



SZAKEMBERHIÁNY ÉS MUNKAERŐMEGTARTÁS A KULCSMUNKAKÖRÖKBEN 2016

Kutatási zárójelentés

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**

Csedő Csaba
Ügyvezető igazgató
Managing Partner
a kutatás koordinátora

Pivot Capital

Készítették:

A felmérést és elemzést végző team

Csedő Csaba, kutatás koordinátora (Pivot Capital)
Frajna Piller Annamária, menedzsment tanácsadó (Pivot Capital)
Horváth András, PhD jelölt PTE
Dr.Kolbe Tamás, menedzsment tanácsadó
Kovács Tamás (SZIE GTK Msc hallgató)
Poór József, DSc. egyetemi tanár, (SZIE, GTK)

Web-es programozás:

Dr. Sinka Róbert
e-learning szakértő

A kutatás támogatója:

PIVOT Tanácsadók

A kutatás szakmai támogatói:

Budapest Amerikai Kereskedelmi Kamara
Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara
Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)
Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)

TARTALOMJEGYZÉK

1 VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ	4
2 BEVEZETÉS – A KUTATÁS MÓDSZERE	5
2.1 A KUTATÁS CÉLJA	5
2.2 A KUTATÁS MÓDSZERE	5
3 A FLUKTUÁCIÓ HELYZETE	6
4 NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK	7
4.1 A TIZENKÉT LEGNEHEZEZEBBEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖR	7
5 A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK	8
5.1 TIPIKUS OKOK	8
5.2 EGYÉB OKOK	9
6 SZEMÉLYÜGYI ESZKÖZÖK A MUNKATÁRSOK HOSSZÚTÁVÚ MEGTARTÁSÁRA, MOTIVÁLÁSÁRA	10
6.1 PROGRAMOK A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE ÉS A MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSA ÉRDEKÉBEN	10
6.2 ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK HATÉKONYSÁGA	13
6.3 KORMÁNYZATI MEGOLDÁSOK	15
7 VILLÁMDIAGNÓZIS AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI KÉRDÉSEK KAPCSÁN	17
7.1 MUNKAERŐVONZÁS, TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS	17
7.2 MUNKAERŐ MEGTARTÁS	17
8 VÁLASZADÓK	20
8.1 ÁGAZAT ÉS TULAJDONFORMA	20
8.2 MÉRET	21
8.3 SZÉKHELY	22
9 MELLÉKLET	23
9.1 A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ ÉS NEVÜK PUBLIKÁLÁSÁHOZ HOZZÁJÁRULÓ SZERVEZETEK LISTÁJA	23
9.2 MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORA – PIVOT HUMAN CAPITAL	25
9.3 MELLÉKLET: A KUTATÁST VÉGZŐ SZERVEZET – MHR KUTATÓ KÖZPONT	25

1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

2016-ban Magyarországon a munka világát érintő hírek között vezető hír lett a munkaerőhiány különböző aspektusainak bemutatása. A kérdéskör igen komplex, hiszen egyidejűleg megfigyelhető a munkaerőhiány és a nagyszámú álláskereső – mintha felborult volna a kereslet és kínálat egyensúlya. A kialakult helyzetért a közmegegyezés szerint legfőképp a magyarországi bérvizonyok és az oktatási rendszer több évtizedre visszanyúló mulasztásai a felelősek. Menedzsment tanácsadói tapasztalataink azt mutatták, hogy a vállalatok humánerőforrás menedzsment szakemberei nagyon sokoldalú eszköztárral felvértezve küzdenek a jelenséggel, de mégis sok esetben tanácstalanok, milyen módszerek alkalmazásával oldhatják meg hosszabb távra a vállalat mindenkori igényeinek megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő biztosítását. Ez a tapasztalat sarkallta a kutatásunk beindítását. A munkaerőhiány okainak és megoldásainak vizsgálatával, valamint az eredmények bemutatásával a vállalatvezetők, humánerőforrás menedzserek munkáját kívánjuk segíteni a számukra legmegfelelőbb megoldások kidolgozásában.

Kutatásunk főbb eredményei

Munkaköri csoporttól függően a vállalatok felénél, harmadánál küzdenek 5%-ot meghaladó fluktuációval. A vezetői fluktuáció nem jellemző a résztvevő szervezetekre. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében a vállalatok 57 százalékánál esik 5% alá a munkaerőmozgás. A fizikai dolgozók körében figyelhető meg a legmagasabb fluktuáció. A vizsgált szervezetek 9 százaléka számolt be 40% feletti, míg 13 százalék 20-40 % közötti munkaerőmozgásról. A képet árnyalja, hogy az adatszolgáltatók 44 százaléka a fizikai munkakörök esetében maximum 5%-os fluktuációval néz szembe.

A kutatás tanúsága szerint az informatikus, szakmérnök, operátor, értékesítő, minőségbiztosítási mérnök, tanácsadó, adminisztrátor, gépészmérnök, HR szakember, műszaki középvezető, pincér/felhasználó, projektmenedzser a 12 legnehezebben betölthető munkakör. Átlagosan 11 hétig tart az üres pozíciók betöltése. A leggyorsabban (4-5 hét alatt) az operátorokat és a projektmenedzsereket tudják pótolni a vállalatok. A mérnöki munkakörök esetében 18-21 hét szükséges a sikeres toborzás-kiválasztási folyamathoz.

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 általános kiváltó okaira adott válaszokból kiderül, hogy sok megkérdezett szerint a vállalatot belső szervezeti problémái okozzák a munkaerőhiányt.

A leggyakrabban (93%) alkalmazott munkaerő-megtartó eszköz a teljesítmény menedzsment és prémiumrendszer. Ugyanakkor a leghatékonyabb módszer a vállalatoknál a tehetséges munkaerő vonzása és megtartása érdekében: a speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv alkalmazása.

Növeli a tehetséges munkavállalók lojalitását, ha innovatív ötleteik megvalósításához a szervezet kereteket biztosít, nyilatkozott a válaszadóink 79 százaléka.

A kormányzati eszközök közül a legtöbb válaszadó (85%) az adózási és járulékrendszer átalakítását tartaná kifejezetten hatékonynak. Míg 74% tette le a voksát az atipikus munkavállalási formák támogatása mellett. A válaszadók a legkevésbé tartották hatékonynak a közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatóságát, „kölcsonözhetőségét”, és hasonlóan vélekednek a külföldi munkavállalók betelepítésének ösztönzéséről is.

Általánosan elfogadott tézis, hogy a szervezetek munkaerő megtartó képessége erősen függ a vezetői munka és az ezt támogató HR rendszerek minőségétől. Elgondolkodtató, hogy mindössze a válaszadó szervezetek 35 százalékában szorgalmazzák a vezetők az innovatív HR megoldások alkalmazását. A vezetői munka minőségét illetően pedig a válaszadók 42 százaléka úgy nyilatkozott, hogy a vállalatának vezetői nem élnek kellő mértékben a dolgozók elégedettségét befolyásoló eszközökkel. 25% nem értett egyet ezzel a megítéléssel, míg 33% ambivalens a kérdés kapcsán.

2. BEVEZETÉS – A KUTATÁS MÓDSZERE

2.1. A KUTATÁS CÉLJA

A TEHETSÉGEK VONZÁSA és a KULCSEMBEREK MEGTARTÁSA olyan aktuális problémakör, amelyre a vezetők és HR szakemberek folyamatosan új meg új megoldásokat keresnek, hogy ezzel is biztosíthassák versenyelőnyüket a vetélytársakkal szemben.

A „Szakemberhiány és munkaerőmegtartás a kulcsmunkakörökben 2016” című kérdőíves felmérést a PIVOT Human Capital és a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja végezte a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, az Amerikai Kereskedelmi Kamara (AmCham), valamint a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) szakmai támogatásával, annak érdekében, hogy a témakörrel kapcsolatos helyzetelemzéssel és megoldási irányvonalak kialakításával segítse a résztvevő szervezetek tevékenységét.

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 4 fő részből áll:

- » fluktuáció vizsgálata (1. kérdéscsoport),
- » legnehezebben betölthető pozíciók elemzése (2. kérdéscsoport),
- » munkaerőhiány kialakulása okainak vizsgálata a legnehezebben betölthető munkakörök esetében (3. kérdéscsoport),
- » munkaerőhiány kezelését és a munkaerő megtartását elősegítő vállalati és kormányzati programok vizsgálata (4., 5., 6. és 7. kérdéscsoportok).

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

A felmérést 2016. II. negyedévben hajtottuk végre. Az adatszolgáltatók száma: 328 fő. A következőkben olvasható elemzés a kutatásunk legfontosabb, előzetes megállapításait tartalmazza. Terveink szerint a kutatást még folytatjuk és ez év végén zárjuk le véglegesen. Tervezzük továbbá, hogy a jövőben időszakonként ismételten elvégezzük a kutatást, esetenként a közép európai régió más országaira kiterjedően is.

Köszönjük a kutatás résztvevőinek, hogy adatszolgáltatásukkal támogatták a munkánkat!

3. A FLUKTUÁCIÓ HELYZETE

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

A fluktuáció százalékot a következő képlettel határoztuk meg:

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

Munkaköri csoporttól függően a vállalatok felénél, harmadánál küzdenek 5%-ot meghaladó fluktuációval. A felsővezetői fluktuáció nem jellemző a résztvevő szervezetekre. Az adatszolgáltatók 63 százalékánál 0%, míg 25%-nál 1-5% közötti a felsővezetői fluktuáció. A középvezetői munkaerőmozgás sem számottevő: 0 %-os a résztvevő szervezetek 39 százalékánál, 1-5 %-os az adatszolgáltatók 40 százalékánál. Az értékesítő munkakörök esetében az adatszolgáltatók 77 százaléka számolt be 5% alatti fluktuációról. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében a vállalatok 57 százalékánál esik 5% alá a munkaerőmozgás.

A fizikai dolgozók körében figyelhető meg a legmagasabb fluktuáció. A vizsgált szervezetek 9 százaléka számolt be 40% feletti, míg 13 százalék pedig 20-40 % közötti munkaerőmozgásról. A képet árnyalja, hogy az adatszolgáltatók 44 százaléka a fizikai munkakörök esetében maximum 5%-os fluktuációval néz szembe.

1. táblázat: A fluktuáció mértéke 2015-ben összesen és munkaköri csoportonként részletezve

Vizsgált tényezők	0%	0-5% között	5-10% között	10-20% között	20-40% között	40% felett
Szervezet összesen (%)	16%	18,75%	28,13%	21,88%	9,38%	5,63%
Felsővezetők (%)	63,33%	24,67%	6,67%	2,00%	1,33%	2,00%
Középvezetők (%)	39,04%	40,41%	13,70%	3,42%	1,37%	2,05%
Felsőfokú végzettségű szakemberek (%)	16,31%	40,43%	24,82%	11,35%	4,26%	2,84%
Értékesítők (%)	55,17%	22,41%	8,62%	6,03%	4,31%	3,45%
Adminisztratív dolgozók (%)	37,50%	27,94%	16,91%	11,03%	1,47%	5,15%
Fizikai dolgozók (%)	29,13%	14,96%	21,26%	13,39%	12,60%	8,66%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

4. NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK

Ezzel összefüggésben vizsgáltuk többek között, hogy

- » összességében mely munkakörök tölthetők be nehezen,
- » a megadott munkakörök esetében átlagosan hány hétig tart az üres pozíció betöltése.

4.1. A TIZENKÉT LEGNEHEZEBBEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖR

A kutatás tanúsága szerint az informatikus, szakmérnök, operátor, értékesítő, minőségbiztosítási mérnök, tanácsadó, adminisztrátor, gépészmérnök, HR szakember, műszaki középvezető, pincér/felhasználó, projektmenedzser a 12 legnehezebben betölthető munkakör.

Átlagosan 11 hétig tart az üres pozíciók betöltése. A leggyorsabban (4-5 hét alatt) az operátorokat és a projektmenedzsereket tudják pótolni a vállalatok. A mérnöki munkakörök esetében 18-21 hét szükséges a sikeres toborzás-kiválasztási folyamathoz.

2. táblázat: A tizenkét legnehezebben betölthető munkakör listája

Sorszám	Munkakör neve:	Átlagosan hány hétig tart az üres pozíció betöltése?
1.	Műszaki középvezető	21
2.	Szakmérnök	20
3.	Gépészmérnök	18
4.	Minőségbiztosítási mérnök	14
5.	Értékesítő	13
6.	Pincér/felhasználó	11
7.	Informatikus	9
8.	adminisztrátor	8
9.	Tanácsadó	7
10.	HR szakember	7
11.	Projektmenedzser	5
12.	Operátor	4

5. A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK

Ebben a fejezetben azt elemezzük, hogy milyen okok miatt nem tudták a felmérésben szereplő válaszadó szervezetek betölteni az előző részben leírt munkaköröket.

5.1. TIPIKUS OKOK

Az alább olvasható 3. számú táblázatban bemutatjuk, hogy melyek azok az általános tényezők, amelyek a munkaerőhiány kialakulásához vezettek a kutatás során feltárt munkakörök esetében.

3. táblázat: Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok

Sorszám	Okok	Az okot megjelölő válaszadó aránya
1.	Versenytársak konkurenciája	43,80%
2.	Szakképzett munkaerő hiánya	34,93%
3.	Túl alacsony bérek	25,55%
4.	Külföldi elvándorlás	18,94%
5.	Oktatási rendszer problémái	20,16%
6.	Munka és magánélet összehangolásának nehézségei	20%
7.	Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli	6,96%
8.	Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy	6,14%
9.	Közmunkaprogram elszívó hatása	2,70%
10.	Rossz munkakörülmények	1,00%

5.2. 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 általános kiváltó okaira adott szabad szöveges válaszokból kiderül, hogy sok megkérdezett szerint a vállalatok belső szervezeti problémái okozzák a munkaerőhiányt, így például:

- » belső konfliktusok,
- » túlzott bürokrácia,
- » gyenge munkáltatói brand,
- » rossz motivációs környezet,
- » nem vonzó szervezeti kultúra,
- » vezetési hibák,
- » vezetői hatékonyság hiányosságai, továbbá az, hogy
- » a felsővezetők elképzelései és a munkaerőpiaci szereplők gondolkodása és működése közötti a rés egyre növekszik, illetve
- » rossz a vállalatok HR stratégiája.

6. SZEMÉLYÜGYIESZKÖZÖK 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 hosszútávú megtartása és motiválása céljából.

6.1. PROGRAMOK A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE ÉS A MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSA ÉRDEKÉBEN

A jelenlegi gyakorlatot elemezve megállapítható, hogy továbbra is kiemelt szerep jut a bérezéshez kapcsolódó személyügyi megoldásoknak („Teljesítményértékelési és prémiumrendszer”, „Meglévő fizetési rendszer átalakítása”, „Bérfelmérésben való részvétel, és a tapasztalatok beépítése a javadalmazási rendszerbe”, „Béren kívüli juttatások rendszerének átalakítása”). Ezek mindegyikét hozzávetőleg a válaszadók fele alkalmazza jelenleg is. Ezek mellett fontos szerep jut a toborzáshoz és képzéshez kapcsolódó eszközöknek is.

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 résztvevők több mint fele említi a „Rugalmas munkaidő alkalmazása, Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)” jelenlegi alkalmazását, bár személyes tapasztalataink szerint ezen eszközök tényleges elterjedtsége jóval alatta marad az elvárható aránynál.

A tervezett eszközök sorában kiemelkedik a „Munkaköri rendszer átalakítása”, a „Karrier és utánpótlás menedzsment program” és a „Kulcsembert megtartási program”, „Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program” valamint a „Munkáltatói brand tudatos építése” eszközeinek az említettsége, így a válaszadók ezeken a területeken érzik jelenlegi gyakorlatuk fejlesztettségét.

A felmérésből az is kiderül, hogy a munkaerőhiány még nem kényszerítette ki a cégek munkaszervezésének átalakítását, hogy a jelenlegi feladataikat kevesebb létszámmal legyenek képesek elvégezni, a hatékonyságnövelési programok, technológiai fejlesztés csak a válaszadók ötödénél jelenik meg. Ez talán arra is utalhat, hogy a vállalatvezetők többsége még nem tekinti a munkaerőhiányt hosszú távon is fennálló és kezelendő problémának.

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

Program, megoldás neve	Jelenleg is alkalmazzuk %	Tervezzük alkalmazását %	Nem tervezzük alkalmazását %	Nálunk ez nem alkalmazható %	Kevés ismeretem van róla %
Bérezési, fizetési rendszer átalakítása	60,33	12,4	17,36	5,79	4,12
Bérfelmérésben való részvétel, és a tapasztalatok beépítése a javadalmazási rendszerbe	47,93	15,7	19,83	9,1	7,44
Kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapfizetés	27,5	20	30,83	19,17	2,5

Program, megoldás neve	Jelenleg is alkalmazzuk %	Tervezzük alkalmazását %	Nem tervezzük alkalmazását %	Nálunk ez nem alkalmazható %	Kevés ismeretem van róla %
Hosszútávú ösztönzési rendszer (részvényjuttatás, cash plan)	26,05	12,61	30,25	24,37	6,72
Ajándék alapú törzsgárda program	22,69	12,61	36,13	19,33	9,24
Kézpénzes törzsgárda program	23,89	7,08	38,06	18,58	12,39
Egészségbiztosítási program	15,32	24,32	41,44	10,81	8,11
Életbiztosítás	20,87	15,65	41,74	11,3	10,44
Nyugdíjbiztosítási program	13,27	13,27	53,1	11,5	8,86
Teljesítményértékelési és prémiumrendszer	78,86	13,82	5,69	1,63	0
Béren kívüli juttatások rendszerének átalakítása	55,46	20,17	19,33	4,2	0,84
Cégautó juttatás	44,54	4,2	30,25	15,97	5,04
Több elemet kombináló hűségprogram	10,09	15,6	51,38	11,01	11,92
Munkaköri rendszer átalakítása	24,77	33,94	33,03	4,59	3,67
Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség felmérése	63,87	23,53	10,08	1,68	0,84
Rugalmas munkaidő alkalmazása	67,5	10	10,83	10,83	0,84
Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)	57,02	13,22	17,36	10,74	1,66
Extra szabadság napok biztosítása	35,34	2,59	46,55	12,93	2,59
Munkavégzési körülmények javítása	65,55	21,01	10,92	2,52	0
Karrier és utánpótlás menedzsment program	50,42	30,25	15,97	3,36	0
Kulcsembert megtartási program	36,44	36,44	22,88	0,85	3,39
Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program	47,11	31,4	18,18	0,83	2,48
Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv	56,67	27,5	13,33	1,67	0,83
Gyakornoki program	61,48	17,21	16,39	4,1	0,82
Ösztöndíj program	13,39	16,07	52,68	11,61	6,25
Duális képzés alkalmazása	24,79	17,95	41,03	10,26	5,97
Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)	54,1	22,95	17,21	3,28	2,46

Program, megoldás neve	Jelenleg is alkalmazzuk %	Tervezzük alkalmazását %	Nem tervezzük alkalmazását %	Nálunk ez nem alkalmazható %	Kevés ismeretem van róla %
Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák)	60,33	19,83	13,22	3,31	3,31
A toborzás kiterjesztése a határokon túlra	31,36	16,11	42,37	5,08	5,08
Munkáltatói brand tudatos építése	55,74	30,33	8,2	4,1	1,63
3-6 hónapos külföldi kiküldetés lehetősége	26,5	12,82	37,61	18,8	4,27
Létszámcsökkentés hatékonyságnövelési programok révén	19,64	13,39	52,68	8,93	5,36
Létszámcsökkentés technológiai fejlesztés révén (robotizáció, IT rendszerek)	15,32	12,61	51,34	15,32	5,41

A kérdésre válaszadó vállalatok 13 százaléka további megoldásokat is alkalmaz a munkaerőhiány kezelése és a munkatársak megtartása érdekében. Ezek a következők:

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

Megoldások jellege	Megoldások
Toborzás	belső ajánlási program célprémiummal vagy bónusszal
	szociális média bevonása a toborzásba
Szervezetfejlesztés, szervezetalakítás	Agilis munkakörnyezet kialakítása; minél magasabb fokú autonómia biztosítása; nagyobb mértékű felhatalmazás vállalati döntési folyamatokban; önállóság megadása
	kiegyensúlyozott, támogató munkahelyi légkör
	kultúrafejlesztés
	nem anyagi elismerések
	szervezet belső átalakítása, több munka, több túlóra
	szervezeten belüli átcsoportosítás
Karriermenedzsment, cégcsoporton belüli kiküldetések	cégen belüli karrier célok-lehetőségek felmérése-egyeztetése
	karriermenedzsment program
	karriertanácsadás, karrierút kialakítása
	személyre szabott megtartási módszerek
	hosszútávú kiküldetés (több mint 6 hónap)
cégen belüli, országok közötti munkaerő mozgás	

Megoldások jellege	Megoldások
Képzés, fejlesztés	vezetők képzése
	coaching
Dolgozói jóléti programok	egészségmegőrző programok
	napközbeni relaxációs szoba
	vállalati rendezvények bővítése
	kedvező üdülési lehetőség
Kismama programok	folyamatos kapcsolat kismamákkal
	kismamák a szokásosnál korábbi állományba vétele
Pénzbeli juttatások	letelepedési/költözési támogatás
	mobilitási pótlék

6.2. ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK HATÉKONYSÁGA

A munkaerőhiány kezelésében alkalmazható eszközök hatékonyságát vizsgáltuk a következő kérdések segítségével.

Az egyik leginkább hatékonynak – érthető okokból – a „Kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapfizetést” tartják a válaszadók, de ezt csak a cégek ötöde alkalmazza, míg a többségük magas költségek miatt nem is tervezi ezen eszköz bevezetését.

Hatékonysági szempontból még kiemelt fontosságúnak tartják az „Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)” és az „Extra szabadság napok biztosítása” eszközöket. Ezeket követi a „Kulcsembert megtartási program” és a „Több elemet kombináló hűségprogram”.

Az eszközök hatékonyságánál a válaszadók többsége a meglévő emberek megtartására fókuszál, az olyan hosszabb távon eredményeket hozó intézkedéseket, mint a „Létszámcsökkentés hatékonyságnövelési programok révén” és „Létszámcsökkentés technológiai fejlesztés révén (robotizáció, IT rendszerek)” programokat kevésbé tartják hatékonynak a válaszadók. Ennek okai között említhetők egyrészt a bevezetés költségeinek nagysága (technológiai fejlesztés esetén), másrészt a feladat összetettségétől való félelem, esetleg belső kompetenciák hiánya.

Van néhány elem, melyek hatékonyságáról megoszlik a válaszadók véleménye. Egyik ilyen a „Hosszútávú ösztönzési rendszer (részvényjuttatás, cash plan)”, pedig ez az eszköz a fejlettebb gazdaságokban a kulcsemberek megtartásában az itteninél – értsd Magyarországinál – lényegesen nagyobb szerep kap. A „Duális szakképzés” és az „Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)” megítélésében is nagy a véleményeltérés.

A legkevésbé hatékony eszközök között említették még a cégautót és az életbiztosítást, mely inkább a vezetők esetén lehet fontos eszköz, de őket – ahogy már korábban írtuk – kevésbé érinti a munkaerőhiány problémája.

6. táblázat: Vállalati programok hatékonyságának bemutatása

Hatékonyság	(1=nem hatékony; 2 = kissé hatékony; 3 = közepesen hatékony; 4 = hatékony; 5 = nagyon hatékony)				
	Az adott értékelést megjelölő válaszadók aránya				
Program, megoldás neve	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Bérezési, fizetési rendszer átalakítása	4,62%	7,69%	27,69%	38,46%	21,54%
Bérfelmérésben való részvétel, és a tapasztalatok beépítése a javadalmazási rendszerbe	2,04%	18,37%	24,49%	30,61%	24,49%
Kiemelt, piaci átlagnál magasabb alapfizetés	3,85%	7,69%	11,54%	34,62%	42,31%
Hosszútávú ösztönzési rendszer (részvényjuttatás, cash plan)	25,00%	4,17%	20,83%	20,83%	29,17%
Ajándék alapú törzsgárda program	19,05%	14,29%	38,10%	28,57%	0,00%
Készpénzes törzsgárda program	26,09%	17,39%	30,43%	21,74%	4,35%
Egészségbiztosítási program	23,53%	23,53%	23,53%	23,53%	5,88%
Életbiztosítás	39,13%	17,39%	30,43%	0,00%	13,04%
Nyugdíjbiztosítási program	13,33%	13,33%	46,67%	13,33%	13,33%
Teljesítményértékelési és prémiumrendszer	6,67%	7,78%	23,33%	33,33%	28,89%
Béren kívüli juttatások rendszerének átalakítása	1,82%	20,00%	25,45%	30,91%	21,82%
Cégautó juttatás	33,33%	7,14%	28,57%	7,14%	13,33%
Több elemet kombináló hűségprogram	0,00%	20,00%	40,00%	0,00%	40,00%
Munkaköri rendszer átalakítása	4,00%	24,00%	32,00%	24,00%	16,00%
Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség felmérése	8,70%	24,64%	27,54%	28,99%	10,14%
Rugalmas munkaidő alkalmazása	9,72%	9,72%	9,72%	38,89%	31,94%
Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)	15,79%	5,26%	12,28%	24,56%	42,11%
Extra szabadság napok biztosítása	6,06%	12,12%	15,15%	21,21%	45,45%
Munkavégzési körülmények javítása	6,06%	7,58%	33,33%	27,27%	25,76%
Karrier és utánpótlás menedzsment program	7,84%	11,76%	25,49%	27,45%	27,45%
Kulcsmember megtartási program	2,94%	11,76%	17,65%	29,41%	38,24%
Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program	8,33%	10,42%	31,25%	37,50%	12,50%
Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv	6,78%	3,39%	25,42%	45,76%	18,64%
Gyakornoki program	22,58%	11,29%	22,58%	19,35%	24,19%

Hatékonyság	(1=nem hatékony; 2 = kissé hatékony; 3 = közepesen hatékony; 4 = hatékony; 5 = nagyon hatékony)				
	Az adott értékelést megjelölő válaszadók aránya				
Program, megoldás neve	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Ösztöndíj program	0,00%	22,22%	44,44%	11,11%	22,22%
Duális képzés alkalmazása	23,81%	9,52%	28,57%	14,29%	23,81%
Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)	22,22%	11,11%	20,37%	16,67%	29,63%
Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák)	14,75%	9,84%	26,23%	26,23%	22,95%
A toborzás kiterjesztése a határokon túlra	26,92%	19,23%	26,92%	7,69%	19,23%
Munkáltatói brand tudatos építése	5,08%	18,64%	16,95%	30,51%	28,81%
3-6 hónapos külföldi kiküldetés lehetősége	3,57%	7,14%	42,86%	21,43%	25,00%
Létszámcsökkentés hatékonyságnövelési programok révén	31,25%	31,25%	18,75%	12,50%	6,25%
Létszámcsökkentés technológiai fejlesztés révén (robotizáció, IT rendszerek)	28,57%	28,57%	21,43%	7,14%	14,29%

6.3. KORMÁNYZATI MEGOLDÁSOK

Kíváncsiak voltunk arra is, hogy a lehetséges kormányzati intézkedések közül melyeket mennyire tartják hatékonynak a válaszadók. Kiemelt fontosságot kapott az „Adózási/járulékrendszer átalakítása” intézkedés, ami némileg versenyképesebb teheti ugyan a jelenleg külföldön munkát vállalók számára a hazai béreket, de igazán jelentős hatása nem lehet néhány százalékos csökkentésnek ott, ahol több száz százalékos különbségek vannak a külföldi és hazai bérátlagok között. Fontosnak tartották a válaszadók a „Atipikus munkavállalási formák támogatását (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör, stb.)” és a „Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása” programokat.

A válaszadók szerint hatékony eszköz a „Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)”. Ez a rugalmas foglalkoztatási formák nagyobb arányú alkalmazása mellett a felsőoktatási intézményektől is rugalmasabb tanrend szervezést igényli (ne kelljen minden nap, egész nap bent lenni) – és fontos lenne az online, saját ütemű tanulási formák (pl. e-learning) szerepének növelése.

A kevésbé hatékony intézkedések körébe sorolták a válaszadók a „Külföldi munkavállalók betelepítésének ösztönzését, támogatását”. Itt azért a munkavállalók származási helye alapján jelentős eltérések vannak, az európai származási helyű munkavállalók sokkal elfogadottabbak, de azok bevonásának – egy-két országtól eltekintve (pl. Ukrajna) – nincs reális alapja.

Legkevésbé hatékonynak tartják a „Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „kölcsonözhetősége”” intézkedést. Ezek alapján csak speciális iparágakban és tevékenységi körökben lehet ennek létjogosultsága, megfelelő átképzési programokkal megtámogatottan.

7. táblázat: Kormányzati Programok hatékonyságának bemutatása

Hatékonyság	(1=nem hatékony; 2 = kissé hatékony; 3 = közepesen hatékony; 4 = hatékony; 5 = nagyon hatékony)				
	Az adott értékelést megjelölő válaszadók aránya				
Program, megoldás neve	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)
Bértámogatási rendszer kiterjesztése	8	9	16	28	39
Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása	8	10	17	30	36
Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „kölcönözhetősége”	38	17	17	12	17
Áttelepedési támogatás (külön bel- és külföldi áttelepedés esetén)	17	13	28	24	18
Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)	3	10	17	35	35
Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása Európából	25	26	25	11	12
Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása Közép-Európából	26	21	25	13	14
Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása a világ bármely tájáról	44	22	17	8	9
Adózási/járulékrendszer átalakítása	2	2	11	21	64
Speciális munkaerőpiaci szolgáltatások bevezetése	5	6	28	24	38
Nyelvtanítás külföldi munkavállalók számára	28	22	27	15	8
Közlekedés fejlesztése, munkába járási hozzájárulás (pl. vállalati buszok támogatása)	8	9	27	22	34
Atipikus munkavállalási formák támogatása (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör, stb.)	7	3	16	27	47
Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása	11	7	18	21	44
Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)	3	10	23	30	32

7. VILLÁMDIAGNÓZIS AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI KÉRDÉSEK KAPCSÁN

Kutatásunk záró fejezetében aktuális munkaerőpiaci és HR menedzsment kérdésekkel kapcsolatban vizsgáltuk a vezetők, HR munkatársak vélekedéseit.

7.1. MUNKAERŐVONZÁS, TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS

Bizakodásra ad okot, hogy a válaszadók túlnyomó többsége (89 %) egyetért azzal, hogy a sikeres toborzás komplex megközelítést kíván, amely a bevonzani kívánt célcsoport motivációinak alapos ismeretét igényli. Szintén nagy az egyetértés a kutatás résztvevőinek körében azzal kapcsolatban, hogy egy vállalat, szervezet vonzerejét növeli az etikus üzleti magatartás és a fenntartható működés. A válaszadók 70 százaléka úgy nyilatkozott, hogy az internet / közösségi média alapjaiban befolyásolja a toborzási gyakorlatát. Ugyanennyien értenek egyet azzal, hogy a 18-35 éves korosztály vonzása és megtartása jelenti a vállalatuk / szervezetük számára a legkihívóbb feladatot. A kreatív toborzási módszerek (pl. játékosítás) sikeres alkalmazásáról a válaszadók fele úgy vélekedik, hogy nem csak informatikai munkakörök esetében működnek, 38 százalék ambivalens a kérdés kapcsán. A munkaerőközvetítő cégek igénybevételének hatékonyságával kapcsolatban megoszlanak a vélemények: mindössze a válaszadók 22 százaléka tartja nagyon hatékonynak ezt a módszert.

7.2. MUNKAERŐ MEGTARTÁS

Növeli a tehetséges munkavállalók lojalitását, ha innovatív ötleteik megvalósításához a szervezet kereteket biztosít, nyilatkozott a válaszadóink többsége (79%). 67 százalék szerint a legkiválóbb munkavállalók elkötelezéséhez és motiválásához kiváló eszközt jelentenek a vállalat által szervezett külföldi szakmai tapasztalatcserék, tanulmányutak, nemzetközi karrierlehetőségek.

Fontos munkaerő megtartási eszköz a teljesítmények elismerése; a válaszadók 64 százaléka ért egyet azzal, hogy: a bérezésben az igazságtalan az igazságos, vagyis a munkakör alapú bérezés mellett kapjon nagyobb hangsúlyt a javadalmazásban a teljesítmény jutalmazása. Ugyanennyien álltak ki amellett, hogy az atipikus munkavégzési formák (pl. részmunkaidő, távmunka, osztott munkakör stb.) támogatják a kismamák munkavállalását, a tehetségek megtartását. Ugyanakkor csak a válaszadók 45 százalékánál jellemző a rugalmas munkavégzés és a távmunka támogatása.

Általánosan elfogadott tézis, hogy a szervezetek munkaerő megtartó képessége erősen függ a vezetői munka és az ezt támogató HR rendszerek minőségétől. Elgondolkodtató, hogy mindössze a válaszadó szervezetek 35 százalékában szorgalmazzák a vezetők az innovatív HR megoldások alkalmazását. A vezetői munka minőségét illetően pedig a válaszadók 42 százaléka úgy nyilatkozott, hogy a vállalatának vezetői nem élnek kellő mértékben a dolgozók elégedettségét befolyásoló eszközökkel. 25% nem értett egyet ezzel a megítéléssel, míg 33% ambivalens a kérdés kapcsán.

8. táblázat: Aktuális munkaerőpiaci kérdések

Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?	Átlag	Egyáltalán nem (1)	Nem nagyon (2)	Igen is meg nem is, attól függ... (3)	Egyetértek (4)	Teljes mértékig egyetértek (5)
A sikeres toborzás komplex megközelítést kíván, amely a bevezetni kívánt célcsoport motivációinak alapos ismeretét igényli.	4,5	1%	2%	8%	29%	60%
Egy vállalat, szervezet vonzerejét növeli az etikus üzleti magatartás és a fenntartható működés.	4,2	1%	6%	11%	36%	46%
Növeli a tehetséges munkavállalók lojalitását, ha innovatív ötleteik megvalósításához a szervezet kereteket biztosít.	4,2	1%	3%	17%	36%	43%
A 18-35 éves korosztály vonzása és megtartása jelenti a vállalatunk / szervezetünk számára a legkihívóbb feladatot.	3,9	2%	8%	21%	36%	34%
Az internet / közösségi média alapjaiban befolyásolja a toborzási gyakorlatunkat.	4	1%	5%	24%	31%	39%
A legkiválóbb munkavállalók elkötelezéséhez és motiválásához kiváló eszközt jelentenek a vállalat által szervezett külföldi szakmai tapasztalatcserék, tanulmányutak, nemzetközi karrierlehetőségek.	3,8	2%	8%	23%	38%	29%
Bérezésben az igazságtalan az igazságos (a munkakör alapú bérezés mellett kapjon nagyobb hangsúlyt a javadalmazásban a teljesítmény jutalmazása)	3,9	2%	4%	30%	33%	31%
Az atipikus munkavégzési formák (pl. részmunkaidő, távmunka, osztott munkakör stb.) támogatják a kismamák munkavállalását, a tehetségek megtartását.	3,9	4%	9%	23%	22%	42%
Nálunk a munkakörülmények nem eléggé attraktívak a fiatal munkavállalók számára.	2,5	25%	25%	28%	13%	9%
A kreatív toborzási módszerek (pl. játékosítás) csak informatikai munkakörök esetében működnek.	2,4	24%	26%	35%	13%	2%
Egyre nehezebb a környező országokból betölteni az üres munkaköröket, mert a munkavállalók más országokat szívesebben választanak.	3,3	10%	15%	30%	23%	23%

Mennyire ért egyet az alábbi állításokkal?	Átlag	Egyáltalán nem (1)	Nem nagyon (2)	Igen is meg nem is, attól függ... (3)	Egyetértek (4)	Teljes mértékig egyetértek (5)
Nálunk jellemző és támogatott a rugalmas munkavégzés és a távmunka.	3,2	17%	17%	22%	17%	28%
A vezetőink nem élnek kellő mértékben a dolgozók elégedettségét befolyásoló eszközökkel.	3,3	12%	13%	33%	20%	22%
Szervezetünk vezetői szorgalmazzák az innovatív HR megoldások alkalmazását.	3	11%	22%	32%	19%	16%
A szakképzett, nyelveket beszélő szakemberek kivándorlása komoly gondokat okoz vállalatunknál.	2,9	18%	28%	19%	13%	22%
Nálunk az e-learning szerepe az oktatásban kiemelkedő.	2,8	24%	24%	21%	11%	20%
Akik tőlünk elmennek, többnyire külföldön vállalnak munkát.	2,7	21%	22%	29%	18%	10%
A leghatékonyabb toborzási módszer a munkaerőközvetítő cégek igénybevétele.	2,6	21%	26%	31%	16%	6%

8. VÁLASZADÓK

8.1. ÁGAZAT ÉS TULAJDONFORMA

A kutatásunk több mint 27,05 százaléka iparvállalat. A válaszadók 54 százaléka szolgáltatási és kereskedelmi területen működik. A közszférából és a mezőgazdaságból 3-3 százaléknyi válaszadónk volt. A válaszadók 12,73% a gazdaságunk egyéb területén tevékenykedik.

9. táblázat: Válaszadók ágazati hovatartozás

Ágazat	Százalék
Ipar	23,97%
Kereskedelem	7,87%
FMCG	2,25%
Pénzügyi szektor	8,24%
Informatika	7,87%
Telekommunikáció	3,00%
Logisztikai szolgáltatások	3,00%
Energia	0,75%
Mezőgazdaság	2,62%
Szolgáltatás	24,72%
Közigazgatás	3,00%
Egyéb	12,73%
Összesen	100,00%

A hazai és a külföldi válaszadók arány nagyjából azonos volt.

10. táblázat: Válaszadók tulajdonformája

Tulajdonforma	Százalék
Hazai magán	40,84%
Hazai köztulajdonú	8,78%
Külföldi	42,37%
Vegyes	8,02%
Összesen	100,00%

8.2. MÉRET

A válaszadók közel 45 százaléka 250 főnél több főt foglalkoztat.

11. táblázat: Létszámnagyság

Létszám	Százalék
0-1 fő	5,81%
2-9 fő között	14,73%
10-50 fő között	13,95%
51-100 fő között	8,14%
101-250 fő között	12,40%
251-500 fő között	8,91%
501-1000 fő között	11,24%
1000 fő felett	24,81%
Összesen	100,00%

A válaszadó szervezetek 33,37 százalékának az árbevétele meghaladja a 10 milliárd forintot.

12. táblázat: Árbevétel nagysága

Árbevétel	Százalék
10 millió Ft alatt	8,98%
10-100 millió Ft között	15,10%
100 millió – 1 mrd Ft között	20,00%
1-10 mrd Ft között	22,45%
10-100 mrd Ft között	20,82%
100 mrd Ft felett	12,65%
Összesen	100,00%

8.3. SZÉKHELY

A válaszadó szervezetek közel 70 százaléka közép-magyarországi régióból való.

13. táblázat: A szervezet tevékenységének elsődleges helyszíne

Helyszín	Százalék
Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)	69,29%
Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)	8,30%
Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)	5,81%
Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)	2,90%
Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)	5,39%
Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)	4,98%
Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye)	3,32%
Összesen	100,00%

9. MELLÉKLET:

9.1. A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐ ÉS NEVÜK PUBLIKÁLÁSÁHOZ HOZZÁJÁRULÓ SZERVEZETEK LISTÁJA

14. táblázat: Résztvevő cégek/szervezetek listája

Sor-szám	Résztvevő cégek/szervezetek listája
1.	AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt
2.	Ablaknet Kft.
3.	Accenture Kft.
4.	Agrometal Food Tech Kft.
5.	AISB
6.	Alcoa-Köfém kft
7.	Alplastic Kft
8.	Amadeus Szalloda Kft
9.	Amplifon Kft.
10.	BDO Magyarország
11.	BEKO Engineering Kft.
12.	Béres Gyógyszergyár Zrt.
13.	BOS Automotive Products Magyarország
14.	BPR Consult Kft.
15.	BPW-Hungária Kft.
16.	Budapest Airport Zrt
17.	Budapest Bank
18.	Cargill Takarmány Zrt.
19.	CBRE Kft
20.	Certa Kft.
21.	Cipőkontroll Kft.
22.	Citi Bank
23.	Cognizant Technology Solutions Hungary Kft.
24.	Colibri HR Solutions
25.	Continental Automotive Hungary Kft.
26.	Cyto-Lab Kft.
27.	Darabanth Kft.
28.	Delphi Hungary Kft.

Sor-szám	Résztvevő cégek/szervezetek listája
29.	DRAMATRIX Tréning Központ Kft.
30.	Dreher Sörgyárak Zrt.
31.	Edimart Kft.
32.	ERDÉRT TUZSÉR ZRT
33.	Ergofit kft
34.	Ericsson
35.	Experis Hungary
36.	FLEXMONT KFT
37.	Fressnapf Hungária Kft
38.	Freudenberg Tömítés Ipari Kft.
39.	Fulbright Bizottság
40.	Garden Invest Group
41.	Geomant-Algotech Zrt.
42.	Ghibli Kft
43.	Győri Műszaki Szakképzési Centrum
44.	Hanon System Hungary Kft.
45.	HR-COM Kft.
46.	HSA Kft.
47.	Hungary Enbi Kft.
48.	IBM Client innovation Centre Szekesfehervar és Budapest
49.	ICG Integrated Consulting Group Kft
50.	Infineon
51.	ING Bank N.V. Magyarországi Fiók
52.	Intersim Kft
53.	Invitel Zrt.
54.	IT Services Hungary Kft
55.	Jabil Circuit Kft.
56.	Jobsgarden-ITJobs Kft

Sorszám	Résztevő cégek/szervezetek listája
57.	Jurisco Bt
58.	Karrierstylist
59.	Komárom Megyei Ergonómiai Tanácsadó Kkt.
60.	Kötedivám Bt
61.	KPMG
62.	KultUnio Alapítvány
63.	Laminát kkt
64.	Lexmark Hungary
65.	Lufthansa Technik Budapest
66.	Magyar Suzuki Zrt.
67.	Magyar Telekom Nyrt.
68.	MAHLE Compressors Hungary Kft.
69.	MBMH Kft
70.	Meltwater Kft.
71.	MPTO ZRT.
72.	MSCI
73.	Musashi Hungary Ipari Kft.
74.	NCR Magyarország Kft.
75.	Nestlé Hungária Kft
76.	Neticle
77.	NEXON Kft.
78.	NI Hungary Kft
79.	Oracle Hungary Kft.
80.	Passion 4 Work
81.	Philip Morris Magyarország Kft
82.	PIH
83.	Pioneer Hi-Bred Zrt.
84.	POLIRAM KFT.
85.	PPKE BTK
86.	Process Solutions Kft.
87.	Provident Pénzügyi Zrt.
88.	PwC

Sorszám	Résztevő cégek/szervezetek listája
89.	Qualysoft Informatikai Zrt.
90.	Rába Futómű Kft.
91.	Raiffeisen Bank Zrt.
92.	Robert Bosch Energy and Body Systems Kft.
93.	Saasco kft.
94.	Schiller Autó Család
95.	SCOPE Intekulturális Kommunikáció Szolgáltató Kft
96.	Sechang Gyártó kft.
97.	Select Humánerőforrás Kft
98.	Shark95 Kft
99.	SIÓKONT GROUP KFT
100.	Smart Staff Kft
101.	Stadler Szolnok Kft.
102.	Szabó Gábor EV
103.	Széchenyi István Egyetem
104.	Teva Gyógyszergyár ZRt.
105.	Thyssenkrupp Presta Hungary Zrt
106.	TMF
107.	Toyota Anyagmozgatás Magyarország Kft
108.	Toyota Central Europe Kft.
109.	Trigo quality support
110.	UB Merchants Kft.
111.	UTC Overseas kft.
112.	VELUX Magyarország Kft.
113.	Ventiv Kft
114.	Viapan Group
115.	Virág MC Kft
116.	VITANI Kft
117.	Vodafone Magyarország Zrt
118.	Waberers International
119.	Workplus Hungary Kft

9.2. MELLÉKLET: A KUTATÁS SZPONZORA – PIVOT HUMAN CAPITAL

A PIVOT Human Capital magyar tulajdonosi háttérrel Magyarországon és nemzetközi vonatkozásban is menedzsment szakmai – vezető kiválasztás és menedzsment tanácsadás valamint kommunikációs – professzionális szolgáltató. Ügyfeleink többsége meghatározó hazai és nemzetközi nagy- és közepes méretű vállalat, illetve szervezet. Partnereink, kiterjedt magyarországi és nemzetközi szakmai és személyes kapcsolataink, valamint magas szintű nemzetközi tapasztalataink és know-how révén a legmagasabb szintű megoldásokat kínáljuk ügyfeleink részére.

Hatékonyágunk és szakmaiságunk záloga a magyar és nemzetközi szinten alkalmazott formális és informális kiemelkedő szakemberek és szervezetek hálózata, melynek révén rugalmasan és hatékonyan az adott igényekre adaptáljuk erőforrásainkat és célirányos megoldásainkat. Cégünk kifinomult technikákkal és széles körű tapasztalatokkal segíti ügyfeleit a vállalati/ szervezeti hatékonyság optimális kialakításában, a legmegfelelőbb, szervezeti kultúrába illeszkedő vezető munkatársak megtalálásában, valamint szervezeti kommunikációban. Honlap: Pivot Human Capital

9.3. MELLÉKLET: A KUTATÁST VÉGZŐ SZERVEZET – SZIE MHR KUTATÓ KÖZPONT

A Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Karához tartozó Menedzsment és HR Kutató Központ 2011-ben alakult.

Fő kutatási területei közé tartozik többek között:

- » Nemzetköziesedés és globalizáció hatása a vállalati menedzsmentre,
- » Magyarországi és a kelet-európai HR globális összehasonlítása,
- » HR multiknál,
- » HR a KKV-knál,
- » Közszolgálati HR,
- » e-learning a menedzsmentben,
- » Fluktuációkutatás,
- » Foglalkoztatás és atipikus foglalkoztatás,
- » Üzleti etika,
- » Menedzsment tanácsadás európai összehasonlításban.

Honlap: SZIE Menedzsment és HR Kutató Központ