják betölteni az előző részben leírt munkaköröket.

### 6.1. TIPIKUS OKOK

A 13. számú táblázatban bemutatjuk, hogy melyek azok az általános tényezők, amelyek a munkaerőhiány kialakulásához vezettek a kutatás során feltárt munkakörök esetében. Minden vizsgált munkakörben a munkaerőhiány kialakulását több tényező is befolyásolja, de a különböző tényezők eltérő mértékben gyakorolnak hatást a munkaerőhiány kialakulásában.

2016-ban az Eurostat adatai alapján, Magyarországon az átlagbérek nagymértékben emelkedtek, elsősorban az értékesítés és a fizikai munkakörök tekintetében. Ennek ellenére a munkaerőhiány tipikus okának a túl alacsony béreket tartják a megkérdezett vállalatok munkakörtől függetlenül. A köz- és a magánszféra közötti munkahelyválasztást szubjektív és objektív tényezők is befolyásolják, amelyek közé sorolható a magánszférában megjelenő magasabb jövedelem, a magasabb kockázat vállalási hajlandóság vagy a vállalkozói gondolkodásmód. A közszféra melletti döntést befolyásolja az elbocsátások valószínűségének alacsonyabb mértéke, a szabályozottság és a munkavállalók magasabb hivatástudata.

A közszférában kialakított munkakörök és az előmeneteli rendszer szabályozottsága következtében viszonylag magasabb az igény a felsőfokú képesítéssel rendelkező munkavállalók irányába. A munkakörcsoportok vizsgálata folyamán az eredmények rámutatnak arra, hogy a felsőfokú szakemberhiány legfőbb oka az alacsony munkabér, emellett a szakképzett munkaerőhiány és a közszféra/versenytársak konkurenciája jelenik meg. Mint köztudott, vannak olyan hiányszakmák, ahol nagyon erős a verseny a vállalatok és a közintézmények között a fiatal, frissen végzett szakemberekért.

A kutatás folyamán az értékesítéssel kapcsolatos munkakörcsoport vizsgálatával kapcsolatosan a válaszadók a béren kívül a munkaerőhiány további okai közé sorolták a munka- és magánélet összehangolásának problémáját. Az adminisztratív munkakörcsoport tekintetében a munkaerőhiány további okai közé sorolható a versenytársak konkurenciája, a szakképzett munkaerő hiánya.

A munkaerőhiány a fizikai dolgozók munkakörcsoportjának területén nagyon magas, melynek okai a külföldi elvándorlás, a rossz munkakörülmények, a csökkenő népesség hatására a munkaképes személyek alacsonyabb számú jelenléte a munkaerőpiacon, valamint a szakképzett munkaerő hiánya. Mint ismeretes a nemzetközi és hazai kutatási adatokból, hogy a munkaerő elvándorlás legnagyobb mértékben a fizikai dolgozók munkacsoportját és a szakmunkás munkaköröket érintette.

13. táblázat: Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok  
(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával)

Szempontok	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Versenytársak konkurenciája [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	100	52	3,26	1,44
Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]	75	77	2,69	1,34
Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]	97	55	2,73	1,25
Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]	90	62	3,35	1,53
Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	102	50	3,34	1,44
Túl alacsony bérek [Értékesítők]	74	78	2,70	1,43
Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]	97	55	3,05	1,34
Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]	91	61	3,46	1,40
Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	100	52	2,93	1,51
Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]	74	78	2,40	1,32
Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]	95	57	2,48	1,33
Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]	90	62	3,37	1,51
Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	98	54	2,5	1,46
Külföldi elvándorlás [Értékesítők]	74	78	2,10	1,38
Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]	94	56	2,10	1,30
Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]	90	62	2,94	1,57
Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	99	53	2,15	1,24
Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]	76	76	1,92	1,05
Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]	96	56	2,16	1,24
Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]	91	61	2,73	1,67
Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	94	56	2,11	1,28
Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]	71	81	1,92	1,22

Szempontok	N		Átlag	Szórás
	Érvényes	Hiányzó		
Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]	93	59	2,09	1,20
Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]	88	64	2,72	1,47
Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	98	54	2,56	1,45
Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]	72	80	2,26	1,27
Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]	93	59	2,22	1,18
Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]	90	62	2,84	1,57
Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	99	53	1,66	1,10
Rossz munkakörülmények [Értékesítők]	71	81	1,40	0,78
Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]	96	56	1,61	0,97
Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]	89	63	1,92	1,22
Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	98	54	1,57	0,99
Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]	70	82	1,41	0,80
Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók]	95	57	1,75	1,08
Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]	90	62	2,14	1,34
A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]	99	53	2,43	1,40
A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]	72	80	2,02	1,15
A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]	96	56	2,07	1,20
A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]	90	62	2,4	1,33

A kutatási eredmények rámutatnak arra, hogy legkisebb mértékben a közlekedési infrastruktúra hiánya és a gazdasági növekedés hatására alacsonyabb szinten lévő munkanélküliségi mutató befolyásolja a munkaerőhiány kialakulását.

## 6.2. EGYÉB OKOK

A legtöbb hiánymunkakör esetében a túl alacsony béreket, a szakképzett munkaerő hiányát és a versenytársak konkurenciáját jelölték meg a válaszadók a hiány kialakulásának okaként. Ugyanakkor a munkaerőhiány kapcsán a megkérdezett szervezetek egyéb szabad szöveges válaszokat adhattak, amelyekből levontunk a következtetéseket és most felsorakoztatjuk, hogy mit is gondolnak a kialakult helyzetről és a probléma okairól, valamint a jövőbeni fontos lépésekről:

- » Fizikai munkavállalók képzettségének növelés
- » Teljesítménybérezés
- » Középfokú szakképzés nagyon alacsony színvonala – fejlesztés szükséges
- » Speciális vagy hiányszakmák oktatásának feltérképezése és bevezetése
- » Versenyképes bérezés
- » Fizikai munkák vonzóvá tétele – ösztönzők
- » Korrupció csökkentése
- » Megfelelő ösztönzési rendszer és állami támogatások
- » Kormányzati intézkedések kiszélesítése
- » Atipikus foglalkoztatás támogatása

A felsorolt problémák megoldása és jövőbeni szükséges fejlesztések nagyban hozzájárulhatnak a felmerülő munkaerőhiány csökkenéséhez, valamint egy jobb és jövőképesebb rendszer kialakulásához, ami szükséges a jövőbeni sikeres működéshez. A kérdőív elemzése során több válaszadó is kiemelte, hogy a gazdasági ösztönzők mellett a tudás, a kompetencia fejlesztés és az egyéni megbecsülés is igen fontos szerepet tölt be. A karrier- és fejlődési utak megtervezése, meghatározása a munkaerőmegtartás további eszköze, amely mind az idősebb, mind a fiatalabb munkavállalók tekintetében fontos.

## 7. SZEMÉLYÜGYI ESZKÖZÖK A MUNKATÁRSOK HOSSZÚTÁVÚ MEGTARTÁSÁRA, MOTIVÁLÁSÁRA

Ebben a fejezetben azt vizsgáljuk, hogy a korábbi 3. részben bemutatott ún. nehezen betölthető munkaköröknél a válaszadó szervezetek milyen személyügyi eszközöket alkalmaztak a munkatársak hosszú távú megtartása és motiválása céljából.

### 7.1. PROGRAMOK A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE ÉS A MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSA ÉRDEKÉBEN

**A jelenlegi gyakorlatot** elemezve megállapítható, hogy a vállalatok a munkatársak hosszú távú megtartása és motiválása érdekében a versenyképes fizetési rendszer és a teljesítmény értékelési és prémium rendszerek (50%) alkalmazása mellett, a munkakörülmények javítására irányuló programokat (47,0%) és a rugalmas munkaidőt (47%) alkalmazzák. További fontos programnak számít a vállalatok és az oktatási intézmények együttműködése, valamint különféle gyakornoki programok alkalmazása. Az atipikus foglalkoztatási formák is megjelennek a megtartás eszközei között, amelyek tartalmazzák az osztott munkakörök alkalmazását, a részmunkaidős foglalkoztatást, és a távmunkát egyaránt, a rugalmas munkaidő mellett.

A bér mellett egyre fontosabb a nem bérjellegű megtartó eszközök szerepe, pl. „Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség felmérése” vagy a „Munkavégzési körülmények javítása” (az átlagosnál jóval magasabb arányban alkalmazott megoldások), a cégautó használatának biztosítása. Fontos kérdés azonban, hogy ezek az eszközök milyen valós megtartó értékkel bírnak a munkaerőpiaci versenyben hosszútávon.

14. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására

Hatékonysági sorrend	Eszközök	Megkérdezettek hány %-a használja
1.	Teljesítményértékelési és prémiumrendszer	50%
2.	Munkavégzési körülmények javítása	47,2%
3.	Rugalmas munkaidő alkalmazása	47%
4.	Gyakornoki program	35,1%
5.	Cégautó juttatás	26,85%
6.	Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)	41,6%
7.	Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák)	33,3%
8.	Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)	32,4%

Hatékonysági sorrend	Eszközök	Megkérdezettek hány %-a használja
9.	Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetése	25,92%
10.	Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv	24,07
11.	Munkáltatói brand tudatos építése	23,1%
12.	Extra szabadság napok biztosítása	21,29%
13.	Kulcsembert megtartási program	18,51%
14.	Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program	15,74%
15.	Versenyképes bérezési, fizetési rendszer	55%
16.	Karrier és utánpótlás menedzsment program	24,07%
17.	Nyugdíjbiztosítási program	8,3%
18.	Egészségbiztosítási program	8,33%
19.	Életbiztosítás	17,5%
20.	Duális képzés alkalmazása	20,3%
21.	Több elemet kombináló hűségprogram	9,25%
22.	A toborzás kiterjesztése a határokon túlra	12%
23.	Ösztöndíj program	9,2%
24.	Részvényjuttatás, készpénjjuttatás	13%

- » A kérdésre válaszoló vállalatok további megoldásokat is alkalmaznak a munkaerőhiány kezelése és a munkatársak megtartása érdekében: kulturális programok
- » Szabadidős programok biztosítása pl. színházjegyek, koncertjegyek stb. formájában
- » Általános kompetencia értékelési és fejlesztési programok, betanulási programok
- » Home office

A munkatársak képzése, a tudásmenedzsment szerepe hangsúlyosabbá válik a digitalizáció és a robotizáció fejlődésének hatására, ennek okán a szervezetek működésében a speciális képzési programok és egyéni fejlesztési tervek a vállalat fejlődésének, gazdaságos működésének fontos eszközei.

A vállalatok számára a munkaerőhiány okozta feszültségek csökkentése érdekében fontos az új toborzási módszerek fejlesztése, adatbázis létrehozása. A munkaerőpiacokon megjelenő „Z” generáció elérése érdekében már nem elég az eddig használt toborzási csatornák alkalmazása, új célcsoport specifikus eszközökön és csatornákon történő toborzás válik a jövő toborzás eszközévé ilyen például a szociális médiafelületek, chat-botok alkalmazása az azonnali elérés érdekében.

Az iskolából kilépő munkaerő megszerzése- és megtartása, a friss tudás integrálása a vállalatok életébe szintén fontos szerepet kap. Az eredmények rámutatnak, hogy a megkérdezett szervezetek különböző, a munkaerő megszerzésére irányuló eszközöket alkalmaznak, amelyek közül a legnépszerűbbek a gyakornoki programok és az oktatási intézményekkel való együttműködés kialakítása.

15. táblázat: További programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására

Sorszám	Programok
1.	Családbarát munkáltató
2.	Kulturális programok
3.	Home office
4.	Betanulási programok
5.	Előléptetés
6.	Szabadidős programok biztosítása pl. színházjegyek, koncertjegyek stb. formájában
7.	Napi kétszeri étkezés biztosítása
8.	Betanulási programok
9.	Saját óvoda
10.	Gyerekprogramok

A szervezetek felismerték, hogy a pénzügyi ösztönző rendszerek mellett egyre nagyobb szerepet kapnak a pszichológiai és szociális ösztönzők egyaránt. Ezen ösztönzők között megjelenik a családbarát hozzáállás, a kellemes munkahelyi légkör és a szakmai elismerés (15. tábla).

## 7.2. ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK HATÉKONYSÁGA

A munkaerőhiány kezelésében alkalmazható eszközök hatékonyságát vizsgáltuk, amely során rangsorolni kellett az alkalmazott ösztönző és motivációs programok hatékonyságát.

A kapott eredmények rámutatnak, hogy az első három leghatékonyabb eszköz továbbra is a gazdasági ösztönző rendszer kategóriába tartoznak. Az egyik leghatékonyabb eszköznek „a versenyképes bérezési, fizetési rendszert” tartják a megkérdezett válaszadók és a megkérdezettek több mint fele próbálja is alkalmazni. A második két leghatékonyabb eszköznek a „teljesítményértékelési és prémiumrendszert” és a „rugalmas munkaidő alkalmazást” tartják a megkérdezett válaszadók. A teljesítményértékelési prémiumrendszert a megkérdezettek több mint a fele alkalmazza, a rugalmas munkaidőt a válaszadók több mint 47%-a. A harmadik leghatékonyabb ösztönzési eszköznek a válaszadók a „Munkavégzési körülmények javítására irányuló programokat pl. részvényjuttatás, cash plan, tartják a válaszadók. A negyedik leghatékonyabb program a „Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv” és az „Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)” a megkérdezettek szerint. Ezen ösztönzők alkalmazása közül a munkakörülmények javítására irányuló intézkedéseket a vállalatok 47%-a meg is valósítja.

A legkevésbé hatékony eszközök között említettek a válaszadók az Életbiztosítást, valamint a Gyakornoki programokat, annak ellenére, hogy a megkérdezett szervezetek több mint 35,0%-a használja eszközként. Az általános kompetencia értékelési és fejlesztési programokat a megkérdezett vállalatok közel 15%-a alkalmazza, annak ellenére, hogy az egyik legkevésbé hatékony eszköznek tartják a szervezetek.

16. táblázat: Vállalati programok hatékonyságának bemutatása

Hatékonysági sorrend	Eszközök
1.	Versenyképes bérezési, fizetési rendszer
2.	Teljesítményértékelési és prémiumrendszer
2.	Rugalmas munkaidő alkalmazása
3.	Munkavégzési körülmények javítása
4.	Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv
4.	Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)
5.	Karrier és utánpótlás menedzsment program
5.	Több elemet kombináló hűségprogram
5.	Vonzó hosszútávú ösztönzési rendszer (pl. részvényjuttatás, cash plan)
5.	Kulcsembert megtartási program
6.	Cégautó juttatás
6.	Kulcsembert megtartási program
7.	Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák)



Hatékonysági sorrend	Eszközök
7.	Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program
7.	Nyugdíjbiztosítási program
7.	Egészségbiztosítási program
7.	Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)
8.	3-6 hónapos külföldi kiküldetés lehetősége
8.	Duális képzés alkalmazása
8.	Gyakornoki program
9.	Életbiztosítás

### 7.3. KORMÁNYZATI MEGOLDÁSOK

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a lehetséges kormányzati intézkedések közül melyeket mennyire tartják hatékonynak a válaszadók. Kiemelt fontosságot kapott a „Bértámogatási rendszerek kiterjesztése, az „adózási/járulék rendszerek átalakítása, amely intézkedések versenyképesebbé tehetik a jelenleg külföldön munkát vállalók számára a hazai béreket, de igazán jelentős hatása nem lehet néhány százalékos csökkentésnek ott, ahol a bérátlag különbségek jelentős eltérést mutatnak. Ezek az intézkedések nem csak a munkavállalókat segítenék, hanem a munkáltatókat is, mivel az alacsonyabb járulék terhek hatására a vállalatok termékei és szolgáltatásai mind a hazai, mind a nemzetközi piacokra történő bevezetéskor versenyképesebbé válhatnak. A válaszadók szerint hatékony eszköz a lakhatási támogatások kiterjesztése, amely elősegíti a nemzeti mobilitási hajlandóság növekedését, valamint a képzési programok ösztönzése és támogatása, amelyek motivációs hatásai hosszútávon megtérülhetnek a vállalatok számára, továbbá biztosítja az új tudás megjelenését és integrálását a vállalatok működésében. Kevésbé hatékony intézkedési eszköznek a külföldi munkavállalókkal kapcsolatos intézkedéseket tartják a megkérdezett vállalatok, mint a külföldi munkavállalók betelepedésének ösztönzése, támogatása Európából, Közép-Európából, vagy a világ bármely tájáról. A gazdasági bevándorlást nem tartják megfelelő és hatékony kormányzati intézkedésnek.

17. táblázat: Kormányzati Programok hatékonyságának bemutatása

Hatékonysági sorrend	Eszköz
1.	Bértámogatási rendszer kiterjesztése
2.	Adózási/járulékrendszer átalakítása
3.	Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása
4.	Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)
5.	Atipikus munkavállalási formák támogatása (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör stb.)
6.	Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)
7.	Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása
8.	Speciális munkaerőpiaci szolgáltatások bevezetése
9.	Közlekedés fejlesztése, munkába járási hozzájárulás (pl. vállalati buszok támogatása)
10.	Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „kölcönözhetősége”
11.	Áttelepedési támogatás (külön bel- és külföldi áttelepedés esetén)
12.	Külföldi munkavállalók betelepedésének ösztönzése, támogatása Közép-Európából
12.	Külföldi munkavállalók betelepedésének ösztönzése, támogatása a világ bármely tájáról
12.	Nyelvtanítás külföldi munkavállalók számára
13.	Külföldi munkavállalók betelepedésének ösztönzése, támogatása Európából

## 8. VILLÁMDIAGNÓZIS AZ AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI KÉRDÉSEK KAPCSÁN

A vizsgálati eredményekből megállapítható, hogy a gazdasági ösztönzők mellett hangsúlyosabb szerephez jutnak a szociális és pszichológiai ösztönzők egyaránt.

A pénzügyi ösztönzőknek továbbra is – érthető okokból– igen nagy szerepe van a munkatársak hosszú távú megtartásában és motivációjában.

A ipari 4.0 radikális hatást gyakorol, a munkáltatói és a munkavállalói szektorra egyaránt. A korszerű tudás megszerzése, megtartása és megosztása a tudásmenedzsment egyik legfontosabb feladata, amely elősegíti a vállalatok versenyképességének és piaci pozíciójának növelését. Figyelembe kell venni a munkaerő-piacon megjelent új generációkra vonatkozó, a hagyományostól eltérő toborzási és kiválasztási folyamatok alkalmazásának szükségességét. Motiválásuk, a vállalat irányába kialakítandó elköteleződés és a munkaszervezés a generációs jellemzők radikális változása miatt komoly feladat elé állítja a vállalatokat. A hagyományos gazdasági eszközök mellett az új motivációs síkon létrejövő ösztönzési rendszerek, a technológiai változások mentén fejlesztett új képzési rendszerek, a minőségi, rugalmasabb munkakörülmények munkaviszony biztosítása jelentik a kihívást.

Annak ellenére, hogy a jelenleg fennálló szakemberhiányt a cégek még meg tudják oldania, a hatékony és jól működő ösztönzési menedzsment kialakításában mind szervezeti, mind kormányzati lépésekre szükség van a hosszútávú versenyképesség fenntartása érdekében. Ezek a lépések nem feltétlenül a külföldi munkavállalókkal történő megoldást jelentik, hanem a hazai dolgozók itthon maradását segítő intézkedésekkel. Ezek elsősorban a bér-, az adózási- és járulékrendszer munkaerőbarát mivoltát erősítő intézkedésekkel oldhatók meg. Amellett, hogy kormányzati oldalon is intézkedések szükségesek, párhuzamosan a helyzet megkíván a szervezetektől is számos innovatív, megelőző, és átfogó intézkedést, amelyek a kormányzati megoldásokkal összhangban és azzal együttműködve, pozitív hatást gyakorolhatnak a munkaerőhiány kezelésére.

## 9. HATÉKONYSÁGNÖVELÉS ÉS ROBOTIZÁCIÓ

A nemzetközi és korábbi hazai kutatási adatok alapján megállapítható, hogy Infokommunikációs rendszerek és az ipari robotok fejlődése koherens magyarázat ad a munkaerőpiacok változására. A robotok alkalmazása egyre elterjedtebb mind hazai, mind nemzetközi tekintetben. A szervezetek egyik legnagyobb kihívása napjainkban a hatékonyság növelése és a munkaerőhiány kezelése. Minderre megfelelő választ tud adni rövidtávon az ipari robotok alkalmazása, melynek fejlesztése megállíthatatlan fejlődést mutat. Egy korábbi felmérés eredményes szerint a robotizáció közel egymillió hazai munkahelyet érint a következő 15 évben, ennek ellenére a válaszadók negatívan ítélik meg az automatizáció hatásait. Igaz a robotizáció hatékonyságnövelést eredményez a magas befektetés ellenére. Napjainkra jellemző, hogy folyamatos emelkedést mutat az ipar. A megkérdezett szervezetek válaszai alapján megállapítható, hogy a szervezetek a fejlődés zálogának és a hatékonyság növelésének eszközének tekintik a robotizációt, amely speciális tudás igényt jelent a szervezetek részéről. Igen széles spektrumban alkalmazhatóak a robotok, amelyek száma folyamatosan emelkedik és az alkalmazási terület is bővül.

## 10. MELLÉKLET

### 10.1. A KUTATÁST VÉGZŐK BEMUTATÁSA – MENEDZSMENT ÉS HR KUTATÓ KÖZPONT

#### Kutató Központ vezetője:

Dr. Poór, József  
 egyetemi tanár  
 bejegyzett menedzsment tanácsadó (CMC)

#### Elérhetőségünk:

**Menedzsment és HR Kutató Központ**, Szent István Egyetem, GTK TTI  
 Páter Károly u. 1 , H-2100 Gödöllő. Tel: 36-28-521-128; 36-28-522-000/3128  
 Fax: 36-28-521-129, Mobil: +36-20-464-9168; e-mail: poorjf@t-online.hu; poor.jozsef@gtk.szie.hu

#### Kutatási területek:

- » **Munkaerőhiány és robotizáció, migráció:** Az elmúlt időszakban több olyan kutatást végeztünk, amelyek során hazai és nemzetközi adatok tükrében vizsgáltunk a munkaerőpiac átalakulását. Elemeztük a jövőben megjelenő új technológiák hatásait a munkaerőpiacra. Kutatjuk a magyarországi kivándorlás rövid és hosszútávú hatásait.
- » **Hasonlóságok és különbségek a nemzetközi leányvállalatok HR tevékenységében a kelet-európai vállalatoknál:** Ezt a kutatást a Szent István Egyetem és a Pécsi Tudományegyetem, valamint tíz kelet európai ország egyetem gazdaságtudományi fakultásai kutatóinak közös projektje (Kolozsvár, Komárom, Ljubljana, Pozsony, Prága, Szabadka, Tallinn, Vilnius, Zágráb, Wrocław)
- » **Magyarországi és a kelet-európai HR globális összehasonlításban:** A világ egyik legnagyobb független emberi erőforrás menedzsment politikákat és gyakorlatot vizsgáló hálózata az 1989-ben öt alapító ország által létrehozott CRANET (Cranfield Network on Comparative Human Resource Management).
- » **Megújulás (BPR és Lean) a Menedzsment és HR területén:** Folyamatosan vizsgáljuk nemzetközi adatok tükrében a megújulás hatását a hazai vállalatok és intézmények menedzsment és HR gyakorlatára. Ehhez kapcsolódva többek között vizsgáljuk az általános HR és Menedzsment trendeket, továbbá kutatjuk az innovatív HR menedzsment megoldások hatását a szervezetek teljesítményére.
- » **Üzleti etika és CSR:** Rendszeresen vizsgáljuk a hazai és régiós viszonylatban az üzleti etika és CSR alakulását és hatását a menedzsment és a HR területén.
- » **Digitalizáció hatása:** Rendszeresen vizsgáljuk és kutatjuk a digitalizáció hatását a menedzsment és a HR területén.

- » **Közszolgálati és egyetemi HR rendszerek továbbfejlesztése:** Hazai és nemzetközi összehasonlítás keretében vizsgáljuk a hazai és más országok közszolgálati és egyetemi HR rendszerek fejlesztését. **Menedzsment tanácsadás európai összehasonlításban:** A kutatás keretében azt vizsgáljuk, hogy mi jellemzi 24 európai ország esetében a konzultáns cégek gyakorlatát (Támogató: Federation European Management Consultant Associations = FEACO)
- » **Kelet-Európa népei közötti együttműködés javítása:** Hozzá kívánunk járulni a régió népei közötti együttműködés, megbékélés, inter-kulturális megértés, valamint az európai egyesülési folyamat elmélyítéséhez az inter-kulturális, a menedzsment és a HR kutatások segítségével. Ebben a munkában szakmai partnereink a Brno, Ljubljana, Pitesti, Vilnius, Zágráb, Wrocław, valamint a szlovákiai Selye János Egyetem, valamint a romániai Babes-Bolyai Egyetem magyar tagozata.

»

**Kutatócsoport nagysága:** 4 fő

**Termékek, tanácsadó szolgáltatások:**

- » **Emberi erőforrás tanácsadás:** Szakembereink közreműködnek vállalatok, közszolgálati szervezetek HR stratégiái, humán alrendszerei (munkakör-és kompetencia-elemzés, erőforrás-biztosítás, teljesítmény menedzsment, ösztönzés és javadalmazás, cafeteria, belső kommunikáció, szakszervezeti kapcsolatok) felmérésében, tervezésében és megvalósításában.
- » **Válság-és változás tanácsadás:** Hazai és nemzetközi tapasztalataink alapján egyaránt tanácsadási programokat dolgozunk ki átalakulni, megújulni akaró vállalatokra és közszolgálati szervezetek számára.
- »
- » **HR és menedzsment felmérések és kutatások:** Széleskörű tapasztalatokkal rendelkezünk különféle HR felmérések (pl. dolgozói elégedettség, cafeteria vizsgálatok, kultúrakutatások stb.) területén.
- » **Tréning és oktatás:** Hozzá kívánunk járulni, hogy olyan menedzsment kurzusok, továbbképző programok (stratégia, marketing, HR, működés, projektek, inter-kulturalitás, AC-DC, coaching és mentoring stb.) jöjjenek létre, amelyek elvégzése után a résztvevő szakemberek és hallgatók reálisan látják a hazánkban és a régió országaiban lejátszódott vállalati átalakulások előnyeit és hátrányait, képet kapnak az ebből fakadó sajátos menedzsment közelítési módokról és problémamegoldási technikákról.

**Tanácsadó- és tréning szakmai partnereink:**

- » Budapesti Kereskedelmi és Ipari Kamara(Magyarország): menedzsment kutatás
- » Cafeteria TREND Magazin (Magyarország): menedzsment és juttatás kutatás
- » Chronos (Horvátország): HR, menedzsment tanácsadás és tréning
- » Humán Szakemberek Országos Szövetsége (Magyarország): HR kutatás
- » Ilang (Magyarország): web alapú felmérések, e-learning
- » International School of Management (Szlovákia): menedzsment tréning

- » Larskol (Magyarország): Juttások és HR tanácsadás
- » Országos Humánmenedzsment Egyesület: HR kutatás
- » Pécsi Tudományegyetem Menedzsment és HR Kutató Központ (Magyarország): menedzsment kutatások
- » Selye János Egyetem Gazdaságtudományi Kar (Szlovákia): menedzsment kutatások
- » Cranet nemzetközi HR kutató hálózat ([www.carenet.org](http://www.carenet.org)) (globális, regionális és hazai HR kutatás)
- » Ceeirt kelet-európai kutató hálózat ([www.ceeirt-hrm.eu](http://www.ceeirt-hrm.eu)) (regionális és hazai HR kutatás a nemzetközi cégek helyi leányvállalatainál)