

# Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez<sup>1</sup>

Krajcsák Zoltán<sup>a</sup> – Kozák Anita<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Budapesti Gazdasági Egyetem – <sup>b</sup>Eszterházy Károly Egyetem, Eger

---

## A TANULMÁNY CÉLJA

Tanulmányunk célja feltárni, hogy miként reagálnak a vállalkozások a szakemberhiányra, milyen munkaerő-megtartást segítő és ösztönző intézkedéseket vezetnek be annak érdekében, hogy csökkentsék a fluktuációt a szervezetükénél, illetve segítsék a munkahelyi elégedettség mértékének növelését.

---

## ALKALMAZOTT MÓDSZERTAN

Vizsgálatainkat 54, döntően az Észak-magyarországi és az Észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező vállalkozás HR munkatársának/vezetőjének körében végeztük. A vállalkozások elérhetőségi alapon kerültek bele a mintába, megkeresésükhöz a hólabda módszert alkalmaztuk. A vállalkozások tulajdonosaival vagy HR munkatársaival strukturált interjúk vizsgálatot végeztünk, a mérőeszköz kialakításához figyelembe vettük a korábbi, hasonló témában végzett vizsgálatok eredményeit is.

---

## LEGFONTOSABB EREDMÉNYEK

A vállalkozások közel négyötöde munkaerőhiánnyal küzd, kkv-k és nagyvállalatok egyaránt. A legsúlyosabb a helyzet a mérnöki és menedzseri, illetve a legtöbb, szakértelmet is igénylő fizikai munkakörökben. Egy átlagos toborzás-kiválasztási folyamat az optimális jelölt felvételéig 3,5 hónapba telik. Az átlagos fluktuációs ráta 2017-ben 15%-os, ami szignifikáns romlást jelent 2016-hoz képest. A fluktuációt leginkább bérproblémák, külföldi munkavállalás és nyugdíjba vonulás okozza, ezért a szervezetek számára különösen fontossá válik a munkatársaik megtartását és elkötelezettségét elősegítő gyakorlatok kialakítása.

---

## GYAKORLATI ÉS GAZDASÁGPOLITIKAI JAVASLATOK

A bérszínvonal emelkedésének üteme összefügg a vállalkozás méretével. Addig nehezen növelhető a kkv-k piaci dominanciája, amíg pénzügyi lehetőségeiket is figyelembe véve nem használják ki a bérszínvonal-emelésben rejlő munkaerőpiaci vonzerőt és megtartóerőt. Ugyanakkor többnyire felismerik, hogy a dolgozóik számára milyen külső és belső szükségleteket kielégíteni képes eszközöket célszerű szolgáltatni, azonban ezek fejlesztéséért csak abban az esetben tesznek, ha a munkaerőhiány már a mindennapi működést veszélyezteti. Amennyiben ez a tulajdonosi/menedzseri felfogás egy megújuló kultúrában változni képes, és a szervezetek reagálási kényszere helyett innovatív, az alkalmazotti elkötelezettséget támogató megoldásokról beszélhetnénk, akkor a munkaerőhiány csökkenése mellett versenyképes üzleti környezet lenne megteremthető a humán erőforrás megújuló menedzselésével.

*Kulcsszavak:* munkaerőhiány, fluktuáció, szervezeti elkötelezettség, szakmai elkötelezettség, megtartás-menedzsment

---

<sup>1</sup> A tanulmány az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-17-4 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készült.

## BEVEZETÉS

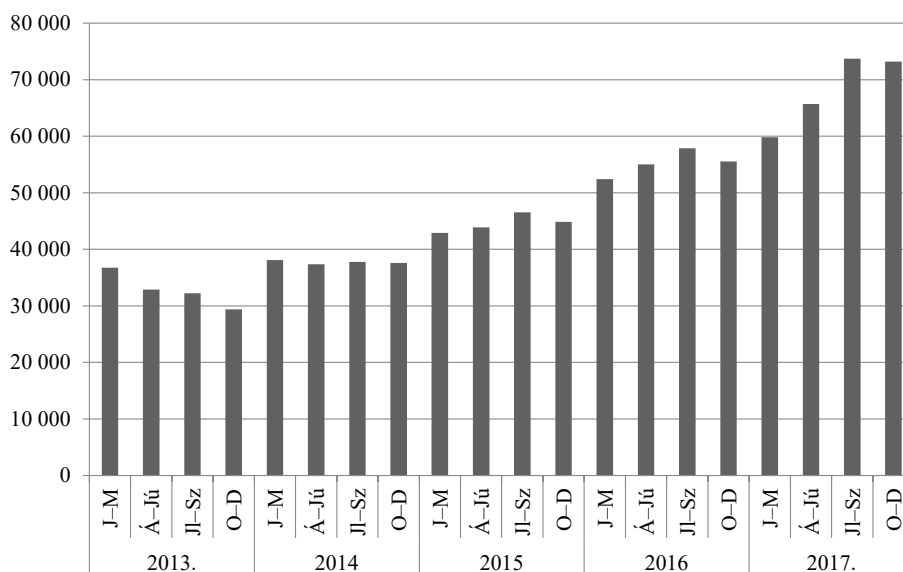
A hazai munkaerőpiac számos területe munkaerőhiánnyal küzd napjainkban. Ez a rég nem látott jelenség átalakítja azokat a gyakorlatokat, amelyeket a múltban megbízhatónak tartottak a munkaerő megtartása és ösztönzése érdekében. Bizonyos ágazatokban és vállalkozási formák esetében a munkaerőhiány súlyosabban jelentkezik, és szükségszerű következménye, hogy a bérszínvonal elválík az egyéni teljesítménytől, szerepe átalakul, és elsősorban az intézményi elkötelezettség megteremtésének alapját képezi. Ez illeszkedik ahhoz a nemzetközi trendhez, ami azt mutatja, hogy a közép- és nagyvállalatok esetében a teljesítménymenedzsment és –értékelés gyakorlati alkalmazása visszaszorulóban van (Nyberg et al. 2016). Ha a fluktuáció csökkentése és a munkaerőhiány kezelése elsődleges céllá válik, akkor a szervezetek arra kényszerülnek, hogy teljesítményük nagyobb hányadát fordítsák a humán erőforrás szervezeti jóllétének fokozására.

Mindez pedig egy olyan világ felé mutat, ahol a szervezeti teljesítményhez való egyéni hozzájárulás mértékében a pozitív diszkrimináció jelenti majd az alapértéket, ezzel pedig erősödik minden munkavállaló alkupozíciója.

## MUNKAERŐHIÁNY ÉS MEGTARTÁS-MENEDZSMENT

A szakképzett munkaerő hiánya az Európai Unió egészét érintő probléma, az EUROSAT adatai szerint 2013-tól kezdődően folyamatosan nő a betöltetlen álláshelyek száma, 2013 első negyedévében még 1,4%, 2017. negyedik negyedévében már 2% volt az üres pozíciók aránya. Csehországban a legrosszabb a helyzet, ott jelenleg az állások 4,4%-át nem tudják betölteni, de Magyarország is az EU-28 átlag fölött van a maga 2,4%-ával. A magyarországi üres álláshelyek számának alakulását 2013 és 2017 között az 1. ábra mutatja be.

1. ábra: Az üres álláshelyek száma Magyarországon 2013 és 2017 között



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal (2018)

Az elmúlt öt év alatt megkétszereződött nemzetgazdasági szinten a betöltetlen álláshelyek száma. A Központi Statisztikai Hivatal adatai szerint a munkaerő-hiány főként a versenyszférát érinti, ahol 2013 év elejétől 2017 végére 19 297-ről 53 605-re nőtt az üres pozíciók száma. A hiány nagymértékű emelkedése különösen az ipari termelésben (8 321-ről 23 775-re), a kereskedelemben, gépjárműjavításban (1 404-ről 6 314-re), az adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységben (2 117-ről 8 807-re) figyelhető meg.

A szakképzett munkaerő hiányával, az arra adott szervezeti reakciókkal hazánkban három kutatás foglalkozott az elmúlt években. Az egyik a 2016-ban végzett „Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben” című empirikus kutatás, amelynek keretében a kutatók 328 vállalati szakembert értek el kérdőíves megkérdezés módszerével. A vizsgálat főbb tanulságai szerint a vállalatok felénél, harmadánál küzdenek 5%-ot meghaladó fluktuációval, a munkaerő-hiány legfőbb okainak a túl alacsony béreket és a versenytársak konkurenciáját tartják, a leggyakrabban alkalmazott munkaerő-megtartó eszközök a teljesítmény menedzsment és prémiumrendszer (Csedő és tsai. 2016). A másik kapcsolódó primer felmérés a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének munkatársai által a tavalyi évben végzett vállalati konjunktúra-vizsgálat. A kutatás 3064 hazai vállalkozás vezetőjének válaszain alapul, a mérőeszköz pedig tartalmazott egy kérdésblokkot a munkaerő-hiányra vonatkozóan is. Az arra adott válaszok kiértékelésével készült el „A munkaerőhiány vállalati percepciója” című kutatási jelentés, amelynek eredményei alapján 2011 és 2013 között csupán a vállalkozások tizedének, 2014-ben és 2015-ben ötödének, addig 2017-ben már több mint harmadának (42%-uknak) okozott problémát a munkaerő-hiány. A harmadik kutatást szintén az Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének szakemberei végezték „A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók” címmel. Az elemzéshez 400 vállalkozás vezetőjének véleményét használták fel, válaszaikból kiderül, hogy a vállalkozások döntő többsége már tett lépéseket annak érdekében, hogy megtartsa meglévő munkaerő-állományát, legnagyobb arányuk (70%) béremelést vezetett be, de jelentős azok aránya (59%) is, akik a munkakörülmények, munkaeszközök fejlesztésével igyekeztek vonzóbbá válni dolgozóik számára (Nyíró – Tóth 2017). A témát érintő felmérések tehát rávilágítanak arra, hogy a hazai vállalkozások jelentős aránya küzd munkaerő-hiányból adódó problémákkal, s annak mérséklését elsősorban az anyagi jellegű ösztönzők emelésében, kiszélesítésében keresik.

A szakképzett munkaerő hiánya miatt a megtartás-menedzsment a HR kulcsterületévé vált az elmúlt években (Dajnoki – Héder 2017), a fenti kutatások tanulságai szerint azonban a hazai vállalkozások többségének nincs kidolgozott koncepciója arra vonatkozóan, hogy milyen eszközökkel tartásuk meg meglévő munkaerő-állományukat. A megtartás-menedzsment az értelmezésükben azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy annak egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztül foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg. A megtartás-menedzsment számos területhez kapcsolódhat, ezeket az adott vállalkozás specifikumai és dolgozói kollektívájának igényei határozzák meg. Megítélésünk szerint ugyanis a megtartás-menedzsment folyamata minden esetben a jelenlegi helyzet feltárásával indul, ami az alábbi részterületeket, azok elemzését foglalja magába:

- a fluktuáció mértékének és jellemző területeinek meghatározása,
- exit interjúk elemzése (és bevalás-értékelés),
- munkavállalói elégedettség-felmérés eredményeinek kiértékelése,
- ágazati konkurencia által alkalmazott anyagi és nem anyagi ösztönzők feltérképezése.

A fentiek átfogó értékelését követően, azok eredményeinek figyelembevételével határozhatók meg azok a területek, amelyek célzott bevezetésével, fejlesztésével hozzájárulhatnak a szervezetek a teljes dolgozói állomány, vagy egy bizonyos munkavállalói csoport hosszú távú foglalkoztatásához (1. táblázat).

1. táblázat: A megtartás-menedzsment lehetséges területei és eszközei

| A MEGTARTÁS-MENEDZSMENT LEHETSÉGES TERÜLETEI ÉS ESZKÖZEI  |   |  |   |   |
|---|---|--|---|---|
| Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők   | Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők   | Anyagi jellegű tényezők  | Atipikus foglalkoztatási formák           | Egyéb tényezők  |
| <p>Munkavégzési körülmények javítása</p> <p>A munkaköri feladatok változatosabbá tétele</p> <p>A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések</p> <p>Külföldi kiküldetés lehetősége</p> <p>Karrierprogram (kulcsembert-megtartási program, tehetség-program)</p> <p>Coaching, mentoring</p> | <p>Céges egészségbiztosítás</p> <p>Céges életbiztosítás</p> <p>Céges nyugdíjbiztosítási program</p> | <p>Munkabér emelése</p> <p>Prémiumrendszer bevezetése, bővítése</p> <p>Cégautó juttatás</p> <p>Céges telefon juttatás</p> <p>A vállalati hűség anyagi megbecsülése</p> | <p>Rugalmas munkaidő</p> <p>Táv munka</p> | <p>Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet</p> <p>Extra szabadnapok</p> <p>Díjak, elismerések</p> <p>Vezetői tevékenység fejlesztése</p> <p>Kommunikáció fejlesztése</p> <p>Employer branding</p> <p>Stresszkezelés</p> <p>Munkahelyi beillesztési program (onboarding és mentoring) fejlesztése</p> |

Forrás: saját szerkesztés

A megtartás-menedzsment keretében fejlesztendő területek, és bevezetni kívánt intézkedések tekintetében célszerű figyelemmel lenni a különböző munkavállalói csoportok (nem, életkor, élethelyzet, beosztás, munkakör stb.) eltérő igényeire, s olyan eszközöket alkalmazni, amelyekkel a kívánt célcsoportnál érhető el attitűd-változás. A jól kialakított megtartás-menedzsment egyik eszköze lehet a munkavállalói elkötelezettség fokozása, de a szervezethez való kötődést különböző tényezők és körülmények, többek között szociodemográfiai jellemzők is befolyásolhatják. Az ezzel kapcsolatos egyik elmélet Meyer és Allen (1984) nevéhez fűződik, akik megalkották az ún. háromdimenziós szervezeti elkötelezettség modelljét az alábbiak szerint:

1. Affektív elkötelezettség: az egyén érzelmileg kötődik a szervezethez vagy a közvetlen kollégáihoz, azonosul a szervezeti célokkal és értékekkel.

2. Folytonos elkötelezettség: az egyén azért kötődik a szervezethez, mert valami miatt számára ez éri meg leginkább. A folytonos elkötelezettség azt feltételezi, hogy amennyiben létezne a dolgozó számára jobban kifizetődő alternatíva, akkor elhagyná a szervezetet – az egyén tehát azért kötődik a munkahelyéhez, mert „megéri”.

3. Normatív elkötelezettség: az egyén erkölcsi kötelességének érzi a szervezeti tagságának fenn tartását. Ennek motivációja lehet, hogy a szervezet befektetett a dolgozóba, de a munkavállaló előzetes munkatapasztalatai, kultúrája is befolyásoló tényező lehet – az egyén tehát azért kötődik a szervezethez, mert „kötelességének érzi” (Meyer – Allen 1984).

A megtartás-menedzsmenttel kapcsolatos intézkedések közvetlenül a folytonos és az affektív elkötelezettségi komponensekre lehetnek hatással, a normatív elkötelezettséget csak közvetve alakíthatják. A folytonos elkötelezettségben a külső motivációs eszközök, elsősorban a bérezési rendszer elvi felépítése és maga az elérhető idő- és változó bérelemek nagysága a mérvadó, míg az affektív elkötelezettség fokozása érdekében olyan szervezeti intézkedések lehetnek relevánsak, mint pl. a munkahelyi adottságok és infrastruktúra javítása, a hatékonyabb csoportösszetételre és munkaszervezésre való törekvés, vagy a szervezeti kultúra fejlesztése (Tett – Meyer 1993). A normatív elkötelezettség fokozására közvetlen és különösen gyors módszerek az attitűd természetéből adódóan nem létezhetnek a gyakorlatban: a normatív

elkötelezettség magas szintjének elérése jellemzően több éves vagy évtizedes alkuk és dinamikák eredménye.

Az alkalmazotti elkötelezettség modelljében a szervezeti elkötelezettség a szakmai és a tudatos komponensekkel egészül ki. Jelen kutatásunkban utóbbit nem tartottuk relevánsnak, mert a gazdasági válságot egy évtizeddel követően már nem az a kérdés, hogy az emberek mit tesznek annak érdekében, hogy a munkahelyi leépítéstől való félelmükben hogyan láttathatják magukat elkötelezettebbnek, mint amilyenek valójában. Sokkal inkább az, hogy a munkaerő-hiánnyal sújtott munkaerőpiacon milyen szerep jut a szakmai elkötelezettség szervezeti megítélésének, hogyan értékelődik fel a munkaköri követelményeknek való megfelelés és szakmai kiválóság, illetve ennek megszerzése érdekében hogyan változik a szervezetek ösztönzésmentességgel, kiválasztással és megtartás-menedzsmenttel kapcsolatos gyakorlati eszköztára.

## A VÁLLALKOZÁSOK ÁLTAL TAPASZTALT MUNKAERŐ-HIÁNY MÉRTÉKE

Célunk az volt, hogy az Észak-Alföld és az Észak-Magyarország régióiban strukturált interjúkat folytassunk le kis- és középvállalkozások tulajdonosaival, vezetőivel, illetve ahol ilyen beosztás formális is létezett, ott a hr menedzsmenttel.

A vizsgálatot 2017 szeptembere és decembere között végeztük, az interjúkat az alábbi témaköröket érintették:

- szervezeti adatok,
- a munkaerőhiány mértéke,
- a munkavállalók utánpótlásának biztosítása érdekében alkalmazott eszközök,
- a bérfejlesztéssel kapcsolatos vállalati politika,
- a munkaerő megtartását segítő programok,
- munkavállalói elkötelezettség.

54 vállalkozás vett részt a kutatásunkban, amiben 23 kisvállalkozásnak, 16 középvállalatnak, míg 15 nagyvállalatnak minősül a foglalkoztatottak létszáma és az éves árbevétel alapján. A teljes mintából 43 szervezet arról számolt be, hogy a munkaerőhiány általános, a mindennapos működést megnehezítő kihívást okoz. Kvalitatív kutatásról lévén szó, nem volt célunk a reprezentativitás, inkább a munkaerő-piaci trendekre adott szervezeti válaszokra és azok okaira voltunk kíváncsiak. A mintába olyan szervezetek is bekerültek, amelyek árbevételük és foglalkoztatotti létszámuk alapján nagyvállalatnak minősülnek. Mindössze 11 olyan

szervezettel találkoztunk tehát, ahol a munkaerőhiány még átmeneti jelleggel sem akadályozza a vállalati hatékonyságot. Érdekes, hogy ebből 3 nagyvállalat, 8 pedig kisvállalkozás, míg a munkaerőhiánnyal küzdő szervezetekben vegyes vállalati méretekkkel találkozunk. Ebből következik, hogy a munkaerőhiány jelensége független a szervezeti mérettől (piactól, árbevételtől, struktúrától stb.), de a jelenség megelőzésében a kkv-k közül a kisebb vállalkozások, illetve a legnagyobb vállalatok egy része hatékony eszközzel bír.

## A FLUKTUÁCIÓ MEGELŐZÉSE ÉS KEZELÉSE

A munkaerőhiány tetten érhető a relatív magas fluktuációban is. A teljes mintánkat képező 54 szervezetben 2018-ban összesen 17 794 fő dolgozott (ennek 26%-a szellemi munkakörben), és 850 üres álláshellyel rendelkeztek különböző munkakörökben. Fluktuációs rátájukat tekintve 2016-ban 14%-ot mutattak fel, ami szignifikáns romlást mutat 2017-re. Ugyan csak 1 százalékpontot gyengült a fluktuációs ráta, azonban ez tendenciózus lehet, mert a megkérdezett vállalkozások 70%-ára vonatkozóan jellemző.

A kilépés okai az interjúk alapján három fő tényezőre vezethetők vissza: béproblémák, külföldi munkavállalás és nyugdíjba vonulás. Az 54 vállalkozásból 12 nem rendelkezett információval arról (vagy nem kívánta velünk megosztani), hogy a dolgozóik jellemzően milyen okokból léptek ki 2016-ban és 2017-ben. A megkérdezett 15 nagyvállalat közül csak 2 szervezet nem említette a kilépés okai között azt, hogy a dolgozók magasabb fizetés reményében mentek el a cégtől, annak ellenére, hogy saját bevallásuk szerint vannak további tartalékaik és terveik is a bérek növelésére, éppen a dolgozók megtartása céljából. Ez azt mutatja, hogy bár a munkaerőhiány már érezhetően hátráltatja a napi működést, a fizetésemelésekkel az utolsó pillanatig kívárnak. A kisvállalkozásokban is elégedetlenek a dolgozók a fizetésekkel, azonban körükben nem ez volt a leggyakrabban említett fluktuációs ok, hanem a dolgozók külföldi munkavállalása. Emellett néhány vezető a dolgozók által elviselhetetlenül soknak ítélt munkát és a nagyvárosi életforma vonzóságából eredő belső mobilitást is okként nevezte meg. A szervezet mérete tehát összefüggött a fluktuáció okaival. Ennek magyarázata az lehet, hogy a kisvállalkozásokban az informális kommunikációs struktúrák, a formális személyügyi osztály hiánya és általában a szervezeti kultúra sajátosságai miatt a vezetők sokkal pontosabb információkkal

rendelkeznek a munkavállalók attitűdjéről, vágyairól, céljairól és munkájukkal kapcsolatos értékrendjeiről. Ez egyben azt is jelenti, hogy a kis- és középvállalkozásokban kisebb fluktuációval kellene találkozunk, hiszen az előbbiekből adódóan ott sokkal inkább van lehetőség a motivációs célrendszer személyre szabására, így olyan hosszabb távú perspektíva alakítására, ami világos karrierlehetőségeket kínál, a dolgozók munkahelyi elégedettségének maximalizálására való törekvés mellett. Hogy ez mégis mennyire nem sikerül a gyakorlatban, azt jól mutatja, hogy a vizsgált kkv-kban 2016-ban 25%, 2017-ben pedig 27% volt az átlagos fluktuációs ráta. Vagyis a nagyvállalatokban annak ellenére sikeresebbek a megtartást, elégedettség és elkötelezettség fokozását célzó programok, hogy azok tömegeket szólítanak meg, és jellemzően nem egyénekre szabottak. Ebből pedig két következtetés vonható le: egyrészt a munkavállalók a karrierjüket szívesebben képzelik el nagyvállalatoknál, mint a kkv-szektorban, másrészt pedig menedzsment szakértelem vagy kellő figyelem híján a kkv-k vezetői nem tudják kihasználni a kis szervezeti méret motivációs stratégiában felhasználható előnyeit.

## JELLEMZŐ HIÁNYSZAKMÁK

A hiányszakmák megnevezését tekintve nincs lényegi különbség a vállalkozások között a méretet tekintve. A leggyakrabban említett fizikai és szellemi munkaköröket, amelyekbe a legnehezebben találnak új munkaerőt, a 2. táblázatban foglaltuk össze.

Azokban a szervezetekben, ahol a munkaerőhiány legalább átmeneti problémát okoz, ott átlagosan mintegy 3,5 hónapba telik a pozíció betöltése. Ez azonban nem jelenti azt, hogy ennyi időbe telik a követelményeknek leginkább megfelelő munkavállaló kiválasztása, csupán azt, hogy ennyi idő, amíg egy arra kvázi alkalmas jelöltet találnak. Általános észrevétel volt, hogy minél rövidebb ideje dolgozik egy alkalmazott a szervezetnél, annál alacsonyabb szintű a szervezeti elkötelezettsége, és általában az egy éven belül felvettek között legalább kétszeres mértékű a fluktuáció a szervezeti átlaghoz képest. Legrövidebb idő alatt (jellemzően 0,5-2 hónap alatt) a szakképzetlen fizikai dolgozókat tudják felvenni, leghosszabb idő alatt (jellemzően 6-12 hónap alatt) pedig a speciális képzettségű, szintén fizikai munkaerő-állományt, pl. fröccsöntőket, CNC gépkezelőket, varrónőket és villanyszerelőket). Szintén hosszú idő ebben a régióban megfelelő tapasztalattal rendelkező gépészmérnököt, humán erőforrás menedzser munkatársat, darukezelőt és raktárost találni (jellemzően 4-6 hónap). A fizikai munkaköröket tekintve elsősorban az ipari és termelői nehezebb új munkaerőt találni, a szolgáltatóiparban ennél némileg könnyebb.

**2. táblázat: Leggyakrabban említett hiányszakmák az Észak-Magyarország és Észak-Alföld régióiban**

| Említési gyakoriság | Szellemi munkakörök                              | Fizikai munkakörök   |
|---------------------|--|--|
| >20 vállalkozás     | irodai asszisztens, bérszámfejtő                 | gépi forgácsoló, hegesztő, villanyszerelő, hentes                  |
| >10 vállalkozás     | mérnök (gépész-, villamos- anyag-), építésvezető | szakács, eladó, lakatos  |
| >5 vállalkozás      | kontroller, könyvelő, gyártásvezető              | aszfaltozó, darukezelő, technikus, karbantartó                     |
| >=1 vállalkozás     | oktató, üzemvezető, boltvezető                   | takarító, autószerelő, cukrász, pék, varrónő, járművezető, kertész |

Forrás: saját szerkesztés

A cégvezetők és hr-esek arról számoltak be, hogy az üres álláshelyeket leggyakrabban ajánlásos úton töltik be, illetve az állásokat leginkább ilyen módon hirdetik meg. A tapasztalatok alapján ezt a toborzási módszert tartják ugyanis a leghatékonyabbnak, mert egyrészt költséghatékony, másrészt pedig itt a legnagyobb a beválás valószínűsége, mivel mind az ajánló, mind az ajánlott személyes felelősséget vállal a másikukért, így az egyéni teljesítmény – legalábbis kezdetben – a más toborzási módszerrel megszerzett dolgozókéhoz képest nagyobb. Elmondásuk szerint azonban ez az előny csak 3-6 hónapig áll fent, ezt követően esetükben sem kisebb a fluktuációs ráta az átlagosnál. Az ajánlásos rendszerben alkalmazott honorárium mértéke pedig a vezetők önbevallása szerint sincs összhangban a tevékenység jelentőségével, így elsősorban csak jelképes ellenszolgáltatást biztosít.

## **ALKALMAZOTT BÉRELEMEK, STRATÉGIÁK A MOTIVÁCIÓ ÉS A MEGTARTÁS ÉRDEKÉBEN**

Amikor a megtartás eszközeiről és a motiváció hatékony módszereiről beszélgettünk a vezetőkkel, világossá vált, hogy olyan szervezeti változók, mint pl. munkahelyi elégedettség, szervezeti elkötelezettség, motiváció, megtartás, munkahelyi jóllét, a gyakorlatban „egy kalap alá” kerülnek, a vezetők számára többnyire nem világos, hogy ezek között milyen különbségek és bonyolult összefüggésrendszerek vannak, és gyakorlatilag szinte minden problémát a pénzzel kívánnak megoldani – ha egyáltalán megvan az erre vonatkozó menedzseri szándék.

Alapvetően eltér a kis-, a közép- és a nagyvállalatokban nyújtott bérszínvonal, illetve az ehhez kapcsolódóan a motiváció és megtartás érdekében alkalmazott gyakorlat. A kisvállalkozások vezetői saját bevallásuk alapján az általuk nyújtott béreket jelenleg is igyekeznek vagy az iparági átlaghoz, vagy csak a régió bérszínvonalának átlagához közelíteni – vannak olyan szervezetek a mintánkban, ahol ezt sikerült megvalósítani, és vannak olyanok is, ahol ez még jövőbeli terv. Esetükben – a fentiek alapján sajnos együttesen értelmezett – megtartás és motiváció érdekében vagy a cafeteria rendszer került bevezetésre az elmúlt két év során, vagy étkezési / utazási költségtérítéssel igyekeztek a dolgozók kedvében járni, azonban ezen kívül más eszköz jellemzően nem merül fel. Volt olyan interjúnk is, amiben a cégvezető normálisnak tartotta a minimálbér alkalmazását az egyébként igen nagy árbevételű produkáló szervezetben, mert szerinte ez a jellemző gyakorlat az adott iparágban országosan is.

Ez a vállalkozás egyébként 2016-ban és 2017-ben 62%-os, illetve 60%-os fluktuációs rátával működött, tehát a bérszínvonal növelése bizonyos esetekben akkor sem történik meg, ha annak alapvetően fedezete is lenne, és már a működőképességet veszélyezteti a munkaerőhiány.

A kisvállalkozásokkal szemben a közép- és nagyvállalatokban alkalmazott átlagos bérszínvonal jellemzően már eléri az országos iparági átlagot, és 75%-uk a megtartás érdekében még 2018-ban további béremeléseket tervez. Több közép- és nagyvállalat is arról számolt be, hogy már 2016-ban is az azt megelőző évi egy helyett évi kétszer emelt béreket minden pozícióban és munkakörben, hogy versenyképesek maradjanak. A béremelések alapja esetükben nem teljesítmény- vagy munkaköralapú elveken alapult, tisztán csak a munkaerőhiány kezelését voltak hivatottak szolgálni, így az alkalmazott bérek a közép- és nagyvállalatok egy részénél a múltbéli gyakorlathoz képest a jelenben is, de különösen a jövőben elválnak majd előbb az egyéni, később a szervezeti teljesítménytől is.

A megkérdézett nagyvállalatok körében már nem az a kérdés, hogy emeljék-e a béreket. Olyan eszközöket vetnek be, mint az employer branding építése, további széles körű béren kívüli juttatási csomagok alkalmazása, bónuszok, sávós bérendszerek alkalmazása prémiumprogramokkal. Esetükben a kiegészítő bérelemek szélesebb választéka fordul elő: átlagosan 4-5 féle kiegészítő bérelemet alkalmaznak, míg ugyanez a kkv-k esetében 1-2 darabra volt tehető. A nagyvállalatok rendelkeznek leginkább világos stratégiával arról, hogy milyen módon segítsék elő a hosszú távú megtartást és ezzel szemben hogyan alakítsák ki a munkatársaik intézményi elkötelezettségét. E célokat szolgáló eszközök a kkv-k gyakorlatához képest olyan megoldásokkal egészülnek ki, mint pl. egészségprogramok támogatása, családi napok, csapatépítések és egyéb vállalati események szervezése, tudatosan tervezett belső kommunikációs megoldások kialakítása, motivációs eszközök munkavállalói csoportonként való definiálása, rendszeres képzési és fejlesztési programok biztosítása, illetve mentorrendszer működtetése. A nagyvállalati lehetőségek tehát kevésbé az egyes egyének konkrét elvárásainak függvényében kerülnek alkalmazásra, azonban a módszerek sokkal színesebbek és sokrétűbbek a kkv-k gyakorlatához képest.

## AZ ALKALMAZOTTI ELKÖTELEZETTSÉG MEGÍTÉLÉSE ÉS VÁRAKOZÁSAI

A kutatás részeként arról is érdeklődtünk a vállalkozások képviselőitől, hogy az alkalmazotti elkötelezettségi modell mely dimenzióját tartják leginkább fontosnak és erősnek a jelenben, illetve mit gondolnak, hogyan változik az alkalmazottak elkötelezettsége a jövőben a jelenlegi demográfiai és humán erőforrás-menedzsment trendek ismeretében. Ezzel arra kívántunk választ adni, hogy a szervezetek adott elkötelezettségi dimenzió fokozása érdekében a megfelelő módszereket használják-e, illetve rendelkeznek-e olyan motivációs stratégiával, ami a munka(hely) megváltozó világában is hatékony tud lenni.

Elgondolkodtató eredmény, hogy a közép- és nagyvállalatok részéről véleményként hangzott el az, hogy az affektív elkötelezettség a legerősebb az alkalmazottak profiljában, erre építik az alkalmazott motivációs eszköztárat is. Azonban ha a várankozásokról beszélgettünk, akkor hasonló mértékben nyilatkoztak úgy, hogy a jövőben az affektív elkötelezettség szerepe – jellemzően a távmunka terjedése és az általános foglalkoztatási forma megváltozása miatt – erősen vissza fog esni. A mintánkba került második legnagyobb vállalkozás menedzsere az elkötelezettségi dimenziók erősségét munkavállalói csoportokhoz kötötte. Véleménye szerint a régóta (legalább öt éve) a cégnél dolgozó, fizikai munkakörben foglalkoztatott alkalmazottak elsősorban affektíven elkötelezettek, az ennél rövidebb időtartam óta náluk dolgozó, szintén fizikai alkalmazottak elsősorban folytonosan elkötelezettek, míg a szellemi foglalkozásúakra elsősorban a szakmai elkötelezettség magas foka jellemző. Ebből adódna, hogy az új dolgozókat a fenti fizikai hiányszakmákba – a folytonos elkötelezettségre alapozva – leginkább pénzzel, vagy pénzben kifejezhető külső motivációs eszközökkel lehet megszerezni, míg az idősebb munkavállalók esetében a megtartásnak már nem ez az eszköztára, hanem minden olyan megoldás, ami az érzelmi kapcsolódás erősítésére épít (pl. a gyakran említett csapatépítések, vagy vállalati családi programok). Mindez azt jelenti, hogy teljesen más eszközöket kell alkalmazni az új munkaerő megszerzése, a fizikai dolgozók megtartása és a szellemi dolgozók karriervágyai kielégítése céljából. Azonban a megkérdezett vállalkozások között egyetlen olyan sem volt, aki ilyen módon szegmentálná alkalmazottait. Legfeljebb olyan megoldásokkal találkozni, ahol a módszerek változatosabbak az átlagosnál,

de ezek használata nem illeszkedik az előbbieken vázolt stratégiához.

A kisvállalkozások ennél színesebbnek látják dolgozóik elkötelezettségét. A megkérdezett kisvállalkozások harmadában a jelenben és a jövőben is erős folytonos elkötelezettségre számítanak, vagyis ez felfogható úgy is, hogy esetükben a megtartás jellemzőbb eszköze elsősorban a pénz. Volt olyan cégvezető, aki szerint a fiatalokra inkább a folytonos, az idősebbekre inkább a normatív elkötelezettség jellemző, megint más a dolgozók lakóhelyéhez és kulturális környezetéhez illesztette a tipikus elkötelezettségi profilokat. Végül esetükben nem találtunk semmilyen csoportképző ismérv mentén összefüggéseket a jövőben várható elkötelezettségi mintázatok megítélésével kapcsolatban. Mindebből arra következtettünk, hogy a kisvállalkozások vezetőinek a dolgozóik megtartása és motiválása terén igen változatos elképzeléseik vannak, illetve egy részük e tekintetben nem rendelkezik stratégiával az új HR-kihívások kezelésére. Az ide kapcsolódó válaszok ugyanis az értékelés során nem voltak összhangba hozhatók sem azzal, hogy jelenleg milyen mértékben érzékelik a munkaerőhiány problémáját, sem azzal, hogy milyen szektorban tevékenykednek. Esetükben tehát az elkötelezettség fokozására és a munkahelyi elégedettség megteremtésére tett vezetői intézkedések leginkább a tulajdonosok/menedzsment értékrendje, lehetőségei és hite szerint valósulnak meg.

## ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulságos eredménynek tartjuk, hogy a vállalkozások várankozásai szerint a munkavállalók átlagos affektív elkötelezettsége a jövőben mérséklődik. Van Dyne és Ang (1998) szerint a nem tipikus foglalkoztatási formákban alkalmazott szingapúri dolgozók affektív elkötelezettsége és szervezeti polgárként való viselkedése között erősebb összefüggés mutatkozik, mint a tipikus dolgozók esetében. Ennek lehetséges magyarázata a kulturális különbség is lehet, hiszen az ázsiai felfogásban alapvetően más értéket képvisel a munka és a munkahely, mint az európaiban. Felveti azonban a kérdést, hogy az egyébként egyéni teljesítménnyel leginkább közvetlenül összefüggő affektív elkötelezettséget (Meyer et al. 1989) nem lehet-e a távmunkában is fokozni kultúráváltással, pl. vezetői szemléletváltással, a csoportmunka újraértelmezésével, vagy hr funkciók gyakorlatának átalakításával.

Az eredményekből az rajzolódik ki, hogy a hazai vállalkozások a munkaerőhiány egyik alapvető eszközének a folytonos elkötelezettségre



építő külső motivációs eszköztár szélesítését és gazdagítását tartják. Mivel azonban az elkötelezettségre negatívan hat a külső motiváció (Walker et al. 2006), ezért célszerű a vonzás vagy megtartás érdekében egyszerre élni az affektív és a folytonos elkötelezettség növelésével, hanem választani kell közöttük. Ez tudatosan kialakított ösztönzésmenedzsment megoldásokat igényel, amiben a stratégia határozza meg a kompenzációs rendszerben használt elemeket.

Célunk az volt, hogy bemutassuk, mennyire felkészültek a magyarországi vállalkozások a munkaerőhiány kezelésére. Kutatásunk nem reprezentatív, de a bemutatott arányok és példák szemléltetik a szervezetek munkaerő-piaci kihívásait. Annak ellenére, hogy a megfelelő számú és minőségű munkaerő számos képzettségi szinten és területen már a jelenben is hiányzik, a szervezeti reakciók a helyzet kezelésére lassúak, stratégiai szinten legfeljebb csak a nagyvállalatoknál jelenik meg, de a megoldás ott is ellentmondásos. A makrogazdasági tényezőktől eltekintve a munkaerőhiány szervezeten belüli kezelése elsősorban kultúráváltással, átgondolt és tervezett ösztönzésmenedzsmenttel és a jelenlegi hr gyakorlatok megváltoztatásával lehetséges.

## HIVATKOZÁSOK

- Csedő Cs., Frajna P. A., Horváth A., Kolbe T., Kovács T., Poór J. (2016), *Szakemberhiány és munkaerő-megtartás a kulcsmunkakörökben*. PIVOT Tanácsadók, Budapest
- Dajnoki K. – Héder M. (2017), „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira, *Hadtudomány*, 27 E-szám, 84-93
- van Dyne, L., Ang, S. (1998), “Organizational citizenship behavior of contingent workers in Singapore”, *Academy of Management Journal*, 41 6, 692-703
- Központi Statisztikai Hivatal (2018), Üres álláshelyek száma és aránya, [http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat\\_evkozi/e\\_qli027a.html](http://www.ksh.hu/docs/hun/xstadat/xstadat_evkozi/e_qli027a.html), Letöltve: 2018.05.11.
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1984), “Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 69 3, 372-8.
- Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D. and Jackson, D. N. (1989), “Organizational commitment and job performance: It’s the nature of the commitment that counts”, *Journal of Applied Psychology*, 74 1, 152-6
- Nyberg, A. J., Pieper, J. R. and Trevor, C. O. (2016), “Pay-for-Performance’s Effect on Future Employee Performance: Integrating Psychological and Economic Principles toward a Contingency Perspective”, *Journal of Management*, 42 7, 1753-83.
- Nyíró Zs. – Tóth J. (2017), *A munkaerő-hiányra adott vállalati reakciók*, Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet, Budapest
- Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993), ”Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings”, *Personnel Psychology*, 46 2, 259-93
- Walker, C. O., Greene, B. A. and Mansell, R. A. (2006), ”Identification with academics, intrinsic/extrinsic motivation, and self-efficacy as predictors of cognitive engagement”, *Learning and Individual Differences*, 16 1, 1-12

Krajcsák Zoltán PhD, egyetemi docens  
krajcsak.zoltan@uni-bge.hu  
Budapesti Gazdasági Egyetem  
Menedzsment Tanszék

Kozák Anita PhD, főiskolai docens  
kozak.anita@uni-eszterhazy.hu  
Eszterházy Károly Egyetem  
Gazdaságtudományi Intézet

## **Growing employees' bargaining power: Organizational adaptation to the new trends of the labor market**

### **THE AIMS OF THE PAPER**

The purpose of our study is to find out how organizations respond to labor shortages, what kind of retention and incentive measures are introduced in order to reduce turnover intention in the organizations and help increase employees' job satisfaction.

### **METHODOLOGY**

We have conducted our surveys with 54 employers, mainly with the HR staff or the head of the company based in Northern Hungary and in the North Great Plain regions. Organizations were included in the sample on a contact basis, and we have applied the snowball method to find them. We have conducted structured interviews with business owners or HR staff, and the results of previous studies on the same topic were taken into account in the design of the measuring instrument.

### **MOST IMPORTANT RESULTS**

Nearly 80% of the organizations are struggling with labor shortages, both SMEs and large companies. The most serious is the situation in engineering and management and in most physical jobs that requiring some expertise. An average recruitment selection process takes about 3.5 months until the best candidate is founded. The average fluctuation rate was 15% in 2017, signifying an expressive deterioration compared to 2016. Turnover intention is mostly caused by wage problems, foreign employment and retirement; therefore organizations must develop their practices to keep employees and improve their commitment.

### **RECOMMENDATIONS**

The pace of wage growth is related to the size of the business. Until then, it is difficult to increase the market dominance of SMEs while taking into account their financial potential, they do not use the labor market attractiveness and retaining power inherent in raising wage levels. At the same time, they mostly recognize that what kind of external and internal needs their employees can offer to their employees, but their development is only done if the shortage of work already threatens the daily operation. If this proprietary / managerial approach can change in a renewable culture and instead of responding to organizations 'responsiveness, we can talk about innovative solutions that support employees' commitments, and with a shortage, a competitive business environment could be created with the renewed management of human resources.

*Keywords:* labor shortage, turnover intentions, organizational commitment, professional commitment, retention management