



MAGYAR AGRÁR-ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM
SZENT ISTVÁN CAMPUS
EMBERI ERŐFORRÁS TANÁCSADÓ

MUNKATÁRSOK MEGTARTÁSÁRA IRÁNYULÓ MOTIVÁCIÓS LEHETŐSÉGEK

Belső konzulens: Dr. Kollár Péter egyetemi docens
MATE Szent István Campus, Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet, Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi Tanszék

Készítette: **Komolai Zita**
I0TEBK
levelező tagozat

Intézet: Vidékfejlesztési és Fenntartható Gazdasági Intézet
Tanszék: Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Gödöllő
2023

TARTALOMJEGYZÉK

I. BEVEZETÉS.....	2
II. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS	3
2.1. Magyar munkaerőpiac rövid áttekintése.....	3
2.2. Próbaidő és annak értékelése	6
2.3. Beillesztés	7
2.4. A munkaerő megtartására ható tényezők.....	9
2.5. Képzés- fejlesztés szerepe	11
2.6. Teljesítményértékelés	13
2.7. Munkakör-értékelés	14
2.8. Teljesítmény megtervezése, célkijelölés	15
2.9. Fejlesztési terv	16
2.10. Coaching.....	17
III. SAJÁT VIZSGÁLAT	19
3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések.....	19
3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne	19
3.3. Eredmények	20
IV. ÖSSZEFOGLALÁS.....	27
V. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK.....	33
IRODALOMJEGYZÉK.....	34
MELLÉKLETEK:	36
1. sz. melléklet: Teljesítményértékelés és fejlesztési terv minta	36
2. sz. melléklet: Kérdőív	37
3. sz. melléklet: Strukturált Interjú kérdések	47
FÜGGELÉKEK	48
1. sz. függelék: Nyilatkozat	48
2. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat	49
3. sz. függelék: Absztrakt	50
4. sz. melléklet: Abstract.....	51

„Arra alkalmazzuk az embereket, amit el tudnak végezni”

George C. Marshhall

I. BEVEZETÉS

Napjainkban nagyon nehéz olyan munkatársat találni, aki minden igényünknek megfelel. Az sem biztos, hogy akit kiválasztottunk be is váltja a hozzá fűzött reményeket. A régmúlta jellemző life-long employment vagyis az egy életen át egy vállalatnál eltöltött munkavállalás manapság szinte nem létező fogalom. Az új munkatársak kiválasztása esetén fontos, hogy az általunk képviselt vállalat és annak tevékenysége egy jó csatornán keresztül eljusson a célszemélyekhez, akik ezt vonzóknak ítélik meg és ígéretesnek tartják az ott végzendő munkát. Elhiszik, hogy ott szükség van rájuk és hosszú távon eltudják magukat képzelni a vállalatban, tudnak vele azonosulni és együtt fejlődni. De ezt a folyamatot gondos program kell, hogy kövesse. Semmit nem ér a jó emberanyag, ha belépés után nem kapja meg a megfelelő támogatást, tréninget és utókövetést, később fejlesztést tréningek formájában. A legjobb munkavállaló is demotivált lehet, ha nem kap megfelelő támogatást, figyelmet és biztatást felettesei részéről. Erre szolgálnak a különböző munkaerő megtartást célzó tevékenységek, amit dolgozatomban szeretnék bemutatni. Továbbá célom, hogy diplomamunkám témájához kapcsolódó szakirodalom alapján bemutassa és vizsgálja azokat az elemeket, melyek értékelésén keresztül megbizonyosodhatunk róla, mi a véleménye jelenleg a munkavállalóknak. A fent leírt gondolatokkal szeretném bevezetni diplomamunkám, melyet a saját munkahelyi problémám ihletett. Manapság sok problémám adódik a munkavállalók állandó vándorlásából, a fluktuáció mértéke meghaladta a számomra tűréshatárt feszegető 70 % -ot és mivel kitűzött célom is az idei üzletiévre ezen változtatni adott volt a téma a diplomamunkám elkészítéséhez.

II. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

2.1. Magyar munkaerőpiac rövid áttekintése

A magyar munkaerőpiac jelenleg erős és dinamikus, az elmúlt évekhez képest jelentős javulás figyelhető meg. Az országunk gazdasága növekszik, és az európai uniós tagságunk lehetővé tette az exportpiacok bővülését, mely jó hatással volt további munkahelyek kialakítására. Az elmúlt években a munkanélküliség aránya csökkenő tendenciát mutat, ha vizsgáljuk az EU tagállamokat nálunk az egyik legalacsonyabb. A foglalkoztatási arány még mindig olcsóbb, mint az átlagos. A munkaerőpiacon sok a szerződéses foglalkoztatott, a részmunkaidős és az időszakosan foglalkoztatott munkavállaló. Sajnos az egyetemisták és a fiatalok foglalkoztatási aránya még mindig alacsony, nagy részét teszik ki a munkanélküliségi rátának, annak ellenére, hogy 25 éves korukig alanyi jogon adómentesek. A másik csoport, akik küzdenek a munkaerőpiacon az alacsonyan képzettek köre. Ők azok, akik nehezen kapnak állást. Ha egy 2023februári adatot veszünk alapul elmondhatjuk, hogy Magyarország teljes munkanélküli rátája 4 %. (KSH 2023). A magyar kormány több intézkedést is indított a munkaerőpiac javítás érdekében, mely magába foglal foglalkoztatást támogató programokat is. Reformokat vezettek be az oktatásban, ösztönözték a munkaerőpiaci közvetítő szolgáltatások fejlesztését. COVID-19 járványhullám is nagyban átalakította a magyar munkavállalói piacot. Annak ellenére, hogy sokan elvesztették a munkájukat új lehetőségek is nyíltak, csak kiemelve egy példát a távmunka fogalma. Összeségében a magyar munkaerőpiac kedvező helyzetben van, de mindig is lesznek területek, ahol további fejlesztésekre van szükség, ahhoz, hogy mindenki számára területet teremtsen a munkára és a gazdasági fejlődésre.

Területenként vizsgálva az ország megyéi közül még mindig a legtöbb álláskereső Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyében, valamint Szabolcs-Szatmár-Bereg vármegyében található, és jellemző, hogy az ország munkaerőpiaci szempontból kedvezőtlenebb helyzetű területein az álláskeresők iskolai végzettség szerinti összetétele is kedvezőtlenebb az országos átlagnál. Az adatok alapján az álláskeresők számának növekedése legnagyobb mértékben Győr-Moson-Sopron és Vas vármegyében figyelhető meg. Az álláskeresők által leginkább keresett szakképzettséget igénylő foglalkozások a következők voltak: bolti eladó, általános irodai adminisztrátor, tehergépkocsi-vezető, pincér, szakács, mechanikaigép-összeszerelő, lakatos, vagyonőr, testőr, targoncavezető, pultos, kőműves, festő és mázoló.

Népesség oldalról vizsgálva kicsit a piacot elmondhatom, hogy Magyarország jelenlegi népessége 2022. október 1. 9 millió 604 ezer fő. Arányokat tekintve 4,6 millió férfi, 4,9 millió nő és 1,4 millió gyermek, ami a 2011 -es évi mélyponthoz képest emelkedő tendenciát mutat, több mint 300 ezer gyermekkel született több. Az aktív korúak száma 6 millió 200 ezer fő. Az időskorúak száma majdnem eléri a 2 millió főt. Összességében sajnos csökkent Magyarország lakossága 333 ezer fővel az előző népszámlálás óta, és sajnos az is megfigyelhető, hogy a munkaerőpiacról többen léptek ki, mint amennyien be. Halálozások tekintetében ingadozó volt az adat, de az mindenképpen elmondható, hogyha COVID -19 alatt nagymértékben megugrott 2020-ban 141 ezer fő, 2021-ben 156 ezer fő (KSH2023 Februar).

Mivel a jövőbeli eseményeket és gazdasági tendenciákat nem lehet pontosan előre jelezni, ezért nem lehet pontosan megjósolni a magyarországi munkaügyi piac helyzetét rövidtávon sem. Azonban, néhány fontos tényezőt figyelembe véve, az alábbiakat lehet elmondani:

- Gazdasági helyzet: Az elmúlt években a magyar gazdaság stabilan növekedett, és az államháztartás is egyre jobb állapotban van. Ha ez a trend folytatódik, akkor a munkaerőpiac is erős maradhat (KSH).
- Jövedelmek: A bérek emelkedése a munkaerőpiac dinamikájának fontos tényezője. Az elmúlt években a bérek folyamatosan növekedtek, és ha ez a trend folytatódik, akkor továbbra is jó lehetőségek várhatóak a munkavállalók számára.
- Demográfiai helyzet: A magyarországi népesség elöregedése és a fiatalok kivándorlása a munkaerőpiacot is befolyásolja. Ha nem sikerül ezt a trendet megfordítani, akkor a munkaerőhiány súlyosbodhat.
- Digitalizáció és automatizáció: Az egyre fejlettebb technológiai megoldások egyre több munkahelyet tesznek feleslegessé. Ugyanakkor, ezek a technológiák új lehetőségeket is teremtenek, így a digitális és technológiai területeken sok új munkahely jöhet létre.

Összességében, a magyarországi munkaügyi piac helyzete 2022-2023-ban nagyban függ a fenti tényezőktől, valamint azoktól az eseményektől, amelyek még bekövetkezhetnek a következő időszakban.

A munkaerőpiaci szereplői oldaláról tekintve, azokaz egyének, akiknek vannak céljaik, melyek munkáltató és a munkavállalói részről egy kettős kötődésben összpontosulnak. Sajátos célokat fogalmaznak meg maguknak, itt azonosságok és ellentétek, ütközések és kapcsolati lehetőségek jelennek meg.

Munkáltatói oldalról a következőket lehet idesorolni:

- bér
- juttatások
- motiváció/teljesítménynövelés
- munkavállalók rendelkezésre állása
- kompetencia, tudás munkavégző képesség birtoklása
- munkaidő hossza, rugalmassága, beosztás
- alkalmazás/beosztás rugalmassága
- lojalitás

A munkavállalókat is célok hajtják amikor egy lehetséges munkáltatónál szeretnének elhelyezkedni:

- bér, jövedelem, megélhetés
- juttatások
- munkahely biztonsága
- megbecsülés, méltóság, esélyegyenlőség
- munkafeltételek
- személyi feltételek
- munka tartalma
- munkaidő hossza, beosztás
- munka/magánélet egyensúly

A két oldal eltérő jellege az egyes szereplők eltérő érdekéből következik. Az érdekek mindig az egyének sajátos helyzetéből adódnak, ebből az következtethető, hogy a munkaerőpiac egy összetett szervezet, színes és diverz. Akár személyenként eltérő érdekekkel. Az érdekek egy természetes fogalomhalmaz az ez általi vezéreltség arra irányuló erőfeszítése, hogy egy bizonyos célt érjen el.

Mindezeket szem előtt tartva az a véleményem a magyar munkaerőpiacról, hogy valóban érezhető a javulás, ha az elmúlt 10 évet veszem csak alapul. Utoljára én körülbelül 8 éve kerestem új állást és az akkori viszonyokhoz képest rengeteg változáson ment keresztül. Volt időszak amikor nagyon nehéz volt új és jó munkahelyet találnom, de ez az elmúlt időszakra nem mondható el. Persze függ attól is, hogy melyik megyében élünk, de itt Budapesten szerintem manapság nem okoz nagy problémát munkahelyet találni. Új csatornák is

megjelentek és az sem ritka, ha ajánlattal keresnek meg és kínálnak újabb lehetőségeket. Számos lehetőség nyitott, gyakorlatilag nincs határ és lehetetlen, bármit el lehet érni, ha nyitottak és befogadók vagyunk az újra.

2.2. Próbaidő és annak értékelése

Ez a szakasz abszolút nem elhanyagolandó egy új munkavállaló életében. Ekkor dől el munkavállalói oldalról, hogy marad-e az adott munkahelyen vagy további lehetőségeket keres máshol. Sok minden múlik ilyenkor a jól felépített HR stratégián is, a munkahelyilégkörön és azon, hogy amit ígértek a valóságban is megállja-e a helyét. A próbaidő lejárta annyit jelent, hogy az erre kijelölt személy közli a munkavállalóval, hogy most már állandó tagjává vált a szervezetnek. Ellenkező esetben, ekkor kapnak tájékoztatást arról a munkavállalók, hogy holnaptól nem kell többet bejönni dolgozni.

A próbaidő értékelés mindig kétirányú folyamat, ezért nem a próbaidő végén kell elkezdni értékelni, hanem folyamatosan. Így nagyobb az esély rá, hogy a folyamat végén mindkét fél elégedett lesz és ezáltal a fluktuáció is megelőzhető és egyben további motivációs eszközként is szolgál. A próbaidő mindig egy nagyon nagy stresszidőszak egy új munkavállaló számára. Ebben az időszakban nagy a bizonyítási vágy a tettekre készség, de akár az ellenkezője is bekövetkezhet és elveszíthetjük a motivációt. Ilyenkor a HR-es kollégának nagyon résen kell lennie és megfelelően kell tudnia motiválni az új munkavállalót, hogy továbbra is megtudja őrizni a munkamotivációt. Amint a próbaidő lejár azonnal közölni kell az új kollégával, hogy a továbbiakban is számítnak rá. Nagyon fontos a pozitív megerősítés, de itt derülhet fény arra is, hogy a kolléga valóban erre számított-e vagy esetleg csalódott. Ezután a HR-es visszajelzést kér az új kolléga próbaidő alatti időszakáról. Fontos, hogy a visszajelzés minél konkrétabb legyen. A próbaidő értékelése egy folyamat lezárása és egy megnyugvás a munkavállaló számára. Munkaadó részéről pedig egy lehetőség, hogy visszajelzést adjon az új munkavállalónak ezáltal jobbra tegye továbbiakban a munkakapcsolatot. Majd további lehetőségeket tárjon fel, ami a későbbiekben egy megerősítés, egy fejlesztendőpont vagy egyfajta motivációs eszköz is lehet. A témában saját véleményem is hasonló, és a próbaidő nagy befolyással bír mindkét oldalról. Bár a szakirodalom ellenére én még soha nem tapasztaltam meg azt, hogy izguljak, hogy mi lesz, ha lejár. Olyan eset előfordult, hogy nagyon nem azt kaptam, amit ígértek. Számomra szintén fontos tényező ebben a szakaszban az értékelés és folyamatos visszajelzés. Ha csak nem egy pályakezdőről van szó, itt lehet helyre billenteni azokat a hozott dolgokat, amiket másik szervezetnél másképpen hajtottunk végre.

2.3. Beillesztés

Minden szervezet számára fontos, hogy az új dolgozó örömmel végezze a munkáját és teljesítménymotivált legyen. A cél az, hogy a lehető legrövidebb idő alatt beilleszkedjen egy meglévő csapatba, ennek segítségét szolgálja maga a beillesztési folyamat. Ennek a folyamatnak a vezetője első sorban egy ezzel foglalkozó HR-es kolléga vagy adott esetben egy kijelölt mentor vagy a közvetlen felettes. A folyamat tudatosan tervezett és szervezett keretek között zajlik, ami arra szolgál, hogy folyamatosan fenntartsuk az új kollégában a motivációt. A szervezetben dolgozók megtartása szempontjából kiemelt jelentőséggel bír. A beillesztés fő célja, hogy minél gyorsabban integráljuk be a szervezetbe az új dolgozót annak érdekében, hogy a közösség hasznos tagjává váljon. Ugyanakkor ez mindig két oldalú dolog, hiszen szükség van minden esetben arra, hogy az új munkavállaló is akarja ezt a beillesztési folyamatot, tehát nyitott legyen és befogadó új környezetével szemben. A beillesztés egy két oldalú folyamat egyrésztől van egy munkaadói oldala, másrésztől egy munkavállalói oldala. Csak akkor lesz sikeres ez a folyamat, ha mindkét fél részéről hajlandóság és akarat párosul a szükséges lépések megtételéhez. De az első lépést mindig a munkaadónak kell megtennie, tehát kell egy tudatosan felépített megszervezett beillesztési program. Ennek tartalma legyen előnyös mind a munkaadó mind a munkavállaló számára. A munkaadónak érdeke, hogy a munkavállaló mihamarabb, megtalálja helyét a szervezeten belül és minél előbb bekapcsolódjon a szervezet tevékenységébe. Ez a munkavállalónak is érdeke, hiszen meg kell felelnie az új követelményeknek, ezáltal hamarabb érzi majd, hogy hatékonyan tud működni a szervezetben. Ennek köszönhetően sikerélménye lesz, javul a munka iránt érzett motivációja.

A beillesztési idő hossza a pozíciótól függetlenül tudatos és felépített beillesztési folyamatra épül, melyre minden új munkavállalónak szüksége van, mert a beválás mindkét fél számára nagyon fontos. A szervezet az erre szánt időt általában úgy határozza meg, hogy mérlegeli az adott pozíció presztízsét. A beillesztés a toborzás kiválasztásstratégiájától és hosszától is függ. Nem mindegy, hogy külső vagy belső a kiválasztás, hiszen, ha belülről választunk kollégát elegendő a beillesztésre néhány nap, de ha ez egy külső kiválasztás eredménye akkor hosszabb időt is igénybe vehet, vagy teljes próbaidő hosszára is vonatkozhat. Fontos, hogy az új dolgozó munkafolyamatokba történő bevonása gyors és intenzív legyen. Az elsődleges segítőtje mindig az erre a célra kijelölt személy. Sok vállalatra jellemző, hogy a beillesztési folyamatot már a dolgozó beléptetése előtt elkezdik. Erre bevált módszer, hogy az új munkavállaló egy ütemtervet kap kézhez, arra vonatkozóan, hogy mire számíthat belépése kapcsán. Ebbe az ütemtervbe azok a pontok vannak felsorolva, hogy hol mikor kell megjelennie és mi fog ott

történni. Ez arra szolgál, hogy amikor ténylegesen az első munkanapját tölti az új munkahelyén tisztában legyen azzal mit fog csinálni az első napján. Mindezek mellett nem elhanyagolható fontos tényező, hogy a meglévő kollégák tájékoztatva legyenek arról, hogy új kolléga fog érkezni a szervezethez.

A beillesztési programnak, mint minden folyamatnak van célja. A megfelelő beillesztési program az új munkavállalók elégedettsége és elkötelezettsége minősíti a HR apparátus munkáját is, hisz, ha az új munkavállaló időnap előtt távozik a vállalattól a gyors fluktuáció komoly veszteségeket tud okozni. Arról már tettem említést, hogy maga a beillesztési program kidolgozásában a HR részleg a felelős. A betanításért felelős személy a program szervezését és lebonyolítását végzi, akinek ebben a folyamatban nagyon fontos feladata van, mégpedig a motiváció folyamatos fenntartása. Az új munkavállalót semmiképpen nem szabad magára hagyni, mert fennáll a veszélye annak, hogy időnap előtt elveszti a motivációt és felmond. Az egyéni beillesztés fontos eleme a kiválasztási eljárás során alkalmazott Értékelő Központ (AC), melynek eredményeit felhasználják a beillesztést elősegítő képzések, tréningek HR fejlesztő tréningek megtervezésénél és alkalmazásánál.

A beillesztés során nem csak a munkabeli terhelést, hanem az irányítást és támogatás mértékét is figyelembe kell venni. Szem előtt kell tartani, hogy a munkahelyen a vezetettnek milyen típusú kapcsolatra, együttműködésre van szüksége feladatai elvégzése szempontjából. A vezetett a vezetőtől:

- irányítást igényel
- támogatást igényel
-

A beillesztés folyamán az irányításnak és a támogatásnak különböző súllyal kell résztvennie. Ennek megfelelően a vezetői irányítási, támogatási tevékenységnek mértékét a kevés, illetve sok mértékkel határozhatjuk meg.

A stílusok főbb vonásai az alábbiakban foglalhatók össze:

- Diktáló: alapvetően irányítás, erős feladatorientáltság jellemzi; a vezető jelöli ki a szerepeket, ő mondja meg, hogy mit, mivel, hogyan, mikor kell megcsinálni. Eredmény szempontjából ez a stílus a leghatékonyabb.
- Edző: itt is erős az irányítás, de hasonló mértékű támogatás, biztatás is jellemző, itt már kap a munkavállaló némi szabadgondolkodási teret is.

- Résztvevő: domináns a támogatás, a szocializálás, a megerősítés; partnernek tekinti a másikat, lehetnek önálló döntései a munkavállalónak, annak ellenére, hogy ott van a felettes
- Delegáló: a beosztott már minden feladat elvégzésére képes és hisz is önmagában, teljesen szabad kezet kap a munkavállaló a feladatai elvégzésében.

A vezetői stílusoknak megfelelően a munkavállaló, érettségtől függően fokozatosan kerül sor. Az előzőekben tárgyaltbeillesztési fázis vagy folyamat nagyon nagy fontossággal bír, ha új munkahelyre kerülünk. Nem mindig tudok pozitív gondolatokkal emlékezni a munkahelyem kapcsán alkalmazott, vagy éppen teljesen elhanyagolt beillesztési program kapcsán. Ha ki kellene emelnem ezzel kapcsolatban egy példát a jelenlegi munkahelyemet említeném meg, ahol már nyolcadik éve dolgozok. Akkor amikor a vállalathoz kerültem nagyon gyors volt az expanzió. Folyamatosan bővült a vállalat és új területek nyíltak, akár fél évente. Nem volt éppen sok idő foglalkozni a munkavállalókkal. A tréningem után, de alatta sem kérdezte meg tőlem senki, hogy hogy érzem magam, van-e kérdésem stb. Nem volt értékelés, azt sem tudtam, hogy amit csinálok, az jó-e. Bevallom megfordult a fejemben az is, hogy felmondok, de visszatartott, az, hogy évek óta szerettem volna azt a pozíciót, amit megkaptam, így maradtam. Azonban egyvalamit megfogadtam, ha valaha lesz lehetőségem, hogy én tanítsam az új kollégákat biztos nem fogok úgy viselkedni, ahogy anno velem viselkedtek a beillesztési fázis alatt. Azóta számos kollégát oktattam, nem csak magyarországi viszonylatban, és annyit elmondhatok, nem azt a vonalat képviseltem tovább, amivel anno én szembesültem.

2.4. A munkaerő megtartására ható tényezők

A munkaerő megtartására ható tényezőket évtizedek óta vizsgálja számos kutató. Ezekből csak néhány példát említve Christeen 2014-ben nyolc megtartó tényezőt azonosított: menedzsment, támogató munkakörnyezet, szociális támogatás és fejlődési lehetőségek, önállóság, kompenzáció, megfelelő munkaterhelés, munka-magánélet egyensúlya (Bodjrenou, 261-268.) Walker korábban hét befolyásoló tényezőt azonosított, amelyekkel foglalkozni szükséges az elkötelezettség növelése érdekében: kompenzáció és az elvégzett munka elismerése, kihívást jelentő feladatok, előmeneteli és fejlődési lehetőségek, befogadó munkahelyi légkör, jó munkatársi kapcsolatok, munka-magánélet egyensúly, jó kommunikáció. Hausknecht pedig összesen 12 megtartási tényezőt azonosított, amelyek az elmúlt 60 évben megjelentek a különböző szakirodalmakban. Kutatása alapján a legtöbbször említett maradási okok a munkával való elégedettség, a pénzbeli ösztönzők, a szervezeti elköteleződés, a szervezet

presztízse voltak. (Bidisha L. D. & Mukules B.) Ezzel kapcsolatban fontos lehet biztosítani a megfelelő lehetőséget az új belépőknek, hogy megismerkedjenek a szervezet ezen értékeivel, küldetésével, történetével és az értékeket tükröző, elvárt viselkedéssel, valamint olyan teljesítményértékelési rendszert, amely az ennek megfelelő hozzáadott értéket el is ismeri. Érdemes olyan munkaköröket kialakítani, amelyekben egyértelmű a feladatot ellátó számára, milyen konkrét társadalmi haszna és jelentősége van a tevékenységnek, illetve olyan kihívást jelentő feladatokat definiálni, amelyek kapcsán világos, azok hogyan járulnak hozzá a szervezet sikereéhez, továbbá az ösztönzési rendszert is kellően összhangba kell állítani a szervezet küldetésével és elért eredményeivel (Laurie et al., 2008). A témában zajlott kutatásaim során kialakítottam egy egyéni csoportosítást azokból a munkaerő megtartására ható tényezőkből, amelyeket az eddigi tudományos vizsgálatok számításba vettek.

A tényezőkből így képzett négy csoport az alábbi:

- személyes állapot (és ennek komplex mutatói): a munkával való elégedettség, a munkahelyi elkötelezettség, a munkahelyi beágyazódás, elvándorlási szándék, a munkamagánélet egyensúlya;
- HR-menedzsmentpolitikák és -intézkedések: a munkakör kialakítása, beillesztés és pályaorientáció, tehetségszempont, karriermenedzsment, ösztönzési menedzsment, kompenzációs menedzsment, képzési-fejlesztési lehetőségek, generációs menedzsment;
- munkahelyi kulturális, szociális és fizikai adottságok: szervezeti kultúra, vezetési kultúra és stílusok, a vezetővel való kapcsolat, a foglalkoztatási biztonság, a szervezeti vízió, értékek és célok, valamint az egyéni értékek és célok összhangja, munkatársi kapcsolatok és munkahelyi légkör, a (rugalmas) munkavégzés feltételei, infrastruktúra, technológia és fizikai munkakörülmények;
- egyéni tulajdonságok és generációs sajátosságok: nem, életkor, generációs identitás, végzettség, tanulási hajlandóság, önállóság igénye.

Véleményem szerint manapság a munkaerő megtartásának nagyon fontos szerepe van a vállalatoknál. Saját munkaköröm tapasztalatai alapján tudom, hogy nagyon nehéz jó munkavállalót találni manapság. Nagyon nagy rész van a munkát keresők 35-45 év közötti munkavállalók körében. Ők azok, akik véleményem szerint még úgy szocializálódtak, hogy nem kell feltétlenül ott állni felettük, hogy dolgozzanak, gondolom vigyáznak is rájuk, úgy ahogy én is, ha talállok közülük olyat, aki szívesen dolgozik nálunk. Amikor munkaerőmegtartásról

beszélék, nem csak kifejezetten őket, hanem minden munkavállalót, akit alkalmazok szeretném minél tovább a rendszerben tartani. Rengeteg idő és energiabefektetés a képzésük és fejlesztésük, kárba vész, ha nem figyelünk arra, hogy fenntartsuk a motivációt, ami a lojalitást erősíti meg. Az a tapasztalatom, hogy vidéken nincs ezzel nagyon nagy probléma, de Budapesten nagyon magas a jövés-menés a legtöbbször ennek az az oka, hogy nincsenek megelégedve a bérrel, és akár 10 ezer Ft-ért is képesek váltani, leginkább a fiatalabb generációra jellemző.

2.5. Képzés- fejlesztés szerepe

Az emberi erőforrás menedzseléséhez szorosan kötődik az adott szervezet személyzetének képzés-fejlesztése és egyben ez a humán tőke „közösségi vagy társas tőke: az egyének és csoportjaik tehetsége, képességei, tapasztalatai, szakértelme, kapcsolatai, magatartása stb.” (Karoliny & Poór, 2017, p. 25.). A képzés-fejlesztés, mint HR kulcsfunkció tudatos szervezése hozzájárulhat a vállalat stratégiai szerepének megerősítésében–nemhiába válik az alkalmazotti képzés „egyre fontosabbá a szervezetek számára, mert felismerték, hogy ezzel egyszerre lehet javítani a szolgáltatások minőségén, csökkenteni a munkaerő-költségeket, valamint növelni a termelékenységet és a nyereséget egyaránt.” (Poór et.al., 2018, p. 35.) Az online világ még inkább teret nyert a munkában és a magánéletben, egyúttal a munkahelyi tanulás, illetve rugalmasság fontossága is más megvilágításba került. Alapjaiban érintette a foglalkoztatást is a járvány: ebben az esetben azonban nemcsak a negatív következményekről érdemes szót ejteni, hanem az atipikus munkavégzési formák elterjedéséről is, hiszen a kormányzati intézkedések folyamán nagy arányban nőtt a távmunka aránya. Egy 2022-es, távmunkával kapcsolatos munkaerőfelmérések számai alapján a távmunka vagy home office keretében dolgozók aránya elmarad a Covid19-járvány hullámainak csúcsaiban mért értékektől, ugyanakkor ez a két munkavégzési mód továbbra is népszerűnek mutatkozik (KSH).

Egy szervezet tudatos képzés-fejlesztés stratégiája valós és egyben gyakorlat orientált megoldásokat tud kínálni a képzések széles tárházában. Mindezek mellett fontos szerepe van a HR menedzsmenethez tartozó témában pl: toborzás, tehetséggondozás, onboarding stratégiában és manapság a munkaerőmegtartásban is. Ezekben nagy szerepet kap a szervezeti tanulás kiemelése és a munkakörülmények átrendeződése, ide sorolható pl: otthoni munkavégzés lehetősége és elterjedése.

Kutatások támasztják alá, hogy a magyar szaknyelv nem igazán tesz különbséget tréning és a fejlesztés kifejezés között (Karoliny & Poór, 2017, p. 285.), de személyzetfejlesztéssel többször lehet találkozni a szakirodalmi feldolgozások kapcsán. Az elmúlt 20 évben átformálódott fogalmakat figyelhetünk meg, de a HR politikai stratégiai szerepe továbbra is erősen fennáll. Legfőképp a következő témák köré lehet csoportosítani: szervezeti tanulás, képzés-fejlesztés, teljesítményértékelés, karrier menedzsment és gondozás és fejlődés.

A képzés-fejlesztés közösségekben betöltött szerep már akkor eldőlt, amikor a munkavállaló belép új munkahelyére. az emberi erőforrás fejlesztésén belül több sajátosság figyelhető meg (Karoliny et al., 2020), amelyből magyar oldalról érdekes szempontok láthatók. Példának okáért a teljesítményértékelési rendszer (TÉR) alkalmazása csökkent a fizikai dolgozók körében, míg a felsővezetésben igen elterjedt körben alkalmazzák (75%), azonban képzés-fejlesztésre való felhasználása nem minden esetben releváns. Az erre a célra szánt anyagi ráfordítások mértéke növekvő tendenciát mutat, de a magyar vállalatok fele tulajdonít csak igazi jelentőséget a képzési igény felmérésre alapozó terveknek és kevesebb figyelmet fordítanak az adminisztratív dolgozók fejlesztésére. Ez hosszabb távon demotiváló, ha saját vállalatomat veszem alapul. Ez azzal magyarázható, hogy a mi régiókban kevesebb a jellemzően magas HR szintű HR szaktudással, fejlettebb HR munkával bíró nagyobb mértékű szervezetek aránya (Karoliny et al., 2020, p. 33.)

Mindezekből következik, hogy a képzési módszerek is szükségszerűen átalakultak. Míg régebben a HR szakirodalom a tanulás helye alapján a képzés/fejlesztés módszereit alapvetően két nagy csoportra tudta osztani, úgymint házon belüli, „on the job” és házon kívüli, „off the job” képzésekre (Gulyás, 2014), a távmunka és a home office elterjedésével, az online világ térnyerésével ez a felosztás már korántsem érvényes és más allokációt kíván. Ehhez kapcsolódóan egyrészt a szervezeteknek gyorsan kellett alkalmazkodniuk a képzés-fejlesztés témakörében: a rendeletekhez, ezáltal a törvényekhez igazodva priorizálniuk volt muszáj nemcsak a stratégiai döntésekben, hanem a HR kulcsfunkciókon belül is, másrészt a képzés-fejlesztést támogató tréningyszolgáltató cégek kínálata is átrendeződött és ebben a szegmensben is a gyors alkalmazkodás volt a döntő szempont a versenyképesség megtartása érdekében. Mindezen tényezők a képzés-fejlesztés közösségekben betöltött szerepére is hatással volt.

Egy tudás alapú társadalomban a kompetenciának nagy szerepe van, több oldalról közelíthető meg és szorosan összefüggenek. Kompetenciák növelik a foglalkoztatás esélyét, segítik a

munkavállalók személyes karrierjét és segítik az önmegvalósítást. Az oktatás-nevelés-képzés fejleszti az értékeket, erkölcsi normákat, közösséghez való kötődést a rendszerszemléletet, amely biztosítja a munkavégzéshez szükséges tudást, képzések és kompetenciák elsajátítását, kialakítja az életen át tartó tudásra való igényt. Másik szempontból segíti az egyéni karrier megvalósítását.

Az emberek, mint munkavállalók szakmai felkészültsége, gyakorlati jártassága kulcskérdés a szervezet számára és annak hatékony működése szempontjából. Manapság fontos elvárás, hogy a kompetenciák fejlesztése a munkaerőpiaci igények figyelembevételével történjen. Ezzel saját véleményem is összecseng és a magyar vállalatok zöménél bele is van foglalva a HR programba, ahogy nálunk is, és időnként alkalmazva is van, de nem minden esetben működik hatékonyan. A mi vállalatunknál foglalkoznak képzés- fejlesztéssel, erre leggyakoribb példa a nyelvi képzés és excel oktatás. De van lehetőség tanulmányi szerződés keretein belül különböző felsőoktatási képzésben részt venni. A képzés és fejlesztés véleményem szerint oly mértékben kapcsolódik a munkaerő megtartáshoz, hogy időt energiát fektetünk olyan munkavállalóba, akik motiváltak arra, hogy hosszabb távon gondolkodnak a vállalatban. Ellenpélda azonban mindig van, aki csak a tanulmányiszerződés végét várja meg és tovább áll, de már azt is tapasztaltam, hogy valakit kivásárol a következő munkaadója a jelenlegitől. Nálunk ez még mindig lehet egy motivációs és munkaerő megtartó eszköz, hiszen 16 országban vagyunk a piacon, így van lehetőség rendszeren belül még más országban munkát vállalni. Sajnos az előző munkahelyemre nem volt jellemző a képzés és fejlesztés, mint munkaerő megtartó eszköz.

2.6. Teljesítményértékelés

A munkavállalói teljesítmény kezelése a HR – gazdálkodással összefüggő tevékenységek kiemelt és a legtöbb potenciált, problémát magában hordozó területe. A teljesítményértékelési rendszer jellege és összetétele erősen összefügg magával a munkakörrel, hatással van a munkavállalók teljesítésére, hatással van az önértékelésre és a vezetők -munkavállalók közötti kapcsolatra. A teljesítményértékelés alapvetően minősítő jellegű és a bérezési, juttatási csomaggal függ össze. A mai modern teljesítményértékelési rendszer nem értékelési alrendszerekből áll, hanem előre mutat és egy komplett karrierterv kialakítására is alkalmas. Egyre nagyobb az igény arra, hogy a munkavállaló visszajelzést kapjon a munkájáról. De nem csak munkavállalói oldalról hasznos a rendszer, hanem a munkáltatói oldalon is fontos információk cserélnek gazdát. Ez azért fontos, hogy pontos képzési-fejlesztési terveket tudjon a munkáltató vállalat alkalmazni.

A szervezetben dolgozó munkatársak adott időszakra vonatkozó teljesítményének felmérése, megítélése és értékelése. Célja a munkavállalók munkájának felmérése, támogatása, fejlesztési terv készítése. A teljesítményértékelés egy motivációs eszköz is egyben, jól használható:

- bérfejlesztés előtt
- jövőbeli potenciál kiaknázása, fejlesztése
- teljesítményvizsgálathoz, elemzéshez

A teljesítményértékelés főbb szempontjai:

- értékelés irányultsága
- érintettek köre
- értékelés gyakorisága
- értékelés technikái

Az értékelés gyakoriságát tekintve általában az évenkénti a jellemző. Történhet sűrűbben is, de legalább évente egyszer sor kell rá keríteni. Bármilyen gyakorlatot is választ a szervezet a lényeg a rendszerességen alapszik. Az időzítés tekintetében az értékelendő kollegát időben kell értesíteni, hogy megfelelően fel tudjon készülni az eseményre.

2.7. Munkakör-értékelés

Legelterjedtebb módszere a 360° -os kiértékelés. Gyakorlatban ez annyit jelent, hogy a kör közepén az értékelendő munkavállaló áll. Kiértékeli önmagát és ugyan ezeket a szempontokat alapul véve kiértékeli (munkatársai) és felettese. Így minden oldalról lesz egy kép. Az értékelés azért vált népszerűvé, mert több szemléletet, megközelítést hoz az értékelésbe. Nagyon fontos annak vizsgálata, hogy ezek milyen összhangban vannak egymással. Itt kerülnek feltárára az igazi problémák, ugyanazokat a kérdéseket ki- hogy látja. A folyamat során sok adat jön létre, melyek úgy válnak értékke, ha a HR-es vagy a vezető felettes jól tudja azokat alkalmazni. Az eredményből az értékelt visszajelzést kap, és egyben egy fejlesztési tervet is, amely megmutatja számára miben kell még fejlődnie. Ugyanakkor arra is rávilágít mi az, ami nagyon jól működik. Legnagyobb előny, hogy a visszajelzés által a munkavállaló fejlődni tud, fenntartja a motivációt. A visszajelzések következtében egy átlátható struktúra jön létre, amelyben könnyen be lehet sorolni a hierarchiát. Ezt a módszert először a XX. században alkalmazták Amerikában a katonaság keretein belül. Azóta a világ számos pontján nagy sikerrel alkalmazzák. Magyarországon a külföldi vállalatok kezdték el használni.

Dolgozói értékelés módszerei

Lista módszer alapján a felettes összeszedi a gondolatait és összegzi a munkavállaló munkateljesítményét. Ugyanezen kérdéssort átadja a munkavállalónak is, és kéri értékelje munkáját a lista alapján. Miután ez mindkét fél részéről megtörtént leülnek egy előre egyeztetett időpontban és megbeszélik a munkateljesítményt. Itt ugyanúgy fény derül a fejlesztendő pontokra és mi az, ami nagyon jól működik. A nem egyező pontokat magyarázni kell érvekkel alátámasztva. Az értékelés legalább évente egyszer el kell végezni. A folyamat vége itt is egy fejlesztési terv és motiváció a jövőre nézve.

2.8. Teljesítmény megtervezése, célkijelölés

Ahhoz, hogy az egyéni célok meg tudjanak valósulni és nyomon követhetőek legyenek a szervezetnek rendelkeznie kell alapvetésekkel, vállalati stratégiával. Ezekre azért van szükség, hogy levezethetők legyenek a szervezeti egység céljai. Ebből kell, hogy következzenek a munkavállalókkal szemben támasztott egyéni elvárások. (Karolinyné, 2010) Ez alapján lehet kialakítani az egyéni fejlesztési terveket is.

Sok vállalat alkalmazza a SMART (Amstrong, 2009) célkitűzéseket, melyek a következőképpen értelmezhető:

- Specific (világos, érthető, személyre szabott)
- Measurable (mérhető, minőség, határidő)
- Achievable (elérhető)
- Relevant (szervezet céljaihoz kell igazodnia)
- Time framed (megállapodott időkereten belül kell lennie)

A célmeghatározásnak vonatkoznia kell a célokon kívül a teljesítményhez szükséges erőforrásokra, fejlesztésekre és megfelelő támogatásra. Ezek után következik az egyénre szabás és annak megvalósulásának nyomon követése. Meghatározott időintervallumban kell gondolkodnia nem csak a munkavállalónak, hanem magának a vállalt vezetőjének is.

Miután elvégeztük az éves teljesítményértékelést a HRM egy személyre és munkakörre szabott fejlesztési tervet állít össze a munkavállaló részére. A fejlesztési terv mellett alkalmazhatunk coachokat is, akik lehetnek külső vagy belső szakemberek.

Véleményem szerint manapság ez egy nagyon fontos eszköz. Több fajta értékelési rendszer létezik, ebben minden vállalat maga dönt, hogy melyiket alkalmazza. Az alapja mindegyiknek azonos, értékeljük időnként beosztottjainkat és vezetőink munkateljesítményét. Nekem is

munkaköri kötelességem a vezetőimet évente legalább egyszer értékelni. Több technikával találkoztam már előző munkahelyeim kapcsán. A legtöbbször arra a célra használjuk, hogy bért fejlesszünk vele, pedig szerintem egy jó fejlesztési lehetőség is lehetne akár saját pozíciójában való elmerülésben vagy akár egy másik pozíció elérésében.

2.9. Fejlesztési terv

Az egyéni fejlesztési terv egy olyan lista, amely javítja a munkavállalók eredményét és hatékonyságát a munkában a szakmai fejlődést biztosítva. A terv a szervezet és a munkavállaló igényeihez igazodik. A fejlesztési terv elkészítése előtt tájékozódni kell az munkavállaló korábbi munka tapasztalatairól. Az egyéni fejlesztési terv készítésébe be kell vonni olyan személyeket, akik potenciális támogatóként együttműködhetnek a mentorral. Az egyéni fejlesztési tervben a munkavállalónak aktív résztvevőnek és együttműködőnek kell lennie. Kiemelt szerepet kap az adott munkakörrel összekapcsolható érdeklődési kör. A fejlesztési tervnek időintervallumot kell adni, ami lehet 6 hónap, 1 év, de akár 3-5 év a tapasztaltabb munkavállalóknál. A rögzített fejlesztési tervet nyomon kell követni, havonta, de ha havonta nem is, de a fejlesztési tervre szánt idő végén mindenképpen értékelni kell. A fejlesztési tervnek tartalmaznia kell:

- képzés szervezeten belüli vagy külsős
- bevonás olyan projektekbe, ahol a munkavállaló értékes tapasztalatokat gyűjthet
- személyzet rotációja
- mentorálás, mentor és coaching
- szakmai gyakorlatok
- további szerepkörök, feladatok

A fejlesztési terv nem tartalmazhat KPI -célokat, ezeket teljesítményben mérjük. Manapság nem ritka, hogy bizonyos munkavállalóknál nem szempont a csak a függőleges karrier, sok esetben figyelhetünk meg horizontálisan gyarapodó karrierpályákat is.

Szerintem a teljesítményértékeléssel szoros kapcsolatban kell, hogy álljon. A jelenlegi munkahelyemen 2022 októberétől került bevezetésre a fejlesztési tervet is magába foglaló értékelési rendszer. Felismerte a vállalat, hogy vannak kiaknázatlan belső lehetőségek, és erre a célra nagyon alkalmas egy jól kidolgozott fejlesztési terv. A mellékletekben szereplő minta azokat az elemeket tartalmazza, amiket figyelembe veszünk teljesítményértékelésnél és fejlesztésnél (1. számú melléklet). Ennek kapcsán tudok én is belülről építkezni, ami minden

szempontból költséghatékony, és az adott kollégára motiváló hatással bír, és nem utolsó sorban sok előléptetett kollégára ez lojalitás elősegítő eszközként hat.

2.10. Coaching

Korabeli említések 1848-ra tehetők, ahol a coachot mint hallgatókat segítő személy említik. 1885-ben Amerikában és Nagy-Britanniában terjedt el maga a kifejezés, de leginkább a sportedzőt mint coachot említik meg. A mai használatához leginkább hasonlító kifejezést 1950-es években az USA-ban kezdték el alkalmazni, mint szervezetfejlesztéssel foglalkozó szakember, akik mai értelmezésben mentorként funkcionáltak a tanulók mellett. A coach kifejezést Európába mégis a sport kapcsán tért vissza, aki a fejlesztés során pszichológiai eszközöket alkalmaz. Az 1970-es évektől kezdték el alkalmazni Amerikában, majd később Európában is a mai értelemben vett coachot, aki személyiség és szervezetfejlesztéssel foglalkozik. Erre az időszakra tehető a coaching szemléletű vezetési stílus kialakulása. A coaching se nem tanácsadás, de nem is terápia. A coaching egy olyan folyamat, egy tréner vagy egy coach egy adott munkavállalóval, annak érdekében, hogy segítséget nyújtson a munkavállaló személyes vagy szakmai céljainak elérésében. A coaching során a tréner vagy coach azon dolgozik, hogy segítsen a munkavállalónak megérteni és kibontakozni a saját képességeit, valamint támogassa a munkavállalót a céljai elérésében és a motiváció megtartásában.

Magában a coaching folyamatban a coach segít a munkavállalónak abban, hogy tisztán lássa céljait, ismerje meg saját képességeit és kompetenciáit, valamint, hogy miért is váljon az eredménye elérése a munkavégzése során. A coach feladata, hogy felismerje a munkavállaló erősségeit és gyengeségeit és tudjon segítséget nyújtani a gyengébb pontok fejlesztésében ezáltal támogassa a munkavállalót a változások megvalósításában. A coaching folyamata általában egyéni vagy csoportos formában valósul meg. A munkavállalónak lehetősége van, hogy megtanuljon új stratégiákat és eszközöket alkalmazni annak érdekében, hogy munkakörében, vagy leendő pozíciójában jobban ki tudjon teljesedni. A coachingot az üzleti életben, sportban is jól alkalmazzák.

A coaching célja az egyéni teljesítménynövelés. A hangsúly a jelenlegi viselkedésen van és annak jövőbeni következményeire összpontosul. Minden esetben egy folyamatról beszélünk, ahol a megbízó javaslatot kér, tehát fizet a jó kérdésekért. Erősen jellemző a párbeszéd a foglalkozások alatt. A kapcsolat mindig egyenrangú a figyelem középpontjában a vezető áll.

Meghatározott idő áll rendelkezésre, ahol a folyamat végén mérhető eredményeket kell felmutatni. Magyarországon inkább a nagyvállaltokra jellemző, hogy coachingot alkalmazzanak hosszabb vagy rövidebb távra. A mi szervezetünkre nem jellemző, hogy külsős coachokat alkalmazzunk, belülről oldjuk meg a felmerülő segítségnyújtást, minden esetben a HR részleg bevonásával.

III. SAJÁT VIZSGÁLAT

3.1. Kutatási célok, kutatási kérdések

Kutatásom alapja a diplomamunkában kifejtett elméleti szakaszra épült, és arra, hogy az mennyire állja meg a helyét a munkavállalók kapcsán. Ezt szeretném összehasonlítani a vizsgált adatokkal. Témaválasztásom alapját képezi, az, hogy hiszem és az eddigi tapasztalataim is azt mondatja velem, hogy mindig az a leglojálisabb munkatárs, aki elégedett és jól érzi magát munkahelyén. Mindig is voltak és lesznek olyan szituációk amire nem tud megoldást mutatni a szakirodalom. Célom bebizonyítani vagy cáfolni az általam vélt igazságot, megfigyelni és elemezni. Mindig is érdekelt az emberi erőforrással történő foglalkozás, képzés fejlesztés. Jelenleg is fontos kihívást képez számomra a fluktuáció csökkentése saját munkakörömön belül. Vizsgálatom során az aktuális helyzet feltárása mellett kíváncsi voltam arra is, hogy ki hogyan értékeli a lojalitást, mennyire elkötelezett, ha a ledolgozott éveket vesszük alapul. Számít-e vagy sem a vállalatoknál alkalmazott betanítási program és az kihat-e fluktuációra, illetve, hogy milyen tényezők hatnak ránk, ha új munkahelyet keresünk. Mindezek mellett mekkora hatást gyakorol a munkavállalókra a munkahelyi fejlesztés, mentor és az, hogyan hat későbbi karrierlehetőségeikre. Végül kíváncsiságból megkérdeztem, mert érdekelt, ha egy valami lehetne, amit szabadon kérhetne egy munkavállaló a vállalatától, annak érdekében, hogy ne mondjon fel mi lenne az. Mindenkit más cél motivál, más kulcs nyit, törekszem a szakirodalmi áttekintés és a kutatás során alkalmazott kérdések elemzése kapcsán választ kapni arra, hogy napjainkban mi az, ami leginkább lojálissá tesz egy munkavállalót. Éppen ezért végeztem el kérdőívet kutatásom. Mindig kíváncsisággal tölt el hallani, azt, hogy amit már egyszer elméletben megírtak, hogy is néz ki a gyakorlatban.

A kutatásokban alkalmazott kérdések alapján a következő kérdéseket állítottam fel:

K1: Hogyan befolyásolják az orientációs programok a munkavállalók megtartását?

K2: Miként alakult megkérdezettek válaszaik alapján a fizetés és egyéb munkáltatói juttatások elégedettsége?

K3: Van-e összefüggés a dolgozói légkör és a csapatmunka között?

3.2. A vizsgálat körülményei és helyszíne

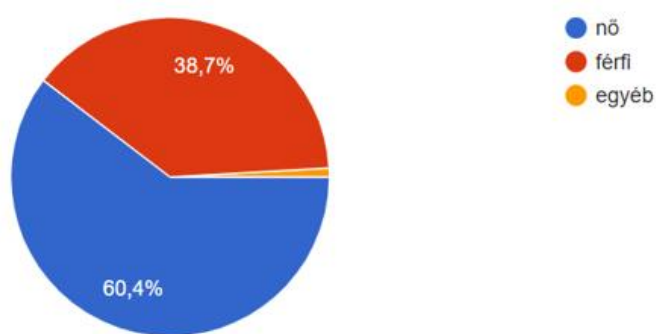
Az empirikus kutatás gyűjtésmódja mintavétel alapján valósult meg. A minta egy primer kutatási módszer alapján kérdőív formájában, javarészt munkahelyi és ismeretségi körön belüli kapcsolatok által került kitöltésre, amelyet e-mail formájában juttattam el a megfelelő

személyekhez. A több mintavétel érdekében a kérdőívet feltöltöttem egy nyilvános hálózatra, ahol bárki kitölthette. ezáltal számomra teljesen idegen emberek is részt vettek a vizsgálatomban. Ismeretségi körömet és munkatársaimat is megkértem, hogy ha tudják továbbítsák a témában érdekelt személyeknek, tehát a hólabda módszer érvényesült. A kérdőív futtatási ideje körülbelül 2 hónap volt 2023 február és április eleje között volt elérhető bárki számára, aki érdekelt a témában. A kérdőív kitöltésének lehetőségét 2023 április 10 -én zártam le. Az esetleges torz adatszolgáltatások lehetősége sajnos fennáll, ugyanis észrevettem, hogy a kitöltötték között van egy személy, aki egyéb kategóriába sorolta magát, illetve a kor tekintetében volt, aki 15 évesnek és volt, aki 98 évesnek vallotta magát.

3.3. Eredmények

Kutatásom egy hagyományos kérdőív alapú elektronikusan kitöltött minta alapján készült. A kérdőívet a Google alkalmazásban készítettem el és bocsájtottam kitöltésre. A kérdőívet ismeretségi körömon kívül is sokan kitöltötték, ugyanis nyilvános felületen is megjelenítettem, így végül 111 személy töltötte ki.

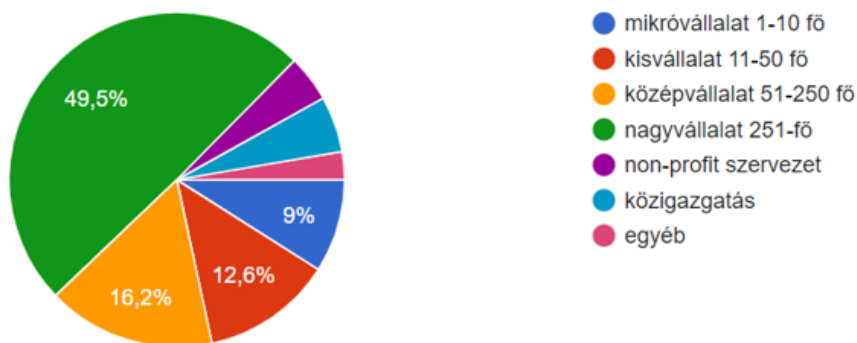
A mintám eredményeinek bemutatása következő gondolatokban foglalható össze. A kérdőívet kitöltők igen aktívak voltak, viszonylag rövid idő alatt, melyhez a google űrlapot használtam. A kitöltők nem szerinti megosztását illetően a nők voltak aktívabbak a témát illetően, bár akadt olyan is aki egyéb kategóriába sorolta magát (I. sz. ábra).



I.sz. ábra: A válaszadók neme

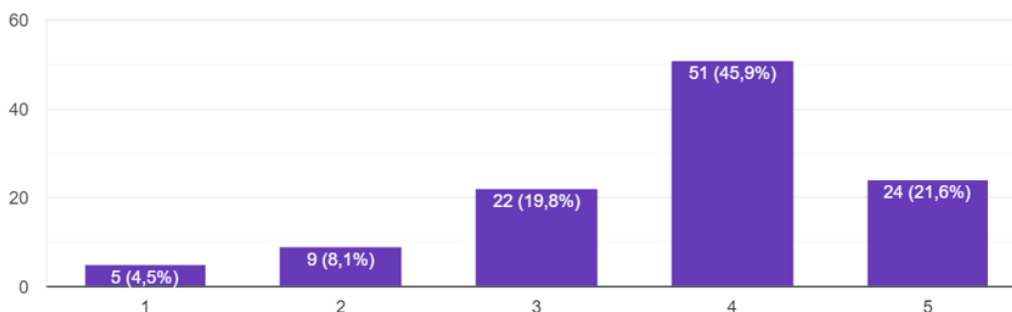
Életkor tekintetében születtek olyan eredmények, amiket torznak ítélek meg, mert a legfiatalabb kitöltő 15 évesnek a legidősebb pedig 98 évesnek vallotta magát. Azonban az értékelők korát tovább vizsgálva az is kiszűrhető, hogy a legtöbb kitöltő 30 -46 év közé eső személy. Bár a

kitöltés nem korlátoztam le bizonyos vármegyékre vagy városokra a legtöbben mégis Budapestről (24,3%) és Pest vármegyéből (41,1 %) töltötték ki. A legtöbb válaszadó nagyvállalnál dolgozik (49,5%), sok választ kaptam közép és kisvállalti oldalról is (II. sz. ábra). A jelenlegi beosztásokat tekintve a válaszadók döntő többsége valamilyen vezetői pozícióban dolgozik.



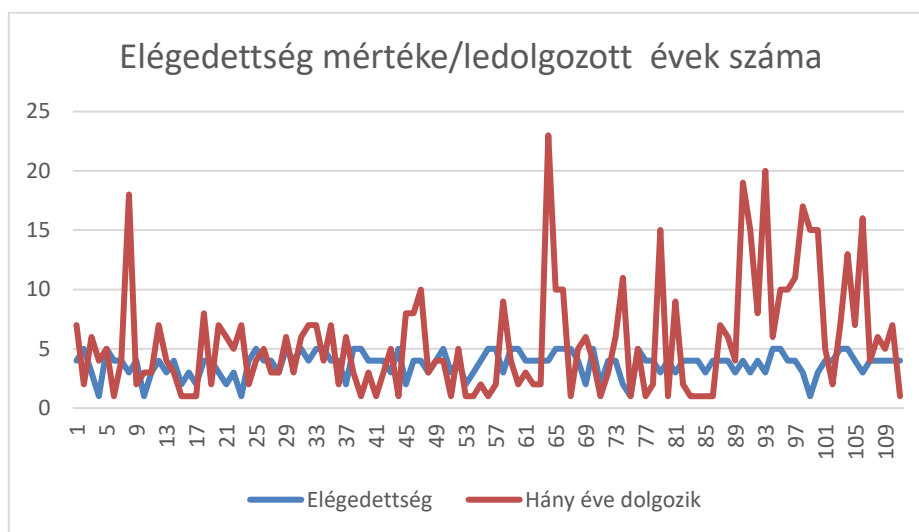
II.sz. ábra: A válaszadók munkahelytípusa

Az alapadatok tisztázása után arra utaló kérdéseket tettem fel, hogy manapság mennyire könnyű vagy sem munkavállalónak vagy munkáltatónak lenni. A kapott válaszok alapján a többség úgy ítélte meg, hogy nagy probléma, ha egy munkavállaló felmond. Arra kérdésre, hogy mennyire könnyű a felmondottak helyét pótolni a válaszadók többsége (42,3 %) gondolta úgy, hogy közepesen nehéz, a nagyon nehéz és nehéz kategóriára is elég sok válasz érkezett, így a felmérésből kikövetkeztethető, hogy manapság nem könnyű új munkavállalót találni Budapest környékén. A mennyire könnyű új munkahelyet találni kérdésre is inkább nehéz, mint könnyű válaszok érkeztek döntő többségben. Elégedettséget tekintve a kitöltők többsége az elégedett vagy nagyon elégedett választ adta, összeségében a 111 fő kitöltő átlaga 3,72 értékpontot mutat (III. sz. ábra).



III. sz. ábra: A válaszadók elégedettsége a munkahelyével

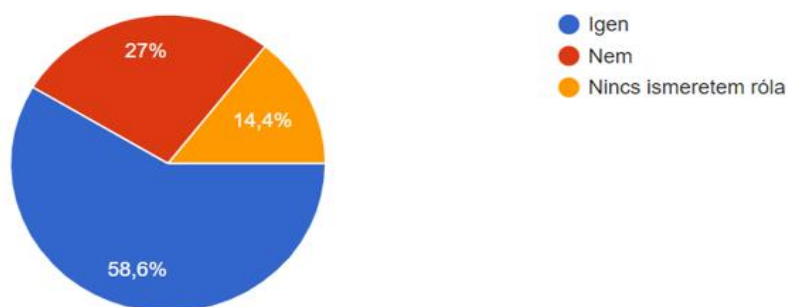
A kitöltők elégedettségének mértékét összevettem a ledolgozott évek számával is és a következő eredményt kaptam (IV.sz. ábra).



IV.sz. ábra Elégedettség mértéke és ledolgozott évek szám összefüggései

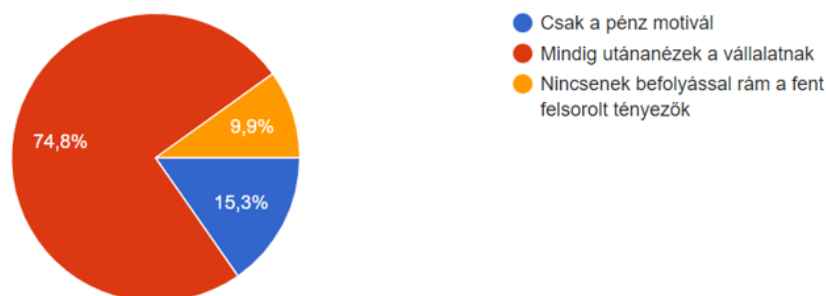
A ledolgozott évek száma változatos képet mutat, mi szerint 1 évtől egészen 23 ledolgozott évig terjedt, tehát ennek az átlaga 5,56 év. A fenti skálából kitűnik, hogy az elégedettség legtöbb esetben összeesik a ledolgozott évek arányával, azonban akadnak kirívó esetek is, amikor valaki több éve dolgozik úgy egy munkahelyen, hogy abszolút mértékben nincs megelégedve. Az fenti kérdéshez kapcsolódva kérdeztem rá arra, hogy mit jelent a lojalitás a válaszadók értelmezésében. Erre különféle megközelítésből kaptam válaszokat, de legtöbb hívószó a következő volt: hűség, megbízhatóság, elköteleződés, kitartás és megbecsülés.

A következő téma a betanulási /beillesztési programmal van összefüggésben. Arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók új munkahelyre kerülésük kapcsán részesültek-e betanulási programban (V.sz. ábra).



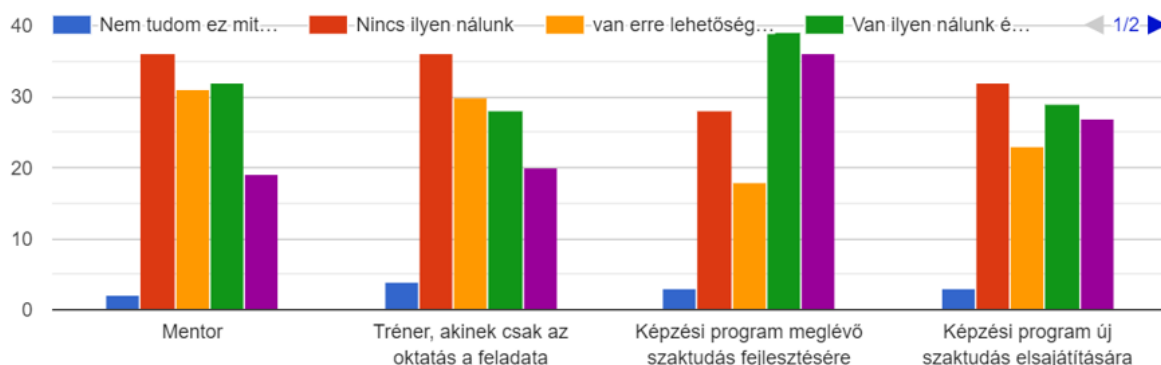
V.sz. ábra: A válaszadóknak volt-e betanulási programja

A legtöbb esetben elmondható, hogy igen, mégpedig elég nagy számban (58,6%) volt ilyen program, viszont nem elhanyagolandó és elég sajnálatos, hogy a válaszadók 41,4 %-nál nem volt vagy nem tudnak róla, hogy lett volna ilyen betanulási programban részük. Kíváncsi voltam arra is, ha valaki munkahelyet szeretne váltani, csak a pénz motiválja vagy esetleg számít az is, hogy a vállalatnak milyen a megítélése a köztudatban. Erre az alábbi eredmény született, melyből kiolvasható, hogy alapos kérdőív kitöltőkkel kerültem kapcsolatba, hisz döntő többségben utána néznek annak (74,8%), a jövőben hol szeretnének munkát vállalni (VI. sz. ábra). A következő kérdés is összefüggőt az előzővel, miszerint ki mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével. Az eredmények a legtöbb esetben az elégedett és nagyon elégedett eredményt tükrözték.



VI.sz ábra: A válaszadók munkahely váltási szempontjai

A kérdőívem következő, de témához kapcsolódó kérdése a mentoringgal áll szoros összefüggésben. Arra voltam kíváncsi, hogy a különböző vállalatoknál működik-e valamilyen formában és azt használják-e a munkavállalók (VII.sz. ábra).

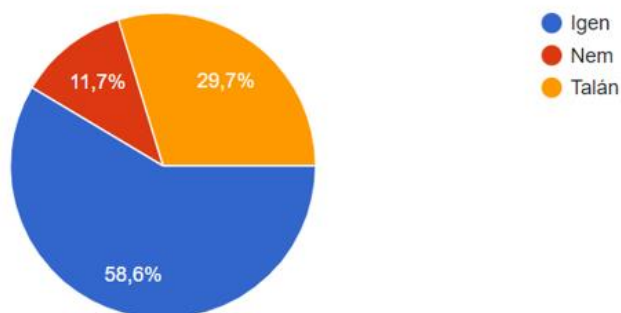


VII.sz. ábra: A válaszadók mentoringgal kapcsolatos lehetőségei

A válaszok alapján elég nagymértékben teljesült az a feltétel, hogy jelenleg nincs az adott vállalatnál lehetőség mentor segítségére. Vagy van, de nem érzi a válaszadó szükségesnek

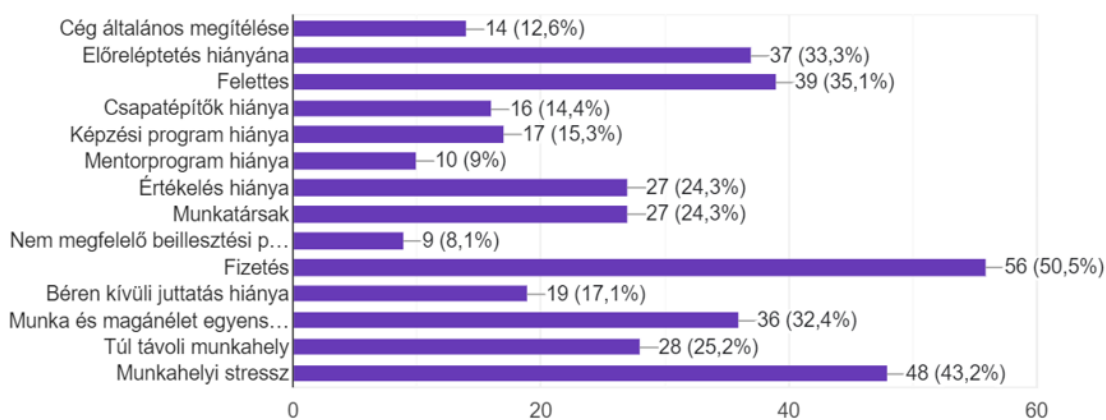
munkája elvégzéséhez. A kitöltők között sokan voltak azok is akiknél van és jól is működik a mentor program. A saját tréner, szintén olyan személy a vállalatoknál, aki nem csak ezzel foglalkozik vagy nincs is. Vannak, akiknek nincs rá szüksége és van, ahol teljesen jól működik. A képzés és fejlesztés program már több vállalatnál működik ezzel párhuzamban hasznát is érzik a dolgozók. Új ismeretek átadásra ismételten nem fektetnek kellő energiát a vállalatok, vagy lenne lehetőség, de a munkavállaló valami miatt nem fektet bele energiát. Kicsivel kevesebb arányban pedig van és azt hasznosnak ítélik meg. Folytatva a gondolatmenetet a kérdőívben utalt egy kérdés arra vonatkozóan, hogy milyen mértékben fontosak a munkahelyi juttatások. Az első helyeken szerepeltek a következő munkahelyi támogatási lehetőségek: karrierlehetőség, felelősség, kreativitás, önálló munkavégzés, barátságos munkakörnyezet, anyagi támogatás, jogi támogatás és anyagi jutalmazás jól elvégzett munka esetén. Fontos lehetőségeként ítélték meg a válaszadók továbbá a konyhát, az állatbarát munkahelyet, étkezési és egészségügyi támogatás lehetőségét. Csekély mértékben tartották fontosnak: mentális támogatás, rugalmas munkavégzési lehetőség és a home office lehetőségét. A következő kérdésem a fenti tényezőkre összpontosult, mi szerint lehetnek-e fluktuációt befolyásoló tényezők. Erre a kapott válaszok alapján a válaszadók elmondták, hogy teljes mértékben egyetértenek a felsorolt tényezők fluktuációmegelőző hatásával. Kiemelve pár választ, az alábbiakat állapították meg:” Igen, a támogatások hozzájárulnak a szükségletek kielégítésére.” „A több béren kívüli juttatás versenyelőny lehet a munkáltatónak és csökkenti a fluktuációt”. „Véleményem szerint korosztály függő, de szinte mindenki tudhat közöttük olyat, ami fluktuációmegelőző lehet”. „Igen, lehetnek mert egy mai modern vállalatnál kell adni arra, hogy a munkavállalók mindig minden körülmények között jól érezzék magukat”.

A kutatást a megbecsülés témakörében folytattam tovább, és megkérdeztem a közvéleményt azzal kapcsolatban mennyire érzik magukat megbecsültnek jelenlegi munkahelyükön.



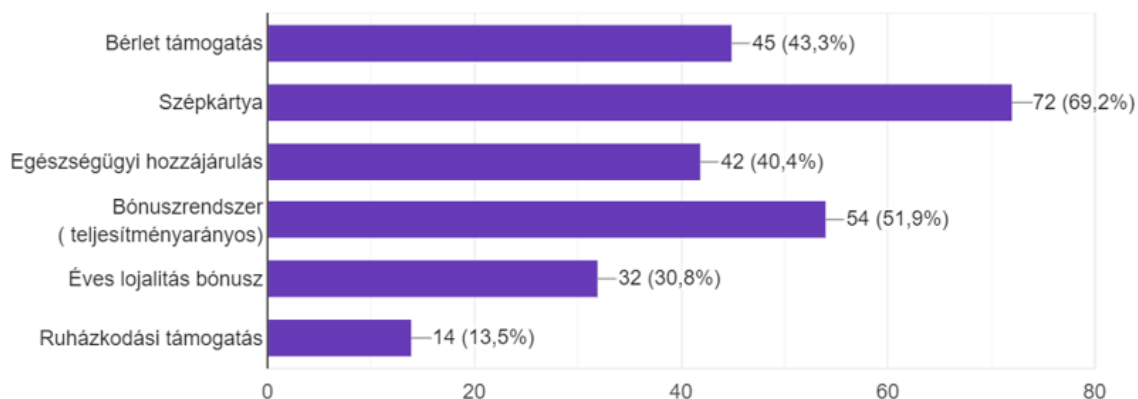
VIII. sz. ábra: A válaszadók mennyire érzik magukat megbecsültnek

A válaszadók többsége 58,6% úgy érezte megbecsült, de nem elhanyagolandó tény a bizonytalanok tábora 29,7 %- akik akár lehetnek megbecsültek vagy nem (VIII.sz. ábra). A következő kifejtős kérdésben erre próbáltam rávilágítani, hogy ki mennyire érzi magát megbecsültnek. Erre a kérdésre nem kaptam mindenkitől választ. A kitöltők kb. 11% -a nem válaszolt. Azok közül, akik válaszoltak a következő megállapításokat tették: „Talán, de nem vagyok benne biztos.”, „Mindig kapok visszajelzéseket”, „Számítanak rám és megbíznak bennem”, „Dicséret”, „Számít rám a főnököm, mindig kapok visszajelzést” ehhez hasonló hívószavak és mondatok érkeztek a megbecsültség szempontjából. Annak érdekében, hogy azoktól is kapjak valamilyen visszajelzést, akik nem igazán érzik magukat megbecsültnek, feltettem azt a kérdést is, mitől éreznék magát megbecsültnek a munkahelyén. Erre még kevesebb válasz érkezett a 111 kitöltőből mindössze 75 személy válaszolt a kérdésre. A válaszok közül kiemelve párat a következő visszajelzések érkeztek: „Értékelik és megfizetik a munkám”, „Közvetlen felettes dicsérete, értékelése”, „Folyamatos visszajelzés”, „Folyamatos, működő kommunikáció”, „Évente bérfejlesztés”, „Előléptetés lehetősége”. Ezután megkérdeztem, hogy a legutolsó munkahelyváltásnak mi volt az oka? Melyre a következő ábrán látható a válaszadók összesített visszajelzése.



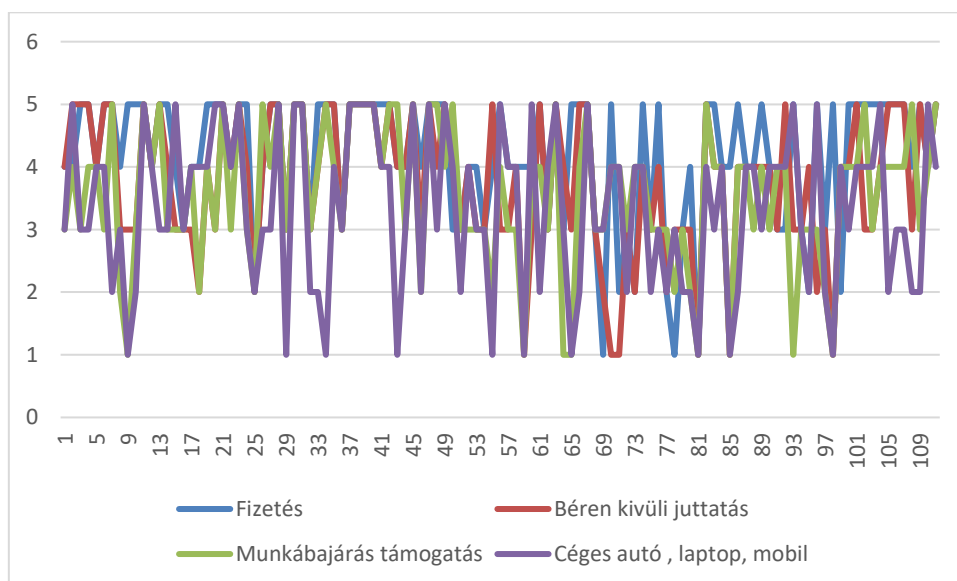
IX. sz. ábra: A válaszadók utoljára miért váltottak munkahelyet

A legtöbb válaszadó indokaként a fizetés szerepelt 50,5%-ban, második helyen a munkahelyi stressz szerepelt 43,2% ezután következik a felettes 35,1%-ban, mint munkahelyváltásra ösztönző tényező (IX.sz. ábra). A béren kívüli juttatások is lehetnek fluktuáció megelőző tényezők az alábbiakban ez után érdeklődtem, a válaszadók körében milyen juttatásokat alkalmaznak a vállalatok és a következő megállapításra jutottam. Legkedveltebb juttatási forma a szépkiártya 69,2%-os arányban, ezt követi a bónusz rendszer 51,9%-ban majd követi a bérlet támogatási forma 43,3%-ban.



X. sz. ábra: A válaszadók milyen béren kívüli juttatásban részesülnek

Utolsó kérdésem egy merész vállalkozás volt, de szerettem volna megtudni, hogy kinek mi a gyújtó pontja és milyen támogatás, vagy juttatás árán lennének képesek maradni az adott vállalatnál, ha a kérdőívet kitöltők választhatnának. A kérdésre minden kitöltő válaszolt. A következő hívószavak érkeztek a válaszokban: fizetésemelés, home office, utazási lehetőség, négy napos munkarend, céges autó, több munkatárs, magasabb szintű tárgyi eszközök, rugalmas munkavégzés (X. sz. ábra).



XI. sz. ábra: Munkahelyváltást befolyásoló tényezők

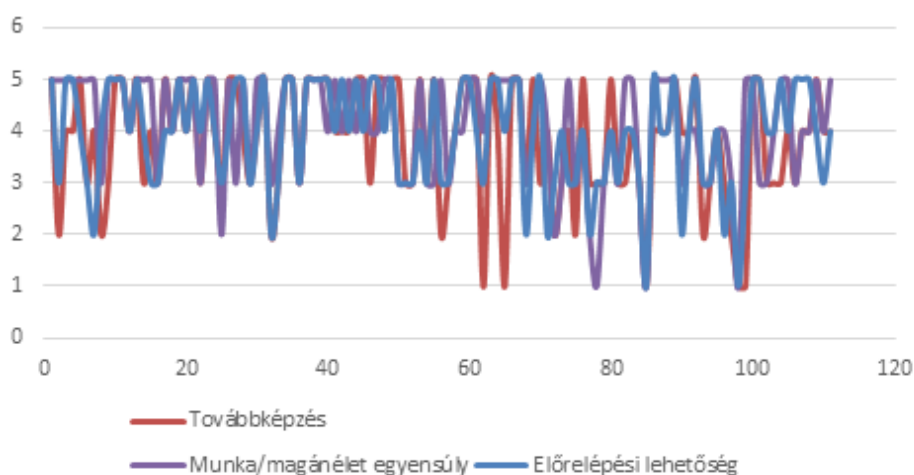
A befolyásoló tényezők közül a legkevesebb befolyással bír a megkérdezettek válasza alapján a céges autó, laptop vagy mobil. A fizetést szinte minden válaszadó elsődleges szempontként ítélte meg (XI. sz. ábra).

IV. ÖSSZEFOGLALÁS

A kiértékelés elején megfogalmazott kérdésekre a következő válaszokat tudom megfogalmazni:

K1: Hogyan befolyásolják az orientációs programok a munkavállalók megtartását?

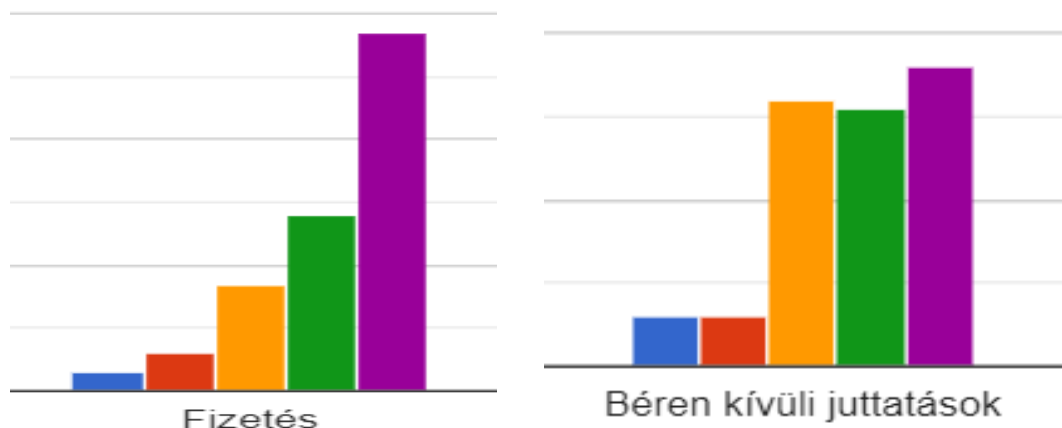
A kérdőívet kitöltők válaszai alapján megállapíthatom, hogy a vállalatoknál lévő különböző orientációs programok, nagy befolyással bírnak a munkavállalók megtartására. A kitöltők válaszai alapján, akiknél volt betanulási program az átlagok jócskán jobb eredményeket mutatnak, mint akiknek nem volt lehetőségük ilyen programban részt venni. A számokat tekintve, az előrelépési lehetőség az igennel felelők esetében 4,04 a nemmel felelők esetén pedig 3,80; a továbbképzési lehetőség témakörében az igennel válaszolóknál 3,94, a nemmel válaszolóknál 3,65; illetve a munka-magánélet egyensúlya pedig az igennel szavazóknál 4,28, a nemmel szavazóknál 3,93 (XII.sz. ábra).



XII.sz. ábra Betanítási program befolyása az orientációs lehetőségekre

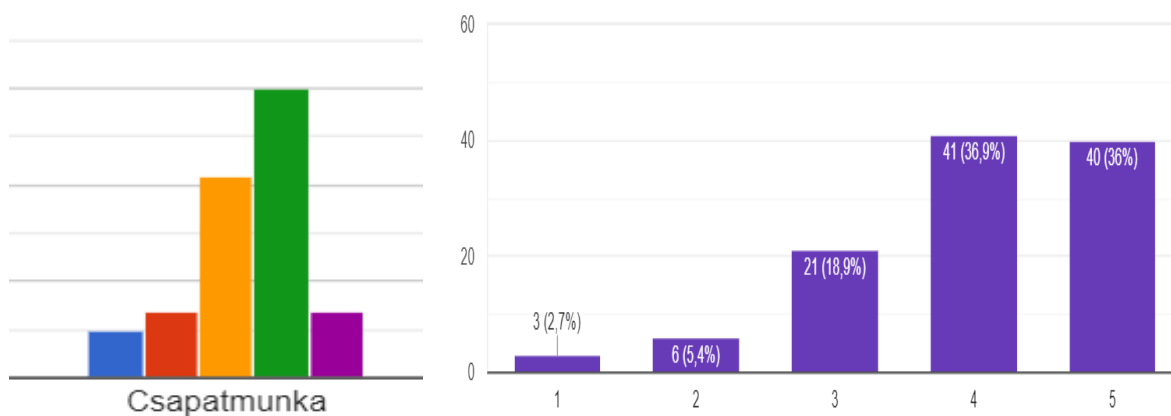
K2: Miként alakult megkérdezettek válaszai alapján a fizetés és egyéb munkáltatói juttatások elégedettsége?

A megkérdezettek az 3,72 mértékben elégedettek a munkahelyükkel, a fizetésükkel 4,17 a béren kívüli juttatásaikkal pedig 3,77 mértékben. Tehát elmondható, hogy a béren kívüli juttatások kevésbé fontosak a kitöltők számára, bár ezt befolyásolja az is, ki milyen juttatásokban részesül (XII. sz. ábra).



XII.sz ábra Fizetés és béren kívüli juttatások megítélése

K3: Van-e összefüggés a dolgozói légkör és a csapatmunka között?



XIII.sz ábra Csapatmunka és dolgozói légkör összefüggése

A kitöltők válaszai alapján meg tudom állapítani, hogy munkahelyi légkör befolyásolja a csapat teljesítményét. Mivel a választ adók átlag 3,98 -ra értékelték a jelenlegi munkahelyük légkörét, ezzel szemben a csapamunka átlag értéke 3.39 -et kapott. Tehát elmondható, hogy a munkahelyi légkör kielégítőnek mondható a kitöltők körében, a csapatban végzett munka elégedettsége függ a csapat összetételétől (XIII. sz. ábra).

Magyarország munkaerőpiaca dinamikus és változatos. Az ország gazdasága az utóbbi időben jelentős javulást mutat, minek következtében a munkaerőpiac is folyamatosan fejlődik. A legtöbb munkavállaló a fővárosban és környékére csoportosul, ahogy azt a kutatásom is alátámasztja, azonban nem elhanyagolható az ország többi részén található fontos gazdasági központok pl. Győr, Kecskemét, Debrecen. A munkanélküliség aránya Magyarországon az elmúlt években folyamatosan csökken, jelenleg az egyik legalacsonyabb az EU-ban. Bérek tekintetében sajnos továbbra is el vagyunk maradva az átlagos szinttől.

Egyetemi hallgatóként elsősorban a munkavállalók megtartását és fluktuáció csökkentését választottam, mint érdeklődési terület. A témakör munkámból adódóan vált aktuálissá, munkahelyemen is idei év egyik kitűzött célja a fluktuáció csökkentése. Diplomám első részében megindokoltam a témaválasztásom okát, ismertettem céljait és a téma feldolgozásának menetét. Ezt követően a szakirodalmi részben a témához kapcsolódó irodalmi áttekintést fejtettem ki, melyben különböző technikákat válogattam össze, mely úgy gondolom segíthet megelőzni a fluktuációt. A vizsgálatot elvégezve mely a témához kapcsolódik az 1. sz melléklet arra kereste a választ, hogy a hétköznapi munkavállalónak mi az elképzelése arról, hogy jelenleg melyek azok az ideális eszközök, vagy szellemi támogatások, amelyek motiválóan hatnak a mindennapi munkavégzés kapcsán, illetve fluktuációt előzhetnek meg. A kérdőív elemzése kapcsán a következő eredményeket tudom megállapítani. Ahogy már utaltam rá, célom a fluktuáció csökkentése saját munkakörömön belül. A legnagyobb probléma a fluktuáció tekintetében jelenik meg Budapesten. Leginkább eladói pozíciók betöltése nehéz, ebben is nagyobb gócpontot jelent a belváros és Dél-Buda. A kérdőívet javarészt vezetői pozícióban dolgozók töltötték ki és pont azt igazolták vissza, amit én is tapasztalok az elmúlt időszakban, hogy nagy probléma, ha egy munkavállaló felmond, és nehéz a helyére találni alkalmas személyt, kb. 3-4 hét is eltelik, hogy pótolni tudjuk. A kitöltők között meglehetősen sok volt az olyan személy, aki már évek óta dolgozik jelenlegi munkahelyén, ezt támasztja alá az a kérdés is, hogy alapján véve elégedettek jelenlegi munkahelyükkel. Pozitív számomra az is, hogy a legtöbb munkahelyen van betanulási program, ami viszont aggasztó, hogy csak 58,6 % a válaszadók visszajelzése azzal kapcsolatban, hogy volt betanulási program amikor beléptek jelenlegi vállalatukhoz. Ez a százalékos arány a 111 kitöltőhöz képes mindenképpen figyelemfelkeltő. Véleményem szerint több fluktuációt meglehetne előzni, ha erre nagyobb hangsúlyt fektetnének azok a vállalatok, ahol ezek a programok hiányosan vagy abszolút nem működnek. Mindenképpen figyelemfelkeltésre ad okot a 41,4 % -os nem vagy nem tapasztaltam válaszadók aránya.

Fontos számomra az is, hogy nem csak a betanítás, beillesztés alatt kell foglalkoznunk új munkavállalóinkkal, hanem a program lejártá után is. Jó eredményt érhetünk el, és még motivációs hatása is van, ha havonta értékeljük vagy legalább elbeszélgetünk új kollégáinkkal. Az a tapasztalatom, hogy egy munkavállalónak legalább egy év kell, hogy lásson minden folyamatot, csak ezután tudjuk magabiztos és teljes mértékben beilleszkedett munkavállalónak tekinteni a vállalatnál. De nyilván erre nem minden esetben van lehetőség, ekkor maximalizálva van egy fél éves intenzív támogatási rendszer. Személy szerint mindig úgy gondolkodom, ha vezetőt keresek, hogy alapos betanítási program után folyamatos utókövetés, támogatás elengedhetetlen. Hosszú távban gondolkodom általában, az elején több energiát fektetek be, ami később meghozza a várt eredményt. Kihívást legtöbbször Budapest okozza. Pozitív szintén az a visszajelzés, hogy a válaszadók többsége 74,8 % -k egyet is értett velem ezzel kapcsolatban, hogy nem minden a pénz, fontosabb, hogy milyen munkahelyen vagy közegben dolgozunk. Az általam alap, vagy fontosnak tartott munkahelyi feltételek tekintetében is nagyon sok válaszadónak volt hasonló a véleménye, mely szerint manapság szintén nem elhanyagolandó fluktuáció és motivációs eszközök például: tervezhető karrier, önállóság, felelősség, kreativitás, csapatszellem vagy a barátságos közeg. Ezekről a feltételektől én jól érzem magam, bizalmat sugall felém a munkahelyemen. A feletteseimtől érkezett visszajelzésekben motiváló hatása van és nagy mértékben befolyásolja a munkateljesítményem, melyet a válaszadók véleményének többsége is visszaigazol.

Mindezek mellett ugyanúgy fontos, hogy legyen valamilyen formában értékelve a munkavállalók teljesítménye. Az én olvasatomban ennek két fő célja van, az egyik a bérfejlesztés mértéke a másik a fejlődési lehetőség. A vállalatunknál a fenti formát alkalmazzuk, ez nagyon jól használható, hogy belsőleg szeretnénk valakit előléptetni. Ez több szempontból lehet hasznos, az egyik, hogy költség hatékony, rövidebb betanulási program szükséges, kevesebb az utókövetési folyamat, gyorsabb akklimatizálódás, magasabb motivációs hatás. Vizsgálatom utolsó kérdését arra éleztem ki, hogy ha lehetne kérni, kinek mi lenne a leginkább maradásra ösztönző motiváció. Nagyon jóleső érzéssel töltött el, hogy nem minden manapság a pénz, és az emberek inkább kezdik el fontosabbra értékelni a munka és magánélet, család fontosságát. Bevallom, amikor a kérdőívet a nyilvánosság számára elérhetővé tettem sokkal rosszabb eredményre számítottam. Azt gondoltam, hogy az emberek sokkal demotiváltabbak, negatívabbak munkájuk kapcsán és legtöbbjük csak a pénz fogja érdekelni és motiválni, de nem így lett. A többségük elégedett, nyitott és motivációs hatásként értékelnek az anyagi juttatásokon kívül is különböző munkahelyi értékeket.

A második mintám egy strukturált interjú megkeresés volt, ahol 7 kiválasztott alany adott választ. Az interjúk kapcsán előfordul, hogy nem minden kérdésre kaptam megfelelő választ, de az is, megesett, hogy a kérdés kapcsán más jellegű érdeklődés is felmerült. Azért választottam egyik kutatási formának a strukturált interjút, mert így ahogy a fenti példa is tükrözi több nézőpontot is megvizsgálhatok az adott kérdésre kapott válaszok alapján. Rugalmas, bármelyik kérdésre vissza lehet térni, ha esetleg valamelyik kérdés kellemetlenül érinteni a megkérdezett alanyt akár ki is maradhat. Ami még egy ilyen strukturált mérési minta mellett szól az az, hogy nem szükséges annyi kitöltő, mint egy kérdőív alapú vizsgálatnál.

A megkérdezett személyek első körben ismeretségi körömből kerültek ki. Mind nők voltak és első körben 6 személy adott választ a kérdéseimre. Második körben szerettem volna férfiak véleményét is meghallgatni ezért kifejezetten férfiakat kerestem a kutatásom célja érdekében. Egy férfi vállalta az interjút, így a kutatás a megkérdezett személyek szempontjából 6 nő és 1 férfi személyében valósult meg. Több személynek a megkérdezését nem tartottam relevánsnak, mert a kérdésekre adott válaszok alapján elkezdtek ismételni a véleményeket. Az interjúk időtartama kb. fél órát vett igénybe. Ezalatt az idő alatt a felmerülő kérdéseket részletesen át tudtuk beszélni. Meglepő tapasztalat volt számomra, hogy az interjú alanyok nagyfokú érdeklődést mutattak a téma iránt, és szóba került a diplomamunkám egyéb szakasza is.

Összeségében ezek az interjúk nagyon pozitív tölteket adtak, szerettem meghallgatni mások véleményét, ezért nagyon élveztem minden percét és közben új tapasztalatokra tettem szert. Mindig kíváncsisággal tölt el hallani, azt, hogy amit már egyszer elméletben megírtak, hogyan működik a gyakorlatban.

A strukturált interjúk összefoglalt kiértékelése a következő képpen alakult:

Az interjúban résztvevő vezetők 3-150 főig bírnak befolyással alkalmazottiakra. Jelen helyzetben úgy vélik motiváltak és elkötelezettek munkahelyeiken, nem állnak sem a felmondás sem a kiégés szélén. Saját szerepüket a motivációban nagyon magasnak ítélik meg, többen úgy fogalmaztak kulcs szerepet töltenek be ezen a területen. Elsőnek érzik magukat abban a szerepben, hogy a legfontosabb hatással legyenek alkalmazottiakra. Fontos számukra, hogy a munkavállalók elkötelezettek legyenek, minden interjúban résztvevő vezető hosszú távon gondolkodik alkalmazottjaiban, úgy gondolják így tudnak célt elérni és eredményt felmutatni. Ezért alkalmaznak különböző motivációs technikákat is például: célok meghatározása, elismerések, kinevezések, fejlődési lehetőségek, munka és magánélet egyensúly, rugalmas munkavégzési lehetőség, dicséret, sportkártya, egészségügyi szűrések és ha van lehetőség rá

fizetési bónusz. Azt, hogy mennyire könnyű vagy nehéz motiválni manapság, a vélemények megoszlottak. A válaszadók között volt, aki inkább a korosztályok felé mutatott és elmondta, hogy minden korosztályt mással lehet motiválni. A válaszadók abban egyetértettek, hogy mindenkit egyénileg kell kezelni és az alapján motiválni. Több olyan válasz is érkezett, hogy inkább nehéz, ha lineáris skálán kellene értékelni a 10 -ből a 6 -os értékelést kapná. Az informális visszajelzések tekintetében mindenki minden esetben szokott adni visszajelzést és a megkérdezettek munkahelyeiken mindenkinek munkaköri leírásba bele is van foglalva. Azzal kapcsolatban, hogy a válaszadók szoktak-e visszajelzést kapni feletteseiktől a vélemények megoszlottak, de több volt az igen, mint a nem. A dolgozói teljesítményértékelést minden megkérdezett alkalmazza a munkahelyén, többen használják ugyanazt a módszert. Kisebb vállalatokról nincs információ, mert a megkérdezettek mind nagyobb vállalatnál állnak alkalmazásban. A teljesítményértékelési rendszert mindannyian fontosnak tartják, a legfontosabb gondolatok ezzel kapcsolatban a következők voltak a válaszadók véleményei alapján.

- megállapíthatók a beosztottak erősségei és gyengeségei
- tervezhetőbb a fejlesztések szükségessége, lehetősége és iránya
- segít abban kit mi motivál

A munkavállalókba való befektetést minden válaszadó fontos kérdésnek tartotta, hisznek abban, hogy érdemes manapság a humán erőforrásba tőkét fektetni. Ezt azzal indokolták, hogy a jelenlegi gazdasági helyzetben egyik olyan tényező, mellyel megtarthatjuk a munkavállalóinkat. Utolsó kérdésem arra vonatkozott, hogy mennyire kapnak szabad kezét a munkavállalók a napi munkavégzésük kapcsán, erre a legtöbb válaszadó azt mondta, hogy általában a vállalati kultúra dönti el, ha van rá lehetőség alkalmazzák, ha nem akkor nem. Többen ezzel kapcsolatban megemlítették, hogy ez is lehet akár egy motivációs eszköz is. Abban azonban minden vélemény megegyezett, hogy ezt mindig egyéni elbírálás határozza meg. (3.sz melléklet Strukturált interjú kérdések)

V. KÖVETKEZTETÉSEK, JAVASLATOK

A témával kapcsolatban javaslatokkal élnék, melyeket a következő pontokban foglaltam össze:

- Javaslom a betanítási, beillesztési programokba fektetett magasabb intenzitású energiabefektetést, a betanulási program kidolgozását ebben felelős osztály a HR
- Javaslom a motiváció folyamatos fenntartása érdekében legalább negyed évente értékelés, évente egyszer hosszabb formában.
- javaslom HR támogató informatika bevezetését pl: SAP teljesítmény értékelés, E-learning felület, mini tréningek.
- Javaslom évente egyszer külsős cégek által szervezett továbbképzési lehetőségek biztosítását, mely által a vezetők kellő tudáshoz tudnak jutni ahhoz, hogy motiválják, fejlesszék munkavállalóikat.
- Javaslom mentálhigiénés támogatási rendszer bevezetését, a kiégés veszélye ellen vezető beosztású kollégáknak.

IRODALOMJEGYZÉK

- Bidisha, L. D. – Mukules, B. (2013). *Employee Retention: A Review of Literature*, 14, 2-9.
- Fekete, I.- Zsoldos, M.- DR. Nemeskéri, Gy., -Dr. Fruttus, I., L.-Pintér. Zs., -Korvin, B., -Dr. Németh, T. (1997) A személyzeti osztály Budapest 1997
- Komócsin, L. (2022). DIADAL Coaching kézikönyv 2 – 20 coaching téma Business Coach Kft.
- Kossivi, B. – Xu, M. – Kalgora, B. (2016), 261–268: Study on Determining Factors of Employee Retention. Open Journal of Social Sciences, 4.
- Laurie E. P., James L. P., Annie, H. (2008). *From Theory to Practice: Strategies for Applying Public Service Motivation*. In Perry, J. L. & Annie, H. *Motivation in Public Management*. (pp. 286). Oxford, Oxford University Press.
- Matiscsákné Lizák M., (2012) Emberi erőforrás gazdálkodás. Wolter Kluwer Hungary, Budapest
- Poór, J., (2016) Menedzsment-Tanácsadási kézikönyv Akadémia kiadó, Budapest
- Poór, J. & Kaloiny, Mártonné-Kovács, I., É.-Illés B. Cs, (2018) A HR gyakorlata. Wolters Kluwer Hungary, Budapest
- Tóthné Sikora, G. (2004). Humán erőforrások gazdaságtana. Miskolc: Bíbor kiadó
- Vámos, Z. (2004): Humán Erőforrás Menedzsment, LSI Informatikai Oktatóközpont, Budapest
- Vogelauer, W. (2008) Coaching a gyakorlatban- Személyes Tanácsadás-Vezetők szakszerű kísérése támogatása Beehive Kft Budapest Fordította: Barna Erika
- <https://motherhouse.ru/hu/taxes/sostavit-ipr-primery-kak-samostoyatelno-sostavit-individualnyi> (letöltve 2022.12.20.)
- <https://hrmaster.hu/blog/360-fokos-ertekeles-tobb-szem> (letöltve 2022.11.13.)
- <https://docplayer.hu/106844812-Munkaero-megtartas-kolcsonzott-munkavallalok-vonatkozasaban.html> (letöltve 2022.11.13.)
- <https://brandma.hu/egyeb/munkaero-megtartas-modszerei-egeszseges-munkahelykent-konnyebb/> (letöltve 2022.11.13.)
- <https://hresekforuma.hu/2021/11/23/munkaero-megtartas-eszkozei/> (letöltve 2023.02.21.)

- https://dma.hu/blog/munkaero-megtalalas-megtartas/?gclid=Cj0KCQiAutyfBhCMARIsAMgcRJQGEb9VCiGdFH95Pm8DE2Vg7oiRpgTbQfpCdjT5CyUUv2GD9fWCDS0aAlsHEALw_wcB (letöltve 2023.02.21.)
- <https://www.hrportal.hu/hr/igy-valtoznak-a-munkaero-piaci-szereplok-igenyei---paradigmavaltas-a-toborzasban-20190702.html/1>
- <file:///C:/Users/user/Downloads/10129.pdf> (letöltés 2023.03.12.)
- <https://vezetofejlesztes.hu/coaching-fogalma/> (letöltve 2023.04.01.)
- <https://journals.lib.pte.hu/index.php/tm/article/view/6186/5911>
- <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2302.html> (KSH2023)
- <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/koronavirus-tavmunka/index.html>
- <https://telex.hu/belfold/2023/02/16/ksh-megerkeztek-a-nepszamlalas-elso-eredmenyei> (letöltve KSH2023Február)

MELLÉKLETEK:

1. sz. melléklet: Teljesítményértékelés és fejlesztési terv minta

Egyéni fejlesztési terv sablonja

Teljesítmény és fejlesztésben részt vevő munkavállaló neve: (megjelölve beosztása)

Értékelő személye: (időszak, amit értékelünk)

Teljesítményértékelési szempontok: Munkaköri leírás alapján elemzünk, és a munkakörben leírt pontoktevékenységét vesszük alapul a teljesítménynél. Értékelés írásban történik. Negyedévente követjük nyomon a dolgozó tevékenységét.

Figyelembe vesszük a dolgozók viselkedését is, amit egy szervezetben felállított értékhalmoz alapján végzünk. Minden értéket magyarázunk. Az értékelés menete meghatározó példák alapján történik.

Fejlesztési célokat jelölünk ki a fenti teljesítmény értékelés alapján. Megjelölve a támogatás mértékét. Vagy adott esetben önképző, támogatás nélküli fejlesztés.

Munkavállalói oldalról is van célkitűzés, amit a munkavállaló saját maga határoz meg. (ez nem minden esetben alkalmazandó, mert vannak olyan munkavállalóink, akik csak saját beosztásukban szeretnének jól teljesíteni, vagy egyszerűen csak nem szeretnének felelősséget). Ebben a részben esik szó a mobilitásról is, említettem már, hogy nemzetközi karrierre is van lehetőség a vállalatunknál, ha valaki érez magában elég ambíciót. Utolsó pontban, pedig a dolgozó saját készségeit tudja felsorolni, illetve, hogy a jövőben szeretne-e valamilyen készséget fejleszteni.

Legutolsó pontban a kockázatokról számol be az értékelő, mely az esetleges kilépési kockázatot is. Lát-e benne potenciált az utánpótlásképzésben.

2. sz. melléklet: Kérdőív

Munkatársak megtartása és motiválása

*Kötelező

1. Kérem adja meg nemét ! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ nő
☐ férfi
☐ egyéb

2. Kérem adja meg életkorát! *

3. Kérem adja meg melyik vármegyében dolgozik! *

4. Kérem adja meg munkahelyének típusát! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ mikrovállalat 1-10 fő
☐ kisvállalat 11-50 fő
☐ középvállalat 51-250 fő
☐ nagyvállalat 251-fő
☐ non-profit szervezet
☐ közigazgatás
☐ egyéb

5. Kérem adja meg jelenlegi pozícióját! *

6. Kérem értékelje jelen helyzetben mekkora problémát okoz, ha egy munkavállaló * felmond!

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Egyáltalán nem

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Nagy nehézséget okoz

7. Kérem értékelje manapság mennyire könnyű egy munkáltatónak új munkavállalót találnia!

*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Nagyon nehéz

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Nagyon könnyű

8. Kérem értékelje manapság mennyire könnyű új munkahelyet találni! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Nagyon nehéz

1

☐

2

☐

3

☐

4

☐

5

☐

Nagyon könnyű

9. Kérem értékelje , Ön jelenleg mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével! *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Egyáltalán nem

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Nagyon elégedett

10. Kérem adja meg pár gondolatban mit jelent Önnek a lojalitás ! *

11. Kérem adja meg , hogy a jelenlegi munkahelyén hány éve dolgozik! *

12. Kérem adja meg amikor legutoljára munkahelyet váltott volt-e betanulási/beillesztési program

*

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Igen

☐ Nem

☐ Nincs ismeretem róla

13. Kérem értékelje, hogy az alább felsorolt tényezők közül melyik mekkora mértékben számít Önnek álláskereséskor! A skálán az 1 -az egyáltalán nem az 5 a nagyon jelentéssel bír. *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

	1	2	3	4	5
Cég hírnevének megítélése	☐	☐	☐	☐	☐
Betanulási program	☐	☐	☐	☐	☐
Előrelépési lehetőségek	☐	☐	☐	☐	☐
Mentor program	☐	☐	☐	☐	☐
Továbbképzési lehetőségek	☐	☐	☐	☐	☐
Munkahelyi infrastruktúra	☐	☐	☐	☐	☐
Munkahelyi környezet	☐	☐	☐	☐	☐
Munka nehézségi foka	☐	☐	☐	☐	☐
Munkatársak	☐	☐	☐	☐	☐
Csapatépítő programok	☐	☐	☐	☐	☐
Fizetés	☐	☐	☐	☐	☐
Béren kívüli juttatások	☐	☐	☐	☐	☐
Munkába járás támogatása	☐	☐	☐	☐	☐
Céges autó, laptop, telefon	☐	☐	☐	☐	☐
Munka- magánélet egyensúly	☐	☐	☐	☐	☐

14. Kérem adja meg mennyire befolyásolja Önt a maradás döntésében a munkahelyi légkör *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Egyáltalán nem

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Nagyon befolyásol

15. Kérem adja meg amikor munkahelyet vált csak a pénz motiválja, vagy befolyással bír Önre az, hogy mit hallott a vállaltról *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Csak a pénz motivál

☐ Mindig utánanézek a vállalatnak

☐ Nincsenek befolyással rám a fent felsorolt tényezők

16. Kérem adja meg Ön mennyire elégedett jelenlegi munkahelyével *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

Egyáltalán nem

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Nagyon elégedett

17. Kérem értékelje az alábbiakat a munkahelyén lévő mentor programot és képzési lehetőségeket illetően!

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

	Nem tudom ez mit jelent	Nincs ilyen nálunk	van erre lehetőség, de nem érzem, hogy szükségem lenne rá	Van ilyen nálunk és jól működik	Volt már benne részem és hasznosnak éreztem
Mentor	☐	☐	☐	☐	☐
Tréner, akinek csak az oktatás a feladata	☐	☐	☐	☐	☐
Képzési program meglévő szaktudás fejlesztésére	☐	☐	☐	☐	☐
Képzési program új szaktudás elsajátítására	☐	☐	☐	☐	☐

18. Kérem értékelje az alábbiakat a jelenlegi munkahelyével kapcsolatban, annak tükrében * mennyire fontos az Ön számára. 1 egyáltalán nem , 5 -nagyon fontos

Összesen: válist jelöljön be.

	Egyáltalán nem fontos	Nincs nagy jelentősége	Befolyással bír, de nem nagy mértékben	Fontos a munkámmal kapcsolatban	Nagyon fontos tényező a munkahelyemmel kapcsolatban
Karrier építési					
lehetőség					
Karrier építési	☐	☐	☐	☐	☐
fenntartása					
Önálló					
Önálló	☐	☐	☐	☐	☐
munkavégzés					
munkavégzés	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősség					
Felelősség	☐	☐	☐	☐	☐
Felelősség					
Felelősség	☐	☐	☐	☐	☐
Kreativitás					
lehetősége					
Kreativitás	☐	☐	☐	☐	☐
fenntartása					
Csapatmunka					
Csapatmunka	☐	☐	☐	☐	☐
Állatbarát					
Állatbarát	☐	☐	☐	☐	☐
munkahely					
Családbarát	☐	☐	☐	☐	☐
munkahely					
Családbarát	☐	☐	☐	☐	☐
munkahely					
Barátságos					
Barátságos	☐	☐	☐	☐	☐
közösségi terek					
közösségi terek	☐	☐	☐	☐	☐
Konyha					
Konyha	☐	☐	☐	☐	☐
Anyagi					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Anyagi					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Jogi támogatás					
Jogi támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Mentális					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Mentális					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Rugalmas					
Rugalmas	☐	☐	☐	☐	☐
munkaidő					
munkaidő	☐	☐	☐	☐	☐
Home office					
lehetőség					
Home office	☐	☐	☐	☐	☐
fenntartása					
Egészségügyi					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Egészségügyi					
támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Étkezési					
támogatás					

Értékesítési Szóbeli dicséret támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Munkavégzés Szóbeli dicséret	☐	☐	☐	☐	☐
Anyagi Munkavégzés jutalmazás	☐	☐	☐	☐	☐
végzett munka Anyagi jutalmazás	☐	☐	☐	☐	☐
végzett munka Munkavállalók jelenlétének	☐	☐	☐	☐	☐
megünneplése pl Munkavállalók jelenlétének	☐	☐	☐	☐	☐
megünneplése pl születésnap	☐	☐	☐	☐	☐
Üdülési támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Kulturális támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Iskolakezdési támogatás	☐	☐	☐	☐	☐
Fenntarthatósági nap	☐	☐	☐	☐	☐
Fenntarthatósági nap	☐	☐	☐	☐	☐
Jótekonysági nap	☐	☐	☐	☐	☐

19. Kérem fejtse ki véleményét, hogy a fent felsorolt tényezők lehetnek-e
fluktuációmegelőző kritériumok az Ön számára!

*

20. Hogy érzi megbecsülik Önt jelenlegi munkahelyén? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ Talán

21. Kérem válaszoljon röviden mitől érzi Ön, hogy megbecsülik munkahelyén!

22. Kérem válaszoljon röviden mi lenne az, amitől megbecsültnék érezné magát munkahelyén!

23. Kérem jelölje be mi volt a legutóbbi munkahely változtatásának oka! *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Cég általános megítélése
- ☐ Előreléptetés hiánya
- ☐ Felettes
- ☐ Csapatépítők hiánya
- ☐ Képzési program hiánya
- ☐ Mentorprogram hiánya
- ☐ Értékelés hiánya
- ☐ Munkatársak
- ☐ Nem megfelelő beillesztési program/ betanítás hiánya
- ☐ Fizetés
- ☐ Béren kívüli juttatás hiánya
- ☐ Munka és magánélet egyensúly
- ☐ Túl távoli munkahely
- ☐ Munkahelyi stressz

24. Kérem adja meg az Ön vállalata milyen béren kívüli juttatásokat használ

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Bérlet támogatás
- ☐ Szépkiártya
- ☐ Egészségügyi hozzájárulás
- ☐ Bónuszrendszer (teljesítményarányos)
- ☐ Éves lojalitás bónusz
- ☐ Ruházkodási támogatás

25. Ha az Ön munkaadója felajánlaná azt a lehetőséget, hogy bármit kérhet , hogy * továbbra is szívesen dolgozzon a vállalatnál, mi lenne az?

3. sz. melléklet: Strukturált Interjú kérdések

1. Közvetlenül vagy közvetve hány emberre van befolyással vezetői pozíciójában?
2. Hogyan értékelné jelenleg saját belső motivációját, és mennyire érzi magát munkája iránt elkötelezettnak?
3. Hogyan látja saját szerepét a beosztottai motiválásában? Ön szerint mennyire fontos a vezetőnek útmutatónak lenni ebben?
4. Mennyire érzi fontosnak a munkavállalók munkájuk és munkahelyük iránti elkötelezettségét?
5. Ön milyen motiváló eszközöket, technikákat ismer?
6. Mennyire érzi könnyűnek vagy nehéznek a beosztottai motiválását? Mi alapján motiválja őket, és mivel?
7. Mint vezető szokott e személyre szóló, informális visszajelzéseket adni, és szokott e kapni? Mennyire lehetséges, és fontos e hogy ez oda vissza működjön?
8. Önöknél van teljesítményértékelő rendszer? Ha van milyen módszert használnak?
9. Ön melyik állítást, állításokat tartja relevánsnak? (Több válasz is megjelölhető.)
A teljesítményértékelés fontos mert:
 - könnyen megítélhető segítségével a beosztott múltbeli teljesítménye
 - egyértelműen megállapítható vele az egyes beosztottak munkája
 - segít következtetni a jövőbeli teljesítményre
 - segít megállapítani, hogy egyes munkavállaló mennyire alkalmas más munkakörbe
 - előrelépésre alkalmas munkatársak kiválasztását elősegíti
 - megállapíthatóak a beosztottak erősségei, gyengeségei
 - tervezhetőbb a fejlesztések szükségessége, lehetősége, iránya
 - az értékelő beszélgetéssel javítható a dolgozó teljesítménye
 - esélyt ad rá, hogy a beosztottak is kifejtsék tapasztalataikat, véleményeiket
 - segít rájönni, hogy mi motiválja a dolgozókat
 - elősegíti a béremelések meghatározását
10. Ön szerint milyen arányban szükséges a munkavállalóba, mint humán erőforrásba való egyéni és szervezeti befektetés?
11. Ön szerint mennyire lehet szabad kezdet adni a beosztottaknak feladatuk elvégzésében?

FÜGGELÉKEK

1. sz. függelék: Nyilatkozat

NYILATKOZAT

a diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Komolai Zita
A Hallgató Neptun kódja: I0TEBK
A dolgozat címe: Munkatársak megtartására irányuló motivációs lehetőségek
A megjelenés éve: 2023
A konzulens tanszék neve: MATE Szent István Campus, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet,
Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

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

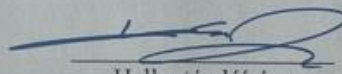
Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: Budapest, 2023.április.28



Hallgató aláírása

2. sz. függelék: Konzultációs nyilatkozat

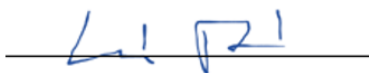
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

A Komolai Zita (név) (hallgató Neptun azonosítója: I0TEBK) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védeésre javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*1]

Kelt: Budapest, 2023. április 28.



Belső konzulens

3. sz. függelék: Absztrakt

Kutatásomat saját munkahelyi problémám ihlette, hisz manapság sok problémám adódik a munkavállalók állandó vándorlásából, és mivel kitűzött célom is az idei üzletiévre ezen változtatni, így adott volt a téma a kutatásom elkészítéséhez. Mindezek hátterét feltárva végeztem el kutatásom, mely első vizsgálati módszere egy online kérdőíves kutatás volt, melyet 111 személy töltött ki. A második vizsgálati módszernek a strukturált interjút választottam, mellyel bővebben kívántam feltárni a téma hátterét. A kiértékelések kapcsán születtek meglepetésszerű eredmények, de sok esetben egyezett a kitöltők véleménye az általam tapasztaltakkal. Kutatásom témájának választására azért voltam motivált, mert hosszú évek óta foglalkoztat az emberekkel való munka, másik szempontból kicsit szívügyem a HR-es témákba való elmélyülés, szeretek tanítani és fejleszteni vállalati berkeken belül. Az emberek motiválás-fejlesztése már az első lépésektől fontos momentum, ha hosszú távon szeretnénk foglalkoztatni munkavállalóinkat. A beillesztést követően folyamatos a nyomon követés és értékelés, majd egy fejlesztési fázis veszi kezdetét. Megtartásra irányuló feltételeket teremtünk szorosan együttműködve a HR részlegen dolgozó kollégákkal. Időközönként munkakörértékelést végzünk és fejlesztési tervet állítunk fel, ha szükséges külső vagy belső coachot alkalmazunk, mindezen törekvések arra szolgálnak bennünket munkáltatókat, hogy munkavállalóink minél több időt töltsenek el vállalatunknál, ezáltal ő is és a vállalat is folyamatosan fejlődik. A legjobb munkavállaló is demotiváltá tud válni, ha nem kap megfelelő támogatást, figyelmet és biztatást felettesei részéről. Eerre szolgálnak a különböző munkaerő megtartást célzó tevékenységek. Megállapítható, hogy a régmúltra jellemző life-long employment vagyis az egy életen át egy vállalatnál eltöltött munkavállalás manapság szinte nem létező fogalom. Kiderült, hogy az orientációs programok nagy befolyással bírnak a munkaerő megtartására, illetve az is kiderült, hogy a fizetés nagyobb fokú megtartó erővel rendelkezik, mint a béren kívüli juttatások. Bebizonyosodott az is, hogy a munkahelyi légkör fontos a munkavállalók számára, melyben létrejövő teammunkát nagymértékben befolyásolja a csoportot alkotók összetétele.

4. sz. melléklet: Abstract

My research was inspired by my own problems at work, because nowadays I have a lot of problems due to the constant migration of employees, and since I have set a goal to change this for this fiscal year, the topic for my research was a given. To explore the background to this, I conducted my research, the first of which was an online questionnaire survey completed by 111 people. The second method of investigation was a structured interview to explore the background of the topic in more detail. The results of the evaluations were surprising, but in many cases the respondents' opinions were in line with my own. I was motivated to choose the topic of my research because I have been interested in working with people for many years, and I am also a bit passionate about HR issues, and I like to teach and develop within companies. Motivating and developing people from the very first steps is an important moment if we want to employ our employees in the long term. Once onboarding is complete, there is continuous monitoring and evaluation, followed by a development phase. We create conditions for retention in close cooperation with colleagues in HR. We carry out periodic job evaluations and set up a development plan, employing an external or internal coach if necessary, all of which are designed to help us as employers to ensure that our employees spend as much time as possible with our company, so that they and the company can develop continuously. Even the best employee can become demotivated if they do not receive the right support, attention and encouragement from their superiors. This is the purpose of our various retention activities. It can be seen that the concept of life-long employment, which was a feature of the past, is almost non-existent today. Orientation programmes have been shown to have a major impact on retention, and pay has been shown to have a greater retention effect than fringe benefits. It was also shown that the workplace atmosphere is important for employees, with teamwork being strongly influenced by the composition of the group.