

MUNKAERŐ MEGTARTÁS CSEHORSZÁGI ÉS MAGYARORSZÁGI JELLEMZŐI - SZERVEZETI VÁLASZOK TÜKRÉBEN

Zsolt KŐMÜVES¹ – Zdeněk CAHA² – Zsuzsanna SZEINER³ – Imrich ANTALÍK⁴
Szilvia MÓDOSNÉ⁵ – Dávid SZABÓ⁶ – Péter KARÁCSONY⁷ – József POÓR⁸

ABSTRACT

Many people thought that, following the coronavirus crisis that occurred two years ago, unemployment would increase significantly and employee turnover would decrease. Apart from a shorter period, the indicated evolution has not occurred yet. Moreover, in many industries and sectors there was a greater labor shortage than before. However, the process of recovery from the Covid-19 crisis and the initial recovery could be overshadowed by a new crisis triggered by the Russian-Ukrainian conflict. The war in Europe has had global economic repercussions in the space of six months, culminating in rapidly rising inflation in Europe and an increase in raw material shortages and insecurity. In our article, it will be outlined the first partial results of a multi-year research project. It will be presented the results of an empirical research covering two countries (Czech Republic and Hungary). In the theoretical part of the article, the main literature overview will be discussed including general development of labor market; general issues of labor retention; key features of the Czech and Hungarian labor markets. Second part of this article explains the results of our empirical research conducted in the Czech Republic and Hungary and main conclusions of this research.

KEYWORDS

labor market, labor retention, Czech Republic and Hungary

BEVEZETŐ

Kelet-Közép-Európa országai sajátos vállalkozói környezettel bírnak, amely egyik hangsúlyos elemét a munkaerőpiac jellemzői képzik [1] Az elmúlt két és fél év során három jelentős változás befolyásolta és befolyásolja a szervezetek és intézmények HRM rendszereit a világon, így a térségben, valamint a cikkükben vizsgált két országban, Csehországban és Magyarországon is egyaránt. A korábbi válságokra nem jellemző módon példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot igényeltek és indítottak el [12]. A Covid-19 válság súlyosan érintette Csehország és Magyarország exportorientált gazdaságát, és véget vetett a 2016-

¹ Zsolt Kőműves, PhD. MATE Gödöllő, Komuves.Zsolt.Sandor@uni-mate.hu

² doc. PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, caha@mail.vstecb.cz

³ PhDr. Zsuzsanna Szeiner, PhD, Selye János Egyetem, szeinerzs@ujs.sk

⁴ PhDr. Imrich Antalík, PhD Selye János Egyetem, antaliki@ujs.sk

⁵ Szilvia Módosné Szalai, Selye János Egyetem, 130337@student.ujs.sk

⁶ Szabó Dávid, PhD, Selye János Egyetem, szabod@ujs.sk

⁷ Dr. habil. Ing. Péter Karácsony, PhD., Selye János Egyetem, karacsonyp@ujs.sk

⁸ prof. Dr. József Poór, DSc., CMC, Selye János Egyetem, poorj@ujs.sk

2019-es folyamatos növekedés időszakának, amely során stabilan növekedtek a jövedelmek, és 30 éves mélypontra csökkent a munkanélküliségi ráta Csehországban (2,0%) [19] és Magyarországon (3,4%) [6] egyaránt. Az első hullám lezajlása után és a második hullám megjelenésekor világossá vált, hogy a világjárvány következtében – Kína növekedését kivéve (+2%) – nagyon jelentős, 4-6%-os gazdasági visszaesés következik be az egész világon, Csehországban (-6%) és Magyarországon (-4,5%) [4]. Az időközben beindult erőteljes oltási kampányok nyomán felcsillant a fény – a visszaeséseket követő 4-6 százalékos növekedés lehetősége – az alagút végén.

Nem minden céget és szervezetet érintett egyformán a világválság. Voltak nyertesek és vesztesek egyaránt. Például a globális technológiai (tech) vagy az online kereskedelmet bonyolító cégek számára jelentős profit növekedést eredményezett a 2020-as év, miközben a turisztikai és a vendéglátó szektorok jelentős veszteségeket voltak kénytelen elviselni. Ez a válság is rávilágított arra, hogy a nagyobb és a felkészültebb szervezetek vagy az állami intézmények könnyebben vészelték át ezt a humán világkatasztrófát.

A pandémiából kilábalás során pozitív volt a cseh gazdaság (3,3%) és magyar gazdaság teljesítménye (7,1%) 2021-ben. Ehhez nagyban hozzájárult az is, hogy vizsgált magyarországi szervezetek egy jelentős része a koronavírus válságot nemcsak problémának, hanem lehetőségnek is tekintették.

Így többek között megállapítottuk, hogy Vége van az alacsony béren alapuló exportvezérelt gazdaság korszakának. Új HRM-intézkedésekre van szükség a szervezetek túlélésének, valamint az alkalmazottak testi és lelki egészségének (wellbeing) biztosítása érdekében.

A Covid-19 válságból való kilábalás folyamatát, és a kezdeti fellendülést ugyanakkor beárnyékolhatja egy újabb válság, amelyet az orosz-ukrán konfliktus idézett elő [22]. Az Európában zajló háború két hónap leforgása alatt globális gazdasági hatásokat idézett elő, amely jelenleg Európában a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcsosodik ki.

Cikkünk elméleti részében a következő kérdésekkel kapcsolatos legfontosabb szakirodalmi forrásokat taglaljuk: munkaerő megtartás általános kérdései; a cseh és a magyar munkaerőpiac legfontosabb jellemzői; a Csehországban és Magyarországon lefolytatott empirikus kutatás eredményeit és az azzal kapcsolatos legfontosabb következtetéseket. Az itt közölt empirikus kutatási adatok egy nagy, legalább hat vagy hét Közép és Kelet európai országra kiterjedő kutatás részeredményei.

SAKIRODALMI FELDOLGOZÁS

Munkaerő-megtartás

A magas fluktuáció számos kihívás elé állítja a szervezetek vezetőit, melynek legfőképp gazdasági hatásai vannak, azaz számos költséggel járhat. Valamennyi szervezet számára a munkavállalók magas szintű ingadozása az egyik legnagyobb kihívás. A magas fluktuációnak gazdasági, pszichológiai és szervezeti következményei lehetnek. Napjainkban a szervezetek egyre nagyobb figyelmet és fontosságot fordítanak erre a kérdésre, ugyanis tudatosították mára, hogy a magas szintű munkavállalói ingadozás negatívan kihat a szervezeti teljesítményre is [11].

A humán menedzsment területén a fluktuáció alatt a munkaerő vándorlását, a dolgozók munkahely-változtatását, a munkahely elhagyását értjük. A fluktuáció egy adott időszakon belül a vállalatnál a megszűnt munkaviszonyok számát, illetve ennek a jelenségnek százalékos kimutatott arányát mutatja meg. A humán menedzsmenten belül a fluktuáció az egyik legfontosabb

teljesítménymutató. Egy szervezeten belül, ha ez a mutató növekedésnek indul, az azonnal felhívja a vezetők figyelmét az egyes problémákra, hibákra. Ezek a problémák hosszú távon gátolhatják a szervezet sikeres és eredményes működését. Ennek tudatában a fluktuációra a szervezeten belül komoly figyelmet kell fordítani, illetve adott esetben ezt a jelenséget befolyásolni [16], [20].

A fluktuáció mutatójának optimális mértékét meghatározni nem egyszerű folyamat, hiszen azt gondolnánk, hogy egy szervezet számára a nagyon alacsony fluktuáció a legjobb. Azonban ez nem teljesen igaz, mivel a túl alacsony fluktuáció arra következtet, hogy a szervezeten belül nincs mozgás, fejlődés és elmozdulás, mivel minden állandó és az egész szervezet beleszűrül ebbe az állandóságba. A magas fluktuáció mindenképpen olyan folyamatokra hívja fel a figyelmet, aminek a megszüntetésére a vállalkozásnak erőfeszítéseket kell tenni, intézkedéseket kell hozni annak csökkentésére [9].

A fluktuációnak mindig vannak anyagi következményei, mindig veszteséggel, költséggel jár a szervezet számára. A fluktuáció alakulását több tényező is befolyásolhatja, mint például az alkalmazottak átlagéletkora, a munkahelyi környezet, munkatársi kapcsolatok vagy a munkavállalók elégedettsége. A fluktuáció egyik kulcstényezője a munkavállalók elégedettsége. Amikor az egyének elégedetlenek a munkájukban, és nem érik el a kitűzött egyéni céljaikat a szervezetben, hajlamosak a munkahely változtatására [3]. Továbbá növelheti a fluktuációs hajlamot, amikor egy szervezeten belül bonyolult interperszonális kapcsolatok vannak, és az alkalmazottak számára nehézkessé válik a munkatársakkal való kapcsolat kezelése, vagyis a dolgozóknak sok energiát kell befektetniük a munkatársi kapcsolatok folyamatos alakításához [24].

Összességében elmondható, hogy a fluktuációnak vannak negatív és pozitív hatásai a szervezet működésére. A negatív hatásokat egyértelműen a szervezetet elhagyók és a helyettük érkező új alkalmazottakkal kapcsolatos költségek jelentik. További negatívum a szervezet számára a régi munkaerővel együtt járó értékes tudás és képességek elvesztése, különösen abban az esetben problémás, ha a távozó alkalmazott ezeket a képességeket, tapasztalatokat a konkurenciánál kamatoztatja. Ugyanakkor pozitív hatásként értékelhető, hogy a fluktuációval bekövetkezhethet a motiválatlan, nem jól teljesítő munkavállalók távozása, ami viszont jó irányban befolyásolhatja a szervezet teljesítményét.

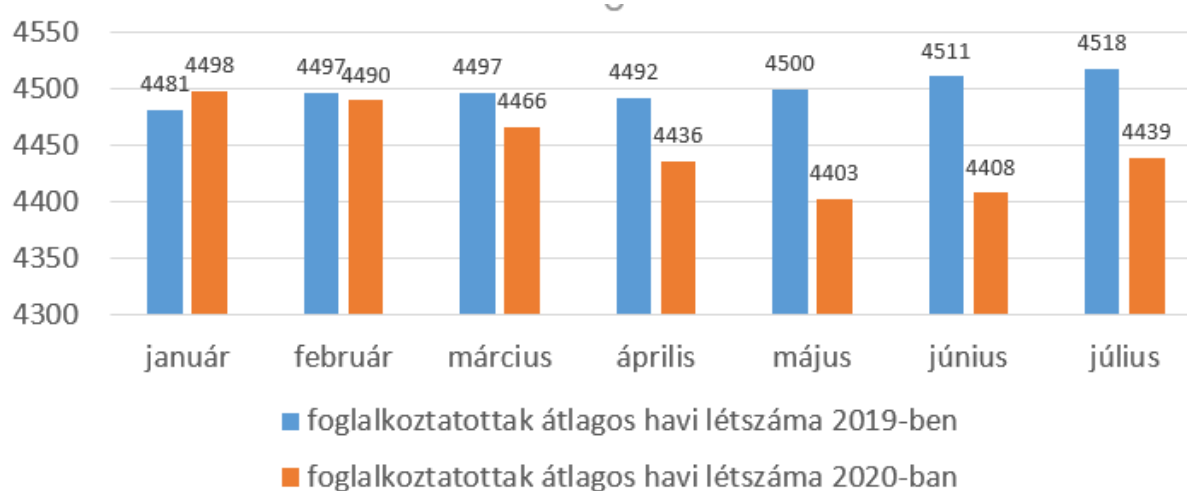
A szervezetekben ma már nem csak a tehetségek vonzása vált egyre nehezebbé, hanem azok megtartása is. Ugyanis legtöbbször hosszú, időigényes kiválasztás során sikerül csak megtalálni a megfelelő, potenciális munkavállalót, aki alkalmas lehet az adott munkakör betöltésére. Sokszor egyedül nem is sikerül véghez vinni ezt a folyamatot, ekkor külső szakembereket, munkaerő-közvetítőket, fejvadászokat kell segítségül hívnunk. Napjainkban a szervezetnek a munkaerő megtartása éppoly nehéz, mint a megszerzése. Ezért szükséges, hogy a vállalkozások a már megszerzett munkaerőt meg is tudják tartani. Hogy mivel? Elsősorban, olyan munkahelyi környezettel, amiben a dolgozó jól érzi magát [21].

A bér és az egyéb juttatások mértéke is fontos a megtartás szempontjából, azonban ezt a tendenciát egyre inkább árnyalja a munkavállalók egyéb igénye is. A fizikai munkaerő esetén a másik befolyásoló tényező a bánásmód. Ha a munkavállaló munkáját elismerik, megbecsülik, meghallgatják igényeit, az motiválóan hat a teljesítményére és elköteleződésére is [23], [7].

Általánosságban elmondható, hogy a legtöbb munkavállalónak egyre inkább fontossá vált, hogy jó hangulatban dolgozzon, kihívást jelentő, ám megoldható feladatokat kapjon. Összegezve tehát, a dolgozók megtartása és a dolgozók fluktuációjának csökkentése kulcsfontosságú minden sikeres szervezet számára.

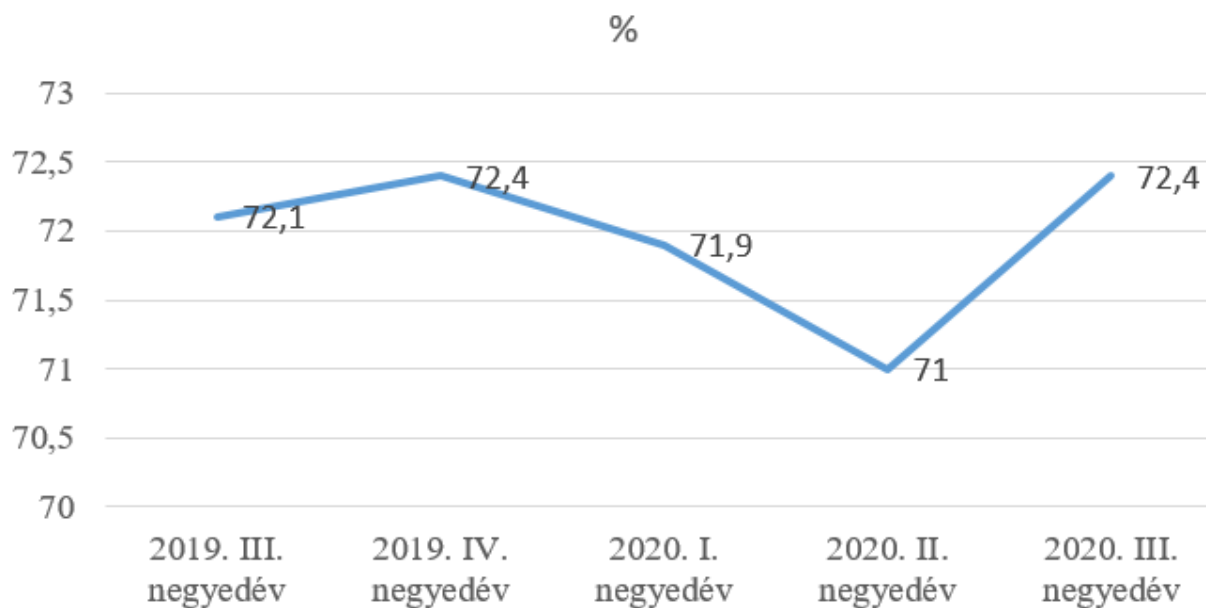
Magyarország munkaerő-piaca

A 2000-es évek első évtizedében a magyar foglalkoztatási ráta a sereghajtók között volt Európában. 2001-ben a mai 28 EU-tagország közül 23. helyen állt, de a helyzet később tovább romlott, s 2009- 2010-ben a magyar foglalkoztatási ráta volt a legalacsonyabb az EU-ban, jelentősen lemaradva még a KKE11 más országaitól is. 2010 után jelentős javulást figyelhetünk meg a foglalkoztatás területén, ami az EU középmezőnyébe emelte az addig a sereghajtók között helyet foglaló Magyarországot. 2011-től és különösen 2013-tól a foglalkoztatás emelkedni kezdett előbb inkább csak a közfoglalkoztatásnak, majd később már a fellendülő termelésnek és a külföldi munkavállalásnak köszönhetően is. 2018-ra Magyarország az EU28 átlagát meghaladó, a tagországok között a 15. legmagasabb foglalkoztatási rátát mondhatta magáénak, tehát a középmezőnybe avanszált [2]. A 2019. évet a kirobbanó Covid 19 járvány és azzal kapcsolatos gazdasági intézkedések határozták meg. A járvány első, tavaszi hullámát erőteljes izolációs intézkedések jellemezték, ami a foglalkoztatás csökkenésével, a munkanélküliség növekedésével járt (1. ábra). A második, az őszi hullám egészségügyi következményei ugyan jóval súlyosabbak voltak, mint az első hullámé, de a gazdaság működőképességének megőrzése mint cél kevesebb korlátozó intézkedéssel járt, ezért a fontosabb munkaerőpiaci mutatókra is kisebb hatást gyakorolt [5].



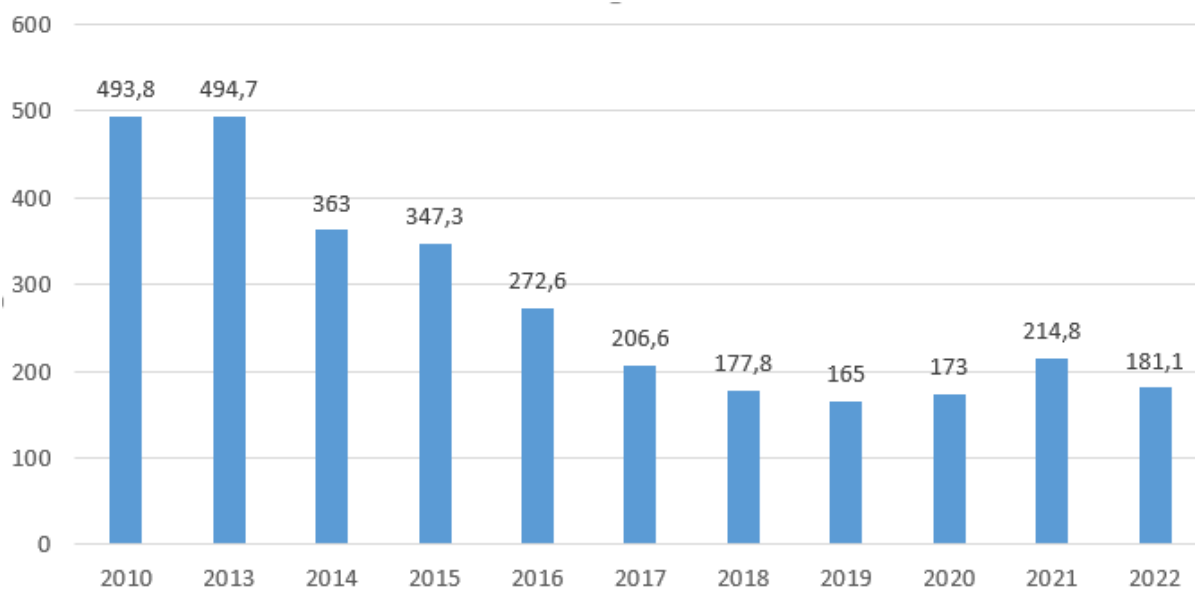
1. ábra: Foglalkoztatottak átlagos havi létszáma, 2019 és 2020. január – július (ezer fő)
Forrás: [15]

A foglalkoztatottak létszámának emelkedő trendje 2020-ban megtört, az 2019. évi 4512,1 ezer fős foglalkoztatási csúcshoz képest éves átlagban 52 ezer fővel kevesebben minősültek foglalkoztatottnak. A mélypontot 2020 második negyedéve jelentette, ekkor a foglalkoztatottak száma 4 millió 408 ezerre esett vissza, a harmadik negyedévtől azonban már újra 4 millió 480 ezer körüli szinten stabilizálódott, és a 15–64 évesekre számított foglalkoztatási ráta átlépte a 72 százalékos küszöböt (2. ábra).



2. ábra: A foglalkoztatottsági ráta* (15-64 évesek) alakulása negyedévenként, 2019 q3 – 2020 q3
Forrás: [19]

A 2021. március elején bevezetett járványügyi korlátozásokat május közepétől fokozatosan kezdik feloldani, emellett folytatódik a munkahelyek megőrzését, megvédését célzó ágazati bértámogatási program, amely a válságtól leginkább sújtott ágazatoknak nyújtott segítséget. A gazdaság fokozatos újraindulásának hatására 2021 II. negyedévében a foglalkoztatottak átlagos létszáma a 15–74 éves népességben 4 millió 619 ezerre nőtt, ami 63 ezer fővel meghaladta az előző év azonos időszakát és 52 ezerrel az I. negyedévet. A foglalkoztatotti létszám növekedése az elsődleges munkaerőpiacon történt jelentős, az egy évvel korábbihoz képest 76 ezer fős bővülés eredménye. A közfoglalkoztatásban résztvevők száma alig változott, 86 ezer fő volt, a külföldön dolgozóké viszont közel 20 ezerrel, 82 ezer főre csökkent. A külföldi munkavállalás – elsősorban a szomszédos országokba való ingázás – 2020 II. negyedévtől nehézségekbe ütközött, és a járványügyi intézkedések lazításával sem emelkedett a korábbi szintre, jóllehet 2021 I. negyedévéhez képest a II. negyedévre kismértékben, 9 ezer fővel növekedett. 2022-ben kirobban az orosz – ukrán háború, ez azonban a Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján érdemben nem befolyásolja, a hazai foglalkoztatási adatokat, sőt a foglalkoztatottság 2022 első hat hónapjában, kiugróan növekedett. A munkanélküliek száma 2022 I. negyedévében átlagosan 181 ezer fő, a munkanélküliségi ráta 3,7% volt (3. ábra). A munkanélküliek létszáma 34 ezer fővel csökkent a 2021 megegyező időszakában mért kiugróan magas értékhez képest [13].



2. ábra: A munkanélküliek számának alakulása 2010-2022

Forrás: [15]

A munkanélküliek átlagosan 8,9 hónapot fordítottak munkakeresésére. Viszonylag magas, 42 százalék volt az 1-3 hónapja munkát keresők aránya, ugyanakkor a tartósan (legalább egy éve) állást keresők aránya is 34 százalékra emelkedett.

A legutóbbi 2022. januári létszámadatok alapján a legnagyobb magyarországi foglalkoztatók a következőképpen alakulnak [17]:

A Magyar Posta Zrt. alkalmazza jelenleg a legtöbb munkavállalót, 27.680 főt. Az első hatban három állami vállalat is szerepel: a Volánbusz (18.668 fő munkavállalóval) és az állami vasúttársaság két cége (MÁV Zrt.: 17.938 és MÁV-Start Zrt.: 12.835). A magyarországi autógyárak közül a győri Audi Hungaria vezet létszámban (12.925), majd a kecskeméti Mercedes-Benz 4946, az esztergomi Magyar Suzuki Zrt. 2832 főt alkalmaz. Ha a beszállítókat nézzük, akkor a Robert Bosch Elektronika Kft. a legnagyobb (5557), a Continental Automotive Hungary Kft. (4435) előtt. A kiskereskedelmi láncok közül a Spar a legnagyobb foglalkoztató (14.555), majd a Tesco (11.070), a Lidl (8377), az Auchan (6467), a Penny-Market (4970) és az Aldi (4517) következik. A telekom cégek közül a Magyar Telekom Nyrt. alkalmazza a legtöbb munkavállalót (5519), a 2931 fős Vodafone Magyarország Zrt., és az 1650 fős Yettel Magyarország Zrt. (korábban Telenor) előtt. A gyógyszeriparban a Richter Gedeon Nyrt. foglalkoztatja a legtöbb munkavállalót, 5997 főt, majd az Egis Gyógyszergyár Zrt. jön 3417 fővel, míg a debreceni Teva Gyógyszergyár Zrt. 2026 főt alkalmaz. A drogérialáncok közül a dm-drogerie markt Kft. (3069) több munkavállalót alkalmaz, mint a Rossmann Magyarország Kft. (2217).

Cseh munkaerőpiac

A Cseh Köztársaság munkaerő-piaci helyzetét jelentős regionális különbségek jellemzik. Ez különösen jól látható, ha az ország északi és keleti régióit Közép-Csehországgal vagy a fővárossal, Prágával hasonlítjuk össze. 2021-ben a prágai munkanélküliségi ráta a járványügyi intézkedéseknek köszönhetően évi 2,4%-ról 3,62%-ra nőtt. A legmagasabb munkanélküliségi ráta Karlovy Varyban (6%), Ústí nad Labemben (6%) és a morva-sziléziai régióban (5,8%) volt. Egyes régiókban viszont alacsony volt a munkanélküliség, pl. a Pardubice régióban

(2,77%) és a Hradec Králové régióban (3,13%). A Cseh Munkaügyi Hivatal adatai szerint Csehország egészében 3,6 százalékos volt a munkanélküliségi ráta 2021-ben, ami növekedést jelent az előző évhez képest.

A munkanélküliség ellenére még mindig több százezer állást hirdetnek meg [10]. Csehország legnagyobb munkaadói a ŠKODA AUTO a.s. (35 400 alkalmazott), ČEZ (České Energetické Závody) a.s. (28 000 alkalmazott), a České dráhy (Cseh Vasutak, 14 400 alkalmazott) és a Česká pošta s.p. (Cseh Posta, 11 000 alkalmazott). Az ország munkaerőpiaca erősen támaszkodik a külföldi vendégmunkásokra, és a világ különböző pontjairól is képes külföldi munkaerőt vonzani. Csehország az egyetlen a régióban, ahol a nettó migráció pozitív értékű, vagyis ahol kevesebb a migráns, mint a külföldi munkavállaló. A Cseh Statisztikai Hivatal adatai szerint 2020-ban a nettó migráció 110 000 fő volt. Az Eurostat foglalkoztatási statisztikái szerint a külföldi munkavállalók többsége a környező országokból érkezik. Főleg Szlovákiából és Lengyelországból, valamint a távolabbi Romániából. Az EU-n kívüli országokból származó munkavállalók is nagy számban vannak jelen a cseh munkaerőpiacon, elsősorban Ukrajnából, Fehéroroszországból, az Orosz Föderációból, Vietnamból, az USA-ból, Kubából, Indiából és Mongóliából. A Belügyminisztérium közlése szerint Csehországban összesen mintegy 630 ezer külföldi munkavállalót foglalkoztatnak, és egyes területeken továbbra is a munkaerőhiány hátráltatja a növekedést.

ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A kutatási projektünk célja az egyes munkaerő-piaci szereplők (szervezetek/munkaadók és munkavállalók) alkalmazkodási stratégiáinak kutatása és elemzése, és hogy miként alkalmazkodnak a gyorsan változó külső körülményekhez. A jelen cikkünkben a szervezetek válaszait elemezzük. Projektünk két alapvető kulcskérdése, hogy miként alakul a munkaerő megtartás és a munkaerőhiány, vagy annak ellentett tendenciája, a munkanélküliség a V4 országokban és a kontrollként megjelölt más államokban (Ausztria, Szerbia, Románia és Litvánia).

A teljes kutatás több közép-kelet-európai országot érint, de a magyarországi és csehországi válaszok gyorsabban gyűltek, és mivel egy különleges időszakban, a szomszédos országban zajló háború kitörésekor kaptuk a feleletet, ezért érdemesnek tartottuk elvégezni az összehasonlítást és értékelést. Az adatgyűjtés időszaka Csehországban 2022.04.22.-06.28, Magyarországon 2022. 03.29-06.07 között zajlott.

A terjedelmi keretek miatt nincs lehetőség a teljes kérdőív elemzésére, csak néhány munkaerőpiaci aktuális sajátosság kiemelésére kerül itt sor. Az adatok tisztítása és szűrése a következő módon zajlott. A teljesen kitöltött kérdőíveken felül azokat is figyelembe vettük, mely ugyan hiányos kitöltésű, de a cégszűrésen kívül publikációnk témájához kapcsolódó munkaerőpiaci adatokat is tartalmaztak. Így a feldolgozandó adatsorok száma Csehországban 181 Magyarországon 153. Az elemzés során folyamatosan feltüntetjük, ha kevesebb adatból tudunk információt nyerni.

Jelen elemzésünk csak a leíró statisztika módszertanát használja. Keresztábrás elemzésekkel, százalékos megoszlásokkal dolgoztunk. A munkakör betöltési átlagos idő esetében az említések értékeit átlagoltuk, majd a rangsort mutattuk be. A Likert skálás kérdések értelmezhetőek skálás változóként, ez esetben megengedett a súlyozott átlagok kiszámítása. A munkaerőmegtartásra vonatkozó kérdéseknél, a tényezők és stratégiák felmérésénél éltünk ezzel a lehetőséggel, majd az ennek alapján felírt átlagok sorrendje tükrözi az intézkedések gyakorisági rangsorát.

Eredmények értékelése

A vizsgálat szempontjából releváns egységek szinte mindegyike válaszolt arra a kérdésre, hogy a koronavírus válság érintette-e a gazdálkodó szervezet kifejezetten a munkaerő-megtartás szempontjából. A 176 cseh vállalat 36,4%-a, a 153 magyar szervezet 43,1% válaszolt igennel. Az itt közölt eredmények nem térnek el jelentősen más hasonló kutatás ilyen jellegű adataitól [18].

1. táblázat: Koronavírus érintettség

A válaszadó szervezet melyik országban található: * A koronavírus válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?					
A válaszadó szervezet melyik országban található:					
	Országok	nem	igen	hiányzó	teljes
A válaszadó szervezet melyik országban található:	Csehország	61,9%	35,4%	2,8%	100,0%
	Magyarország	56,9%	43,1%		100,0%
Összes		59,6%	38,9%	1,5%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az orosz-ukrán válság esetében a csehországi érintettség magasabbnak mutatkozott, mint a magyar. A vizsgálat a fegyveres konfliktus kitörésekor zajlott, a válaszadási hajlandóság alig változott, de az értékek alacsonyabbak. 175 csehországi válaszadó 25,6%-a és a 153 magyarországi megkérdezett 12,4% vallott az érintettségről.

2. táblázat: Háborús érintettség

A válaszadó szervezet melyik országban található: * Az orosz-ukrán válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?

A válaszadó szervezet melyik országban található:					
	Ország	nem	igen	hiányzó	teljes
A válaszadó szervezet melyik országban található:	Csehország	71,8%	24,9%	3,3%	100,0%
	Magyarország	87,6%	12,4%		100,0%
Total		79,0%	19,2%	1,8%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A munkaerőpiaci anomáliák egyike a munkaerőhiány, melynek hatásait a Magyarországon többek között a vendéglátós szakemberek hiánya miatt bezáró, vagy pandémia után ki sem nyitó üzlethelyiségek, a lakásfelújításhoz hetekig keresett vállalkozók és szakmunkások jelzik. A 176 cseh válaszadó 42,0 %-a , a 152 magyar megkérdezett 61,2 %-a számolt be saját szervezeténél munkaerőhiányról.

3. táblázat: Munkaerőhiány

A válaszadó szervezet melyik országban található: * Érintette Önöket a munkaerőhiány? Crosstabulation					
		nem	igen	nincs válasz	teljes
Csehország	A válaszadó szervezet melyik országban található:	56,4%	40,9%	2,8%	100,0%
	válaszadók száma	102	74	5	181
Magyarország	A válaszadó szervezet melyik országban található:	38,6%	60,8%	0,7%	100,0%
	válaszadók száma	59	93	1	153

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A munkakörök betöltéséhez szükséges átlagos idők esetében nem a problémát megemlítőket, hanem az említések értékeit összegeztük és átlagoltuk. A 4. táblázatban azok a munkakörök (13 féle) szerepelnek, amelyeknél a válaszadó szervezetek esetében átlagosan legalább fél évig tart a kieső munkaerő pótlása, vagy az újonnan felmerült igény kielégítése. A cseh válaszadók esetében a vezetői munkakörök vezetnek a rangsort, míg a magyarországiak esetében a szakmunkások állnak a rangsor élén.

4. táblázat: A munkakör betöltéséhez szükséges átlagos idő (hét)

A munkakör betöltéséhez szükséges átlagos idő hetekben a minta adatai alapján			
Csehország	hetek átlagos száma	Magyarország	hetek átlagos száma
területi menedzser	96	kutyakiképző	100
üzletház vezető	80	szakmunkás	79
egészségügyi nővér	60	QA mérnök*	52
beszerző	52	ápoló	52
értékesítési szakember	52	szakápoló	52
logisztikus	52	orvos	52
összeszerelő munkás	50	mérnök tanár	40
gépbeállító	45	beszerző	38,5
szakmunkás	40	ipari kontroller	36
egyéb IT pozíció	40	gépi forgácsoló	36
fémüzemi munkás	40	Plant Manager**	35
ács	36	villamos tervező	30
traktorista	36	JAVA Developer***	30
IT tanácsadó	32,5	szakoktató	30
építésvezető	30,5	I-Cube Manager****	30
villanyszerelő	30	nyelvtanár	30
programozó	30	informatikus	27
technikus	30	informatika	27
IT munkatárs	30	szakmunkás	27
minőségmérnök	30	árjánylatadó	27
csiszoló	30	közlekedésmérnök	27
összeszerelő technikus	30	mérnök	27

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az 5. táblázat válaszadóinak száma soronként 179 cseh és 153 magyar véleményen alapul, de ez nem azt jelenti, hogy két cseh vállalkozás kitöltése volt hiányos, hanem nyolc, ami jelenthet véletlen kimaradásokat, vagy esetleg a választ maga a kérdezett vezető sem tudta megadni (vezetői önértékelés problémái, vagy a karrierpálya adott területen való értelmezhetőségének hiánya).

5. táblázat: Munkaerő-megtartásban szerepet játszó tényezők

Csehország							
	1	2	3	4	5	Súlyozott átlag	Rang-sor
vezető személyisége	4,10%	11,80 %	24,10 %	42,40 %	17,60 %	3,58	6.
munkahelyi légkör	0,60%	3,60%	7,70%	39,10 %	49,10 %	4,33	1.
állásinterjú, mint első benyomás	2,40%	14,70 %	21,80 %	47,10 %	14,10 %	3,56	7.
fejlődési lehetőség	1,80%	11,20 %	19,40 %	37,60 %	30,00 %	3,83	4.
rugalmasság	2,90%	6,50%	15,90 %	41,20 %	33,50 %	3,96	3.
visszajelzés / feedback	0,60%	11,20 %	21,90 %	43,80 %	22,50 %	3,76	5.
kiszámítható karrierpálya	4,10%	14,20 %	27,20 %	37,30 %	17,20 %	3,49	8.
stabilitás	2,40%	2,90%	12,90 %	36,50 %	45,30 %	4,19	2.
egyéb	16,90 %	6,20%	30,80 %	23,10 %	23,10 %	3,29	9.
Magyarország							
	1	2	3	4	5	Súlyozott átlag	Rang-sor
vezető személyisége	1,30%	2,70%	5,40%	34,90 %	55,70 %	4,41	2.
munkahelyi légkör	0,70%	2,70%	4,00%	32,20 %	60,40 %	4,49	1.
állásinterjú, mint első benyomás	8,80%	20,90 %	29,70 %	30,40 %	10,10 %	3,12	9.
fejlődési lehetőség	1,40%	4,70%	20,30 %	43,90 %	29,70 %	3,96	5.
rugalmasság	0,00%	0,70%	12,10 %	40,90 %	46,30 %	4,33	3.
visszajelzés / feedback	5,40%	2,00%	24,50 %	41,50 %	26,50 %	3,82	6.
kiszámítható karrierpálya	2,70%	8,80%	28,40 %	35,80 %	24,30 %	3,7	7.

stabilitás	1,40%	2,70%	11,60 %	32,90 %	51,40 %	4,3	4.
egyéb	22,00 %	5,10%	27,10 %	22,00 %	23,70 %	3,2	8.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

[8] által készített közép-kelet-európai „Legjobb Munkahely Felmérés” szerint a cégvezetők 69 százaléka úgy tartja, hogy a munkaerő-megtartás és motiváció kulcsfontosságú szerepet fog játszani a következő 5 évben. A kutatás szerint a hangsúly a dolgozói jóllét irányába fog eltolódni, ahol a legfontosabb feladat a dolgozói elkötelezettség kialakítása és fenntartása lesz. Egyre több vezető ma már belátta, hogy nem a pénz az egyetlen motivációs eszköz az elkötelezettség növelésére és a munkaerő-megtartására. A dolgozók céghez csábítására alkalmas lehet egy kedvező ajánlat, a munkaerő-megtartásához azonban nagyon kevés. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők mind Magyarországon mind Csehországban a munkahelyi légkör megfelelő kialakítását és fenntartását tartják a legfontosabbnak a munkaerő-megtartására. Nem szabad megfeledkeznünk arról, hogy a dolgozó életének csaknem $\frac{2}{3}$ -át munkahelyünkén tölti, így egyáltalán nem mindegy, hogy az milyen körülmények és feltételek mellett valósul meg. A második helyen Magyarországi vezetők válaszaiban a vezető személyisége jelent meg, míg Csehországban a stabilitást jelölték meg a munkaerő-megtartás fontos eszközeként. A kutatóteam mindkét válasszal azonosulni képes, hiszen a vezető személye meghatározza a munkahelyi légkört, a motivációt, a dolgozói elégedettséget, míg a stabilitásra törekvés, talán az egyik legfontosabb szükségletünk, amely a Maslow féle szükségleti hierarchia második szintjén meg jelenik. Mindkét országban a rugalmasságot a válaszadók a harmadik helyre jelölték. Úgy véljük ez is hasonlóan fontos lehet a munkaerő-megtartásban mint a korábban említett szempontok. Ha a vállalat rugalmas, akkor gyorsan tud reagálni a megváltozott gazdasági-társadalmi elvárásokra, amely a dolgozók elégedettségét hordozhatja magával, megelőzheti a kiégést [14]., [25] a vállalati stabilitás megőrzése és fenntartása mellett. A visszajelzés a középmézőnyben foglalt helyet, amely mindenképpen meglepő, hiszen kutatások sora jelzi, hogy a dolgozók számára a vezető visszajelzése fontos és elsődleges. Érdekes, hogy a kiszámítható karrierpályát mindkét ország válaszadói (cseh: 8, magyar: 7) a sor végére helyezték, azaz a kevésbé fontos eszközök kategóriájába sorolták.

A munkaerő megtartási stratégiák esetében 179 csehországi és 153 magyarországi választ elemezhetünk. A 6 táblázat az igen és nem válaszok számát, a 7. táblázat az adott stratégiát alkalmazó szervezetek számát és ezek gyakorisági sorrendjét mutatja. A százalékos értékek hasonlóak csekély mértékű eltéréssel. A sorrend szinte azonos, csak a második és harmadik helyen van különbség. A minimális eltérés valószínűleg az országokban alkalmazott és bevált humán erőforrás-menedzsment gyakorlatokat tükrözi.

6. táblázat: A munkaerő megtartás érdekében alkalmazott munkaerő-megtartó stratégiák

Munkaerő-megtartó stratégiák	Csehország		Magyarország	
	nem	igen	nem	igen
Alkalmazzák a technikát?				
A munkaerő megtartás érdekében hosszabb tanulási időt biztosítunk.	130	49	102	51
A munkaerő megtartás érdekében lehetővé tesszük a vezetői döntésekbe való bevonást.	160	19	135	18

A munkaerő megtartás érdekében tréningeket szervezünk.	86	93	84	69
A munkaerő megtartás érdekében alkalmazott stratégia a job rotation.	150	29	135	18
A munkaerő megtartás érdekében nem alkalmazunk munkaerő-megtartó stratégiákat.	134	45	113	40
A munkaerő megtartás érdekében mentort alkalmazunk	131	48	101	52

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 7. táblázatból az látható, hogy a jelzett megtartó eszközt nagyjából hasonló fontossági sorrendben alkalmazzák a cseh és a magyar szervezetek.

7. táblázat: A munkaerő-megtartás érdekében alkalmaznak-e munkaerő-megtartó stratégiákat?

Megtartó eszközök	Csehország (%)	Rangsor	Magyarország (%)	Rangsor
Mentor	26,8	3.	34,0	2.
Hosszabb betanulási idő	27,4	2.	33,0	3.
Bevonás a vezetői döntésekbe	10,6	6.	11,8	5.
Tréningek szervezése	52,0	1.	45,1	1.
Job rotation	16,2	5.	11,8	5.
Nem alkalmaznak	25,1	4.	26,1	4.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

KÖVETKEZTETÉSEK

A kérdőíves kutatás eredményeiből jól látszik, hogy mind a magyar, mind a cseh vállalatokat a fegyveres konfliktus közvetve vagy közvetlenül érintette. Megállapítható az is, hogy a cseh gazdaságra - abból adódóan, hogy importvezérelt - e konfliktus súlyosabban hatott. A munkaerő-piaci anomáliák egyik jellemző tünete a munkaerőhiány, melynek hatásait Magyarországon (61,2 %) leginkább a szakmunkások hiánya jelez, ugyanez az érték a cseh vállalatok esetében 42 %-ot mutatott a vizsgálat időpontjában. A cseh válaszadók a vezetői munkaköröket tudják nehezen betölteni, még Magyarországon a szakmunkás pozíciók állnak a rangsor élén. Az általunk megkérdezett vállalatvezetők mind Magyarországon mind Csehországban a munkahelyi légkör megfelelő kialakítását és fenntartását tartják a legfontosabbnak a munkaerő-megtartására. A második helyen a Magyarországi vezetők válaszaiban a vezető személyisége jelent meg, míg Csehországban a stabilitást mutatkozott a munkaerő-megtartás fontos eszközeként. Mindkét országban a rugalmasságot a válaszadók a harmadik helyre jelölték. A visszajelzés a középmezőnyben foglalt helyet, amely mindenképpen meglepő, hiszen kutatások sora jelzi, hogy a dolgozók számára a vezető visszajelzése fontos és elsődleges. Érdekes, hogy a kiszámítható karrierpályát mindkét ország válaszadói (cseh: 8, magyar: 7) a sor végére helyezték, azaz a kevésbé fontos eszközök kategóriájába sorolták. A munkaerő-megtartó stratégiák közül mindkét ország vállalatvezetői a mentort, a hosszabb betanulási időt és a tréningek szervezését és lebonyolítását tartják célravezetőnek.

Jelen tanulmány eredményeit azért tartottuk érdekesnek közölni, mert egy időben sikerült az adatokat korlátozott számú válaszadótól Csehországban és Magyarországon összegyűjteni. Terveink szerint jövő év tavaszára még legalább öt másik régiósbeli országtól tudunk empirikus adataikat összegyűjteni. A kutatásunkból leszűrhető egyik általánosítható eredmény, hogy szinte alig van különbség a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazása esetében a magyarországi és a csehországi válaszok között.

Ahogy a cikkünk elején is kihangsúlyoztuk a kutatásunk elején tartunk, további hasonló vizsgálatokat tervezünk elvégezni a régió más országaiban. Így többek között Lengyelország, Románia, Szlovákia valamint Ausztria és Németország esetében egyaránt.

KÖSZÖNET

A tanulmány az 1/0688/21-es sz. Výskum a analýza stratégií zamestnanosti v krajinách V4 (Foglalkoztatási stratégiák kutatása és elemzése a V4 országokban) megnevezésű VEGA kutatási projektnek köszönhetően került publikálásra.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] ANTALÍK, Imrich, KARÁCSONY, Péter, GYURIÁN, Norbert. *Vállalkozói környezet Szlovákiában*. 1. vyd. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2020. 114 s. [6AH]. ISBN 978-80-8122-347-1.
- [2] ARTNER, Annamária. *Munkaerőpiaci és szociális helyzet Magyarországon – európai tükröben*. Új munkaügyi szemle, 2020, 1(1), pp. 3-14.
- [3] CARSTEN, Jeanne, SPECTOR, Paul. *Unemployment, job satisfaction, and employee turnover: A meta-analysis test of the Muchinsky model*. Journal of Applied Psychology, 1987, 72, pp. 374-381. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.72.3.374>
- [4] EUROSTAT. *Real GDP per capita*. Interneten elérhető: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_10/default/table (Letöltve: 2022. július 5.)
- [5] FAZEKAS, Károly, CSILLAG Márton, HERMANN Zoltán és SCHARLE Ágota. *The Hungarian Labour Market 2019*. Budapest: Institute of Economics. Centre for Economic and Regional StudiesWBD, 2021.
- [6] FAZEKAS, Károly, KÓNYA István, KREKÓ Judit. (szerk.). *Munkaerőpiaci tükrök 2020*, Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Elkh budapest, 2021, ISSN 1586-460x
- [7] GIBSON, .Karry, KATE O’Leary, WEINTRAUB .Josepf. *The Little Things That Make Employees Feel Appreciated*. Harvard Business Review. 2020, January 23. <https://sgsubra.wordpress.com/2020/05/22/the-little-things-that-make-employees-feel-appreciated/> (Letöltve: 2022. augusztus 13.)
- [8] HEWITT, A. (2016. 01 05). *Jobline*. Forrás: <https://karrierplusz.jobline.hu/cimke/Legjobb+Munkahely+Felm%c3%a9r%c3%a9s>, (Letöltve: 2022.augusztus 14.)
- [9] HUSELID, Mark. *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*. Academy of Management Journal. 1995, 38(3), pp. 635-672.
- [10] HUTT, David. *Czech unemployment is the lowest in Europe. That may not be a good thing*. Euronews-My Europe. 2022. <https://www.euronews.com/my-europe/2022/03/16/czech-unemployment-is-the-lowest-in-europe-that-may-not-be-a-good-thing> (Letöltve: 2022. június 10.)
- [11] CHEN, M. F.- LIN, C. P.-LIEN, G. Y. *Modeling job stress as a mediating role in predicting turnover intention*. The Service Industries Journal, 2011, 31 (8), pp. 1327-1345.
- [12] IMF *The IMF's Response to COVID-19*. <https://www.imf.org/en/About/FAQ/imf-response-to-covid-19> (Letöltve: 2021. július 10.)
- [13] KARDOS, Krisztina. *Munkaerőpiac 2021/4 – Képviselői Információs Szolgálat, 2021/43*. Infotabló.

- [14] KORCSMÁROS, Enikő, MACHOVÁ, Renáta. *Challenges of burnout prevention in slovak smes-focus on optimal employment*. DOI 10.12700/APH.18.2.2021.2.5 Acta Polytechnica Hungarica: An international peer-reviewed scientific journal of Óbuda University, Hungarian Academy of Engineering and IEEE Hungary Section : journal of applied sciences. Vol. 18, no. 2 (2021), p. 87-104. ISSN 1785-8860.
- [15] KSH. *Munkaerő-piaci folyamatok, 2021. I. félév*,
<https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf212/index.html>, letöltve: 2022.08.17
- [16] MUNKAJOG. *A fluktuáció*. <https://szakszervezetek.hu/dokumentumok/munkajog/6427-a-fluktuacio>. (Letöltés: 2019. november 20.).
- [17] ORIGO. *Kiderült, mely cégeknél dolgoznak a legtöbben Magyarországon*,
<https://www.origo.hu/gazdasag/20220330-gazdasag-foglalkoztatasi-munkaltato-munkaado.html>,
letöltés dátuma: 2022.08.17.
- [18] POÓR, József, KÁLMÁN Botond, VARGA, Erika, SZEINER, Zsuzsanna, KOVÁCS Éva, Ildikó, KERÉKES, Kinga, TÓTH, Arnold, SZŰCS, Pató, Beáta, KUNOS, István, DAJNOKI, Krisztina. *Coronavirus crisis challenges and Hr responses in six countries of central and Eastern Europe*. Komárno, Szlovákia: J. Selye University (2022), 129 p. ISBN:9788081224249
- [19] STATISTA Czech Republic: *Distribution of gross domestic product (GDP) across economic sectors 2010 to 2020*. <https://www.statista.com/statistics/369830/share-of-economic-sectors-in-the-gdp-czech-republic/> (Letöltve: 2022. július 7.)
- [20] STAW, Barry M. *The consequences of turnover*. Journal of Occupational Behavior, 1980, (1), pp.253-273.
- [21] SURJI, Kemal. *The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff*. European Journal of Business and Management, 2013, 5 (25), pp.52-65.
- [22] TOOZE, Adam. *Ukraine's War Has Already Changed the World's Economy*.
<https://foreignpolicy.com/2022/04/05/ukraine-russia-war-world-economy/> (Letöltve: 2022. április 17.)
- [23] WORKFORCE *A munkaerő megtartása: nem minden a pénz*.
<https://www.origo.hu/gazdasag/20190705-a-cegek-munkaeromegtartasi-strategiaja.html>. (Letöltés: 2019. november 20.)
- [24] ZHANG, Yanjuan. *A Review of Employee Turnover Influence Factor and Countermeasure*, Journal of Human Resource and Sustainability Studies, 2016, 4, pp. 85-91.
<https://doi.org/10.4236/jhrss.2016.42010>
- [25] ZSIGMOND, Tibor, Renáta MACHOVÁ és Enikő KORCSMÁROS. *The ethics and factors influencing employees working in the Slovak SME sector*. Acta Polytechnica Hungarica : An international peer-reviewed scientific journal of Óbuda University, Hungarian Academy of Engineering and IEEE Hungary Section : journal of applied sciences. Vol. 18, no. 11 (2021), p. 171-190. ISSN 1785-8860. <https://doi.org/10.12700/aph.18.11.2021.11.10>