

Szűts Ildikó – Dr. Sebők Marianna

STRATÉGIÁT BEFOLYÁSOLÓ MUNKAERŐ-PIACI ÉS FOGLALKOZTATÁSI TÉNYEZŐK MAGYARORSZÁGON

NEXON



A NEXON és az Országos Humánmenedzsment Egyesület közös kutatása
Kutatási beszámoló 2016 szeptember.

Tartalomjegyzék

Abstract	3. oldal
Célok, módszer és érvényesség	4. oldal
Alapadatok, a független változók eloszlása	6. oldal
Munkaerőpiaci problémák a felmért szervezeteknél	14. oldal
A munkaerő-piaci mobilitás megítélése	29. oldal
A munkaadók HR tevékenysége, önképe	32. oldal

Abstract

Empirikus kutatásunkban 83 hazai székhelyű vállalkozás munkaerő-piaccal kapcsolatos problémáit, azok mértékét illetve HR tevékenységük felépítését, működését vizsgáltuk on-line kérdőív segítségével. A kutatás központi témája a magyarországi munkaerő ellátottsága, az felmerülő hiányból fakadó hátrányok, és a munkaerő mobilitási hajlandóság volt. A feltáró céllal megvalósuló felmérés számos tendenciára világított rá a szervezetek munkaerő-piaci stratégiájával illetve HR gyakorlatuk működésével kapcsolatosan.

A legfontosabb eredmények a következők lettek;

1. A szervezetek HR tevékenységének mértéke és milyensége számos tényezőtől függ, ezek között legfontosabbak, hogy milyen a szervezet tulajdonosi szerkezete és területi elhelyezkedése. A szervezet mérete hasonló erejű meghatározó erő, de míg ennek okozati szerepe természetszerű, az előző két tényezőé nem.
2. A körülményektől való függést igazolja, hogy a szervezetek jelentős részének nincs HR stratégiája, munkaerő-piaci szereplésük nem proaktív, hanem problémaközpontú. Ez a működés leginkább a magyar magántulajdonú vállalkozásokat jellemzi.
3. A felmért szervezetek döntő többsége munkaerő-hiánnyal küszködik, amely mérhetően csökkenti eredményességüket és a további fejlődés egyik legfontosabb akadályává vált.
4. Jelentősen csökkenti a felmért vállalatok eredményességét szervezetek munkavállalóinak fluktuációja is, a munkaerő-hiányból fakadó bevételkieséssel együtt a bevételek kiesését átlagosan 5% körülre becsüljük.
5. A munkaerő-piacon már nem csupán jól képzett szakmunkásokból van hiány, hanem a hierarchia minden szintjén nehéz betölteni a megüresedett állásokat, a hiány mértéke és a probléma megoldási ideje területileg különböző.
6. A munkaerő-hiány egyik okaként a szervezetek a belső munkaerő-piaci mobilitás alacsony szintjét jelölték meg.
7. A szervezetek HR önképe és a valós HR tevékenységeik nem minden esetben harmonizálnak egymással.
8. A belépő és kilépő munkavállalók motivációját a cégek nagyobb rész vizsgálja, azonban a kapott eredmények rendkívül ellentmondásosak.

9. A munkavállalókért folytatott versenyben a szervezetek elsősorban a napi szintű ingázást támogatják a lakhelyelhagyással is járó egyéb mobilitást elősegítő módszerekkel szemben. Ezen módszerek alkalmazása azonban nem feltétlenül egy stratégia részei, hanem válságkezelő programok.

1. Célok, módszer és érvényesség

A kutatást a humánügyviteli rendszerek, a humáninformatika egyik vezető, magyarországi vállalkozása, a NEXON Kft és a HR szakma elfogadottságának és presztízsének növelését célul kitűző Országos Humánmenedzsment Egyesület indította. A két szervezet üzleti és kapcsolati tőkéje megfelelő kiindulási alap arra, hogy az alapvetően a munkaerő kereslet-kínálat egyensúlytalanságának mértékét, ennek kezelési módjait kutató kérdőívre megfelelő mennyiségű válasz érkezése esetén trendeket mutasson. A kutatás nem hipotetikus, hanem feltáró jellegű volt, egyrészt csatlakozott a témában már megindult – ámbár meglehetősen ritka – kutatásokhoz, másrészt eredményeivel további kutatásokat kívánt megalapozni. A kutatás kiindulásaként megfogalmazott főbb kérdések a következők voltak;

- mennyiben elégedettek a gazdasági szervezetek a jelenlegi munkaerő kínálattal, annak struktúrájával,
- milyen eltérések figyelhetők meg az elégedettség/elégedetlenség mértékében a szervezet területi elhelyezkedésének, főtevékenysége ágazatának, a társaság méretének és tulajdonszerkezetének szempontjából,
- hogyan látják, és miként ítélik meg a gazdálkodó szervezetek a magyar társadalom munkaerő-piaci mobilitásának mértékét a határainkon belül,
- mekkora problémát okoz a munkaerő hiánya és fluktuációja a szervezetek működésében,
- milyen humánpolitikai módszerekkel és eszközökkel próbálják pótolni és megtartani munkavállalóikat a vállalkozások,
- milyen HR gyakorlattal és önképpel rendelkeznek a szervezetek.

A kutatást on-line kitölthető kérdőív segítségével bonyolítottuk le. A 32 kérdésből álló kérdőívben elsősorban zárt kérdések és attitűdskálák segítségével kerestük a felvetett

problémákra a válaszokat. A mérőeszközök meghatározásakor szempont volt, hogy a kérdőív kitöltése ne jelentsen terhet az amúgy is számos adminisztratív és statisztikai kötelezettséget teljesítő szervezeteknek. A feltett kérdések részben egy már lezárult kutatás kipróbált kérdőívéből kerültek átvételre, felhasználva a kitöltéssel kapcsolatos tapasztalatokat. A kérdőív belső struktúrája megengedő volt, az elektronikus rendszert úgy állítottuk be, hogy a kérdésekre nem volt kötelező válaszolni, hanem kihagyással is tovább lehetett lépni a kitöltésben.

Az optimális számú kérdőívtől és várakozásunktól némileg elmaradva végül 83 kérdőív állt az elemzés rendelkezésére. A kutatás során részben véletlenszerű mintavételt valósítottunk meg (azért csak részben, mert a kérdőívet kézbe vevők valamilyen módon kapcsolódtak a kutatást megvalósító két szervezethez, azaz az alapsokaság – Magyarországon működő gazdasági szervezetek - tagjainak a mintába kerüléshez nem voltak egyenlők az esélyei). A véletlenszerű mintavétel azonban jellemzően csak akkor ad megbízható eredményt, ha a minta minimum néhány száz válaszolóból áll, esetünkben azonban az alacsony számú kitöltött kérdőív jelentős aránytalanságokat okozott a mintán belül. A független változók elemzésénél egyértelművé lesz és nyilvánvalóvá válik, hogy az alapsokaság belső arányai közel sem felelnek meg a visszaérkezett mintának. Az alacsony elemszám nem tesz lehetővé elmélyültebb statisztikai elemzéseket (pl korreláció-, regresszió-számítás) sem. Eredményeink inkább tendenciák érzéttetésére alkalmasak, érvényességük, a tapasztaltak kiterjeszthetősége korlátozott. A következőkben olvasható elemzés a 83 felmért vállalkozás véleményéről szól, és nem feltételezhetjük, hogy a kapott eredmények megegyeznek azzal a lehetséges eredménnyel, mintha a teljes munkáltatói oldalt felmértük volna. Ezen feladat megvalósításához magasabb számú kérdőív (500 db esetén már elfogadható hibahatárral lehetett volna dolgozni) és/vagy reprezentatív mintafelvételre van szükség.

A kutatás a felvázolt mintavételi nehézségek ellenére nagyon okszerű volt. Az eredmények egy része kapcsolódik már lezajlott kutatáshoz - Sebők Marianna által végzett belföldi munkaerő-piaci mobilitás kutatásaihoz¹ -, gyarapítva az ott felhalmozott tudásanyagot, másik része pedig olyan anomáliákra világít rá, amelyek további vizsgálata mindenképp javasolt, mert a feltárt eredmények és a megfigyelt tendenciák jelentősnek tűnnek a munkaerő piaci problémák következményeinek megismerésében és kezelésében.

¹ Lásd bővebben: Sebők Marianna (2016): Munkaerő-piaci mobilitás Magyarországon, EDGE 2000 Kft, pp. 210

2. Alapadatok, a független változók eloszlása

A kutatás során független változónak tekintettük a felmért vállalkozások főtevékenységének a KSH által meghatározott egységes ágazati osztályozási rendszerébe való besorolását, az adott vállalkozás tulajdonviszonyait jellemző értékeket, a foglalkoztatott munkavállalók számát, a vállalkozás székhelyét adó település megyei illetve regionális szintű elhelyezkedését, a cég méret alapján történő besorolását. A független változók értékeinek eloszlása optimális esetben megegyezik az alapsokaságon belüli rétegzettséggel, ezt az eloszlást vagy nagy mennyiségű véletlenszerű minta, vagy kisebb számú, de rétegzett mintavétellel történő kiválasztás képes megteremteni. A gazdasági szervezetek főtevékenységük alapján történő ágazati besorolása nagyon informatív, de kutatás-módszertani szempontból kockázatos változó. A főtevékenység alapján folytatott elemzés nyilván rávilágíthatna arra, hogy a gazdaság mely ágazatai azok, amelyek leginkább érintettek a munkaerőpiaci problémákban. Az ágazati besorolást természetesen kombinálható lehetne a többi független változóval, ami alapján területi és a vállalkozás méretére, tulajdonviszonyára vonatkozóan is lehetséges lenne egy problématerképet készíteni. A kockázatossága elsősorban felosztás mértékében rejlik, 19 ágazat esetében érvényes állításokat akkor tudnánk megfogalmazni, ha mindegyik ágazat esetében kellő számú válaszadó állna rendelkezésre, ez azonban minimálisan is 1000 db feletti, jó eloszlással rendelkező kitöltött kérdőívet jelentene, ehhez képest a kapott mintánk a következőképpen mutat:

1. táblázat: A minta eloszlása a gazdasági szervezetek ágazata alapján

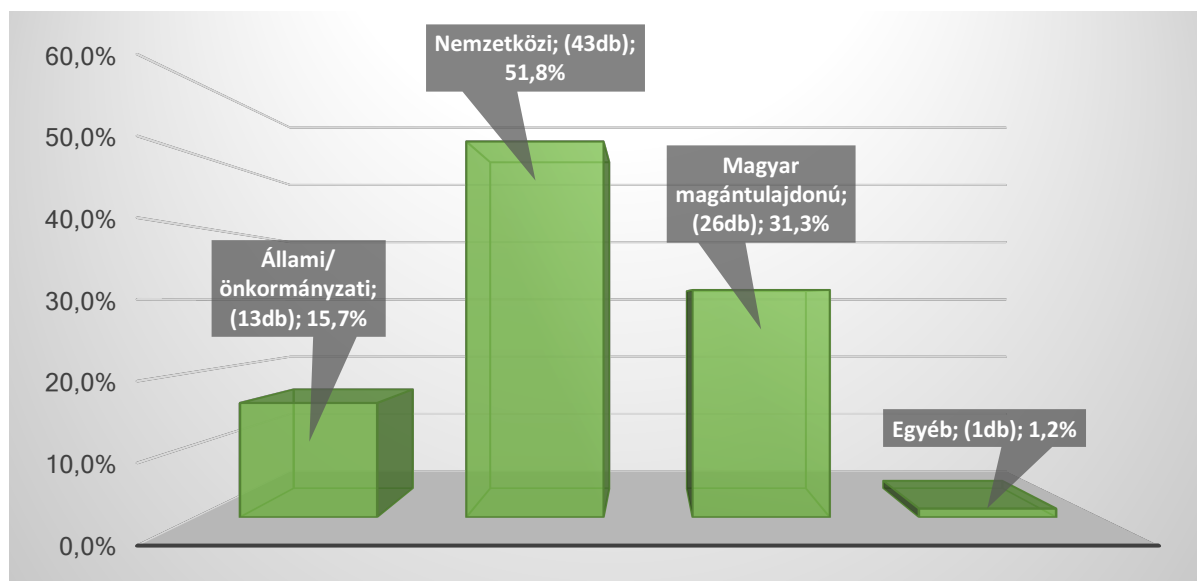
A társaság főtevékenysége ágazati besorolás szerint	Kérdőívek száma és %	
Mezőgazdaság, erdőgazdaság, halászat	1	1,2%
Feldolgozóipar	19	22,9%
Villamosenergia, gáz-, gőzellátás, légkondicionálás, vízellátás	1	1,2%
Építőipar	6	7,2%
Kereskedelem, gépjárműjavítás	7	8,4%
Szállítás, raktározás	3	3,6%
Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység	1	1,2%
Pénzügyi, biztosítási tevékenység	6	7,2%
Ingatlanügyletek	1	1,2%
Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység	4	4,8%
Vízellátás	3	3,6%

Közigazgatás, védelem	1	1,2%
Oktatás	2	2,4%
Humán- egészségügyi, szociális ellátás	4	4,8%
Információ, kommunikáció	3	3,6%
Egyéb szolgáltatás	21	25,3%
Összesen	83	100%

Az eloszlás egyenetlen, amellett, hogy az ágazatok közül nem mindegyik képviseli magát a mintában, a feldolgozóipar és az egyéb szolgáltatások túlsúlya, aránytalansága feltűnő, utóbbi két ágazatban tevékenykedő szervezetek adják a kitöltő szervezetek közel felét. A KSH honlapján megtalálható adatok alapján a működő vállalkozásokon belül a feldolgozóiparban tevékenykedő vállalkozások aránya nem éri el a 10%-ot, az egyéb szolgáltatásoké pedig a 4%-ot sem, messze alulreprezentált lett a mintában viszont pld a kereskedelem, gépjárműjavítás ágazatban dolgozó vállalkozások aránya, amelyek a vállalkozások több mint 21%-át teszik ki valójában. Az ágazati felosztással a további elemzések során nem foglalkozunk

A tulajdonviszony alapján történő besorolás esetében két kérdőívben egyéb választ jelöltek meg a kitöltők, ezek a szervezetek egyesületi illetve szövetkezeti formában működnek, ezért ezeket magyar tulajdonúvá minősítettük át. Az állami illetve önkormányzati tulajdonú társaságokat egy kategóriába vontuk össze, azok egyenkénti alacsony száma és hasonló – közösségi tulajdonú – jellege alapján. Mindezeket követően a cégek tulajdonviszonyával kapcsolatos eloszlás a következő képet mutatja:

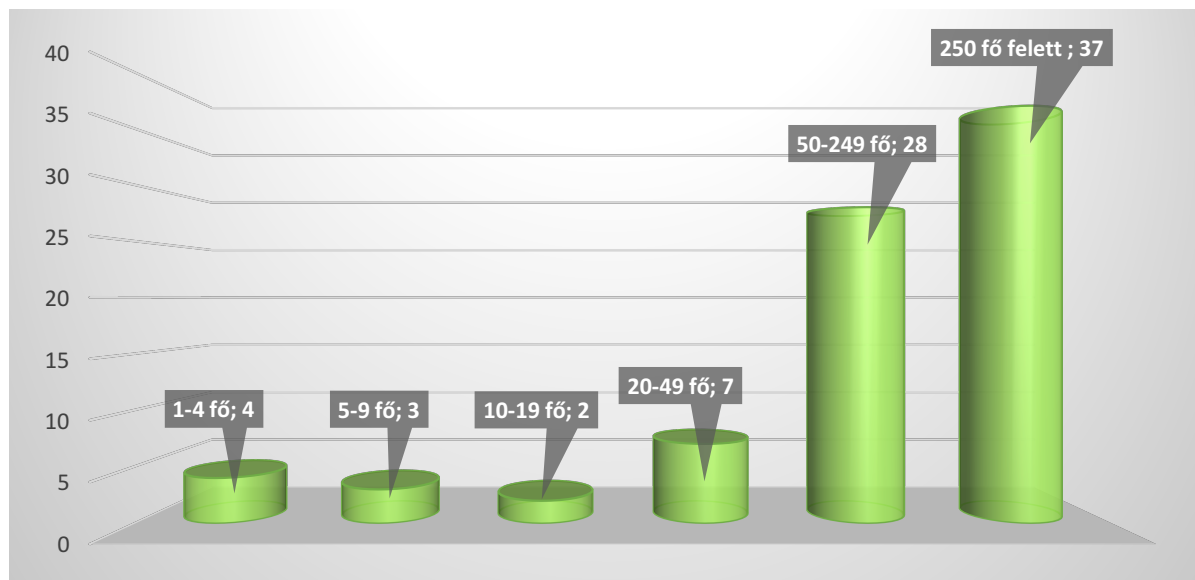
1 ábra: A minta eloszlása a gazdasági szervezetek tulajdonosi szerkezte alapján



A mintában a legnagyobb aránytalanságot a külföldi tulajdonú gazdasági szervezetek felülreprezentáltsága mutatja, ezen vállalkozások száma a teljes gazdasági szférán belül nem éri el a 10%-ot, a mintában azonban meghaladja az 50%-ot is. A kérdőívvel megcélzott szervezetek közötti eloszlásokat nem ismerjük, de az arányaiban magasabb kitöltési hajlandóság egyrészt vélhetőleg egy másfajta szervezeti kultúra következménye, másrészt – de ahogy a későbbiekben látható lesz – a témával kapcsolatos nagyobb érintettséget is előre jelzi. A tulajdonviszonnyal kapcsolatos válaszok eloszlását megfelelőnek tartjuk, hogy összefüggéseket és lehetséges tendenciákat vázoljunk fel.

A foglalkoztatott munkavállalók száma, ha nem is determinisztikusan, de elvileg szoros összefüggésben van a társaságok statisztikai méretével, így érdemes ezeket közvetlenül egymás után bemutatni. A vállalkozások foglalkoztatotti létszámadatait természetesen csoportosítani kell, kézenfekvő, hogy ehhez a KSH osztályozását használjuk (ez amúgy megfelel a KKV-k felosztásában is használt létszámadatoknak), ami alapján a minta eloszlása a következő lett;

2. ábra: A minta eloszlása a foglalkoztatotti létszám alapján (KSH módszertan)



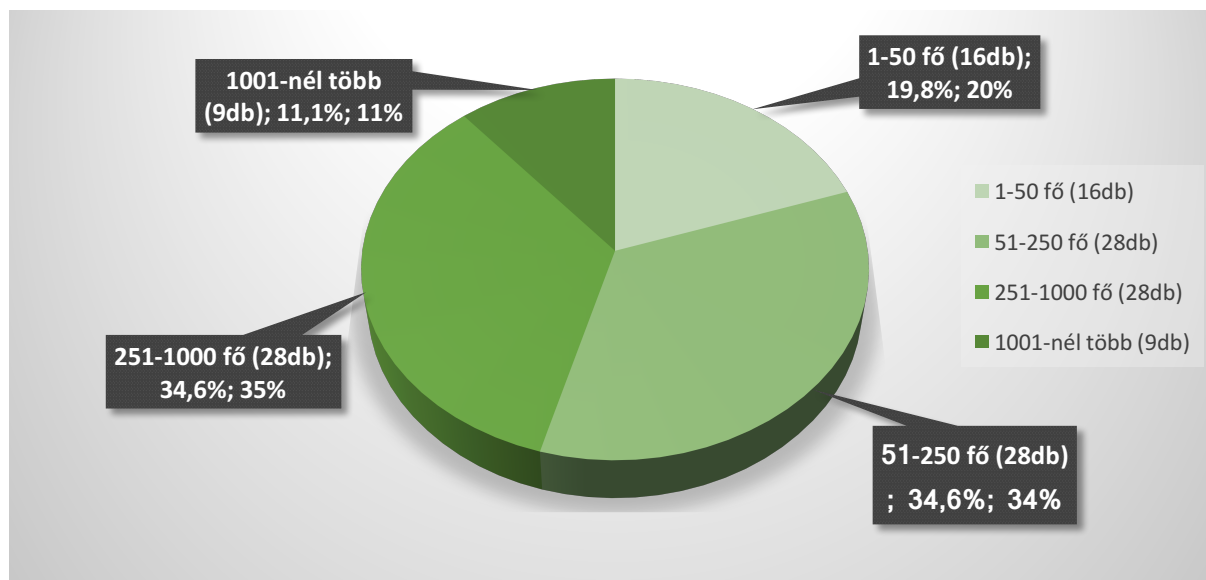
A „hivatalos” felosztással dolgozva látható, hogy az adataink mennyiségéhez képest túl sok a változó, így néhány kategórián belül elenyésző számú kérdőívet kaptunk. A valóságban a mikrovállalkozások száma sokszorosa a nagyvállaltoknak, esetünkben azonban éppen fordított a helyzet. Ez a „torzulás” azonban jelen kutatás esetében nem feltétlenül előnytelen.

A mintánkba bekerült 1-4 fővel dolgozó mikrovállalkozásoknak összesen 5 alkalmazottjuk van, az önmagukat, de legfeljebb 1-2 embert foglalkoztató egyéni vállalkozókat értelemszerűen kevésbé érinti a jelen tanulmányban vizsgált munkaerőpiaci problémarendszer. A munkaerőhiány elszenvedői elsősorban nem ők, hanem a szakképzett munkaerőt nagyobb számban alkalmazni kívánó vállalkozások. A minta hibáit súlyozásos módszerekkel lehetne javítani, ha az eltérések egy bizonyos értékhatáron belül vannak, ez esetünkben nem megoldható, különösen annak fényében, hogy a kérdőívet visszaküldők között az 1 fős egyéni vállalkozások mellett 16 000 fős multinacionális kereskedelmi vállalkozást is találhatunk, utóbbi mellett – ha esetleg a munkavállalói létszám alapján akarnánk súlyozni a véleményeket – nyilvánvalóan jelentéktelenné vagy semmissé válna a legtöbb kitöltő szervezet véleménye. A módszertan itt a téma és minta fogságába esik, mert ugyan egy-egy személy véleményét ismerjük meg a kitöltött kérdőívekből (leggyakrabban a kompetens HR vezető töltötte ki a kérdőíveket), de mégis, a józanész azt mondatja velünk, hogy nem ugyanaz a jelentősége annak, ha véleményét valaki egy 20 fős vagy egy több ezer fős cégben végzett munkájából fakadó tapasztalatain keresztül fogalmazza meg. A felvetett kérdés azonban még ennél is összetettebb, ugyanis a felmérés célcsoportja a gazdasági szervezetek voltak, amelyek értelemszerűen egy-egy kijelölt személyen keresztül kapcsolódtak a kutatáshoz, a felmérésbe viszont nem tartoztak bele a munkavállalók, hanem csupán egy mért változóját adják a kutatásnak). Természetesen a helyzet nem írható le oly módon, hogy minél nagyobb egy szervezet foglalkoztatotti létszáma, annál nagyobb a munkaerőpiaci problémákra való rálátás illetve érintettség. Mindkét faktor számos további, általunk nem vizsgált tényezőtől függ. Az országos hálózatu vállalkozások esetében területileg is jelentős eltérések lehetnek a munkaerő kínálatában, több mint 200 telephelyet átlátni és egyetlen attitűdskálán elfoglalt értékbe transzponálni lehetséges feladat, de kérdéses, hogy ez mennyiben képezi le a valóságot (nyilván nem képezi le). A munkaerőpiaci érintettség mértéke pedig a már említett területi elhelyezkedés mellett függhet a vállalat profiljától, beágyazottságától egy helyi struktúrába, a profittermelési képességétől és további számos tényezőtől is.

A kutatásban résztvevő szervezetek statisztikai foglalkozotti létszáma összesen több mint 60 000 fő volt 2015-ben (két szervezet nem közölt adatokat), ez a kérdőívek számához képest jelentős szám, igaz a magyarországi munkavállalóknak csak töredéke. A létszámadatokkal kapcsolatosan úgy gondoltuk, hogy érdemes új, használhatóbb csoportosítást kialakítani, ami

– párhuzamosan használva a hagyományos KKV felosztással (illetve azon belül is elvégeztünk egy kategória-összevonást) – talán informatívabb lesz a függő változók vizsgálatánál. Választott csoportosításunk a következő lett;

2. ábra: A minta eloszlása a foglalkoztatotti létszám alapján (saját felosztás)

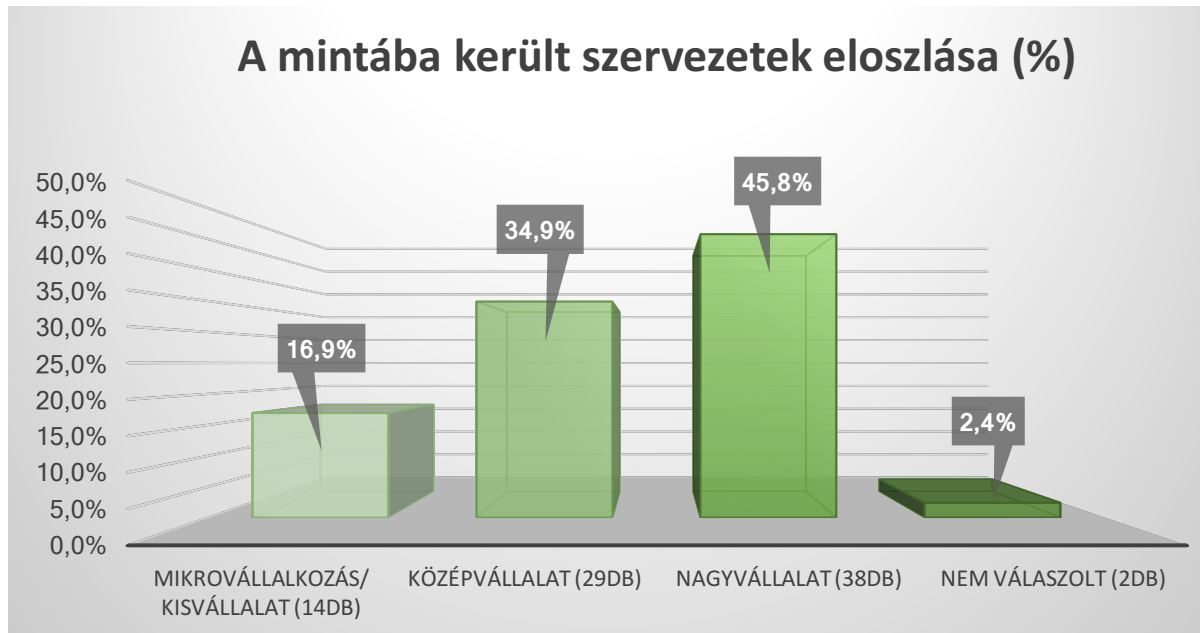


Ezzel a csoportosítással a minta eloszlása egyenletesebb lett. A kisebb méretű vállalkozások esetében azonban meglehetősen heterogén a kategória tartalma, de arra mindenképp alkalmas, hogy egyszerűbb csoportosításokat végrehajthassunk.

A legnagyobb szervezetek esetében a 11%-os kitöltői arányuk az érintett munkavállalók több mint kétharmadával párosul – 9 vállalat 40 841 főt foglalkoztat (csak az érdekesség kedvéért megjegyezzük, hogy a három legnagyobb válaszoló cég 31 700 főt foglalkoztat, azaz a mintánkban levő munkavállalók több mint felét).

A saját csoportosításunkat a hagyományos KKV-s csoportosítással kontrolálhatjuk. A minta eloszlása ebből a szempontból a következőképpen mutat (a mikro- és kisvállalkozások kategóriáit összevontuk.)

4. ábra: A minta eloszlása a vállalkozások mérete alapján

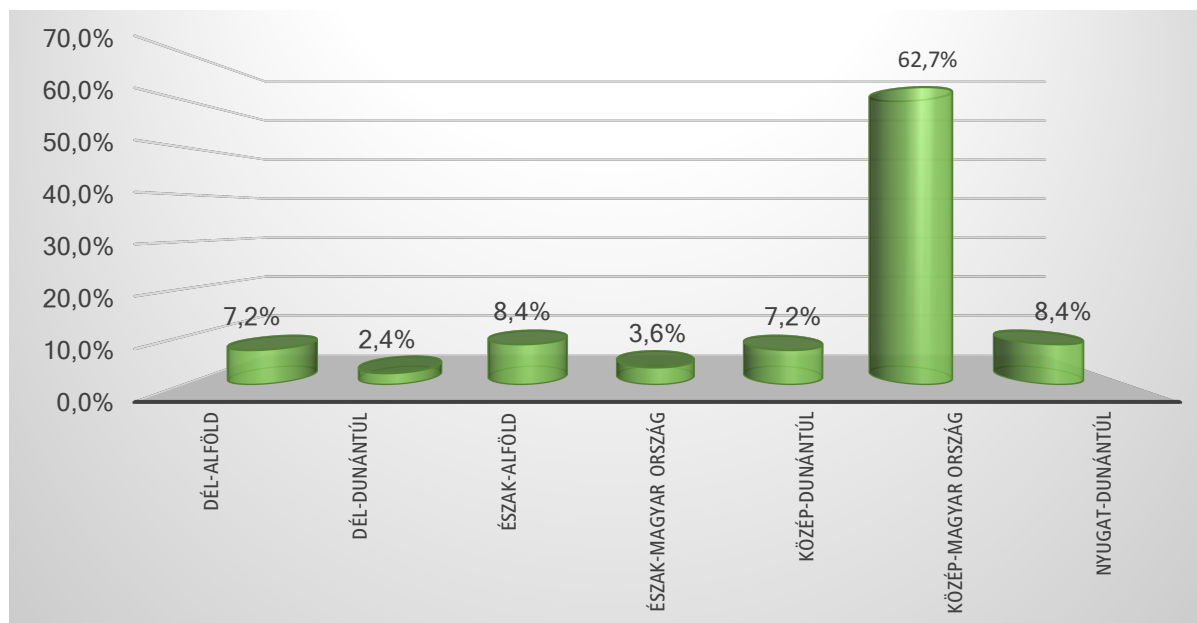


A két felosztás elemeiben hasonló arányokat mutat, ez egyrészt segíti párhuzamos alkalmazásukat.

A felmért vállalkozások székhelyének független változók közé emelését a munkanélküliség területi különbségei indokolták. Köztudomású, hogy regionális, megyei és még kistérségi szinten is jelentős különbségek mutatkoznak a munkanélküliség mértékében, amit lefordítva úgy is értelmezhetünk, hogy egyes területeken munkaerő-felesleg, míg más területeken munkaerő-hiány alakult ki (utóbbi esetében természetesen nem kell, hogy a munkanélküliség nulla legyen, mert valamilyen mértékű strukturális munkanélküliség – a munkaerő kereslet és kínálat egyensúlytalansága – mindig mérhető). Logikusnak tűnne, hogy a munkaerő-hiánnyal jellemezhető területeken működő vállalkozások válaszaikban magasabb mértékű problémaként élhetik meg a munkaerő-piaci, ezen belül a munkaerő-piaci mobilitási problémákat. A helyzet azonban természetesen ebben az esetben sem ilyen egyszerű. Kutatásunk során nem vizsgáltuk, hogy a székhelyek megegyeznek-e a vállaltok tevékenységeinek helyszíneivel, esetenként ez elkülönülhet egymástól. Nem vizsgáltuk továbbá a vállalkozások telephelyeinek meglétét illetve azok szerepét az adott cégen belül, nyilvánvaló, hogy egy országos hálózattal rendelkező multinacionális kereskedelmi vállalat esetében a meglevő területi különbségek nem jelennek meg olyan módon a válaszok között, mint egy ennél korlátozottabb keretek között működő szervezet esetében. A módszertani problémák

felsorolása még folytatható lenne, de érdemes a továbbiak előtt a megvalósult minta adatait megtekinteni, többféle felosztásban. A megyénkénti megoszlást azonban esetünkben nem érdemes alkalmaznunk, mert a mintába csak 15 megye került bele, amelyek – Pest megye kivételével – általában 1-3 vállalkozásnak adják a székhelyét. A túl sok változót csökkentjük a regionális felosztással.

5. ábra: A minta eloszlása a vállalkozások székhelye alapján regionális felosztásban

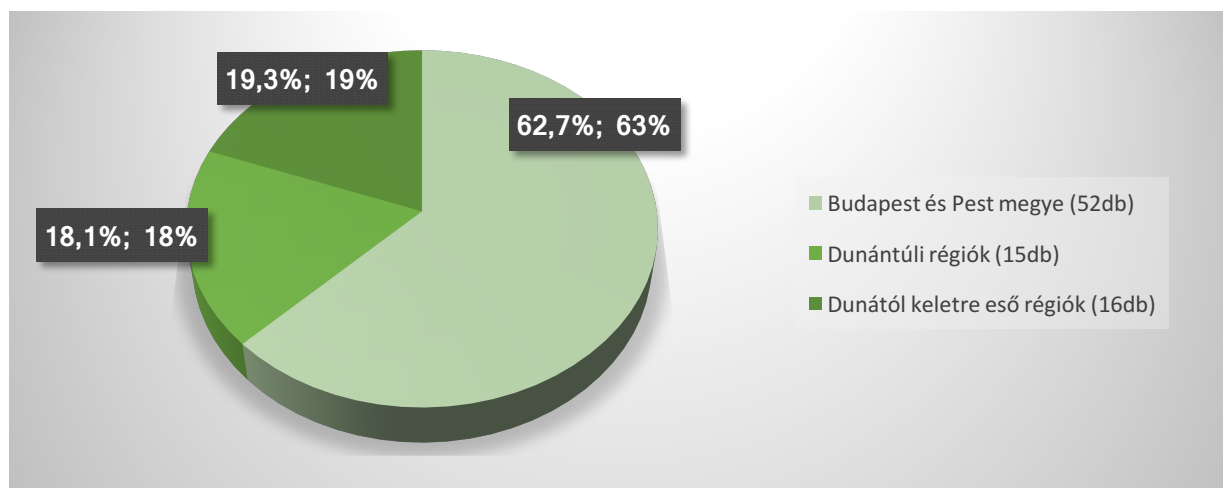


A közép-magyarországi régió adatai tartalmazzák a budapesti vállalkozásokat is (43 budapesti székhelyű cég került a mintába, amelyek a teljes minta 52%-át adják). Budapest és környékének markáns túlsúlya van, ezért az eloszlási adatsor az összehasonlítást nem támogatja. A változók további összevonása tehát szükséges, de ez nyilván együtt jár fontos különbségek feletti elsiklással, amelyeket azonban a későbbi vizsgálatok miatt érdemes megjegyezni. A régiók közötti különbségek ugyanis jelentősek, azonban a régiókon illetve a megyéken belül egyes kistérségek fejlettségi szintje közötti különbségek ugyanilyen szintűek vagy még jelentősebbek, különösen, ha a munkaerő-piaci mobilitás témában közelítünk.

Az a munkavállaló, aki helyben nem talál munkát (és nem hagyja el az országot) elsősorban a környező települések, központok felé veszi az irányt. A hazai, saját ingatlan birtoklását életcélként meghatározó szocializációs közeg markáns korlátja a belső vándorlásnak, egyes kistérségek leépülése, az eladhatatlan és értéktelen lakásai, házai pedig gyakran lehetetlenné teszik a változshoz szükséges alaptőke megszerzését is. Jellemző, hogy ezek a települések

közlekedés szempontjából is nehezen megközelíthetők illetve az ott élők közül aránytalanul sokan nem rendelkeznek saját gépjárművel. A munkaerő-piaci mobilitás vizsgálatánál mindenképp információt veszítünk a változók egyszerűsítésével, de egy valós ábrázoláshoz a következő kutatásoknak mindenképp ki kell egészülniük a munkavállalói oldal megkérdezésével is. Nehezen felderíthető adat, de ugyancsak rávilágíthatna a mobilitás mértékére, ha ismernénk, hogy egy-egy szervezeten belül mennyi azon munkavállalók száma, aki naponta (vagy akár ennél hosszabb ciklussal) ingáznak munka- és lakhelyük között. Ez a fajta mobilizáció ugyanis nyilván létezik, de jellemzőit kevésbé ismerjük (hogyan működik a bér, távolság, munka- és egyéb körülmények szövedéke, amelyek együttesen meghatározzák, hogy valaki elinduljon). A lakhely elhagyásával is járó mobilizáció esetén pedig megfontolandó annak a helyzetnek a figyelembe vétele, hogy ha nem kétszáz, hanem háromszáz kilométerrel költözik nyugatabbra a munkavállaló, akkor egészen más bér- és munkakörülmények közé juthat, amivel a hazai vállalatok nem tudnak versenyezni. Nem szabad ugyanis megfeledkezni arról, hogy az a megközelítőleg 500 ezer munkavállaló, aki külföldön keresi boldogulását, munkaerő-piaci szempontból mobil volt, nagy valószínűséggel ők azok, akik jelenleg hiányoznak a hazai munkaerő-piacról és nem csak mennyiségileg, hanem szaktudásukban is. Hogy miként lehetne visszahozni őket, arról vélhetőleg hosszasan lehetne értekezni, politikai szinten már láthatók próbálkozások (és kudarcok), de kutatásunk szempontjából inkább az a lényeges, hogy a maradékat milyen eszközökkel lehet, illetve próbálják megmozdítani a vállalkozások és mindezt milyen eredményességgel teszik. Visszakanyarodva a területi alapú vizsgálathoz, annak érdekében, hogy összehasonlítható eredményeket kapjunk a következő egyszerűsítést alkalmaztuk vizsgálatunk során:

6. ábra: A minta eloszlása a vállalkozások székhelye alapján területi felosztásban



A felosztás legfontosabb előnye, hogy összehasonlítható adatokat alakít ki, óvatos megfogalmazással lehetővé teszi tendenciák megfogalmazását.

A független változók elemzésénél számos problémára és a kutatás eredményeivel kapcsolatos korlátra hívtuk fel a figyelmet, meghatároztuk, hogy adataink ismeretében melyek lehetnek azok a releváns célkitűzések, amelyek módszertanilag is alátámasztottan adnak információt a felmérés témakörével kapcsolatosan. A korlátozottság és problémák mellett azonban még egyszer szükséges megerősíteni, hogy természetesen vannak eredmények is, amelyek fontossá teszik ennek a kutatásnak a meglétét és nem csupán módszertani szempontból, hanem a felvázolt tendenciák, eredmények kiindulópontént, hipotézisként is szolgálhatnak a továbbiakban.

3. Munkaerőpiaci problémák a felmért szervezeteknél

A munkaerő-piaci mobilitás problémája alapvetően abból a helyzetből indul ki, hogy egy adott helyen megjelenő/meglevő munkaerő-igény illetve az ezen területen levő szabad kapacitású munkaerő mennyisége illetve minősége nem esik egybe. Az egyensúlytalanságnak számos oka lehet, az oktatási rendszer problémái, a munkaképes korú népesség fogyása elvándorlás vagy előregedés következtében, kulturális változások, gazdasági fellendülés stb. Kutatásunk ilyen jellegű területi vizsgálatokra nem vállalkozott, elsősorban a tüneteket vettük szemügyre, amelyek elsősorban a munkaerőhiány mértékéhez és következményeihez valamint a munkaerő fluktuációjához kapcsolódnak.

A témakör tárgyalásához egy új független változót is képeztünk, amelybe a válaszadó szervezeteket a munkavállalói létszámukhoz kapcsolódó adatok segítségével soroltunk növekvő, stagnáló illetve csökkenő csoportokba abból a feltételezésből kiindulva, hogy a foglalkoztatott munkaerő létszáma összefügg az adott vállalkozás gazdasági helyzetével. A helyzet természetesen nem feltétlenül ilyen egyszerű, hiszen a létszámcsökkenés következménye lehet egy hatékonyságnövelő technikai beruházásnak is, de mivel ezzel kapcsolatosan nincsenek információink, ezektől a lehetséges okoktól eltekintünk. Az index jellegű változónk a megalkotásához a 2015-ös évi munkavállalói létszámváltozás irányát,

a betöltetlen munkahelyek meglétét illetve a 2016-ra tervezett foglalkoztatás bővítési szándékot foglaltuk egy adatba a következőképpen;

- 1-es értéket kapott az adott szervezet, ha a 2015-ös munkavállalói létszáma legalább 2%-kal növekedett, -1-es érték járt legalább 2%-os csökkenés után, a -2 és 2% közötti változást stagnálásnak tekintettük és 0 értéket kapott.
- abban az esetben, ha a betöltetlen munkahelyek száma alacsonyabb volt, mint a negatív
- létszám változás a szervezet -1-es értéket kapott, ha a betöltetlen munkahelyek száma meghaladta a csökkenés mértékét vagy a bővülés mellett további, a létszámhoz képest jelentősebb számú üres munkahelyek voltak a szervezetnél, akkor 1-es értéket adtunk, míg 0-t akkor kapott az adott vállalkozás, ha a negatív 2015-ös egyenlegével megegyező üres munkahelyet tartottak nyilván vagy az üres munkahelyek száma a teljes létszámhoz képest jelentéktelen vagy 0 volt.
- A változó harmadik elemét a 2016-os évben tervezett munkavállalói létszám (a betöltetlen álláshelyek feletti) bővítésével kapcsolatos szándék adta, ahol a bővítés 1-es értéket, a munkaerő tervezett felvételének hiánya pedig 0-s értéket kapott (kérdőívünk nem tartalmazta a leépítés szándékát.).

Azon szervezeteket, ahol valamelyik adat hiányzott a meglevők alapján soroltuk be valamelyik kategóriába illetve a szervezetet az elemzésnél nem vettük figyelembe. A változó esetében -2-től 3-ig terjedő skálát kaptunk, ami 6 féle értéket jelenthet. A -2 és -1 összértékek esetében az adott vállalkozást romló munkaerő-piaci helyzetűnek és ezzel együtt gazdaságilag visszaesőnek feltételezzük, a 0 és 1-es értéket elérő szervezetek leginkább stagnálók lehetnek mind foglalkoztatottjaik, mind eredményességük tekintetében. (A változót kellő mennyiségű adat esetében tovább lehetne finomítani, mert érdemes volna megkülönböztetni a fluktuáció általi érintettség mértékét illetve elkülöníteni az egészen kisméretű szervezetek adatait is.). Az adatok áttekintése és osztályozását követően ezen új változónk eloszlása és a némelyik független változóval való összevetése a következőképpen mutat:

2. táblázat: A vállalat státusza a munkaerővel kapcsolatos válaszok indexálását követően a társaság többségi tulajdonviszonyával összevetve

A társaság többségi tulajdonviszonya	hanyatló	stagnáló	növekvő	összesen
állami/önkormányzati	0	7	6	13
nemzetközi	5	16	20	41
magyar magántulajdon	6	9	10	25
egyéb	0	0	1	1
összesen	11	32	37	80

A tulajdonviszonnyal kapcsolatos összevetésben azt láthatjuk, hogy a mintánkba bekerült szervezetek esetében az állami/önkormányzati szervezetek számítanak a legbiztonságosabb munkaadóknak, de arányaiban hasonlóan fejlődők a nemzetközi tulajdonú cégek is, a magyar tulajdonú cégek esetében a legrosszabb a munkaerővel és a vállalatok dinamikájával kapcsolatos helyzet, de ez sem nevezhető kifejezetten rossznak. Láthatóak a képzett változó összetérkei is, amelyben a lényeges elsősorban az, hogy a válaszoló vállalatok közel fele tartozik a növekvő vállalati kategóriába és 13%-uk, amelyeknek pozíciói inkább romlanak. Érdekes még a dolgozói létszám szerinti csoportosítás is.

3. táblázat: A vállalat státusza a munkaerővel kapcsolatos válaszok indexálását követően a társaság statisztikai foglalkoztatotti létszámával összevetve

Statisztikai foglalkoztatott létszám 2015-ben, saját tipizálás	hanyatló	stagnáló	növekvő	összesen
1-50 fő	5	7	4	16
51-250 fő	3	10	15	28
251-1000 fő	2	14	11	27
1001 fő felett	1	1	7	9
Összesen	11	32	37	80

A táblázatból kiderül, hogy az elmúlt évek gazdasági dinamikájából és a növekvő foglalkoztatottságából nem egyenlő mértékben vették ki részüket a vállalatok, a legdinamikusabban a legnagyobbak nőttek, míg a legkevésbé a legkisebbeknek sikerült megkapaszkodniuk az emelkedőn. A növekvő munkaerő-igény által kialakított versenyhelyzetben a kicsik kevésbé tudták, tudják megtartani munkavállalóikat, ami természetesen veszélyezteti eredményességüket és működésüket is.

Ezt az indexet a továbbiakban használni fogjuk a kérdéseink elemzésénél, de természetesen érdekes és fontos azon a kérdésekre érkezett válaszok részletes elemzése is, amelyekből ezt az új változónkat képeztük.

A 2015-ös év munkaerő egyenlegével kapcsolatosan 70 szervezet szolgáltatott adatot, közülük számszerűleg 25 esetében többen léptek ki az adott szervezettől, mint ahány belépő munkavállalójuk volt, ez a válaszadók 35,7%-a, 9 esetben stagnált, 36 vállalkozásnál (51,4%) pedig bővülést tapasztalhattunk. A magyar gazdaságban mért 2015-ös évi foglalkoztatottság bővüléshez képest (2,5%-os volt) a mintánkba került vállalkozások 4,86%-kal növelték foglalkoztatottjaik számát, ennek a növekedésnek azonban közel 80%-át egy munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó vállalkozás adja, az ő adataik nélkül 1%-os értéket kapunk). A munkaerő létszámváltozásának eloszlása a különböző független változók között többé-kevésbé egyenletes, azaz a növekedésből illetve csökkenésből egyaránt részesül a kis- és nagyvállalat, a nemzetközi és magyar magántulajdonú vállalat. Tendenciákról csak óatosan beszélhetünk, úgy tűnik, hogy az állami, önkormányzati szervezetek munkaerő-létszáma inkább bővült, ahogy a nagyobb illetve nemzetközi tulajdonú cégeké is, a kisebb méretű vállalkozások inkább stagnáltak, míg a magyar tulajdonúak esetében a csökkenők és stagnálók száma hasonló mértékű a növekvőkhöz.

A cégek 78%-ában (a válaszadó 76 vállalkozásból 65 esetben) van betöltetlen munkahely a szervezeten belül, amely összességében 2005 munkavállaló hiányát jelzi, ez a vállalatok létszámának 3% körüli értéke, ebből a létszámból 1000 fő egy multinacionális, országos hálózattal rendelkező kereskedelmi vállalat munkaerő-hiánya. Ez az arány illetve szám rendkívül magas (A Statisztikai Hivatal² – 2016 első negyedévében 52 401 betöltetlen álláshelyet tartott nyilván, a mintánkba bekerült vállalkozások ennek a számnak a 3,82%-át jelentik, de a mintánk mértéke a gazdasági szereplők egészéhez képest ennek az aránynak csak töredéke. A betöltetlen álláshelyek problémája a mintánkba bekerült gazdasági szereplők összességét érinti, függetlenül a tulajdonviszonyoktól, a területi elhelyezkedéstől, mérettől. A munkaerőhiány a válaszadók közel 70%-ában nem a 2015-ös egyenlegből fakad, hanem ennél régebbi probléma, mivel a konkrét állásokról nincsenek információink ezért, ha pontosan akarunk fogalmazni, akkor azt jelenthetjük ki, hogy a munkaadók legalább kétharmadának munkavállalói létszámuk teljes feltöltése egy évnél régebb óta húzódik, már-már megoldhatatlan problémát jelentve.

A szervezetek 56%-a tervez létszámbővítést 2016-ban (fontos megjegyeznünk, hogy a kérdés a betöltetlen munkahelyek száma feletti bővítésre vonatkozott), ez 38 válaszadó szervezet esetében 775 újabb munkavállaló felvételét jelentené, ha sikerül megoldani, ugyanis ezeknél

² https://www.ksh.hu/stadat_eves_2_1

a szervezeteknél a kérdőív kitöltésekor 478 üres álláshelyet tartottak nyilván. A leginkább bővülni kívánó szervezetek a nemzetközi tulajdonú nagyvállalatok, amelyek jelentős részben adják a gazdaság motorját, a – megfelelő - munkaerő hiánya így nem csupán vállalati, hanem nemzetgazdasági szinten is jelentős veszteségeket okoz. A munkaerő-hiányból és a munkaerő-fluktuációból fakadó veszteségeket nem igazán lehet mérni, egyrészt feltételezésekből kellene kiindulni (mi lenne, ha minden munkakör a megfelelő végzettségű emberekkel lenne betöltve), másrészt mivel sokféle szakember hiányozhat egy-egy vállalatnál, így nagyon különböző lehetséges megtermelt javakkal kellene kalkulálnunk. Kérdőívünkben ennek ellenére kértük a válaszadókat, hogy becsüljék meg, hogy mekkora bevételkiesést okoz cégüknek a munkaerő hiánya illetve fluktuációja. Az ilyen jellegű feladatok általában nem kedveltek a kitöltők között, hogy erősítsük a motivációt a válaszadásra a becslést megelőzően egyszerű skálakérdést tettünk fel a cég munkaerő-hiánnyal és fluktuációval kapcsolatos érintettségére vonatkozóan. A 10 fokú skála értékeinek átlagait a független változóinkkal egy táblázatba foglaltuk össze.

4. táblázat: A munkaerő-hiány és a fluktuáció hatása a cégek üzleti céljainak teljesítésében a független változók átlagaival

Független változók			Mekkora problémát okoz a cég üzleti céljainak teljesítésében a munkaerő-hiány?	Mekkora problémát okoz a cég üzleti céljainak teljesítésében a munkaerő állomány fluktuációja?
A vállalat státusza a munkaerővel kapcsolatos válaszok indexálását követően	hanyatló	átlag	5,91	5,78
		db	11	9
		szórás	2,74	3,23
	stagnáló	átlag	5,34	4,61
		db	32	31
		szórás	2,55	2,67
	növekvő	átlag	6,44	5,44
		db	36	36
		szórás	2,25	2,59
A vállalat székhelye alapján	Budapest és Pest megye	átlag	5,82	5,32
		db	50	47
		szórás	2,58	2,61
	dunántúli régiók	átlag	6,27	5,60
		db	15	15
		szórás	1,71	2,95
	keleti régiók	átlag	5,63	4,31
		db	16	16
		szórás	2,83	2,68

A társaság többségi tulajdonviszonya	állami/önkormányzati	átlag	5,77	5,15
		db	13	13
		szórás	2,52	2,79
	nemzetközi	átlag	6,19	5,78
		db	42	41
		szórás	2,35	2,17
	magyar magántulajdon	átlag	5,24	4,04
		db	25	23
		szórás	2,60	3,23
A cég méret szerinti besorolása	mikrovállalkozás/kisvállalat	átlag	4,23	3,25
		db	13	12
		szórás	2,65	2,93
	középvállalat	átlag	6,17	5,36
		db	29	28
		szórás	2,16	2,47
	nagyvállalat	átlag	6,43	5,83
		db	37	36
		szórás	2,28	2,49
Statisztikai foglalkoztatott létszám 2015-ben, saját felosztás	1-50 fő	átlag	4,13	2,71
		db	15	14
		szórás	2,64	2,33
	51-250 fő	átlag	6,46	5,70
		db	28	27
		szórás	1,93	2,37
	251-1000	átlag	6,56	5,96
		db	27	26
		szórás	2,39	2,63
	1001-nél több	átlag	5,33	4,89
		db	9	9
		szórás	2,65	2,47
Összesen	átlag	5,92	5,14	
	db	79	76	
	szórás	2,46	2,70	

Az átlagok között érzékelhető és értékelhető különbségek mutatkoznak, de érdemes kiemelni néhány adatot. A szervezetek státusza esetében látható, hogy a növekvő, fejlődő cégek esetében fokozott a munkaerő hiányával kapcsolatos érintettség, a 6,44-es átlag az egyik legmagasabb érték a táblázatunkban. Azt gondoljuk, hogy mára a növekedés egyik legnagyobb akadályává vált a munkaerő hiánya. A probléma megoldására számos alternatíva kínálkozik, egyrészt a határokon belüli munkaerő-piaci mobilizáció fokozása, másrészt

(a kormányzati kommunikációban is megjelenő) külföldről importált vendégmunkások illetve a külföldre távozott munkaerő hazacsábítása, de hasznos lehet a felnőttképzési rendszer jobb kihasználása is. Érdeemes megjegyezni, hogy a „hanyatló” szervezetek érintettségének átlaga is magasabb, mint a stagnálóké, nem tartjuk kizártnak, hogy jónéhány szervezetnél a csökkenés okai között megtalálható a munkaerő-hiány is. Könnyen elképzelhető az a narratíva, hogy az adott cég nem tud versenyezni más cégek ajánlataival, (és a külföldi perspektívákkal) így elveszti szakembergárdája egy részét, ez elindíthat egy negatív spirált, hiszen szakemberek híján csökken a jövedelmezőség, ami által tovább csökken az esély, hogy a kiesett embereket pótolni lehessen a munkaerő-piacon, hiszen ott fokozottá vált/válik a verseny.

Területileg nézve a kitettséget látható, hogy a dunántúli régiókban a legsúlyosabb a munkaerő hiányából fakadó probléma (a mintába került vállalkozások közül ezen a területen mindössze 1 „hanyatló” státuszú vállalkozás van - közismert, hogy az ország nyugati része „jobban teljesít”). A probléma súlyosságának számos oka van, egyrészt jelentős létszámú munkaerő dolgozik többek között a szomszédos Ausztriában, másrészt a belső mobilizáció fő iránya vélhetőleg még ma is Budapest (amit a magasabb bérek mellett a közlekedés centralizáltsága is indokol), harmadrészt a beáramló tőke aránytalanul oszlik el az ország területén.

Ahogy eddig is számos összefüggés mutatta, ebben a táblázatban is érzékelhető, hogy a nemzetközi vállalatok (amelyek nem csupán az olcsó, hanem a szakképzett munkaerő megléte miatt is hazánkba telepítették termelő vagy szolgáltató kapacitásaik egy részét) munkaerő-piaci problémáik súlyosabbak illetve súlyosabbnak látják, mint konkurenseik, ezek a vállalatok ugyanis elenyészni látják a betelepülést igazoló eddigi előnyöket, esetükben a további növekedés egyértelmű akadályát jelenti a munkaerő-hiány. Egymást alátámasztó értéket mutat a mikro illetve kisvállalatok valamint a létszám szerinti érintettség, ezek messze a legkisebb átlagértékek a táblázatban. A „kicsik” természetesen kevésbé szenvedik meg a munkaerő-hiányt, egyrészt néhány embert mindig lehet találni, másrészt sokan családi, rokonsági kereteken belül működnek, azaz másfajta összetartó erő is működik munkadó-munkavállaló viszony mellett. Nem egyértelmű az a tendencia viszont, hogy ahogy nő a vállalat mérete, úgy nőnek a munkaerő-hiánnyal kapcsolatos problémái, vélhetőleg azért, mert a legnagyobbaknak már kellő mennyiségű eszköz és módszer áll rendelkezésükre, hogy a munkavállalókat megtartsák, illetve megszerezzék. A probléma mértékét természetesen más statisztikai adatokkal is jellemezhetjük, a 10 fokú skálán megjelölt értékek módusza (leggyakrabban választott érték) a 6, az 1-5-ig terjedő értékeket a válaszadók 40,7%-a jelölte,

azaz többségben vannak, akik súlyos problémaként élik meg a munkaerő-hiányt. A vállalkozások a munkaerő hiányánál kisebb jelentőségűnek tekintik a fluktuációból fakadó problémákat (a gyakorlatlan munkaerő is több, mintha egyáltalán nincs), pedig a fluktuáció mértéke a felmért vállalkozások esetében meglehetősen magas (sajnos itt sem tudunk részleteket, hogy ez milyen tényezők mentén oszlik meg, mennyien mentek nyugdíjba, GYES-re vagy hagyták ott egy jobb ajánlat miatt munkaadójukat). A fluktuáció mértékét oly módon számoltuk ki, hogy csak azt a mennyiséget vettük figyelembe a munkaerő kapcsán, amennyi a kilépők és a belépők számát egyensúlyba hozta. Ez azt jelenti, hogyha 2015-ben 100 fő lépett ki a cégtől és 150 fő lépett be, akkor a fluktuáció mértéke 100 fő. Ezzel a módszerrel számolva a felmért és válaszoló vállalkozások (70 cég) 7836 dolgozójukat veszítették el és pótolták őket sikeresen 2015-ben, a válaszadó szervezetek munkavállalóinak ez a közel harmada! Azonban ebből a számból levonhatjuk egy munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó cég adatait (5125 főt), az így kapott szám és arány ugyan sokkal kisebb lesz, de még mindig meglehetősen magas, a számok ugyanis azt mutatják, hogy minden 9-10. munkavállaló valamilyen okból adódóan otthagyja munkaadóját. A munkaadónak ugyan sikerül pótolni őket, de a betanulás, betanítás költségei jelentős terheket rónak a vállalkozásokra. A vállalkozások tehát egyrészt küszködnek a munkaerő-hiánnyal, másrészt a fluktuációval. A problémák ráadásul ugyanazokban a szegmensekben a legerősebbek, mint ahol a munkaerőhiányt is leginkább fojtogatónak érzik, ha megnézzük az adatokat gyakorlatilag (1 kivétellel) teljes a párhuzam. Ez azonban felvet egy tanulmányunk szempontjából fontos kérdést. Vajon azok a szervezetek, amelyek leginkább érzik a munkaerő-hiányból fakadó problémákat miért nem tudják megőrizni a már megszerzett munkaerőt, miért magasabb ezeknél a szervezeteknél a fluktuáció, ha ezek a szervezetek leginkább a növekvő, fejlődő szervezetek közül kerülnek ki? A fellejtő kérdés ellenére a munkaerő-hiányból adódó bevételkiesés mértékét kevesen próbálták megbecsülni, mindössze 37 értékelhető válaszunk lett, amelynek eloszlásai a következők (ebben az esetben is átlagokat vizsgáltunk).

5.táblázat: A munkaerő-hiány és a fluktuáció hatása a cégek üzleti bevételeire a független változók átlagaival

			Mekkora bevételkiesést okoz a cég üzleti céljainak teljesítésében a munkaerő-hiány?	Mekkora bevételkiesést okoz a cég üzleti céljainak teljesítésében a munkaerő állomány fluktuációja?
A vállalat státusza alapján	hanyatló	átlag	14,31	14,86
		db	8	7
	stagnáló	átlag	7,90	3,14
		db	15	14
	növekvő	átlag	9,31	4,87
		db	13	15
A vállalat székhelye alapján	Budapest és Pest megye	átlag	9,65	9,68
		db	20	19
	dunántúli régiók	átlag	4,00	1,29
		db	7	7
	keleti régiók	átlag	13,30	2,80
		db	10	10
A társaság többségi tulajdonviszonya alapján	állami/önkormányzati	átlag	6,79	1,57
		db	7	7
	nemzetközi	átlag	5,50	4,93
		db	16	15
	magyar magántulajdon	átlag	14,12	7,77
		db	13	13
A cég méret szerinti besorolása alapján	mikrovállalkozás/kisvállalat	átlag	15,78	8,38
		db	9	8
	középvállalat	átlag	7,07	6,21
		db	14	14
	nagyvállalat	átlag	8,07	4,79
		db	14	14
Statistikai foglalkoztatott létszáma alapján	1-50 fő	átlag	15,20	7,20
		db	10	10
	51-25 fő	átlag	7,83	9,33
		db	12	12
	251-1000 fő	átlag	7,30	2,40
		db	10	10
	1001-nél több	átlag	8,75	3,25
		db	4	4
Összesen	Total	átlag	9,83	6,14
		db	36	36

Az összesített eredmények meglehetősen ijesztők, a vállalkozások átlagos, munkaerő-hiányból fakadó bevételkiesése közel 10%-os (a leggyakrabban 0 volt – a hiányzó munkaerőt gyakran túlórák pótolják – a legmagasabb érték pedig 50%-os volt, amit egy 26 fős kisvállalkozás jelzett). Ez az átlag azonban csalóka, mert ebben a számban minden válaszadó egynek számít, így a több ezer fős vállalkozás 5%-os bevételkiesése és a 10 fős vállalkozás 20%-os hiánya együttesen ugyan 10%-ot adna ki, mégsem mondhatjuk, hogy a teljes bevétel 10%-a hiányzik a munkaerő-hiányból adódóan. A részletes adatok némiképp segítenek eligazodni, de a bevételkiesés mértékét inkább csak becsülni tudjuk, ennél az aránynál alacsonyabbra, de nem nagyságrendileg, vélhetőleg a valós érték 4-7% közöttre tehető. Ugyanez igaz a fluktuáció által okozott bevételkiesésre, aminek értéke a mérésünk alapján 6% körüli, de a valóságban ezt 1-3% közöttre becsüljük. Ezek az adatok természetesen megerősítésre várnának egy nagyobb létszámú kutatás keretein belül, de jelzésértékű, hogy a munkaerő-piaci problémák mennyire súlyosak és azonnali beavatkozást követelők hazánkban, a két munkaerővel kapcsolatos probléma legalább 5%-kal csökkenti a cégek bevételeit, ami nemzetgazdasági szinten a GDP adatokban is megjelenik.

Az 5. táblázat részletes elemzése előtt újlag ismételnünk kell magunkat, az adataink mennyisége miatt, nem gondoljuk, hogy az általunk mért számok a valós értékek, de lehetségesnek gondoljuk, hogy a tendenciák egy nagyobb mérésnél is ebbe az irányba mutatnak. Az indexált adatok esetében a cégek között a legmagasabb kieső bevétellel kapcsolatos értéket a „hanyatló” vállalatok mutatják, ami a már említett lefelé ható spirál következménye lehet, az ő esetükben a legsúlyosabb a fluktuáció következménye is. Az átlag alatti, de magas értéket mutat a „növekvő” vállalatok bevételkiesése is.

A területi eloszlás esetében meglepő, hogy a legfejlettebb területek – amelyek a munkaerőhiánnyal kapcsolatosan a leginkább érintettek voltak – kisebb bevételkiesést jeleznek, mint a keleti régiók vállalatai, ahol pedig nagyobb számban áll rendelkezésre szabad munkaerő (nagyobb a munkanélküliségi ráta), ennek oka talán abban keresendő, hogy a nagyobb számú munkaerő nem párosul megfelelő szakmai végzettséggel. A keleti területek oktatási szempontból való problémáit remekül ábrázolja Híves Tamás³ témához kapcsolódó írása.

³ Híves Tamás: A hátrányos helyzet területi aspektusai című munkájában, Oktatókutatási és Fejlesztési Intézet 2015., <https://www.ofi.hu/publikacio/hatranyos-helyzet-területi-aspektusai>.

Az előzőekben is jeleztük, hogy a magyar tulajdonú vállalkozások lépéshátrányban vannak a külföldiekkel szemben, ez a hátrány a bevételkieséssel kapcsolatos adatokban markánsabban jelenik meg, a munkaerőért folytatott versenyben nem igazán sikerül lépést tartani a külföldi cégekkel, ezért az ezeknél a vállalatoknál megjelenő bevételkiesés az átlagot jóval meghaladó mértékű. Ezt a tendenciát megbízhatónak tekinthetjük.

A mikrovállalkozások kiugró adatai nyilván méretüknek köszönhető, esetükben néhány ember hiánya is jelentős változást hozhat a cég gazdasági eredményeiben, ami azonban figyelemfelkeltő, hogy a valóban nagy vállalatok is 8% körüli kiesést jeleznek, ezekben az esetekben már összgazdasági szinten is jelentős összegekről lehet szó.

A kérdőívünkben a témakörhöz még két kérdést tudunk csatolni, az egyik a különböző foglalkozástípusok kínálatával való elégedettséget mérte (ezt a kérdés több előző kutatásban is szerepelt), a másik az adott cégnél meglevő hiányszakmák és azok betöltéséhez szükséges időtartamok után érdeklődött. Az első kérdéshez kapcsolódó válaszok eloszlását a következő táblázat mutatja.

6.táblázat: A munkaerő kínálattal való elégedettség foglalkozás típusonként

	igen		részben		nem		nincs ilyen munkaerő
Elégedett-e	db	%	db	%	db	%	db
a segéd munkások kínálatával?	7	8,4 (25,9)	15	18,1 (55,6)	5	6,0 (18,5)	48
a betanított munkások kínálatával?	6	7,2 (14,0)	13	15,7 (30,2)	24	28,9 (55,8)	33
a szakmunkások kínálatával?	1	1,2 (2,0)	18	21,7 (36,7)	30	36,1 (61,2)	16
az adminisztrátorok kínálatával?	34	42,5 (45,9)	32	40,0 (43,2)	8	10,0 (10,8)	1
a felsőfokú végzettségű szakemberek kínálatával?	17	20,5 (21,0)	44	53,0 (54,3)	20	24,4 (24,7)	1
a közép-, felsővezetők kínálatával?	23	29,9 (30,3)	38	49,4 (50,0)	15	19,5 (19,7)	1

A táblázatban kétféle %-os értéket tüntettünk fel, az első adat az összes válaszdón belüli arányt mutatja (százalékérték nélkül, de idetartoznak a „nincs ilyen munkaerő” válaszok is), a zárójelben pedig azok a százalékok találhatók, amelyek csak azokra a cégeknél vonatkoznak, akik alkalmaznak az adott típusú munkaerőből. Az adatok önmagukban is érdekesek,

elsősorban az elégedettség mértékének - az adminisztratív dolgozók kivételével – rendkívül alacsony szintje miatt. Külön kiemelandó, hogy a szakmunkásokat is alkalmazó cégek esetében (ez 49 vállalkozást jelent) mindössze egyetlen válaszadó jelzett elégedettséget, több mint 60%-uk pedig egyértelmű elégedetlenségét fejezte ki a munkavállalói kínálattal kapcsolatosan. Ezek az arányok még ennyi válaszadó esetében is nagyon egyértelmű problémát jeleznek a munkaerő-piacon és nem csupán a szakmunkás-kínálattal vannak problémák, hanem a válaszadóinknak már a betanított munkások felvétele is nehézségekbe ütközik. A munkaerő-piaci problémák eszkalálódását (amellett, hogy az elektronikus és az írott sajtóban is napi szinten foglalkoznak a munkaerő-hiánnyal) bizonyítja, hogy a 2014-es és 2015-ös kutatások eredményeihez képest is romlottak az adatok (Lásd: Sebők Mariann: A munkaerő-piaci mobilitás Magyarországon 121 és 160. oldal, Edge 2000 kiadó, Budapest 2016). Ez a romlás azonban mértékében más jellegű, mint a 2014 és 2015 között megfigyelhető egyértelmű tendenciájú, de kismértékű csökkenést mutató változás, 2016-ban az elégedettség csökkenése drámai mértékű. Úgy tűnik, hogy az egyes részterületeken kialakult munkaerő-hiány felkészületlenül érte és meglepte a munkaadókat és mostanában szembesülnek azzal, hogy üzleti terveik megvalósításának egyik legfőbb akadálya lehet, hogy nem találnak megfelelő számú munkavállalót.

Az adatainkat megvizsgáltuk a független változók eloszlásaiban is, de az alacsony elemszám miatt (43 válaszadó a betanított munkásokkal, 49 a szakmunkásokkal kapcsolatosan) csak óvatosan fogalmazzuk meg a megfigyelhető tendenciákat, amelyek a következők:

- mind a betanított, mind a szakmunkás kínálattal a nemzetközi tulajdonú vállalatok a legelégedetlenebbek. Ez többféle következménnyel járhat a gazdaság egészére nézve, egyrészt a tartósodó munkaerőhiány, másrészt a munkaerő drágulása arra késztetheti a gazdaság egyes szektoriban a külföldi szereplőket, hogy kapacitásaikat máshová telepítik. Ez egy idő után ismét növekvő munkanélküliséghez vezethet, jellemzően azonban azokon a területeken, amelyek leginkább képzetlenebb munkaerőt foglalkoztatnak. A legkevésbé az állami/önkormányzati szervezetek elégedetlenek, amelyek munkavállaló-vonzó képessége egyrészt a hosszabb távú kiszámíthatósággal, a kevésbé intenzív munkavégzés képzetével jobb, mint a tisztán piaci körülmények között működő vállalatoké, másrészt ezen szervezetek igényeit sokkal inkább a klasszikus szakmák jelentik, amelyek képviselőiből nagyobb számban vannak a munkaerő-piacon.

- a vállalat méretét tekintve nem feltétlenül a legnagyobbakat sújtja legjobban a munkaerő-hiánya, hanem inkább a középvállalatok jelzik a nagyobb problémát (51-250 fő között). A kisvállalkozások, ha nem is egyszerűen, de meg tudják oldani néhány főre kiterjedő munkaerő-igényüket. A középvállalatok problémái vélhetőleg méretükből adódik, mert amellet, hogy a megszerezhető jövedelemben is különbségek vannak, a közepes méretű gazdasági társaságok munkavállalóiknak nyújtott szolgáltatásaikban sem tudnak versenyezni a nagyokkal.
- Földrajzi szempontból az eltérések nem jelentősek (az elégedetlenség mértéke általánosan véve magas), de a legegységelműbben a dunántúli fejlettebb régiókból származó kitöltők jelezték munkaerő problémáikat, míg a legkevesebb probléma a keleti területeken van.
- Nagyon kevés adat jut egyes változókra, akkor, ha az általunk képzett mutatót vizsgáljuk, azok viszont alátámasztják a mérőszám érvényességét. A „hanyatlók” közé besorolt cégek mindegyike teljes elégedetlenséget jelzett a munkaerő-kínálattal kapcsolatosan, azaz esetükben a legsúlyosabb problémát valóban a munkaerő-piaci problémák okozzák. A „növekvő” szervezetek által jelzett elégedetlenség magasabb, mint a „stagnálónak” besorolt szervezeteké.

A munkaerő-igényekre válaszolni tudó közoktatáson belüli szakképzési rendszer véleményünk szerint megvalósíthatatlan, a képzési idő hossza, az intézmények által nyújtott technikai feltételek, a szakmai képzések oktatói, a különböző ágazati lobb csoportok mellett még számos probléma van, hogy ez a nagyon vágyott illeszkedés megtörténjen. Elgondolkodtató azonban, hogy a felnőttképzés kapacitásai miatt nincsenek jobban kihasználva, ugyanis több százezer közmunkában tartott felnőttből sokakat lehetne megfelelő módszerekkel elhelyezni az elsődleges munkaerő-piacon.

A szervezetek alaptevékenységéhez fűződő konkrét munkakörökkel kapcsolatosan 69 szervezet válaszolt kérdésünkre, hogy melyek azok a szakmák (maximum 5), amelyekben legkritikusabbnak érzik a munkaerőhiányt és átlagosan mennyi idő alatt sikerül betölteni egy-egy ilyen munkakört. A válaszadók végül 223 foglalkozást soroltak fel, amelyeket megpróbáltunk csoportosítani. A felsorolt munkakörök - ahogy a vállalkozások tevékenységi körei is - rendkívül széles skálán mozogtak és sajnos nem tudunk mennyiségi adatokat

felsorakoztatni a foglalkozások mögött, csak az említések számát (egy kereskedelemmel foglalkozó országos hálózattal rendelkező multinacionális cégnél pld. 1000 betöltetlen állás van, de ehhez a mennyiséghez is maximum 5 szakma említése tartozik. A felsorolás természetesen nem képezi le a magyarországi hiányszakmák struktúráját (mintánk sajátosságaiból adódóan), hanem csupán a válaszadó szervezetekét, de ennek ellenére számos olyan munkakörrel találkozhatunk, amelyek betöltése az egész országban problémát jelent.

7. táblázat: A válaszadó szervezetek által jelzett legkritikusabb munkakörök csoportosítása

Szakmacsoport	A csoporton belüli leggyakrabban említések	Az említések száma és %
Mérnöki munkakörök (minőségbiztosítás nélkül)	villamosmérnök, gépészmérnök, IT mérnök, építőmérnök	33 (14,8%)
Informatikai munkakörök (IT mérnökök nélkül)	szoftverfejlesztő, informatikus, hálózatüzemeltető, SAP szakértő	25 (11,2%)
Fémipari szakmunkák	lakatos, géplakatos, CNC esztergályos	18 (8,1%)
Villamossági munkakörök	elsősorban villanyszerelő, műszerész	15 (6,7%)
Értékesítési, marketing munkakörök	eladó, sales asszisztens, értékesítő	12 (5,4%)
Minőségbiztosítással kapcsolatos munkakörök (minden képzési szint)	minőségügyi mérnök, minőségbiztosítási technikus, minőségellenőr,	11 (4,9%)
Vállalati adminisztráció	könyvelő, Tb ügyintéző, irodavezető, adminisztráció	10 (4,5%)
Projektvezetői, menedzsment munkakörök	projektvezető, projektirányító, projektasszisztens	9 (4,0%)
Karbantartói, gondnoki munkakörök	karbantartó, gondok, facility manager(!)	9 (4,0%)
Építőipari munkakörök	kőműves, ács-állványozó, gázszerelő	8 (3,6%)
Betanított munka	gyártószalagi összeszerelők, operátorok	8 (3,6%)
Pénzügyi munkakörök	pénzügyi munkatárs	6 (2,7%)
Raktározási munkakörök	targoncás, raktáros, anyagmozgató	6 (2,7%)
Autószereléssel, javítással kapcsolatos munkakörök	karosszéria-lakatos, autószerelő	6 (2,7%)
Kommunikációs, kapcsolattartói munkakörök	ügyfélszolgálati munkatárs, ügyintéző	5 (2,2%)
Gépkezelői munkakörök	gépkezelő	5 (2,2%)
Speciális szakmai munkakörök	pl.: optometrista, buszvezető	13 (5,8%)
Egyéb (5 alatti említések)	pld.: egészségügyi asszisztens, asztalos	21 (9,4%)

A csoportosított hiányszakmák esetében nincs különösebb meglepetés az országos adatokhoz képest, égető a különböző mérnökök, szakmérnökök hiánya (minden 6-7. említés), de nem meglepetés a különböző fémipari szakmunkások hiánya sem, ahogy keresettek a villamosipari szakemberek is. Ezeket a szakmákat elősorban a termelő szektorban dolgozó vállalkozások keresik, szinte mindegyik feldolgozóipari válaszadónknál felbukkantak. A munkakörök betöltése ezeknél a szakmacsoportoknál leggyakrabban 4-6 hónap, ettől eltérő esetekben pedig inkább több mint kevesebb időtartamot jelöltek a válaszolók. A termelő szektorhoz szorosan kapcsolódó munkaerő-hiányok mellett (ezek a munkakörök teszik ki felsorolt hiányszakmák közel felét) feltűnő, hogy a szolgáltató jellegű tevékenységek esetében is jelentős problémák vannak, még olyan adminisztratív munkakörök esetében is, amelyek betöltésével kapcsolatosan a legkevésbé elégedetlenek a munkaadók. Informatikai szaktudással könnyedén lehetne állást találni, de még mindig felfutóban van és keresettek a minőségbiztosítási szakemberek és a karbantartó, gondnokok elhelyezkedése sem okozhat különösebb gondot.

A szakemberek mellett meglepő, hogy a menedzsment szintjén is (elsősorban projektek vonatkozásában) és a közvetlen termelésirányításban is jelentős munkaerőhiányok mutatkoznak, utóbbi esetében a munkakör betöltéséhez is az átlagosnál hosszabb időtartam szükséges. Meglepően hosszú idő kell a munkafolyamatok másik oldalán szereplő betanított jellegű munkakörök betöltéséhez is. A gazdaságban meglevő hiányszakmák felsorolása természetesen nem teljes, joggal hiányolhatjuk az egészségügyi végzettségűeket, a mezőgazdasági foglalkozásúakat illetve a faipari munkaköröket, ez nyilván mintánk szűkösségéből és már ismertetett sajátosságaiból fakad.

Adataink mennyisége ellenére is megkockáztathatjuk, hogy az eddigi, ágazatonkénti illetve lokálisan megjelenő munkaerő-hiány – még ha mértékében eltérően is - egyre inkább az egész országot sújtó problémává válik, az import munkaerő gondolata mellett mindenképp szükséges a magyar munkaerőpiacban levő tartalékokra is figyelmet fordítani, megelőzendő a gazdaság visszaesését. A munkaerő-piaci tartalékok közül mi elsősorban a meglevő, de területileg nem megfelelő elhelyezkedésű munkaerőre koncentrálunk, illetve a jelenséggel kapcsolatos attitűdöket, véleményeket vizsgáljuk a továbbiakban.

4. A munkaerő-piaci mobilitás megítélése

A munkaadók a magyarországi munkaerő-piaci mobilitással kapcsolatos véleményüket két 10 fokú skálán jelölhették (a páros számú skálák alkalmasak arra, hogy a „középre húzást” elkerüljük, a 10 fokozat pedig árnyalt megkülönböztetéseket tesz lehetővé), az első skálán a munkaerő-piaci mobilitást magyarországi szintjét általánosságban kellett megítélniük. (Megjegyezzük, hogy a mobilitás fogalma illetve tartalma nem lett rögzítve a kérdőíven belül, azaz a válaszolók egyaránt gondolhattak az ingázásra, mint napi szintű mobilitásra az otthon és a munkahely között, de ugyanígy feltételezhették a hosszabb távú lakhely elhagyásokat is.). A második skálán azonban – fordított értéksorrendben – csak azok nyilváníthattak véleményt saját szervezetük főtevékenysége szempontjából, akik szerint a magyarországi munkavállalói mobilitás alacsony szintű, azaz előző kérdésnél 5-ös vagy annál alacsonyabb értéket jelöltek. Ezt a kérdőíven belüli ugrást az indokolta, hogy a második kérdés esetében – amely kérdést korábbi kutatásokból emeltük át – a megfogalmazásban benne található a „probléma” kifejezés, azon cégek esetében, akik amúgy megfelelőnek gondolták a hazai mobilitás mértékét ez úgy tűnhetett volna, mintha a kérdés feltevője sugalmazni kívánja a helyzet egyfajta értelmezését. Ezt nem szerettük volna. Feltételeztük, hogy azok a szervezetek találják megfelelőnek a munkaerő-piaci mobilitást, amely szervezeteknek az átlagosnál kisebb problémát jelent a jelenség hiánya, ezek pedig a legkisebb vállalkozások lesznek, azaz egy pontosabb képet kaphatunk a jelentősebb gazdasági szereplők probléma-megítéléséről. A skálák végpontjain értelmezést segítő értékeket tüntettünk fel. A mobilitás megítélését átlagértékek segítségével vizsgáltuk, az eredmények (egy táblázatba foglalva) a következők:

8. táblázat: A munkaerő-piaci mobilitás megítélésének átlaga valamint a mobilitás hiánya következményeinek átlaga

		A belső munkaerő-piaci mobilitás megítélésének átlaga (1-10-es skálán)		Cégük főtevékenységének szempontjából mennyire érzi súlyos problémának a munkaerő-piaci mobilitás alacsony szintjét?
A vállalat státusza alapján	hanyatló	átlag	3,36	5,9
		db	11	10
	stagnáló	átlag	5,06	4,83
		db	32	23
	növekvő	átlag	4,27	6,16

A vállalat székhelye alapján	Budapest és Pest megye	db	37	25
		átlag	4,38	5,54
	dunántúli régiók	db	52	39
		átlag	4,33	6,09
	keleti régiók	db	15	11
		átlag	4,56	4,90
A társaság többségi tulajdonviszonya alapján	állami/önkormányzati	db	16	10
		átlag	4,85	5,14
	nemzetközi	db	13	7
		átlag	4,02	5,89
	magyar magántulajdon	db	43	35
		átlag	4,73	5,00
A cég méret szerinti besorolása alapján	mikrovállalkozás/kisvállalat	db	26	18
		átlag	4,64	3,60
	középvállalat	db	14	10
		átlag	4,24	5,91
	nagyvállalat	db	29	22
		átlag	4,37	5,96
Statistikai foglalkoztatott létszáma alapján	1-50 fő	db	38	27
		átlag	4,50	4,17
	51-250 fő	db	16	12
		átlag	4,29	6,10
	251-1000 fő	db	28	21
		átlag	4,96	6,18
	1001-nél több	db	28	17
		átlag	3,11	5,13
Összesen	db	9	8	
	átlag	4,41	5,53	
		db	83	60

Az első mobilitásra vonatkozó kérdés (mind a 83 kérdőívet kitöltő szervezet válaszolt) átlaga 4,41 lett, ami azt jelenti, hogy a válaszadó szervezetek a középértéknél valamivel alacsonyabbra értékelték a magyarországi munkaerő belső mobilitását. Ez az adatot nem, de a második kérdésre adott skálaértékek átlagát össze tudjuk hasonlítani a 2014-es (földrajzi eloszlásban országos) és 2015-ös felmérés (egy megyére vonatkozó) felmérés adataival, a 4,51-es és 5,25-ös átlagokhoz képest további romlást láthatunk (5,53), azaz a munkaerő mobilitásból fakadó problémát (párhuzamban a munkaerő-piacon tapasztalható munkaerő-hiánnyal) egyre súlyosabbnak érzékelik a szervezetek. Ebben a válaszban implicit benne foglaltatik az, hogy vélhetőleg a gazdasági szervezetek is látnak még tartalékot

a magyarországi munkaerő-piacban, de azt is érzékelik, hogy a tartalék ezen elemét még nem sikerült teljes mértékben kihasználni, a munkaerő egy része arra vár, hogy a munkahely jelenjen meg az ő földrajzi területén és nem vagy csak egy bizonyos határon belül hajlandó mozdulni. A 83 válaszadó szervezet több mint 72 %-a 5-ösnél gyengébb osztályzatot adott a mobilitásra, azaz a szervezeteknek majd $\frac{3}{4}$ -e alacsony szintűre vagy nagyon alacsony szintűre értékeli a belső munkaerő-piaci mobilitást (13 szervezet adott 1-es vagy 2-es értéket, míg 8-ast 9-est illetve 10-es értékeket mindössze 5 vállalkozás jelölt meg. A leggyakoribb érték a 3-as volt, 19 választással).

A részletes adatokból néhány további (óvatos) összefüggést figyelhetünk meg;

- A vállalatok státuszát tekintve párhuzamosságot látunk az eddigiekben feltártakkal (itt elsősorban a munkaerő-hiány okozta problémák illetve az ebből fakadó bevétel kiesésekre gondolunk), a „hanyatló” szervezetek és a „fejlődők” jelentősebb problémaként élik meg a munkaerő immobilitását, mint a stagnálók. Azt gondoljuk, hogy ez megerősíti azt az elképzelésünket, hogy a „hanyatló” szervezetek esetében a visszaesés egyik oka mindenképp a munkaerő-hiánnyal kapcsolható össze, a fejlődők pedig a továbblépés egyik legkomolyabb akadályaként élik meg a megfelelő munkavállalók hiányát.
- A földrajzi összehasonlításunk ugyanúgy harmóniában van az eddigi adatokkal, a mobilitás hiánya a legsúlyosabb problémát a nyugati régiók vállalatainak okoz, a legkevésbé pedig a keleti régiók területein működő szervezetek érintettek (még ha ez a különbség nem is jelentős, de talán ezen változó esetében léptünk legmesszebb az általánosításban illetve a lehetséges változók összevonásában).
- A tulajdonviszonyok alapján történő csoportosítás is megegyezik az eddigi tendenciákkal, a legkevésbé rossznak az állami/önkormányzati szervezetek látják a mobilitás szintjét, míg a nemzetközi tulajdonú vállalatok ezt lényegesen gyengébbnek értékelik.
- Nem bizonyult helyesnek az a feltételezésünk, hogy a legkisebb vállalkozások jobbnak látják majd a belső munkaerő-piaci mobilitást, ezáltal arányaiban közülük kevesebben kell, hogy válaszoljanak a 2. kérdésre. Valójában az ebből a csoportból kiesők aránya alacsonyabb lett, mint egynémely másik csoport esetében. Azt feltételezzük, hogy a válaszadók részben el tudtak vonatkoztatni saját szervezetük érintettségétől. Ezt alátámasztja az is, hogy a saját főtevékenységre való

vonatkoztatás esetében a kisvállalkozások átlaga lényegesen alacsonyabb lett a többi szervezethez képest. Azaz a kisvállalatokat az eddigiekben megállapítottakkal megegyezően kevésbé érinti a munkaerő-hiány és kevésbé gondolják, hogy a meglevő problémák a mobilitás hiányából fakadnak.

Összefoglalva a belső munkaerő-piaci mobilitás megítélést megállapítható, hogy a különböző csoportosítások alapján megfigyelt véleménykülönbségek tendenciózusan ismétlődnek más kérdésekre adott válaszok különbségeivel. Ez a mérések koherenciája mellett a megfigyelték alapján egyértelműen a munkaerő-piaci helyzet romlását, az érintettség erősödését mutatja, azaz beavatkozást igényel mind a gazdaságirányítás mind a munkavállalót kereső szervezetek részéről.

5. A munkaadók HR tevékenysége, önképe

Tanulmányunk utolsó fejezetében a válaszadó munkaadók HR tevékenységét elemezzük, melyek azok a módszerek, amelyekkel új munkavállalóikat keresik, milyen eszközökkel próbálják megtartani őket, hogy gyűjtenek információkat saját megítélésükről, hogy látják ennek tükrében magukat, milyen juttatásokkal kívánják előmozdítani a mobilizációt.

A témakörrel kapcsolatos első kérdésünk a cégek HR rendszerére vonatkozott, hogy rendelkeznek-e stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel.

Stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel a válaszadó szervezetek harmada rendelkezik, a maradék kétharmadnak pedig szintén megközelítőleg harmada tervezi a bevezetését. Korszerű HR megközelítésről lévén szó, azt feltételeztük, hogy elsősorban a közepes, de inkább a nagyobb méretű és inkább a nemzetközi tulajdonban levő vállalatoknál találkozhatunk vele. Ezt a várakozást részben a kapott adatok is alátámasztották.

9. táblázat: Stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel rendelkező szervezetek eloszlása a tulajdonviszony függvényében

Rendelkezik-e a cég stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel?		igen	nem	összesen
állami/önkormányzati	db	3	10	13
	% a tulajdonviszonyon belül	23,1%	76,9%	100,0%
nemzetközi	db	17	23	40
	% a tulajdonviszonyon belül	42,5%	57,5%	100,0%
magyar magántulajdon	db	7	18	25
	% a tulajdonviszonyon belül	28,0%	72,0%	100,0%
egyéb	db	0	1	1
	% a tulajdonviszonyon belül	0,0%	100,0%	100,0%
összesen	db	27	52	79
	% a tulajdonviszonyon belül	34,2%	65,8%	100,0%

A válaszadók alacsony száma ellenére is úgy gondoljuk, hogy a táblázatban található arányok jól képezik le a valós tendenciákat, azaz azt, hogy a hazai tulajdonú vállalatok HR tevékenysége kevésbé átgondolt, tervezett, mint a nemzetközi szervezeteké. A vállalkozások méret alapján történő eloszlás azonban nem igazolta teljes mértékben várakozásainkat, a legkisebb vállalatok esetében volt ugyan természetesen a legalacsonyabb a rendszert működtetők aránya, de a közép- és nagyvállalatok arányai között gyakorlatilag nem volt eltérés (lásd: 10. táblázat). A minta alacsony száma és véletlenszerű eloszlása természetesen döntően befolyásolhatta ezt az eloszlást.

10. táblázat: Stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel rendelkező szervezetek eloszlása a cég méret szerinti besorolása alapján

Rendelkezik-e a cég stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel?		igen	nem	összesen
mikrovállalkozás/kisvállalat	db	3	10	13
	% cégméretben belül	23,1%	76,9%	100,0%
középvállalat	db	10	18	28
	% cégméretben belül	35,7%	64,3%	100,0%
nagyvállalat	db	12	24	36
	% cégméretben belül	33,3%	66,7%	100,0%
nem válaszolt	db	2	0	2
	% cégméretben belül	100,0%	0,0%	100,0%
összesen	db	27	52	79
	% cégméretben belül	34,2%	65,8%	100%

A vállalatok munkavállalói létszáma némiképp árnyalja ezt a képet.

11.táblázat: Stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel rendelkező szervezetek eloszlása a cég munkavállalói létszám szerinti besorolása alapján

Rendelkezik-e a cég stratégiai munkaerő tervezési rendszerrel?		igen	nem	összesen
1-50 fő	db	3	12	15
	% létszámtípuson belül	20,0%	80,0%	100,0%
51-250 fő	db	11	16	27
	% létszámtípuson belül	40,7%	59,3%	100,0%
251-1000 fő	db	8	19	27
	% létszámtípuson belül	29,6%	70,4%	100,0%
1001-nél több	db	4	4	8
	% létszámtípuson belül	50,0%	50,0%	100,0%
összesen	db	26	51	77
	% létszámtípuson belül	33,8%	66,2%	100%

A számok mennyiségét is figyelembe véve is egyértelmű, hogy a legnagyobbak esetében egyre szükségsebb a munkaerővel kapcsolatos tudatos gazdálkodás, inkább az a meglepő, hogy a legnagyobb cégek esetében sem működik még minden vállalkozásnál. A közepes méretűnek tekinthető (51-250 fő) vállalkozások bevezetéssel kapcsolatos előnye vélhetőleg a munkaerőért folyó fokozódó versenyből és a méretükből adódó nagyobb rugalmasságból fakadhat. Tovább részletezve az adatokat azt is megfigyelhetjük, hogy a közepes vállalatok esetén az állami/önkormányzati tulajdonúak közül sem a legkisebbek, sem a legnagyobbak nem vezettek még be stratégiai munkaerő tervezési rendszert, a mintába került külföldi tulajdonú cégek esetében a legnagyobbak szinte mindannyian, míg a közepesek közül is több mint felük rendelkezik stratégiai munkaerő-tervezéssel.

Táblázat nélkül, de érdemes megemlíteni, hogy a munkaerő változása alapján történő besorolás esetén a „stagnáló” szervezetek között a legalacsonyabb arányú a rendszer bevezetése (25%), aminél még a „hanyatlóké” is magasabb egy árnyalattal (27,3%), ami annak a következménye is lehet, hogy az ide sorolt vállalatok egy része felismerte a szükségességét egy következetes működésnek a szükséges munkaerő megszerzése és megtartása érdekében. Ennek a rendszerszerű működésnek az erejét jól mutatja, hogy a „növekvő” vállalatok esetében 44,1%-os bevezetettséget mértünk.

A jó gyakorlatok megismertetésére és terjesztésére számos fórum áll a szervezetek HR vezetői részére, így nem meglepő, hogy azon szervezeteknek, akik nem rendelkeznek stratégiai munkaerő-tervezéssel, mintegy harmada tervezi a módszer meghonosítását vállalati

gyakorlatában. Ez egy jelentős piacnak tűnik a fejlesztéssel illetve a bevezetés segítségével foglalkozó gazdasági társaságok illetve civil szervezetek számára. Különösen érdemes figyelni az állami/önkormányzati szereplőkre, a mintában levő szervezetek esetében közülük jelezték arányaiban – 40%-uk - a rendszer bevezetésének szándékát (mondjuk itt is volt a legnagyobb a lemaradás). Ha tipizálni akarjuk a bevezetési szándékot, akkor azt lehet mondani, hogy ezeket a szervezeteket elsősorban a Dunántúlon, a 251-1000 fő közötti, állami/önkormányzati vagy nemzetközi tulajdonú cégek között kell keresni.

A kérdőívben rákérdeztünk a szervezetek munkaerő toborzási gyakorlatára, arra, hogy milyen módszerekkel keresik a hiányzó munkaerőt. A kérdésben ugyan feltüntetésre került, hogy a szervezetük számára legfontosabb 3 válaszlehetet jelöljék, ezt azonban a kitöltők jelentős része figyelmen kívül hagyta, a 3 egyáltalán nem válaszoló szervezet mellett 16 adatközlő több mint 3 választ jelölt. Az adatok feldolgozásánál ezeket a válaszokat is megtartottuk. A munkavállalók megszerzéséért folyó „küzdelmet” meglehetősen jól szimbolizálja, hogy egyes szervezetek mennyire komplex eszköztárral próbálják megszólítani a potenciális jelölteket. Összességében a 80 válaszadótól 242 válasz érkezett. A válaszok eloszlása mellett még az is érdekes, hogy átlagosan hány választás érkezett a különböző csoportoktól (persze csak korlátozott jelentéstartalommal, hiszen a többség figyelembe vette a mennyiségi korlátozást). A legtöbb módszert a munkavállalók megkeresésére a Dunántúlon elhelyezkedő, „fejlődő” státuszú, nemzetközi nagyvállalatok alkalmazzák, ami harmonizál a munkaerővel kapcsolatos problémák területi eloszlásával. A választások egyszerű eloszlását a következő táblázat szemlélteti;

12. táblázat: A hiányzó munkaerő toborzásának módszerei, a válaszok eloszlása

Milyen módon keresik a hiányzó munkaerőt?	Választotta-e az adott módszert?	
	igen	nem
"Álláshirdetés interneten (állásportálok, közösségi média, honlapukon)"	66 82,50%	14 17,50%
"Álláshirdetés hagyományos médiában (ingyenes hirdetőújságok, megyei lapok)"	33 41,30%	47 58,80%
"Munkaerőkölcsönző cég alkalmazása"	23 28,80%	57 71,30%
"Toborzó cég alkalmazása"	34 42,50%	46 57,50%
"Karriernapokon, munkaerőpiaci rendezvényeken való megjelenés"	17	63

	21,30%	78,80%
	7	73
"Középiskolai ösztöndíj program alkalmazása"	8,80%	91,30%
	54	26
"Belső ajánlási program (kollégák érdekeltségével)"	67,50%	32,50%

A mintába került szervezetek esetében a leggyakoribb módszer a hirdetések feladása, a cégek több mint 4/5 része alkalmazza továbbra is a klasszikus megoldás modernizált változatát, a munkakereséshez az internet, a közösségi média segítségét igénybe véve. A kollégák érdekeltségét is használó belső ajánlási program a szervezetek 2/3-nál használatos módszer, részben tehermentesítve ezzel a szervezetek HR erőforrásait. A következő, közel hasonló arányban használatos módszerek mindegyike némiképp meglepetés, a hagyományos hirdetési felületek térvesztése ellenére a szervezetek még mindig körülbelül 40%-a alkalmazza a papíralapú keresést és hasonló arányú a munkaerő toborzásának külső vállalkozásokhoz való kiszervezése is (ezt az arányt viszont túlzónak érezzük). A legkevésbé alkalmazott módszer a középiskolai ösztöndíj-program alkalmazása. Az iskolarendszer és gazdasági szféra szorosabb kapcsolata régi gazdaságpolitikai vízió, de a gyakorlat azt mutatja, hogy ez kevésbé működik, azt gondoljuk, hogy a diákok oldaláról talán túl korainak tűnik az elköteleződés mind egy szakma, mind egy szervezet irányába és ez az elgondolás egyes elemeiben ellentmond az élethosszig tanulás elvének és a sokoldalú, rugalmasan alkalmazkodni tudó személyiség kialakulásának is. Sokkal informatívabb azonban, ha a módszereket a független változók eloszlásában elemezzük.

A munkaerő toborzására használt módszereket a szervezetek tulajdonviszonyának függvényében vizsgálva azt látjuk (II/1. tábla), hogy az állami/önkormányzati szervezetek hisznek leginkább a hirdetésekben, de az ő esetükben a legfontosabb a belső ajánlások szerepe is. A nemzetközi tulajdonú szervezetek mindenkinél magasabb arányban vesznek igénybe külső erőforrásokat a munkaerő-hiányuk megoldására, több mint 45%-uk esetében fontos a munkaerőkölcsönző vállalkozások illetve több mint felüknél a toborzó jellegű szervezetek szolgáltatásainak igénybevétele. A magyar tulajdonban levő vállalkozások esetében nem található az átlagtól jelentősen eltérő, kiugró érték, adataik az előzőekben tárgyalt két tulajdonviszonyú szervezetek értékei között helyezkednek el, mintegy átmenetet képezve.

A vállalatok méretei alapján (II/2-3. tábla) a tendenciák viszonylag egyértelműek, a kisvállalkozások összességében is kevesebb módszert alkalmaznak, mint a nagyobb szervezetek, az elektronikus hirdetések mellett a meglevő kollégák ajánlásaiban bíznak leginkább. A vállalat növekedésével csökken a személyes ajánlás jelentősége, ahogy a hirdetéseké is viszont növekszik a külső szervezetek bevonásának jelentősége, nyilván a nagyobb létszámok iránti igények jelentkezése miatt.

Egy szervezet munkaerő-gazdálkodásának sikerességét jelentősen befolyásolhatja, hogy szerez-e és milyen forrásból információkat leendő illetve elmenő munkavállalóitól a cég imidzsével kapcsolatosan. A cég külső megítélésének ismerete nyilván segítheti azoknak a HR stratégiáknak a kialakítását, amelyek sikeres szereplővé teszik az adott szervezetet a munkaerőért folyó versenyben. Az információgyűjtés a felmért szervezetek esetében mind a belépő, még inkább a kilépő munkavállalók motivációival kapcsolatosan elterjedt, az érkező munkavállalók motivációiról a válaszadó szervezetek közel kétharmada, míg a távozókat több mint négyötöde gyűjt információkat. Az információk legfőbb forrása maga a munkavállaló, belépési interjút a felmért szervezetek 58%-a készített, míg exit interjút 81,2%. Némileg meglepő, hogy a távozók felé lényegesen erőteljesebb figyelem fordul. Az elmenő munkavállalók ugyanis nem a cég erősségeiről, hanem – legalábbis részben – inkább a viszonyított gyengeségeiről fognak beszámolni. A valós helyzet megítélésére azonban mindkét irányú munkavállalói mozgás információinak a feltérképezésére szükség van, egyéb információforrások bevonása mellett. A belépők esetében a felmért szervezetek ¼ a toborzó cégektől is gyűjt visszajelzéseket (a kilépők esetében ez az arány mindössze 10%-os), a többi felsorolt tényező – versenytársi piaci visszajelzések, egyéb források használata – elenyésző. Az információgyűjtés természetesen különböző mértékű a különböző változók mentén csoportosított szervezeteknél.

13. táblázat: Információgyűjtési hajlandóság a szervezetek tulajdonviszonyának eloszlásában

Rendelkeznek-e adatokkal, információkkal arról		hogyan választják a cégüket, mint munkáltatót a munkavállalók?			hogyan választják el a cégüket, a munkavállalók?		
		igen	nem	összesen	igen	nem	összesen
állami/ önkormányzati	db	9	4	13	11	2	13
	% a tulajdonviszonyon belül	69,2%	30,8%	100%	84,6%	15,4%	100%
nemzetközi	db	28	14	42	39	2	41
	% a tulajdonviszonyon belül	66,7%	33,3%	100%	95,1%	4,9%	100%
magyar magántulajdon	db	14	11	25	19	6	25
	% a tulajdonviszonyon belül	56,0%	44,0%	100%	76,0%	24,0%	100%
egyéb	db	1	0	1	1	0	1
	% a tulajdonviszonyon belül	100%	0,0%	100%	100%	0,0%	100%
összesen	db	52	29	81	70	10	80
	% a tulajdonviszonyon belül	64,2%	35,8%	100%	87,5%	12,5%	100%

Az adatok azt mutatják, hogy az információgyűjtés leginkább a nemzetközi háttérrel rendelkező szervezeteknek fontos, de jelentős a szerepe az állami/önkormányzati cégek esetében is. A magyar tulajdonú vállalkozások lemaradása jelentősnek nevezhető, de ebben a megközelítésben ezek a cégek sem állnak rosszul. Jelentősebb különbségeket észlelünk akkor, ha a munkavállalói létszám alapján csoportosítjuk a válaszadókat

14. táblázat: Információgyűjtési hajlandóság a szervezetek munkavállalói létszámának eloszlásában

Rendelkeznek-e adatokkal, információkkal arról		hogyan választják a cégüket, mint munkáltatót a munkavállalók?			hogyan választják el a cégüket, a munkavállalók?		
		igen	nem	összes	igen	nem	összes
1-50fő	db	7	8	15	9	6	15
	% a létszámcsoporton belül	46,7%	53,3%	100,0%	60,0%	40,0%	100,0%
51-250fő	db	18	10	28	26	2	28
	% a létszámcsoporton belül	64,3%	35,7%	100,0%	92,9%	7,1%	100,0%
251-1000fő	db	18	9	27	24	2	26
	% a létszámcsoporton belül	66,7%	33,3%	100,0%	92,3%	7,7%	100,0%

	db	9	0	9	9	0	9
1001-nél több	% a létszámcsoporton belül	100,0%	0,0%	100,0%	100,0%	0,0%	100,0%
összes	db	52	27	79	68	10	78
	% a létszámcsoporton belül	65,8%	34,2%	100%	87,2%	12,8%	100%

A legnagyobb vállalatok már elegendő HR kapacitással rendelkeznek arra, hogy sokoldalú folyamatokat valósítsanak meg, így körükben – ez vélhetőleg kiterjeszthető eredmény – gyakorlatilag minden szervezet gyűjt információkat, elsősorban a munkavállalótól. A két középső kategóriát jelentő csoportot gyakorlatilag nem lehet megkülönböztetni, de érdekes módon ők azok, akik inkább igénybe vesznek más típusú információforrást is a munkavállalók mellett. A legkisebb szervezetek információgyűjtés szempontjából az előzőktől elkülönülő, más kategóriát képviselnek, de ezt természetesnek kell, hogy értelmezzük.

Ugyanakkor érdekes eredményt kapunk, ha a szervezetek információgyűjtéssel kapcsolatos tevékenységüket a munkaerő változással kapcsolatos státuszuk alapján vizsgáljuk;

15.táblázat: Információgyűjtés a szervezetek munkavállalói létszám státuszcsoportjának eloszlásában

Rendelkeznek-e adatokkal, információkkal arról		hogyan választják a cégüket, mint munkáltatót a munkavállalók?			hogyan választják a cégüket, mint munkavállalót a munkavállalók?		
		igen	nem	összesen	igen	nem	összesen
Hanyatló	db	4	7	11	9	2	11
	% a státuszcsoporton belül	36,4%	63,6%	100,0%	81,8%	18,2%	100,0%
Stagnáló	db	18	14	32	24	7	31
	% a státuszcsoporton belül	56,3%	43,8%	100,0%	77,4%	22,6%	100,0%
Növekvő	db	30	6	36	35	1	36
	% a státuszcsoporton belül	83,3%	16,7%	100,0%	97,2%	2,8%	100,0%
Összesen	db	52	27	79	68	10	78
	% a státuszcsoporton belül	65,8%	34,2%	100%	87,2%	12,8%	100%

A szervezetek ilyen jellegű csoportosításánál különválnak az információgyűjtés bemeneti illetve kimeneti szakaszai, a „hanyatló” státuszú szervezetek alacsony arányban mérik a hozzájuk belépők indokait (vélhetőleg eredmény, ha egyáltalán érkeznek új munkavállalók), míg a „növekvők” (lehet, hogy HR stratégiájuknak is köszönhetően) mutatója kimondottan magas.

A belépők esetében látható jelentős különbségek az elmenők esetében majdnem mérési hiba szintűvé zsugorodnak az elmenőkről való adatgyűjtés esetében. Az eddigiek függvényében nem meglepő a „stagnáló” státuszú szervezetek mérsékelt aktivitása sem.

Az elmenő és érkező munkavállalóktól és az egyéb forrásokból gyűjtött információkból az adott szervezet pozicionálni tudja magát a munkaerő-piacon. Ez a külső forrásokból felépített önkép számos összetevőből áll, kérdőívünkben többek között a szervezet által nyújtott bérvizonyokra, a béren kívüli juttatások mértékére, a cég imidzsére, a munkavállalók számára biztosított fejlődési lehetőségek biztosítására kérdeztünk rá. A válaszadóknak ebben az esetben is 3 meghatározást kellett kiemelniük a felsoroltakból, amelyek a leggyakoribbak voltak (ezt a korlátozást természetesen ebben az esetben sem sikerült minden cégnek betartania). Azzal kapcsolatban, hogy miért őket választották a munkavállalók konkurenseikkel szemben minden, a bejövő munkavállalók döntésével kapcsolatban információt gyűjtő szervezet legalább egy elemet bejelölt (ez 52 vállalkozást jelent). A legfontosabb motiváló erő a munkavállalók számára 43 jelöléssel az adott szervezet megbízhatósága jelentette („megbízható munkaadónak számítunk a környéken”). A kijelentés pontos tartalma azonban nehezen meghatározható. A második legfontosabb elem a munkavállalói döntésben 28 választással a szervezeti image-n és a HR tevékenységen túli informális tényező volt - „rokon, ismerős pozitívan jellemezte cégünket” - , azaz a munkavállaló motivációnak hangsúlyos eleme a dolgozók által közvetített információ. A harmadik legfontosabb motivációs erő (20 választással) szorosan kapcsolódik a cég állapotához (de az elsőnek megjelölt tényezőhöz is), a „cégünk fejlődik, növekszik, folyamatosan növeljük a létszámot” megállapítás nyilván azt erősíti a jelentkezőkben, hogy hosszú távon illeszkedhetnek be egy szervezet működésébe illetve oldhatják meg hosszabb távon elhelyezkedésüket. A munkavállalókért folyó versenyben nyilván fontosak azok a mobilitásra ható információk, amelyek megvilágíthatják a munkaadóknak, hogy melyek azok a tényezők, amelyek térbeli helyzetváltoztatásra is sarkallhatják a munkavállalókat. Az elemzés során meglepetés volt számunkra, hogy a szervezetek közül mindössze 3 jelezte azt, hogy őket az általuk adott magasabb bér miatt választották a munkavállalók (ez volt a legalacsonyabb számú választás), ez a helyzet a szűkülő munkaerő-kínálat esetében nyilván nem lesz sokáig fenntartható, hiszen a magyarországi munkaerő külföldre irányuló mobilitását leginkább az elérhető magasabb bérszínvonal indította meg. A választási sorrendben hátul helyezkedtek el

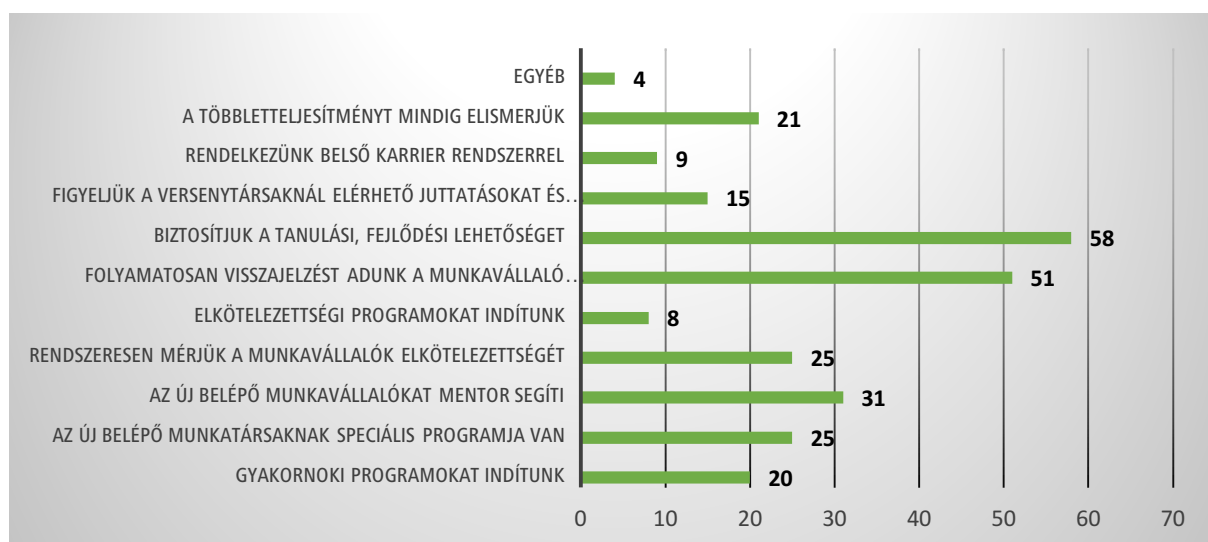
a motiváló erők között a „cégünk a nyugati mintáknak megfelelően működik” és „a jól reklámoztuk magunkat, vonzó imázst sikerült kialakítani” tartalmú kijelentések is, mindössze 8-8 választással.

A kilépés indokaival kapcsolatosan 68 munkavállaló adataival rendelkezünk és ezek az adatok némi meglepetéssel szolgálnak. A távozás legjelentősebb motivációja ugyanis az volt (55 választás), hogy „máshol magasabb a bér”, azaz pont az volt a munkahely-váltás elsődleges indoka, ami a legutolsó volt a belépésnél! Úgy tűnik, mintha mindenki lemaradna a béerversenyben, de akkor kik azok, akik nyernek? Úgy tűnik, hogy munkavállalói szinten még nem tartozik a munkahelyi kultúrához a fizetésekről folyó korrekt tárgyalás. Nem tudunk erről beszélni, de tudott, hogy ezzel a kilépést igazoló indokkal a munkaadó nem fog tudni mit kezdeni (nem ígér rá). Elképzelhető, hogy a kilépők többsége külföldre ment (az egyéb válaszokban ez meg is jelent), de erre az ellentmondásra érdemes lesz későbbi kutatásokban további kérdéseket irányozni. A kilépések másik legjelentősebb indoka, hogy a munkavállalók „családi, magánéleti okokra” hivatkozva távoznak (41 választás), ami szintén nem alakít ki kommunikációs vagy alkuhelyzetet a munkaadó és munkavállaló között. A harmadik, hasonló súlyú ok a változtatásra az új munkahelyen elképzelt nagyobb karrier és fejlődés lehetősége. A kilépés lehetséges indokai között a legkevesebb választás a „céggel kapcsolatos negatív hírek, tendenciák késztették a váltást” válaszra esett (4 választás), de az, hogy „jó híreket, tapasztalatokat hallanak más cégekről” (7 választás) és az új hely remélt jobb munkakultúrája (10 választás) is keveseknek indokolta a váltását. Annyiban mindenképpen érdekesek a mért információk, hogy a felsorolt pozitív és negatív okok a kérdőívünkben a legtöbb esetben egymás megfordításai voltak. Optimális esetben ennek a rendszernek meg kellett volna jelenniük a válaszokban, de ez nem így történt, hanem egy munkahelyről való kilépés legfontosabb indokai legkevésbé sem jelentkeztek az új munkahely választásának indokaival. Kérdéses, hogy ha a cégek mérik és leginkább a munkavállalóiknál a ki- belépés okait, akkor miért ennyire ellentmondásos a kép, vajon megfelelők-e az alkalmazott módszerek?

A kérdőív következő kérdésében az újonnan beérkezett munkaerő beilleszkedésének támogatásáról, a hosszabb távon való megtartás lehetséges módszereiről kérdeztük a válaszadókat. A kérdésre adott válaszlehetőségekben szándékoltan inkább azokat az elemeket soroltuk fel, amelyek ugyan közvetve elősegíthetik a munkavállalói mobilitást, de

mégsem közvetlen eszközei annak (ezekre egy további kérdés vonatkozott), hanem elsősorban olyan alternatívákat jelöltünk meg, amelyek a vállalati - nem anyagi értelemben vett - jóléti intézkedésekről szólnak. Az adataink több szempontból megvizsgálhatók. Egyrészt fontos az adott elemre eső választások száma, amely bizonyos módszerek gyakoriságát, elterjedtségét jelezheti, másrészt informatív az adott vállalkozáson belül használt eszközök száma, amely a HR gyakorlat intenzitását, kiterjedtségét mutathatja az adott szervezeten belül. A kérdésre 81 vállalkozástól kaptunk választ, 2 esetben - egyéb válaszként - mindössze annyit, hogy az adott cég „semmit” nem tesz az újonnan belépő munkavállalók megtartásáért, mindkét szervezet kisméretű, magyar tulajdonú vállalkozás. Az újonnan megszerzett munkaerő megtartásáért tett intézkedések egyszerű eloszlásának táblázata a következőképpen mutat;

7. ábra: Az új munkavállalók megtartása érdekében használt módszerek egyszerű eloszlása



Csoportosítva az alkalmazott eszközöket a leggyakrabban alkalmazott módszerek között 2 megállapítást találunk. A legtöbben az új munkaerő megtartásával kapcsolatosan azt jelölték, hogy szervezetük biztosítja a tanulási, fejlődési lehetőséget belépő dolgozójának. Érdekes lenne megtudni, hogy ez alatt a gondolat mögött milyen gyakorlati tevékenységek húzódnak meg, ugyanis meglehetősen ellentmondásos, hogy az ehhez a kijelentéshez tartalmában kapcsolódó, a „belső karrier rendszerrel” való rendelkezést alig 9 szervezet jelölte (ezek a szervezetek viszont logikusan mindkét választ jelölték). Az előző gondolattól valamivel kevesebb választás az új munkavállalók teljesítményének folyamatos visszajelzését tartja megtartó erőnek (a teljesítmények értékelése és visszacsatolása ezeknél a szervezeteknél vélhetőleg rendszerszerűen működik, nem valószínű, hogy ez a módszer csak az újonnan

belépő dolgozókra korlátozódna). A középső csoportba azok a módszereket tartoznak, amelyeket a válaszadók harmada-negyede választott, ezek között szerepelnek azok az elemek, amelyek valóban segíthetik egy új munkavállaló beilleszkedését egy szervezetbe, mentori támogatás, speciális, a kezdőkre irányuló program, gyakornoki lehetőség a szervezetek 25-35%-ban van, ami elég magas arány ahhoz, hogy igazolja a munkavállalók megszerzésének és megtartásának fontosságát. A kimondottan a belépő munkavállalókra irányuló vállalati programok indításában a nemzetközi vállalatok járnak elől (kivéve a mentori támogatást, amely valószínűleg a gyakorlatban rövid betanulási fázist jelenthet egy már tapasztalt szakember mellett), legkevésbé pedig az állami/önkormányzati szervezetek foglalkoznak az új kollégákkal. Az utolsó csoportba a 20%-nál alacsonyabb választást elérő kijelentések kerültek, amelyek között nem meglepő módon ott van a juttatások versenytársakhoz való igazítása is a belső karrierrendszer valamint az elkötelezettségi programok mellett. A juttatások emelését (valószínű, hogy csökkentésre senki sem gondolt a jelenlegi munkaerő-piaci helyzet mellett) a külföldi vállalatok 1/4 része, a magyar magántulajdonúaknak pedig 1/5-e alkalmazza, állami/önkormányzati szervezetek – részben érthető okok miatt – egyáltalán nem jelölték. A különböző változók mentén természetesen érdemes megvizsgálni, hogy az egyes típusok számára mennyire fontos az újonnan érkezett munkaerő megtartása, ezt legegyszerűbben a jelölések számainak átlagával vizsgáltuk, az adatok a következő táblázatban vehetők szemügyre.

16. táblázat: Az új munkaerő megtartásával kapcsolatos jelölések átlaga

Változó		Átlagok és válaszadók száma	
A vállalat státusza alapján	hanyatló	átlag	3,3
		db	10
	stagnáló	átlag	2,84
		db	32
	növekvő	átlag	3,7
		db	37
A vállalat székhelye alapján	Budapest és Pest megye	átlag	3,4
		db	50
	dunántúli régiók	átlag	3,53
		db	15

A társaság többségi tulajdonviszonya alapján	keleti régiók	átlag	2,63
		db	16
	állami/önkormányzati	átlag	2,46
		db	13
	nemzetközi	átlag	3,79
		db	42
	magyar magántulajdon	átlag	2,88
		db	25
A cég méret szerinti besorolása alapján	mikrovállalkozás/kisvállalat	átlag	2,62
		db	13
	középvállalat	átlag	3,03
		db	29
	nagyvállalat	átlag	3,7
		db	37
Statistikai foglalkoztatott létszáma alapján	1-50 fő	átlag	2,33
		db	15
	51-250 fő	átlag	3,39
		db	28
	251-1000 fő	átlag	3,33
		db	27
	1001-nél több	átlag	4,56
		db	9

Az átlagok az eddigiekben feltárt különbségeket erősítik meg. A méret alapján tett megkülönböztetések esetében a természetszerű eltérések (kisvállalkozások esetén) mellett jelentős HR többletvekenységet tapasztalhatunk a nagyvállalatok esetén. A nemzetközi tulajdonú vállalatok elől járnak a bevetett HR eszközök számában, a magyar magántulajdonú cégek lemaradása jól mérhető, az állami/önkormányzati szféráé még inkább. Az ország nyugati részében a legértékesebb a munkaerő (Budapestet tendenciózusan, ha kevéssel is megelőzve), itt vetnek be a legtöbb módszert, hogy megtartsanak (és megszerezzenek) egy munkavállalót, a legkevesebb energia az ország keleti felén fordítódik a belépő dolgozókra. Tanulságos, hogy a legtöbb módszert a „növekvő” munkaerő státuszú vállalatok alkalmazzák, ez nyilván összefüggésben van a státuszukkal, a „hanyatló” státuszúak egy része pedig meg kívánja fordítani illetve megállítani a negatív folyamatot.

A szervezetek HR gyakorlatával kapcsolatos kérdések struktúrájával (rendelkezik-e stratégiával, kutatják-e illetve mennyiben ismerik munkaerő-piaci megítélésüket, milyen módon keresik és próbálják megtartani munkavállalóikat) kutatásunk célja részben az volt, hogy képet kapjunk arról, hogy miként ítélik meg a szervezetek önmagukat a saját HR gyakorlatukra vonatkozó attitűdskálákon. Az eredményeket az eddig használt változók mentén átlagok segítségével foglaltuk táblázatba. A számok áttekintése némi figyelembe kerül, a válaszadó szervezetek által adott értékek átlagaiban megfigyelhetők tendenciák, a legfontosabbak a következők;

- A felmért szervezetek HR tevékenységüket összességében a közepesnél valamivel jobbnak ítélték meg, különböző tevékenységelemek esetében azonban az eltérések jelentősek.
- A legkiegyensúlyozottabb HR szervezetek (az összes felsorolt kijelentésre adott válaszaik átlaga 5 vagy annál több volt) száma 15 volt, ez a felmért szervezetek közel 20%-a. A leggyengébben teljesítő cégek száma (3 vagy az alatti átlag) mindösszesen 9, ami a minta valamivel több, mint 10%-a.
- A tulajdonviszony alapján történő felosztásban a nemzetközi vállalatok szinte minden válasz esetében magasabb átlagot mutattak az állami/önkormányzati és a magyar tulajdonú szervezeteknél, összességében HR tevékenységüket pozitívabban szemlélik a hazai tulajdonlású szervezeteknél. A HR tevékenységeik előzőekben leírt elemzését követően az önértékelés esetében ennél nagyobb különbségeket vártunk.
- A magyar tulajdonú vállalkozások szórásértékei minden esetben nagyobbak a nemzetközi szervezetekénél, azaz a mintába került magyar tulajdonú cégek önmegítélése heterogénebb, mint a nemzetközietké. Vannak, akik jónak és vannak, akik gyengének élik meg HR tevékenységüket.
- A magyar tulajdonú szervezetek legnagyobb lemaradása a külső szervezetek toborzásba való bevonásában és a vezetőik, a munkatársak elkötelezettségének növelésével kapcsolatos fejlesztésében van.
- Abban az esetben, ha a vállalatokat méretük alapján csoportosítjuk (mikrovállalkozástól a nagyvállalatig), egyértelműen kibontakozik az a tendencia, hogy minél nagyobb egy szervezet, annál pozitívabban ítéli meg önmagát. Ez az egyértelműség azonban megbomlik, ha a munkavállalói létszám alapján csoportosítunk. Ebben az esetben

nincsenek egyértelmű tendenciák viszont feltűnő az 51-250 fő munkavállalói létszámmal bíró vállalkozások lendülete (ezen vállalatok eredményei a kutatás más területén is megelőzték a nála nagyobb kategóriájú szervezetek eredményeit).

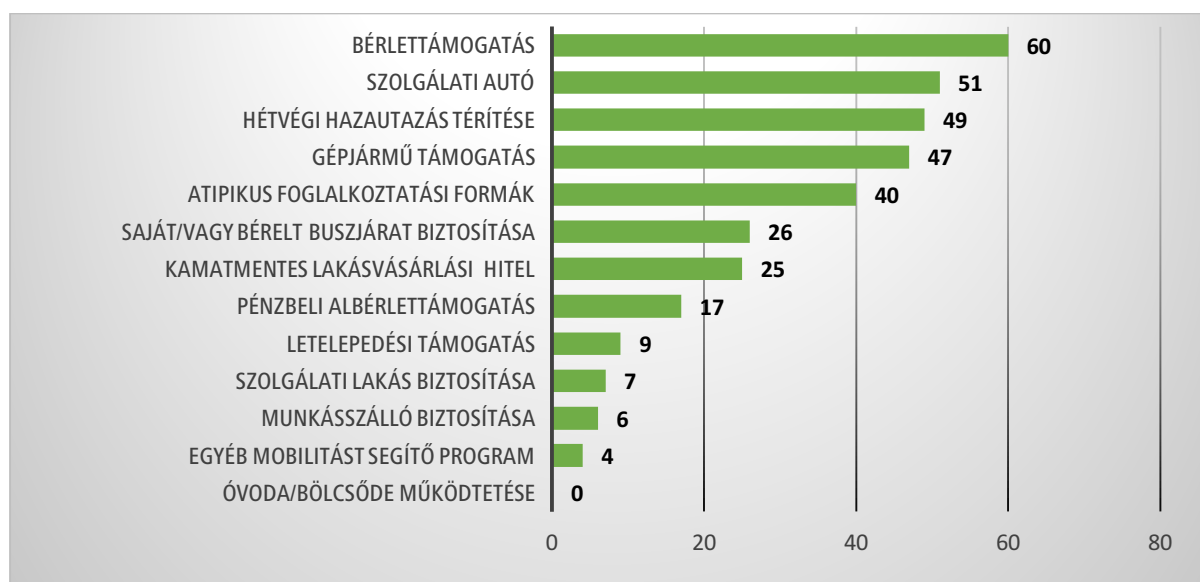
- A munkaerő-piaci státusz alapján történő besorolás alapján azt látjuk, hogy a „stagnáló” szervezetek mutatói több esetben is gyengébbek, mint a „hanyatló” jellegű szervezeteké. Utóbbiak lemaradása leginkább a közösségi média munkavállalók megtalálására irányuló használatában kiugró, de valószínűsíthető, hogy jónéhány „hanyatló” szervezetnél a vállalton belül a negatív folyamatok megfordítása érdekében újragondolásra kerülhetett a vállalati HR stratégia. A „fejlődő” szervezetek minden átlaga magasabb, mint a másik két típusba sorolt vállalkozásoké.
- A területi eloszlást figyelve egyértelműnek tűnik, hogy az adott térség munkaerő-piaci helyzete (a munkanélküliség mértéke) összefüggésben van HR tevékenységek intenzitásával és ezáltal ennek megítélésével. Minél nagyobb a potenciális felhasználható munkaerő mértéke, annál gyengébb a területen működő szervezetek HR tevékenysége. A fejlett dunántúli területek és a budapesti HR tevékenységek megítélése között mérhető különbséget már nem találni.

Kérdőívünk utolsó témaköre ismételten a vállalati HR tevékenységet vizsgálta, azonban olyan speciális elemekre szűkítve le az információszerzést, amely gyakorlatok kimondottan a munkavállalói mobilitás növelését szolgálják, mind kisebb, mind nagyobb távolságok esetében. A kérdéskör elemzésénél alapvetően három dolgot vizsgáltunk, egyrészt, hogy melyek a legjellemzőbb munkaadói szolgáltatások, másrészt hogyan változik az egy cég által biztosított szolgáltatások száma a független változók eloszlásában harmadrészt pedig, hogy melyik a legjellemzőbb célok, amelyek érdekében az adott szolgáltatást kialakították a szervezeten belül.

A 83 szervezetből 11 egyetlenegy mobilitást elősegítő módszert sem jelölt a kérdőívben, esetükben nem tudjuk teljes biztonsággal eldönteni, hogy valóban nem működtetnek ilyen programokat vagy pedig a kérdés kitöltésével akadtak gondjaik. A legtöbb esetben azonban a programok teljes hiányát valószínűsíthetjük, ugyanis ezen szervezetek többsége mikro- illetve kisvállalkozás volt (6 szervezet), többségükben magyar magántulajdonú (9 szervezet), azaz az eddigiek alapján olyan vállalkozásokról lehet szó, amelyek HR gyakorlata kevésbé intenzív. A cégeket egyénileg vizsgálva végül 2 szervezetről feltételeztük, hogy megtagadták a kérdés

kitöltését, az ő esetükben a megelőző feladatoknál is hiányos kitöltést tapasztaltunk. A 81 szervezet összesen 341 mobilitást elősegítő programról számolt be, ez átlagosan valamivel több, mint 4 programot jelent szervezetenként. A legtöbben – a válaszadók több mint harmada 4-5 mobilitás támogató programot működtet, 10% körülire becsüljük azon vállalkozások arányát, amelyek semmilyen ilyen jellegű programot nem működtetnek a munkaerő megmozgatása érdekében. Az elemzés során megkülönböztetjük azokat a programokat, amelyek elsősorban az ingázást támogatják azoktól a lehetséges programoktól, amelyek nagyobb távolságok legyőzésére illetve lakhelyük tartósabb elhagyására motiválják a munkavállalókat. A következő ábra a választások egyszerű eloszlását ábrázolja.

8. ábra: A mobilitást segítő vállalati programok egyszerű eloszlása



Az adatokból jól látható, hogy a leggyakoribb programok a rövid távú és idejű mobilitást, a munkahely és a lakóhely közötti ingázást támogatják, ez alól a hétfégi hazautazás támogatása a kivétel, de összességében megállapítható, hogy ez a gyakorlat megfelel a hazai szokásoknak, azaz inkább a munkahely települ az elérhető munkaerő közelébe, mint fordítva. A vállalatok arányaiban lényegesen kevesebb erőforrást fordítanak arra, hogy a munkavállalókat hosszú távon is magukhoz kötő, lakhelyváltozással járó – igaz összességében költségesebbnek tűnő – belső programokat indítsanak el. A bérlettámogatás, mint legnépszerűbb program a vállalatok közel $\frac{3}{4}$ -nél megtalálható. A választásokat megvizsgáltuk a független változók eloszlásában is, a néhány fontosabb tendencia következő;

- Vannak az állami/önkormányzati szférához tradicionálisan kapcsolódó mobilitás támogató, ilyenek pld a programok bérlettámogatás, a szolgálati lakás és a kamatmentes munkahelyi kölcsön biztosítása. Ezen programok esetében jelentős előnyben vannak a más tulajdonviszonyú vállalatokkal szemben, akkor is, ha a szolgálati lakás juttatása csak minden negyedik felmért szervezetnél volt gyakorlat.
- A magyar magántulajdonú vállalatok szinte minden mobilitás támogató program esetén jelentős lemaradást mutatnak a másik két csoport bevezetési arányaihoz képest.
- A nemzetközi tulajdonú vállalatok leginkább a közlekedési lehetőségek előmozdításával és támogatásával mobilizálják munkavállalóikat, de körükben a legnagyobb az atipikus foglalkoztatás aránya is.
- A szervezetek méretével együtt nő a mobilitást támogató vállalati programok száma is, az 1000 fő felett foglalkoztató nagyvállalatok jelentős előnnyel bírnak, de a lakhelyváltogatást elősegítő programok működtetésének aránya az ő köreikben is 10-15% körül mozog csupán.
- A programok területi eloszlását figyelve azt láthatjuk, hogy a dunántúli megyék előnye az elindított programok számában nagyobb és tendenciózusabb, mint a nemzetközi vállalatoké az egyéb tulajdonviszonyúakhoz képest, a Dunán inneni szervezetek lemaradása viszont nem annyira jelentős, mint a magyar tulajdonú vállalatok lemaradása.
- A „hanyatló” munkaerő-piaci státuszú szervezetek palettájáról számos mobilitás támogató eszköz hiányzik, kapacitásukat elsősorban a közlekedés támogatására fordítják. A „növekvők” erejéből illetve szándékából telik legtöbb olyan programra, amely ideiglenes vagy végleges lakhelyváltogatással jár.

A felsorolt tendenciákat megerősíti, ha megvizsgáljuk, hogy a független változók tekintetében mennyi az átlagosan működtetett programok száma;

17. táblázat: A működtetett mobilitás támogató programok számának átlaga a független változók tükrében

Változó		Átlagok és válaszadók száma	
A társaság többségi tulajdon viszonya alapján	állami/önkormányzati	átlag	4,77
		db	13
	nemzetközi	átlag	4,95
		db	42
	magyar magántulajdon	átlag	2,60
		db	25
A cég méret szerinti besorolása alapján	mikrovállalkozás/kisvállalat	átlag	2,15
		db	13
	középvállalat	átlag	3,55
		db	29
	nagyvállalat	átlag	5,41
		db	37
Statisztikai foglalkoztatott létszáma alapján	1-50 fő	átlag	2,13
		db	15
	51-250 fő	átlag	3,79
		db	28
	251-1000 fő	átlag	5,04
		db	27
	1001-nél több	átlag	6,44
		db	9
A vállalat székhelye alapján	Budapest és Pest megye	átlag	3,82
		db	51
	dunántúli régiók	átlag	6,07
		db	15
	keleti régiók	átlag	3,67
		db	15
A vállalat státusza alapján	hanyatló	átlag	3,45
		db	11
	stagnáló	átlag	4,23
		db	31
	növekvő	átlag	4,41
		db	37

A táblázat adatai megerősítik eddigi megfogalmazásainkat a megfigyelhető tendenciákról. Egyértelműen látható a magyar tulajdonú vállalatok mobilitás segítő programok működtetésében való erőteljes lemaradása, a vállalati munkavállalói létszám és a működtetett programok száma közötti korreláció. A Dunántúli területeken működő vállalkozások erőfeszítéseit jól illusztrálja, hogy lényegesen több támogatási móddal és formával próbálnak munkavállalókat toborozni, mint a többi területen működő munkaadó és egyértelműen látszik munkaerő-helyzettel kapcsolatos státusz és a mobilitás serkentésére alkalmazott eszközök száma közötti összefüggés is.

A vállalati programok esetében természetesen nem csupán a programok meglétét, hanem azok célját is érdemes megvizsgálni. Abban az esetben, ha a különböző programok elindítása leginkább a munkaerő pótlását szolgálta, akkor vélhetőleg nem stratégiai, hanem tűzoltás jellegű HR tevékenységről beszélhetünk. Utóbbi esetben a szervezetek a munkaerő-hiányra, a munkaerő-piacon levő versenyre reagálnak egy-egy - gyakran a konkurenciánál is meglevő – program elindításával.

Abban az esetben, ha a programokkal kapcsolatosan a válaszadónál a juttatások inkább szociális juttatásként kerülnek kiosztásra vagy a munkavállalói lojalitást kívánják vele erősíteni, akkor ez a HR gondolkodás kevésbé a mobilitást, hanem inkább a meglevő dolgozók megtartását szolgálja, mintegy kompenzálva a bérvisszonyokkal kapcsolatos problémákat és inkább befelé irányuló jellegű. Amennyiben a programok működtetése a vállalati image-re (is) irányul, akkor tudatos HR tevékenységről beszélhetünk, amelyik tervezetten próbálja megteremteni az adott szervezet működéséhez szükséges humánerő-feltételeket.

Az adatok értelmezését többféle szempontból közelítettük meg, a választások egyszerű eloszlása a programok bevezetésének indokait adja meg fontossági sorrendben. A 81 vállalkozás összesen 341 működő programról számolt be, a programok bevezetési indokaként 439 tényezőt jelölt meg. A legtöbbször jelölt ok 139 választással a munkaerő pótlása volt (41 szervezet jelölte legalább egyszer ezt a célt), ettől az értéktől alig elmaradva 130 választás történt a munkavállalói lojalitás erősödésére (ebben az esetben viszont 48 szervezettől érkezett jelölés) illetve 122 választás a szociális juttatásokra (51 szervezettől). A munkaadói image erősítése érdekében történő bevezetést mindössze 48-szor választották (mindössze 21 szervezet). Összességében a mobilitást serkentő munkaadói programokról megállapíthatjuk, hogy kevésbé stratégiai, inkább rövidtávú és befelé irányuló (szociális) szándékkal működnek.

A különböző típusú szervezetek HR tevékenységének összehasonlítását nehezíti, hogy az indított programok száma jelentősen különbözik egyes szervezeteknél, ezért a számok abszolút értékei nem összehasonlíthatók. A tendenciák megfigyelése érdekében megvizsgáltuk, hogy egy-egy szervezetnél mennyi az 1 választásra eső jelölés a különböző lehetőségek között (például ha valamelyik szervezet összesen 5 programot működtetett a felsoroltak közül, ebből 4 esetben jelölte a munkaerő igény kielégítését, akkor a kapott hányados $4/5=0,8$ volt, ha emellett még kétszer a vállalati image-t is jelölte, akkor abban az esetben újabb hányados került kialakításra, 0,4 értékben. Ezek az értékek így már némi korlátozással összevethetők, mértékük értelemszerűen legfeljebb 1 lehet.). Az így kapott átlagok tendenciák megállapítására – a megoldás korlátai ellenére is – alkalmasak, az átlagokat a következő táblázatban figyelhetjük meg.

18. táblázat: Egy mobilitás programra jutó választások számának átlagos értéke a független változók tükrében

		munkaerő beszerzése	a szociális juttatás v	munkavállalói lojalitás	munkaadói image s
állami/önkormányzati	átlag	0,24	0,48	0,09	0,00
	db	13	13	13	13
nemzetközi	átlag	0,40	0,37	0,43	0,18
	db	42	42	42	42
magyar magántulajdon	átlag	0,24	0,14	0,25	0,04
	db	25	25	25	25
összesen	átlag	0,32	0,31	0,32	0,11
	db	80	80	80	80
mikrovállalkozás/kisvállalat	átlag	0,14	0,19	0,22	0,07
	db	13	13	13	13
középvállalat	átlag	0,31	0,29	0,29	0,12
	db	29	29	29	29
nagyvállalat	átlag	0,42	0,40	0,40	0,11
	db	37	37	37	37
összesen	átlag	0,33	0,33	0,33	0,11
	db	79	79	79	79
1-50	átlag	0,20	0,14	0,17	0,08
	db	15	15	15	15
51-250	átlag	0,30	0,32	0,36	0,16
	db	28	28	28	28
251-1000	átlag	0,38	0,36	0,35	0,03
	db	27	27	27	27
1001-nél több	átlag	0,47	0,47	0,42	0,25

	db	9	9	9	9
összesen	átlag	0,33	0,32	0,33	0,11
	db	79	79	79	79
Hanyatló	átlag	0,34	0,39	0,30	0,17
	db	11	11	11	11
Stagnáló	átlag	0,22	0,30	0,27	0,06
	db	31	31	31	31
Növekvő	átlag	0,41	0,31	0,38	0,14
	db	37	37	37	37
összesen	átlag	0,33	0,32	0,33	0,11
	db	79	79	79	79
Budapest és Pest megye	átlag	0,25	0,31	0,35	0,12
	db	51	51	51	51
Dunántúli régiók	átlag	0,38	0,33	0,34	0,04
	db	15	15	15	15
Dunán inneni régiók	átlag	0,55	0,34	0,22	0,14
	db	15	15	15	15
összesen	átlag	0,33	0,32	0,32	0,11
	db	81	81	81	81

A következő érdekes tendenciákat figyelhetjük meg a táblázat és egyéb adatok felhasználásával;

- A 21, a munkaadó image erősítését jelölő szervezet közül 18 nemzetközi tulajdonú vállalat van - zömmel Budapesten vagy környékén működő cégek - (ez a nemzetközi tulajdonú válaszadók közel 43%-a), de nincs köztük egyetlenegy állami illetve önkormányzati tulajdonú sem. A magyar tulajdonú vállalkozások esetén 8%-os a jelölők-nem jelölők aránya. Ebből egyértelműen következik, hogy a nemzetközi vállalatok jelölték leggyakrabban célként az adott tényezőt.
- A mobilitást támogató programok között néhány esetben megfigyelhető különbségek vannak a bevezetés okaiban. Például a bérlettámogatás vagy a hazautazás támogatása leginkább szociális célú intézkedés, a szolgálati autó biztosítása, a kamatmentes munkáltató hitel biztosítása a munkavállalói lojalitás növelése szempontjából a legfontosabb.
- A felsorolt programok alkalmazását az önkormányzati vagy állami szervezetek leginkább szociális juttatásokként értelmezik.

- A legnagyobb vállalatok mellett az 51-250 fő közötti vállalatokra a legjellemzőbb, hogy HR tevékenységük egyben az image-építésüknek is szerves része.

Összefoglalva megállapítható, hogy a mobilitást segítő programok vállalati alkalmazása esetében a felmért szervezetek között a programok száma és a bevezetés okai esetén legnagyobb különbségeket a szervezet munkavállalói létszáma mellett a tulajdonviszony milyensége és a területi elhelyezkedés okozza. A legfontosabb következtetésünk azonban az, hogy a magyar magán- illetve állami vagy önkormányzati tulajdonú szervezetek HR eszköztára mind mennyiségileg, mind céljaiban megkülönböztethető a nemzetközi szervezetek tulajdonú gyakorlatától.