

SZAKDOLGOZAT

Fehér Diána

2022

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Károly Róbert Campus

A munkavállaló megtartására irányuló HR
stratégiák

Konzulens

Dr. Herneczky Andrea

főiskolai docens

Készítette

Fehér Diána

gazdálkodási és menedzsment szak

logisztika szakirány

nappali tagozat

2022

Tartalomjegyzék

1.	Bevezetés.....	4
1.1	A téma aktualitása, jelentősége	4
1.2	A kutatás céljainak, hipotéziseinek bemutatása	6
2.	Irodalmi áttekintés	7
2.1	Az emberi erőforrás menedzsment szerepe	7
2.2	Emberi erőforrás tevékenységek napjainkban.....	9
2.3	A munkaerő megtartása, mint emberi erőforrás tevékenység.....	10
2.4	Beillesztés, onboarding.....	13
2.5	A munkahelyi elégedettség és elköteleződés kapcsolata	15
2.6	Employer branding, avagy a jó munkáltatói márka	18
3.	Anyag és módszer	22
3.1	A kutatás kérdéseinek, mintavétel technikájának bemutatása	22
3.2	Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása.....	26
4.	Eredmények és értékelésük.....	27
4.1	Demográfiai eredmények	27
4.2	Hipotézis eredmények	29
4.2.1	A munkavállalók munkahellyel kapcsolatos elégedettsége	29
4.2.2	A munkavállalók megbecsülése és munkahelyváltás szándéka	31
4.2.3	Munkahelyváltás okai	32
4.2.4	A munkáltatói márka, azaz a jó hírnév hatása az elkötelezettségre	33
4.2.5	Az elköteleződés szempontjából fontosnak ítélt tényezők	35
4.2.6	A munkahelyi onboarding, azaz beillesztési folyamatok hatékonysága	37
5.	Következtetések és javaslatok	39
6.	Összefoglalás.....	41
7.	Irodalomjegyzék.....	43
8.	Táblázatok és ábrák jegyzéke.....	46
9.	Nyilatkozatok	47
10.	Mellékletek	48

1. Bevezetés

1.1 A téma aktualitása, jelentősége

A 2020-as koronavírus járvány megjelenése, mindamellet a szomszédos orosz-ukrán háború, a magas infláció és elszabaduló energiaárak is rányomták a bélyegét a hazai munkaerőpiac, iparágak és gazdasági helyzet működésére. A munkaerőhiány még továbbra is jelentős a legtöbb iparágban, a versenyhelyzet a munkaerő megszerzéséért pedig egyre kiélezettebbé vált. A vállalatok számára a jelenlegi bizonytalan helyzetben szükségessé vált a költségek csökkentése, így gyakran olyan helyzetbe kerülhetnek, ahol választaniuk kell, hogy a toborzásra vagy a megtartásra fektessenek-e nagyobb hangsúlyt. A versenyt tovább fokozza a távmunkavégzés elterjedése, a munkaerőpiac globalizációja. Az előbbi miatt a munkahelyi kapcsolatok is fellazultak, a kollégák kevesebbet találkoznak egymással. Mindazonáltal olyan lehetőségek is megnyíltak a cégek számára ennek hatására, amelyek eddig csak korlátozottan vagy egyáltalán nem voltak elérhetőek pl: külföldi szakemberek bevonása a cég életébe, vagy a tehetséges, de földrajzilag helyhez kötött munkaerő megszerzése.

A fluktuáció Magyarországon már régóta probléma, de a járványt követően 2021-ben ismét az az előtti szintre - 32 százalékra - növekedett az elvándorlás mértéke. A szakértők szerint ez a szám a jövőben tovább is növekedhet. A munkaerőhiány mértékét az is jól mutatja, hogy a népszerű állásportálokon ugyan megduplázódtak az állásajánlatok a 2020 márciusi ajánlatokhoz képest, álláskeresőkből azonban továbbra sincsen elegendő. Mindennek a hatására az országban egyfajta bérspirál kezdett kialakulni, ugyanis a helyzet orvoslása céljából a munkáltatók a béreket igyekeztek megemelni, ezzel azonban csak még tovább ösztönözték a munkahelyekről való elvándorlást a magasabb fizetés reményében.

Továbbá a home office térnyerése is kiemelendő, mely alapjaiban változtatta meg a munkaerőpiac szerkezetét. A szellemi dolgozók számára alapelvvarássá vált a távmunka, annak hiánya pedig felmondásra való okká vált a hazai munkahelyeken. Számos pozitív tulajdonsága mellett a cég számára hátrányokat is hordoz magában, ugyanis általa lazultak a munkaerő-megtartó tényezők, ezzel együtt pedig a munkahely iránti elköteleződés. A fiatalok számára már nem az a cél, hogy 10-20 évig egy cégnél dolgozzanak, hanem hogy minél több területen is kipróbálhassák magukat. Azonban ez az a generáció, akikre nagyobb hangsúlyt kellene fektetniük a munkáltatóknak, megmutatni nekik miért is jó náluk dolgozni,

később pedig nagyobb eséllyel térnek vissza azok, akik már bepillantást nyertek a cég működésébe, és ha az átlagos bér és az átlagon felüli törődést biztosítani tudják számukra. (Pénzcentrum, 2022)

A munkaerő megtartása és a toborzás mellett is rengeteg érv szólhat, az utóbbi viszont jóval magasabb költségekkel jár, a meglévő munkavállaló elvesztése pedig csökkentheti a cég hírnevét, pozitív megítélését. Az új munkaerő megszerzése viszont új ismereteikkel frissítőleg hathat a cég működésére, mely a megtartott kollégák számára pedig előrelépési lehetőségeket nyújthat.

Mindezt a HR szakembereknek ennek megfelelően alaposan átkell gondolniuk az elkövetkező időszakra nézve a stratégiájukat, figyelembe véve a várható piaci változásokat, tendenciákat. (Profession.hu, 2022)

Éppen ezért választottam ezt a témát, mivel személyes érdeklődésem az emberi erőforrás menedzsment, az emberekkel való foglalkozás iránt az utóbbi években megnövekedett, valamint érdekesnek tartottam a téma komplexitását, a munkaerő megtartásának lehetséges megoldásainak, ösztönzésének kutatását.

1.2 A kutatás céljainak, hipotéziseinek bemutatása

Önálló szekunder és primer kutatásom elsődleges célja volt, hogy bemutassam a HR és a cég vezetése szempontjából a munkaerő megtartás fontosságát, stratégiai változásait a 21. században. A munkaerő megtartása manapság egyre nagyobb kihívás, éppen ezért a munkavállalók elégedettségére extra figyelmet kell fordítaniuk a menedzsereknek. Ezzel kapcsolatos első hipotézisem, mely szerint: a munkavállalók többsége elégedetlen a képzési és előrelépési lehetőségeikkel munkahelyeiken.

További célom, hogy bemutassam azokat a tényezőket, melyek a munkavállaló elégedettségét, tartós elköteleződését befolyásolják egy szervezet irányában, valamint megvizsgálni, hogy mik azok a fő okok, amiért a legtöbben a váltás mellett döntenek. A hipotézisem a következő: a munkavállalók nem érzik kellően megbecsülve, elismerve munkájukat, ezért váltanak sokan munkahelyet.

Mindamellet, szeretném megvizsgálni miért fontos a jó munkáltatói márka (employer branding) kialakítása és az hogyan hat a munkavállalói elköteleződésre. Hipotézisem szerint egy jó hírnevű munkahely esetén a munkavállaló szívesebben dolgozik a cégnél és nagyobb az elköteleződése irányában.

Végezetül az onboarding, vagyis a munkavállaló beillesztésének fontosságát szeretném bemutatni, annak hatásait a cégnél való maradás és elköteleződés iránt. Hipotézisem, hogy a munkavállalók többségének nem biztosítanak megfelelő beillesztési programot.

2. Irodalmi áttekintés

2.1 Az emberi erőforrás menedzsment szerepe

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) definiálásaként számos megfogalmazással találkozhatunk a szakirodalomban. Többek között Michael Armstrong HR szakíró megfogalmazásában az emberi erőforrás menedzsment egy olyan stratégia, amellyel a szervezet kulcsfontosságú erőforrásai – a munkaképes emberek – megszerezhetőek, fejleszthetőek, motiválhatóak, valamint elkötelezetté tehetőek a szervezetük iránt. (Armstrong, M. 1991. 33–34 p)

Chikán Attila a következőképpen közelítette meg a fogalmat: „a szervezetek tevékenységében közreműködő embereknek a munkavégzéshez szükséges képességeik, ismereteik és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.” (Chikán, 2020)

Napjainkban az emberi erőforrás, vele együtt pedig a tudás is egyre inkább felértékelődött, így a minőség és a hibáktól mentes munkavégzés egyfajta alapkövetelménnyé vált. Ezzel párhuzamosan a munkavállalók elvárásai is drasztikusan megemelkedtek a munkahelyeikkel, munkáltatóikkal szemben. A 21. századi társadalmi és technikai vívmányoknak köszönhetően manapság már szabadabban megválaszthatjuk munkahelyeinket és az azzal járó munkafeltételeket is.

Továbbá, a munkahelyi elköteleződés szempontjából a személyes fejlődés, az előrelépés lehetősége, valamint az ezzel járó kihívások is előtérbe kerültek különösen az Y és a Z generáció számára, a tudás megszerzésének fontossága okán.

Mindezen tényezők együttes hatása az, ami miatt az emberi erőforrás menedzsment egyre összetettebbnek tekinthető. A vállalatok szerencsére ma már nagyobb tudással és ismerettel rendelkeznek e téren, mint néhány évtizede. Az EEM egy magasabb szintre fejlődött, mely többek között az informatikában való előrelépésnek is köszönhető. (Chikán, 2020)

Kővári György négy fő alapelvet emelt ki a HRM filozófiájaként. Első alapelvként hangsúlyozza, hogy az emberi erőforrás a szervezet egyik legfontosabb vagyonának tekinthető, elvégre a vállalat sikeressége nagyban függ tőle. A szervezeti siker eléréséhez azonban a humánstratégiát és a humánpolitikát szorosan össze kell hangolnunk a stratégiai

tervekkel. E siker fő összetevőiként tartotta számon a vállalati kultúra, értékrend, légkör és a vezetői magatartás négyesét. Végül, a HRM-nek folyamatosan törekednie kell az emberek közötti egység javítására, annak érdekében, hogy saját céljaikat a vállalkozás sikerén és céljain keresztül megvalósíthassák tevékenységük által. (Kővári 1995, 11–15 p.)

Egy cég értékét természetesen sok más tőkeelem, vagyontárgy befolyásolja az emberi tőkén kívül, mindaddig amíg az a vállalat számára fenntartható versenyelőnyt eredményez. Ilyen előnyök szerezhetőek az emberi erőforrás által, amennyiben az magas színvonalú és nehezen utánozható képességekkel rendelkezik. Nem véletlen tehát, ha a szervezetek a legértékesebb vagyontárgyaikként tekintenek emberi erőforrásaik tágabb vagy szűkebb körére, és egyfajta megtérülő befektetési lehetőségként tekintenek rájuk. (Karoliny Mártonné – Poór József 2017)

Guest 1989-ben négy kulcstényezőt emelt ki a HRM jellemzőjeként: stratégiai integráció, elkötelezettség, rugalmasság és minőség. Lényegesnek tartotta az emberi erőforrás menedzsment beépülését a stratégiai tervezésbe, valamint a vezetők napirendjébe. Továbbá az alkalmazottak szervezethez való kötődésükkel, azaz elköteleződésükkel, jelentősen magasabb teljesítményt érhetnek el, ezzel növelve a versenyképességet. Mindezek mellett a szervezeti siker tényezőiként kiemelte a változásokhoz való rugalmas alkalmazkodást, a minőségorientáltságot, a szakértelmet és kompetenciát. (Guest 1989, 48–52 p.)

Az emberi erőforrás menedzsment szerkezetében jelentős változások mentek végbe az évek alatt. A legfontosabb változások közé tartozik a munkaerővel való gazdálkodás stratégiai funkcióvá válása. Korábban az EEM egy szűkebb tevékenységi kört ellátó, pusztán technikai jelentőségű volt. Teendőik listája csupán a munkaerőigény kielégítésére, és az ahhoz kapcsolódó adminisztratív feladatok ellátására korlátozódott. Mindez mostanra azonban megváltozott, tevékenységük kibővült és nagyobb jelentőséget is kapott. A munkavállalók magasabb fokú önállósága, a nem hagyományos munkavégzési formák térnyerése, úgymint a rugalmas munkaidő, távmunka, mind olyan kihívások az EEM számára, amelyek stratégiai tervezést, monitorozást igényelnek. Mindezek mellett a képzési és továbbképzési igény is jelentősen megnövekedett a munkaerőpiacon, fontossá vált a magas képzettség, szakértelem párosa, illetve a gyors átképzés lehetősége, melynek hatására egy ember több pályán is kipróbálhatja magát, elkerülve ezzel a kiégést. (Chikán, 2020)

2.2 Emberi erőforrás tevékenységek napjainkban

Mint azt a korábban megfogalmazottak alapján láthatjuk, az emberi erőforrással való gazdálkodás egy összetett, komplex feladat, melyben a szervezet vezetői és az e területre specializálódott HR szakemberek egyaránt kiveszik részüket. Természetesen előfordulnak olyan kisebb szervezetek is, ahol méreteiből adódóan nincs szükség egy külön HR részleg fenntartására, így az ilyen esetekben a tulajdonos, vagy az erre kijelölt vezető személyére hárul e feladatok hatékony elvégzése.

Az első és az egyik legfontosabb EEM tevékenységként emelhető ki az erőforrás-, vagy személyzetbiztosítás. Ez egy olyan alappillérnek tekinthető, mely során olyan jól teljesítő, elégedett munkavállalók kerülhetnek kiválasztásra, akik hozzájárulnak a szervezet hatékonyságához és sikerességéhez. A költségek alakulásának szempontjából is lényegesnek tekinthető, hogy a fluktuáció által okozott költségek csökkentésre kerüljenek, így a munkaerő megtartásának stratégiája kiemelt fontosságú, de bizonyos esetekben – szintén költséghatékonyság szempontjából - elkerülhetetlenek a leépítések és elbocsátások is. (Karoliny-Poór, 2019)

Magyarországon a pandémiás időszak egy újfajta HR stratégiát és reakciót követelt meg a szakemberek és a vezetés részéről. Az eddigieknél még fontosabbá vált a tehetséges, egyedi képességekkel és szakértelemmel rendelkező munkavállalók megtartása, melynek érdekében a vállalkozások többsége (54%-a) lépéseket is tett. A tömeges leépítéseket és elbocsátásokat pedig a legtöbb cég igyekezett elkerülni, mely hosszú távon számos káros hatást gyakorol a szervezetek életére. A válságból való kiutat sokan az emberi tőkében látják, de a munkahelyi, foglalkoztatási feltételek újragondolása is megoldást jelenthet egyben a szervezet méretét, tevékenységét és egyéb szempontokat mérlegelve.

Az új helyzettel kapcsolatban a legnagyobb kihívásokat többek között a hatékony belső kommunikáció, a munkaerő megtartása és a home office bevezetése jelentette. Mindamellet a motiváció, a pánik kezelése, a létszámgazdálkodás és higiéniai előírások betartása is új megoldásokat igényelt. A HR tevékenységi köre átalakult, illetve egészségvédelmi funkciója is felerősödött. Agrawal (2021) is kihangsúlyozta, hogy az elhúzódó járvány számos negatív hatást gyakorol a munkavállalókra, hiszen mentális egészségük csökken, ezáltal pedig a motivációjuk és teljesítményük is romolhat. (Kőműves et al., 2020)

Mindezek mellett néhányan azonban pozitív jelentést is tulajdonítanak a válságnak. Csizmadia & Illéssy (2020) úgy vélte, hogy a szervezetek új módszerekkel állnak elő ezekben az időkben, az emberek pedig új tapasztalatokat szereznek, mely bemutatja, hogy mennyire vagyunk képesek a tanulásra és fejlődésre hosszabb távon. Egy 2021-es kutatás rámutatott, hogy a munkáltatók reaktív operációs döntéseket voltak kénytelenek eszközölni, mivel váratlanul érte őket a járvány és az azzal járó munkaerőpiaci átalakulások. Míg a nagyvállalatoknál ezek a változások leginkább a szociális és egészségvédelmi intézkedésekre irányultak, addig a KKV-szektorokban ezek már jóval drasztikusabb módokon jelentkeztek, úgymint az azonnali leépítések vagy bérfagyasztások. Azonban általánosságban elmondható, hogy szervezetenként eltérő volt, ahogyan a HR-esek válaszoltak a koronavírus okozta kihívásokra. (Pató et al., 2021)

A továbbiakban a munkaerő megtartásával, mint emberi erőforrás tevékenységgel foglalkozunk részletesebben.

2.3 A munkaerő megtartása, mint emberi erőforrás tevékenység

A sikeres toborzás, kiválasztást követően a szervezetnek, valamint a HR-nek van még egy nagyon fontos feladata: a személy megtartása. A 2020-as koronavírus járvány megjelenése, mindamellett a szomszédos orosz-ukrán háború, hiperinfláció és elszabaduló energiaárak is rányomták a bélyegét a hazai munkaerőpiac, iparágak és gazdasági helyzet működésére. A munkaerőhiány még továbbra is jelentős a legtöbb iparágban, a versenyhelyzet a munkaerő megszerzéséért pedig egyre kiélezettebbé vált. A vállalatok számára a jelenlegi bizonytalan helyzetben szükségessé vált a költségek csökkentése, így gyakran olyan helyzetbe kerülhetnek, ahol választaniuk kell, hogy a toborzásra vagy a megtartásra fektessenek-e nagyobb hangsúlyt. A versenyt tovább fokozza a távmunkavégzés elterjedése, a munkaerőpiac globalizációja. Az előbbi miatt a munkahelyi kapcsolatok is fellazultak, a kollégák kevesebbet találkoznak egymással. Mindazonáltal olyan lehetőségek is megnyíltak a cégek számára ennek hatására, amelyek eddig csak korlátozottan vagy egyáltalán nem voltak elérhetőek pl: külföldi szakemberek bevonása a cég életébe, vagy a tehetséges, de földrajzilag helyhez kötött munkaerő megszerzése.

A munkaerő megtartása és a toborzás mellett is rengeteg érv szólhat, az utóbbi viszont jóval magasabb költségekkel jár, a meglévő munkavállaló elvesztése pedig csökkentheti a cég hírnevét, pozitív megítélését. Az új munkaerő megszerzése viszont új ismereteikkel

frissítőleg hathat a cég működésére, mely a megtartott kollégák számára pedig előrelépési lehetőségeket nyújthat.

Mindezért a HR szakembereknek ennek megfelelően alaposan átkell gondolniuk az elkövetkező időszakra nézve a stratégiájukat, figyelembe véve a várható piaci változásokat, tendenciákat. (Profession.hu, 2022)

A munkaerő megtartása, mint emberi erőforrás tevékenység egy hosszú folyamat, a HR-esek és a vezetők mindent megtesznek annak érdekében, hogy a munkaerő az adott szervezetnél maradjon a lehető legtöbb ideig, vagy legalább az adott projekt befejezéséig. Denton (2000) azt állította, hogy azok a munkavállalók, akik boldogok és elégedettek a munkájukkal, sokkal elkötelezettebbek a munkájuk, valamint az iránt, hogy energiát fektessenek be a cégük vásárlóinak elégedettségének növelésére. Panoch (2001) szerint a szervezetek manapság nagy figyelmet szentelnek az értékes és jó munkaerő megtartására, mivel azokat egyre nehezebben találni. Az olyan kutatók, mint Amadasu (2003); Taplin et al. (2003); Gbrevbie (2008) azt figyelték meg, hogy ha a megfelelő munkavállalói stratégiákat fogadják be és alkalmazzák a szervezetek, akkor a munkavállalók biztosan maradnak és a vállalati célok sikeres eléréséért dolgoznak majd.

Olowu és Adamolekun (2005) szerint manapság azért is válik egyre fontosabbá a megfelelő emberi erőforrás biztosítása és kezelése, amely az egyik legértékesebb forrása a szervezetnek, mivel az a hatékony és folyamatos áruszállítás és a minőségi szolgáltatások érdekében nélkülözhetetlennek tekinthető, privát és magánszférától függetlenül. Az olyan kutatók, mint Kaliprasad (2006) megerősítették, hogy attól függetlenül, hogy a szervezet mindent megpróbál a munkaerő megtartására, a munkavállaló még választhatja azt, hogy elhagyja a munkahelyét például a rossz menedzsment miatt. Továbbá kiemelte, hogy egy szervezet megtartóképessége nagymértékben függ attól, hogyan kezeli az a munkavállalóit. Mindezzel összefüggésben négy egymáshoz kapcsolódó folyamatot talált, amelyet egy hatékony emberi erőforrás menedzsment hasznosíthat: a motiváció, a kapcsolat, vízió, és a tanulás folyamata.

Fitz-enz (1990) megfigyelte, hogy a munkavállaló megtartását nem egyetlen, hanem számtalan egyéb tényező is befolyásolja egy szervezetnél. A menedzsmentnek olyan tényezőkre kell figyelmet szentelniük, mint például a kompenzáció, jutalmak, munkahelyi biztonság, tréningek és fejlesztések, valamint a munkakörnyezet és társai.

Osteraker (1999) is úgy vélte, hogy a munkavállalói elégedettség és megtartás a kulcstényezők egy szervezeten belül. A megtartási tényező három további dimenzióra osztható szét: szociális, mentális és fizikális dimenzióra. A megtartás mentális dimenziója tartalmazza a munka tulajdonságait úgy, mint a rugalmas feladatokat, melyet a munkavállalók azért preferálnak, mert ezáltal használhatják a tudásukat és láthatják erőfeszítéseik eredményeit. A szociális dimenzió a munkavállalók kapcsolatait tartalmazza más emberekkel, belsőt és külsőt egyaránt. A fizikális dimenzió pedig a munkafeltételeket és a fizetést tartalmazza.

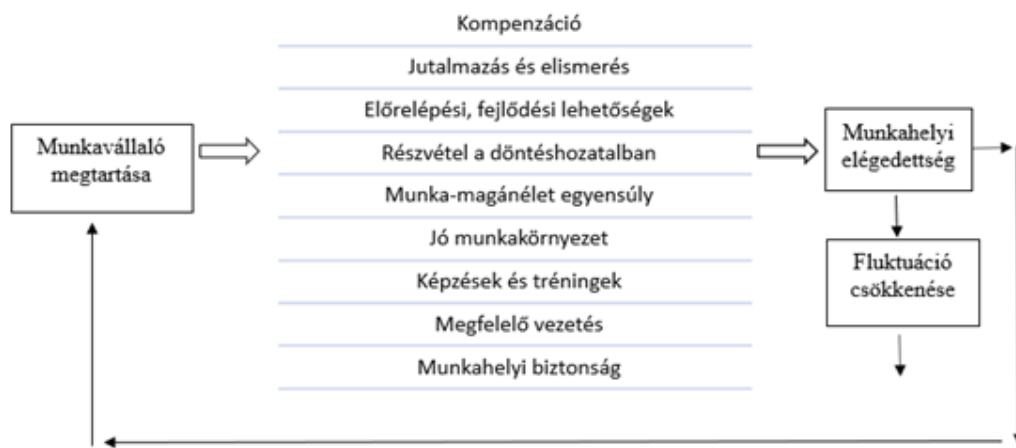
Walker (2001) hét olyan tényezőt különböztetett meg, amely fokozza a munkavállaló megtartását:

- a) a munka elismerése és kompenzációja,
- b) kihívásokkal teli munka,
- c) előrelépési és fejlődési lehetőségek,
- d) hívogató, barátságos szervezeti légkör,
- e) jó kapcsolat a kollégákkal,
- f) egészséges munka-magánélet egyensúly,
- g) jó kommunikáció.

Mindezek együtt olyan munkahelyi normákat és gyakorlatokat mutatnak be, amelyek a munkavállalói elköteleződést erősítik.

Ahogy már említettem, a jó munkaerő megtartása manapság már egyre nagyobb kihívás, a verseny pedig egyre kiélezettebbé vált, minden szervezet megteszi a tőle telhetőt, hogy a legjobb szolgáltatásokat és létesítményeket biztosítsa munkavállalói számára. Mindazonáltal az emberi elme igen összetett és különféle személyiségjegyekkel rendelkezik, ezért nem alkalmazható olyan szimpla stratégia vagy megtartási terv, amely minden egyes alkalmazottnál beválik. A legtöbb kutatásból azonban kiderült, hogy a munkahellyel és munkával való általános megelégedettség hatására kisebb az egyén szándéka arra vonatkozóan, hogy elhagyja a céget.

Ahogy az az alábbi modellen látható, a munkavállaló megtartását célzó tényezők közvetlen kapcsolatban állnak a munkahelyi elégedettséggel. Amennyiben ezek a felsorolt tényezők jelen vannak a szervezet életében, akkor a munkavállalók fluktuációja csökkenhet az adott cégnél. A modell továbbá megmutatja, hogy ezek a tényezők nemcsak új munkavállalókat vonzanak a szervezethez, de a már meglévők megtartásához is vezet. (Bidisha & Mukulesh 2013)



1. ábra: Bidisha L., Dr. Mukulesh B. (2013) Munkaerő megtartás & munkahelyi elégedettség modellje alapján saját szerkesztés

2.4 Beillesztés, onboarding

Miután a kiválasztott jelölttel megtörténik a szerződéskötés, fontos, hogy mielőbb beillesszük őt a szervezeti kultúrába, gyorsítsuk meg a szocializációját, valamint elősegítsük, hogy minél hamarabb a lehető leghatékonyabban elláthassa munkafeladatait.

Mindezek érdekében a cég HR részlegének egyik legfontosabb feladata e folyamat koordinálása és tudatos megszervezése. Az onboarding folyamat rengeteg részletből áll, többek között az új munkavállaló megismerkedhet kollégáival, feletteseivel, munkakörnyezetével, valamint a munkavégzés eszközeivel. „A program a szervezettel kapcsolatos fontos információk közvetítésének fóruma” (Karoliny, Poór, 2019)

Az új munkavállaló és a munkahely számára is fontos, hogy már a munkába állás kezdetén tisztázva legyenek a munkahelyi szokások, szabályok, illetve, hogy kérdés esetén kihez fordulhatnak segítségért. Ezzel elkerülhetőek olyan kellemetlen esetek, melyek az információ hiányából adódhatnak. Ebből adódóan a beillesztési folyamat egy kétoldalú tevékenység, hiszen mindkét félnek meg kell tennie a maga oldaláról a lépéseket. Ez a folyamat néhány hetet, de akár több hónapot lefedhet, attól függően, hogy külső vagy belső

munkaerő felvételről van-e szó, utóbbihoz ugyanis rövidebb idő is elegendő. (Matiscsákné L.M, 2016)

A legtöbb munkahelyen gyakori, hogy kijelölnek az új munkavállaló mellé egy úgynevezett „munkahelyi barátot”, azaz mentort, aki az első pár hónapban irányt mutat és megismerteti őt a céges kultúrával. Ennek a rendszernek mindkét fél számára kimutatható előnyei vannak. Egyfelől az új kolléga értékes információkat szerezhet egy senior kollégától, aki otthonosan mozog a munkahelyi környezetben, ezáltal pedig ő maga is könnyebben illeszkedhet be. A mentor részéről pedig új kihívást és frissességet jelenthet egy új személyiséggel való együttműködés, mellyel értékes tapasztalatokat szerezhet, továbbá gazdagodhat a segítség élményével is.

Célszerű lépés, ha legalább már az első munkanap előtti héten telefonon, vagy emailben üdvözljük a leendő munkatársat és ismertetjük őt a legszükségesebb információkkal, teendőkről. Ezzel a közvetlen kapcsolatteremtéssel pozitív benyomást érthetünk el, valamint megelőzhetünk számos bizonytalanságot az új belépő részéről, hiszen már tudja mire számíthat az első napján.

Azonban nemcsak az újdonsült kollégának kell felkészülnie az első munkanapjára, hanem a HR részlegnek, valamint a közvetlen munkakörnyezetének is. Rendkívül fontos, hogy mire megérkezik, minden munkavégzéshez szükséges eszköz a rendelkezésére álljon, a munkatársai pedig tudjanak róla és szeretettel várják érkezését.

A HR-nek és feletteseknek arra is érdemes gondolnia, hogy ne terhelje le az új belépőt már az első munkanapján a rengeteg papírmunkával, aláírandó dokumentumokkal, valamint a túlzásba vitt információ áradattal. A digitalizáció előrehaladtával rengeteg mindent elintézhetünk már online is, melynek előnyeit kihasználhatjuk ebben az esetben is. Jó ötlet, ha a cég biztosít egy online elérhető tájékoztató anyagot a vállalatról és annak kultúrájáról, a legfőbb szabályokról.

A későbbiekre nézve is hatékony és hasznos lehet, ha visszajelzést kérünk új munkavállalónktól, hogy hogyan érezte magát az első napján mi az, ami tetszett, mi az, ami nem. Mindezt akár névtelenül is kérhetjük, ezzel garantálva az őszinte és egyenes véleményt.

Legtöbbször a munkavállaló a belépést követő egy hónapon belül eldönti, hogy hosszabb ideig szeretne-e a cégnél maradni, vagy inkább új munkahelyet keresne. Éppen ezért

kulcsfontosságú, hogy az új kolléga egy családias, befogadó környezettel találja szembe magát, amennyiben jó első benyomást szeretnénk szerezni neki és hosszabb távon megszeretnénk tartani őt.

A beillesztési folyamat végének nincs előre meghatározott vége, mivel egyénenként változó, hogy ki mennyire könnyen veszi fel az új munkahely ritmusát. Így ez akár egy héttől akár egy évig is terjedő időszakot jelenthet.

Mindezzel az orientációs programmal egyfajta pszichológiai szerződés is megkötetik, melyben kialakul egy elvárásokkal teli kép a munkavállaló és a munkáltató részéről is. Érdemes megemlíteni, hogy nem csak a céghez újonnan belépő munkavállalók esetében szükségesek az orientációs programok, hanem a belső kiválasztással új pozícióba kerülő munkatársak (inboarding) is részesüljenek benne.

2.5 A munkahelyi elégedettség és elköteleződés kapcsolata

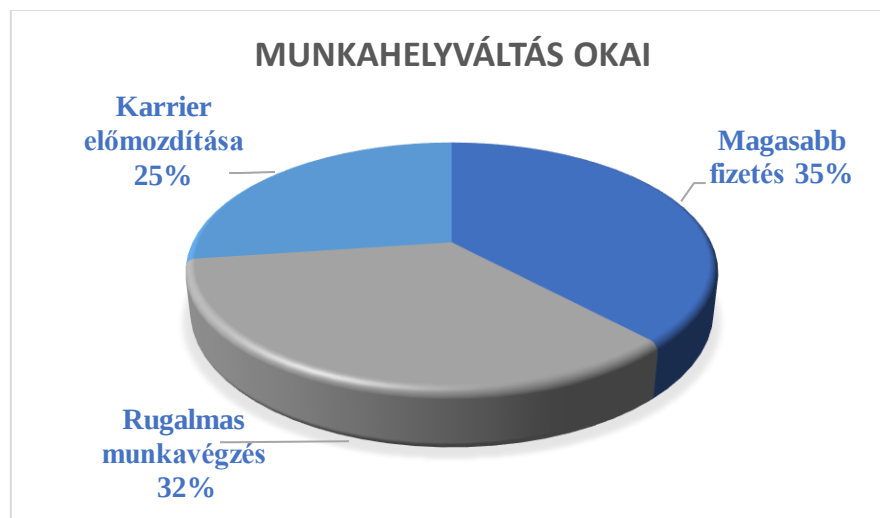
A munkavállalói elégedettség egy összetett, egész vállalatra kiható jelenség, mely kölcsönhatásban áll a megfelelő teljesítménnyel. Locke (1976, p. 1300, in. Griffin és mtsai, 1986) a következőképpen értelmezte a munkahelyi elégedettséget: „kellemes vagy pozitív érzelmi állapot, amely az egyén munkájának vagy munkatapasztalatainak értékeléséből származik”. A megelégedettség azonban számos területen jelentkezhet, úgy, mint a fizetés, munkatársi kapcsolatok, munkafeltételek, előrelépési lehetőségek és egyéb tényezők. Spector (1997) ezzel szemben úgy vélekedett, hogy a munkahelyi elégedettség pusztán abban nyilvánul meg, hogy az adott egyén szereti-e a munkáját, vagy sem. Staw és Ross (1985) ellenben azt figyelték meg kutatásuk során, hogy ez egy változatlan állapot, melyből nehezen billenthető ki az egyén. Természetesen az elégedettség nem mérhető, mutatható ki közvetlenül, először is a munkavállalók különféle viselkedésformáit kell tanulmányozni. (Mravikné H.B., Sebők M. 2021)

A munkahely elhagyására számtalan oka lehet egy munkavállalónak. Ahogyan az a Műegyetemi Állásbörze felmérése alapján kiderült a legjellemzőbb a nem megfelelő fizetés, de az előrelépés lehetőségének hiánya, a rossz munkahelyi környezet is távozásra adhat okot. Mindezek mellett a fiatalabb korosztály számára rendkívül népszerűnek számítanak az olyan innovatív megoldások, mint például a négy napos munkahét vagy a rendszeres közösségi programok megléte. A kutatás rámutatott, hogy a munkahellyel való megelégedettség jelentős mértékben hozzájárul a munkavállaló hosszútávú megtartásához. A kitöltők

többsége (64,5%-a) inkább elégedett a jelenlegi munkahelyével, 23,4% semleges maradt-e kérdésben, akik pedig inkább elégedetlenek csupán 12,1%. Az eredmények alapján nagyjából a fele az a válaszadók közül, akik gondolkoznak a váltáson, 16,4% pedig egyértelműen váltani akar. A válaszok szempontjából érdekes, hogy minden harmadik kitöltő nem érzi magát kellőképpen megbecsülve a munkahelyén (35,6%), ami további elégedetlenséghez és a váltás szándékához vezethet. (HR portal, 2022)

A munkahelyi elégedettség azonban számos összetevőből áll, a jó fizetés önmagában még nem fogja hosszabb távon megtartani a munkavállalókat. A cégeknek biztosítaniuk kellene a folyamatos képzési, fejlődési lehetőségeket, a családbarát programokat, valamint nagyobb figyelmet kellene szentelniük a munkavállalók mentálhigiénéjére, egészség- és biztonságuk védelmére. A munkahely ezáltal személyes márka építéséhez is pozitívan hozzájárulhat. A családbarát és rugalmas munkahely pedig további előnyt biztosít a munkavállalók megtartásában. (Kocsis A. 2021)

A munkaerő megtartás az egyik legnagyobb kihívás és cél mind a szervezet, mind a HR számára, ugyanis az elvándorlás napjainkban egyre inkább felgyorsult. Az EY Work Reimagined Employee Survey (2022) által végzett kutatás alapján az alábbi tényezőket jelölték meg a munkahelyváltás fő okaként:



2. ábra: Az EY kutatása (2022) alapján saját szerkesztés

Mindezek mellett megjelenhet okként, ha a munkavállalónak a munkakörétől eltérő feladatokat kell ellátnia, vagy ha nem megfelelő a csoportmunka. (Barna E. 2022)

Ahhoz, hogy a HR hatékonyan képes legyen kezelni a kilépésekkel okozott fluktuációt a szervezetben, elsősorban az okokat kell feltérképezniük. Ehhez a legegyszerűbb, ha két irányvonalat követünk: elégedettségi felméréseket végzünk a dolgozóink körében, illetve kilépési interjúkat bonyolítunk le a távozó munkatársakkal. Fontos kihangsúlyozni a kommunikáció módját is, a munkavállalók ugyanis őszintébben és nyíltabban nyilatkoznak, ha biztosítjuk őket afelől, hogy mindez anonim módon történik, és a változás garantált.

A fluktuációt számos eszközzel megfékezheti egy felkészült szakember. Így például a fizetésemeléssel, személyre szabott juttatási csomagokkal – itt leginkább célszerű felmérni, hogy mire is vágnak munkavállalóink – is pozitív eredményeket érhetünk el. Ezek mellett, a home office-al egybekötött rugalmas munkaidő is egyre nagyobb népszerűségnek örvend, de a belső kinevezések, az olyan vezetők, akikre az alkalmazottak felnéznek és tanulhatnak tőlük, különféle csapatépítő programok is nagy befolyással bírnak. (Karácsony, 2022)

Az elkötelezettség akkor tekinthető teljes körűnek, ha az emberek sajátjuknak érzik a munkájukat, és az hozzásegíti őket az egyéni, illetve a szervezeti célok eléréséhez. Mindez az alapja a sikeres versenyképességnek, hiszen az emberi erőforrás kulcsszerepet játszik annak elérésében. Egy pár évtizede a versenyképességet még számszerűsíthető, mérhető adatokkal azonosították, azonban a globalizáció és a tudásalapú gazdaság és szervezeti működés elterjedése folytán mára ez már mind megváltozott és előtérbe került az emberi tőke, melyet igyekeznek a lehető legnagyobb nyereséggé formálni. Éppen ezért a menedzsereknek átkell gondolniuk, hogy szervezetük milyen adottságokkal, erősségekkel, továbbá gyengeségekkel rendelkezik. Ehhez szükséges egy olyan rugalmas, motiváló, egymásra odafigyelő szervezeti háttér, melyben a munkavállalók elégedettnek érezhetik magukat, ezáltal pedig elérhetjük, hogy maximálisan teljesítsenek munkájukban.

Ha az emberi háttér elégedetlen, akkor hiába alkalmazzuk a legkorszerűbb technológiákat, a teljesítmény nem lesz megfelelő. A siker kulcsa az emberek kollektív beállítottsága. A Pareto elv szintén alkalmazható ebben az esetben. "Az emberek 20%-a nyitottan kezeli a problémákat, míg 80%-uk nem." (Bencsik A. 2005)

Fontos továbbá, hogy a vezetők odafigyeljenek a munkavállalók önbecsülésére, a munkahelyi kollektíva fejlesztésére és fogékonyak legyenek az emberek igényeire, ha szükséges pedig újfajta gondolkodásmóddal, vezetői stílussal közelítsenek feléjük.

A munkahelyi elégedettséget még sok más tényező is befolyásolhatja, melyek közül a legfontosabbak a következők:



3. ábra: Bencsik A. (2005) elégedettséget befolyásoló tényezők írása alapján saját szerkesztés

2.6 Employer branding, avagy a jó munkáltatói márka

A munkáltatói márka vagy másnéven az employer branding fogalma egyre inkább előtérbe került hazánkban az üzleti életben. Ez az üzleti fogalom a legegyszerűbben úgy írható le, mint egy törekvés a munkáltatók részéről, hogy minél pozitívabb megítéléssel rendelkezzenek és megmutathassák, miért is érdemes munkavállalóként cégükhöz tartozni. Mivel a munkaerőhiány napjainkban is jelen van, a képzett munkaerőért folytatott verseny pedig egyre kiélezettebbé vált, a munkáltatóknak is mindent meg kell tenniük az ideális jelölt megszerzéséhez.

A cégeknek oly módon kell kommunikálniuk márkaüzenetüket, hogy az meggyőző legyen mind a jelenlegi és a jövőbeni munkavállalók számára is. Ezzel a megtartás és a toborzás kiválasztás – marketingorientált – eszközévé válhat. (Bokor et al., 2009)

A sikeres és versenyképes vállalatok egyik legfontosabb célkitűzésévé vált, hogy egy olyan pozitív képet alakítsanak ki magukról a kívülállók szemében, amely őket vonzónak, ideális munkahelynek mutatja. Ennek érdekében a vállalati stratégiában kiemelt szerepet kell fordítani a munkavállalói jólét növelésére. Ehhez pedig elsősorban a munkavállalók elégedettségét kell szem előtt tartani. Az elégedett munkavállaló a legjobb reklám a cégnek, hiszen az szívesen mesél munkahelyéről barátoknak és ismerősöknek, pozitív véleményeket ír különféle közösségi média felületeken, fórumokon ezzel növelve a cég hírnevét.

Munkavállalóink elégedettségét érdemes több oldalról is megközelítenünk. Többek között a munkahelyi légkör, a biztonságérzet, a környezet és annak tisztasága, előrelépési lehetőségek, juttatások, a vezetők magatartása, a feladatok teljesíthetősége mind-mind hozzájárulnak a vállalat összképéhez és annak megítéléséhez.

Érdemes az employer brandinget már a kiválasztási fázisba is bevonni, hogy az a jelölt, aki végül mégsem nyer felvételt cégünkhöz, se érezze magát megsértve, vagy éppen az interjúról és az ott dolgozó kollégákról ne negatívan vélekedjen. Biztosak lehetünk benne, hogy ő megjegyzi magának a cégünket és hangot is fog adni tapasztalatának, ezért mindent meg kell tennünk annak érdekében, hogy a jelölt a lehető legjobb candidate experience-el, vagyis jelölt élménnyel távozzon. Az is egy fontos szempont lehet, ahogyan a jelölttel kommunikál a HR-es: a korrektség, kedvesség, valamint a kölcsönös kommunikáció elengedhetetlen egy ilyen helyzetben. Az is egy jó pontként maradhat meg az emlékezetben, ha az elutasításról is tájékoztatják a pályázót, így nem vár feleslegesen heteket reménykedve a pozitív elbírálásra. Amennyiben egy vállalat profiljában nem kapnak hangsúlyt az ilyen jelölt élményt biztosító intézkedések, akkor hamar megcsappanhat a vállalatunkhoz jelentkezők száma. Továbbá, előfordulhat, hogy nem ő a legalkalmasabb jelölt az interjún, de egy másik nyitott pozícióra pont ideális munkatárs lehetne, ezért sem érdemes minden kötelet elválnunk a jelölttel szemben. (Profession.hu, 2017)

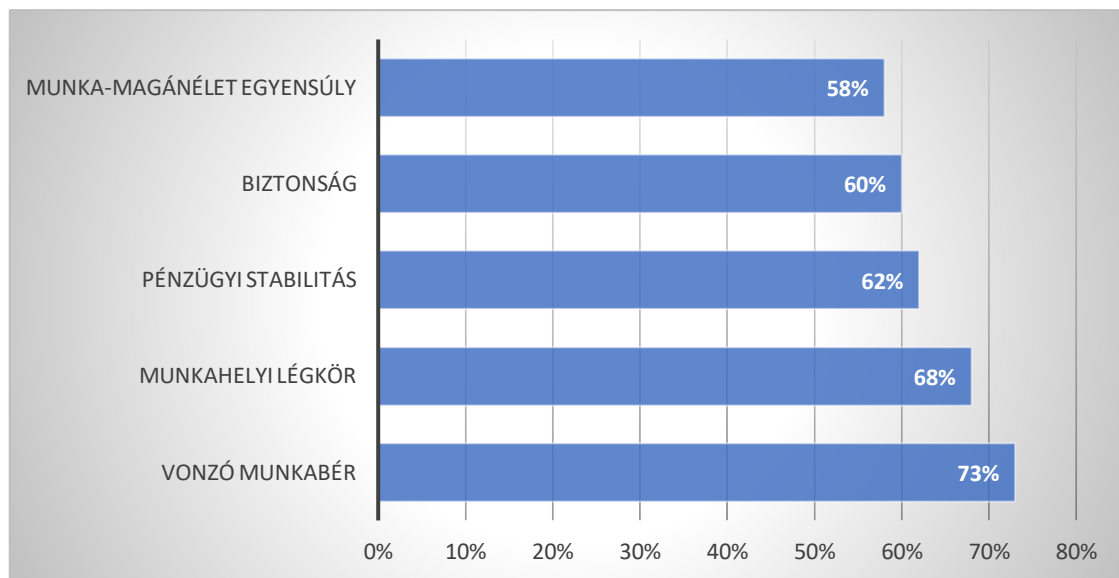
Mindezek mellett, miután megszereztük a munkaerőt meg is kell tartanunk azt, melyet a legkönnyebben úgy érhetünk el, ha biztosítjuk az igényeiknek megfelelő feltételeket és környezetet. Az elégedett munkavállaló nagyobb eséllyel válik hűségessé és elkötelezetté munkahelye iránt.

Éppen ezért a munkáltatói márka tudatos építése által sok költséget megspórolhat a vállalat, csökkenhet a fluktuáció, illetve növelheti presztízsét és megbecsülését mind a versenyszférában, mind a munkaerőpiacon. Ez egy olyan befektetés, amely leginkább hosszútávon térül meg, elvégre egy erős, stabil márka kialakítása időigényes feladat, melyre a kritikusabb időszakokban is nagy hangsúlyt kell fektetni. Az emberek emlékezetében sokáig megmaradhat hogyan viszonyult a vállalat egy válság idején munkavállalóihoz, illetve a környezetéhez, milyen gazdasági reakciói voltak, társadalmi szerepvállalását hogyan fejezte ki. Egy tiszta és jól meghatározott márka rengeteg előnyt jelent a cég számára, többek között a jelentkezők száma is pozitív tendenciát mutathat, ezáltal pedig a tehetséges munkaerő bevonása is egyszerűbb feladattá válhat. (Gonsalves, 2014)

Ahhoz, hogy vállalati imidzsünket a legtokéletesebben alakítsuk ki, ismernünk kell a munkaerőpiaci igényeket, elvárásokat, valamint fontos, hogy a realitás talaján maradjunk és ne ígérjünk be olyat, amit később képtelenek vagyunk teljesíteni. Fontos tehát, hogy a munkavállalói értékajánlatunkra (employee value proposition) is megfelelő hangsúly kerüljön, magába foglalva a magánélet és a munka során a vállalat által nyújtott előnyöket is.

Egy erős munkáltatói kép kialakításához más módszerekre van szükség, mint az eladásösztönzésnél. Ennek érdekében tudatosan kell összehangolnunk a közvetítő csatornákat, célcsoportjainkat és üzeneteinket, amelyeket kommunikálni kívánunk a külvilág felé. A hitelesség és professzionalizmus a social media felületeken is elvárás, még hogy ha személyes hangvétellel is párosul, az legyen mindig tudatosan átgondolt és felépített. A kiválasztási folyamat során is érdemes, hogy az álláshirdetésünk egy általános bepillantást nyújtson a vállalati kultúrába, emellett pedig figyelemfelkeltő és informatív legyen. A jelöltekkel való teljeskörű, tiszteletteljes és folyamatos kommunikáció a bizalmat is tovább erősíti cégünk irányába. A visszajelzéseket, illetve kritikákat pedig szintén célszerű figyelemmel kísérni, ezáltal könnyebben feltárhatóak a fejlesztendő területek, hiányosságok. (Randstad.hu, 2020)

A világ egyik legnagyobb független munkáltatói márkakutatása, a Randstad Employer Brand Research már kilencedik alkalommal, 2022-ben is megvizsgálta 31 országban, hogy mi alapján választanak munkahelyet az emberek. A kutatás alapján a vonzó munkabér (73%), a munkahelyi légkör (68%) és a vállalat pénzügyi stabilitása (62%) benne van az első három legfontosabb szempontban a magyar válaszadók között. Ez utóbbi idén az európai átlaghoz képest sokkal fontosabb volt a magyarok számára. A munkahely biztonságának jelentősége (60%) visszaesett a pandémia előtti szintre, de a munka és magánélet egyensúlya (58%) is nagyon fontos a válaszadók körében, melyet az alábbi ábra is szemléltet. A nők és férfiak tekintetében nincsenek jelentős eltérések a fontosság sorrendjét illetően, illetve a generációk között sem, kivéve a Z generáció számára, akiknek a fizetés és a munkahelyi légkör egyforma fontosságú, míg az idősebb korosztálynak az előbbi a vonzóbb. (Randstad.hu, 2022)



4. ábra: A Randstad (2022) felmérése alapján a munkahely választás fő mozgatórugói - saját szerkesztés

3. Anyag és módszer

3.1 A kutatás kérdéseinek, mintavétel technikájának bemutatása

Ebben a fejezetben ismertetem a kutatási anyagot és az elemzésének módszereit és forrásait, valamint azokat a gondolatmeneteket, amelyek a feltett kérdésekhez kapcsolódnak.

Kutatásomban a munkavállalók munkahely iránti elköteleződését vizsgáltam, illetve azokat a befolyásoló tényezőket, melyek a munkaerő megtartásában közre játszanak. Vizsgáltam továbbá a munkahellyel való megelégedettséget és az azzal összefüggő szándékot a munkahely váltásra, valamint kérdéseimben kitértem a beillesztési folyamat sajátosságaira az egyes munkahelyeken és a munkáltatói márka hatásaira.

Kérdőívemben összesen 19 kutatási kérdést fogalmaztam meg, melynek kitöltése önkéntes, ingyenes és anonim volt. A kérdőívet a közösségi médián – a Facebook zárt és nyilvános kérdőívekkel foglalkozó csoportjaiban – lehetett kitölteni az arra vállalkozóknak 2022. július és augusztus hónapok között. A kitöltés és válaszadás mindössze 10 percet vett igénybe. A kutatásom alanyai, olyan magyarországi lakhellyel, valamint jelenleg aktív munkaviszonnyal rendelkező állampolgárok, akik a szervezetükkel kapcsolatosan hajlandóak voltak megválaszolni a feltett kérdéseket. Kérdőívemben csak zárt kérdéseket alkalmaztam, nyitott, önálló gondolatmenetekre kíváncsi kérdéseket most nem tettem fel, a kérdőív kitölthetőségének gördülékenysége érdekében.

Mindezek mellett, a kérdőívet úgy alakítottam ki, hogy a válaszadóknak minél átláthatóbb, és egyszerűbb legyen a kérdések értelmezése és megválaszolása. Ennek érdekében feltettem feleletválasztós kérdéseket, valamint az adott részeknél a megfelelő választ legördülő listából is kiválaszthatták a kitöltők. Mindamellet, alkalmaztam továbbá a feleletválasztós rács, a jelölőnégyzetek, valamint a lineáris skála lehetőségeket is, mely esetben a kitöltők egytől hétig terjedő skálán jelölhették be véleményüket.

A kérdések felépítése során igyekeztem az általánostól, a bonyolultabbak felé haladni. Első körben a minta szervezeti méretére voltam kíváncsi, melyben lehetőségük nyílt a kitöltőknek a kisebb, mikrovállalattól kezdve a nagyvállalatig képviselniük magukat, valamint abban is, hogy melyik szférában végzik tevékenységüket. Továbbá, megadtam 15 db, valamint egy egyéb kategóriát szervezeti terület tekintetében, melynek segítségével behatárolhattam, hogy

milyen ágazatból érkeznek a válaszok. Végezetül a munkavállaló pozíciója mellett kíváncsi voltam arra, hogy hány éve dolgozik az egyén az adott szervezetnél.

A továbbiakban már elgondolkodtatóbb kérdések kerültek feltevésre, itt leginkább arra szerettem volna választ kapni, hogy a munkavállalónak milyen az általános megítélése a cégéről, hogyan érzi ott magát, milyenek a kapcsolatai a kollégáival, vezetőivel. Ennél a kérdésnél a Likert-skálát alkalmaztam, ahol az 1-es az egyáltalán nem értek egyet, míg a 7-es a teljes mértékben egyetértek értékeket jelölte. A feltett kérdéseimben minden esetben lehetőséget biztosítottam arra is, hogy a válaszadó semleges maradhasson, mely a 4-es értéket jelölte.

Feltettem két kérdést az onboardinghoz, azaz a munkavállaló beillesztéséhez kapcsolódóan is, melynél a kitöltők első munkahelyről való benyomására, valamint az úgynevezett próbaidő időszakában érzékelt tapasztalatokra vonatkozóan kíváncsi voltam mind a pozitív, mind a negatív hatásokra. Ezek azért voltak fontos kérdések, mert így általános képet kaphattam arról, hogy a legtöbb szervezet életében mennyire játszik fontos szerepet a munkavállaló minél gyorsabb és hatékonyabb beillesztése a szervezeti kultúrába.

Ezek után feltettem két szintén Likert skálás kérdést, melyben arra kerestem a választ, hogy a munkavállaló hogyan érzi magát jelenlegi munkahelyén. Az elsőben megkérdeztem, hogy ajánlaná-e munkahelyét barátainak vagy ismerőseinek, melyből kiderülhet, hogy mennyire elégedett összességében a hellyel, ahol dolgozik, azaz mennyire elkötelezett irányában. A második kérdésem a munkahelyen való megbecsülésre, az értékesnek, hasznosnak való érzésre fókuszál, amelyre minden munkavállalónak szüksége van ahhoz, hogy teljes hatékonysággal és odaadással végezhesse munkáját.

Annak érdekében, hogy a leginkább átlátható képet kapjam arról, hogy hogyan vélekednek a kitöltők munkahelyeikről, megadtam egy pár tényezőt, ahol bejelölhették, hogy mennyire elégedettek vele. Az alábbi lehetőségeket adtam meg értékelendő tényezőként:

- a) Munkahelyi légkör
- b) Biztonság és egészségmegőrzés
- c) Étkezde/büfé lehetősége, minősége
- d) Családbarát környezet
- e) Munkába járás támogatása
- f) Képzések, előrelépési lehetőségek

- g) Környezet tisztasága
- h) Vezetők magatartása
- i) Béren kívüli juttatások, cafeteria
- j) Modern környezet, technológia
- k) Feladatok érthetősége, teljesíthetősége

A következő szakaszban a kitöltők munkahelyváltási szándéka felől érdeklődtem, itt három válasz lehetőséget is megadtam: az igen, nem és a talán válaszokat. Amennyiben a kitöltő az igen és a talán válaszokat jelölte, abban az esetben válaszolnia kellett a következő kérdésre is, melyben azt az egy fő okot kellett bejelölniük, amely a váltás irányába határolja őket. Itt lehetőséget adtam az egyéb okok felsorolására is, hogy még inkább feltárhassam a kilépések mögött meghúzódó okokat, indíttatásokat.

A folytatásban pedig olyan tényezőket soroltam fel, amelyeket a válaszadóknak szintén értékelniük kellett, hogy a munkahely iránti elköteleződés szerint melyeket tartják fontosabbnak, illetve kevésbé fontosnak. A tényezők az alábbiak voltak:

- a) Munka iránti szenvedély
- b) Azonosulás a szervezeti kultúrával, célokkal
- c) Rugalmas munkaidő / Home office lehetősége
- d) Fejlődési, előrelépési lehetőségek
- e) Jó hírnevű munkahely
- f) Munkahelyi barát/ jó kapcsolat a kollégákkal
- g) Jutalmak, egyéb juttatások
- h) A vezetés módszerei és stílusa
- i) Lehető legkisebb ingázás a munkahely és a lakhely között

A fent felsorolt tényezők lehetőséget nyújtottak az olyan összefüggések feltárására, mint a munkáltatói hírnév fontossága és az elköteleződés kapcsolata, valamint, hogy mennyire számít a munka iránti szenvedély, még akkor is, ha a legtöbb tényezővel elégedetlen az illető. Kíváncsi voltam továbbá arra, hogy vajon a szervezeti kultúrával és a célokkal való egyezőség befolyással bírhat-e az elköteleződésre, amennyiben a cég vállalati értékei és kultúrája szembe megy az egyén meggyőződésével. A koronavírus járvány megjelenésével olyan új formációk is bevezetésre kerültek a legtöbb szervezet életében, mint a home office és a rugalmas munkaidő. Ezáltal pedig olyan előnyöket és kiváltságokat szerezhet mind a

munkavállaló, mind a munkáltató, amelyek megléte pozitív irányban befolyásolhatja a cég iránti elkötelezettséget, annak hiánya pedig elégedetlenségre, végső esetben pedig felmondásra is adhat okot.

A munkahelyen való kiteljesedés, pozitív hangulat, családi környezet mind befolyással bírnak az elköteleződésre, de kíváncsi voltam, hogy a munkahelyi barát és a kollégákkal való jó kapcsolat vajon mennyire számít létfontosságúnak annak érdekében, hogy a munkaerő szívesen dolgozzon az adott vállalatnál. Ide kapcsolódik a vezetés módszerei és stílusa is, amennyiben a vezető engem nem motivál, nem tudok rá felnézni és tanulni tőle, úgy érezni, hogy példamutató magatartásával és következetességével nekem ennél a szervezetnél van a helyem, úgy hamar a munkahely váltása mellett dönthet az ember. Természetesen a különféle jutalmak, személyre szabott juttatási csomagok is nagyon motiválóak tudnak lenni, különösen, ha ezek a csomagok tudatosan átgondoltak, előzetes felmérést követően megtervezettek. A lehető legkisebb ingázás is befolyással bíró tényező lehet, amennyiben a home office-ra nincs lehetőségünk munkakörünkben adódóan, így minden lehetőséget kihasznál az ember, hogy közelebb lehessen a családjához, lakhelyéhez, az ingázást, oda-vissza utazást pedig csak a leg elhivatottabbak vállalják be.

Végezetül a demográfiai adatokra kérdeztem rá, így általános képet kaphattam a minta korosztályáról, neméről, iskolai végzettségéről, lakhelyének típusáról, valamint annak a munkahelyéhez viszonyított távolságáról. Ezáltal kiderült, hogy a munkahely távolsága milyen mértékben befolyásolja a munkavállalót az elköteleződés irányában, és hogy a korosztályok, iskolai végzettség tekintetében milyen összefüggések tárhatóak fel a feltett kérdésekkel kapcsolatosan.

3.2 Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása

Egyéni kutatásomhoz egy primer felmérést bonyolítottam le, melynek eszköze a Google űrlapok által készíthető kérdőív szerkesztője volt. A kapott eredmények értékeléséhez a Microsoft Office Excel táblázatát vettem alapul, ahol a feltett kutatási kérdéseket rendszerezve és csoportosítva, kutatási célok és a hipotézisek alapján végeztem összesítéseket, számításokat.

A kapott eredmények rendszerezését követően egy kereszttábla elemzést hajtottam végre, amelynek segítségével átláthatóak lettek az adatok. A legtöbb esetben megvizsgáltam a tényezőket életkor, nemek, valamint iskolai végzettség tekintetében is, de fontos információ tartalommal bírt a munkahelyen eltöltött évek száma, valamint a szervezeti méret is. Majd a kimutatást különféle diagrammok és ábrák segítségével szemléltettem.

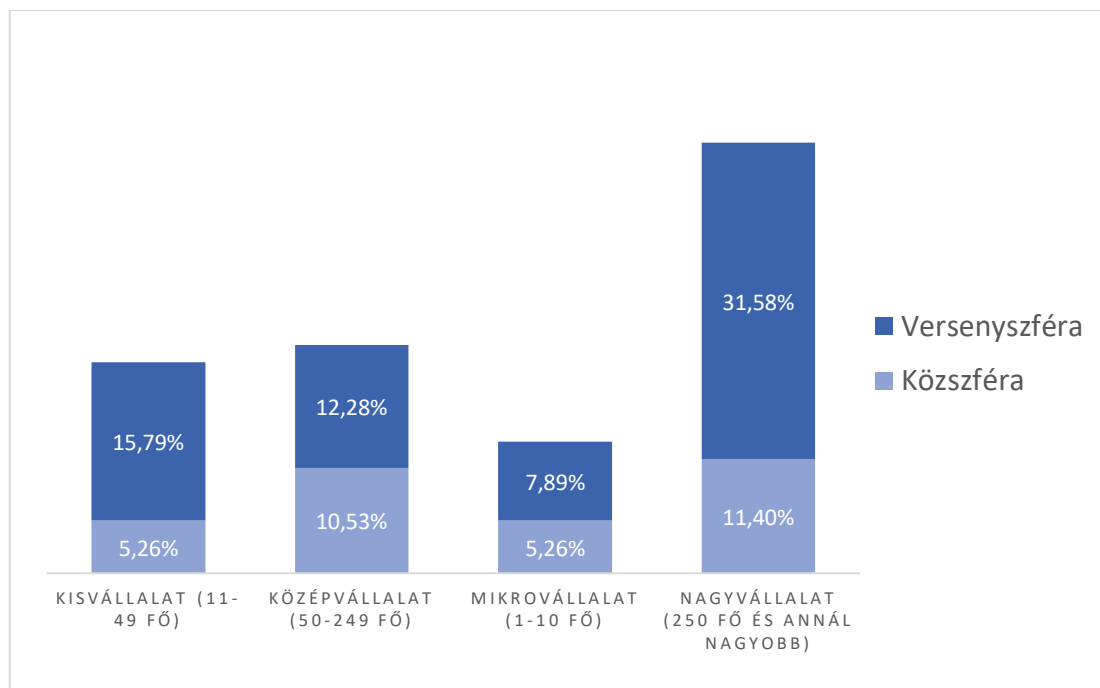
A hipotézisek beigazolásához, valamint elvetéséhez a kereszttábla-elemzés után esetenként elvégeztem a Pearson-féle khi-négyzet (χ^2) próbát, amely során az alaphipotézis beigazolódnia esetén nincs kapcsolat a két ismerv között, azaz függetlenek egymástól. Ellenkező esetben egy alternatív hipotézis lép életbe, mely feltételezi a kapcsolatot a két változó között. Az elvégzett próba után a szignifikancia szint megállapítására került sor, melynél az alaphipotézis elvetéséhez minden esetben 5% alattinak kellett lennie a kapott értéknek. A kapcsolat szorosságának meghatározásához pedig a 2x2-es tábla esetén a Yates korrekció-t alkalmaztam, minden további esetben pedig a Cramer féle asszociációs együtthatót. Amennyiben a kapott eredmény nem felel meg a felállított szignifikancia szintnek, úgy beigazolódnak, hogy a két ismerv között nincs kapcsolat.

4. Eredmények és értékelésük

4.1 Demográfiai eredmények

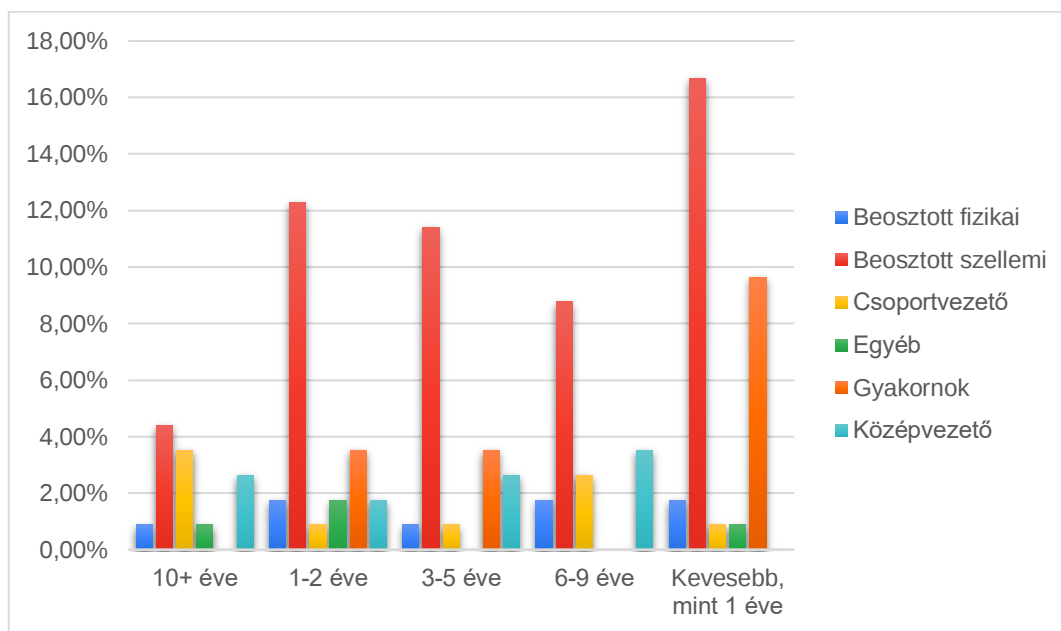
Kérdőívet összesen 114-en töltötték ki, a válaszadók életkora 18 és 55+ év között oszlik meg. A kitöltők jelentős hányada egyetemi/ főiskolai diplomával rendelkezik (51,75%), ezután következnek a jelenleg is felsőfokú tanulmányokat folytató válaszadók (24,56%). A középiskolát (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola, OKJ) 19,30% jelölte meg, mint legmagasabb iskolai végzettséget. Továbbá a kitöltők mindössze 2,63%-a jelölte a doktori diplomát, 1,75% pedig a szakmunkásképzőt. A válaszadók többsége nő (70,18%), és csupán a negyede (29,82 %) férfi.

A válaszadók első körben a szervezetük méretére irányuló kérdéssel találkozhattak kérdőívemben, továbbá arra is választ kerestem, hogy a köz- vagy versenyszférába tartoznak-e. A beérkezett válaszok alapján a többség jelenleg egy nagyvállalatnál dolgozik (42,98%), azon belül is a legtöbben a versenyszférában (31,58%) tevékenykednek, míg a maradék (11,40%) a közsférában. A legkevesebben a mikrovállalatot (13,15%) jelölték be, de 2,63%-kal ott is többen dolgoznak a versenyszférában. A közép- és kisvállalatban dolgozók között nincs nagy eltérés, mindössze 1,76%, utóbbiban viszont a közsférában dolgozók száma több mint a duplája a kisvállalatéval szemben.



5. ábra: A szervezet mérete szerint a köz/verseny szférában dolgozók aránya – saját szerkesztés n=114

A továbbiakban megvizsgáltam, hogy a válaszadók milyen régóta dolgoznak az adott cégnél, illetve, hogy milyen pozícióban. Az alábbi ábrán is megfigyelhető, hogy a válaszadók többsége kevesebb, mint egy éve (29,82%) dolgozik jelenlegi cégénél, a legkevesebben pedig több mint 10 éve (12,28%) dolgoznak az adott helyen. Továbbá a válaszadóknak több mint a fele (53,51%) dolgozik beosztott szellemi pozícióban, de a legtöbben itt is kevesebb, mint egy éve dolgoznak (16,67%). Azok, akik magasabb beosztással rendelkeznek (csoportvezető/középvezető) általában véve már hosszabb ideje dolgoznak az adott cégnél.



6. ábra: A szervezetnél töltött idő és a pozíció arányának megoszlása - saját szerkesztés n=114

Lakhely tekintetében többségében városban laknak (32,46%), ezt követi a főváros (31,58%), megyeszékhely (23,68%), falu/község (12,28%), illetve az alábbi ábrán látható, hogy lakhelyüktől számítva milyen távolságra található munkahelyük. A minta több mint a felének (57,89%) ugyanazon a településen található a munkahelye, mint a lakhelye.

	30 km-nél távolabb	kb. 10-15 km-en belül	kb. 15-20 km-en belül	kb. 20-30 km-en belül	Ugyanazo n a település n található.
Város	4,39%	3,51%	6,14%	3,51%	14,91%
Megyeszékhely	1,75%	1,75%	1,75%	1,75%	16,67%
Főváros	0,88%	2,63%	1,75%	2,63%	23,68%
Falu/Község	3,51%	1,75%	3,51%	0,88%	2,63%

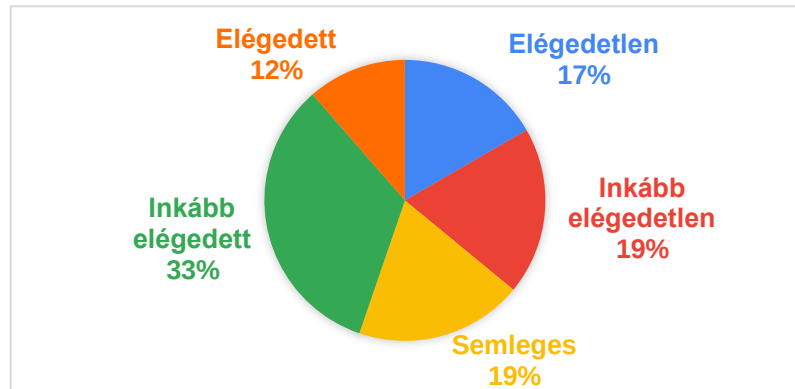
7. ábra: A válaszadók lakhelyének típusa és a munkahelyüktől számított távolsága - saját szerkesztés n=114

4.2 Hipotézis eredmények

4.2.1 A munkavállalók munkahellyel kapcsolatos elégedettsége

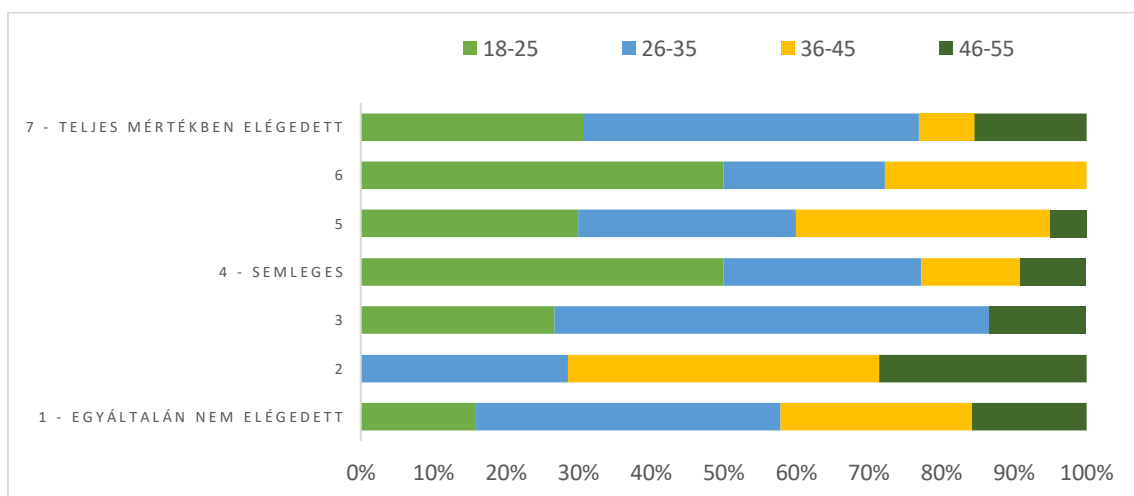
Első hipotézisem, hogy a munkavállalók munkahelyeiken leginkább a képzési és előrelépési lehetőségekkel elégedetlenek. Ahogyan az az alábbi 7. és a 8. összefoglaló ábráján is látható, 11,40% teljes mértékben elégedett munkahelyén ezekkel a lehetőségekkel. Azon belül is a leginkább a 26-35 éves korosztály 5,26%-al. Továbbá a válaszadók többsége, 33,33% inkább elégedettnek vallja magát, 19,30% semleges, valamint szintén 19,30% azok száma, akik inkább elégedetlenek vele. Végezetül pedig a kitöltők jelentős része, 16,67%-a pedig egyáltalán nem elégedett munkahelyén-e tényezőt tekintve, itt pedig szintén a 26-35 éves

korosztály értéke a legkimagaslóbb 7,02%-al, de a 36-45 éves korosztály 4,39%-al sincs túlzottan elmaradva tőle. A 18-25 éves korosztály többségében semleges (9,65%) és az inkább elégedett 5-6 -os értékeket



8. ábra: Az előrelépési lehetőségek szerinti elégedettség megoszlása - saját szerkesztés n=114

jelölte (13,16%). A 46-55 év közöttiek többsége pedig egyáltalán nem elégedett (2,63%) a fejlődési lehetőségeikkel.



9. ábra: A munkavállalók elégedettsége az előrelépési lehetőségeikkel munkahelyeiken életkor szerinti megoszlásában - saját szerkesztés n=114

A következő táblázatban bemutatom, hogy mely tényezők azok, amelyekkel a leginkább elégedettek vagy elégedetlenek a munkavállalók. A válaszadók többsége az alább felsorolt tényezőkkel inkább elégedett volt, vagyis az 1-7-ig terjedő skálán legalább az 5 vagy 6-os értéket jelölte. Amivel a válaszadók több mint fele a leginkább elégedett volt, az a feladatok érthetősége, teljesíthetősége (51,75%), a környezet tisztasága (51,75%), valamint a biztonság és egészségmegőrzés (50%) volt. A teljes mértékben elégedett 7-es értéket a legtöbben a környezet tisztasága mezőnél jelölték (27,19%), az egyáltalán nem elégedett 1-es értéket pedig a munkába járás támogatásánál (18,42%), a képzések és előrelépési lehetőségeknél (16,67%), étkezde/büfé minősége és lehetőségénél (16,67%) jelölték a legtöbben. Azok, akik inkább nem elégedettek, azaz 2-es vagy 3-as értéket jelöltek, a béren kívüli juttatások, cafeteria (24,56%), a vezetők magatartása (23,68%) és az étkezde/büfé lehetősége és minősége (22,81%) tényezőket jelölték a legtöbbet.

Összességében megállapítható, hogy amivel a minta a leginkább elégedetlen volt, az az étkezde és büfé minősége, lehetősége (39,48%), béren kívüli juttatások, cafeteria (38,6%), és a családbarát környezet (34,21%) volt. A válaszadók közül sokan maradtak semlegesek, átlagosan 15% körül az alábbi tényezőket tekintve.

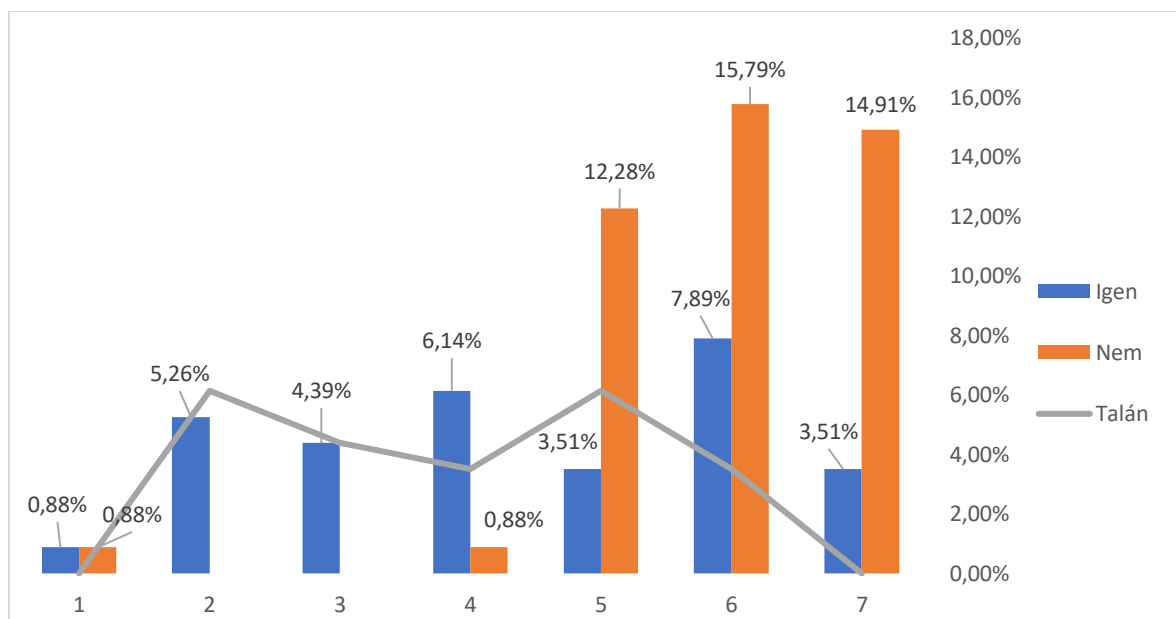
	ELÉGEDETLEN	INKÁBB NEM ELÉGEDETT	SEMLEGES	INKÁBB ELÉGEDETT	ELÉGEDETT
Feladatok érthetősége, teljesíthetősége	3,51%	15,79%	10,53%	51,75%	18,42%
Modern környezet, technológia	6,14%	17,54%	12,28%	47,37%	16,67%
Béren kívüli juttatások, cafeteria	14,04%	24,56%	15,79%	33,33%	12,28%
Vezetők magatartása	2,63%	23,68%	13,16%	49,12%	11,40%
Környezet tisztasága	2,63%	11,40%	7,02%	51,75%	27,19%
Képzések, előrelépési lehetőségek	16,67%	19,30%	19,30%	33,33%	11,40%
Munkába járás támogatása	18,42%	14,91%	14,91%	34,21%	17,54%
Családbarát környezet	14,91%	19,30%	22,81%	27,19%	15,79%
Étkezde/büfé lehetősége, minősége	16,67%	22,81%	25,44%	29,82%	5,26%
Biztonság és egészségmegőrzés	2,63%	17,54%	11,40%	50,00%	18,42%
Munkahelyi légkör	4,39%	16,67%	10,53%	48,25%	20,18%

1. táblázat: A munkahellyel kapcsolatos elégedettségi tényezők megoszlása - saját szerkesztés n=114

4.2.2 A munkavállalók megbecsülése és munkahelyváltás szándéka

Második hipotézisem az volt, hogy a legtöbb munkavállaló nem érzi magát kellőképpen megbecsülve munkahelyén és ezért munkahelyet szeretne váltani. A kérdőív alapján a kitöltőknek 1-7-ig terjedő skálán kellett bejelölniük, hogy mennyire tartják magukat értékes, megbecsült munkaerőnek jelenlegi munkahelyükön. Ahogyan az alábbi diagramon is látható a többség (27,19%) a 6-os értéket jelölte be, de az 5-ös (21,93%) és a maximumot jelentő 7-es (18,42%) sincs túlságosan elmaradva mögötte. Vagyis, a kitöltők 67,54%-a inkább vagy teljes mértékben megbecsülve érzi magát a munkahelyén. 10,53%-uk a semleges 4-es értéket jelölte, 21,93% pedig egyáltalán nem, vagy inkább nem érzi magát kellőképpen elismerve munkahelyén.

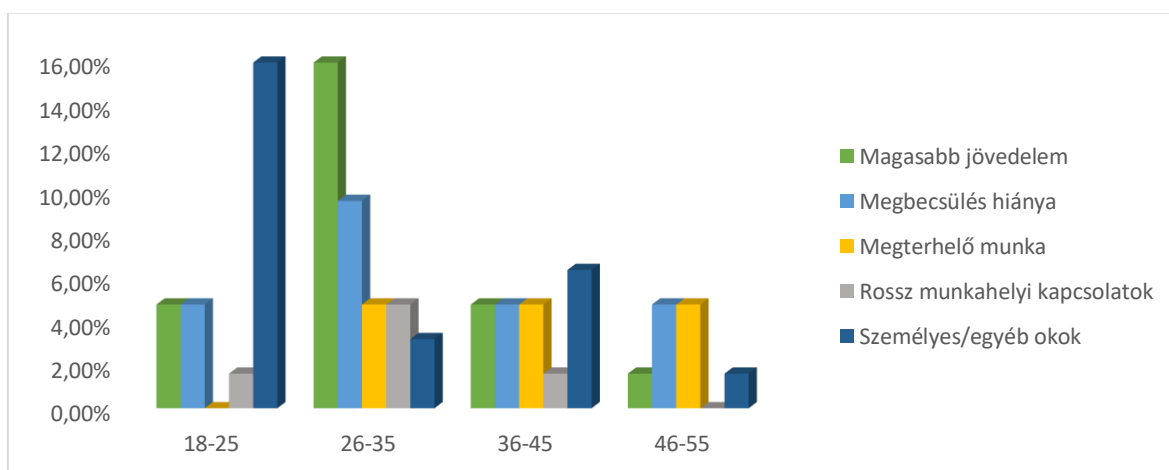
A kapott válaszok alapján 10,53% váltana munkahelyet az 1-3 értéket jelölők közül, 0,88% nem váltana, 10,53% pedig a talán választ jelölte. Ezzel szemben, akik 5-7 közötti értéket jelölték 14,91%-uk váltana, 42,98% inkább nem, 9,65% pedig a talán válaszokat adta.



10. ábra: Mennyire érzi magát megbecsülve a munkahelyén és ezért váltana-e munkahelyet? - kérdőív válaszok saját szerkesztés n=114

4.2.3 Munkahelyváltás okai

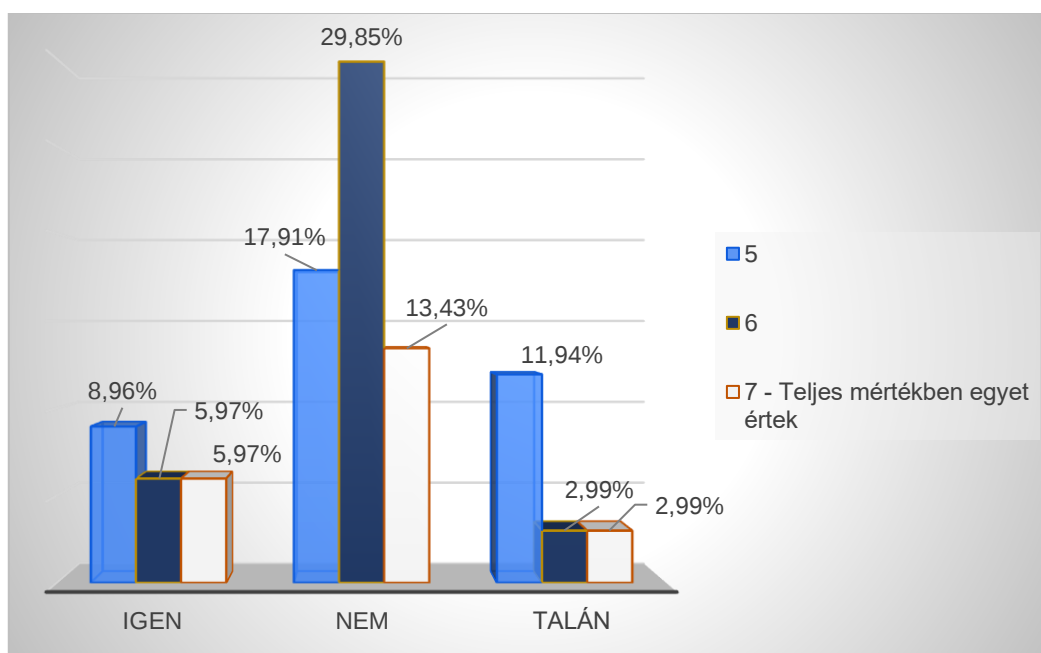
A következőkben megvizsgáltam, hogy mi alapján döntenek a munkahely váltás mellett a munkavállalók. A kérdőívet kitöltők több mint a fele, 55,26%-a tervezi, vagy gondolkodik a munkahelyváltáson a közeljövőben. Az alábbi diagramon látható, hogy a különböző életkorok alapján melyek a fő kiváltó okok a munkahelyváltásra. A 18-25 év közötti fiatalok jellemzően személyes/egyéb okok (15,87%) miatt váltanának munkahelyet, míg a 26-35 év közöttiek ugyanilyen mértékben (15,87%) váltanának, de már a magasabb jövedelemszerzés lehetősége miatt. Személyes egyéb okként jelölték meg sokan a lejáró munkaszerződést, költözést, karrier váltást, valamint a munkahely iránti bizonytalanságot. A kapott eredmények alapján a 26-35 év közötti korosztály érzi magát a legkevésbé megbecsülve a munkahelyén (9,52%), a többi korosztály ugyanolyan arányban jelölte ezt az okot (4,76%). Továbbá szintén a 26-35 éveseknél jellemző a leginkább a munkatársakkal vagy vezetőikkel való rossz kapcsolat (4,76%). A megterhelő, stresszes, nehéz munkát is hasonlóképpen jelölték be a korosztály csoportok (4,76%), kivéve a 18-25 évesek, akiknél ez a probléma nem merült fel a váltás okaként. Összesítve, a 46-55 év közöttiek csupán 12,70%-a váltana munkahelyet, a 36-45 évesek 22,22%-a, a 18-25 évesek körében pedig 26,98% gondolkozik munkahelyváltáson. Végezetül a 26-35 évesek 38,10%-kal mutatják a legnagyobb hajlandóságot a váltásra. A 114 kitöltő közül 51 ember jelenleg nem tervez a közeljövőben munkahelyet váltani. Összességében elmondható, hogy a magasabb bér iránti igény (26,98%) és a személyes okok (26,98%) voltak a távozás legfőbb tényezői a megkérdezettek körében.



11. ábra: A munkahelyváltás okai korosztályonként - saját szerkesztés n=63

4.2.4 A munkáltatói márka, azaz a jó hírnév hatása az elkötelezettségre

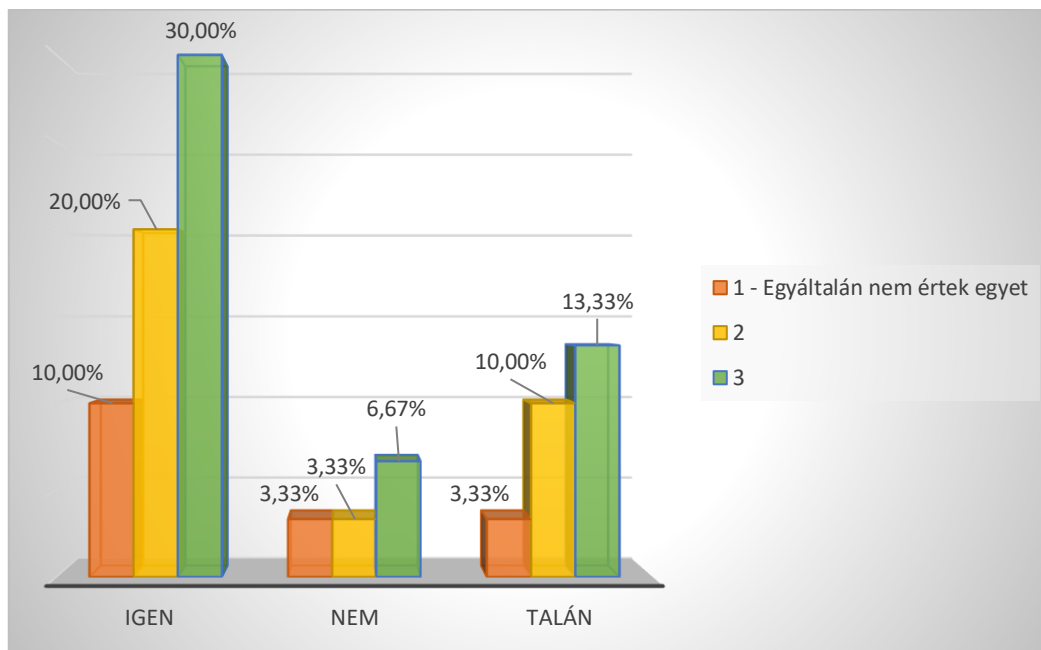
A következő hipotézisem a munkahelyi márkához köthető. Kíváncsi voltam, hogy vajon azok, akik állításuk szerint jó hírnevű munkahelyen dolgoznak, vajon nagyobb arányban döntenek-e a maradás mellett. Ehhez a kitöltőknek két kérdést kellett megválaszolniuk. Először is jelölniük kellett, hogy 1-7-ig terjedő skálán mennyire értenek egyet az alábbi állítással: „Munkahelyemnek nagyon jó híre van, környezetem elismerően vélekedik róla.” Valamint feltettem azt a kérdést, hogy jelenleg „gondolkodik-e rajta, hogy a közeljövőben munkahelyet váltson?” Az így kapott eredmények a következőket mutatják: azok, akik inkább egyet értenek az első állítással (5-7 közötti értéket jelöltek) a válaszadók több, mint a fele (61,19 %), azaz határozottan nem gondolkodnak azon, hogy a közeljövőben munkahelyet váltanának. 20,9% ezzel ellentétben az igen választ jelölte, 17,9% pedig talán váltana, de jelenleg bizonytalanok-e kérdésben. A válaszok megoszlása az alábbi diagramon jól látható:



12. ábra: A válaszadók, akik inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy jó hírnevű munkahelyük van és hogy váltanának-e munkahelyet -saját szerkesztés

A kérdést megvizsgálva a másik oldalról látható, hogy azok, akik inkább nem értenek egyet azzal, hogy jó hírnevű a munkahelyük 60%-ban határozottan munkahelyet váltanának, és csupán 13,33% maradna így is a munkahelyén, 26,66% pedig a bizonytalan a döntést

illetően. A válaszadók 14,91%-a pedig semlegesen nyilatkozott a tekintetben, hogy milyen híre van munkahelyének, de többségükben (6,14%) nem váltanának munkahelyet.

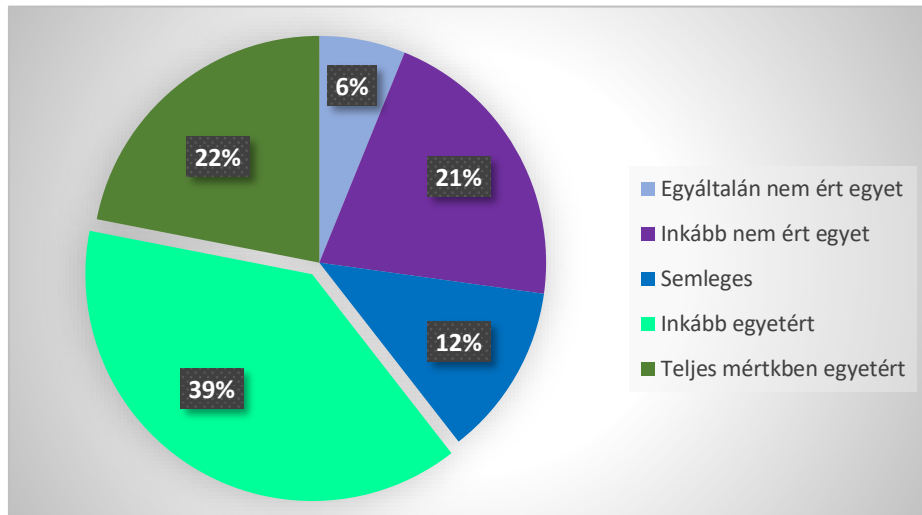


13. ábra: A válaszadók, akik inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy jó hírnevű munkahelyük van és hogy váltanának-e munkahelyet - saját szerkesztés

Továbbá e kérdéskörhöz kapcsolódóan megvizsgáltam, hogy vajon van-e kapcsolat a munkahely hírneve és a váltás szándéka között. Ennek meghatározásához a Pearson-féle khi-négyszet (χ^2) próbát végeztem el 1%-os szignifikancia szint mellett. A számításba nem kerültek bele azok, akik semlegesen nyilatkoztak a munkahelyük hírnevéről, valamint azokat, akik a talán választ adták a váltás kérdésére egybevettem az igen válaszokkal. Az így kapott khi-négyszet próba eredménye 0,0012% lett, így mivel egy 2x2-es próbán vizsgáltam, alkalmaztam a Yates-féle korrekciót is, melynek értéke 0,0000335. Így megállapítható, hogy a két változó nem független egymástól.

A megkérdezettek 31,58%-a határozottan egyetért azzal az állítással, hogy szívesen mesél a munkahelyéről családjának, barátainak. 35,96% inkább egyetért az állítással, 12,28% semleges, 16,67% inkább nem ért egyet, 3,51% pedig egyáltalán nem ért egyet vele.

Ahogy az alábbi kördiagrammon is látható, a kitöltők mindössze 22%-a ajánlaná, 39% pedig inkább ajánlaná jelenlegi munkahelyét családjának vagy barátainak, 6% pedig egyáltalán nem, 21% inkább nem, 12% pedig semleges-e kérdésben.



14. ábra: "Ajánlaná-e Ön jelenlegi munkahelyét családjának vagy barátainak?" kapott eredmények megoszlása - saját szerkesztés n=114

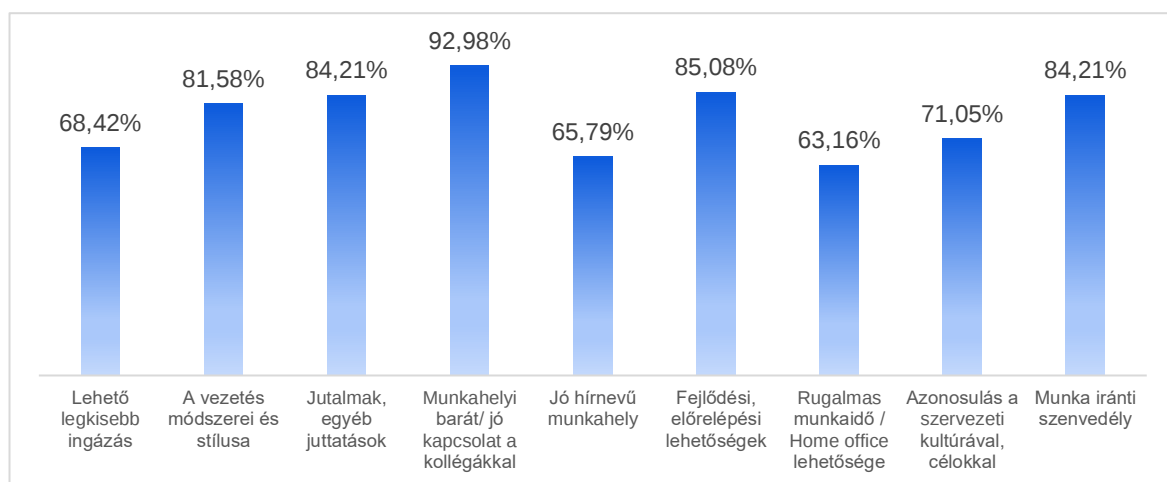
4.2.5 Az elköteleződés szempontjából fontosnak ítélt tényezők

Ezek után megvizsgáltam, hogy a munkahelyi elköteleződés szempontjából mely tényezőket tartják a legfontosabbnak, illetve legkevésbé fontosnak a munkavállalók. Ahogy az az alábbi táblázatban is látható, a maximális 7-es értéket, ami a legfontosabb tényezőt jelöli, a legtöbben a munkahelyi barát, illetve a jó kapcsolat kialakítása a kollégákkal (35,96%) mezőnél jelölték, de nem sokkal van elmaradva tőle a fejlődési és előrelépési lehetőségek (33,33%) sem. A kitöltők többsége az inkább fontos tényezők (5 és 6-os értékek) közé sorolta a felkínált lehetőségeket, azon belül is két egyformán leginkább fontosnak tartott tényező érte el a legmagasabb százalékot, a jutalmak és egyéb juttatások (58,77%), és az azonosulás a szervezeti kultúrával és célokkal (58,77%). A munka iránti szenvedély (57,89%) csak harmadikként következik a fontossági sorrendben, de a munkahelyi barátot és a jó kapcsolatot a kollégákkal (57,02%) is sokan jelölték. Azok a tényezők, amelyeket néhányan inkább nem tartanak olyan fontosnak az elköteleződés szempontjából, az azonosulás a szervezeti kultúrával és célokkal (17,54%) és a lehető legkisebb ingázás a munkahely és a lakhely között (10,53%) voltak. A legkevésbé fontos tényezőnek a jó hírnevű munkahely (7,02%) számított.

	Legkevésbé fontos	Inkább nem fontos	Közepesen fontos	Inkább fontos	A legfontosabb
Lehető legkisebb ingázás	0,88%	10,53%	20,18%	51,75%	16,67%
A vezetés módszerei és stílusa	0,00%	5,26%	13,16%	56,14%	25,44%
Jutalmak, egyéb juttatások	0,88%	6,14%	8,77%	58,77%	25,44%
Munkahelyi barát/ jó kapcsolat a kollégákkal	0,88%	2,63%	3,51%	57,02%	35,96%
Jó hírnevű munkahely	7,02%	7,02%	20,18%	50,00%	15,79%
Fejlődési, előrelépési lehetőségek	0,88%	6,14%	7,89%	51,75%	33,33%
Rugalmas munkaidő / Home office lehetősége	5,26%	8,77%	22,81%	37,72%	25,44%
Azonosulás a szervezeti kultúrával, célokkal	1,75%	17,54%	9,65%	58,77%	12,28%
Munka iránti szenvedély	0,00%	2,63%	13,16%	57,89%	26,32%

2. táblázat: Az elköteleződés szempontjából vizsgált tényezők fontosság alapján - saját szerkesztés n=114

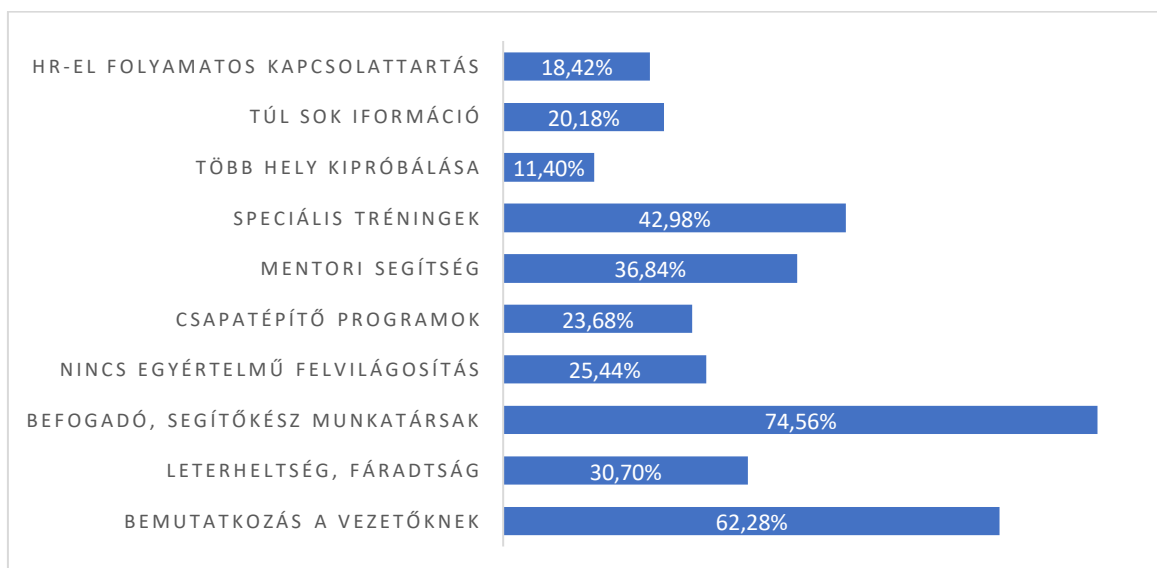
Az alábbi ábrán pedig jól látható, hogy az inkább fontosnak és a legfontosabb tényezők értékeit összesítve a munkahelyi barát, illetve a jó kapcsolat megléte a kollégákkal bizonyult a leginkább fontos szempontnak az elköteleződés szempontjából. A legkevésbé fontosnak pedig összességében a rugalmas munkaidő/ home office lehetőséget tartották a legtöbben.



15. ábra: Az elköteleződés szempontjából fontosnak ítélt tényezők megoszlása - saját szerkesztés n=114

4.2.6 A munkahelyi onboarding, azaz beillesztési folyamatok hatékonysága

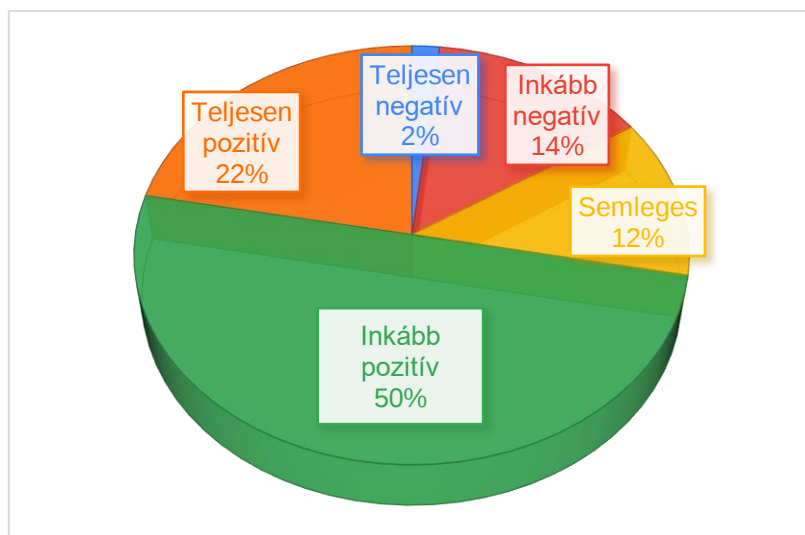
Mint azt már korábban is említettem a munkahelyen a beillesztési folyamatoknak nagy szerepe van a munkaerő megtartásában, mivel sok múlhat azon, hogy az új kollégát hogyan fogadják a munkatársak, milyen mennyiségű és minőségű információkat kap, mennyire érzi magát családiás, barátságos környezetben. Ezek alapján megkérdeztem a kérdőív kitöltőktől, hogy a megadott tényezők közül melyek azok, amelyeket tapasztaltak munkába lépésük első három hónapjában. Egy válaszadó több tényezőt is bejelölhetett. A kapott válaszok alapján, melyet az alábbi ábra is szemléltet, a kitöltők 74,56%-a jelölte, hogy a munkatársai segítőkészek és befogadóak voltak vele, továbbá 62,28%-ukat bemutatták személyesen a vezetőknek is. A legkevesebben azt az opciót jelölték - csupán 11,40% - hogy több helyen is kipróbálhatták magukat, mielőtt kijelölték a végleges helyüket, pozíciójukat a vállalatban belül. Jellemzően a HR-el, illetve a felettesekkel is kevesen tartották a kapcsolatot a felvételt követően, mindössze 18,42%. Ellenben, csak 20,18% jelölte azt a negatív élményt, hogy túl sok információt zúdítottak rá, 25,44% jelölte, hogy nem kapott egyértelmű felvilágosítást a szabályokról, szokásokról és 30,70% jelölték, hogy a nap végére mindig leterheltnak és fáradtnak érezték magukat.



16. ábra: Az első három hónapban tapasztalt onboarding élmények a munkahelyeken - saját szerkesztés
n=114

A következő diagramm, pedig azt szemlélteti, hogy a munkavállalók mennyire értenek egyet az alábbi állítással: „A munkahelyről az első benyomásom összességében teljesen pozitív volt.” Az alábbiak szerint a válaszadóknak pontosan a fele érezte úgy, hogy ha nem is teljesen, de inkább pozitívak (5 és 6-os értékek) voltak az első benyomásai munkahelyéről.

Akik a maximális 7-es értéket jelölték, vagyis teljesen pozitív volt számukra minden a kitöltők 22%-a, ezzel szemben 1-es teljesen negatív élményt mindössze 2% jelölt. 14%-nak viszont inkább negatív volt az első benyomása az új munkahelyéről, 12% pedig semleges volt.



17. ábra: A kitöltők válaszai arra az állításra, hogy: "A munkahelyről az első benyomásom összességében teljesen pozitív volt". - saját szerkesztés n=114

5. Következtetések és javaslatok

Ebben a fejezetben a szekunder és primer kutatásom alapján kapott eredményekből vonok le néhány következtetést, illetve teszek pár javaslatot a témával kapcsolatban.

Ahogy azt már korábban bemutattam a szakirodalom segítségével, a HR-nek számos új kihívással kellett szembenéznie az elmúlt időszakban főként a pandémiás helyzet miatt. Ennek érdekében gyorsan és hatékonyan kellett olyan intézkedési terveket kidolgozniuk és megvalósítaniuk, amelyek segítségével a jelenlegi bizonytalan helyzetben is képessé váltak versenyhelyzetük megtartására. A szervezeteknek készen kell állniuk a jövőbeni változásokra is, és fontos, hogy azokra minél gyorsabban reagáljanak.

Mivel a képzett és magas szakértelemmel rendelkező munkaerő megtartása egyre inkább felértékelődött, célszerű nagyobb figyelmet fordítani az elégedettségi szintek monitorozására, így lehetőség szerint a cégeknek különböző elégedettségi felméréseket, kérdőíveket kellene alkalmazniuk, hogy folyamatosan figyelemmel kísérhessék mik azok a fejlesztendő területek, ahol éppen változtatásra van szükség.

A kutatás eredményei rámutattak, hogy a munkahelyi büfé és étkezde mindenki számára fontos, így az azzal való megelégedettségre, a minőség javítására érdemes lehet odafigyelni, esetleg, ahol még nem áll rendelkezésre ilyen szolgáltatás ott bevezetni egy étel, ital automatát. A béren kívüli juttatások megléte, illetve a családbarát környezet is ösztönzőleg hathat az elkötelezettség növelésére. Amennyiben biztosítunk munkavállalóinknak fejlődési és előrelépési lehetőségeket úgy hosszabb távon képesek lehetünk megtartani a tehetséges munkaerőt, valamint friss tudással és tapasztalattal rendelkezőket bevonítani a cég működésébe. Ezzel biztosíthatjuk, hogy a vállalat versenyképes maradjon, a munkaerőpiaci változásokhoz pedig gyorsan tudjon alkalmazkodni.

Egy jól működő, hatékony vállalat létrehozásához elengedhetetlen a megfelelő, stabil, teljesítményelvű ösztönzési rendszer. A hatékonyan kialakított rendszer rengeteg előnyt jelenthet a szervezet számára, a munkavállalói részről pedig érzékeltethetjük, hogy megbecsült, értékes dolgozóknak tartjuk őket. Ez többek között biztosítja a munkavállalók motiváltságát, teljesítményorientáltságát, ezzel is növelve az eredményességet.

A legtöbb hiedelem és feltételezés azt állítja, hogy a legfőbb motiváció a pénz. A pénzügyi ösztönzés valóban hozzájárulhat a teljesítmény javulásához, azonban szükséges, hogy az

egyénnek megfelelőek legyenek az elvégzendő feladathoz a képességei, adottságai, valamint rendelkezésére álljanak a munkavégzéshez szükséges információk és eszközök. Ezen felül a céloknak, a teljesítmény-szinteknek, jutalmaknak mindig világosnak, reálisnak és megfelelő nagyságúnak kell lenniük. Ezek mellett is érdemes lehet megfontolni, hogy időről időre emelünk kicsit a béreken, ezzel biztosítva, hogy a konkurens cégek ne csábíthassák át tőlünk a munkavállalóinkat és továbbra is megőrizhessük pozitív hírnevünket.

Mindamellet, láthattuk, hogy a munkáltatói márkának mekkora szerepe van mind a munkaerő megtartásában, mind pedig az új, tehetséges jelöltek bevonzásában. Ezért azok a szervezetek, akik továbbra is sikeresek kívánnak maradni a munkaerőpiacon, érdemes nagyobb hangsúlyt fektetniük arculatuk népszerűsítésére, valamint a jelölt-élmény biztosítására.

A vizsgált minta továbbá bemutatja, hogy a legtöbb munkavállaló számára kényelmesebb, ha a lakóhelyéhez közel, preferáltabb esetben ugyanazon a településen található a munkahelye, mint a lakhelye, mivel a kapott eredmények alapján minden harmadik kitöltő (33,33%) nem elégedett a munkába járásuk támogatásával. A home office megjelenésével és egyre több munkahelyen való bevezetésével azonban ez változhat, az emberek pedig szívesebben vállalhatnak el olyan munkát, amely távol esik lakókönyezetüktől, mivel otthonról is kényelmesen dolgozhatnak munkájukon.

A kérdőív kitöltői sajnos sok esetben semlegesek maradtak a felsorolt tényezőket tekintve, de elmondható, hogy az elköteleződés szempontjából a többség a legfontosabbnak a munkahelyi barátságot, a jó kapcsolat kialakítását tartotta a kollégáival. Ezért is fontos, hogy az onboarding folyamatok alaposan kidolgozottak legyenek és az segítse minél gyorsabban az új munkavállaló beilleszkedését az új környezetbe. Ha a munkavállaló jól érzi magát a munkahelyén, az első benyomásai is pozitívak, akkor szívesebben fog mesélni barátainak, ismerőseinek a vállalatról, ezzel pedig növelve annak hírnevét, valamint a jelentkezők számát a meghirdetett pozíciókra.

6. Összefoglalás

Kutatásom alappilléreként bemutattam az emberi erőforrás menedzsment folyamatosan változó szerepét, tevékenységi körét. Felvázoltam, hogy a koronavírus járvány hatására milyen új tendenciák, stratégiák kerültek kialakításra a hazai munkaerőpiacon, milyen akciótervekkel, szemléletmóddal állnak a HR-esek az új kihívások elé. A továbbiakban pedig azzal a fő irányvonallal foglalkoztam, amely a munkaerő megtartását célozza, itt pedig az elégedettség, elkötelezettség, beillesztés és munkáltatói márka négyesét jártam körül.

Empirikus kutatásomban kielemeztem, hogy melyek azok a tényezők, amelyek befolyással bírnak a munkahely váltás szándékára, mik azok, amikkel a leginkább elégedettek, illetve elégedetlenek a hazai munkaerőpiacon aktívan dolgozók. A kérdőíves kutatásom és a szakirodalom segítségével választ kaptam kutatási kérdéseimre és hipotéziseimre is.

Az első hipotézisem volt, hogy a munkavállalók többsége elégedetlen a képzési és előrelépési lehetőségeikkel. A kapott eredmények alapján a válaszadók 36%-a nem teljesen elégedett a fejlődési lehetőségeikkel. Azon belül is leginkább a 26-35 éves korosztály (5,26%) jelölte leginkább az elégedetlenséget jelző értékeket.

A kapott válaszok alapján, amivel a leginkább elégedettek voltak a munkavállalók az a környezet tisztasága (78,94%) feladatok érthetősége, teljesíthetősége (70,14%), valamint a munkahelyi légkör (68,43%) és a biztonság és egészségmegőrzés (68,42%). A kapott eredmények azt mutatják, hogy a válaszadók jelentős része elégedetlen az étkezde és büfé lehetőségével, minőségével (39,48%), a béren kívüli juttatásokkal (38,60%) továbbá majdnem minden harmadik kitöltő elégedetlen volt a képzési és előrelépési lehetőségeikkel is (35,97%).

A kérdőívet kitöltők több mint a fele, 55,26%-a tervezi, vagy gondolkodik a munkahelyváltáson a közeljövőben. Összességében elmondható, hogy a magasabb bér iránti igény (26,98%) és a személyes okok (26,98%) voltak a távozás legfőbb tényezői a megkérdezettek körében. Személyes egyéb okként jelölték meg sokan a lejáró munkaszerződést, költözést, karrier váltást, valamint a munkahely iránti bizonytalanságot. Az EY Work Reimagined Employee Survey (2022) által végzett kutatás alapján a magasabb bér iránti igény, mint a távozás okát a kitöltők 35%-a jelölte. Itt ugyan van egy közel 8%-os differencia az EY és saját magam kapott eredmény között, de úgy gondolom ez még reálisnak tekinthető a mintám kisebb száma miatt. A kapott eredmények alapján a 26-35 év

közötti korosztály érzi magát a legkevésbé megbecsülve a munkahelyén (9,52%), a kitöltőknek pedig összesen a 21,93%-a. A vállalattól való távozás okaként, viszont már valamennyivel többen, 23,81%-uk jelezte-e tényezőt.

A munkahelyi onboarding programnak, mely a munkavállaló minél előbbi, hatékony beintegrálását jelenti a szervezet életébe, is óriási szerepe van annak későbbi megtartásában. Egy ilyen beillesztési program rengeteg részletből tevődik össze, többek között az információ átadás, kommunikáció már a kezdés előtti fázisban, a mentori segítség is mind ide tartozik. A hazai felmérések és a saját kutatásom is azt mutatja, hogy a legtöbb cég életében még nincsenek elterjedve az előre kidolgozott és egyénre formált onboarding stratégiák, pedig nagyon nagy szükség lenne rájuk, ha minél pozitívabb első benyomást szeretnénk elérni munkavállalóinknál, amely a későbbiekben is nagyobb megtartóerővel bír. A kapott eredmények szerint a HR-el, illetve a feletteseikkel is kevesen tartják a kapcsolatot a felvételt követően, mindössze 18,42%. A válaszadók jelentős része, 25,44%-a jelölte, hogy nem kapott egyértelmű felvilágosítást a szabályokról, szokásokról és 30,70% úgy érezte, hogy a nap végére mindig leterheltek és fáradtak lettek a munkavégzés után.

A továbbiakban a jó munkahely, azaz a munkáltatói márka jelenségét vizsgáltam, hogy vajon megtartó erőnek számít-e a munkaerőpiacon. Az így kapott eredmények azt mutatják, hogy igen, érdemes a munkáltatói hírnévre és arculatra nagyobb hangsúlyt fektetniük a menedzsereknek. A válaszadóknak több mint a fele, 61,19%-a úgy véli, hogy jó hírnevű munkahellyel rendelkeznek, és nem is tervezik, hogy a közeljövőben váltsanak. A további vizsgálódás eredményeképp kiderült, hogy van a munkáltatói hírnév és a váltás szándéka között pozitív kapcsolat, melyet a Pearson-féle khi-négyzet (χ^2) próbával kaptam meg.

A minta válaszaiból kiderül, hogy 67,54 % szívesen mesél barátainak, családjának munkahelyéről, 61% pedig ajánlaná is nekik azt.

Továbbá megvizsgáltam, hogy elköteleződés szempontjából mely tényezőket tartják a legfontosabbnak a válaszadók. A feldolgozott adatok alapján szinte minden kitöltő egyet értett abban, hogy a munkahelyi barát és a jó kapcsolat a kollégákkal (92,98%) elengedhetetlen az elköteleződéshez. A fejlődési és előrelépési lehetőségeket (85,08%), valamint a jutalmak, egyéb juttatások és a munka iránti szenvedélyt (84,21%) is a többség fontosnak ítélte.

7. Irodalomjegyzék

1. AGARWAL, P. (2021): Shattered but smiling: Human resource management and the wellbeing of hotel employees during COVID–19 [online]. International Journal of Hospitality Management, 93(1–9) <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102765>
2. BARNA E. (2022): Engagement avagy elkötelezés, megtartás <https://www.hrportal.hu/hr/engagement-avagy-elkotelezes-megtartas-20220328.html>
Utolsó letöltés: 2022.08.29.
3. BENCSIK A. (2005): Dolgozói elégedettség – A szervezeti versenyképességet befolyásoló tényező http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/4435/1/VT_2005n6p41.pdf
Utolsó letöltés: 2022.09.20.
4. BIDISHA L. - Dr. MUKULESH B. (2013): Employee Retention: A Review of Literature <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol14-issue2/B01420816.pdf?id=7380>
Utolsó letöltés: 2022.09.20.
5. BOKOR A. et al. (2009): Emberi erőforrás menedzsment. Budapest, Aula Kiadó Kft. Bologna-tankönyvsorozat
6. CHIKÁN A. (2020): Vállalatgazdaságtan URL: https://mersz.hu/dokumentum/m795valgt_143 Utolsó letöltés: 2022.07.15.
7. GONSALVES D. (2014): The Importance of Employer Branding <https://www.linkedin.com/pulse/20140716131811-42363386-the-importance-of-employer-branding/>
Utolsó letöltés: 2022.10.19.
8. HR PORTAL (2022): Ezért váltanak munkahelyet a legtöbben <https://www.hrportal.hu/hr/ezert-valtanak-munkahelyet-a-legtobben-20220316.html>
Utolsó letöltés: 2022.09.10.
9. KARÁCSONY Z. (2022): A megtartás az új toborzási forma - így kezelje a fluktuációt <https://www.hrportal.hu/hr/a-megtartas-az-uj-toborzasi-forma-igy-kezelje-a->

[fluktuaciot-20220128.html](https://www.mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017//)

Utolsó letöltés: 2022.10.20.

10. KAROLINY M. – POÓR J. (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv URL:
<https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017//>

Utolsó letöltés: 2022.07.15.

11. KOCSIS A. (2021): A fluktuáció árnyékában – így erősítsd a dolgozói elkötelezettséget

[https://www.hrportal.hu/hr/a fluktuacio arnyekaban igy erositsd a dolgozoi el
kotelezettseget-20211022.html](https://www.hrportal.hu/hr/a-fluktuacio-arnyekaban-igy-erositsd-a-dolgozoi-elkoteltseget-20211022.html)

Utolsó letöltés: 2022.08.30.

12. KÖMÜVES Zs. et al. (2020): Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok – Hazai és nemzetközi tapasztalatok 2020 https://mersz.hu/hivatkozas/wk928_14

Utolsó letöltés: 2022.09.20.

13. MATISCSÁKNÉ L. M. (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás

https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_book1

Utolsó letöltés: 2022. 10. 19.

14. PATÓ G. et al. (2021): A HR válasza a Koronavírus-járvány által okozta kihívásokra

http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/6776/1/VT_2021n8_9a1.pdf

Utolsó letöltés: 2022.10.20.

15. PÉNZCENTRUM (2022): Újabb felmondási hullám tombol Magyarországon: rengeteg dolgozó ezért lép le a munkahelyéről

[https://www.penzcentrum.hu/karrier/20220502/ujabb-felmondasi-hullam-tombol-
magyarorszagon-rengeteg-dolgozo-ezert-lep-le-a-munkahelyerol-1124449](https://www.penzcentrum.hu/karrier/20220502/ujabb-felmondasi-hullam-tombol-magyarorszagon-rengeteg-dolgozo-ezert-lep-le-a-munkahelyerol-1124449)

Utolsó letöltés: 2022.07.22.

16. PROFESSION (2022): Toborzás vagy megtartás: nem mindig rossz a fluktuáció URL:

([https://www.profession.hu/hrfeed/toborzas-vagy-megtartas-nem-mindig-rossz-a-
fluktuacio/](https://www.profession.hu/hrfeed/toborzas-vagy-megtartas-nem-mindig-rossz-a-fluktuacio/))

Utolsó letöltés: 2022.09.25.

17. PROFESSION (2018): Rátaláltunk? Tartsuk is meg! Onboarding hatékonyan URL:
<https://www.profession.hu/hrfeed/onboarding-hatekonyan/>
Utolsó letöltés: 2022.07.12.
18. PROFESSION (2017): Miért kell figyelni a candidate experience-re?
<https://www.profession.hu/hrfeed/miert-kell-figyelni-a-candidate-experience-re/>
Utolsó letöltés: 2022. 10.02.
19. RANDSTAD (2022): mi alapján választanak munkahelyet a magyarok? - Randstad
Employer Brand Research 2022 <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-lego-a-samsung-es-a-mercedes-benz-a-legvonzobb-hazai/>
Utolsó letöltés: 2022. 10.01.
20. RANDSTAD (2020): a munkáltatói márkaépítés szerepe rendkívüli időszakokban.
<https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-munkaltatoi-markaepites-szerepe-rendkivuli-idoszakokban/>
Utolsó letöltés: 2022.10.19.

8. Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: Bidisha L., Dr. Mukulesh B. (2013) Munkaerő megtartás & munkahelyi elégedettség modellje alapján saját szerkesztés.....	13
2. ábra: Az EY kutatása (2022) alapján saját szerkesztés	16
3. ábra: Bencsik A. (2005) elégedettséget befolyásoló tényezők írása alapján saját szerkesztés	18
4. ábra: A Randstad (2022) felmérése alapján a munkahely választás fő mozgatórugói - saját szerkesztés.....	21
5. ábra: A szervezet mérete szerint a köz/verseny szférában dolgozók aránya – saját szerkesztés n=114	27
6. ábra: A szervezetnél töltött idő és a pozíció arányának megoszlása - saját szerkesztés n=114...	28
7. ábra: A válaszadók lakhelyének típusa és a munkahelyüktől számított távolsága - saját szerkesztés n=114	28
8. ábra: Az előrelépési lehetőségek szerinti elégedettség megoszlása - saját szerkesztés n=114	29
9. ábra: A munkavállalók elégedettsége az előrelépési lehetőségeikkel munkahelyeiken életkor szerinti megoszlásában - saját szerkesztés n=114.....	29
10. ábra: Mennyire érzi magát megbecsülve a munkahelyén és ezért váltana-e munkahelyet? - kérdőív válaszok saját szerkesztés n=114	31
11. ábra: A munkahelyváltás okai korosztályonként - saját szerkesztés n=63	32
12. ábra: A válaszadók, akik inkább egyetértenek azzal az állítással, hogy jó hírnevű munkahelyük van és hogy váltanának-e munkahelyet -saját szerkesztés	33
13. ábra: A válaszadók, akik inkább nem értenek egyet azzal az állítással, hogy jó hírnevű munkahelyük van és hogy váltanának-e munkahelyet - saját szerkesztés.....	34
14. ábra: "Ajánlaná-e Ön jelenlegi munkahelyét családjának vagy barátainak?" kapott eredmények megoszlása - saját szerkesztés n=114	35
15. ábra: Az elköteleződés szempontjából fontosnak ítélt tényezők megoszlása - saját szerkesztés n=114	36
16. ábra: Az első három hónapban tapasztalt onboarding élmények a munkahelyeken - saját szerkesztés n=114	37
17. ábra: A kitöltők válaszai arra az állításra, hogy:" A munkahelyről az első benyomásom összességében teljesen pozitív volt". - saját szerkesztés n=114	38
1. táblázat: A munkahellyel kapcsolatos elégedettségi tényezők megoszlása - saját szerkesztés n=114	30
2. táblázat: Az elköteleződés szempontjából vizsgált tényezők fontosság alapján - saját szerkesztés n=114	36

9. Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Fehér Diána
A Hallgató Neptun kódja: K572GG
A dolgozat címe: A munkavállaló megtartására irányuló HR stratégiák
A megjelenés éve: 2022
A konzulens tanszék neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/portfólió² egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, s az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítotam, 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 tulajdonkezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe.

Kelt: 2022 év 10 hó 28 nap

Fehér Diána
Hallgató aláírása

KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Fehér Diána (név) (hallgató Neptun azonosítója: K572GG) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfólió¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem³

Kelt: 2022 év 10 hó 28 nap

[Signature]
Belső konzulens

10. Mellékletek

2022. 10. 29. 20:01

Munkavállalói elkötelezettség vizsgálata

Munkavállalói elkötelezettség vizsgálata

Kedves Kötőhő!

Fehér Diána vagyok, a Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem gazdálkodási és menedzsment szakos hallgatója. Szakdolgozatomban a munkahely iránti elköteleződést vizsgálom, illetve azokat a befolyásoló tényezőket melyek a munkaerő megtartásában közre játszanak.

A kérdőív kitöltése kb 5 percet vesz igénybe és teljesen anonim.

Előre is köszönöm, ha egy kitöltéssel hozzájárul a szakdolgozatom eredményességéhez!

1. Milyen méretű szervezetnél dolgozik jelenleg?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Mikrovállalat (1-10 fő)
- ☐ Kisvállalat (11-49 fő)
- ☐ Középvállalat (50-249 fő)
- ☐ Nagyvállalat (250 fő és annál nagyobb)

2. Ön melyik szférában dolgozik jelenleg?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Közfélra
- ☐ Versenyszféra

3. Ön milyen szervezeti területen dolgozik munkahelyén belül?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Beszerzés/ logisztika
- ☐ Termelés/ ipar
- ☐ Minőségbiztosítás
- ☐ Vevőszolgálat
- ☐ Pénzügy/ kontrolling
- ☐ Közigazgatás/ jog
- ☐ Humán erőforrás
- ☐ Kutatás-fejlesztés
- ☐ Marketing
- ☐ Mezőgazdaság
- ☐ Értékesítés/ kereskedelem
- ☐ IT
- ☐ Műszaki
- ☐ Oktatás/ kultúra
- ☐ Egészségügy
- ☐ Egyéb

4. Milyen pozícióban dolgozik?

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ Cégtulajdonos, cégvezető
☐ Felsővezető
☐ Középvezető
☐ Csoportvezető
☐ Beosztott szellemi
☐ Beosztott fizikai
☐ Szabadúszó, egyéni vállalkozó
☐ Gyakornok
☐ Egyéb

5. Móta dolgozik jelenlegi munkahelyén?

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ Kevesebb, mint 1 éve
☐ 1-2 éve
☐ 3-5 éve
☐ 6-9 éve
☐ 10+ éve

6. Kérem jelölje be, mennyire ért egyet az alábbi állításokkal:

Soranként csak egy oválit jelöljön be.

	1 - Egyáltalán nem értek egyet	2	3	4 - Semleges	5	6	7 - mér- et- len- g
Szívesen mesélek a munkahelyemről, munkámról másoknak. (pl. barátoknak/családtagoknak)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	(
Munkahelyemnek nagyon jó híre van, környezetem elismerően vélekedik róla.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	(
Munkahelyemen nagyon jól érzem magam.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	(
Kollégáimmal nagyon jó a kapcsolatom.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	(
Munkahelyemen a vezető-beosztott kapcsolat pont ideális, megfelelő.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	(

7. Mennyire ért egyet az alábbi állítással: "a munkahelyről az első benyomásom összességében teljesen pozitív volt".

Soranként csak egy ovalist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Egyáltalán nem értek egyet	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Teljes mértékben egyet értek

8. Kérem jelölje be, hogy az alábbiak közül melyet tapasztalt munkahelyén az első három hónapban. (Több válasz is megjelölhető)

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Bemutattak a vezetőknek.
☐ Csapatépítő programokon vettem részt.
☐ A szabályokról, szokásokról nem adtak egyértelmű felvilágosítást.
☐ Speciális tréningeken/ oktatásokon vettem részt.
☐ Több helyen is kipróbálhattam magam, mielőtt kijelölték a végleges helyemet.
☐ Egy mentor folyamatosan segített, irányt mutatott.
☐ A HR-esek (vagy felettesek) gyakran személyesen érdeklődtek felőlem, tartották velem a kapcsolatot.
☐ Túl sok információt zúdítottak rám egyszerre.
☐ A munkatársak befogadóak és segítőkészek voltak velem.
☐ A nap végére mindig leterheltek és fáradtnak éreztem magam.

9. Ajánlaná-e Ön jelenlegi munkahelyét barátainak vagy ismerőseinek?

Soranként csak egy ovalist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Egyáltalán nem ajánlanám	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Kifejezetten ajánlanám

10. Mennyire tartja magát értékes, megbecsült munkaerőnek jelenlegi munkahelyén?

Soranként csak egy ovalist jelöljön be.

	1	2	3	4	5	6	7	
Egyáltalán nem érzem magam megbecsülve	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Nagyon megbecsülve érzem magam

11. Mennyire elégedett Ön a munkahelyén az alábbiakkal:

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	1 - Egyáltalán nem elégedett	2	3	4 - Semleges	5	6	7 - Te mérték elég
Munkahelyi légkör	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Biztonság és egészségmegőrzés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Munkahelyi étkezdé/büfé minősége	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Családbarát környezet pl: gyerek bevihető	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Munkába járás támogatása	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Képzések, tréningek, előrelépési lehetőségek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Környezet tisztasága	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Vezetők magatartása	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Béren kívüli juttatások, cafeteria	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Modern környezet, technológia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Feladatok, utasítások teljesíthetősége és érthetősége	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Elismerés és motiválás	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

12. Gondolkodik-e rajta, hogy a közeljövőben munkahelyet váltson?

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem
- ☐ Talán

13. Amennyiben az előző kérdésre "igen" vagy "talán" választ adott, mi a fő oka?

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

- ☐ Költözés miatt
☐ Lejáró munkaszerződés miatt
☐ Magasabb jövedelemszerzés lehetősége miatt
☐ Bizonytalan a jelenlegi munkahelyem
☐ Családi/személyes okok miatt
☐ Nem érzem kellően megbecsülve magam
☐ Karriert szeretnék váltani
☐ Munkatársakkal/vezetőkkel nem jó a kapcsolatom
☐ Túl megterhelő/ stresszes / nehéz munka
☐ Egyéb: _____

14. Kérem jelölje be, hogy a munkahelyi elköteleződés szempontjából mennyire tartja fontosnak az alábbiakat.

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

	1 - Legkevésbé fontos	2	3	4 - Közepesen fontos	5	6	7 - A legfontosab
Munka iránti szenvédély	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Azonosulás a szervezeti kulturával, célokkal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Rugalmas munkaidő / Home office lehetősége	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Fejődési, előrelépési lehetőségek	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jó hírnévű munkahely	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Munkahelyi barát / jó kapcsolat a kollégákkal	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Jutalmak, egyéb juttatások	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A vezetés módszerei és stílusa	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A lehető legkisebb ingázás a munkahely és a lakhely között	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

15. Az Ön életkora:

Soranként csak egy oválst jelöljön be.

- ☐ 18 alatt
☐ 18-25
☐ 26-35
☐ 36-45
☐ 46-55
☐ 55 fölött

16. Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége:

Soronként csak egy választ jelöljön be.

- ☐ Általános iskola
- ☐ Szakmunkásképző
- ☐ Középiskola (gimnázium, szakközépiskola, szakiskola, OKJ)
- ☐ Folyamatban lévő felsőfokú tanulmányok
- ☐ Egyetemi/ főiskolai diploma (BSc/MSc)
- ☐ Doktori diploma (PhD)

17. Az Ön lakóhelyének típusa:

Soronként csak egy választ jelöljön be.

- ☐ Főváros
- ☐ Megyeszékhely
- ☐ Város
- ☐ Falu/Község

18. Munkahelyétől számítva milyen távolságra található otthona?

Soronként csak egy választ jelöljön be.

- ☐ Ugyanazon a településen található.
- ☐ kb. 10-15 km-en belül
- ☐ kb. 15-20 km-en belül
- ☐ kb. 20-30 km-en belül
- ☐ 30 km-nél távolabb

19. Az Ön neme:

Soronként csak egy választ jelöljön be.

- ☐ Nő
- ☐ Férfi
- ☐ Egyéb: _____

Ezt a tartalmat nem a Google hozta létre, és nem is hagyta azt jóvá.

Google Űrlapok