

DIPLOMADOLGOZAT

Kovács Bernadett

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Vezetés és szervezés mesterképzési szak

**A MUNKAERŐMEGTARTÁS TERÜLETEINEK
VIZSGÁLATA**

Belső konzulens: Dr. Tóth Katalin
egyetemi adjunktus

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és Élelmiszer-
gazdasági Intézet,
Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Készítette: Kovács Bernadett

**Budapest
2024**

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK	3
2.	SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	5
2.1	A munkával való elégedettség.....	6
2.1.1	Menedzsment, vezetői stílus.....	6
2.1.2	Munkahelyi elkötelezettség.....	7
2.2	A motiváció	8
2.2.1	A legismertebb tartalomelméletek	9
2.2.2	A legismertebb folyamatelméletek	10
2.2.3	Autonómia	11
2.3	Szervezeti kultúra.....	11
2.3.1	Geert Hofstede kutatásai	12
2.3.2	McKinsey-féle 7S modell.....	13
2.3.3	Charles Handy elmélete	14
2.3.4	Edgar Schein elmélete	15
2.4	A munkahelyi elköteleződés szociálpszichológiai megközelítései.....	15
2.4.1	Konformitás	15
2.4.2	Érzelmi munka, érzelmi intelligencia	16
2.4.3	Nemi sztereotípiák.....	17
2.4.4	Munkahelyi bántalmazás (mobbing), kiégés.....	17
2.5	Megoldási javaslatok a munkahelyi elköteleződés erősítésére	19
2.5.1	Humán erőforrás tervezés	19
2.5.2	A motiváció növelése	19
2.5.3	Tanuló szervezet	21
2.5.4	Szervezetfejlesztés.....	22
3.	ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK.....	25
4.	EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK.....	27
4.1	A válaszadók munkahelyével kapcsolatos adatok	28
4.2	A válaszok értékelése.....	30
4.3	A kérdésekre adott részletes válaszok	32
4.3.1	Toborzással, munkaerőkiválasztással, beilleszkedéssel kapcsolatos válaszok	32
4.3.2	Munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, munkahelyi jóllét szolgáltatások	35
4.3.3	Munkahelyi bántalmazás megelőzése	38
4.3.4	Humán erőforrás munkatársak válaszainak összehasonlítása a többi kitöltő válaszaival	40

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK.....	45
6. ÖSSZEFOGLALÁS.....	48
7. IRODALOMJEGYZÉK.....	50
8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE.....	53
9. MELLÉKLET	54
1. melléklet: Kérdőív a munkaerőmegtartás vizsgálatához	54

1. BEVEZETÉS ÉS CÉLKITŰZÉSEK

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vezetés és szervezés szak hallgatója vagyok. A szakdolgozatom témájaként a munkaerőmegtartás versenyszférában használható eszközöket tervezem körvonalazni. A dolgozat célja a munkaerőmegtartási törekvések hozzájárulásának vizsgálata a munka eredményessége, lojalitás és szervezeti célok területeihez a kapcsolódó szakirodalom feldolgozása során. A téma aktualitását mutatja, hogy egy friss globális munkahelyi felmérés szerint az európai munkavállalók 72%-a csak a fizetése megszerzéséhez szükséges minimum erőfeszítést mutat a munkahelyén ([http3](#)). A jelenség a csendes felmondás (quiet quitting), amely trend háttérében a rendszerből eredő kiegészítés és kihasználtság elleni egyéni védekezés állhat. Emellett a Semmelweis Egyetem kutatása szerint a munkavállalók mintegy 40%-a számol be munkahelyi bántalmazásról ([http2](#)). Egy másik kutatás alapján a vezetőjük miatt mondanak fel a felsőfokú végzettségű munkavállalók leggyakrabban, közel 60%-ban ([http1](#)).

A fentiek alátámasztják a munkaerőmegtartás és a munkáltatói márkázás (employer branding) aktualitását és jelentőségét. A vállalatok esetében megfigyelhető, milyen eszközrendszert alkalmaznak a munkaerőmegtartás, kompenzáció és képzésfejlesztés alakítása során azért, hogy a dolgozót maximálisan elkötelezetté tegyék a szervezeti célok iránt. A vállalati küldetés, jövőkép és hosszú távú stratégia kijelölik az egyének számára azokat a vállalati célokat, értékeket, melyeket követendőnek tartanak, ezáltal hozzájárulva a cégnél dolgozók és újonnan csatlakozottak körében is a szervezeti kultúra elfogadásához, a cég iránti hosszútávú elköteleződéshez. Dolgozatomban vizsgálom a munkaerőmegtartás modern eszközeinek hatását is a szervezet iránti elköteleződésre.

Ezenkívül kérdőíves kutatást tervezek humán erőforrás és egyéb szellemi munkatársak körében, amelyben felmérem az általuk átélt tapasztalatokat, továbbá elsősorban az iparban és gyártásban, illetve informatikai-hírközlési ágazatban tevékenykedő szervezetek és más ágazatok között tapasztalható eltéréseket. Tekintettel arra, hogy a gyártási technológiával, illetve informatikával, telekommunikációval kapcsolatos területek hazánkban is a leggyorsabban fejlődő ágazatokhoz tartoznak, miközben szakemberhiány tapasztalható ezeken a területeken, feltételezhetően ezeknél a szervezeteknél nagyobb odafigyelést kap a munkaerőmegtartás szerepe. Emellett újszerű, hazánkban még szokatlan megoldásokat is ők alkalmazhatnak leginkább. Ezen feltételezés valódiságát szeretném felmérni munkatársaik körében.

A jelenlegi kutatás kapcsolódik egy korábbi, a hazai munkahelyeken zajló munkahelyi bántalmazások gyakoriságának vizsgálatára elvégzett kérdőíves kutatáshoz is, alkalmazottak és vezetők körében, amelyben felmértem az általuk átélt tapasztalatokat, a közigazgatás és versenyszféra terén tapasztalható eltéréseket. A kutatás nagymértékű munkahelyi bántalmazást jelzett vissza, és információval szolgált a rendszeres, zárt közösségben zajló bántalmazó munkakapcsolat dinamikájáról. A válaszok alapján az 56 fős csoport 73,2%-a, 41 személy él vagy élt meg nagyfokú vagy jelentős munkahelyi bántalmazást (Kovács, 2024).

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

Bakacsi és munkatársai (2006) szerint az emberi erőforrás menedzsment nagyobb jelentőséggel bír, mint a funkcionális feladatok ellátása vagy a szervezet tevékenységének támogatása, ezenkívül a vállalati üzleti stratégia tervezésében és megvalósításában partneri szerephez jut. A stratégiai emberi erőforrás menedzsmentben már megjelenik:

- a felsővezetői nézőpont: pénzügyi felelősség, költséghatékonyság, illetve a versenyelőny megtartását célzó magatartási kimenetek azonosítása, amelyek az alapképesség elemeihez kapcsolódva erősítik az emberi erőforrás részleg (HR) stratégiai szerepét (szervezeti tanulás, kultúra, értékek, kompetenciák),
- a HR funkció jelentősége a versenyképesség növelésében: a vállalatértékelés során már a láthatatlan emberi értéket is próbálják felmérni, a versenyelőny megszerzésben pedig egyre több szerephez jut a szervezeti kultúra, tudásbázis fejlesztése, melynek hiányában elmaradó profit és versenyhátrány következik be,
- a HR funkció integráló szerepe: egyre inkább koordinálónak válik, operatív szinten érvényesíti a stratégiai célokat és az emberi erőforrás irányelveit.

A stratégiai emberi erőforrás menedzsment támogatja a stratégiát, versenyelőny megszerzését azáltal, hogy az emberi erőforrás rendszerek és folyamatok integrált tervezését, működtetését és értékelését valósítja meg. Feladata, hogy a szervezeti HR potenciált a versenyképesség szolgálatába állítsa, a dolgozók tudása és képessége szervezetbe történő integrálásával, az egyéni és szervezeti célok összekötése révén (Bakacsi et al, 2006).

Poór és munkatársai (2010) megállapítják, hogy a szervezetek dolgozóik révén valósítják meg üzleti céljaikat, ez alapján a versenyelőny fő forrásává a humán tőke válik, a stratégiai terveket szintén az alkalmazottak valósítják meg. A stratégiai HR olyan tevékenységeket céloz, amelyekkel a szervezet megkülönböztethetővé válik versenytársaitól, ezáltal hozzájárult az erőforrás-alapú vállalatelmélet terjedéséhez, amely a vállalat versenyelőnyének forrását a szervezeten belüli képességeknek tulajdonítja. Az üzleti stratégia és az emberi erőforrás stratégia illeszkedése ezért kiemelten fontos. Az átfogó HR stratégia a szervezet egészét érinti, a szervezetfejlesztés, rendszer átalakítás, tudásmenedzsment, fejlesztés, javadalmazás és az alkalmazottakkal való kapcsolat tartozik ide. A funkcionális stratégiák a HR főbb területeihez, egyedi témákhoz kapcsolódnak, azok integrálását biztosítják (Poór et al, 2010).

Bakacsi és munkatársai (2006) szerint az emberi erőforrás rendszerek tervezését meghatározza a munkaerő egyedisége és értékessége. Az egyediség azt jelenti, hogy a dolgozó nem könnyen

pótolható a munkaerőpiacról, ha olyan speciális tudással, tapasztalattal rendelkezik, amely esetében nem lehet könnyen megoldani a helyettesítést. Az értékesség esetén az adott alkalmazott a szervezet versenyképességéhez járul hozzá azáltal, hogy a vásárlói értékteremtés meghatározó szereplője. Ezek olyan kulcsszerepeket jelentenek, amelyek a cég stratégiájától vagy az iparágtól függenek. Hazánkban például megfigyelhető elmozdulás a marketing, majd a pénzügyi szakértelem irányába, jelenleg pedig az informatikai tudás értékelődött fel. Mindezek alapján meghatározhatóak az emberi erőforrás csoportjai és a hozzájuk kapcsolódó HR stratégiák is (Bakacsi et al. 2006).

2.1 A munkával való elégedettség

Klein és munkatársai (2010) szerint a munkával való elégedettség egy olyan attitűd, amely az alábbi három területről származó, több specifikus attitűd eredője: sajátos munkatényezők (fizetés, munka feltételei, társadalmi elismertség, előrejutás lehetősége, munkabiztonság, kapcsolatok, stb.), az egyéni jellemvonások (életkor, egészség, személyiség, törekvések) és a munkán kívüli csoportkapcsolatok (családi élet, lakhatás, szabadidős lehetőségek, szokások, társadalmi tisztségek). Kezdetben a teljesítményváltozók előrejelzésének egyik módjaként tekintettek rá, a 70-es évektől terjedt el mint független változó, majd az elkötelezettséget, később az elmélyedést, lelkes azonosulást hangsúlyozták. Az elégedettség mértéke kapcsán szükséges vizsgálni a munkafolyamatot, fizikai környezetet, munkaszervezést, az alkalmazottak képességeit, személyiségtényezőket és a munkahelyhez kapcsolódó elvárásokat (Klein et al., 2021). Farkas és munkatársai szerint a munkaerő elégedettségének mérésére szolgálnak az ún. hangulatjelzők, attitűdvizsgálatok. Ilyen esetben bizonyos magatartásmutatók, például fluktuáció vagy hiányzás számaikat és az alacsony termelékenységet együttesen hasonlítják az iparági adatokhoz vagy múltbeli adatokhoz. A munkatársi igények sokrétűek és eltérőek lehetnek, de abban egyeznek, hogy a munkakört kialakítóknak szükséges figyelembe venni a dolgozók sajátos igényeit, fontos a munkahelyi egészség és biztonság, munka és magánélet összhangja is (Farkas et al, 2010).

2.1.1 Menedzsment, vezetői stílus

Bencsik (2005) szerint a humán erőforrás fejlesztés, illetve a tudásalapú szervezet jelentőségét mutatja, hogy a vállalati menedzserek közötti fontossági sorrendben a humán erőforrás vezető

az 5. helyről a 2. helyre került. Az emberi tudás a versenyképesség valódi meghatározója lett, amely nélkül, ha a technológia nem megfelelően hasznosul, az piaci hátrányt, veszteséget jelent. A munkaerő akkor teljesít legjobban, ha az elkötelezettségük teljes, magukénak érzik a munkájukat, és egyéni céljaik is teljesülnek munkahelyükön keresztül. Ezért fontos a megfelelő szervezeti kultúra, rugalmasság és bizalmi légkör, mely a munkavállalót minőségi munka végzésére ösztönzi. Fontos az is, hogy a szervezeti átalakítások levezénylése során mennyire hangsúlyos az emberi tényező figyelembevétele. Az európai céges kultúrához való alkalmazkodás igénye meg kell teremtsen a vezetői stílusváltást, melynek alapja, hogy a dolgozói igényeket figyelembe vegyék. Az önbecsülés fogalmával is törődnie kell egy szervezetnek, hiszen az szintén növeli az elégedettséget és a kezdeményezőkészséget. Elengedhetetlen a vezetők érzelmi intelligenciája és empátiája is (Bencsik, 2005).

Chen és munkatársai (2024) hangsúlyozzák, hogy a vezetők öt módon hatnak a dolgozók elkötelezettségére:

- anyagi értelemben,
- motiválással a munkavállalók pszichológiai szükségleteit segítik,
- közvetlenül erősíthetik az elköteleződést szociális interakcióval,
- szerepmodellé válhatnak a beosztottak számára,
- pozitív érzelmek kifejezésével katalizálhatják a munkába való bevonódást.

Mindez segít a munkatársaknak motiválttá válni a fejlődésre, mélyíteni a munkával kapcsolatos látókörüket, ezáltal fizikailag, és pszichésen feltöltődni. Az elköteleződést a pozitív érzelmi befolyás eredményének tekintik (Chen et al, 2024).

2.1.2 Munkahelyi elkötelezettség

Mudannayake és munkatársai (2024) szerint az elkötelezett munkavállaló fizikailag, kognitív képességek terén és érzelmileg is jobban bevonódik a munkába, abban megtalálja az értelmet, nagyobb lesz a bizalma a munkahely iránt, és a biztonságérzete is nő. Jelentősebbnek érzi önmagát, lelkesebb, jobban koncentrálni és kihívást talál a munkájában. Ugyanakkor az elköteleződés hiányát okozhatja a kiégés állapota. Lényeges szerepet játszik a vezető hozzáállása is, azaz, hogy a munkatársak számára észrevehető-e, hogy a szervezetük támogatja munkájukat, illetve a vezető foglalkozik-e velük személyesen.

Az elkötelezettség összefügg az ún. szerep innovációjával: ösztönözheti a munkavállalót, hogy nagyobb erőt fordítson a feladatokra, büszke legyen a munkájára, és végső soron innovatívvá

váljon, amely a munkahely által ösztönzött, „dobozon kívüli gondolkodás” útján válik lehetővé (Mudannayake et al., 2024).

2.2 A motiváció

Klein (2021) kiemeli, hogy a motiváció, azaz az alkalmazottak belső készítése és a külső ösztönzés a produktivitás egyik legfontosabb összetevője a szervezeteknél. Ez nevezhető az elért sikerek hajtóerejének, amely során fontos, hogy mennyi energiát mennyi ideig hajlandóak áldozni a munkára. A motiváció növelése a szervezetek érdeke is: az egyes emberek értékelésénél a képességek, érdeklődés és személyiség mellett a motivációt is szükséges mérni. A motiváció kifejezés a latin „movere” szóból származik, amely mozgást jelent, és segít megérteni, hogy az emberek viselkedésének okait. A motivációt az alábbi pszichológiai fogalmak jellemzik:

- szükséglet: olyan belső állapotot jelent, amely jelzi valaminek a hiányát, amely szükséges a kielégítő állapothoz. Ezek sajátos viselkedést váltanak ki, minél erősebb a szükséglet, annál inkább,
- hajtóerő (drive): míg a szükséglet az ideális állapottól való eltérés, a drive az ennek nyomán jelentkező készítés,
- arousal: az agykéreg általános aktivitásának szintje, az éberség és figyelem fenntartásában vesz részt, ennek optimális szintjére törekszenek az emberek,
- frusztráció: akkor jelentkezik, ha motivált állapotban valami akadályozza az alkalmazottat, hogy elérje célját.

A vezető feladata, hogy olyan célokat tűzzön ki, amelyek teljesítése kielégíti a dolgozók szükségleteit, és olyan ösztönzőket alkalmazzon, amelyek segítik a dolgozók elégedetté válását (Klein, 2021).

Fehér szerint (2011) a külső motivációs hatás mások teljesítményének növekedését célozza olyan elvárások és lehetőségek biztosításával, amely fontos a célszemélyeknek. Tehát szükséglet kielégítettséget vagy annak lehetőségét, azaz jutalmakat biztosítanak a dolgozóknak, amely lehet anyagi vagy azzal egyenértékű nem anyagi elismerés. Ide sorolhatók a személyes és szervezeti kapcsolatok, támogató kommunikáció és légkör, bizalom megelőlegezése, a vezetési stílus minősége, munkaszervezés módja. A teljesítményt emellett más tényezők is meghatározzák: a képességek, munkakör, a dolgozó szervezeti hatalma, lehetőség a teljesítésre.

A motiváltság, képesség és lehetőség együttesen hatnak a teljesítményre, ahol mindhárom tényezőre szükség van (Fehér, 2011).

Klein (2021) szerint a munkahelyek szempontjából a motiváció három típusát különböztetjük meg:

- munkamotiváció: olyan indítékot jelent, amely értékalkotó tevékenységre ösztönöz (a közösség érdeke, egyéni ambíció, családfenntartás, anyagi motívum),
- pályamotiváció: olyan indítékok, amely alapján kifejezetten egy szakmát vagy munkakört választ valaki, és az ahhoz kapcsolódó tevékenységekben szeretne kiteljesedni,
- teljesítménymotiváció: a sikerrel vagy kudarccal összefüggő tevékenységek esetén az egyén teljesítményét fokozza, fenntartja. Közvetlenül a munka eredményére, minőségére, mennyiségére irányul, szemben a munkamotivációval, amely közvetve ösztönöz a tevékenységre. Ebből következik a teljesítménymotiváció nagy jelentősége (Klein, 2021).

Juhász – Matiscsákné (2013) kiemelik, hogy a motiváció olyan belső tudati állapot, amely meghatározott viselkedést vált ki az egyénből. A motiváció munkahelyi szerepét a tartalomelméletek és folyamatelméletek segítenek megérteni. A tartalomelméletek az adott viselkedés okait tárják fel, míg a folyamatelméletek érthetőbbé teszik a viselkedés közben fellépő folyamatokat.

2.2.1 A legismertebb tartalomelméletek

- Maslow szerint a szükségletek hierarchiába rendezhetők. Piramisának szintjei a fiziológiai, biztonsági, közösség iránti, elismerés iránti, legvégül az önmegvalósítás iránti szükséglet. amely a fiziológiai szükségletektől az önmegvalósítás igényéig terjed. A kutatók egy része vitatja, hogy a hierarchia mindenkire érvényes (Juhász – Matiscsákné, 2013).
- Alderfer elmélete: a Maslow-elméletet három szükségletre egyszerűsíti: létezési (biztonság), kapcsolati (szeretet) és fejlődési (önmegvalósítási) szükségletek (Juhász – Matiscsákné, 2013).
- Herzberg kéttényezős elmélete: megkülönbözteti a higiénés tényezőket, amelyek segítségével elkerülhető az elégedetlenség (munkakörülmények, fizetés, státusz). Azonban ezek nem teszik önmagukban elégedetté a dolgozókat, ezért szükségesek a

motivátorok is (felelősségvállalás, teljesítmény, önmegvalósítás) (Juhász – Matiscsákné, 2013).

- McClelland elméletében három alapvető szükségletet vesz figyelembe: a teljesítmény elérésének (siker) szükséglete, kapcsolat igénye (szeretet, elismertség), és hatalom igénye (másokra gyakorolt befolyás) (Juhász – Matiscsákné, 2013).

2.2.2 A legismertebb folyamatelméletek

- Vroom elváráselmélete: az egyén arra hajlandó, ami számára fontos eredményt hoz (a várt eredmény valószínűsége), ennek érdekében kiszámítja a befektetett energia megtérülését (Juhász – Matiscsákné, 2013).
- Méltányosság elmélet: a dolgozó mérlegeli a befektetett energia és a várható eredmény arányát, és ha más személyekhez képest eltérést észlel, feszültséget érez, amit csillapítani igyekszik. Ez alapján a motiválás fő formái a bérezés, biztonságérzet, elismerés, előmenetel lehetősége és érvényesülés. Megfelelő esetben maga a munkakör a belső motiváció forrása. Az elérendő következmény értékét viszonyítjuk a befektetett energiához, képességeinkhez és külső pontokhoz, úgy mint mások eredményei (Fehér, 2011).
- Célkítűzés elmélet: az alkalmazottak előre megbecsülik a tevékenységük ráfordítását és hasznát, és ha a szervezet ezt figyelembe veszi, teljesíthetőek a szervezeti célok (Juhász – Matiscsákné, 2013).
- Szociális tanuláselméleti modell: az emberek hajlamosak utánózni azokat a viselkedéseket, amelyeket pozitívnak, kimagaslónak látnak. Mindebben a belső jutalmazásnak, önmegerősítésnek is szerepe van (Gyökér, 2001).
- Porter és Lawler elmélete már kísérlet a tartalomelméletek és a folyamatelméletek összefogására. Figyelembe veszi az erőfeszítést, teljesítményt, jutalmat és annak igazságos mértékének érzetét, elégedettséget többek között (Gyökér, 2001).

Klein (2021) kiemeli, hogy a motiváció mérése az alábbi módokon történik:

- megfigyelés alapján: hiányzás, fluktuáció, panaszok, munkahelyi viták, vezetési stílus, munkahelyi szokások,
- dolgozók beszámolói: a legelterjedtebb módszer a motiváció felmérésére, feltétele a jó munkahelyi légkör. Nem megfelelő légkörben csak tüneti kezelésre szolgál. Főbb módszerek: attitűdskála, véleményfelmérés és témaelemzés (dolgozatíratás arról, hogy

mi megfelelő a dolgozó számára és mi nem) valamint interjúk, elbeszélgetések. Fontos a kilépési interjú is,

- képzeleti tevékenység mérése (TAT, Rorschach), nem tudatos motívumok helyét elfoglaló sémaválaszok szűrése,
- vizsgálat kísérleti helyzetben.

Fontos hangsúlyozni, hogy nem a kényszerrel, külső tényezőkkel motiválás hatékony, hanem az emberek közötti partneri kapcsolat kialakítása (Klein, 2021).

2.2.3 Autonómia

Bakacsi és munkatársai (2006) szerint a munkavégzési rendszerek kialakításakor dönthető el, hogy az egyes munkatársak milyen autonómiát kapnak, illetve milyen döntési jogkörrel rendelkezhetnek. Komplexebb munkakör esetén hatékonyabb a nagyobb autonómia, azon az alapon, hogy a munkatárs a szakértő. Ugyanakkor még alacsonyabb képzettséget igénylő munkakörökben is pozitív hatást eredményez, ha bizonyos döntéseket önállóan is meghozhat a munkavállaló. Szintén fontos az ötleteiket, javaslataikat a tervezés folyamatában kikérni és beépíteni, és nem kizárólag kész döntéseket közölni velük. Ehhez szükséges igazodnia a munkakörök kialakításának is, még a munkakörelemzés esetén is hasznos, ha valamilyen mértékben az egyének képességeihez igazítják az egyes munkaköri leírásokat (Bakacsi et al, 2006).

Pynes szerint (2009) az ún. munkavállalók hangjának indirekt formái szerint lehet egyéni, személyre szabott válasz, hogy mikor és hogyan végzik a munkájukat, egy csoport részeként csoportszintű döntéseket hozhatnak, vagy önműködő csoportokat alkothatnak a munkatársak. (Pynes, 2009).

2.3 Szervezeti kultúra

Bodnár és munkatársai (2011) úgy gondolják, hogy a szervezeti kultúra a szervezetben megjelenő értékek, attitűdök, hiedelmek, szokások és vélekedések összefüggő rendszere, melynek közvetve és közvetetten érzékelhető részei vannak. A szervezeti kultúra hat a tagjai viselkedésére, attitűdjére, formálja a szervezet atmoszféráját, hogy hogyan bánt tagjaival, céljaival és környezetével, ezáltal hogyan befolyásolja a szervezet eredményességét. A funkcióját tekintve lehetővé teszi a belső integrációt, azaz a szervezet megkülönböztethetőség

válí más szervezetektől, meghatározza tagjainak identitását, segíti az elköteleződést, emellett segíti a külső alkalmazkodást és csökkenti a bizonytalanságot (Bodnár et al., 2011).

Török (2021) kiemeli, hogy a szervezeti kultúrát, mint fogalmat, 1952-től kezdve használják, jelentőséget a nyolcvanas évek óta kapott. Az amerikai és brit vezetéstudományi irányzatok a szervezeti kultúrát több okból kezdték kutatni: az erősödő japán versenytársak, a nyugati ipar erősítése és a szervezetátalakítási kísérletek gyakori sikertelensége miatt. Az egyik első elmélet volt Deal és Kennedy ún. erős kultúra elmélete, mely szerint a siker alapja az egyedi kultúra, amely a vállalat egészét, és az egyes dolgozók cselekedeteit, hozzáállását meghatározza. Az ilyen szervezet küldetéstudattal rendelkezik, melyben meghatározó az üzleti környezet és az értékek. Azonban ez nem számolt a különböző piacokon működő szervezetekkel. Ouchi szerint a szervezeti kultúra szempontjából fontos a külső, nemzeti kultúra, amely miatt nem alkalmazható egy adott környezetben működő vállalati kultúra más társadalmi viszonyok között (Török, 2021).

Magura (2011) hangsúlyozza, hogy Mintzberg a vállalkozási és változási készség és a gazdálkodási tapasztalat mentén négy szervezet típust különböztetett meg:

- hangyák: alacsony vállalkozási, változási készség és kevés gazdálkodási tapasztalat,
- gazellák: magas vállalkozási és változási készség, kevés gazdálkodási tapasztalat,
- dinoszauruszok: alacsony vállalkozási, változási készség és nagy gazdálkodási tapasztalat,
- tigrisek: magas vállalkozási és változási készség, és szintén nagy gazdálkodási tapasztalat jellemzi őket (Magura, 2011).

2.3.1 Geert Hofstede kutatásai

Török (2021) kiemeli, hogy a befogadó kultúra és a szervezeti kultúra közötti kapcsolatot Geert Hofstede vezetésével vizsgálták, az amerikai IBM negyven országban lévő leányvállalatainál. Négy dimenziót talált, amelyben a nemzeti kultúrák eltérnek egymástól:

- hatalmi távolság: az emberek közötti egyenlőtlenség olyan mértéke, amely az adott országban elfogadható,
- individualizmus-kollektívizmus: a kollektivisták társadalmakban a gyerek megtanulja megkülönböztetni a csoportját másoktól, felnőve lojális a csoportjához. Az individualista társadalmakban azt tanulja, hogy később önálló legyen, cserébe nem kell erős lojalitást mutatnia csoportjához,

- férfiasság-nőiesség: a férfi (önérvényesítés, teljesítmény, siker) és női (életminőség, emberi kapcsolatok, gondoskodás, szolidaritás) szerepek közötti különbségek mértéke,
- bizonytalanság kerülése: meghatározza, mennyire részesítik előnyben az írott és íratlan szabályokat, hagyományokat. Ahol ez magas, nő a szorongás, merev a társadalom, ahol alacsony, a társadalom rugalmas.

Hofstede a bizonytalanság kerülése és a hatalmi távolság alapján négy szervezet típust különböztet meg:

- piac: alacsony hatalmi távolság és bizonytalanságkerülés jellemzi, lapos hierarchia, nincs szükség részletes leírásokra,
- jól olajozott gépezet: kis hatalmi távolság és erős bizonytalanságkerülés jellemző, személytelen, bürokratikus kontroll, feladatok lehatárolása, strukturálatlan viszonyok elutasítása (Ausztria és Magyarország is ilyen),
- család: nagy hatalmi távolság és alacsony bizonytalanságkerülés jellemző, nagy társadalmi különbségek, kiszámíthatatlanság, önkényes vezetési stílus,
- piramis: nagy hatalmi távolság, bizonytalanságkerülés jellemzi, a társadalmi különbségeket hangsúlyozzák, ragaszkodnak az utasításokhoz, kerülnek az önállóságot.

A fentiek alapján egy multinacionális szervezet sem működhet különböző kultúrákban ugyanazon a módon. A nemzeti kultúra nem vagy nagyon lassan változik, a szervezeti kultúra változtatható (Török, 2021).

2.3.2 McKinsey-féle 7S modell

Peters és Waterman (1986) 43, általuk kiválónak ítélt vállalatot tanulmányozva létrehozták a McKinsey-féle 7S modellt és a kiválóság nyolc sikertényezőjét:

- a cselekvésorientált döntéshozatal,
- az emberi tényezők figyelembevétele a termelésben, az emberek tisztelete,
- helyzethez igazodó vezetési stílus,
- szakterület tiszteltben tartása,
- az ügyféllel való szoros kapcsolat,
- önállóság,
- érvényes értékrendszer,
- egyszerű szervezeti forma.

A kiváló szervezetek hosszútávon is képesek átlag feletti teljesítményre motiválni dolgozóikat. A vezetés szigorú követelményeket támaszt, viszont emberközpontú (Peters - Waterman, 1986).

2.3.3 Charles Handy elmélete

Heidrich (2001) kiemeli, hogy Charles Handy a szervezetek négy fő típusát különbözteti meg:

- hatalomkultúra: egy vagy néhány domináns szereplő által alapított szervezetre jellemző, hasonló a pókháléhoz, ahol minden befolyás összpontosul. Kevés az előírás, bürokrácia. Érdekvezéreltség, kockázatvállalás jellemző, és fontos a vezető szakértelme. Magas lehet azonban a fluktuáció,
- szerepkultúra: részletes előírások, szabályozás, bürokrácia jellemzi, az irányítást szűk körű testület végzi, azonban a személyes beavatkozást a részletes előírások szükségtelenné teszik. Egyéni kezdeményezéseket nem fogadnak jól. Hirtelen változásra rosszul reagálnak, szervezeti változás csak lassan érhető el náluk,
- feladatcultúra: feladat- vagy teljesítményközpontúság jellemzi, mátrix vagy négyzetháló a jellemző felépítése az ilyen szervezetnek. Projektet valósítanak meg, a dolgozókra bízzák a feladat elvégzését. A befolyás a szaktudásból ered, a munkacsoport közösséget teremt, amely csökkenti a résztvevők státuszának különbségeit, és a célokkal való nagyobb azonosulást eredményez,
- személykultúra: az egyes ember van a középpontjában, halmazra hasonlít a szervezet felépítése, nincs közöttük kialakított hierarchia. Ritka szervezet, inkább olyan eset jellemző, ahol személykultúrában dolgozók működnek egy domináns szervezet keretei között (Heidrich, 2001).

Bakacsi és munkatársai (2006) kiemelik, hogy a szervezeti tanulás során az egyének tanulása által a szervezet új tudáshoz jut, amelyet elérhetővé tesz a teljes szervezet számára, az emberi erőforrás részleg képzési és belső kommunikációs támogatásával. A folyamatot támogatja a szervezeti bizalom is, amely a dolgozók egymással való kapcsolatának minőségére, tartósságára vonatkozik. Fontos a különbség aközött, hogy az egyéni érdeken vagy ellenőrzéstől való félelmen alapul az együttműködés, vagy tiszteleten és elkötelezettségen (Bakacsi et al., 2006).

2.3.4 Edgar Schein elmélete

Török (2021) szerint Edgar Schein úgy gondolta, hogy a szervezeti kultúra a mindennapos tanulási folyamat és problémamegoldás eredményeként jön létre, amelyek kialakítanak egy sajátos, magától értetődő, akár nem is tudatosuló szemléletmódot. A szervezeti kultúra rendszere a viselkedés és tárgyi világ szintjét (fizikai környezet, viselkedésminták, vezetői tevékenység és kommunikáció), továbbá a hiedelmek és értékek, vagyis köznapi tudat szintjét (attitűdök, értékek, orientáció és preferenciák) és a világot övező alapvető feltevések szintjét jelenti. Utóbbiak az olyan nem tudatosult előfeltevések, amelyek a csoport számára tartósan sikeresnek bizonyultak a problémák kezelésében, ezért ezek az előfeltevések válnak a helyes, megtanulandó mintává, és tovább is öröklődnek. A szervezeti kultúra nem érzékelhető felületes megfigyelés esetén, mert az előfeltevések kialakulását befolyásolja az adott kultúra is. Ez a szocializáció során formálja az egyént, aki ilyen módon hat a szervezet kultúrájára is, ami Hofstede kutatásait támasztja alá (Török, 2021).

2.4 A munkahelyi elköteleződés szociálpszichológiai megközelítései

2.4.1 Konformitás

Aronson (2008) szerint a társas befolyásolás a szociálpszichológia szerint az embereknek egymás viselkedésére, véleményére gyakorolt hatása. Jellemző az individualitáshoz és a konformitáshoz társult értékek közötti feszültség. A társadalom alapvetően a konformizmust támogatja, holott lehetnek olyan helyzetek, ahol ez hátrányos is lehet. A konformitás tekinthető egy személy vélekedése, viselkedése olyan változásának, amely egy másik egyéntől vagy csoporttól eredő, valódi vagy vélt nyomás miatt alakul ki. A valahová tartozás igényének evolúciós gyökere van, ezért is törekszünk a mai napig a kirekesztés elkerülésére. A társas befolyásolásra három módon reagálhatunk:

- behódolás: a jutalom elnyerése vagy büntetés elkerülése motiválja, és csak addig tart, amíg fennáll a büntetés veszélye vagy a jutalom elnyerése,
- azonosulás (identifikáció): az egyén hinni kezd valamilyen mértékben az átvett véleményben és értékekben, célja, hogy azokkal a személyekkel kerüljön pozitív öndefiníciós viszonyba, akikkel azonosulni szeretne,

- internalizáció: ha a befolyásolót megbízhatónak tartjuk, elfogadjuk vélekedését, amelyet saját értékrendünk részévé teszünk. Ekkor függetlenedik forrásától, és nehéz megváltoztatni (Aronson, 2008).

2.4.2 Érzelmi munka, érzelmi intelligencia

Redman és Wilkinson (2008) szerint munkavégzés közben óhatatlanul alakulnak olyan emberi kapcsolatok, amelyek túllépnek a puszta munkavégzés szintjén. Ezek az érzelmek mind alkalmasak arra, hogy mélyítsék a munkatársak közötti összetartást és produktivitást. A munkán kívüli közös programokat erősítik a munkatársak közötti kötődést, a cég felé való elköteleződést. Ez segíti az érzelmi „szivárgás” jelenségét, mely során a negatív érzelmek kikerülnek a munkavégzésből, és helyettük pozitív érzéseket lehet becsatornázni. Ez az ún. érzelmi munka egyre nagyobb jelentőséget kap, ha a menedzsment tudatosan áll a kérdéshez (Redman - Wilkinson, 2008).

Goleman (2001) szerint az érzelmi intelligenciának több összetevője van, melyek az alábbiak:

- ismerni a saját érzéseinket, felismerni azokat, ha jelentkeznek,
- kontrollálni az érzéseinket, azaz érzelmi önszabályozás,
- felismerni mások érzelmeit, társas érzelemfelismerés,
- kontrollálni mások érzelmeit, kapcsolat menedzsment,
- önmagunk motiválása.

A hatékony érzelmi menedzsment önmagunkban való fejlesztésével elérhetünk az érzelmi kompetencia olyan szintjére, amely lehetővé teszi a kimagasló eredményességet a munkában. Az érzelmi intelligencia szerepét fontosabbnak tartja egy szervezet teljesítménye szempontjából, mint a kognitív tudást vagy a technikai képességeket (Goleman, 2001).

Csikszentmihályi (2007) a tökéletes élmény állapotával írja le az általa flow-nak nevezett jelenséget, melyre a pozitív visszacsatolás jellemző, amely során nem kérdőjelezzük meg önmagunkat és nem aggodalmaskodunk. A flow élmény hatására énképünk összetettebb lesz (komplexitás), a differenciálódás (egyedivé válás) és az integrálódás (eszmékkel, emberekkel való egyesülés) együtt hatnak a személyiségre. Azok a vezetők, akik átértékelték már a flow jelenségét, sokkal nagyobb határozottságot, kontrollt érznek az életük felett. Flow hiányában nőhet a pszichikus entrópia, erősödhet a stressz érzése, csökken a kreativitás. Az amerikai lakosság 87%-a tapasztalt már flow-t, csak 13% nem (Csikszentmihályi, 2007).

Reece (2016) szerint az elköteleződést segíti egy csapat felépítése is, amely többféle előnnyel jár: nő a termelékenység, javul a munka minősége és az ügyfélszolgálat. A csapatot erősítő vezetési stílus is eredményesebb, nagyobb elégedettséget élnek meg a tagok. További előny a szinergia, vagyis csapatmunkában nagyobb az elért munkahelyi szervezeti eredmény is. Elton Mayo és munkatársai a Hawthorne kísérletben igazolták, hogy lehetséges bármely véletlenszerűen kiválasztott munkatársakból valóban produktív csapatot építeni. Főként, ha a vezető támogatta a kollégákat egyenként is, rendszeresen adott visszajelzést és bevonta őket a döntésekbe (Reece, 2016).

2.4.3 Nemi sztereotípiák

Bretton és Gold (2017) hangsúlyozzák, hogy a nemi sztereotípiák gyakran az uralkodó társadalmi elképzelésekből fakadnak, így például a férfiakat a döntéshozatal, hatalom és autoritás fogalmaival társítják, míg a nőket a magánélet, otthoni tevékenységek témakörével. A nemi alapú megkülönböztetés, szexuális zaklatás miatt a nők elhagyják az adott munkahelyet, ha nincs megoldás. A nem megfelelő szervezeti kultúra elősegítheti a ragadozó viselkedést is. Ezért fontos annak fejlesztése, mert annak célja a lojalitás növelése, a szervezetben húzódó elkötelezettség „szakadék” megszüntetése is, amely a humán erőforrás részleg által irányított pszichológiai szerződés célja (Bretton - Gold, 2017).

2.4.4 Munkahelyi bántalmazás (mobbing), kiégés

Schwickerath és Holz (2012) kiemelik, hogy a mobbing fogalma az angol „to mob” igéből származik, jelentése: megtámadni valakit, nekiesni, szidalmazni. Munkahelyeken mindez a munkavállaló hosszabb ideig tartó zaklatását jelenti. Zapf (1999) megfogalmazása, Leymann (1993) és Niedl (1995) munkásságára alapozva az alábbi: *„A mobbing magába foglalja, ha valakit a munkahelyen kollégák, felettesek vagy beosztottak zaklatnak, molesztálnak, sértegetnek, kirekesztenek, vagy például sértő munkafeladatokkal halmoznak el, illetve, ha megalázzák. Ahhoz, hogy valamit mobbingnak hívjunk, gyakran és ismétlődően (hetente legalább egyszer) kell előfordulnia, és hosszabb időtartamra kell kiterjednie (minimum fél évre). Egy egyedi eset nem mobbing. Szintén nem számít mobbingnak, ha két nagyjából egyforma erejű fél kerül összetűzésbe”* (Schwickerath - Holz, 2012, p. 15).

Füredi (2021) kiemeli, hogy Ayala Pines és Elliott Aronson meghatározása szerint a kiégés hosszú ideje tartó, fizikai, mentális és érzelmi kimerültség, amely érzelmileg igénybe vevő helyzetek miatt alakul ki. A szervezet folyamatos készenléti állapotban van, miközben nincs elegendő feltöltődési időszak. Mindezt súlyosbíthatja az önvád is, amiért nem tudja megoldani a kialakult helyzetet az egyén. A Holmes - Rahe stresszskála alapján kiszámolható, hogy az elmúlt egy évben milyen mértékű stresszhatásnak volt kitéve valaki, mely részben a munkával összefüggő megállapításokat is tesz, mint például állás elvesztése, új munkakör, konfliktus a főnökkel és a munkaadó, munkakörülmények megváltozása. Azaz az életben előforduló kiemelt stresszhelyzetek között a karrierrel kapcsolatos tényezők is szerepet kapnak (Füredi, 2021).

Az alábbi következmények is előfordulhatnak egy idő után:

- pszichoszomatikus tünetek,
- szellemi leépülés,
- lelki problémák (szorongás, fóbia, depressziós zavarok, akár tartós személyiségtorzulás) (Kaucsek - Simon, 2021, Kovács, 2024).

Jellemző lehet a poszttraumás megkeseredettség, amikor a hivatástudattal dolgozó ember a mobbing által létét érzi fenyegetve. A mobbingnak és a kiégésnek nemzetgazdasági, illetve szervezetekre háruló költsége is van a hiányzások, elbocsátások, áthelyezések, teljesítményproblémák, vagy a szervezetek jó hírnevének elvesztése miatt (Schwickerath - Holz, 2012).

Kaucsek és Simon (2021) hangsúlyozzák, hogy a főbb szervezeti veszteségek az alábbiak:

- szakmai érdeklődés, motiváció csökkenése, termelési és döntési folyamatok zavarai, kommunikáció romlása, konfliktusok növekedése, munkaerő elvándorlás, új munkaerő betanítási költsége, helyettesítés megoldása, vezetői többletterhek, akár ügyfél reklamáció, imidzsvesztés,
- üzem-egészségügyi kiadások, termeléskiesés, szakorvosi költségek, biztosítási díjak, jelentős az állam által fizetett segély, befizetett adó csökkenése (Kaucsek - Simon, 2021, Kovács, 2024).

2.5 Megoldási javaslatok a munkahelyi elköteleződés erősítésére

2.5.1 Humán erőforrás tervezés

Mello (2006) szerint a munkaerőgazdálkodás alapja a stratégiai humán erőforrás tervezés, amely során úgy szükséges biztosítani megfelelő létszámú munkaerőt, hogy elkerüljük mind a túl-, mind az alultervezést a munkaerő felvételnél, és azok következményeit, költségeit. Leépítésnél is szükséges megvizsgálni alternatívák lehetőségét, mint például korai nyugdíjazás, átképzés, áthelyezés, munkaerőkölcsönzés, fizetéscsökkentés, időszakos fizetetlen szabadság (Mello, 2006).

Manroop és munkatársai (2023) kiemelik, hogy a stratégiai humán erőforrás tervezése szempontjából óriási jelentősége volt a COVID hatásának. A világjárvány arra készítette a humán erőforrás munkatársakat, hogy külön figyeljenek a munkatársak egészségügyi biztonságára, de a munkahelyi jóllétre, mentális egészségre is. A távmunka is hangsúlyosabb lett, illetve a munkahelyi jóllét intézkedések (wellbeing) is (Manroop et al., 2023).

2.5.2 A motiváció növelése

Klein (2021) szerint a munka hatékonyságát az alábbi szempontok figyelembevétele segítheti elő:

- értelmes feladatok,
- közös célok,
- emberi környezet,
- nagyfokú szabadság,
- szükségtelen formalitások elhagyása,
- felelősség,
- tanulás,
- jó vállalati kultúra.

Fontossá vált a proaktivitás ösztönzése: a dolgozók kezdeményezzenek, használják ki képességeiket. Nem lehetséges mindig előlről kezdeni a toborzást, ezért a meglévő alkalmazottakat szükséges fejleszteni, ez a célja a tanuló szervezetnek, és a dolgozók felhatalmazásának. Ebben segít, hogy a proaktivitás csak részben személyiségjegy, ahhoz a

szervezeti tényezők is hozzájárulnak. A rugalmas szerepkörvállalás célja, hogy a dolgozó magáénak érezze a feladatain túlmutató tennivalókat is, és az ezzel kapcsolatos tudás megszerzését. A bizalom a képességben, hogy a dolgozó be tudja tölteni szerepét, szintén fontos tényező. A vezetőnek magának is irányítóból a tanulást, a teljesítményt segítő gondolkodás katalizátoraivá szükséges válniuk, azaz átalakító vezetésre kell törekedniük (Klein, 2021).

Bakacsi és munkatársai (2006) kiemelik, hogy Collins megállapította 1435 cég átvilágítását követően, hogy szükséges a vezetőknek ún. ötös szintű vezetővé válnia, a szakértelem, kompetencia mellett alázattal állni a szervezethez, a kollégákhoz és a feladatokhoz. Mindez segít gyakorlatiasnak is maradniuk. A szervezeti bizalom növelése is fontos feladat. A kiválasztási szempontok és javadalmazási rendszerek feltételeinek nyilvánosságra hozása, a teljesítményértékelés átláthatósága, csapatépítő és vezetői készségfejlesztő tréningek a HR eszközei ehhez. A munkaerő egyedisége és értékessége alapján az alábbi HR stratégiákat szükséges alkalmazni:

- belső fejlesztés: az értékes munkaerő megtartásához szükséges ez a stratégia, amikor jelentős szervezetspecifikus, versenyelőnnyel összefüggő képességekkel rendelkezik az alkalmazott. Nem az azonnali teljesítményük, hanem szervezethez illeszkedésük és a bennük rejlő lehetőségek fontosak. Cél, hogy elköteleződjenek a szervezet iránt, juttatási csomaggal és karriertervezéssel,
- felvásárlás: jelentős képességű, de a munkaerőpiacon könnyebben hozzáférhető dolgozókhoz illeszkedő stratégia. Ők könnyebben viszik át tudásukat másik munkahelyre, a szakma iránt elkötelezettek. Ilyen esetben cél a rövidtávú kölcsönös előnyök kiaknázása, versenyképes jövedelem mellett rövid távú teljesítményösztönzők alkalmazását jelenti,
- szerződés: nem egyedi és nem jelentős hozzáadott értéket nyújtó dolgozók esetében, itt a fejlesztés nem célszerű, a munkafeladat az alapja az ösztönzésnek. Jellemző a részmunkaidő, munkaerő kölcsönzés vagy ideiglenes munkavégzés,
- szövetség: nem jelentős, vagy nehezen meghatározható értéket teremtő dolgozó esetében alkalmazzák, akit azonban nehéz pótolni a munkaerőpiacról. Komplexebb, hosszabb képzést igénylő szakmák tartoznak ide, például jogász, mérnök, az ösztönzést a csoportos eredményalapú kompenzáció jelentheti (Bakacsi et al., 2006).

Fehér (2021) úgy gondolja, hogy a munkaerő kiválasztást az értékszempontú kiválasztás határozza meg, amely során keresik, hogy az egyén és a szervezet értékei illeszkednek-e egymáshoz, a szervezet és a jelöltek értékrendjének feltárásával támogatják az egyéni és

szervezeti igények egybeesését. A modern szervezetekkel szembeni elvárásokhoz tartozik az alkalmazottak felhatalmazása (hatáskör kiterjesztés, hatalommegosztás), munkatársi kezdeményezőkészség, vevőorientáltság, csapatmunka, nyitottság a változtatásra, amely tényezők nehezen megvalósíthatóak értékalapú szemlélet nélkül. Az értékalapú munkaerő kiválasztás elvei a szervezet értékarculatának hangsúlyozása a munkaerőpiacon, számottevő ráfordítás a kiválasztásra. Ennek részei a reális munkakör kommunikálása, interjúkon történő módszeres elvárás egyeztetés, megtervezett beilleszkedési program. A kiválasztásban hangsúlyos a belső toborzási politika, mely lehetőséget ad a szervezeten belüli előrelépésre. Tekinthető fontos jutalmazási eszköznek, amely erősíti a cég iránti lojalitást, megelőzheti a kulcsemberek távozását, ennek költséghatásait. Emellett hangsúlyos a szervezeti karrier utak kidolgozása, karriertanácsadás is, amely során kölcsönös együttműködés valósul meg, lehetőséget biztosítva a közös fejlődésre. Az előmenetel terén hangsúlyosabbá vált a nem hierarchikus előmenetel, amely lehet tevékenységsoporton belüli, kompetencia alapú, áthelyezés, teljesítménybér vagy kollektív előmenetel (például a cég hírnevének növekedése). A javadalmazási rendszer kidolgozásában ma már szerepet kaphat a belső jutalom (értelmes, változatos munka, bevonódás, felhatalmazás, visszajelzés), személyügyi jutalmak (rugalmas munkaidő, jó munkafeltételek, természetbeni juttatás, előléptetés, rendezvények, jó hírnév) és munkakapcsolatból eredő formális és személyes jutalmak (Fehér, 2021).

2.5.3 Tanuló szervezet

Bencsik (2005) szerint a versenyképes szervezetek a tudás gyorsan, profi módon történő megszerzésével tudnak az élen maradni, amihez folyamatos tudásmenedzsment rendszerek működtetése szükséges. Fontos az is, hogy a várható történéseknek elébe tudjon menni, amelyhez tanuló szervezetté kell válnia. Ez igényli a munkatársak megoldásorientált, együttműködő hozzáállását is. A szervezeti tanulás gyakran összeütközéseken keresztül valósul meg, hogy biztosítsa a fenti működést. Megkülönböztetjük a passzív és reaktív tanuló szervezetet, amely csak reagál a változásokra, és a proaktív és megelőző tanuló szervezetet, amely előre meghatározza a várható környezeti változást, és időben elindítja az alkalmazkodási stratégiát. Mindez az egyéni tanuláson alapul, az erre való hajlandóságot a dolgozói elégedettség erősíti. Ehhez fontos az alkalmazottak tudásának megosztása is, amelyet általában 50%-ban nem használnak ki, miközben a vezetők 78%-a gondolja tévesen, hogy akár 60-100%-ban érvényesül a dolgozók tudásmegosztása (Bencsik, 2005).

Hael és munkatársai (2024) úgy gondolják, hogy a gyors változások miatt egy szervezetnek fontos folyamatosan megújulni és alkalmazni tudását a versenyelőny fenntartására. Ez egy hosszabb folyamat, amely a jövőbeni eseményekre is próbál felkészülni tanulás által. Mindez a szervezetben lévő kreativitást és innovációt is fejleszti, amely új termékek és szolgáltatások előállításához vezet. A szervezeti innováció új ötleteket, viselkedést eredményez, amely hozzájárul az elégedettséghez is. A szervezeti tanulás és a szervezeti innováció közötti kapcsolat elismert (Hael et al., 2024).

2.5.4 Szervezetfejlesztés

Magura (2011) szerint egy szervezet csak abban az esetben képes a felgyorsult világgal lépést tartani, ha megfelelően alkalmazkodik a változásokhoz. Ennek eléréséhez a szervezetnek magának is meg kell újulnia, és ezt belülről kezdeményezett folyamattal érheti el, azaz a szervezetfejlesztéssel. A szervezetfejlesztés tervszerű, egy rendszer egészét érintő, felülről irányított törekvés, amely a hatékonyság és életképesség növelését célozza, ehhez a szervezet folyamataiba avatkozik be, pszichológiai és szociológiai ismeretek segítségével (Magura, 2011). Bodnár és munkatársai (2011) hangsúlyozzák, hogy a szervezetfejlesztési tevékenységek szakmai szemléleten alapuló tevékenységek, melyek az alábbiak:

- a racionális történések javítása vagy irracionális történések megértése,
- motivációnövelés,
- viselkedés tanulása,
- szerep szocializáció, szerepkonfliktusok kezelése,
- kommunikáció javítása,
- együttműködés fejlesztése,
- vezetők támogatása,
- személyiségfejlesztés, konfliktus kezelése,
- működési folyamatok javítása.

A szervezetfejlesztés lépései:

- szervezeti diagnózis készítése, szervezeti átvilágítás,
- fejlesztési terv kidolgozása és végrehajtása.
- nyomonkövetés, eredmények mérése, értékelése, utólagos beavatkozások (Bodnár et al., 2011).

Magura (2011) szerint French és Bell a fenti lépések mellett hangsúlyozza az adatok gyűjtését és visszajelzését a kliens csoport számára, amely csoport megvizsgálja azokat a fejlesztési (cselekvési) terv elkészítése előtt. Mindezen lépések célja az egészséges, hatékony szervezet megvalósítása. Ennek kritériumai Beckhard szerint, hogy a szervezet és az egyének meghatározott célok elérése érdekében tevékenykednek, a szervezeti formák a funkcióhoz igazodnak, a döntéseket megfelelő információk birtokában lévő hozzák, jó a kommunikáció, a szervezet nyílt rendszer, gyakori a visszacsatolós mechanizmus beépítése. John Gardner szerint a hatékony szervezet önmegújító, a tehetségek fejlesztésére programmal kell rendelkeznie, barátságos a környezet, rendszeres önkritika és mozgékony belső struktúra jellemzi (Magura, 2011).

Bodnár és munkatársai (2011) kiemelik, hogy a legfontosabb diagnosztikai modellek a szervezetfejlesztésben az erőter-elemzés (Kurt Lewin), a szervezeti szerepanalízis, a munkavégzési rendszer modellje, a jéghegy modell és a McKinsey-féle 7S modell. Utóbbi modell célja a belső szervezeti kép feltárása, a jövőkép ábrázolása, amely teljeskörű képet ad a szervezet belső működéséről. Ennek elemei a stratégia (a jövőkép eléréshez szükséges lépések), a szervezeti struktúra (formális felépítés), rendszerek (folyamatok), a vezetési stílus, a személyzet, a készségek és a közös értékek (Bodnár et al., 2011).

Magura (2011) felsorolásában a szervezetfejlesztés módszerei az alábbiak:

- diagnosztikai tevékenységek: a szervezet aktuális állapotának, problémáinak megismerése,
- a teammunka javítása,
- csoportok, részlegek közötti együttműködés javítása,
- közvéleménykutatás: diagnosztikai tevékenységhez kapcsolódó, de külön tevékenységként kezelendő,
- képzés és tréning: a munkatársak tudásának, készségeinek fejlesztése. A tréning olyan felnőttképzés, amely a csoportdinamikai törvényszerűségek felszínre hozásával, tapasztalati tanulás útján, tréner vezetésével valósítja meg a fejlesztést,
- szervezeti felépítés fejlesztése: a struktúra sajátosságai, annak munkavállalókra gyakorolt hatásának vizsgálata,
- új műszaki megoldások keresése,
- konfliktusok kezelése,
- célkitűzés, tervezés (Magura, 2011).

Zhang és munkatársai (2022) szerint a szervezeti reziliencia révén a vállalatok megfelelő válaszokat adnak a krízisekre, hamarabb regenerálódnak válság után. A reziliencia a latin „resilire”, azaz feléledni kifejezésből származik, és a sikeres ellenállás képességét jelenti a válsággal szemben. Mindez nemcsak folyamatos interakciót jelent a szervezet környezetével, hanem folyamatos készültséget, gyors válaszkészséget és felépülési képességet is egy krízist követően. A szervezeti reziliencia összefügg a menedzsment működésével, egyfajta keretrendszerként is értelmezhető, a vállalat folyamatainak irányítása szempontjából (Zhang et al, 2022).

3. ALKALMAZOTT KUTATÁSI MÓDSZEREK

A munkahelyi elköteleződés vizsgálatára kérdőíves kutatást indítottam elsősorban a versenyszférában tevékenykedő vállalkozások humán erőforrás és egyéb szellemi munkavállalói és vezetői körében. A kérdőív 1. mellékletként érhető el a 9. Melléklet című fejezetben. Ezenkívül kérdőíves kutatást terveztem humán erőforrás és egyéb szellemi munkatársak körében, amelyben felmértem az általuk átélt tapasztalatokat, továbbá elsősorban az iparban és gyártásban, illetve informatikai-hírközlési ágazatban tevékenykedő szervezetek és más ágazatok között tapasztalható eltéréseket. Tekintettel arra, hogy a gyártási technológiával, illetve informatikával, telekommunikációval kapcsolatos területek hazánkban is a leggyorsabban fejlődő ágazatokhoz tartoznak, miközben szakemberhiány tapasztalható ezeken a területeken, feltételezhetően ezeknél a szervezeteknél nagyobb odafigyelést kap a munkaerőmegtartás szerepe. Emellett újszerű, hazánkban még szokatlan megoldásokat is ők alkalmazhatnak leginkább. Ezen feltételezés valódiságát mértem fel munkatársaik körében.

A kérdőív a saját kérdéseimet tartalmazza, a kérdéseket én állítottam össze a szakirodalom és az eddig tapasztaltak alapján, azaz nem standard kérdőívet használtam. A kérdőív 25 kérdésből áll. A szervezetekre vonatkozó adatok mellett a kitöltők beosztására, illetve a munkahelyük humánpolitikai működésére, a munkaerőmegtartást érintő területekre kérdeztem rá, emellett személyes véleményükre is kíváncsi voltam. A kérdésekkel érintett területek alapvetően három csoportba sorolhatóak:

1. toborzás, munkaerőkiválasztás, beilleszkedés,
2. munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, munkahelyi jóllét szolgáltatások,
3. munkahelyi bántalmazással összefüggő esetek ismerete.

Emellett más tevékenységet folytató szervezetek humán erőforrás és egyéb szellemi munkatársainak válaszaival összehasonlíthatóvá váltak az egyes szervezettípusok és ágazatok által megadott válaszok. A kérdőív 25 hazai informatikai, hírközlési cégnek került kiküldésre, emellett a LinkedIn szakmai oldalamon aktív korú magánszemélyeknek, azaz a szakmai kapcsolataim részére, tehát a válaszadók nem véletlenszerűen kiválasztott megkérdezettek voltak. A kitöltők jelenleg is aktív munkavállalók, közöttük informatikai, hírközlési, illetve ipar, bányászat, energia, gyártás ágazatban dolgozó munkavállalók is vannak, amely összefügg az első vizsgált hipotézissel (H1). Kiválasztási szempont volt az is, hogy aktív dolgozók legyenek a válaszadók, hogy aktuális válaszokhoz juthassak jelenlegi munkahelyükről, különösen a humán erőforrás modern, új megoldásaival kapcsolatban, mint a

munkahelyi jóllét (wellbeing) szolgáltatások elterjedése. A jelen vizsgálat emellett a szervezeteknél tapasztalható, a munkaerő elköteleződését segítő területekre, és részben a munkahelyi bántalmazásra kérdezett rá. A kérdőívet a Google Űrlapok segítségével készítettem el, töltöttem ki, és 2024. november 3-áig volt elérhető.

A kutatás elkészítése és elemzése során az alábbi feltevések valóságát terveztem alátámasztani.

H1: Feltételezem, hogy a munkahelyi jóllét az informatika és telekommunikáció ágazatokban inkább kiemelt fontosságú szolgáltatás a humán erőforrás részleg részéről, mint más ágazatokban.

H2: Feltételezem, hogy a munkahelyi jóllét intézkedéseket a fizetések és juttatások emelése helyett alkalmazzák a vállalatok, ezen belül is inkább a cég számára többletköltséget nem jelentő intézkedést választanak.

H3: Feltételezem, hogy a HR munkatársak több esetet ismernek a mobbing terén, mint az egyéb szellemi munkaerő.

A kutatás során kvantitatív, mennyiségi vizsgálatot végeztem a kérdőívet kitöltő személyek válaszai alapján. A kapott adatok esetében az adatokat intervallum és arányok szempontjából csoportosítottam.

Az elemzés során az alábbi számításokat végeztem Excel programmal:

- átlag,
- kezelt átlag,
- szórás,
- szórásnégyzet,
- relatív szórás.

Az eredményeket táblázatokkal és diagramokkal szemléltettem, amelyek jegyzéke az 53. oldalon található.

4. EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A kérdőívet eredetileg 82 személy töltötte ki, 80 fő beleegyezett a vizsgálatban való részvételbe, két személy viszont nem, ezért az ő adataikat elhagytam az értékelésből adattisztítás keretében. A kérdőívek többségében kötelezően megválaszolandó kérdéseket tartalmaztak, emellett a nem kötelező kérdésekre is érkeztek válaszok. A válaszadók többsége szellemi munkatársként dolgozik szervezetében, közel kétharmaduk jelölte meg ezt a pozíciót. Emellett gyakori volt még a középvezető, illetve a humán erőforrás munkatárs válasz is. Az 1. táblázat részletes adatai alapján a kitöltők az alábbi pozíciókban dolgoznak:

1. táblázat: A kérdőívet kitöltők szervezetükben betöltött pozíciói *(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)*

Beosztás	Fő	Arány
egyéb szellemi munkatárs	53	66,3%
középvezető	11	13,8%
humán erőforrás munkatárs	9	11,3%
tulajdonos	3	3,7%
egyéni vállalkozó	2	2,5%
humán erőforrás középvezető	1	1,2%
felsővezető	1	1,2%

Az ágazatok közül, melyekben a válaszadók szervezetei tevékenykednek, a legtöbb az ipar, bányászat, energia, gyártás kategória 26 személlyel, amely a kitöltők közel harmadát jelenti. A második legtöbb választ az informatika, illetve hírközlés és telekommunikáció kategória jelenti, ahol 16 fő (20%) dolgozik. A harmadik legnagyobb kategória pedig a kultúra, oktatás, tudomány 13 fővel. Az egyes kategóriák megoszlása a lenti táblázat szerint alakult.

2. táblázat: Válaszok száma ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)

Ágazat	Válaszok száma
ipar, bányászat, energia, gyártás	26
kultúra, oktatás, tudomány	13
informatika, hírközlés, telekommunikáció	16
pénzügyi szolgáltatás, biztosítás	8
kereskedelem	8
egészségügy	4
közlekedés, szállítás	3
mezőgazdaság, erdő- és vízgazdálkodás, halászat	2

4.1 A válaszadók munkahelyével kapcsolatos adatok

A kérdőív kitöltését követően a válaszok a kitöltők munkahelyének jellemzőivel kapcsolatos kérdésekre az alábbi módon alakultak.

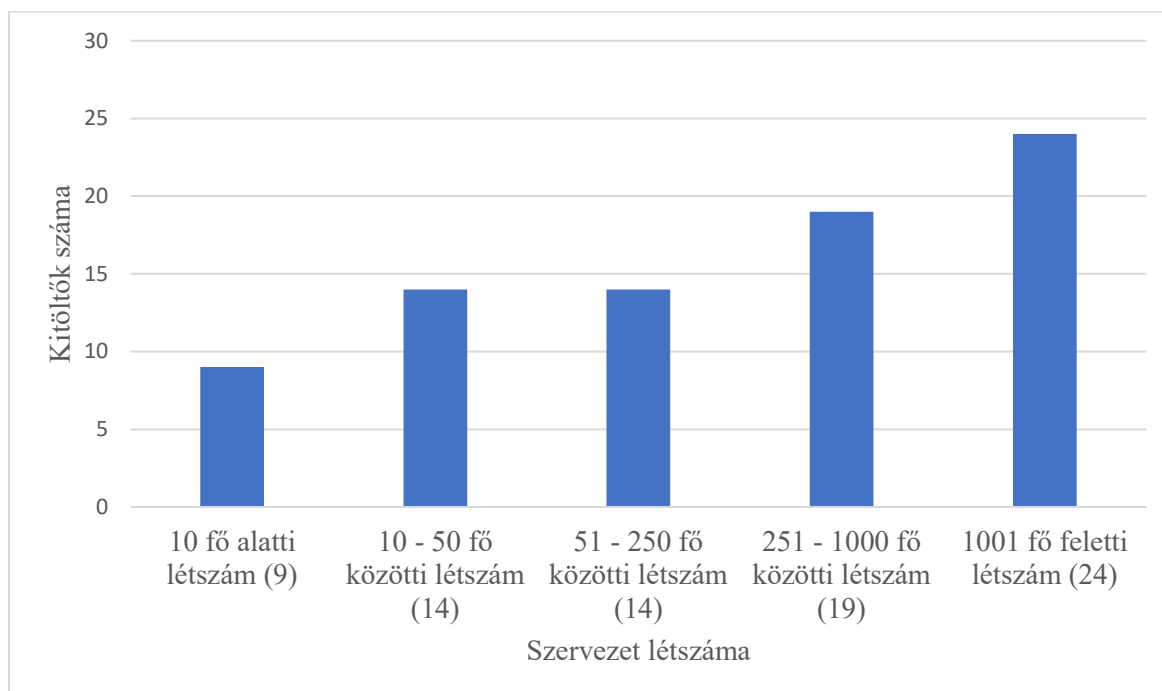
A település típusa alapján a szervezetek közel fele, 37 csak a fővárosban működik, 39 csak városokban működik, illetve mindkét helyen, a telephelyeket is beleszámítva, két szervezet minden településtípusban, és csak két esetben jelölték meg községet vagy falut.

A kitöltők háromnegyede (77,5%), 62 fő a versenyszférában dolgozik, 21,3% (17 fő) a közszférában és egy fő a nonprofit szférában:

- a kitöltők több mint negyede, 24 személy dolgozik 1001 fő feletti létszámú szervezetben,
- közel negyedük, 19 fő 251 - 1000 fő közötti létszámú szervezetben,
- 14 fő 51 - 250 fő közötti létszámú szervezetben,
- 14 fő 10 – 50 fő közötti létszámú szervezetben,
- tíz személy tíz fő alatti létszámú szervezetben.

A lenti ábra mutatja a létszám szerinti megoszlást.

1. ábra: A kitöltők aránya a szervezet létszáma szerint *(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)*



A szervezetek tavaly évi bevételét tekintve a legtöbb szervezet - ahol elérhető releváns válasz - az 501 millió Ft feletti bevételt elérő vállalkozás kategóriájába került, ez az érintett munkaadók több mint harmadát jelenti. A többi árbevétel kategória kevés megjelölést kapott a kitöltőktől, több mint harmada a válaszadóknak nem adott választ. A további adatok a lenti táblázat szerint alakultak.

3. táblázat: A kérdőívet kitöltők munkahelyeinek tavaly évi bevétele *(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)*

Tavaly évi bevétel	Fő	Arány
501 millió Ft felett	31	38,7%
201 - 500 millió Ft között	2	2,5%
101 - 200 millió Ft között	4	5%
10 - 100 millió Ft között	3	3,8%
10 millió Ft alatt	3	3,8%
nem volt bevétele	4	5%
nem tudja, illetve nem válaszolt	33	41,2%

4.2 A válaszok értékelése

A kérdőív nem standard kérdőív volt, teljes egészében én állítottam össze, ezért a pontozását is én alakítottam ki. A szervezeti kultúrával, munkaerőmegtartással közvetlenül összefüggő kérdések a 7 – 8. és 10 – 24. kérdések voltak. Ezek pontozása alapján összesen 32 pontot lehetett elérni, eszerint a kitöltők munkahelyére vonatkozóan a szervezeti kultúra fejlettsége, illetve a munkahely által a munkavállalóknak nyújtott szolgáltatások minősége az alábbi módon alakul:

- 6 pont alatt alacsony fejlettségű szervezeti kultúra,
- 6,1 – 10 pont között mérsékelten fejlett szervezeti kultúra,
- 10,1 – 20 pont között fejlett szervezeti kultúra,
- 20,1 pont felett pedig kimagasló szervezeti kultúra jellemző az adott szervezetre.

A válaszok alapján a csoport munkahelyeinek szervezeti kultúrája az alábbi módon alakul:

- A csoport több mint fele (55%), 44 személy az alacsony fejlettségű, vagy mérsékelten fejlett szervezeti kultúrával rendelkező szervezetekben dolgozik.
- A fentiek alapján viszont a kitöltők releváns válaszainak átlaga 10,6 pont, azaz a fejlett szervezeti kultúra kategóriája.
- A kezelt átlag esetében a minta alsó és felső 5%-ához összesen 8 személy tartozik. Az ő pontszámaikat elhagyva a csoport átlaga 10,2 pontra módosul, amely még éppen szintén a fejlett szervezeti kultúra kategória.
- A szórás 6,8.
- Szórásnégyzet (variancia): 46,5.
- Relatív szórás: 0,6.

A legfejlettebb ágazatok a felmérés szerint:

- közlekedés, szállítás (két válasz),
- ipar, bányászat, energia, gyártás (26 válasz),
- informatika (tíz válasz),
- hírközlés, telekommunikáció (hat válasz).

Azonban a közlekedés, szállítás kategóriában csak két válasz érkezett, ezért nem lehet biztosan kijelenteni, hogy a csoportban a legjobb a szervezeti kultúra ebben az ágazatban. A táblázatban

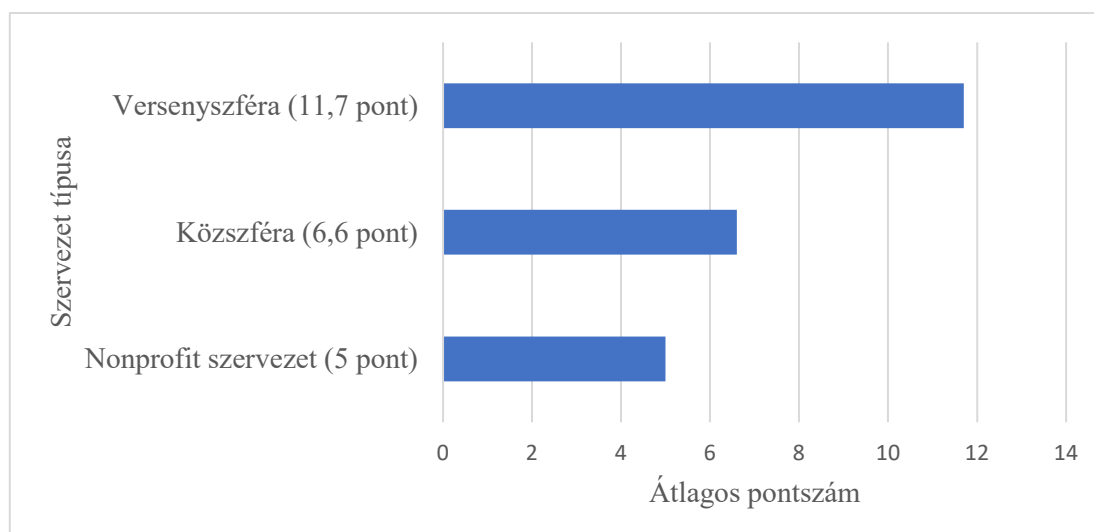
ez az ágazat inkább az adatok teljeskörűsége miatt szerepel. Az értékelés alapján az egyes ágazatokban átlagosan elért pontszámokat a lenti táblázat mutatja.

4. táblázat: Átlagos pontszámok ágazatonként *(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján)*
($n=80$)

Ágazat	Átlagos pontszám	Kategória a pontszámok alapján
közlekedés, szállítás	14	fejlett szervezeti kultúra
ipar, bányászat, energia, gyártás	13,4	fejlett szervezeti kultúra
informatika	13	fejlett szervezeti kultúra
hírközlés, telekommunikáció	11	fejlett szervezeti kultúra
pénzügyi szolgáltatás, biztosítás	10,3	mérsékelt fejlett szervezeti kultúra
egészségügy	8,8	mérsékelt fejlett szervezeti kultúra
kultúra, oktatás, tudomány	6,9	mérsékelt fejlett szervezeti kultúra
kereskedelem	6,4	alacsony fejlettségű szervezeti kultúra
mezőgazdaság, erdő- és vízgazdálkodás, halászat	1,5	alacsony fejlettségű szervezeti kultúra

Szervezet típus alapján történő összehasonlításban a versenyszféra kapta a legmagasabb pontot a szervezeti kultúra fejlettségét tekintve (11,7 pont), míg a közsféra 6,6 pontot kapott, amely mérsékelt fejlett szervezeti kultúrának felel meg. Mindössze egy válaszadó érkezett a nonprofit szektorból, ez alapján az adat csekély mértékű, hogy releváns legyen, a táblázatban az adatok teljeskörűsége miatt szerepel. Az adatok a lenti ábrán láthatóak részletesen.

2. ábra: Átlagos pontszámok szervezet típusonként *(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján)* ($n=80$)



4.3 A kérdésekre adott részletes válaszok

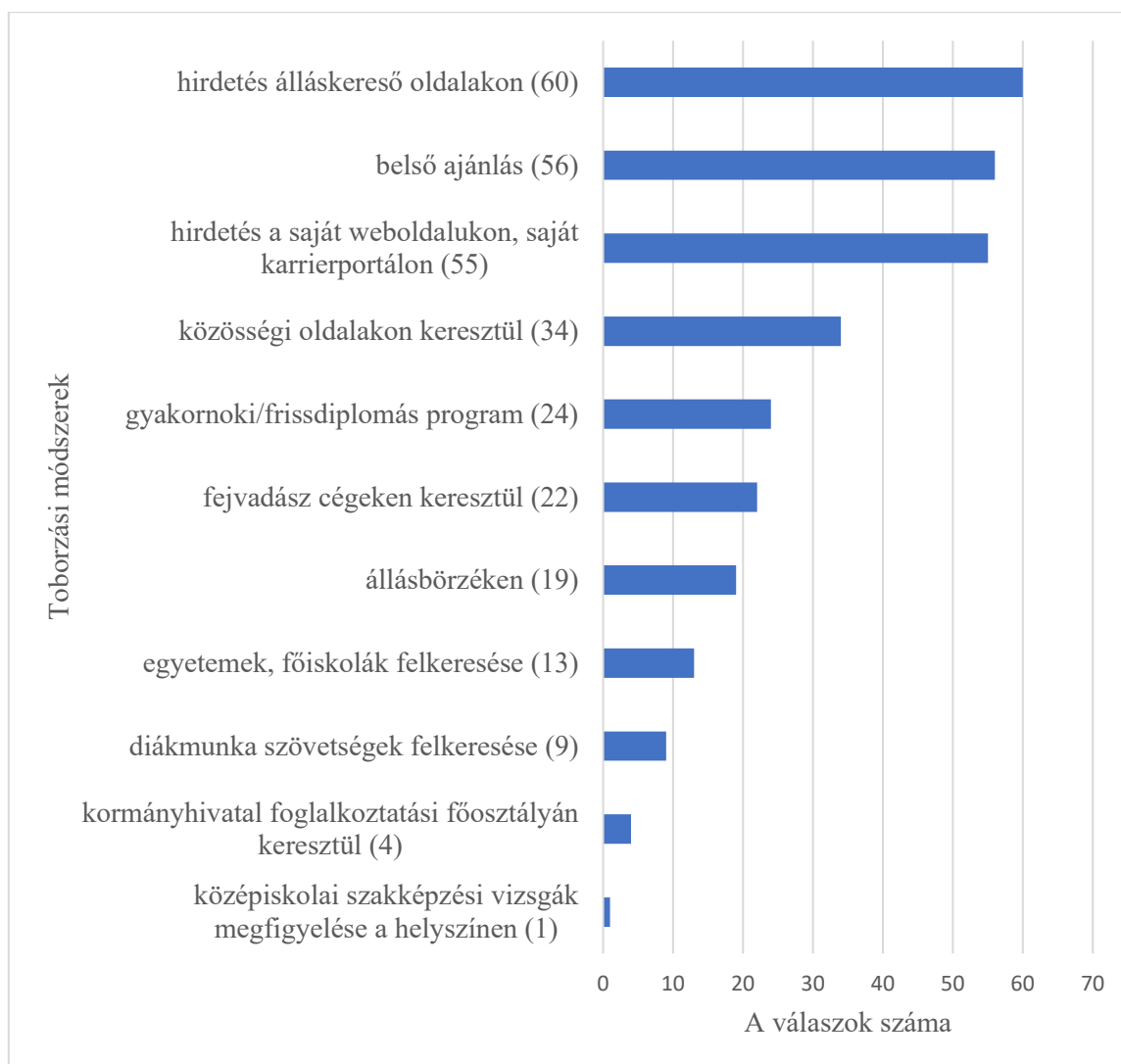
4.3.1 Toborzással, munkaerőkiválasztással, beilleszkedéssel kapcsolatos válaszok

A kitöltők többségében viszonylag nehéznek (43 fő – 53,8%), illetve nehéznek ítélték (25 fő – 31,3%) a megfelelő szakember megtalálását a legkeresettebb pozíciókra, ezt viszonylag könnyűnek csak 12 válaszadó gondolta (14,9%). A kérdőív értékelésébe beleszámítottam, ha viszonylag könnyűnek ítélték ezt. Bár sok tényezőtől függ a megfelelő munkatárs megtalálása, ugyanakkor lehetséges, hogy a pontot kapó szervezetek jobb munkáltatói szolgáltatásokat, fizetést és juttatásokat tudnak nyújtani, illetve egyéb előnyöket, például a jó hírnévvel rendelkező szervezetnél betölthető pozíciót, ezért összefüggőnek gondoltam a fentieket a fejlett szervezeti kultúrával.

A főbb toborzási módszerek a megkérdezettek munkahelyén a hagyományos módszerek, úgymint hirdetés állás kereső oldalakon (60 fő – 75%) vagy a saját weboldalon, karrierportálon (55 fő – 68,8%), illetve a második legnépszerűbb módszer a belső ajánlás (56 fő – 70%). Ezeket követi a közösségi oldalakon keresztül történő új munkatárs keresés (34 – 42,5%), illetve a gyakornoki program indítása (24 fő – 30%), fejevadász cégek megbízása (22 fő – 27,5%) és állásbörzéken való részvétel (19 fő – 23,8%). Viszonylag kevés esetben választják felsőoktatási intézmények, diákszövetségek felkeresését, és a kormányhivatalok foglalkoztatási főosztályainak segítségét is.

Ha minimum három hirdetési módot jelölt a cég, pontot adtam rá, mert a szélesebb körben megjelentetett hirdetések nagyobb fokú esélyegyenlőséget és diverzitást biztosíthatnak az új munkatársak kiválasztásánál. Emellett az adatok alapján magas a belső ajánlás lehetősége is, amely növelheti a bizalmat és lojalitást a régi munkatársak körében a szervezet iránt. Az is pozitívum, hogy a válaszadók közel kétharmada üzemeltet saját karrierportált, azaz lehetőséget teremtenek a humán erőforrás részleggel való közvetlen kapcsolatteremtésre, az álláshirdetéseknél bővebb információra a leendő munkahelyről. A módszerek részletes megoszlása a lenti ábrán látható.

3. ábra: Toborzási módszerek (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)



Az egyedi álláshirdetési felületeket kevés, összesen nyolc válaszadó jelölte meg: három esetben óriásplakáton hirdettek (ipar, bányászat, energia, gyártóipar ágazat), két esetben busz oldalán (ipar, bányászat, energia, gyártóipar és kultúra, oktatás, tudomány ágazat), egy esetben Youtube videók előtt futó hirdetést neveztek meg, illetve még két esetben jelölték meg a sajátos hirdetést, de nem nevezték meg a felületet (hírközlés, telekommunikáció ágazat).

A belépési bónusz, amely már az új munkatárs munkakezdésekor számára kifizetett egyfajta prémium, kevésbé elterjedt, 65 kitöltő (81,3%) nem tud ilyenről a munkahelyén, azonban 15 kitöltő (18,8%) szerint az ő szervezetükben van belépési bónusz. Az utóbbi csoportban kilenc válaszadó az ipar, bányászat, energia, gyártóipar, két-két válaszadó az informatika, illetve a hírközlés, telekommunikáció és egy-egy az egészségügyi, illetve közlekedés, szállítás ágazatból jelölte meg ezt a választ. Itt is pontot adtam, hiszen ez újszerű és vonzó megoldás

azért, hogy a kulcsfontosságú pozíciókra a szervezet megtalálja a megfelelő embert, illetve szintén erősíti a lojalitást, ha valahol ezzel fogadják a belépőket.

27 válaszadó jelölte meg, hogy az állásinterjúkon alkalmaz a munkahelyük valamilyen egyedi szempontot, módszert, amellyel az átlagosnál jobban szűrik a jelentkezőket. Ezért is számítottam pontot, mert hatékonyabb megoldás a valóban megfelelő munkatársat megtalálni a pozícióra, ha alkalmaznak ilyen módszereket, illetve esetenként segíthet kiszűrni például a szervezethez, csapathoz nem illeszkedő személyiségeket, a megfelelő légkör védelme érdekében. A válaszadók 12 konkrét szempontot adtak meg a kérdésnél:

- assessment center, többórás helyzetgyakorlaton alapuló kiválasztási módszer,
- szervezeti kultúrához való illeszkedés,
- a konkrét csapathoz való illeszkedés,
- adott pozícióhoz igazított szűrés,
- pszichológiai szűrés,
- személyiségteszt,
- biztonsági kockázat, pszichológiai profil,
- intelligencia teszt,
- kutatási tapasztalat,
- referencia,
- próbafeladat kiadása,
- távmunka elfogadása.

Az új belépők számára indított beilleszkedési programmal a válaszadók több mint felének a szervezete nem rendelkezik (43 – 53,8%), és 37 fő (46,2%) jelölte meg, hogy van ilyen programjuk. Ugyanakkor a válaszadók közel háromnegyede, 59 fő gondolja úgy, hogy a munkatársak tisztában vannak a vállalat jövőképeivel és értékeivel, és kevesebb mint harmaduk, 21 fő gondolja úgy, hogy nem ismerik a cégnél ezeket.

Vezetők számára szervezett képzési programmal 51 szervezet rendelkezik (63,7%), 29 szervezet nem (36,3%). Utóbbi visszajelzés arra vonatkozóan, hogy a válaszadók több mint harmadánál a szervezet nem tartja fontosnak, hogy a vezetőket fejlesszék, ezáltal jobban azonosulhassanak a vállalat értékeivel is, fejlődjenek vezetői kompetenciáik, soft skilljeik, amelyek által sikeresebb lenne a beosztottaikkal való együttműködés. Ugyanígy ezen képzés adhatna lehetőséget a munkahelyi bántalmazás mechanizmusának elsajátítására, hogy értsék,

hogy ilyen esetben a minél hamarabb történő megoldás a célravezető, és nem az esetek elhallgatása.

Nők számára tervezett karrierprogrammal a szervezetek többsége, 64 (80%) nem rendelkezik, csak 16 (20%) válaszadó jelölte meg, hogy rendelkezésre áll ilyen program a szervezetben, amely nagyon alacsony pozitív visszajelzési arány, tekintettel arra, hogy a nők a társadalom felét jelentik, egyben a legnagyobb létszámú kisebbség. A programmal rendelkezők az ipar, bányászat, energia, gyártóipar, hírközlés és telekommunikáció, kultúra, oktatás, tudomány, illetve kereskedelem, pénzügy és egészségügy ágazatokban dolgoznak. Az új belépők, vezetők és nők számára megvalósított programok, illetve a vállalat jövőképének és értékeinek megismertetése a dolgozókkal érték pontot a kérdőívben, mert ezek az intézkedések hozzájárulnak a fejlett szervezeti kultúra fenntartásához, a munkaerő elköteleződéséhez a szervezet iránt, továbbá az esélyegyenlőséghez.

4.3.2 Munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, munkahelyi jóllét szolgáltatások

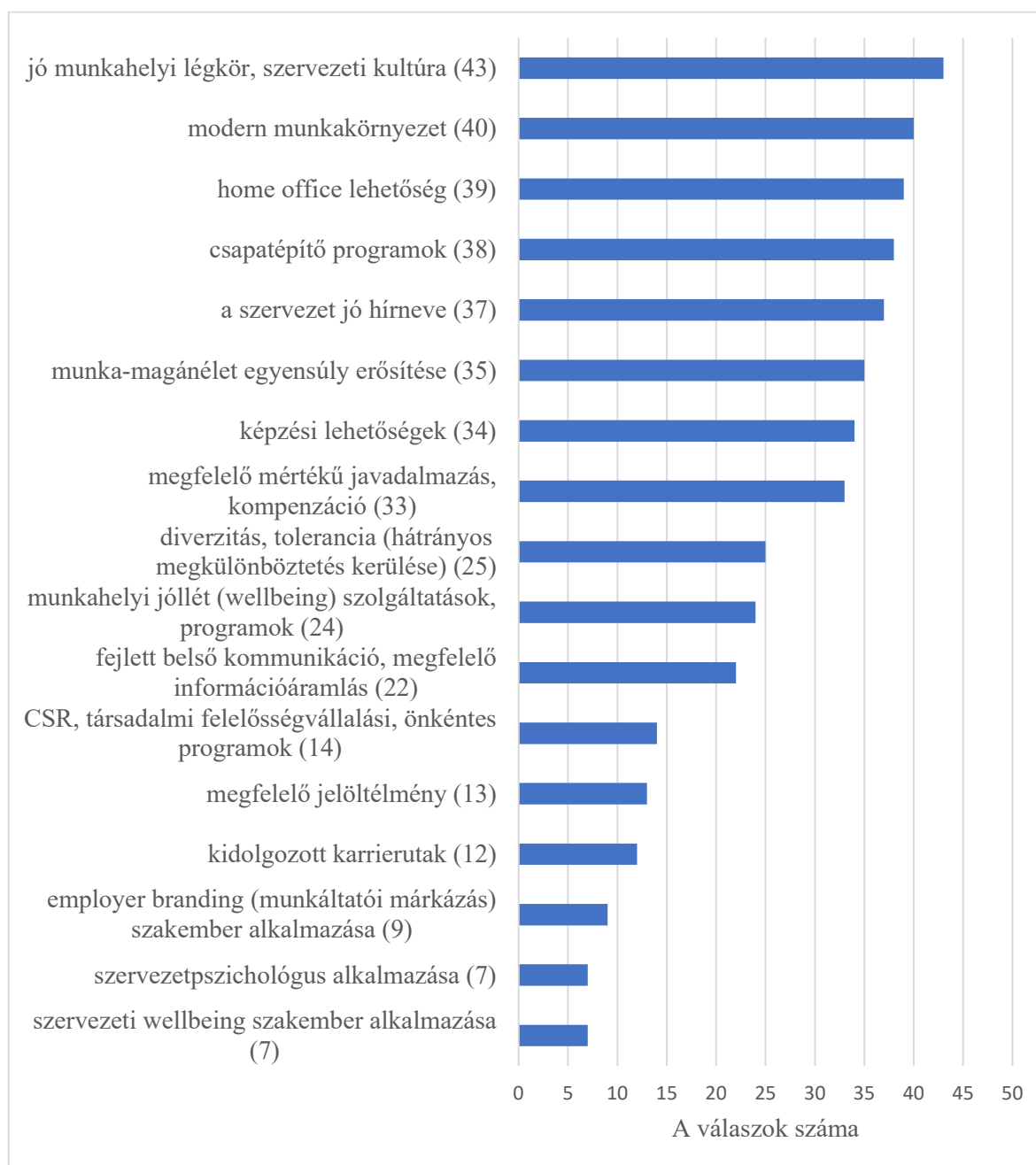
A COVID hatására 21 válaszadó munkahelyén következett be tartós változás a munkavállalóknak nyújtott előnyök terén, és ez jellemzően a hibrid munkavégzés, vagyis a részleges home office állandósulása lett. Egy válaszadó szerint vidéki egyetemistákkal is együtt tudtak működni a home office miatt. Egy válaszadó viszont úgy gondolja, hogy a járvány hatására többet követel meg a munkaadó a munkaidőn kívüli munkavégzés terén. Itt is pontot ért a home office, illetve hibrid munkavégzés megjelenése, megmaradása a szervezetben, amely jelzi a munkáltatói hozzáállás megváltozását a részleges otthoni munkavégzés kapcsán, illetve megelőlegezett bizalomnak számít.

A munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, illetve munkavállalók számára nyújtott szolgáltatások közül legtöbben, a válaszadók több mint fele, 43 személy a jó munkahelyi légkört, illetve szervezeti kultúrát nevezte hangsúlyosnak a saját munkahelyén. A kitöltők fele a modern munkakörnyezetet és a home office lehetőségét (39 fő) emelte ki, több mint 47%-uk (38 fő) pedig a csapatépítő programokat, a szervezet jó hírnevét (37 fő) és a munka-magánélet egyensúlyára való odafigyelést (35 fő) jelölte meg. Ezt követi a képzési lehetőségek (34 fő), a megfelelő mértékű javadalmazás, kompenzáció (33 fő), továbbá a diverzitás, hátrányos megkülönböztetés kerülése (25 fő) és a munkahelyi jóllét programok (wellbeing, 24 fő). Megfigyelhető, hogy a javadalmazást a kitöltők összességében nem tartják olyan mértékben megfelelőnek, mint a leggyakrabban említett jó légkör, home office lehetősége, modern

munkakörnyezet vagy a munka-magánélet szempontjaira fordított, munkáltató általi odafigyelést. A javadalmazással összefüggő hangsúly, illetve elégedettség csak a nyolcadik a nyújtott szolgáltatások értékelésében. Ezekből következhet, hogy a szervezetek mindezeket éppen a magasabb jövedelemre fordítandó összegek helyett nyújtják a munkatársaknak. Ugyanakkor igazolt, hogy nem minden esetben a jövedelem az egyetlen motiváló tényező, azonban fontos hangsúlyozni, hogy a munkáltató által nyújtott szolgáltatások önmagukban nem alkalmasak arra, hogy esetlegesen elmaradó fizetésemeléseket pótoljanak a dolgozók számára. A fentieknél már valamennyivel kevesebben tapasztalják a fejlett belső kommunikációt, kidolgozott karrierutakat, megfelelő jelöltélményt. Kevés a társadalmi felelősségvállalási, önkéntes program a válaszadók munkahelyén. Emellett ritka a szervezetpszichológus (öt válaszadó) és a munkahelyi mentálhigiénés szakember (négy válaszadó) alkalmazása.

Ahogy employer branding szakember pozícióban is kevés szervezet foglalkoztat munkavállalókat, azaz kevesen dolgoznak olyan vonzó munkáltatói arculat kialakításán, amely növeli a vállalat jó hírnevét a munkavállalók körében. Itt is mindössze négy szervezetben dolgozik ilyen munkatárs, leginkább az ipar, bányászat, energia, gyártás, hírközlés, telekommunikáció ágazatokban alkalmazzák a fent felsorolt szakembereket. Egy válaszadó jelölte meg egyéb válaszként, hogy olyan mental health, azaz lelki egészség címén kivehető napokkal rendelkeznek, amelyeket nem szükséges szabadnapként kiírniuk. A kérdésnél annyi pontszámot adtam a válaszolóknak, amennyi szolgáltatást jelöltek, összesen 17 pontot lehetett kapni, egy válaszadó jelölte meg az összeset, az ipar, bányászat, energia, gyártás kategóriából. A munkáltató által nyújtott szolgáltatások megoszlását a lenti ábra mutatja.

4. ábra: Munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, szolgáltatások (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)



A Google és más nagy technológiai cégek mintájára megjelenő munkahelyi jóllét szolgáltatások 1 – 5 pont közötti értékelése során a legnépszerűbb általában a munkahelyi jóllét programok nyújtása lett 4.54 pontos értékeléssel. A második az ingyen, korlátlan étel lehetősége a munkahelyen 3.98 ponttal, a harmadik a pihenőszoba 3.81 ponttal. A belsőépítészeti design már nem olyan népszerű 3.44 értékeléssel, és még kevésbé tartják fontosnak a válaszadók a játékok, például csocsóasztal kihelyezését (2.94 pont).

A kérdésre, hogy van-e bármilyen újító, szokatlan intézkedése a munkahelynek, amely bevezetés alatt áll náluk, nem érkezett egyértelműen pozitív válasz, 13 válaszadó jelölt meg már elérhető, alapvetően munkahelyi jóllét szolgáltatást, az alábbiakat:

- mentális egészség nap,
- pihenőszoba,
- rendszeres wellbeing programok,
- kutya barát munkahely,
- egészségnap,
- ingyen szűrővizsgálat havonta,
- masszázsfofot,
- tematikus ételkóstoló havonta, rendszeres nagyobb rendezvények csak a munkatársaknak,
- korlátlan ingyen kávéfogyasztás,
- korlátlan étel,
- edzőterem, fallabda pálya,
- 1:1 beszélgetés a HR-rel havonta,
- belsőépítészeti design.

Ezekért szintén számoltam pontot. Ugyanakkor megállapítható, hogy igazán újszerű megoldást egyik válasz sem jelent, mint például a Magyar Telekomnál bevezetett négy napos munkahét (amely megszűnt), vagy az Ingatlan.com által bevezetett, minden kolléga számára nyilvános fizetési lista, amelyhez a munkatársak túlnyomó többsége csatlakozott.

Szervezetfejlesztési tanácsadó cég szolgáltatását 21 válaszadó munkahelye vette már igénybe (26,3%), közel háromnegyedük viszont nem. Itt is számoltam pontot az igénybevételért, mert az ilyen jellegű tanácsadásra való pénzügyi ráfordítás jelzi, hogy az adott szervezet számára fontos a szervezeti kultúra fejlesztése, és hajlandó ennek érdekében rendszerszintű változtatásokat bevezetni.

4.3.3 Munkahelyi bántalmazás megelőzése

A névtelenséget biztosító, kihelyezett panaszláda a válaszolók negyedénél, 20 személy munkahelyén áll a munkatársak rendelkezésére, háromnegyedüknél ezt nem alkalmazzák. 50

(62,5%) kitöltő válaszolta, hogy a fluktuációt viszont nyomonköveti a munkahely, és 30 esetben nem követik a fluktuáció alakulását sem.

A munkahelyi bántalmazás, azaz mobbing témaköréből leggyakrabban a kiégéssel találkoztak a kitöltők 51 esetben, a mikromenedzseléssel 46 esetben, illetve a szomatizációval 39 esetben.

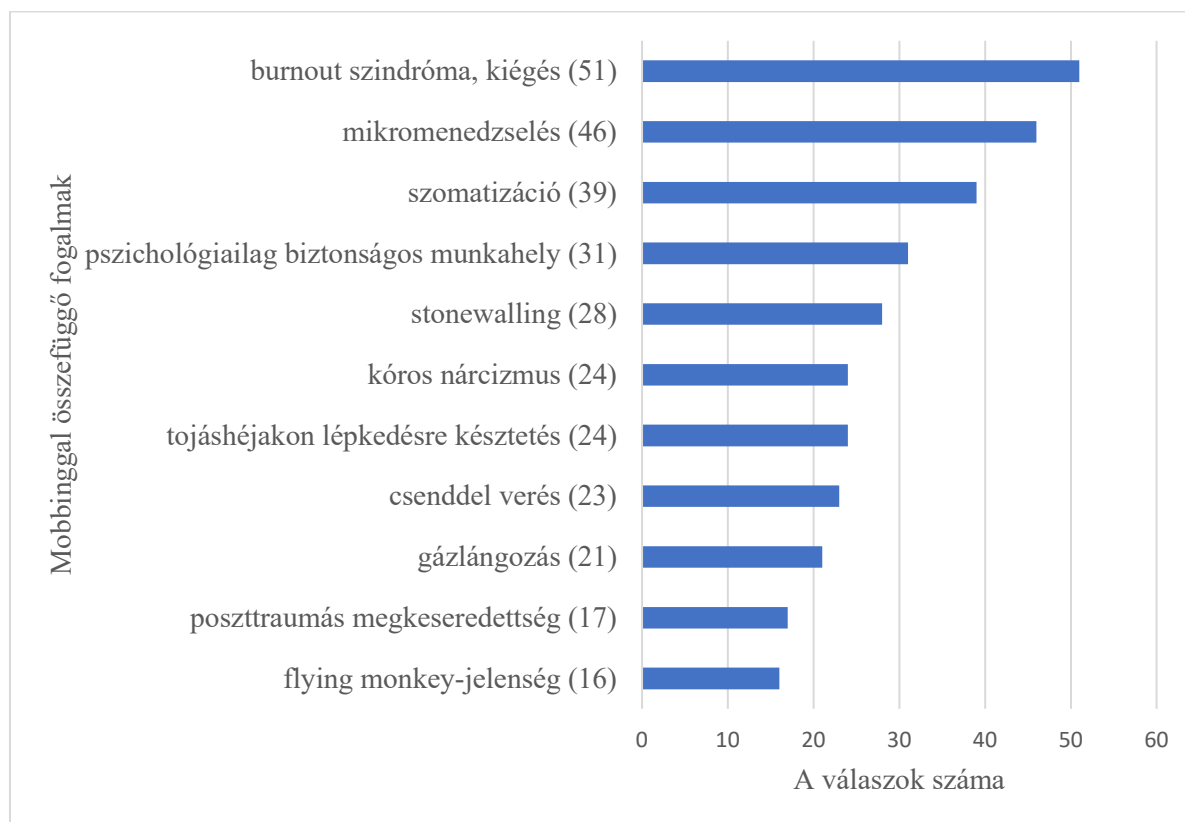
A válaszok részletesen az egyes, mobbinggal összefüggő fogalmak kapcsán:

- burnout szindróma, kiégés (51 fő, 63,7%),
- mikromenedzselés (46 fő, 57,5%),
- szomatizáció (39 fő, 48,8%),
- stonewalling (24 fő, 30%)
- kóros nárcizmus (Bánki, 2018) (23 fő, 28,7%),
- gázlángozás (21 fő, 26,3%),
- poszttraumás megkeseredettség (17 fő, 21,3%),
- flying monkey, repülő vagy szárnyas majom jelenség (16 fő, 20%),
- pszichológiailag biztonságos munkahely.

Itt akkor számoltam pontot a szervezeti kultúra fejlettségéhez kapcsolódóan, ha a válaszadó tudja, hogy dolgozott már pszichológiailag biztonságos munkahelyen, hiszen így van összehasonlítási alapja, ha például új munkahelyen kezd dolgozni, ahol mindez megfelelő igazodási pont lehet számára az adott szervezeti kultúra fejlettségének felmérésében.

31 válaszadó találkozott pszichológiailag biztonságos munkahellyel, ami 38,8%-ot, azaz valamivel több mint a harmadát jelenti az összes kitöltőnek. Azonban ez azt is jelenti, hogy a válaszadók 61,2%-a nem dolgozott még olyan szervezetben, amelyet pszichológiailag biztonságosnak ítélt volna, amely nagyon rossz arány. A kérdésre a válaszokat részletesen a lenti ábra mutatja be.

5. ábra: Kitöltők által ismert mobbing esetek (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)



Nem rendelkezik antimobbing tervvel a legtöbb szervezet 64 esetben (80%). A kitöltőknek csak közel ötöde, 16 válaszadó jelölte meg, hogy rendelkeznek ilyen tervvel, utóbbiért számítottam pontot. Antimobbing tervvel többségében, tíz esetben az ipar, bányászat, energia, gyártóipar ágazatban tevékenykedő szervezetek rendelkeznek, két informatikai cég és egy-egy hírközlési, telekommunikáció, egészségügyi, pénzügyi, illetve kulturális, oktatási és tudományos ágazatban tevékenykedő cég.

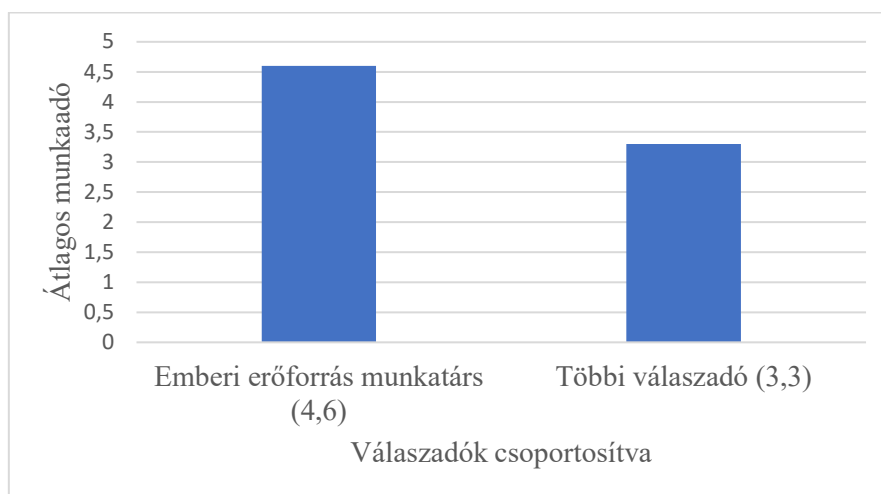
4.3.4 Humán erőforrás munkatársak válaszainak összehasonlítása a többi kitöltő válaszaival

Tíz fő humán erőforrás munkatárs töltötte ki a kérdőívet, köztük egy középvezető. Ketten közülük a közszférában dolgoznak, nyolcan a versenyszférában. A szervezeteik a válaszaik alapján szerteágazó pontszámokat kaptak a szervezeti kultúra fejlettségét tekintve, 4 ponttól a 25 pontig terjedően. Ez alapján az átlagos pontszámuk 7,8, azaz a mérsékelten fejlett szervezeti kultúrához tartoznak. Az alsó és felső 20%-ot levonva az átlaguk 6,2%-ra csökken, még éppen

a mérsékelt fejlett szervezeti kultúra kategóriában maradván. A többi kitöltő, többségében egyéb szellemi munkatárs átlagos pontszáma ezzel szemben 11. Az alsó és felső 20%-ot levonva az ő átlaguk 10,4%-ra csökken, amely mindkét esetben a fejlett szervezeti kultúra kategóriát jelenti. Azaz az egyéb szellemi munkaerő és vezető beosztásban dolgozó munkatársak fejlettebb szervezeti kultúráról számoltak be, mint a humán erőforrás munkatársaként dolgozó válaszadók.

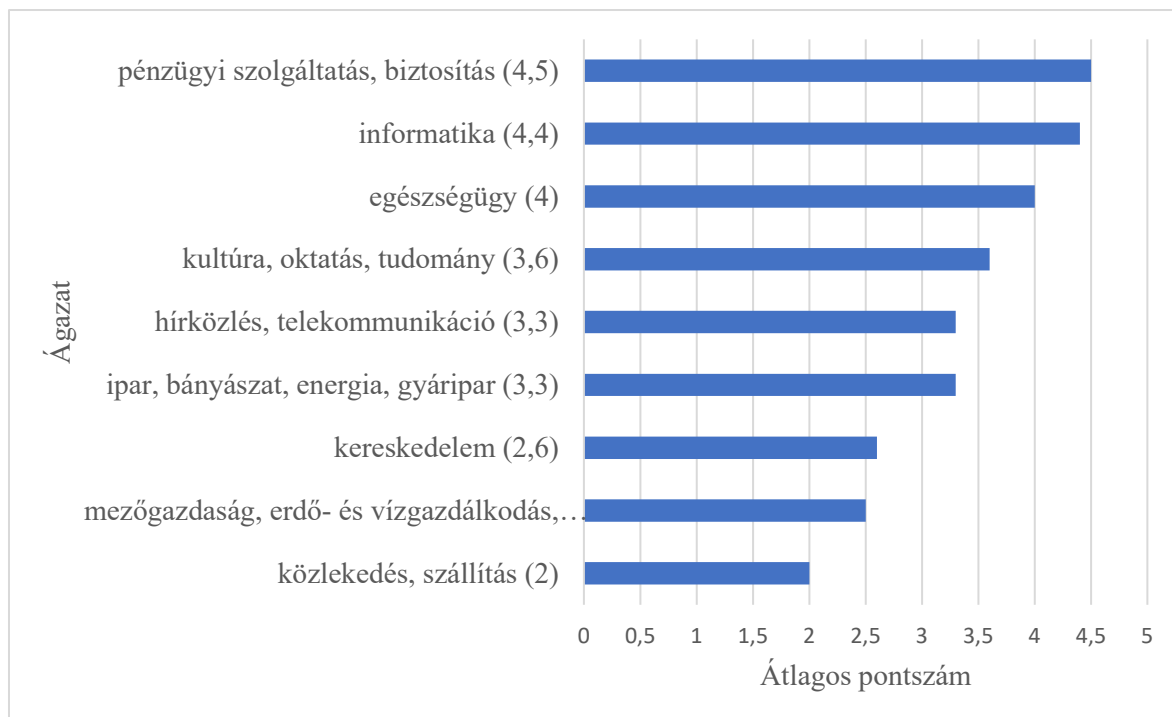
A munkahelyi bántalmazás terén a humán erőforrás munkatársak több mobbing eset ismeretéről számoltak be, mint a többi kitöltő. A mobbinggal összefüggő fogalmak kapcsán az általuk tapasztalt esetek átlagpontszáma 4,6, míg a 70 fő, többségében egyéb szellemi munkavállaló átlagpontszáma 3,3. Utóbbiak 49 esetben ötnél kevesebb mobbing esettel találkoztak, 12 kitöltő soha nem találkozott ilyennel. 21 kitöltő ötnél több esettel találkozott, négyen közülük tíz féle esettel a felsoroltak közül. A humán erőforrás dolgozók csoportját elkülönítve a többi válaszadótól a lenti ábra szerint alakulnak a két csoport által megismert mobbing esetekre kapott pontszámok.

6. ábra: Humán erőforrás munkatársak és a többi kitöltő által ismert mobbing esetek átlagos pontszámai (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=10 + 70$)



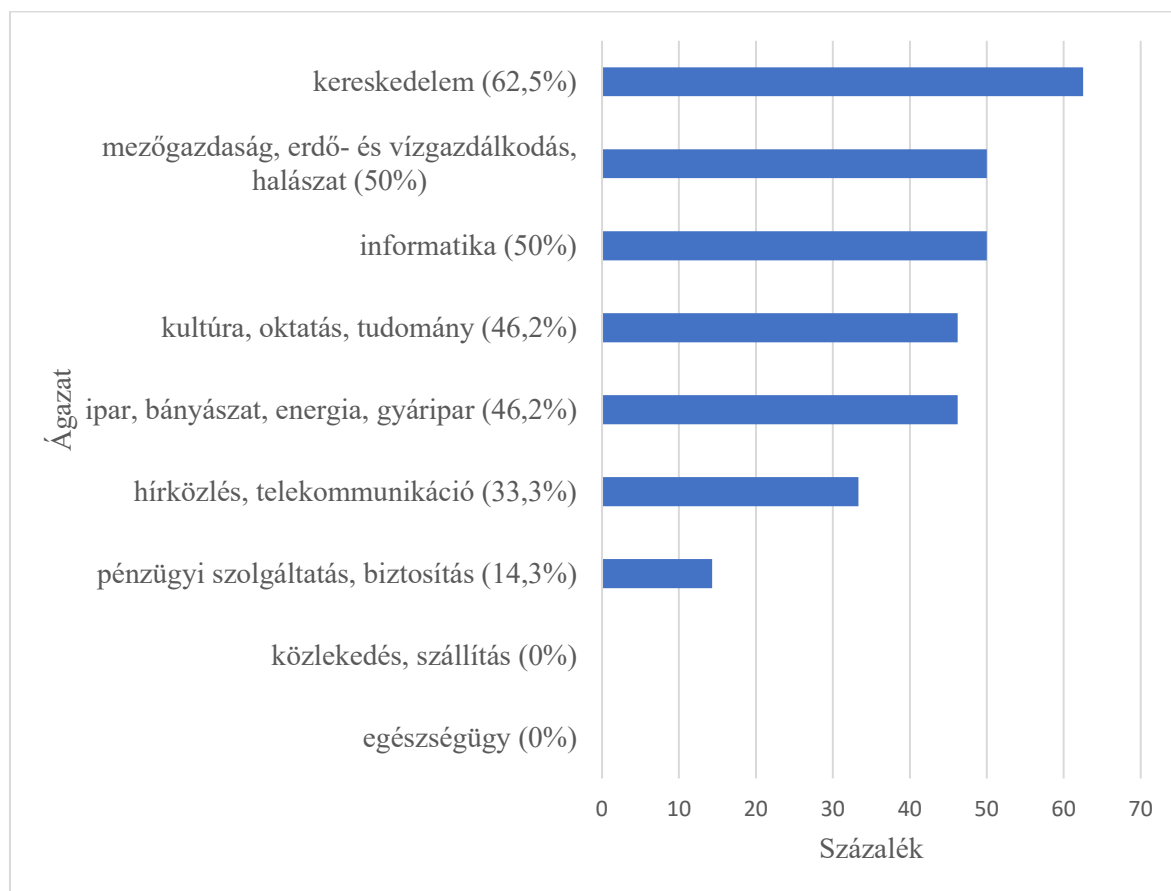
A kérdés viszont az általuk valaha látott összes mobbingesetre vonatkozott, így a válaszok nem köthetőek a jelenlegi munkahelyükhöz. Az alábbi ábra mutatja be részletesen ezeknek az átlagát ágazatonként.

7. ábra: Kitöltők által ismert mobbing esetek átlaga ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$)



Ugyanakkor a pszichológiailag biztonságos munkahely esetében a humán erőforrás munkatársak kevesebb, mint harmada jelölte meg, hogy találkozott már ilyen szervezettel (három fő a tízből). A többi kitöltő esetében ennél jóval több, 29 fő (41,4%) jelölte meg a 70 főből, hogy ismert ilyen munkahelyet. Kérdés az is, hogy mi az oka az eltéréseknek, amely miatt a humán erőforrás munkatársak ezt szigorúbban ítélik meg, miközben nagyrészt az ő részlegük felelőssége, hogy egy munkahelyet pszichológiailag biztonságossá tegyenek. Azért is különös a válaszuk, mert inkább tőlük lehetne arra számítani, hogy a szervezetüket akár jobb színben próbálják feltüntetni egy kérdőívben, mint a valóság, de itt ez sem jelenik meg, tízből hét humán erőforrás munkatárs szerint ő még nem találkozott pszichológiailag biztonságos munkahellyel. Az alábbi ábra mutatja be, hogy ágazatonként a válaszadók hány százaléka ismert olyan munkahelyet, amelyre illik a kifejezés.

8. ábra: A pszichológiailag biztonságos munkahely ismertségének aránya ágazatonként
(forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) (n=80)



Az utolsó kérdésnél szerettem volna tudni, hogy van-e olyan tapasztalat, amelyet megosztanának még a kérdőívben, hogy további, a szervezetüket, helyzetüket érintő információkhoz jussak, amelyek relevánsak a válaszadók megértése kapcsán. Ezért nem kötelező kérdésként adtam meg a lehetőséget, hogy aki szeretné, a saját szempontjait jobban kifejtse a kérdőív végén. A kérdésre hét kitöltő válaszolt, az alábbi válaszok érkeztek:

„Több munkahely tapasztalataiból jelöltem be a mobbing különböző verzióit. Dolgoztam multinál, KKV-nál, pár fős cégnél, közszférában, de sajnos az utolsó pont, a nyílt kommunikáció egyik helyen sem volt jellemző. A KKV-cégeknél a legrosszabb a helyzet” – szellemi munkatárs, közszféra, kultúra, tudomány, oktatás ágazat.

„A szervezet határokon átnyúlik és a budapesti csapat normális, de a headquarter/külföldi annyira nem. Szerencse a távolság. Ez meg egy kis start-up szerű cég, nincs kiforrott szervezet” – szellemi munkatárs, informatikai cég.

„Engem nem főnök, hanem kolléga piszkált olyan szinten, ami már lehet, hogy mobbingnak számít. Nem csináltak vele semmit, hallgatott a főnök is, a csapat többi tagja is” - egyéb szellemi munkavállaló, iparban tevékenykedő középvállalat.

„Ageizmust tapasztaltam, konfliktus volt a Z-generáció és az idősebb kollégák között - fiatalok gúnyolódtak idősebb (nem sokkal) kollégákkal” – tulajdonos, mikrovállalkozás, kultúra, tudomány, oktatás ágazat.

„Hosszú sztori, lényeg, hogy ilyenre a HR nincs felkészülve, nem tudják kezelni a mérgező helyzetet” - HR munkatárs, iparban tevékenykedő középvállalat.

„A kiválasztáskor az 50 + korosztály is lehetőséget kap, akik nemcsak szakértelmükkel, de tapasztalatukkal is erősítik a csapatot” – szellemi munkatárs, informatikai kisvállalat.

„Nagyon különbözik a mutatott szervezeti kép és a valóság” – szellemi munkatárs, nonprofit szervezet.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A kutatás elkészítése és elemzése során az alábbi feltevések valóságát terveztem alátámasztani.

H1: Feltételezem, hogy a munkahelyi jóllét az informatika és telekommunikáció ágazatokban inkább kiemelt fontosságú szolgáltatás a humán erőforrás részleg részéről, mint más ágazatokban.

A kutatás során a legfejlettebb szervezeti kultúrával azok a vállalkozások rendelkeztek, amelyek az ipar, bányászat, energia, gyártás, valamint az informatika és a hírközlés, telekommunikáció ágazatokban tevékenykednek. A közlekedés, szállítás ágazat cégei is magas pontszámot kaptak, de mivel onnan két válasz érkezett, így kevés a rendelkezésre álló adat, amelyből következtetéseket lehet levonni. Míg a másik két kategóriából 26, illetve 16 válasz érkezett. Ezek alapján a feltevés megerősítést nyert.

H2: Feltételezem, hogy a munkahelyi jóllét intézkedéseket a fizetések és juttatások emelése helyett alkalmazzák a vállalatok, ezen belül is inkább a cég számára többletköltséget nem jelentő intézkedést választanak.

Megfigyelhető, hogy a javadalmazást a kitöltők összességében nem tartják olyan mértékben megfelelőnek, mint a leggyakrabban említett jó légkör, home office lehetősége, modern munkakörnyezet vagy a munka-magánélet szempontjaira fordított cég általi odafigyelést. A javadalmazással összefüggő hangsúly, illetve elégedettség csak a nyolcadik a nyújtott szolgáltatások értékelésében. A sorrend alapján látható, hogy olyan engedményeket nyújtanak az alkalmazottnak, amelyek nem kerülnek pénzbe, illetve a fizetésemelés helyett elsősorban jó légkört, a munkavégzés módjával, idejével kapcsolatos kedvezményeket igyekeznek inkább biztosítani. Ezekből következhet, hogy a szervezetek mindezeket éppen a magasabb jövedelemre fordítandó összegek helyett nyújtják a munkatársaknak. Bár igazolt, hogy nem minden esetben a jövedelem az egyetlen motiváló tényező, azonban fontos hangsúlyozni, hogy a munkáltató által nyújtott szolgáltatások önmagukban nem alkalmasak arra, hogy esetlegesen elmaradó fizetésemeléseket pótoljanak a dolgozók számára.

Emellett a kifejezetten újdonságnak számító wellbeing programok a tizedik helyre kerültek. Ennek oka az is lehet, hogy még kialakulóban van ezen programok alkalmazása, de lehetséges az is, hogy ezek szintén költséggel járnak, emiatt is választhatják a munkaadók inkább a home office lehetőséget és munkaidő kedvezményeket. A jó munkahelyi légkör fontos tényező,

viszont a fentiekkel összefüggésben azért is állhat a hangsúlyos tényezők között az első helyen, mert szintén a jelentősebb fizetésemelés elmaradása miatt a vezetők ehelyett a jó légkör elérésére törekednek.

Az egyes kérdések alapján körvonalazható egy kialakult kép a kérdőívet kitöltők szervezeteiről, illetve a modern humán erőforrás tevékenységről, főként az olyan új irányokról, mint a munkahelyi jóllét programok és az employer branding alkalmazása. A szélesebb körben megjelentetett hirdetések nagyobb fokú esélyegyenlőséget és diverzitást biztosíthatnak az új munkatársak kiválasztásánál. Emellett az adatok alapján magas a belső ajánlás lehetősége is, amely növelheti a bizalmat és lojalitást a régi munkatársak körében a szervezet iránt. Az is pozitívum, hogy a válaszadók közel kétharmada üzemeltet saját karrierportált, azaz lehetőséget teremtenek a humán erőforrás részleggel való közvetlen kapcsolatteremtésre, az álláshirdetéseknél bővebb információ nyújtására a leendő munkahelyről.

A belépési bónusz is újszerű és vonzó megoldás azért, hogy a kulcsfontosságú pozíciókra a szervezet megtalálja a megfelelő embert, illetve a lojalitást szintén erősíti, ha valahol ezzel fogadják a belépőket.

H3: Feltételezem, hogy a HR munkatársak több esetet ismernek a mobbing terén, mint az egyéb szellemi munkaerő.

A válaszadók több mint 40%-ánál a szervezet nem tartja fontosnak, hogy a vezetőket fejlesszék, mélyíthessék tudásukat a vállalat értékeiről, ezáltal jobban azonosulhassanak vele, fejlődjenek vezetői kompetenciáik, soft skilljeik, amelyek által sikeresebb lenne a beosztottaikkal való együttműködés. Ugyanígy ezen képzés adhatna lehetőséget a munkahelyi bántalmazás mechanizmusának megtanítására, hogy értsék azt, hogy ilyen esetben a minél hamarabb történő megoldás a célravezető, és nem az esetek elhallgatása.

Nők számára tervezett karrierprogrammal a szervezetek többsége, 85,9% nem rendelkezik, csak kilenc (14,1%) válaszadó jelölte meg, hogy rendelkezésre áll ilyen program a szervezetben, amely nagyon alacsony pozitív visszajelzési arány, tekintettel arra, hogy a nők a társadalom felét jelentik, egyben a legnagyobb létszámú kisebbség. Ők az ipar, bányászat, energia, gyártás, hírközlés és telekommunikáció, kultúra, oktatás, tudomány, illetve kereskedelem, pénzügy és egészségügy ágazatokban dolgoznak. Az új belépők, vezetők és nők számára megvalósított programok, illetve a vállalat jövőképe és értékeinek megismertetése a dolgozókkal hozzájárulnak a fejlett szervezeti kultúra fenntartásához, a munkaerő elköteleződéséhez a szervezet iránt, továbbá az esélyegyenlőséghez.

Még kevés esetben alkalmaznak külön szakembert azért, hogy munkahelyi szolgáltatásként nyújtsák a kollégáknak, és fejlesszék a szervezeti kultúrát. Ez szintén nem segíti a munkahelyi bántalmazás megakadályozását sem, pedig a szakember támogatná a humán erőforrás részleget antimobbing terv készítésében. Sokat elmond az idézet egy HR munkatárstól, aki maga is úgy véli, hogy a humán erőforrás munkatársak nincsenek minden esetben felkészülve a mobbing helyzetek felismerésére, kezelésére.

Ugyanakkor a munkahelyi bántalmazás terén a humán erőforrás munkatársak több mobbing eset ismeretéről számoltak be, mint a többi kitöltő. A mobbinggal összefüggő fogalmak kapcsán az általuk tapasztalt esetek átlagpontszáma 4,6, míg a 70 fő, többségében egyéb szellemi munkavállaló átlagpontszáma 3,3. Utóbbiak 49 esetben ötnél kevesebb mobbing esettel találkoztak, 12 kitöltő soha nem találkozott ilyennel. 21 kitöltő ötnél több esettel találkozott, négyen közülük tíz féle esettel a felsoroltak közül.

A szakirodalom és a kutatás tapasztalatai alapján elmondható, hogy a vizsgált cégek egy részénél már megjelentek a modern, munkahelyi jóllétet szolgáló intézkedések, és ötödük rendelkezik antimobbing tervvel is. Viszont szükség lenne ezen folyamat felgyorsítására, a modern HR eszközök minél szélesebb körű alkalmazására a versenyszférában, amelynek profit orientáltsága ösztönzően kellene, hogy hasson erre a fejlődésre. Így könnyebben találhatnak új munkaerőt a vállalatok, és hosszabb távon is képesek lesznek megtartani a munkatársaikat.

6. ÖSSZEFOGLALÁS

Szakedolgozatomban arra kerestem a választ, hogy a munkaerőmegtartási törekvések hogyan járulnak hozzá a lojalitás és szervezeti célok eléréséhez, a kapcsolódó szakirodalom feldolgozása során. Ezenkívül kérdőíves kutatást indítottam humán erőforrás és egyéb szellemi munkatársak körében, amelyben felmértem az általuk tapasztaltakat, továbbá elsősorban az ipar, bányászat, energia, gyártóipar, illetve informatikai-hírközlési ágazatban tevékenykedő szervezetek és más ágazatok között tapasztalható eltéréseket.

A kérdőíves kutatás értékelése alapján elmondható, hogy a munkahelyi jóllét az informatika és telekommunikáció ágazatokban inkább kiemelt fontosságú a humán erőforrás részleg részéről, mint más ágazatokban. A kutatás során a legfejlettebb szervezeti kultúrával azok a vállalkozások rendelkeztek, amelyek az ipar, bányászat, energia, gyártóipar, valamint az informatika és a hírközlés, telekommunikáció ágazatban tevékenykednek.

A munkaerőmegtartással összefüggő tényezők közül a javadalmazást a kitöltők összességében nem tartják olyan mértékben megfelelőnek, mint a leggyakrabban említett jó légkört, home office lehetőségét, modern munkakörnyezetet vagy a munka-magánélet szempontjaira fordított cég általi odafigyelést. A javadalmazással összefüggő hangsúly, illetve elégedettség csak a nyolcadik a nyújtott szolgáltatások értékelésében. Emellett a kifejezetten újdonságnak számító wellbeing programok a tizedik helyre kerültek. A sorrend alapján látható, hogy a munkáltatók inkább olyan engedményeket nyújtanak az alkalmazottaknak, amelyeknél nem merül fel jelentős költség, illetve a fizetésemelés helyett elsősorban jó légkört, a munkavégzés módjával, idejével kapcsolatos kedvezményeket igyekeznek inkább biztosítani.

A munkahelyi bántalmazás terén a humán erőforrás munkatársak több mobbing eset ismeretéről számoltak be, mint a többi kitöltő. A mobbinggal összefüggő fogalmak kapcsán az általuk tapasztalt esetek átlagpontszáma 4,6, míg a 70 fő, többségében egyéb szellemi munkavállaló átlagpontszáma 3,3. Utóbbiak 49 esetben ötnél kevesebb mobbing esettel találkoztak, 12 kitöltő soha nem találkozott ilyennel. 21 kitöltő ötnél több esettel találkozott, négyen közülük tíz féle esettel a felsoroltak közül.

A szakirodalom és a kutatás tapasztalatai alapján elmondható, hogy a vizsgált cégek egy részénél már megjelentek a modern, munkahelyi jóllétet szolgáló intézkedések, és ötödük rendelkezik antimobbing tervvel is. Viszont szükség lenne ezen folyamat felgyorsítására, a modern humán erőforrás eszközök minél szélesebb körű alkalmazására a versenyszférában, amelynek profit orientáltsága ösztönzően kellene, hogy hasson erre a fejlődésre. Így

könnyebben találhatnak új munkaerőt ezen vállalatok, és hosszútávon is képesek lesznek megtartani a munkatársaikat.

A szakdolgozatban felvetettek további kutatásra adnak lehetőséget, amelyek a nemzetközi humán erőforrás jó gyakorlatok alkalmazásával keresnek megoldást a hazai munkaerőmegtartás fejlesztésére.

7. IRODALOMJEGYZÉK

Aronson, E. (2008): *A társas lény*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Árvai, B. (2023): dreamjobs.hu, Kiderült: tényleg a főnökeik miatt mondanak fel leggyakrabban a fehérgallérosok! *DreamJobs állásportál* [online], április 18. Elérhető: <https://dreamjobs.hu/hu/blog/post/kiderult-tenyleg-a-fonokeik-miatt-mondanak-fel-leggyakrabban-a-fehergallerosok> [Hozzáférés dátuma: 2024.09.12.], http1

Bakacsi, Gy., Bokor, A., Császár, Cs., Gelei, A., Kováts, K., Takács, S. (2006): *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Bánki, Gy. (2018): *A legnagyobb könyv a nárcizmusról*, Budapest: Ab Ovo Kiadó

Bencsik, A. (2005): Dolgozói elégedettség – a szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező, *Vezetéstudomány*, 6. sz. 41-48., s.l.: Budapesti Corvinus Egyetem

Bodnár, É., Kovács, Z., Sass, J. (2011): *Munka- és szervezetpszichológia*, Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem

Bratton, J., Gold, J. (2017): *Human Resource Management: Theory and Practice*, London: Palgrave

Buda, B. (2021): A vezetők mentálhigiénéje. In: Klein, S., (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, 8. jav. kiad., Budapest: EDGE 2000 Kiadó. pp. 201-217.

Chen, Y., Qiang, W., Lee, F. (2024): Leader trait affective presence and safety behaviors: The role of work engagement, *Safety Science, ScienceDirect, Elsevier*, 2024(169), p 7, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106339>

Csikszentmihályi, M. (2001): *Flow – Az áramlat*, Budapest: Akadémiai Kiadó

Csikszentmihályi, M. (2007): *A fejlődés útjai*, [s.l.]: Libri Kiadó

Farkas, F., László, Gy., Karolinyi, M., Poór, J. (2010): *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*, Budapest: Complex Kiadó

Fehér, J. (2011): *Emberi erőforrás rendszerek és módszerek*, Gödöllő: Szent István Egyetem

Füredi, J. (2021): *Elég! Kiegytem. Most hogyan tovább?*, Budapest: Kulcslyuk Kiadó

Goleman, D. (2008): *Érzelmi intelligencia*, Budapest: Háttér Kiadó

Gyökér, I. (2001): *Humán erőforrás-menedzsment*, Budapest: Műszaki Kiadó

Hael, M., Belhaj F., A., Zhang, H. (2024): Organizational learning and innovation: A bibliometric analysis and future research agenda, *Heliyon, ScienceDirect, Elsevier*, 2024(10), p 22, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e31812>

- Heidrich, B. (2001): *Szervezeti kultúra és interkulturális menedzsment*, [s.l.]: Bíbor Kiadó
- Juhász, I., Matiscsákné, Lizák, M. (2013): *Emberi erőforrás – gazdálkodás*, Eger: dr. Kis-Tóth Lajos
- Kaucsek, Gy. & Simon, P. (2021): Pszichoterror a munkahelyen. In: Klein, S., (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, 8. jav. kiad., Budapest: EDGE 2000 Kiadó. pp. 539-560.
- Kiderült, mitől és mennyire stresszesek a magyar munkavállalók. (2014) *Semmelweis Egyetem*, [online], május 22. Elérhető: <https://semmelweis.hu/hirek/2014/05/22/kiderult-mitol-es-mennyire-stresszesek-a-magyar-munkavallalok/> [Hozzáférés dátuma: 2024.09.12.], http2
- Klein, S. (2021): A munkatevékenység motivációja. In: Klein, S., (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, 8. jav. kiad., Budapest: EDGE 2000 Kiadó. pp. 295-316.
- Klein, S. (2021): A munkával való elégedettség. In: Klein, S., (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, 8. jav. kiad., Budapest: EDGE 2000 Kiadó. pp. 345-363.
- Kovács, B., (2024): *A munkahelyi bántalmazás, azaz mobbing vizsgálata* [Szakdolgozat], Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem, Munkahelyi mentálhigiéne szakirányú továbbképzés, 33 - 46.
- Magura, I. (2011): *Szervezetfejlesztés*, [s.l.]: Szent István Egyetem
- Manroop, L., Zheng, H., Malik, A., Milner, M., Schulz, E., Banerji, K. (2023): Human resource management in times of crisis: Strategies for a post-COVID-19 workplace, *Organizational Dynamics, ScienceDirect, Elsevier*, p 8, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101060>
- Mello, A., J. (2006): *Strategic Human Resource Management*, United States of America: Stratford Publishing Services
- Mudannayake, B., Bhanugopan, R., Maley, J., F. (2024): Unlocking team excellence: The transformative power of work engagement, career commitment, and role innovation Amidst conflict, *Heliyon, ScienceDirect, Elsevier*, 2024(10), 15 p, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27259>
- Peters, J., T. & Waterman, R., H. (1986): *A siker nyomában*, [s.l.]: Kossuth Kiadó
- Pynes, E., J. (2009): *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations: A Strategic Approach*, San Francisco: Jossey-Bass
- Redman, T., Wilkinson, A. (2008): *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases*, Harlow: Pearson Education Limited
- Reece, B., Reece M. (2016): *Effective Human Relations: Interpersonal And Organizational Applications*, United States of America: Houghton Mifflin Company
- Schwickerath, J. & Holz, M. (2014): *Mobbing – a munkahelyi pszichoterror*, [s.l.]: Z-Press Kiadó

Szalay, Á. (2024): Quiet quitting: munkahelyi trend vagy egy társadalmi változás előszele? Új Egyenlőség [online], július 28. Elérhető: https://ujegyenloseg.hu/quiet-quitting-munkahelyi-trend-vagy-egy-tarsadalmi-valtozas-eloszele/?fbclid=IwY2xjawFOsFpleHRuA2FlbQIxMQABHbc9z2E8D6FUJiV9IK2X4BT_7S9OtzqOyirexEkQyrIE8sihfzXr4OL8tg_aem_0lusS44ifEtlzLVXCD7NBw
[Hozzáférés dátuma: 2024.09.12.], http3

Török, L. G. (2021): A szervezeti kultúra. In: Klein, S., (szerk.): *Vezetés- és szervezetpszichológia*, 8. jav. kiad., Budapest: EDGE 2000 Kiadó. pp. 481-507.

Zhang, Y., Whang, W., Mi, L., Huang, C., Xiao, H., Shang, K., Qiao, L., Wang, L. (2022): Organizational resilience in development: A systematic review based on bibliometric analysis and visualization, *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *Heliyon*, *ScienceDirect*, *Elsevier*, 2022(83), p 18, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.103408>

8. TÁBLÁZATOK ÉS ÁBRÁK JEGYZÉKE

Táblázatok

- 1. táblázat:** A kérdőívet kitöltők szervezetükben betöltött pozíciói (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 27. oldal
- 2. táblázat:** Válaszok száma ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 28. oldal
- 3. táblázat:** A kérdőívet kitöltők munkahelyeinek tavaly évi bevétele (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 29. oldal
- 4. táblázat:** Átlagos pontszámok ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 31. oldal

Ábrák

- 1. ábra:** A kitöltők aránya a szervezet létszáma szerint (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 29. oldal
- 2. ábra:** Átlagos pontszámok szervezet típusonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 31. oldal
- 3. ábra:** Toborzási módszerek (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 33. oldal
- 4. ábra:** Munkaerőmegtartással összefüggő tényezők, szolgáltatások (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 37. oldal
- 5. ábra:** Kitöltők által ismert mobbing esetek (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 40. oldal
- 6. ábra:** Humán erőforrás munkatársak és a többi kitöltő által ismert mobbing esetek átlagos pontszámai (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=10 + 70$), 41. oldal
- 7. ábra:** Kitöltők által ismert mobbing esetek átlaga ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 42. oldal
- 8. ábra:** A pszichológiailag biztonságos munkahely ismertségének aránya ágazatonként (forrás: saját szerkesztés a válaszok alapján) ($n=80$), 43. oldal

9. MELLÉKLET

1. melléklet: Kérdőív a munkaerőmegtartás vizsgálatához

Tisztelt Résztvevő!

Kovács Bernadett, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Vezetés és szervezés szakos hallgatója vagyok. A szakdolgozat elkészítéséhez szükséges az alábbi kérdőíves vizsgálat elvégzése, a kitöltéskor keletkező adatokat tudományos módszerekkel elemzem, a kitöltés önkéntes és anonim. A vizsgálat célja a munkaerőmegtartás, munkahelyi elköteleződés területének vizsgálata.

A kérdőívben nincsenek helyes vagy helytelen válaszok, ezért kérem, az Önök szervezetére leginkább jellemző választ jelölje meg. A kitöltés kb. 5 percet vesz igénybe. Köszönöm, hogy a kitöltéssel hozzájárul tanulmányaim sikeréhez.

Az Ön beleegyezése szükséges ahhoz, hogy a kitöltött kérdőív adatait felhasználjam az elemzéshez. Kérem, olvassa el az alábbi nyilatkozatot és jelölje meg a választ!

A kérdőív kitöltésével hozzájárulok ahhoz, hogy a kérdőíves eljárással végzett felmérésben adott válaszaimat anonim módon, tudományos elemzésre Kovács Bernadett felhasználja. A kérdőív kitöltésével jelzem a vizsgálatban való részvételbe történő beleegyezésemet.

- ☐ beleegyezem
- ☐ nem egyezem bele

1. Mi az Ön jelenlegi beosztása?

- ☐ humán erőforrás munkatárs, alkalmazott
- ☐ humán erőforrás középvezető
- ☐ humán erőforrás felsővezető
- ☐ egyéb szellemi munkavállaló
- ☐ középvezető
- ☐ felsővezető
- ☐ tulajdonos

- egyéni vállalkozó, szabadfoglalkozású

2. Milyen típusú szervezetben dolgozik?

- közszféra
- versenyszféra
- nonprofit szervezet

3. Hányan dolgoznak az Önök szervezetében?

- 10 fő alatt
- 10 - 50 fő
- 51 - 250 fő
- 251 - 1000 fő
- 1001 fő felett

4. Milyen településen működik az Önök szervezete? (többet is megjelölhet, ha telephelyekkel rendelkeznek)

- főváros
- város
- község/falu

5. Milyen ágazatban tevékenykedik az Önök szervezete?

- informatika
- hírközlés, telekommunikáció
- ipar, bányászat, energia, gyártás
- mezőgazdaság, erdő-, és vízgazdálkodás, halászat
- közlekedés, szállítás
- kereskedelem
- pénzügyi szolgáltatás, biztosítás
- egészségügy
- kultúra, oktatás, tudomány

- egyéb, éspedig:

6. Mekkora bevétele volt az Önök szervezetének tavaly?

- nem volt bevétele
- 10 millió Ft alatt
- 10 - 100 millió Ft
- 101 - 200 millió Ft
- 201 - 500 millió Ft
- 501 millió Ft felett
- NT/NV

7. Mennyire ítéli Ön nehéznek a megfelelő munkaerő megtalálását a legsűrűbben keresett pozíciókban?

- könnyűnek ítélem
- viszonylag könnyűnek ítélem
- viszonylag nehéznek ítélem
- nehéznek ítélem

8. Jellemzően milyen módszerrel keresnek új munkaerőt? (több választ is megjelölhet)

- hirdetés a saját weboldalukon, saját karrierportálon
- hirdetés állás kereső oldalakon
- gyakornoki/frissdiplomás program
- középiskolai OKJ vizsgák, záróvizsgák megfigyelése a helyszínen
- egyetemek, főiskolák felkeresése
- diákmunka szövetségek felkeresése
- közösségi oldalakon keresztül
- belső ajánlás
- fejvadász cégeken keresztül
- állásbörzéken
- munkaügyi központon keresztül
- egyéb, éspedig:

9. Volt már rá példa, hogy szokatlan, újító álláshirdetéseket alkalmaztak? (például járműreklám, óriásplakát)

- ☐ igen, és pedig:
- ☐ nem

10. Van Önöknél belépési bónusz, akár csak a kulcspozíciók esetében?

- ☐ igen
- ☐ nem

11. Van-e olyan különös szempont, amely alapján szűrnék egyéneket az állásinterjún?

- ☐ igen, és pedig:
- ☐ nem

12. Rendelkeznek beilleszkedési programmal a belépők számára?

- ☐ igen
- ☐ nem

13. Ismerik a munkatársak a szervezet jövőképét és a vállalati értékeket?

- ☐ igen
- ☐ nem

14. Rendelkeznek képzési programmal vezetők számára?

- ☐ igen
- ☐ nem

15. Rendelkeznek karrierprogrammal nők számára?

- ☐ igen
- ☐ nem

16. Van kihelyezett panaszládájuk a névtelenség biztosítása érdekében?

- ☐ igen
- ☐ nem

17. Figyelemmel kísérik a fluktuáció alakulását?

- ☐ igen
- ☐ nem

18. Mely területekre helyeznek hangsúlyt, illetve mely szolgáltatásokat nyújtják munkavállalóik részére az alábbiak közül? (több választ is megjelölhet)

- ☐ megfelelő jelöltélmény
- ☐ megfelelő mértékű javadalmazás, kompenzáció
- ☐ modern munkakörnyezet
- ☐ a szervezet jó hírneve
- ☐ képzési lehetőségek
- ☐ kidolgozott karrierutak (a munkatársaknak felkínálható szervezeti előrelépési lehetőségek)
- ☐ jó munkahelyi légkör, szervezeti kultúra
- ☐ fejlett belső kommunikáció, megfelelő információáramlás
- ☐ diverzitás, tolerancia (hátrányos megkülönböztetés kerülése)
- ☐ munka-magánélet egyensúly erősítése
- ☐ home office (otthonról dolgozás) lehetősége
- ☐ csapatépítő programok
- ☐ CSR, társadalmi felelősségvállalási, önkéntes programok
- ☐ munkahelyi jóllét (wellbeing) szolgáltatások, programok (elégedettségmérés, egészségnap, juttatások, önfelnevelés)
- ☐ szervezeti wellbeing szakember alkalmazása
- ☐ szervezetpszichológus alkalmazása

- employer branding szakember alkalmazása (munkáltatói márkaépítés, vonzó arculat kialakítása a cégről a munkavállalók felé)
- egyéb, éspedig:

19. Vették már igénybe szervezetfejlesztési tanácsadó cég szolgáltatását?

- igen
- nem

20. Változott-e a COVID hatására humánpolitikájuk tartósan valamely területen?

- igen, éspedig:
- nem

21. Mi a véleménye a Google és más nagy tech cégek alábbi munkaerőmegtartási módszereiről, amellyel lényegében a munkatársak minél hosszabb munkahelyen tartózkodását is ösztönzik?

Kérem, értékelje 1-től 5-ig, ahol az 5 a legjobb adható értékelés:

1 2 3 4 5

- pihenőszoba kialakítása az irodában
- ingyen, korlátlan étel a munkatársaknak
- belsőépítészeti design az irodákban
- játékok, pl. csocsóasztal kihelyezése az irodában
- munkahelyi jóllét (wellbeing) szolgáltatások

22. Van-e olyan, a fenti nagy cégekéhez hasonló intézkedésük, amely hazai körülmények között még szokatlan, Önök viszont bevezették vagy tesztelik a bevezethetőségét?

- igen, éspedig:
- nem

23. Mely esetekkel találkozott már Ön vagy kollégái a munkahelyi bántalmazás (mobbing) alábbiakban felsorolt témaköréből? (több választ is megjelölhet)

- stonewalling – falak felhúzása, elzárkózás a problémák megbeszélésétől
- csenddel verés – tartósan nem beszél a vezető a beosztottal
- mikromenedzselés – a vezető a legkisebb részfeladatot is ellenőrzi, beosztottjai nyomában van
- gázlángozás – annak tagadása, amit a beosztott megfigyelt, illetve ahogy emlékszik, vádolás és büntetés olyanért, amit a másik nem tett meg
- tojáshéjakon lépkedésre készítés – hirtelen hangulatváltozások miatt a beosztottnak kerülnie kell egyre több témát, amellyel feldühítené a vezetőt
- flying monkey, repülő vagy szárnyas majom jelenség – személyek, akik a vezető hatására (előnyökért vagy félelemből) részt vesznek mások bántalmazásában
- burnout szindróma, kiégés - tünetegyüttes, mely hosszú távú érzelmi megterhelés, stressz következtében jön létre, és fizikai, érzelmi, mentális kimerüléssel jár
- szomatizáció – stresszhatások, lelki problémák, kiégés következtében jelentkező fizikai tünetek
- poszttraumás megkeseredettség – mobbing hatására a hivatástudattal rendelkező tehetetlenséget él meg, létét érzi fenyegetve, sérül identitásában, amely akár öngyilkos gondolatokig vezet
- kóros nárcizmus – súlyos énközpontúság, nagyzasos fantáziák, mások csodálatának elvárása, miközben mások iránt empátiát és érdeklődést nem mutat. A felettes által elkövetett mobbing esetek több mint felében ez az egyik vagy egyedüli ok (lisd. még Bánki György: A legnagyobb könyv a nárcizmusról (2018) c. művét)
- pszichológiailag biztonságos munkahely - a légkör megbízható, nyíltan lehet beszélni problémákról anélkül, hogy bárki bajba kerülne, megszégyenülne, a hibákat lehetőségeknek tekintik, felhasználják ötletekhez és a szervezet tanul belőlük.

24. Rendelkeznek antimobbing tervvel a munkahelyi bántalmazás elkerülésére?

- igen
- nem

25. Köszönöm, hogy kitöltötte a kérdőívet. Van-e bármilyen tapasztalata, amelyet még megosztana?

.....

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Kovács Bernadett
A Hallgató Neptun kódja: ZU2RO9
A dolgozat címe: A munkaerőmegtartás területeinek vizsgálata
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

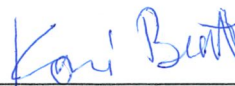
Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkor szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumba. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védelmet követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelté után

nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumban.

Kelt: Budapest, 2024. november 11.



Hallgató aláírása

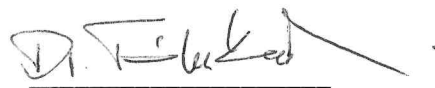
NYILATKOZAT

Kovács Bernadett (hallgató Neptun azonosítója: ZU2RO9) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2024. november 08.



Dr. Tóth Katalin

egyetemi adjunktus

belső konzulens