

KÓMÜVES ZSOLT SÁNDOR – POÓR JÓZSEF – TÓTH ARNOLD – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

## A MUNKAERŐHIÁNYRA ADOTT SZERVEZETI VÁLASZOK ÉS MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI STRATÉGIÁK A TULAJDONOSI HÁTTÉR ÉS A SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN

Jelen tanulmányunkban egy nemzetközi, V4 országokban végzett kutatás magyarországi eredményeit mutatjuk be. Kutatásunk célja a munkaerőhiányra adott szervezeti válaszok és munkaerő-megtartási stratégiák vizsgálata a szervezeti méret és a tulajdonosi háttér alapján. A vizsgálat során négy hipotézist tesztelünk 383 hazai szervezetet tartalmazó mintán. A H(1) hipotézisünk alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. A H(2) hipotézisünk alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A H(3) hipotézisünk alapján a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. A H(4) hipotézisünk alapján a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

### Bevezetés

Magyarországon az elmúlt években jelentősen megváltozott a munkaerőpiac, és ezzel együtt a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolat is: 20-30 évvel ezelőtt még általános volt, hogy az ember egy életre szóló munkaviszonyt létesített egy vállalatnál vagy szervezetnél. Ma már nem így van. Hazánkban ma az egyik legfontosabb probléma a munkaerőhiány nagymértékű növekedése. Ezt a hiányt több tényező is befolyásolja, többek között a rendszerváltás utáni migráció, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az EU-n belül érzékelhető bérkülönbségek (Brixiova et al., 2009). Napjainkban pedig három tényezővel kapcsolhatóak össze a fentebb említettek: a koronavírus hatásainak mérséklődése, a gazdasági nyitás és fellendülés, valamint a jelenlegi orosz-ukrán háború okozta nehéz gazdasági helyzet (Karácsony, & Pásztó, 2021; Schiffer, 2023).

Tanulmányunk elméleti részében először bemutatjuk a magyar munkaerőpiac általános helyzetét és ezt követően kitérünk a Covid és az orosz-ukrán háborús helyzet hatásaira. A továbbiakban áttekintjük a munkaerőhiány kezelését meghatározó főbb tényezőket és a munkaerő-megtartás fontosabb stratégiai jellemzőit.

---

Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, MATE Egyetem

Póór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem

Tóth Arnold, habilitált egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem és Nemzeti Közszerzői Jogi Bizottság

Hollósy-Vadász Gábor, egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.4>

Cikkünkben számos tényezőt említünk és mutatunk be az előzőleg jelzett három fontos befolyásoló tényező nyomán. Meg vagyunk arról győződve, hogy a munkaerőpiacon bekövetkezett változások jó részének már a mostani nehéz és válságos gazdasági helyzet bekövetkezése előtt is megvoltak az előzményei (Cseh et al., 2018).

A módszertani rész bevezetőjében ismertetjük azon két kutatási kérdésünket (pl. tulajdonforma és szervezeti méret), amelyek tükrében négy hipotézis validitását vizsgáljuk 383 magyarországi szervezet (vállalat és intézmény) esetében. A tanulmányunkban bemutatott empirikus kutatásunkra a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) és két másik kelet-európai ország esetében folyó VEGA (Szlovák Köztársaság Oktatási, Tudományos, Kutatási és Sportminisztériumának Tudományos Támogatási Ügynöksége) felmérés keretében került sor.

### **Munkaerőpiaci helyzet bemutatása, a Covid és az orosz-ukrán válság hatása**

2020-ban a foglalkoztatottak száma hazánkban 4 603 000 fő volt (15-74 év), ami az előző évhez képest 41 000 fővel kevesebb. A COVID-19 járványhoz kapcsolódó korlátozások miatt a foglalkoztatottak száma áprilisban visszaesett, ami májusban ismét elkezdett növekedni az újraindítás következtében. A novemberi korlátozások sem okoztak nagyobb visszaesést (KSH, 2022).

A foglalkoztatás csökkenése főként a közfoglalkoztatottak számának 19 000 fős, valamint a külföldön dolgozók számának 16 000 fős csökkenése miatt következett be. A külföldön dolgozó, főként a szomszédos országokba ingázó munkavállalók a második negyedévben nehézségekbe ütköztek, és számuk a járványügyi intézkedések enyhülése miatt csak kismértékben nőtt. A közfoglalkoztatottak száma szintén csökkent a tavaszi zárlat alatt, majd a korlátozások feloldását követően növekedésnek indult, de az év végén a járvány előtti szintnél alacsonyabb szinten állandósult (Fazekas et al., 2020).

2020-ban a 15-64 évesek körében a foglalkoztatási ráta átlagosan 71,9% volt, 0,3 százalékponttal alacsonyabb, mint az előző évben. Ez a csökkenés a foglalkoztatás második negyedévben bekövetkezett visszaesésének volt köszönhető, amely a harmadik és negyedik negyedévben visszaállt a járvány előtti szintre.

A foglalkoztatási rátákban regionálisan is volt különbség. Amennyiben az egész évet vizsgáljuk, akkor Budapesten 0,7 százalékponttal nőtt a mutató, míg Észak-Alföldön és Dél-Dunántúlon visszaesett.

Mintegy negyedével csökkent az átlagos létszám a pandémia hatására a szálláshely-szolgáltatás területén, de ugyancsak létszámcsökkenést szenvedett el a vendéglátás, a feldolgozóipar, szállítás és raktározás is (Grotte et al., 2021). Jelentősen mérsékelte a foglalkoztatotti létszám csökkenését a home-office lehetőség bevezetése. Erre azon területeken volt mód, ahol a munkavállaló tevékenysége így is elvégezhető volt, rendelkezésre állt a megfelelő informatikai háttér is. Budapesten meghaladta a 20 %-ot a távmunkában vagy home-office-ban dolgozó munkavállalók aránya, Pest megyében 10 %, az ország többi részén ennél alacsonyabb volt, azonban mindenhol meghaladta az egy évvel korábbit. Jellemző tendencia, hogy ugyan a korlátozások feloldásával csökkenni kezdett az ilyen módon foglalkoztatottak aránya, de összességében a későbbiekben is fennmaradt a magasabb arányszám. Természetesen az informatikai, technológiai fejlődés a munkahelyek bővülésére vonatkozó várakozásokat is más megvilágításba helyezi, amelyet az intézményi környezet is jelentősen befolyásol (Illésy, & Huszár, 2022).

A munkanélküliségi ráta 4,1 % volt, a munkanélküliek száma pedig 198 000 fő volt, ami 39 000 fővel volt több az előző évinél. A munkanélküliségi ráta a második negyedévben ugrott meg 4,5%-ra, amely az év végére az említett szintre csökkent. Az arányszám hasonló, amennyiben a nemek szerinti kategóriákat vizsgáljuk. A 25-54 éves korosztály munkanélküliségi szintje folyamatosan

maradt a korábbi évinél. A munkanélküliség minden régióban megnövekedett, a területi különbségek a korábbi regionális egyenlőtlenségek mentén alakultak ki.

A teljes munkaidőben dolgozók bruttó átlagkeresete 403 620 forint volt, ami 9,7 százalékkal haladta meg a 2019-es értéket. A növekedés mögött leginkább az egészségügyi dolgozókhöz áramló juttatások voltak, de a versenyszférában kiosztott jutalmak is hozzájárultak a kedvező változáshoz. Mivel a fogyasztói árak növekedése alacsony volt, mindössze 3,3 százalék, így a reálkereset-növekedés is viszonylag jelentős mértékű volt: 6,2 százalék.

2021-ben a foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 635 000 fő volt, ami az előző évhez képest némi növekedést jelent. A járvány harmadik hullámának következtében az év első negyedében a foglalkoztatottak száma alacsonyabb volt, de a korlátozások feloldásával az fokozatosan növekedett (KSH, 2021).

A foglalkoztatási ráta értéke 73,1 százalék volt, ahol a férfiakat jellemző arányszám 77,9 százalék volt. 2021 egészében egyedül a 25 éves kor alatti korosztály foglalkoztatási rátája csökkent kisebb mértékben. Az arányszám értéke továbbra is Budapesten volt a legmagasabb, míg Észak-Magyarországon a legalacsonyabb. Ebben az évben leginkább a kereskedelemben dolgozók száma csökkent, míg a tudományos és műszaki tevékenységek területén emelkedett a legnagyobb mértékben (Szabó et al., 2021). A távmunkában és home-office-ban dolgozók száma továbbra is magas maradt. A korlátozások megszüntetésével nem vált kevésbé népszerűvé a munkavégzés ezen formája sem. Budapesten is tovább emelkedett azok aránya, akik otthonról dolgoztak. Az év második felétől megnövekedett az üres álláshelyek száma, az év végére mintegy 80 000 betöltetlen álláshely volt. A legtöbb betöltetlen álláshely a feldolgozóiparban volt jellemző, de ugyancsak magas számokkal találkozhattunk az egészségügyben, a közigazgatásban és az oktatásban egyaránt.

2021-ben a munkanélküliek száma 196 000 fő volt, a munkanélküliségi ráta átlagosan pedig 4,1 százalék. Összességében jelentős változás ugyan nem figyelhető meg, de az év folyamán annak értéke fokozatosan csökkent. A csökkenés vagy stagnálás Magyarország minden régiójára jellemző volt, kivéve Észak-Magyarországot, ahol a munkanélküliségi ráta 6,2 százalékra növekedett (1,9 százalékponttal nőtt a korábbi időszakhoz képest). A legmagasabb arányszám Észak-Alföldön volt mérhető (7,1 százalék). Hazánkban egyszerre volt jelen munkanélküliség és munkaerőhiány (Egyensúly Intézet, 2022). Az év során a bruttó átlagkereset továbbra is növekedett, mértéke 8,7 százalék volt. A bruttó átlagkereset összege 438 810 forint volt. A legtöbbet a pénzügyi szolgáltatások, az információ-kommunikáció, az energiaipar ágazataiban keresték a munkavállalók, míg a legkevesebbet a szálláshely-szolgáltatásban, vendéglátóiparban, mezőgazdaságban és építőiparban. A keresetek reálértéke szintén tovább nőtt, mintegy 3,4 százalékkal.

2022-ben a foglalkoztatás meghaladta az előző évi értéket, a foglalkoztatottak száma 4 696 000 fő volt. A foglalkoztatottak száma az év harmadik negyedében volt a legmagasabb, a következő negyedévre kis mértékben csökkent (KSH, 2022). A hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma növekedett, míg a közfoglalkoztatottak száma csökkent. A foglalkoztatottsági ráta értéke 74,4 százalék volt, amely mindkét nem esetében magasabb az előző évihez képest. A 25 év alattiak arányszáma nem változott, míg a többi korcsoportban növekedés tapasztalható. Szinte minden vármegyében növekedett a foglalkoztatás (kivétel Vas és Békés vármegye).

A foglalkoztatottság esetében a legnagyobb bővülés a szálláshely-szolgáltatásban, vendéglátásban, kereskedelemben volt tapasztalható, de egyes szolgáltatási ágazatokban is növekedett a munkavállalók száma.

A munkanélküliek száma tovább csökkent 176 000 főre, közel negyedük egy hónapon belül keresett munkát, de 34 százalékuk tartósan munkanélküli. A munkanélküliségi ráta éves átlagos értéke 3,6 százalék volt, ami az év során alacsonyabb volt az előző év ugyanazon időszakához ké-

pest, kivétel a negyedik negyedév volt. Leginkább a 15-24 éves korosztály munkanélküliségi rátája csökkent. A vármegyék közötti eltérések az év során némileg mérséklődtek.

Az üres álláshelyek száma tovább növekedett az év során, 82,9 ezer betöltetlen álláshely volt, ami a második negyedévben érte el a maximumát. A legnagyobb igény az új munkavállalók felé a feldolgozóiparban és az adminisztratív szolgáltatások területén jelentkezett.

A bruttó átlagkereset elérte az 500 000 forintot, ami 17,4 százalékos növekedés az előző évhez képest. Ennek hátterében részben az év elején tapasztalható ágazati bérintézkedések voltak, a minimálbér emelése, továbbá az év második felében a magas infláció indukálta bérnövekedés. A magas infláció mögött részben az orosz-ukrán konfliktusból eredő tényezők álltak, amelyek kedvezőtlenül érintették az energiaárakat, az ellátási láncokat, továbbá a beszerzési költségeket. A jelenség különösen megterhelő volt a változásokra kevésbé felkészült országok esetében. A bérek vásárlóereje fokozatosan csökkent, a negyedik negyedévben már 4,2 százalékkal csökkentek a reálkeresetek a magas infláció következtében. A bérnövekedés a legtöbb ágazatban jelentősnek volt tekinthető, ilyen a honvédelmi és rendvédelmi dolgozók egyszeri juttatása, a közszolgáltatásokban dolgozóknál jelentkező bérfelzárkózás, de a fizikai foglalkoztatottak, a vendéglátásban és adminisztratív területen dolgozók is többet kerestek a korábbiakhoz képest.

2023 áprilisában a foglalkoztatottak száma elérte a 4 710 000 főt. A munkanélküliek száma növekedett az előző évhez képest 190 000 főre, így a munkanélküliségi ráta értéke 3,9 százalék volt. A bruttó átlagkereset elérte az 577 900 forintot, ami 16,6 százalékkal volt magasabb az előző évinél (KSH, 2023).

Táv munkában vagy home-office keretében a foglalkoztatottak 7,2 százaléka dolgozott, ami az előző évi értékhez képest 0,9 százalékponttal, a két évvel korábbihoz viszonyítva pedig 5,3 százalékponttal alacsonyabb. A további tendenciák természetesen még kevésbé láthatóak. Kérdésként merülhet fel, hogy milyen munkakörökre lesz szükség a jövőben és melyek szűnnek meg. A munkaerőpiac alakulását számos tényező befolyásolja, amelyre a folyamatosan változó technológiai, társadalmi, gazdasági környezet is hatással van (Árva, 2023).

### **Munkaerőhiány kezelését meghatározó főbb tényezők**

Az elmúlt évek alatt jelentős változások mentek végbe a hazai munkaerőpiacon. Példátlan változás történt a munkavállalók munkáltatókhoz való viszonyában: míg 20-30 évvel ezelőtt az élethosszig tartó foglalkoztatás egy vállalatnál vagy szervezetnél volt az általános norma, ma ez már a múlté (life-long employment). Napjaink egyik fő problémája – nemcsak hazánkban, hanem az egész fejlett világban – a munkaerőhiány drámai növekedése. A munkaerőhiányt számos tényező befolyásolja, mint például a rendszerváltás utáni migráció, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az EU-n belüli bérekben megjelenő különbségek (Brixiova et al., 2009). A jelenséghez hozzájárult a globális koronavírus járvány, a gazdasági nyitás és fellendülés, valamint a háborúk okozta nehéz gazdasági körülmények (Karácsony, & Pásztó, 2021).

Már hosszabb ideje folyik a vita arról, hogy a robotizáció, az új digitalizációs technológiák és a mesterséges intelligencia (AI) jelentősen vagy teljesen új igényeket támasztanak-e a munkavállalókkal szemben. Számos szerző úgy véli, hogy több száz millióan veszthetik el emiatt munkahelyüket a fizikai és a szellemi munkaterületeken egyaránt (Susskind, & Susskind, 2015; Hess, & Ludwig, 2017). Más szerzők viszonyt úgy gondolják, hogy az új technológiák nemcsak rombolnak, hanem sok millió munkahelyet is teremthetnek (Morgan, 2022; Harari, 2018).

### A munkaerő-megtartási stratégiát meghatározó főbb tényezők

A zökkenőmentes működés fenntartása és a munkaerő-váltás költségei miatt a szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a megtartás-menedzsmentre (Dajnoki, & Héder, 2017; Gelencsér et al., 2020). A megtartás-menedzsment az önkéntes, diszfunkcionális távozás megszüntetésére, illetve mérséklésére fókuszál (Kozák, 2022). Azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg (Kozák, & Dajnoki, 2019). A megtartási stratégiákat makroszintű jellemzők, mint pl. szakemberhiány, toborzási módszerek, gyakornoki- és ösztöndíjprogramok, oktatás, képzés (Kőműves et al., 2022; Gelencsér et al., 2022); valamint szervezeti sajátosságok, mint pl. a szervezet mérete, tulajdonformája, tevékenységi köre, fizetés, jutalmazás (Bakker et al., 2004), szervezeti támogatás (Hu et al., 2013); a szervezeti kultúra és az üzleti stratégiák (Kozák, 2022); és egyéni tényezők, mint pl. karrier, növekedési, tanulási, fejlődési lehetőség megítélése (Mauno et al., 2007; Boyd et al., 2011; Inoue et al., 2012; Gelencsér, et al., 2023) befolyásolják.

### Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalmi kutatás alapján az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazzuk meg: 1) a szervezetek a tulajdonosi hátterük és méretük alapján különböznek-e abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak; 2) a szervezetek a tulajdonosi hátterük és méretük alapján különböznek-e abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket teszteljük:

H(1) szerint a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak.

H(2) szerint a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

H(3) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak.

H(4) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

Az eredmények kiértékeléséhez az SPSS 27.0 programcsomagot használtunk.

### Módszerek

A kutatás egy nemzetközi vizsgálatnak a része, amelynek során az adatok felvétele a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) országokban történt. Jelen tanulmányunkban csak a hazai adatok elemzésére koncentrálnak. A kutatásra 2022 őszén került sor. Az adatfelvétel során online kérdőívet töltöttünk ki, a mintavétel hólabda módszerrel történt. A kérdőív 24 kérdést tartalmazott, melyek egy része feleletválasztós, más részükre egy 1-5 fokú Likert skálán lehetett megadni a választ. A kérdőív kérdései négy csoportba rendezhetők. 1) a szervezetek jellemzői (pl. éves árbevétel, alkalmazottak száma); 2) a munkaerő-megtartással kapcsolatos stratégiák és a munkaerőhiány kezelésével kapcsolatos eszközök; 3) a robotizáció alkalmazásának potenciális előnyei; 4) a válaszadók demográfiai adatai (pl. nem és életkor).

Az adatfelvétel során 383 hazai szervezet töltötte ki a kérdőíveket. A szervezetek szektor szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja. (Nem minden kérdésre válaszolt minden személy, ezért a

táblázatban a hiányzó sor tartalmazza ezen személyek számát.) A táblázat alapján látható, hogy a legtöbb szervezet (15,9%) kereskedelemben tevékenykedett, míg a legkevesebben a telekommunikációban (0,8%).

**1. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK SEKTOR SZERINTI MEGOSZLÁSA**

Szektor	Darabszám	Százalék
Ipar	60	15,7%
Kereskedelem	61	15,9%
FMCG	5	1,3%
Pénzügyi szektor	22	5,7%
Informatika	18	4,7%
Telekommunikáció	3	0,8%
Logisztikai szolgáltatások	12	3,1%
Energetika	9	2,3%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	14	3,7%
Szolgáltatás	95	24,8%
Közigazgatás	24	6,3%
Egyéb	53	13,8%
Hiányzó	7	1,8%
<b>Összesen</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban a szervezetek tulajdonosi forma szerinti megoszlása látható. A mintában szereplő szervezetek 50,4%-a hazai magántulajdonossal bír. A válaszadó szervezetek 24,8%-ánál külföldi tulajdonos lett megjelölve. Vegyes tulajdonban mindössze a szervezetek 3,4%-a volt a kutatás időpontjában.

**2. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK TULAJDONOSI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA**

Szektor	Darabszám	Százalék
Hazai magán	193	50,4%
Hazai köztulajdonú	72	18,8%
Külföldi	95	24,8%
Vegyes	13	3,4%
Hiányzó	10	2,6%
<b>Összesen</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatban a szervezetek árbevétel adatai láthatóak. A legtöbben – 20,1% – a 300 001–3 000 000 EUR közötti éves árbevétel-tartományba estek. A szervezetek 13,6%-a rendelkezett 300 000 000 EUR vagy ennél magasabb éves árbevétellel.

**3. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK ÁRBEVÉTEL SZERINTI MEGOSZLÁSA**

Árbevétel	Darabszám	Százalék
30.000 EUR alatt	48	12,5%
30 001–300 000 EUR között	70	18,3%
300 001–3 000 000 EUR között	77	20,1%
3 000 001–30 000 000 EUR között	67	17,5%
30 000 001–300 000 000 EUR között	44	11,5%
300 000 000 EUR felett	52	13,6%
Hiányzó	25	6,5%
<b>Összesen</b>	<b>383</b>	<b>100%</b>

Forrás: saját szerkesztés

## Eredmények

Az eredmények szerint 153 (39,9%) szervezetet érintett a Covid a munkaerő-megtartás szempontjából, míg 194 (50,7%) esetben „nem” választ kaptunk, 36-an (9,4%) pedig nem válaszoltak erre kérdésre. A válaszok alapján 75 (19,6%) szervezetre volt hatása az orosz-ukrán háborúnak a munkaerő-megtartás szempontjából, míg 272 (71%) szervezet esetén nem volt szerepe a háborús konfliktusnak, 36 esetben (9,4%) nem kaptunk választ erre a kérdésre. A válaszok alapján az elmúlt egy évben 202 (52,7%) szervezet esetén volt tapasztalható munkaerőhiány, míg 146 (38,1%) szervezetet nem érintett e problémakör, 35-en (9,1%) nem válaszoltak erre kérdésre. Ez alapján kijelenthető, hogy az általunk vizsgált szervezetek döntő többségére se a pandémia, se a háború nem volt hatással a munkaerő megtartása szempontjából.

Jelen tanulmányunkban csak azokat az eredményeket fogjuk bemutatni, ahol  $p \leq 0,05$ .

A következő bekezdésekben ANOVA és post hoc eljárások közül az LSD teszt eredményeit mutatjuk be. Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=3,209;  $p=0,24$ ) a munkaerőhiányhoz a felsőfokú végzettségűek esetében. A post hoc próba szerint szignifikáns az eltérés a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ( $p=0,005$ ), a hazai magán és a külföldi tulajdonú ( $p=0,050$ ) szervezetek között. Az ANOVA szerint a tulajdonosi háttér alapján szignifikáns a differencia annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=3,192;  $p=0,24$ ). A post hoc próba szignifikáns eltérést jelez a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ( $p=0,002$ ) között. Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a differencia annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a túl alacsony bér milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=7,297;  $p=0,001$ ). Az LSD próba alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ( $p=0,001$ ), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú ( $p=0,001$ ) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns az eltérés annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a túl alacsony bér milyen mértékben járul hozzá

((F(3)=3,295; p=0,021). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,003) között. Az ANOVA alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikánsan különböznek a válaszadók annak a megítélésében is, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=8,770; p=0,001). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a vegyes (p=0,020) szervezetek között. Az ANOVA szerint a tulajdonosi háttér alapján szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=2,698; p=0,048). A post hoc teszt azt mutatja, hogy szignifikáns a differencia a hazai magán és a hazai köztulajdonú (p=0,013), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,016) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=4,707; p=0,003). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú szervezetek (p=0,007) között. Az ANOVA azt mutatja meg, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a közlekedési infrastruktúra hiánya miképpen járul hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=3,038; p=0,031). A post hoc teszt szerint szignifikánsan eltérnek a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,042), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,019), hazai köztulajdonú és a vegyes tulajdonú (p=0,045) szervezetek válaszai egymástól. Az átlag pontszámokat a 4. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek tulajdonosi háttér alapján különböznek abban, hogy mely tényezők okozzák a munkaerőhiányt.

**4. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT OKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE TULAJDONOSI HÁTTÉR ALAPJÁN**

Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 3,1 SD = 1,4	m = 3,8 SD = 1,4	m = 3,5 SD = 1,4	m = 3,2 SD = 1,5
Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 2,6 SD = 1,3	m = 3,3 SD = 1,2	m = 2,9 SD = 1,3	m = 2,7 SD = 1,6
Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá az alacsony bér				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 3,1 SD = 1,5	m = 4,1 SD = 1,1	m = 3,2 SD = 1,2	m = 4,0 SD = 1,4
Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a túl alacsony bér				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 2,9 SD = 1,2	m = 3,5 SD = 1,2	m = 3,1 SD = 1,2	m = 3,6 SD = 1,7



Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 1,7 SD = 1,1	m = 2,6 SD = 1,3	m = 1,6 SD = 1,0	m = 1,4 SD = 0,5
Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 2,4 SD = 1,4	m = 2,1 SD = 1,4	m = 1,9 SD = 1,	m = 2,7 SD = 1,4
Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 1,6 SD = 1,0	m = 2,4 SD = 1,4	m = 1,7 SD = 1,2	m = 1,6 SD = 0,8
Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a közlekedési infrastruktúra hiánya				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 1,8 SD = 1,1	m = 2,0 SD = 1,3	m = 1,4 SD = 0,8	m = 1,0 SD = 0,0

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a személyes fejlődési lehetőség mennyire fontos ((F(3)=3,265; p=0,022). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,007), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,006) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a differencia a tulajdonosi háttér szerint annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a visszajelzés mennyire fontos ((F(3)=4,512; p=0,004). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a hazai magán és a külföldi tulajdonú szervezetek (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,003) szervezetek között. Az ANOVA megmutatja, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a kiszámítható karrierpálya mennyire fontos ((F(3)=2,699; p=0,048). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,024), a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,038) szervezetek között. Az átlag pontszámokat az 5. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek tulajdonosi háttér alapján differenciálódnak aszerint, hogy mely tényezővel tudják megtartani munkaerőt.

**5. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE TULAJDONOSI HÁTTÉR ALAPJÁN**

Személyes fejlődési lehetőség				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 3,7 SD = 1,0	m = 3,6 SD = 1,0	m = 4,1 SD = 0,7	m = 4,0 SD = 1,2
Visszajelzés				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 3,6 SD = 1,0	m = 3,6 SD = 1,0	m = 4,1 SD = 0,8	m = 4,0 SD = 1,1
Kiszámítható karrierpálya				
	Hazai magán	Hazai köztulajdonú	Külföldi tulajdonú	Vegyes
Átlag és szórás	m = 3,5 SD = 1,0	m = 3,8 SD = 1,0	m = 3,8 SD = 0,8	m = 3,9 SD = 1,1

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban a szervezeti méret hatását vizsgáljuk. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,911; p=0,006). A post hoc teszt alapján szignifikáns a differencia a 2-9 és a 251-500 (p=0,020), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,002), a 10-50 és a 251-500 (p=0,021), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,073; p=0,048). A post hoc teszt azt jelzi, hogy szignifikáns a különbség a 10-50 és a 251-500 (p=0,027), a 10-50 és az 1000 feletti (p=0,027), az 51-100 és a 251-500 (p=0,008), az 51-100 és az 1000 feletti (p=0,008) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt eredménye alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,080; p=0,046). A post hoc LSD megmutatja, hogy szignifikáns a különbség a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,007), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,039) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a differencia a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz az oktatási rendszer problémái milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,848; p=0,008). A post hoc teszt szerint szignifikáns az eltérés a 2-9 és a 101-250 (p=0,004), a 10-50 és a 101-250 (p=0,001), az 51-100 és a 101-250 (p=0,011), a 101-250 és a 251-500 (p=0,001), a 101-250 és az 501-1000 (p=0,001), a 101-250 és az 1000-nél több (p=0,002) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt jelzi, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a rossz munkakörülmények milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,134; p=0,042). A post hoc teszt futtatását követően megállapítható, hogy szignifikáns a különbség a 2-9 és a 101-250 (p=0,027), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,022), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,039), a 101-250 és az 501-1000 (p=0,029), az 501-1000 és az 1000-nél több (p=0,026) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt megmutatja, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a közlekedési infrastruktúra hiányosságai milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,087; p=0,048). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a 2-9 és a 10-50 (p=0,021),

a 10-50 és az 51-100 ( $p=0,004$ ), a 10-50 és a 251-500 ( $p=0,029$ ), az 51-100 és az 501-1000 ( $p=0,019$ ) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján bizonyítható, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (( $F(7)=2,256$ ;  $p=0,031$ ). A post hoc teszt szerint szignifikáns a különbség a 2-9 és az 51-100 ( $p=0,018$ ), a 2-9 és a 101-250 ( $p=0,040$ ), az 51-100 és az 501-1000 ( $p=0,040$ ), az 51-100 és az 1000-nél több ( $p=0,006$ ), a 101-250 és az 1000-nél több ( $p=0,018$ ) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA próba alapján szignifikáns a differenciálódás a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (( $F(7)=2,162$ ;  $p=0,040$ ). A post hoc LSD teszt bizonyítja, hogy szignifikáns a különbség az 1 és a 10-50 ( $p=0,014$ ), az 1 és az 51-100 ( $p=0,025$ ), az 1 és a 101-250 ( $p=0,42$ ), a 2-9 és a 10-50 ( $p=0,025$ ), a 10-50 és az 1000-nél több ( $p=0,006$ ), az 51-100 és az 1000-nél több ( $p=0,038$ ) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (( $F(7)=2,272$ ;  $p=0,030$ ). A post hoc teszt alapján kijelenthető, hogy szignifikáns a különbség az 1 és a 10-50 ( $p=0,010$ ), az 1 és az 51-100 ( $p=0,006$ ), az 1 és a 101-250 ( $p=0,004$ ), az 1 és a 251-500 ( $p=0,017$ ), az 1 és az 501-1000 ( $p=0,039$ ), a 2-9 és az 51-100 ( $p=0,042$ ), a 2-9 és a 101-250 ( $p=0,028$ ), a 101-250 és az 1000-nél több ( $p=0,040$ ) főt foglalkoztató szervezetek között. Az átlag pontszámokat a 6. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek méretük alapján különböznek abban, hogy mely tényezők okozzák a munkaerőhiányt.

**6. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT OKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN**

Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,5 SD = 1,7	m = 3,0 SD = 1,4	m = 3,1 SD = 1,5	m = 3,0 SD = 1,3	m = 3,3 SD = 1,4	m = 3,9 SD = 1,4	m = 3,3 SD = 1,2	m = 4,0 SD = 1,2
Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 2,0 SD = 1,0	m = 2,9 SD = 1,4	m = 2,6 SD = 1,4	m = 2,3 SD = 1,4	m = 3,1 SD = 1,3	m = 3,5 SD = 1,5	m = 2,7 SD = 1,4	m = 3,3 SD = 1,2
Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 2,6 SD = 1,5	m = 2,6 SD = 1,4	m = 2,5 SD = 1,4	m = 2,7 SD = 1,3	m = 3,0 SD = 1,4	m = 2,9 SD = 1,3	m = 3,0 SD = 1,1	m = 3,3 SD = 1,2

**A MUNKAERŐHIÁNYRA ADOTT SZERVEZETI VÁLASZOK ÉS...**

Annak a megítélése, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá az oktatási rendszer problémái								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 2,6 SD = 1,5	m = 2,6 SD = 1,5	m = 2,3 SD = 1,6	m = 2,6 SD = 1,5	m = 3,9 SD = 1,5	m = 2,1 SD = 1,1	m = 2,2 SD = 1,3	m = 2,6 SD = 1,5
Annak a megítélése, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,6 SD = 2,3	m = 2,0 SD = 1,2	m = 2,1 SD = 1,3	m = 2,5 SD = 1,2	m = 3,0 SD = 1,6	m = 2,8 SD = 1,6	m = 2,0 SD = 1,1	m = 2,8 SD = 1,4
Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a közlekedési infrastruktúra hiányosságai								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 2,2 SD = 0,9	m = 2,0 SD = 1,2	m = 1,3 SD = 0,7	m = 2,3 SD = 1,1	m = 1,5 SD = 1,3	m = 2,0 SD = 1,1	m = 1,4 SD = 0,8	m = 1,8 SD = 1,1
Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,5 SD = 1,9	m = 2,9 SD = 1,3	m = 2,3 SD = 1,4	m = 2,0 SD = 1,1	m = 2,0 SD = 1,1	m = 2,6 SD = 1,5	m = 2,8 SD = 1,5	m = 3,0 SD = 1,4
Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,7 SD = 0,9	m = 2,7 SD = 1,3	m = 2 SD = 1,2	m = 2,0 SD = 1,3	m = 2,1 SD = 1,1	m = 2,4 SD = 1,4	m = 2,6 SD = 1,4	m = 2,8 SD = 1,3
Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 4,0 SD = 0,8	m = 2,7 SD = 1,2	m = 2,2 SD = 1,2	m = 2,0 SD = 1,1	m = 1,9 SD = 1,1	m = 2,2 SD = 1,2	m = 2,5 SD = 1,5	m = 2,6 SD = 1,3

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA próba bizonyítja, hogy a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a személyes fejlődési lehetőség mennyire fontos ((F(7)=2,932; p=0,005). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,010), a 10-50 és a 101-250 (p=0,008), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,028) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt eredménye alapján a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő meg-

tartása során a visszajelzés mennyire fontos ((F(7)=2,624; p=0,012). A post hoc LSD teszt szerint szignifikáns a differencia a 2-9 és a 101-250 (p=0,004), a 2-9 és a 251-500 (p=0,031), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,001), a 10-50 és a 101-250 (p=0,021), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,005) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt megmutatja, hogy a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a kiszámítható karrierpálya mennyire fontos ((F(7)=4,340; p=0,001). A post hoc teszt szerint szignifikáns a különbség az 1 és a 251-500 (p=0,043), az 1 és az 1000-nél több (p=0,039), a 2-9 és a 101-250 (p=0,011), a 2-9 és a 251-500 (p=0,001), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,001), a 10-50 és a 101-250 (p=0,012), a 10-50 és a 251-500 (p=0,001), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,033) főt foglalkoztató szervezetek között. Az átlag pontszámokat a 7. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek méretük alapján különböznek abban, hogy mely tényezőkkel próbálják meg megtartani a munkaerőt.

**7. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐINEK A MEGÍTÉLÉSE A SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN**

Személyes fejlődési lehetőség								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,8 SD = 0,7	m = 3,7 SD = 1,1	m = 3,5 SD = 1,1	m = 3,7 SD = 1,0	m = 4,1 SD = 0,9	m = 3,9 SD = 0,8	m = 3,9 SD = 1,0	m = 4,2 SD = 0,6
Visszajelzés								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,8 SD = 0,7	m = 3,4 SD = 1,1	m = 3,6 SD = 1,0	m = 3,7 SD = 1,0	m = 4,1 SD = 0,8	m = 3,9 SD = 0,7	m = 3,8 SD = 1,1	m = 4,1 SD = 0,7
Kiszámítható karrierpálya								
	0-1 fő	2-9 fő	10-50 fő	51-100 fő	101-250 fő	251-500 fő	501-1000 fő	1000 fő felett
Átlag és szórás	m = 3,1 SD = 1,1	m = 3,3 SD = 1,1	m = 3,3 SD = 1,0	m = 3,6 SD = 1,0	m = 3,9 SD = 0,9	m = 4,0 SD = 0,8	m = 3,7 SD = 1,0	m = 4,0 SD = 0,7

Forrás: saját szerkesztés

## Következtetések

Kutatásunkban a munkaerőhiányra adott szervezeti válaszokat és munkaerő-megtartási stratégiákat vizsgáltuk a tulajdonosi háttér és a szervezeti méret alapján. A KSH (2023) adatai alapján 2023 áprilisában a munkanélküliségi ráta 3,9%, miközben a bruttó átlagkeresett 577 900 forint. A munkaerőpiac átalakulását az utóbbi időben nemcsak a Covid-válság gyorsította fel, hanem az is, hogy a gazdasági, technológiai és társadalmi változások hatására a jövőben számos munkakör fog átalakulni vagy megszűnni (Árva, 2023), mivel a mesterséges intelligencia számos munkakörben átveheti a humán erőforrás helyét (Susskind, & Susskind, 2015). Véleményünk szerint ezeket figyelembe véve a szervezetek munkaerő-megtartási képességeit és a különböző munkakörök esetében a munkaerőhiány kialakulását érdemes megvizsgálni, valamint a jó gyakorlatokat bemutatni.

A kutatási kérdésekre az alábbi válaszokat adjuk:

- 1) a szervezetek a tulajdonosi háttérük és méretük alapján eltérnek aszerint, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak;
- 2) a szervezetek a tulajdonosi háttérük és méretük alapján eltérnek aszerint, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A kutatási kérdésekre adott válaszokkal igazoljuk Bakker és munkatársai (2004) következtetéseit, akik szerint a szervezeti jellemzők, pl. a méret, a tulajdonosi háttér, befolyásolják a munkaerő-megtartási stratégiát. Bakker és munkatársai (2004) konklúzióit kiegészíthetjük azzal, hogy a méret és a tulajdonosi forma nemcsak a megtartási stratégiára van hatással, hanem arra is, hogy a különböző munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A hipotézistesztelés során mindegyiket igazoltuk.

A H(1) hipotézis verifikálása alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. Szignifikánsak a különbségek a személyes fejlődési lehetőség, a visszajelzés és a kiszámítható karrierpálya tényezők mentén. A nagyobb szervezetek ezeket az eszközöket sokkal gyakrabban használják, mint a kisebb méretű szervezetek. A szórás értékeket vizsgálva megállapítható, hogy az 1000 főnél több személyt foglalkoztató szervezetek esetében a legalacsonyabb, vagyis ezen szervezeteknek legegységesebb a véleménye a munkaerő megtartása során alkalmazandó eszközöket tekintve.

A H(2) hipotézis verifikálása alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A fizikai dolgozók esetében nem jellemző, hogy az oktatási problémák hozzájárulnának a munkaerőhiányhoz, ez alól kivételt képeztek a 101-250 főt foglalkoztató szervezetek. Ennek magyarázata feltételezésünk szerint az lehet, hogy a többi szervezet a fizikai dolgozókat képes munkahelyszínén képezni, ezáltal orvosolni az oktatási rendszer hiányosságait. A munka-magánélet összehangolásának kérdésköre egyedül az 1 fős szervezetekben jelenik meg, míg a többi szervezet esetében nem. Véleményünk szerint ennek az az oka, hogy egy személyes szervezet esetében a legtöbben a saját otthonukból dolgoznak, így keveredik a munka és a magánélet tere, ami megnehezíti a munka elválasztását a magánélettől.

A H(3) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. Szignifikáns különbséget ugyanazon tényezők esetében kaptunk, mint amikor a szervezeti méret alapján vizsgáltuk a szervezeteket. Ennek az lehet az oka, hogy ezek azok a kulcstényezők, amelyekben különböznek a szervezetek mind méret, mind tulajdonosi forma alapján. A visszajelzés és a személyes fejlődési lehetőség a külföldi tulajdonú szervezetek esetében a legjellemzőbb, míg a kiszámítható karrierpálya a vegyes tulajdonú szervezetek esetében.

A H(4) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A felsőfokú végzettségűek esetében a hazai köztulajdonú szervezetek küzdenek leginkább a konkurencia elszívó hatásával. Véleményünk szerint ez azzal állhat összefüggésben, hogy általában a közsférában alacsonyabban a bérek, mint a versenyszférában. Ezt támasztja alá az is, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a közsférában működő szervezetek szerint a munkaerőhiány fokozásához leginkább az alacsony bérek járulnak hozzá. A felsőfokú végzettségűeket vizsgálva szintén a közsféra intézményei azok, amelyek a rossz munkakörülményeket a leginkább kedvezőtlenül érzlelik, vagyis esetükben a legmagasabb az azzal való egyetértés, hogy a rossz munkakörülmények hozzájárulnak a munkaerőhiányhoz.

## **Korlátok és jövő**

A kutatásunkat két módszertani kérdés is nehezíti. Ezek közül a legfontosabb, hogy a mintavételünk nem reprezentatív, így a kutatási eredmények nem alkalmasak arra, hogy a teljes populációra vonatkozóan vonjunk le konklúziókat, így ezek csak a minta vonatkozásában tekinthetők érvényesnek. A másik tényező, amely korlátozza a konklúziók generalizálhatóságát, hogy a kérdőívünk nem validált. Ennek megfelelően kérdés, hogy a kérdőívünk mennyire pontosan méri azokat a tényezőket, amelyeket vizsgálni szeretnénk.

Az előzőleg leírt korlátok mellett viszont elsőként ki kell emelni azt, hogy szektorális és tulajdonforma megoszlási arányok és tendenciák tekintetében a mintánk az általános trendekhez igazodik. Másodikként azt is fontos kiemelni, hogy a legtöbb szektor esetében meghatározó szereplőket (cégeket és intézményeket) sikerült bevonni a kutatásunkba. A kérdőívünk validálási problémáját az is kibővíti, hogy hasonló kérdőívvel 2019-ben is vizsgáltuk a hazai munkaerőpiacon a fluktuáció, a munkaerőhiány és munkaerő-megtartás kérdéskörét (Poór et al., 2019).

A jövőbeni kutatásaink egy alternatívája, hogy jelenlegi vizsgálatunkat megismételjük egy országos reprezentatív mintán validált kérdőívet alkalmazva. Másik lehetséges jövőbeni kutatási irány, hogy a mostani cikkünkben leírtakat kibővítsük a V4 országok munkaerőpiacán tapasztalható munkaerőpiaci trendek vizsgálatával és bemutatásával. Ennek során azt is megvizsgálánánk, hogy a különböző országokban működő szervezetek milyen eltérő módszerekkel igyekeznek növelni a munkaerő-megtartó képességüket, illetve milyen eszközökkel próbálják meg redukálni a munkaerőhiány negatív hatásait.

## **Köszönetnyilvánítás**

*Ez a cikk a „Foglalkoztatási stratégiák a V4 országokban – VEGA 1/0688/21” nemzetközi kutatási együttműködés keretében készült.*

## **Irodalomjegyzék**

- Árva L. (2023). A munka jövője a COVID járvány utáni globális munkaerőpiacon. *MunkaügyiSzemle.hu*. <https://www.munkaugyiszemle.hu/munka-jovoje-covid-jarvany-utani-globalis-munkaeropiacon>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burn-out and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112-140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- Brixiova, Z., Li, W., & Yousef, T. (2009). Skill shortages and labor market outcomes in Central Europe. *Economic Systems*, 33(1), 45-59. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2008.07.002>
- Cseh-Papp I., Varga E., Szira Z., & Hajós L. (2018). The controversial nature of workfare programmes. *Acta Regionalia et Environmentalica*, 15(1), 10-14. <https://doi.org/10.2478/aree-2018-0003>
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). Új szelek fújnak – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Egyensúly Intézet (2022). *Hogyan legyen mindenkinek munkája? Háttér tanulmány*. Egyensúly Intézet. [https://egyensulyintezet.hu/wp-content/uploads/2022/02/ei\\_hogyan\\_legyen\\_hattertanulmany\\_web.pdf](https://egyensulyintezet.hu/wp-content/uploads/2022/02/ei_hogyan_legyen_hattertanulmany_web.pdf)
- Fazekas K., Kónya I., & Krekó J. (2020). *Munkaerőpiaci tükör 2020*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. [https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt\\_2020\\_hun\\_mpt.pdf](https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_mpt.pdf)
- Gelencsér M., Szigeti O., & Szabó-Szentgróti G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Gelencsér M., Végyvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-51. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>

- Gelencsér M., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Analysis of the determinants of employee well-being and retention through a sample of Hungarian employees. *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*, 5(1), 178-192. <https://doi.org/10.22598/odyssey/2023.5>
- Grotte, J., Pató G., & Hollósy-Vadász G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 65-77.
- Harari, N. Y. (2018). *21 lessons for the 21st century*. Johnatan Cape.
- Hess, D.E., & Ludwig, K. (2017). *Humility Is the New Smart Rethinking Human Excellence in the Smart machine Age*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes? An extension of the job demands-resources model. *Career Development International*, 18(4), 357-376. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>
- Illésy M., & Huszár Á. (2022). Technológiai fejlődés és munkaerőpiac: hogyan hat az automatizáció a munkahelyekre Magyarországon? *Statisztikai Szemle*, 100(2), 137-161. <https://doi.org/10.20311/stat2022.2.hu0137>
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2012). Job demands, job resources and work engagement of Japanese employees: A prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(4), 441-449. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1>
- Karácsony P., & Pászto V. (2021). Az Európai Unió munkaerőpiaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 24(2), 101-115. <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- Kozák A. (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Kozák A., & Dajnok K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 36(2), 56-65.
- KSH (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf204/index.html>.
- KSH (2021). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2021*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf214/index.html>.
- KSH (2022). *Munkaerőpiac. A fontosabb munkaerőpiaci jelzőszámok*. <https://www.ksh.hu/s/helyzet-kep-2022/#/kiadvany/munkaeropiac/a-fontosabb-munkaeropiaci-jelzoszamok>
- KSH (2023). *Munkaerő*. <https://www.ksh.hu/munkaero>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z., Szakács G., & Kovács Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3), 310-324. <https://doi.org/10.3311/ope.331>
- Schiffer A. (2023). *A háború csak láthatóvá tette a világ nagy geopolitikai átrendeződését*. Infostart. <https://infostart.hu/interju/2023/05/26/schiffer-andras-a-haboru-csak-lathatova-tette-a-vilag-nagy-geopolitikai-atrendezodeset>
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Szabó-Morvai Á., & Lengyel B. (2021). *Munkaerőpiaci tükör 2021 – Adminisztratív adatok a gyakorlatban*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. <https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/12/mpt-2021.pdf>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Employment Projections*. <https://www.bls.gov/emp/tables/employment-by-major-industry-sector.htm>