

**SOPRONI EGYETEM
LÁMFALUSSY SÁNDOR
KÖZGAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR**

**A MUNKAERŐ-PIACI KIHÍVÁSOKRA
VÁLASZOKAT ADÓ
HR STRATÉGIÁK VIZSGÁLATA
A MAGYAR JÁRMŰIPARI CÉGEKNÉL**

Doktori (Ph.D.) értekezés tézisei

Mesics Olívia

Sopron

2020

Doktori iskola: Széchenyi István Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vezetője: Prof. Dr. Habil Kiss Edit Éva egyetemi tanár

Program: Vállalkozás gazdaságtan és menedzsment

Program vezetője: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

Témavezető: Prof. Dr. Székely Csaba DSc

.....

A témavezető támogató aláírása

1. A témaválasztás indoklása, aktualitása

A jövőnket meghatározó változások, az Ipar 4.0 átalakulás közepén vagyunk, amely a járműipart alapjaiban érinti. Azt a járműipart, amely a magyar gazdaságban kiemelkedő jelentőséggel bír, 2019-ben közel 175800 embernek adott munkát kb. 700 vállalatnál. A teljes ipari termelés 18%-át, a GDP 10%-át, az export negyedét állítja elő. 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 az iparágat. A kelet-európai országok speciális problémája az értékláncban elfoglalt pozíciójuk, azaz jellemzően alacsony hozzáadott értékű tevékenységet látnak el, és emiatt a termelékenységi szintjük elmarad az európai uniós átlagtól. Ugyanakkor a beruházások és az új technológiák iránti tudásigény növekedését látjuk, ami fokozza a munkaerő iránti minőségi és mennyiségi elvárásokat. A termelékenység növelése hosszútávon segíthet, de 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 munkaerőhiánynon. Ezért a jelenlegi interim helyzetnek a feltérképezése éppen a jövő irányultsága miatt fontos. Egyrészt a jelen muníciói használhatók az új trendekre való átálláshoz, másrészt az alkalmazott stratégiák, módszerek elemzése segít megérteni, hogy hol állnak a nemzetgazdaságok, az egyes iparágak és cégek egy további (fejlődési) szinthez képest. A járműipar vizsgálata azért is fontos, mert ami a járműiparban történik, az befolyásolja a magyar gazdaság (jövőbeni) helyzetét. A szerző 25 évnyi autóiipari tapasztalata lehetőséget adott az iparágat jellemző összefüggések megismerésére, az elmélet gyakorlatban történő megvalósulásának vizsgálatára.

2. A kutatás célkitűzése és hipotézisei

A disszertáció a mai magyar gazdaság egyik fontos ágazatának, az autópárnának az aktuális helyzetét vizsgálja a munkaerőpiaci változások, kihívások vonatkozásában. 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 célkitűzés volt a korábbi vizsgálatokhoz képesti újszerű megközelítés és a mélyebb összefüggések feltárása. A dolgozat azt a választ keresi, hogy milyen stratégiai választások működnek az emberi erőforrás menedzsment tevékenységi területein (munkaerő-áramlás, képzés, fejlesztés, teljesítmény-menedzsment), és ezek hogyan tudnak hozzájárulni a versenyképességet jelentő gazdasági eredményességhez (költséghatékonyság) és eredménykimenetekhez (vállalati kultúra, kompetenciakészlet, szervezeti tanulás, változtatásmenedzsment). A versenyelőnyt jelentő szempontok vissza is hatnak a HR stratégiákról való döntésekre. 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 területeket a jelenlegi és várható munkaerőpiaci helyzetben. A szerző az alábbi hipotéziseket fogalmazta meg:

HI: 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.

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.

H4: Azok a vezetők, akik inkább támogatónak vagy innovációorientáltak írnák le saját szervezetüket, a közvetített értékrend alapján fontosabbnak tartják a változtatásmenedzsmet, illetve annak részfeladatai érvényesülését a munkaerőpiaci kihívásokra vonatkozó probléma-megoldás során.

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.

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

3. A kutatás módszertana

A szekunder kutatás keretén belül *korábbi eredmények feldolgozása* során a szakirodalom és a témához kapcsolódó kutatások, statisztikai elemzések, tanácsadó cégek felméréseinek eredményei kerültek áttekintésre. A kutatómunkát gazdagította a konferenciákon, formális és informális szakmai körökben történt megbeszélések, javaslatkidolgozások, háttérkutatások eredményeinek

integrálása is. A szakirodalom feldolgozásával került sor a *hipotézisek* megfogalmazására. Az indikátorok feltérképezése *kérdőíves* adatfelvétellel történt, amely a primér kutatás alapja. A primér kutatás *elemzési egységeit* a járműiparhoz kapcsolódó vállalatok adják. A vállalatok vizsgálata a HR szakemberek és vezetői munkakörökben dolgozók információi és véleménye alapján történt. Az adatelemzéshez leíró statisztikai mutatók (helyzetmutatók szórás, relatív szórás, variancia, gyakoriság, megoszlások, alakmutatók) vizsgálata, klaszterelemzés, asszociációs kapcsolat (khi-négyzet, Cramer-mutató) és vegyes kapcsolat (egyszempontos varianciaanalízis: szórásnégyzet hányados, H^2 és szóráshányados, H-mutató) vizsgálat, valamint korreláció és regresszióelemzés (korrelációs együttható, lineáris regresszió) történt az Excel alkalmazott adatelemzési modulján (Analysis ToolPak) keresztül. Az adatok feldolgozását, bemutatását diagramok, táblázatok segítették.

4. A kutatás eredményei, tézisei

A hipotézisek vizsgálata az elméleti áttekintés és a primér kutatás alapján történt. Az értékelés alapján az alábbi megállapításokat fogalmazta meg a szerző:

1: Megerősítést nyert, hogy 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. A kutatás azt igazolja, hogy a vállalatok számos eszközt használnak, hogy a szükséges munkaerőt vagy munkaidőt elérjék. Szembenülve a munkaerőhiánnyal nyitottak módosítani korábbi gyakorlatukon, bevezetni új eszközöket. Változott a kölcsönzött munkaerő kezelésének a megítélése, a külföldiek foglalkoztatásának, és gyakoribbá vált az atipikus foglalkoztatási formák alkalmazása. Előremutató, hogy a leggyakrabban használt eszköz a termelékenység javítása. Hosszútávú gondolkodást jelent a diákok képzésébe való beruházás. A többváltozós elemzések azt igazolták, hogy amennyiben rendszeresen, átfogóan foglalkoznak a munkaerőpiaci kihívásokkal, akkor 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. Továbblépést jelenthet a vezetői tudatosság és a HR folyamatok minőségének fejlesztése.

2: Részben igazolódott, hogy a HR stratégiák eredményessége szoros összefüggésben van a vállalat és a HR osztály tevékenységstruktúrájának komplexitásával.

A vállalatok számos eszközt alkalmaznak a munkaerő-biztosításhoz és áramláshoz, valamint a 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, az nem befolyásolja a HR stratégiák eredményességét. Amennyiben a HR osztály magasabb szintre emeli tevékenységét, és együttműködik a vezetőkkel konkrét problémamegoldásokban, akkor eredményesebb a munkaerőbiztosítás. Varianciaanalízissel és korrelációs együttthatókkal történt statisztikai vizsgálatok azt mutatták, hogy a jól működő, tudatosan alkalmazott folyamatok (keresztfunkcionalitás, vezető kiválasztás, 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 folyamatokról alkotott véleményét. A kiindulási hipotézis részben nyert igazolást. A HR folyamatok mennyiségi megléte önmagában nem elégséges, az azokat működtetők (beleértve a vezetőket) felkészültsége a meghatározó. Igazolásra került, hogy a munkaerő-biztosításra és szervezetfejlesztésre vonatkozó HR stratégiák

eredményességét a HR folyamatok tudatos működtetése befolyásolja, de a szerző elvettete a HR osztály tevékenységi komplexitásának hatását.

3: A különböző vállalati kultúrák eltérően reagálnak a változásokra. Megállapítást nyert, hogy a támogató és innovációorientált szervezeti kultúrák nyitottabbak a változásokra, így a munkaerőpiaci kihívásokra is, és sokkal inkább kezdeményeznek új eszközöket, módszereket.

A felmérésben résztvevő vállalati vezetők jellemezték saját vállalati kultúrájukat. A 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 összefüggést azonosítottak 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 munkarót, és fontosnak tartják, hogy tájékozottak legyenek a munkaerőpiaci trendekről. A vállalati tipológia összevetése a HR folyamatokkal azt az eredményt mutatta, hogy bizonyos HR folyamatok megléte szintén sokkal jellemzőbb a támogató kultúrákra, így a jól működő keresztfunkcionalitás és teljesítményértékelési

folyamat és a megfelelő képességekkel rendelkező vezetők alkalmazása, a hatékony vezetőkiválasztás.

Az eredmények 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. A 2. pont szerint a HR stratégiák eredményességének a kulcsa a HR folyamatok tudatos működtetése. A HR folyamatokat pedig a fentiek alapján a támogató kultúra és a változtatásmenedzsment segíti, azaz így hozzájárulnak a HR stratégiák eredményességéhez. A hipotézis igazolást nyert. A támogató és innovatív vállalati kultúra segíti a hatékony változtatásmenedzsmentet mint kollektív vállalati gyakorlatot, ami növeli a HR folyamatok hatékonyságát.

4: Részben nyert igazolást, hogy támogató vagy innovációorientált szervezetben dolgozó vezetők a közvetített értékrend alapján fontosabbnak tartják a változtatásmenedzsment, illetve annak részfeladatai érvényesülését a munkaerőpiaci kihívásokra vonatkozó problémamegoldás során.

A változtatásmenedzsment 3 szinten került értékelésre

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 3. pont során megállapítást nyert.

A konkrét vezetői változtatásmenedzsmeri feladatok vonatkozásában azonban nem sikerült összefüggést

azonosítani. Adódik a kérdés, hogy attól, hogy egy vezető támogató vagy innovációorientált vállalatnál dolgozik, saját vezetői feladatkörében vajon jobban érvényesíti-e a változtatásmenedzsment szempontokat. Ebben az összefüggésben nem volt kimutatható korreláció statisztikai értelemben valószínűleg amiatt, mert a vezetők saját magukat inkább jónak, kimagaslónak értékelték a változtatásmenedzsment szempontok alkalmazásában.

Összeségében a hipotézis részben nyert igazolást. A változtatásmenedzsment általános megítélése, működése függ a vállalati kultúrától, de a kultúra és a vezetői stílus nem befolyásolja a vezetői változtatásmenedzszeri feladatok minőségét. 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.

5: Az eredmények részben támasztották alá azt a feltevést, hogy a vezetők véleményét, hozzáállását arról, hogy mi az ő szerepük, felelőségük, feladatuk a munkaerőpiaci kihívások kezelésében, meghatározza a szervezeti kultúra és a vezetési stílus.

A hipotézis azt vizsgálta, hogy a munkaerőpiaci kihívásokban hogyan jelenik meg a vezetői felelőség, és ezt meghatározzák-e további szempontok. A kvalitatív kutatás több kimenettel zárult. A szervezet működését alapvetően meghatározza, hogy milyen vezetői vannak, ők hogyan látják és értékelik magukat, saját felelőségüket. A kérdőívet kitöltők a megfelelő képességekkel rendelkező vezetőket fontosnak tartják, ugyanakkor kevésbé jellemzőnek saját szervezetükre, 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. A vezetői/vezetési stílus jellege tehát nem mutatott összefüggést a felelősség megítélésével. Ugyanakkor bizonyos szervezeti (kultúra) jellemzők befolyásolják, meghatározzák a vezetői felelősséggel való azonosulást. Így a szervezetfejlesztési eszközökről való ismeret, az 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. Segítik a vezetőt abban, hogy azonosuljon saját felelősségével, a megoldások közös keresésével. A vállalati kultúra és működés hatással van a vezetői hozzáállásra, a saját felelősség értelmezésére a munkaerőpiaci kihívások kezelésében. 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.

6: Megállapításra került, hogy a munkaerőpiaci nehézségekre hozott HR stratégiákban azon vállalatok az eredményesebbek, amelyeknél megfelelő (kognitív és nem kognitív) képességekkel rendelkező vezetők vannak, náluk a nem kognitív kompetenciák fontossága felértékelődik.

A kutatás megerősítette, hogy a kompetenciák azonosítását a vállalatok többsége elvégzi, ugyanakkor későbbi mérésüket – így fejlesztésüket – csak kisebb arányuk. Megállapítást nyert, hogy a szakmai tapasztalat és szaktudás vesztett jelentőségéből az elmúlt 5 évben. Ugyanakkor három nem kognitív kompetencia fontosabbá vált: alkalmazkodási (adaptációs), együttműködési és innovációs (kreativitás, nyitottság), valamint a problémamegoldó készség. 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 a 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 dolgoznak, 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, az 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 az eredmények hasonló kapcsolatot nem támasztottak alá.

5. Új és újszerű tudományos eredmények

A kutatási eredmények alapján megfogalmazott tézisek a következők:

Kutatási eredmények
<p>A H1 hipotézis igazolást nyert.</p> <p>T1: A járműipari cégek felkészültek módszereikben és eszközeikben a munkaerőpiaci kihívásokból fakadó problémák kezelésére, tekintettel a jelentős számú beruházásra, kapacitásbővítésre.</p>
<p>A H2 hipotézis részben nyert igazolást.</p> <p>T2: A munkaerő-biztosításra és szervezetfejlesztésre vonatkozó HR stratégiák eredményességét a HR folyamatok tudatos működtetése befolyásolja. A HR osztály tevékenységi komplexitásának hatása nem igazolható.</p>
<p>A H3 hipotézis igazolást nyert.</p> <p>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.</p>
<p>A H4 hipotézis részben nyert igazolást.</p> <p>T4: Attól, hogy a vezető támogató vagy innovációorientált vállalatnál dolgozik, még nem kimutatható, hogy vezetői feladatkörében jobban érvényesíti a változtatásmenedzsment szempontokat. A vállalati kultúra jellege a kollektív változtatásmenedzsment gyakorlatot befolyásolja.</p>
<p>A H5 hipotézis részben nyert igazolást.</p> <p>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.</p>
<p>A H6 hipotézis igazolást nyert.</p> <p>T6: 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, az innovációs készség és a problémamegoldó kompetencia fontosabbá vált, a vállalat felvételi stratégiája eredményesebb volt.</p>

További megállapítások

A kutatás számos ponton igazolta, hogy a **vezetőknek** mekkora **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. 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 tisztázni kell, és szükséges folyamatosan megerősítenie, hogy mit jelent vezetónak 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. 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 az észlelt valóság közötti ellentmondás befolyásolja a dolgozói elégedettséget, amely a megtartásban játszik fontos szerepet.

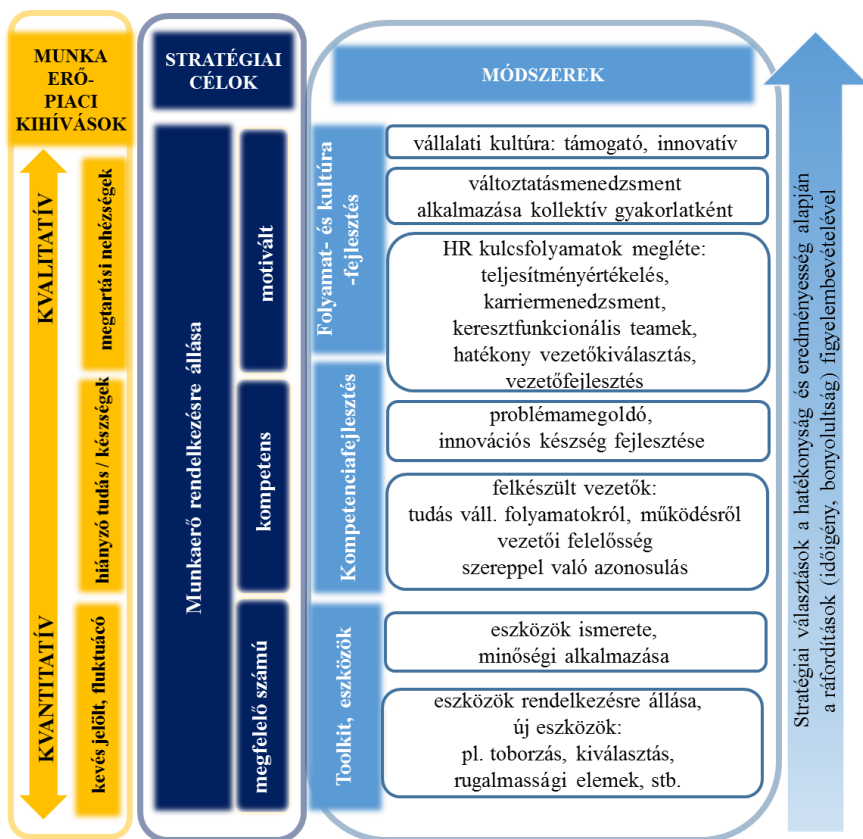
A különbség bezárása, de minimum csökkentése lehetőséget jelenthet a motiváció növelésében.

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.

Attól függően, hogy milyen nehézségekkel szembesül a vállalat, más-más akciók bevezetésére és alkalmazására kell helyeznie a hangsúlyt. Amennyiben inkább kvalitatív problémákról van szó, akkor az eszközrendszerek (pl. toborzás, rugalmassági elemek) fejlesztésére – hiszen ezek gyorsabban és könnyebben bevezethetők, módosíthatók - érdemes fókuszálni. Szem előtt kell tartani, hogy ezekről kellő ismerete legyen a releváns érintetteknek, ill. használatuk megfelelő minőségben történjen, valamint nyitottságot kell mutatni új eszközök bevezetésére.

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

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.



Munkaeerőpiaci kihívások megoldási modellje

A kutatás a változtatásmenedzsment kollektív alkalmazását, a teljesítményértékelés, a karriermenedzsment, a keresztfunkcionális teamműködés, a hatékony vezető kiválasztás és -fejlesztés kulcsfolyamatokat azonosította, valamint elsősorban a támogató, illetve az innovatív vállalati kultúra megteremtését javasolja. Ha 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 ösztömműködésre vonatkozó eredményességi és hatékonysági elvárások szintén befolyásolják a HR stratégiai célokra és akciókra vonatkozó döntéseket.

6. Következtetések és javaslatok

A dolgozat eredményei rámutattak arra, hogy bár szűkül a munkaerő-kínálat, és növekszik a kereslet Magyarországon, nem a **munkavállalók** megtalálása, hanem **megtartása** jelenti a vállalatok számára a legnagyobb feladatot. Munkakörönként 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 munkaerőhiány kezelésére a vállalatok mutatnak hajlandóságot, hogy **új eszközöket, módszereket** vezessenek be. A leggyakoribb eszköz a termelékenység-növekedés alkalmazása automatizálással, amely egyszerű megoldásnak tűnik, bár a magyarországi bérszínvonal miatt hosszabb megtérülési idővel kell számolni ezeknél a projekteknél. 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 a vállalatok többsége munkakörönként differenciál. A leggyakoribb eszköz a teljesítményértékelés, azonban ennek minőségi kivitelezését nem erősítette meg a kutatás.

A kutatásban résztvevők egyetértenek abban, hogy a **megfelelő készségekkel rendelkező vezetők** sokat tehetnek a szervezet hatékonyságáért. 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 felismernék a problémákban saját szerepüket. Fel kell vértézni őket technikák, eszközök ismeretére (tréningeken való részvétel, coaching, generációk kezelése, motiválás, változások kezelése, probléma-megoldási technikák, trendek ismerete), be kell őket vonni HR témájú probléma-megoldásokba, ugyanis ezek pozitívan hatnak a megtartásra, amely az alapmódszere a fluktuáció-menedzsmentnek. 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.

Célszerű **további vizsgálatok** elvégzése nagyobb mintaszámmal és a reprezentativitást biztosítva. Kvalitatív kutatással az eredmények tovább árnyalhatók. A trendek és iparági elemzések mellett információt nyújthatnának az egyes vállalatok saját felmérései (elégedettségi felmérések, kilépő interjú adatok) is, azonban az adatok bizalmassága miatt ez akadályokba ütközik. A vállalatokat összefogó érdekvédelmi, szakmai csoportokkal való együttműködés

kínálhatna lehetőségeket az adatgyűjtésre. Az változások miatt a longitudinális vizsgálatok hasznosak.

A vállalatok számára javasolt, hogy saját helyzetüket **strukturáltan elemezzék**, így nagyobb esélyük van saját problémáik azonosítására, és egyben a leghatékonyabb és célravezetőbb akciók meghatározására. A kilépő interjúk mellett alkalmazzák a stay-interjút, a Big Data megközelítést, illetve értékélik meglévő folyamataik hatékonyság és eredményesség szempontból benchmarking módszerekkel vagy belső elégedettségi felmérésekkel pontosan definiált, jól kiválasztott üzleti mutatók (KPI-ok) mentén.

Javasolt az **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, a jövőbeni irányok meghatározása céljából (képessegek hosszútávon, demográfia, technológia trendek). A munkaerő megfelelő mennyiségben és minőségben való rendelkezésre állása gazdasági döntéseket befolyásol. Ezért a munkaerőpiaci szereplőknek elemi érdeke, hogy mindent megtegyenek az egyensúlytalansági helyzetek megakadályozása érdekében.

A disszertáció arra koncentrált, hogy a (járműipari) vállalatok mit tehetnek a helyzet optimalizálására (ami nem menti fel a további munkaerőpiaci szereplőket). Ha 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. Publikációk

Lektorált tudományos folyóiratban/kötetben megjelent cikk, közlemény

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

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 (2012): Multigenerational workplaces – how to manages characteristics changes. Tantamount in Diversity, Faculty of Political Sciences and International Relations, Matej Bel University in Banská Bystrica, 2012. p. 291-307. ISBN 978-80-557-0412-8

Konferencia kiadványban megjelent cikk, közlemény

Mesics Olívia (2011): Válságmenedzsment egy multinacionális vállalatnál. In: Változó környezet- innovatív startégiák. Nemzetközi Tudományos Konferencia tanulmánykötet, Sopron 2011. november 2., Nyugat-magyarországi Egyetem Közgazdaságtudományi Kar, p.1093-1102. ISBN:978-963-9883-87-1

Mesics Olívia (2012): Innovatív szervezeti kultúra és a változások kezelésének kultúrája. In: Tehetség és kreativitás a tudományban. Nemzetközi tudományos konferencia tanulmánykötet, Sopron 2012. május 22., Nyugat-magyarországi Egyetem. Kozgazdasagtudományi Kar, p.595-604. ISBN 978-963-9883-92-5

Mesics Olívia-Soós Balázs (2012): Jól menedzselt 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 (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

Egyéb publikáció

Mesics Olívia (2015): Menedzsment és vállalatgazdaságtan jegyzet. Készült a TÁMOP 4.1.1.F-14/1/Konv-2015-0014 számú, „DUÁLGÉP – A szombathelyi duális gépészmérnöki képzés fejlesztése, együttműködve a kiemelt járműipari központ gazdasági hálózatával” c. projekt keretében. V. félév Gyakorlatot oktató vállalat: Opel Szentgotthárd Kft., Verzió: 1/2015., Szombathely, 2015.

