

# **DOKTORI (Ph.D) ÉRTEKEZÉS**

**MESICS OLÍVIA**

**SOPRONI EGYETEM**

**SOPRON**

**2020**

SOPRONI EGYETEM  
LÁMFALUSSY SÁNDOR KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

**A MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOKRA VÁLASZOKAT ADÓ HR  
STRATÉGIÁK VIZSGÁLATA A MAGYAR JÁRMŰIPARI CÉGEKNÉL**

**Doktori (Ph.D) értekezés**

Készítette:

*Mesics Olívia*

Témavezető:

*Prof. Dr. Székely Csaba DSc.*

**Sopron, 2020**

**A MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOKRA VÁLASZOKAT ADÓ HR STRATÉGIÁK  
VIZSGÁLATA A MAGYAR JÁRMŰIPARI CÉGEKNÉL**

Értekezés doktori (PhD) fokozat elnyerése érdekében

**Írta: Mesics Olívia**

Készült a Soproni Egyetem

Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programja keretében

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc.

Az értekezés témavezetőként elfogadásra javaslom (igen / nem)

\_\_\_\_\_

témavezető aláírása

A doktori szigorlat időpontja: 2019.év március hónap 27.nap

A doktori szigorlat eredménye \_\_\_\_\_ %

Az értekezés bírálóként elfogadásra javasolt (igen /nem)

1. bíráló: Dr. \_\_\_\_\_ igen /nem

\_\_\_\_\_

(aláírás)

2. bíráló: Dr. \_\_\_\_\_ igen /nem

\_\_\_\_\_

(aláírás)

Az értekezés nyilvános védésének eredménye: \_\_\_\_\_ %

Kelt, Sopron, 2020. év \_\_\_\_\_ hónap \_\_\_\_\_ nap

\_\_\_\_\_

a Bíráló Bizottság elnöke

A doktori (PhD) oklevél minősítése: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

az EDHT elnöke

## NYILATKOZAT

Alulírott **Mesics Olívia** jelen nyilatkozat aláírásával kijelentem, hogy **A munkaerőpiaci kihívásokra válaszokat adó HR stratégiák vizsgálata a magyar járműipari cégeknél** című PhD értekezésem önálló munkám, az értekezés készítése során betartottam a szerzői jogról szóló 1999. évi LXXVI. törvény szabályait, valamint a **Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola** által előírt, a doktori értekezés készítésére vonatkozó szabályokat, különösen a hivatkozások és idézések tekintetében.<sup>1</sup>

Kijelentem továbbá, hogy az értekezés készítése során az önálló kutatómunka kitétel tekintetében témavezetőmet, illetve a programvezetőt nem tévesztettem meg.

Jelen nyilatkozat aláírásával tudomásul veszem, hogy amennyiben bizonyítható, hogy az értekezést nem magam készítettem, vagy az értekezéssel kapcsolatban szerzői jogsértés ténye merül fel, a Soproni Egyetem megtagadja az értekezés befogadását.

Az értekezés befogadásának megtagadása nem érinti a szerzői jogsértés miatti egyéb (polgári jogi, szabálysértési jogi, büntetőjogi) jogkövetkezményeket.

Kelt Sopron, 2020. év \_\_\_\_\_ hónap \_\_\_\_\_ nap

\_\_\_\_\_  
doktorjelölt

<sup>1</sup> **1999. évi LXXVI. tv.** 34. § (1) A mű részletét – az átvevő mű jellege és célja által indokolt terjedelemben és az eredetihez híven – a forrás, valamint az ott megjelölt szerző megnevezésével bárki idézheti.  
36. § (1) Nyilvánosan tartott előadások és más hasonló művek részletei, valamint politikai beszédek tájékoztatás céljára – a cél által indokolt terjedelemben – szabadon felhasználhatók. Ilyen felhasználás esetén a forrást – a szerző nevével együtt – fel kell tüntetni, hacsak ez lehetetlennek nem bizonyul.

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE .....</b>	<b>3</b>
<b>ÁBRÁK JEGYZÉKE.....</b>	<b>4</b>
<b>KIVONAT .....</b>	<b>6</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>7</b>
<b>1. BEVEZETÉS.....</b>	<b>8</b>
1.1 A TÉMAVÁLASZTÁS INDOKLÁSA, AKTUALITÁSA.....	8
1.2 A KUTATÁS CÉLKITŰZÉSE .....	9
1.3 HIPOTÉZISEK .....	11
<b>2. ELMÉLETI HÁTTÉR ÉS SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS .....</b>	<b>15</b>
2.1 A JÁRMŰIPAR HELYE A MAGYAR GAZDASÁGBAN.....	15
2.2 A MAGYAR GAZDASÁG ÉS MUNKAERŐPIAC HELYZETE .....	15
2.3 A MAGYARORSZÁGI MUNKAERŐPIACOT JELLEMZŐ KIHÍVÁSOK .....	17
2.3.1 <i>Munkaerő-kereslet élénkülése.....</i>	<i>17</i>
2.3.2 <i>A munkaerőhiány megjelenése és értelmezése.....</i>	<i>18</i>
2.3.3 <i>A bérek alakulása, béremelések.....</i>	<i>22</i>
2.3.4 <i>Demográfiai csere.....</i>	<i>24</i>
2.3.5 <i>A külföldi munkavállalás.....</i>	<i>26</i>
2.3.6 <i>Belföldi vándorlás.....</i>	<i>27</i>
2.3.7 <i>Termelékenység problémák.....</i>	<i>28</i>
2.4 A GLOBÁLIS TÁRSADALMI FOLYAMATOK HATÁSA A MUNKAERŐPIACRA .....	30
2.4.1 <i>A demográfia változások hatása .....</i>	<i>30</i>
2.4.2 <i>Generációs kérdések .....</i>	<i>33</i>
2.4.3 <i>Az atipikus foglalkoztatási formák erősödése.....</i>	<i>33</i>
2.4.4 <i>Ipar 4.0: digitális készségek, alapkészségek és nem-kognitív készségek .....</i>	<i>36</i>
2.4.5 <i>Értékkrendbeli és szervezeti paradigma változások .....</i>	<i>41</i>
2.4.6 <i>Az elvégzett munka értékelése: teljesítménymenedzsment .....</i>	<i>45</i>
2.4.7 <i>Az adatelemzés lehetőségei a HR folyamatokban.....</i>	<i>48</i>
2.5 EMBERI ERŐFORRÁSOK ÁRAMLÁSA, MODELLJEI .....	50
2.5.1 <i>Élethosszig tartó alkalmazás modell.....</i>	<i>51</i>
2.5.2 <i>Fel vagy ki modell.....</i>	<i>52</i>
2.5.3 <i>Rugalmas be vagy ki modell .....</i>	<i>52</i>
2.5.4 <i>Vegyes modell .....</i>	<i>53</i>
2.6 HR FOLYAMATOKRA VONATKOZÓ STRATÉGIAI VÁLASZTÁSOK .....	53
2.6.1 <i>A felvételekhez kapcsolódó stratégiai döntések .....</i>	<i>53</i>
2.6.2 <i>Karriermenedzsmentre vonatkozó stratégiai döntések .....</i>	<i>54</i>
2.6.3 <i>Kiáramlás stratégiai kérdései.....</i>	<i>55</i>
2.6.4 <i>Az emberi erőforrás-áramlás sikeressége.....</i>	<i>56</i>
2.7 SZERVEZETFEJLESZTÉSI SZEMPONTOK.....	56
2.7.1 <i>Szervezeti kultúra .....</i>	<i>56</i>

2.7.2	<i>Vezetői szerep és stílus</i> .....	60
2.8	VÁLTOZTATÁSMENEDZSMENT, MINT VEZETŐI KOMPETENCIA ÉS FOLYAMAT .....	64
2.9	A SZAKIRODALOM ÖSSZEFOGLALÓ ÉRTÉKELÉSE .....	66
<b>3.</b>	<b>EMPIRIKUS KUTATÁS</b> .....	<b>70</b>
3.1	A KUTATÁS MÓDSZERE .....	70
3.1.1	<i>A kutatás lépései, módszertani szempontjai</i> .....	70
3.1.2	<i>A statisztikai elemzés módszerei</i> .....	75
3.1.3	<i>A kutatással kapcsolatos elvárások</i> .....	75
3.2	AZ EMPIRIKUS KUTATÁS EREDMÉNYEI.....	77
3.2.1	<i>A minta és a vállalatok jellemzői</i> .....	77
3.2.2	<i>Munkaerő-kereslet erősödése és munkaerőhiány jelenléte</i> .....	79
3.2.3	<i>A munkaerő-kereslet és munkaerőhiány kezelésének gyakorlata</i> .....	83
3.2.4	<i>Generációs térképek a munkahelyeken</i> .....	90
3.2.5	<i>A technológiai lehetőségek használata</i> .....	92
3.2.6	<i>A külső piacról történő munkaerő-biztosítás – felvételi stratégiák</i> .....	93
3.2.7	<i>Erőforrás-áramlás a vállalati belső munkaerőpiacon</i> .....	99
3.2.8	<i>Az erőforrás kiáramlásának kezelése</i> .....	106
3.2.9	<i>Vállalati kultúra és vezetői stílus</i> .....	107
3.2.10	<i>A munkaerőpiaci kihívások kezelése, mint változtatósmenedzsment</i> .....	110
3.3	A HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA, TOVÁBBI STATISZTIKAI ELEMZÉSEK .....	113
<b>4.</b>	<b>ÚJ ÉS ÚJSZERŰ TUDOMÁNYOS EREDMÉNYEK</b> .....	<b>145</b>
<b>5.</b>	<b>KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK</b> .....	<b>154</b>
<b>6.</b>	<b>ÖSSZEFOGLALÓ</b> .....	<b>157</b>
<b>7.</b>	<b>CONCLUSION / SUMMARY</b> .....	<b>159</b>
<b>8.</b>	<b>IRODALOM- ÉS FORRÁSJEGYZÉK</b> .....	<b>161</b>
<b>9.</b>	<b>MELLÉKLETEK</b> .....	<b>173</b>

## Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Demográfia 2001-2030 a 2011. évi népszámláláshoz (aktívak) viszonyítva .....	26
2. táblázat: Autóipari mutatók: EU, Ausztria, Németország, V4 .....	29
3. táblázat: A munkavállalók igényei a munkáltatóval és vezetőkkel szemben.....	46
4. táblázat: A hatékony változásmenedzserek ismérvei és vezetői irányultsága.....	63
5. táblázat: Munkaerőpiaci kihívások.....	69
6. táblázat: Kutatási terv .....	70
7. táblázat: Javadalmazási eszközök alkalmazása, megítélése.....	86
8. táblázat: Külföldi munkavállalók megítélése .....	88
9. táblázat: Munkaerő-kölcsönzésben alkalmazott külföldi munkavállalók száma .....	88
10. táblázat: Atipikus foglalkoztatási formák .....	89
11. táblázat: Generációs különbségek kezelésének megítélése.....	92
12. táblázat: A technológiai lehetőségek megítélése.....	93
13. táblázat: Létszám, kölcsönzött létszám alakulása 2017-2019 .....	94
14. táblázat: Pályázatok és interjúk számának alakulása .....	96
15. táblázat: Szervezetfejlesztési eszközök .....	99
16. táblázat: Szervezetfejlesztési stratégia megítélése .....	105
17. táblázat: Fluktuáció alakulása 2017-2018 .....	106
18. táblázat: Innovatív szemlélet és vállalati típusok .....	108
19. táblázat: A vezetők önértékelése a vezetési stílusukra vonatkozóan .....	109
20. táblázat: A változtatásmenedzsment szempontjainak megítélése .....	112
21. táblázat: HR kihívások és egyéb változók összefüggései .....	116
22. táblázat: HR tevékenységek és vállalatok mérete .....	122
23. táblázat: Munkaerő-felvételi stratégia eredményessége és egyéb változók összefüggései.....	124
24. táblázat: Munkaerő-felvétel eredményessége és szervezeti jellemzők (szempontonként) ....	125
25. táblázat: Vállalati kultúra átlagértékek.....	128
26. táblázat: Változtatásmenedzsment szempontok és vállalati tipológia.....	129
27. táblázat: HR folyamatok és vállalati tipológia .....	131
28. táblázat: Változtatásmenedzsment , vezetői stílus összevetése tipológiával.....	133
29. táblázat: Felelősség összevetése egyéb szempontokkal .....	136
30. táblázat: Felelősség és szervezeti jellemzők összevetése.....	137
31. táblázat: Kompetenciák vizsgálata .....	141
32. táblázat: Megfelelő képességgel rendelkező vezetők hatása.....	142
33. táblázat: A hipotézisek összefoglaló értékelése .....	150

## Ábrák jegyzéke

1. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszere.....	10
2. ábra: Az értekezés hipotéziseinek rendszere.....	14
3. ábra: A GDP és foglalkoztatottság alakulása Magyarországon .....	16
4. ábra: Munkaerő- és szakemberhiány.....	19
5. ábra: A munkaerőhiányt említő cégek aránya az iparban, EU és Magyarország 2007-2017 ....	20
6. ábra: Keresetek alakulása 2014-2018.....	23
7. ábra: Függőségi mutatók Magyarország 2015-2060.....	25
8. ábra: A külföldön dolgozó magyarok számának becslése célországok szerint 2006-2016 .....	26
9. ábra: Nettó éves átlagos munkaerő-vándorlási arány 2011-2016 .....	27
10. ábra: Az EU-28 korfái, 2016 aktuális és 2080 prognosztizált (a teljes népesség %-a).....	31
11. ábra: Ipar 4.0 társadalmi és gazdasági kiváltó okai.....	36
12. ábra: Munkaadói juttatások és munkavállalói preferenciák .....	42
13. ábra: A társadalomtudatos vállalat evolúciós modellje.....	43
14. ábra: Versengő értékek modellje.....	58
15. ábra: Mintavétel folyamata.....	71
16. ábra: A vezetői minta megoszlása munkakör típusa és funkció szerint.....	77
17. ábra: A vállalatok jellemzése székhely, létszám, tulajdonos nemzetisége alapján .....	78
18. ábra: Toborzási és megtartási nehézségek a vezetői kérdőív alapján .....	80
19. ábra: A vállalatok legnagyobb kihívásai .....	81
20. ábra: Toborzási és megtartási nehézségek munkakörönként .....	81
21. ábra: Munkaerőhiány/nehézségek esetén alkalmazott módszerek .....	84
22. ábra: Felelősség a munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatokban .....	85
23. ábra: Felvételi stratégia hatékonysága.....	86
24. ábra: Kérdőívet kitöltők %-os megoszlása életkor alapján .....	91
25. ábra: Toborzási eszközök .....	95
26. ábra: Szellemi és fizikai munkakörök betöltési idejének alakulása .....	97
27. ábra: Kiválasztási technikák alkalmazásának megoszlása .....	98
28. ábra: Kompetenciák megítélése a vezetők által .....	101
29. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök vezetőknek I.....	102
30. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök vezetőknek II.....	103
31. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök megítélése .....	104
32. ábra: A felmérésben résztvevő vállalatok tipológiája a versengő értékek modell alapján.....	107
33. ábra: Kihívások összevetése a vállalat nagyságával .....	117
34. ábra: Kihívások összevetése a vezetőknek nyújtott segítséggel.....	117
35. ábra: HR kihívások összevetése szervezeti jellemzőkkel .....	118
36. ábra: Munkaerő-felvétel eredményessége és vezetőnek nyújtott segítségnyújtás .....	123
37. ábra: Munkaerő-felvétel eredményesség és szervezeti jellemzők (összesített) .....	125
38. ábra: Munkaerő-felvétel eredményesség összevetése konkrét szervezeti jellemzőkkel 2. ....	126
39. ábra: Változások kezelése vállalati kultúrák szerint .....	130
40. ábra: HR folyamatok vállalati kultúrák szerint .....	131
41. ábra: HR folyamatok vállalati kultúrák szerint .....	137
42. ábra: Felelősség és változtatásmenedzsment.....	138



43. ábra: Kompetenciák és tréningeken való részvétel .....	141
44. ábra: Kompetenciák és felvételi stratégia eredményessége .....	142
45. ábra: Megfelelő képességű vezetők és munkaerőpiaci nehézségek .....	143
46. ábra: Megfelelő képességű vezetők és felvételi hatékonyság .....	144
47. ábra: Munkaerőpiaci kihívások megoldási modellje.....	152

## Kivonat

### **A munkaerőpiaci kihívásokra válaszokat adó HR stratégiák vizsgálata a magyar járműipari cégeknél**

A gazdasági és társadalmi változások eredményeként a globális és a hazai munkaerőpiacon is jelentős változások zajlanak. A globalizáció, a technológiai fejlődés és a demográfiai változások hatására olyan alapvető kérdések merülnek fel, amelyek alapjaiban kérdőjelezik meg, amit eddig gondoltunk a munka világáról: egyáltalán mi lesz/milyen lesz a munka, ki fogja elvégezni a munkát és hol történik a munka elvégzése. A disszertáció a legjellemzőbb globális és magyarországi munkaerőpiaci trendeket és kihívásokat mutatja be, továbbá azon eszközök számbavételére törekszik, amelyek válaszként fogalmazódnak meg a munkaerőpiaci kihívásokra. Az értekezés alapjául szolgáló saját kutatás célja annak a vizsgálata, hogy az élénkülő munkaerő-kereslet, a munkaerőhiány, a demográfiai folyamatok és az értékrendbeli változások hogyan hatottak az emberi erőforrás-áramlás alapfolyamataira, modelljeire, a szervezetfejlesztési eszközök alkalmazására, azaz, milyen stratégiák, lehetőségek, vagy éppen milyen kényszerek befolyásolják a vállalatok döntéseit, elsősorban a járműipari cégek esetében. A doktori értekezés újszerű megközelítésben a munkaerőpiaci kihívások kezelését a szervezeti kultúra aspektusából is vizsgálja. A szervezeti megközelítés pedig kiegészült a változtatásmenedzsment szempontjával, azaz hogy a rendszereket működtető vezetők hogyan élik meg a munkaerőpiac által diktált változásokat, mennyire tudnak motorjai lenni ezeknek a változásoknak. A kutatás célja, hogy gyakorló vezetők és HR szakemberek számára is hasznosítható összefüggéseket tárjon fel és megoldásokat javasoljon a HR stratégiák megválasztásában, a szervezetfejlesztésben, a szervezeti kultúra alakításában, valamint a vezetők fejlesztésében.

## **Abstract**

### **Analysis of HR Strategies Responding to Challenges of Labour Market for Companies in the Automotive Industry**

As a result of economic and social tendencies, numerous changes are taking place both at the global and the domestic labour market as well. Globalization, technological development and demographic transformation indicate questions, which, basically question what we have so far thought about the world of labour: what will occupations look like, who will do the work and where will it take place? The present dissertation offers an insight into the most characteristic trends and challenges of labour market on the global scale and in Hungary as well as it aspires to take those means into account that are formulated as an answer to the challenges of the labour market. During her own research, - serving as the basis of the dissertation- , the aim of the author is to examine how, among others, the intensifying manpower demand, the lack of workforce, the demographic phenomena and the transformation of values have shaped the basic processes, workforce flow models and the usage of organization development means, namely what strategies, opportunities or compulsions have influenced the decisions of companies, primarily in the vehicle industry. The following doctoral dissertation, with an innovative approach, also analyses the management of labour market challenges from the aspects of organizational culture. In addition, this organizational cultural perspective has been supplemented with the viewpoint of change management, i.e. how operational/functional leaders live up to the changes brought by labour market and how they can be the motors of these changes, and handle them. The goal of the research is to explore correlations utilizable both by practicing leaders and HR experts as well as to recommend solutions in the selection of strategies in HR, organization development, organizational culture and leaders' development.

## 1. Bevezetés

### 1.1 A témaválasztás indoklása, aktualitása

A napjainkat és jövőnket meghatározó változások ambivalens érzéseket keltenek bennünk: egyrészt új lehetőségként tekintünk rájuk, hiszen a mesterséges intelligencia térnyerése soha nem látott dimenziókat nyit meg, ugyanakkor jelentős kihívásokat, veszélyeket rejt magában az egész társadalomra nézve, amelyek aggodalommal töltenek el bennünket. Jelenleg az Ipar 4.0 átalakulás közepén vagyunk, de már készülhetünk az Ipar 5.0 forradalomra (Némethy et al., 2019). Az élet minden területét áthatják ezek a változások, bármilyen szakterülethez nyúlunk, akár hétköznapi megközelítéssel, akár tudományos módszerekkel, izgalmas jelenségeknek lehetünk tanúi.

A technológiaváltás minden iparágat érint. A szerző választása a járműipar mellett alapvetően két okra vezethető vissza. Egyrészt az autóiiparban szerzett több mint 20 év szakmai tapasztalat lehetőséget adott az iparágat jellemző mélyebb összefüggések megismerésére, az elméleti megközelítések gyakorlatban történő megvalósulásának vizsgálatára. Másrészt Magyarországon a járműipar kiemelkedő jelentőséggel bír a rendszerváltás óta. Az autóiiparon belül megvalósult relokalizációs folyamat (Rechnitzer et al., 2017) eredményeként a nagy autóiipari konszernek jelentős termelési kapacitást helyeztek át Közép-Kelet-Európába elsősorban költségcsökkentési okból. Ma a járműipar közel 175800 embernek ad munkát kb. 700 vállalatnál. A teljes ipari termelés 18%-át, a GDP 10%-át állítja elő. A magyar export negyede a járműiparból származik.

Ugyanakkor a járműipar jelentős mérföldkő előtt áll általában és Magyarországon (Közép-Európában) is. Az iparágat számos társadalmi és technológiai/iparági változás érinti. Társadalmi oldalról a közlekedéshez való viszony, a fenntartható fejlődés fontossága, folyamat oldalról a gyártás automatizációja, termék oldalról az önvezető autók és elektromos autók alapjaiban változtatják meg a járműipart. A kelet-európai országok speciális problémája az értékláncban elfoglalt pozíciójuk, azaz jellemzően alacsony hozzáadott értékű tevékenységet látnak el, és emiatt a termelékenység szintjük elmarad az európai uniós átlagtól. A termelékenység növelése segíthet, alapot adhat hosszútávon a béregyenlőtlenségek, bérszakadékok kezelésére is (Kiss, 2019). Ezen kérdések miatt különösen fontos a járműipar bármilyen témájú és szintű vizsgálata, hiszen ami a járműiparban történik, az szignifikánsan befolyásolja a magyar gazdaság helyzetét.

A munka világát a mesterséges intelligencia és az automatizáció előretörése határozza meg a következő időszakban. Most egy átmeneti állapotban vagyunk. Az automatizáció foka - tekintettel a fent leírt értéklánc pozícióra - nem érte el azt a szintet, hogy érdemben segítene az aktuális

munkaerőhiányon. A Boston Consulting Group elemzése szerint az Ipar 4.0 30%-ban gyorsabbá, 25%-ban hatékonyabbá teszi a termelési rendszereket (BCG, 2015), de következményei újabb problémákat hoznak, például a technológiai munkanélküliséget (Pokol, 2018).

A jelenlegi interim helyzetnek a feltérképezése éppen a jövő irányultságai miatt fontos. Egyrészt a jelen muníciói használhatók az új trendekre való átálláshoz, másrészt az aktuálisan alkalmazott stratégiák, módszerek és eszközök elemzése, státusza jelöli ki, hogy hol állnak akár a nemzetgazdaságok, akár az egyes iparágak és cégek egy további (fejlődési) szinthez képest.

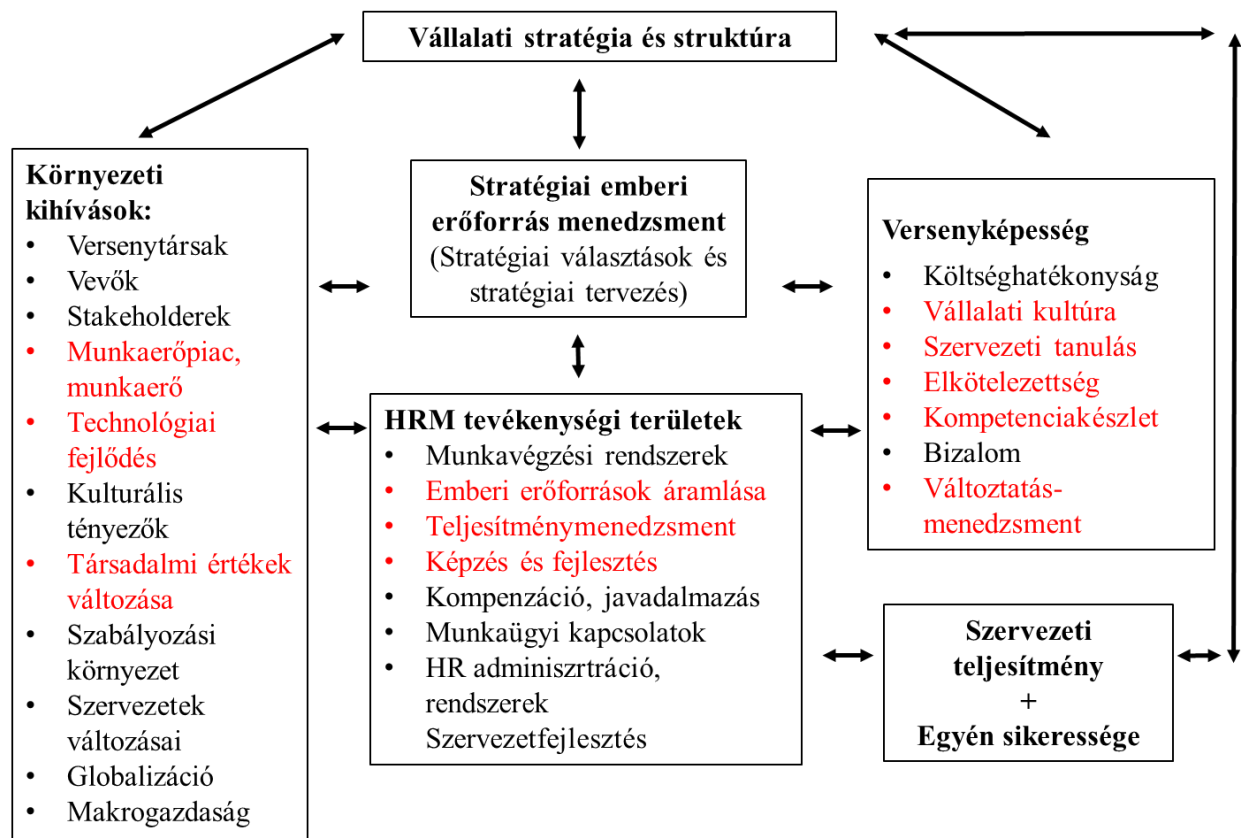
## **1.2 A kutatás célkitűzése**

A magyar gazdaság értékteremtése és a foglalkoztatás szempontjából a feldolgozóiparon belül a járműgyártás jelentős súllyal bír. A 2019. május 29-én, Budapesten a Nemzeti Befektetési Ügynökség által szervezett hatodik Járműipari Konferencián (HIPA 2019) elhangzottak szerint Magyarország Európa egyik legvonzóbb autóiipari befektetési helyszíne. A makrogazdasági környezet, a társadalmi folyamatok, az európai szabályozás (CO<sub>2</sub> kibocsátás) az Ipar 4.0 intenzív változásai jelentős hatással vannak/lesznek az iparágra és munkaerőpiacra. Ezért hasznos az iparág különböző szempontok szerinti vizsgálata. A kutatási eredmények segíthetnek a jövőbeni kihívásokra való felkészülésben. A témában számos elemzés, kutatás készül(t), amelyek jellemzően a fluktuációs okokra, megtartási eszközökre, munkáltatói arculatépítésre, a toborzás és kiválasztás aspektusaira fókuszáltak, jórészt tevékenységek és jellemzők számbavételével.

Ezen kereteket túllépve fontos célkitűzés volt a korábbi vizsgálatokhoz képesti újszerű megközelítés, valamint a mélyebb összefüggések feltárása. A disszertáció a Bokor által alkalmazott stratégiai emberi erőforrás menedzsment modelljét és keretrendszerét (Bokor 2000) Bakacsi et al., 2000) használta fel a téma vizsgálatára (1. ábra). Ugyanis a stratégiai emberi erőforrás menedzsmentnek összekötő, integráló szerepe van a környezeti kihívások és a vállalat versenyképessége között, azaz hogyan képes egy vállalat a környezeti kihívásokra választ találni, és ezáltal a versenyképességét fenntartani vagy növelni.

A dolgozat az ábrán pirossal kiemelt témaköröket vizsgálja. A környezeti kihívások közül a munkaerőpiaci kihívásokkal foglalkozik kiemelten, amit természetesen egyéb környezeti kihívások is befolyásolnak (makrogazdaság, technológiai változások). Azt a választ keresi, hogy milyen stratégiai választások működnek az emberi erőforrás menedzsment tevékenységi területein (munkaerő-áramlás, képzés, fejlesztés, teljesítménymenedzsment), és ezek aztán hogyan tudnak hozzájárulni a versenyképességet jelentő gazdasági eredményességhez (költséghatékonyság) és

eredménykimenetekhez (vállalati kultúra, kompetenciakészlet, szervezeti tanulás, változtatásmenedzsment). A versenyelőnyt jelentő szempontok ugyanakkor vissza is hatnak a HR stratégiákról való döntésekre.



1. ábra: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment rendszere  
Forrás: Bakacsi et al., 2000 alapján saját szerkesztés

Ezen kettős szerep okán történt a kutatás aspektusának kiterjesztése a vállalati kultúrára, változtatásmenedzsmentre és kompetenciafejlesztésre. A dolgozat célja annak vizsgálata, hogy ezen tényezők hogyan, milyen mértékben befolyásolják a megjelölt emberi erőforrás menedzsment (HRM) tevékenységi területeket a jelenlegi és várható munkaerőpiaci helyzetben.

Áttekintésre kerülnek a szakirodalom és kutatási eredmények alapján a magyarországi munkaerőpiacot befolyásoló kihívások, globális folyamatok, amelyek meghatározzák a jelenlegi és jövőbeni globális és lokális munkaerőpiacot. Bemutatásra kerül, hogy a munkaerőpiaci problémák mennyire vannak jelen a felmérésben részt vett autóiipari vállalatoknál, és milyen eszközöket alkalmaznak a kezelésükre. A következő fejezet az erőforrás-áramlást és alfolyamatait (kétségfejlesztés, teljesítménymenedzsment és karriermenedzsment) vizsgálja a belső munkaerőpiacot, és összeveti a vállalati kultúrák jellemzőivel és a változtatásmenedzsment folyamattal.

A kutatás egyrészt leíró jellegű, a téma részletes leírása indokolta a leíró statisztika módszertanának alkalmazását. Ugyanakkor a kutatás magyarázó jellegű is, így ok-okozati összefüggések feltárására is törekszik azáltal, hogy bizonyos jellemzők között oksági kapcsolatot feltételez, amelyeket komplexebb statisztikai módszerekkel kíván feltárni és a felállított hipotézisek igazolásához felhasználni. A tudományos eredmények, a következtetések és tanulságok számbavételével a dolgozat célja, hogy konkrét javaslatokat fogalmazzon meg vezetők és HR szakemberek számára gyakorlati problémák megoldásához a megismert összefüggések és megszerzett ismeretek révén. A HR kérdőívekről érkezett visszajelzések során már 8 cég és a Magyar Gépjárműgyártók Egyesülete (MAGE) is jelezte igényét az eredmények megismerésére.

### 1.3 Hipotézisek

A fenti keretrendszer és a szakirodalom feldolgozása alapján az alábbi hipotézisek felállítására került sor, amelyek igazolása vagy cáfolása primer (saját kérdőíves kutatás) és szekunder (a témához kapcsolódó kutatások, statisztikai elemzések, tanácsadó cégek felmérései) kutatási eredmények felhasználásával történik. A disszertáció elméleti hátterét a makrogazdasági és munkaerőpiaci folyamatok, az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei, a szervezeti kultúra és a változtatásmenedzsment területei adják. A hipotézisek megfogalmazásánál a szakirodalmi elemzés eredményei is felhasználásra kerültek.

***H1: A járműipari cégek felkészültek módszereikben és eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.***

A magyar gazdaság az elmúlt években jelentős növekedést tudott felmutatni, amit részben a külső konjunktúra kedvező tendenciái, részben a belső ösztönzők (fiskális és monetáris politikai lépések) segítettek elő. Magyarország népszerű befektetési helyszínnek számít, amit különböző értékelések is megerősítenek. A 2017-ben az egymillió lakosra vetített munkahelyteremtés tekintetében 7. helyen végzett Magyarország az IBM Global Location Trends adatbázisa szerint. Az amerikai Conway Analytics elemző cég befektetési rangsora szerint 2017-ben Magyarország a 8. helyet érte el a legtöbb (121) regisztrált projekt alapján (HIPA). Jogosan adódik a kérdés, hogy van-e még tartalék a foglalkoztatás terén, és a növekedés kapcsán felmerült problémákra (munkaerőhiány,

fluktuáció, megtartás, szükséges tudás) a vállalatok proaktívan készülnek fel, vagy reaktívan „tüzet oltanak”/reagálnak.

***H2: A HR stratégiák eredményessége szoros összefüggésben van a vállalat és a HR osztály tevékenység-struktúrájának komplexitásával.***

A HR-tevékenység végső célja, hogy támogassa a szervezetet üzleti céljainak elérésében, hosszútávú versenyképességének fenntartásában, és ennek érdekében kell kidolgoznia folyamatait. Az eredményesség mérésének területei lehetnek a költséghatékonyság, az elkötelezettség, készségek/képességek, a szervezeti kultúra, a szervezeti tanulás/innováció, a motiváció/munkahelyi légkör, az egyéni és szervezeti célok találkozása. Ezen eredményterületek mögött HR folyamatok és rendszerek vannak konkrét feladatokkal és felelőségekkel, amelyek munkaszervezetekben realizálódnak. A dolgozat szempontjából releváns folyamatok elsősorban az emberi erőforrás-áramlás, az emberi erőforrás-fejlesztés, karriermenedzsment és teljesítménymenedzsment. Amennyiben ezen folyamatok tervezettek, kidolgozottak, akkor nagyobb az esély a HR stratégiák eredményességére.

***H3: A Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően reagálnak a különböző változásokra, így a munkaerőpiaci kihívásokra is. A támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket, illetve sikeresebbek, eredményesebbek a megvalósítás során.***

A vállalatok szervezeti kultúrája számos dimenzió mentén vizsgálható. A disszertáció alapjául szolgáló vizsgálatban a Quinn által megfogalmazott kultúramodell került alkalmazásra. Modelljét – the Competing Values Framework (Cameron et al., 2003, Cameron & Quinn, 2005) – a versengő értékek modelljének is nevezik magyarul, utalva arra, hogy az ellentétes értékek viszonyulását is megragadja (Bakacsi, 2003) a szerző. A modell elsődleges szerepe a szervezeti kultúrák jellemzése. A Competing Values Framework ugyanakkor alkalmas arra is, hogy a szervezetek által megélt vagy éppen tudatosan elhatározott változásokhoz szolgáljon iránymutatásul. A modellel képesek vagyunk azt is meghatározni, hogy az egyes kultúrátípusok és a mögöttük húzódó értékteremtő tevékenységek milyen jellegű változásoknak kedveznek: új eszközöket alkalmaznak, vagy a régieket módosítják, rövid vagy hosszútávú hatásokat kívánnak elérni, kisebb horderejűek vagy struktúra-, értékátalakítók, a problémák okára koncentrálnak vagy csak a felszínt érintik.



***H4: Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innovációorientáltak írják le saját szervezetüket, a közvetített értékrend alapján fontosabbnak tartják a változtatásmenedzsment, illetve annak részfeladatai érvényesülését a munkaerőpiaci kihívásokra vonatkozó problémamegoldás során.***

A vállalatokra vonatkozó szervezeti kultúra jellemezhető az innovációk kezelése szempontjából. Az innovációk bizonyos értelemben változtatásoknak tekinthetők. A változtatásmenedzsment alapvető célja a változások sikeres végrehajtása meghatározott folyamatok, akciók és eszközök révén. Másrészt a változtatásmenedzsment folyamatának fókuszában a változásban érintett emberek állnak: hogyan készíthetők fel a változásra, miként lehet kezelni a változással kapcsolatos ellenállásukat, hogyan oldhatók meg konfliktushelyzeteik. A hipotézis azt feltételezi, hogy amennyiben határozottan, erősnek tekinthető az innovációkhoz, változásokhoz való viszonyulás kultúrája egy adott szervezetnél, akkor a konkrét munkaerőpiaci problémákra adott válaszok, mint változtatások esetén a változást leíró dimenziók nagyobb része összhangban van egymással (stratégia megléte a munkaerőpiaci gondok kezelésére, információáramlás/kommunikáció, konkrét feladatok, elismerés, támogatás, vezetői példamutatás, elköteleződés stb.). Egy-egy változás sikerességéhez számos tényező összhangjára van szükség. A vezető feladata ebből a szempontból az, hogy a szempontok mindegyikére figyeljen.

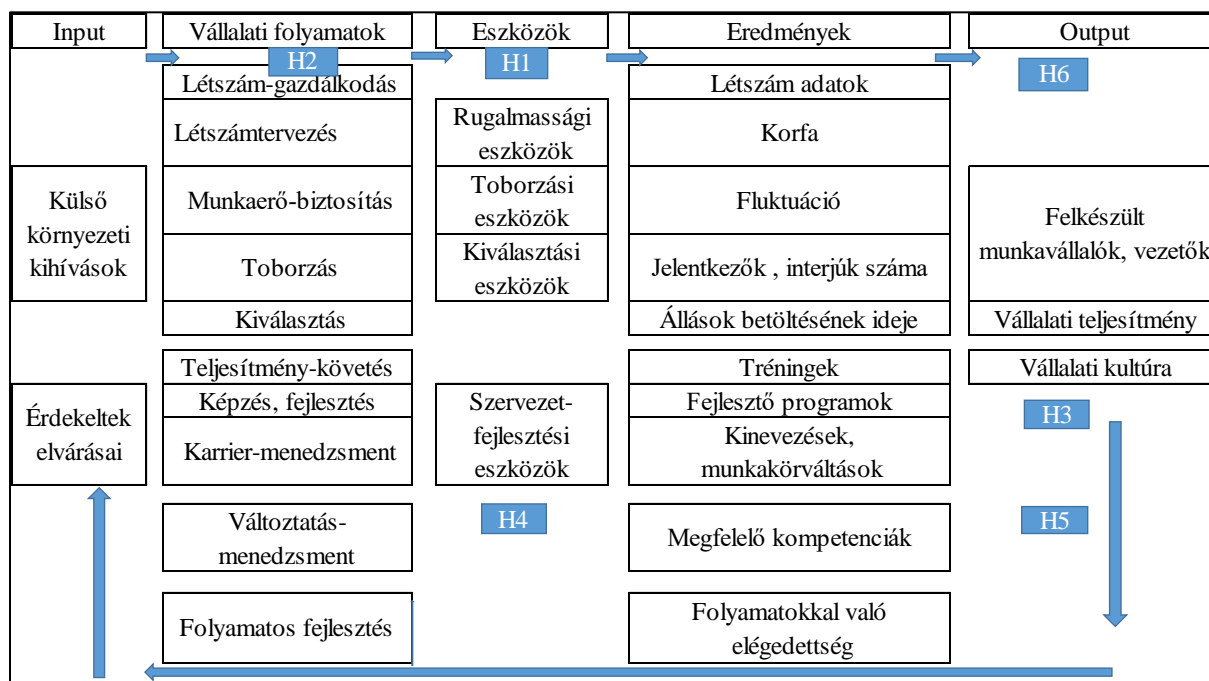
***H5: A vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, felelősségük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra és a vezetési stílus.***

A szervezeti kultúra kutatások (GLOBE, Bakacsi et al., 2003) a kultúra, a vezetés és a vezetői viselkedés kölcsönös egymásra hatásáról írnak. A vállalati kultúra meghatározza azon vezetési jellemzőket, stílust, amelyek eredményesek az adott kultúrában (Handy 1986). Azáltal, hogy a szervezeteket egyének alkotják, az ő értékrendjük befolyásolja stílusukat és a vállalati kultúrát, hiszen minden aktivitásukkal hatással vannak rá. A hipotézis abból indul ki - a Michigani Egyetem által definiált vezetői stílustipizálást és a H3 során leírt kultúramodellt használva -, hogy a szabály- és célorientáltak jellemzett vállalati kultúrákban a folyamatok racionalizáltsága kap nagy hangsúlyt, ezért feltételezhető, hogy a szabály- és célorientált kultúrákban a feladatorientált vezetési stílus a jellemzőbb, míg a támogató- és innovációorientált kultúrákban a kapcsolatorientált. A hipotézis arra keresi a választ, hogy kultúra és vezetési stílus orientációja hogyan határozza meg saját hozzájárulásukat és felelősségüket a kihívások kezelésében.

**H6: A munkaerőpiaci nehézségekre kidolgozott HR stratégiákban azon vállalatok az eredményesebbek, amelyekben a nem kognitív kompetenciák fontossága felértékelődik.**

A fejlett országok munkaerőpiacán megfigyelhető tendencia, hogy a nem kognitív készségek fontossága felértékelődik, amelyet a különböző munkakörökben lévő feladatok jellegének, tartalmának változása idéz elő. Mindez nem jelenti a kognitív készségek fontosságának csökkenését, de azzal összefüggésben van, hogy a nem rutin feladatok (ahol fontosabbak a nem kognitív készségek) kevésbé érintettek az automatizálás által (Fazekas, 2016). A nem kognitív készségekben erős munkatársak nyitottabbak a változásokra, rugalmasabbak, együttműködőek, ezáltal jobban tudják segíteni a vállalatok megújulását, a változó üzleti környezethez való alkalmazkodásukat. A nem kognitív kompetenciák a gondolkodást nem igénylő képességek. A legelterjedtebb meghatározás a „Big Five” csoportosítás, amelynek fő kategóriái: lelkiismeretesség, konszenzuskészség, kiegyensúlyozottság, nyitottság, extrovertáltság.

A hipotézisekből látható, hogy a dolgozatban olyan témakörök vizsgálatára került sor, amelyek eredményei a vállalati gyakorlatba átültethetők, és segítik a vállalatok hatékony működését. A kutatással felismert összefüggések konkrét javaslatok megfogalmazásában segítenek, és információt nyújtanak stratégiai döntésekben. A 2. ábra a hipotézisek rendszerét mutatja be:



2. ábra: Az értekezés hipotéziseinek rendszere  
Forrás: saját szerkesztés

## 2. Elméleti háttér és szakirodalmi áttekintés

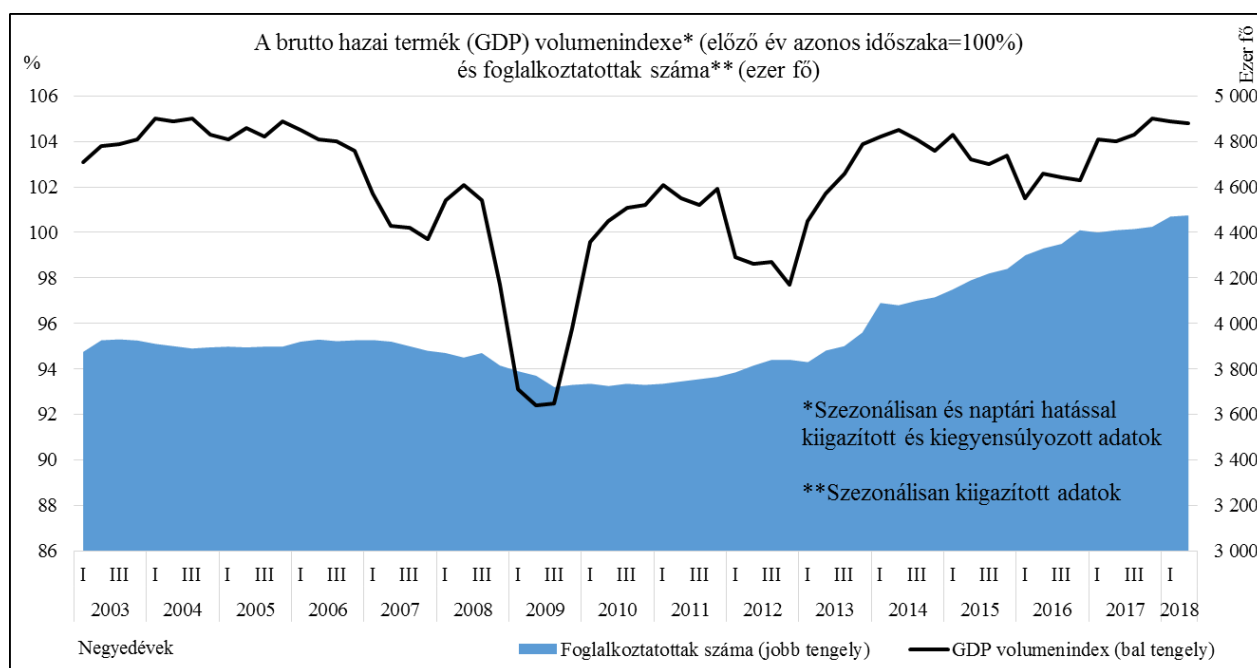
### 2.1 A járműipar helye a magyar gazdaságban

A járműgyártást, ezen belül az autóiipart a magyar gazdaság motorjának tartják. Az ország GDP-jének 10%-át, a nemzeti export 20%-át adja, 2018-ban a feldolgozóiparon belül közel 30%-nyi termelési értéket képvisel. 2017-ben az autóiipar termelési értéke 26,1 milliárd euró volt. A vállalkozások számát illetően eltérőek az adatok. A HIPA 2018-as adatai szerint ([www.hipa.hu](http://www.hipa.hu)) több mint 700, a Magyar Gépjárműgyártók Egyesületének adatai alapján ([www.mage.org.hu](http://www.mage.org.hu)) több mint 900 vállalkozás kapcsolódik valamilyen formában a járműiparhoz 175 ezer embernek munkát adva. A világ 100 legnagyobb járműipari beszállítója közül 51 Magyarországon is rendelkezik telephellyel. Az autóiipar, járműipar 2017-ben és 2018-ban minden idők legmagasabb termelési értékét érte el több mint 8000 milliárd forinttal (2010-ben ez az érték csak 4000 milliárd forint volt). Az árbevétel növekedése mögött elsősorban az eladott termékek volumenének növekedése, valamint az új termékek bevezetése, régiók kifuttatása révén történő modellváltások vagy az értékesítési árak változása áll (PWC, 2018). Regionális szempontból a magyar járműipar elsősorban Győr-Esztergom, Szentgotthárd-Szombathely, Kecskemét és Miskolc régiókban koncentrálódik. Az értéklánc szempontjából jelenleg négy OEM (Original Equipment Manufacturer), azaz eredeti alkatrészgyártó – Audi, Mercedes, Opel, Suzuki –, 2023-tól további egy – BMW – van jelen Magyarországon. A Jaguár Land Rover-t is ehhez a körhöz tartozónak tekintik (HIPA, 2018), azáltal hogy Budapestet választotta új európai mérnököközpontjának helyszínéül. Az ellátási lánc következő szintjén az első szintű beszállítók (Tier1) állnak, akik közvetlen kapcsolatban vannak az autóiipari vállalatokkal, akár a gyártási, összeszerelési és műszaki fejlesztési folyamatokban is részt vesznek a kiszervezés és specializáció révén. A második és harmadszintű beszállítók (Tier2, Tier3) nem az autógyártókkal vannak közvetlen kapcsolatban, hanem ők a beszállítók beszállítói. A Magyarországon működő autóiipari beszállítók több márkának is gyártanak, de döntő többségben nem a hazai OEM-eknek. Az értéklánc fontos tevékenysége a kutatás-fejlesztés is (Land Rover), de a termelést támogató adminisztratív, pénzügyi funkciók magyarországi központjaira is van példa a Ford esetén (Szabó, 2018).

### 2.2 A magyar gazdaság és munkaerőpiac helyzete

A KSH adatai alapján a magyar gazdaságban 2018-ban is folytatódott az évek óta tartó növekedés. A GDP volumene 4,8%-kal növekedett az előző évhez képest. Az eredményhez a legtöbb

nemzetgazdasági ág hozzá tett, de leginkább a belső fogyasztáson alapuló piaci szolgáltatások. A felhasználási oldalon a háztartások fogyasztásának 5 éve tartó növekedése, valamint a reálbérek emelkedése járult hozzá leginkább az eredményhez, valamint a nemzetgazdasági beruházások, amelyek a GDP közel 17,5%-át tették ki. Termelési oldalon a legnagyobb súlyt képező ipar 3%-kal haladta meg az előző évit. A feldolgozóiparon belül a közel 30% termelési értéket elérő járműgyártás volumene mérséklődött elsősorban, amit alapvetően a közúti gépjárműgyártás volumencsökkenése idézett elő a nyugat-dunántúli régióban. A gazdasági teljesítményhez a belső fiskális és monetáris ösztönzők mellett az uniós források járultak hozzá.



3. ábra: A GDP és foglalkoztatottság alakulása Magyarországon  
Forrás: MKIK GVI (2018b) alapján saját szerkesztés

A foglalkoztatottság és munkanélküliség adatok tovább javultak 2018-ban, ahogy ezt a 3. ábra (MKIK, 2018b) is mutatja, nőtt a foglalkoztatottak száma (a közfoglalkoztatottak száma csökkent), amit az 55-64 éves korcsoport bővülése eredményezett. Ez a tendencia a nyugdíjkorhatár emelkedése, a rokkantsági és nyugdíj jogosultságok átalakítása, a segélyezési rendszer reformjai (munkanélküli ellátások intervallumának rövidítése/workfare, ellátások közfoglalkoztatáshoz kötése) eredményezték. Az inaktív és munkanélküli csoportok munkaerőpiacra történő visszaáramlása eredményezte, hogy a munkanélküliségi ráta 3,7 %-ra csökkent (KSH, 2018f).

## **2.3 A magyarországi munkaerőpiacot jellemző kihívások**

A következőkben azon tényezőket mutatom be, amelyek meghatározzák a magyarországi munkaerőpiacot és kihívást jelentenek a vállalkozások számára. Alapvetően 2 csoportba oszthatók ezen körülmények. Egyrészt azon szempontok, amelyek a magyar gazdaság és társadalom sajátosságaiból adódnak, másrészt azok, amelyek általánosságban vannak jelen a mai társadalmakban, korunk gazdasági, technológiai folyamataiban, tehát globális trendként értelmezhetők. Az egyes tényezők nem válnak el élesen egymástól, hanem egymás hatását erősítik.

### **2.3.1 Munkaerő-kereslet élénkülése**

Magyarországon és az egész közép-kelet-európai régióban is a gépjárműgyártás alapjaiban határozza meg a nemzeti gazdaságokat. A jelentős számú és növekedő autóiipari beruházások révén megnövekedett a szakemberek iránti igény. Egyrészt mennyiségi szempontból, hiszen az új beruházások, a kapacitásbővítések, a volumennövekedések szükségessé teszik új erőforrások meglétét, különösen akkor, ha a termelékenység és hatékonyság nem erőssége a közép-kelet-európai országok autógyártásának nemzetközi összehasonlításban (PWC, 2018). Másrészt minőségi értelemben, amit a felnövekvő generációk eltérő igényei, jellemzői és a technológiai fejlődés által diktált új készségek, képességek iránti igény eredményeznek.

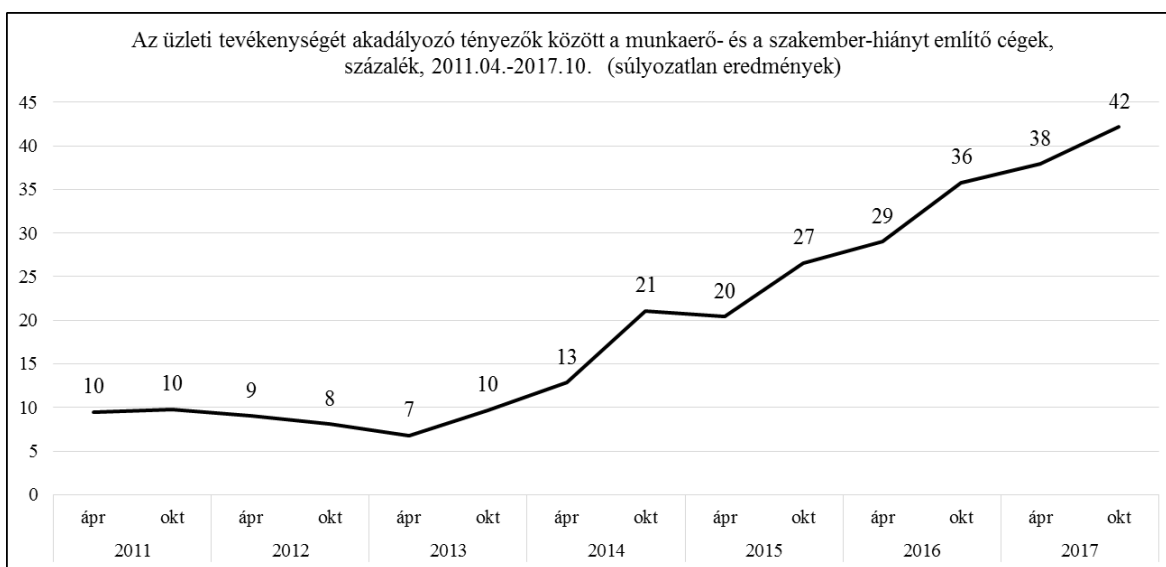
A 2018. októberi MKIK Gazdaság-és Vállalkozáskutató Intézet konjunktúravizsgálat alapján az üzleti vállalkozások kedvezőre értékelték az üzleti környezetet, a bizonytalansági mutató értéke is csökkent a korábbi adatfelvételhez képest (MKIK, 2018b). 2019-re vonatkozóan a vállalatok szubjektív üzleti helyzet-értékelése szintén kedvezően alakul (ahogy 2017 óta folyamatosan), a vállalatok 59%-a bízik üzleti eredményük pozitív alakulásában. A foglalkoztatást illetően a vállalatvezetők várakozása alapján a munkaerő-kereslet erősödésére számíthatunk, ugyanis a foglalkoztatási egyenlegmutató 38 százalékpontos értéket mutat. A foglalkoztatási egyenlegmutató a pozitív és negatív értékelést adó, azaz a létszám-bővítést és létszámleépítést tervező vállalatok arányának különbségét jelenti, de nem mutatja a létszám-változás mértékét. Értéke -100 és +100 között lehet, minél magasabb a pozitív érték, annál nagyobb azok aránya, akik bővülést terveznek. A foglalkoztatás bővülésének megítélése nem azonos az üzleti helyzet javulásának általános megítélésével, ami összefüggésben van toborzási problémákkal. A kedvező makrogazdasági folyamatoknak köszönhetően üzleti bővülési lehetőségek mutatkoznak, azonban ennek korlátai lehetnek a foglalkoztatás terén. A vállalati várakozások főleg a fizikai (legyen szó szakképzett vagy

szakképzetlen) munkakörökben számolnak növekedéssel. A várakozások nem mindig eredményezik azok megvalósulását. A MKIK GVI korrekciós modellt alkalmaz a nyers vállalati várakozások alapján (PM-GVI Rövidtávú Munkaerőpiaci Előrejelzés) prognosztizálható várható létszámfolyamatokra, amelyek értéke kisebb, mint a várakozásoké. Az elemző cégek 2019-ben a foglalkoztatás legfeljebb minimális bővülését, de inkább stagnálását jósolják, így a munkanélküliség 3,4%-ra csökkenhet a 2018-as 3,7%-ról, ami 174 ezer munkanélkülit jelent (Várhegyi, 2018). A magyar kormány álláspontja is az, hogy csak új típusú intézkedésekkel bővíthető a foglalkoztatás, a jelenlegi munkaerőpiaci struktúra mellett már nem. A 2018. III. negyedévben (KSH, 2018d) a 15-64 éves népesség foglalkoztatási rátája 69,5% volt, ami 0,8 százalékpontos, abszolút számokban 23 ezer fős bővülést jelent a korábbi időszakhoz képest. A bővülés alapját az emelkedő nyugdíjkorhatár kapcsán a munkaerő-piacon maradók, a munkaerő-tartalékba tartozók adták, ugyanis a 15-64 éves népesség önmagában csökkent. A közfoglalkoztatottak száma csökkent, 2018 szeptemberében 122 ezer fő, az első három negyedévben átlagos statisztikai létszámuk 140 ezer fő, ami 24%-kal kevesebb az előző év azonos időszakához képest. Az elsődleges munkaerőpiacra való belépés elsősorban a magasabb iskolai végzettséggel, szakképzettséggel rendelkezőknek sikerült, főleg ha nem Borsod-Abaúj-Zemplén, Szabolcs-Szatmár-Bereg és Hajdú-Bihar megyében éltek. Tehát a munkaerőpiaci bővülés szempontjából a tartalékok, potenciálok jelentősen csökkentek ebből a körből. Csak jelentős képzési ráfordítással vagy mobilitási eszközök segítségével aktivizálhatók további rétegek ebből a csoportból. A munkaerőpiaci egésze jellemzőek az előbb említett területi különbségek. A munkanélküliségi ráta négy megyében (Győr-Sopron, Heves, Komárom-Esztergom, Veszprém) 2% alatt volt, míg Szabolcs-Szatmár-Bereg megyében 8,7%.

### ***2.3.2 A munkaerőhiány megjelenése és értelmezése***

A munkaerőhiány fogalmát, jelenségét 2013-tól számos vizsgálat, felmérés, maga a közbeszéd fókuszba helyezi. A be nem töltött állások száma összességében nőtt a Központi Statisztikai Hivatal vállalati kikérdezés alapján történő mérései szerint. A KSH üresálláshely-statisztikája (KSH, 2018g) alapján 2018. III. negyedévre vonatkozóan 87,7 ezer volt a betöltetlen álláshelyek száma. Hasonló tendencia mutatkozik az Európai Unióban is. A MKIK Gazdaság-és Vállalkozáskutató Intézet konjunktúravizsgálataiból (MKIK 2018b) is nyilvánvalóan látszik (5. ábra), hogy a vállalatok 2013-tól folyamatosan szembesülnek a munkaerő- és szakemberhiánnyal. Ebben a

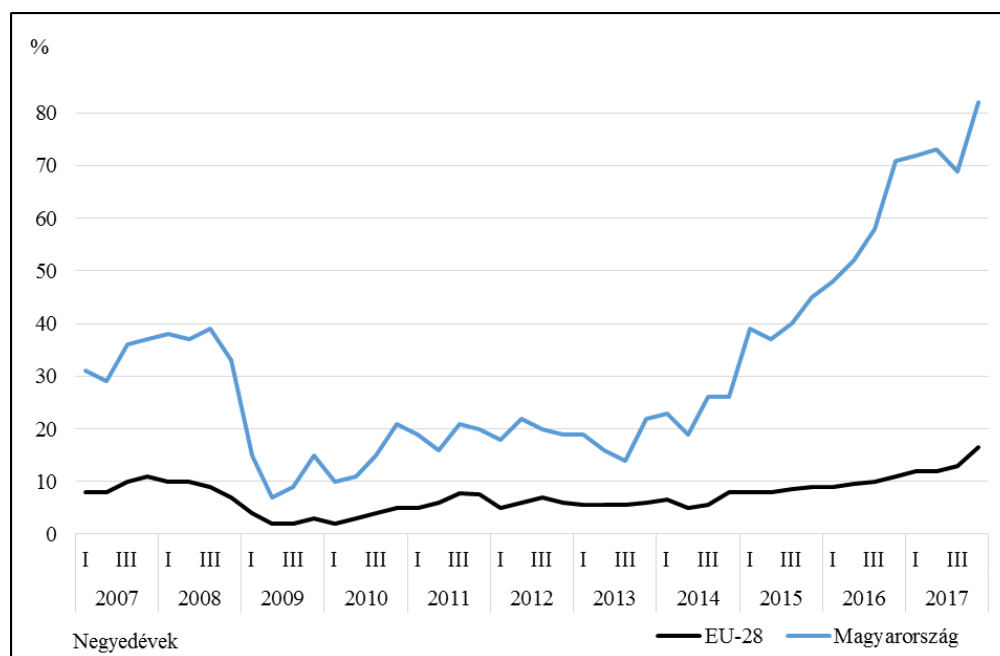
gazdasági növekedés, a beruházások alakulása mellett nagy szerepe van a munkavállalói célú migrációnak is. A 2011-től megnyílt német és osztrák munkaerő-piacok nem csak mennyiségi szempontból befolyásolták a magyar munkaerő-kínálatot, hanem szerkezetileg is alakították azt. Ahogy a 4. ábra mutatja, a 2017-es felmérésben a cégek 42%-a jelölte meg a munkaerőhiányt (2013-as 9%-hoz képest ez 4,5-szeres növekedés), mint üzleti tevékenységet akadályozó tényezőt.



4. ábra: Munkaerő- és szakemberhiány  
Forrás: MKIK GVI (2018a) alapján saját szerkesztés

Tették mindezt úgy, hogy több tényező közül választhattak, és ezt a tényezőt 55%-ban jelölték meg (súlyozott eredmények alapján), a következő 2 tényező pedig csak 26 %-ot (kereslet hiány) és 14%-ot (tőke/pénzhiány) kapott. A probléma a cégprofil vizsgálva a részben vagy egészben exportáló, az ipari és építőipari, a részben vagy egészben külföldi tulajdonú, a vállalatméret szempontjából a 10 főnél nagyobb cégekre jellemző. Régiók szempontjából a dunántúli cégekre vonatkozik inkább, de nincs szignifikáns különbség más régiók vonatkozásában sem. Hasonló válaszeredmények érkeztek arra a kérdésre is, hogy a cégek szembesültek-e olyan nehézséggel, amely a munkaerőhiányra vezethető vissza. A cégek jelentős részének (72%) olyan munkatársak felvétele jelentett gondot elsősorban, akik (megfelelő) tapasztalattal rendelkeztek, de 58% a kezdő munkavállalók felvételével is gondot lát. Több mint 40%-uk jelezte, hogy gondja van a megtartást illetően akár tapasztalt, akár kezdő munkavállalókról van szó. (MKIK, 2018a). Bár minden területen és munkakörben nőttek a toborzási nehézségek, inkább a szakképzett fizikai munkakörökre jellemzőek, legkevésbé azokra a szellemi munkakörökre, amelyekben középfokú

végzettséget várnak el. Az ipari vállalatoknál 2014-től drasztikusan emelkedett a munkaerőhiányra panaszkodók száma (Fazekas et al., 2016), amely jelentősen meghaladta az uniós átlagot (5. ábra).



5. ábra: A munkaerőhiányt említő cégek aránya az iparban, EU és Magyarország 2007-2017  
 Forrás: Köllő-Nyíró-Tóth (2017) alapján saját szerkesztés

Hasonló eredményt mutat a Price Waterhouse Cooper magyarországi autóipari beszállítók körében végzett felmérése is (PWC, 2018). A 2017-ben végzett vizsgálatban a vállalatok fele 2018-ra vonatkozóan nem várt jelentős létszámváltozást, annak ellenére, hogy árbevétel növekedéssel számoltak. A jelenség mögött a szakképzett munkaerő hiányától való félelem húzódik, ui. a felmérésben résztvevők 78%-a jelölte meg a képzett munkaerő hiányát a vállalatának növekedését veszélyeztető kockázatok között. A konkrét kérdésre, mely szerint volt-e példa arra, hogy a munkaerőhiány miatt nem tudtak elvállalni megrendelést, 31%-ban volt az igenek aránya. Ezt a helyzetet felismerve a hatékonyság, termelékenység növekedésének szükségességét hangsúlyozza a tanulmány, amit az autóipari beszállítók is érzékelnek, hiszen a növekedési rizikók második helyén a termelés hatékonyságának növelésére és az árak csökkentésére irányuló OEM nyomást jelölték meg. Bár csak 6%-uk állította, hogy a tulajdonos tervezi kapacitásának áthelyezését Magyarországról, és okként a munkaerőhiányt és a növekedő bérköltségeket adták meg.

Ugyanakkor a 2016-os Munkaerőpiaci Tükörben Köllő János (2016) és munkatársai a munkaerőhiány árnyaltabb megközelítésére hívják fel a figyelmet. A közbeszéd hajlamos arra,



hogy amikor a munkaerő iránti kereslet kielégítésében problémák mutatkoznak, egyből hiányról beszéljen. A munkaerő-kereslet és –kínálat egymásra találása, azaz az álláskeresés folyamata akár hosszú is lehet, tudományos értelemben nincs objektív mérce arra vonatkozóan, hogy mikor lehet munkaerőhiányról beszélni. A tudományos kutatások száma sem számottevő a témában. A szerzők felhívják a figyelmet arra, hogy a munkaerőpiac természetes (akár állandósult) állapota a munkanélküliség és a betöltetlen álláshelyek együttes jelenléte. A piac egyensúlyba kerülhet két módon. Alacsony munkanélküliség mellett úgy, hogy rugalmasak a bérek, vannak mobilitási lehetőségek, megfelelőek a kommunikációs csatornák, hatékony az információáramlás a piaci szereplők között, alkalmazkodó az oktatási rendszer, nincsenek/minimálisak a strukturális problémák. Magas munkanélküliség mellett is egyensúlyba kerülhet a piac azzal, hogy a munkahelyteremtés költségei magasak. Így az egyensúly hiányát több tényező eredményezheti:

- rugalmatlan, a piaci igényekre, a munkavállalók igényeire nem reagáló bérstruktúrák,
- hiányos mobilitási eszközök: rossz közlekedési infrastruktúra, lakhatási lehetőségek hiánya,
- oktatási rendszer problémái: képzési struktúra rugalmatlansága, szakképzés feltételrendszerének korlátai: iskolák felszereltsége, szakképzésben résztvevők képességbeli hiányosságai, tanulás-módszertani problémák, ismeretek korszerűtlensége,
- jogszabályi feltételrendszerek nem megfelelőisége, korlátai,
- nem megfelelő intézményi háttér a munkába állás támogatásához,
- elégtelen jóléti politika, nem megfelelő kormányzati intézkedések.

A fenti feltételek hiánya miatt a sikeres elhelyezkedések, azaz a kereslet és kínálat egymásra találásának, tehát a munkahely és munkavállaló párosításának hatékonysága csorbulhat. Például több munkanélküli lenne szükség a munkahelyek betöltése érdekében, de fordítva is igaz, ahhoz, ahogy a munkanélküliek megtalálják a számukra megfelelő munkahelyet, több üres álláshelynek kellene lenni a munkaerőpiacon. Tóth és Nyíró (2017) felhívja a figyelmet arra, hogy a munkaerőhiány „csak a gazdasági szereplők (munkavállalók, vállalkozások és kormányzat) interakciójaként értelmezhető”, azaz konkrét munkakörre és konkrét bérre vonatkozóan.

A munkaerőhiány megítélést azért is kell óvatosan kezelni, mert sok esetben a vállalatok felvételi szándékokról nyilatkoznak a felmérésekben. A felvételi szándékok, üzleti várakozásaik általában optimistábbak, mint azok megvalósulása. Módszertanilag is eltérőek a vállalatok abban a tekintetben, hogy mennyire tudnak pontos létszám-előrejelzéseket megadni. A kutató cégek statisztikai modellekkel korrigálják a vállalati várakozásokat a korábbi tapasztalatokat használva.

Köllő és Varga (2016) rámutat arra is, hogy a „hiányjelzések túlérzékenyek, értékük szélsőséges mértékben is ingadozhat a munkaerő-kereslet kismértékű változásainak hatására is” Magyarországon a hiányra hivatkozó vállalatok aránya jelentősen nőtt. Ugyanakkor a munkaerő-kereslet nem emelkedett ugyanilyen mértékben, az összes állásoknak csak minimális %-a betöltetlen (lásd korábban: 2013-as 9%-hoz képest 2007-ben a vállalatoknak 42%-a nyilatkozik tartósan betöltetlen álláshelyről, ami 4,5-szeres növekedés, ugyanakkor a tartósan betöltetlen álláshelyek aránya az összes álláshelyekhez képest csak kétszeres). Tovább torzítja a munkaerőhiányról való vélekedést a fokozódó munkaerő-forgalom, azaz a munkavállalók gyakrabban váltanak munkahelyet, ezáltal üresedési láncok keletkeznek.

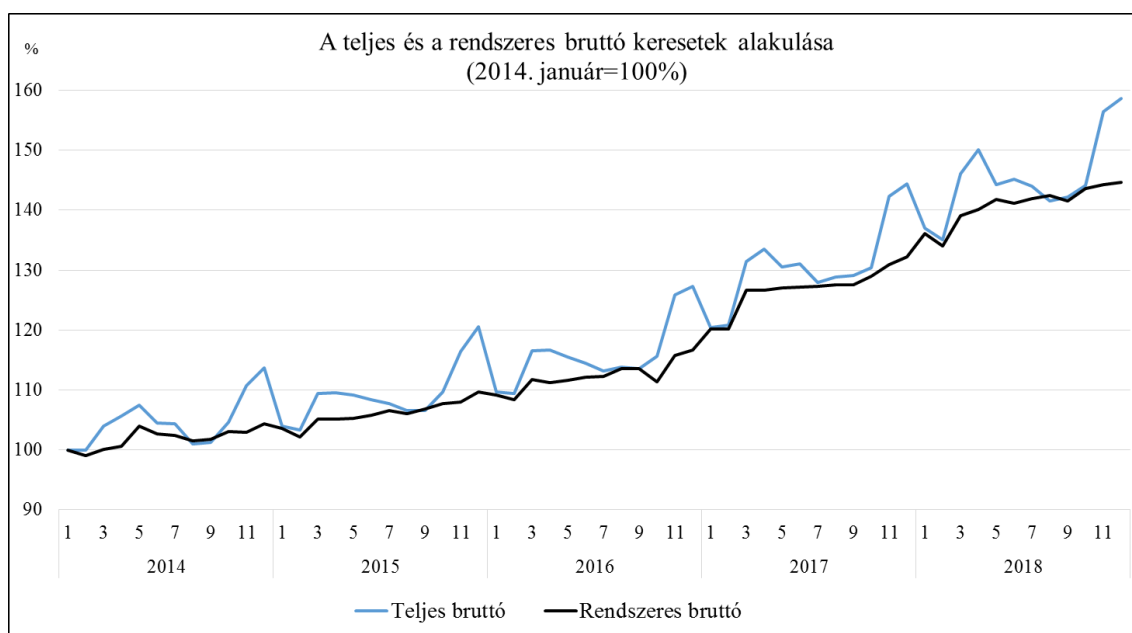
A 2016-os Munkaerőpiaci prognózis adataiból az is kitűnik, hogy a munkaerőhiányra a jobb piaci helyzetben lévő vállalatok hajlamosabbak „panaszkodni”, de a manifeszt hiányállapotok ezzel szemben a kevésbé jó piaci körülmények között működő vállalatokra jellemzőek (Hajdu et al., 2017), ami annyit jelent, hogy a jobb piaci helyzet segít áthidalni, elkerülni a tartós hiányhelyzeteket. Az ipari tömegtermelésre jellemzőek a súlyosabb hiányok, amely egyrészt azzal van összefüggésben, hogy nagyobb a képzetlen munkaerő aránya, és az ipari termelésben a kapacitásigények nem alakíthatók egyszerűen és gyorsan a munkaerőpiac feltételrendszeréhez.

### **2.3.3 A bérek alakulása, béremelések**

A munkaerőhiányra, toborzási nehézségekre adható kézenfekvő válasz lehet a bérek emelése. Az MKIK GVI 2016. októberi adatfelvételének adatait használó elemzés (Tóth et al., 2017b) szerint, amennyiben egy vállalat munkaerőhiányt érzékel, akkor közel 20 százalékponttal magasabb arányban nyilatkozik bérfeljesztési szándékról a következő évben. A rendelésállomány növekedését tervező cégek esetén szintén magasabb azok aránya, akik béremelést terveznek, és ők azok, akik inkább toborzási és megtartási problémákról számolnak be.

A bérek vizsgálata statisztikailag nehéz feladat, ugyanis a téma érzékenysége miatt erre vonatkozó adatokat a vállalatok nehezen bocsátanak rendelkezésre még tudományos kutatások számára is. A Magyar Munkaerőpiaci Prognózis 2015. évi szűkebb mintája és a 2015. és 2016. évi bértarifafelvételek (tényleges béremelkedést, azaz az átlagkereset emelkedését vizsgálják 2 időpont/év között) alapján történt vizsgálat szerint azoknál a vállalatoknál, amelyek 2015-ben betöltetlen álláshelyekről számoltak be, a következő évben megvalósult béremelkedés mértéke csak 0,7 százalékponttal volt magasabb/gyorsabb azoknál, mint akik nem jeleztek ilyen problémát. A bérek

emelésének elmaradása vagy a körülményekhez, problémákhoz képest lassabb üteme inkább azzal függ össze, hogy mennyire termelékeny egy vállalat, milyen piaci helyzetben van. Azonban ha a béremelésekre nem kerül sor, akkor a jobb cégek elszívó hatása érvényesül, tehát még inkább súlyosbodhat a munkaerőhiány, ezáltal a kapacitások kihasználása. Ezzel együtt a korábbi befektetések hatékonytalannak bizonyulhatnak, ami csökkenti a vállalati jövedelmet, bevételeket, így nem tesz lehetővé újabb beruházásokat, akár a termelékenységet növelőket (pl. automatizálás). Köllő, Reszegi és Tóth (2017) szerint amennyiben a cégek nem élnek a fejlesztés eszközével, az menedzsment-problémákra is utalhat, és növelheti a nem jogkövető megoldások alkalmazását (nem teljes munkaidős bejelentés, túlóra kifizetése feketén vagy más jogcímen), valamint az elvándorlástól való félelem a következő vezetői fellépések elmaradását többek között teljesítményproblémák, hozzáállásbeli gondok esetén, ami a munkamorál romlásához vezethet. Mivel számos olyan hírt hallunk, hogy a toborzási nehézségek miatt jelentős béremelésekre kerül sor, adódik a kérdés, hogy valóban van-e oksági kapcsolat a két téma kapcsán. Tehát nem arról van szó, hogy a relatív bérek emelkedtek-e általában, mert ez az állítás önmagában igaz (KSH 2018h), ahogy ezt a 6. ábra mutatja.



6. ábra: Keresetek alakulása 2014-2018  
Forrás: KSH, 2018h alapján saját szerkesztés

Inkább annak vizsgálatáról, hogy gyorsabban vagy jelentősebben emelkedtek-e a bérek azokban a munkavállalói csoportokban, amelyekre inkább jellemzőek a hiányjelenségek, így az abszolút

létszámcsökkenés, külföldi munkavállalás, szakmunkások, vendéglátás, ipar. Nagyobb mintán 2002-től 2016-ig végzett vizsgálatok szerint (Czethoffer et al., 2017b) nem igazolható az, hogy a munkaerőhiány jelentősen (statisztikailag szignifikánsan) befolyásolta a gyors bérszínvonal emelkedést, pedig a hiányjelenségek már 2013-tól tapasztalhatók növekvő mértékben. További vizsgálat szükségességét veti fel, hogy 2016-ot követően – amikor is toborzási problémák még jobban erősödtek – megjelent-e az oksági kapcsolat a relatív bérek emelkedése és a hiánymutatók növekedése között, illetve hogyan hatottak a 2018-ban és 2019-ben végrehajtott jelentős, szakszervezeti nyomásra végrehajtott béremelések az oksági kapcsolatra.

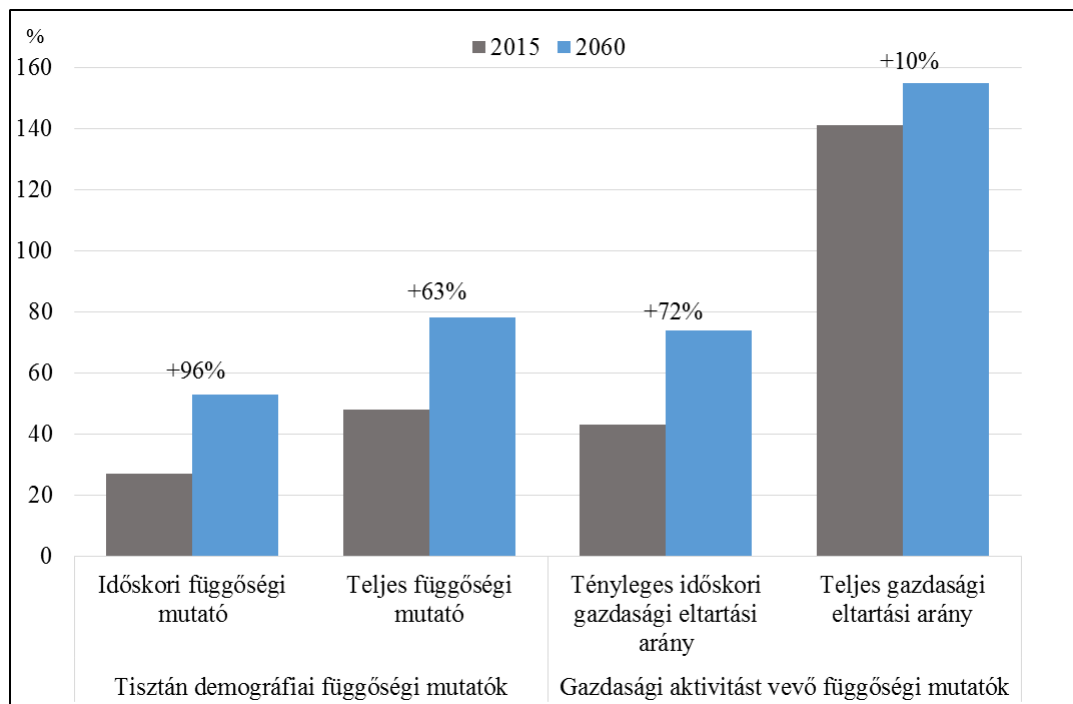
Bizonyos tanácsadó cégek által végzett vizsgálatok (nem mindig tekinthetők reprezentatív kutatásnak) utalnak arra, hogy a hiányokkal súlyozott területeken, munkakörökben a bérek növekedése dinamikusabb volt. A Fizetések.hu (2019) által végzett online bérfelmérés szerint 2013. és 2018. között az alapfokú iskolai végzettséggel rendelkező dolgozók bére nőtt a legjobban (55%). A szakközépiskolát végzett munkavállalók esetén 50%-os, az érettségivel és OKJ végzettséggel rendelkezők esetén 45%-os, a diplomásoknál 25-35%-os a növekedés.

A téma bonyolultságát mutatják a vizsgálati módszertanokra megfogalmazott kritikák is. Így például Mellár (2019) az átlagok helyett a kereseti mediánok alakulásának követését javasolja, a teljes vállalkozási kör adatainak (a KSH az 5 főnél nagyobb vállalkozásokat méri), vagy a nemzeti számlák által rögzített bruttó bérek, illetve a ténylegesen ledolgozott munkaórák figyelembevételét, hogy realisabb képet kapjunk.

#### **2.3.4 Demográfiai csere**

A munkakínálatot, a munkaerőhiányt befolyásolja a demográfiai csere/cserélődés, azaz a népesség összetételének változása abból adódóan, hogy egy meghatározott időszakban mennyien léptek be a munkaerőpiacra az iskolarendszerekből és mennyien léptek ki onnan nyugdíjazás vagy elhalálozás okán (Hermann et al., 2017). Magyarországon az 1980-as évek óta szembesülünk a népesség számának csökkenésével, a társadalom előregedésével, ami alapvetően a termelékenység róta csökkenése és az átlagéletkor növekedése miatt következett be (Földházi et al., 2015). 2010 és 2020 között az aktív korú népesség 217 ezer fővel csökken (6%-os csökkenés vs. 2011-es népszámlálás), 2020 és 2030 között pedig 360 ezer főre prognosztizálják (~12%) a csökkenést. Az előregedés mértékét számos mutatóval lehet érzékeltetni. Az időskori függőségi ráta, amely azt mutatja, hogy a 65 év felettek száma hogyan alakul a munkaképes korúakhoz (15-64 év) képest, 2060-ra

megduplázódhat a 2015-ös szinthez képest a 7. ábra szerint (Kreiszné 2016). Azonban egyéb mutatókat vizsgálva az előregedés negatív hatása mérsékelhető, például ha növelik a gazdasági aktivitást. A tényleges gazdasági időskori eltartási arány (a 65 felettek közül a valóban inaktívok számát viszonyítja a munkaképes korú foglalkoztatottakhoz) szerinti pozitívabb kép a 65 évnél idősebbek továbbfoglalkoztatásának hatását mutatja, a teljes gazdasági eltartási arány még pozitívabb alakulását pedig a munkaerőpiac inaktív rétegeinek mobilizálásával lehet elérni.



7. ábra: Függőségi mutatók Magyarország 2015-2060  
 Forrás: Kreiszné (2016) alapján saját szerkesztés

A demográfiai csere eredményeként a munkaképes korúak számának csökkenése - 2060-ra 4,2-5,1 millió fő közöttre prognosztizálják – főleg a munkaerő-kínálat alakulását befolyásolja. De a munkaerő összetételében, jellemzőiben is változások következnek be, így a belépő generációk magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, a felsőfokú végzettségűek aránya összességében nő, de az egyéb iskolázottsági szinteken - azok számosságának visszaesése miatt - csökken az aktív korúak száma. A demográfiai csere leginkább a segéd- és betanított munkára hatott negatívan, a szakmunkások utánpótlásbázisát csökkentette főleg a nők körében, ahogy az 1. táblázat is mutatja.

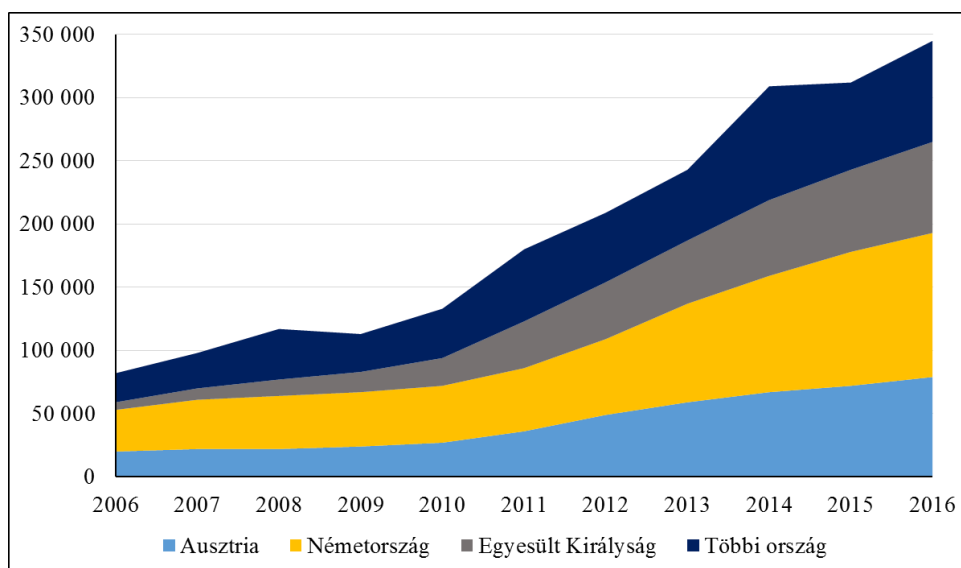
1. táblázat: Demográfia 2001-2030 a 2011. évi népszámláláshoz (aktívak) viszonyítva

Végzettség	Férfiak			Nők		
	2001-2010	2011-2020	2021-2030	2001-2010	2011-2020	2021-2030
Legfeljebb általános iskola	-45,0	-11,8	-9,2	-24,6	-26,5	-15,4
Szakmunkásképző/szakiskola	-2,4	-14,8	-16,3	3,9	-9,4	-16,2
Érettségi szakképesítés nélkül	7,4	6,9	4,4	0,3	-8,3	-5,5
Érettségi szakképesítéssel	4,0	-1,5	-5,6	5,4	-5,6	-9,4
Felsőfok	15,1	19,8	11,3	27,5	23,1	11,4
Összesen	-4,4	-3,8	-6,4	3,8	-3,9	-6,3

Forrás: Hermann et al., (2017) alapján saját szerkesztés

### 2.3.5 A külföldi munkavállalás

2004 óta folyamatosnak tekinthető a külföldi munkavállalás, ami kezdetben más kelet-európai országokhoz képest lassabb volt, de 2011 óta (német, osztrák nyitás) felerősödött. Módszertani szempontból nem könnyű vizsgálni a kérdést, mert nem állnak rendelkezésre statisztikai adatok. A KSH által készített becsléshez a tükörstatisztikák (más országok bevándorlási adatai) által korrigált munkaerő-felmérések adatait használták fel. A 8. ábra mutatja a külföldön dolgozók számát.

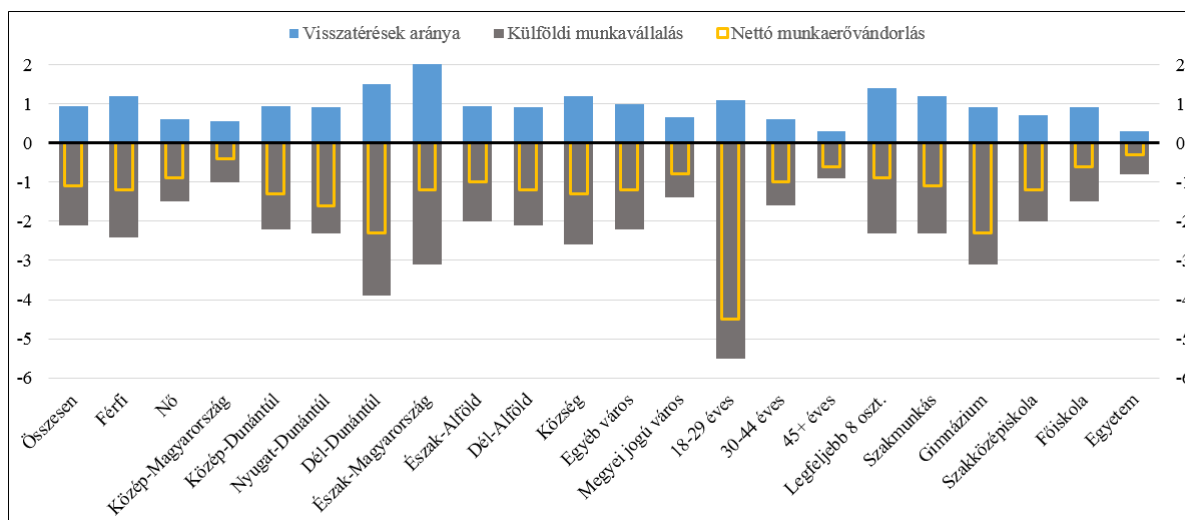


8. ábra: A külföldön dolgozó magyarok számának becslése célországok szerint 2006-2016

Forrás: Hárs et al., (2017) alapján saját szerkesztés

A munkaerőpiaci trendek vizsgálatánál legalább annyira fontos a visszatérések számának, összességében a nettó munkaerő-vándorlási aránynak a vizsgálata, ami a külföldön munkába lépők és a külföldről hazatérők különbözetének átlagos egyenlege. Ahogy a 9. ábra mutatja, a KSH

becslése alapján 2011-2016 között a foglalkoztatottak 2%-a ment el külföldre, ugyanakkor 50%-uk vissza is jött. Azaz a nettó hiányzók aránya évente több mint 1%-ra becsülhető.



9. ábra: Nettó éves átlagos munkaerő-vándorlási arány 2011-2016  
 Forrás: Hárs et al., (2017) alapján saját szerkesztés

A legtöbben Dél-Dunántúlról mennek el, ezt követi Észak-Magyarország, de ott nagyobb a visszatérők aránya is. A munkaerőhiány Dél-Dunántúl mellett még Nyugat-Dunántúlt sújtja, ugyanis ott a legkisebb a visszatérők aránya, így összességében magas a nettó arány. A leginkább érintett korosztály a 30 év alattiak, főleg a gimnáziumi érettségivel rendelkezők, akik közül kevesen térnek vissza. Főleg a vendéglátásból léptek ki, és ide kevesen is tértek vissza, így a nettó-munkaerővándorlás 4%, ami tartós munkaerőhiányt eredményez. Az egyéb ipari szakmák vonatkozásában magas a kilépési arány, de párhuzamosan a visszatérés is. A hazatérési szándékok vizsgálata (Steinmann, 2018) lehetőséget kínálhat a politikai döntéshozók számára, hogy kiknél érdemes akciókat megfogalmazni a hazai munkaerőpiacok potenciáljának növelése céljából.

### 2.3.6 Belföldi vándorlás

A KSH által végzett felmérések (KSH, 2017a) alapján elmondható, hogy 2017-ben a belföldi vándorlásban résztvevők száma növekedett 2012-höz képest kb. 100 ezer fővel. 2015-től jelentős ütemben történt a növekedés. A munkaerőpiac szempontjából érintettek közül az állandó – főleg munkavállalási célú - vándorlásban a 30-34 éves korosztály a leginkább érintett. 2016 előtt egészen 1996-ig visszamenőleg a 25-29 éves korosztályra volt jellemző az állandó vándorlás. A változás mögött valószínűsíthetően a posztadoleszcencia jelensége áll. (A posztadoleszcencia a modern

társadalmakra jellemző jelenség, a serdülőkor, a felelősségvállalás korának kitolódása: "elhúzódozó kamaszkor".) Jogilag felnőttnek számító fiatalok, akik anyagilag a szüleiktől függenek, akár otthon élnek, akár nem. Fiatalok széles körére jellemző strukturális változás a társadalomban.

Akár az állandó, akár az ideiglenes vándorlást illetően eltolódás látszik az idősebb generációk felé, hiszen 2012-höz képest a 20-24 éveseket kivéve, minden korcsoport vándorlási hajlandósága nőtt 2017-ben. Ez a jelenség összefügg az individualizálódó életút jelenségével. Az élethosszig tartó tanulás eredményeként egyre rugalmasabbak a karrierutak, az életpályák, felcserélődik a munka és tanulás életszakasza. Ez nagyobb mobilitást igényel és eredményez egyben (Murinkó, 2013).

Korábban két fő irányba volt a belföldi vándorlásnak: a Budapestről való kiköltözés – a szuburbanizáció jelensége minden városra vonatkozóan megfigyelhető -, valamint az ország fejletlenebb régióiból a fejlettekbe irányuló mozgás. A nyugat-kelet törésvonal (KSH 2017a) továbbra is fennmaradt. Ebből adódóan a célterületek Pest és Nyugat-Dunántúl régiók, ahol a munkanélküliségi mutatók az országos átlag alatt vannak (2017-ben 2,6% és 2,4 %), a kiindulási régiók főleg Dél-Dunántúl, Észak-Alföld, Észak-Magyarország (2017-ben 5,8-7,4% között), ahol a munkanélküliség az országos átlag (2017-ben 4,2%) felett van. A legkisebb megtartó ereje Szabolcs-Szatmár-Bereg, Borsod-Abaúj-Zemplén és Békés megyének volt 2017-ben.

### ***2.3.7 Termelékenység problémák***

A foglalkoztatottsági szint javulása ellenére, és a foglalkoztatási tartalékok kimerülése (Várhegyi, 2018) okán több tanulmány felhívja a figyelmet a termelékenység problémájára, amely a nyugat-európainál, de az EU-s átlagnál is alacsonyabb a V4 térségben, így Magyarországon. A magyar munkaerő produktivitása, ha az EU28 átlagát 100%-nak tekintjük, akkor 67,9 egy főre vetítve. Sajnos a V4-en belül ez a legrosszabb adat, hiszen Lengyelországban 75,6, Csehországban 80,3, Szlovákiában 80,8. Hasonló elmaradást mutat az egy munkaóra lebontott érték azzal a különbséggel, hogy ott megelőzzük a lengyeleket, Horvátország viszont bennünket előz meg. Ha az autóparrá vonatkozó adatokat vizsgáljuk, akkor hasonló képet látunk. A 2. táblázat teljesítmény mérésére alkalmas mutatókat összegzi a V4-térségre, Ausztriára, Németországra és az EU-ra vonatkozóan 2014-ből (Rechnitzer et al., 2017). Magyarországon, ahogy a korábbi fejezetekben is bemutatásra került, az autóparrá kiemelt ágazat, az uniós átlaghoz képest kétszer annyian dolgoznak a területen, és a munkaerőköltség jóval elmaradt az uniós átlagtól. Rechnitzer et. al. (2017) az autóparrá működőtőke-beruházások rendszerváltás utáni kelet-közép-európai telepítési



motivációját tényezővezéreltnek jellemzi, azaz a beruházók alapvetően költségelőnyre akarnak szert tenni, amit az erőforrások – természeti, munkaerő – kiaknázásával érnek el. Az ezredfordulót követően beruházásvezéreltnek, ahol a költségelőny mellett szemponttá válik a tudás- és technológiatranszfer, az infrastruktúra és szakképzett munkaerő biztosítása, a vállalkozói szemlélet, a tudás fejlesztése kormányzati gazdaságpolitika révén. Napjainkban a beruházások inkább innovációvezéreltek, ami az innovációs folyamatokba történő (pl. K+F) beruházást jelent.

2. táblázat: Autóipari mutatók: EU, Ausztria, Németország, V4

	Autóipari GVA (a teljes GVA arányában)	Foglalkoztatás (a teljes foglalkoztatás arányában)	Munkaerő- költség (EUR / fő/ hó)	Hozzáadott érték (termelési érték arányában)	Munkatermelékenység	
					EUR / fő / év	EU %
EU	1,5%	1,0%	3 998	25,5%	68 764	100%
Csehország	4,3%	2,9%	1 561	20,0%	43 694	63,5%
Lengyelország	1,5%	1,1%	1 209	21,8%	31 963	46,5%
Magyarország	3,9%	2,0%	1 430	17,9%	45 268	65,8%
Szlovákia	3,5%	2,8%	1 562	12,7%	39 759	57,8%
Ausztria	1,3%	0,7%	4 981	28,4%	104 336	151,7%
Németország	4,0%	2,0%	5 918	32,1%	106 661	155,1%

Forrás: Rechnitzer et al., (2017) alapján saját szerkesztés

A 2. táblázat is megerősíti, hogy amíg az összeszerelő tevékenységek dominálnak, az determinálja az ágazat értékláncban betöltött szerepét. Ez a kelet-európai országokra jellemző FDI (külföldi működőtőke-befektetés) függő versenyállam modell legnagyobb problematikája éppen az, hogy fenntartja az alacsony hozzáadott értéket (Pogátsa, 2015), ami a termelékenység növelése ellen hat. A másik lehetőség az intenzív technológia fejlesztésekben rejlik, amelyek ugyan hosszabb megtérülési idővel járnak, de növelhetik az ágazat értékláncban betöltött szerepét. Ehhez elsősorban kormányzati szerepvállalás szükséges, aminek számos példáját látjuk: a hazai beszállítói bázis megerősítése, a K+F funkciók betelepítése, magasabb hozzáadott értékű munkahelyeket létrehozó beruházások támogatása (Pongrácz, 2018) minőségi/kvalifikált munkaerő biztosítása. Ugyanakkor az a veszély is valós, hogy az automatizáció, digitalizáció előrehaladását nem a bérszínvonal határozza meg (tehát nem számít az alacsony bérköltség), hanem az értékláncban betöltött pozíció (Kiss, 2019). Ezért a legfontosabb versenyelőny olyan oktatáspolitikának a kidolgozása lehet, amely az alapkészségek megerősítésére irányul, hogy a további, bármilyen irányú, akár élethosszig tartó, többszöri munkakörváltásokhoz kapcsolódó

képességfejlesztés lehetővé váljon (Borbély-Pecze, 2019). A technológiaváltáshoz kapcsolódóan a hazai egyetemeknek és kutatóintézeteknek is fontos szerepe lehetne/lenne.

## **2.4 A globális társadalmi folyamatok hatása a munkaerőpiacra**

### **2.4.1 A demográfia változások hatása**

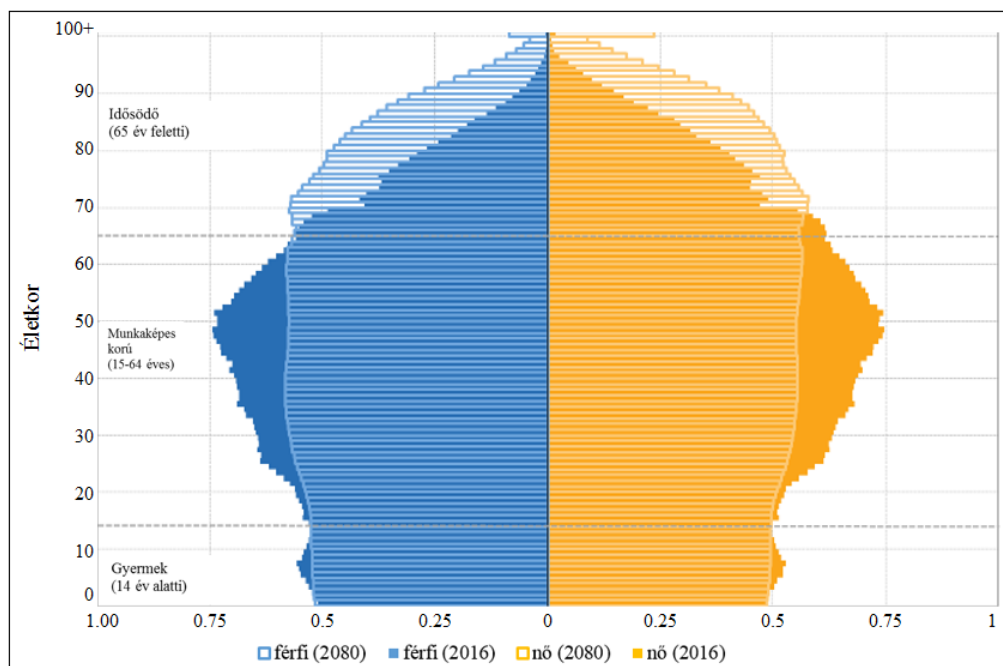
A demográfiai kihívások több szempontból állítják válaszút elé a gazdasági szereplőket és a politikai döntéshozókat, különösen Európában. Az öregedő társadalmakban középtávon (10-15 év) az aktív korú népesség számának drasztikus csökkenésével kell számolni, amit elsősorban az alábbi szociológiai/társadalmi változások idéznek elő (Bokor et al., 2014).

- A gyermekvállalás elmaradása (gyermektelenség), a születendő gyermekek számának csökkenése és kitolódása, az önként vállalt egyedüllét, az életvitelben, értékrendben tetten érhető változások (szülőktől való leválás, függetlenség, felelősségvállalás hiánya, magánélet fontosságának növekedése, továbbtanuláshoz, karrierhez való viszony) következtében a társadalmak önreprodukciós képessége csökkent.
- A II. világháború után született generációk – baby boom generáció - eléri a nyugdíjkort, amely jelentős deficitet idéz elő a munkaerőpiacon.
- A várható élettartam nő az egészségügyi ellátás és életminőség javulásának eredményeként.

A 10. ábra szerint az EU-28 korfája (Eurostat, 2018) markánsan átalakul egy jelentősen idősebb népszerkezet irányába, így csökken a munkaképes korúak aránya, de nő a teljes népességhez viszonyított arányuk, ami a nyugdíjrendszer és az egészségügy finanszírozását nehezíti meg.

2006-ban az Európai Bizottság a munkaerőpiac stabilitása érdekében öt politikai iránymutatást fogadott el, amelyek a munka-és magánélet egyensúlya, az alternatív munkalehetőségek, a magasabb termelékenység, EU-n kívülről érkezők szabályozott befogadása, integrálása, valamint a fenntartható közösségi finanszírozással generációs szociális bizottság létrehozása. 2008-ban az Európai Parlament kiadta az Európa demográfiai jövőjéről szóló jelentést. 2010-ben a Bölcsék Tanácsa által kiadott jelentés „Európa 2030” projekt *Kihívások és lehetőségek* beszámolójának egy fejezete fogalmazott meg stratégiákat (A demográfiai kihívás: idősödés, migráció és integráció). A megoldások 3 fő cselekvési irányt (Verluisse, 2011) jelöltek ki:

- családpolitikai intézkedéseket,
- bevándorlás-politika kidolgozását,
- a munkaerőpiaci részvétel ösztönzését.



10. ábra: Az EU-28 korfái, 2016 aktuális és 2080 prognosztizált (a teljes népesség %-a)  
 Forrás: Eurostat (2018) alapján saját szerkesztés

Ez utóbbi iránynak fontos eleme a nyugdíjkorhatár elsőként 65 éves korig történő kitolása, később akár a 70 éves korig megvalósuló munkaerőpiaci részvétel. 2001 és 2016 között az Európai Unióban az 55-64 éves korosztály foglalkoztatási rátája növekedett, de a 65 éven felüliek száma is változott 3,3 milliőről 5,3 millióra (Artner, 2018). Az egyéni karrierek időtartama kitolódik, hiszen akár 70 éves korig vagy akár tovább is dolgozhatnak az emberek részben finansziális okokból, részben a - családi modellek változása kapcsán – szociális szempontból (Fazekas-Köllő, 2017). Ugyanakkor bár eltérő szintű az egyes európai uniós tagországok népességének állapota, az egyes tagországoknak feladata van a népesség egészségi állapotának javítása és az egészségügyi prevenció terén (Kreiszné, 2016). Artner (2018) is felhívja a figyelmet arra a tényre, hogy azokban az országokban dolgoznak a leghosszabb ideig, ahol fejlett a jóléti rendszer (pl. egészségügy). Természetesen a munkáltatók is kénytelenek (lesznek) nyitottnak lenni, hiszen a csökkenő születésszám miatt nincs utánpótlás a munkaerőpiacon. A munkaadók számos előnyét látják az idősebb munkavállalók további foglalkoztatásának. A tapasztalat, a megbízhatóság, a felhalmozott tudás új lehetőséget kínál az 50-es, 60-as vagy akár a 70-es korosztálynak. Lehet gondolkodni a karrierről hosszabb távon, illetve ennél a korosztálynál is lehetőség az atipikus foglalkoztatási formák erősítése főleg a részmunkaidő, rugalmas munkaidőmodellek területén (Deloitte, 2018).

Szervezetfejlesztési szempontból erre a váltásra is fel kell készíteni a szervezeteket, hiszen még több generáció fog együtt dolgozni a munkahelyeken. Másrészt a HR folyamatok aktualizálása is szükséges lesz pl. bérstratégia, elismerési programok még rugalmasabbá tétele, képzési lehetőségek kiegészítése, munkahelyek ergonómiája, a munkaerő mentális felkészítése a többgenerációs modellre.

A demográfiai problémák kezelésének további módja a jelenleg alulreprezentált csoportok erőteljesebb bevonása a foglalkoztatásba. Az egyes államok foglalkoztatáspolitikája - politikai irányultság függvényében - intenzíven fókuszál a nőkre, a fiatalokra, a kisebbségben élőkre, a fizikai vagy mentális korlátokkal rendelkezőkre, valamint a más országokból érkezőkre (Siskáné-Halász, 2017) a tőke mobilitásából vagy a migrációs folyamatokból adódóan. Ezen folyamatok eredményeként a munkaerőpiac sokszínűbbé válik elsősorban etnikai szempontból. A nemek viszonylatában a női foglalkoztatás arányának növekedését látjuk, amely számos társadalmi, gazdasági okkal magyarázható. A nemi egyenlőség fontossá válása, a nők oktatási rendszerben való részvételének növekedése, főleg a felsőfokú képzettségek területén (2016-ban a 30–34 éves nők 44%-a rendelkezett legalább felsőfokú végzettséggel, a férfiak 34%-ával szemben), a családmódel változása (gyermektelenség, egyedülálló szülői lét) miatti gazdasági kényszer és az általános munkaerőhiány eredményezi a változást. Mindezek ellenére a nők foglalkoztatási szintje nem éri el a férfiak szintjét az Európai Unió egyetlen tagállamában sem. A nemek közötti foglalkoztatási különbség 2016-ban az EU-28 területén 11,5 százalékpont volt a férfiak javára (76,8% vs. 65,3%). További szempontok esetén is láthatók a nemek közötti különbségek, így a bérben/nyugdíjellátásban, az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásában. A nők munkaerőpiaci jelenlétét számos eszközzel támogatják a nemzeti és uniós intézkedések, így a munka és a magánélet közötti egyensúlyt támogató szakpolitikák, a nemek közötti egyensúlyt megvalósító családi élettel kapcsolatos feltételrendszerek (szabadságok, rugalmas munkafeltételek, gondozási szolgáltatások), a negatív gazdasági tényezőket visszaszorító szakpolitikák (European Commission, 2017). A nők munkaerőpiaci jelenlétének növelése több szempontból kulcsfontosságú egész Európában, így Magyarországon is. Egyrészt ha aktivitási rátájuk megközelítené a férfiakét, akkor az kedvezően hatna GDP alakulására, a nyugdíjak fenntarthatóságára. Másrészt a termékenység alakulását is az befolyásolja leginkább pozitívan, ha a nők számára biztosított a család és munkahely/karrier összehangolása (Szabó-Morvai, 2018).

### **2.4.2 Generációs kérdések**

Ahogy korábban is említésre került, a demográfiai változások eredményeként több generáció is dolgozik a munkaerőpiacon eltérő értékrenddel és elvárásokkal. A szakirodalom alapvetően az alábbi generációkat különbözteti meg, bár régióként eltérően kezelik a generációk által behatárolt időszakokat (Meretei, 2017):

- veteránok, csendes generáció, tradicionalisták: két világháború között születettek,
- baby boomerek: a II. világháborútól a '60-as évek közepéig születettek,
- X generáció, digitális bevándorlók: '60-as,70'-es évek, a '80-as évek első felének szülöttei,
- Y generáció, millenniumi, én-, következő, „Nézz rám” generáció: '80-as évek második felétől a '90-es évek végéig, 2000-ig születettek,
- Z generáció: 1995/2000 után születettek,
- alpha vagy új csendes generáció: 2010 után születettek.

A generációs különbségek feldolgozásának szakirodalma gazdag, több szempontot vizsgál: munkával való elégedettség, felelősségvállalás, munka-magánélet egyensúlya, változásokhoz való viszony, technológia, lojalitás, képességek, munka értékelése. A különböző generációkon belül további szubkultúrák vannak. Jelen dolgozat terjedelmi korlátai miatt nem részletezi az egyes generációk közötti különbséget (az összefoglaló táblázatot a 1. sz. melléklet tartalmazza), de az egyes problémafelvetéseknél utal azokra. A generációs kérdésekre, mint problémára koncentrálnak a vezetők általában, a potenciális előnyöket kevésbé ismerik fel. Az egyik ilyen a képzettségi szint változása, ui. a fiatalabb nemzedék képzettségi szintje magasabb, időnként akár a túlképzettség problematikáját is eredményezi. Az élethosszig tartó tanulás szemléletének szükségessége, a technológiai változások gyakori pályamódosítást is eredményeznek kiegészülve az elvárások magas szintjével (Bokor et al., 2014). Elméletileg a mai munkaerőpiacon akár 5 generáció is jelen lehet. Bár a veteránok jellemzően csak nyugdíjasként, a Z generáció jórészt pályakezdőként, gyakornokként, szakmai gyakorlatosként. A generációs sokszínűség kihívást jelent a vállalatok számára, hiszen az értékrendbeli és elvárásokban lévő különbségek miatt másként kell megszólítani, kezelni, fejleszteni az egyes csoportokat.

### **2.4.3 Az atipikus foglalkoztatási formák erősödése**

A munkaerőpiac nem egységes, folytonos, hanem tagolt. A szakadások, széttöredezettségek leírására születtek a szegmentációs elméletek, modellek (Huszár-Sík, 2019). Ezek alaptípusa a

duális elmélet, mely szerint két szegmensre tagolható a munkaerőpiac (primer és szekunder), a triális modell azonban már egy harmadik szegmensről is beszél.

A *primer szegmensbe* a nagyvállalatoknál, szervezett körülmények között dolgozók tartoznak, stabil, folyamatos és teljes munkaidős foglalkoztatással, jó munkakörülményekkel, magas/elfogadható fizetési szinttel, képzési és előrelépési lehetőségekkel.

A *szekunder munkaerőbázis* jellemzően kisvállalatoknál dolgozik, ahol a foglalkoztatás bizonytalan (sokszor határozott idejű vagy részmunkaidős, illetve szürke zóna), alacsonyabb a jövedelemszint, rosszabbak a körülmények, csak a minimálisan – törvényileg előírt – képzések vannak, a munkafeltételek átlagos szinten biztosítottak. Jellemzőbbek a munkahelyváltások részben a körülmények miatt, és mert ez a szegmens tekinthető a primer szegmens utánpótlásbázisának. Válságok és nehézségek esetén is ehhez a szegmenshez könnyebben nyúlnak a munkáltatók. Szociológiailag korábban főleg a nők, a gyerekek, hátrányos helyzetűek, a mezőgazdaságban dolgozók és bizonyos segédmunkákat végzők tartoztak ide. A két szegmens munkavállalói az iskolázottsági és a munkahelyi stabilitás szintjében mutatnak lényegi különbséget. A *tercier csoportot* – „a modern kor szakmunkásait” (Huszár-Sík, 2019) – az önfoglalkoztatók, szezonális munkát végzők, kiszervezett tevékenységet folytatók, alvállalkozói szerződéssel dolgozók adják az előbbieknél még nagyobb foglalkoztatási és bevételi instabilitással, azaz a nem folytonos és teljes munkaidős foglalkoztatás a jellemző rájuk. Több közöttük prekáriusnak nevezhető munkahely (Huszár-Sík, 2017), ami mint munkaerőpiaci jellemző, a rosszul fizetett, bizonytalan munkahelyeket jelöli, amihez létbizonytalanság társul. Az atipikus foglalkoztatási formák jellemzően a szekunder és terciér szegmensre jellemzők. Szakirodalmi (Siskáné-Halász, 2017 és Hárs, 2013) és a Nemzetközi Munkaügyi Szervezet (ILO) meghatározásai alapján több forma sorolható ide:

- Részmunkaidős foglalkoztatás a leggyakoribb forma, számuk az EU-ban 2016-ban megközelítette a 46 millió főt. Különösen a 2008 után létrejött állásokra jellemző. A kényszerűségből ezt a formát választók aránya is nőtt, többségük nő (Artner 2018).
- Időszakos foglalkoztatás: határozott idejű szerződések, alkalmi, szezonális munkák főleg a fiatalokat, újonnan munkába állókat éri el, de 2002-2016 között a 25-54 éves korosztályban is nőtt az arányuk, a foglalkoztatási növekmény közel 98 %-a ebből a forrásból fakadt az EU-ban (Artner, 2018). Stuth (2017) vizsgálatai rámutatnak arra, hogy a munkaerőpiacon könnyebben pótolható munkakörökben könnyebben alkalmazzák a határozott idejű szerződéseket.

- Munkaerő-kölcsönzés keretében történő foglalkoztatás kb. 1,7%-ot tesz ki az EU28 átlagában a foglalkoztatásból 2002 óta.
- Munkáltató telephelyétől távol végzett munka (otthoni munka, távmunka).
- Rugalmas munkaidő-beosztásúak.
- Speciális munkarendekben történő munkavégzés: csak éjszaka, csak hétvégén (az antiszociális munkarendek), nullórás szerződések. A munkavállaló alkalmi jelleggel dolgozik, nem előre meghatározott időben, hanem amikor a munkáltató elrendeli, azonnal rendelkezésre kell állnia. Több EU tagországban tiltják, de pl. Írországbán, Egyesült Királyságban, Svédországbán elterjedt (Artner, 2018).
- Önfoglalkoztatók, egyéni és társas vállalkozók száma az EU28 átlagában nem változott, de 2002 óta nőtt a fejlettebb régiókban, míg csökken Dél- és Közép-Kelet-Európában, egyötödük azonban kényszerűségből választja ezt a formát (Eurofound, 2017).
- Szerződéses / megbízással munkavállalás, másod-, harmadállások.

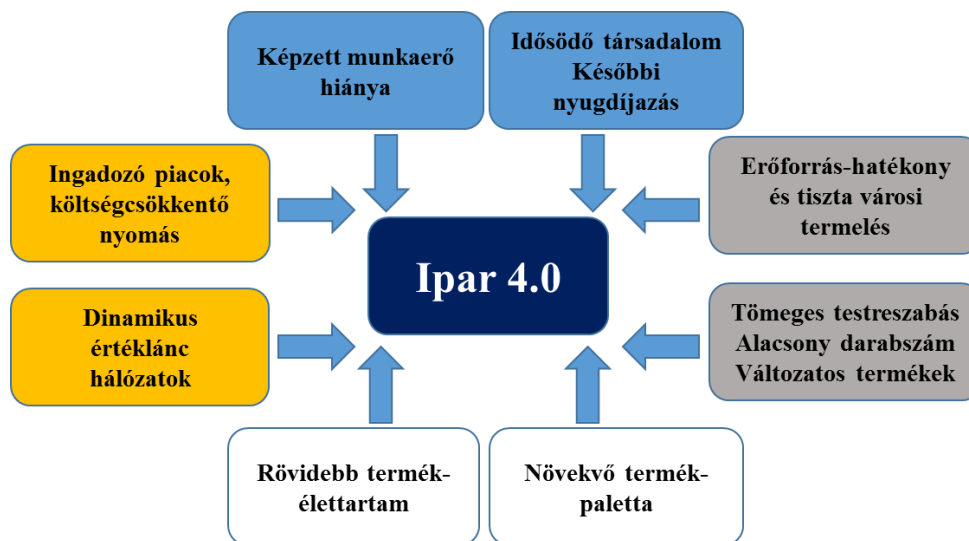
Az atipikus formák, továbbá a második életszakasz munkái, a szakaszos nyugdíjba vonulás (Siskáné-Halász, 2017) is átalakítják a hagyományos *employment* (munkaviszony) fogalmát. Az is látható, hogy az atipikus formák nem feltétlenül jelentenek kirekesztést a munkaerőpiaci arénában. Az atipikus formák iránti igény a munkavállalók igényei oldaláról is erősödött. A technológiai változások miatti kommunikációs és informatikai fejlődés egyszerre tette lehetővé a munkavállalók számára, hogy aktívan kapcsolódjanak be az ellátási lánc értékteremtési folyamataiba függetlenül fizikai jelenlétüktől, ugyanakkor a munkáltatók számára is biztosította folyamataik virtualizálását, valamint a részfolyamatok önállósodását. A munkaerőpiaci keresletnövekedés hozzájárult az atipikus formák iránti elfogadottsághoz, mert ezek révén új, potenciális munkavállalói kör jelent meg a munkáltatók számára olyanok által, akik a hagyományos foglalkoztatásból kiszorultak volna saját döntésük vagy a végzett munka presztízsének okán. Ezáltal a foglalkoztatottság növelésének lehetséges eszköze az atipikus formák alkalmazása, így megítélésükben is változás következett be. Ehhez hozzájárult még a vállalkozási, munkaügyi szabályozás könnyítése, valamint a bevételi lehetőségek bővülése pl. megosztásos gazdasági vállalkozások (Nagy, 2016 és Demasi, 2016), ami ellensúlyozhatja a atipikus foglalkoztatás esetleges jövedelmi hátrányait (Schwahn et al., 2018).

A munkával töltött idő alakulására vonatkozóan eltérő trendeket látunk. Egyrészt Artner (2018) kimutatta, hogy az EU28-ban csökkent a hivatalosan 44 óránál többet dolgozók száma és a főállásúak heti óraszámátlaga. Azonban ha további alcsoportok szintjén vizsgáljuk az adatokat,

akkor az látható, hogy a heti munkaidő csökkenése abból adódik, hogy jelentősen nőtt a részmunkaidős foglalkoztatás. Ugyanakkor a részmunkaidős állásokban a heti átlagóraszám nőtt. Az is megfigyelhető, hogy a hétvégén dolgozók aránya is nőtt, amit elsősorban nem a túlmunka, hanem a szolgáltatási szektor növekedése eredményez. A munkával kapcsolatos rizikófaktorok tekintetében az látható, hogy több tényezőt említenek a munkavállalók, amely mentális és fizikai panaszokat jelent számunkra (stressz, időkénszser, gyorsuló munkatempó, elvárások, ergonómiai problémák, társas kapcsolatok). A Semmelweis Egyetem Magatartástudományi Intézet munkahelyi stressz és stresszkezelés kutatócsoportja által 2013. május 1-én indított országos Munkahelyi Stressz Felmérés szerint Magyarországon a munkahelyi stressz mértéke a szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás, idegenforgalom ágazatban volt a legjelentősebb, ezt követi a kereskedelem, gépjárműjavítás, ingatlanügyek ágazat.

#### 2.4.4 Ipar 4.0: digitális készségek, alapkészségek és nem-kognitív készségek

A fejlődő információs és kommunikációs technológiák új kihívásokat állítanak a munkavállalók és munkáltatók elé. Az ipari fejlődést és forradalmakat összegzi a szakirodalom alapján a 2. sz. melléklet. Az Ipar 4.0 néven aposztrofált folyamatot a negyedik ipari forradalomnak tekintjük. A korábbi és jelenlegi termelési rendszerek már nem fenntarthatók a természeti és emberi erőforrások csökkenése miatt, és a technológiai fejlődés új megoldási lehetőségeket is biztosít. Az Ipar 4.0-et kiváltó szocio-, gazdasági okokat szemlélteti a 11. ábra:



11. ábra: Ipar 4.0 társadalmi és gazdasági kiváltó okai  
Forrás: Saqib et al., (2016) alapján saját szerkesztés



A robotika és automatizáció már korábban is létezett, az internet, a digitalizáció segítségével az emberek, gépek és vállalatok folyamatos összeköttetésben lévő hálózata jön létre, amely integrálja a vállalat értékteremtő tevékenységeit, a teljes értékteremtési láncot (Porter, 1985 és Nagy, 2017). Az Ipar 4.0 központi gondolata a Cyber Physical System (CPS) bevezetése a termelési folyamatba (Balog et al. 2018), azaz a gépek kommunikálnak a kiber-fizikai térben. A Price Waterhouse Coopers (PWC, 2016) által használt 4.0 keretrendszer alapvetően három szintre épül, amihez különböző technológiák kapcsolódnak:

- a horizontális és vertikális értékláncok digitalizációja és integrációja: felhő alapú IT, IoT platformok, mobil eszközök,
- a termékek és szolgáltatások digitalizációja: okos szenzorok, adatbányászat/fejlett algoritmusok, többszintű vevőprofil és interakciók, kiterjesztett valóság és viselhető eszközök,
- a digitális üzleti modellek és vevői hozzáférés: lokációt detektáló technológiák, fejlett ember-gép interfészek, hitelesítés és csalásmentesség, 3D nyomtatás.

Az Ipar 4.0 áthatja a teljes vállalati értékláncot, és túllépheti ezeket a kereteket, azaz a vállalatot kívüli értékláncot, ellátási hálózatot. Azáltal hogy új technológiai eszközökre épít, és új eljárásokat eredményez, másfajta képességek meglétét, és új üzleti modellek kialakítását teszi szükségessé. Az Ipar 4.0 számos lehetőséget teremt a vállalatok számára, azonban előtte felmerült problémákat is meg kell oldani. Hecklau et al. (2016) a PESTEL elemzést alkalmazva az alábbi makro-környezeti kihívásokat azonosította:

- *gazdasági tényezők*: A folytatódó globalizációs nyomás a piacra jutási idő csökkenését, rövidebb termékciklusokat, a versenyképesség érdekében szükséges költségcsökkentést eredményez. A vállalati folyamatok és üzleti modellek összehangolása válik szükségessé a magasabb szintű szolgáltatás-orientáció érdekében. Az ügyfelek igényei specializálódnak, aminek következménye a piacok erőteljesebb diverzifikációja. Az együttműködés a piaci szereplők között még fontosabbá válik, ezért stratégiai együttműködések jönnek létre a beszállítók és akár a versenytársak között, ami ugyanakkor bonyolultabbá teszi az értékláncokat, így növeli a folyamatok komplexitását.
- *műszaki, technológiai tényezők*: A technológia növekedés felgyorsulása nagymennyiségű adatok feldolgozását és elemzését tesz szükségessé, amihez IT struktúrára, internet protokollokra, kommunikációs hálózatokra van szükség. Sztenderdizált interface-eket és nyílt architektúrákat kell kialakítani a különböző platformokon történő együttműködés érdekében.

A nagymennyiségű adatkezelés kiberbiztonsági problémákat vet fel. A munkavállalóknak a virtuális térben és eszközökkel történő munkavégzésre is fel kell készülniük.

- *környezeti/környezetvédelmi szempontok:* A klímaváltozás a bioszféra további változását eredményezi. A természeti erőforrások hatékony felhasználására kell törekedni, és a vállalatoknak élen kell járni a fenntartható megoldások megtalálásában.
- *politikai és jogi környezet:* A gyorsan változó világ a kutatási programok iránti igény növekedését eredményezi. A kormányzatoknak szerepet kell vállalniuk a piaci szereplők új technikákra való felkészítésében és az új technikák jelenlegi környezethez történő integrálásában. A jogi feltételek megteremtése az adatvédelem és adathasználat terén, és a munkavégzés, a munkaidő szabályozása és a munkabiztonság terén jelent kihívásokat.
- *A szociális-kulturális tényezők* hatással lesznek a munkaerőpiacra. Az Európai Parlament STOA tanulmánya (Van Woensel et al., 2015) az alábbi információs és kommunikációs technológiákról beszél, amelyek a jövő munkaerőpiaci igényeit befolyásolni fogják:
  - az önvezető járművek,
  - a gyors prototípus gyártási technológiák (3D-nyomtatás),
  - a digitalizáció/digitális gyárak (Ipar 4.0),
  - ipari robotok, robotika, robotizált folyamatok automatizálása, automatizáció,
  - algoritmus alapú döntéshozatal (Big Data)
  - a bitcoin és blokklánc technológián alapuló fizetési hálózat,
  - az okos otthonok és lakhatást segítő létesítmények, programozhatóság

Számos tanulmány, kutatás (McKinsey, 2017, Deloitte, 2017, Deloitte, 2018, Dachs, 2018, Aon Hewit, 2017, AON, 2017, 2018) szól arról, hogy a jelenleg ismert munkakörök jelentős része meg fog szűnni, ugyanakkor számos új munkakör jön létre, amelyekben új készségekre, képességekre lesz szükség. A virtuális munkák és atipikus formák, az élethosszig tartó tanulás új formái, a komplexebbé váló folyamatok bizonyos munkakörökben magasabb képzettséget igényelnek. A vállalatoknak sokkal inkább stratégiai, koordinációs és kreatív feladatokra kell képezni az embereket. Az erőforrások szempontjából a munkavállalók kompetenciái, felkészültsége a legfontosabb, hiszen (legalább) kétszeresen érintettek a digitális transzformációban. Egyrészt saját környezetük, munkájuk változik meg, másrészt őáltaluk, az ő tudásuk használatával történik az átalakulás. Jelenleg a munkavállalók képességeinek, készségeinek, képzettségének, tudásának szintje nem felel meg az új technológiák által támasztott követelményeknek. Ez a deficit szűkíti az

amúgy sem megfelelő számban rendelkezésre álló munkaerőt. Bár a képzési rendszerek számára új lehetőségeket hordoznak az új technológiák, ugyanakkor inkább komoly kihívásként fogalmazzák meg a szakemberek a digitális írástudás hiányát, amely a technológiai váltásból adódó képzési lemaradás révén jön létre. Az új technológiák, eszközök alkalmazásához, karbantartásához és fejlesztéséhez megfelelő tudással rendelkező szakemberekre van szükség. A digitális tudás vagy írástudás szükséges elvárás a magas hozzáadott értéket előállító tevékenységekhez. A Digital Competence Framework öt kompetenciaterületen – információ, kommunikáció, tartalom létrehozás, adatbiztonság, problémamegoldás – 21 készséget definiált az Európai Unió a digitális készségek mérésére 3 szinten (nincs, alapszint, haladó szint). További mérési elemzési lehetőség a digitális készség indikátor és a digitális gazdasági és társadalmi index (Kiss, 2017 és Dachs 2018). A digitális írástudás megteremtése oktatáspolitikai kérdés is. Azon országok, amelyek ezt időben felismerik, és oktatási rendszerüket ennek megfelelően fejlesztik, versenyelőnyre tesznek szert. A digitális technológiákhoz kapcsolódó készség-, képességnövelés nem vonatkozhat csak a fiatalabb nemzedékre. A demográfiai adatok alapján a munkaerőpiacra belépő ifjabb nemzedék száma csökken, ezzel párhuzamosan a tapasztaltabb nemzedék várhatóan tovább marad a munkaerőpiacon. Ez azt eredményezi, hogy a vállalatoknak komolyan kell investálni a képzési rendszereikbe, és a kormányoknak (de az EU-nak is) feladata van a tudás felzárkóztatásban. Számos kezdeményezés történik az egyes országok, (oktatási) intézmények vagy éppen az Európai Unió oldaláról a digitális szakadék kezelésére. Az OECD Skills Strategy Framework, Fast Track Information Technology Programs, Technology Pact 2020, Europe 2020, Competic, Coursera, EdX, Udemy, Skillsoft, Udacity, FutureLearn, Pole Emploi in France programok, eszközök a digitális szemlélet erősítését tűzték ki célul (Kiss, 2017). A magasabb hozzáadott értéket képviselő munkakörökben egyéb kognitív és interperszonális képességekre vonatkozó elvárások is nőnek, amelyet ha az oktatási rendszerek nem kezelnek megfelelően és nagy társadalmi bázison, akkor társadalmi csoportok leszakadását eredményezi.

Mivel a digitális forradalom egyik következménye, hogy a mai munkakörök nagyrésze nem fog fennmaradni, és újak fognak létrejönni, nem a speciális tudás és készségek képzésére van szükség, hanem az alapkészségek megerősítésére - hagyományosan állami feladat -, majd pedig a vállalatok nagyobb szerepvállalására a munkakör specifikus képességek képzésében és a munkakörváltások esetén történő továbbképzésekben (Borbély-Pecze, 2019). A korai képességfejlesztés fontosságát hangsúlyozza James Heckman Nobel-díjas közgazdász is. Az életciklusokhoz illeszkedő

beruházások rendszerének (lifecycle investment framework) elmélete szerint, minél korábbi életszakaszokban történik a képességek fejlesztése, annál nagyobb hasznossággal járnak az egyén vagy a társadalom szintjén (Heckman, 2016 és Heckman-Kautz 2012).

Az üzleti környezet gyors változása a mesterséges intelligencia, a robotika, az automatizáció, az új üzleti modellek révén nyilvánvalóan átalakítja a munkaköröket, ami új elvárásokat támaszt a képességfejlesztésre vonatkozóan a munkavállalókkal szemben. Egyrészt az új technológiákra vonatkozó ismeretek megléte, megszerzése előnyt jelent a munkavállalónak, másrészt néhány készség még nagyobb szerepet kap, így a komplex problémamegoldó képesség, a kognitív képességek vagy a szociális készségek. Fazekas (2017) szintén a nem kognitív készségek felértékelődésére hívja fel a figyelmet, hiszen azoktól legalább annyira függ a munkaerőpiaci hatékonyság, mint a kognitív képességektől. Az említett szerzők (Hecklau et al., 2016) a fent bemutatott kihívásokból adódóan következő kapcsolódó kompetenciákat azonosították: *networking (kapcsolati háló kialakítása), folyamatok ismerete, problémamegoldás, műszaki készség, kompromisszum készség, csapatmunka / kooperációs készség, kommunikációs/ virtuális kommunikációs készség, idő- és helyszín rugalmasság, média készségek, IT biztonság értése, analitikus készség, kódolási készség, hatékony adatfeldolgozás, megfelelőség, kreativitás.*

A munka világában történő tanulás újraértelmezésében segítenek a technológiai lehetőségek: a learning network és tudásmegosztó rendszerek, a nyílt online kurzusok, a személyre szabott, választható és a vállalatokon belül ingyenes tanulási lehetőségek. A sikeres vállalatok felhatalmazzák és bátorítják dolgozóikat, hogy a fent említett lehetőségeket használják, ezzel együtt újradefiniálják a karrier fogalmát is, ami már nem a hagyományos előmenetelt vagy oldalirányú mozgás lehetőségét jelenti, hanem sokkal inkább a folyamatos készségfejlesztést, az új tapasztalatok megszerzését, és azt, hogy az egyén is újradefiniálja magát a munka világában. Tehát az egyik legfontosabb elvárás a jövőben a fejlődési potenciál és a tapasztalat megléte lesz.

Az információs technológia és automatizálás integrációja révén a precíz gyártási folyamatok az embertől független rendszerekben léteznek, ugyanakkor ezáltal nagyon sérülékenyek is. Ezért az ipari fejlődésnek egy következő szintje is vizionálásra került, amit Ipar 5.0-nak neveznek. Ennek lényege az emberi jelenlétnek az újragondolása a gyártási folyamatban. Míg a robotok tökéletesen alkalmasak a sztenderdizálható folyamatok magas minőségi szinten történő elvégzésére, az emberek sokkal inkább alkalmasak az egyedi feladatok kreatív ellátására, ahol kézügyesség vagy egyéb kognitív készségek szükségesek. A két fél együttműködését kihasználó kollaboratív robotok

(kobotok) növelhetik a gyártási folyamat értékteremtését (MM Műszaki Magazin, 2017) egyedi igényeket elégíthetnek ki, és összességében egy felelősségteljesebb és fenntarthatóbb ökörendszer hozhatnak létre, amely figyelembeveszi és védi a természeti környezetet is.

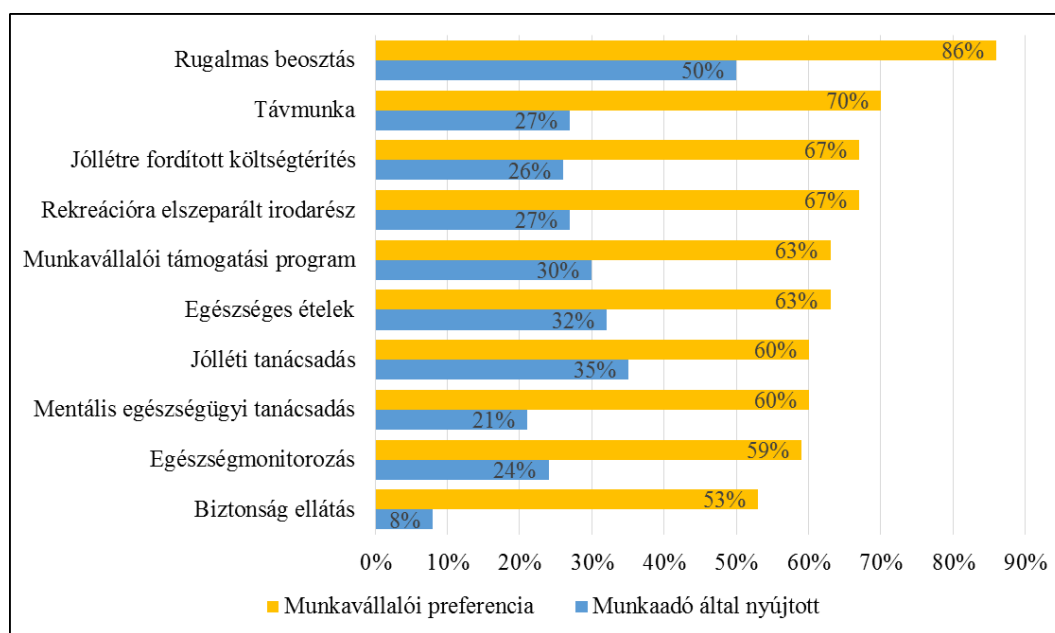
#### ***2.4.5 Értékrendbeli és szervezeti paradigma változások***

A társadalmi értékek változása befolyással van a munkahelyek világára is. A munkához való viszony, a munkához kapcsolódó értékek változása az emberi erőforrás-gazdálkodás minden területére hatással van. A munkavállalókért vívott harcban a munkáltatók nem tudják nem figyelmen kívül hagyni azt, hogy mi a fontos a munkavállalók számára, ami már befolyásolja, hogy melyik munkáltató mellett döntenek, és hogy mennyi ideig maradnak nála. A munka, karrier, magánélet és szabadidő fontossága a vállalati motivációs eszközök, a karriermenedzsment, a vállalati társadalmi szerepvállalás átalakulását vonják maguk után. A változások mibenlétét jól mutatják az egyes generációkra vonatkozó összehasonlító vizsgálatok is (Kópházi et al., 2018, Meretei, 2017, Bencsik et al., 2016, Konczosné 2017 és 3. melléklet).

A Humánpolitika.com (2019) Közhasznú Egyesület átfogó kutatást készített a 2019. évi cafeteria juttatások változásai kapcsán, hogy milyen szempontok alapján döntenek a munkavállalók az egyes munkáltatók mellett. A munkavállalók számára legfontosabbak a következő tényezők voltak: a személyre szabott juttatások magas fizetéssel, a karrierépítés lehetősége és tehetségmenedzsment, a családbarát munkahely kialakítása a magánélet és munkahely egyensúlyának megteremtése érdekében, az employer branding (munkáltatói márka) tudatos építése.

A munkáltatók számára feladatot jelent a well-being, a dolgozói jóllét kezelése. Nagy különbségek tapasztalhatók az egyes országok között, azonban a tendencia az, hogy a dolgozók elvárása egyre nagyobb lesz a munkáltatók irányába, hogy hathatós intézkedéseket tegyenek ezen a téren. A well-beingnek a tartalma is módosul, kiegészül. Míg korábban az egészségvédelem, a biztonság témakörét jelentette, ma már és a jövőben még inkább kiegészül a szociális és emocionális/mentális jóllét dimenzióival is. Ezen utóbbiak alatt olyan kezdeményezések, innovációk, eszközök jelennek meg, amelyek az egyéni pénzügyi helyzet stabilitását, a mentális egészséget, az egészséges táplálkozást és mozgást, az egészségmegőrzést és prevenciót, a stresszkezelést, de akár a vállalati kultúrát vagy vezetői szerepet, viselkedést vagy éppen a munkahelyi környezetet, a szociális kapcsolatrendszereket (pl. önkéntes munka) célozzák. Ezen programok mellett a technológiai lehetőségek szintén számos új eszközt, applikációt kínálnak. A szabadidő fontossága erősödik,

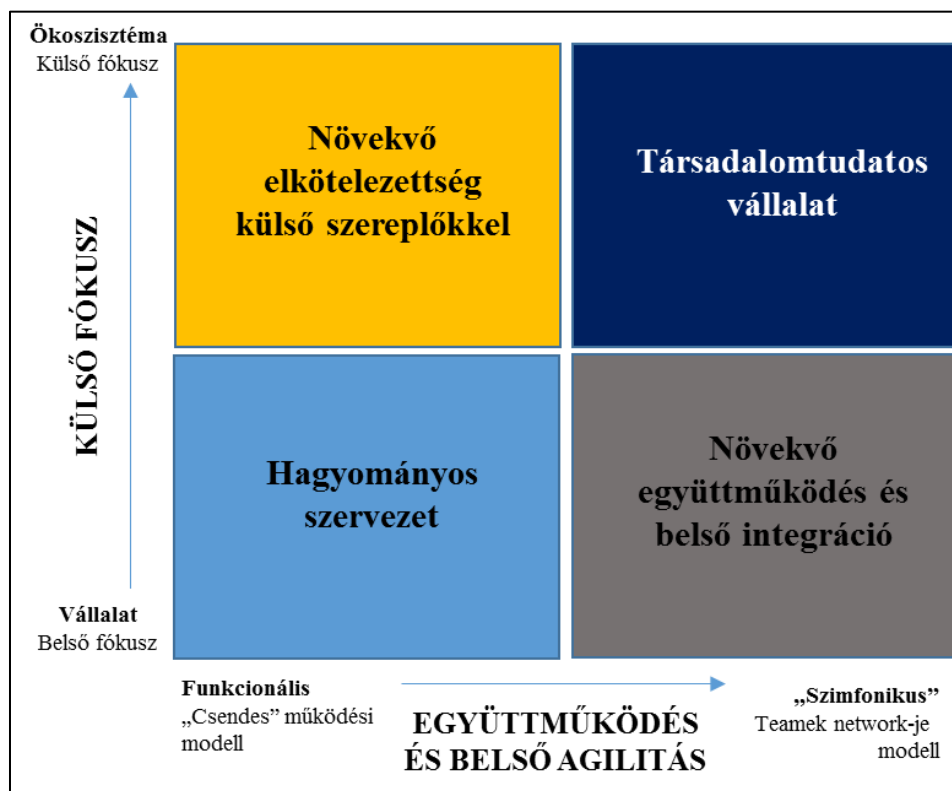
ezért gyakoribb lesz az extra szabadidő biztosítása, mint motivációs vagy elismerési eszköz. Azáltal, hogy a munkavállalók számára egyre fontosabbá válik a választhatóság és konkrét igényeik figyelembevétele, a well-being eszközrendszer és megközelítés a vállalatok számára a brand-, az image-építés lehetősége is. A well-being abban az értelemben generációs kérdés is, hogy a fiatalabb nemzedékek számára még inkább jelentőséggel bír. A millenniumi generáció a baby-boomerhez képest például kétszer több időt tölt magára. A well-beingről való gondoskodás a dolgozók megtartásában is fontos szerepet játszik, és a kutatások azt mutatják hogy teljesítménynövelő hatása van. A munkavállalói preferenciákat és munkáltatói juttatásokat (Deloitte 2018) mutatja a 12. ábra.



12. ábra: Munkaadói juttatások és munkavállalói preferenciák  
 Forrás: Deloitte Insights (2018) alapján saját szerkesztés

A szervezeti paradigmák vonatkozásában is jelentős elmozdulásról számolnak be tanulmányok. A Deloitte Global Human Capital Trends több éves (2016, 2017, 2018) kutatás alapján a szervezetek evolúcióját két dimenzió mentén vizsgálja. Egyrészt arra keresik a választ, hogy hova helyezik a szervezetek a fókuszukat: belső vagy külső környezetükre. Ez utóbbi alatt nemcsak üzleti partnereiket és ügyfeleiket kell érteni, hanem a társadalom egészét, amelyre hatással van a vállalat, és amely viszont hat a vállalatra. Másrészt az együttműködés dimenzióját vizsgálják azon a skálán, hogy az egyes funkciók különállóan működnek, vagy éppen a teamek networkje jellemzi a működést. A Deloitte felméréseiben résztvevők válaszai alapján úgy tűnik, hogy elmozdulás van a külső fókusz irányába, tehát a vállalatok missziójukban már nem csak saját bevételeik és profitjuk

növekedését tartják szem előtt, hanem tiszteletben tartják és támogatják környezetüket még inkább, szükség esetén erőforrást juttatva oda, egyáltalán aktívan részt vesznek világunk pozitív alakításában példát mutatva és állítva másoknak. Ezt a modellt (13. ábra) *social enterprise* szervezetnek nevezik (magyarul társadalomtudatos vagy közösségtudatos vállalat).



13. ábra: A társadalomtudatos vállalat evolúciós modellje  
Forrás: saját szerkesztés

A társadalomtudatos vállalatokban nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy a meglévő információkat és kapcsolatrendszereket a leghatékonyabban használják. Lehetőségeként tekintenek a rendelkezésre álló adatokra, azokat aktívan és nem reaktívan elemzik (lásd adatelemzés), és ezzel a proaktív megközelítéssel képesek a külső és belső trendeket felismerni, és azokra időben és minőségben megfelelő válaszokat találni. A szervezeti erőforrásokba – elsőként a saját munkatársakba – befektetnek. Olyan környezetet és körülményeket teremtenek, amelyek fizikálisan, mentálisan és anyagilag is elősegítik a dolgozói elégedettséget, és pozitív hatása a vállalatra és a társadalomra egyaránt. A social enterprise-oknak fontos jellemzője, hogy a vezetők nagyon hatékony együttműködést valósítanak meg beosztottaik irányába és az egyes funkciók

között, de erős kapcsolatrendszer jön létre a társadalom valamennyi szereplőjével a kormányzati szervektől az oktatási intézményeken át a piaci partnerekig vagy a helyi közösségekig.

A szervezeti paradigmák mellett a szervezeti struktúrák változását is megfigyelhetjük. A hierarchikus szervezetek helyett a lapos szervezetekkel találkozhatunk, ami a vezetői szintek csökkenését eredményezi. A funkcionális hierarchiák, pontos szervezeti határok helyett az önszerveződés, az autonóm szervezeti megoldások erősödnek. Több az alulról jövő kezdeményezés, a döntéshozatalba történő bevonás, a feladatkörök közötti határvonalak átlépése (Bokor et al., 2014). Az Ipar 4.0 bizonyos szervezeti jellemzőket, struktúrákat jobban preferál (Saquib et al., 2016). Olyanokat, amelyek azon képességek előmozdítását segítik, amelyek innovációt eredményeznek, és ösztönöznék a tanulásra.

- Az organikus szervezetre a decentralizáltság, a felhatalmazás, a kevés szabály és formalitás, a horizontális kommunikáció és az együttműködő teamek a jellemzők vs. mechanisztikus szervezet (centralizáltság, specializálódás, szabályok és formalitás, vertikális kommunikáció, szigorú hierarchia). Ez a típusú megközelítés sokkal inkább megfelel az innovációs stratégiák és a változó környezet követelményeinek.
- Mátrix struktúrában dolgozóknak több emberrel, vezetővel kell együtt dolgozniuk, ezáltal a feladatokat, esetleges problémákat komplexebben látják. Emellett e szervezetek rugalmasak is, hiszen a változásokhoz könnyen alakíthatók.
- A projekt-teamekbe különböző szintekről és funkciókból érkeznek emberek egy közös cél érdekében. Ezért az ilyen munkacsoportokban könnyebb a „siló” gondolkodást megakadályozni, hiszen a csoporttagok a funkcionális szervezeti határokat átlélik, felgyorsítják a döntéshozatalt, támogatják a tanulási /tudásmegosztási folyamatot.
- A lapos szervezetekben kevesebb a vezetői szint a szervezeti hierarchiában, több munkavállaló jelent egy vezetőnek. Ezáltal gyorsabb a kommunikáció, a távolság csökken a felsővezetés és a munkavállalók között, ami nagyobb esélyt ad a bevonásra, a vezetőtől való tanulásra, és a vezető gyorsabban és direkt módon kap visszajelzést embereitől.
- A decentralizált szervezetekben a döntéseket alsóbb szinteken hozzák, nő az autonómia, gyorsabb a döntéshozatal. Eleve kevesebb a vezetői szint, hiszen a döntések kontrolljára nincs szükség. Különösen gyorsan változó üzleti környezetben szerencsés.



#### **2.4.6 Az elvégzett munka értékelése: teljesítménymenedzsment**

A szakirodalomban gyakran használják a megkülönböztetést a hagyományos értékelési rendszerek, valamint a teljesítménymenedzsment között, amely nemcsak folyamatjellemzőket takar, hanem alapvető filozófiai, szemléletbeli különbségeket is.

A hagyományos kifejezés alatt tulajdonképpen a '60-as, '70-es években kialakult és népszerűvé vált, alapvetően katonai szervezetektől átvett modellt értjük, aminek fő célja az uniformizálás, sztenderdizálás volt az elvárásokra vonatkozóan, ezáltal annak az azonosítása, hogy egymáshoz viszonyítva hogyan teljesítenek a dolgozók. Ide nyúlik vissza az osztályozási (rating), a kényszerű rangsorolási (forced ranking) gyakorlat vagy a sztenderdizált teljesítmény kritériumok meghatározása. Ebben a megközelítésben jórészt a múltbeli teljesítményt értékeli a vezető, általában évente. Kutatások mutatják, hogy a tradicionális értékelési rendszerekkel, azok néhány elemével egyáltalán nem elégedettek a munkavállalók. A Gallup Intézet több éven keresztül végzett kutatása(i) szerint (Wigert-Harter, 2017) a munkavállalóknak csak alig 14%-a gondolja úgy, hogy teljesítményének értékelése fejlődésre készíteti őt, közel fele nem is érzi fair-nek magára nézve. A tanulmányok a következő problémákat azonosították a munkavállalók oldaláról: nem egyértelmű elvárások, rendszeres visszajelzés hiánya, vezetői elfogultság és előítéletek, negatív reakciók a munkavállalók részéről a kapott visszajelzésre, az értékelés túlzott összekapcsolódása az ösztönzőkkel. A vezetők részéről a túlzott uniformizálás jelentette a gondot, hiszen kevésbé tudják az egyéni különbségeket figyelembe venni, így konstruktív, építő visszajelzést adni. A rendszer legnagyobb gyengesége, hogy nem motiváló az egyén számára.

Filozófiájában már a teljesítménymenedzsment kooperációra épít az MbO (Management by Objectives), a célközpontos vezetés, ahol a vezető és a beosztott együtt határozzák meg az elérendő célkitűzéseket és feladatokat, a fókusz a jövőbeni teljesítményre irányul. McGregor, Drucker és Odiorne módszeréből kialakult technika a célok mérhetőségét várja el (Farkas et al.,1994).

A teljesítménymenedzsment létrejötté az értékelési rendszerek egy következő fejlődési szintje, amely tulajdonképpen a korábbi rendszerek hiányosságaira igyekezett megoldást találni. A vezetőkre vonatkozó munkavállalói elvárások folyamatosan változtak, változnak: más vezetői magatartást várnak el különösen a fiatalabb generációk. Olyan munkahelyet akarnak, amely inspirálja őket, ahol lehetőség van a fejlődésre, előmenetelre, új lehetőségekre, olyan vezetőt szeretnének (3. táblázat), aki nem felettes, sokkal inkább partner, coach (Wigert-Harter, 2017). A teljesítményértékelési rendszerek akkor lesznek sikeresek, ha egyértelmű elvárásokat fogalmaznak

meg, folyamatosan nyomonkövetik a fejlődést, a jövőbe tekintenek, nem a múlt hibáira, az egyén fejlődésére, erősségeire és felelősségvállalására, az együttműködésre, az egyén és a team/vállalati célok összekapcsolódására fókuszálnak.

3. táblázat: A munkavállalók igényei a munkáltatóval és vezetőkkel szemben

<b>A munkavállalók legfőbb igényei a munkáltatóval szemben</b>	<b>A munkavállalók legfőbb igényei a vezetőkkel szemben</b>
Lehetőségek a fejlődésre és a tanulásra	Átlátható munkafeladatok, prioritások
Jó vezető	Folyamatos visszajelzés és kommunikáció
Magas minőségű vezetés	Lehetőségek a fejlődésre és a tanulásra
Érdekes munkafeladatok	Felelősségvállalás
Lehetőségek az előrelépésre	

Forrás: Wigert-Harter (2017) alapján saját szerkesztés

Fontos az is, hogy a rendszer eleve azt feltételezi, hogy a munkavállalók mindent megtesznek képességeik alapján a vállalati, szervezeti célok eléréséért, különösen akkor, ha ezen célok kialakításában részt vesznek, és pontosan tudják, hogy mik az elvárások velük szemben. Ebből adódóan a teljesítménymenedzsment folyamata szervesen beépül az üzleti tervezési (Herczeg et al., 2010) folyamatba. De az is igaz, hogy a teljesítménymenedzsment révén épülnek be a stratégiai és üzleti célok a dolgozók feladataiba, napi tevékenységeibe. A rendszer fő célja az egyének fejlesztése, hiszen a vállalat teljesítménye az egyes munkavállalók egyéni teljesítményéből adódik össze új minőséget létrehozva. A teljesítménymenedzsment fontossága természetesen összefügg a folyamatos tanulás, a képesség- és készségfejlesztés és karrierlehetőségek iránti igények növekedésével. Kommunikációs szempontból a fókusz elmozdult arról, hogy a vezetők az emberekről beszéljenek, abba az irányba, hogy az emberekkel beszéljenek nyílt diskurzusokban a teljesítménymenedzsment során. A hagyományos értékelés és teljesítménymenedzsment közötti különbséget mutatja be az 3. sz. melléklet, amely Armstrong és Baron (Bakacsi, 2000) kritériumait egészíti ki további szempontokkal.

A teljesítményértékelés szemlélete, megközelítési módja folyamatosan változik (Pulakos 2015). Néhány további szempont jelentősen meghatározza a teljesítményértékelés jövőjét. Előrejelzések szerint még erőteljesebb lesz az igény a *fejlesztésre*, fejlődésre, a motiváció erősítésével az elkötelezettség növelésére a teljesítményértékelés révén. A Gallup Intézet mutatta ki, hogy azok a munkavállalók, akik rendszeresen kapnak visszajelzést vezetőjüktől, és ezt konstruktív módon

teszik az erősségekre építve, sokkal nagyobb arányban elkötelezettek. Ha a munkavállalók naponta kapnak visszajelzést munkájukról, akkor hatszor nagyobb valószínűséggel élik meg hasznosnak a visszajelzést, több mint háromszor nagyobb valószínűséggel mondják, hogy motiváltak arra, hogy jól teljesítsenek, és háromszor nagyobb a valószínűsége, hogy elkötelezettek. (Wigert-Harter, 2017). A visszajelzések gyakorisága mellett azok minősége is mérvadó. A fókuszáltság, a jövőorientáltság, a felelősségvállalás erősítése, az eredmény-centrikusság és konkrétumokon alapuló, több forrást alapul vevő (mérőszámok alakulása, megfigyelések, tapasztalatok) megközelítés tovább növelheti a teljesítményt, azaz a fejlődési potenciált.

A kutatások szerint a különböző szervezetek felismerték a jelentőségét annak, ami a teljesítménymenedzsmentben és teljesítményfejlesztésben rejlik. A Deloitte Global Human Capital Trends vizsgálatok alapján, növekszik azon vállalatok száma, akik újragondolták teljesítményértékelési folyamataikat, és lépéseket tettek annak fejlesztésére. Ha nem is alkalmazzák a komplett teljesítménymenedzsment rendszert, számos elemét és alapvető megközelítési módját átveszik. (Deloitte, 2017).

Azáltal, hogy a szervezetek egyre jobban team-centrikussá válnak, egy másik tendencia is megfigyelhető. A kizárólagos egyéni eredmények mellett egyre nagyobb szerepet kap *a teamcélok értékelése*, vagyis hogy az egyén mennyire járul hozzá teamjének és ezáltal szervezetének üzleti céljaihoz. Ez a szemlélet arra épít, hogy az egyén és a nagyobb közösség kölcsönösen hat egymásra, és bármelyik is sikeres közülük, az pozitívan befolyásolja a másikat. Természetesen a csoportok, teamek eredményességének mérése más paraméterek alapján történik, amelyhez új modellek, eszközök szükségesek már a célmeghatározástól kezdődően. Csoportdinamikai szempontból a magas egyéni teljesítmények alkalmasak a csoportteljesítményt is serkenteni, lehetőséget biztosítani a tanulásra (Csepeli, 2006, Mérei, 2006).

További jelentős változást eredményez az *a demográfiai tényező*, hogy az idősödő munkavállalói csoportok magasabb arányban maradnak a munkaerőpiacon, a modern társadalmak munkaerejének meghatározó részét fogják képezni. Ezért a munkateljesítmény mérésekor új szempontokra is figyelni kell. A fizikai és szellemi kompetenciák komplex vizsgálata lehetőséget ad az időskori munkavállalás, tanulás elősegítéséhez, de a munkáltatók kormenedzsment szemléletét és gyakorlatát is korszerűsíteni kell (Nemeskéri et al., 2017). A munkaképesség index (a jelenlegi és jövőbeni mentális és fizikai állapotra vonatkozó mutató), a munkafeladatokat és körülményeket szimuláló berendezések statikus és dinamikus erő kifejtésre mérésére alkalmasak, a

munkafeladatokat és körülményeket szimuláló berendezések, a CEB Talent Measurement Solutions rendszereken alapuló személyiségvizsgáló tesztek (személyiség kérdőív, verbális, numerikus, intelligencia teszt, viselkedésvizsgálatok) a fejlesztési lehetőségek dimenzióját szélesítik. A teljesítményértékelés tudományos spektruma kiegészül az egészségtudományokkal, andragógiával. A fiatalabb generációk munkaerőpiaci jelenléte szintén változások szükségét vetíti előre a teljesítményértékelés folyamatában, azáltal hogy más elvárásokat fogalmaznak meg a munkával, így teljesítményükkel, annak értékelésével kapcsolatban. Korlátaikat nem ismerik el, magabiztosak, értékeik és önképük miatt az értékelésükhöz is másként állnak (Bencsik et al., 2016). A technológia lehetőségek adta fejlesztési irányokat a teljesítménymenedzsment rendszerre vonatkozóan a következő alfejezet részeként mutatom be.

#### ***2.4.7 Az adatelemzés lehetőségei a HR folyamatokban***

Ahogy minden más üzleti folyamatban, beleértve a HR folyamatokat is, egyre nagyobb szerepet kap az elérhető adatok felhasználása (Big Data). Az adatelemzés szerepének növekedése a munkaerő-gazdálkodás különböző területein érzékelhető a döntéshozattól (Székely 2018) kezdve a toborzáson, a kiválasztáson át a megtartásig. Az adathalmazok szisztematikus vizsgálata új utakat nyit a döntéshozatalban, így a hagyományos eszközök alkalmazása helyett vagy mellett új toborzási módszereket, illetve a jelöltek kiválasztásánál valóban az adott munkakörre vonatkozóan a fontos kompetenciák vizsgálatának a lehetőségét eredményezi. Mindez a sztenderdizáció jelentőségét nem elhanyagolva – különösen nagylétszámú, komplex vállalati struktúrák esetén – diverz, specifikus megoldásokat eredményez a toborzási és kiválasztási technikákban, amely egyszerre jelent nagyobb fokú komplexitást és specifikusabb reagálást (Deloitte, 2017, 2016).

De nem csak a munkavállalók megszerzésénél, hanem azok megtartásában is nő az adatelemzés szerepe. A fluktuáció okának vizsgálatában a hangsúly eltolódik az elmenetel okainak a vizsgálatáról (hagyományos kilépő interjúk témakörei) annak a feltérképezésére, hogy miért maradnak, azaz miért nem mennek el a munkavállalók egy cégtől (stay interjúk), amely módszertanában számos kiaknázatlan lehetőséget rejt az adatelemzés révén. A dolgozói elégedettség felmérések hagyományos technikái mellett (önkitöltős, feleletválasztós kérdőívek) új módszereket rejt az adatelemzés, elsősorban az egyes munkavállalói csoportok igényeinek pontos azonosításában, ezt követően a motivációs eszközök megtalálásában.

A karriermenedzsment, teljesítményértékelés, tréningigények kapcsán is jól használhatóak az adatelemzés lehetőségei. A teljesítményértékelés tartalmát, szemléletét az adatelemzés jelentőségének növekedése és a modern technológiai eszközök térnyerése is befolyásolja. A különböző forrásokból származó információk növelhetik a teljesítményértékelés eredményességét. Segítenek kiküszöbölni azon gyengeségeket, amelyeket pl. az egyéni/vezetői megítélésre alapozott, szubjektív mérések, megfigyelések, értékelések jelentenek, erősítik a nem egyéni/vezetői megítélésre alapozott, objektív módszereket.

A technológia fejlődése, a digitalizáció új lehetőségeket nyit meg a HR szoftveriparban. A szoftverek és applikációk fejlesztése értelemszerűen követi a teljesítményértékelés szemléletmódjának változását. A tanácsadó cégek felmérései (Wigert-Harter, 2017 és Deloitte, 2016, 2017, 2018) az alábbi részterületekre jeleznek jelentős fejlődést a HR technológiában:

- A célok akár team és egyéni szinten történő közös meghatározását, megosztását, nyomonkövetését, módosítását segítik a különböző applikációk.
- A folyamatos visszajelzés, kommunikáció lehetősége az integrált üzenetküldő rendszerek által.
- Elégedettség, vélemények mérésének lehetősége kérdőívek alkalmazása által folyamatosan vagy eseti jelleggel pl. teljesítménycsökkenés alkalmával.
- A mesterséges intelligencia, adatelemzés segíti a problémamegoldást, támogatja a coachingot
- Karriertervezés: előmenetekre, új munkakörökre javaslattétel a teljesítmény, eredmények és személyes információk alapján (pl. mobilitási hajlandóság).
- Más rendszerekkel való integrálás lehetősége.

A technológiai fejlődés kínálja lehetőségek segítenek abban, hogy a teljesítményértékelés rendszeres tevékenységgé váljon, beépüljön a mindennapi rutinba, és így inspirálja a munkavállalókat a jobb teljesítményre, a folyamatos visszajelzések és bevonódás lehetősége növel(het)i a dolgozói elégedettséget és elköteleződést. A teljesítménymenedzsment folyamat alapeszköze az előmeneteli, utódlási tervek előkészítésének, és döntéshozatali eszköz is lehet, ha a rendszerekben lévő adatok elemzését még inkább kihasználják a szervezetek.

Az adatelemzés nem csak lehetőségeket, hanem megoldásra váró problémákat is jelent. Az adatok helyes felhasználása, tárolása, kezelése komoly jogi és etikai problémákat okozhat függetlenül attól, hogy Európában 2018 tavaszától szigorodott a szabályozás erre a területre vonatkozóan (GDPR). A munkavállalóknak a szigorú törvényi szabályozás ellenére komoly aggályai vannak a rájuk vonatkozó adatok megfelelő kezeléséről. A gyakorlat, a tapasztalat segít majd a problémák

hatékony megoldásában, azon technológiai eszközök fejlesztésében, amelyek az adatvédelmet segíthetik. Jól definiált, pontos és szigorú vállalati HR folyamatok, a transzparencia és nyílt kommunikáció szintén szükséges lesz az adatvédelmi rizikók, kételyek csökkentéséhez.

A vezetők oldaláról az adatalapú döntéshozatal kapcsán a döntések érthetőségével, megfelelőségével és megbízhatóságával kapcsolatos aggályok merülnek fel. A döntéshozatali folyamatokban nem lehet kihagyni az emberi tényezőt, a humán ellenőrzés szükségességét, a végső döntések emberek, vezetők által történő validálását.

Az elismerések vonatkozásában egyre nagyobb hangsúlyt kap egyrészt a személyes, egyéni igények figyelembevétele, másrészt az elismerési elemek választhatósága. A dolgozói igények alapján a sztenderdizált, rugalmatlan rendszerek helyett a mindenki számára transzparens, rugalmasabb rendszerek előnyben részesítése lesz hangsúlyos. Természetesen a dolgozók sohasem voltak elégedettek teljes mértékben munkáltatójuk juttatási csomagjával, viszont az elmúlt években az előbb vázolt igények még erősebbekké váltak. Az elismerési rendszerek a teljesítménymenedzsmentet is támogatják.

## **2.5 Emberi erőforrások áramlása, modelljei**

Az emberi erőforrás menedzsment (Human Resource Management, HR) részterületei, funkciói szerteágazóak és szorosan egymásra épülnek azon cél érdekében, hogy a szervezet emberi erőforrásait a leghatékonyabb módon használja fel az egyéni és szervezeti célok együttes megvalósításával, figyelembevételével (Farkas et al., 2003).

Azonban az emberi erőforrás menedzsmentnek a '80-as évektől egyre inkább hangsúlyozták a stratégiai jellegét elsősorban azért, mert a vállalati versenyelőny megszerzésében, a versenyképesség fenntartásában, növelésében lévő szerepét felismerték. Emellett nézőpontja kiegészült a költséghatékonyság és eredményesség fókuszával, amely további stratégiai tevékenységek beépülését eredményezte az emberi erőforrás menedzsment tevékenységekbe (pl. kontrolling, audit, benchmarking), korábbi támogató szerepköre helyett integráló szerepet tölt be a vállalati működésben, ahogy ezt az 1. ábra is mutatja. Bokor (2000) szerint a stratégiai emberi erőforrás menedzsment integráló szerepét hivatott az ábra elsősorban megjeleníteni a környezeti kihívások és a vállalat versenyképességét biztosító faktorok között, valamint a vállalat stratégiája és az emberi erőforrás menedzsment tevékenységei között. Ez utóbbiaknak – ahogy a nyilak is szimbolizálják – szerepet kell vállalniuk a környezeti hatások kezelésében és a versenyképesség

növelésében, mint fő eredménykimenetekben egyéni és szervezeti szinten is. Tehát a stratégiai emberi erőforrás legfontosabb feladata, hogy az emberi erőforrásokat (egyéni és szervezeti szintű kompetenciák, tudás, képesség) a szervezet versenyképességének fejlesztésére fordítsa.

A versenyképesség szempontjából elemi kérdés, hogy milyen emberi erőforrás potenciállal rendelkezik egy szervezet. A számos gazdasági és társadalmi változás a felkészült szakemberek iránti igényt növelte, ezért kritikussá vált a HR tevékenységi területei között az emberi erőforrások áramlásának folyamata és az erre vonatkozó stratégiai döntések. A versenyelőny megteremtése elsősorban a szervezet alkalmazottjain múlik, azaz azon, hogy kik, milyen képességekkel kerülnek be a szervezetbe, mennyire lesznek képesek fejlődni, hogyan mozognak a vállalaton belül saját és szervezeti igényeiknek megfelelően, és szükség esetén hogyan, miért hagyják el a szervezetet. A munkaerő-áramlás célja, hogy a munkaerő megfelelő számban, minőségben (megfelelő kompetenciaszinttel) és időben álljon rendelkezésre. Az emberi erőforrás-áramlás alapja a munkaerő-tervezési folyamat (Karoliny et al., 2015).

Az emberi erőforrás áramlás alfolyamatai a következők:

- emberi erőforrás felvétele a külső piacról a toborzás és kiválasztás által, a vállalat vonzereje jelentősen befolyásolja (employer branding)
- a munkavállaló új pozícióba kerülése a belső piaci mozgások által, ennek feltételrendszere a kompetenciafejlesztés, teljesítményértékelés és a karriermenedzsment,
- szervezet elhagyása, kiáramlása, amit a vállalat megtartó képessége befolyásol.

A folyamatnak vannak alapmodelljei, amelyek közötti választást, esetleg kombinált alkalmazást számos tényező befolyásolja pl. a kultúra, a vállalat gazdasági helyzete, társadalmi körülmények, a szervezeti kultúra, menedzsment döntések. A vállalati stratégiai tervezés folyamatában ezt célszerű meghatározott időközönként áttekinteni és értékelni (Bakacsi et al., 2003).

### ***2.5.1 Élethosszig tartó alkalmazás modell***

A munkavállaló és munkáltató tartós kapcsolatát jelenti. Alapját az ideáltipikus weberi bürokratikus szervezet adja (Weber, 1987). A munkavállaló lojális a szervezetéhez, az elvárt teljesítményt nyújtja folyamatosan, ezért a szervezet őt aktív kora végéig foglalkoztatja, javadalmazza, elismeri, fejlődési lehetőséget biztosít neki. A munkavállaló a hierarchia alsó szintjén kezd, csak ide vesznek fel külsősöket, - a munkaerőpiaccal történő direkt interakció csak itt jelenik meg, ezért ezt zárt rendszernek tekintjük- és ha képességei és hozzáállása megfelelő,

akkor előrejut a ranglétrán, ugyanis a magasabb szintű pozíciókat csak belülről töltik be, ezért a képzés, kompetenciafejlesztés fontos feladatot tölt be. A szervezet elhagyására csak jelentős teljesítmény vagy magatartásbeli/hozzállásbeli probléma esetén kerül sor. A modellben erős a szervezeti kultúra, ami ritkán kérdőjeleződik meg, az idősebb korosztály adja tovább a fiatalnak. A szervezeti tanuláshoz is megvannak a kapcsolati hálói – kiindulási pontjai természetesen a szenior munkavállalók -, de a friss szemlélet a vezetői szinteken kevésbé tud érvényesülni. Erős az elköteleződés szintje, a munkavállalók türelmesek, cserébe az alkalmazás biztonságát kapják. A közigazgatás, állami cégek és a japán cégek sajátja a modell. A hosszútávú foglalkoztatási biztonság manapság kevésbé jellemző a gazdasági környezet és az értékrend változásai miatt.

### **2.5.2 *Fel vagy ki modell***

Külső felvétel csak a hierarchia alsó szintjén történik, a magasabb pozíciókat belső forrásból töltik be, ezért ebben a modellben is fontos a képzés, kompetenciafejlesztés és a karriermenedzsment. A magasabb szinteken azonban csökken a vezetői munkakörök száma, ezért a rendszer nem tud mindenkinek lehetőséget kínálni az előrelépésre. Itt a szervezetet akkor is elhagyhatja valaki, ha egyébként a teljesítménye megfelelő és motivált a fejlődésre, előrejutásra. Tipikus példái a nagy auditor cégek, jogi irodák, multinacionális cégek, egyetemi karok, tanszékek. A szervezeti kultúra lehet erős a vállalatnál régóta dolgozó, vezetői munkakört betöltő munkatársak révén. A vállalati kultúra elfogadása kiválasztási szempont a magasabb munkakörbe jutás esetén, ami így annak továbbvitelét biztosítja. A szervezeti tanulást a régebbi kollégák tudják segíteni.

### **2.5.3 *Rugalmas be vagy ki modell***

Külső felvétel a szervezet bármely szintjén történhet, ezért ezt teljesen nyitott rendszernek tartjuk a munkaerőpiac felé. A magasabb pozíciókból is ki lehet kerülni vagy a gyenge teljesítmény vagy a gazdasági feltételek változása révén. A teljesítményt folyamatosan nyomonkövetik, értékelik, ez alapján döntenek a munkaviszonyról. A szervezeti kultúra a folyamatos mozgás, be- és kilépés miatt nem feltétlenül erős, így a szervezeti tanulás sem, hiszen a vállalati szocializáció nem hosszú, így eleve a hosszútávú elköteleződés nem alakul ki, inkább a rövidtávú egyéni érdekek érvényesülnek. A hangsúly a toborzáson, kiválasztáson, felvételen van, a képzés és fejlesztés háttérbe szorul(hat). A modellt főleg olyan ágazatokban alkalmazzák, ahol a piaci igények folyamatosan változnak, ahol a teljesítménymutatók és szakmai kompetenciák teljesítése



kulcsszerepet játszik. A kisebb vállalkozások is ezt a modellt kénytelenek alkalmazni, hiszen létszámuknál fogva, nincs belső utánpótlásuk

#### **2.5.4 Vegyes modell**

Az előbbi modelleket vegyesen is lehet alkalmazni. Különböző munkavállalói csoportok, vezetői szintek esetén más-más stratégia érvényesülhet, a munkaerőpiaci kínálat, a vállalat fejlődése, fejlettségi szintje, pénzügyi lehetőségei meghatározhatják a modellek alkalmazását. Ezért a szervezeti kultúra, a szervezeti tanulás, az elköteleződés azoknál erős, akikre például az élethosszig való alkalmazást érvényesítik. Az ő esetükben kap jelentősebb szerepet a képzés és kompetenciafejlesztés is. Ezt a modellt az átváltás (trade off) jellemzi, hiszen a vállalat dönt, hogy – akár pozícióként – a külső vagy belső piacra épít.

## **2.6 HR folyamatokra vonatkozó stratégiai választások**

### **2.6.1 A felvételekhez kapcsolódó stratégiai döntések**

A *munkaerő-biztosítás* esetén a stratégiai döntés a külső forrásból (munkaerőpiac) vagy a belső forrásból történő munkaerő-biztosítás. A versenyképességet számos tényező határozza meg: szervezeti kultúra, szervezeti tanulás, elkötelezettség, kompetenciakészlet, bizalom, amelyek inkább biztosítottak a karriermenedzsment és kompetenciafejlesztés, mint a felvételek esetén.

Egy vállalat felvételi gyakorlatára vonatkozó stratégiáját számos tényező befolyásolja:

- a vállalat versenystratégiája: innovációs, minőségközpontú, költségminimalizáló (Csath 2010),
- erőforrás elérhetősége a munkaerőpiacon, munkaerőhiány,
- oktatási intézmények kínálata,
- gazdasági növekedés miatt megnövekedett kereslet.

Az előbbi tényezők feltételeinek javítása érdekében számos lépést tehetnek a vállalatok: együttműködnek oktatási intézményekkel, saját képzési központokat, műhelyeket alakítanak ki, belső képzési struktúrákat dolgoznak ki a nem megfelelő kompetenciákkal felvett dolgozók számára, erősítik vonzerejüket (employer branding). A beválás és megtartás érdekében új toborzási, kiválasztási eszközöket alkalmaznak, ahol nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkakör tartalmának vizsgálatára, a jelentkezők személyiségére, kompetenciamodellek alkalmazására.

A munkaerő-biztosítás speciális problematikája, ha munkaerőhiánnyal szembesül a vállalat, amikor az új emberek felvétele amúgy is problémás. Megoldási javaslatot jelenthet a visszahívás,

az átképzés, a munkaerő-kölcsönzés, a termelékenységfokozás, a túlóra igénybevétele, részmunkaidő növelése, hiányzás miatti idők csökkentése (Bokor et al., 2014).

### **2.6.2 Karriermenedzsmentre vonatkozó stratégiai döntések**

A *karriermenedzsment* kapcsán a fő stratégiai kérdés, hogy a szervezeti vagy az egyéni elvárásokat, karrierigényeket kell figyelembe venni, illetve mennyire legyen gyors az előmenetel. A karrierfejlesztésnek alapvetően két iránya van:

- Szakmán belüli karrierút, funkcionális specializáció, azaz az adott szakterületen, funkcióban történik az előrelépés a vállalati hierarchiában vagy munkakör-gazdagítás történik. A tudás a szakterületen mélyül el, esetleg kiegészül vezetői kompetenciákkal.
- Szakmaközi karrierút, keresztfunkcionális specializáció, azaz a különböző funkciók között történik átjárás, rotáció, amikor is a munkavállalók fejlesztése a látókör, az üzlet más aspektusának megismerése révén történik. Rövidtávon költségesebb. A vállalati kultúrát ez a mód sokkal jobban erősíti, ui. a kapcsolatok erősebbek lesznek/lehetnek az egységek között. A szervezeti tanulás is hatékonyabb ezen a módon, ui. a kompetenciakészlet szélesebb körben fejlődik, új megközelítések, látásmódok jelennek meg a munkavégzés során.

A *karriermenedzsment* működési hatékonyságának lehetséges vizsgálati eszköze, hogy a munkavállalók milyen gyakran váltanak munkakört akár horizontálisan, akár vertikálisan. Ha létezik is tudatos tervezés a vállalatban belül, számos tényező befolyásolhatja alakulását: a vállalat, a szegmens piaci növekedése, így a bővülési lehetőségek, a szervezet érettsége, mennyire ismeri fel az ebben rejlő motivációs hatást, pénzügyi lehetőségek képzésre, fejlesztésre, előmenetelre vagy a javadalmazásra. A versenyképességet illetően általában elmondható, hogy a több, gyakoribb lehetőség az előrejutásra, karrierépítésre kedvezően hat a versenyképesség alakulására. Ha a dolgozók látják az esélyt, akkor elkötelezettebbek, motiváltabbak a vállalat iránt. Ezáltal erősödik a szervezeti kultúra és tanulás, a kompetenciák fejlődnek, ahogy ez fent már kifejtésre került. Viszont a szervezetnek önmérsékletet is kell tanúsítania, ui. a túlzottan gyors, gyakori munkakörváltások ellenkező hatást érhetnek el, erősítik a bizonytalanság érzetét negatívan befolyásolva a szervezeti kultúrát, nem engedik, hogy a kompetenciák valóban fejlődjenek, ezáltal csökken a szervezeti tanulás lehetősége, összességében frusztrációt eredményezhetnek.

A *karriermenedzsment* alkalmazásának gyakorlatát bizonyos feltételek meghatározzák:

- a felvételnél említett tényezők,

- döntés a karriermenedzselési eszközök kiépítéséről,
- felkészítő programok kidolgozása: vezetőképzők, kiküldetések.

A karriermenedzsment hosszútávú befektetés, nem rövid távon térül meg. A kompetenciamodellek alkalmazása a karriermenedzsment során is hasznos eszköz, mert segíti a fejlesztendő területek azonosítását, utódlási terveknel a munkavállalói illeszkedés megállapítását. A feladatok és a szervezeti formák komplexitása, az áramvonalasabb, karcsúbb struktúrák miatt egyre nagyobbak az elvárások a kompetenciakészlet bővítésére minden munkavállalói szinten. Nemcsak a szakmai, vezetői kompetenciák megléte elvárás, hanem az üzletmenet egyéb szintjeire vonatkozó tudás birtoklása is, például pénzügyi/számviteli ismeretek, menedzsment ismeretek, IT ismeretek, de az interperszonális képességek vagy az önmenedzselési képesség is (Bakacsi et al., 2003). Ez utóbbi fontosságát az a tény is életre hívja, hogy az élethosszig tartó alkalmazás térvesztése miatt a karrier alakításában még nagyobb szerep jut az egyénnek, hiszen a munkavállalói és munkáltatói kapcsolatok hossza rövidül. A demográfiai változások okán a késői karrier lehetősége, az idősebb munkavállalók alkalmazása szükségessé teszi a karriermenedzsment, képzések, kompetenciafejlesztés átgondolását.

### **2.6.3 Kiáramlás stratégiai kérdései**

A szervezetből történő kiáramlás alapvetően két módon történik a döntéshozót figyelembe véve:

- *A dolgozó kezdeményezésére*, amikor is a munkáltató kerül döntési helyzetbe a pótlást illetően. Amennyiben nem történik pótlás, úgy a hatékonyság növekedhet. A fluktuáció az önkéntesen kilépett dolgozók és az átlagos munkavállalói létszám hányadosa. Bizonyos mértéke elfogadott, sőt a megújulás lehetőségét hordozza, azonban magas fluktuáció esetén nőhetnek a költségek, sérül a stabilitás, csökken a termelékenység.
- *A munkáltató által kezdeményezett munkaviszony megszüntetés*. Különbséget kell tenni, hogy a kiáramoltatásra azért van szükség, mert a gazdasági helyzet, a megrendelések alakulása létszámcsökkentést, akár nagyobb létszámú leépítést tesz szükségessé, vagy mert az egyes munkavállaló teljesítménye, viselkedése, hozzáállása nincs összhangban a szervezeti elvárásokkal. A létszámcsökkentések esetén van mérlegelési lehetőség arra is, bizonyos, szűk csoportok esetén (kulcsemberek, kiemelkedő teljesítményűjtők), hogy előtérbe helyezzék a vállalatok a biztonságra vonatkozó stratégiai döntést, amely hosszútávú megtérülést eredményezhet a szervezet számára. De a leépítés valós alternatívája lehet az átképzés, a

korengedményes nyugdíjazás, a felvételek befagyasztása kilépések esetén, munkaidő-csökkentés egyéni vagy szakszervezeti megállapodással, önkéntes szabadság, szerződéses/munkaerő-kölcsönzéses létszám csökkentése, de akár lefelé irányuló mozgást ajánlanak fel a munkavállalóknak (Bokor et al., 2014).

A *kiáramlás* stratégiai választása az, hogy a szervezet a költségcsökkentést/ hatékonyságnövelést hogyan kezeli a munkahelyek biztonságának, a dolgozói lojalitásnak a függvényében.

#### **2.6.4 Az emberi erőforrás-áramlás sikeressége**

Mint minden üzleti folyamatnak, így az emberi erőforrás-áramlásnak is szükséges a sikerességét vizsgálni. Ennek lehetséges módjai a következők:

- **Eredményesség szempontja.** Akkor tekinthető egy rendszer, egy folyamat eredményesnek, ha az összvállalati célok, stratégiák megvalósítását támogatja, azaz az 1. ábra szerinti modell alapján a vállalat alapvető versenyképességének megszerzését, megtartását, fejlesztését támogatja. Tehát javul a költséghatékonyság, erősödik a vállalati kultúra, nő az elköteleződés és bizalom, a szervezeti tanulás révén gazdagodik a kompetenciakészlet.
- **Hatékonyság szempontja,** azaz mennyire biztosíthatók az elvárt eredmények a rendelkezésre álló erőforrásokkal. A felvétel hatékonyságát mutatja, hogy milyen gyorsan kerül betöltésre egy pozíció, vagy az új munkatárs mennyi ideig marad a vállalatnál. A karriermenedzsment hatékonyságát mutathatja, hogy mennyi üres pozíciót töltenek be belülről, hány pozícióváltása van a munkavállalóknak. A kiáramlás esetén a leépítés, elbocsátás költségeit, korrektségét lehet vizsgálni, illetve azt, hogy az értékes munkaerő a vállalatnál marad-e.
- **Összehasonlítás** más vállalatokra vonatkozó adatokkal, gyakorlatokkal (benchmarking).

### **2.7 Szervezetfejlesztési szempontok**

#### **2.7.1 Szervezeti kultúra**

A szervezeti kultúra definiálásának több megközelítése lehetséges attól függően, hogy milyen feladatot és tartalmat tulajdonítanak neki. Így Bokor (2000) megkülönböztet funkcion és tartalom alapuló fogalmakat. Az előbbihez tartozik a kultúrának, mint belső vagy külső integrációnak az értelmezése, de felfogható a társas valóságalkotás eszközeként, mint egy közös értelmezési keret, szabályrendszer. Tartalmi definíció akkor, amennyiben értékek, meggyőződések, hiedelmek rendszereként értelmezzük (Bakacsi, 2003, Schein, 1992).

A vállalatok szervezeti kultúrája több dimenzió mentén vizsgálható. Robbins 11 kategóriát azonosít (Bakacsi, 2003), amely a szervezeti kultúrát meghatározza (építőkövek), és alkalmasak az egyes szervezetek kultúrájának összehasonlítására. Aszerint, hogy a különböző faktorok közül mire helyeződik a hangsúly, szervezeti tipológiák kerültek meghatározásra.

Harrison (1970) 4 típusú szervezeti kultúrát (hatalom orientált, szerep orientált, eredményen alapuló, támogatás orientált) azonosított, amit később Handy (1986) átdolgozott, de kultúratipológiájában a négy típust megtartotta. A hatalom- vagy erőnkultúra alapját a központi hatalom és befolyás határozza meg. A motivációt a hatalomra törekvéssel vagy félelemmel érik el. A szerepkultúrát a szabályok, rendszerek határozzák meg, amelyekben alapvető szerep jut a munkaköri leírásoknak, utasításoknak. A feladatnkultúra alapja a feladat elvégzése, a közös cél elérése. A teljesítményt különösen díjazza, ami épülhet a szakértelemre, flexibilitásra, versenyre. A személyiségkultúra ott jön létre, ahol kimagasló szakmai tudású emberek saját önszántukból dolgoznak együtt. Schein szubkultúra-tipológiájában a szakmai közösségek közös értékrendje alapján határozott meg jellemzőket, így beszélt az operátori, mérnöki és vezetői szubkultúrákról. A disszertáció alapjául szolgáló vizsgálatban a Quinn által megfogalmazott kultúramodell került alkalmazásra. Quinn vizsgálatának középpontjában a szervezetek hatékonysága állt, amelyet álláspontja szerint alapvetően két értékrendpár határoz meg (Quinn, 1999):

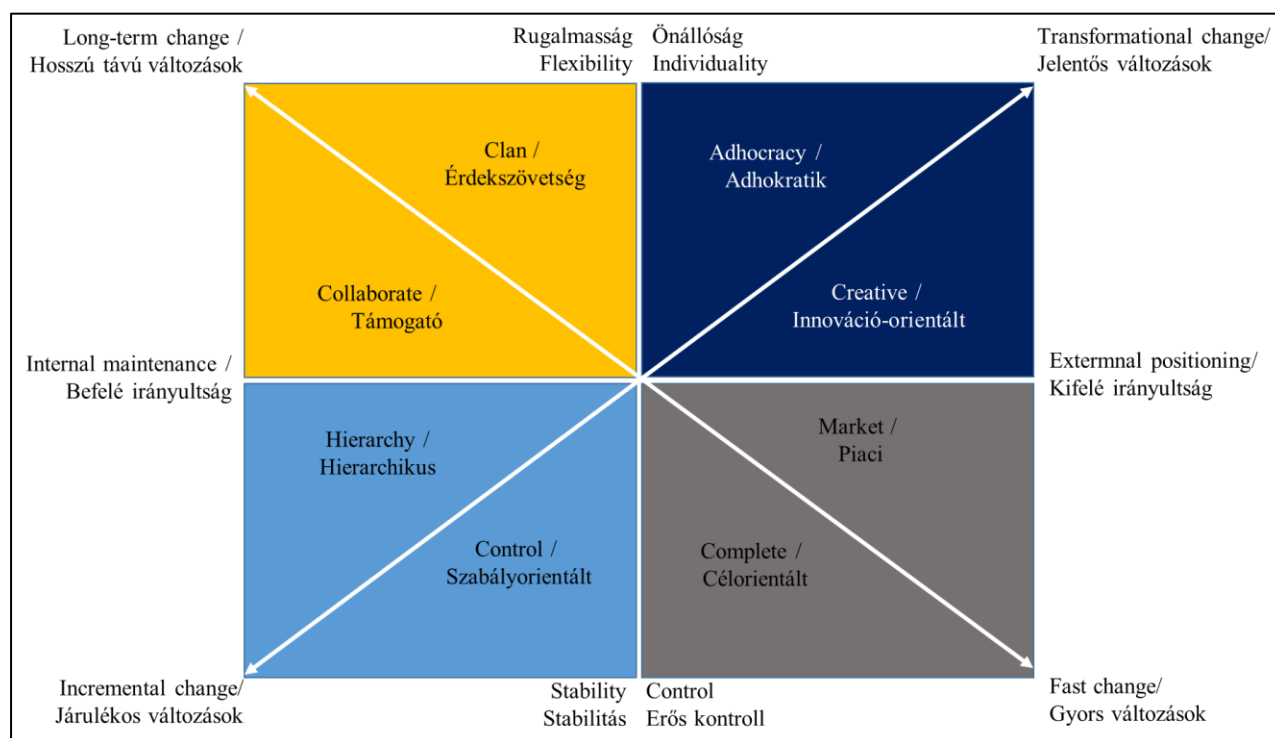
- *A belső orientáció/ integritás és külső orientáció/megkülönböztetés*: a befelé összpontosító szervezet a tagok és szervezet belső folyamataira, azok hatékonyabbá tételére fókuszál, a kifelé összpontosítók célja a környezethez való alkalmazkodás.
- *A rugalmasság/dinamizmus és stabilitás/ erő kontroll*: a rugalmasság a tagok nagyobb önállóságát, döntési szabadságát, a kontroll az erős szabályozottságot jelenti.

Az értékrendpárok egy koordinátarendszerben felállíthatók (14. ábra), és létrehoznak egy négyes mátrixot, amelyek Quinn tipológiájának alapjait jelentik. Modelljét – the Competing Values Framework (Cameron et al., 2003) – a versengő értékek modelljének is nevezik magyarul, tekintettel arra, hogy az ellentétes értékek viszonyulását is megragadja (Bakacsi, 2003).

A Competing Values Framework ugyanakkor alkalmas arra is, hogy a szervezetek által megélt vagy éppen tudatosan elhatározott változásokhoz szolgáljon iránymutatásul. Ugyanis a *dinamizmus (Dynamics)* szempontját a modellbe öltve képesek vagyunk azt is meghatározni, hogy az egyes kultúratípusok, a mögöttük húzódó értékteremtő tevékenységek milyen jellegű változásoknak kedveznek az akciók gyorsaságát, terjedelmét illetően. A változások lehetnek gyorsak vagy éppen

hosszú távúak (hosszabb időtávban kivitelezhető), járulékosak, kisebb horderejűek vagy éppen drámaiak, struktúra-, érték-átalakítók. A disszertáció kutatásához öt, a szervezeti kultúrát a fentiek alapján leíró ellentétpár került kiválasztásra:

- önálló döntéshozatal <-----> erős kontroll
- belső folyamatok fókusz <-----> környezeti kihívások keresése
- dinamizmus <-----> stabilitás
- informalitás <-----> erős formalitás
- kockázatvállalás <-----> kockázatelkerülés



14. ábra: Versengő értékek modellje

Forrás: Cameron et al., (2003) alapján saját szerkesztés

A modell elsődleges szerepe annak meghatározása, hogy a vezetés milyen célokat tart fontosnak, valamint a szervezeti kultúrák jellemzése, amelyek a következők:

A *támogató (Collaborate/Clan) kultúrákra* (érdekszövetség) a nyitottság jellemző. A vezetők mentorok, tanácsadók. Csoportlojalitás és erős hagyományok jellemzőek. Hosszútávon fektetnek az emberi erőforrásba, az emberek együttműködésére és a csoportkohézióra épít, amelynek alapja a csapatmunka, az együttműködés és konszenzus. A csapattagok felhatalmazást kapnak, bevonják őket a döntéshozatalba, ezáltal egyben lehetőségük van az egyéni fejlődésre és tanulásra.

*Az innovációorientált, adhokratikus (Create/Adhocracy) kultúrákat* a dinamizmus, a vállalkozói szemlélet jellemzi. Az innovativitás velejárója bizonyos fokú rizikóvállalás. Lehet, sőt kell a sémáktól eltérően gondolkodni, mert ez a mozgatórugója új, egyedi termékek, szolgáltatások vagy kapcsolatrendszerek létrejöttének. Támogatja az egyéni kezdeményezést, egyben bizonyos szabadságot is nyújt a munkavállalóknak kreativitásuk kiélésére. Iparági vezetős szerepre törekszenek, ezért erős a kifelé irányultságuk.

*A szabályorientált, hierarchikus (Control/Hierarchy) kultúrákat* erős strukturáltság és formalitás jellemzi. A szabályok, előírások, procedúrák szabályozzák a munkatársaik viselkedését, ezek tartják össze a szervezetet. A vezetők a hatékonyságra törekszenek a szervezésben és a feladatok, emberek, folyamatok koordinálásában főleg az ellenőrzés, sztenderdizálás révén. A hosszútávú cél a stabilitás, a teljesítmény, az eredményes működés elérése. Ez utóbbi a költségoptimalizációt is jelenti. Hierarchikus, többszintű szervezeti felépítésben realizálódnak, amely egyben a kontroll több szintjét is jelenti. A menedzsment biztonságra és kiszámíthatóságra törekszik.

*A célorientált, piaci (Compete/Market) kultúrák* a feladatok teljesítésére építenek, ahol a munkavállalók folyamatosan teljesítik, akár túlteljesítik a kihívásokat. A vezetők magas elvárásokat fogalmaznak meg és produktivitást várnak el. Erős versenyszellem jellemzi a működést, amely akciókban, mérhető célokban realizálódik. A sikeresség és elismertség a piaci vezető szerep elérése érdekében fontos, erősen fókuszálnak a külső környezetre és kapcsolatokra.

A vállalati kultúrára számos tényező hat. Borgulya és Barakonyi (2004) elsődleges tényezőnek tartja a szélesebb kulturális közeget, politikai rendszert (fejlesztési stratégia, társadalom-, oktatás-pénzügyi politika stb.). A másodlagos tényezők azonban vállalathoz közvetlenül kapcsolódnak, összefüggnek adottságaival, így a vállalat alapítása, mérete, profilja, struktúrája, tulajdonosának, tagjainak jellemzői. Ezen szervezet-specifikus faktorok meghatározzák a létrejövő szervezeti kultúrát. Az alapítók, a vezetők, a munkatársak személyisége, értékrendje, képességei, tapasztalata befolyásolja a vállalati kultúrát, hiszen az általuk képviselt csoportmunka, kommunikáció, vezetői stílus, döntési folyamat, motiváció befolyásolja a működést. A vállalati szektor, profil és méret kijelöli a humán erőforrás jellegét (végzettség, szükséges képességek) és mennyiségét, az alkalmazott technológiát, a piaci körülményeket. A tulajdonosi struktúra meghatározza a döntési jogköröket, a vállalati struktúra a hatalmi, alá-fölérendeltségi viszonyokat.

A szervezeti kultúrák több módon vizsgálhatók. Meyerson et al. (2009) szerint meghatározott 3 dimenziós elemzési keretrendszerének egyik tengelye a szervezeti kultúra egységessége, a második tengely a vállalati teljesítménynövekedés lehetőségeire, kritikai megközelítésére fókuszál, a harmadik tengelyen pedig a módszertani megközelítés áll, azaz, hogy kvalitatív módon vagy kvantitatív módon végezzük a szervezet vizsgálatát. A kérdőívek célja alapján megkülönböztetünk kategorizáló és leíró felméréseket. Az előbbiben kultúrátípusoknak megfelelő értékelés és besorolás történik, a leíró felmérésekben pedig értékdimenziók szerinti jellemzés. Jelen dolgozat a kérdőív módszerével bizonyos értékek, gyakorlatok, jellemzők meglétére kérdez rá, annak értékelését kéri numerikus, Likert-skálán. A kérdőív célja szerint kombinált, kérdései egyrészt kultúrátípusokra vonatkozó állításokat tartalmaznak, másrészt meghatározott szempontok szerinti jellemzéseket menedzseri megközelítésben. Olyan összefüggések keresésére irányul, amely a szervezeti kultúra és a vállalati hatékonyság dimenzióit kötik össze.

### ***2.7.2 Vezetői szerep és stílus***

A vezetőknek a munkahelyeken kiemelt szerepe van, hiszen emberekre, valamint folyamatokra egyaránt hatást gyakorolnak. Az elvárások folyamatosan módosultak a vezetőkkel szemben (is), amely elsősorban annak köszönhető, hogy a munka világának feltételei, követelményei új kihívásokat állítanak a szereplők elé, másként gondolkodunk a munkáról, a jövőkép bizonytalanná vált. Mindezek eredményeként a vezetés és hatékony vezetés is új értelmezést nyert (Répáczki-Juhász, 2015). A szervezetekben a vezetőnek jelentős szerepe van abban, hogy az egyéni és szervezeti célok közötti kapcsolódási pontokat megkeresse (Dobák, 1996), így hozva létre interakciókat a vezető és a beosztott között. A vezetés tehát hatásgyakorlás, amelynek eredményeként a vezető befolyásolja és a célok elérése felé vezeti a csoporttagokat. A vezető így kijelöli és meghatározza beosztottjai számára az irányvonalakat, segít értelmezni a működési kereteket. Ugyanakkor azáltal, hogy a világ folyamatosan változik, az előbb említett működési feltételek is változnak, tehát a vezetőnek is folyamatosan változnia, adaptálódnia kell az új üzleti kihívásokhoz, amely új vezetői kompetenciák kialakulását teszi szükségessé a környezeti kihívásokra való reagálás eredményeként. Ezek a következők (Répáczki-Juhász, 2015):

- önfejlesztés, amely akár élethosszig tart, és a vezető egyéni felelőssége,
- kollektivistista vezetés, ami a csapat és hálózat koordinációját jelenti az emberi erőforrások legoptimálisabb felhasználásával, mint a bevonás, együttműködés, felhatalmazás,
- változtatásmenedzsment, innovatív szemlélet erősítése.



A kompetenciák túlmutatnak a vezetői szerep azon értelmezésén, hogy a vezetőnek a célok elérése és koordinációja csak a feladata. Sokkal inkább szólnak a vezető motivációs képességeiről, ahogy beosztottjait inspirálja, vagy akár személyes példát mutat. A vezetői hatásgyakorlás kifejezési módja a vezetési stílus, azaz az a mód, ahogyan a vezető hatni próbál a munkatársaira, beleértve személyiségjegyeit, különböző módszereket és eszközöket (Dienesné-Berde, 2003). Számos elmélet született a vezetői stílusok tipizálására.

A döntésközpontú modell a vezető döntéshozatali módszerei alapján határozza meg a stílusokat, elsősorban aszerint, mennyire vonják be beosztottjaikat a döntéshozatalba. Az autokratikus vezető egyedül dönt, utasít, irányít, hajlamos a szubjektív értékelésre, megítélésre. A demokratikus vezető bevonja a beosztottjait, a csoportmunkában hisz, objektív értékelésre törekszik. A laissez faire vagy liberális vezető viszont csak igény esetén avatkozik bele a csoport munkájába. A típusoknak vannak előnyei, de a csoporttagok alapvetően a demokratikus és liberális vezetőket preferálják.

Likert a beosztottak részvétele alapján nevesít kategóriákat: jóakarátú parancsoló, a konzultatív és vezetői részvétel. A keménykezű és jóakarátú parancsoló az autokratikus megfelelője, csak motivációs eszközeikben térnek el. A konzultatív vezető kikéri a beosztottak véleményét, de a döntést maga hozza. A részvételi csoport vezetője a demokratikus stílus megfelelője.

Tannenbaum és Schmidt 7 fokozatú skálát alkalmaztak a beosztottak részvételét megjelenítve a főnökközpontú és beosztottközpontú stílus között.

A személyiségközpontú elméletek a vezető személyiségét, személyiségjegyeit, figyelmének irányultságát veszik alapul (Berde, 1999). A Michigani Egyetem modellje megkülönböztet feladat- és beosztott központú vezetőket (Bakacsi, 2003). Úgy gondolták, hogy a két típus kizárja egymást.

A *feladatközpontú* vezető az érdeklődik, hogy az általa meghatározott feladat elvégzésre kerüljön. Ebből a szempontból értékeli a beosztott munkáját. Értékközpontjában a teljesítmény áll, a szervezet érdeke, céljai. A feladatok elvégzését ellenőrzi, sokszor a feladatok részfeladatokra kerülnek szétbontásra. A szükséges képzéseket biztosítja, de el is várja ezek „megtérülését”. A munkahelyi klíma, a munkatársak hangulata, elégedettsége kevésbé fontos számára.

A *beosztott központú* vagy *kapcsolatcentrikus* vezető a munkatársak motivációjának elérésével igyekszik azok teljesítményének növelésére, ugyanis úgy véli, hogy beosztottjai akkor dolgoznak igazán jól, ha jól is érzik magukat a munkahelyükön. Ezt a munkahelyi közösség formálásával kívánják elérni több okból. Egyrészt a csoportban dolgozó egyének különböző területeken, kompetenciákban lehetnek sikeresek, eredményesek, ezért a csoportban a munkavégzés

meghatározható úgy is, hogy az egyének azokat a feladatokat kapják, amelyekben jók, így a csoport teljesítménye tovább javul. Ugyanakkor a csoporton belüli kohézió, kapcsolatok, hangulat szintén ösztönző a csoporttagok számára, ezért a vezető ezekre különösen figyel. A dolgozói bevonás fontos eszköze a motiváció növelésének (Klein, 2002).

Az Ohioi Egyetem modellje a kezdeményezés-strukturálás és a figyelem kategóriákról beszél. Nem tartja egymást kizárónak a két stílust, bár a figyelem fókuszú vezetőt eredményesebbnek vélték, de a legeredményesebb vezetőknek azokat tartották, akik mindkét stílust alkalmazták.

Blake-Moutun rácsmodellt alkotott (Bakacsi, 2003) a feladatközpontúság és beosztottközpontúság alapján, 81 típust definiált 5 legjellemzőbb értéket meghatározva: csoportközpontú, emberközpontú, kompromisszumos, hatalom-engedelmesség és a fél-vezetés stílusokat. A csoportközpontút vélték a leghatékonyabbnak.

A kontingencia modellek nem a leghatékonyabb stílus megtalálására törekedtek, hanem stílusokat rendeltek hozzá különböző helyzetekhez, tehát különböző szituációkhoz javasolnak vezetési stílusokat. Döntésközpontú és személyiség központú megközelítést is alkalmazhatnak. Vroom és Yetton ötféle stílust határoz meg az alapján, hogy a beosztottaknak mennyi beleszólásuk van a döntésekbe, a vezetőt pedig egy döntési fa segíti.

Fiedler három szituációs változóhoz (vezető-beosztott kapcsolat, feladat strukturáltsága, vezető hatalma) kapcsolódó alternatíva alapján nyolc szituációt különböztet meg, amelyekben más-más vezetési stílus eredményes. Kimutatta, hogy igazán kedvező vagy igazán kedvezőtlen helyzetekben a feladatorientált vezetés a célravezető, míg a köztes helyzetekben a kapcsolatorientált vezető a sikeres. Fiedler a stílust a személyiségben mélyen gyökerező tényezőnek tartja (Fiedler, 1980).

Hersey és Blanchard (Klein, 2002) szintén a kapcsolatorientáció és feladatorientáció dimenziója mentén határoz meg vezetési stílusokat figyelembe véve a beosztottak személyiségének érettségét. A rendelkező stílust magas feladatorientáció és alacsony kapcsolatorientáció jellemzi, alapvetően utasításokat használ. A meggyőző stílus magas feladat- és kapcsolatorientációval írható le, ahol a kommunikáció kétirányú, erősen motivációs szándékú a beosztott éretlensége, bizonytalansága miatt. Az együttműködő stílust a magas kapcsolatorientáció és alacsony feladatorientáció jellemzi, a beosztottak kellően érettek. A delegáló stílus esetén alacsony a feladat- és kapcsolatorientáció is, a beosztottak önállóak, észreveszik a problémát és meg is akarják oldani azokat.

A változások, nehézségek menedzselésében fontos tényező a vezetői stílus kérdése, ui. a vezetőknek a szervezet tagjait motiválni és befolyásolni kell, ami különösen fontos változások

esetén. A disszertációban a személyiségközpontú megközelítés alapmodelljét alkalmazom – feladatközpontú vagy beosztottközpontú vezető – azon megfontolásból, hogy a hatékony változtatásmenedzselés közös jegyei egyrészt meghatározott feladatokból állnak (változtatási folyamat), másrészt emberek státuszát, állapotát, érzéseit – főleg félelmét, ellenállását - befolyásolják. A hatékony változásmenedzserek közös ismérveit mutatja be Moran – Avergun alapján (Farkas 2005) a 4. táblázat kiegészítve a vezetői figyelem irányultságával.

4. táblázat: A hatékony változásmenedzserek ismérvei és vezetői irányultsága

<b>Tényező</b>	<b>Vezetői irányultság</b>
Következetes kommunikáció és cselekedet.	Feladatorientáció
A változás valós mozgatórugóinak világos közvetítése.	Feladatorientáció
A jelenlegi helyzet ("status quo") megtartásában rejlő veszélyek (mind egyénre, mind szervezetre nézve) dramatizálása, a változás nyújtotta lehetőségek hangsúlyozása.	Feladatorientáció
A szervezet növekedésre és prosperálásra való különleges képességének biztosítása, megerősítése.	Feladatorientáció
Világos, mérhető, a fogyasztói elégedettséggel összekötött teljesítménycélok köré felépített változás.	Feladatorientáció
Elismerése annak, hogy a változás általuk vélt (nagyra tartott) szükségessége és mások felfogása különböző.	Kapcsolatcentrikus
Források, eszközök, stratégiák nyújtása a változás elősegítésére.	Feladatorientáció
Stabilitás és káosz közti egyensúlyozás.	Feladatorientáció
A kérdés, egyet nem értés, hibázás jogának biztosítása egy ideig.	Kapcsolatcentrikus
Az emberek változásokkal szembeni érzéseivel való egyetértés.	Kapcsolatcentrikus
Türelem megtartása a változásokra való törekvés alatt is.	Kapcsolatcentrikus
A győzelem áttéríti a régivágásúakat: Nyerje meg őket!	Kapcsolatcentrikus
A változással kapcsolatos ki, mit, mikor, hol, miért és hogyan kérdések újradefiniálása.	Feladatorientáció
Önállóan kezdeményezett változás kultúrájának megteremtése.	Kapcsolatcentrikus

Forrás: Farkas (2005) alapján saját szerkesztés

Az alapmodell alkalmazását azért is választottam, mert a modern vezetői szerepről való gondolkodás indirekt kifejeződését is mutatja a saját önkép (tapasztalat) definiálása.

A vezetői munkakör speciális szelete a konfliktusokhoz való viszonyulás és azok kezelése. A résztvevőknek nyilatkozniuk kellett arról, hogy konfliktustűrőnek vagy elkerülőnek tartják

magukat inkább a hatékonyságot és eredményességet egyéni és szervezeti szinten is jelentősen befolyásolja ez a jellemző.

## **2.8 Változtatásmenedzsment, mint vezetői kompetencia és folyamat**

A szervezetek hatékonyságának egyik alapja, hogy a vezetői munkakörökben dolgozók megfelelő kompetenciákkal rendelkezzenek. A Center for Creative Leadership (McCauley, 2006, idézve SHRM, 2008) a kompetenciák közül azonosított olyanokat, amelyek minden vezető esetében lényegiek. A kutatás ezeket a kompetenciákat 3 csoportba sorolta:

- A szervezet vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. változások menedzselése.
- Az egyén saját maga vezetéséhez kapcsolódó kompetenciái: pl. tanulási képesség.
- Mások vezetéséhez kapcsolódó kompetenciák: pl. hatékony kommunikáció.

A Society for Human Resource Management (SHRM, 2008) kutatása azt is deklarálta, hogy tekintettel a globalizációra, a nagyfokú versenyre, a gyorsan változó üzleti környezetre, a legfontosabb kompetenciák között kell számon tartanunk a hatékony változtatásmenedzsmentet, a tehetséggondozást, a teamek fejlesztését és az együttműködést/network építés képességét.

Az iCons Hungary (iCons-Hungary) tanácsadó a sikeres vezetőt meghatározó 90 jellemzőt azonosított, amelyet 15 kompetenciacsoportba sorolt, köztük kiemelve a változások kezelését.

A vezetői kompetenciák között a változások kezelése, változtatásmenedzsment jelentősége nő, ezért lényeges annak vizsgálata, hogy a vezetők hogyan birkóznak meg ezzel a feladattal, milyen segítséget kell kapniuk annak érdekében, hogy jól teljesítsenek ezen a téren (is).

A változtatásmenedzsment középpontjában a változás áll, amikor is egy korábbi állapotból (annak meghatározott jegyeivel) egy új állapot jön létre (részben vagy egészben) megváltozott, módosult vagy éppen új feltételekkel. Önmagában azonban még a változás ténye nem elégséges feltétel a változtatásmenedzsmenthez, hiszen a projektmenedzsment célja szintén egy jövőbeni állapot elérése (Gulyás-Keczer, 2012). A projektmenedzsment azokra a feladatokra fókuszál, amelyekkel a jövőbeni státusz, a meghatározott elvárások elérhetők, más szóval a technikai kivitelezésre. A változtatásmenedzsment fókusza azonban elsősorban azoknak emberek köre, akiket a változás érint. Egy olyan folyamat, eszközök és technikák rendszere, amellyel a változás humán tényezőkre (egyének, csoportok) gyakorolt hatásait kívánjuk kezelni annak érdekében, hogy a változástól várt eredmények valóban megvalósuljanak. A cél tehát az érintettek segítése vezetői támogatással, a változással szembeni ellenállás kezelésével, a szükséges tudás és képességek biztosításával, fejlesztésével. Creasey (2007) szerint a projektmenedzsment azon specifikus tevékenységeket

jelenti, amelyekkel A pontból B pontba jutunk a folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy a munkaköri leírások vonatkozásában, azaz új folyamatok, rendszerek, szervezeti struktúra vagy munkaköri leírás jön létre. A változtatásmenedzsment azokat a lépéseket foglalja össze, amelyek ahhoz szükségesek, hogy segítsék az egyéneket a változás során a minél jobb alkalmazkodásban, és hogy képesek legyenek feladataikat ellátni az új helyzetben.

A változtatásmenedzsment és a kompetenciák összefüggésében két megközelítés tapasztalható. Az egyik megközelítés a változtatásmenedzsmentet is kompetenciaként definiálja (Sterling–Selesnick). A másik megközelítés szerint a változtatásmenedzsment olyan tevékenység, amely különböző feladatokból áll (Noszkay, 2009), ezek mindegyikéhez kapcsolódnak kompetencia-elvárások, azaz tekintettel a változtatásmenedzsment összetettségére, a vezetőknek számos kompetenciával kell rendelkezniük, ha a változás menedzselését jól akarják csinálni.

A kétfajta megközelítés magának a kompetencia szónak a többféle értelmezéséből adódik. A szó latin eredetű, alkalmasságot, ügyességet jelent. Ha valaki egy szakterületen, egy-egy feladat során hozzáértő, ügyes, akkor kompetensnek tekintjük. Pedagógiai, pszichológiai értelemben a kompetencia *„az a képességünk és hajlandóságunk, hogy a bennünk lévő tudást (ismereteket, készségeket és attitűdbeli jellemzőket) sikeres problémamegoldó cselekvéssé alakítsuk.”* (Halász, 2009). A kompetencia adott helyzetekhez kapcsolódó tudást, készségeket, értékeket, attitűdöt, hozzáállást, illetve ezek ötvözetét jelenti (Európai Bizottság, 2006).

A megközelítésekből megállapítható, hogy a változtatásmenedzsment egy összetett rendszer, amelynek elemei részben feladatok, illetve különböző kompetenciák (Crawford et al., 2009) halmaza. A változtatások kezelésére, véghezvitelére több modell is született: folyamatmodellek (Daft, Kocsis), szakaszoló modellek (Lewin háromfázisú, Carnall háromlépcsős, Judson ötlépcsős, Beer hatlépcsős, GE hétlépcsős, Kotter nyolclépcsős, Jick tízlépcsős modellje), életpályaciklusmodellek, integrált modellek. A változtatási modellek közül a legnépszerűbb Kotter nyolclépcsős, később módosított koncepciója az alábbi stációkkal (Kotter, 1996):

1. Sürgősség érzet teremtése - tettvágy
2. Erős koalíció, irányító csapat létrehozása
3. Vonzó jövőkép, stratégia kialakítása
4. Kommunikáció
5. A munkatársak bevonása, felhatalmazása
6. Rövid távú sikerek elérése

7. Az eredmények megszilárdítása, újabb változások kezdeményezése
8. Az új megoldások intézményesítése

A vállalati gyakorlatban a változtatásmenedzsmentet gyakran a szervezetek alakítására használják, és a szervezeti struktúra formális aspektusait (szervezettervezés) és/vagy a magatartásszabályok, érzelmek, gondolkodásmódok (szervezetfejlesztés) megváltoztatását célozzák. Belényesi (2014) az alábbi relációt írja fel: szervezetalakítás = szervezettervezés+szervezetfejlesztés.

A disszertáció felhasználva a szerző korábbi vizsgálatait (Mesics 2014) a változtatásmenedzsment következő elemeire fókuszál azon szempontból, hogy a vállalatok tudatosan használják-e azokat a munkaerőpiaci nehézségek kezelésében:

- a változás mint a szervezeti kultúra része,
- stratégia megléte a munkaerőpiaci nehézségek kezelésére,
- információáramlás,
- konkrét feladatok probléma/változások esetén
- elismerés és támogatás, valamint vezetői szerep, elköteleződés.

A vezetői szerep kapcsán az elmúlt 20-30 év változásai jelentősen alakították a jó/hatékony vezetőkről alkotott képünket, mely szerint a vezető legfontosabb feladata a változások/változtatások menedzselése, akár azok ösztönzése. Ma már nem lehet hatékony az a vezető, aki nem jó változtatásmenedzser, nem veszi figyelembe az egyre gyorsuló ütemben jelenlévő környezeti változásokat, valamint innovációk ösztönzésével az alkalmazkodásban nem segíti munkatársait. A változtatásmenedzsment nemcsak jól definiálható folyamat és kompetencia, hanem szemléletmód is, ezért fontos a vizsgálata.

## **2.9 A szakirodalom összefoglaló értékelése**

A munkaerőpiacot leíró szakirodalom feldolgozásának eredményeként az alábbi tanulságok összegezhetők módszertani és tartalmi szempontból.

Módszertani szempontból a témát több megközelítéssel dolgozzák fel:

1. Statisztikai elemzések, kutatások konkrét adatok, adatgyűjtések, számsorok, adminisztratív és nem adminisztratív adatátvételek, regiszterek, nyilvántartások bekövetkezett események, jellemzők alapján. Elsősorban statisztikai hivatalok (Központi Statisztikai Hivatal), kutatóintézetek (MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet, Kopint Társi Zrt., MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, IPSOS) általi feldolgozás,

szigorú (tudományos) módszertannal, nagy mintákon, leíró és magyarázó jelleggel, következtetések, összefüggések keresésének igényével.

2. A gazdasági szereplők jellemzői, véleménye, tapasztalata, percepciója alapján: inkább tanácsadó cégek (Deloitte, Mckinsey, Aon Hewit, Adecco, Oxford Economics, Boston Consulting, PricewaterhouseCoopers, KPMG) gyűjtései, nagy nemzetközi mintákon, elsősorban leíró jelleggel.
3. Egyéb feldolgozások: egyéni, céges kutatások, vizsgálatok, változó mintanagysággal és reprezentativitással, eltérő feldolgozási mélységgel.
4. Közbeszéd, hírek, médiumok általi feldolgozások, információmegosztások.

A munkaerőpiacot dinamikus változások jellemzik a technológia és társadalmi változásoknak köszönhetően. Tartalmi szempontból a tanulmányok a munkaerőpiac, gazdaság és oktatás összefüggéseit, és a gazdasági szereplőkre és társadalomra gyakorolt hatásait vizsgálják. A szakirodalom főbb megállapításai a következők:

- A gyors változások eredményeként még inkább fontossá vált a munkaerőpiaci szereplők alkalmazkodóképessége, ami új képességek igényében és megjelenésében manifesztálódik, és ennek irányait nem is látjuk ma még pontosan. A specializált szaktudás mellett/helyett többdimenziós ismeretekre van szükség, ahol a technikai képességeken túl egyre nagyobb szerepet kapnak a kognitív és nem kognitív képességek is. Versenyelőnyt jelenthet egyénileg és nagyobb közösségek szintjén (vállalatok munkavállalóinak összessége, nemzetgazdaságok szintje) az alapkompenciák, valamint a kreativitás, innováció, rugalmasság, problémamegoldás, a tanulási képességek fejlesztése.
- A hagyományos foglalkoztatási formák mellett egyre elterjedtebbek az ún. atipikus formák és rugalmas munkavégzés (részmunkaidő, kevesebb ledolgozott óra).
- A személyes kapcsolatok helyett a virtuális kapcsolatok nyernek teret a technológiai lehetőségek révén.
- Bár jelentős az igény a munka- és magánélet egyensúlyának megteremtésére, ugyanakkor pont a technológiai eszközök révén erős a tendencia ezek összefonódására.
- Az értékrendbeli változások eredményeként a ma munkavállalóját anyagilag és egyéb módon is ösztönözni kell. Felértékelődik a teljesítményértékelés és elismerés fontossága, illetve a munkáltató megítélése, felelős magatartása is.

- Az automatizáció munkaerőpiaci hatásait egyelőre nem látjuk pontosan. A szakirodalomban találunk példát vészjósló forgatókönyvekre, a technológiai munkanélküliséggel járó aggasztó, akár apokaliptikus társadalmi víziókra. Kijelenthetjük, hogy a robotok elterjedésével számos munkakör, munkahely tűnik el elsősorban a feldolgozóiparból. Számos kutatás azonban ezzel együtt új munkahelyek megjelenéséről, hatékonyság- és termelékenységnövekedésről beszél. Mindkét megközelítés közös pontja, hogy az automatizáció kockázataira (jövedelmi egyenlőtlenségek, manuális munkahelyekre épülő sérülékeny gazdaságok, alacsony képzettség, gazdasági, és politikai polarizáció) már most el kell kezdeni a felkészülést elsősorban a kormányzatoknak az innováció ösztönzésével (Nábelek et al., 2016).

A magyar munkaerőpiac esetében a munkaerőhiány témaköre is a szakirodalom fókuszában áll. A munkaerőhiány komplex jelenség, több tényező is hozzájárul a kialakulásához, amelyek között vannak a globális trendekkel összefüggő okok, és a magyar gazdasághoz és társadalomhoz kapcsolódóak is. A munkaerőhiány egyensúlytalanságot jelent a munkaerő a kínálata és kereslete között, típusát tekintve beszélhetünk kvantitatív és kvalitatív munkaerőhiányról. Magyarországon a munkaerőpiaci kínálat meghaladja a keresletet, de strukturális problémák is tapasztalhatók, tehát mind a kvantitatív, mind a kvalitatív munkaerőhiány jelen van. A kvantitatív munkaerőhiányt, azaz a rendelkezésre álló munkaerő számszerű csökkenését a gazdasági növekedés miatti keresletnövekedés, a demográfiai csere, az aktív munkaerő külföldre áramlása okozza. Mindez szerkezeti problémákat is eredményezhet – bizonyos életkori, végzettségi csoportok nagyobb arányú kivándorlása) –, ami kvalitatív munkaerőhiányt is okoz. Ez utóbbit eredményezi a munkabérré vonatkozó eltérő igény szint is (azaz a munkáltató nem tudja megfizetni a munkavállaló bérré és juttatásokra vonatkozó igényeit, aminek oka lehet az alacsony termelékenység).

A magyar munkaerőpiac számos kihívással néz szembe mind a kínálati, mind a keresleti oldalon. A 5. táblázat foglalja össze a szakirodalom feldolgozása alapján az olyan tényezőket, amelyek meghatározzák a magyar munkaerőpiacot és kihívásait. A táblázat alap gondolatát az Európai Parlament 2015-ben kiadott tanulmánya adta, amely azonban csak a munkaerőhiányra fókuszált.

A gazdasági és társadalmi trendek, statisztikai adatsorok vizsgálata és eredményei releváns ismereteket nyújtanak elsősorban a politikai/kormányzati döntéshozóknak, hiszen az ő felelősségük megkerülhetetlen az ország versenyképességének biztosítása és fenntartása



szempontjából, ahogy ezt a különböző, főleg az 1. csoportba tartozó tanulmányok is aláhúzzák. A foglalkoztatáspolitikai és kapcsolódó szakpolitikák meghatározásához tények szükségesek.

5. táblázat: Munkaerőpiaci kihívások

<b>A munkaerőpiaci kihívásokat okozó tényezők</b>			
<b>Típus</b>		<b>Kínálati oldal</b>	<b>Keresleti oldal</b>
<b>Kvantitatív eltérések</b>	Munkaerő iránti igényre vonatkozó eltérések	Demográfiai okok / csere Külföldi munkavállalás/ munkaerőkiáramlás Inaktív mobilizálása	Gazdasági növekedés
	Lokális / földrajzi eltérések	Belső munkaerőáramlás	Belső munkaerőáramlás
<b>Kvalitatív eltérések</b>	Képzetségi eltérések - technológiai változásokból adódóan	Automatizációból adódó erőforrás felszabadulása	Új képességek, kompetenciák iránti igény
	Preferenciabeli / értékrendbeli változások	Munkavállalói igények változása Munkához való viszony Teljesítményhez való viszony Munkahely megítélése Szervezeti kultúra, jellemzők fontossága Megfelelő képességű vezetők	Munkáltató által nyújtott munkafeltételek Relatív bérek alakulása Munkaidő További elismerési elemek Atipikus foglalkoztatási formák lehetősége

Forrás: saját szerkesztés

Így többek között az MTA Közgazdaság-tudományi Intézete által összeállított Munkaerőpiaci Tükör sorozatban publikált elemzések jól hasznosítható ismereteket nyújtanak a munkaerőpiaci folyamatok megértéséhez. Ugyanakkor a szakirodalomban kevés példát látunk annak nyilvánvalóvá tételére, hogy milyen fontos szerepe van a vállalatoknak a kínálat és kereslet alakításában. A megtartásban, a dolgozói elégedettség növelésében lévő munkáltatói szerepvállalást, felelősséget ugyan kiemelik a 2. és 3. csoportba tartozó elemzések elsősorban a szervezeti hatékonysághoz kapcsolódva. Viszont kevésbé használnak többváltozós módszereket arra, hogy bizonyos tényezők mennyire határozzák meg az az egyes beavatkozási akciók eredményességének valószínűségét. Tulajdonképpen ez a módszertani probléma, illetve a vállalati adatokhoz való (folyamatos) hozzáférések nehézsége szűkíti a vizsgálati eredmények és következtetések biztosságát és hasznosságát.

### 3. Empirikus kutatás

#### 3.1 A kutatás módszere

##### 3.1.1 A kutatás lépései, módszertani szempontjai

A disszertáció témáját adó kutatás elvégzésére a szakirodalom tanulmányozása alapján a 6. táblázatban bemutatott kutatási terv szerint került sor (Ghauri, 2011, Lázár, 2009, Majoros, 2006, Howard et. al., 1994, Babbie, 2008, Héra et. al., 2005):

6. táblázat: Kutatási terv

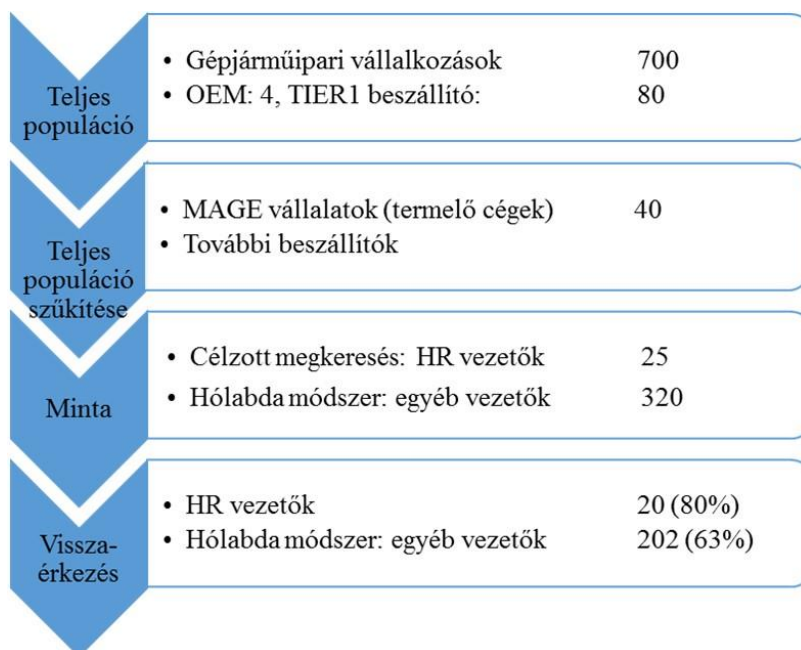
	Kutatás lépései	Időpont
1	Kutatási probléma meghatározása	2017-2018
2	Elemzési egységek és időfaktor kiválasztása: kutatásban potenciálisan résztvevő vállalatok feltérképezése	2018. 1. negyedév
3	Korábbi eredmények áttekintése: szekunder kutatási adatok tanulmányozása	2017-2018
4	Hipotézisek megfogalmazása	2018. 1. negyedév
5	Konceptualizálás, optimalizálás	2018. 1. negyedév
6	Módszerek meghatározása Kvantitatív kutatás: kérdőív összeállítása, próbakitöltés, véglegesítés Kvalitatív kutatás: célzott interjúk	2018. 2. negyedév
7	Mintavétel	2018. 2. negyedév
8	Adatgyűjtés Kérdőívek kitöltése (cégek HR vezetői és egyéb vezetői) Célzott interjúk elkészítése	2018. október-november, 2019. január-február
9	Elemzés: kutatás értékelése, hipotézisek igazolása vagy elvetése, primer és szekunder kutatások összevetése	2018. november - 2019. június
10	Összegzés	2019. január-június

Forrás: saját szerkesztés

A *kutatási probléma* meghatározására már kitértem a dolgozat bevezetőjében. A kutatási célkitűzések, a feldolgozhatóság, a rendelkezésre álló erőforrások, valamint a gyakorlati alkalmazás lehetősége alapján került meghatározásra, hogy a munkaerőpiaci kihívások mely aspektusai kerülnek vizsgálat alá a kutatás során. A kutatás leíró és magyarázó jellegű is.

A *kutatás elemzési egységeit* olyan vállalatok adják, amelyek a járműiparhoz kapcsolódnak. Ennek definiálását a Központi Statisztikai Hivatal gazdasági tevékenységekre vonatkozó besorolás, a

TEÁOR rendszer adta. A feldolgozóiparon belül a közúti járműgyártási ágazat (29) az alábbi fő tevékenységeket foglalja magában: közúti gépjármű gyártása, gépjármű-karosszéria, pótkocsi gyártása, közúti jármű alkatrészeinek gyártása beleértve járművillamossági, és elektronikai alkatrészeket. A járműiparhoz a komplex beszállítói hálózat révén egyéb feldolgozóiparhoz tartozó ágazatok is kapcsolódnak. Ezért a vizsgálandó cégek pontos behatárolásához szűkíteni kellett a vizsgálatba bevonandó cégek körét. Ennek lehetőségét kínálta olyan szervezet keresése, amely tematikusan tömöríti a járműgyártáshoz kapcsolódó vállalatok körét. A Magyar Gépjárműipari Egyesületnek 50 tagvállalata van. A teljes magyarországi gépjárműipari öszttermelés 80%-át az egyesülethez tartozó vállalatok adják, amelyek hozzávetőleg 90 ezer főt foglalkoztatnak (a kb. 170 ezerből). A tevékenységi kör szempontjából kiegészült a kör, hiszen számos alkatrészgyártó cégről is szó van. Az egyesület tagvállalatain kívül további járműalkatrész-gyártó cégek is bekerültek a nem valószínűségeen alapuló *kutatási mintát* meghatározó körbe. A nem valószínűségeen alapuló mintavételi eljárások közül a szakértői és a hólabda mintavételi eljárás alkalmazása történt. A szakértői kört a meghatározott vállalatok HR vezetői, szakértői jelentik, akik a hólabda módszer alkalmazásával a felkérésnek megfelelően vontak be tovább vezetői munkakörben dolgozó munkatársakat az adatgyűjtésbe. A vállalatok tevékenységének vizsgálata a HR szakemberek, valamint a vállalatoknál vezetői munkakörökben dolgozók információi és véleménye alapján történt a kvantitatív módszerek felhasználásával. A mintavétel folyamatát a 15. ábra szemlélteti.



15. ábra: Mintavétel folyamata  
Forrás: saját szerkesztés

Az *időfaktor* szempontjából a vizsgálat keresztmetszeti, tehát egy adott időintervallumban került sor a saját kutatási téma vizsgálatára. A szakirodalom feldolgozása révén longitudinális, azaz hosszabb időszakokat felölelő vizsgálatok eredményeinek figyelembe vételére is sor került. A kutatás retrospektív, hiszen a téma elemzése korábban keletkezett adatokkal történik.

A szekunder kutatás keretén belül *korábbi eredmények feldolgozása* során a szakirodalom és a témához kapcsolódó egyéb kutatások, felmérések eredményei kerültek áttekintésre, amelynek összefoglalóját a 2. fejezet tartalmazza a közelmúltban publikált adatok feldolgozásával együtt. A kutatómunkát gazdagította a különböző konferenciákon, formális és informális szakmai körökben történt megbeszélések, javaslatkidolgozások, háttérkutatások eredményeinek integrálása is. A szakirodalom feldolgozásának segítségével került sor a *hipotézisek* megfogalmazására.

A következő lépésben, a *konceptualizálás* során a kutatás szempontjából lényeges fogalmak pontosítására került sor. A fő fogalmak, amellyel a kutatás foglalkozik, a következők:

1. *Munkaerőpiaci kihívások.* A szakirodalom feldolgozása kapcsán tárgyalt jelenségek alapján azon tényezők vizsgálata, amelynek következménye, hogy nehéz az emberi erőforrásokat (Wimmer et al., 2004) megszerezni és megtartani. A vállalkozások üzleti tevékenységeit akadályozó tényezőként jelentkeznek legalább abban az értelemben, hogy a vállalkozásokat változtatásra kényszerítik, akár operatív, akár a stratégiameghatározás szintjén. A munkaerő-kereslet és -kínálat egyensúlytalansága tartós hiányállapotokat eredményezhet, amely a foglalkoztatási tartalékok kimerüléséből vagy strukturális problémákból adódik. Az előbbieken kívül olyan képesség- és attitűdbeli változások is megjelennek/megjelentek a munkaerőpiacon, amelyet a technológiai és generációs változások hívtak életre, és amelyekhez nem vagy nem teljes mértékben alkalmazkodtak a munkáltatók és a (potenciális) munkavállalók, viszont akár már rövidtávon is megoldásokat kell találni rájuk.
2. *Járműipari cégek.* A kutatás elemzési egységeinek meghatározásakor tárgyalt szempontok alapján azon Magyarországon működő cégek, amelyek tevékenysége kapcsolódik a járműiparhoz OEM vagy beszállító státusz révén. Az azonosításhoz használt egyesületi tagság áttekintése valószínűsítette, hogy elsősorban kis- közép- és nagyvállalkozásokról.
3. *HR stratégiák.* A HR/emberi erőforrás menedzsment tevékenység számos területet foglal magába, azonban a dolgozat szempontjából ennek szűkítése volt szükséges. A vizsgálandó téma – munkaerőpiaci kihívások – elsődlegesen az emberi erőforrás- áramlás folyamatát érinti,

amely alapvetően az emberi erőforrás szervezetbe jutását (felvétel), új pozícióba helyezését (karriermenedzsment, belső munkaerőpiac), valamint a szervezet elhagyását (kiáramlás) jelenti, további alfolyamatokkal és a vonatkozó stratégiai választásokkal.

4. *Szervezetfejlesztés.* A vállalatok versenyképességét alapvetően meghatározzák az előbbi emberi erőforrás-áramlási folyamatok, hiszen az általuk alkalmazott egyének, a bennük rejlő potenciális erőforrások a szervezet szintjén összeadódnak komplex képességekké (Bakacsi et al., 2000), amelyek többek között a szervezeti kultúrában, a kompetenciakészletben (egyéni, vezetői készségek, képességek, tudás, tapasztalat) realizálódnak. A kölcsönhatás oda-vissza hat, tehát a szervezeti kultúra és kompetenciakészlet egyben befolyásolja az emberi erőforrás-áramlási stratégiákat is.
5. *Változtatásmenedzsment.* A vezetői feladatok között a változások és változtatások kezelése fokozottan előtérbe került. Egyrészt azért, mert a vezetők a változások kiindulópontjai lehetnek, másrészt pedig magatartásukkal meghatározhatják a változások sikerességét. A gazdaság és a munkaerőpiac, az egyes vállalatok saját evolúciójának okán a jellegüknel fogva sem statikus munkaerő-áramlási alrendszerek még inkább pulzálnak. A kapcsolódó változások menedzselésének szükségessége a mindennapi rutin része. A kutatás azt vizsgálja, hogy a változtatásmenedzsment részfolyamatait hogyan alkalmazzák a vezetők.

Az *operacionalizálás* révén az egyes fogalmak és változók mérésének meghatározására került sor, azon indikátorok kijelölésére, amelyek révén a fogalmakat és hipotéziseket mérhetővé tesszük.

A kutatás alapvetően kvantitatív, mérhető, számszerűsíthető adatok összegyűjtésére törekszik, azok között szabályszerűségeket, összefüggéseket keres. Az indikátorok *kérdőíves* adatfelvétellel kerültek feltérképezésre. Két kérdőív került alkalmazásra a vállalati stratégiák megismerésére:

1. *A HR kérdőív* az emberi erőforrás szakterületen dolgozó vezetőknek kiadott alapkérdőív. A HR kérdőív kitöltésére 25 cég kapott megkeresést, 20 esetben meg is történt. A 68 kérdéscsoportból álló kérdőív összesen 382 kérdést fogalmazott meg HR stratégiák feltérképezésére:
  - létszámgazdálkodás: létszámadatok összlétszámra, speciális csoportokra vonatkozóan,
  - a munkavállalók koreloszlása generációs térkép, demográfiai adatok,
  - a munkaerő-áramlás feltérképezése, stratégiai kérdései:
    - belépés, felvételek: toborzás, kiválasztás, munkaerőhiány,
    - karriermenedzsment: kompetenciák, fejlesztés, előrelépés,
    - fluktuáció alakulása, vizsgálata, megtartás,

- munkakörök evolúciója (megszűnés, új munkakörök keletkezése),
- szervezetfejlesztési stratégiák, workshopok, különböző eszközök alkalmazása,
- a vállalati kultúra jellemzése, a vezetői viselkedés,
- a változtatásmenedzsment aspektusai: változás, mint a szervezeti kultúra része, stratégia megléte a munkaerőpiaci gondok kezelésére, információáramlás, konkrét feladatok probléma/változások esetén, elismerés, támogatás, vezetői szerep, elköteleződés,
- vélemény szempontok: vállalati felvételi gyakorlat, erőforrás megtalálása, megtartás, munkaerőhiány és változások kezelése.

A HR kérdőív kérdései részletesen kérdeztek rá a HR folyamatokra, így mélyebb ismeretek, információk megszerzését tették lehetővé. A HR kérdőív linkjének e-mailben történő elküldése előtt telefonos vagy személyes interjú történt a témaválasztásról, kutatás céljáról, körülményeiről.

2. A *vezetői kérdőív* vezetői munkakörökben dolgozók számára készült. 41 kérdéscsoportot tartalmaz, 243 konkrét kérdéssel. A HR munkatársak a hólabda módszer alkalmazásával cégmérettől függően 5-15 fő bevonására kaptak felkérést, konkrétan ők küldték tovább a kérdőívet. A tervezett 300-350 kérdőívből végül 202 érkezett vissza. A vezetői kérdőív szűkebb a HR kérdőívénél, hiszen a vezetők nincsenek minden részletes adat birtokában bizonyos szakmai kérdéseket illetően. Témakörei:

- a vállalat munkaerő-áramlási stratégiájának jellemzése, megélése,
- a szervezetfejlesztési stratégiák, a vállalati kultúra jellemzése, a vezetői viselkedés,
- a változtatásmenedzsment aspektusai: változás, mint a szervezeti kultúra része, stratégia megléte a munkaerőpiaci gondok kezelésére, információáramlás, konkrét feladatok probléma/változások esetén, elismerés, támogatás, vezetői szerep, elköteleződés,
- vélemény szempontok: vállalati felvételi gyakorlat, erőforrás megtalálása, megtartás, munkaerőhiány és változások kezelése, a vezetői szerep a munkaerő-áramlási feladatokban.

Mindkét kérdőív tartalmaz független változókat a kitöltőre és a vállalatra (szociodemográfiai kérdések). A két kérdőív között vannak átfedések, illetve ugyanazon témakörnek a HR és a vezetők szemszögéből történő vizsgálata, amely lehetőséget biztosít a vélemények, értékelések összehasonlítására, valamint arra, hogy kirajzolja, hogy a HR stratégiák mennyire sikeresek, vagy mennyire szükséges az esetleges különbségek összehangolása, új stratégiák megfogalmazása. A HR kérdőív a vezetői kérdőív eredményeinek validálását is lehetővé tette bizonyos kérdések esetén. A kérdőívek nyílt és zárt kérdéseket is tartalmaztak, feleletválasztós, többváltozós és

szabadszöveges válaszlehetőségekkel, ordinális, nominális és arányskála mérőskála típusokkal. A 4. és 5. sz. melléklet a két kérdőív témaköreit és a mérőskála-típusokat, a 6. sz. melléklet a szakirodalom témáinak és a kutatás kérdéseinek kapcsolódását mutatja.

A kérdőívek összeállítása több lépcsőben történt. Az első verzió elkészülte után egy 10 fős pilot mintán lekérdezésre kerültek az esetleges hibák javítása érdekében. Az adatgyűjtés a kérdőívem.hu oldal alkalmazásával történt. A kitöltés anonim volt. A kérdőívek bevezetőjében ismertetésre került a kutatás célja, lényege. A kérdőíves vizsgálat 2 ütemben történt, 2018. október-november, 2019. január-február időszakban.

### **3.1.2 A statisztikai elemzés módszerei**

A kérdőívem.hu oldal alkalmazása lehetővé tette az adatok elemezhető formában történő rögzítését, amely alapvetően a kérdésekre adott válaszokat és személyes adatokat tartalmazó adatbázis további matematikai és statisztikai elemzését jelenti. A disszertáció kutatási stratégiája alapvetően induktív jellegű. Az induktív kutatási stratégián belül egyrészt leíró szemlélettel a vállalatok helyzetének feltárása, másrészt összefüggés-feltáró szemlélettel változók két vagy több csoportjának kapcsolati vizsgálata történt annak érdekében, hogy az empiriából elméleti törvényszerűségek, általánosítások és ezekből javaslatok meghatározása történjen a vállalatok működésére és hatékonyságának növelésére. Az adatelemzéshez használt módszerek:

- leíró statisztikai mutatók: helyzetmutatók (átlag, módusz, medián) szórás, relatív szórás, variancia, gyakoriság, megoszlások, alakmutatók,
- klaszterelemzés,
- kapcsolatvizsgálat:
  - asszociációs kapcsolat: khi-négyzet, Cramer-mutató (C),
  - vegyes kapcsolat, egyszempontos varianciaanalízis: szórásnégyzet hányados,  $H^2$  és szórásnégyzet hányados, H-mutató,
- korreláció és regresszióelemzés: korrelációs együttható, lineáris regresszió.

Az alkalmazott módszerek részletes kifejtésére a hipotézisek vizsgálatakor kerül sor. Az adatelemzés az Excel alkalmazott adatelemzési modulján (Analysis ToolPak) keresztül történt.

### **3.1.3 A kutatással kapcsolatos elvárások**

A kutatás, illetve az indikátorok kiválasztása során az alábbi jellemzők váltak fontossá:

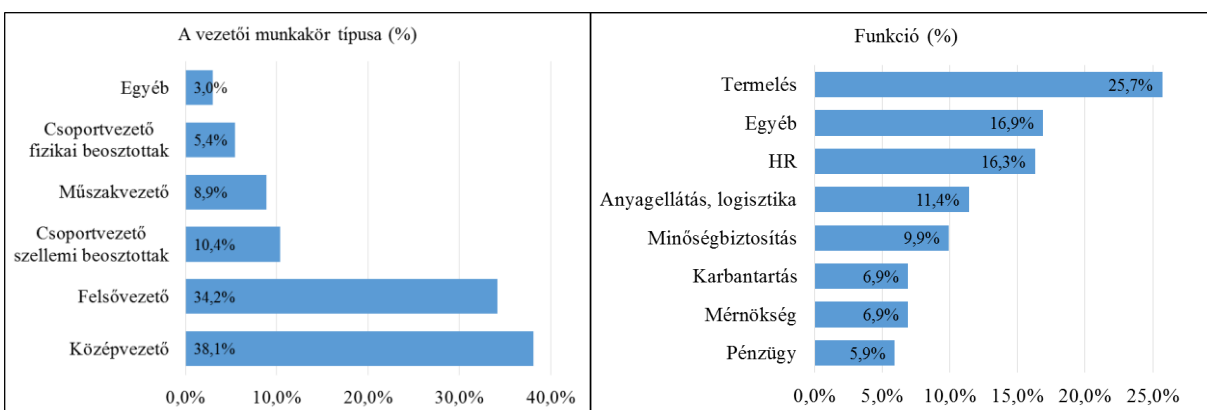
- *Precizitás*, azaz a mérés részletessége, pontossága. A kérdőív készítésekor a kérdések, altémák és a megadott válaszlehetőségek megfelelő szintű mélysége, részletessége biztosította az adatok pontosságát. A két kérdőív használata azt a célt szolgálta, hogy bizonyos kérdéseket csak a szakmailag kompetens embereknek kelljen megválaszolni. Fontos megjegyezni, hogy amennyiben 5 fokozatú Liker-skála alkalmazása történt bizonyos kérdések megválaszolásánál (jellemzők, folyamatok, eszközök fontosságának, komolyságának, érvényesülésének megítélése a válaszadók által) a leíró statisztikai elemzésnél a válaszok, azaz a minta csoportosítására is sor került. Az állítással kapcsolatosan kell kifejeznünk a véleményünket a válaszadóknak, ahol az 1-es a legkevésbé érték egyet/jellemző/fontos, 5-ös pedig a teljesen egyetérték/nagyon fontos/nagyon jellemző kategóriákat jelölte. Az öt fokozat alkalmazása azért volt fontos, hogy a válaszadókat véleményük árnyalására készítse, ne a középértéket jelöljék meg automatikusan. Az üzleti tartalom és értelmezés szempontjából a 4-5 válaszok és 1-2 válaszok összevonásra kerültek, ami az egyes diagramoknál megemlítésre került.
- Az *objektivitást* a kvantitatív módszer választása magában hordozza. Az objektivitás feltétele a megbízhatóságnak.
- A *megbízhatóság* (reliabilitás) azt jelenti, hogy amennyiben a mérést elvégeznénk újból, akkor ugyanazt az eredményt kapnánk egyéb körülmények változatlansága mellett. A kérdések megválasztása, releváns embereknek való feltevése segíti ezen feltétel biztosítását. A megbízhatóságot a két kérdőív alkalmazása is támogatta, ugyanis biztosította a két csoport eredményeinek összevetését, ezáltal a mérés megbízhatóságának tesztelésére volt mód. A megbízhatóság kritériuma azért fontos, mert anélkül az érvényesség kritériuma sem teljesül.
- Az *érvényesség* kritériuma az egyik legnehezebb kérdése és egyúttal legszűkebb feltétele a kutatási munkának. Az érvényesség azt jelenti, hogy az empirikus mérés valóban tükrözi a mérni kívánt fogalmak valódi jelentését. Ezért fontos része a kutatási tervnek az operacionalizálás és konceptualizálás. Tartalmi szempontból a fogalmak lefedése a kérdések mennyiségével, valamint a szakirodalomból választott módszerek alkalmazásával került biztosításra. Ez utóbbiak használatával a konstrukciós, az egyeztetésen alapuló és a prognosztikus érvényesség elvárásai is fókuszban maradtak. Érvényesség esetén mind a szisztematikus, mind a véletlen hiba várható értéke nulla.
- A fejezetben felvázolt módszertani követelményekkel az általánosíthatóság lehetősége is megfogalmazódott, azaz mennyire reprezentálnak az eredmények másokat is mintán kívül.



### 3.2 Az empirikus kutatás eredményei

#### 3.2.1 A minta és a vállalatok jellemzői

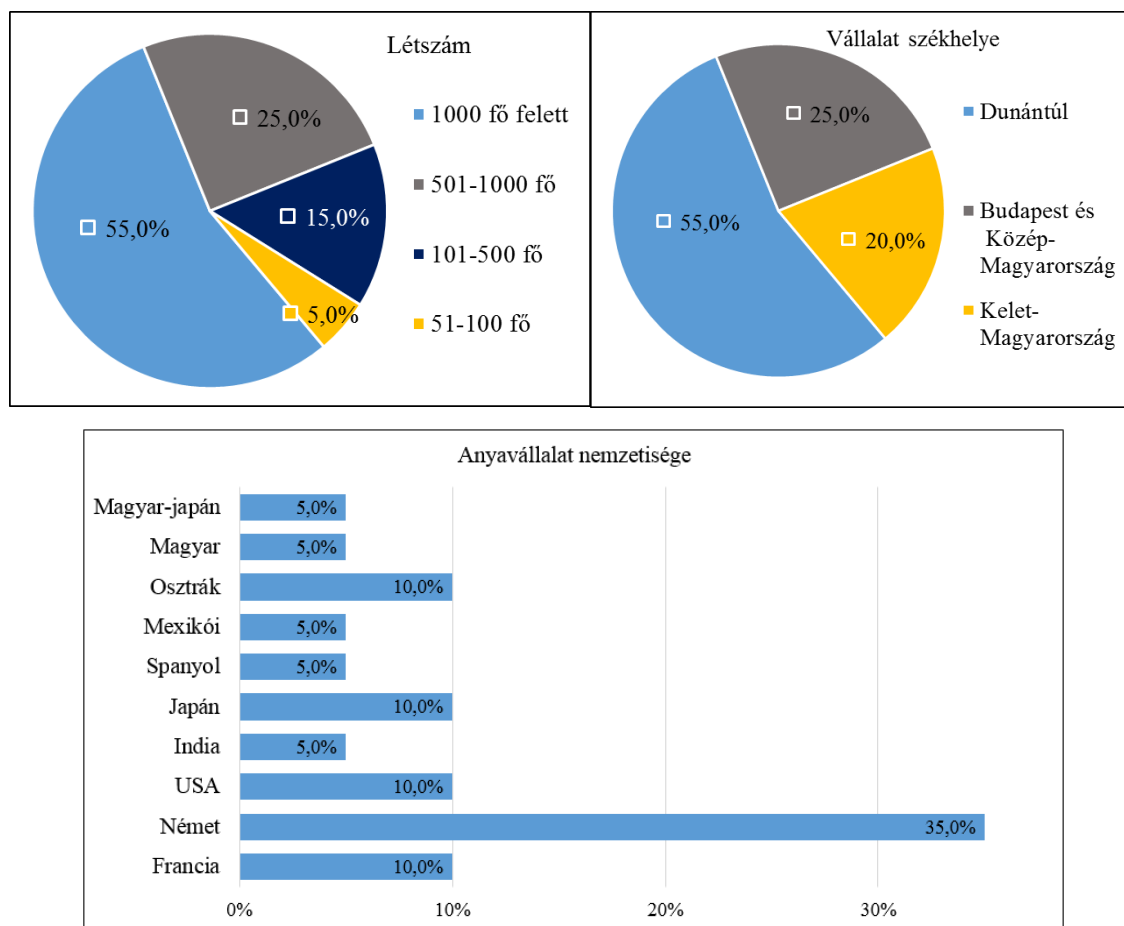
A vezetői kérdőív minta tagjait vezetői munkakörben dolgozók adják. A 202 főből 170 férfi, 30 nő, ami jól mutatja a vezetői munkakörök nemi megoszlását, különösen termelő vállalatok esetén. Az átlagéletkor 45,2 év, a legfiatalabb kitöltő 24 éves, a legidősebb 65 éves. Az iskolai végzettség tekintetében 17% középfokú, 77% felsőfokú (főiskola, egyetem vagy magasabb, posztgraduális), 6% egyéb végzettséggel rendelkezik. 141 főnek (kb. 70%) van műszaki végzettsége. A munkakör típusa és a funkció szerinti megoszlást a 16. ábra mutatja. A minta funkciók szerinti eloszlása – a HR-t kivéve - reprezentálja az átlagos termelő vállalati környezetet, ahol a termelés képviseli a legnagyobb hányadot. Az iskolai végzettség szempontjából 47,3% műszaki végzettséggel rendelkezik. Hatásköri szempontból, azaz hogy hány beosztottja van egy vezetőnek, azt látjuk, hogy a kitöltők kb. harmada 1-5 fő munkáját irányítja, negyedének 6-10 fő beosztottja van, 17,3 %-nak 10-20 fő közötti beosztottja, 23,3 % esetében 20-nál több a közvetlen beosztottak száma.



16. ábra: A vezetői minta megoszlása munkakör típusa és funkció szerint  
Forrás: saját vizsgálat

A vezetői kérdőívet kitöltők lojálisnak tekinthetők, ugyanis 62% több mint 10 éve dolgozik jelenlegi munkahelyén, és csak 15% azoknak az aránya, akik 3 évnél kevesebb ideje. Jelentős vezetői tapasztalattal rendelkeznek, ugyanis közel 2/3 több mint 10 éve vezető, és csak 10% azoknak az aránya, akik 3 évnél kevesebb ideje azok. 25% 4-6 éve tölti be jelenlegi munkakörét. Közel 20% azoknak az aránya, akik jelenlegi munkáltatójuknál kezdték a munkába illeszkedést. A HR kérdőívet 20 fő töltötte ki, 47,5 év az átlagéletkoruk, a legfiatalabb 33 éves, a legidősebb 65 éves. 50-50% a férfiak és nők aránya. Mindenkinek felsőfokú végzettsége van, felének több is. A végzettség jellege vegyes (műszaki, közgazdasági, jogi, bölcsész, agrár). A vezetői kérdőívet

kitöltőkhöz képest a felsővezetők magasabb (75%) arányban voltak jelen, a középvezetők aránya 15%. A HR vezetők 60%-a több mint 10 éve dolgozik a jelenlegi vállalatánál, 20% 3 évnél kevesebb ideje. 75% több, mint 10 éve vezető, 55% pedig több mint 10 éve dolgozik jelenlegi munkakörében. Esetükben csak 10 % azoknak az aránya, akiknek a jelenlegi az első munkahelye, tehát kevesebb, mint a vezetői kérdőív esetén. Mindkét minta törzsgárdának tekinthető, a többség tapasztalt vezető, aminek jelentős időszakát jelenlegi munkakörükben töltötték. Régóta vállalatuknál dolgoznak, így feltételezhető, hogy jól ismerik a folyamatokat, a vállalatuk üzleti körülményeit. A minták megoszlása, a közép- és felsővezetők aránya valószínűsíti, hogy a vállalati folyamatokat jól ismerő vezetőkről van szó, tehát releváns forrásnak tekinthetők az adatszolgáltatás szempontjából, ami erősíti a kutatás érvényességét. A vállalatok földrajzi megoszlását, az anyavállalat nemzetiségét, a létszámokat a 17. ábra mutatja.



17. ábra: A vállalatok jellemzése székhely, létszám, tulajdonos nemzetisége alapján  
Forrás: saját vizsgálat

### 3.2.2 *Munkaerő-kereslet erősödése és munkaerőhiány jelenléte*

A munkaerő-kereslettel összefüggésben a HR vezetői kérdőív használható információforrásul az üzleti tendenciákra, piaci trendekre. Az elmúlt 3 évben minden vállalatnak volt új fejlesztési projektje, 95%-nál várható is a következő 3 évben úgy, hogy 55%-nak van kifutó terméke is. 95%-nak 2016-ban és 2017-ben is nőtt az árbevétele, 2018-ra csak 75% jelezte ezt, 15% csökkenést prognosztizált. A termelési volument illetően hasonló a kép: 2016-ban és 2017-ben 90% növekedést jelzett, viszont 2018-ban már csak 65%, 2019-re pedig csak 60% (2018-ban 20%, 2019-ben 25% jelzett csökkenést). A munkavállalói létszám nem ilyen arányban változott, ugyanis 2017-ben csak 70%-nál nőtt a létszám, 2018-ban 75%-nál, 2019-ben a vállalatok 50%-nál.

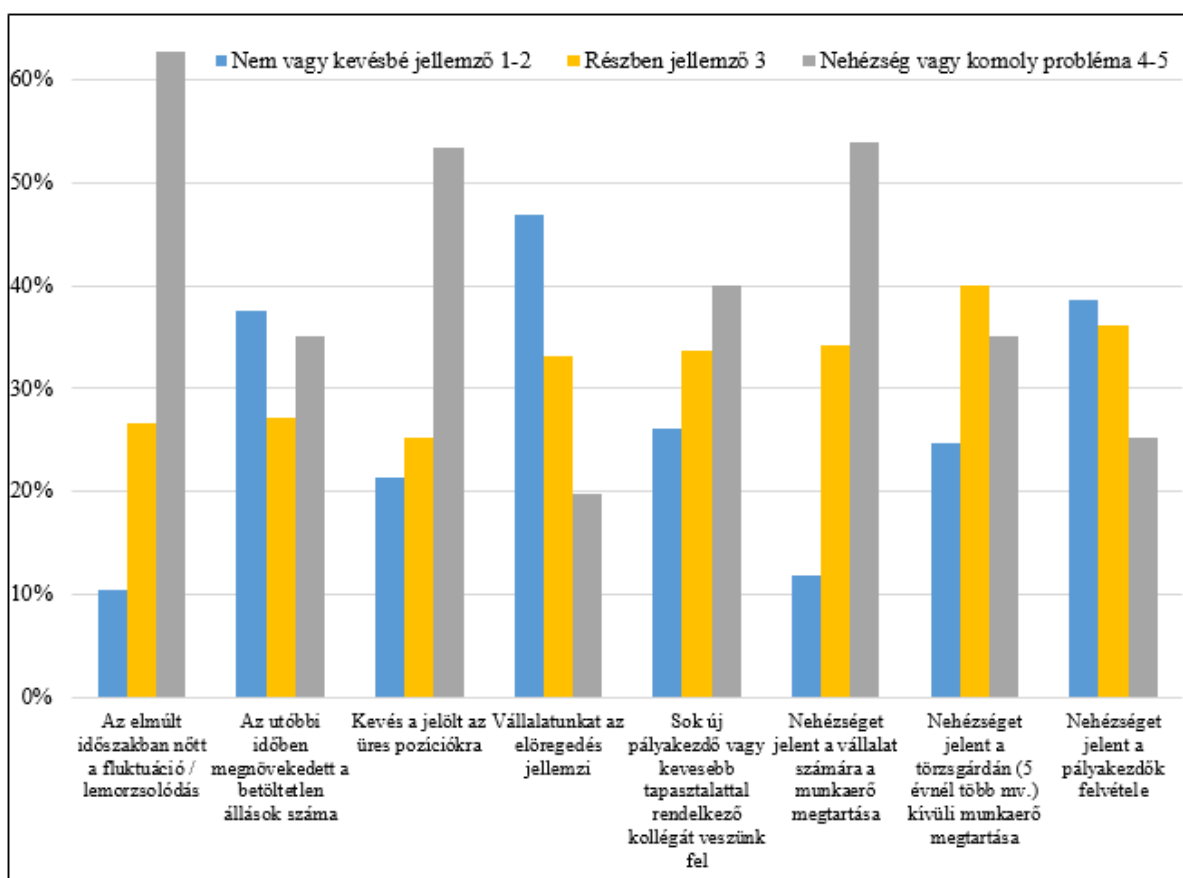
A létszámgény biztosítása egyrészt új munkavállalókkal, valamint a már a szervezetnél dolgozó munkatársak megtartásával és a termelékenység növekedésével történt. A vizsgált vállalatoknál 2016-ban 6208 fő, 2017-ben 6947 fő, 2018-ban 7073 fő felvétele történt, ami átlagosan 310-350 főt jelent évente, a valóságban eltérő szórással (pl. csak 6-8 fő, de akár 1600 fő felvétele évente). A HR-es vezetők közül csak 25% jelölte meg (több válasz volt adható), hogy vállalatuk számára a legnagyobb kihívást a szükséges munkaerő megtalálása jelenti, és nem feltétlenül azok, akiknél a legtöbb felvétel történt. Hasonló a megközelítés a vezetői válaszok esetén is (22. ábra). A munkaerő-biztosítás és a munkaerő megtartásának fontosságát mutatja az is, hogy 19 vállalat az üzleti tervezéshez kapcsolódó eszközeiben is megemlíti a munkaerőhiány és munkaerő-megtartás miatti problémákat:

- SWOT / STEP / STEEP elemzésben: 17,6%
- Üzleti terv akciók között: 21,6 %
- Jelentős projekt elemeként: 13,7%
- Tanácsadóval együttműködés: 13,7%
- Problémamegoldási témaként: 23,5%
- Stakeholder elemzésben: 7,8%

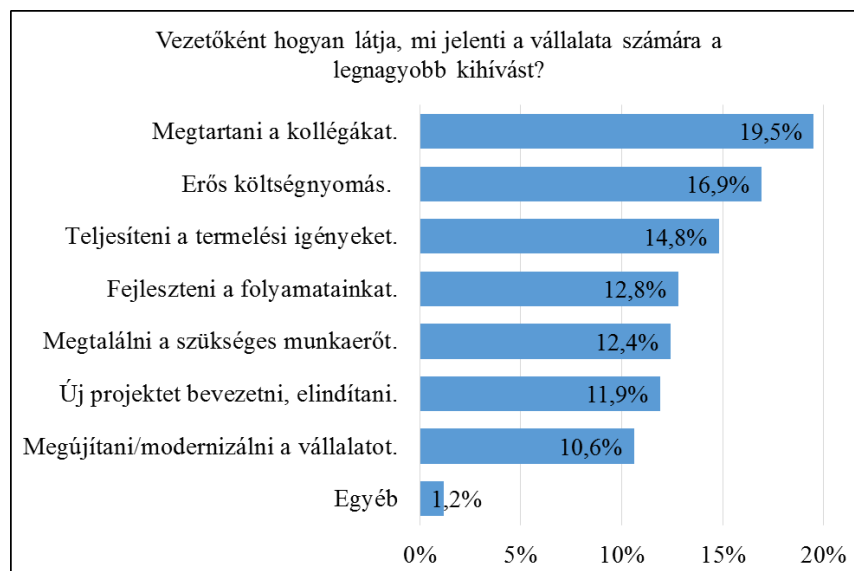
A felvétellel, megtartással kapcsolatos kérdésekben (18. ábra) a vezetők 5 fokozatú Likert-skálán válaszoltak, hogy az adott téma mennyire jelent problémát a vállalatnak (5-komoly probléma, 3 – részben érinti őket, de kezelni tudják, 1-nem jellemző). Az alábbi megállapítások tehetők:

- A fluktuáció/lemorzsolódás növekedését érzékelik a vezetők (vezetők: 62,8%, HR: 65%), valamint azt, hogy kevés az új jelölt a pozícióra (vezetők: 53,5%, HR: 85%), és jelentős számban (vezetők: 40%, HR: 50%) pályakezdőkkel oldják meg a felvételi igényeket.

- A betöltetlen állások száma kisebb részük szerint (vezetők: 35,1%, HR: 20%) nő, tehát ha vannak is toborzási nehézségek, a vállalatok nagyobb része meg tudja oldani azokat. Harmaduk (vezetők: 32,7%, HR: 25%) nyilatkozik úgy, hogy nem tudják kihasználni kapacitásukat, csak 13-15% jelezte, hogy a munkaerőhiány miatt elesnének projektektől.
  - A válaszadók több mint fele (vezetők: 54%, HR: 50%) szerint a megtartás komoly probléma, harmaduk (vezetők és HR: 35%) szerint a törzsgárdán kívüli munkaerő megtartása gondot okoz.
- A megtartási nehézségeket helyezi középpontba egy másik kérdés is (19. ábra), ahogy erről már korábban is szó volt. Több választ lehetett megjelölni arra a kérdésre, hogy mi a legnagyobb kihívás a vállalatuk számára. A leggyakoribb válasz a munkaerő megtartása volt a vezetői kérdőívben. A HR válaszadók is a munkavállalók megtartását jelezték a legnagyobb problémaként.

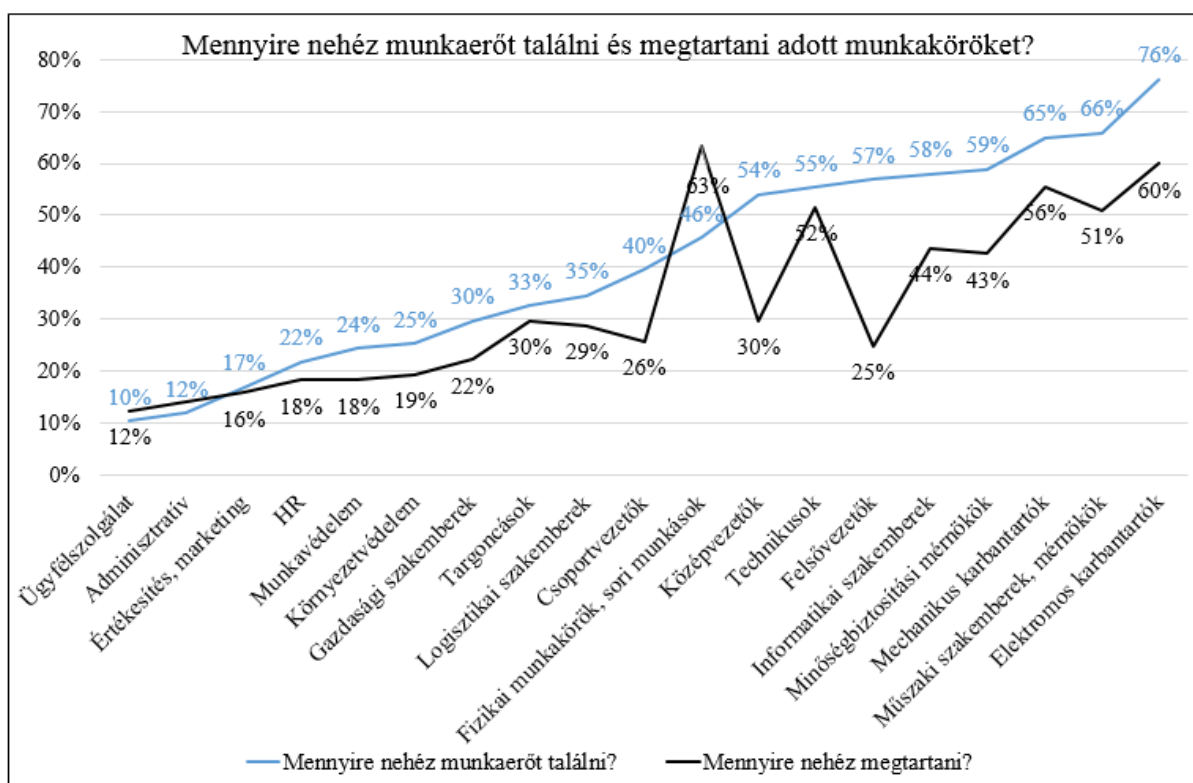


18. ábra: Toborzási és megtartási nehézségek a vezetői kérdőív alapján  
Forrás: saját vizsgálat



19. ábra: A vállalatok legnagyobb kihívásai  
Forrás: saját vizsgálat

A 20. ábra munkakörökre lebontva mutatja a toborzási (sötétkék vonal) és megtartási (világos kék) problémákat az összevont 4-es és 5-ös válaszok alapján (lásd előző Likert-skála).



20. ábra: Toborzási és megtartási nehézségek munkakörönként  
Forrás: saját vizsgálat

Ahogy látható a két vonal nem fekszik egymáson, azaz vannak eltérések a két HR folyamat megítélésében. A legnehezebb megtalálni a karbantartói és mérnöki (műszaki, minőségbiztosítási, informatikai) munkakörökbe a munkatársakat. A felsővezetői és középvezetői munkakörök megtalálása sem egyszerű. A válaszadók 46%-a nyilatkozott úgy, hogy a fizikai munkakörökbe, pl. sori munkások esetén is jelent kihívást a munkaerő megtalálása. Az adminisztratív munkakörök, ügyfélszolgálat van a lista végén. Megtartási szempontból azt látjuk, hogy a legnehezebbnek a fizikai munkások, sori dolgozók helyzetét látják, ami nem mond ellent annak, hogy nem ide nehéz a leginkább megtalálni a munkaerőt. Ennél a munkavállalói körnél a legnagyobb a mozgás, hiszen a személyes interjúk alapján úgy tűnik, hogy pár ezer forintért munkahelyet váltanak. 50% felett van a karbantartói, műszaki mérnöki és technikus munkakörök esetén is azon vállalatok aránya, akik gondot látnak a megtartással, hiszen a magasabb kvalifikáció miatti piaci igény gyakoribb munkahelyváltásokra ösztönzi ezeket munkavállalókat.

Új felvételeket követően a vizsgált vállalatok 75%-a alkalmaz próbaidős interjút (40% minden esetben, 20% csak szellemi munkaköröknél, 15% csak akkor, ha magas a fluktuáció).

A megtartás szempontjából tanulságos a fluktuáció vizsgálata is, ami azon kilépéseket jelenti, amelyek munkavállalói döntés alapján születnek, a dolgozó határoz arról, hogy elhagyja a céget.

Ennek a kérdéskörnek a vizsgálata a HR kérdőív alapján történik. A megkérdezett összes vállalat vizsgálja a fluktuáció okát, és készít kilépő interjút. 75%-ban fogalmazznak meg akciót minden fluktuációs okra, 25%-a a vállalatoknak csak abban az esetben, csak azokra a területekre, munkakörökre, ahol magas a fluktuáció. A klasszikusnak tekinthető fluktuációelemzésen túl azonban már eltérő a gyakorlat további eszközök bevonására.

A stay-interjúkat (miért maradnak a munkavállalók a vállalatnál) a vállalatoknak csak 30%-a alkalmaz minden típusú munkakörre, 20% csak szellemi munkakörökre, 5% pedig csak ott, ahol magas a fluktuáció. Összességében tehát a vállalatok 55%-a alkalmazza, 45% egyáltalán nem. A fluktuáció, a munkáltatónál maradás elemzéséhez a vállalatok 25%-a már használ Big Data megközelítést és Business Intelligence módszereket (5% mindig, 5% csak szellemi munkakörökben, 15% ott, ahol magas a fluktuáció). A fluktuáció alakulásának elemzése részletesen a 3.2.8. fejezetben kerül bemutatásra.

### 3.2.3 *A munkaerő-kereslet és munkaerőhiány kezelésének gyakorlata*

#### *Alkalmazott eszközrendszer*

A munkaerőhiány kezelésének gyakorlatára vonatkozóan megállapítható, hogy összességében az eszközöknek széles körét használják a vállalatok.

A munkaerőhiány leggyorsabban mozgósítható eszköze a *munkaidőkeret és túlóra*, amelyet aktívan használnak a munkáltatók (vezetői: 86%, HR: 85% és vezetői:73%, HR: 85%).

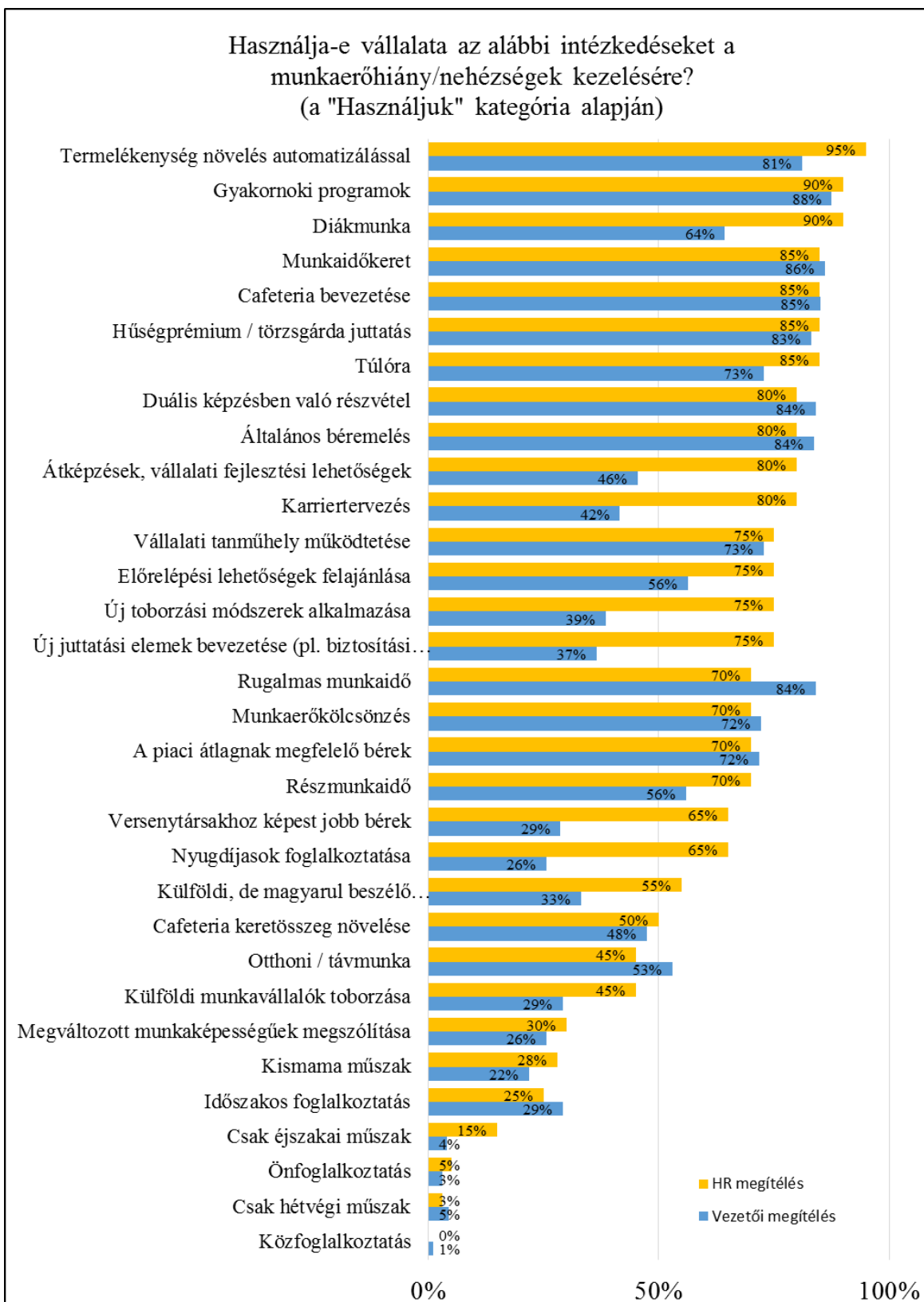
Az *atipikus foglalkoztatási formák* közül a leggyakoribb a rugalmas munkaidő (vezetői: 84%, HR: 70%), a munkaerő-kölcsönzés (vezetői:72%, HR:65%), a részmunkaidő (vezetői:56%, HR:70%), az otthoni/távmunka (vezetői: 53%, HR: 45%). Az időszakos foglalkoztatás kevésbé jellemző (vezetői: 29%, HR: 25%). Kis esetszámban, de van példa az antiszociális munkarendek alkalmazására (vezetői:5-4%, HR:15%) és az önfoglalkoztatásra (vezetői: 3%, HR: 15%).

Az *inaktív munkavállalók* mobilizálását 3 csoportban látjuk jellemzően, nagyjából hasonló arányban: megváltozott munkaképességűek (vezetői: 26%, HR: 30%), nyugdíjasok foglalkoztatása (vezetői: 26%, HR: 65%), kismama műszak (vezetői: 22%, HR: 28%) alkalmazása.

A tanulókhöz kötődő formák – azaz a *korai toborzás, kiválasztás lehetősége* – a legnépszerűbb eszközök között szerepel. Ilyen a gyakornoki program (vezetői: 88%, HR: 90%), a duális képzésben való részvétel (vezetői: 84%, HR: 80%), vállalati tanmühely működtetése (vezetői: 73%, HR: 75%), diákmunka (vezetői:64%, HR:90%). További *speciális csoportok* közül a külföldiek alkalmazását és toborzását a vezetői válaszadók harmada jelezte, a HR-esek fele.

*Anyagi ösztönzők* alkalmazását illetően vegyes a kép. A cafeteria (vezetői, HR: 85%), az általános béremelés (vezetői: 84%, HR: 80%), a hűségprémium/törzsgárda juttatás (vezetői: 83%, HR: 85%) a leggyakoribb. De kevesebben nyilatkoznak arról, hogy ezen eszközök megfelelő szinten vannak-e biztosítva. A válaszadók 70-72%-a vállalatának béreit piaci átlagnak megfelelőnek tartja, csak 29% nyilatkozott úgy, hogy a piaci átlaghoz képest jobbak a bérek munkáltatójuknál. A cafeteria keretösszeg növeléséről is csak 48-50% tesz említést.

*Szervezetfejlesztési eszközök* oldaláról legtöbben a termelékenység-növekedést (vezetői: 81%, HR: 95%) említették, majd az előrelépési lehetőségek felajánlását (vezetői: 56%, HR: 75%). A vezetői válaszadók kevesebb, mint fele jelölte meg csak a vállalati képzéseket/átképzéseket a vezetőknél (46%), a karriertervezést (42%) és új toborzási módszerek alkalmazását (39%), szemben a HR-esekkel (80%, 80%, 75%).

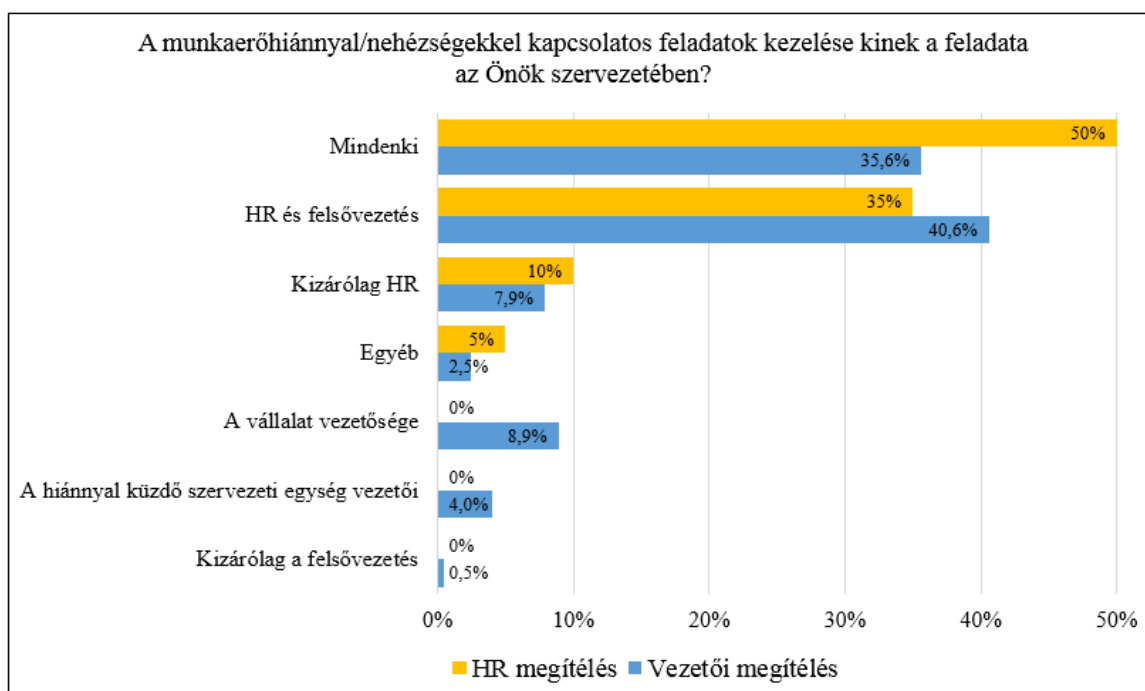


21. ábra: Munkaerőhiány/nehézségek esetén alkalmazott módszerek  
Forrás: saját vizsgálat



Ahogy a 21. ábra mutatja, a kérdőívek összesen 32 eszköz meglétére kérdeztek rá. Nyolc eszköz gyakoriságának megítélésében láthatók nagyságrendileg eltérő eredmények, ami a HR-es munkatársak számára nyújt hasznos információt. Egyrészt, hogy bizonyos információk a HR osztály tevékenységéről nem jutnak el a vezetőkhez. Ennek oka valószínűleg, hogy kisebb problémát jelentenek a vezetőknek, és napi munkájukhoz nem direkt módon kapcsolódó témák – új toborzási módok, nyugdíjasok foglalkoztatása, diákmunka, külföldiek toborzása – megítéléséről van szó. Azonban azon témáknál, ahol erős a vezetők személyes érintettsége, ahol kellene, hogy részt vegyenek a folyamatokban, tudjanak azokról, figyelmeztető jelnek kell tekinteni a gyakorlat és annak érzékelésének különbségét.

A 22. ábra szerint a munkaerőhiány kezeléséről a vezetői válaszadók 40,6%-a úgy gondolja, hogy az a HR és a felsővezetés feladata, 35,6% közös érdeknek és feladatnak tartja. A HR vezetőknél magasabb azoknak az aránya, akik mindenki feladatának, közös érdekének tartják (50%).



22. ábra: Felelősség a munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatokban  
Forrás: saját vizsgálat

Eredményesség szempontjából a 23. ábra mutatja az adatokat. A válaszadók közel  $\frac{3}{4}$ -e véli úgy, hogy nem esnek-e el a vállalatok projektektől/beruházásoktól. 14% jelezte, hogy a felvett munkatársak nem lennének elégedettek a munkájukkal.



23. ábra: Felvételi stratégia hatékonysága

Forrás: saját vizsgálat

### ***A bérek, javadalmazás alakulása***

A javadalmazásnak a témáját a kérdőív több kérdése is érinti áttételesen elsősorban motivációs és megtartási szempontból. A kérdőív rákérdezett arra, hogy foglalkoznak-e a munkavállalók anyagi ösztönzésével a vállalatnál. A HR-es kérdőívek meglepő választ adtak. 40% volt azoknak az aránya, akik kiemelten fontos témának tartva megbeszéléseket, workshopokat és tréningeket tartanak a témában, 30%-uk csak néha, 30%-uk pedig nem foglalkozik a témával. Ezen utóbbi magas arálynak minősül, különösen úgy, ha összevetjük a vezetői kérdőív válaszaival, akik közül csak kb. 10% mondja azt, hogy nem foglalkoznak vele. Sőt, a vezetők 55%-a jelezte, hogy vett már részt ilyen témájú megbeszélésen. A további eszközök használatát a 7. táblázat mutatja:

7. táblázat: Javadalmazási eszközök alkalmazása, megítélése

Javadalmazási elem alkalmazása	Vezetői kérdőív	HR kérdőív	HR vezetők mennyire tartják hatékonyak
Általános béremelés	83,7%	80,9%	55,0%
Versenytársakhoz képest jobb bérek	28,7%	65,9%	80,0%
Piaci átlagnak megfelelő bérek	71,8%	70,0%	55,0%
Hűségprémium / törzsgárda	83,2%	85,0%	75,0%
Cafeteria bevezetése	85,1%	85,0%	40,0%
Cafeteria keretösszeg növelése	47,5%	50,0%	30,0%
Új juttatási elemek	36,6%	75,0%	55,0%

Forrás: saját vizsgálat

Az eredmények két témában térnek el: a versenytársakhoz képesti bér alkalmazása és a juttatási elemek bevezetése terén. A vezetők 28,7%-a, a HR vezetők 65%-a gondolja úgy, hogy a versenytársakhoz képest jobb bért biztosít a munkáltató, ami összefüggésben van azzal, hogy a munkavállalók rosszabbnak érzik javadalmazásukat, még akkor is, ha ezt bérpiaci adatok nem is igazolják. Az új juttatási elemek bevezetését a HR-esek 75%-a jelezte, míg a vezetők 36,6 %-a.

A két kérdőív alapján megállapítható, hogy a vállalatok többsége foglalkozik az anyagi ösztönzés témájával, és a konkrét javadalmazási eszközök alkalmazása mellett a vezetőket bevonják különböző megbeszélések, workshopok, tréningek formájában a probléma kezelésébe. Ugyanakkor a HR vezetői visszajelzések alapján jelentős azoknak a vállalatoknak a száma, amelyek nem aknáznak ki minden lehetőséget.

### ***A termelékenység növelése***

A termelékenység növekedése témakör már érintésre került a termelési volumenek változása és a létszámigények változása (3.2.2. fejezet) kapcsán. A volumen változást nem követte ugyanolyan mértékű létszámnövekedés, ami azt valószínűsíti, hogy a vállalatok jelentősen investálnak a termelékenység növelésébe. A folyamatos bérnyomás – részint a munkaerőpiac hiányjelenségei, másrészt a szakszervezeti bérnövekedések kapcsán – egyben az üzleti életben folyamatosan jelenlévő működési költségekre vonatkozó csökkentési kényszerek (a HR vezetők 12%-a, a vezetői kérdőív kitöltőinek 17%-a ezt is megadta a legnagyobb vállalati kihívásnak), valamint a technológia lehetőségek növelik a munkáltatói kezdeményezéseket a termelékenység javítására. A HR vezetők szerint a vállalatok 95%-a, a vezetői kérdőív visszajelzései szerint 81%-a használja az automatizálást a termelékenység növelésére. A HR kérdőív szerint nincs is olyan vállalat, amely ne tartaná hatékony eszköznek a munkaerőhiány kezelésére. Áttételesen utal a téma fontosságára az is, hogy a vezetők 10,6%-a, a HR vezetők 16,7%-a jelölte meg kihívásként a vállalat megújítását, modernizálását.

### ***A munkaerő migrációja***

A kutatás csak szűken foglalkozik a belső vándorlás és a külföldiek más országban történő munkavégzésével. A belső vándorlás kapcsán a HR vezetők osztották meg tapasztalataikat, miszerint 65% úgy véli, hogy vannak területi egyenlőtlenségek az országban, ugyanakkor a munkavállalók nem mobilak, és ez megnehezíti a belső (magyarországi) munkaerő mobilizálását. Korábban vizsgáltuk a *Külföldi, de magyarul beszélő munkavállalók toborzása*, illetve a *Külföldi*

*munkavállalók toborzása* témaköröket. A HR vezetők arról adtak információt, hogy hatékonyak tartják-e ezt a módszert, és hogy az alkalmazásuk dinamikájában történt-e változás.

8. táblázat: Külföldi munkavállalók megítélése

Használja-e, mennyire tartja hatékonynak az alábbi HR eszközöket?	Használat: mikortól?					Hatékonyság: 5: nagyon hatékony, 1: egyáltalán nem					Átlagos megítélés
	Kezdetektől	Több, mint 3 éve	Az elmúlt 1-2 évben	Régen/volt idő	Soha	5	4	3	2	1	
Külföldi, magyarul beszélő munkavállalók toborzása	5%	5%	35%	10%	45%	10%	45%	20%	10%	15%	3,25
Külföldi munkavállalók toborzása	5%	10%	30%	10%	45%	5%	30%	30%	15%	20%	2,85

Forrás: saját vizsgálat

A 8. táblázatból látható, hogy a külföldi, de magyarul beszélő munkavállalók toborzását összességében (4-es és 5-ös válaszok összesítése) hatékonyabbnak tartják: 55% vs. 35%, jobb az átlagos megítélése. Ennek oka a kommunikáció, közös kultúra, amely könnyebbé teszi a munkahelyi szocializációt, adaptációt. Viszont a két eszköz alkalmazásának dinamikája szinte azonos, azaz az elmúlt 1-2 évben a vállalatok közel harmada használja, illetve a nem használók aránya mindkét esetben 45%-ra tehető. A magyarul beszélő külföldiekben lévő tartalék csökken, tehát a vállalatoknak nyitottnak kell lenni a nem magyarul beszélők irányába is.

A trend változását mutatják a konkrét adatok (9. táblázat) is a kölcsönzött állományban lévő külföldi munkavállalók esetén. Csökkent azon vállalatok aránya, akik nem használják ezt az eszközt. 2018-ban jelentősen nőtt azok aránya, akiknél nőtt a számuk.

9. táblázat: Munkaerő-kölcsönzésben alkalmazott külföldi munkavállalók száma

	Év	Nőtt ↑	Csökkent ↓	Nem változott ↔	Nem érvényes
Kölcsönzött állományban levő külföldi munkavállalók száma	2017	10%	0%	10%	80%
	2018	25%	0%	5%	70%
	2019	10%	5%	20%	65%

Forrás: saját vizsgálat

A munkaerő-migráció speciális formája a vállalaton belüli más országban történő munkavégzési lehetőség. A vállalatok 40%-a minden munkavállalói körre alkalmazza, 20% csak szellemi munkakörök esetén, 15% csak a stratégiai fontosságú munkakörökben, 25% pedig egyáltalán nem.

***Az atipikus foglalkoztatási formák státusza/erősödése***

A munkaerőhiány kezelésének kapcsán már említésre kerültek az atipikus foglalkoztatási formák.

A 10. táblázat a trendek alakulását mutatja.

10. táblázat: Atipikus foglalkoztatási formák

	Év	Nőtt ↑	Csökcent ↓	Nem változott ↔	Nem érvényes
Kölcsönzött munkaerő	2017	40%	20%	25%	15%
	2018	30%	30%	25%	15%
	2019	10%	20%	45%	25%
Saját állományból átvett kölcsönzött munkaerő	2017	50%	5%	20%	25%
	2018	50%	10%	15%	25%
	2019	15%	20%	30%	35%
Távmunka	2017	20%	0%	10%	70%
	2018	20%	0%	10%	70%
	2019	20%	0%	10%	70%
Megváltozott munkaképességűek száma	2017	5%	5%	65%	25%
	2018	5%	10%	65%	20%
	2019	15%	0%	65%	20%
Részmunkaidőben foglalkoztatottak száma	2017	40%	5%	40%	15%
	2018	30%	5%	50%	15%
	2019	30%	10%	45%	10%
Diákmunkások száma	2017	45%	0%	45%	10%
	2018	55%	15%	25%	5%
	2019	40%	5%	50%	5%
Nyugdíjas foglalkoztatottak száma	2017	25%	0%	45%	30%
	2018	35%	10%	40%	15%
	2019	35%	10%	40%	15%

Forrás: saját vizsgálat

Ha az összesített adatokat vizsgáljuk, akkor a munkaerőhiány közvetlen kezelésére a leghatékonyabb atipikus formáknak a HR-es kérdőívet kitöltők a rugalmas munkaidőt, a részmunkaidőt és munkaerő-kölcsönzést tartják, a legkevésbé hatékonyak az antiszociális

munkarendeket (csak éjszakai műszak vagy csak hétfélig munkavégzés). A leggyakrabban alkalmazott eszközök között szerepel a rugalmas munkaidő, a munkaerő-kölcsönzés, valamint a túlóra, a munkaidőkeret. Az elmúlt 1-2 évben nőtt a használata a munkaidőkeretnek, az otthoni/távmunkának, a rugalmas munkaidőnek, valamint a csak éjszakai és hétfélig foglalkoztatásnak. A táblázatból látható, hogy a kölcsönzött munkaerő száma folyamatosan csökken, és nő azon munkáltatók száma, akik nem alkalmazzák ezt az eszközt (15% >25%). A részmunkaidősöknél hasonló tendenciát látunk.

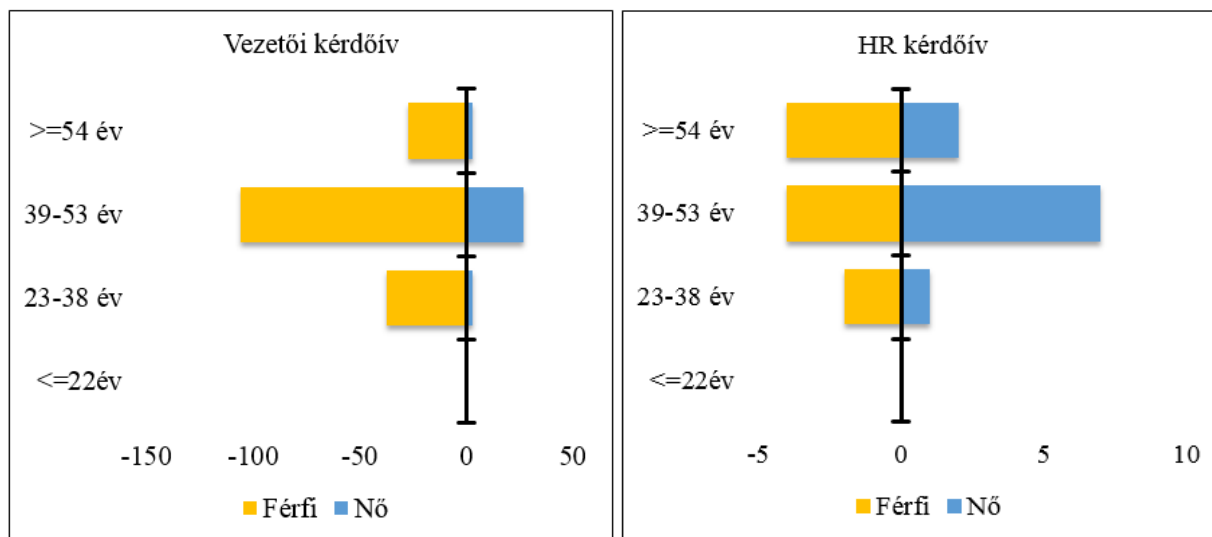
### **3.2.4 Generációs térképek a munkahelyeken**

Generációs szempontból a kutatás több aspektust vizsgált. Egyrészt a válaszadók arról nyilatkoztak, hogy milyen korú munkatársakkal dolgoznak együtt. A megadott válaszlehetőségek az egyes generációkat jelzik:

- 22 év alatt: Z generáció, 23 -38 év között: Y generáció, 39-53 év között: X generáció, 54 év felett: baby boomerek

A visszajelzések azt mutatják mindkét minta esetén hogy a kitöltők beosztottjai és osztályainak koreloszlása nagyjából hasonló képet mutat (7. sz. melléklet). A vezetőkkel egyszintű munkatársak nagyrésze (kb. fele) – akik valószínűsíthetően szintén vezetők – az X generációból kerül ki, kb. 30 % Y generációs, 17%-20,5% baby boomer és kis arányban Z generációs. A korstruktúrában tehát a X és az Y generációk a túlreprezentáltak, a vezetői munkakörökben pedig az X generációsok és a baby-boomerek. A kérdőívet kitöltők koreloszlását mutatja a 24. ábra más formában, de hasonló megállapítással, azaz a vezetői munkakörben eltolódás mutatkozik az idősebb generációk irányába, akik jellemzően férfiak. A HR közösségben magasabb a baby boomerek aránya a férfiak esetén, a X generációnál viszont magasabb a nők aránya.

A munkavállalók konkrét generációs eloszlására csak a HR vezetői kérdőív kérdezett rá, hiszen ez az a forrás, amely pontos, megbízható információt képes szolgáltatni. A Z generáció aránya a vállalatok 43%-nál 0-3%-ra, 40%-nál 4-7%-ra tehető, azaz jellemzően 0-7% között van. Az Y generáció aránya jellemzően 27% fölött van, a vállalatok 40%-nál 40% felett van. Az X generáció jelenléte még magasabb, a 40% feletti arány a vállalatok 55%-ra jellemző, a baby-boomer-ek aránya 12-30% van. A vállalatoknál 4 generáció dolgozik együtt: a Z generáció aránya jellemzően 10% alatt van, az Y generáció aránya magasabb, leginkább az X generáció felülreprezentált akár 40% feletti aránnyal, a baby boomerek jellemzően 20% körül vannak.



24. ábra: Kérdőívet kitöltők %-os megoszlása életkor alapján  
Forrás: saját vizsgálat

A HR vezetői kérdőív adatai megerősítik azt a vezetői vélekedést, miszerint nem érzékelik a vezetők, hogy vállalatukat az elöregedés jellemezné (47%-ban inkább nem jellemzőnek vélik), illetve ezzel párhuzamosan 40% úgy látja, hogy sok új pályakezdő kollégát vesznek fel. A munkaerőpiacon jelenlévő mozgások segítik, hogy nem aránytalanok a munkaerőt leíró korfák. A vezetőknek arról is kellett nyilatkozni, hogy mennyire tartják fontosnak a generációs különbségek kezelését, és vállalatuknál mennyire jellemző ennek kezelése. Az eredményeket a 11. táblázat mutatja (5-ös érték a nagyon fontos/jellemző, 1-es érték egyáltalán nem fontos/jellemző). Látható, hogy mind a vezetők, mind a HR-esek fontosnak tartják a témát, ugyanakkor a vállalati gyakorlatba nem jellemzően épült be ennek a kezelése. A HR-es kérdőív nagyobb kritikát fogalmaz meg, hiszen ott az 1-es és 2-es válaszok aránya magasabb. A konkrét generációs workshopok szervezéséről a vezetők 12,9%-a, a HR-es vezetők 5%-a nyilatkozott úgy, hogy kiemelt témaként kezelik, 30%, illetve 65% pedig nem jellemző tevékenységnek minősíti a generációs workshopok létét. A vezetők 63,4%-a nem is vett részt ilyen jellegű, témájú eseményen. A HR kérdőívben szereplő kérdésre, mely szerint tudatosan készülnek-e az alfgeneráció munkaerőpiacon való megjelenésére, 90%-os volt a „Nem jellemző” válasz aránya.

11. táblázat: Generációs különbségek kezelésének megítélése

<b>Generációs különbségek kezelése</b>				
#	<b>Fontosnak tartja</b>		<b>Jellemző a vállalatnál</b>	
	<b>Vezető</b>	<b>HR</b>	<b>Vezető</b>	<b>HR</b>
5	10,8%	16,0%	5,9%	0,0%
4	31,7%	56,0%	23,3%	25,0%
3	41,6%	23,0%	47,0%	35,0%
2	13,9%	5,0%	21,3%	35,0%
1	2,0%	0,0%	2,5%	5,0%

Forrás: saját vizsgálat

A demográfia csere egyik aspektusa, hogy a szervezetek – elsősorban a vezetők – hogyan vélekednek a fiatalabb generáció döntési helyzetbe kerüléséről, így a fiatal vezetők arányáról. Mind a vezetők, mind a HR-es munkatársak jelentős száma (28,7% és 40%) fontosnak tartaná a magas arányt, ehhez képest kevesebben jelölték meg vállalati gyakorlatnak (20% és 35%). Ezt a generációs térképek és korfák is igazolták. Azok aránya, akik nem tartják fontosnak, kisebb volt mindkét mintában (17,8% és 15%). Ugyanakkor viszont azok aránya, akik nem jellemző vállalati gyakorlatnak jelölték meg, jóval magasabb (32% és 35%).

A demográfiai csere, változások hatása érezhető a vállalatoknál, viszont úgy tűnik, hogy bár a témát fontosnak tartják mindkét vezetői körben, nem látjuk megjeleni ezt konkrét akciókban, és a vezetői munkakörök esetén is kevesebb lehetőséget kapnak a fiatalabb generáció tagjai.

### **3.2.5 A technológiai lehetőségek használata**

A kutatásban megszólított vezetők értelemszerűen nyitottságot mutatnak a technológia adta lehetőségek használatára. A Likert-skála 5-ös és 4-es eredményeit használva a 12. táblázat eredményeit kapjuk. Az adatok, főleg a HR vezetőknél azt mutatják, hogy fontosnak tartják a felsorolt technológiai lehetőségek működését a vállalatuknál, ugyanakkor a gyakorlatban a vállalatok kis számánál, harmadánál valósulnak meg ezek.

A korábbiakban az is látható volt, hogy a fluktuáció elemzésénél 75%-ban nem használnak Big Data megközelítést vagy Business Intelligence módszereket. A toborzási módszereknél gyakoriak az online hirdetések, a közösségi média csatornái, de a videó-toborzást a cégeknek csak 10%-a alkalmazza. A felmérés eredményei alapján a hagyományos toborzási eszközök (állásbörze, fejdáscégek, dolgozói ajánlási program) továbbra is népszerűek, tehát áttörés az új technológiai



eszközök kizárólagossága irányába nem tapasztalható. A kiválasztási módszerek között terjed a telefonos, a videó/skype interjú, de az automatizált kiválasztási módszerek (egy előre beállított, automatizált kérdéscsoport egy online felületen, amibe az interjúalany belép, és a kérdéseket egy gépnek megválaszolja) alkalmazására kevés példa van.

12. táblázat: A technológiai lehetőségek megítélése

Technológiai lehetőségek	Vezetői		HR	
	Fontos	Jellemző	Fontos	Jellemző
Felkészülés az applikációk, digitális eszközök használatára	65%	23%	85%	30%
Adat-alapú döntéshozatali eszközök (pl. Big Data) alkalmazása a döntéshozatalban	55%	22%	60%	10%
HR rendszerek elérhetősége különböző mobil / digitális applikációkon keresztül	42%	19%	65%	20%
A belső oktatások elérhetősége digitális / online formában	57%	33%	65%	30%
A social media eszközeinek hatékony üzleti használata	41%	18%	80%	30%

Forrás: saját vizsgálat

### 3.2.6 A külső piacról történő munkaerő-biztosítás – felvételi stratégiák

A munkaerő-biztosítással kapcsolatos feladatokat alapvetően több erőforrással végzik a kutatásban résztvevő cégek. A válaszok alapján a cégek mindegyike alkalmazza az alábbi eszközöket saját erőforrásukon/HR osztályukon kívül:

- fejezetcégek a toborzásban és kiválasztásban,
- munkaerő-kölcsönző cégek alkalmazása,
- tanácsadó cégek segítsége egyéb HR témák esetén.

A vállalatok létszámának alakulását a 13. táblázat mutatja, mely szerint 2017-ben és 2018-ban 70%-nak és 75%-nak nőtt a létszáma, 2019-ben várhatóan a vállalatok felénél fog nőni az előző évhez képest. A felvételek/belépések száma a 3.2.2. fejezetben található. Ezzel párhuzamosan látható, hogy a vállalatok fele 2017-ben és 2018-ban vett át kölcsönzött munkaerőt saját állományba, 2019-ben várhatóan 15% tesz így. Az is látható, hogy a vállalatok egy része nem is alkalmaz munkaerő-kölcsönzés keretében munkaerőt. Azon vállalatok 50%-ánál, akiknél nőtt a létszám 2017-ben (összes vállalat 67%-a) az látható, hogy a kölcsönzött munkaerő vagy nem létezik, vagy nem változott vagy csökkent a száma, azaz a minta harmadánál a létszámnövekedést

a saját állományú dolgozókkal oldják meg. 2018-ban még jelentősebb ez az arány, ugyanis a teljes minta felénél, 2019-ben várhatóan 45%-nál a létszámnövekedés nem kölcsönzött állománnyal történt. Ez a trend arra hívja fel a figyelmet, hogy a munkavállalókért vívott harcban a saját állomány státuszt motivációs lehetőségként használják a munkáltatók. Ezt a trendet támasztja alá az a kérdés is, amely arra kérdezett rá, hogy mikor veszik át a munkaerő-kölcsönzés keretében foglalkoztatottakat. A vállalatoknak csak a negyede nem él ezzel az eszközzel, mindössze 5 %, amelyek kihasználják a maximális jogi kereteket (5 év). Ugyanakkor 30%-30% 1 éven belül vagy 1-3 év között veszi át őket, 10% pedig 3-5 év teljesített szolgálati idő után. Egyébként az 1 éven belüli gyakorlatot alkalmazók 85%-a 1000 fő feletti cég. Az 1000 fő feletti cégek esetén csak 9% azoknak a száma, akik nem veszik át a kölcsönzött létszámot, 91%-uk viszont egyáltalán nem használja ki a maximális jogi kereteket, azaz 46%-uk 1 éven belül, 36%-uk 1-3 év között, 9%-uk 3-5 év között veszi át a kölcsönzött munkavállalókat saját állományba.

13. táblázat: Létszám, kölcsönzött létszám alakulása 2017-2019

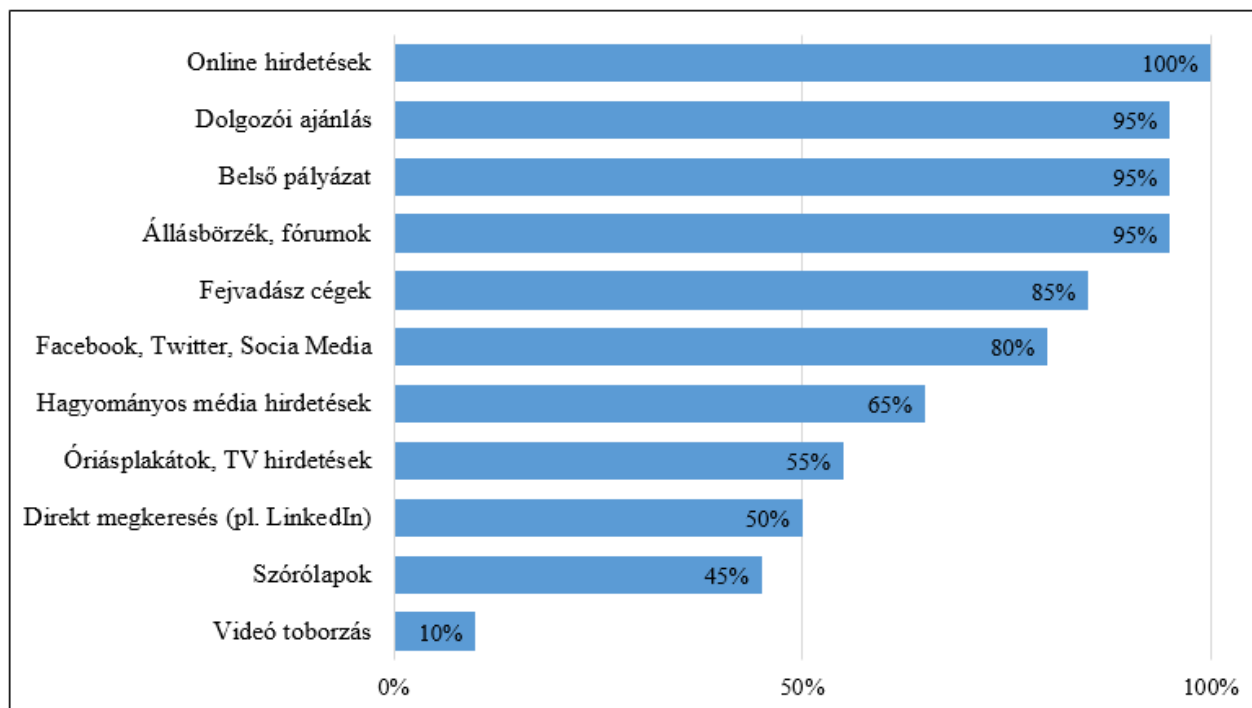
	Év	Nőtt ↑	Csökkenet ↓	Nem változott ↔	Nem alkalmazzák
Létszám	2017	70%	15%	15%	
	2018	75%	15%	10%	
	2019	50%	30%	20%	
Kölcsönzött munkaerő	2017	40%	20%	25%	15%
	2018	30%	30%	25%	15%
	2019	10%	20%	45%	25%
Saját állományból átvett kölcsönzött munkaerő	2017	50%	5%	20%	25%
	2018	50%	10%	15%	25%
	2019	15%	20%	30%	35%

Forrás: saját vizsgálat

A munkaerő-felvételt megelőző tevékenységeket több szempontból vizsgálja a kutatás. Értékeli a toborzási módszereket, adatokat (azaz a toborzás sikerességét és merítési lehetőségét), az üres pozíciók betöltésének idejét, azaz a hatékonyságot. A folyamat következő szakaszaként pedig elemzi a kiválasztás módszereit és eredményességét.

A *toborzási módszereket* a 25. ábra mutatja. A leggyakrabban alkalmazott módszer külső keresés esetén az online hirdetés, az állásbörzék/fórumok, valamint a dolgozói ajánlási program. A

vállalatok 95%-a a belső munkaerőpiacot is használja üres pozíciók esetén. A gyakoriságot tekintve a következő módszer a fejevadász cégek igénybevétele (85%), de népszerű a közösségi média használata (80%) is. A vállalatok 50%-a próbálkozik a direkt megkereséssel. Visszaszorulóban vannak a hagyományos médiahirdetések, a szórólapok, óriásplakátok, TV hirdetések. A videótoborzás még nem népszerű (10%). További toborzási módszerként adták meg az anyavállalati ajánlást valószínűsíthetően speciális esetekre, illetve a duális képzés és felsőoktatási intézményekben tanuló hallgatók gyakornoki program kínálta korai toborzási lehetőséget.



25. ábra: Toborzási eszközök  
Forrás: saját vizsgálat

A toborzás megítélésében a vezetők 44%-a, a HR-es munkatársak 60%-a úgy látja, hogy vállalatánál folyamatosan alkalmaznak új eszközöket a munkaerő megtalálása érdekében, ugyanakkor 20% és 15% azoknak az aránya, akik ezt nem tartják érvényesnek vállalatukra nézve. A vezetők 70%-a, a HR-esek 85%-a fontosnak tartaná, hogy információt kapjon arról, hogy milyen trendek vannak a munkaerőpiacon.

Az üres pozíciókra jutó pályázatok és interjúk számának trendjét mutatja a 14. táblázat. Összességében az látható, hogy 3 évvel ezelőtt több volt azoknak a cégeknek a száma, amelyek több pályázatot kaptak, és így az egyes pozíciókra jutó magasabb interjúval több cég tudott

számolni. A fizikai és szellemi munkakörök esetén nincs is olyan vállalat, amely jelenleg 8-nál több interjút csinál, holott erre 3 évvel korábban még volt példa. Különösen a fizikai munkakörök esetén csökkent az interjúk lehetősége, hiszen a vállalatok 75%-a csak 1-3 interjú/pozíció aránnyal tud számolni, ami adódik abból, hogy alig van olyan vállalat, amely 9-nél több pályázatot kapna munkakörönként.

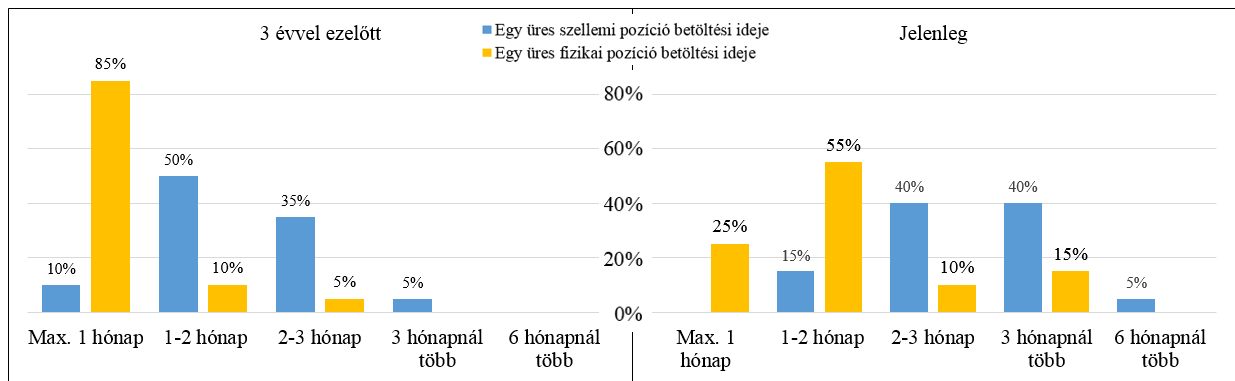
14. táblázat: Pályázatok és interjúk számának alakulása

	Darabszám	Időtáv	1-3 db	4-8 db	9-12 db	12-nél több db
Szellemi	Egy üres pozícióra jutó pályázatok száma	Jelenleg	30%	45%	20%	5%
		3 évvel ezelőtt	10%	15%	35%	40%
	Egy üres pozícióra jutó interjúk száma	Jelenleg	50%	50%		
		3 évvel ezelőtt	15%	65%	20%	
Fizikai	Egy üres pozícióra jutó pályázatok száma	Jelenleg	55%	35%	5%	5%
		3 évvel ezelőtt	15%	30%	30%	25%
	Egy üres pozícióra jutó interjúk száma	Jelenleg	75%	25%		
		3 évvel ezelőtt	30%	45%	20%	5%

Forrás: saját vizsgálat

A vezetők 54%-a egyébként úgy látja, hogy kevés a jelölt a pozíciókra. A HR-esek rosszabbnak látják tapasztalataik alapján a helyzetet, ugyanis 80%-uk érzékeli a kevesebb jelöltszámot. Az üres pozíciók betöltési ideje szempontjából összetett a kép. A fizikai munkakörök esetén nem opció a 6 hónapos várakozási idő, és 3 évvel ezelőtt a 3 hónapnál hosszabb időszakokra sem volt példa. Jellemzően 1 hónapon belül töltötték be a munkaköröket, de jelenleg jellemzően 1-2 hónapon belül, de a 2-3 hónapos és a 3 hónapot meghaladó intervallumra is van példa. A szellemi munkakörök esetén úgy tűnik a válaszok alapján, hogy nincs olyan vállalat, amelyik be tudná tölteni a munkaköröket 1 hónapon belül, a legjellemzőbb a 2-3 hónapos vagy 3 hónapot meghaladó átfutás, ahogy a 26. ábra mutatja.

A válaszok azt valószínűsítik, hogy bár a tendencia az, hogy csökkent a jelöltek száma, azonban a felmérésben szereplő cégek még mindig képesek, még nagyobb nehézségek árán is, megtalálni a szükséges munkaerőt. Ezt erősíti, hogy a vállalat legnagyobb kihívásaként nem a munkaerő megtalálását tartják, hanem a megtartását. A pályakezdek felvételét a vezetők 25%-a problémásnak látja, 40% nem. A HR-eseknél 60% ez az arány.



26. ábra: Szellemi és fizikai munkakörök betöltési idejének alakulása  
Forrás: saját vizsgálat

A *kiválasztási módszerek* alkalmazását foglalja össze a 27. ábra. A leggyakoribb módszer az önéletrajz és a személyes, szakmai interjú vagy elbeszélgetés, aminek alternatív megoldásai – telefonos, videó/skype interjú - egyre népszerűbbek. Alkalmassági teszteket és on-the-job teszteket/próba feladatokat jellemzően a fizikai munkakörökre használnak bizonyos cégek, de 25% és 45% az aránya, akik egyáltalán nem használnak ilyen módszereket. Jellemzően a szellemi munkakörök vagy speciális esetek sajátja az AC, a szituációs vagy kompetencia alapú interjú, bár a cégek jelentős száma nem használja ezeket (50%, 40%, 30%). Kevésbé vagy csak speciális esetekben alkalmazottak automatizált kiválasztási módszerek, a próbanap és az intelligencia tesztek, a rátermettségi tesztek, a személyiségtesztek.

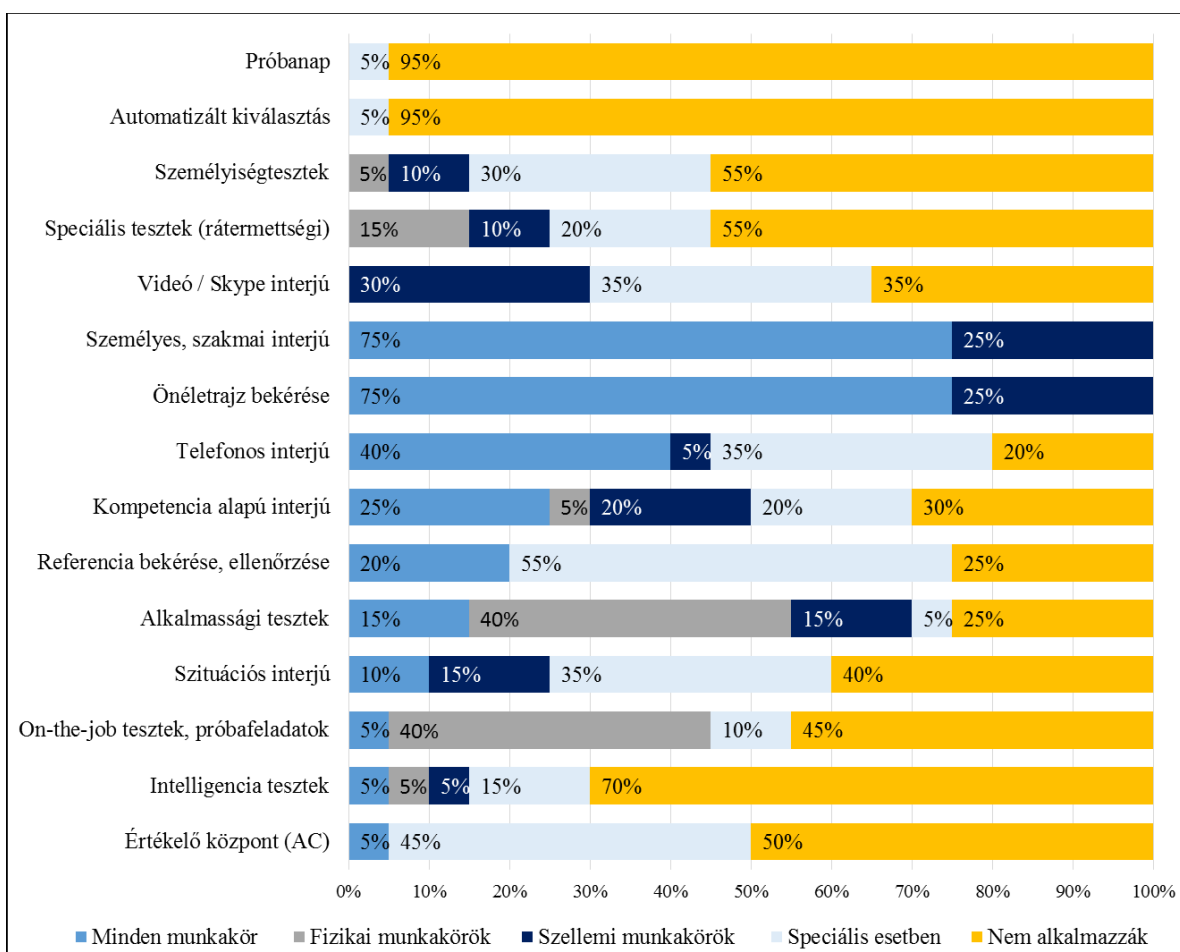
Az *Employer Branding* (munkáltatói márkáépítés) témakörével, ami alapvetően azt célozza meg, hogy olyan képet alakítson ki magáról egy cég, mint munkahely, hogy az emberek akarjanak náluk dolgozni, a vizsgált cégek 50%-a kiemelten foglalkozik. Ők úgy vélik, hogy ennek jelentős szerepe van a munkavállalók megtalálásában és megtartásában. 25% azoknak az aránya, akik néha foglalkoznak ezzel, és a vállalatok 25%-ára egyáltalán nem jellemző ez a tevékenység. Ugyanakkor a vezetők 65%-a, HR-esek 60%-a úgy nyilatkozik, hogy a működés szempontjából az egyik legfontosabb feladat lett a szükséges munkaerő megtalálása.

A minta jellemzésénél már kitértünk arra, hogy a kitöltők hány éve dolgoznak a jelenlegi munkakörükben és cégüknél. Az adatok alapján azt látható, hogy az emberi erőforrás-áramlás alapmodellek közül jellemzően a rugalmas be és ki modellt alkalmazzák a vállalatok, azaz külső felvétel a szervezet bármely szintjére történhet, ugyanakkor különösen vezetői munkaköröket betöltők esetében tapasztalható lojalitás, ami a fel vagy ki modell párhuzamos létét is igazolja.

Az erőforrások elérhetőségének korlátai miatt a vállalatok számos eszközt használnak a hiányok vagy a kereslet kezelésére. A külső munkaerőpiachoz kapcsolódóan az erős versenyhelyzet miatt az alábbi preferencia-sorrend figyelhető meg:

- saját állományba történő felvétel,
- oktatási intézmények kínálatának kihasználása, oktatásba történő jelentős investálás pl. ösztöndíjak, duális képzés, tanműhelyek, így a korai toborzás/kiválasztás révén nyert,
- munkaerő-kölcsönzés alkalmazása,
- inaktív csoportok mobilizálása akár speciális munkafeltételek, munkarendek biztosításával
- külföldiek foglalkoztatása (elsősorban magyarul beszélők).

Az ideális jelöltek megtalálása szempontjából azonban nem látszik áttörés új módszerek alkalmazása felé. Az új eszközöket, mint technológiai lehetőségeket alkalmazzák, nem mint a kiválasztás szakmai sikerességének növelési módját.



27. ábra: Kiválasztási technikák alkalmazásának megoszlása

Forrás: saját vizsgálat

### 3.2.7 Erőforrás-áramlás a vállalati belső munkaerőpiacon

Az emberi erőforrás áramlás egyik fontos alfolyamata a szervezetek belső (munkaerő)piacán zajlik, ami azt jelenti, hogy a vállalat a meglévő erőforrásait használja ideális esetben tudatos építkezés eredményeként, amit szervezetfejlesztési eszközökkel: kompetenciafejlesztéssel, teljesítményértékeléssel és karriermenedzsmenttel valósít meg.

A szervezetfejlesztési eszközök használatát mutatja a 15. táblázat, azaz, hogy az egyes eszközöket a cégek hány %-a alkalmazza ( a válaszok nem térnek ki arra, hogy milyen minőségben történik az alkalmazásuk). A leggyakrabban alkalmazott eszközök a teljesítményértékelés, valamint a szakmai továbbképzések és tréningek. Ezt követik – hasonló gyakorisággal – a kompetenciák azonosítása, a továbbtanulás támogatása, a készségfejlesztő tréningek és a vezetőfejlesztő programok. Kisebb arányban jellemzők a funkciók közötti mozgások, a mentorprogram és a karriermenedzsment.

15. táblázat: Szervezetfejlesztési eszközök

Szervezetfejlesztési eszközök	Minden munkakör esetén	Szellemi munkakörök esetén	Stratégiailag fontos munkakörökben	Nem alkalmazzák
Teljesítményértékelés	80%	10%	5%	5%
Szakmai továbbképzések	70%	25%	5%	0%
Kompetenciák azonosítása	65%	15%	10%	10%
Vezetői kompetenciák azonosítása	65%	10%	15%	10%
Továbbtanulás támogatása tanulmányi szerződéssel	65%	10%	10%	15%
Készségfejlesztő képzések	65%	20%	0%	15%
Fejlesztési tervek a gyengén teljesítőkre	60%	10%	5%	25%
Vezetőfejlesztő programok	50%	15%	25%	10%
Külföldi munkavégzési lehetőségek	40%	20%	15%	25%
Funkciók közötti mozgások	40%	25%	10%	25%
Kompetenciák mérése	35%	10%	20%	35%
Mentor program alkalmazása	30%	10%	20%	40%
Fejlesztési tervek a High Pot-okra	25%	10%	20%	45%
Karriertervek kommunikálása	10%	15%	45%	30%
Karrier menedzsment alkalmazása	5%	40%	30%	25%

Forrás: saját vizsgálat

A szervezetfejlesztési stratégia és gyakorlat értékelését elvégezték 5-fokozatú Likert-skálán a HR vezetők (5 – teljes mértékben egyetért, 1- egyáltalán nem ért egyet). A válaszadók 70%-a (5-ös és 4-es válaszok alapján) úgy véli, hogy van lehetőség vállalaton belüli tanulásra fejlődésre, és csak

5% a 2-es válaszok aránya, azaz a kijelentéssel egyet nem értőké. A kitöltőknek 65%-a úgy vélekedik, hogy erős, stabil kultúrája van a vállalatnak, és szintén csak 5% azoknak az aránya, akik ezzel nem értenek egyet. Az erőforrásmenedzselés megítélése 55%-ban pozitív, 10% azok aránya, akik határozottan nem így látják. Kisebb arányban (40%) kapott pozitív megítélést az a kérdés, hogy a különböző eszközök révén bárki számára biztosított az előrelépés a vállalatnál, a korábbi kérdésekhez képest markáns az állítással egyet nem értők aránya (35%). A *fiatal kollégák motiválásában hatékonyan alkalmazzuk eszközeinket* kérdéssel csak 20%-ban értettek egyet, 30% pedig az abszolút egyet nem értők aránya.

A következőkben néhány szervezetfejlesztési eszköz alkalmazásának bemutatására kerül sor.

### ***Vezetői készségek, képességek fejlesztése - kompetenciák***

A kompetenciákra vonatkozóan több témakörben kellett értékelést végezniük a kitöltőknek:

- hogyan értékelik saját magukat, mennyire jók a megadott kompetenciákban,
- mennyire fontosak a munkakörükben a megadott kompetenciák,
- változott-e a megítélése a kompetenciáknak az elmúlt 5 évben (fontosabbá váltak-e)?

Általában elmondható, hogy a válaszadók többsége inkább kiemelt vagy jó erősségként tartja számon a kompetenciái többségét. Csak a nyelvtudás és coaching területén jelezték nagyobb arányban azt, hogy gyengék benne (10,9% és 7,4%). A fejlesztendő kompetenciákat az alábbiak szerint jelölték, többet is megadhattak:

- coaching: 40,1%
- nyelvtudás: 30,7%
- projektmenedzsment: 29,7%
- kommunikációs készség: 25,7%
- stratégiai gondolkodás: 21,3 %
- analitikus készség: 20,3%
- fejlődési készség: 18,8%
- alkalmazkodó készség: 17,3%

Egyöntetű a vélekedés – vezetői (28. ábra) és HR-es kérdőívben is -, hogy mely kompetenciákról állítják legtöbbször, hogy fontosabbá váltak az elmúlt 5 évben:

- probléma-megoldási készség,



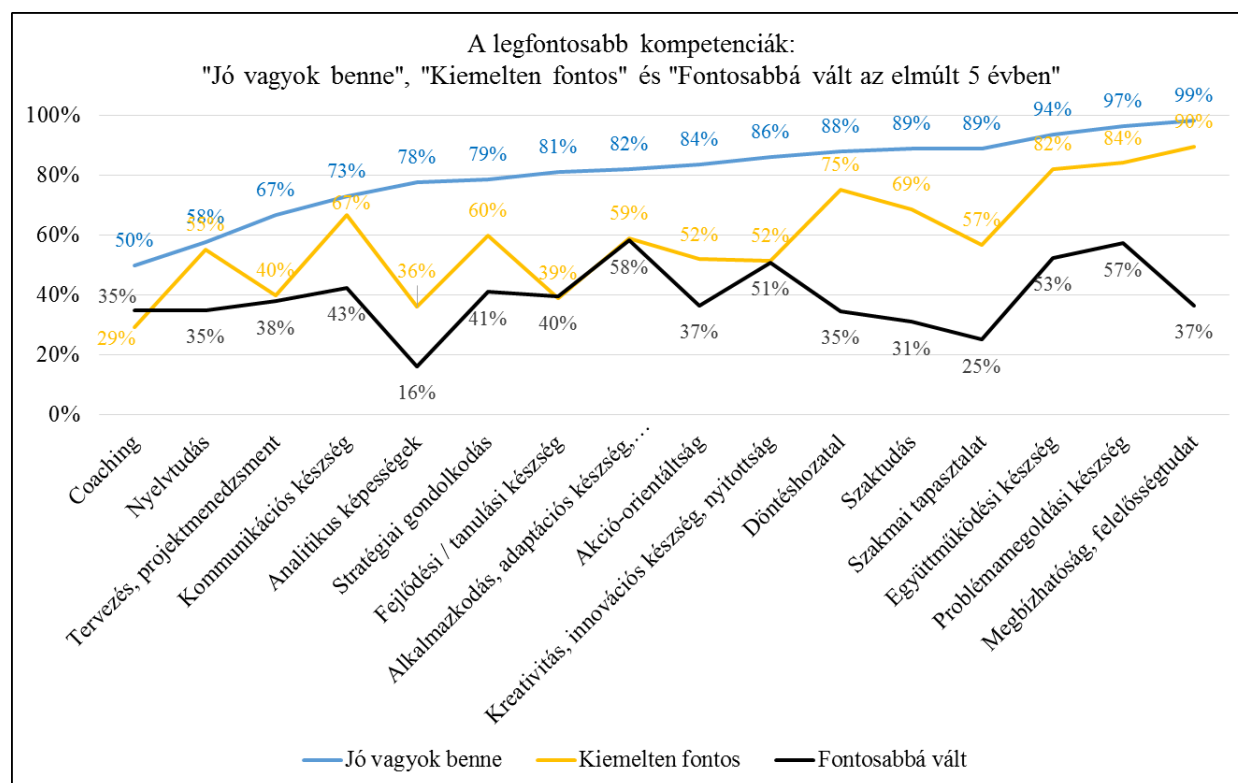
- alkalmazkodási, adaptációs készség,
- együttműködési készség,
- kreativitás, innovációs készség, nyitottság.

A részletes adatok alapján az a két kompetencia is megegyezik, amelyről legnagyobb számban nyilatkoznak úgy, hogy veszített a jelentőségéből:

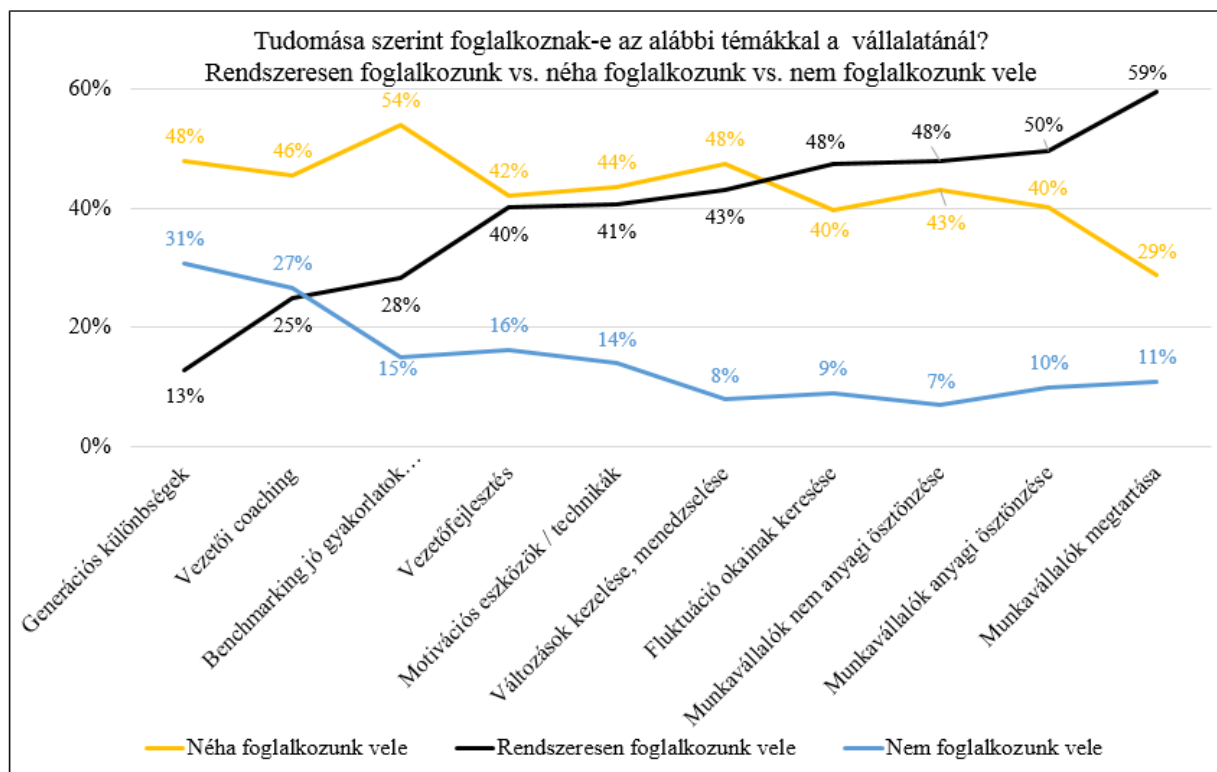
- szakmai tapasztalat és szaktudás.

A vállalatoktól rendszeres segítséget a munkaerőpiaci problémák kezelésére csak a vezetők 33,2%-a kap, 47%-uk esetén néhány programról beszélhetünk, közel 20%-uk nem foglalkozik a felmerült témákkal/kihívásokkal. A visszajelzések alapján azok a témák, amelyekkel rendszeresen foglalkoznak a következők (29. ábra):

- a munkavállalók megtartása,
- a munkavállalók anyagi ösztönzése,
- a munkavállalók nem anyagi ösztönzése,
- a fluktuáció okainak csökkentése.



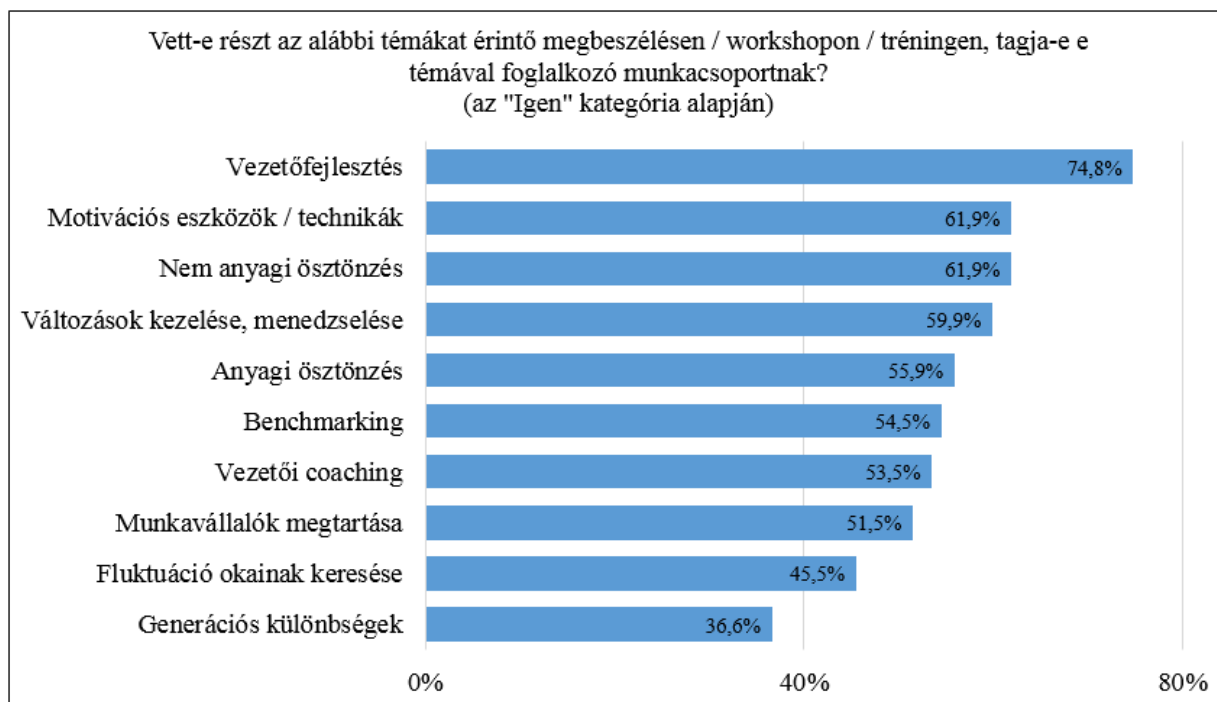
28. ábra: Kompetenciák megítélése a vezetők által  
Forrás: saját vizsgálat



29. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök vezetőknek I.  
Forrás: saját vizsgálat

A legkevésbé a generációs kérdésekkel és a vezetői coaching témakörével foglalkoznak. Ellentmond ezeknek az a visszajelzés, hogy ők maguk milyen témákban vettek részt workshopokon, tréningeken, megbeszéléseken, amit szintén a 30. ábra mutat. Ugyanis 74,8%-uk a vezetőfejlesztést jelölte meg, 61,9%-uk a motivációs eszközök/technikák témakört.

A vezetői feladatokhoz kapcsolódóan és a generációs különbségekre vonatkozóan visszajelzés van arra is, hogy mennyire tartják fontosnak az adott témát, és mennyire jellemző ez vállalatuk gyakorlatára. A megfelelő képességű vezetőket 88% tartja fontosnak többek között a munkaerő-megtartásban, amivel összhangban 84% lényegesnek tartja a hatékony vezető kiválasztást, és 78% vezetőprogramok és tréningek létét. A visszajelzések azonban nem konzisztensek, ugyanis az egyik válasz szerint a vállalatok többsége (82%) foglalkozik is ezzel, de a válaszadók 16%-a azt a választ adta, hogy egyáltalán nem. A téma fontosságára tekintettel ez az arány magasnak tekinthető. A másik kérdésnél (31. ábra) viszont 44% nyilatkozott úgy, hogy jellemző a vezetőfejlesztés a vállalatára. A generációs különbségek kezelését a válaszadóknak csak a 43%-a tartotta fontosnak, és 29% jelölte, mint jellemző gyakorlatot, ami viszont magasabb, mint a 30. ábrában megadott.



30. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök vezetőknek II.  
Forrás: saját vizsgálat

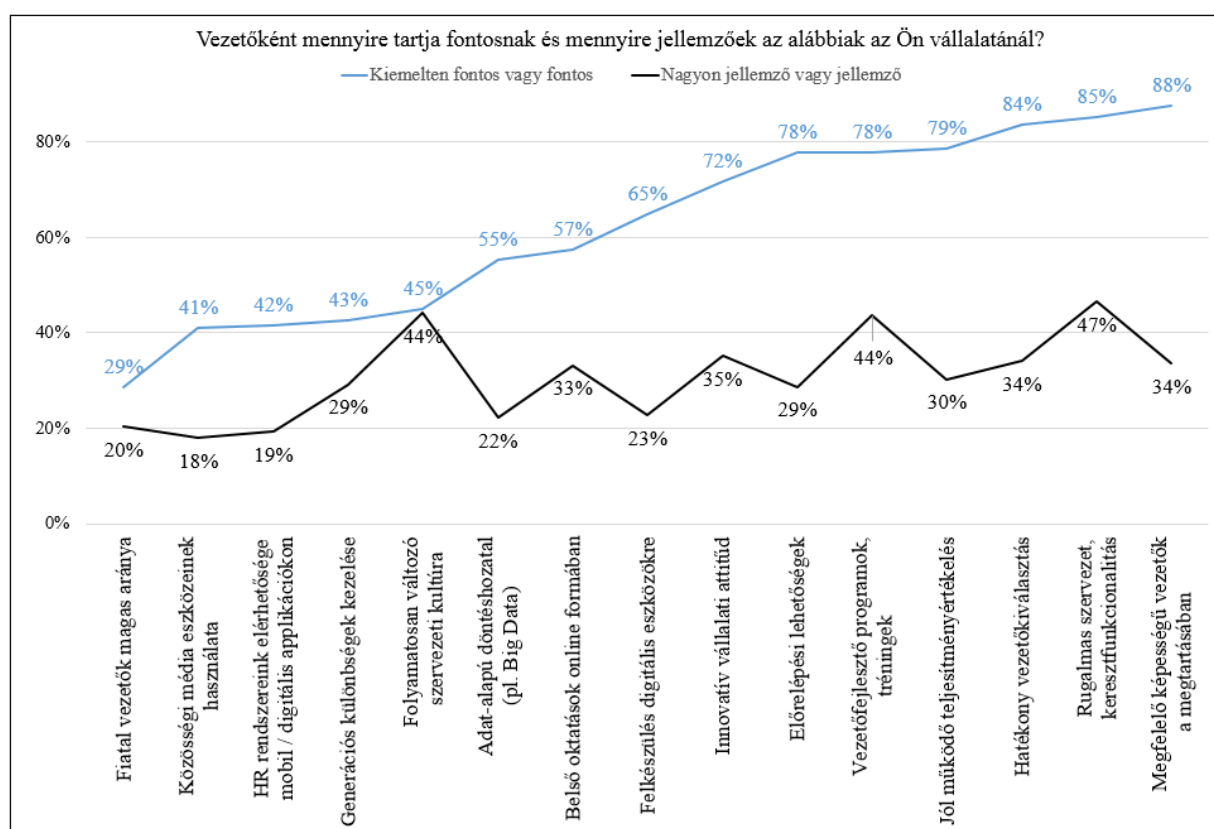
### ***Teljesítményértékelésre vonatkozó stratégiák***

A vezetői kérdőívet kitöltők fontosnak tartják a jól működő teljesítményértékelési folyamat meglétét: 78,7% kiemelten fontosnak vagy fontosnak vélte (középtérket 16,3% adott meg, nem tartja fontosnak 4,5%). Ugyanakkor a véleményük, hogy jellemző-e a vállalatára a hatékony teljesítményértékelés, eltérő tapasztalatot mutat elvárásaikhoz képest. Csak 5,4% jelölte azt, hogy nagyon jellemző, jellemzőnek 24,8% tartotta, középtérket adott meg 33,2%, nem tartja megfelelőnek 27,2%, 9,4% szerint pedig egyáltalán nem jellemző az állítás a vállalatra.

A HR kérdőívet kitöltő HR-es munkatársak még nagyobb fontosságot tanúsítanak a folyamatnak, hiszen 95%-uk jelölte kiemelten fontosnak vagy fontosnak (5%-os középtérrel), ugyanakkor kevésbé tartják jellemzőnek vállalatukra nézve a jól működő teljesítményértékelési folyamatot (20% a nagyon jellemző válasz aránya, 35 % a jellemző válasz aránya). A válaszadó vállalatok 80%-nál egyébként minden munkakör esetén alkalmaznak teljesítményértékelést, 10%-nál csak a szellemi munkakörökre, 5%-ban a stratégiailag fontos munkakörökben, valamint 5% azoknak az aránya, akik egyáltalán nem alkalmazzák. A gyengén teljesítőkre a vállalatok 60%-a készít fejlesztési tervet, 25% egyáltalán nem csinál ilyet. A kiemelkedő potenciállal rendelkezőknek (High Potential-HiPot) csak a cégek 25%-a kínál fejlesztési tervet, 45% nem foglalkozik a témával.

## Karriermenedzsment

A karriermenedzsment tipikus eredménye a vezetői munkakörbe kerülés, aminek alapja a vezetőfejlesztés. A vezetők 82,1%-a azt a visszajelzést adta, hogy a vállalatánál történik vezetőfejlesztés, bár a gyakoriságát tekintve megoszlanak a vélemények, ugyanis 42,1%-ban azt állítják, hogy csak néha, 40,1%-ban pedig azt, hogy rendszeresen. Ennek ellentmond részben az a tény, amikor saját magukról kell nyilatkozni, hogy vettek-e részt vezetőfejlesztő kurzuson. A felmérésben résztvevő vezetők 74,8% azt állítja, hogy igen. A vezetők fontosnak tartják, hogy a vállalatok tudatosan válasszák ki, készítsék fel és értékeljék vezetőiket.



31. ábra: Szervezetfejlesztési eszközök megítélése  
Forrás: saját vizsgálat

A 31. ábra azt mutatja, hogy a gyakorlatban nem látják ezen szempontok megvalósulását, mindegyik lehetőség esetében nagy a különbség a elvárás és a tapasztalat között. Hasonló eredményt kapunk azon kérdésekre is, amelyek bizonyos folyamatok konkrét használatára kérdeznek rá. Nagyjából a vezetők fele nyilatkozik úgy, hogy a vállalatánál használják az

átképzéseket, vállalati fejlesztési lehetőségeket (45,5%), valamint a karriertervezést (41,6%) és az előrelépési lehetőségek felajánlását (56,4%).

A HR vezetőktől kapott információk szerint a munkakörváltás a munkaviszony során leginkább a mérnökökre, elemzőkre, specialistákra jellemző. Mérnököknél a válaszadók 40%-a azt nyilatkozta, hogy 4-5 éven belül kerül sor erre, elemzők/specialisták esetén 50%-uk állította ezt. Termelési és szellemi munkakörök vezetőinél jellemzően 5 év után történik a válaszadók 30%-a szerint.

A karriermenedzsment kritikája nyilvánul meg akkor is, amikor arról nyilatkoznak a HR vezetők, hogy mennyire biztosított a karrier-előrelépés a vállalatnál (16. táblázat). A válaszadóknak csak a 40%-a véli úgy, hogy teljes vagy megfelelő mértékben (4-es és 5-ös válaszok). Ezzel a kérdéssel szoros összefüggést mutat az, hogy a fiatal munkatársak motiválását csak a kitöltők 20%-a tartja rendben lévőnek. Ugyanakkor az is látható a visszajelzésekből, az elmúlt 3 évben nőtt azon vállalatok száma, akik alkalmazzák a karriertervezést (35%) és az előrelépési (35%) lehetőségeket.

16. táblázat: Szervezetfejlesztési stratégia megítélése

Mennyire erős a vállalat szervezetfejlesztési stratégiája?	5: teljes mértékben, 1: egyáltalán nem		
	5-4	3	2-1
Eszközeink révén biztosított a karrier előrelépés bárki számára a vállalatnál	40%	25%	35%
Hatékonyan alkalmazzuk eszközeinket, hogy a fiatal kollégákat motiválni tudjuk	20%	55%	25%
A vállalat jól menedzseli az erőforrásait	55%	35%	10%
Erős, stabil vállalati kultúránk van	65%	30%	5%
Sokat tanulhatunk, fejlődhetünk a vállalaton belül	70%	25%	5%

Forrás: saját vizsgálat

A felmérés visszajelzéseiből az látszik, hogy a vállalatok használják a különböző szervezetfejlesztési eszközöket az egyéni előmenetek megvalósítása érdekében, egyben enyhítendő a munkaerőpiaci nyomást saját magukon. Ugyanakkor az is nyilvánvaló, hogy nem használják ki teljes mértékben a belső piaci mozgások lehetőségeit a hiányzó munkaerő megtalálására. A teljesítményértékelés szükségességét a vállalatok felismerték, ugyanakkor a karriermenedzsment nem tudatosan felépített folyamat a vállalatok nagyrésznél, hiszen a feltételrendszerét ki sem alakították, folyamatát és eszközeit ki sem dolgozták, különösen a nem

vezetői munkakörökre vonatkozóan. Pedig az előrejutás, karrierépítés kedvezően hat a dolgozók elköteleződésére, növelheti a munkáltatónál töltött szolgálati időt, így az esetleges fluktuációt követő költségeket is csökkenti.

### 3.2.8 Az erőforrás kiáramlásának kezelése

A vezetői és HR kérdőívek kitöltőinek nagy része (62,5% és 65%) egyaránt úgy látja, hogy az elmúlt időszakban nőtt a vállalatnál tapasztalható fluktuáció és lemorzsolódás, illetve 54% és 50% határozottan azt állítja, hogy egyértelműen nehézséget jelent a munkaerő megtartása, különösen a törzsgárdán kívüliek esetében. A 17. táblázat azt mutatja, hogy milyen a vállalatok megoszlása a fluktuációs arányuk tekintetében bizonyos munkakörökben 2017-re és 2018-ra.

17. táblázat: Fluktuáció alakulása 2017-2018

Fluktuáció nagysága		0-3%	4-5%	6-10%	11-20%	21-35%	36-50%	50% felett	Nincs fluktuáció
Szellemi dolgozók	2017	35%	25%	30%	5%	5%	0%	0%	0%
	2018	35%	15%	30%	10%	5%	0%	0%	0%
1 éven belül felvett szellemi dolgozók	2017	50%	20%	5%	10%	10%	0%	0%	0%
	2018	50%	5%	20%	10%	5%	0%	0%	10%
Fizikai dolgozók	2017	10%	10%	25%	20%	10%	20%	0%	5%
	2018	15%	15%	10%	30%	10%	10%	5%	5%
1 éven belül felvett fizikai dolgozók	2017	15%	20%	10%	10%	20%	20%	0%	5%
	2018	25%	10%	5%	10%	25%	15%	5%	5%

Forrás: saját vizsgálat

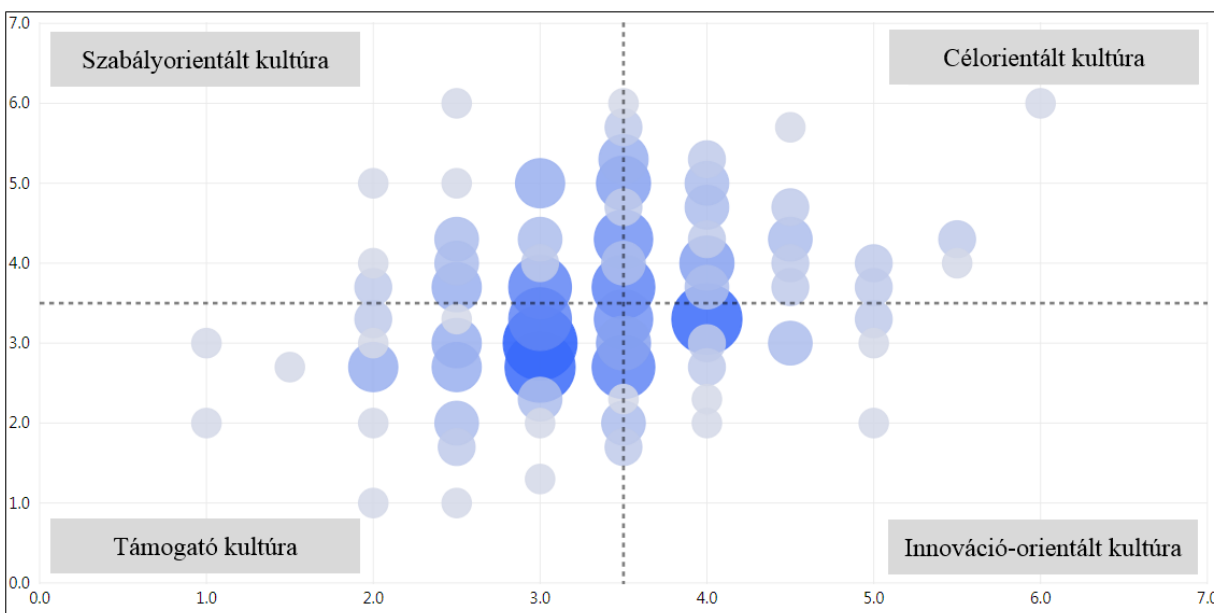
Az adatokból kiolvasható, hogy a fizikai dolgozók esetén a magasabb fluktuációs arány – 10% felett – több vállalatot jellemez a szellemi dolgozókhoz képest, különösen az 1 éven belül felvettek esetében. A fizikai dolgozók esetén nem ritka a 20 % körüli fluktuáció, ami összhangban van a 20. ábrán bemutatottakkal. A vállalatok harmadánál minimum minden 5. fizikai dolgozó elhagyja a céget, 2018-ban a cégek 5%-nál pedig gyakorlatilag minden 2. fizikai dolgozó kicserélődött. Az 1 éven belül felvettek esetén a cégek 45%-ára jellemző a minimum minden 5. fizikai dolgozó cserélődése, 20%-ra pedig a minimum minden harmadik fizikai dolgozóé. A HR vezetők visszajelzése alapján minden cég foglalkozik a fluktuáció és a munkavállalók megtartásának vizsgálatával. 70%-uk kiemelten fontos témának tartja. A vezetői kérdőív válaszai is ezt az arányt erősítik, azaz hogy a vállalatok nagy része rendszeresen foglalkozik a fluktuáció és

annak okainak megtalálásával. Nagyjából a kitöltők fele vett is részt ezen témákkal foglalkozó workshopon vagy megbeszélésen, amely a téma stratégiai fontosságát igazolja.

Összességében az látható, hogy a fluktuáció valóban problémát jelent a vállalatoknak. Különösen a fizikai munkakörök, azon belül az 1 éven belüliek esetében. A megtartás a hosszabb szolgálati idővel rendelkezők esetén nem okoz problémát, például a vezetői munkakörökben lévőkre, ahol magas lojalitással találkozunk, és már törzsgárda tagnak tekinthetők (3.2.1. fejezet).

### 3.2.9 Vállalati kultúra és vezetői stílus

Az elméleti részben leírtak– versengő értékek modellje - alapján a vezetők válaszai az alábbi megoszlást adják a *vállalati tipológiákra* (32. ábra). A vezetők 18%-a célorientáltak, 11%-a innovációorientáltak, 31%-a szabályorientáltak és 41%-a támogatóknak látja vállalatuk kultúráját. A kultúratispológia nem értékítéletek, pusztán azt fejezik ki, hogy hogyan érdemes a vállalati jellemzőket, magát a kultúrát használni a teljesítmény fejlesztése érdekében.



32. ábra: A felmérésben résztvevő vállalatok tipológiája a versengő értékek modell alapján  
Forrás: saját vizsgálat

Az „x” tengelyen látható értékek két kérdésnek eredője, amit 1-6-os skálán jelöltek a kitöltők az adott vállalatra jellemzően:

- a belső folyamatok fókusz (1-es érték) vs. a környezeti kihívások keresése (6-os érték),
- kockázatvállalás (1-es érték) vs. kockázatelkerülés (6-os érték).

Az „y” tengely három kérdésen alapul, aszerint hogy mi jellemzi az adott vállalatot:

- önálló döntéshozatal (1-es érték) vs. erős központi kontroll (6-os érték),
- dinamizmus (1-es érték) vs. stabilitás (6-os érték),
- informális (1-es érték) vs. erős formalitás (6-os érték).

Ezen válaszok átlaga alapján négy vállalati kultúra került meghatározásra:

- ha az „x” érték 1 és 3,5 közé esik, valamint az „y” is 1 és 3,5 közötti, akkor az adott vállalat támogató kultúrájú,
- ha az „x” 3,5 és 6 közötti, valamint az „y” 1 és 3,5 közé esik, akkor innovációorientált,
- ha az „x” 1 és 3,5, az „y” pedig 3,5 és 6 közé esik, akkor szabályorientált,
- ha az „x” és „y” is 3,5 és 6 közötti értéket mutat, akkor célorientált.

A fenti tipológiát erősíti, ha a vállalati kultúra jellegét összevetjük olyan kérdésekkel, amelyek kifejezetten a folyamatos fejlődés/fejlesztés szemléletére kérdeztek rá, ahol az 1-es válasz az egyáltalán nem jellemző, az 5-ös válasz a teljes mértékben jellemző állítást jelent. A 18. táblázat (keresztábra) az 1-2, valamint 4-5 válaszokra adott visszajelzéseket összevontan tartalmazza:

18. táblázat: Innovatív szemlélet és vállalati típusok

<b>Innovatív vállalati attitűd megléte a vállalatra vonatkozóan</b> <b>5: teljes mértékben, 1: egyáltalán nem</b>			
Vállalati kultúra	<b>4-5</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
célorientált	22%	31%	47%
innovációorientált	46%	36%	18%
szabályorientált	26%	44%	31%
támogató	45%	39%	16%
<b>Egy olyan vállalatnál dolgozom, ahol fontos az innováció,</b> <b>a fejlesztés, az új utak keresése</b> <b>5: teljes mértékben, 1: egyáltalán nem</b>			
Vállalati kultúra	<b>4-5</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
célorientált	58%	28%	14%
innovációorientált	79%	14%	7%
szabályorientált	65%	24%	11%
támogató	78%	18%	4%

Forrás: saját vizsgálat

Az eredmények alapján a támogatónak és innovációorientáltaknak deklarált kultúrákra jellemző inkább az innovatív vállalati attitűd, az innovációk, a fejlesztések, az új utak keresése a legmagasabb pozitív és a legalacsonyabb negatív válaszarányokkal.



A vezetői stílusra vonatkozóan két kérdést kellett a kitöltőknek megválaszolni egy 6-fokozatú skálán. A skála két végén az szerepelt, hogy inkább feladatcentrikusnak vagy inkább beosztottcentrikusnak tartják magukat, illetve hogy konfliktustűrőnek vagy konfliktuskerülőnek. A válaszok eloszlását mutatja a 19. táblázat. A vezetők a feladat-beosztottcentrikus skálán inkább feladatcentrikusnak tartják magukat: 14% egyértelműen, az 1-es választ jelölve, 43% a 2-es, 27% a 3-as választ jelölve, csak 16% jelölt a beosztottcentrikusság irányába (a 6-os választ nem jelölték). A konfliktustűrő-elkerülés skálán pedig inkább konfliktustűrőnek (68%) értékelték magukat a vezetők, 12% az 1-es, 37% a 2-es, 19%-ban a 3-as választ jelölték meg. A konfliktuskerülés irányába pedig összesen 32%-ban adták le voksukat. Ha a két szempontot összesítve nézzük, akkor elmondható, hogy a mintában lévő vezetők többségben inkább feladatcentrikus és konfliktustűrő vezetőkkel találkozunk, ami az üzleti környezetet figyelembe véve logikusnak tűnhet. A járműipari környezet, a folyamatos kihívások a mindennapok során a vezetési feladatnak a problémamegoldó jellegét erősítik, és erős eredményorientáltságot tesznek szükségessé. Ezek alapján a vezetést, mint problémamegoldó folyamatot is értelmezhetjük, amely pontosan meghatározható részfolyamatokból áll konkrét feladatokkal (probléma azonosítása, feltárása, okok elemzése, döntés-előkészítés/döntés a változásokról, korrekciókról, akciók végrehajtása, ellenőrzése). A vezetői feladat rendszerekben való folyamatos gondolkodást és helytállást tesz szükségessé a PDCA ciklusnak megfelelően (Dobák, 2002). A problémák jelentős része pedig konfliktusokból fakad, amit szükségszerűen kezelni kell, nem elkerülni. Ezért valószínűsíthetően – mint elvárt magatartási modell – erőteljesebben jelen van a konfliktustűrő.

		Konfliktustűrő ←————→ Konfliktuskerülő						Összesítés
		1	2	3	4	5	6	
Feladatcentrikus ↑ ↓ Beosztott centrikus	1	36%	17%	8%	0%	13%	25%	14%
	2	28%	44%	36%	49%	56%	50%	43%
	3	16%	27%	33%	28%	25%	25%	27%
	4	4%	8%	15%	19%	0%	0%	10%
	5	16%	4%	8%	5%	0%	0%	6%
Összesítés		12%	37%	19%	21%	2%	2%	100%

19. táblázat: A vezetők önértékelése a vezetési stílusukra vonatkozóan  
Forrás: saját vizsgálat

### 3.2.10 A munkaerőpiaci kihívások kezelése, mint változtatásmenedzsment

A változtatásmenedzsment módszertani kérdéseivel a vezetők visszajelzései szerint foglalkoznak a vállalatnál: 43,1% szerint rendszeresen, 47,5% szerint néha. Hasonló visszajelzés érkezett a HR kérdőívből (45%, 50%). A válaszadók 40,1%-a vett is részt ilyen témájú megbeszélésen, workshopon, tréningen. A kérdőívek részletesen rákérdeztek a változtatásmenedzsment fontosságáról alkotott véleményre és a változtatásmenedzsment részfeladatainak kezelésére. A kérdések 3 csoportba sorolhatók:

- I. a változások általános megítélése: változások szükségessége, folyamatok fejlesztésének fontossága, személyes közreműködés új dolgok bevezetésében (ábrán szürkével jelölt),
- II. a vállalat reakciója a munkaerőpiaci kihívásokra, mint változásokra, változtatásokra: a vállalatok innovációhoz való viszonya, a stratégia megléte a kihívásokra, vállalatvezetés elkötelezettsége, információ és kommunikáció a munkaerőpiaci nehézségek kezelése során, konkrét akciók (ábrán narancssárgával jelölt),
- III. a vezetők feladatainak értékelése: vezetői szerep és elköteleződés, vezetői kommunikáció a nehézségek kapcsán, munkatársak támogatása és elismerése (ábrán kékkel jelölt).

A válaszokat 1-től 5-ig terjedő skálán adhatták meg a felmérésben résztvevők, ahol az 1-es az „Egyáltalán nem értek egyet”, az 5-ös a „Teljes mértékben egyetértek” opció. Az eredményeket a 20. táblázat mutatja az 1-2 válaszokat és 4-5 válaszokat összevonva. A visszajelzésekből az állapítható meg, hogy a fent említett témakörök megítélésében mutatkoznak különbségek. A változások általános megítélésével (I. kérdések) a vezetők jelentős része (93% felett) azonosul. A vezetői változtatásmenedzsment részfeladatok (III. kérdések) önértékelése viszonylatában – bár az I. kérdésekhez képest átlagosan alacsonyabb eredménnyel – 83% és a felett van azon vezetők aránya, akik saját teljesítményüket határozottan jónak ítélik meg, az 1-2 válaszok aránya elenyésző. Érzékelhető, hogy a változtatásmenedzsment témaköre része a vezetői munkának, fontos vállalati folyamat, és mint kompetenciát folyamatosan fejlesztik vállalatok. A szerző egy korábbi kutatásában (Mesics 2014) még azt tapasztalta, hogy arányaiban nagyobb kihívásként fogalmazták meg a vezetők a változtatásmenedzsment kompetenciának a megfelelő szinten történő teljesítését. A vállalat reakcióját, alkalmazkodását (II. kérdések) a munkaerőpiaci nehézségekre viszont kevésbé látják megfelelőnek. A 4-5 válaszok aránya minden esetben 70% alatt van és akár 33%-ra csökken, valamint nagyobb arányt képvisel az 1-2 válaszok aránya is, akár a közel 30%-ot is elérve.

Ez az éles eredménykülönbség több jelenségre is felhívja a figyelmet. A vezetői magatartás alapvetően befolyásolja a szervezetek teljesítményét. A szervezeti teljesítmény elvárásokat fogalmaz meg a szervezetben működő szereplőkkel, így a vezetőkkel szemben is, amit saját céljaikkal, elképzeléseikkel összhangba kell hozni.

Az ezek mentén megvalósuló egyéni teljesítmény és hozzájárulás nem lehet független a vállalati céloktól. Amennyiben az egyén adott témában teljesítményét jónak látja, ugyanakkor úgy gondolja, hogy a vállalati célok megvalósulása elmarad az elvárttól, akkor a környezet-szervezet (csoport)-egyén illeszkedésének követelménye (Bakacsi, 2003) nem valósul meg.

A változások kezelésének tudatosságára vagy annak hiányára is utalhat a fenti eredménykülönbség. Úgy tűnik, hogy a vállalatok inkább reaktív módon reagálnak a munkaerőpiaci változásokra, ami elsősorban egyéni vezetői reakciókban realizálódik, mintsem proaktív módon, tudatosan tennék egységes vállalati szintű akciókban. Azaz inkább változásmenedzselésről beszélhetünk és nem változtatásmenedzselésről a vállalati gyakorlatok alapján.

A rendszerszemléletű problémamegoldás hiánya nem eredményez, nem ad keretet a nehézséget jelentő folyamatok hatékony kezeléséhez, amely így nem tud kollektív tapasztalatként, tudásként manifesztálódni. Különösen szembetűnő a komplex kommunikációs stratégia hiánya. Mesics (2012) korábbi vállalati esettanulmánya is megerősítette, hogy bármilyen új folyamat, eszköz bevezetése esetén az azokról meglévő vagy kapott tudás nagyban befolyásolja az új folyamattal kapcsolatos elégedettséget.

20. táblázat: A változtatásmenedzsment szempontjainak megítélése

Szempontok/állítások				
<b>Állítások 5: teljes mértékben, 1: egyáltalán nem ért egyet</b>		<b>5-4</b>	<b>3</b>	<b>1-2</b>
I.	Fontos, hogy folyamatosan fejlesszük folyamatainkat	97,5%	2,0%	0,5%
	Fontosnak tartom, hogy résztvegyek valami újnak a bevezetésében	93,1%	6,4%	0,5%
	Nincs szükség változásokra	1,0%	4,5%	94,5%
II.	Egy olyan vállalatnál dolgozom, ahol fontos az innováció és a fejlesztés, az új utak keresése	69,8%	21,3%	9,0%
	A vállalatvezetés elkötelezett, hogy megtaláljuk a szükséges munkaerőt	69,8%	19,8%	10,4%
	A működésünk szempontjából az egyik legfontosabb feladat lett, hogy megtaláljuk a szükséges munkaerőt	65,3%	21,8%	12,9%
	Őszintén és nyíltan beszélünk a vállalatot érintő munkaerőpiaci nehézségekről	64,9%	25,2%	9,9%
	A vállalatvezetés elkötelezett, hogy motiválja a munkatársakat	59,4%	25,7%	14,9%
	Vállalatunknak van elképzelése arra vonatkozóan, hogy hogyan reagáljon a munkaerőpiaci kihívásokra	52,5%	31,7%	15,9%
	Amennyiben hosszabb távon hiányzó munkaerő van a csoportban, megvannak a vállalati eszközök a kezelésére	47,0%	29,2%	23,7%
	Ezeket az elképzeléseket, stratégiákat megbeszéljük a különböző szintű vezetőkkel	46,5%	35,1%	18,3%
	Folyamatosan alkalmazunk új eszközöket annak érdekében, hogy megtaláljuk a munkaerőt	44,1%	35,6%	20,3%
	Az elmúlt 1 évben többször kellett újraosztani a feladatokat a csoportban/területemen, mert nem sikerült (időben) pótolni a hiányzó munkaerőt	38,1%	22,8%	39,1%
	Az új módszerek, eszközök bevezetésekor minden információt megkapok a módszerre vonatkozóan	33,7%	37,1%	29,2%
	Fontos lenne, hogy a vezetők több információt kapjanak arról, hogy milyen trendek vannak a munkaerőpiacon	6,0%	24,8%	69,3%
	Vezetőként odafigyelek arra, hogy a területemen a kollégák elmondhassák véleményüket a problémákról és ötleteiket, a megoldásokra	96,0%	3,5%	0,5%
	A csoporton belül segítjük egymást a problémák megoldásában	96,0%	4,0%	0,0%
	Felvetett ötleteikről visszajelzést adok	94,1%	5,9%	0,0%
Amennyiben nem tudjuk biztosítani az erőforrást a csoportban, őszintén elmondom ennek az okát, következményeit	89,6%	9,9%	0,5%	
Ha valaki jelzi, hogy szeretné képezni, fejleszteni magát, azzal mindig foglalkozom	89,1%	10,4%	0,5%	
Ha valaki elmegy a csoportból, akkor az ott maradt kollégákkal megbeszéljük a kialakult helyzetet	89,1%	9,4%	1,5%	
Vezetőként tudom, hogy mi az én feladatom a munkaerő biztosítása, megtartása érdekében	88,2%	9,9%	2,0%	
Elismerem azokat, akik átmenetileg többet kell, hogy vállaljanak, ha hiányzónk van	84,2%	13,4%	2,5%	
Folyamatosan visszajelzést adok, hogyan alakulnak a vállalat dolgai	83,2%	15,3%	1,5%	

Forrás: saját szerkesztés

### 3.3 A hipotézisek vizsgálata, további statisztikai elemzések

A hipotézisek vizsgálatát az elméleti áttekintés és a saját kutatás alapján végeztem el. A saját kutatás eredményei két szinten kerültek elemzésre. Egyrészt a leíró statisztikai eredmények értelmezésével, másrészt matematikai (valószínűségi) statisztikai módszerek alkalmazásával. A következőkben a hipotézisek teljesülésének bemutatására és értékelésére kerül sor.

**H1: A járműipari cégek felkészültek módszereikben, eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból, hiányokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.**

– *A vállalatokat jellemző munkaerőpiaci kihívások, hiányok jelenléte*

A vállalatok mindegyikének volt új projektje, bár a 2016-os, 2017-es növekedés után tapasztalható némi visszaesés 2018-ban és 2019-ben a termelési volumenben. A válaszadók különböző HR kihívások, nehézségek meglétét értékelték vállalatukra vonatkozóan: a fluktuációt, a betöltetlen állások alakulását, a jelöltek számát, a felvételek alakulását (akár pályakezdők, akár tapasztaltak felvételéről van szó), a munkaerő megtartását, a kapacitáskihasználás és projektek bizonytalanságát. Ha az összes választ vizsgáljuk, akkor a válaszadók 51%-a szerint az előbbi problémák "részben érintik őket, de kezelni tudják". 27% ítélte ennél komolyabbnak, 19% ennél kevésbé jelentősnek a problémát. Az alkérdések további vizsgálata alapján megállapítható, hogy növekedő fluktuáció, lemorzsolódás jelen van, kevesebb az új jelölt, ami elsősorban pályakezdőket és tapasztalattal nem rendelkezők felvételét jelenti. A betöltetlen állások száma a vállalatok harmadánál nő, ezek azok a cégek, amelyek elsősorban nem tudják kapacitásukat kihasználni. Kb. 13-15%-ra tehető azok aránya, akik a munkaerőhiány miatt projektektől estek el. Nagyobb arányban – a vállalatok fele – jelzik (legjelentősebb) problémaként a munkavállalók megtartását. A legnagyobb kihívásként is a kollégák megtartását jelölték meg a válaszadók.

– *A munkaerő-kereslet és munkaerőhiány kezelésének gyakorlata*

Az alkalmazott eszközrendszer vonatkozásában 32 eszközt értékelték a vezetők/HR-esek. A válaszadók 6%-a szerint vállalatuk 5-10 eszközt használ, 31% 10-15 eszközt, a legmagasabb arányban, azaz 40% 15-20 eszközt jelölt meg, 18%-uk 20-24 eszközt, 5%-uk pedig 25-30 eszközt.

A leggyakrabban alkalmazott eszközök között szerepel a termelékenység javítása, ami azért fontos, mert Magyarországon (és Közép-Kelet-Európa más országaiban is) az autóipar egyik legnagyobb gyengeségének vélik. A gyakornoki programok, a duális képzésben való részvétel, vállalati tanműhely alkalmazása összhangban van azzal a ténnyel (lásd fent), mely szerint a betöltetlen állások száma elsősorban pályakezdőkkel kerül betöltésre. Hiszen ezen módok révén van lehetőség már korán megtalálni a fiatal pályakezdőket. Nyilvánvaló, hogy a leggyorsabban mobilizálható munkaidőnyerési lehetőség – munkaidőkeret, túlóra – is a népszerű eszközök között van, és a további atipikus formák gyakoribbá válása tapasztalható, elsősorban azért, mert ezekkel a formákkal új/potenciális munkaerőt lehet megszólítani. A kölcsönzött és a saját munkaerő alakulásának vizsgálata is azt erősíti, hogy a munkáltatók elmozdultak attól a megközelítéstől, hogy a munkaerő-kölcsönzést kizárólagosan alkalmazzák létszámnövekedésnél. Az adatok azt mutatják, hogy a saját állományba történő direkt felvétel növekszik, illetve a leginkább növekedő időszakban átvették a kölcsönzött munkaerőt saját állományba a maximális időbeni (jogi maximum) lehetőségeket nem kihasználva. A vállalatok többsége anyagi ösztönzőkkel is próbálja a megtartást erősíteni. Azonban úgy tűnik, hogy ez is elsősorban a törzsgárda megerősítését célozza, hiszen a leggyakoribb az általános béremelés és a hűségprémium alkalmazása.

– *A leíró statisztikai eredményeken túli statisztikai elemzések*

További lehetőséget rejt a hipotézis vizsgálatában, ha különböző változók közötti mélyebb összefüggéseket keresünk egyéb statisztikai módszerekkel. Ennek eredményeként a munkaerőpiaci nehézségek megléte az alábbi tényezőkkel is összevetésre került:

- vállalat nagyságával, a munkaerőpiaci nehézségek esetén alkalmazott akciók számával,
- a vezetők mennyire érzékelik azt, hogy segítséget kapnak a munkaerőpiaci kihívások/nehézségek kezelésére,
- a vezetők személyesen konkrétan hány workshopon, tréningen, munkacsoportban vettek részt a témához kapcsolódóan,
- bizonyos szervezeti jellemzők mennyire részei a vállalati gyakorlatnak (31. ábrán bemutatott tényezők)

Az összefüggések vizsgálatára az ANOVA (szórás) analízissel került sor. A szórásanalízis hasznosnak bizonyuló módszer akkor, amikor egy valószínűségi változó adathalmaza több csoportból áll, és a cél azon összefüggés megállapítása, hogy a csoportok mind azonos adathalmaz részei, vagy valamely faktor hatása miatt különböznek egymástól. Annak a vizsgálatát jelenti, hogy

valamely faktornak van-e hatása, az mennyire erős a vizsgált valószínűségi változó értékének kialakításában, mennyire játszik fontos szerepet abban. Kiindulási feltételek:

- $H_0$ , amikor nincs kapcsolat a 2 változó között (a csoportok között nincs különbség)
- $H_1$  esetén van kapcsolat a 2 változó között
- ha  $p < 0.05$  (szignifikancia szint)  $\rightarrow H_0$  elvetése, azaz van kapcsolat a változók között
- Szóráshányados „H-mutató”, a kapcsolat szorosságát vizsgáló mutató, azt jelzi, hogy mennyire erős a kapcsolat a változók között. Maximális értéke 1, a minimuma 0. Annál erősebb a kapcsolat a 2 változó között, minél inkább 1-hez közelít a H mutató.
- $H^2$ , szórásnégyzet hányados (%): a  $H^2$  értéke megmutatja, hogy a mennyiségi ismerv valamely változatához való tartozás milyen mértékben (hány százalékban) határozza meg a minőségi ismervhez való tartozást.

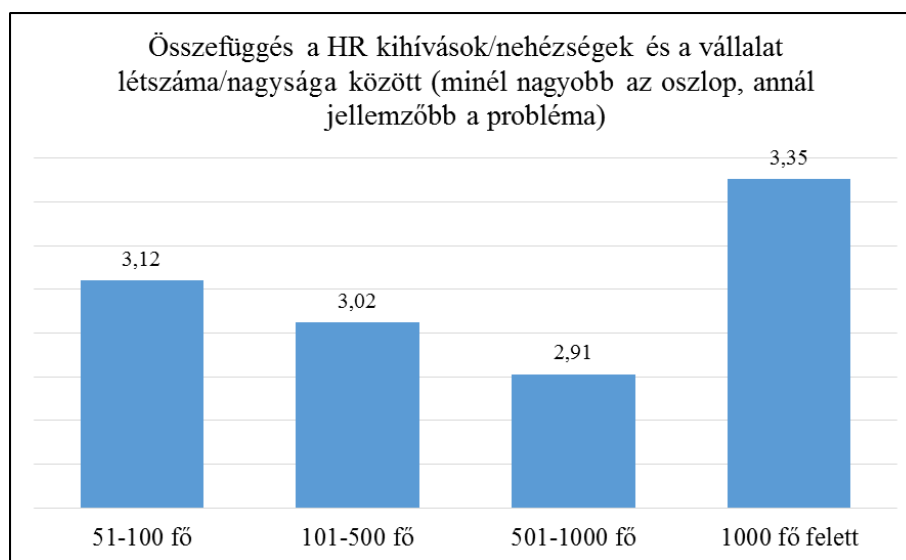
A 21. táblázat tartalmazza a HR kihívások, nehézségek megítélésének és a fenti öt változónak a potenciális összefüggéseit. Az eredmények szerint a kisebb (100 fő alatti) cégeknél és a nagyvállalatoknál (1000 fő felett) komolyabb problémát jelentenek a munkaerőpiaci kihívások. A vállalat mérete meghatározza, hogy a munkaerőpiaci nehézségek, kihívások mennyire jellemzőek az adott vállalatra. Minél magasabb a szám, annál jellemzőbbek a munkaerőpiaci nehézségek az adott vállalatra (33. ábra). Nincs ellentmondás az eredmények között. A kisebb létszámú cégeknél a kilépések, esetleges új létszámigények nagyobb nehézséget eredményeznek, ugyanis kevesebb tartalék van a szervezetben, kevésbé van mód az átszervezésre, munkakörök összevonására, hiszen eleve kisebb a specializáció. A nagylétszámú cégeknél pedig bármilyen mértékű is a fluktuáció, nagy veszteséget jelen, folyamatosan kell toborozni, kiválasztani, betanítani jelentős létszámot.

21. táblázat: HR kihívások és egyéb változók összefüggései

Változó	Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Vállalat mérete	Between Groups	5,03716	3	1,67905	3,5092941	0,02	2,650209357
	Within Groups	94,73487	198	0,47846			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 5%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) --> > H0 elvetése	
	<b>H= 0,22</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.			H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Alkalmazott akciók számossága	Between Groups	5,730024	5	1,146	2,3884744	0,04	2,260167452
	Within Groups	94,04201	196	0,47981			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 6%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) --> > H0 elvetése	
	<b>H= 0,24</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.			H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között, de döntési határ közelében	
Segítség vezetőknél	Between Groups	8,266746	3	2,75558	5,9625546	0,00	2,650209357
	Within Groups	91,50529	198	0,46215			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 8%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) --> > H0 elvetése	
	<b>H= 0,29</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.			H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Vezetői események számossága	Between Groups	2,881263	5	0,57625	1,1656994	0,33	2,260167452
	Within Groups	96,89077	196	0,49434			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 3%</b>					ha p > 0.05 (szignif. szint) --> > H0 elfogadása	
	<b>H= 0,17</b>		Nincs kapcsolat a 2 változó között.			H0 elfogadása--> nincs kapcsolat a 2 változó között.	
Szervezeti jellemzők	Between Groups	6,382968	4	1,59574	3,3661457	0,01	2,417490258
	Within Groups	93,38906	197	0,47406			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 6%</b>		%			ha p < 0.05 (szignif. szint) --> > H0 elvetése	
	<b>H= 0,25</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.			H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	

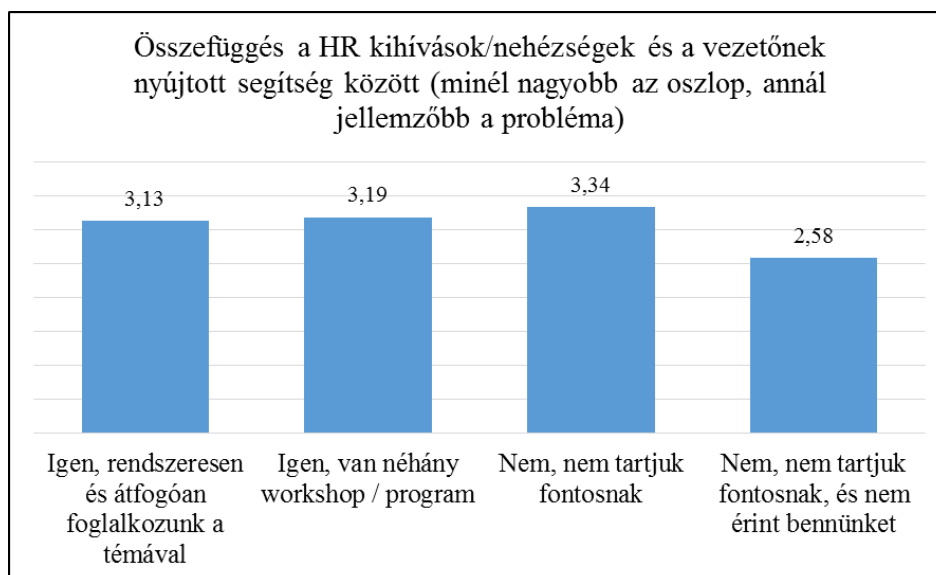
Forrás: saját vizsgálat





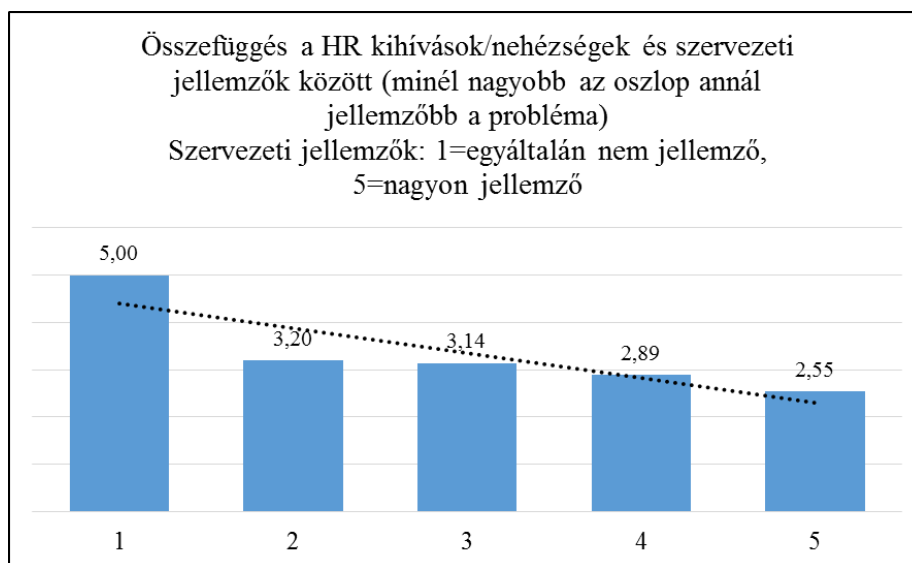
33. ábra: Kihívások összevetése a vállalat nagyságával  
Forrás: saját vizsgálat

Kapcsolat fedezhető fel a munkaerőhiánnyal kapcsolatos problémák nagysága/megítélése és ezen problémák kezelése között, azaz hogy kapnak-e a vezetők segítséget ebben (34. ábra). Ahol a munkaerőpiaci kihívások nem jellemzőek, ott jelzik legkevésbé a problémákat. Minél alacsonyabb az oszlopdiagram számértéke (maximális értéke: 5), annál kevésbé jellemzőek a munkaerőpiaci nehézségek az adott vállalatra. A további esetekben azonban látható, hogy a munkaerőpiaci kihívások kezelésének gyakorisága, rendszeressége csökkenti a nehézségek súlyosságát.



34. ábra: Kihívások összevetése a vezetőknek nyújtott segítséggel  
Forrás: saját vizsgálat

Egyértelmű kapcsolat mutatkozik akkor, ha a munkaerőpiaci problémák súlyosságát és bizonyos szervezeti jellemzők összehasonlítását tesszük meg az egyes alkérdésekre adott válaszok átlaga alapján (35. ábra). A szervezeti jellemzőkre vonatkozó értékek oszlopdigrammokkal kerültek ábrázolásra (5 kategória, 1-es az egyáltalán nem jellemző, 5-ös nagyon jellemző), ahol az oszlop magassága a munkaerőpiaci probléma/nehézség súlyosságát jelzi. Az ábra azt az összefüggést mutatja, hogy minél inkább érvényesek az adott vállalatra a felsorolt szervezeti jellemzők, annál kevésbé érzékelik a munkaerőpiaci problémákat. A szervezeti jellemzők között teljesen konkrét eszközök, folyamatok és szemléletmódok kerültek meghatározásra. A rugalmas szervezet, a keresztfunkcionalitás, a generációs különbségek kezelése, a digitalizáció adta lehetőségek használata, az adatalapú döntéshozatal, hatékony vezető-kiválasztás, innovatív vállalati attitűd, előrelépési lehetőségek, teljesítményértékelési folyamat, megfelelő vezetők, vezetőfejlesztő programok a szervezeti kultúra sajátjai. A vállalati munkaerő-áramlási folyamatokat stratégiaileg meghatározzák, és a szakirodalom feldolgozása alapján a versenyképességet befolyásolják.



35. ábra: HR kihívások összevetése szervezeti jellemzőkkel

Forrás: saját szerkesztés

A munkaerőpiaci kihívásokra, nehézségekre hozott akciók mennyisége, számossága változóval való összefüggés vizsgálatában az látható, hogy bár  $p < 0.05$ , tehát a nullhipotézis elvethető, azaz van kapcsolat a két változó között, de a döntési határ közelében van az érték. Ezért inkább elvetésre került a kapcsolat. Szintén nem volt azonosítható összefüggés abban, hogy mennyi, a témával foglalkozó eseményen vesznek részt a vezetők. A mennyiségi kérdés nem jelent egyben minőségi válaszokat a munkaerőpiaci nehézségekre.

– *A hipotézis értékelése*

A kutatási eredmények alapján elmondható, hogy bár eltérő nagyságrenddel, de a vizsgálatba bevont vállalatok szembesülnek munkaerőpiaci kihívásokkal, amelyet a fluktuáció növekedése, azaz a munkavállalók megtartásának nehézsége eredményez. Számos eszközt használnak a problémák enyhítésére akár a hiányzó munkaerő vagy munkaidő pótlása érdekében, a dolgozói motiváció és elégedettség növelésére, amely a megtartásban segíti a vállalatokat. A bemutatott folyamatok dinamikájából látható (2016-tól vizsgált időszak), hogy a vállalatok nyitottak új eszközök irányába akár szükségből, akár saját vagy más vállalatok tapasztalatai alapján:

- a kölcsönzött munkaerő csökkenése, azaz saját állományba történő felvételek alkalmazása,
- munkaerő-kölcsönzés keretében foglalkoztatottak átvétele saját állományba, korábban, mint azt a törvényi lehetőségek szükségessé tennék,
- külföldiek foglalkoztatásának megítélése és gyakorlati alkalmazása,
- atipikus foglalkoztatási formák jelenlétének erősödése.

Az eszközrendszerek rendelkezésre állnak, ami azt eredményezi, hogy a válaszadók többsége véli úgy, hogy bár szembesülnek nehézségekkel, de kezelni tudják azokat. Ugyanakkor a mennyiségi kérdésem túl, a vizsgálati eredmények felvetik a tudatosságra és az alkalmazott folyamatok minőségére való fókusz szükségességét is. Az eredmények szerint a nehézségekre való reagálás, a tudatos, rendszeres problémamegoldás, a vezetői bevonás, új eszközök alkalmazása segítheti a munkaerő megtalálását és megtartását, hiszen direkt hatásuk van a szervezeti kultúrára, a dolgozói motivációra, a munkáltatói arculat alakítására. Ebben a tekintetben azonban nem mondhatjuk, hogy a vállalatok minden lehetőséget kiaknáznának. Így a technológiai lehetőségeket a toborzás, kiválasztás, tréningbiztosítás, teljesítményértékelés esetén, új elemzési módokat a fluktuáció és megtartás vizsgálatához, vagy a megfelelően kiválasztott, felkészített vezetőket a dolgozók motiválásához, a karriermenedzsment folyamat működtetéséhez. A fejlesztési lehetőségeket jelzi a 31. ábra is, ahol azt látjuk, hogy mennyire gondolják fontosnak a szerzetfejlesztési lehetőségeket a vezetők, és azok milyen mértékben valósulnak meg. Az észlelt és kívánt állapot közötti különbség csökkentése eredményességi és elégedettségi potenciált eredményezhet.

**A saját kutatás megerősítette azt a hipotézist, hogy a vállalatok felkészültek módszereikben a munkaerőpiaci kihívások kezelésére.** Ugyanakkor nagyobb tudatosságot, a HR folyamatok minőségi alkalmazását vártam részben a szakirodalom alapján, azonban ez nem igazolódott, azaz ebben további fejlődési lehetőségek azonosíthatók.

***H2: A HR stratégiák (munkaerő-biztosítás és szervezetfejlesztés) sikerességét/eredményességét befolyásolja a HR osztály tevékenységének komplexitása, a HR folyamatok tudatos működtetése.***

*– Emberi erőforrások áramlása, munkaerő-felvételi stratégia eredményessége, toborzás, kiválasztás eszközrendszere, fluktuációelemzés*

A toborzási és kiválasztási eszközöket a 25. és 27. ábra mutatta be. Megállapításra került, hogy bár a vállalatok alkalmaznak új eszközöket mindkét területen, ezek elsősorban a technológiai lehetőségek kapcsán merülnek fel. Jelentős áttörés nem tapasztalható a keresés és kiválasztás módszertanában. A 23. ábrán bemutatott eredmények azt mutatják, hogy a vezetők harmada elégedett (4-es és 5-ös válaszok) a vállalat munkaerő-felvételi gyakorlatával. A munkaerő-felvétel folyamatának eredményességét, a munkaerő-megtartó képességet több ponton monitorozhatja, vizsgálhatja egy vállalat: próbaidő interjúkat a vállalatok háromnegyede alkalmaz valamilyen munkavállalói körre, a fluktuáció okait minden vállalat vizsgálja, és használ kilépő interjúkat is. A stay-interjúkat viszont csak harmaduk említette. Amennyiben a fluktuációelemzés gyakorlatát összevetjük fluktuációs adatokkal, akkor az tapasztalható, hogy nem azonosítható összefüggés az alkalmazott módszerek száma és a fluktuáció alakulása között. A fluktuációelemzés inkább tekinthető reaktív lépésnek, mint preventív akciónak. Azok a vállalatok, ahol a HR vezetők úgy nyilatkoztak, hogy ezek el projekttektől, beruházásoktól, minden esetben fogalmazznak meg akciókat a fluktuáció csökkentésére.

Fluktuáció szempontjából különösen a fizikai munkakörökben dolgozók kritikusak a vállalatok számára. Az esetükben magas a fluktuáció, különösen az 1 éven belül felvettek esetén. Nyilvánvalónak tűnik a fluktuációs adatok összevetése a releváns – fizikai munkaköröknél értelmezhető – toborzási, kiválasztási és szervezetfejlesztési eszközökkel mennyiségi és minőségi szempontból, azonban kapcsolat nem volt azonosítható az alkalmazott módszerek számossága, sokrétősége, tartalmára vonatkozóan. A kapott adatok alapján a fizikai munkakörökre vonatkozó fluktuáció alakulására nincsenek hatással. Nem volt kapcsolat a különböző pozíciókra (szellemi és fizikai) jutó pályázatok száma, betöltési ideje és a toborzási módok sokrétősége között sem.

– *Szervezetfejlesztési eszközök, módszerek, szervezetfejlesztési stratégia értékelése*

Az alkalmazott szervezetfejlesztési eszközöket a 15. táblázat mutatja be. A vállalatok szervezetfejlesztési stratégiáját csak a HR vezetők értékelték, összességében inkább jónak tartják. Igazán kritikus megközelítés a karrier/előrelépési lehetőségek megítélésben mutatkozik, amivel részben összefügg, hogy a fiatal munkatársak motiválását kevésbé értékeli megfelelőnek, magas a helyzettel inkább egyet nem értők aránya (30%). A teljesítménymenedzsment alkalmazása elterjedt, a vállalatok 80%-a minden munkakörre alkalmazza. A karriermenedzsmentet azonban csak a vállalatok kisebb aránya alkalmazza, és elsősorban a szellemi és stratégiaileg fontos munkakörökre.

– *A HR osztály nagyságának és tevékenységeinek vizsgálata.*

A vizsgált mintában szereplő vállalatoknál a HR osztályok létszáma a következő:

- 51-100 fő összlétszám esetén: 3 fős,
- 101-500 fő összlétszám esetén: 2, 2, 5 fős,
- 501-1000 fő összlétszám esetén: 4, 4, 7, 12, 16 fős,
- 1001 fő felett: 8, 9, 9, 14, 15, 26, 35, 38, 40 fős.

Ahogy látható, elég nagy a szórás az 500 fő feletti vállalatok esetén a HR osztályok méretét illetően. Jellemzően a nagyobb összlétszám enged meg és tesz szükségessé nagyobb HR osztályt. Csak három olyan cég van (egy 500 fő feletti, kettő 1000 fő feletti), ahol a munkaerő-biztosítással kapcsolatos feladatokat nem házon belül látják el. Ezeknél a vállalatoknál a HR osztályok létszáma 4, 16 és 40 fő. Nem volt kimutatható összefüggés avval kapcsolatban sem, hogy hány fő felvétele volt az elmúlt években/jelenleg a vállalatoknál. Minden cégnek van szerződése munkaerő-kölcsönző céggel, alkalmaznak fejadászcégeket toborzás, kiválasztás során, és tanácsadó cégeket speciális témák esetén. Az 22. táblázat azt mutatja, hogy a különböző HR folyamatokban alkalmazott eszközök számossága hogyan alakul a vállalatmérethez viszonyítva.

Jellemzően a nagyobb vállalati dolgozói létszám teszi szükségessé a HR folyamatokon belül a több eszköznek az alkalmazását, de valószínűleg a nagyobb létszámból adódik a nagyobb létszámú HR osztály is, ami lehetővé teszi mindezt. Azok az vállalatok, ahol alkalmazzák a Big Data megközelítést a fluktuáció vizsgálatára, 80%-ban 1000 fő feletti cégek.

A szervezetfejlesztési eszközöket mutatta be a 15. táblázat. Ha az adatokat azon megközelítésből vizsgáljuk, hogy mely vállalatokra jellemző a nagyobb számú szervezetfejlesztési eszköz, akkor

22. táblázat: HR tevékenységek és vállalatok mérete

HR eszközök száma	Alkalmazó vállalatok vállalati létszám alapján			
	51-100 fő	101-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Szervezetfejlesztési eszközök				
4-8		2	3	2
10-12		1	2	4
13-15	1			5
Toborzási eszközök				
5-6		3	2	
7-8		1	2	4
9-11	1		1	7
Kiválasztási eszközök				
2-5		2	2	2
6-8			2	3
10-13	1		1	5
Tréningek, workshopok speciális témákra				
5-9		1	2	4
10-14	1	3	3	7

Forrás: saját vizsgálat

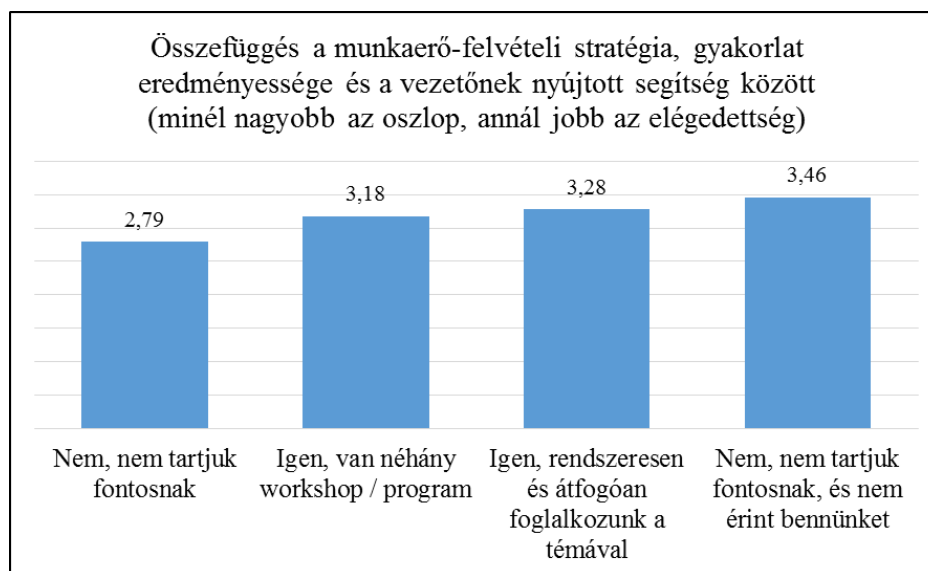
megállapítható, hogy az 1000 fő feletti cégekre inkább, de nem függ attól, hogy hány fős a HR osztály, ui. kisebb fős osztályok esetében külsős cégeket, anyavállalati rendszereket vonnak be a folyamatok működtetésébe az utólagos tisztázó kérdésekre adott válaszok alapján.

– *További statisztikai elemzések*

A hipotézis vizsgálatához a változók közötti mélyebb összefüggések feltárása is szükséges volt. A statisztikai elemezhetőség – vezetői minta nagysága – miatt a vállalat munkaerő felvételi stratégiája, gyakorlatának eredményessége az alábbi tényezőkkel is összevetésre került:

- a vezetők mennyire érzékelik azt, hogy segítséget kapnak a munkaerőpiaci kihívások/nehézségek kezelésére
- HR témákkal való általános foglalkozás
- a vezetők személyesen konkrétan hány workshopon, tréningen, munkacsoportban vettek részt a témához kapcsolódóan
- bizonyos szervezeti jellemzők mennyire részei a vállalati gyakorlatnak (31. ábrán és 24. táblázatban bemutatott tényezők)
- munkaerőhiánnyal/nehézségekkel kapcsolatos feladatok felelősei

Az 23. táblázat tartalmazza a munkaerő-felvételi stratégia, gyakorlat eredményessége és a fenti 5 változó potenciális összefüggéseit. Az összefüggések vizsgálatára korrelációval, valamint ANOVA (szórás) analízissel került sor az 1. hipotézisnél már ismertetett kiindulási feltételekkel. Módszertani szempontból a válaszok kódolása a tartalmuknak megfelelően történt, ugyanis a vállalat munkaerő-felvételi stratégiájára vonatkozóan pozitív és negatív állítások is voltak, ami szükségessé tette a megfelelő értelmezést. A táblázatból látható az, hogy attól, hogy bizonyos témákkal foglalkoznak a HR osztályon, még nem befolyásolja, hogy milyenek ítélik meg a vezetők a vállalat munkaerő-felvételi stratégiáját, illetve az sem, hogy konkrétan ezen témák közül számosságát tekintve hányon vettek részt. Azonban ha konkrétan kap segítséget a vezető (saját területére vonatkozóan akár) a munkaerőpiaci kihívások, nehézségek kezelésére, akkor az látható, hogy az pozitívan alakítja a vezetők véleményét a vállalat munkaerő-felvételi gyakorlatáról. A 36. ábrán az oszlopdiaagramok jelzik az elégedettség mértékét (1 egyáltalán nem elégedett – > az 5-nagyon elégedett). Ha a munkaerőpiaci kihívásokkal kapcsolatos nehézségekbe rendszeresen bevonják a vezetőket, konkrét segítséget nyújtanak nekik probléma esetén, akkor az növeli a munkaerő-biztosítási stratégia eredményességét, hiszen valószínűsíthetően észrevételeikkel segítik a HR osztály munkáját, másrészt saját szemléletük is formálódik, vezetői eszköztáruk gazdagodik, ami növeli a felvett munkatársak elégedettségét, így a megtartásban is segít.



36. ábra: Munkaerő-felvétel eredményessége és vezetőknek nyújtott segítségnyújtás  
Forrás: saját vizsgálat

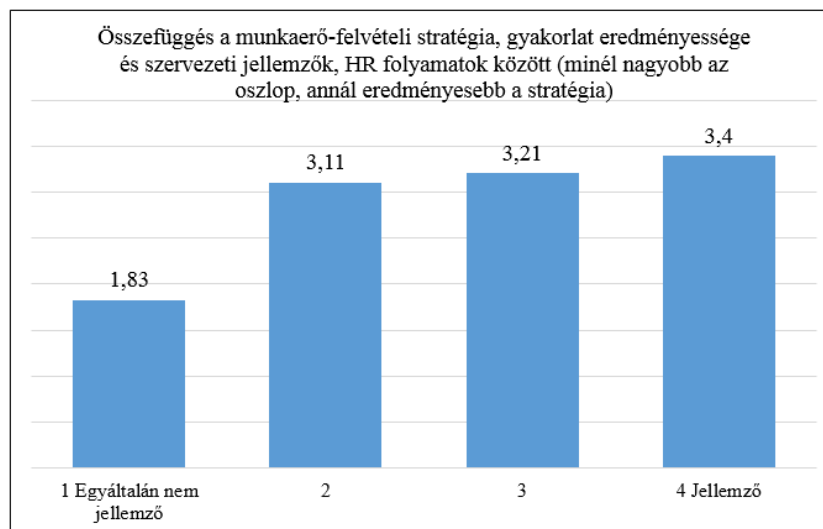
23. táblázat: Munkaerő-felvételi stratégia eredményessége és egyéb változók összefüggési

Változó	Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Segítség vezetőknél	Between Groups	4,714529	3	1,57151	4,1444013	0,01	2,650209357
	Between Groups	75,07934	198	0,37919			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 6%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,24</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
HR témákkal való általános foglalkozás	Between Groups	2,169046	2	1,08452	2,7802974	0,06	3,041285845
	Within Groups	77,62482	199	0,39007			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 3%</b>					ha p > 0.05 (szignif. szint) - > H0 elfogadása	
	<b>H= 0,16</b>			N/A		H0 elfogadása--> nincs kapcsolat a 2 változó között.	
Vezetői események számossága	Between Groups	1,785974	5	0,35719	0,8974758	0,48	2,260167452
	Within Groups	78,00789	196	0,398			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 2%</b>					ha p > 0.05 (szignif. szint) - > H0 elfogadása	
	<b>H= 0,15</b>			N/A		H0 elfogadása--> nincs kapcsolat a 2 változó között.	
Szervezeti jellemzők	Between Groups	4,482166	4	1,12054	2,931107	0,02	2,417490258
	Within Groups	75,3117	197	0,38229			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 6%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,24</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Megoldásért felelős	Between Groups	6,954756	6	1,15913	3,1031346	0,01	2,14531228
	Within Groups	72,83911	195	0,37353			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 9%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,30</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	

Forrás: saját vizsgálat



Mutatható ki kapcsolat a vállalatra vonatkozó bizonyos szervezeti jellemzők és a munkaerő-felvételi stratégia eredményességének megítélése között (37. ábra) is. Minél inkább jellemző a vállalatra (1: egyáltalán nem, 4: jellemző) a rugalmas szervezet, a keresztfunkcionalitás, a generációs különbségek kezelése, a digitalizáció adta lehetőségek, az adatalapú döntéshozatal, a hatékony vezető-kiválasztás, az innovatív vállalati attitűd, a teljesítményértékelési folyamat, a megfelelő vezetők, akkor annál jobb az eredményesség (magasabb az oszlop).



37. ábra: Munkaerő-felvétel eredményesség és szervezeti jellemzők (összesített)  
Forrás: saját szerkesztés

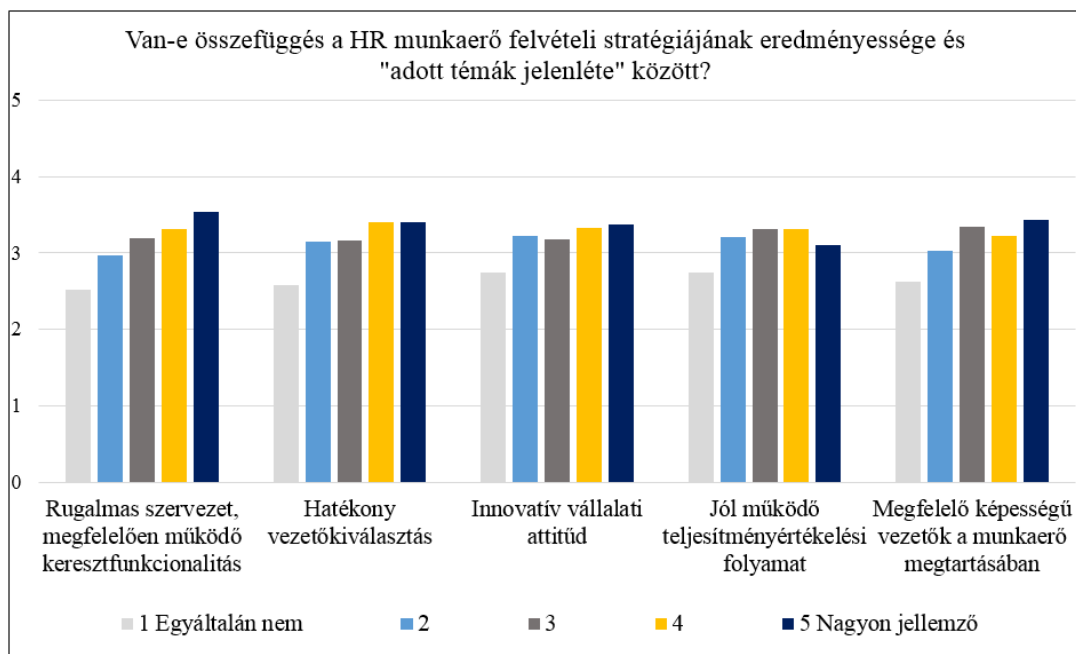
Ha az előbbi kérdéscsoporton – szervezeti jellemzők – belül a konkrét jellemzőket vizsgáljuk, akkor a következő eredményeket látjuk a 24. táblázatban:

24. táblázat: Munkaerő-felvétel eredményessége és szervezeti jellemzők (szempontonként)

Szervezeti jellemzők	Varianciaanalízis			Korreláció
	p-érték	döntés	H	R
Rugalmas szervezet, megfelelően működő keresztfunkcionalitás	0,00	van kapcsolat	0,30	0,29
Hatékony vezető kiválasztás	0,00	van kapcsolat	0,27	0,24
Innovatív vállalati attitűd	0,03	van kapcsolat	0,23	0,18
Előrelépési lehetőségek	0,67	nincs	0,11	0,07
Jól működő teljesítményértékelési folyamat	0,01	van kapcsolat	0,26	0,16
Megfelelő képességekkel rendelkező vezetők a munkaerő megtartásában	0,00	van kapcsolat	0,31	0,22
Vezetőfejlesztő programok, tréningek	0,27	nincs	0,16	0,04
ha $p < 0.05$ (szignif. szint) --> Hnull elvetése, van kapcsolat				

Forrás: saját szerkesztés

A korrelációs együtthatók azt mutatják, hogy kapcsolat esetén minden esetben pozitív irányú, azaz az egyik változó növekedése a másik növekedését eredményezi. Azon eseteket mutatja be a 38. ábra, ahol kapcsolat azonosítható volt.



38. ábra: Munkaerő-felvétel eredményesség összevetése konkrét szervezeti jellemzőkkel 2.

Forrás: saját szerkesztés

A hatékony vezető-kiválasztás révén kinevezett, egyben megfelelő képességgel rendelkező vezetőknek elemi szerepe van a HR folyamatok működésének sikerességében. Folyamat oldalról a teljesítménymenedzsment segíti a szervezet eredményességét, hogy megfelelő munkatársakat tartson meg az egyes munkakörökben. A jól működő keresztfunkcionalitás és teljesítménymenedzsment lehetővé tesz belső mozgásokat, gyors pótlási megoldásokat.

– *A hipotézis értékelése*

A HR stratégiák, folyamatok sikeressége több nézőpontból vizsgálható: eredményességi, hatékonysági és összehasonlító nézőpontból (Bakacsi et al. 2000).

- Az eredményességi nézőpont azt jelenti, hogy a vállalat a legjobb, legmegfelelőbb munkavállalókat találja meg a pozíciókra. A HR vezetők 40%-ban, a vezetők 28 %-ban osztják ezt a véleményt. Az eredményességet befolyásolja külső felvétel esetén, hogy mennyi pályázat áll rendelkezésre. A visszajelzések alapján az egy pozícióra jutó pályázatok száma csökkent

- A hatékonysági nézőpont azt jelenti, hogy milyen gyorsan és milyen költségekkel sikerül a pozíciókat betölteni. A visszajelzések szerint a vállalatok kb. negyedének-harmadának (HR és vezetői visszajelzés) sikerül mindig betölteni a munkaköröket, ami annyit jelent, hogy inkább nem valósul meg a vállalatok nagyobb részénél igazán kielégítő szinten. Az egyének szempontjából annak van jelentősége, hogy a felvételt követően mennyire elégedettek a munkájukkal. A HR vezetők 50%-a szerint elégedettek, a vezetők csak 30%-a látja így.
- Az eredményesség és hatékonyság érdekében azt látható, hogy a vállalatok több eszközt, részfolyamatot alkalmaznak. Az eszközök számossága ugyanakkor nem mutat kapcsolatot az eredményességgel, hatékonysággal.
- Az összehasonlító nézőpontból a vállalatok gyakorlata közötti különbséget a statisztikai összefüggések alapján látjuk. A leginkább megkülönböztető jegy a vezetők tapasztalata, bevonódása és bizonyos szervezeti jellemzők. A szervezetfejlesztési eszközök közül kiemelt jelentősége van/lenne a jól működő teljesítménymenedzsmentnek és karriertervezésnek, amely a dolgozók megtartásának, motivációjának legfontosabb eszköze.

**Összességében az eredményes HR stratégiák** – legyenek a munkaerő-biztosításhoz vagy szervezetfejlesztéshez kapcsolódóak – **inkább függenek attól, hogy az azokat működtető vezetők mennyire felkészültek, tudatosak a különböző folyamatok működtetésében. A kutatás során vizsgált HR tevékenységek komplexitása önmagában nem elégséges a sikerességhez.** Nagy létszámú HR osztályok, komplex tevékenységek nem igazoltak alacsonyabb fluktuációt, több jelentkezőt, gyorsabb felvételi folyamatot. **A hipotézis tehát részben nyert igazolást.**

***H3: A Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően reagálnak a különböző változásokra, így a munkaerőpiaci kihívásokra is. A támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket.***

– *A vállalatok szervezeti kultúrájának jellemzése*

A leíró statisztikai fejezetben bemutatottak alapján a vezetők 41%-a támogatónak, 31%-a szabályorientáltnak, 18%-a célorientáltnak és 11%-a innovációorientáltnak jellemezte szervezetét. Ugyanakkor az is látható pontdiagram ábrán (32. ábra), hogy az eredmények koncentrálnak a

koordináta-rendszer közepén. Minél nagyobb érték tartozik egy adott x-átlag és y-átlag kombinációhoz, annál nagyobb és sötétebb a kör.

Az átlagértékek alakulását a 25. táblázat mutatja. Ha a teljes populációt nézzük, akkor inkább az erős központi kontroll, a belső folyamatok fókusz, dinamizmus, az erős formalitás és kockázatelkerülés irányába húznak az értékek. Ez a jellemzés összességében megfelel annak a várakozásnak, miszerint a vállalatok nagy része multinacionális vállalat magyarországi leányvállalata, amely alapjaiban határozza meg a működési mechanizmusokat. A stratégiát központilag határozzák meg, a struktúrák sztenderdek szerint alakulnak, az erőforrások és felelőségek központi ellenőrzéssel allokálódnak, erős az adminisztratív kontroll a formális tervezési és kontrolling rendszerek révén, a menedzsment és technológia a központi irányelvek alapján kerül meghatározásra. A leányvállalatok tevékenységét tehát az anyavállalat részint integrálja, ugyanakkor alapvetően centralizáltan irányítja (Bartók-Czakó 2013).

25. táblázat: Vállalati kultúra átlagértékek

Szempontok			Átlagérték	
Önálló döntéshozatal	1	6	Erős központi kontroll	3,78
Belső folyamatok fókusz	1	6	Környezeti kihívások keresése	2,87
Dinamizmus	1	6	Stabilitás	3,02
Informalitás	1	6	Erős formalitás	3,78
Kockázatvállalás	1	6	Kockázatelkerülés	3,85

Forrás: saját vizsgálat

Az is látható, hogy az átlagértékek négy szempont esetén a középértékek (3 és 4) között helyezkednek el, tehát ahogy a pontdiagram is mutatta, a vállalati működés kevésbé jellemezhető szélsőértékekkel, a környezeti kihívások és elvárások erős adaptációt kívánnak konkrét helyzetekhez. Mindez esetenként eltérő fókuszú irányultságot és döntéshozatalt eredményez, azaz a vállalati működésbe beleférnek a nem „vegyszer” jellemzők.

– *További statisztikai elemzések a vállalati kultúra és a változtatásmenedzsment között*

A hipotézisben megfogalmazottaknak megfelelően további szervezeti jellemzőkkel való összefüggések keresésére is sor került a korábban ismertetett ANOVA módszer alkalmazásával. Ezek a jellemzők a vállalatok változtatásmenedzsment szemléletmódját írják le:

1. Olyan vállalatnál dolgozom, ahol fontos az innováció és a fejlesztés, az új utak keresése.

2. Vállalatunknak van elképzelése, hogyan reagáljon a munkaerőpiaci kihívásokra.
3. Ezeket az elképzeléseket, stratégiákat megbeszéljük a különböző szintű vezetőkkel.
4. Folyamatosan alkalmazunk új eszközöket annak érdekében, hogy megtaláljuk a munkaerőt.
5. Az új módszerek, eszközök bevezetésekor minden információt megkapok a módszerről.
6. A vállalatvezetés elkötelezett, hogy megtaláljuk a szükséges munkaerőt.
7. A vállalatvezetés elkötelezett, hogy motiválja a munkatársakat.
8. Fontos lenne, hogy a vezetők több információt kapjanak arról, hogy milyen trendek vannak a munkaerőpiacon.
9. Őszintén és nyíltan beszélünk a vállalatot érintő munkaerőpiaci nehézségekről.

A 26. táblázat mutatja a varianciaanalízis eredményét, azzal a kritériummal, hogy ha  $p < 0.05$  (szignifikancia szint) -->  $H_0$  elvetése, azaz van kapcsolat a változók között:

26. táblázat: Változtatásmenedzsment szempontok és vállalati tipológia

Állítás	p-érték	döntés	H
Összesített	0,01	van kapcsolat	0,08
1	0,02	van kapcsolat	0,12
2	0,03	van kapcsolat	0,03
3	0,03	van kapcsolat	0,09
4	0,04	van kapcsolat	0,05
5	0,03	van kapcsolat	0,05
6	0,26	nincs kapcsolat	0,12
7	0,02	van kapcsolat	0,09
8	0,03	van kapcsolat	0,12
9	0,17	nincs kapcsolat	0,12

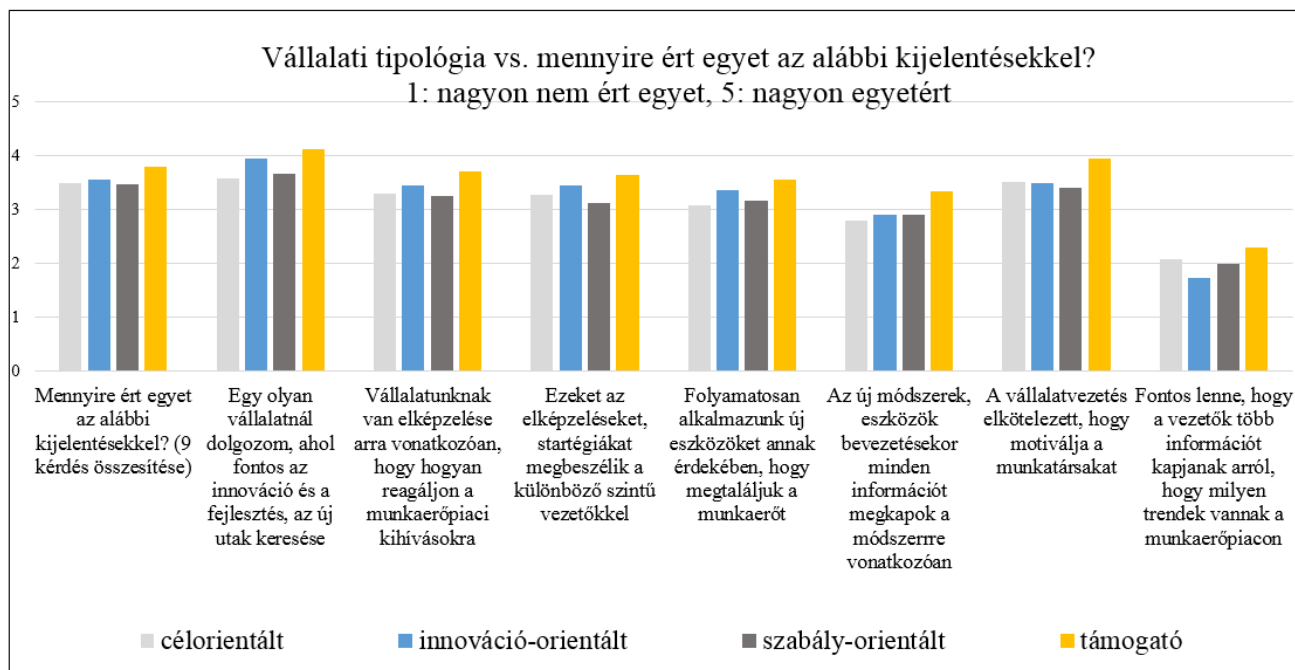
Forrás: saját vizsgálat

Az összefüggések ábrázolására az oszlopdiagramokat használjuk (39. ábra). Az oszlopdiagramok maximális értéke 5, minél magasabb az oszlop, annál inkább ért egyet a válaszadó a kijelentéssel. Az összesített, azaz az összes állítás eredményét tartalmazó ábra szerint, a támogatónak jellemzett vállalati kultúrából jövő vezetők jellemzik leginkább szervezetüket a 9 állításban megfogalmazottakkal, majd az innovációorientáltak, végül a célorientáltak következnek.

Az 9 állításból 7 esetben sikerült kapcsolatot találni a vállalati tipológia és a kérdésekre adott válaszok között. Mind a 7 esetben a sorrendiség megegyezik az összesített ábrán bemutatottal, minden esetben a támogató vállalati kultúra esetén a legnagyobb az egyetértés. Az egyetértés mértéke azonban kérdésenként eltér. Két kérdés emelhető ki ebből a szempontból:

- Olyan vállalatnál dolgozom, ahol fontos az innováció és a fejlesztés, az új utak keresése.
- A vállalatvezetés elkötelezett, hogy motiválja a munkatársakat.

Az első a változások lényegét, a második a legfontosabb feltételét ragadja meg. Értékük kiemelkedően magas a támogató kultúrákban.



39. ábra: Változások kezelése vállalati kultúrák szerint  
Forrás: saját szerkesztés

- *További statisztikai elemzések a vállalati kultúra és a HR folyamatok között*

A vállalati tipológia összevetésre került további változókkal a HR folyamatok szempontjából:

- a vezető kap-e segítséget a munkaerőpiaci kihívások / nehézségek kezelésére,
- bizonyos HR témákkal foglalkoznak-e vállalatánál (27. táblázaton bemutatott tényezők),
- HR folyamatok alkalmazása, sokszínűsége,
- kinek a feladata a munkaerőhiánnyal/nehézségekkel kapcsolatos feladatok kezelése,
- a vállalat munkaerő felvételi stratégiájának, gyakorlatának megítélése.

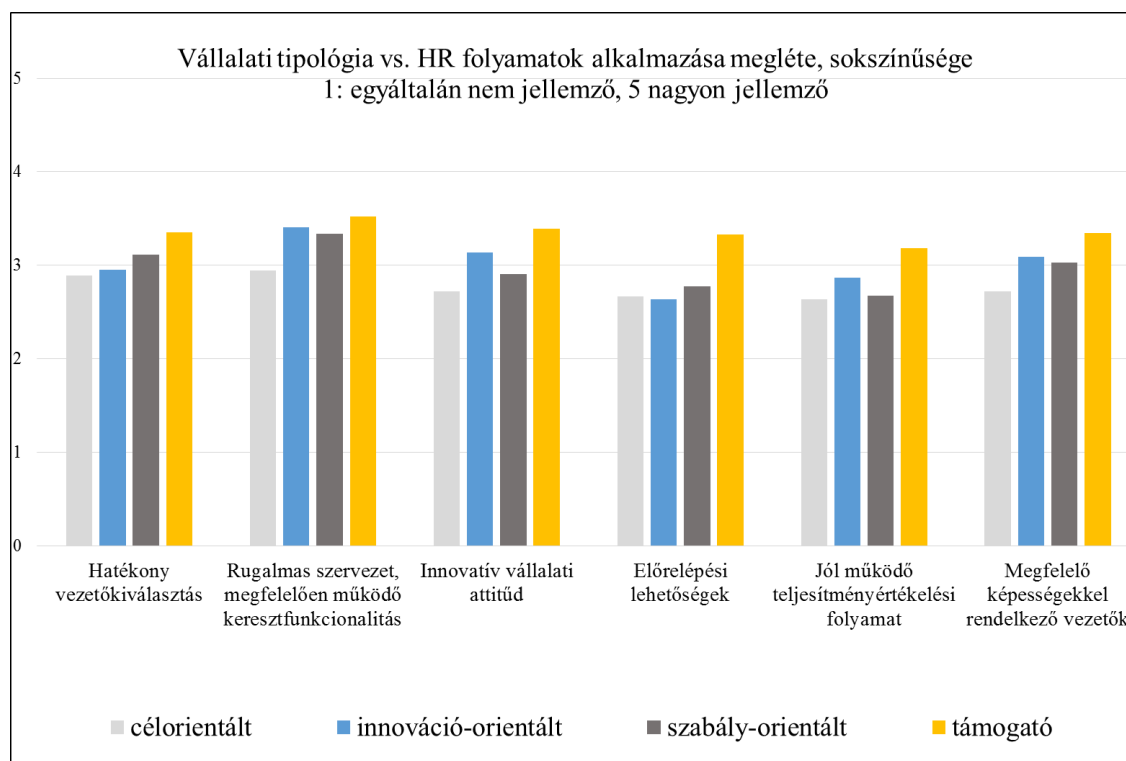
Az öt témakörből négy esetben nem volt azonosítható kapcsolat, a HR folyamatok alkalmazása, sokszínűsége tárgykörben viszont igen. Ezért ennek altémái is elemzésre kerültek. Az 27. táblázat mutatja a varianciaanalízis eredményét, azzal a kritériummal, hogy ha  $p < 0.05$  (szignifikancia szint) -->  $H_0$  elvetése, azaz van kapcsolat a változók között:

27. táblázat: HR folyamatok és vállalati tipológia

Állítás	p-érték	döntés	H
Rugalmas szervezet, megfelelően működő keresztfunkcionalitás	0,02	van kapcsolat	0,22
Hatékony vezető kiválasztás	0,04	van kapcsolat	0,20
Innovatív vállalati attitűd	0,00	van kapcsolat	0,26
Előrelépési lehetőségek	0,00	van kapcsolat	0,33
Jól működő teljesítményértékelési folyamat	0,01	van kapcsolat	0,23
Megfelelő képességekkel rendelkező vezetők a munkaerő megtartásában	0,01	van kapcsolat	0,23
Vezetőfejlesztő programok, tréningek	0,41	nincs kapcsolat	0,12

Forrás: saját vizsgálat

Azokban az esetekben, ahol kapcsolat azonosítható volt, a részleteket az 40. ábra mutatja.



40. ábra: HR folyamatok vállalati kultúrák szerint

Forrás: saját szerkesztés

Megállapítható, hogy minden esetben a támogató kultúra esetén tekinthetők a legjellemzőbbnek az említett HR folyamatok. Négy esetben az innovációorientált kultúra követi. A hatékony vezető kiválasztás és az előrelépési lehetőségek esetében a második helyen a szabályorientált vállalati kultúra áll.

– *A hipotézis értékelése*

**A hipotézist sikerült igazolni.** Megállapítható, hogy a támogató és innovációorientált szervezeti kultúrákkal jellemzett vállalatoknál a munkaerőpiaci-kihívásokra, mint változásra nyitottabban reagálnak, a változtatásmenedzsment szempontrendszer jobban érvényesül. Az eredmények alátámasztják, hogy esetükben bizonyos HR folyamatok is jobban érvényesülnek a vállalati működésben, így ezek vissza is hatnak a szervezeti kultúrára, erősítik azok támogató vagy innovációorientált jellegét. Amennyiben elfogadjuk, hogy a változásokra való megfelelő reagálás a versenyképesség egyik sikertényezője bármilyen környezeti kihívásról is van szó, akkor érdemes a vállalati kultúrára vonatkozó önértékelést is elvégeznie a vállalatvezetésnek, és stratégiai döntés hoznia annak alakításáról.

***H4: Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innovációorientáltak íróják le saját szervezetüket, a közvetített értékrend alapján fontosabbnak tartják a változtatásmenedzsment, illetve részfeladatainak érvényesülését a munkaerőpiaci kihívásokra vonatkozó problémamegoldás során.***

– *A változás-, változtatásmenedzsment részfeladatainak elemzése*

A 3.2.10. fejezet rámutatott arra, hogy éles különbség van abban, ahogy a vezetők megítélik a változásokat általában (I. kérdéskör), a vállalatuk reakcióját és változásokhoz való viszonyát (II. kérdéskör), valamint saját szerepüket (III. kérdéskör).

A H3 hipotézis során a II. kérdéskör már vizsgálatra került, és megállapítást nyert, hogy azon vállalatok (vezetők), akik szervezetüket támogató vagy innovációorientált kultúrával jellemezték, nyitottabbak/tudatosabbak voltak a változások irányába, és fontosnak tartják a változtatásmenedzsment általános érvényesülését.

– *Statisztikai elemzések a vállalati kultúra és a változtatásmenedzsment, vezetői stílus között*

Felmerül a kérdés, hogy mi a helyzet a változtatásmenedzsment azon részfeladataival, amely a konkrét vezetői feladatokról szól. A 9 szempont mindegyike és az összesített kategória varianciaanalízissel elemzésre került.

1. Vezetőként odafigyelek arra, hogy a területemen a kollégák elmondhassák véleményüket a problémákról és ötleteiket, a megoldásokra.
2. Felvetett ötleteikről visszajelzést adok.



3. Folyamatosan visszajelzést adok, hogyan alakulnak a vállalat dolgai.
4. Amennyiben nem tudjuk biztosítani az erőforrást a csoportban, őszintén elmondom ennek az okát, következményeit.
5. Elismerem azokat, akik átmenetileg többet kell, hogy vállaljanak, ha hiányzónk van.
6. A csoporton belül segítjük egymást a problémák megoldásában.
7. Ha valaki elmegy a csoportból, akkor az ott maradt kollégákkal megbeszéljük a helyzetet.
8. Ha valaki jelzi, hogy szeretné képezni, fejleszteni magát, azzal mindig foglalkozom.
9. Vezetőként tudom, hogy mi az én feladatom a munkaerő biztosítása, megtartása érdekében,

Az 28. táblázat mutatja a varianciaanalízis eredményét, azzal a kritériummal, hogy ha  $p < 0.05$  (szignifikancia szint)  $\rightarrow H_0$  elvetése, azaz van kapcsolat a változók között. Az eredmények azt mutatják, hogy nem sikerült kapcsolatot azonosítani a vállalati kultúratipológia és a vezetői változás-, változtatásmenedzsment részfeladatok megvalósulása között. Ennek valószínűsíthetően az az oka, hogy ezekben a kérdésekben magas volt a 4-es és 5-ös válaszok aránya, azaz véleményük szerint saját maguk jól csinálják ezeket a feladatokat. Hasonló eredmény került megállapításra akkor is, amikor az előbbi 9 szempont a vezetőt jellemző stílussal (feladat- vagy beosztottcentrikus) került összevetésre a korreláció módszerével. Kapcsolat nem került azonosításra.

28. táblázat: Változtatásmenedzsment , vezetői stílus összevetése tipológiával

Vállalati tipológiával való összevetés				Vezetői stílussal való összevetés		
Állítás	p-érték	döntés	H	Állítás	korreláció	döntés
Összesített	0,76	nincs kapcsolat	0,08	Összesített	-0,06	nincs kapcsolat
1	0,43	nincs kapcsolat	0,12	1	0,00	nincs kapcsolat
2	0,98	nincs kapcsolat	0,03	2	-0,03	nincs kapcsolat
3	0,63	nincs kapcsolat	0,09	3	0,02	nincs kapcsolat
4	0,93	nincs kapcsolat	0,05	4	-0,11	nincs kapcsolat
5	0,92	nincs kapcsolat	0,05	5	-0,12	nincs kapcsolat
6	0,45	nincs kapcsolat	0,12	6	-0,01	nincs kapcsolat
7	0,63	nincs kapcsolat	0,09	7	0,00	nincs kapcsolat
8	0,45	nincs kapcsolat	0,12	8	-0,02	nincs kapcsolat
9	0,40	nincs kapcsolat	0,12	9	0,05	nincs kapcsolat

Forrás: saját vizsgálat

– *A hipotézis értékelése*

**A hipotézist részben sikerült igazolni**, ugyanis a kvalitatív vizsgálat eredményei kettősséget mutattak. **Megerősítést nyert, hogy** általában a változásokhoz való viszony, valamint azon faktoroknak a megítélése, amelyekkel összességében jellemezhető egy vállalat változtatásmenedzsment szemlélete, **függ attól, hogy milyennek érzékelik a vezetők azt a vállalati kultúrát, amiben tevékenykednek.** Leginkább a támogató vállalati kultúrákat jellemzi a stratégia megléte, az új eszközök, megoldások folyamatos keresése, a vállalatvezetés elköteleződése, a megfelelő információ-áramlása a munkaerőpiaci kihívások kezelése okán innovációorientált kultúrában. Ugyanakkor az empirikus kutatási eredmények alapján **a változtatásmenedzsment azon aspektusaira, részfeladataira, amelyek konkrét vezetői tevékenységekben nyilvánulnak meg, nincs hatása a vállalati kultúrának és a vezetői stílusnak.** Tehát azt nem sikerült igazolni, hogy a vezetők változtatásmenedzserként való működése függne a vállalati kultúrától vagy vezetési stílusuktól.

***H5: A vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra és a vezetési stílus.***

– *A vezetők szerepe, feladata a munkaerőpiaci kihívások kezelésében*

A vezetők nyilatkoztak, hogy mi a szerepük a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, mennyire tartják fontosnak a megfelelő képességekkel rendelkező vezetőket a munkaerő megtartásában és ez mennyire jellemző saját vállalatukra. 87,6 % kiemelkedően vagy nagyon fontosnak tartja, és nincs olyan, aki egyáltalán nem tartaná annak. De csak 33,6% látja úgy, hogy a vállalatukra nagyon jellemzőek a megfelelő képességekkel rendelkező vezetők, 22,2 % szerint nem vagy egyáltalán nem jellemző. A vezetők 88,2%-a határozottan tudja, mi a feladata, és nincs olyan, aki nem tudná.

– *További statisztikai elemzések a felelősség kérdésében*

Arra a kérdésre, hogy konkrétan kinek a feladata a munkaerőhiánnyal, nehézségekkel, megtartással kapcsolatos feladatok kezelése a vállalatnál, a 22. ábra mutatja a válaszokat. Az eredmény azt mutatja, hogy a vezetők nagy része hagyományos módon gondolkodik, tehát saját felelősségét nem veszi tudomásul, nem azonosítja. A hipotézis arra keresi a választ, hogy ez az álláspont vajon függ-e egyéb változóktól, melyek a következők:

- szervezetfejlesztési témákkal foglalkoznak-e, és ezek közül vett-e részt valamelyiken,
- bizonyos szervezeti jellemzők, HR folyamatokról való vélemény és ezek megléte a vállalatnál,
- kitöltő (szociodemográfiai) jellemzői,
- vezetési stílus (feladat- vagy beosztottcentrikus, konfliktustűrő vs. –kerülő),
- vezetőként kapott-e segítséget hasonló problémákban.

Az összefüggések vizsgálata a korábban már használt módszerek (varianciaanalízis) alkalmazásával történt. Az eredményeket a 29. táblázat mutatja.

A hatból négy esetben sikerült kapcsolatot találni. Vezetési stílus az eredmények alapján nem befolyásolja a felelősségről való véleményt. Amennyiben azonban a vezetőnek van tudomása a megtartási workshopról, megbeszélésekről, tréningről, valamint ő maga is több szervezetfejlesztési eseményen vesz részt, az alakítja álláspontját. Hasonló eredményt kaptunk bizonyos szervezeti jellemzők és a változtatásmenedzsment vezetői feladatok megítélése kapcsán is, amelyek részletes bemutatására a következőkben kerül sor.

– *További statisztikai elemzések a felelősség és szervezeti jellemzők között*

A szervezeti jellemzők, HR folyamatok, azaz hogy ezek mennyire jellemzőek a vállalatra, tartalmazza a 30. táblázat. Az nem eredményezett kapcsolatot, ha csak fontosnak vélték az alábbi állításokat, konkrét megvalósulásuk is szükséges, azaz a vállalatra jellemzőnek kell lennie. Általánosságban elmondható, hogy a vezetők számos szervezetfejlesztési eszközt, folyamatot fontosnak vagy kiemelten fontosnak vélnek saját tapasztalatuk vagy vezetőfejlesztő tréningeken hallottak/tanultak alapján. Ugyanakkor az elvárások és az észlelt valóság között különbség van, sok esetben szignifikánsnak mondható.

29. táblázat: Felelősség összevetése egyéb szempontokkal

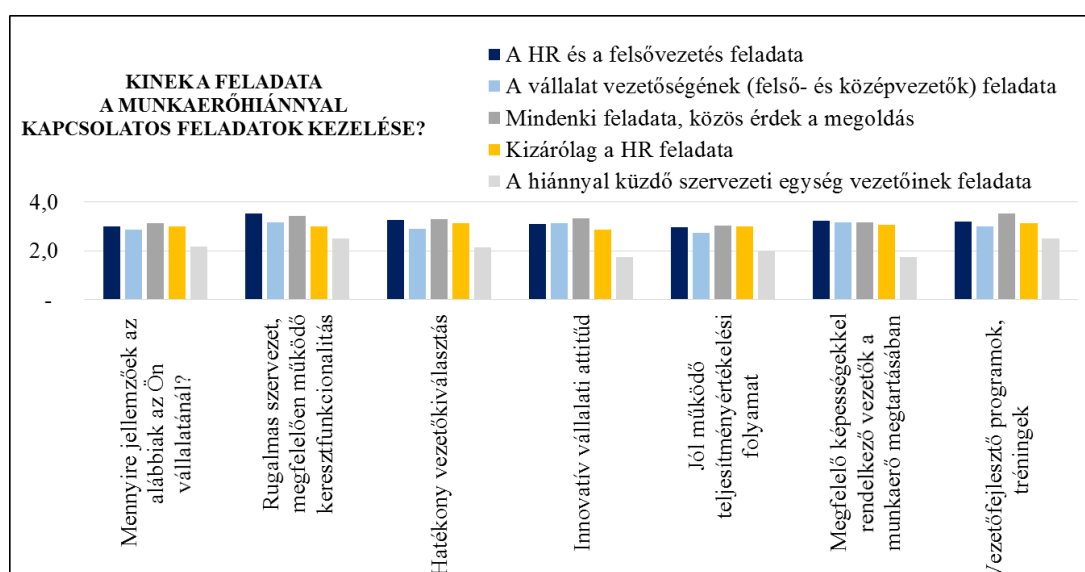
Változó	Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Vezetési stílus (beosztott vs. feladatcentrikus)	Between Groups	5,049899	6	0,84165	0,7417197	0,61666169	2,14531228
	Within Groups	221,2719	195	1,13473			
	Total	226,3218	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 2%</b>					ha p > 0.05 (szignif. szint) - > H0 elfogadása	
	<b>H= 0,15</b>			N/A		H0 elfogadása--> nincs kapcsolat a 2 változó között.	
Vezetési stílus (konfliktustűrő vs. konfliktuskertülő)	Between Groups	16,73357	6	2,78893	1,8490572	0,0915164	2,14531228
	Within Groups	294,1179	195	1,5083			
	Total	310,8515	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 5%</b>					ha p > 0.05 (szignif. szint) - > H0 elfogadása	
	<b>H= 0,23</b>			N/A		H0 elfogadása--> nincs kapcsolat a 2 változó között.	
Munkavállalók megtartása workshopról való információ	Between Groups	10,89645	6	1,81608	3,7136221	0,00161232	2,14531228
	Within Groups	95,36098	195	0,48903			
	Total	106,2574	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 10%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,32</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Szervezetfejlesztési workshopokon trénincken, megbeszéléseken való részvétel (hány darab)	Between Groups	177,0772	6	29,5129	3,0278215	0,00747266	2,14531228
	Within Groups	1900,71	195	9,74723			
	Total	2077,787	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 9%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,29</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Szervezeti jellemzők, HR folyamatok megléte a vállalatnál	Between Groups	8,677985	6	1,44633	3,8779604	0,0011122	2,14531228
	Within Groups	72,72754	195	0,37296			
	Total	81,40552	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 11%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
	<b>H= 0,33</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
Változtatás- menedzsment vezetői feladatok	Between Groups	3,383566	6	0,56393	2,7684826	0,01321162	2,14531228
	Within Groups	39,72064	195	0,2037			
	Total	43,10421	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 8%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	
	<b>H= 0,28</b>			Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.	

Forrás: saját vizsgálat

30. táblázat: Felelősség és szervezeti jellemzők összevetése

Állítás	p-érték	döntés	H
Rugalmas szervezet, keresztfunkcionalitás	0,02	van kapcsolat	0,27
Hatékony vezető kiválasztás	0,01	van kapcsolat	0,28
Innovatív vállalati attitűd	0,00	van kapcsolat	0,34
Előrelépési lehetőségek	0,13	nincs kapcsolat	0,22
Jól működő teljesítményértékelési	0,03	van kapcsolat	0,26
Megfelelő képességekkel rendelkező vezetők a munkaerő megtartásában	0,00	van kapcsolat	0,31
Vezetőfejlesztő programok, tréningek	0,04	van kapcsolat	0,25

Forrás: saját vizsgálat



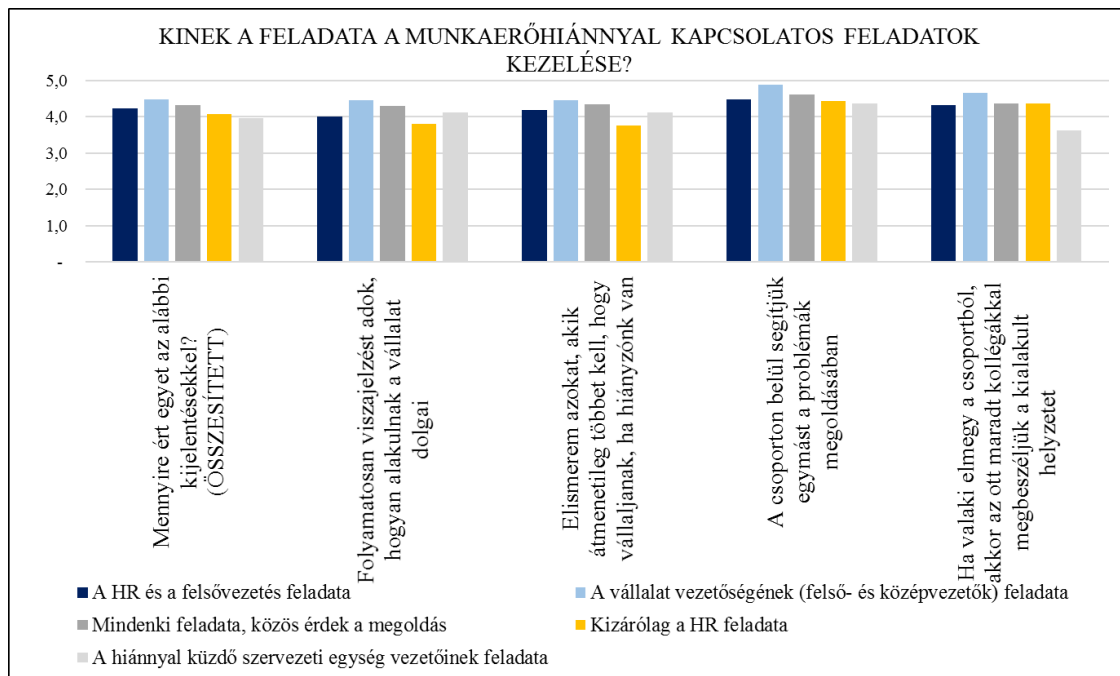
41. ábra: HR folyamatok vállalati kultúrák szerint

Forrás: saját szerkesztés

A részleteket mutatja a 41. ábra: hét esetből hatban a megnevezett változók erősítették azt a véleményt, hogy a munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatok kezelése mindenki feladata.

– *További statisztikai elemzések a felelősség és változtatásmenedzsment jellemzők között*

A változtatásmenedzsment vezetői feladatoknál összefüggés azonosítható (42. ábra), de a vállalat vezetőségének felelősségét erősítette, és csak másodikként a közös felelősséget (mindenki feladata).



42. ábra: Felelősség és változtatómenedzsment

Forrás: saját szerkesztés

– *További statisztikai elemzések a felelősség és a kitöltők jellemzői között*

Asszociációs vizsgálattal az is elemzésre került, hogy a kitöltő jellemzői közül van-e olyan faktor (a vezetői munkakör jellege, a funkció, a beosztottak száma, a szolgálati idő, a munkakörben eltöltött idő, a vezetői tapasztalat, a munkakör váltások, az életkor, a kitöltő neme, iskolai végzettsége,) ami meghatározza, hogyan vélekedik a felelősségről a válaszadó.

A felsővezetők és középvezetők inkább teljesen közös felelősséget vagy HR és felsővezetői közös felelősséget vélnek. A csoportvezetők inkább a HR és felsővezetői közös felelősséget, a műszakvezetők a teljesen közös felelősséget. Funkció oldalról a termelés és HR inkább a mindenki felelősségét jelölte meg. Az anyagellátás/logisztika a hiánnyal küzdő szervezeti egység vezetőinek feladatát gondolja a legmarkánsabbnak. Azok, akik a mindenki felelősségének látják a megoldások megtalálását a problémára, jellemzőbb az 1-5 fős csoportokat vezető, a 21 évnél több szolgálati idővel, valamint a 10 évnél több vezetési tapasztalattal rendelkezők. Legtöbbször X generációsok, nem jellemző rájuk a gyakori munkakörváltás. Ugyanakkor arányukhoz képest több nő véli úgy, hogy a felső- és középvezetők feladata a megoldások megtalálása.

– *A hipotézis értékelése*

A vezetőknek fontos szerepe van abban, hogy mennyire működik hatékonyan egy szervezet. A vezetők szerepének és feladatainak megítélésében számos változás következett be. A vezetéspszichológiai elméletek ma már elsősorban a vezetők modell-szerepét hangsúlyozzák, azaz olyan példamutatást, amivel a beosztottjai azonosulhatnak, el tudnak köteleződni, víziót, inspirációt tud adni, képes motiválni, a maximumot kihozni az embereiből (Répáczki-Juhász, 2015). Ezért abszolút nem mindegy, hogy a vezetők saját szerepükről, feladataikról hogyan vélekednek. A hipotézis azt vizsgálta, hogy a munkaerőpiaci kihívásokban hogyan jelenik meg a vezetői felelősség, és ezt meghatározzák-e további szempontok. A kvalitatív kutatás több kimenettel zárult. **A vezetői/vezetési stílus jellege nem mutatott összefüggést a felelősség megítélésével.** Ugyanakkor bizonyos szervezeti jellemzők, így a jól működő folyamatok, vagy kifejezetten annak a tudása, hogy a vállalatnál foglalkoznak a munkavállalók megtartásával, valamint a vezetők minél gyakoribb bevonása, akár workshopok, tréningek, megbeszélések formájában, segíti a vezetőt abban, hogy azonosuljon saját felelősségével, a megoldások közös keresésével. **Tehát a vállalati kultúra, értékek és működés hatással van a vezetői hozzáállásra, a saját felelősség értelmezésére a munkaerőpiaci kihívások kezelésében.**

**H6: A munkaerőpiaci nehézségekre hozott HR stratégiákban azon vállalatok az eredményesebbek, amelyeknél a nem kognitív kompetenciák fontossága felértékelődik.**

– *Kompetenciák azonosítása*

A HR kérdőívet kitöltők visszajelzése szerint a vállalatok 90%-a azonosítja valamilyen szinten a szükséges kompetenciákat : 65% minden munkakörre, 15% a szellemi munkakörök esetén, 10% csak stratégiaileg fontos munkakörökben. Vezetői kompetenciákat ugyanilyen arányban azonosítanak. Viszont kevesebb azon vállalatok száma, akik mérik is ezeket: 35% minden munkakörben, 10% szellemi munkakörökben, 20%-a stratégiaileg fontos munkakörökben. A HR-es vezetők egyetértenek abban, hogy a megfelelő képességekkel rendelkező vezetőknek (kiemelten) fontos szerepe van a munkaerő megtartásában, ugyanakkor ez csak a vállalatok 45%-ára jellemző. A vállalatok 55%-a úgy nyilatkozik, hogy megfelelő stratégiát alkalmaz a munkaerő-biztosításra, és nincs is olyan válaszadó aki ezzel az állítással nagyon nem értene egyet.

– *További statisztikai elemzés a nem kognitív kompetenciák értékelése*

A korábban leírtak szerint a válaszadók három szemszögből értékelték a kompetenciákat. Mindegyik kompetenciánál magasabbra értékelték saját szintjüket ahhoz képest, mint amennyire fontos a kompetencia a munkakörben. A válaszadók több mint fele szerint a kompetenciák közül az alábbiak váltak fontosabbá az elmúlt öt évben, amelyekből három nem kognitív képesség:

- alkalmazkodó/adaptációs készség, rugalmasság (nem kognitív – Big Five szerint: nyitottság)
- problémamegoldó készség
- együttműködési készség (nem kognitív – Big Five szerint: konszenzuskészség)
- kreativitás és innovációs készség, nyitottság (nem kognitív – Big Five szerint: nyitottság)

A hipotézis igazolásához ezen kompetenciák kerültek összevetésre más tényezőkkel:

- mennyire képes kezelni a vállalat a munkaerőpiaci kihívásokat (fluktuáció, kevés jelölt, elöregedés, megtartás, pályakezdők felvétele),
- a vállalat munkaerő-felvételi stratégiájának eredményessége.
- szervezetfejlesztési tréningeken, workshopokon, megbeszéléseken való részvétele,
- a vizsgálat kiterjedt arra is, hogy a tréningeken, workshopokon, megbeszéléseken való részvétel hogyan hat a vezetők önértékelésére a kompetenciákat illetően.

Varianciaanalízissel összesen 14 viszonyrendszer került elemzésre, melyből két esetben volt kimutatható kapcsolat, ahogy ezt az 31. táblázat mutatja.

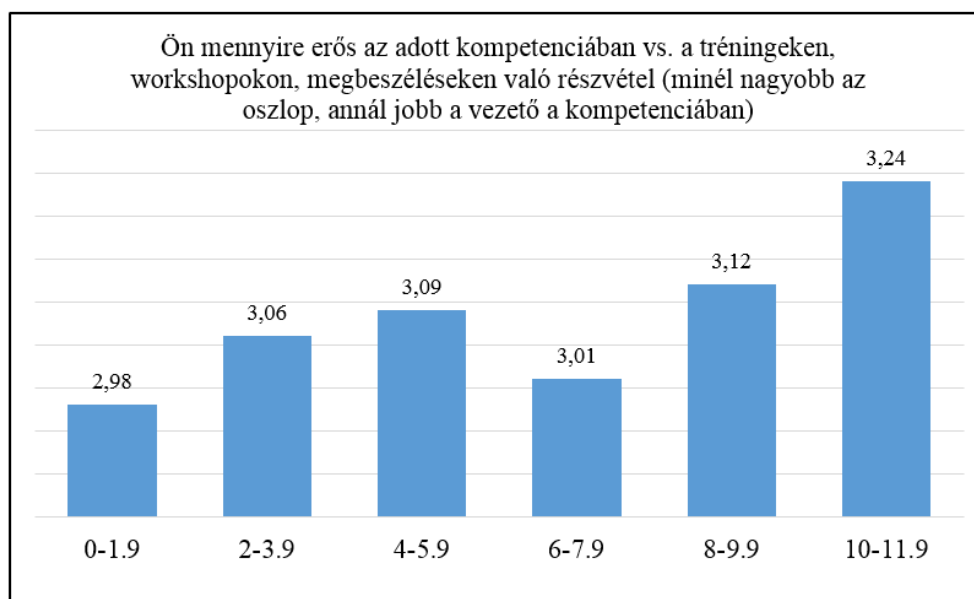
Az állapítható meg, hogy azon vezetők, akik szerint a kreativitás, innovációs készség és nyitottság, valamint a problémamegoldó készség fontosabbá vált az elmúlt 5 évben, nagyobb valószínűséggel állítják, hogy a vállalatnak eredményes a munkaerő-felvételi gyakorlata, stratégiája. A tréningeken, megbeszéléseken, workshopokon való gyakoribb részvétel magabiztosabbá teszi a vezetőket saját kompetenciáik értékelésére vonatkozóan. További részleteket mutat a 43. és 44. ábra, ahol a tréningek száma fölötti oszlopok az mutatják, hogy mennyire erős a vezető a kompetenciákban az átlag alapján (1: egyáltalán nem, 5: nagyon).

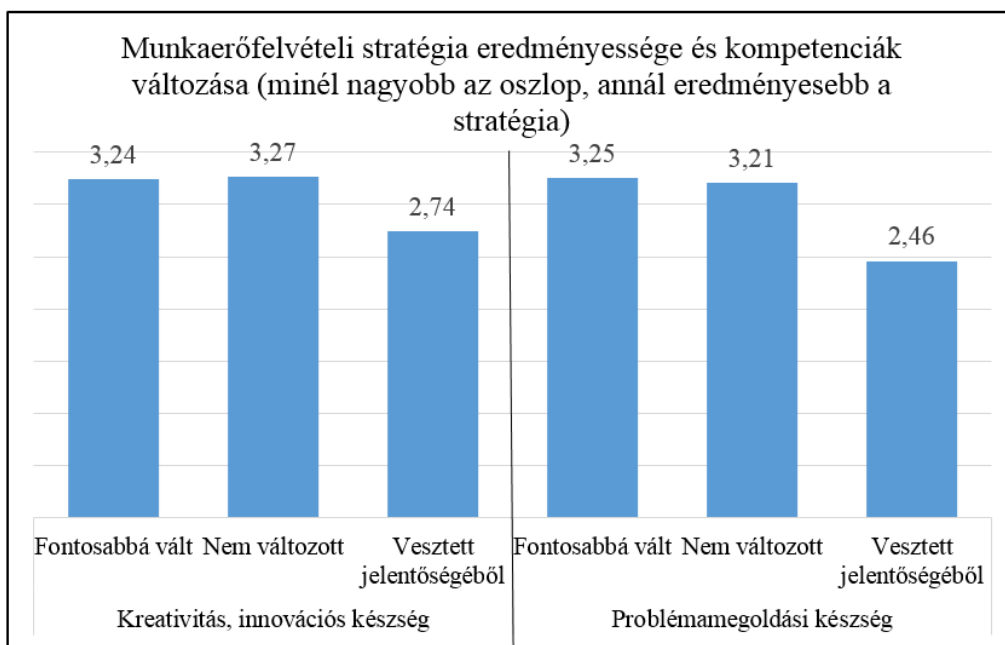


31. táblázat: Kompetenciák vizsgálata

Változó	Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Kreativitás, innovációs készség, nyitottság vs. felvételi startégia eredményessége	Between Groups	3,672788	2	1,83639	4,8008038	0,00919972	3,041285845
	Between Groups	76,12108	199	0,38252			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 5%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,21</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.		
Problémamegoldás vs. felvételi startégia eredményessége	Between Groups	2,398834	2	1,19942	3,0839699	0,04797181	3,041285845
	Within Groups	77,39503	199	0,38892			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 3%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,17</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.		
Tréningeken, workshopokon, megbeszéléseken való részvétel vs. kompetenciák önértékelése	Between Groups	1,505759	5	0,30115	2,4297615	0,03651758	2,260167452
	Within Groups	24,29282	196	0,12394			
	Total	25,79858	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 6%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) - > H0 elvetése	
	<b>H= 0,24</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.		

Forrás: saját vizsgálat

43. ábra: Kompetenciák és tréningeken való részvétel  
Forrás: saját szerkesztés



44. ábra: Kompetenciák és felvételi stratégia eredményessége  
Forrás: saját szerkesztés

– *További statisztikai elemzés a vezetők képességei és munkaerőpiaci kihívások között*

Összevetésre került az is, hogy a megfelelő képeségekkel rendelkező vezetők megítélésének fontossága és valós megléte vajon befolyásolja-e a munkaerőpiaci problémák súlyosságát, valamint a vállalat munkaerő-felvételi stratégiájának, gyakorlatának sikerességét.

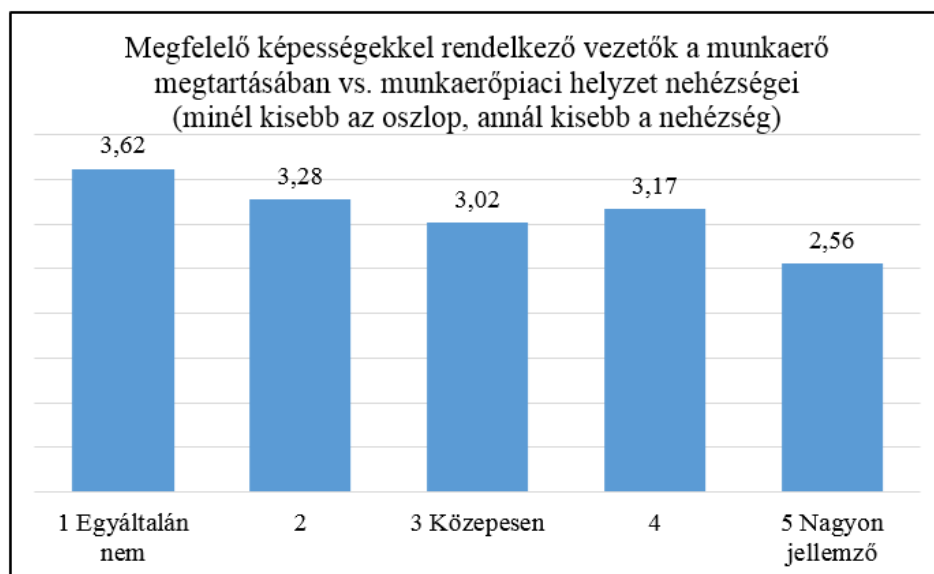
32. táblázat: Megfelelő képességgel rendelkező vezetők hatása

Változó	Source of Variation	SS	df	MS	F	P-value	F crit
Munkaerőpiaci nehézségek	Between Groups	8,756245	4	2,18906	4,7381348	0,00113479	2,417490258
	Within Groups	91,01579	197	0,46201			
	Total	99,77203	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 9%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) -> H0 elvetése	
	<b>H= 0,30</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.		
Munkaerőfelvételi stratégia, gyakorlat sikeressége	Between Groups	7,564783	4	1,8912	5,1581098	0,00056701	2,417490258
	Within Groups	72,22908	197	0,36665			
	Total	79,79387	201				
	<b>H<sup>2</sup>= 9%</b>					ha p < 0.05 (szignif. szint) -> H0 elvetése	
	<b>H= 0,31</b>		Van kapcsolat a 2 változó között.		H0 elvetés--> van kapcsolat a 2 változó között.		

Forrás: saját vizsgálat

Az a tény, hogy a megfelelő képességekkel rendelkező vezetőket fontosnak tartják a kitöltők, nem mutatott összefüggést. Viszont ha a megfelelő képességekkel rendelkező vezetők jellemzőek a szervezetre, akkor ennek pozitív hatását látjuk a 32. táblázatban. A munkaerőpiaci nehézségek csökkennek, a munkaerő-felvételi stratégia, gyakorlat sikeressége nő. A megfelelő képességekkel rendelkező vezetők erősítik azt, hogy vállalat a legjobb munkavállalókat találja meg az egyes pozíciókra hozzájárulva a szervezet eredményességéhez. A vállalat mindig be tudja tölteni az üres pozíciókat, és a felvett munkatársak elégedettek a munkájukkal, összességében kevésbé érzik, hogy kényszerhelyzetben lennének a munkaerőpiaci nyomás miatt.

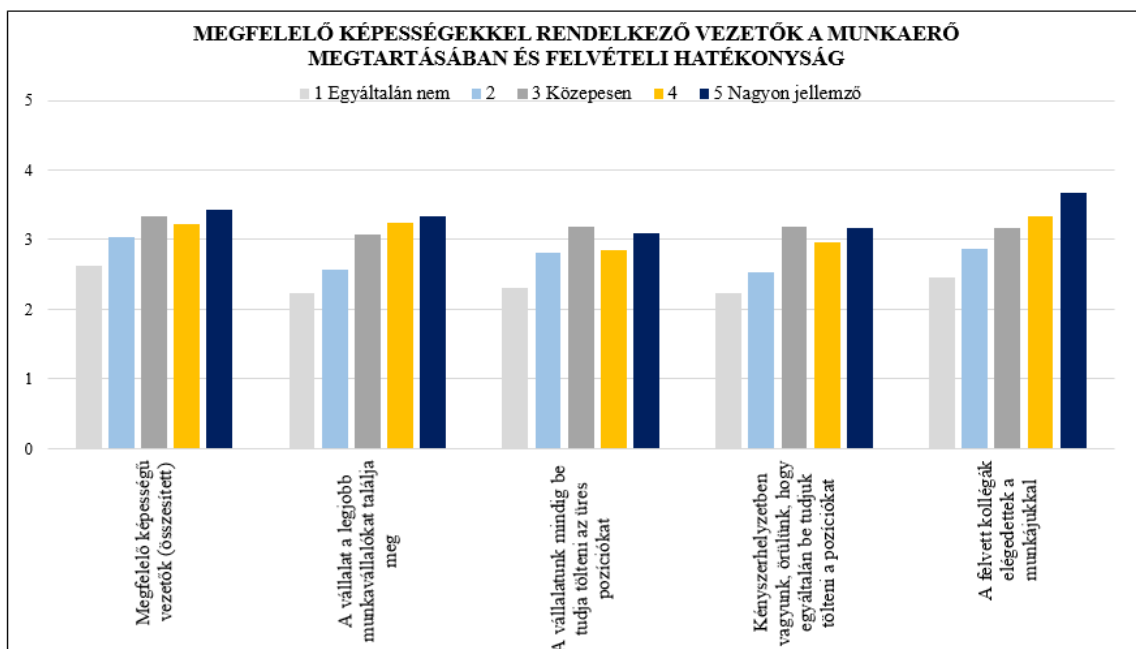
Az összefüggés részleteit mutatja a 45. és 46. ábra, melyek szerint minél inkább jellemző, hogy megfelelő képességű vezetők vannak, annál kevésbé jellemzőek a munkaerőpiaci nehézségek, és annál eredményesebb a felvételi stratégia.



45. ábra: Megfelelő képességű vezetők és munkaerőpiaci nehézségek  
Forrás: saját szerkesztés

– *A hipotézis értékelése*

Az empirikus kutatás során sikerült példákat találni arra, hogy nőtt bizonyos nem kognitív kompetenciák fontossága. A négyből kettő esetében látható volt – **problémamegoldás, valamint a kreativitás, innovációs készség, nyitottság – pozitív hatás a munkaerő-felvételi stratégia megítélésére vonatkozóan.**



46. ábra: Megfelelő képességű vezetők és felvételi hatékonyság  
Forrás: saját vizsgálat

**A megfelelő kompetenciákkal rendelkező vezetőket** 90%-ban fontosnak vélik a felmérésben résztvevők, de a vállalatok kevesebb, mint felére jellemző, hogy az aktuális vezetői állomány képességeit megfelelőnek tartják a kitöltők a gyakorlatban. Ahol viszont megvan, azaz **megfelelő képességekkel rendelkező vezetők** működnek, ott statisztikailag is igazolható volt, hogy a **vállalatok kevésbé szembesülnek a munkaerőpiaci nehézségekkel, és eredményesebbek HR stratégiáikban.**

Ellentmondás az, hogy a vezetők saját magukat a legtöbb vizsgált kompetenciában jónak tartják, ugyanakkor a vállalati folyamatok eredményességében ennek hatását nem látjuk visszaköszönni. A jó képességekkel rendelkező, ugyanakkor nem hatékony vezető jellemző a vállalatokra. A visszajelzésekből az látszik, hogy a vállalatok nagy része áldoz erőforrásokat (pénzügyi, időbeni) a kompetenciák azonosításába, fejlesztésébe, a legtöbb vállalatnál működik teljesítményértékelés a kompetenciák nyomonkövetésére, azonban a vezetők – mintha kívülállóknak lennének – nem ismerik fel a vezetői feladat legfontosabb részét: befolyásolni, alakítani a folyamatokat, ösztönözni és menedzselni a változásokat, annak ellenére, hogy 60% vett részt változások kezelése, menedzselése tréningen vagy workshopon. **Több szempont figyelembevételével tehát a hipotézist sikerült igazolni.**

#### 4. Új és újszerű tudományos eredmények

Az értekezés a munkaerőpiaci kihívásokra megfogalmazott reakciókat, HR stratégiákat vizsgálta a magyarországi járműipari vállalatok körében. A felmérés során 202 vezető válaszainak, véleményének a vizsgálatára került sor, illetve konkrét adatok lekérdezése révén a vállalati HR gyakorlatokra vonatkozó tényyszerű adatokat sikerült gyűjteni. A kutatás nem reprezentatív, de a résztvevők összességében a magyar járműipar meghatározó részét képviselik. Az új és újszerű tudományos eredmények a hipotézisek értékeléséből (a tézisekből) és további megállapításokból következnek. A szakirodalomból és a dolgozat alapjául szolgáló kutatásból az látható, hogy a vállalatok aktív munkaerő-gazdálkodási időszakot élnek meg számos kihívással.

***T1: A járműipari cégek felkészültek módszereikben és eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.***

A felmérésből kapott adatok alapján látható, hogy a vállalatok mindegyikénél történtek beruházások, új projektek, amelyek létszámigényt jelentettek. Ugyanakkor többségük jelentős fluktuációval szembesül, valamint az Ipar 4.0 kapcsán számos változást élnek meg a technológiát, elvárt tudást illetően. Legnagyobb problémaként a munkavállalók megtartását tartják főleg a törzsgárdán kívüliek, ill. a fizikai munkások, karbantartók, technikusok, műszaki szakemberek esetén. Az eredmények szerint a kisebb (100 fő alatti) és a nagyvállalatoknál nagyobbak a kihívások. Már az üzleti tervezési folyamatban azonosítják ezen nehézségeket, ami a tudatos problémamegoldás első lépése. A vállalatok 75%-a alkalmaz próbaidős interjút, 100%-uk kilépő interjút. A kutatási eredmények azt igazolják, hogy a vállalatok számos eszközt használnak, hogy a szükséges munkaerőt vagy munkaidőt elérjék, illetve szembesülve a munkaerőhiánnyal szükségből nyitottak módosítani korábbi gyakorlatukon, bevezetni új eszközöket. Egyértelműen változott a megítélése a kölcsönzött munkaerő kezelésének, a külföldiek foglalkoztatásának, és gyakoribbá vált az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása. A vállalatok 94 %-a 10-nél több eszközt használ a munkaerőhiány vagy munkaidő-szükséglet kezelésére. Előremutató, hogy a leggyakrabban használt eszköz a termelékenység javítása. Hosszútávú gondolkodást jelent a diákok képzésébe való való beruházás. A többváltozós elemzések azt igazolták, hogy amennyiben rendszeresen, átfogóan foglalkoznak a munkaerőpiaci kihívásokkal, akkor a kevesebb nehézséggel szembesül a vállalat. Az előzőek alapján **a kiindulási felvetés bizonyítást nyert.**

Többváltozós elemzések alkalmazásával azonban fejlesztési potenciálok is azonosításra kerültek. A vállalatok nem használják ki a szervezetfejlesztésben rejlő, kézzel fogható, sokszor a szervezeten belül elérhető eszközöket: a vezetők bevonását, felkészítését, fejlesztését, a jól működő teljesítményértékelési rendszert, problémamegoldási és új elemzési lehetőségeket. Tovább lépést jelenthet a vezetői tudatosság és a HR folyamatok minőségének fejlesztése.

***T2: A munkaerő-biztosításra és szervezetfejlesztésre vonatkozó HR stratégiák (munkaerő-biztosítás és szervezetfejlesztés) eredményességét a HR folyamatok tudatos működtetése befolyásolja. A HR osztály tevékenységének komplexitásának hatása nem igazolható.***

A vállalatok számos eszközt alkalmaznak a munkaerő-biztosításhoz és áramláshoz, valamint szervezetfejlesztéshez kapcsolódóan. Ezt elsősorban a vállalat mérete (dolgozói létszáma) határozza meg, amely nem jelent automatikusan nagyobb HR osztályt, komplexebb tevékenységstruktúrát.

Az alkalmazott eszközök mennyiségéből, komplexitásából nem következik, hogy a folyamatok eredményesebbek lennének. A toborzási, kiválasztási eszközök számossága, mennyisége nem befolyásolja a fluktuációt, a pályázatok számának alakulását, a pozíciók betöltésének idejét az alapstatisztikák szerint. Korrelációs és szórásanalízissel sikerült igazolni azt is, hogy attól, hogy bizonyos témákkal foglalkozik a HR osztály, nem befolyásolja a HR stratégiák eredményességét. Amennyiben a HR osztály magasabb szintre emeli tevékenységét, és együttműködik a vezetőkkel konkrét problémamegoldásokban, akkor eredményebb a munkaerőbiztosítás. Varianciaanalízissel és korrelációs együtthatókkal történt statisztikai vizsgálatok azt mutatták, hogy a jól működő, tudatosan alkalmazott folyamatok (keresztfunkcionalitás, vezetőkiválasztás, teljesítményértékelés, rendszeresen és átfogóan megbeszélte, megoldott problémák, adatlapú döntéshozatal), valamint bizonyos szervezeti jellemzők (innovatív szemlélet, megfelelő vezetők), amelyek összességében a vezetői és szervezeti kompetenciák fejlődését eredményezik, pozitívan befolyásolják a HR stratégiák eredményességét és a vezetők vállalati folyamatról alkotott véleményét. Tehát **a kiindulási hipotézis részben nyert igazolást.** A HR tevékenység, folyamatok mennyiségi megléte önmagában nem elégséges, az azokat működtetők, beleértve a vezetőket is, felkészültsége a meghatározó. A HR folyamatok tudatos működtetése befolyásolja a HR stratégiák sikerességét, eredményességét.

***T3: A különböző vállalati kultúrák eltérően reagálnak a változásokra. A támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket. A támogató és innovatív vállalati kultúra segíti a hatékony változtatásmenedzsmentet mint kollektív vállalati gyakorlatot, ami növeli a HR folyamatok hatékonyságát.***

A felmérésben résztvevő vállalati vezetők jellemezték saját vállalati kultúrájukat. Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően kezelnek konkrét változásokat, a változtatásmenedzsment lépéseit, valamint másként reagálnak a különböző változásokra, így a munkaerőpiaci kihívásokra is. Bizonyos kultúrák kezdeményezőbbek, ezáltal hatékonyabbak is. A statisztikai vizsgálatok azonosítottak összefüggést elsősorban a támogató, majd az innovációorientált kultúrák javára a változtatásmenedzsment faktorainak alkalmazása szempontjából. Tehát az ilyen kultúrájú vállalatoknak inkább van stratégiája a munkaerőpiaci kihívásokra, amelyeket meg is beszélnek az érintett vezetőkkel. Ezeknél a vállalatoknál fontos az innováció, az új utak keresése, folyamatosan alkalmaznak új eszközöket, amelyekről részletesen egyeztetnek a bevezetés előtt. Elkötelezett a vezetőségük, hogy megtalálják a szükséges munkarőt, és fontosnak tartják, hogy tájékozottak legyenek a munkaerőpiaci trendekről. A vállalati tipológia összevetése HR folyamatokkal azt az eredményt mutatta, hogy bizonyos HR folyamatok megléte szintén sokkal jellemzőbb elsősorban a támogató kultúrákra, így a jól működő keresztfunkcionalitás, a jól működő teljesítményértékelési folyamat és a megfelelő képességekkel rendelkező vezetők alkalmazása, a hatékony vezetőkiválasztás.

Az eredménynek megerősítik, hogy a támogató kultúra segíti, hogy olyan képességei fejlődjenek a szervezetnek (egyéneknek), amely hatékonyá teszi a változások kezdeményezését, kezelését. Ez egyben segíti, hogy hatékony HR folyamatok működjenek. Ez nem öncélú. A 2. tézisben megfogalmazottak szerint a HR folyamatok tudatos működtetése a kulcsa a HR stratégiák eredményességének. A HR folyamatokat pedig a fentiek alapján a támogató kultúra és a változtatásmenedzsment elősegíti, azaz így hozzájárulnak a HR stratégiák eredményességéhez. **A hipotézis igazolást nyert.**

***T4: Attól, hogy a vezető támogató vagy innovációorientált vállalatnál dolgozik, még nem kimutatható, hogy saját vezetői feladatkörében jobban érvényesíti a változtatásmenedzsment szempontokat. A vállalati kultúra jellege a kollektív változtatásmenedzsment gyakorlatot befolyásolja.***

A változtatásmenedzsment feladatok 3 szinten kerültek értékelésre a vezetők által, és megítélésük jelentős különbségeket eredményezett. A változások általános megítélése egységesnek mondható, különbség nem érzékelhető. A vezetők bármilyen kultúrában is dolgoznak, elfogadják, hogy vannak és szükségesek a változások, fontosnak vélik, hogy résztvegyenek ezekben, illetve állandó legyen a folyamatos fejlesztés gyakorlata.

A változtatásmenedzsment mint kollektív gyakorlat megközelítés mutatott összefüggést a szervezeti kultúrával, ahogy ez a T3 során megállapítást nyert. Ugyanakkor nem sikerült összefüggést azonosítani a konkrét vezetői változtatásmenedzsment feladatok vonatkozásában. Adódik a kérdés, hogy attól, hogy egy vezető támogató vagy innovációorientált vállalatnál dolgozik, saját vezetői feladatkörében vajon jobban érvényesíti-e változtatásmenedzsment szempontokat. Az adatok további vizsgálatából az derült ki, hogy korreláció statisztikai értelemben nem volt kimutatható amiatt, mert a vezetők saját magukat inkább jónak, kimagaslónak értékelték a változtatásmenedzsment szempontok alkalmazásában. **A hipotézis részben nyert igazolást.** Ugyanis a változtatásmenedzsment általános megítélése, működése függ a vállalati kultúrától, de a kultúra és a vezetői stílus nem befolyásolja a vezetői változtatásmenedzsment feladatok minőségét. összefüggés nem volt azonosítható.

***T5: A vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra, de nem igazolható a vezetési stílus hatása.***

A szervezet működését alapvetően meghatározza, hogy milyen vezetők vannak, ők hogyan látják és értékelik magukat, elsősorban saját felelősségüket. A megfelelő képességekkel rendelkező vezetőket fontosnak tartják a kérdőívet kitöltők, ugyanakkor kevésbé jellemzőnek saját szervezetükre nézve, annak ellenére, hogy saját kompetenciáikat inkább túlértékelték. A vezetők 35%-a ismeri el, hogy a munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatok kezelése közös feladat, azaz ők is hozzá kell, hogy járuljanak a megoldáshoz. A többség továbbra is a HR és/vagy felsővezetés szerepét gondolja mérvadónak. Ez a vélemény a statisztikai vizsgálatok alapján nem függ a vezetési stílustól, viszont bizonyos szervezeti (kultúra) jellemzők befolyásolják, meghatározzák a vezetői felelősséggel való azonosulást. Így a szervezetfejlesztési eszközökről való ismeret, aktív bevonódás, az innovatív vállalati attitűd, a keresztfunkcionalitás, a jól működő teljesítményértékelési folyamat, a jól kiválasztott és jó képességekkel rendelkező vezetők, ill.



folyamatos fejlesztésük pozitívan alakítják a vezetők hozzáállását. **A hipotézist az eredmények részben támasztják alá.** Az is látható a kitöltők szociodemográfiai jellemzői alapján, hogy a termelésben dolgozó vezetők nagyobb valószínűséggel gondolkodnak közös felelősségben, illetve az olyan vezetők, akik inkább kisebb csoportokat vezetnek (1-5 fő), hosszabb szolgálati idővel és vezetési tapasztalattal, kevesebb munkakörváltással bírnak.

***T6: A munkaerőpiaci nehézségekre hozott HR stratégiákban azon vállalatok az eredményesebbek, amelyeknél megfelelő (kognitív és nem kognitív) képességekkel rendelkező vezetők vannak, esetükben a nem kognitív kompetenciák fontossága felértékelődik.***

A kutatás megerősítette, hogy a kompetenciák azonosítását valamilyen szinten a vállalatok többsége csinálja, ugyanakkor későbbi mérésüket – így fejlesztésüket – csak kisebb arányuk. Megállapítást nyert, hogy a szakmai tapasztalat és szaktudás vesztett jelentőségéből az elmúlt 5 évben a kutatásban résztvevők véleménye szerint, ugyanakkor három nem kognitív kompetencia: alkalmazkodási (adaptációs), együttműködési és innovációs (kreativitás, nyitottság), valamint a probléma-megoldó készség fontosabbá vált. A leginkább fejlesztendőnek a coachingot és nyelvtudást tartják. A statisztikai elemzések alapján igazolható volt, hogy a megfelelő képességekkel (kognitív és nem kognitív kompetenciák is) rendelkező vezetők esetén a vállalatok eredményesebbek a HR stratégiákban és munkaerőpiaci nehézségek megoldásában. Tehát a megfelelő kompetenciákkal (nem kognitív is) rendelkező vezetők fontosak, de a visszajelzések alapján nem jellemzőek az elvárt mértékben a vállalatokra. Ahol viszont megvan, azaz megfelelő képességekkel rendelkező vezetők működnek, ott statisztikailag is igazolható volt, hogy a vállalatok kevésbé szembesülnek a munkaerőpiaci nehézségekkel, és eredményesebbek HR stratégiáikban. Ezen túlmenően akik szerint vállalatuknál fontosabbá vált a kreativitás, innovációs készség és a problémamegoldó kompetencia, vállalatuk felvételi stratégiája is eredményesebb volt, bár ez a dolgozók megtartásában nem nyilvánult meg. Az adaptációs és együttműködési készség esetén hasonló kapcsolatot az eredmények nem támasztottak alá.

A hipotézisek összefoglaló értékelését mutatja a 33. táblázat.

33. táblázat: A hipotézisek összefoglaló értékelése

Hipotézis	Kutatási eredmény
H1: A járműipari cégek felkészültek módszereikben és eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.	<b>A hipotézis igazolást nyert.</b> <b>T1:</b> A járműipari cégek felkészültek módszereikben és eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.
H2: A HR stratégiák eredményessége szoros összefüggésben van a vállalat és a HR osztály tevékenység-struktúrájának komplexitásával.	<b>A hipotézis részben nyert igazolást.</b> <b>T2:</b> A munkaerő-biztosításra és szervezettefejlesztésre vonatkozó HR stratégiák eredményességét a HR folyamatok tudatos működtetése befolyásolja. A HR osztály tevékenységi komplexitásának hatása nem igazolható.
H3: A Competing Values Framework alapján leírt szervezeti kultúrák eltérően reagálnak a különböző változásokra, így a munkaerőpiaci kihívásokra is. A támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket, illetve sikeresebbek, eredményesebbek a megvalósítás során.	<b>A hipotézis igazolást nyert.</b> <b>T3:</b> A különböző vállalati kultúrák eltérően reagálnak a változásokra. A támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket. A támogató és innovatív vállalati kultúra segíti a hatékony változtatásmenedzsmentet mint kollektív vállalati gyakorlatot, ami növeli a HR folyamatok hatékonyságát.
H4: Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innovációorientáltak írják le saját szervezetüket, a közvetített értékrend alapján fontosabbnak tartják a változtatásmenedzsment, illetve annak részfeladatai érvényesülését a munkaerő-piaci kihívásokra vonatkozó problémamegoldás során.	<b>A hipotézis részben nyert igazolást.</b> <b>T4:</b> Attól, hogy a vezető támogató vagy innovációorientált vállalatnál dolgozik, még nem kimutatható, hogy saját vezetői feladatkörében jobban érvényesíti a változtatásmenedzsment szempontokat. A vállalati kultúra jellege a kollektív változtatásmenedzsment gyakorlatot befolyásolja.
H5: A vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra és a vezetési stílus.	<b>A hipotézis részben nyert igazolást.</b> <b>T5:</b> A vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra, de nem igazolható a vezetési stílus hatása.
H6: A munkaerőpiaci nehézségekre kidolgozott HR stratégiákban azon vállalatok az eredményesebbek, amelyekben a nem kognitív kompetenciák fontossága felértékelődik.	<b>A hipotézis igazolást nyert.</b> <b>T6:</b> Amennyiben megfelelő (kognitív és nem kognitív) képességekkel rendelkező vezetők vannak a vállalatnál, akkor ezek a vállalatok eredményesebbek a HR stratégiákban és munkaerőpiaci nehézségek megoldásában. Ahol a kreativitás, innovációs készség és a problémamegoldó kompetencia fontosabbá vált, a vállalat felvételi stratégiája eredményesebb volt. Az adaptációs és együttműködési készség esetén hasonló kapcsolat nem volt azonosítható.

Forrás: saját szerkesztés

### **További megállapítások a hipotézisek vizsgálatából, leíró és statisztikai elemzésekből.**

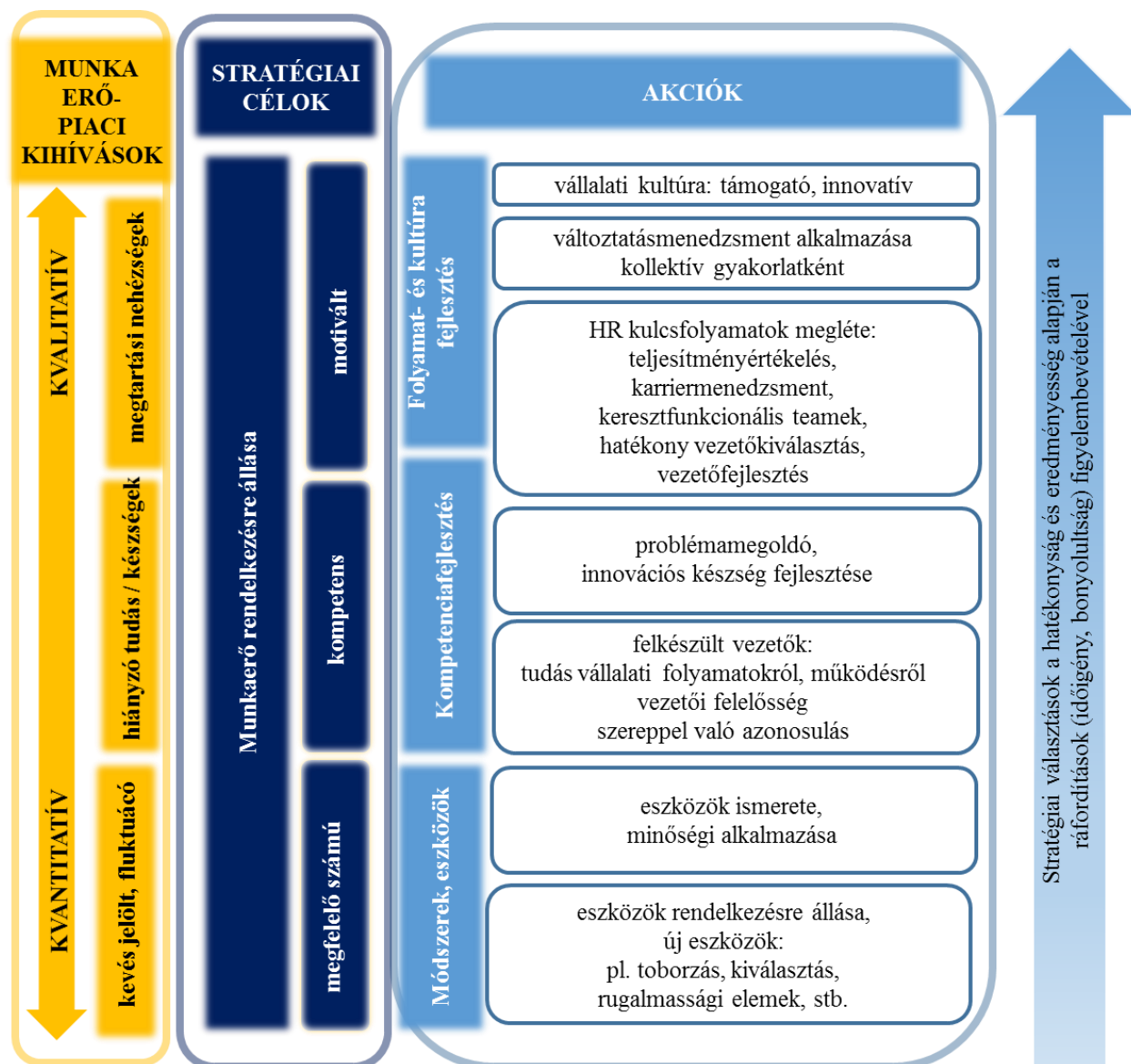
A kutatás számos ponton igazolta, hogy a vezetőknek mennyire fontos szerepe van a vállalati folyamatok eredményes működtetésében. A hatékony, felkészült, a problémákat értő vezetők érdemben járulhatnak hozzá a HR kihívások kezeléséhez. A munkavállaló számára elsősorban a közvetlen vezető testesíti meg a szervezetet, illetve segíti a motivációhoz szükséges feltételek megteremtését (Mesics-Soós 2012). Azonban úgy tűnik, hogy vagy nem látják, vagy nem tudatosul bennük, vagy nem akarják tudomásul venni pozíciójuk szerepét. Mindez fontos jelzés a HR osztályoknak és a felsővezetésnek. A vezetőfejlesztés fontossága a kutatás eredményeiből is nyilvánvaló, és további potenciált jelent a szervezeti hatékonyság és versenyképesség szempontjából.

A vezetők saját magukat – akár a kompetenciákról, akár változtatásmenedzsment feladatokról van szó – jobbra értékelik, ugyanakkor másokkal, a vállalattal szemben magasabb elvárásokat fogalmaznak meg, kritikusabbak azok értékelésében. Ez a vállalattal való önazonosulás problematikáját veti fel, ami újfent felhívja a figyelmet arra, hogy a HR osztálynak és vezetésnek tisztáznia és folyamatosan meg kell erősítenie, hogy mit jelent vezetőnek lenni, mi a vezető és a vállalat integrációja

A vezetők bizonyos szervezeti jellemzőket, feltételeket fontosnak vélnék a működés és hatékonyság szempontjából. Azonban ezek nem a kívánt szinten jellemzőek a vállalatokra. Tehát a jó szervezeti működésről alkotott vélemény és az észlelt állapot között eltérés van. Valószínűsíthetően más munkavállalói csoportok is hasonló álláspontot képviselnek. A vállalatról kialakított kép, az elvárások és észlelt valóság közötti ellentmondás befolyásolja a dolgozói elégedettséget, amely a megtartásban játszik fontos szerepet. Ezért a különbség bezárása, de minimum csökkentése lehetőséget jelenthet a motiváció növelésében.

A hipotézisek alapján megállapított tézisek egységbe rendezése lehetővé tette egy gyakorlatban alkalmazható modell felrajzolását a munkaerőpiaci nehézségek eredményes kezelésére. A modell egyrészt alkalmas arra, hogy a szervezetek/ HR osztályok önértékelést végezzenek, másrészt hogy a fő fejlesztési irányokat meghatározzák. A modell a munkaerőpiaci kihívások, alkalmazott akciók

és stratégiai célok dimenzióit egyesíti a szakirodalom megállapításai és az empirikus kutatás eredményei alapján.



47. ábra: Munkaerőpiaci kihívások megoldási modellje  
Forrás: saját szerkesztés

Attól függően, hogy milyen nehézségekkel szembesül a vállalat, más-más akciók bevezetésére és alkalmazására kell helyezni a hangsúlyt. Amennyiben inkább kvalitatív problémákról van szó, akkor az eszkörendszer (pl. toborzás, rugalmassági elemek) fejlesztésére – hiszen ezek gyorsabban és könnyebben bevezethetők, módosíthatók - érdemes fókuszálni szem előtt tartva,

hogy ezekről kellő ismerete legyen a releváns érintetteknek, ill. használatuk megfelelő minőségben történjen, valamint nyitottságot kell mutatni új eszközök bevezetésére.

Amennyiben a megfelelő tudás, készségek, képességek hiányoznak, akkor a kompetenciafejlesztés a fő irány. A kutatás szerint elsősorban felkészült vezetőkre van szükség, akik megfelelő tudással rendelkeznek a vállalati folyamatokról, működésről (nemcsak szakterületükre vonatkozóan), ill. azonosulniuk kell a vezetői szerep elvárásaival. Általában pedig a problémamegoldó és innovációs készség kompetenciák fejlesztése hasznos a kihívások kezelése szempontjából.

Amennyiben a munkaerő megtartása jelent problémát, akkor a motiváló környezetet kell biztosítani a munkavállalók számára, amit jól működő folyamatokkal és a vállalati kultúra alakításával lehet elérni. A kutatás a változtatásmenedzsment kollektív alkalmazását, a teljesítményértékelés, a karriermenedzsment, a keresztfunkcionális teamműködés, a hatékony vezető kiválasztás és vezetőfejlesztés kulcsfolyamatokat azonosította, valamint elsősorban a támogató, illetve az innovatív vállalati kultúra megteremtését javasolja.

Amennyiben egy vállalat több kihívással szembesül, akkor egymásra épülően, több terület fejlesztése javasolt a különböző akciókkal. A modell mint koordináta rendszer a problémák megoldásának és a különböző akciók bevezetésének nehézségét és időszükségletét is kifejezi. A kultúraépítés, folyamatfejlesztés időigényesebb, többdimenziós feladat, ugyanez vonatkozik a megtartás kezelésére is. A vállalati összműködésre vonatkozó eredményességi és hatékonysági elvárások szintén befolyásolják a HR stratégiai célokra és akciókra vonatkozó döntéseket.

## 5. Következtetések és javaslatok

Az autóipar jelentős átalakuláson megy keresztül. A Hungarian Automotive Promotion Agency 2019. tavaszán végzett felmérése szerint a vállalatvezetők a legfontosabb technológiai és innovációs kihívások között említették a hatékonyságvezérelt szervezeti kultúra kialakítását és a belső működési folyamatok optimalizálását. Ezek szükségessége egyértelmű a vállalatok versenyképességének fenntartása érdekében, és nyilvánvaló, hogy a munkaerő-gazdálkodás területére is érvényes.

A dolgozat eredményei rámutattak arra, hogy bár szűkül a munkaerő- kínálat, növekszik a kereslet, nem a munkavállalók megtalálása, hanem megtartása jelenti a vállalatok számára a feladatot. Mindez látható abból, hogy a toborzási, kiválasztási eszközökben áttörő változás, megújulás nem érzékelhető, illetve az üres pozíciókra jutó pályázatok és interjú számában is van tartalék az intenzív piaci mozgásnak köszönhetően. Ugyanakkor az is tény, hogy munkakörönként/területenként eltérő a munkaerő megtalálásának és megtartásának nehézsége. A speciális tudást, képzettséget vagy potenciált igénylő munkakörökben kevesebb a jelölt, amit elsősorban az oktatáspolitikának kell kezelnie. A jövő technológiai irányai (robotizáció, digitalizáció, mesterséges intelligencia) adottak.

A vállalatok mutatnak hajlandóságot, hogy új eszközöket, módszereket vezessenek be a munkaerőhiány kezelésére vonatkozóan. A leggyakoribb eszköz a termelékenységnövekedés alkalmazása automatizálással, amely egyszerű megoldásnak tűnik, bár a magyarországi bérszínvonal miatt hosszabb megtérülési idővel kell számolni ezeknél a projekteknél. Tanulságos ugyanakkor, hogy a vizsgált eszközök 25%-ának megítélésében különbség van a vezetők és HR-es vezetők között, ami kommunikációs problémákra hívja fel a figyelmet. Az atipikus foglalkoztatási formák esetén megállapítható, hogy a munkaerőért vívott harc eredményeként látható elmozdulás a kevésbé népszerű formákról – munkaerő-kölcsönzés, határozott idejű szerződések – a munkavállalók által preferáltabb formák – saját állomány, rugalmas modellek – irányába különösen intenzív keresési időszakokban. A szervezetfejlesztési eszközök alkalmazásában az látható, hogy a vállalatok többsége munkakörönként differenciál. A leggyakoribb eszköz (95%) a teljesítményértékelés, azonban ennek minőségi kivitelezését nem erősítette meg a kutatás.

A vezetők főleg X generációsok, a HR vezetők között magasabb az aránya a baby-boomereknek. A tipikus vezető az iparágban feladatcentrikus és konfliktustűrő. Saját magát jó képességűnek tartja. A nyelvtudás és coaching területén lát elsősorban fejlődési lehetőséget, ami adódhat a generációs jellemzőkből. Jó változtatásmenedzsernek vélik magukat. A vállalati folyamatokat viszont erős kritikával illetik, egyfajta kívülálló megközelítéssel szemlélik.

A vezetők kezelésében több lehetőség is van. Egyrészt a kutatásban résztvevők egyetértenek abban, hogy a megfelelő készségekkel rendelkező vezetők sokat tehetnek a szervezet hatékonyságáért. Ezért fejlesztésükre nagy gondot kell fordítani kezdve onnan, hogy tudatosítani kell bennük a vezetői szerep lényegét, fontosságát, mert az eredmények szerint ez nem erősségük. Önértékelésük nem kritikai, és nem azonosulnak a vállalat problémáival abban az értelemben, hogy felismerjék a problémákban saját szerepüket. Fel kell vértetni őket technikák, eszközök ismeretére (tréningeken való részvétel, coaching, generációk kezelése, motiválás, változások kezelése, problémamegoldó technikák, trendek ismerete), be kell őket vonni HR témájú probléma-megoldásokba, ugyanis ezek pozitívan hatnak a dolgozói megtartásra, amely az alapmódszere a fluktuációmenedzsmentnek. A vállalati kultúra alakításában is fontosak ezek a kompetenciák, hisz a támogató jelleget erősítik, és fordítva is igaz, a támogató kultúra pozitívan hat a szervezetfejlesztésre.

A dolgozat a megszűnt és újonnan létrejött munkakörökre is rákérdezett. Az alábbi okokat és indoklásokat látjuk, amelyek jól mutatják a munkaerőpiac dinamikáját.

A megszűnt munkakörök esetében:

- Feladatok összevonásra kerültek, szervezeti egységek integrálódtak.
- Munkakörök/feladatok összevonásával, csoportosításával, fejlesztések révén lehetőség adódott a kilépéseket nem pótolni.
- Tulajdonosváltás, termelési volumen csökkenése és költségracionalizáció miatt szervezeti átalakítások.
- A hagyományos termékek fejlesztése megszűnt (ugyanakkor még gyártásban vannak), helyette a mechatronikus, elektromos termékek fejlesztése került a középpontba.
- Hagyományos, tisztán adminisztratív munkakörök, automatizálás miatt segédmunkás pozíciók szűntek meg.
- Vezetői szintek optimalizálása, felsővezetői pozíciók középvezetőivel való kiváltása.
- Tevékenységek kiszervezése (pl. IT, könyvelés).

A létrejött munkakörök esetében:

- Új gyártási területek, termékek bevezetése,
- Új projektekhez köthető speciális mérnöki munkakörök kialakulása.
- Összetettebbé vált termékskála miatt speciális munkakörök létrejötte, felelősök allokálása egy-egy új területre.
- Bizonyos tevékenység mennyiségi növekedése: toborzással foglalkozó kollégák száma és feladatköre nőtt.

Az eredmények alapján javasolt további vizsgálatok elvégzése nagyobb mintaszámmal és a reprezentativitást biztosítva. Kvalitatív kutatással az eredmények tovább árnyalhatók. Ugyanakkor a trendek és iparági elemzések mellett hasznos információt nyújthatnának az egyes vállalatok témához kapcsolódó saját felméréseinek (elégedettségi felmérések, kilépő interjú adatok) integrálása, azonban valószínűleg az adatok bizalmassága miatt ez akadályokba ütközik. A vállalatokat összefogó érdekvédelmi, szakmai csoportokkal való együttműködés kínálhatna további lehetőségeket az adatgyűjtésre. Tekintettel az intenzív munkaerőpiaci és technológiai változásokra a longitudinális vizsgálatok hasznosak (lehetnek).

A vállalatok számára javasolt, hogy saját helyzetüket strukturáltan elemezzék, így nagyobb esélyük van saját problémáik azonosítására. A kilépő interjúk mellett alkalmazzák a stay-interjút, a Big Data megközelítést, illetve értékeljék meglévő folyamataik hatékonyság és eredményesség szempontból benchmarking módszerekkel vagy belső elégedettségi felmérésekkel pontosan definiált, jól kiválasztott üzleti mutatók (KPI-ok) mentén. Az önértékelés elvégzését követően a 47. ábrában bemutatott modell alapján kerülhet sor a leghatékonyabb és célravezetőbb akciók meghatározására.

Javasolt a párbeszéd, együttműködés folytatása, javítása a munkaerőpiaci szereplők (kormányzat, vállalatok, oktatási intézmények, munkavállalók) között a munkaerő-kínálat és –kereslet strukturális problémáinak (hiányszakmák, területi különbségek, infrastrukturális egyenlőtlenségek) megoldása érdekében, másrészt a jövőbeni irányok meghatározása és kivitelezése céljából (milyen képességekre van szükség hosszútávon, demográfia, technológia trendek).



## 6. Összefoglaló

A disszertáció a mai magyar gazdaság egyik fontos ágazatának, az autóiiparnak az aktuális helyzetét vizsgálja a munkaerőpiaci változások, kihívások vonatkozásában. A disszertáció alapvető célja az volt, hogy tudományos módszerrel keressen összefüggést és kapcsolatokat, hogy milyen folyamatokra, szervezeti jellemzőkre és eszközökre érdemes fókuszálni, ha a munkaerőpiaci kihívásokra megoldást akarnak találni a vállalatok. Ugyanis nem feltétlenül az a célravezető, ha pusztán a közbeszéd és a hétköznapi tapasztalatok nyomásának engedve, felszínes akciókba fektetnek vagy folyamatosan új eszközöket vezetnek be ahelyett, hogy meglévő folyamataikat jól csinálják.

A kutatás igazolta, hogy az autóiiparban tevékenykedő vállalatok (is) szembesülnek munkaerőpiaci kihívásokkal. A munkaerőpiac sokszereplős színtér, amelynek természetes velejárója az egyensúlytalansági állapot, azonban mélysége és hossza már versenyképességi kérdés. A munkaerő megfelelő mennyiségben és minőségben való rendelkezésre állása gazdasági döntéseket befolyásol. Ezért a munkaerőpiaci szereplőknek elemi érdeke, hogy mindent megtegyenek a hosszan és mélyen elhúzódó egyensúlytalansági helyzetek megakadályozása érdekében. A változások gyorsak, az alkalmazkodás, a reagálás, a megelőzés a piacon maradás alapfeltétele. Minden szereplőnek meg kell tennie a maga feladatát a sikeres problémamegoldás érdekében. A disszertáció arra koncentrált, hogy a (járműipari) vállalatok mit tehetnek a helyzet optimalizálására.

A szakirodalom és saját kutatás alapján az alábbi megállapítások tehetők összefoglalva:

- Az autóiipari vállalatok szembesülnek a munkaerőpiaci kihívásokkal, felkészültek azokra. Változtatják, kiegészítik eszközeiket, de ez inkább mennyiségi eredményt hoz, nem minőségit.
- Az autóiipari vállalatok munkaerő-áramlási modellje a rugalmas ki és be modell, vezetői szinten a nagy lojalitás eredményeként a fel és ki modell jellemző.
- A belső munkaerőpiacon számos szervezetfejlesztési eszközt alkalmaznak a HR osztályok, de a vezetők általában nem elégedettek ezek hatékonyságával, minőségével, különösen igaz ez a teljesítményértékelésre, a karriermenedzsmentre és a vezetőfejlesztésre.
- A munkaerő-áramlási folyamatok és stratégiák sikerességét segíthetik a tudatos, jól működő HR folyamatok és elsősorban a támogató és innovatív kultúra.
- A vállalati változtatásmenedzselés és a támogató, innovatív kultúra erősíti egymást, így a HR folyamatok, stratégiák sikerességét is.

- A vezetők hozzáállását, véleményét, hogy mi a szerepük a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, nem befolyásolja, hogy milyen a vezetési stílusuk, sokkal inkább az, hogy mennyire vannak bevonva a probléma-megoldásba, milyen tudásuk van a témában.
- Számos tanulmány, kutatás hangsúlyozza a nem kognitív kompetenciák fontosságát a jövőre nézve. Egy nem kognitív kompetencia (kreativitás) esetében sikerült igazolni, hogy amennyiben fontosabbá vált, jobban a fókuszban van, így kevésbé néznek a vállalatok szembe munkaerőpiaci nehézségekkel. A problémamegoldás kompetencia esetén hasonló megállapítás tehető. A tudatos problémamegoldás hatékony a változások menedzselésében is (Mesics 2015).
- A munkaerőpiaci kihívások kezelése startégiiai döntés, amely figyelembe veszi a problémák jellegét, valamint a munkaerő biztosítására vonatkozó elképzeléseket. Döntés a megvalósítandó célokról és módszerekről a vállalati működés hatékonysága és eredményessége érdekében.
- Kutatási eredményekkel meghatározhatók azok a faktorok, amelyek sikerességet és eredményességet elősegítik. Ezen faktorokat összesíti a munkaerőpiaci kihívások megoldási modellje.

A vállalatoknak szüksége van arra, hogy tudják, mit tehetnek ők maguk a munkaerőpiaci kihívások kezelése érdekében, ami nem menti fel a további munkaerőpiaci szereplőket saját felelősségük alól. Amennyiben a vállalatvezetés és a vezetők valóban felismerik és elfogadják, hogy tevőlegesen hozzájárulhatnak a hatékony és eredményes HR folyamatokhoz, akkor a munkaerőpiaci kihívások negatív hatása is csökkenthető.

## 7. Conclusion / Summary

The research verified that companies operating at the automotive industry are (also) facing labour market challenges. Labour market is a multi-player scene, imbalanced by its nature, although its depth and length are competitiveness issues. Manpower availability in the right quality and quantity influences economic decisions. Therefore it is the basic interest of labour market players to bend every effort to prevent long and severe imbalanced situations. Changes are quick, adaptation, reaction, prevention are the ultimate conditions of staying on the market. All players have to do their own tasks for the sake of successful problem solving. The thesis is focusing on the actions (automotive) companies can do to optimize the situation.

Related literature and my own research are led to the below conclusions:

- While automotive companies are facing labour market challenges, it is only partially true, that they are prepared for them. Tools are changed and adjusted, but results are more qualitative than quantitative.
- Manpower flow model in the automotive industry is the flexible in & out model, while at leadership level – as a result of high loyalty – the up & out model are common.
- Several organizational development tools are applied by the HR departments at the internal labour market, but managers mostly are not satisfied with their efficiency, quality and this is especially true for performance appraisal, career management and leadership development.
- Success of manpower flow processes and strategies can be supported by conscious, well-operating HR processes and principally by supportive and innovative company culture.
- Change management and supportive and innovative company culture are amplifying each other and also the success of HR processes and strategies.
- Commitment and role of leaders in managing labour market challenges is not impacted by their leadership style, but by their involvement into problemsolving and by their knowledge in the given topic.
- Several studies and researches emphasize the importance of non-cognitive competencies regarding the future. In case of one non-cognitive competency (creativity) it was possible to justify, that if it becomes more important and focused, than companies are facing less difficulties at the labour market. Similar consequences can be drawn about problemsolving competency.

Companies need to know what they can do by themselves to manage labour market challenges, but this does not relieve other labour market players of their responsibility. In case company management and leaders recognize and accept that actually they can contribute to efficient and productive HR processes, then the negative impact of labour market challenges can be also moderated.

## 8. Irodalom- és forrásjegyzék

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 6th Edition. Kogan Page. 272 p. ISBN-10: 074948120X. ISBN-13: 978-0749481209

Artner, Annamária. (2018). Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. In *Statisztikai Szemle*. 96. Évf. 4. Szám. pp.341-374. DOI: 10.20311/stat2018.04.hu0341  
[http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2018/2018\\_04/2018\\_04\\_341.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2018/2018_04/2018_04_341.pdf)

Babbie, Earl. (2008): *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest. 744 p. ISBN: 9789635067640

Bakacsi, Gyula (2003): *Szervezeti magatartás és vezetés*. KJK Budapest. 353 p. ISBN: 963-224-496-6

Bakacsi, Gyula – Bokor, Attila – Császár, Csaba – Gelei, András – Kováts, Klaudia – Takács, Sándor. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. 357 p. ISBN: 0619001389801

Bakacsi, Gyula – Sarkadi-Nagy, András (2003): *Latinos magyar leadership – vezetésfelfogásunk a GLOBE kutatás tükrében*. *Alkalmazott Pszichológia*, V. Évf. 3-4. Szám. pp. 7-26. ISSN: 1419-872X

Bakó, Tamás – Lakatos, Judit. (2016). *A magyarországi munkapiac 2016-ban*. In Fazekas Károly–Köllő János (szerk.): *Munkaerőpiaci Tükör 2016*. Budapest: MTA Közg.és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, 2017. pp. 17–38. 299 p. ISSN 1586-460X

Balog, Zs - Kiss, E É -Nedelka, E (2018): *A negyedik ipari forradalom jelenségének vizsgálata az Európai Unióban*. In: Koloszar, László (szerk.) *Tehetség a tudományban : Válogatás a Gidai Erzsébet Közgazdaságtudományi Szakkollégium hallgatóinak kutatásaiból*. Sopron, Magyarország : Soproni Egyetem Kiadó pp. 49-62. ISBN 978-963-334-148-3

Bartók, István – Czakó, Erzsébet (2013): *Nemzetközi vállalatok és menedzsment*. Edutus Főiskola. Tatabánya. 35 p. Digitális jegyzet. TÁMOP-4.1.2/A-1-11/1-2011-0046  
[https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046\\_nemzetkozi\\_vallalatok\\_es\\_menedzsment/SCO1/Launch.html](https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0046_nemzetkozi_vallalatok_es_menedzsment/SCO1/Launch.html)

Belényesi, Emese (2014): *Változásmenedzsment a közigazgatásban*. ÁROP – 2.2.21 Tudásalapú közszolgálati előmenetel. Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest. 139 p. ISBN: 9786155491092 OSZK

Bencsik, Andrea - Horváth-Csikós, Gabriella , - Juhász, Tímea (2016): *Y and Z Generations at Workplaces*. *Journal of Competitiveness* 8. Issue 3. pp. 90-106. 17 p.  
<https://www.cjournal.cz/files/227.pdf> Letöltve: 2017. február 15.

Bokor, Attila. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. In: Bakacsi, Gyula – Bokor, Attila – Császár, Csaba – Gelei, András – Kováts, Klaudia – Takács, Sándor. (2000): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. 357 p. ISBN: 0619001389801

Bokor, Attila - Szóts-Kováts, Klaudia – Csillag, Sára – Bácsi, Katalin – Szilas, Roland. (2014): Emberi erőforrás menedzsment. Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó. 409 p. ISBN: 978-963-19-6834-7

Borbély – Pecze, Tibor Bors. (2019). Validációs eljárások és munkaerőpiacok a 21. század hajnalán. In Munkaügyi szemle. 62. Évf. (2019) 1. Szám. HU ISSN 2064-3748  
[https://drive.google.com/file/d/1wrzYMvA4uguFGGXxgRbqsnHEuBLUs\\_tU/view](https://drive.google.com/file/d/1wrzYMvA4uguFGGXxgRbqsnHEuBLUs_tU/view). Letöltve: 2019. március 30.

Borgulya, I. – Barakonyi, K. (2004): Vállalati kultúra. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó, 244 p. ISBN: 9789631945799

Boston Consulting Group, BCG (2015): Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth Manufacturing Industries.  
[https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_industry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_industry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx) Letöltve: 2015. december 3.

Cameron, Kim S.- Quinn, Robert E. - DeGraff, Jeff – Thakor, Anjan J. (2003): The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices, and People. <http://www.creativity-at-work.com>. Letöltve: 2013. április 9.

Cameron, K. S.. – Quinn, R. E. (2005): Diagnosing and changing organizational culture based on the Competing Values Framework. Boston: Addison – Wesley Publishing, pp. 116. ISBN-13: 9780787982836

Crawford, L. H. & Nahmias, Hassner, A. (2009). Competencies for Managing Change. International Journal of Project Management. 28 (4), 405-412.  
[http://epublications.bond.edu.au/sustainable\\_development/57](http://epublications.bond.edu.au/sustainable_development/57). Letöltve: 2013. március 30.

Creasey, Tim. (2007): Defining change management. 2007. Prosci and the Change Management Learning Center. <http://www.change-management.com/change-management-training.htm>. Letöltve: 2012. november 8

Csath, Magdolna. (2010). Versenyképesség-menedzsment. Nemzeti tankönyvkiadó. 2010. 334 p. ISBN: 9789631968453

Csepeli, György. (2006): Szociálpszichológia. Osiris Kiadó, Budapest. ISBN: 9789633898147

Czethoffer, Éva – Köllő, János. A demográfiai csere foglalkozási szerkezetre gyakorolt hatásáról. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükrök 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 91-93. 299 p. ISSN 1586-460X

Czethoffer, Éva – Köllő, János. A relatív bérek alakulása hosszabb távon. Azonosíthatók-e hiányhelyzetekre utaló jelek? In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017b). Munkaerőpiaci tükrök 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 126-131. 299 p. ISSN 1586-460X

Dachs, Bernhard. (2018). The impact of new technologies on the labour market and the social economy. Study. February, 2018. IP/G/STOA/FWC/2013-001/LOT 8/C1. EPRS / European Parliamentary Research Service. Scientific Foresight Unit (STOA). PE 614.539.

Munkaerőpiaci kutatások. Foglalkoztatási és Szociális Hivatal. pp. 131-154. <http://www.employmentpolicy.hu/> Letöltve: 2018. május 17.

Deloitte Insights. (2018). The rise of the social enterprise. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html> Letöltve: 2019. március 3.

Deloitte University Press. (2016). Global Human Capital Trends 2016. The new organization: Different by design. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-dup-global-human-capital-trends-2016.pdf> Letöltve: 2018. november 5.

Deloitte University Press. (2017). 2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age. <https://documents.deloitte.com/insights/HCTrends2017> Letöltve: 2018. november 5.

Demasi, A. A. (2016): “Uber: Europe’s Backseat Driver for the Sharing Economy,” Creighton Int’l & Comp. LJ, 7, 73. <https://dspace2.creighton.edu/xmlui/bitstream/handle/10504/87763/7%20CICLJ%2073%20-%20DeMasi%20Article.pdf?sequence=1> Letöltve: 2018. április 15.

Dienesné, Kovács E.- Berde, Cs. (2003): Vezetépszichológiai ismeretek, Campus Kiadó, Debrecen. 145 p. ISBN: 9632066405

Dobák, Miklós. (1998): Szervezeti formák és vezetés. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 262 p. ISBN: 0489004343595

Dobák, Miklós et. al. (1995): Szervezeti formák és koordináció. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. 188 p. ISBN: 0729001021141

EUROFOUND [2017a]: Exploring Self-Employment in the European Union. Publications Office of the European Union. Luxembourg. ISBN: 978-92-897-1598-0. DOI: 10.2806/651917. <https://doi.org/10.2806/495400> Letöltve: 2018. április 20.

Európai Bizottság (2006): Az Európai Parlament és tanács ajánlása az élethosszig tartó tanuláshoz szükséges kulcskompetenciákról. (2006/962/EK) Az Európai Unió Hivatalos Lapja. 2006. 12. 30. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:32006H0962&from=EN> Letöltve: 2018. szeptember 2.

European Commission (2014): The 2015 Ageing Report, Underlying Assumptions and Projection Methodologies. European Economy. 436 p. 2014/8. ISSN 1725-3217. ISBN 978-92-79-35351-2. DOI 10.2765/76255 [http://ec.europa.eu/economy\\_finance/publications/european\\_economy/2014/pdf/ee8\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2014/pdf/ee8_en.pdf) Letöltve: 2018. január 25.

European Commission (2017): Európai szemeszter – tematikus tájékoztató a munkaerőpiacon. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester-thematic-factsheet\\_labour-force-participation-women\\_hu.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet_labour-force-participation-women_hu.pdf) Letöltve: 2018. november 10.

Eurostat (2018): Population pyramids, EU-28, 2016 and 2080 (% of total population) PITEU17.png [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population\\_pyramids,\\_EU-28,\\_2016\\_and\\_2080\\_\(%25\\_of\\_total\\_population\)\\_PITEU17.png](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:Population_pyramids,_EU-28,_2016_and_2080_(%25_of_total_population)_PITEU17.png) Letöltve: 2019. január.6.

Farkas, Ferenc (2005): Változásmenedzsmnt. Akadémiai Kiadó, Budapest. 205 p. ISBN: 0149010484933

Farkas, Ferenc – Karoliny, Mártonné – László, Gyula – Poór, József. (2003). Emberi erőforrás menedzsmnt kézikönyv. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. 575 p. ISBN: 0619000747381

Farkas, Ferenc – Karoliny, Mártonné – Poór, József. (1994). Személyzeti/emberi erőforrás menedzsmnt. KJK Budapest. 382 p. ISBN: 0299001755587

Fazekas, Károly. (2016). Merre halad a kereslet? A nem kognitív képességek felértékelődése. In: Fazekas, K; Köllő, J (szerk.) Munkaerőpiaci tükör, 2016 Budapest, Magyarország : MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, (2017) pp. 150-159. 299 p. ISSN 1586-460X

Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. Közelkép: Munkaerőhiány. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. 299 p. ISSN 1586-460X

Fazekas, Károly – Semjén, András (2008). A rejtett gazdaságban való részvétel és csökkentésének kormányzati eszközei. In: Banczerowski, Januszné; Bárdosi, Vilmosné Horányi Krisztina; Horváth, Csaba; Koncz, István; Szemenyei, István (szerk.) Stratégiai kutatások 2007-2008. kutatási jelentések. Budapest, Magyarország. Miniszterelnöki Hivatal, Magyar Tudományos Akadémia, (2008) pp. 213-233. , 21 p.

[https://www.researchgate.net/publication/251902910\\_A\\_REJTETT\\_GAZDASAGBAN\\_VALO\\_RESZVETEL\\_ES\\_CSOKKENTESENEK\\_KORMANYZATI\\_ESZKOZEI](https://www.researchgate.net/publication/251902910_A_REJTETT_GAZDASAGBAN_VALO_RESZVETEL_ES_CSOKKENTESENEK_KORMANYZATI_ESZKOZEI) Letöltve: 2019. február 2.

Fehér, Norbert. (2016). Ipar 4.0 -> Logisztika 4.0, avagy milyen lesz a logisztika a jövő gyárában. 81 p. <https://docplayer.hu/25872136-Ipar-4-0-logisztika-4-0-avagy-milyen-lesz-a-logisztika-a-jovo-gyaraban.html> Letöltve: 2019. február 2.

Fiedler, F. E. (1980): A hatékony vezetés személyiségtényezői és helyzeti meghatározói. In: Pataki F: Csoportlélektan, Gondolat Könyvkiadó, Bp., pp.603-644. 734 p. ISBN: 0719000472921

Fizetesek.hu (2019) <https://www.fizetesek.hu/elemezsek/az-alacsony-vegzettseguek-bere-nott-a-legjobban/50398> Letöltve: 2019. január 2.

Földházi, Erzsébet. (2015). A népesség szerkezete és jövője. In: Monostori, Judit; Őri, Péter; Spéder, Zsolt (szerk.) Demográfiai portré 2015 : Jelentés a magyar népesség helyzetéről. Budapest, Magyarország : KSH Népességtudományi Kutatóintézet, (2015) pp. 213-226. 14 p. <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografiaiportre/article/view/2485/2483> Letöltve: 2018. november 6.

Földházi, Erzsébet - Németh, László – Obádovics, Csilla (2015). Népesség-előreszámítások. KSH Népességtudományi Kutatóintézet, Budapest. <http://demografia.hu/hu/tudastar/nepesseg-eloreszamitas> Letöltve: 2018. március 22.

Ghuri, P. (2011). Kutatásmódszertan az üzleti tanulmányokban. Akadémiai Kiadó. 294 p. ISBN: 9789630589789

Gulyás, László – Keczer, Gabriella (2012). Projektmenedzsmnt 1.0. Közép-Európai Monográfiák 4. Egyesület Közép-Európai Kutatására. ISSN 2062-3712. ISBN: 978-963-08-4004-0



Hajdu, Miklós – Köllő, János – Tóth, István János. Manifeszt hiányhelyzetek: betöltetlen állások és kihasználatlan kapacitások. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 114-118. 299 p. ISSN 1586-460X

Halász, Gábor (2009). A tanulás és tanítás helyzete. Oktatókutató és Fejlesztő Intézet. <http://www.ofi.hu/tudastar/tanulas-tanitas>. Letöltve: 2013. március 30.

Handy, C. B. (1986): Szervezetek irányítása a változó világban. Mezőgazdasági Kiadó, Bp. 162 p. ISBN: 963-232-241-4

Hárs, Ágnes. (2013). A tipikus foglalkoztatási formák jellemzői és trendjei a kilencvenes és a kétezres években. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Budapest. <http://elorejelzes.mtakti.hu/publikaciok/Palyasugo-Fuzetek/45/> Letöltve: 2018. február 20.

Hárs, Ágnes – Simon, Dávid. (2017). A külföldi munkavállalás és a munkaerőhiány. In Fazekas Károly–Köllő János (szerk.): Munkaerőpiaci Tükör 2016. Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaság-tudományi Intézet, 2017. pp. 94–108. 299 p. ISSN 1586-460X

Hecklau, Fabian – Galeitzke, Mila -Flachs, Sebastian, Kohl, Holger (2016): Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. Procedia CIRP 54 ( 2016 ) 1 – 6. 6 p. DOI: 10.1016/j.procir.2016.05.102 [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) Letöltve: 2018. június 3.

Heckman, J. J. (2016). Human Development is Economic Development. Larger Community Foundations Conference, San Diego, California February 25th, 2016. [https://heckmanequation.org/www/assets/2017/01/F\\_San-Diego-JB-HO\\_SLIDES\\_2016-02-23b\\_jbb.pdf](https://heckmanequation.org/www/assets/2017/01/F_San-Diego-JB-HO_SLIDES_2016-02-23b_jbb.pdf) Letöltve: 2018. január 20.

Heckman, J. J.–Kautz, T. (2012): Hard evidence on soft skills. Labour Economics, Vol. 9. No. 4. pp. 451–464. DOI: 10.1016/j.labeco.2012.05.014 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0927537112000577?via%3Dihub> Letöltve: 2019. február 5.

Héra, Gábor – Ligeti, György. (2005). Módszertan. A társadalmi jelenségek kutatása. Budapest: Osiris Kiadó. 371 p. ISBN: 963-389-788-2

Herczeg, János – Juhász, Lajos. (2010). Az üzleti tervezés gyakorlata. Aula Kiadó. 375 p. ISBN: 978 963 9585 05 8

Hermann, Zoltán – Varga, Júlia (2017). Demográfiai csere. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 84-90. 299 p. ISSN 1586-460X

HIPA (Hungarian Investment Promotion Agency): Automotive industry in Hungary. [www.hipa.hu](http://www.hipa.hu)

HIPA (2018): Mernöki központot nyit Magyarországon a Jaguar Land Rover. <https://hipa.hu/mernoki-kozpontot-nyit-budapesten-a-jaguar-land-rover> Letöltve: 2019. január 2.

HIPA (2019): HIPA Automotive Survey 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=wfeWO1yFHO4> Letöltve: 2019. május 30.

Howard, K. - Sharp, J. A. (1994). *The Management of a Student Research Project*, Aldershot, Gower Publishing. ISBN: 978-0566084904

Humánpolitika.com közhasznú egyesület kutatása: 2019 évi cafeteria juttatások változásai. <http://www.humanpolitika.com/hir/2019-evi-cafeteria-juttatasok-valtozasai-a-humanpolitika-com-koezhasznu-egyeselet-kutatasa> Letöltve: 2019. május 2.

Huszár, Ákos – Sik, Endre. (2019). Szegetmált munkaerőpiac Magyarországon az 1970-es években és napjainkban. In *Statisztikai Szemle*. 97. Évf. 3. Szám. DOI: 10.20311/stat2019.3.hu0288 [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2019/2019\\_03/2019\\_03\\_288.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2019/2019_03/2019_03_288.pdf) Letöltve: 2019. május 2.

Huszár, Ákos – Sik, Endre (2017). Rétegződés, szegetmáltáció, prekariátus. In: Kovách Imre: *Társadalmi integráció*. MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, Szociológiai Intézet, Belvedere Meridionale Kiadó. pp. 239-264. 378 p. ISBN: 978 963 418 010 4

iCons-Hungary: Vezetői kompetencia teszt. <http://www.icons.hu/szolgáltatásaink/vezetoi-kompetencia-meres-/1270/>. Letöltve: 2013. március 30.

Jenetés Európa demográfiai jövőjéről (2007/2156)(INI) 2008. január 30. <http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?pubRef=-//EP//TEXT+REPORT+A6-2008-0024+0+DOC+XML+V0//HU> Letöltve: 2017. március 3.

Karoliny, Mártonné – Poór, József (szerk.). (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015*. Pécsi Tudományegyetem- Szent István Egyetem, Pécs- Gödöllő, 2015. ISBN: 978-963-269-498-6

Karoliny, Mártonné – Poór, József (szerk.). (2004). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-KERSZÖV. 574 p. ISBN: 0379000624784

Kiss, Monika. (2017). Digital skills in the EU labour market. In-depth analysis. EPRS/ European Parliamentary Research Service. Members' Research Service. January 2017. PE 595.889. ISBN 978-92-846-0367-1. doi:10.2861/451320

Kiss, Nikoletta. (2019). Kilábalás, konjunktúra, foglalkoztatás. Konferencia beszámoló. In *Munkaügyi szemle*. 62. Évf. (2019) 1. Szám [https://drive.google.com/file/d/1fyTRy0yrqo1u3KbOQKISIMUg4YBaw\\_C6/view](https://drive.google.com/file/d/1fyTRy0yrqo1u3KbOQKISIMUg4YBaw_C6/view) Letöltve: 2019. május 30.

Klein Sándor (2002): *Vezetés és szervezetpszichológia*. Edge 2000 Kft. 754 p. ISBN: 963-202-838-4

Konczosné, Dr Szombathelyi Márta (2017). Munkahelyek, irodák, generációk és nemek: Hogyan alkalmazkodik a munkahelyek építészete a generációs és nemi elvárásokhoz? *Társadalmi nemek tudománya interdiszciplináris folyóirat* 7:1 pp. 90-106. <https://epa.oszk.hu/03400/03462> Letöltve: 2020. január 2.

Kópházi, Andrea, Dr. – Pétervári, Zsófia, Dr. – Balassa, Éva. (2018). Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán. In *Munkaügyi Szemle*. 2018. 6. szám. pp. 49-55. <https://www.munkaugyiszemle.hu/az-x-y-es-z-generaciok-kihivasai-21-szazad-munkaeropiacan> Letöltve: 2018. december 5.

Kotter, J. P. (1996): Leading change. Boston: Harvard Business Press. 187 p. ISBN: 0875847471 (alk. paper) ISBN: 9780875847474

Köllő, János – Nagy, Daniella – Tóth, István János. Mit értsünk „munkaerőhiányon”? In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. p. 48. 299 p. ISSN 1586-460X

Köllő, János – Nyíró, Zsanna – Tóth, István János. Az alapvető hiányindikátorok alakulása. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 63-72. 299 p. ISSN 1586-460X

Köllő, János – Reszegi, László – Tóth, István János. Bérszint, manifeszt hiányhelyzetek, tervezett és tényleges béremelkedés. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 119-125. 299 p. ISSN 1586-460X

Köllő János-Varga Júlia: Torzítások az üres állások statisztikáiban, valamint a vállalati és munkaközvetítői hiányjelzésekben. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükör 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. pp. 73-75. 299 p. ISSN 1586-460X

Központi Statisztikai Hivatal Népeségtudományi Kutatóintézet. (2015). Népeség-előreszámítás 2015. <https://www.demografia.hu/hu/letoltes/tudastar/nepesseg-eloreszamitasok/nepesseg-eloreszamitas-2015.pdf> Letöltve: 2017. április 15.

Központi Statisztikai Hivatal. (2016a). Mikrocenzus 2016. 9. A foglalkozási szerkezet változása és jellemzői Magyarországon. ISBN 978-963-235-494-1Ö. ISBN 978-963-235-534-4 [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus\\_2016\\_9.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_9.pdf)

Központi Statisztikai Hivatal. (2016b). Mikrocenzus 2016. 10. Nemzetközi vándorlás. ISBN 978-963-235-494-1ö. ISBN 978-963-235-514-6 [https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus\\_2016\\_10.pdf](https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_10.pdf)

Központi Statisztikai Hivatal. (2017a). A belföldi vándorlás aktuális trendjei, 2012-2017. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/stattukor/belfvand17.pdf> Letöltve: 2018. június 10.

Központi Statisztikai Hivatal. (2017b). Munkaerőpiaci körzetek Magyarországon. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/munkkor17.pdf> Letöltve: 2018. május 4.

Központi Statisztikai Hivatal. (2018a). Munkaidőmérleg, 2016. In Statisztikai tükör. 2018. július 2. <https://www.ksh.hu/katalogus/#!/kategoria=statisztikai-tukor> Letöltve: 2018. december 13.

Központi Statisztikai Hivatal. (2018b). Vállalkozások demográfiája, 2016. In Statisztikai tükör. 2018. július 31. <https://www.ksh.hu/katalogus/#!/kategoria=statisztikai-tukor> Letöltve: 2018. szeptember 25.

Központi Statisztikai Hivatal. (2018c). Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014-2018. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf> Letöltve: 2019. március 30.

- Központi Statisztikai Hivatal. (2018d). Munkaerőpiaci folyamatok, 2018. I-III. negyedév. In Statisztikai tükör. 2018. december 20. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf1809.pdf> Letöltve: 2019. március 2.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2018e). Oktatási adatok, 2018/2019 (előzetes adatok). In Statisztikai tükör. 2018. december 21. <https://www.ksh.hu/katalogus/#/!kategoria=statisztikai-tukor> Letöltve: 2019. április 30.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2018f). A KSH jelenti: gazdaság és társadalom, 2018/10. In Statisztikai tükör. 2018. december 21. <https://www.ksh.hu/katalogus/#/!kategoria=statisztikai-tukor> Letöltve: 2019 február 5.
- Központi Statisztikai Hivatal. (2018g). Üres álláshelyek száma és aránya. [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qli027c.html?down=183](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027c.html?down=183) Letöltve: 2019 február 5.
- Központi Statisztikai Hivatal (2018h): Gyorstájékoztató, Keresetek 2018. jan.-dec. <http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker1812.html> Letöltve: 2019 február 5.
- Krasz, Katalin. (2008). Hogyan lehet igazságos a teljesítményértékelés? Munkaügyi Szemle 52. évf. 2. szám. pp. 43-49. [http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/krasz\\_0.pdf](http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/krasz_0.pdf) Letöltve: 2017. április 5.
- Kreiszné, Hudák, Emese. (2016). A demográfiai változások munkaerőpiaci hatásai Magyarországon. 14 p. <https://www.mnb.hu/kiadvanyok/szakmai-cikkek/tovabbi-szakmai-cikkek/kreiszne-hudak-emese-a-demografiai-valtozasok-munkaeropiaci-hatasai-magyarorszagon> Letöltve: 2019. január 10.
- Kreiszné, Hudák Emese – Varga, Péter – Várpalotai, Viktor. (2015). A demográfiai változások makrogazdasági hatásai Magyarországon európai uniós összehasonlításban\* Hitelintézeti Szemle, 14. évf. 2. szám, 2015. június, pp. 88–127. [http://epa.oszk.hu/02700/02722/00003/pdf/hitelintezeti\\_szemle\\_2015\\_02\\_088-127.pdf](http://epa.oszk.hu/02700/02722/00003/pdf/hitelintezeti_szemle_2015_02_088-127.pdf) Letöltve: 2018. november 21.
- Lázár Ede (2009). Kutatásmódszertan a gyakorlatban. Sapiientia Kiadó, Kolozsvár. 166p. ISBN: 978-973-1970-23-3 (973-1970-23-1)
- Majoros, Péter. (2006): A kutatásmódszertan alapjai: Tanácsok, tippek, trükkök (nem csak szakdolgozat-íróknak). Perfekt Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 394 584 1
- McCauley, Cynthia D. (2006). Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs. Center for Creative Leadership Press. ISBN-13: 978-1882197910. ISBN-10: 1882197917
- McKinsey Global Institute (2017). Jobs lost, jobs gained: Workforce transitions in a time of automation <https://www.mckinsey.com/> Letöltve: 2018. április 12.
- Mellár Tamás (2019): Harmadannyival nőnek a bérek, mint amivel a kormány büszkélkedik. [www.hvg.hu](http://www.hvg.hu) Letöltve: 2019. január 9.

Mesics, Olívia (2015). A probléma-megoldási képességek fejlesztésének szükségessége a változások menedzseléséhez. In: Innovatív lehetőségek a valós és virtuális világokban. Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötet, Sopron 2015. november 12., p. 263-269. ISBN: 978-963-334-265-7

Mesics, Olívia (2014). Változásvezetés kompetenciák, szervezeti kultúra, vezetési stílus – hatások és ellenhatások. In: Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. 2014/1-2. szám. VI. évfolyam 1-2. szám. No 14-15. Szeged 2014. p. 109-119. ISSN 2062-1396

Mesics, Olívia-Soós, Balázs (2012).: Jól menedzselte változások – motivált munkavállalók. A gazdasági fejlődés fő hajtóerői (Munkahelyteremtés- hatékonyság – innováció). Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötet, Sopron 2012. november 12., p. 949-960. ISBN:978-963-9883-99-4

Mesics Olívia (2012): Változásmenedzsment vezetői szemmel. In: Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IV. évfolyam 4. szám (No. 10.) A-sorozat 2. Gazdálkodás és szervezéstudományi tematikus szám. Szeged 2012. p. 215-225. ISSN 2062-1396

Meyerson, D. – Martin, J. (1987). Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, (24) pp. 623-647. DOI: 10.1111/j.1467-6486.1987.tb00466.x

Mérei, Ferenc (2006). Közösségek rejtett hálózata. Osiris Kiadó. Budapest. 346 p. ISBN: 9789633894583

Meretei, Barbara. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. Szakirodalmi áttekintés. In Vezetéstudomány / Budapest Management Review. XLVIII. Évf., 2017. 10. szám. 10-18. old. ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/ VEZTUD.2017.10.02 [http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT\\_2017n10p10.pdf](http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf) Letöltve: 2019. február 10.

MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. (2018a). A munkaerőhiány vállalati percepciója. Egy empirikus vizsgálat tapasztalatai. 2018. január. <https://gvi.hu/kutatas/536/a-munkaerohiany-vallalati-percepccioja> Letöltve: 2019. január 15.

MKIK Gazdaság-és Vállalkozáskutató Intézet (2018b): Rövidtávú munkaerőpiaci prognózis – 2019, Bp., 2018. <https://mkik.hu/hirek/rovidtavu-munkaeropiaci-prognozis-2019-re> Letöltve: 2019. január 2.

MM Műszaki Magazin (2017): Ipar 5.0 – Az emberi érintés visszatér. <http://muszaki-magazin.hu/2017/05/29/ipar-5-0-az-emberi-erintes-visszater-universal-robots/> Letöltve: 2019. május. 2.

Murinkó, Livia (2013). Első elköltözés a szülői háztól Magyarországon – A szülői ház elhagyásának időzítése, párkapcsolati környezete és családi háttér szerinti különbségei. Kutatási Jelentések 94. Budapest, KSH Népeségtudományi Kutatóintézet 2013. pp. 23-24. ISSN 0236–736–X. ISBN 978–963–9597–26–6

Nábelek, Fruzsina – Sturcz, Anikó – Tóth, István János. (2016). Az automatizáció munkaerőpiaci hatásai. Járási munkaerő-piacok automatizációs kitettségének becslése. Kutatási Füzetek 2016/4. Budapest, MKIK GVI [https://gvi.hu/files/researches/483/aki\\_2016\\_elemzes\\_171122.pdf](https://gvi.hu/files/researches/483/aki_2016_elemzes_171122.pdf) Letöltve: 2018. március 23.

Nagy Judit (2017): Az ipar 4.0 fogalma, összetevői és hatása az értéklánra. Budapesti Corvinus Egyetem Vállalatgazdaságtan Intézet. Műhelytanulmányok Vállalatgazdaságtan Intézet. 167. sz. Műhelytanulmány HU ISSN 1786-3031 2017. november

Nagy, Zoltán. (2016). A közösségi gazdaság (sharing economy) és pénzügyi szabályozása. MultiScience - XXX. microCAD International Multidisciplinary Scientific Conference University of Miskolc, Hungary, 21-22 April 2016, ISBN 978-963-358-113-1

Nemeskéri, Zsolt – Szellő, János. (2017). Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére.

In Munkaügyi Szemle. 2017. 60. évfolyam, 2. szám. pp. 15-20.  
<https://www.munkaugyiszemle.hu/fizikai-es-szellemi-kompetenciak-egyuttes-vizsgalatanak-lehetosegei-az-idosodo-korcsoport-munkavalla> Letöltve: 2018. szeptember 20.

Némethy, Krisztina – Poór, József. (2019). A jövő munkahelye az Ipar 5.0 küszöbén. In Munkaügyi szemle. 62. Évf. (2019) 1. Szám  
[https://drive.google.com/file/d/1R7NUCHS2mZpkamrlfGqIjGCDz6qs2d4\\_/view](https://drive.google.com/file/d/1R7NUCHS2mZpkamrlfGqIjGCDz6qs2d4_/view) Letöltve: 2019. május 12.

Noszky, Erzsébet (2009): Változás- és válságmenedzsment az alapoktól. N&B. Kiadó. ISBN: 9789630676748

Palócz, Éva. (2016). A magyarországi bérfelzárkózás tartalékai és korlátai. In Kolosi, Tamás – Tóth, István, György (szerk.). Társadalmi riport, 2016. Budapest, Tárki 2016. pp. 13-32.  
<http://old.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/01palocz.pdf> Letöltve: 2017. szeptember 2.

Pogátsa, Zoltán (2019). Elektromos autó, önvezető autó, automatizáció, digitalizáció: Az iparági technológiaváltás várható foglalkoztatási hatásai az autóiiparban Magyarországon. Tanulmány.

Pogátsa, Zoltán (2015). A bérszínvonal és a bérfelzárkózás meghatározói Magyarországon. Friedrich Ebert Stiftung Budapest 2015. április  
<http://www.fesbp.hu/common/pdf/Pogatsa201504.pdf> Letöltve: 2018. március 23.

Pokol, Béla, Prof. Dr. (2018). A technológiai munkanélküliség kiterjedésének kérdései. In Polgári Szemle. 14. évfolyam, 1-3. szám. 2018. pp. 28-43. DOI: 10.24307/psz.2018.0804

Pongrácz, Ferenc (2018/5). Növekedés, munkaerő, foglalkoztatás, innováció – Fenntartható-e a gazdasági növekedés Magyarországon? Munkaügyi szemle. 61. évf. (2018) 5. szám.  
<https://www.munkaugyiszemle.hu/novekedes-munkaero-foglalkoztatasi-innovacio-%E2%80%93-fenntarthato-e-gazdasagi-novekedes-magyarorszagon> Letöltve: 2018. december 4.

Porter, M.E. (1985): Competitive advantage. Free Press, New York. 30 p. ISBN: 0-02-925090-0.

Pulakos, Elaine D. (2004). Performance management. Effective Practice Guidelines. SHRM Foundation. ISBN 978-1-4051-7762-7

PWC Pricewaterhouse Coopers Magyarország Kft. (2018). Magyarországi Autóiipari Beszállítói Felmérés 2018. [https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive\\_survey\\_2018.pdf](https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/automotive_survey_2018.pdf) Letöltve: 2019. február 15.

PWC Pricewaterhouse Coopers (2016): 2016 Global Industry 4.0 Survey. Industry 4.0: Building the digital enterprise. <https://i4-0-self-assessment.pwc.nl/i40/landing/> Letöltve: 2017. május 21.

Rechnitzer, János – Hausmann, Róbert – Tóth, Tamás. (2017). A magyar autóipar helyzete nemzetközi tükrében. Hitelintézeti Szemle, 16. évf. 1. szám. 2017. március, pp. 119-142. ISSN 2416-3201

Répáczki, Rita - Juhász Márta (2015). A vezetői szerep újraértelmezése a mentális komplexitás és a személyiségjellemzők tükrében. Alkalmazott Pszichológia 2015, 15(3): 79-108. DOI: 10.17627/ALKPSZICH.2015.3.79.[http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP\\_2015\\_3\\_Repaczki\\_Juhasz.pdf](http://ap.elte.hu/wp-content/uploads/2015/11/AP_2015_3_Repaczki_Juhasz.pdf) Letöltve: 2017. november 24.

Reszegi, László – Juhász, Péter. (2014). A vállalati teljesítmény nyomában. Alinea Kiadó. 336 p. ISBN: 978-615-5303-73-9

Saqib, Shamim – Shuang, Cang – Hongnian, Yu – Yun, Li (2016). Management approaches for Industry 4.0. A human resource management perspective. ResearchGate, July 2016 pp. 5309-5316. DOI: 10.1109/CEC.2016.7748365

Schein, E. H. (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publications, 446 p. ISBN 0-7879-6845-5 (alk. paper)

Schwahn, F. – Mai, C.-M. – Braig, M. (2018). Munkaerőpiac változóban – szerkezetváltás, foglalkoztatási formák, digitalizáció. In Statisztikai Szemle. 96. Évf. 11-12. Szám. pp. 1196-1215. [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2018/2018\\_11-12/2018\\_11-12\\_1204.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2018/2018_11-12/2018_11-12_1204.pdf) Letöltve: 2019. február 14.

SHRM (2008): Society for Human Resource Management: Leadership Competencies. <http://www.shrm.org/Research/Articles/Pages/default.aspx>. Letöltve: 2013. március 24.

Siskáné Szilasi, Beáta – Halász, Levente. (2017). Globális munkaerőpiaci kihívások az új gazdaságföldrajzi folyamatok tükrében. Földrajzi Közlemények 2017. 141. 3. pp. 263-274. [https://www.foldrajzitasasag.hu/downloads/foldrajzi\\_kozlemenyek\\_2017\\_141\\_evf\\_3\\_pp\\_263.pdf](https://www.foldrajzitasasag.hu/downloads/foldrajzi_kozlemenyek_2017_141_evf_3_pp_263.pdf) Letöltve: 2018. október 21.

Steinmann, J.-P. (2018). Bevándorlás vagy visszavándorlás? A közelmúltban Németországba érkezett lengyel és török bevándorlók csoportspecifikus hazatérési szándékának elemzése. In Statisztikai Szemle. 96. Évf. 5. Szám. pp. 527-540. (Steinmann, J.-P. One-way or return? Explaining group-specific return intentions of recently arrived Polish and Turkish immigrants in Germany. Migration Studies, Volume 7, Issue 1, 1 March 2019, Pages 117–151, DOI: 10.1093/migration/mnx073) [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2018/2018\\_05/2018\\_05\\_527.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2018/2018_05/2018_05_527.pdf) Letöltve: 2019. április 20.

Sterling, Hinda K. – Selesnick, Herbert L.: Change Management Is A Behavioral Competency You Can Develop. <http://www.sterlingselesnick.com>. Letöltve: 2013. január 6.

Stuth, S. (2017). Zusammenhänge zwischen Berufe und befristete Beschäftigung) – WISTA – Wirtschaft und Statistik 2017. Nr. 1. Seite 110-122. [http://www.ksh.hu/statszemle\\_archive/2018/2018\\_01/2018\\_01\\_126.pdf](http://www.ksh.hu/statszemle_archive/2018/2018_01/2018_01_126.pdf) Letöltve: 2019. márc. 20.

Szabó, Dániel (2018): A Ford is Magyarországon fejleszt. [https://www.napi.hu/magyar\\_vallalatok/a-ford-is-magyarorszagon-fejleszt.669840.html](https://www.napi.hu/magyar_vallalatok/a-ford-is-magyarorszagon-fejleszt.669840.html) Letöltve: 2019. január 2.

Szabó-Morvai, Ágnes szerk. (2018) Közelkép. Nők a munkaerőpiacon. MTA Közdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont. Közgazdaság-Tudományi Intézet Bp.  
[https://www.mtaki.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt\\_2017\\_hun\\_39-201.pdf](https://www.mtaki.hu/wp-content/uploads/2018/12/mt_2017_hun_39-201.pdf) Letöltve: 2019. március 30.

Székely, Csaba (2019): Döntéshozatal a digitalizáció korában. In: Dr. Illés, Bálint Csaba Szerk Új kihívások az elméletben és gyakorlatban című nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötete II. kötet Szent István Egyetem Gödöllő, 2018. október 25-26., Szent István Egyetemi Kiadó, Gödöllő, 563-572. p. ISBN 978-963-269-832-8 DOI:10.17626/DBEM.GSzDI25.P02.2018

Tóth, István János – Nyíró, Zsanna. A „munkaerőhiány” a hazai közbeszédben. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017). Munkaerőpiaci tükrök 2016. MTA Közg.- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. 299 p. ISSN 1586-460X

Tóth, István János – Nyíró, Zsanna. Toborzási nehézségekre panaszkodó vállalatok. In Fazekas, Károly – Köllő, János (szerk.). (2017b). Munkaerőpiaci tükrök 2016. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet. Budapest, 2017. 299 p. ISSN 1586-460X

Várhegyi, Éva szerk. (2018). Tetőző növekedés – erősödő kockázatok. A magyar gazdaság helyzete és kilátásai 2018-2019-ben. Pénzügykutató Zrt. <https://penzugykutato.hu/hu/node/1402> Letöltve: 2019. január 12.

Verluisse, Pierre. (2011). Demográfiai kihívás az Európai Unióban. Mi forog kockán, mik az alternatívák? In KSH: Területi Statisztika. 2011/4. 14. (51.) évfolyam, 4. szám. pp. 372-385.  
<http://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/terstat/2011/04/verluisse.pdf> Letöltve: 2018. március 13.

Weber, Max (1987): Gazdaság és társadalom. Budapest: KJK. 329 p. ISBN: 963-221-686-5

Wigert, B. Ph.D., Harter, J. Ph.D. (2017). Re-Engineering Performance Management  
<https://www.gallup.com/workplace/238064/re-engineering-performance-management.aspx>  
 Letöltve: 2018. 07. 12.

Wimmer, Ágnes – Tarczali, Eszter – Pecze, Krisztina. (2004). Teljesítménymérés a stratégia szolgálatában – iparági tapasztalatok. 47. sz. műhelytanulmány. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Forrás: Marosán György: A 21. század stratégiai menedzsmentje. Műszaki Kiadó, Budapest, 2006. pp. 58-59. 296 p. ISBN: 0719000705050



## 9. Mellékletek

Melléklet 1 : Generációk jellemzése, a 2.4.2. fejezetben hivatkozott szakirodalmak alapján saját szerkesztés

Más elnevezés	Veterán	Baby-Boomer	X. Generáció	Y. Generáció	Z. Generáció	A. Generáció
	Tradicionálisok Néma/Csendes generáció	Ratkóországok	Digitális bevándorlók	Millennium generáció En generáció Következő generáció Nézz Rám generáció YouTube generáció	Responsible R generáció	Második Baby Boom Alpha generáció Új Csendes
Időszak	1928 – 1945	1946 - 1965	1966 – 1979	1980 - 1995	1996 - 2009	2010 -
Főbb értékek	Szabályok Konformitás, Közösségi jó, Aldoathozatal, Késleltetett jutalom, Hatalom tisztelete, Kötelességtudat, Kemény munka, Lojalitás, Patriotizmus, Türelem	Egység, opimizmus, lojalitás, bevonódás, minden megkérdőjelezése, csapatszellem	technológiaoerült, független, egyenülgyra törekvő, széptikus, megbízható, magas magánkvalifikált, szórakoztató dolgok	magabiztosság, asservitvitas, diverzitas elfogadása, tolerancia, versenyzellem, praktikus, spirituális, azonnal akarás, törekvés, technológiában jártasság	Globális, digitális, közösségi média, gyors tempó, gyors váltások, egyén szabadsága, bátorság	Gazdagság, egészség, mobilitás, globális gondolkodás, connect from birth
Elégedettség				Nehezen motiválható Elégedetlen		
Váltás				Azonnal, fogyasztói társadalom szocializációs hatások Visszajelzés, jutalom		
Munkaethka				A munka kevésbé fontos Narcizmus Anyagi javak Gyors meggazdagodás		
Felelősségvállalás				Individuális Sikerül kulcsa: önmagunk Felelősség kivülhe helyezése		
Munka-magánélet	>=	>=	=	<		
Technológia	Nem jártas Személyes Képzemi kell hiánya	Ellenáll de fálsimen szükségességét, hozzászokik	Technológia-örült, a legújabbat akarja	Internet alapvető, interaktív megoldások	IT és internet függő	Google szemtveg
Munkahelyváltás	=lojalitás/munkaethka hiánya	Tart tőle (szemioritás csökkenése)	Alapvető a versenyképességhez	Alak több karrier	Rendszeres, job hopping	Globális munkahelyek
Irányítás	Szemioritás alapú, autoritor vezetés	Hierarchikus, autoritor strukturák	Demokratikus	Döntésekbe bevonás, önállóság		
Változás	Káros, hagyomány tisztelete	Nem rugalmas, ellenáll	Ertékeli	Rugalmas, saját érdek		
Lojalitás	Magától érthető Kiemelt érték	Lojális, de nyitott Munka > Magánélet	Egyénekhez, csoportokhoz Nem cégekhez	Személyes kapcsolatokhoz, magánélet prioritásai	Egocentrikus	
Munkavégzés	Fegyelmezett Rendezett	Specializáció, output fontos, csapatmunka	Ertékes, pragmatikus	Teljesítmény-orientált, világos elvárások	Sikerorientált	
Képességek fejlesztése	Lezárult, kiképzett	Fél, hogy elveszik a munkáját	Siker kulcsa	Alapvető motiváció, új információk	Személyre szabott, egyedi környezetben	
Javaldalmazás	Lojalitás, hosszú táv	Lojalitás, hosszú táv	Azonnali, munkahelyi bizonytalanság	Teljesítmény alapú bérezés, saját piaci érték		

Melléklet 2: Ipari forradalmak, a 2.4.4. fejezetben hivatkozott szakirodalmak alapján saját szerkesztés

1800 Ipar 1.0	1900 Ipar 2.0	1970-es évek Ipar 3.0	1990-es évek A digitalizáció kezdete	2000 - 2015 Áttörő digitális technológiák	2016 - 2020	2020+	2030+ Ipar 5.0
					Ipar 4.0		
						Digitális ökoszisztéma	
A víz- és gép alapú gyártás feltalálása	Tömegtermelési elektromos gépek és belső égésű motorok segítségével	Termelési folyamatok automatizációja elektronika, IT révén és ipari robotokkal	Digitális termékek mindenhol: számítógépek, digitális mobiltelefonok	Okos-telefonok	Digitális műveletek horizontális és a vertikális integrációja az értéklánc mentén	Rugalmas és integrált értéklánc hálózatok	Rugalmas és integrált értéklánc hálózatok
		Információs korszak az elektronika és IT, internet révén	Univerzális és Globális szintér: Internet/Web	Digitalizált és automatizált ipari folyamatok	Intelligens / Digitális gyártás (beleértve a 3D-s nyomtatást) ipari szinten	Virtuális folyamatok	Virtuális folyamatok
			Folyamatok automatizációja	Digitális funkciók (a hagyományos IT-től külön)	Digitális termékek, szolgáltatások és üzleti modellek	Virtuális érintkezés a vevővel	Virtuális érintkezés a vevővel
			Számítógépvezérelt gyártás (CIM)	Ügyfélkapcsolat és többszörös hozzáférés	Adatelemzés és műveletek mint alapvető kompetencia	Az ipar együttműködése mint kulcs értékforrás	Az ipar együttműködése mint kulcs értékforrás
			Általános Ipari Protokoll (CIP) és egyéb digitális sztenderdek	Felhőalapú számítástechnika	Integrált adatelemzés: ügyfélbeteiktetés, valós idejű válasz és műveletek	Teljesre fejlesztett "tárgyak és szolgáltatások internete"	
			Online üzleti modellek (AON, Amazon)	Szenzorok, digitális videó monitorok és korai "tárgyak internete"	A számítógépek feldolgozási kapacitásának bővülése	Intelligens algoritmusok, emberi döntéshozatal kiterjesztése és állandó folyamatok menedzselése	

Melléklet 3: Teljesítményértékelés és teljesítménymenedzsment összehasonlítása, Bakacsi (2000) alapján saját szerkesztés

Szemponatok	Hagyományos teljesítményértékelés	Teljesítmény-menedzsment
Szemponatok	Hagyományos teljesítményértékelés	Teljesítmény-menedzsment
Fő célok	Teljesítmény sztenderdek, mérőszámok, rangsorolás, vagy meghatározott kategóriákba sorolás segítségével értékelni az egyén teljesítményét.	„Holisztikus emberi erőforrás menedzsment stratégia”, amely az egyén és csoportok fejlesztésével az üzleti /vállalati célok elérését tűzi ki. A teljesítmény fejlesztését a pontos elvárások meghatározásával, a coachinggal és az elkötelezettség megteremtésével éri el.
Célcsoport	Minden alkalmazott	Minden alkalmazott
Fókusz	Múltbeli teljesítmény és eredmények értékelése, rövidtávú hatás a jövőbeli teljesítményre, illetve a fejlesztésre	Jövőbeli célok elérése, fejlesztés, hosszú-távú hatás a teljesítményre, erősségekre alapozó és elkötelezettségre fókuszáló
Döntéshozatal	Meghatározott szempontok szerint történik, szubjektív vezetői megítélés, személyes előítéletek által árnyalt	Személyre szabott célok, mérőszámok, illetve a szubjektív vezetői megfigyelések átfogó alkalmazása, többféle forrásból származó információkat felhasználva történik az értékelés
Módszer, értékelési technikák	Szélsőségesen egységesített folyamat, teljesen szabályozott, kevésbé személyre szabható megoldásokkal, főleg skálák	Személyre szabott, rugalmas, megbízható, konstruktív, skálák használata nem domináns, kombinált módszerek
Értékelési kritériumok	Főleg kvantitatív mutatók	Kvantitatív mutatók és kompetenciakövetelmények
Alkalmazási környezet	Pontosan, világosan meghatározható feladatkörök, stabil, változatlan folyamatok esetén	Dinamikusan változó környezetben, ahol a munkavállalók feladatkörei, felelősségi körei folyamatosan változnak.
Érintettek véleménye, érzései	Igazságtalan, pontatlan, idegenkedés, ellenszenv	Személyes, azonnali, megbízható, motiváló, fejlesztő,
	Elkötelezettség hiánya, demotiváló hatás	Lehetőséget biztosít a fejlődésre és tanulásra
	Mind az értékelők, mind az értékelték negatív attitűdje	
Adminisztráció	Időigényes dokumentációt igényel, terjedelmes	Minimális, „formanyomtatvány” rugalmas
Időbeliség, gyakoriság	Alkalomszerű, éves / féléves; időben eltolt, visszamenőleges	Folyamatos, időbeli, kötődik a napi teljesítményhez
Kapcsolódás kompenzációhoz	Közvetlenül, alapja az előreléptetési döntések meghozatalának és anyagi ösztönzők elosztásának	Indirekt, a hangsúly a folyamatos fejlesztésen és a teljesítmény javításon
Kommunikáció	Felülről lefelé	Kétirányú folyamat
Vezetői szerep	„Főnök”, irányító, feladat-centrikus szerepkör	Coach, támogató, fejlesztő szerepkör
Felelős	Személyzeti osztály	Minden vezető

## Melléklet 4: Vezetői kérdőív, saját szerkesztés

Ssz.	Kérdés tartalma	Kérdések/ állítások száma	Mérőskála	Kimenet száma	Érték- tartomány fokozat
	Kitöltőre vonatk. adat - Nem	1	Nominális	2	-
	Kitöltőre vonatk. adat - Életkor	1	Arány		-
	Kitöltőre vonatk. adat - Iskolai végzettség	1	Ordinális	-	5
1	Kitöltőre vonatk. adat - Vezetői munkakör típusa	1	Nominális	6	-
2	Kitöltőre vonatk. adat - Funkció	1	Nominális	13	-
3	Kitöltőre vonatk. adat - Beosztottak száma	1	Ordinális	-	5
			Nominális		
4	Kitöltőre vonatk. adat - Milyen generációkkal dolgozik együtt?	4	Ordinális	4	4
5	Kitöltőre vonatk. adat - Munkaviszony hossza a jelenlegi munkahelyen	1	Ordinális	-	7
6	Kitöltőre vonatk. adat - Munkaviszony hossza a jelenlegi munkakörben	1	Ordinális	-	7
7	Kitöltőre vonatk. adat - Vezetői munkaviszony hossza	1	Ordinális	-	5
8	Kitöltőre vonatk. adat - Hányszor váltott munkahelyet?	1	Ordinális	-	7
9	Kitöltőre vonatk. adat - Iskolai végzettség	1	Nominális	14	-
10	A vállalat telephelye (megye)	1	Nominális	20	-
11	Vállalati tevékenység besorolása	1	Nominális	7	-
12	A vállalat tulajdonosi összetétele	1	Nominális	3	-
13	Anyavállalat nemzetisége	1	Nominális	5	-
14	A vállalat létszáma	1	Ordinális	-	6
15	Mennyire jellemzőek a felsorolt állítások a vállalatra?	13	Ordinális	-	5 -likert
16	Példák megszűnt munkakörökre	1	Nyílt kérdés	-	-
17	Példák újonnan létrejött munkakörökre	1	Nyílt kérdés	-	-
18	Mennyire nehéz munkaerőt találni a felsorolt munkakörökre	19	Ordinális	-	5 -likert
19	Mennyire nehéz megtartani a munkaerőt a felsorolt munkakörökben	19	Ordinális	-	5 -likert
20	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó önértékelés	16	Ordinális	-	5 -likert
21	Felsorolt kompetenciák fontossága a vezetői munkakörben	16	Ordinális	-	3 -likert
22	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó elvárások változása az elmúlt 5 évben	16	Ordinális	-	3 -likert
23	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó önértékelés	1	Ordinális	-	5 -likert
24	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó önértékelés	1	Ordinális	-	5 -likert
25	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
26	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
27	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
28	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
29	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
30	Munkaerőpiaci kihívások kezelése	1	Nominális	4	-
31	Felsorolt témákkal foglalkoznak-e a vállalatnál	10	Ordinális	-	4 -likert
32	Felsorolt témákkal foglalkoznak-e a vállalatnál	10	Nominális	2	-
33	Mi jelenti a vállalat számára a legnagyobb kihívást	1	Nominális	8	-
34	Felsorolt témák fontosságának megítélése a vállalatnál	15	Ordinális	-	5 -likert
35	Felsorolt témák mennyire jellemzőek a vállalatnál	15	Ordinális	-	5 -likert
36	Munkaerőhiány kezelésének módjai	17	Ordinális	-	3 -likert
37	Munkaerőhiány kezelésének módjai (folyt.)	15	Ordinális	-	3 -likert
38	A munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatok, mint felelősségi kör a szervezetben	1	Nominális	7	-
39	A vállalat munkaerő felvételi stratégiájának megítélése	6	Ordinális	-	5 -likert
40	Felsorolt kijelentések megítélése	12	Ordinális	-	5 -likert
41	Felsorolt kijelentések megítélése (folyt.)	12	Ordinális	-	5 -likert
	Összes kérdések száma	243			

## Melléklet 5: HR kérdőív, saját szerkesztés

Ssz.	Kérdés tartalma	Kérdések/ állítások száma	Mérőskála	Kimenet száma	Érték- tartomány fokozat
	Kitöltőre vonatk. adat - Nem	1	Nominális	2	-
	Kitöltőre vonatk. adat - Életkor	1	Arány		-
	Kitöltőre vonatk. adat - Iskolai végzettség	1	Ordinális	-	5
1	Kitöltőre vonatk. adat - HR vezetői munkakör típusa	1	Nominális	4	-
2	Kitöltőre vonatk. adat - Beosztottak száma	1	Ordinális	-	6
3	Kitöltőre vonatk. adat - Milyen generációkkal dolgozik együtt?	4	Nominális	4	4
4	Kitöltőre vonatk. adat - Munkaviszony hossza a jelenlegi munkahelyen	1	Ordinális	-	7
5	Kitöltőre vonatk. adat - Munkaviszony hossza a jelenlegi munkahelyen	1	Ordinális	-	7
6	Kitöltőre vonatk. adat - Vezetői munkaviszony hossza	1	Ordinális	-	5
7	Kitöltőre vonatk. adat - Hányszor váltott munkahelyet?	1	Ordinális	-	7
8	Kitöltőre vonatk. adat - Iskolai végzettség	1	Nominális	14	-
9	A vállalat HR tevékenységének jellemzői	1	Nominális	4	-
10	A HR osztály létszáma	1	Nyílt kérdés	-	-
11	A vállalat székhelye (megye)	1	Nominális	20	-
12	Vállalati tevékenység besorolása	1	Nominális	7	-
13	A vállalat TEÁOR kódja	1	Nyílt kérdés	-	-
14	A vállalat tulajdonosi összetétele	1	Nominális	3	-
15	Anyavállalat nemzetisége	1	Nominális	5	-
16	A vállalat árbevételének változása	3	Ordinális	-	3 -likert
17	Termelési volumen / darabszámok alakulása az előző évhez képest	4	Ordinális	-	3 -likert
18	A vállalat létszáma	1	Ordinális	-	6
19	Cégadatok változása az előző évhez képest	12	Ordinális	-	4 -likert
20	Cégadatok változása az előző évhez képest - folyt	15	Ordinális	-	4 -likert
21	Kölcsönzött munkaerő saját állományba történő átvétele	1	Ordinális	-	5
22	Fejlesztések, új projektek	3	Nominális	2	-
23	Munkavállalók %-os megoszlása életkor alapján	4	Arány	-	10
24	Munkavállalók %-os megoszlása munkaviszony hossza alapján	7	Arány	-	10
25	A fluktuáció elemzése	6	Nominális	4	-
26	Adatok megadása	8	Arány	-	8
27	Új felvételek száma 2016-ban	1	Nyílt kérdés	-	-
28	Új felvételek száma 2017-ben	1	Nyílt kérdés	-	-
29	Új felvételek száma 2018-ban	1	Nyílt kérdés	-	-
30	Munkakörváltás gyakorisága a felsorolt munkakörökben	6	Ordinális	-	5
31	Szervezetfejlesztő módszerek, eszközök jellemzősége a vállalatnál	15	Nominális	4	-
32	Adatok megadása	8	Arány	-	4
33	Adatok megadása	4	Arány	-	5
34	Jellemző toborzási módok	11	Nominális	2	-
35	Egyéb toborzási mód	1	Nyílt kérdés	-	-
36	Jellemző kiválasztási módok	15	Nominális	5	-
37	Egyéb kiválasztási mód	1	Nyílt kérdés	-	-
38	Felsorolt témákkal foglalkoznak-e a vállalatnál	10	Ordinális	-	4 -likert
39	A felsoroltakon kívül vannak-e olyan kiemelt témák, amelyekkel foglalkoznak	1	Nyílt kérdés	-	-
40	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó elvárások változása az elmúlt 5 évben	16	Ordinális	-	3 -likert
41	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó önértékelés	1	Ordinális	-	5 -likert
42	Felsorolt kompetenciákra vonatkozó önértékelés	1	Ordinális	-	5 -likert
43	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
44	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
45	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
46	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert

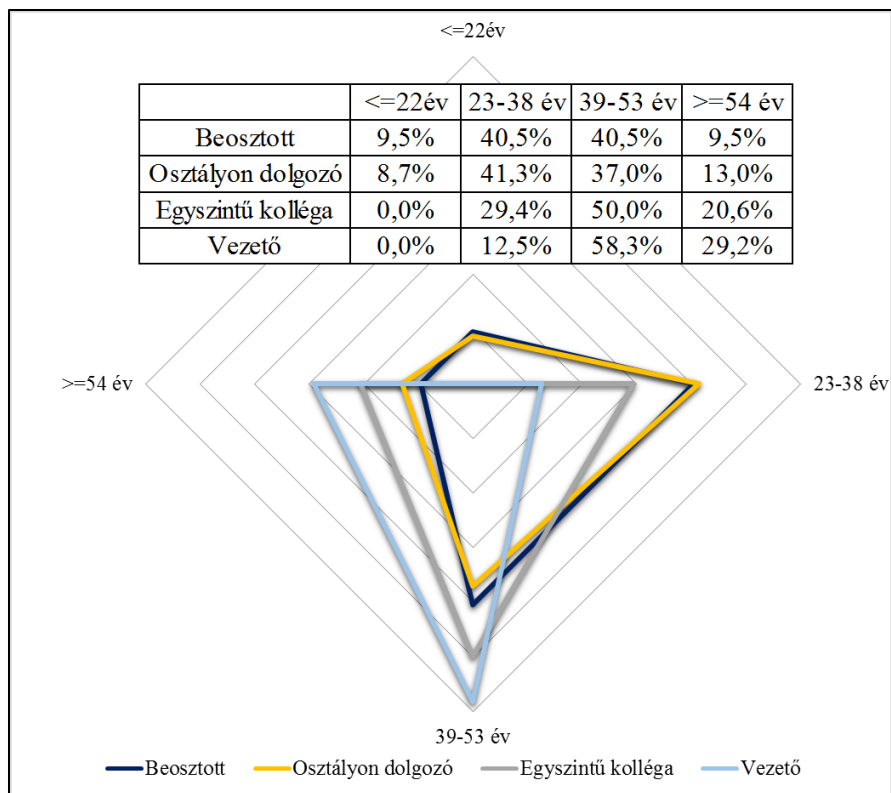
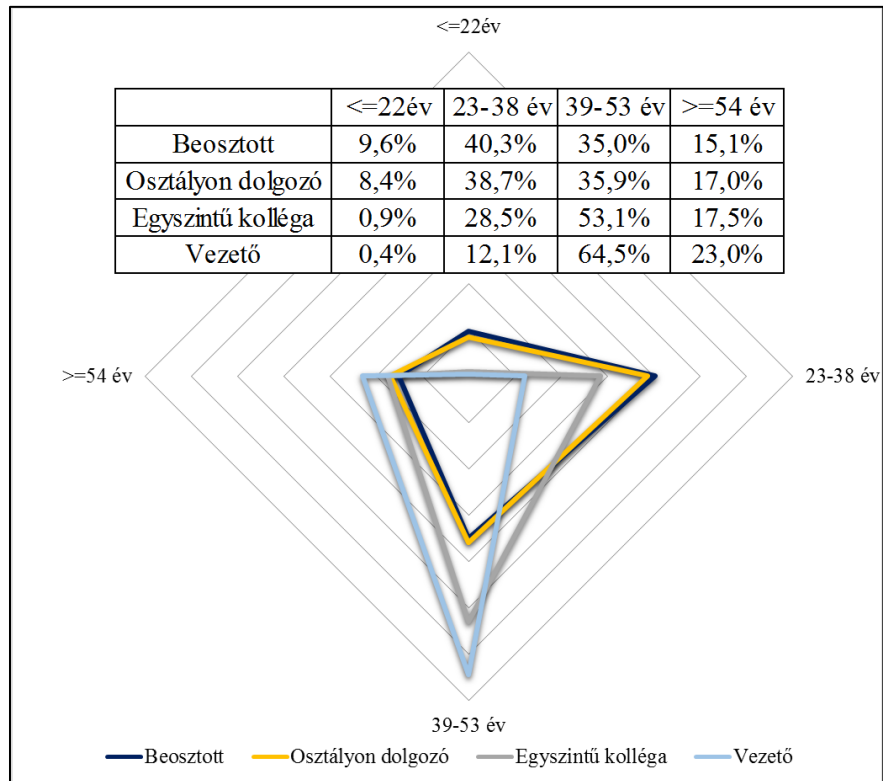
## Melléklet 5 (folyt.): HR kérdőív, saját szerkesztés

47	Saját vállalat jellemzése fogalompárokkal	1	Ordinális	-	5 -likert
48	A vállalat munkaerő felvételi stratégiájának megítélése	6	Ordinális	-	5 -likert
49	Felsorolt kijelentések megítélése	12	Ordinális	-	5 -likert
50	Felsorolt kijelentések megítélése (folyt.)	12	Ordinális	-	5 -likert
51	Mi jelenti a vállalat számára a legnagyobb kihívást	1	Nominális	8	-
52	A vállalat szervezetefejlesztési stratégiája	5	Ordinális	-	5 -likert
53	Munkaerőhiánnyal / megtartással foglalkozó vállalati üzleti eszközök	1	Nominális	7	-
54	A munkaerőhiánnyal kapcsolatos feladatok, mint felelősségi kör a szervezetben	1	Nominális	7	-
55	Mennyire jellemzőek a felsorolt állítások a vállalatra?	13	Ordinális	-	5 -likert
56	Példák megszűnt munkakörökre	1	Nyílt kérdés	-	-
57	Példák újonnan létrejött munkakörökre	1	Nyílt kérdés	-	-
58	Mennyire nehéz munkaerőt találni a felsorolt munkakörökre	19	Ordinális	-	5 -likert
59	Mennyire nehéz megtartani a munkaerőt a felsorolt munkakörökben	19	Ordinális	-	5 -likert
60	Felsorolt témák fontosságának megítélése a vállalatnál	15	Ordinális	-	5 -likert
61	Felsorolt témák mennyire jellemzőek a vállalatnál	15	Ordinális	-	5 -likert
62	Felsorolt tényezők mennyire játszanak közre a munkaerő biztosításának nehézségeibe	12	Ordinális	-	5 -likert
63	Intézkedések hatékonysága a munkaerőhiány / nehézségek kezelésére	17	Ordinális	-	5 -likert
64	Intézkedések hatékonysága a munkaerőhiány / nehézségek kezelésére - folyt.	15	Ordinális	-	5 -likert
65	Munkaerőhiány kezelésének módjai	17	Ordinális	-	3 -likert
66	Munkaerőhiány kezelésének módjai (folyt.)	15	Ordinális	-	3 -likert
67	Egyéb eszköz / módszer a munkaerőhiány kezelésére	1	Nyílt kérdés	-	-
68	További felvetés, tapasztalat, stb.	1	Nyílt kérdés	-	-
	Összes kérdések száma	382			

Melléklet 6: Szakirodalom és kérdőív kérdéseinek kapcsolódása, struktúrája

	<i>Témakörök</i>	<i>Vezetői kérdőív kérdései</i>	<i>HR kérdőív kérdései</i>
<b>Munkaerőpiaci kihívások, trendek</b>	munkaerő-kereslet erősödése	15, 18, 19, 33, 39, 40, 41	16, 17, 19, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 49, 50, 53, 55, 58, 59, 62
	munkaerő-hiány	15, 18, 19, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41	25, 26, 49, 50, 51, 53, 55, 58, 59, 62, 65, 66
	relatív bérek alakulása, béremelkedés	31, 32, 37	38, 64, 66
	demográfiai csere, demográfiai változások hatása	életkor, 4, 15, 31, 32, 34, 35	életkor, 3, 23, 24, 38, 55, 60, 61, 62
	generációs kérdések		
	külföldi munkavégzés, migráció	36, 37	20, 31, 48, 62, 64, 65
	termelékenység problémák	36, 37	63, 64, 65, 66
	atipikus formák erősödése	36, 37	19, 20, 63, 64, 65, 66
	Ipar 4.0: digitális készségek, alapkészségek, nem-kognitív készségek	20, 21, 22, 31, 32, 34, 35, 41	31, 40, 50, 60
	teljesítménymenedzsment	34, 35	31, 52, 60, 61
	adatelemzés lehetőségei	34, 35	60, 61
<b>HR startégiák</b>	erőforrás-áramlás: felvétel	5, 6,	4, 5, 9, 19, 21, 27, 28, 29, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 48
	erőforrás-áramlás: karriermenedzsment, képzés	5, 6, 8, 31, 32, 34, 35, 37	4, 5, 30, 31, 52, 60, 61, 64, 66
	erőforrás-áramlás: kiáramlás	15, 31, 32	23, 24, 25, 26, 38, 55
	HR osztály	30, 31, 32, 38, 39	9, 10, , 38, 39
<b>Szervezet-fejlesztés</b>	szervezeti kultúra	25, 26, 27, 28, 29	43, 44, 45, 46, 47
	vezetői stílus	23, 24	41, 42
	változásmenedzsment	31, 32, 40, 41	38, 49

Melléklet 7: Generációs térképek a mintákra (%-os eloszlás) – vezetői kérdőív és HR kérdőív





## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

A **Soproni Egyetem Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola** Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment programjának keretében folytatott tanulmányaim fontos részét képezik szakmai pályafutásomnak. Az itt szerzett tudás még inkább nyilvánvalóvá tette számomra, hogy a tudományos módszerek gyakorlati alkalmazása mennyi lehetőséget rejt az ipar, a gazdaság, valamint az egyes piaci szereplők fejlesztésében és versenyképességük javításában. Hálás vagyok, hogy a doktori iskolában elmélyíthettem elméleti és módszertani tudásomat.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani elsősorban témavezetőmnek, **Dr. Székely Csaba DSc Professzor Emeritus Úrnak**, hogy útmutatásaival támogatta munkámat. Értékes tanácsait felhasználva végeztem el kutatásomat, hasznos észrevételeit beépítettem értekezésembe, a vele folytatott szakmai beszélgetések mindig inspirálóak voltak számomra.

Köszönettel tartozom opponenseimnek, **Dr. Konczosné Prof. Dr. Szombathelyi Márta egyetemi tanárnak** és **Dr. Kópházi Andrea egyetemi docensnek** értékelésükért, illetve a munkahelyi vita során megfogalmazott tanácsaikért, amelyeket figyelembe vettem a disszertáció véglegesítése során.

Kutatásom alatt jelentős módszertani segítséget kaptam **Kozma Viktóriától**, valamint szakmai támogatást munkatársaimtól, **Boldizsárné Tóth Ritától, Nagy Zsolttól és Tóth Edinától**.

Köszönöm családom – **férjem és gyermekeim**– türelmét, nélkülük nem sikerült volna megoldanom, hogy a munkahelyemen, a tanulmányaim során és a családi feladatokban is helyt álljak.

Az elkészült értekezést **Kozma Eszternek** ajánlom, aki leginkább látja és értékeli erőfeszítéseimet.