



# **SZAKEMBERHIÁNY ÉS MUNKAERŐMEGTARTÁS A KULCSMUNKAKÖRÖKBEN 2017**

---

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**

Készítették:

**A felmérést és elemzést végző team**

Poór József, DSc. egyetemi tanár

Juhász Tímea, tanácsadó

Csapó Ildikó, PhD hallgató

Tóth Katalin, tanszéki mérnök

Némethy Krisztina, PhD hallgató

Web-es programozás:

**Dr. Sinka Róbert**

e-learning szakértő

**A kutatás támogatója:**

TESK Csoport



**A kutatás szakmai támogatói:**

Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara

Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ)

Nemzeti Közszerológati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar

Emberi Erőforrás Intézet

Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE)

# 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>  | 13 |
| 5.1 NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖR ÉS POZÍCIÓ  | 13 |
| 5.2 NEHEZEBBEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK TULAJDONFORMA ÉS ÁGAZAT SZERINT              | 14 |
| <b>6 A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK</b>                               | 16 |
| 6.1 TIPIKUS OKOK  | 16 |
| 6.2 EGYÉB OKOK  | 18 |
| <b>7 SZEMÉLYÜGYI ESZKÖZÖK A MUNKATÁRSÁK HOSSZÚTÁVÚ MEGTARTÁSÁRA, MOTIVÁLÁSÁRA</b> | 19 |
| 7.1 PROGRAMOK A MUNKAERŐHIÁNY KEZELÉSE ÉS A MUNKATÁRSÁK MEGTARTÁSA ÉRDEKÉBEN      | 19 |
| 7.2 ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK HATÉKONYSÁGA   | 21 |
| 7.3 KORMÁNYZATI MEGOLDÁSOK  | 23 |
| <b>8 VILLÁMDIAGNÓZIS AZ AKTUÁLIS MUNKAERŐPIACI KÉRDÉSEK KAPCSÁN</b>               | 24 |
| <b>9 MUNKAERŐHIÁNY KÖZÉP-EURÓPÁBAN</b>  | 25 |
| 9.1 ÁLTALÁNOS JELLEMZŐK   | 25 |
| 9.1.1 Ágazat  | 26 |
| 9.1.2 Tulajdonforma   | 27 |
| 9.1.3 Méret – Létszám   | 27 |
| 9.1.4 Árbevétel   | 28 |
| 9.1.5 Fluktuáció mértéke  | 29 |
| 9.2 ORSZÁGOS JELLEMZŐK  | 30 |
| 9.2.1 Szlovákia   | 30 |
| 9.2.2 Szerbia   | 33 |
| 9.2.3 Ausztria  | 38 |
| 9.2.4 Románia   | 43 |
| <b>10 MELLÉKLET:</b>  | 47 |
| 10.1 A KUTATÁST VÉGZŐK BEMUTATÁSA – MENEDZSMENT ÉS HR KUTATÓ KÖZPONT              | 47 |

## 1. VEZETŐI ÖSSZEFOGLALÓ

A *Szakemberhiány és munkaerőmegtartás 2017* című kérdőíves felmérést a Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központja végezte a TESK Csoport támogatásával, valamint a Budapesti Kereskedelmi és Iparkamara, a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ), Nemzeti Közsolgálati Egyetem Államtudományi és Közigazgatási Kar Emberi Erőforrás Intézet és a Országos Humánmenedzsment Egyesület (OHE) szakmai támogatásával, 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 2017*” c. empirikus kutatás. Az elmúlt évben lefolytatott felmérésünk során, Magyarországon működő 707 db hazai és külföldi tulajdonú vállalat és intézmény került megkérdezésre. Az említetteken kívül a tanulmányunk 9. fejezetében összefoglaltuk a környező országokban (Ausztria, Csehország, Lengyelország, Románia, Szerbia és Szlovákia) hasonló módszerrel összegyűjtött 209 szervezettől beérkezett válaszokat.

### 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 a legmagasabb fluktuációs mutatót a szolgáltató ágazatban jelzi. Minden ágazatban a fizikai dolgozók munkakörcsoportja bír a legmagasabb fluktuációs mutatóval.
- » A nehezen betölthető munkakörök a privát szférában a mérnöki tevékenységhez, az ipari ágazaton belül az építőipari szakmunkás, 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 az atipikus foglalkoztatási formák jelennek 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 versenytársai konkurencia, valamint a vállalatok belső szervezeti működési problémái.

- » Mindezen hazai eredmények – jelen tanulmány részeként – összevethetők eltérő gazdasági fejlettségű Európai Unió és Európai Unió kívüli országok eredményeivel.
- » A tanulmányunk zárófejezetében elemeztük környező országokbeli válaszadók adatait, amiből az tűnik ki, hogy teljes válaszadó réteghez viszonyítva 69 százalékos azok aránya, akiknél a fluktuáció 10 százalék alatti értékkel azonosítható. A 10 és 20 százalék közötti érték jellemző az összes válaszadó 18 százalékára, 20 és 40 százalék közötti érték az válaszadók 9 százalékánál.

## 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 meg 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 4 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 2017-ben 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 2017. II. negyedévben hajtottuk végre. Az adatszolgáltatók száma: 707 db vállalat/szervezet volt Magyarországról. Összehasonlításképpen közöltük a tanulmány 9. Fejezetében 209 környező országokbeli válaszadótól beérkezett válaszok kiértékelését. A következőkben olvasható elemzés a kutatásunk legfontosabb, előzetes megállapításait tartalmazza. Terveink szerint a kutatást még folytatjuk és kiterjesszük a környező országokra is.

Köszönjük a kutatás résztvevőinek, hogy adatszolgáltatásukkal támogatták munkánkat!

### 3. VÁLASZADÓK

A kutatáshoz kapcsolódó teljes válaszadói minta 707 válaszadót jelent. A teljes válaszadói réteg összetétele Ágazat, Tulajdonforma, Foglalkoztatotti létszám és az Árbevétel alapján tekinthető át.

#### 3.1. ÁGAZAT

A 707 válaszadó közül ágazati hovatartozás tekintetében 8 százalék Iparvállalati környezetből érkező választ jelent. A pénzügyi és az informatikai ágazatban tevékenykedő válaszadó szervezetek közel 5-5 százalékban képviselik véleményüket. A mezőgazdaság és a közféra 58 százaléknyi arányban formál választ a teljes mintához képest. Az energia, telekommunikáció és a logisztikai szolgáltatások ágazatában működő válaszadói arány összesen *jelent 4 százalékot a teljes mintában.*

1. táblázat: Válaszadók ágazati hovatartozás

| Ágazat                     | Százalék     |
|----------------------------|--------------|
| Ipar                       | 8,2          |
| Kereskedelem               | 5,8          |
| Pénzügyi szektor           | 4,4          |
| Informatika                | 4,8          |
| Telekommunikáció           | 1,6          |
| Logisztikai szolgáltatások | 2,1          |
| Energia                    | 0,3          |
| Mezőgazdaság               | 7,1          |
| Szolgáltatás               | 9,3          |
| Közigazgatás               | 51,2         |
| Egyéb                      | 5,2          |
| <b>Összesen</b>            | <b>100,0</b> |

### 3.2. TULAJDONFORMA

A 707 válaszadó tulajdonforma szerinti megoszlásában 57 százalékos arányt képviselnek a hazai köztulajdonú formában működő vállalatok és intézmények. A hazai magán tulajdonosi formában működő szervezetek közel 30 százalékos arányt képviselnek válaszaikkal, míg a külföldi tulajdonú vállalatok 8 százalékos, a vegyes tulajdoni formában működő vállalatok 5 százalékos kitöltési aránnyal járulnak hozzá az adatszolgáltatáshoz.

2. táblázat: Válaszadók tulajdonformája

| Tulajdonforma      | Százalék     |
|--------------------|--------------|
| Hazai magán        | 28,6         |
| Külföldi magán     | 8,3          |
| Vegyes             | 5,6          |
| Hazai köztulajdonú | 57,5         |
| <b>Összesen</b>    | <b>100,0</b> |

### 3.3. MÉRET – LÉTSZÁM

A 707 teljes válaszadói réteg 43 százaléka 250 főnél több munkavállalót foglalkoztat. Kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat a válaszadók mintegy 10 százaléka.

A teljes válaszadói réteget tekintve a mintában résztvevő szervezet majdnem 50 százaléka foglalkoztat 100 főnél kevesebb munkavállalót. Mintegy 30 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 14 százalékot jelent a mintában.

3. táblázat: Létszámnagyság

| Létszám            | Százalék     |
|--------------------|--------------|
| 0-1 fő             | 0,7          |
| 2-9 fő között      | 9,4          |
| 10-50 fő között    | 25,7         |
| 51-100 fő között   | 12,6         |
| 101-250 fő között  | 8,2          |
| 251-500 fő között  | 5,5          |
| 501-1000 fő között | 8,7          |
| 1000 fő felett     | 29,2         |
| <b>Összesen</b>    | <b>100,0</b> |



### 3.4. ÁRBEVÉTEL

Az árbevételi adatokat tekintve a válaszadó szervezetek 22 százalékának az árbevétele meghaladja a 10 milliárd forintot. Hasonlóan 22 százalékos arányt képvisel a mintában a 100 millió és 1 milliárd forint *árbevételt teljesítő vállalati kör*. 1 milliárd és 10 milliárd forint közötti árbevétellel rendelkezik a válaszadói réteg *több mint 14 százaléka*. 100 millió forint árbevétel alatt teljesít a válaszadó szervezetek mintegy 42 százaléka, melyből 10 millió forint alatti árbevétellel rendelkezik közel egyharmada.

4. táblázat: Árbevétel nagysága

| Árbevétel                    | Százalék     |
|------------------------------|--------------|
| 10 millió Ft alatt           | 16,3         |
| 10-100 millió Ft között      | 25,4         |
| 100 millió – 1 mrd Ft között | 21,8         |
| 1-10 mrd Ft között           | 14,5         |
| 10-100 mrd Ft között         | 15,4         |
| 100 mrd Ft felett            | 6,6          |
| <b>Összesen</b>              | <b>100,0</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:

**Fluktuációs százalék = adott munkaköri csoportból kilépők száma/munkaköri csoport átlagos állományi létszáma\*100**

Munkaköri csoporttól függően az 5. táblázat tartalmazza a fluktuáció százalékos mértékét 2016-ban összesen és munkaköri csoportonként részletezve.

A válaszadói réteg szervezetei a fluktuáció mértékével kapcsolatban 60 százalékban jelzik vissza a 10 százaléknál alacsonyabb fluktuációs értéket. Ezen belül azonosítható egy olyan válaszadói kör 7 százalékkal, ahol a 2016-os évben nem mutatható ki fluktuáció, valamint a teljes válaszadó réteghez viszonyítva 53 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 38 százalékkal. Közel azonos értékkel (33%) jelenik meg a felsőfokú végzettségű szakemberek és az adminisztratív dolgozók köre. A fizikai dolgozóknál 22, az értékesítő munkakörcsoportban 17 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 35 százalék, míg az Értékesítő munkakör esetén 28 százalék.

A 40 százalék feletti fluktuációs értékek tükrében vizsgálva és összehasonlítva a munkakörcsoportokat több mint 6 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 (%)                | 7,3  | 25,7        | 27,4         | 20,8          | 13,3          | 5,5        |
| Felső-és középvezetők (%)             | 33,5 | 38,1        | 11,3         | 6,9           | 6,2           | 4,1        |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek (%) | 13,4 | 33,7        | 20,8         | 17,6          | 8,9           | 5,5        |
| Értékesítők (%)                       | 51,1 | 16,9        | 11,1         | 11,4          | 6,1           | 3,3        |
| Adminisztratív dolgozók (%)           | 17,9 | 33,6        | 18,5         | 17,0          | 7,8           | 5,2        |
| Fizikai dolgozók (%)                  | 36,4 | 22,7        | 12,5         | 13,7          | 8,1           | 6,5        |

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 70%-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 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 magán szférában (%)

| Vizsgált tényezők                     | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20-40% között | 40% felett |
|---------------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|---------------|------------|
| Szervezet összesen (%)                | 10,8 | 18,5        | 28,1         | 20,5          | 14,5          | 7,6        |
| Felső-és középvezetők (%)             | 34,8 | 35,2        | 13,0         | 6,9           | 6,9           | 3,2        |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek (%) | 19,5 | 29,9        | 19,1         | 18,3          | 8,0           | 5,2        |
| Értékesítők (%)                       | 4,6  | 19,3        | 16,4         | 11,6          | 8,7           | 3,4        |
| Adminisztratív dolgozók (%)           | 20,7 | 30,2        | 19,0         | 17,4          | 7,9           | 5,0        |
| Fizikai dolgozók (%)                  | 33,0 | 14,9        | 10,9         | 17,6          | 13,1          | 10,4       |

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 70%-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 70%-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 mintháromnegyedénél a fluktuáció mutató csak 0 és 5% közé tehető.

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

| Vizsgált tényezők                     | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20-40% között | 40% felett |
|---------------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|---------------|------------|
| Szervezet összesen (%)                | 5,1  | 30,1        | 27,2         | 21,3          | 12,0          | 4,3        |
| Felső-és középvezetők (%)             | 32,2 | 40,2        | 1,3          | 7,1           | 5,5           | 4,8        |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek (%) | 8,9  | 36,6        | 22,3         | 17,0          | 9,5           | 5,7        |
| Értékesítők (%)                       | 64,6 | 14,3        | 4,1          | 10,9          | 2,7           | 3,4        |
| Adminisztratív dolgozók (%)           | 15,9 | 36,9        | 18,6         | 16,2          | 7,2           | 5,2        |
| Fizikai dolgozók (%)                  | 40,3 | 31,3        | 13,4         | 9,5           | 3,0           | 2,5        |

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. Az eredmények rámutatnak, hogy a közszféra igen magas mutató számmal rendelkezik, igen nagymértékben képviselteti magát a vizsgálati mintában, ami torzítja az eredményeket. A versenyszféra ágazati vizsgálatánál elmondható, hogy a legmagasabb fluktuációs mutatóval a szolgáltató ágazat rendelkezik, ezen belül is a fizikai dolgozók munkakörcsoport, amely minden ágazatban a legmagasabb fluktuációs mutatóval bír. Ez a jelenség magyarázható a fizikai munkakörökbe sorolt szakmákon belül kialakult munkaerőhiánnyal, ide sorolhatók az építőipar szakterületei, például kőműves, víz-gázszerelő vagy villanyszerelő. A második legmagasabb fluktuációs mutatószámmal az adminisztratív munkakörcsoportok található minden ágazatban. Az adatok, eredmények feldolgozása, a régebbi papíralapú nyilvántartások digitalizálása komoly munkaerő szükséglettel bír minden ágazatban. A logisztikai és a telekommunikáció területén igen alacsonynak mondható a fluktuációs mutatószám, amely magyarázható az ágazat gazdaságban betöltött szerepével, továbbá az ágazaton belül kialakult munkabér struktúrával. A kereskedelmi ágazaton belül az értékesítési munkakörcsoport területén a legnagyobb munkahelyváltás mértéke. 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.

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

| Ágazat                     | Szervezet összesen (%) | Felső- és középvezetők (%) | Felsőfokú végzettségű szakemb. (%) | Értékesítők (5) | Admin. dolgozók (%) | Fizikai dolgozók (%) |
|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------------------|-----------------|---------------------|----------------------|
| Ipar                       | 5,9                    | 6,5                        | 6,7                                | 8,1             | 7,4                 | 9,8                  |
| Kereskedelem               | 5,4                    | 5,8                        | 6,1                                | 9,5             | 6,4                 | 8,2                  |
| Pénzügyi szektor           | 3,7                    | 4,4                        | 4,0                                | 5,8             | 5,0                 | 4,2                  |
| Informatika                | 5,1                    | 5,7                        | 5,0                                | 7,0             | 5,4                 | 6,5                  |
| Telekommunikáció           | 1,6                    | 1,8                        | 1,7                                | 2,8             | 1,9                 | 2,1                  |
| Logisztikai szolgáltatások | 1,7                    | 2,1                        | 2,2                                | 3,1             | 2,4                 | 2,8                  |
| Energia                    | 0,2                    | 0,2                        | 0,2                                | --              | --                  | --                   |
| Mezőgazdaság               | 5,6                    | 5,7                        | 6,2                                | 5,8             | 5,8                 | 6,1                  |
| Szolgáltatás               | 8,3                    | 9,9                        | 9,1                                | 12,0            | 9,1                 | 10,5                 |
| Közigazgatás               | 57,6                   | 52,9                       | 53,6                               | 40,4            | 50,5                | 43,8                 |
| Egyéb                      | 5,1                    | 5,0                        | 5,2                                | 5,6             | 5,9                 | 6,1                  |
| <b>Összesen</b>            | <b>100,0</b>           | <b>100,0</b>               | <b>100,0</b>                       | <b>100,0</b>    | <b>100,0</b>        | <b>100,0</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.      | Orvos                      |
| 2.      | Állatorvos                 |
| 3.      | Értékesítő manager         |
| 4.      | Betanított munkás          |
| 5.      | Adminisztrátor             |
| 6.      | Pincér/felhasználó         |
| 7.      | Informatikus               |
| 8.      | Felső vezető               |

## 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 buszvezetői pozíció, 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.      | Mérnök                     |
| 3.      | Buszvezető                 |
| 4.      | Adminisztrátor             |
| 5.      | Raktári dolgozó            |
| 6.      | Projektvezető              |
| 7.      | Szakács                    |
| 8.      | Értékesítő/manager         |

Az ipar ágazaton belül, az építőipar komoly munkaerőhiánnyal küzd. A nehezen betölthető pozíciók közül a válaszadók első helyen az építőipari szakmunkás 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.

11. táblázat: A nehezebben betölthető munkakörök listája az iparban

| Sorszám | Munkakör neve vagy pozíció   |
|---------|------------------------------|
| 1.      | Építőipari szakmunkás        |
| 2.      | Mérnök                       |
| 3.      | IT mérnök                    |
| 4.      | Adminisztratív dolgozó       |
| 5.      | Folyamat-, Lean mérnök       |
| 6.      | Projektvezető/koordinátor    |
| 7.      | Tervező-, teszt mérnök       |
| 8.      | Minőségbiztosítási szakember |

A közsféra területén, az egészségügy a legnagyobb mértékben érintett szakterület a nehezen betölthető pozíciók tekintetében. A kutatási eredmények rámutatnak, hogy 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.      | Orvos/Állatorvos           |
| 2.      | Adminisztratív munkakörök  |
| 3.      | Közegészségügyi szakértő   |
| 4.      | Építésügyi szakelődó       |
| 5.      | Fizikai munkakörök         |
| 6.      | Pályázati munkatárs        |
| 7.      | IT vezető/IT mérnök        |
| 8.      | Műszaki szakelődó          |

## 6. A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁHOZ VEZETŐ OKOK

Ebben a fejezetben azt elemezzük, 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 Eurostade 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, amely 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] | 543      | 164     | 3,27  | 1,463  |
| Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]                       | 300      | 407     | 2,68  | 1,399  |
| Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]           | 477      | 230     | 2,75  | 1,237  |
| Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]                  | 365      | 342     | 2,74  | 1,447  |
| Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]          | 555      | 152     | 3,54  | 1,395  |
| Túl alacsony bérek [Értékesítők]                                | 306      | 401     | 3,00  | 1,461  |



| Szempontok   | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]   | 501      | 206     | 3,43  | 1,304  |
| Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]  | 381      | 326     | 3,41  | 1,451  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 545      | 162     | 3,25  | 1,403  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]  | 303      | 404     | 2,63  | 1,315  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]  | 481      | 226     | 2,75  | 1,275  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]   | 362      | 345     | 2,90  | 1,477  |
| Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 531      | 176     | 2,58  | 1,458  |
| Külföldi elvándorlás [Értékesítők]   | 300      | 407     | 2,34  | 1,360  |
| Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]   | 465      | 242     | 2,22  | 1,240  |
| Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]  | 376      | 331     | 2,82  | 1,501  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 510      | 197     | 2,31  | 1,292  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]  | 300      | 407     | 2,27  | 1,273  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]  | 459      | 248     | 2,26  | 1,219  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]   | 367      | 340     | 2,40  | 1,343  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                    | 513      | 194     | 2,14  | 1,236  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]  | 304      | 403     | 2,12  | 1,232  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]  | 469      | 238     | 2,15  | 1,214  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]   | 367      | 340     | 2,40  | 1,367  |
| Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 532      | 175     | 2,70  | 1,353  |
| Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]   | 310      | 397     | 2,56  | 1,312  |
| Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]   | 469      | 238     | 2,47  | 1,203  |
| Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]  | 359      | 348     | 2,66  | 1,401  |
| Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 534      | 173     | 2,18  | 1,297  |
| Rossz munkakörülmények [Értékesítők]   | 311      | 396     | 2,31  | 1,337  |
| Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]   | 483      | 224     | 2,27  | 1,263  |
| Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]  | 377      | 330     | 2,64  | 1,423  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek] | 525      | 182     | 1,92  | 1,191  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]                       | 311      | 396     | 2,05  | 1,254  |

| Szempontok   | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók] | 480      | 227     | 2,06  | 1,206  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]        | 376      | 331     | 2,23  | 1,298  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                            | 528      | 179     | 2,53  | 1,400  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]  | 311      | 396     | 2,58  | 1,398  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]                                      | 481      | 226     | 2,44  | 1,301  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]   | 377      | 330     | 2,63  | 1,431  |

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

- » belső konfliktusok,
- » teljesítménybérezés
- » teljesítménykényszer
- » rossz munkaszervezés
- » szervezeti struktúra hiányosságai
- » előmeneteli rendszer hiánya
- » szabályozatlan munkakörök
- » menedzsment hiánya és szervezetlensége

A felsorolt problémákból kiderül, hogy a megkérdezett vállalatok problémái a belső szervezés hiányosságaiból fakadnak, amelyek több okra is visszavezethetők. Ilyen okok közé kell sorolni, hogy az egyes vállalatoknál hiányzik a menedzsment, hiányos tudással rendelkeznek a vállalat működésére vonatkozóan a döntés hozók, valamint alacsony színvonalú tudással rendelkeznek a munkavállalók.

## 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 teljesítményértékelési és prémium rendszerek (52,4%) alkalmazása mellett, a munkakörülmények javítására irányuló programokat (47,0%) és a rugalmas munkaidőt (43,8%) alkalmazzák. 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 átlagnál 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   | 52,4                              |
| 2.                   | Munkavégzési körülmények javítása   | 47                                |
| 3.                   | Rugalmas munkaidő alkalmazása   | 43,8                              |
| 4.                   | Gyakornoki program  | 34,6                              |
| 5.                   | Cégautó juttatás  | 33                                |
| 6.                   | Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)                               | 31,4                              |
| 7.                   | Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák) | 30,3                              |
| 8.                   | Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)                    | 29,7                              |
| 9.                   | Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetése                    | 27,6                              |
| 10.                  | Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv  | 27                                |
| 11.                  | Munkáltatói brand tudatos építése   | 22,7                              |
| 12.                  | Extra szabadság napok biztosítása   | 18,9                              |
| 13.                  | Kulcsembert megtartási program  | 18,9                              |
| 14.                  | Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program                                       | 18,9                              |

| Hatékonysági sorrend | Eszközök                                   | Megkérdezettek hány %-a használja |
|----------------------|--|-----------------------------------|
| 15.                  | Versenyképes bérezési, fizetési rendszer   | 18,7                              |
| 16.                  | Karrier és utánpótlás menedzsment program  | 18,4                              |
| 17.                  | Nyugdíjbiztosítási program                 | 14,1                              |
| 18.                  | Egészségbiztosítási program                | 13,5                              |
| 19.                  | Életbiztosítás                             | 13,5                              |
| 20.                  | Duális képzés alkalmazása                  | 12,4                              |
| 21.                  | Több elemet kombináló hűségprogram         | 11,4                              |
| 22.                  | A toborzás kiterjesztése a határokon túlra | 10,3                              |
| 23.                  | Ösztöndíj program                          | 9,2                               |
| 24.                  | Részvényjuttatás, készpénjuttatás          | 4,5                               |

A kérdésre válaszoló vállalatok további megoldásokat is alkalmaznak a munkaerőhiány kezelése és a munkatársak megtartása érdekében:

- » Munkáltatói brand tudatos építése
- » Extra szabadságnapok biztosítása
- » Általános kompetencia értékelési és fejlesztési programok
- » Kulcsembert megtartási programok.

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 Social média felületek, 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 hozzáállás                                     |
| 2.      | Egyéb a munkakörön kívüli kereseti lehetőségek biztosítása |
| 3.      | Hivatalos eltérítés  |
| 4.      | Kellemes munkahelyi légkör kialakítása                     |
| 5.      | Képzések, tanfolyamok támogatása                           |
| 6.      | Közeledjenek a vezetők és a fizikai dolgozók bérei         |
| 7.      | Laptop, mobiltelefon biztosítás                            |
| 8.      | Mentorok jutalmazása                                       |
| 9.      | Pályakezdő Diplomás Program                                |
| 10.     | Ajánló (Referral) program                                  |
| 11.     | Szakirányú továbbképzés                                    |
| 12.     | Szakmai elismerés  |

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 rendszer”-t tartják a megkérdezett válaszadók, igaz csak a megkérdezettek 1/5-e alkalmazza. A második két leghatékonyabb eszköznek a „teljesítményértékelési és prémiumrendszer”-t és a „rugalmas munkaidő alkalmazás”-t tartják a megkérdezett válaszadók. A teljesítményértékelési prémiumrendszert a megkérdezettek több mint a fele alkalmazza, a rugalmas munkaidőt a válaszadók több mint 40%-a. A harmadik leghatékonyabb ösztönzési eszköznek a válaszadók a „Vonzó hosszútávú ösztönzési rendszer”-t, a „Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetését” célzó programokat és a szociális ösztönzési kategóriába tartozó a „Munkavégzési körülmények javítására irányuló programokat pl. részvényjuttatás, cash plan, tartják a válaszadók. Ezen ösztönzők alkalmazása közül a munkakörülmények javítására irányuló intézkedéseket a vállalatok 47%-a meg is valósítja.

A legkevésbé hatékony eszközök között említettek a válaszadók a Gyakornoki programokat, annak ellenére, hogy a megkérdezett szervezetek több mint 30,0%-a használja eszközként. Az általános kompetencia értékelési és fejlesztési programokat a megkérdezett vállalatok közel 1/5-e 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.                   | Vonzó hosszú távú ösztönzési rendszer (pl. részvényjuttatás, cash plan)                        |
| 3.                   | Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növelő programok működtetése                     |
| 3.                   | Munkavégzési körülmények javítása  |
| 4.                   | Speciális képzési program, egyéni fejlesztési terv   |
| 5.                   | Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis- építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák) |
| 5.                   | Létszámcsökkentés hatékonyságnövelési programok révén  |
| 6.                   | Életbiztosítás   |
| 6.                   | Cégautó juttatás   |
| 6.                   | Kulcsembert megtartási program   |
| 6.                   | Munkáltatói brand tudatos építése  |
| 7.                   | Nyugdíjbiztosítási program   |
| 7.                   | Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)                     |
| 7.                   | Extra szabadság napok biztosítása  |
| 7.                   | Karrier és utánpótlás menedzsment program  |
| 7.                   | Ösztöndíj program  |
| 7.                   | Duális képzés alkalmazása  |
| 7.                   | Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)                                |
| 8.                   | Egészségbiztosítási program  |
| 8.                   | Több elemet kombináló hűségprogram   |
| 8.                   | Általános kompetencia értékelési és fejlesztési program  |
| 8.                   | Gyakornoki program   |
| 8.                   | 3-6 hónapos külföldi kiküldetés lehetősége   |
| 8.                   | Létszámcsökkentés technológiai fejlesztés révén (robotizáció, IT rendszerek)                   |

### 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 bevezetésekor 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 betelepülésének 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.                   | Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)                |
| 4.                   | Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása                                      |
| 5.                   | Atipikus munkavállalási formák támogatása (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör stb.)            |
| 6.                   | Közlekedés fejlesztése, munkába járási hozzájárulás (pl. vállalati buszok támogatása)                    |
| 7.                   | Speciális munkaerő piaci szolgáltatások bevezetése   |
| 8.                   | Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása   |
| 9.                   | Diák munka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)                  |
| 10.                  | Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „kölcsonözhetősége” |
| 11.                  | Áttelepedési támogatás (külön bel- és külföldi áttelepedés esetén)                                       |
| 12.                  | Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása Közép-Európából                            |
| 12.                  | Külföldi munkavállalók betelepülésének ösztönzése, támogatása a világ bármely tájáról                    |
| 12.                  | Nyelvtanítás külföldi munkavállalók számára  |
| 13.                  | Külföldi munkavállalók betelepülésének 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. MUNKAERŐHIÁNY KÖZÉP-EURÓPÁBAN

### 9.1. ÁLTALÁNOS JELLEMZŐK

A kutatáshoz kapcsolódó teljes válaszadói minta 209 válaszadót jelent a környező országokból. A vizsgálati minta összetétele eltérő gazdasági fejlettségű Európai Unió és Nem Unió országokat is tartalmaz. A legnagyobb arányban a válaszok a következő négy országból érkeztek: 34,4% Szlovákiából, 22,5% Szerbia, 18,7% Ausztria és 18,2% Románia. A továbbiakban vizsgáljuk a teljes válaszadói réteg összetételét Ágazat, Tulajdonforma, Foglalkoztatotti létszám és az Árbevétel alapján.

18. táblázat Válaszadók ország eloszlása

| Ország          | Százalék     |
|-----------------|--------------|
| Szlovákia       | 34,4         |
| Csehország      | 2,9          |
| Lengyelország   | 3,3          |
| Románia         | 18,2         |
| Szerbia         | 22,5         |
| Ausztria        | 18,7         |
| <b>Összesen</b> | <b>100,0</b> |

## 9.1.1 ÁGAZAT

A 209 válaszadó közül ágazati hovatartozás tekintetében 21 százalék a Szolgáltatási szektorból, 19 százalék Iparvállalati környezetből és 18 százalék Kereskedelmi területről érkező választ jelent. A Mezőgazdasági ágazat 8 százalékban, Pénzügyi ágazat 7 százalékban, a Közigazgatási ágazat több mint 6 százalékban tevékenykedő válaszadó szervezeteket. Az Energia, Telekommunikáció és a Logisztikai szolgáltatások ágazatában működő válaszadói arány összesen 8,6 százalékot jelent a teljes mintában.

19. táblázat: A válaszadók ágazati összegzése

| Ország          | Ipar        | Kereskedelem | Pénzügyi szektor | Informatika | Telekommunikáció | Logisztikai szolgáltatások | Energia    | Mezőgazdaság | Szolgáltatás | Közigazgatás | Egyéb      | Total        |
|-----------------|-------------|--------------|------------------|-------------|------------------|----------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------|
| Szlovákia       | 16,7        | 18,1         | 5,6              | 8,3         | 2,8              | 8,3                        | 14         | 16,6         | 20,8         | 0            | 1,4        | <b>100,0</b> |
| Csehország      | 100         | 0            | 0                | 0           | 0                | 0                          | 0          | 0            | 0            | 0            | 0          | <b>100,0</b> |
| Lengyelország   | 14,3        | 0            | 0                | 14,3        | 0                | 0                          | 0          | 0            | 42,8         | 28,6         | 0          | <b>100,0</b> |
| Románia         | 34,2        | 21,1         | 5,3              | 5,3         | 0                | 0                          | 7,9        | 7,8          | 7,9          | 2,6          | 7,9        | <b>100,0</b> |
| Szerbia         | 14,9        | 27,7         | 6,4              | 0           | 0                | 0                          | 8,5        | 2,1          | 19,1         | 17           | 4,3        | <b>100,0</b> |
| Ausztria        | 5,1         | 10,3         | 15,4             | 0           | 2,6              | 2,6                        | 0          | 5,1          | 35,8         | 7,7          | 15,4       | <b>100,0</b> |
| <b>Összesen</b> | <b>19,6</b> | <b>18,2</b>  | <b>7,2</b>       | <b>4,3</b>  | <b>1,4</b>       | <b>3,3</b>                 | <b>3,8</b> | <b>8,6</b>   | <b>21,2</b>  | <b>6,7</b>   | <b>5,7</b> | <b>100,0</b> |

## 9.1.2 TULAJDONFORMA

A 209 válaszadó tulajdonforma szerinti megoszlásában 60 százalékos arányt képviselnek a hazai/magántulajdonú vállalatok. A hazai köztulajdonban működő szervezetek és intézmények közel 10 százalékos arányt képviselnek válaszaikkal, a külföldi tulajdonú vállalatok több mint 16 százalékos, a vegyes tulajdoni formában működő vállalatok több mint 13 százalékos kitöltési aránnyal járulnak hozzá az adatszolgáltatáshoz

20. táblázat: Válaszadók tulajdonformája %

| Ország        | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi    | Vegyes      | Total        |
|---------------|-------------|--------------------|-------------|-------------|--------------|
| Szlovákia     | 77,5        | 1,4                | 14,1        | 7,0         | <b>100,0</b> |
| Csehország    | 40,0        | 0,0                | 0,0         | 60,0        | <b>100,0</b> |
| Lengyelország | 16,7        | 16,7               | 33,3        | 33,3        | <b>100,0</b> |
| Románia       | 89,2        | 2,7                | 5,4         | 2,7         | <b>100,0</b> |
| Szerbia       | 32,6        | 28,3               | 21,7        | 17,4        | <b>100,0</b> |
| Ausztria      | 42,1        | 10,5               | 26,3        | 21,1        | <b>100,0</b> |
| <b>Total</b>  | <b>60,1</b> | <b>9,9</b>         | <b>16,7</b> | <b>13,3</b> | <b>100,0</b> |

## 9.1.3 MÉRET – LÉTSZÁM

A 209 teljes válaszadói réteg közel 28 százaléka 250 főnél több munkavállalót foglalkoztat. Kevesebb, mint 10 főt foglalkoztat a válaszadók közel 25 százaléka.

A teljes válaszadói réteget tekintve a mintában résztvevő szervezet több mint 50 százaléka foglalkoztat 100 főnél kevesebb munkavállalót. Mintegy 17 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 19 százalékot jelent a mintában.

21. táblázat: Létszámnagyság %

| Ország        | 0-1 fő     | 2-9 fő között | 10-50 fő között | 51-100 fő között | 101-250 fő között | 251-500 fő között | 501-1000 fő között | 1000 fő felett | Total        |
|---------------|------------|---------------|-----------------|------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------|
| Szlovákia     | 8,3        | 40,2          | 26,4            | 5,6              | 12,5              | 2,8               | 1,4                | 2,8            | <b>100,0</b> |
| Csehország    | 0,0        | 50,0          | 0,0             | 0,0              | 50,0              | 0,0               | 0,0                | 0,0            | <b>100,0</b> |
| Lengyelország | 0,0        | 14,3          | 14,3            | 0,0              | 14,3              | 0,0               | 28,5               | 28,6           | <b>100,0</b> |
| Románia       | 0,0        | 2,6           | 42,1            | 15,7             | 21,1              | 5,3               | 7,9                | 5,3            | <b>100,0</b> |
| Szerbia       | 0,0        | 19,1          | 19,1            | 6,4              | 8,5               | 2,2               | 6,4                | 38,3           | <b>100,0</b> |
| Ausztria      | 0,0        | 2,7           | 18,9            | 8,1              | 13,5              | 8,2               | 18,9               | 29,7           | <b>100,0</b> |
| <b>Total</b>  | <b>2,9</b> | <b>21,3</b>   | <b>25,1</b>     | <b>7,7</b>       | <b>14,5</b>       | <b>3,9</b>        | <b>7,7</b>         | <b>16,9</b>    | <b>100,0</b> |

## 9.1.4 ÁRBEVÉTEL

A válaszadó szervezetek közel fele, 48 százaléka 100 millió forint alatti árbevétel alatt teljesít, melyből több mint egyharmada 10 millió forint alatti árbevétellel rendelkezik. 1 milliárd-10 milliárd forint, valamint 10 milliárd és 100 milliárd közötti árbevétellel rendelkezik a válaszadói réteg 13-13 százaléka. A válaszadó szervezetek több mint 7 százalékának az árbevétele meghaladja a 100 milliárd forintot.

22. táblázat: Válaszadók éves árbevétel besorolása %

| Ország        | 10 millió Ft alatt | 10–100 millió Ft között | 100 millió és 1 mrd Ft között | 1–10 mrd Ft között | 10–100 mrd Ft között | 100 mrd Ft felett | Total        |
|---------------|--------------------|-------------------------|-------------------------------|--------------------|----------------------|-------------------|--------------|
| Szlovákia     | 27,3               | 51,5                    | 10,6                          | 4,5                | 6,1                  | 0,0               | 100,0        |
| Csehország    | 0,0                | 83,3                    | 0,0                           | 16,7               | 0,0                  | 0,0               | 100,0        |
| Lengyelország | 33,3               | 16,7                    | 16,7                          | 0,0                | 0,0                  | 33,3              | 100,0        |
| Románia       | 0,0                | 21,9                    | 40,6                          | 28,1               | 9,4                  | 0,0               | 100,0        |
| Szerbia       | 11,4               | 22,7                    | 13,6                          | 15,9               | 20,5                 | 15,9              | 100,0        |
| Ausztria      | 3,2                | 19,4                    | 22,6                          | 12,9               | 25,8                 | 16,1              | 100,0        |
| <b>Total</b>  | <b>14,1</b>        | <b>34,1</b>             | <b>18,4</b>                   | <b>13,0</b>        | <b>13,0</b>          | <b>7,4</b>        | <b>100,0</b> |

## 9.1.5 FLUKTUÁCIÓ MÉRTÉKE

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

A válaszadó szervezetek a fluktuáció mértékével kapcsolatban több mint 70 százalékban jelzik vissza a 10 százaléknál alacsonyabb fluktuációs értéket. Ezen belül azonosítható egy olyan válaszadói kör Szlovákia, Szerbia és Lengyelország tekintetében, ahol a 2016-os évben nem mutatható ki fluktuáció, igaz Lengyelország igen kismértékben képviselteti magát a mintában. A teljes válaszadó réteghez viszonyítva 69 százalékos azok aránya, akiknél 10 százalék alatti érték azonosítható. 10 és 20 százalék közötti érték jellemző az összes válaszadó 18 százalékára, 20 és 40 százalék közötti érték az válaszadók 9 százalékánál.

Az összes munkaköri csoport vonatkozásában a legmagasabb fluktuációs százalékos érték a 0 és 5 százalék közötti kategóriában szerepel.

23. táblázat: Fluktuáció mértéke %

| Ország        | 0%          | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20%-40% között | 40% felett | Total        |
|---------------|-------------|-------------|--------------|---------------|----------------|------------|--------------|
| Szlovákia     | 22,4        | 26,9        | 25,4         | 14,8          | 9,0            | 1,5        | <b>100,0</b> |
| Csehország    | 0,0         | 0,0         | 25,0         | 75,0          | 0,0            | 0,0        | <b>100,0</b> |
| Lengyelország | 28,5        | 14,3        | 28,6         | 0,0           | 14,3           | 14,3       | <b>100,0</b> |
| Románia       | 2,8         | 33,3        | 30,6         | 22,2          | 11,1           | 0,0        | <b>100,0</b> |
| Szerbia       | 24,3        | 43,2        | 13,5         | 16,3          | 2,7            | 0,0        | <b>100,0</b> |
| Ausztria      | 5,3         | 26,3        | 26,3         | 21,1          | 13,2           | 7,8        | <b>100,0</b> |
| <b>Total</b>  | <b>15,3</b> | <b>30,2</b> | <b>24,3</b>  | <b>18,5</b>   | <b>9,0</b>     | <b>2,7</b> | <b>100,0</b> |

A továbbiakban ország bontásban vizsgáljuk a fluktuáció mértékét, a hiányszakmákat és a vállalatok által alkalmazott intézkedések tekintetében.

## 9.2. ORSZÁGOS JELLEMZŐK

### 9.2.1 SZLOVÁKIA

A Szlovákiai válaszadó réteg szervezetei 34 százalékban azonosíthatók. A minta adatai rámutatnak, hogy a Felső- és középvezetők körében kevésbé jellemző a munkahely váltás, a válaszadók több mint 50 százalékánál nem mutatható ki a fluktuáció. A 2016-os évben a teljes válaszadó réteghez viszonyítva 88 százalék azok aránya, akinél 10 százalék alatti érték azonosítható. A fizikai dolgozóknál a 10 százalék feletti fluktuációs érték nem tér el a régió átlagától, ami 29 százalék.

24. táblázat: Szlovákia fluktuációs mutatója munkakörcsoportok bontásában %

| Szlovákia                         | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20%-40% között | 40% felett | Total |
|-----------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|----------------|------------|-------|
| Felső- és középvezetők            | 57,4 | 18,0        | 13,1         | 6,6           | 3,3            | 1,6        | 100,0 |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek | 44,1 | 23,0        | 11,5         | 3,3           | 11,5           | 6,6        | 100,0 |
| Értékesítők                       | 44,3 | 19,7        | 18,0         | 9,8           | 3,3            | 4,9        | 100,0 |
| Adminisztratív dolgozók           | 42,2 | 20,3        | 18,8         | 7,8           | 6,3            | 4,6        | 100,0 |
| Fizikai dolgozók                  | 24,6 | 23,1        | 13,8         | 13,8          | 18,5           | 6,2        | 100,0 |

A legnehezebben betölthető munkakörök és pozíciók azonosítására a válaszadók az autóiipari mérnök, fizikai munkatárs, raktáros, értékesítő, adminisztrátor, fejlesztőmérnök és sofőr válaszokat adták.

25. táblázat: Nehezen betölthető pozíciók Szlovákia

| Sorszám | Munkakör neve vagy pozíció |
|---------|----------------------------|
| 1.      | Mérnök autóiipar           |
| 2.      | Fizikai munkaerő           |
| 3.      | Raktáros                   |
| 4.      | Értékesítő                 |
| 5.      | Adminisztrátor             |
| 6.      | Fejlesztő mérnök           |
| 7.      | Sofőr                      |

A nehezen betölthető munkakörökben a pozíció betöltése átlagosan 5-10 hétig tart, amely kedvezőbb képet mutat a hazai átlagnál.

26. Táblázat: Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok – Szlovákia (átlag, szórás, 1-5 értékelő skála felhasználásával)

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok | N        |         | Átlag | Szórás |
|---|----------|---------|-------|--------|
|   | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Versenytársak konkurenciája [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 51       | 19      | 2,53  | 1,255  |
| Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]   | 51       | 19      | 2,63  | 1,341  |
| Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]   | 52       | 18      | 2,71  | 1,016  |
| Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]  | 53       | 17      | 3,13  | 1,345  |
| Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 51       | 19      | 2,82  | 1,126  |
| Túl alacsony bérek [Értékesítők]  | 51       | 19      | 2,80  | 1,184  |
| Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]  | 54       | 16      | 3,07  | ,988   |
| Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]   | 53       | 17      | 3,30  | 1,265  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 52       | 18      | 2,73  | 1,239  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]   | 51       | 19      | 2,55  | 1,205  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]   | 51       | 17      | 2,74  | ,984   |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]  | 52       | 18      | 3,15  | 1,304  |
| Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 49       | 21      | 2,65  | 1,508  |
| Külföldi elvándorlás [Értékesítők]  | 48       | 22      | 2,23  | 1,259  |
| Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]  | 50       | 20      | 2,36  | 1,191  |
| Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]   | 49       | 21      | 2,63  | 1,496  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                   | 49       | 21      | 2,24  | 1,146  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]   | 50       | 20      | 2,24  | 1,255  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]   | 50       | 20      | 2,54  | 1,182  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]  | 50       | 20      | 1,90  | 1,165  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                               | 49       | 21      | 2,06  | 1,162  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]   | 49       | 21      | 2,00  | 1,000  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]   | 50       | 20      | 2,22  | 1,148  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]  | 51       | 19      | 2,37  | 1,280  |
| Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 50       | 20      | 2,72  | 1,230  |
| Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]  | 51       | 19      | 2,65  | 1,010  |
| Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]  | 50       | 20      | 2,60  | 1,203  |

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok      | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]  | 52       | 18      | 2,58  | 1,210  |
| Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 50       | 20      | 1,90  | 1,165  |
| Rossz munkakörülmények [Értékesítők]   | 51       | 19      | 1,98  | 1,288  |
| Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]   | 51       | 19      | 1,98  | 1,175  |
| Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]  | 53       | 17      | 2,34  | 1,329  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek] | 51       | 19      | 2,08  | 1,036  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]                       | 51       | 19      | 1,98  | 0,990  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók]           | 51       | 19      | 2,02  | 0,905  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]                  | 54       | 16      | 2,43  | 1,283  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                      | 50       | 20      | 2,40  | 1,178  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]  | 52       | 18      | 2,44  | 1,092  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]  | 52       | 18      | 2,50  | 1,226  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]   | 50       | 20      | 2,79  | 1,093  |

A felsőfokú végzettséggel rendelkező szakember hiány okainak a válaszadók a túl alacsony béreket, a külföldi elvándorlást és a szakképzett munkaerőhiányát jelölték meg, igaz, igen alacsony a fluktuáció ezen a területen.

A legmagasabb fluktuációs mutatóval a fizikai munkakörcsoport rendelkezik, amely kialakulásának legmeghatározóbb okai: a túl alacsony bér, a munka és magánélet összehangolásának problémái, a szakképzett munkaerő hiánya és a versenytársak konkurenciája. A megfelelően képzett és tapasztalatokkal rendelkező szakmunkásokért igen erős a verseny hazánkhoz hasonlóan, amelyben szintén fontos szerepet játszanak a demográfia hatások.

Az értékesítő munkakörcsoport esetében a munkaerőhiány okai közé sorolható a túl alacsony bérek, a versenytársak konkurenciája.

A munkaerőhiány kialakulását a legalacsonyabb mértékben minden munkakörcsoportnál a közlekedési infrastruktúra hiányosságai, valamint a rossz munkakörülmények befolyásolták.

A munkaerő megtartásra eltérő módon reagálnak a megkérdezett szervezetek, de a jelenlegi gyakorlatot elemezve megállapítható, hogy a Szlovákiában működő szervezetek a versenyképes bérezési és javadalmazási rendszerek (70%) mellett, részvénytársaságok biztosításával (38%), rugalmas munkaidő és extra szabadságnapok bevezetésével (43%), valamint a munkakörülmények javítására (54%) irányuló eszközökkel próbálják kezelni a munkaerőhiányt.



## 9.2.2 SZERBIA

A Szerbiai válaszadó réteg szervezetei 22,5 százalékban azonosíthatók, amely adatok alapján elmondható, hogy a 40% feletti fluktuációs mutatóval egyik munkakörcsoport sem rendelkezik. A legalacsonyabb fluktuációs mutatóval a felső- és középvezetői valamint az adminisztratív munkakörcsoport rendelkezik. A fluktuációs mutató 20-40 százalék közötti legmagasabb értékét az értékesítői munkakörcsoport eredményei mutatja. Ez a magas fluktuációs mutatószám kialakulásának, okainak a válaszadó szervezetek a túl alacsony béreket, a versenytársak konkurenciáját, a szakképzett munkaerő hiányát és a rossz munkakörülményeket jelölték meg. Az adminisztratív dolgozók munkakörcsoportban a fluktuációs mutatószám markánsan 0 és 5 százalék közötti kategóriába pozícionálható. A megkérdezett szervezetek a fluktuáció legfőbb okának a versenytársak konkurenciáját és a túl alacsony munkabéreket határozták meg.

27. táblázat: Szerbia fluktuációs mutatója munkakörcsoportok bontásában %

| Szerbia                           | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20%-40% között | 40% felett | Total |
|-----------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|----------------|------------|-------|
| Felső- és középvezetők            | 26,9 | 50,0        | 19,3         | 3,8           | 0,0            | 0,0        | 100,0 |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek | 17,9 | 42,9        | 21,4         | 7,1           | 10,7           | 0,0        | 100,0 |
| Értékesítők                       | 25,0 | 33,3        | 4,2          | 4,2           | 33,3           | 0,0        | 100,0 |
| Adminisztratív dolgozók           | 26,9 | 57,7        | 7,7          | 7,7           | 0,0            | 0,0        | 100,0 |
| Fizikai dolgozók                  | 22,7 | 40,9        | 13,6         | 9,2           | 13,6           | 0,0        | 100,0 |

Szerbiában a legnehezebben betölthető munkakörcsoportok az értékesítési pozíciók, a fizikai munkakörcsoportok és a felsőfokú végzettséget követelő munkakörök. A mérnöki pozíciók hasonlóan a magyarországi tapasztalatokhoz, a hiányszakmák területéhez sorolhatók. A pozíciók betöltésének átlagos ideje Szerbiában 10-12 hét, hasonlóan a Közép-Kelet Európai régió gyakorlatához.

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

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok | N        |         | Átlag | Szórás |
|---|----------|---------|-------|--------|
|   | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Versenytársak konkurenciája [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 21       | 25      | 2,10  | 1,375  |
| Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]   | 15       | 31      | 2,27  | 1,486  |
| Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]   | 15       | 31      | 1,93  | 1,163  |
| Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]  | 23       | 23      | 2,87  | 1,890  |
| Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 19       | 27      | 2,47  | 1,467  |
| Túl alacsony bérek [Értékesítők]  | 14       | 32      | 2,79  | 1,528  |
| Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]  | 17       | 29      | 2,24  | 1,437  |
| Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]   | 25       | 21      | 2,84  | 1,405  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 19       | 27      | 2,53  | 1,504  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]   | 13       | 33      | 1,77  | 1,013  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]   | 15       | 31      | 1,80  | 1,424  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]  | 20       | 26      | 1,55  | 1,009  |
| Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 19       | 27      | 2,68  | 1,250  |
| Külföldi elvándorlás [Értékesítők]  | 13       | 33      | 1,85  | 0,801  |
| Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]  | 23       | 33      | 1,85  | 0,689  |
| Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]   | 23       | 23      | 1,78  | 1,242  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                   | 13       | 33      | 1,92  | 1,320  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]   | 13       | 33      | 1,38  | 0,650  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]   | 13       | 33      | 1,23  | 0,599  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]  | 20       | 26      | 1,70  | 1,218  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                               | 13       | 33      | 1,46  | 0,967  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]   | 14       | 32      | 2,00  | 1,414  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]   | 13       | 33      | 1,92  | 1,252  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]  | 19       | 27      | 1,37  | 0,931  |
| Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 17       | 29      | 2,59  | 1,176  |
| Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]  | 13       | 33      | 2,38  | 1,446  |

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok      | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]   | 14       | 32      | 1,93  | 1,072  |
| Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]  | 0        | 46      | 1,86  | 1,410  |
| Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 14       | 32      | 2,14  | 1,406  |
| Rossz munkakörülmények [Értékesítők]   | 12       | 34      | 2,08  | 1,240  |
| Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]   | 13       | 33      | 2,23  | 1,536  |
| Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]  | 22       | 24      | 1,64  | 1,093  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek] | 16       | 30      | 2,38  | 1,408  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]                       | 13       | 33      | 2,38  | 1,446  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók]           | 14       | 32      | 2,29  | 1,590  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]                  | 20       | 26      | 1,65  | 1,40   |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                      | 19       | 27      | 3,26  | 1,528  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]  | 14       | 32      | 2,64  | 1,447  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]  | 15       | 31      | 2,67  | 1,839  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]   | 20       | 26      | 2,90  | 1,410  |

A munkaerőhiány kialakulásának okait vizsgálva megállapítható, hogy a felsőfokú végzettségű szakemberek munkakörcsoport területén, a munka és a magánélet összehangolása, a külföldi elvándorlás és az oktatási rendszer hiányosságaira vezethető vissza. Az adminisztratív munkakörcsoport területén a munkaerőhiány kialakulásának okai a rossz munkakörülmények és a közlekedési infrastruktúra hiányosságai. Az értékesítési munkakörcsoport területén kialakult munkaerőhiány okai a túl alacsony bérek és a munka-magánélet összehangolásának problémái. Az eredmények rámutatnak, hogy hasonlóan a régió országaihoz a munkaerőhiány kialakulása elsősorban az alacsony bérekre és a munka-magánéleti egyensúly problémáiból fakad.

A nehezen betölthető pozíciók között a második helyen szerepel a fizikai munkakörcsoport, amely magyarázható a túl alacsony bérekkel, a versenytársak konkurenciájával, valamint a munka-magánélet összehangolásának hiányosságával. A nehezen betölthető pozíciók között szerepel Szerbiában is a mérnöki, IT mérnöki képesítéssel rendelkező szakember hiány, amely szintén hasonló képet mutat a régió országainak vizsgálatakor.

29. táblázat: Nehezen betölthető pozíciók Szerbia

| Sorszám | Munkakör neve vagy pozíció |
|---------|----------------------------|
| 1.      | Mérnök                     |
| 2.      | Fizikai munkaerő           |
| 3.      | IT mérnök                  |
| 4.      | Értékesítő                 |
| 5.      | Adminisztrátor             |
| 6.      | Raktáros                   |

A szervezetek által alkalmazott megoldások hasonló képet mutatnak a régióban, amelyet a 30. tábla mutat be.

30. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására – Szerbia

| Hatékonysági sorrend | Eszközök  | Megkérdezettek hány %-a használja |
|----------------------|---|-----------------------------------|
| 1.                   | Versenyképes bérezési, fizetési rendszer  | 65,0                              |
| 2.                   | Gyakornoki programok  | 56,0                              |
| 3.                   | Teljesítményértékelési és prémiumrendszer   | 48,7                              |
| 4.                   | Cégautó juttatás  | 46,3                              |
| 5.                   | Rugalmas munkaidő   | 43,7                              |
| 6.                   | Kulcsemberek megtartási programok   | 43,2                              |
| 7.                   | Nyugdíjbiztosítási programok  | 36,5                              |
| 8.                   | Speciális képzési programok   | 39,0                              |
| 9.                   | Oktatási intézményekkel való együttműködés (egyetem, szakképző)                               | 31,7                              |
| 10.                  | Toborzási módszerek fejlesztése (adatbázis építés, célcsoport specifikus eszközök, csatornák) | 24,3                              |
| 11.                  | Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)                    | 21,9                              |

A kutatási régió országai eltérő kormányzati intézkedéseket alkalmaznak a munkaerőhiány enyhítésére. Szerbiában a válaszadó szervezetek véleménye szerint a következő intézkedések segítik a vállalkozásokat a munkaerőhiány megoldásának területén. Kiemelkedő szerepet kap a kormányzati hatékonyság növelés és intézkedések területén a bértámogatási rendszerek átalakítása és az atipikus foglalkoztatási formák támogatása.

31. táblázat: Kormányzati Programok hatékonyságának bemutatása – Szerbia

| Hatékonysági sorrend | Eszköz  |
|----------------------|---|
| 1.                   | Bértámogatási rendszer kiterjesztése  |
| 2.                   | Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka)                                |
| 3.                   | Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)                 |
| 4.                   | Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása                                       |
| 5.                   | Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „köölcsönözhetősége” |
| 6.                   | Adózási és járulék rendszerek átalakítása   |
| 7.                   | Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása  |
| 8.                   | Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)                    |

### 9.2.3 AUSZTRIA

Ausztria a vizsgálati minta 18,7 százalékában van jelen. Az eltérő történelmi és gazdasági múlttal rendelkező ország munkaerőhiánnyal küzd hasonlóan a régió országaihoz.

Az vizsgálati minta adatai érdekes képet mutatnak, mivel a fluktuáció mértéke 0 vagy nulla közeli érték a fizikai munkakörcsoport és a felső- és közép vezetői munkakörcsoport területén található, amely eltérő gyakorlatot mutat az régió országaihoz képest. Igaz a fizikai munkakörcsoport egyes munkaköreinél ez a mutatószám meghaladja a 40 százalékot, amely a megkérdezett válaszadók 8 százalékánál fordul elő. Az értékesítők munkakörcsoportban a fluktuáció több mint 2/5-e 40 százalék felett van. A felsőfokú végzettségű szakmákhoz kötött munkakörcsoportok fluktuációs mutatója 5 és 20 százalék közé tehető a megkérdezettek közel 50 százalékánál. Az adminisztratív munkakörcsoport fluktuációs mutatója 0 és 20 százalék közötti értéket mutat a teljes mintában.

32. táblázat: Ausztria fluktuációs mutatója munkakörcsoportok bontásában %

| Ausztria                          | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20%-40% között | 40% felett | Total |
|-----------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|----------------|------------|-------|
| Felső- és középvezetők            | 21,6 | 43,2        | 18,9         | 10,8          | 5,5            | 0,0        | 100,0 |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek | 11,1 | 25,0        | 33,3         | 13,9          | 11,1           | 5,6        | 100,0 |
| Értékesítők                       | 11,1 | 33,3        | 11,1         | 22,3          | 18,5           | 3,7        | 100,0 |
| Adminisztratív dolgozók           | 13,3 | 36,7        | 23,3         | 26,7          | 0,0            | 0,0        | 100,0 |
| Fizikai dolgozók                  | 25,0 | 20,8        | 4,2          | 25,0          | 16,7           | 8,3        | 100,0 |

A munkaerőhiány kialakulását sok tényező befolyásolja. A 33. számú tábla bemutatja munkakörcsoportonként a munkaerőhiány kialakulásának okait a megkérdezett szervezeteknél.

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

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok | N        |         | Átlag | Szórás |
|---|----------|---------|-------|--------|
|   | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Versenytársak konkurenciája [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 24       | 14      | 3,21  | 1,474  |
| Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]   | 20       | 18      | 3,00  | 1,026  |
| Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]   | 22       | 16      | 2,45  | 0,800  |
| Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]  | 18       | 20      | 2,61  | 1,420  |
| Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 25       | 13      | 3,24  | 1,422  |
| Túl alacsony bérek [Értékesítők]  | 20       | 18      | 3,10  | 1,210  |
| Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]  | 21       | 17      | 3,19  | 1,250  |
| Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]   | 14       | 24      | 4,07  | 1,141  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 23       | 15      | 2,83  | 1,403  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]   | 19       | 19      | 2,68  | 1,293  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]   | 19       | 19      | 2,42  | 1,346  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]  | 13       | 25      | 3,08  | 1,441  |
| Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 21       | 17      | 2,67  | 1,461  |
| Külföldi elvándorlás [Értékesítők]  | 18       | 20      | 2,44  | 1,302  |
| Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]  | 19       | 19      | 2,16  | 1,302  |
| Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]   | 11       | 27      | 3,09  | 1,515  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                   | 24       | 14      | 2,63  | 1,408  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]   | 22       | 16      | 2,56  | 1,297  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]   | 24       | 14      | 2,63  | 1,377  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]  | 17       | 21      | 2,53  | 1,505  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                               | 22       | 16      | 2,18  | 1,322  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]   | 21       | 17      | 2,29  | 1,271  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]   | 23       | 15      | 2,26  | 1,389  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]  | 17       | 21      | 2,53  | 1,546  |
| Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 23       | 15      | 2,43  | 1,273  |

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1–5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok      | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]   | 21       | 17      | 2,33  | 1,238  |
| Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]   | 22       | 16      | 2,23  | 1,270  |
| Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]  | 0        | 38      | 2,00  | 0,000  |
| Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 23       | 15      | 2,48  | 1,592  |
| Rossz munkakörülmények [Értékesítők]   | 21       | 17      | 2,43  | 1,496  |
| Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]   | 23       | 15      | 2,35  | 1,526  |
| Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]  | 17       | 21      | 2,94  | 1,676  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek] | 22       | 16      | 1,921 | 1,269  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]                       | 20       | 18      | 2,25  | 1,333  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók]           | 21       | 17      | 2,24  | 1,411  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]                  | 16       | 22      | 2,81  | 1,559  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                      | 23       | 15      | 3,00  | 1,168  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]  | 21       | 17      | 2,90  | 1,338  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]  | 23       | 15      | 2,78  | 1,347  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]   | 17       | 21      | 3,18  | 1,380  |

A kutatási eredményekből megfigyelhető, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkakörcsoportoknál a munkaerőhiány okai: a túl alacsony bérek, a versenytársak konkurenciája és a munka-magánélet összehangolásának hiánya okozza. A legnehezebben betölthető pozíciók közül a mérnöki pozíciókat jelölték meg a kitöltők. Az értékesítési munkakörcsoport esetében a munkaerőhiány okai közül a túl alacsony bérek és a versenytársak konkurenciája került megnevezésre. Az adminisztratív dolgozók körében a túl alacsony bérek okozzák a munkaerőhiány kialakulását az adott szakterületen. A fizikai munkakörcsoport esetében a munkaerőhiány kialakulását nagyon sok tényező befolyásolja, de az alacsony béreknek van a legnagyobb szerepe. A legnehezebben betölthető munkakörök is ebbe a munkakörcsoport kategóriába tartoznak, melyek a raktári dolgozó, targoncás vagy a fizikai munkaerő.



A legnehezebben betölthető munkaköröknek a vendéglátáshoz kötött munkaköröket, a mérnöki pozíciókat, az egészségügyhöz kötött munkaköröket jelölték meg a válaszadók.

34. táblázat: Nehezen betölthető pozíciók Ausztria

| Sorszám | Munkakör neve vagy pozíció |
|---------|----------------------------|
| 1.      | Mérnök                     |
| 2.      | Orvos                      |
| 3.      | Ápoló                      |
| 4.      | Pincér                     |
| 5.      | Szakács                    |
| 6.      | Fizikai munkaerő           |
| 7.      | Targoncás                  |
| 8.      | Raktáros                   |
| 9.      | Idős gondozó               |

A munkakörök betöltésének időtartama függ a pozíciótól, amelyet a válaszadók 6-10 hétben határoztak meg, igaz egyes speciális szakterületen ez munkaerő utánpótlás ideje meghosszabbodik akár 6 hónapra is.

35. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására – Ausztria

| Hatékonysági sorrend | Eszközök   | Megkérdezettek hány %-a használja |
|----------------------|--|-----------------------------------|
| 1.                   | Versenyképes bérezési, fizetési rendszer                                   | 93,7                              |
| 2.                   | Rugalmas munkaidő  | 81,2                              |
| 3.                   | Munkavállalói elkötelezettség növelő programok                             | 68,7                              |
| 4.                   | Karrier és utánpótlási menedzsment programok                               | 68,5                              |
| 5.                   | Munkavégzési körülmények javítása  | 62,5                              |
| 5.                   | Gyakornoki programok   | 62,5                              |
| 6.                   | Atipikus foglalkoztatási formák (részmunkaidő, osztott munkakör, távmunka) | 50,0                              |
| 6.                   | Munkáltatói brand tudatos építése  | 50,0                              |
| 7.                   | Teljesítményértékelési és prémiumrendszer                                  | 43,5                              |
| 7.                   | Általános kompetencia értékelési és fejlesztési programok                  | 43,5                              |
| 7.                   | Speciális képzési programok és egyéni fejlesztési tervek                   | 43,5                              |
| 7.                   | Együttműködés egyetemekkel és főiskolákkal                                 | 43,5                              |

Az Ausztriában működő szervezetek hatékony intézkedési megoldásnak a versenyképes bérezési rendszer kialakítását, a rugalmas munkaidő alkalmazását, a munkavállalói elkötelezettség növelő programok alkalmazását tartják, ilyen például a nyugdíjbiztosítás.

36. táblázat: Kormányzati Programok hatékonyságának bemutatása – Ausztria

| Hatékonysági sorrend | Eszköz   |
|----------------------|--|
| 1.                   | Bértámogatási rendszer kiterjesztése   |
| 2.                   | Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok)                |
| 3.                   | Adózási/járulékrendszer átalakítása  |
| 4.                   | Atipikus munkavállalási formák támogatása (pl. távmunka, részmunkaidő, osztott munkakör, stb.)           |
| 5.                   | Közmunkában dolgozók nem közigazgatásban működő szervezetek általi alkalmazhatósága, „kölcsonözhetősége” |
| 6.                   | Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása                                      |
| 7.                   | Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása   |

A válaszadók véleménye, hogy hatékony kormányzati intézkedések segítik a munkaerőhiány által érintett területeken lévő munkaerő utánpótlás megoldását. Ilyen intézkedések közül kiemelték a bértámogatási rendszerek kiterjesztését, a különböző képzési rendszerek ösztönzését, például a duális képzési kiterjesztését vagy speciális képzési programok indítását vagy adózási és járulék rendszerek átalakítását.

## 9.2.4 ROMÁNIA

Románia a vizsgálati minta 18,2 százalékában van jelen. Az 1989-es rendszerváltást követően nagymértékben megindult az szakemberek elvándorlása.

Az vizsgálati minta adatai alapján elmondható, hogy a fluktuáció mértéke 0 vagy nulla közeli értéket mutat minden munkakörcsoportban, kivétel a fizikai munkakörcsoport. Ez az alacsony fluktuációs mutató érték eltér a régió gyakorlatától, még Ausztriában is magasabb a mutatószám. A fizikai munkakörcsoportnál figyelhető meg magas fluktuációs érték, amely 10%-ék feletti, a minta 35%-a.

37. táblázat: Románia fluktuációs mutatója munkakörcsoportok bontásában %

| Románia                           | 0%   | 0-5% között | 5-10% között | 10-20% között | 20%-40% között | 40% felett | Total |
|-----------------------------------|------|-------------|--------------|---------------|----------------|------------|-------|
| Felső- és középvezetők            | 65,6 | 21,9        | 6,3          | 0,0           | 3,1            | 3,1        | 100,0 |
| Felsőfokú végzettségű szakemberek | 47,1 | 17,6        | 26,5         | 5,9           | 2,9            | 0,0        | 100,0 |
| Értékesítők                       | 46,9 | 21,9        | 12,5         | 15,6          | 3,1            | 0,0        | 100,0 |
| Adminisztratív dolgozók           | 41,9 | 35,5        | 19,4         | 3,2           | 0,0            | 0,0        | 100,0 |
| Fizikai dolgozók                  | 16,2 | 25,8        | 22,6         | 16,1          | 16,1           | 3,2        | 100,0 |

Az alacsony fluktuációs mutatószám okán vizsgáltuk, hogy mely területeken alakultak ki hiányszakmák, illetve milyen okokra vezethető vissza a munkaerőhiány. A munkaerőhiány kialakulását sok tényező befolyásolja. A 38. számú tábla bemutatja munkakörcsoportonként a munkaerőhiány kialakulásának okait a megkérdezett szervezeteknél.

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

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1-5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok | N        |         | Átlag | Szórás |
|---|----------|---------|-------|--------|
|   | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Versenytársak konkurenciája [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 26       | 12      | 3,35  | 1,548  |
| Versenytársak konkurenciája [Értékesítők]   | 21       | 17      | 2,76  | 1,513  |
| Versenytársak konkurenciája [Adminisztratív dolgozók]   | 21       | 17      | 2,71  | 1,231  |
| Versenytársak konkurenciája [Fizikai dolgozók]  | 24       | 14      | 3,71  | 1,517  |
| Túl alacsony bérek [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 26       | 12      | 2,31  | 1,258  |
| Túl alacsony bérek [Értékesítők]  | 21       | 17      | 2,57  | 1,248  |
| Túl alacsony bérek [Adminisztratív dolgozók]  | 21       | 17      | 2,63  | 1,251  |
| Túl alacsony bérek [Fizikai dolgozók]   | 25       | 14      | 3,84  | 1,463  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 23       | 15      | 2,83  | 1,403  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Értékesítők]   | 19       | 19      | 2,68  | 1,293  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Adminisztratív dolgozók]   | 19       | 19      | 2,42  | 1,346  |
| Szakképzett munkaerő hiánya [Fizikai dolgozók]  | 25       | 13      | 3,84  | 1,463  |

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1-5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok      | N        |         | Átlag | Szórás |
|--|----------|---------|-------|--------|
|  | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| Külföldi elvándorlás [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 27       | 11      | 3,22  | 1,625  |
| Külföldi elvándorlás [Értékesítők]   | 21       | 17      | 2,76  | 1,548  |
| Külföldi elvándorlás [Adminisztratív dolgozók]   | 21       | 17      | 2,48  | 1,365  |
| Külföldi elvándorlás [Fizikai dolgozók]  | 26       | 12      | 4,00  | 1,265  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Felsőfokú végzettségű szakemberek]  | 26       | 12      | 2,35  | 1,384  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Értékesítők]  | 21       | 17      | 2,29  | 1,347  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Adminisztratív dolgozók]  | 21       | 17      | 2,48  | 1,289  |
| Gazdasági növekedés miatt kevesebb munkanélküli [Fizikai dolgozók]   | 24       | 14      | 3,17  | 1,659  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                    | 24       | 14      | 2,17  | 0,868  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Értékesítők]  | 20       | 18      | 2,10  | 0,968  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Adminisztratív dolgozók]  | 19       | 19      | 2,11  | 0,937  |
| Csökkenő népesség miatt kevesebb munkaképes személy [Fizikai dolgozók]   | 25       | 13      | 3,00  | 1,323  |
| Az oktatási rendszer problémái [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 28       | 10      | 3,68  | 1,442  |
| Az oktatási rendszer problémái [Értékesítők]   | 22       | 16      | 3,27  | 1,453  |
| Az oktatási rendszer problémái [Adminisztratív dolgozók]   | 22       | 16      | 3,14  | 1,424  |
| Az oktatási rendszer problémái [Fizikai dolgozók]  | 0        | 38      | 4,04  | 1,268  |
| Rossz munkakörülmények [Felsőfokú végzettségű szakemberek]   | 26       | 12      | 1,69  | 1,011  |
| Rossz munkakörülmények [Értékesítők]   | 21       | 17      | 1,81  | 0,928  |
| Rossz munkakörülmények [Adminisztratív dolgozók]   | 21       | 17      | 1,67  | 0,966  |
| Rossz munkakörülmények [Fizikai dolgozók]  | 25       | 13      | 2,12  | 1,236  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Felsőfokú végzettségű szakemberek] | 26       | 12      | 2,27  | 1,485  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Értékesítők]                       | 21       | 17      | 2,05  | 1,431  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Adminisztratív dolgozók]           | 25       | 13      | 2,48  | 1,475  |
| Közlekedési infrastruktúra hiányosságai (például a munkahely nehéz megközelíthetősége) [Fizikai dolgozók]                  | 26       | 12      | 2,31  | 1,158  |

| Munkaerőhiány kialakulásához vezető általános okok<br>(átlag, szórás, 1-5 értékelő skála felhasználásával) Szempontok | N        |         | Átlag | Szórás |
|---|----------|---------|-------|--------|
|   | Érvényes | Hiányzó |       |        |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Felsőfokú végzettségű szakemberek]                                 | 21       | 17      | 2,43  | 1,287  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Értékesítők]   | 22       | 16      | 2,14  | 1,125  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Adminisztratív dolgozók]   | 22       | 16      | 2,38  | 1,221  |
| A munka és magánélet összehangolásának nehézségei [Fizikai dolgozók]  | 25       | 13      | 2,36  | 1,221  |

A kutatási eredményekből megfigyelhető, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkakörcsoportoknál a munkaerőhiány okai: az oktatási rendszer problémái és a versenytársak konkurenciája okozza. A legnehezebben betölthető pozíciók közül a mérnök/építőipari mérnöki pozíciókat jelölték meg a kitöltők. Az értékesítési munkakörcsoport esetében a munkaerőhiány okai közül az oktatási rendszer problémái és a versenytársak konkurenciája került megnevezésre. Az adminisztratív dolgozók körében a túl alacsony bérek és az oktatási rendszer problémái okozzák a munkaerőhiány kialakulását az adott szakterületen. A fizikai munkakörcsoport területén a legmagasabb a fluktuációs mutatószám, amely mértékét különböző okok befolyásolják. A legmarkánsabb okai a munkaerőhiány kialakulásának ebben a munkakörcsoportban az oktatási rendszer problémái, valamint a külföldi elvándorlás. A legnehezebben betölthető munkakörök is ebbe a munkakörcsoport kategóriába tartoznak, melyek a fizikai munkatársak, az építőipar területén lévő szakmák például festő, víz- gázszerelő vagy raktáros.

39. táblázat: Nehezen betölthető pozíciók Románia

| Sorszám | Munkakör neve vagy pozíció |
|---------|----------------------------|
| 1.      | Mérnök / Építőipari mérnök |
| 2.      | Értékesítő                 |
| 3.      | Fizikai munkatárs          |
| 4.      | Raktáros                   |
| 5.      | Építőipari munkatárs       |
| 6.      | Autószerelő                |
| 7.      | Hegesztő                   |
| 8.      | Festő                      |
| 9.      | Orvos                      |

A munkakörök betöltésének időtartama függ a pozíciótól, amelyet a válaszadók 6-15 hétben határoztak meg, igaz egyes speciális szakterületen a munkaerőutánpótlás ideje meghosszabbodik akár egy évre is.

40. táblázat: Programok a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására – Románia

| Hatékonysági sorrend | Eszközök   | Megkérdezettek hány %-a használja |
|----------------------|--|-----------------------------------|
| 1.                   | Versenyképes bérezési, fizetési rendszer                 | 52,8                              |
| 2.                   | Teljesítményértékelési és prémiumrendszer                | 44,7                              |
| 3.                   | KulcseMBER megtartási program                            | 36,6                              |
| 4.                   | Cégautós juttatás  | 28,9                              |
| 5.                   | Gyakornoki programok                                     | 26,6                              |
| 6.                   | Munkáltatói brand tudatos építése                        | 26,3                              |
| 7.                   | Speciális képzési programok és egyéni fejlesztési tervek | 23,1                              |
| 8.                   | Munkavállalói elkötelezettség növelő programok           | 21,1                              |
| 8.                   | Rugalmas munkaidő  | 21,1                              |
| 8.                   | Együttműködés egyetemekkel és főiskolákkal               | 21,1                              |

A Romániai szervezetek leghatékonyabb intézkedési megoldásnak a versenyképes bérezési rendszer kialakítását, a teljesítményértékelési és prémiumrendszerek kialakítását, a kulcseMBERek megtartását célzó programokat, valamint a céges autós juttatásokat tartják.

A szervezeti intézkedések mellett szükséges kormányzati intézkedések alkalmazása is a munkaerőhiány megoldásához. A kutatás vizsgálta, hogy milyen kormányzati intézkedések lehetnek hatékonyak és eredményesek a munkaerőhiány enyhítésére.

41. táblázat: Kormányzati Programok hatékonyságának bemutatása – Románia

| Hatékonysági sorrend | Eszköz  |
|----------------------|---|
| 1.                   | Képzési programok ösztönzése, támogatása (duális képzés, speciális szakképzési programok) |
| 2.                   | Adózási/járulékrendszer átalakítása   |
| 3.                   | Lakhatási támogatások (építés, munkásszállás, albérlet) alkalmazása                       |
| 4.                   | Közlekedés fejlesztése, munkába járási hozzájárulás (pl. vállalati buszok támogatása)     |
| 5.                   | Bértámogatási rendszer kiterjesztése  |
| 6.                   | Diákmunka szerepének növelése (közép és felsőfokú hallgatók bevonása a munkaerőpiacra)    |
| 7.                   | Vállalati bölcsődék és óvodák támogatása  |

A válaszadók véleménye, hogy a kormányzati intézkedések közül a képzési programok ösztönzése, a speciális szakképzési programok tudják hatékonyan támogatni a munkaerőhiány megszüntetését. További hatékony intézkedések közé tartozik az adózási és járulékrendszer átalakítása, lakhatási támogatások, a közlekedés fejlesztése vagy a bértámogatási rendszerek.

## 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 TTIPáter 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 Brnoi, Ljubljana, Pitesti, Vilniusi, Zágrábi, Wrocław, valamint a szlovákiai Selye János Egyetem, valamint a romániai Bab es-Bólyai 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 probléma-megoldási 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): Juttatások 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.cranet.org](http://www.cranet.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)