



MAGYAR AGRÁR- ÉS
ÉLETTUDOMÁNYI EGYETEM

DIPLOMADOLGOZAT

Goller Glória Viktória

O3OCOS

Vezetés és szervezés MSc.

**Képzési hely: MATE Budai Campus
2023**



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Budai Campus

Vezetés és szervezés Mesterszak

Munkaerőhiány okai a gyári dolgozók körében

Belső konzulens:

Dr. Szabó Katalin
Igazgatóhelyettes, egyetemi docens

Készítette:

Goller Glória Viktória
O3OCOS

tagozat (nappali, levelező)

Intézet/Tanszék:

Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem / Gazdaságtudományi
Intézet Közgazdasági és Módszertani Tanszék

Képzési hely: MATE Budai Campus
2023

Munkaerőhiány okai a gyári dolgozók körében

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	3
2. Szakirodalmi háttér.....	5
2.1. A munkaerőhiány fogalma és jelentősége	5
2.2. A munkaerőhiány okai és következményei	6
2.3. A munkaerőhiány okai és következményei a gyári munkahelyeken	7
2.4. A nők és a férfiak foglalkoztatása a gyári munkahelyeken	9
2.5. A nők és a férfiak foglalkoztatása és ennek különbségei a gyári munkahelyeken	11
2.6. A generációs különbségek és hatások a munkakörnyezetben	14
2.7. Az új munkavállalók beillesztése a munkakörnyezetbe	19
2.8. Az új munkavállalók beillesztésének hatékonysága és kihívásai	21
2.9. Korábbi kutatások azonos vagy hasonló témakörökben	23
3. Kutatási módszertan	26
3.1. A kutatás célja és hipotézisei, mintája és a mintavétel módszere	26
3.2. A kérdőív felépítése és elemei, a kutatási adatok elemzési módszere	27
4. Kutatási eredmények	30
4.1. A minta jellemzői: nem, életkor, lakóhely, munkaköri beosztás	30
4.2. A munkaerőhiány okai a gyári dolgozók körében	33
4.3. A nők és a férfiak aránya a gyári munkahelyeken	38
4.4. A generációs különbségek a munkakörnyezetben	41
4.5. Az új munkavállalók beillesztése a gyári munkakörnyezetbe	42
4.6. Kérdőíves kutatásnál felmerült indoklások	45
5. Következtetések és javaslatok	50

5.1. Az eredmények összefoglalása és értékelése	50
5.2. A kutatási hipotézisek igazolása vagy cáfolása	52
5.3. Javaslatok a munkaerőhiány problémájának kezelésére a gyári munkahelyeken	53
6. „Te rongyos élet”, azaz munkaerőhiány saját szemszögből a Texaid Kft.-nél	57
6.1. A Texaid Kereskedelmi és Újrahasznosító Kft. bemutatása	57
6.2. Munkafolyamatok a Texaid Kft.-nél	58
6.3. Robotizáció és digitalizáció, a jelen és a jövő	60
6.4. HR Controlling mutatók illetve a Munkaerő jellemzése és jövőbeni tervek	62
7. Összefoglalás	69
Ábrajegyzék	71
Irodalomjegyzék.....	73
Függelékek.....	77

1. Bevezetés

Az ipari szektorban a **munkaerőhiány** problémája hosszú ideje fennáll, és az utóbbi években fokozódni látszik. Ez az egyre súlyosabb helyzet nem csak a munkáltatókat, hanem az egész gazdaságot érinti. A munkaerőhiány okai összetettek és változatosak lehetnek, és ezek közül sok tényező az ipari munkavállalókat érinti.

A jelen diplomadolgozat **célja a gyári dolgozók körében tapasztalható munkaerőhiány okainak és lehetséges megoldásainak vizsgálata.** A kutatás kérdéseinek fókuszja a munkaerőhiány okaira, valamint a jelenlegi munkaerő-piaci trendekre összpontosít. Ezen kívül a kutatás az ipari munkavállalók alapvető, általános motivációs tényezőit és elégedettségét is vizsgálja.

Az első hipotézis szerint a gyári munkára több férfi jelentkezik, mint nő.

A második hipotézis alapján A munkaerőhiány vezető oka, hogy a cég nem tud rugalmasan alkalmazkodni a változó munkavállalói igényekhez, konkrétan a jutalmazási rendszerhez.

A harmadik hipotézis szerint a gyári dolgozók körében a generációk közötti együttműködés nem jelent kihívást.

A negyedik hipotézis szerint a munkaerőhiánymegoldásához egy lehetséges megoldás, ha új munkavállaló belépésekor előre meghatározott beillesztési tervet alkalmazunk annak érdekében, hogy az új munkavállalók hatékonyan integrálódhassanak a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába.

A kutatás fontossága és relevanciája abban áll, hogy a munkaerőhiány a gazdaság széles körére hatással van. Az **ipari szektor jelentős gazdasági tényező**, és az itt dolgozók által végzett munka fontos, sőt alapvető erőforrás az ország számára. Ezeket a feltételezéseket, állításokat egy kérdőíves felméréssel szeretném ellenőrizni, az eredményekből a következtetéseimet, illetve javaslataimat levonni. Az eredmények nem csak az ipari munkáltatóknak, hanem az ipari munkavállalóknak és a szakpolitikai döntéshozóknak is nyújthatnak kiegészítő információt a munkaerőhiány megoldására irányuló erőfeszítések terén.

A téma aktualitása az utolsó fejezetben elemzésre kerülő, saját indíttatásból, saját tapasztalatból ered. Egy textil újrahasznosító üzem Területi vezetőjeként, a betanított

alkalmazotti munkakörben a munkaerőhiány mint probléma közvetlenül érint, mellyel nap mint nap küzdünk. Próbálunk minden lehetséges megoldást a probléma áthidalására megkeresni és a lehető leghatékonyabb módon saját magunkra, a cégre igazítva alkalmazni a lehető legtöbb szabad erőforrás ráfordításával is. Tapasztalom szerint, nem csak a Heves megyei régióban, de országos szinten is levonható konklúzió, hogy a fizikai munkaerő toborzása az utóbbi időben még nagyobb probléma, az emberek egyre csak jönnek és mennek, nem hosszútávon gondolkodnak, oda mennek, ahol, ha több műszakban is, de többet kapnak kézhez. Felmerült tehát bennem a kérdés, vajon hol lehet a hiba? mivel de legfőképp hogyan tudunk versenyezni a konkurenciával, mi lesz az, amivel, ha megszerezünk a munkaerőt, meg is tudjuk tartani? Lássuk, mi lehet ezek hátterében, ahogy édesapám szokta mondani, milyen is ez a „rongyos élet” illetve milyen lehetséges megoldásokkal lehet orvosolható a probléma.

2. Szakirodalmi háttér

2.1. A munkaerőhiány fogalma és jelentősége

A munkaerőhiány egy olyan gazdasági és társadalmi probléma, amely akkor jelentkezik, amikor **a munkaerő kínálata nem képes kielégíteni a munkaerő keresletét**. Ez a probléma különösen észlelhető a gyári dolgozók körében, ahol az alacsony bérek, a nehéz fizikai munkakörülmények és a magasabb képesítést nem igénylő munkák miatt sokkal nehezebb megtartani a dolgozókat.

A munkaerőhiány definíciója a szakirodalomban általában a következőképpen hangzik: A munkaerőhiány olyan gazdasági helyzet, amikor a munkaerőpiac kínálata nem képes kielégíteni a keresletet, és ennek következtében a munkáltatók nem tudják betölteni a szabad álláshelyeiket. (Meretei, 2017)

Az Európai Bizottság definíciója a munkaerőhiányra:

„Meghatározott típusú munkaerőhiány egy adott munkaerőpiacon, amelyről akkor beszélhetünk, ha az üres álláshelyek száma meghaladta (vagy várhatóan meghaladja majd) azt a szintet, amelyet az aktuális bérek és munkakörülmények mellett a „normális” fluktuációnak tekintenek.” (Európai Bizottság, 1999)

Egy angol szótár szerint a fogalom:

„A képzett jelöltek hiánya vagy elégtelensége az állásra (egy gazdaságban, országban stb.).” (Collins, É.n.)

A munkaerőhiány lehet *időszakos*, amikor a munkaerőpiac átmenetileg szűkös, vagy *strukturális*, amikor hosszú távon alacsony a munkanélküliség és magas az álláshelyek száma, de nincs elegendő szakképzett munkaerő a piacon. A strukturális munkaerőhiány hosszú távon akadályozhatja a gazdasági növekedést és csökkentheti a vállalatok versenyképességét, és ezért fontos a megelőzése és kezelése. (Meretei, 2017)

A munkaerőhiány káros hatással lehet a vállalatokra, a gazdaságra és a társadalomra is. A vállalatok számára nehézséget okozhat a munkaerőhiány, mivel a hiányzó dolgozók helyettesítése költséges lehet, és a termelékenységét is csökkentheti. Azonban a munkaerőhiány a gazdaságra is hatással lehet, mivel az alacsony termelékenység és a kevesebb termék vagy szolgáltatás kínálata növelheti az árakat, és így a gazdasági

növekedést is lassíthatja. A munkaerőhiány hatása a társadalomra is jelentős, mivel a munkaerőhiány miatt sok munkakör betöltetlen maradhat, amely a munkanélküliség növekedéséhez és az emberek életkörülményeinek romlásához vezethet. (Nagy, 2023)

A munkaerőhiány problémája kihívást jelent az üzleti és kormányzati szervezetek számára. Ennek a problémának a megoldása érdekében számos lehetőséget kínálnak, például a bérek növelését, a munkakörülmények javítását, a képzési programok kialakítását, az automatizálást és robotizálást, a kreatív munkavállalási feltételek biztosítását és a migráció elősegítését. Ezek az intézkedések hozzájárulhatnak a munkaerőhiány enyhítéséhez és a gazdasági növekedés előmozdításához. (Smet, Dowling, Mugayar-Baldocchi, & Talloen, 2021)

2.2. A munkaerőhiány okai és következményei

A munkaerőhiány tehát a munkaerőpiacon uralkodó keresleti-kínalati egyensúlytal kapcsolatos fogalom, amely akkor jön létre, amikor a munkaerőkínálat nem fedezi a munkaerőigényt. Az okok lehetnek demográfiai, gazdasági, politikai, oktatási vagy egyéb tényezők, amelyek befolyásolják a munkaerőpiacot.

Az egyik legfontosabb ok a munkaerőhiány kialakulására a *demográfiai változások*, mint például az öregedő társadalom, a csökkenő születésszám, valamint az életkor szerinti munkaerőpiaci arányok változása. Ez azt jelenti, hogy kevesebb fiatal és középkorú munkavállaló áll rendelkezésre a munkaerőpiacon, miközben az idősebb korosztályok maradnak aktívban. Emiatt a munkáltatóknak nagyobb nehézséget okoz munkaerőt találni, ami az üzleti tevékenységek korlátozásához vezethet. (Botros, 2022)

A gazdasági okok közül a gazdasági növekedés és az ipari fejlődés, a munkaerő mobilitásának korlátozása, valamint az alacsony bérek és a bizonytalan foglalkoztatási feltételek is hozzájárulnak a munkaerőhiány kialakulásához. A gazdasági növekedés, amely általában a munkaerőigény növekedésével jár együtt, gyakran eredményezi a munkaerőhiányt, ha a munkaerőpiac nem tud lépést tartani a kereslettel. (Wolf M., 2021)

A politikai okok között az oktatási rendszer elégtelen működése, a munkaerőpiacon való részvétel korlátozása vagy a bevándorlási politika szigorítása is szerepet játszhat a munkaerőhiány kialakulásában. (Wolf Z. B., 2021)

Az oktatási rendszerrel kapcsolatos okok közé tartozik az iskolai oktatás és a szakmai képzés hiánya vagy elégtelen volta. Ha az iskolai rendszer nem készíti fel kellőképpen a diákokat a munkaerőpiacra, akkor azok hiányos tudással vagy készségekkel rendelkeznek a munkavégzéshez, ami csökkenti a hatékonyságot és a termelékenységet. Ugyanakkor a szakmai képzés és a felnőttképzés hiánya vagy elégtelensége is lehet az ok, mivel a munkaerőpiac gyorsan változik, és a dolgozóknak folyamatosan frissíteniük kell a tudásukat és készségeiket, hogy lépést tudjanak tartani a változásokkal. (Holtz-Eakin & Lee, 2019)

Az egyéb okok között szerepelhet az is, hogy a munkáltatók nem tudnak megfelelően versenyezni más vállalkozásokkal, amelyek jobb munkakörülményeket és magasabb fizetéseket kínálnak. Az elégtelen bérezés és a nem megfelelő juttatások is lehetnek okai a munkaerőhiánynak, mivel ezek a tényezők kevésbé vonzóvá teszik a munkát, és csökkentik a dolgozók motivációját. Az egészségügyi és biztonsági kockázatok, az éjszakai műszakok, a túlórák és a nehéz fizikai munka is negatívan befolyásolja a dolgozók egészségét és jóllétét, ezért kevésbé vonzóak ezek a munkakörök. (Premier BPO, É.n.)

2.3. A munkaerőhiány okai és következményei a gyári munkahelyeken

A munkaerőhiány az egyik legnagyobb kihívás, amellyel a gyári munkahelyek szembesülnek. Ez a probléma különösen súlyos az ipari szektorban, ahol a munkaerőhiány hatása a termelésre és a gazdaságra is jelentős lehet. Ennek az okait és következményeit a következőkben fogom részletesen elemezni.

Az okok részletesebb elemzése szerint a munkaerőhiány különböző gazdasági, társadalmi és demográfiai tényezőkkel kapcsolatos.

Az egyik fő tényező a munkaerő-piaci kereslet és kínálat egyensúlyhiánya, amely a gyári munkahelyeken a leginkább érezhető. Az ipari szektorban sokszor több a munkakör, mint amennyi rendelkezésre álló munkaerő van, ami miatt a vállalkozások nehezen találnak megfelelő munkavállalókat. Ez különösen igaz az olyan speciális szakmáknál, mint a gépészek, villanyszerelők vagy programozók, akikre nagy szükség van a gyári munkahelyeken, de akiknek a képzése és toborzása is nehézkes lehet. (Pettinger, 2021)

Az alacsony bérek és a nehéz fizikai munka szintén hozzájárulnak a munkaerőhiányhoz. A gyári munkahelyek gyakran jelentős fizikai megterhelést jelentenek, ami miatt a

munkavállalók nem szívesen dolgoznak ezeken a területeken. Emellett az alacsony bérek is kedvezőtlen hatással vannak a munkaerőhiányra. A vállalkozásoknak magasabb béreket kell fizetniük ahhoz, hogy vonzóbbak legyenek a munkavállalók számára, amely a vállalkozások költségeinek növekedéséhez vezet. (Pettinger, 2021)

Az idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulása is jelentős hatással van a munkaerőhiányra, mivel az idősebb korosztályból kevesebb ember áll rendelkezésre a munkaerő-piacon. Ez azért is fontos, mert az idősebb munkavállalók általában magasabb szakmai tapasztalattal és kvalifikációkkal rendelkeznek, ami miatt nehéz pótolni őket. (Bloom, 2020)

Az utóbbi években a fiatalok számára a munkahelyek kevésbé vonzóak, és inkább a rugalmas munkavégzést, az otthoni munkát, az önálló vállalkozást és a szabadidős tevékenységeket preferálják. A fiatalok számára az is fontos, hogy a munkahelyük olyan területen legyen, amelyet szeretnek, és amelyhez értenek. Ezért fontos a vállalkozások számára, hogy vonzóbb munkakörülményeket és lehetőségeket teremtsenek a fiatalok számára is. (Bloom, 2020)

A munkaerőhiány súlyos következményekkel jár a gyári munkahelyek számára. Az alacsony munkaerő-ellátottság miatt a termelés csökken, és az üzemek nem tudják teljesíteni a megrendeléseket. Emiatt az üzemeknek akár le kell állítaniuk a működésüket, ami a termelési folyamatok lelassulásához és a vállalkozások veszteségéhez vezet. Az üzemek emellett magasabb béreket is kínálhatnak, hogy vonzóbbak legyenek a munkavállalók számára, amely a vállalkozások költségeit növeli.

Az üzemeknek továbbá nagyobb nyomás nehezedik a meglévő munkaerő megtartására és a toborzásra, ami további költségekkel járhat. Az üzemeknek emellett az alacsony munkaerő-ellátottság miatt *át kell szervezniük a termelési folyamatokat*, ami szintén többletköltségeket okozhat. A munkaerőhiány a minőségre is hatással lehet, mivel az alacsony munkaerő-ellátottság miatt az üzemeknek lehetőségük van csak azon munkavállalók alkalmazására, akik kevésbé képzettek vagy tapasztaltak, ami befolyásolhatja a termékek minőségét. (Keller, 2017)

Az általános gazdasági helyzetet is befolyásolja a munkaerőhiány, mivel az üzemek termelési visszaesése miatt csökken a GDP, és az árak emelkedése is bekövetkezhet a keresleti kínálati egyensúly felborulása miatt. A munkaerőhiány miatt az üzemeknek nem

csak a termelési kapacitásukat kell csökkenteniük, hanem az innovációs és kutatási-fejlesztési tevékenységüket is, amely a hosszú távú versenyképességre is kihathat. (Shortlister, É.n.)

A munkaerőhiányból adódó problémák kezelése fontos kérdés, amelyet a vállalkozások és a kormányzat is figyelembe vesz. A gyári munkahelyek körülményeinek javítása, a bérek emelése és a munkavállalók képzésének támogatása hozzájárulhat a munkaerő-ellátottság javításához. A kormányzatnak a gazdasági politikájával és a munkaerő-piaci szabályozással lehetősége van a munkaerőpiaci egyensúly javítására és a munkaerőhiány csökkentésére.

2.4. A nők és a férfiak foglalkoztatása a gyári munkahelyeken

A nők és a férfiak foglalkoztatása a gyári munkahelyeken évtizedek óta fontos kérdés a munkaerőpiac szempontjából. Bár az elmúlt évtizedekben jelentős változások történtek az *egyenlőség* és a *diszkrimináció* elleni küzdelemben, még mindig vannak olyan ágazatok, ahol a nők jelentős alulreprezentáltsága tapasztalható.

A nők alulreprezentáltsága a gyári munkahelyeken egy olyan probléma, amelyre sokan már régóta felhívják a figyelmet. Azt tapasztalják, hogy a nők kevésbé hajlandók olyan munkakörökben dolgozni, amelyek a hagyományosan "férfias" szerepekhez kapcsolódnak, például a gyártásban vagy a gépiparban. Ennek hátterében számos ok állhat, köztük a nemi sztereotípiák és az előítéletek. (Laughlin & Christnacht, 2017)

A *nemi sztereotípiák*, amelyek szerint a nők gyengébbek és kevésbé alkalmasak bizonyos munkákra, széles körben elterjedtek a társadalomban. Az ilyen sztereotípiák hozzájárulnak ahhoz, hogy a nők kevésbé érzik magukat kompetensnek az olyan munkakörökben, amelyeket hagyományosan férfiak végeznek. Ez a magatartás pedig a nők alacsony részvételéhez vezethet a gyári munkahelyeken. (Laughlin & Christnacht, 2017)

Az előítéletek és a sztereotípiák mellett más tényezők is hozzájárulhatnak a nők alacsony részvételéhez a gyári munkahelyeken. Például a munkakörülmények és az *időbeosztás* sok nő számára nehézséget jelenthetnek, különösen, ha a családi kötelezettségekkel is egyensúlyozni kell.

A munka és a magánélet egyensúlya egy fontos tényező, amely befolyásolja a nők foglalkoztatását a gyári munkahelyeken. Az egyensúlyhiány káros hatással lehet a nők egészségére, a családi kapcsolatokra és a munkahelyi teljesítményre is. A szakirodalom számos okot azonosított, amiért a nők nehezebben tudják fenntartani az egyensúlyt a munka és a magánélet között. (Chen, Huang, Obeid, & Zucker, 2022)

Egyrészt, a nők gyakran vállalnak több házimunkát és gyereknevelési feladatot, mint a férfiak. Ennek eredményeként az idő és az energiahiány miatt nehezebb számukra teljes munkaidős állást vállalni, vagy akár az általános munkaerő-piaci versenyben is részt venni. (Chen, Huang, Obeid, & Zucker, 2022)

Másrészt a munkáltatók nem mindig képesek olyan rugalmas munkakörülményeket biztosítani, amelyek lehetővé teszik a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartását. A részmunkaidős foglalkoztatás például lehetővé teszi a nők számára, hogy időt szánjanak családjukra, ugyanakkor korlátozott lehetőségeket kínál a karrierépítésre. (Chen, Huang, Obeid, & Zucker, 2022)

A munkahelyi egyenlőség és a nők foglalkoztatása érdekében fontos, hogy a munkáltatók olyan munkakörülményeket biztosítsanak, amelyek támogatják a munka és a magánélet egyensúlyát. Ebben segíthetnek a rugalmas munkaidő- és távmunka lehetőségek, az anyasági szabadság és az apasági szabadság, valamint a gyermekfelügyeleti támogatások. A munkáltatók feladata, hogy biztosítsák a nők számára az egyenlő lehetőségeket a karrierépítésben és az egyensúly fenntartásában. Ennek elősegítése érdekében, a munkáltatók és a munkavállalók közötti kommunikáció és együttműködés is fontos szerepet játszik.

Emellett a *szexuális zaklatás és a diszkrimináció* is jelentős probléma lehet, ami miatt a nőknek nem kedvező a munkahelyi környezet.

A szexuális zaklatás és a diszkrimináció a munkahelyen további akadályokat jelenthetnek a nők számára, akik már eleve hátrányos helyzetben vannak a munkaerőpiacon. A szexuális zaklatás a nőket gyakrabban érinti, mint a férfiakat, és jelentős hatással lehet az áldozat mentális és fizikai egészségére, valamint a munkahelyi teljesítményre. A nők számára a szexuális zaklatás és a diszkrimináció tapasztalatai a munkahelyen súlyos stresszt és mentális problémákat okozhatnak, ami rontja a munkavégzés hatékonyságát.

Egy friss kutatás adatai szerint a nők 38%-a tapasztalt szexuális zaklatást a munkahelyén, ami azt mutatja, hogy a probléma még mindig nagyon jelentős. Az egyenlőség és a méltányosság elveinek betartása és a megfelelő munkahelyi környezet biztosítása kulcsfontosságú a nők számára a munkahelyi egyenlőség és a fejlődés szempontjából. (Jacub M., 2023)

Az Európai Unió által végzett kutatások is hasonló eredményeket mutattak, amelyek szerint a nők körében magasabb a munkahelyi zaklatás előfordulása. A zaklatás és a diszkrimináció megakadályozza a nők számára az egyenlő bánásmódot és az egyenlő lehetőségeket, és ezért szükséges a megfelelő politikai és jogi intézkedések meghozatala a nők védelmében. (Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség, 2011)

Összefoglalva, a nők alulreprezentáltsága a gyári munkahelyeken nem csak a hagyományos nemekhez kapcsolódó sztereotípiákból és a munka- és magánélet egyensúlyának nehézségeiből adódik, hanem a szexuális zaklatás és a diszkrimináció problémájából is. Ezért a megfelelő támogatás és a megfelelő politikai és jogi intézkedések bevezetése kulcsfontosságú a nők védelme és az egyenlőség biztosítása érdekében a munkahelyen.

Azonban zárásként kiemelném, hogy a nők foglalkoztatása a gyári munkahelyeken kifejezetten fontos téma. Nem csak azért, mert a nőknek is lehet szükségük az ilyen típusú munkákra, hanem azért is, mert a *nők sokszínűsége* és különböző tapasztalatai hozzájárulhatnak a munkahelyi kultúrához és a produktivitáshoz. Ezen kívül a nőkkel való egyenlő bánásmód és az egyenlő lehetőségek biztosítása a munkaerőpiac minden szegmensében fontos a társadalmi igazságosság szempontjából.

2.5. A nők és a férfiak foglalkoztatása és ennek különbségei a gyári munkahelyeken

A nők és a férfiak foglalkoztatása hosszú ideje foglalkoztatja a társadalmat, különösen a gyári munkahelyeken. Bár a nők aránya a munkaerőpiacon folyamatosan nő, még mindig számos kihívással és akadállyal kell szembenézniük a munkahelyen. Ez a fejezet bemutatja a nők és a férfiak foglalkoztatásának különbségeit a gyári munkahelyeken, és megvizsgálja az ezzel kapcsolatos kihívásokat és azok hatását.

A gyári munkahelyek hosszú ideig férfiak által dominált területnek számítottak. Azonban az utóbbi években a nők aránya fokozatosan nőtt, és egyre több nő dolgozik gyári munkahelyeken. Ez pedig bizonyos nehézségeket vet fel.

A következőkben több szemszögből kerül elemzésre ez a kérdéskör az Eurostat kutatásai alapján. (Eurostat, É.n.)

1. A nők és a férfiak aránya különböző iparágakban a gyári munkahelyeken:

A gyári munkahelyeken a nemek aránya változó lehet az iparágak és az egyes munkakörök között. A szektorokban jellemzően a férfiak vannak többségben, például az építőiparban, az autógyártásban, a nehéz- és fémiparban. Azonban a nők számára is nyitott iparágak is vannak, mint például a könnyűipar, az élelmiszer-feldolgozás, az elektronikai gyártás, vagy az egészségügyi termékek gyártása. Az egyes munkakörök között a nemek aránya szintén változó lehet, így a férfiak általában a fizikai munkákat végzik, míg a nők inkább a finomabb, precízebb munkákat végzik.

2. A nők és a férfiak közötti további bérek különbségek, mint például az összetevők, a juttatások és a karrierlehetőségek:

Az adatok azt mutatják, hogy a nők általában kevesebb fizetést kapnak, mint a férfiak a gyári munkahelyeken. A bérek különbségei a nők és a férfiak között több tényezőtől függenek, például a különböző munkakörökben végzett *munkaérték-különbségektől*, az összetevők eltérésétől, a juttatásoktól, és a karrierlehetőségektől. Az egyenlő munkáért egyenlő fizetés elvét gyakran megsértik, mert a nők ugyanazért a munkáért kisebb bérezést kapnak, mint a férfiak. Emellett a nők kevésbé valószínű, hogy vezetői pozíciókat töltenek be a gyári munkahelyeken, ami magasabb fizetéssel járhat.

3. A nők és a férfiak előmeneteli lehetőségeinek összehasonlítása a gyári munkahelyeken:

A nők és a férfiak előmeneteli lehetőségei eltérőek lehetnek a gyári munkahelyeken. Az *előmeneteli lehetőségek* általában a karrierfejlesztési lehetőségeket, az előléptetéseket és a vezetői pozíciók elérhetőségét jelentik. A nők kevésbé valószínűek, hogy előléptetéseket kapnak, vagy vezetői pozíciókat töltenek be a gyári munkahelyeken, mint a férfiak. Az előmenetelük korlátozottsága több tényezőtől is adódhat, mint például a sztereotip nemek szerinti szerepek, a nők családi felelősségei, a gyermekgondozás, vagy a nők képzettségi szintje. A nőknek gyakran a férfiaknál alacsonyabb képzettsége és készségeik vannak, ami korlátozhatja az előmeneteli lehetőségeiket a gyári munkahelyeken.

4. A nők és a férfiak közötti munkahelyi tapasztalat különbségei:

A nők és a férfiak közötti munkahelyi tapasztalat különbségei befolyásolhatják a foglalkoztatás és a karrierfejlődés terén a lehetőségeket. A nők kevésbé valószínűek, hogy magasabb pozíciókban dolgoznak, így az előmenetelhez szükséges tapasztalatot és képzettséget is kevésbé szerezhetik meg. A munkahelyi tapasztalat szintén befolyásolhatja a bérek és juttatások nagyságát, a nők általában kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, mint a férfiak, ami hozzájárul a bérek különbségeihez.

5. A munkahelyi környezet és a nők és a férfiak közötti különbségek:

A munkahelyi környezet szerepe szintén fontos a nők és a férfiak közötti különbségek megértésében a gyári munkahelyeken. A munkahelyi környezet olyan tényezőket foglal magában, mint a munkatársi viszonyok, a vezetői stílus, a munkakörülmények, a munkaidő és a munkavégzési szokások. A nők számára fontosabb lehet a munkahelyi környezet, az emberi erőforrások kezelése, a rugalmas munkaidő és a munka és magánélet egyensúlya, míg a férfiak általában fontosnak tartják a fizikai kihívást és a magasabb fizetést.

6. A nők és a férfiak közötti kommunikáció különbségei a gyári munkahelyeken:

A nők és a férfiak közötti *kommunikációs stílus különbségei* befolyásolhatják a munkahelyi kapcsolatok minőségét és hatékonyságát a gyári munkahelyeken. A nők és a férfiak kommunikációs stílusa eltérő lehet a szóbeli és írásbeli kommunikációban, az érzelmek kifejezésében, az információ feldolgozásában és a problémamegoldásban. A nők gyakran előnyben részesítik az összefüggő és részletes kommunikációt, míg a férfiak inkább a rövid, lényegre törő stílust preferálják. A kommunikációs stílusok különbségei befolyásolhatják a munkahelyi kommunikációt, a konfliktuskezelést és a döntéshozatalt.

7. A nők és a férfiak közötti szakmai kapcsolatok különbségei a gyári munkahelyeken:

A nők és a férfiak közötti *szakmai kapcsolatok* különbségei is befolyásolhatják a foglalkoztatást és a karrierfejlődést a gyári munkahelyeken. A férfiak gyakran könnyebben és hatékonyabban építenek szakmai kapcsolatokat, mint a nők, és jobban hajlamosak a hálózatépítésre és a csoportos munkára. A nők gyakran több időt töltenek egyéni munkában, és kevésbé hajlamosak a szakmai hálózatépítésre és a kapcsolatépítésre, ami korlátozhatja az előmenetelüket a munkahelyen.

8. Az esélyegyenlőség és a nők és férfiak foglalkoztatása a gyári munkahelyeken:

Az *esélyegyenlőség* fontos tényező a nők és a férfiak foglalkoztatása és előmenetele szempontjából a gyári munkahelyeken. Az esélyegyenlőség a nemi alapú megkülönböztetés és a diszkrimináció kiküszöbölésére irányuló törekvés. Az esélyegyenlőséget megteremtő politikák és gyakorlatok lehetővé teszik a nők és a férfiak számára azonos lehetőségeket és eredményeket a munkahelyeken. Az esélyegyenlőségi politikák és gyakorlatok magukban foglalhatják a bérek és juttatások egyenlőségét, a munkakörülmények egyenlőségét, a szakmai fejlődési lehetőségek egyenlőségét és az egyenlő bánásmódot a munkahelyeken.

Összefoglalva a nők és a férfiak foglalkoztatása és különbségei a gyári munkahelyeken számos kihívást jelentenek a munkaadók és a dolgozók számára egyaránt. A nők alulreprezentáltsága a gyári munkahelyeken és az előléptetéseknél az egyik legjelentősebb probléma, amely gyakran a hagyományos nemi szerepekkel, a munka és a családi élet egyensúlyával és a szexizmussal függ össze. A nők és a férfiak közötti kommunikációs stílus, szakmai kapcsolatok és esélyegyenlőség különbségei is befolyásolhatják a munkahelyi kapcsolatok minőségét és hatékonyságát a gyári munkahelyeken. Az esélyegyenlőségi politikák és gyakorlatok fontosak a nők és a férfiak egyenlő bánásmódjának biztosításához, és elősegíthetik a nők előmenetelét a gyári munkahelyeken.

2.6. A generációs különbségek és hatások a munkakörnyezetben

Az utóbbi időben a munkaerőpiac változásai miatt az érdeklődés egyre inkább a munkahelyi *generációs különbségekre* irányul. A különböző korosztályok eltérő értékrendet, szemléletmódot és kommunikációs stílust követnek, ami jelentős hatással van a munkakörnyezetre.

Az elmúlt évtizedekben számos generáció lépett a munkaerőpiacra, és ezeknek a generációknak sajátosságai vannak, amelyek hatással vannak a munkakörnyezetre. Az *idősebb generációk* például gyakran nagyobb hangsúlyt fektetnek a munkahelyi hierarchiára és a hagyományos munkakörnyezetre, míg a *fiatalabb generációk* inkább az együttműködésre és az információ megosztására összpontosítanak. Emellett a különböző generációk eltérő szintű technológiai jártassággal rendelkeznek, amely szintén befolyásolja a munkakörnyezetet. (Randstad, 2019)

Az eltérő értékrend és szemléletmód miatt a különböző generációk közötti kommunikáció is eltérő lehet. Az idősebb generációk gyakran hajlamosak az írott kommunikációra és az értekezletekre, míg a fiatalabb generációk inkább az online kommunikációt és a gyors választást preferálják.

A generációs különbségek hatása azonban nem csak a kommunikációra korlátozódik, hanem befolyásolja a munkakörnyezetet is. A fiatalabb generációk például nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és a magánélet egyensúlyára, és a munkahelyi rugalmasságra is nagyobb igényük van. Az idősebb generációk pedig gyakran nagyobb hangsúlyt fektetnek az egyéni teljesítményre és a hosszú távú karriertervezésre.

Az elmúlt évtizedekben a munkavállalók különböző generációi eltérő elvárásokkal és igényekkel rendelkeznek a munkával szemben. Az egyes generációk tagjai eltérő értékrendet, szemléletmódot és kommunikációs stílust követnek, amelyek befolyásolják a munkakörnyezetet és a munkával kapcsolatos elvárásokat.

Az idősebb *baby boomer* generáció tagjai általában hosszabb ideig dolgoznak ugyanazon a munkahelyen, és nagyobb hangsúlyt fektetnek a karrierjük építésére. A hagyományos munkakörnyezet és a munkahelyi hierarchia jellemzi őket, és a munka a személyes identitásuk fontos része. (Randstad, 2019)

Az *X generáció* tagjai már a technológiai forradalom hatására szocializálódtak, és inkább az egyensúlyra törekednek a munka és a magánélet között. Rugalmasságra és az életminőségre törekszenek, melyhez a munkahelyi környezetnek is alkalmazkodnia kell. (Randstad, 2019)

Az *Y generáció* tagjai az online és a mobil technológiák korában nőttek fel, és fontos számukra a munkahelyi kreativitás, az együttműködés, a rugalmasság és a kihívások. A hierarchikus munkakörnyezet és a merev munkaidő-keretek nem jelentenek nekik prioritást. (Randstad, 2019)

Az utolsó, *Z generáció* tagjai azonban már a digitális kor általánosságában szocializálódnak, és a munkával szembeni elvárásaik és igényeik jelentős eltérést mutatnak az előző generációkhoz képest. Az értékek, amelyeket a Z generáció képvisel, a környezettudatosság, a társadalmi igazságosság, az érzékenység és az együttműködés. Ráadásul a digitális környezetben való gyors és hatékony kommunikáció kulcsfontosságú a számukra. (Randstad, 2019)

Tehát ebből is látható, hogy a munkahelyi generációs különbségek és hatások széles körű jelenség, amelyet a munkáltatóknak figyelembe kell venniük. A különböző generációk eltérő igényeinek megfelelő munkakörnyezet kialakítása kulcsfontosságú a produktivitás és a dolgozók elégedettsége szempontjából.

A generációs különbségeknek jelentős hatása van még a vezetésre és a munkakörnyezetre is. Az egyes generációk eltérő elvárásokkal és igényekkel rendelkeznek a munkahelyi környezettel és a vezetéssel kapcsolatban, ami befolyásolja a munkakultúrát és a munkavégzést. A munkáltatóknak és a vezetőknek ezért fontos megérteni és kezelni a generációs különbségeket a munkahelyen.

Az idősebb baby boomer generáció tagjai általában értékelik a hagyományos, hierarchikus vezetési stílust, melyben az irányítás határozott és központosított. Az X generáció tagjai már inkább értékelik a demokratikusabb vezetési stílust, ahol a vezetők inkább mentorokként, tanácsadókként tekintenek a dolgozóikra, és azokat ösztönzik a kreatív és innovatív gondolkodásra. Az Y és Z generáció tagjai pedig inkább értékelik a kollaboratív vezetési stílust, amelyben a vezető és a dolgozók közötti kommunikáció és együttműködés kulcsfontosságú, és a vezetők inkább coach-ként segítik a dolgozók fejlődését és ösztönzik a kreativitást. (Salahuddin, 2011)

A generációs különbségek nem csak a vezetési stílusban mutatkoznak meg, hanem a munkakörnyezetben is. Az idősebb generációk tagjai általában értékelik a hagyományos munkakörnyezetet, míg az Y és Z generáció tagjai inkább értékelik a rugalmasságot és az innovatív munkakörnyezetet, ami lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyabban dolgozzanak és a teljesítményüket maximalizálják. (Cebollero, 2022)

A generációs különbségek megfelelő kezelése segít abban, hogy hatékonyabbá váljon a munkavégzés és csökkenjen a munkahelyi konfliktusok száma. A vezetőknek meg kell találniuk az egyensúlyt a generációk eltérő elvárásai és igényei között, és biztosítaniuk kell, hogy minden generáció tagja értékelje a munkakörnyezetet és a vezetést.

A generációs különbségek és hatások a munkakörnyezetben tehát egy nagyon érdekes téma, amelyre sok kutatás és szakirodalom létezik.

Az első, ami felkeltette a figyelmem a *Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research* című cikk, amely a *Journal of*

Organizational Behavior című szaklapban 2014-ben jelent meg. A szerzők az életkor generációk közötti különbségeinek vizsgálatára összpontosítanak. (Lyons & Kuron, 2014)

Az írás számos kutatást és tanulmányt összefoglal, amelyek a generációk közötti életkor béli különbségeire és azok hatásaira fókuszálnak a munkahelyeken. A cikk hangsúlyozza, hogy az életkor különbségek jelentős hatást gyakorolhatnak a munkakörnyezetre és a munkahelyi kapcsolatokra.

A cikkben számos olyan témát érintenek, mint például a kommunikációs stílus, a munka-élet egyensúlya, a munkaerő-elvándorlás és az értékrendek. Az írás kiemeli, hogy a különböző életkorú generációk eltérő kommunikációs stílust használnak, ami kihívásokat jelenthet a munkahelyi kommunikációban. Emellett az eltérő generációk különböző munka-élet egyensúlyi preferenciái és értékrendjei is hatással lehetnek a munkahelyi kapcsolatokra és az alkalmazkodásra.

A cikk arra összpontosít, hogy a jövőben milyen irányokban kellene kutatni a generációk közötti különbségek terén. A szerzők azt javasolják, hogy az generációk közötti életkori különbségek jobb megértése és kezelése érdekében a kutatásoknak több dimenzióban kell vizsgálni a generációk közötti különbségeket.

Összességében az írás fontos kérdéseket vet fel a generációk közötti különbségekkel kapcsolatban a munkahelyeken, és rámutat arra, hogy az ilyen különbségek hatással lehetnek a munkakörnyezetre és a munkahelyi kapcsolatokra. A cikk felhívja a figyelmet arra, hogy a jövőbeni kutatásoknak több dimenzióban kell vizsgálniuk a generációk közötti különbségeket ahhoz, hogy jobban érthető, és főként kezelhető legyen ez a különbség a munkahelyen.

Egy másik érdekes tanulmány a témában a Generational Differences in the Workplace: Personal Values, Behaviors, and Popular Beliefs című kutatás a Journal of Diversity Management című szaklapban 2009-ben jelent meg, és az életkor generációk közötti különbségek vizsgálatára összpontosít a munkahelyeken. (Gibson, Greenwood, & Murphy, 2009)

A kutatás a generációk (Baby Boomers, X-generáció, Y-generáció) eltérő személyes értékrendjét, viselkedési mintáit és népszerű hiedelmeit vizsgálta. Az eredmények szerint az életkor generációk közötti különbségek jelentős hatással vannak a munkahelyi magatartásra és a személyes értékrendre.

A kutatás kimutatta, hogy a generációk különböző értékrenddel rendelkeznek, és eltérően értékelik az olyan dolgokat, mint a munka-élet egyensúlya, az előre lépési lehetőségek, a szakmai és a magánélet közötti egyensúly. Emellett a különböző generációk eltérő szemlélettel rendelkeznek a munkáról, az autonómiáról és a vezetési stílusról.

A kutatás azt is kimutatta, hogy a generációk eltérő népszerű hiedelmekkel rendelkeznek, például a technológiai kompetenciával és az interperszonális készségekkel kapcsolatban. Az eredmények szerint az Y-generáció tagjai nagyobb valószínűséggel rendelkeznek technológiai készségekkel, mint az idősebb generációk tagjai, míg a Baby Boomers, akik nagyobb hangsúlyt fektetnek az interperszonális készségekre.

Összességében a kutatás rámutat arra, hogy a generációk közötti különbségek jelentős hatással vannak a munkahelyi magatartásra és a személyes értékrendre. A kutatás eredményei segíthetnek a munkahelyi kapcsolatok és kommunikáció javításában, valamint a munkahelyi diverzitás megértésében és kezelésében.

Végül az idősebb generáció munkahelyi viselkedésével kapcsolatban is szeretnék bemutatni egy tanulmányt. A Work Motivation and Aging című kutatás azt vizsgálja, hogy az időskorban dolgozók motivációja hogyan változik az életkor előrehaladtával. A kutatás szerint az időskorban dolgozók motivációja és elkötelezettsége nem feltétlenül csökken az életkor előrehaladtával. (Roßnagel, 2017)

A kutatás során különböző elméleteket és kutatási eredményeket elemeznek az időskorban dolgozók motivációjával kapcsolatban, és rámutatnak arra, hogy az időskorban dolgozók motivációja nagymértékben függ a munkahelyi környezettől, a munkakörülményektől, a munkatársaktól és a munka jelentőségétől.

A kutatás eredményei alapján az időskorban dolgozók motivációjának fenntartásához szükség van a munkakörnyezet megfelelő alakítására, a munkavégzési lehetőségek biztosítására, és a munka jelentőségének megerősítésére. Emellett fontos szerepe van az életmód-faktoroknak, a munkahelyi mentorálásnak és a munkahelyi kikapcsolódási lehetőségeknek az időskorban dolgozók motivációjának fenntartásában.

A kutatás eredményei alapján javasolják, hogy a munkáltatók és a vezetők érdemben foglalkozzanak az időskorban dolgozók motivációjával, és fejlesszék a munkahelyi környezetet az időskorban dolgozók számára. A kutatás eredményei további kutatások

alapját is képezhetik az időskorban dolgozók motivációjának és elkötelezettségének jobb megértése érdekében.

Ez a kutatás számomra azt mutatja, hogy az idősebb generáció tagjai képesek együttműködni, és jól teljesíteni, amennyiben megfelelő motivációt biztosít a munkáltató számukra.

2.7. Az új munkavállalók beillesztése a munkakörnyezetbe

Az új munkavállalók beillesztése az egyik fontos tényező a munkahelyi hatékonyság fenntartásában. Az *új munkavállalók integrációja* nem csak a munkakörnyezet, hanem az egész szervezet számára is kulcsfontosságú. Az újonnan érkezettek sikeres integrációja növelheti az alkalmazottak elégedettségét és motivációját, valamint hozzájárulhat a munkahelyi kultúra javulásához és a szervezet egészének sikerességéhez. Ebben a fejezetben a munkahelyi beilleszkedés folyamatának fontos szempontjait tekintjük át.

A beilleszkedés folyamata hosszadalmas és többtényezős eseménysorozat.

Az új munkavállalók beillesztése nem csak az első napokra korlátozódik, hanem hosszú távon is tart. Az új munkavállalók sikeres beillesztése érdekében fontos, hogy a munkáltatók megfelelő támogatást és forrásokat biztosítsanak számukra. Az új munkavállalók megfelelő felkészítése segíthet az alkalmazottnak megérteni a szervezet céljait, a munkakörnyezetet és a munkakörüket. (Forbes Human Resources Council, 2021)

A munkaköri beillesztéshez kapcsolódó projekt hosszabb ideig tart, valamint legfőképpen a felettes, esetleg egy erre a szerepre kijelölt munkatárs, esetleg mentor (senior kolléga) feladata. A mentoring rendszer kimutatható pozitív változást, előnyt jelent a szervezetek részére. A mentor, aki a betanító, beillesztő, maga is gazdagodhat a segítség élményével, miközben megfogalmazza gondolatait, az ő maga részére is jobban kikristályosodnak. Az újabb belépő (mentorált) dolgozó pedig gyakorlati információhoz jut, amely lényegesen csökkentheti a beilleszkedésének problémáit, esetleg a feladatai megoldásához szükséges időt, ezen kívül energiát. Ezeknek az időtartama változó, van akinél pár nap alatt sikeres a beillesztés, van akinek több hónap szükséges. A projektek olyan, a kultúrához kapcsolódó üzeneteket is közvetíthetnek, amelyek az újabb belépő részére tisztázzák, pontosítják az adott cégnél szükséges elvárásokat, azonkívül, hogy ezek teljesítéséért cserébe ő maga mire

számíthat. Elmondható tehát, hogy a pszichikai szerződés is itt formálódik arról, hogy mit szükséges, illetve, hogy ezen kívül mit lehet tennie szervezeten belüli lehetőségeinek elérése végett. (Karoliny M., 2019)

Az új munkavállalók integrációjának folyamatában fontos szerepet játszik az első benyomás. Az első benyomás az új munkavállalók és a szervezet közötti kapcsolat alapját képezi, és jelentős hatással lehet az alkalmazottak motivációjára és elégedettségére. Az első benyomás javítása érdekében fontos, hogy a munkáltatók időben és hatékonyan kommunikáljanak az új munkavállalókkal, és segítsék őket az új munkakörnyezet megismerésében. (Forbes Human Resources Council, 2021)

Az új munkavállalók beillesztésének folyamatában fontos szerepet játszik még az alkalmazottak bevonása és az integrációs programok megléte. Az alkalmazottak bevonása lehetővé teszi, hogy az új munkavállalók személyesebb kapcsolatot alakítsanak ki a munkatársaikkal és az egész szervezettel. Az integrációs programok segíthetnek az új munkavállalóknak megérteni a szervezet működését, kultúráját és értékeit. (Forbes Human Resources Council, 2021)

Az új munkavállalók beillesztésének folyamata során az is fontos, hogy az alkalmazottak számára megfelelő oktatási lehetőségeket és támogatást biztosítson a szervezet. Az *oktatás és képzés* lehetővé teszi az új munkavállalók számára, hogy hatékonyabban betöltsék a munkakörüket, és növeljék a szervezet sikerességét. Az alkalmazottak számára nyújtott támogatás és mentorálás szintén segíthet az új munkavállalók beillesztésében, és hozzájárulhat az alkalmazottak elégedettségének és motivációjának növeléséhez. (Forbes Human Resources Council, 2021)

Az új munkavállalók beillesztésének folyamatában szintén fontos, hogy az alkalmazottak számára nyitott kommunikációs csatornákat biztosítson a cég. Az alkalmazottaknak lehetőséget kell adni arra, hogy kérdéseket tegyenek fel, és véleményüket megosszák a munkakörnyezettel és a szervezettel kapcsolatban. Az őszinte és nyílt kommunikáció segíthet a konfliktusok megoldásában, és javíthatja az alkalmazottak és a szervezet közötti kapcsolatot. (Forbes Human Resources Council, 2021)

Véleményem szerint az új munkavállalók beillesztése a munkakörnyezetbe nem csak az új munkavállalók, hanem a szervezet egészének sikeressége szempontjából is fontos. Az új munkavállalók sikeres beillesztése növelheti az alkalmazottak elégedettségét és motivációját, javíthatja a munkahelyi kultúrát és hozzájárulhat a szervezet sikerességéhez.

Az új munkavállalók beillesztésének folyamata számos kihívást jelenthet, de megfelelő támogatás, kommunikáció és oktatás segíthet az új munkavállalók sikeres integrációjában.

2.8. Az új munkavállalók beillesztésének hatékonysága és kihívásai

Az "Onboarding New Employees: Maximizing Success" című tanulmány a munkavállalók integrálását vizsgálja az új munkahelyre történő belépéskor. A szerző célja az, hogy az olvasók megértsék az új munkavállalók integrálásának jelentőségét és hatékony módszereit a munkahelyen. (Bauer, É.n.)

A tanulmány bemutatja, hogy a megfelelő integrálás segíti az új munkavállalók beilleszkedését és csökkenti a fluktuációt, javítja a munkavállalói teljesítményt és elégedettséget, valamint megerősíti a munkáltatói márka hírnevét. A tanulmányban kiemelik, hogy az integráció nem csak az első napokra korlátozódik, hanem egy hosszabb folyamat, amely akár hat hónapig is eltart.

A szerző bemutatja az új munkavállalók integrálásának legjobb gyakorlatait, mint például az előzetes felkészítést, az üdvözlő környezet megteremtését, az egyértelmű várakozások meghatározását, a mentorálást és a visszajelzést. A tanulmány hangsúlyozza az új munkavállalók felkészítésének fontosságát az organizáció kultúrájára, a szervezeti értékekre, az etikai normákra és az üzleti stratégiára vonatkozóan.

A tanulmányban bemutat egy összefoglaló táblázatot is, amely a hatékony integrációs folyamat lépéseit ismerteti az új munkavállalók számára az első napoktól egészen hat hónapig. A tanulmány összességében azt javasolja, hogy a vállalkozások szervezzék meg az új munkavállalók integrálását és biztosítsanak számukra megfelelő támogatást a beilleszkedési folyamat során.

Kaylee L. Pike is írt egy remek tanulmányt a témában New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics címmel. (Pike, 2014)

A cikk az új munkavállalók beilleszkedési programjairól szól, és azt vizsgálja, hogy az ilyen programok hogyan befolyásolják a munkavállaló és a vállalat közötti személy-szervezet illeszkedést.

A kutatás először áttekinti az új munkavállalók beilleszkedési folyamatát, és bemutatja a szervezeti szocializáció különböző taktikáit, amelyeket a vállalatok használhatnak a beilleszkedés folyamatának támogatására. Ezt követően a szerző bemutatja az illeszkedés fogalmát és az illeszkedési folyamat jelentőségét. Rámutat arra, hogy az illeszkedési folyamat során az új munkavállalók megismerik a szervezet kultúráját, normáit, értékeit és elvárásait, és ennek eredményeként alakul ki a személy-szervezet illeszkedés.

A tanulmány empirikus kutatáson alapuló eredményeit is ismerteti, amelyek azt mutatják, hogy az új munkavállalók beilleszkedési programjai jelentősen befolyásolják a személy-szervezet illeszkedést. A kutatás azt is kimutatta, hogy azok a beilleszkedési taktikák, amelyek magas szintű személyes kapcsolatokat építenek ki a munkavállaló és a kollégák között, pozitív hatást gyakorolnak az illeszkedésre.

Végül a szerző összefoglalja a tanulságokat és javaslatokat tesz a vállalatoknak az új munkavállalók beilleszkedési programjainak javítására. Például javasolja, hogy a vállalatok több figyelmet fordítsanak a személyes kapcsolatokra, ösztönözzék a mentorálást, és támogassák a kollégák közötti informális kommunikációt az új munkavállalók beilleszkedésének támogatása érdekében.

Ismertetném még a *How do you Measure the Impact of Effective Onboarding Practices?* című tanulmányt, ami az új munkavállalók integrációjának hatékonyságának mérését vizsgálja, ugyanis ezen a területen is akadnak kihívások. A tanulmány bemutatja, hogy az új munkavállalók sikeres integrációja nem csak a munkavállalók, hanem az organizációk számára is fontos. (Baek & Bramwell, 2016)

A tanulmányban leírják az integráció hatékonyságának mérésének fontosságát és a mérési módszerek kihívásait. A szerzők az integráció hatékonyságának mérésére két megközelítést javasolnak: az objektív és a szubjektív mérési módszereket.

Az *objektív* mérési módszerek az új munkavállalók teljesítményét, az elvégzett feladatok minőségét, a produktivitást, az időtartamot és a fluktuációt vizsgálják. Ezek a módszerek adatokat szolgáltatnak az integráció hatékonyságáról, de korlátozottak lehetnek a munkavállalók bevonásának és elégedettségének mérésében.

A *szubjektív* mérési módszerek a munkavállalók elégedettségét, motivációját és bevonódását vizsgálják az integrációs folyamat során. Ezek a módszerek lehetővé teszik a munkavállalók

véleményének és tapasztalatának meghallgatását, de kevésbé objektívek, és nem mutatják a teljesítménybeli hatásokat.

A tanulmány bemutat néhány példát az objektív és szubjektív mérési módszerek alkalmazására az integráció hatékonyságának mérésére. Rámutat arra, hogy a kettő kombinációja lehet a leghatékonyabb.

A tanulmány összességében arra ösztönzi az organizációkat, hogy mérjék az új munkavállalók integrációjának hatékonyságát, és használjanak megfelelő mérési módszereket, hogy javítsák az integrációs folyamatot és növeljék a munkavállalók elégedettségét és teljesítményét.

2.9. Korábbi kutatások azonos vagy hasonló témakörökben

A Randstad cég kutatást végzett arról, hogy miért tapasztalható munkaerőhiány a gyártóiparban az Egyesült Államokban. A tanulmány szerint a *COVID-19 járvány* hatása, a munkaerőpiaci változások és a munkavállalók preferenciái játszanak szerepet ebben a helyzetben. (Randstad, 2022)

A tanulmány szerint a COVID-19 járvány miatt sok munkavállaló elvesztette állását, és mivel az iparág átalakul, sokan nem találnak olyan munkát, amelyre képesek lennének átképzés nélkül. Emellett az egészségügyi kockázatok miatt sok munkavállaló nem akar visszamenni a munkahelyére. (Randstad, 2022)

A tanulmány szerint az iparág munkaerőpiaca is átalakul. *Az öregedő munkaerő nyugdíjba megy, és az új generációk nem választják ezt a karrierutat.* Az iparág hagyományosan magas fizetése is csökkent az elmúlt években, és a munkavállalók egyre inkább keresik a jobb munkakörülményeket, a jobb munka- és magánélet egyensúlyt, és a lehetőséget, hogy rugalmasan dolgozhassanak. (Randstad, 2022)

A tanulmány szerint az iparág szereplőinek ki kell alakítaniuk egy újabb vonzó munkaadói márkaidentitást, és fejleszteniük kell a munkavállalók toborzásának és megtartásának stratégiáját. A tanulmány azt is javasolja, hogy az iparág vállalatai szélesebb körű képzést és fejlődési lehetőségeket kínáljanak a munkavállalóknak, és hogy alkalmazzanak

technológiákat a hatékonyság növelése és a munkavégzés megkönnyítése érdekében. (Randstad, 2022)

A Liberty Mutual Insurance által végzett kutatás arra összpontosít, hogy az Egyesült Államok gyártóiparában tapasztalható munkaerőhiány milyen kockázatokat jelent az iparágban, és hogyan lehet csökkenteni ezeket a kockázatokat. (Liberty Mutual Insurance, 2022)

A kutatás szerint a munkaerőhiány miatt a gyártóipari vállalatok *nehézségekkel* szembesülnek az *ütemterv betartásában*, az időben történő szállításban és a minőségi szabványok betartásában. Az iparágban tapasztalt munkaerőhiány kockázati tényezővé vált, és csökkenti az iparág versenyképességét. (Liberty Mutual Insurance, 2022)

A kutatás azt javasolja, hogy az iparág szereplőinek ki kell alakítaniuk egy olyan munkavállalói stratégiát, amely felkészíti a munkaerőt az iparágban használt technológiákra és eljárásokra, és lehetőséget biztosít a folyamatos képzésre és fejlődésre. Az iparág vállalatainak támogatniuk kell a munkavállalók egészségét és biztonságát, és lehetőséget kell biztosítaniuk a munkavállalóknak a rugalmas munkavégzésre és a munka és magánélet egyensúlyának fenntartására. (Liberty Mutual Insurance, 2022)

A kutatás szerint a munkaerőhiány és a kockázatok csökkentése érdekében az iparágban alkalmazni kell a *digitális technológiákat és az automatizálást*, hogy javuljon a hatékonyság, és hogy az emberi munkaerőt a magasabb szintű tevékenységekre irányítsák. Az iparág vállalatainak fel kell mérniük a kockázatokat és megfelelő biztosítási védelemmel kell rendelkezniük, hogy megvédjék magukat az anyagi veszteségektől, amelyeket a munkaerőhiány okozhat. (Liberty Mutual Insurance, 2022)

Kardos Krisztina kutatása, mely a Magyar Kormány hivatalos online infó jegyzetében jelent meg, a gyári munkakörnyezetben tapasztalható munkaerőhiány okait és következményeit is vizsgálja. (Kardos, 2022)

A kutatás szerint a gyári munkakörnyezetben az idősebb munkavállalók előregedése és az alacsony bérek miatt tapasztalható a munkaerőhiány. Az alacsony fizetések miatt a fiatalabb generációk nem érdeklődnek a gyári munkák iránt, vagy inkább keresnek magasabb fizetésű munkát más területen. Emellett a gyári munkavégzés *fizikai igénybevételt* jelent, ami szintén megnehezíti a munkavállalók toborzását. (Kardos, 2022)

A kutatás azt is megállapította, hogy a munkaerőhiány negatívan befolyásolja a gyártási folyamatokat és a minőségi szabványok betartását, ami növeli az üzleti kockázatot. Az időbeli elmaradások és a termelékenység csökkenése pedig anyagi veszteséget okoz a vállalatoknak. (Kardos, 2022)

A kutatás azt javasolja, hogy a gyári munkakörnyezetben a vállalatoknak magasabb béreket kell fizetniük a munkavállalóknak, és olyan munkakörnyezetet kell biztosítaniuk, amely csökkenti a fizikai igénybevételt és javítja a munkavállalók egészségét és biztonságát. Az oktatási rendszerben is nagyobb hangsúlyt kell fektetni a szakképzésre, hogy a fiatalabb generációk számára vonzóbbá váljanak a gyári munkák. Továbbá, az automatizáció és a digitalizáció bevezetése a gyártási folyamatokban lehetővé teszi, hogy az emberi munkaerőt a magasabb szintű tevékenységekre irányítsák, és növeli a hatékonyságot. (Kardos, 2022)

A korábbi kutatásokat tekintve az a kép alakult ki bennem, hogy ezt a témakört kutatva egyre több ok derül ki a gyári környezet munkaerőhiányáról, mely eltérő következtetéseket és javaslatokat szül. Ez semmiféleképpen nem jelent hátrányt, hiszen ahány munkavállaló, annyiféle munkáltató van jelen ebben a nagy körforgásban, és így mindenki megtalálhatja azt a tanácsot, amit a legjobban tud a saját környezetében integrálni.

3. Kutatási módszertan

3.1. A kutatás célja és hipotézisei, mintája és a mintavétel módszere

A szakdolgozat célja a gyári dolgozók munkaerőhiányával kapcsolatos okok és lehetséges megoldások vizsgálata. A kutatás a munkaerőhiány okaira, valamint a jelenlegi munkaerőpiaci trendekre fókuszál, és emellett az ipari munkavállalók motivációs tényezőit és elégedettségét is vizsgálja. A bevezetésben már említett konkrét hipotézisek a következők:

1. Hipotézis: A gyári munkára több a férfi jelentkező, mint a nő.
2. Hipotézis: A munkaerőhiány vezető oka, hogy a cég nem tud rugalmasan alkalmazkodni a változó munkavállalói igényekhez, konkrétan a jutalmazási rendszerhez.
3. Hipotézis: A gyári dolgozók körében a generációk közötti együttműködés nem jelent kihívást.
4. Hipotézis: A munkaerőhiánymegoldásához egy lehetséges megoldás, ha új munkavállaló belépésekor előre meghatározott beillesztési tervet alkalmazunk annak érdekében, hogy az új munkavállalók hatékonyan integrálódhassanak a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába.

A kutatás során az online, anonim kérdőíves módszert alkalmaztam, mely kérdőívek hólabda módszerrel kerültek továbbításra, azzal a feltétellel, hogy a kitöltők olyan emberek, akiknek vagy közvetlenül, vagy közvetve (családtag által) van/volt tapasztalata ipari munkahelyen vagy helyeken. A minta nagysága összesen 164 fő volt, akik tehát véletlenszerűen kerültek kiválasztásra a célpopulációból. A célpopulációba főként azokat az egyéneket soroltam, akiknek tapasztalatuk van a gyári munkahelyeken, legyenek azok jelenlegi vagy volt dolgozók, vagy családtagjaik. A kutatási minta nagyságát azonban néhány olyan egyén válasza is növeli, akik ugyan nem a célpopuláció tagjai, de kissé gyengébb kohéziós szinten mégis kötődnek a kutatási témához.

A mintavétel során az online felületet használtam, és a kutatás hirdetésére különböző online fórumokat, közösségi média platformokat, valamint e-mail listákat használtam. Az önkéntes válaszadókra vonatkozó kritériumokat előre meghatároztam, és csak azok a válaszadók vehettek részt a kutatásban, akik megfeleltek ezeknek a kritériumoknak. Az egyik ilyen

kritérium demográfiai, mely szerint betöltött 18 életév szükséges a kitöltéshez. A másik ilyen kritérium, hogy valamilyen ipari munkahelyi kötődésnek vagy tapasztalatnak szükséges lennie a válaszadónak.

A kérdőív tartalmazott különböző típusú kérdéseket, például eldöntendő, feleltválasztós és nyitott kérdéseket is. Az előzetes kutatásokra és a témához kapcsolódó szakirodalomra támaszkodtam a kérdések megfogalmazása során. A kérdőíveket elektronikus formában juttattam el a résztvevőknek, és arra ösztönöztem őket, hogy részt vegyenek a kutatásban.

Az anonimitás biztosítása érdekében nem kértem személyes információkat a válaszadóktól, és a válaszokat aggregáltam és elemeztem. Az adatok elemzésére statisztikai módszereket alkalmaztam, hogy megvizsgáljam a kapcsolatokat a különböző változók között és teszteljem a hipotéziseket a következő két módszerrel:

Leíró statisztika: Az adatokat összefoglaló módszer, amely segít megérteni az adatok jellemzőit. A leíró statisztika segítségével kiszámíthatók a középértékek, szórások, mediánok, illetve a teljes minta és az eltérő csoportok leíró statisztikai mutatói.

Hipotézis tesztelés: Az adatok elemzése során a hipotézisek igazságát teszteli. A hipotézis tesztelés különböző statisztikai tesztek alkalmazását jelenti, amelyek segítségével a kutatók megállapíthatják, hogy a két változó között van-e szignifikáns kapcsolat.

A kutatás eredményeit összesítem és áttekintetem a szakdolgozat oda vonatkozó fejezeteiben.

3.2. A kérdőív felépítése és elemei, a kutatási adatok elemzési módszere

A kérdőív bevezetéseként rákérdeztem a kitöltő nemére, életkorára, lakóhelyének típusára, és jelenlegi beosztására, valamint arra, hogy van/ volt közvetlenül, vagy közvetve (pl. családtag által) gyári munkahelyen tapasztalata, valamint kikértem a válaszadók véleményét arra vonatkozóan, hogy szerintük mely munkakörök esetén a legnehezebb a pozíciók betöltése. Az utolsóhoz kértem indoklást is, amit a válaszolók túlnyomó többsége meg is tett.

Az *első hipotézis* vizsgálatára négy kérdést fogalmaztam meg:

7. Ön szerint a gyári dolgozók között kik vannak jelenléti túlsúlyban? (Nők vagy férfiak)

17. Ön szerint az azonos képzettséggel és tapasztalattal rendelkező férfi és női munkavállalók bérezése azonos a gyári munkahelyeken?

20. A női munkavállalók száma a gyári munkahelyeken Ön szerint növekedni fog-e a következő években?

25. Ön szerint a gyári munkahelyeken a munkaerő kiválasztásánál szükséges lenne-e valamilyen kvótarendszer a nemek arányosabb megoszlása érdekében?

A 7., a 20., és a 25. kérdés megválaszolása után kértem egy rövid indoklást is, melyet nagy számban meg is tettek a válaszadók.

A **második hipotézis** vizsgálatához, mely arra irányul, hogy a vezető ok a munkaerőhiányra, hogy a cég nem tud rugalmasan alkalmazkodni a változó munkavállalói igényekhez, konkrétan a jutalmazási rendszerhez, a következő kérdések kerültek feltevésre részéről a kutatási kérdőívben:

9. Ön szerint az elérhető munkaerőt hatékonyan használják a cégek a változó igényekhez való alkalmazkodás érdekében?

10. Ön szerint mely tényezők járulhatnak hozzá leginkább a munkaerőhiányhoz a gyári dolgozók körében?

18. A rugalmas munkakörülmények és a juttatások, mint például a távoli munkavégzés és a jutalmazási rendszer (Cafeteria), vonzóbbá tehetik a munkahelyet a lehetséges munkavállalók számára?

22. Ön szerint A különböző juttatások hatékonysága és vonzereje fontos tényező a munkaerő megtartásában az ipari szektorban?

23. Ön szerint A béren kívüli juttatások hatása jelentős mértékű-e az ipari munkavállalók motivációjára és elégedettségére? (Erre indoklást is kértem a válaszadóktól)

27. Ön szerint a robotizáció, digitalizáció fejlődése milyen hatással lesz a gyári dolgozókra

28. Ön szerint a digitális transzformáció, digitalizáció, modernizáció miatt megváltoznak a gyári munkahelyek követelményei?

29. Ön szerint a jövőben más kvalifikációkra is szükség lehet az ipari szektorban a gépesítés miatt? (Erre indoklást is kértem a válaszadóktól)

A **harmadik hipotézis** vizsgálatához a következő kérdéseket használtam:

11. Ön szerint a fiatalabb (Z generáció; 1995 - 2009) és az idősebb munkavállalók (Baby boomer, 1940 -1959) generációk közötti különbségek miatt nehezebb hatékonyan együtt dolgozni a gyári munkahelyeken?

12. Ön szerint az alkalmazottak értékrendje és személyisége alapján alakulnak ki különbségek a fiatalabb és idősebb generáció között a gyári munkahelyeken?

13. Ön szerint a különbségek a generációk között jelentenek nagyobb problémát a visszacsatolás és az elvárások terén a gyári munkahelyeken? (Itt kértem a válasz indoklását is)

A **negyedik**, és egyben utolsó hipotézisem vizsgálatára vonatkozó kutatási kérdéseim pedig a következők:

15. Ön szerint a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakítása fontos lehet a munkaerőhiány megoldásában és az új munkavállalók hatékony integrálásában a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába?

16. Ön szerint az új munkavállalók hatékonyabb integrálása javíthatja a meglévő munkavállalók teljesítményét és elégedettségét?

19. Az új munkavállalók beillesztési tervének hatékonysága függ a munkakörnyezet és a vállalati kultúra jellemzőitől?

A kutatási kérdések kialakítása során törekedtem arra, hogy a megfogalmazásuk ne indikáljon irányított válaszadási készséget a kitöltő személyeknél. A vizsgálati részek azért nem kerültek egymást követő kérdések által kialakításra, hogy szűrhető legyen az esetleges ellentmondásos vélemény is egy-egy hipotézisre vonatkoztatva.

Az elemzés során először számszerű adatokat gyűjtöttem össze a kutatási kérdőívből, mint például a válaszok százalékos megoszlása, az átlagok, és a standard eltérések. Ezután a kapott adatokat értelmezem és elemezem a kutatási kiértékelésének meghatározása érdekében. Végül a hipotézisek cáfolását vagy igazolását a kapott eredmények összesítése alapján végzem.

4. Kutatási eredmények

4.1. A minta jellemzői: nem, életkor, lakóhely, munkaköri beosztás

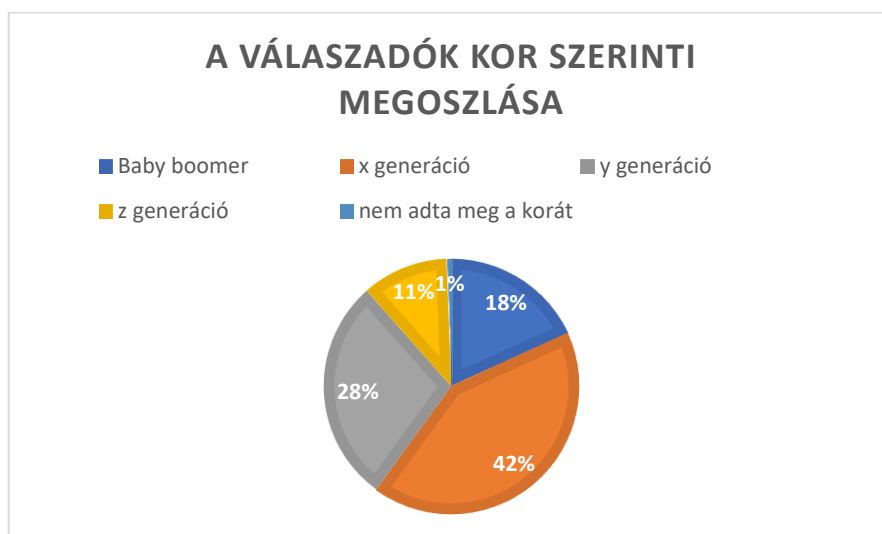
A kérdőívet összesen 164 egyén töltötte ki. Ezek közül egyetlen egy volt, aki nem adta meg a nemét. A kitöltés nem szerinti megoszlását a következő diagram szemlélteti:



1. ábra A válaszadók nem szerinti eloszlása (saját szerkesztés)

A kérdésekre 99 nő, 64 férfi és 1 ismeretlen nemű egyén válaszolt. Mivel a gendersemleges válasz is értékelhető a többi vizsgálati szempontot figyelembe véve, ezért a vizsgálati mintában ezt is benne hagytam. 60%-ban a hölgyek képviseltetik véleményüket a vizsgálatban.

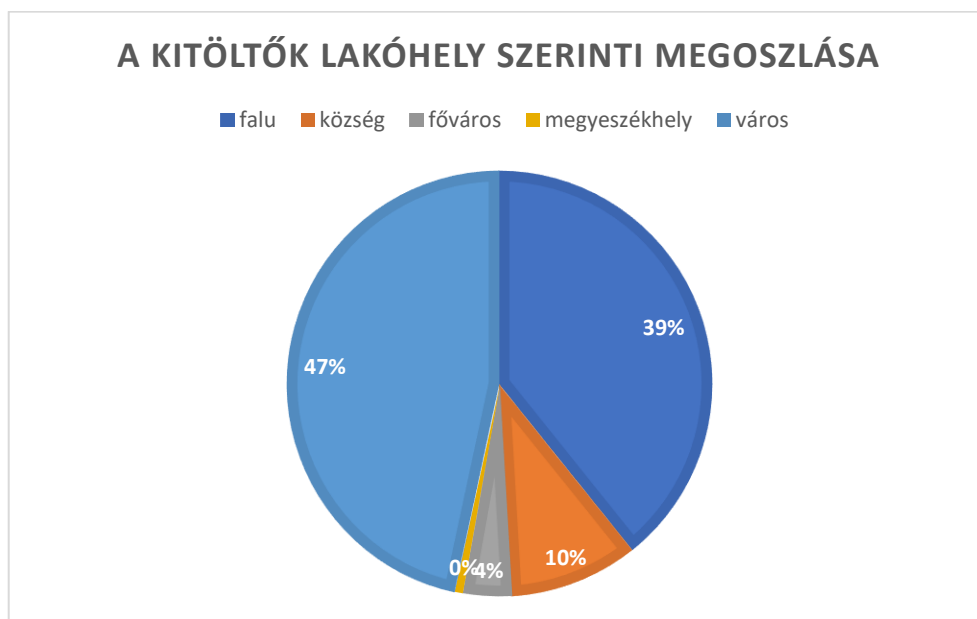
A 164 válaszadóból egy egyén nem adta meg a korát. A kor szerinti megoszlás a 2. számú ábrán látható:



2. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

A legfiatalabb válaszadó 22 éves, a legidősebbek 75 évesek. A 22 éves válaszadó további válaszait tekintve, mivel nincs gyári tapasztalata, de épp munkát keres a Fővárosban vagy annak közeli vonzáskörzetében, és feltételezhetően azért töltötte ki, mert épp ipari területen kíván elhelyezkedni, ezért benne hagytam a mintában. A legidősebb kitöltő kategóriában 4 személy vett részt a kutatásban, melyből 2-nek közvetlenül, kettőnek pedig közvetve van tapasztalata gyári munkaterületen. Utóbbiból egyik hölgy. Ezért az ő válaszaik is belekerültek a vizsgálatomba. A legnagyobb válaszadási arányra az X generációt (40-63 év közötti korosztály) sikerült rábírn, ők 42%-ot képviselnek, míg a legkevesebb, 11%-os válaszadási arányt a Z generáció (14-28 év közötti korosztály) adta. Az Y generáció (29-39 évesek) azonban erősen a középmezőnyben végzett kitöltés tekintetében. Ők 28%-ban képviselik a korosztályukat a mintában, míg 18%-ban a Baby boomerek (64-83 éves korosztály) is hangot adtak a véleményüknek.

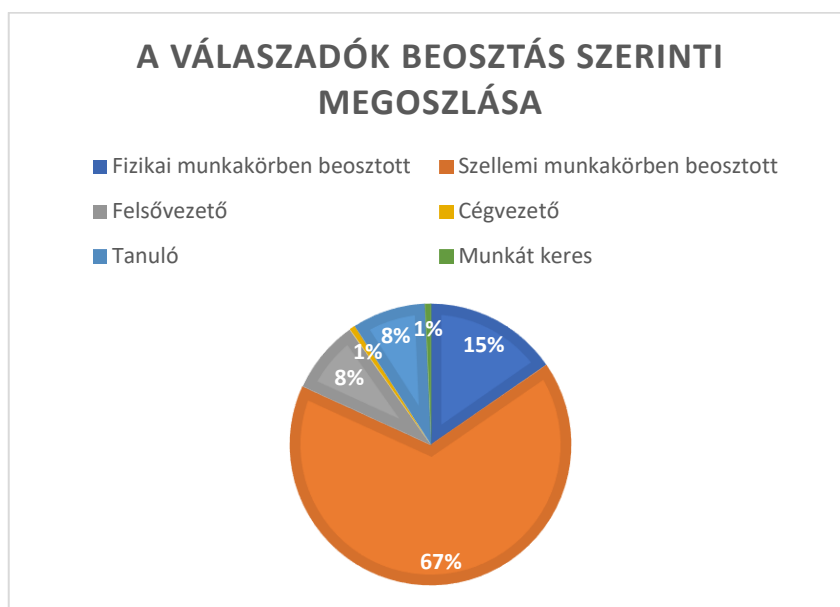
A kitöltők lakóhely szerinti megoszlását a 3. számú ábra szemlélteti:



3. ábra A kitöltők lakóhely szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

Mint látható az ábrából, az 1 megyeszékhelyen élő kitöltő statisztika szerinti válasza elvileg elhanyagolható lenne (tendálva a 0%-hoz inkább), de mivel a megyeszékhelyek városok, ezért az itt élő egyén válasza is releváns a kutatás szempontjából. A kutatási kérdőívet kitöltőinek majdnem a fele (47 %) városban él, míg 39%-a, amely szintén nem kevés, falun. Ha ehhez hozzávesszük a községben élő 10%-nyi kitöltőszámot, akkor elmondható, hogy a kérdőívet inkább városon kívül élő személyek töltötték ki.

A kitöltők beosztási megoszlását a 4. ábra szemlélteti:



4. ábra A válaszadók beosztás szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

A munkát kereső egyén az a 22 éves fővárosi egyén, akinek nincs gyári tapasztalata. Ő a 2. ábra alatti indoklás miatt maradhatott a vizsgálati mintában. 1 cégvezető is megtisztelt a válaszával. A legtöbb kitöltő, 95 személy, szellemi beosztásban dolgozik alkalmazottként, de rálátással rendelkezik a gyári dolgozókkal kapcsolatos tapasztalatokra, így a válaszok 65%-ban az ő véleményük fog visszatükröződni. A fizikai munkakört betöltő alkalmazottak ezzel szemben csak 15%-ban adtak hangot a vizsgálati mintában. A tanulók és felsővezetők 8-8%-ot képviselnek.

A gyári tapasztaltai megoszlást az 5. ábra szemlélteti:



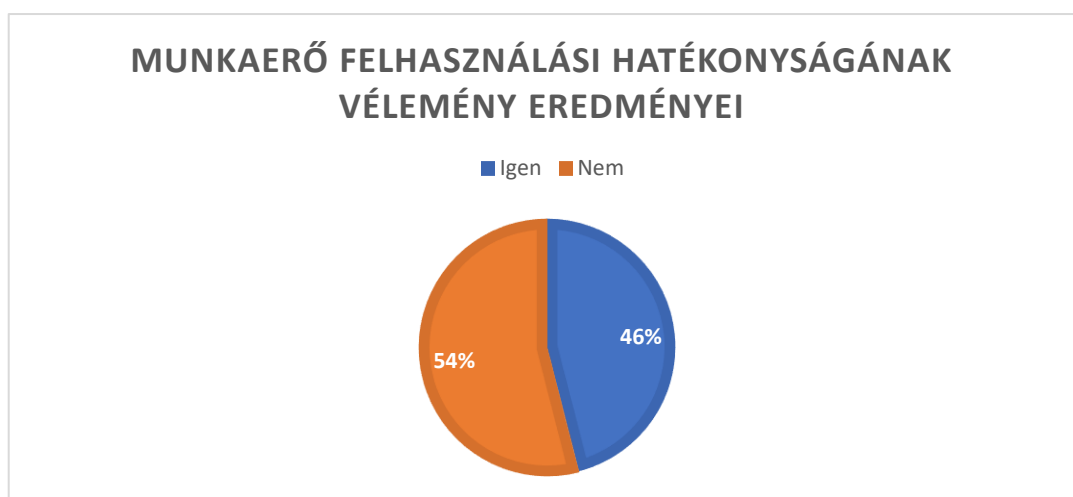
5. ábra A válaszadók gyári tapasztalat szerinti megoszlása (saját szerkesztés)

A kitöltő egyének 35%-nak van vagy volt gyári tapasztalata, 55%-nak közvetett (családtag általi) tapasztalata van és csupán 10%-uknak nincs tapasztalata gyári munkahellyel. Őket azért hagytam a mintában, hogy külső szemléletmódból is vizsgálhassam a hipotéziseket.

4.2. A munkaerőhiány okai a gyári dolgozók körében

A kutatás a következő eredményeket adta a fejezet témájában. A vizsgálatot minden esetben a válaszadók neme, kora, lakóhelye és beosztásának tekintetében, valamint egészében elemzem kutatási kérdésenként.

A 6. ábrán látható a kutatási kérdőív kitöltését elvégző egyének összesített válasza arra a kérdésre, hogy szerintük az elérhető munkaerőt hatékonyan használják a cégek a változó igényekhez való alkalmazkodás érdekében?



6. ábra Munkaerő felhasználási hatékonyságának vélemény eredményei (saját szerkesztés)

Az igen válaszadók generációs életkora 49,6 év, míg a nemmel felelőké 44,4 év, tehát szignifikáns különbség a kor tekintetében nincs.

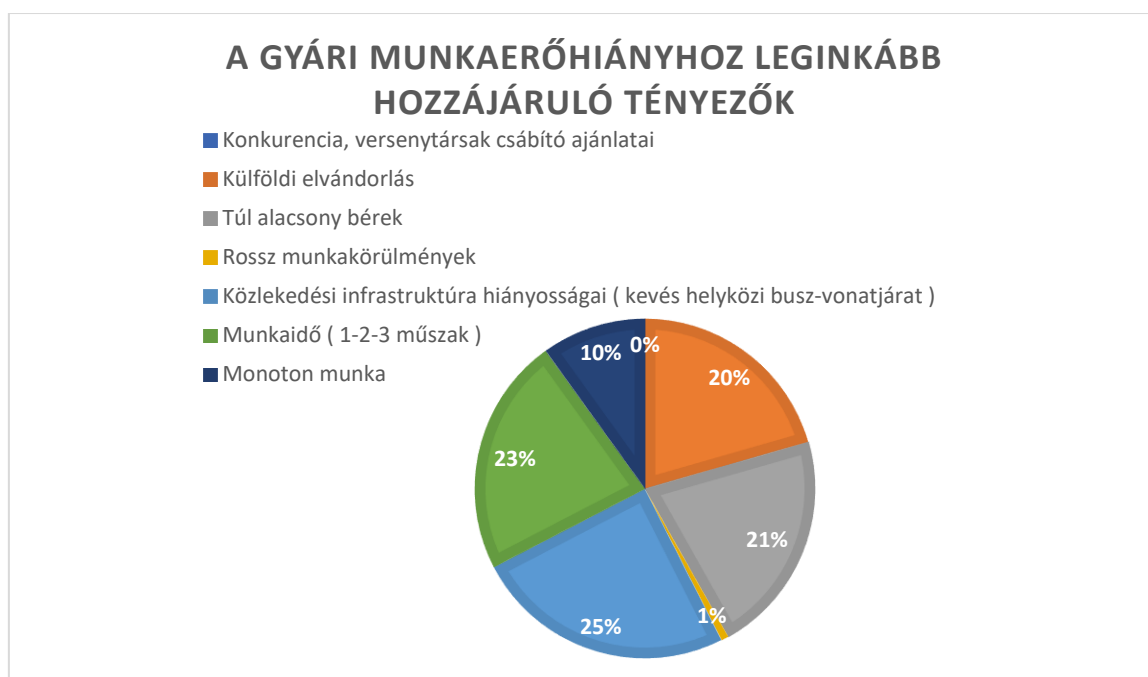
A hatékony munkaerő kihasználással az adatok alapján a városban élő szellemi és fizikai beosztottak értenek egyet a leginkább 26 szavazati értékkel, a legkisebb mértékben pedig a falun élő férfi fizikai dolgozó 1 pontértéken. Összesen 75 szavazati pontértéken jelezték a válaszadók az egyetértésüket ebben a témában.

Ellenvetés 88 pontértéken érkezett. A városiaknak összesen 44 szavazati pontban van ellenvetése a munkaerő hatékony kihasználásával kapcsolatban. Ebben az vizsgálati körben

minden beosztásból érkezett szavazat. A falun élők 34 szavazattal nem értenek egyet a témában, akik többségében szellemi beosztású egyének.

Összességében a kutatás erre vonatkozó része 54%-ban „nem” válasszal zárult.

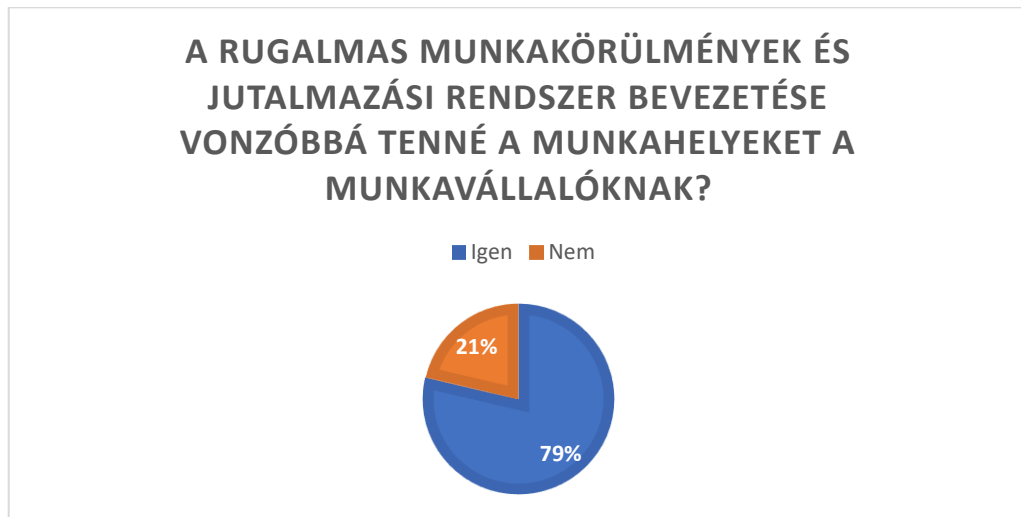
A következő kérdésem a vizsgálati témában arra vonatkozott, hogy a válaszadók szerint mely tényező járulhat a leginkább hozzá a gyári munkaerőhiányhoz? Itt feleletválasztásos lehetőség állt rendelkezésre a kitöltéshez. Ennek eredményei a 7. ábrán láthatóak.



7. ábra A gyári munkaerőhiányhoz leginkább hozzájáruló tényezők (saját szerkesztés)

Az adatok alapján a legnagyobb hatással a gyári munkaerőhiányra a közlekedési infrastruktúra hiányosságai és a munkaidő vannak, amelyek közül mindkettő 20% feletti szerepet játszik. Ezeket nyilvánvalóan a falun és községben élők nehezményezik, melyet a kutatás is alátámasztott. A túl alacsony bérek is jelentős tényező 21 %-kal, de a külföldi elvándorlás is az a kitöltők véleménye szerint. A monoton munka és a rossz munkakörülmények az adatok szerint kisebb hatással vannak a munkaerőhiányra. A konkurencia és a versenytársak csábító ajánlatai nem jelentenek számottevő hatást a munkaerőhiányra az adatok alapján.

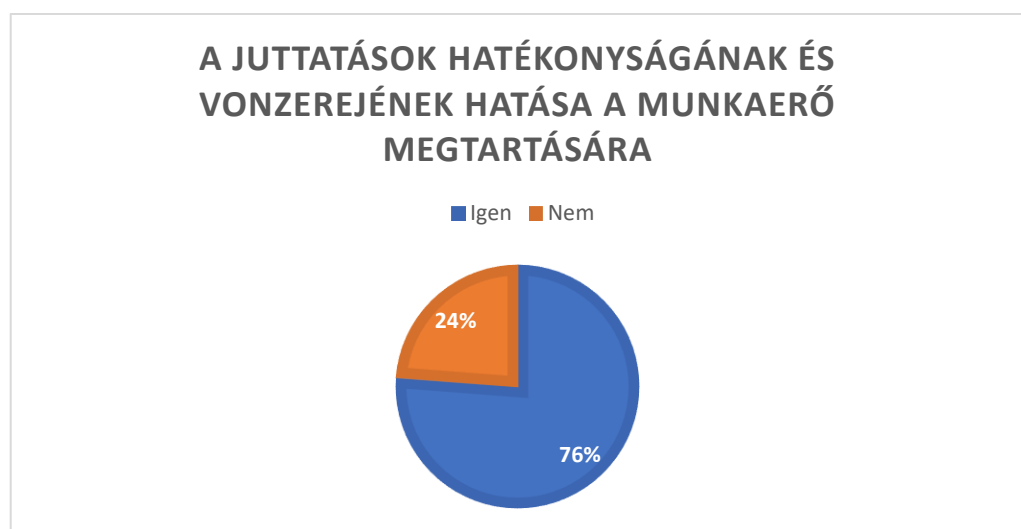
A 18.kérdésben a rugalmas munkakörülményekről és a juttatásokról kérdeztem a kutatás résztvevőit, mint például a távoli munkavégzés és a jutalmazási rendszer (Cafeteria). A kérdés arra vonatkozott, hogy ezek vonzóbbá tehetik a munkahelyet a lehetséges munkavállalók számára? A válaszok megoszlását 8. ábrán mutatom meg:



8. ábra A rugalmas munkakörülmények és a juttatások, mint például a távoli munkavégzés és a jutalmazási rendszer, vonzóbbá tehetik a munkahelyet a lehetséges munkavállalók számára? (saját szerkesztés)

Az adatok alapján a kitöltők 79%-a ért egyet abban, hogy rugalmasabb munkakörülmények és jutalmazási rendszer vonzóbbá tenné a munkavállalók számára a gyári munkahelyeket.

A következő kutatási kérdés ugyanehhez a témához kapcsolódik, hiszen arról kérdeztem a kitöltőket, hogy a különböző juttatások hatékonysága és vonzereje fontos tényező-e a munkaerő megtartásában az ipari szektorban? A válaszok megoszlása a 9. ábrán látható:

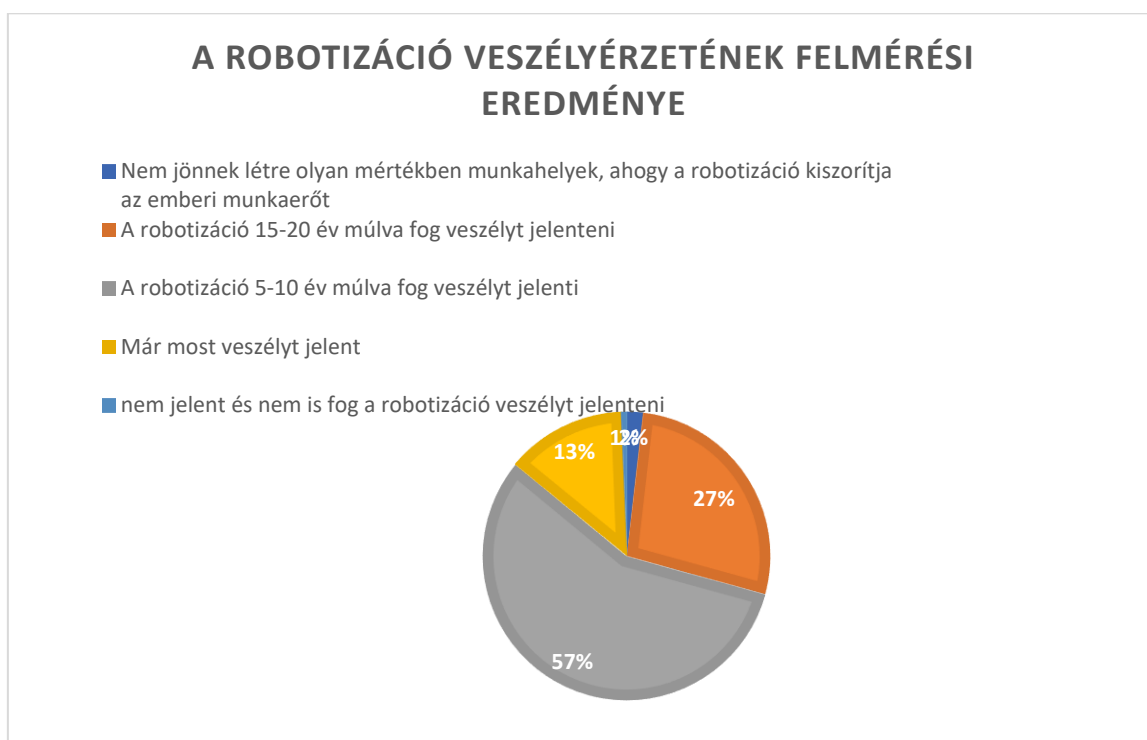


9. ábra A juttatások hatékonyságának és vonzerejének hatása a gyári munkaerőmegtartásra (saját szerkesztés)

Mint az az adatokból egyértelműen látható, a kutatásban résztvevő személyek 76%-a ért egyet azzal, hogy fontos tényező a juttatások hatékonysága és vonzereje a gyári munkaerőmegtartásban. Erre kértem indoklást is a kitöltőktől, melyre 107-en válaszoltak is.

104 személy a béren kívüli juttatások kiemelkedő szerepével indokolta az egyetértő választását, ahol a csökkentett adóteher a dolgozó számára, az egészségnövelés lehetősége, az oktatási lehetőségek bővülése, a pihenőidő támogatása, a bónuszok és a jutalomutalványok motivációs hatása került főként kiemelésre.

A következő kutatási kérdés a robotizáció, digitalizáció fejlődése irányába mozdult el. Az érdekelt, hogy milyen hatással lesz a gyári dolgozókra a kitöltők szerint. Válaszaik a 10. ábrán kerültek összesítésre:



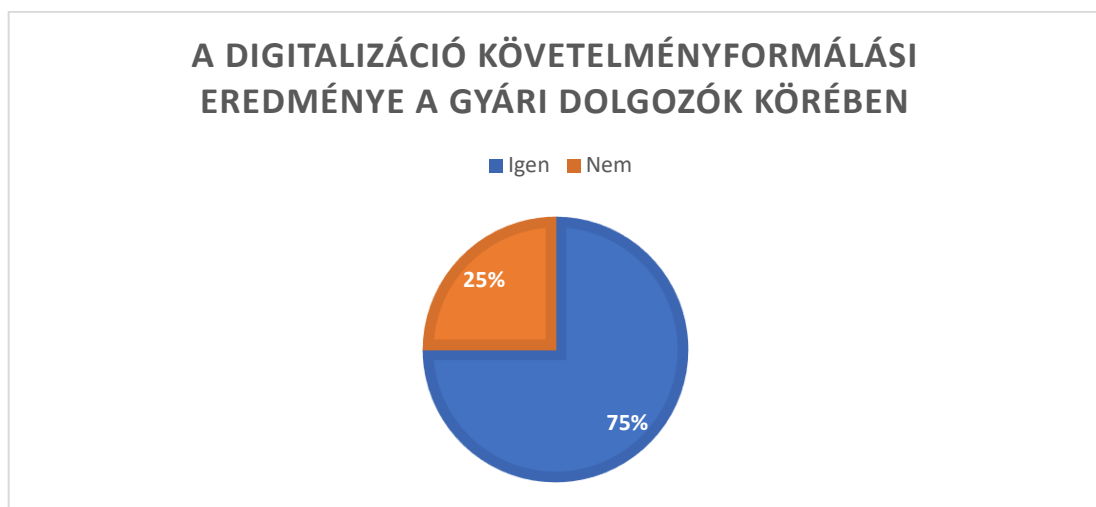
10. ábra A robotizáció veszélyértékének felmérési eredménye (saját szerkesztés)

Az adatok alapján azt láthatjuk, hogy az emberek nagy többsége úgy véli, hogy a robotizáció és digitalizáció már most vagy rövidesen veszélyt jelent a gyári dolgozókra nézve. A válaszadók 57%-a szerint a robotizáció 5-10 év múlva fog veszélyt jelenteni, ami azt mutatja, hogy a legtöbben a közeljövőben várják a változásokat. Emellett 13% már most veszélyt jelentő tényezőként értékeli a robotizációt.

Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a gyári dolgozók számára nagy változások következhetnek be a következő években. Az is megfigyelhető, hogy a válaszadók csak egy

százaléka nem tartja veszélyesnek a robotizáció fejlődését, ami azt mutatja, hogy az emberek többsége tisztában van azzal, hogy a technológiai változások komoly kihívásokat jelenthetnek az emberi munkaerő számára. A válaszadók kis százaléka úgy véli, hogy a robotizáció és a digitalizáció kevésbé hoz létre munkahelyeket, mint amennyit elvesz. Ez a félelem tovább erősíti azt az elképzelést, hogy a robotizáció és a digitalizáció a jövőben sok munkavállaló számára fog valós veszélyt jelenteni.

Arra is kitért a kutatás, hogy a válaszadók szerint a digitalizáció és robotizáció megváltoztatja-e vajon a jövőben a gyári dolgozókkal támasztott követelményeket? A válaszok a 11. ábrán láthatóak:

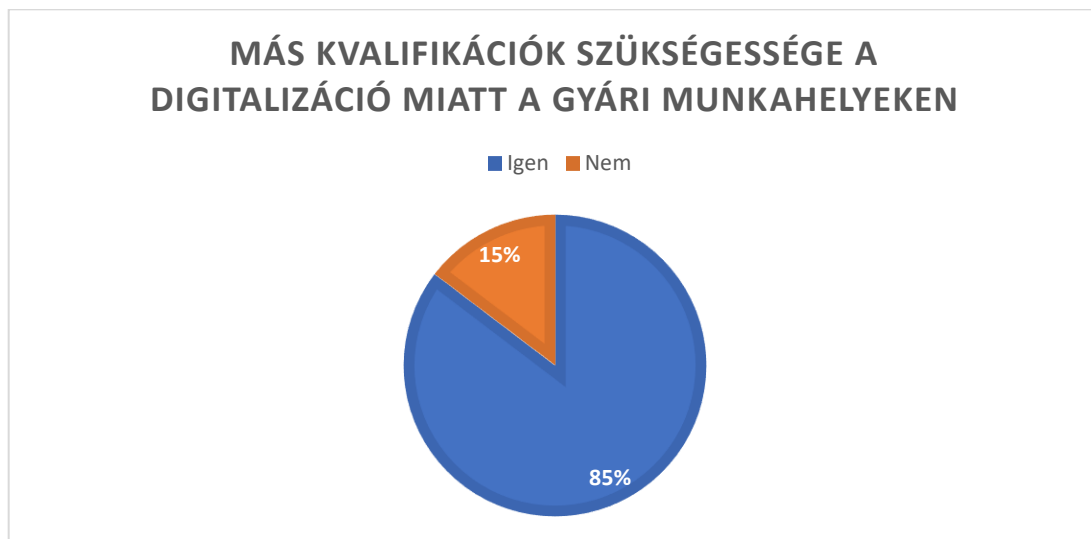


11. ábra A digitalizáció követelményformálási eredménye a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés)

Az adatok alapján azt látjuk, hogy az emberek többsége (75%) úgy véli, hogy a digitális transzformáció és digitalizáció hatására megváltoznak a gyári munkahelyek követelményei. Ez azt jelenti, hogy az emberek szerint az új technológiák megjelenése és elterjedése új készségeket és szakértelmet igényel majd a munkavállalóktól, illetve olyan kihívásokkal jár majd, amelyekhez alkalmazkodniuk kell.

Ugyanakkor, 41 válaszadó azt állította, hogy a digitalizáció nem fogja jelentősen megváltoztatni a gyári munkahelyek követelményeit. Ezt lehet úgy értelmezni, hogy ezek a válaszadók úgy vélik, hogy a digitalizáció és az új technológiák bevezetése nem fog radikálisan új követelményeket jelenteni a munkavégzésre, és az emberi munkaerő továbbra is elengedhetetlen lesz az ipari folyamatokban.

Mivel egy kutatás sem alapozhat feltételezésekre, ezért a következő kérdéssel alátámasztást kerestem az előzőhöz. Konkrétan arra vártam választ, hogy a kitöltők szerint a jövőben más kvalifikációkra is szükség lehet-e az ipari szektorban a gépesítés miatt? A válaszokat a 12. ábra mutatja meg:



12. ábra Más kvalifikációk szükségessége a digitalizáció miatt a gyári munkahelyeken (saját szerkesztés)

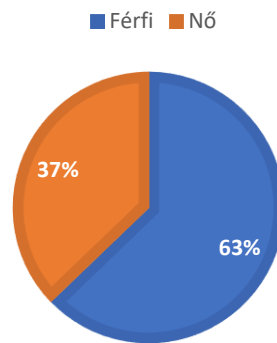
A válaszadók 85%-a véli úgy, hogy más kvalifikációkra is szükség lesz a gyári munkahelyeken a robotizáció terjedése és a digitalizációs fejlődés folyamányaként. Érdekes megfigyelni, hogy az előző kérdésre nemmel válaszolók egy jelentős része (40%) is csatlakozott ehhez a véleményhez.

A kutatási eredmények és a válaszolói érvek összességében azt mutatják, hogy a technológiai fejlődés hatására a munkavégzésre szükséges készségek és szakértelem változni fognak, és olyan új kvalifikációkra lesz szükség, amelyek felkészítik az embereket az új technológiák kezelésére és a robotokkal való együttműködésre.

4.3. A nők és a férfiak aránya a gyári munkahelyeken

A kutatásom első idevonatkozó kérdéseként arról kérdeztem a kitöltőket, hogy szerintük a gyári dolgozók között kik vannak jelenléti túlsúlyban, a nők vagy a férfiak? Válaszaik a 13. ábrában kerültek összesítésre:

NEMEK JELENLEGI MEGOSZLÁSA A GYÁRI DOLGOZÓK KÖRÉBEN

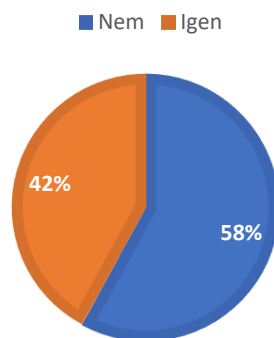


13. ábra A válaszadók szerinti nem megoszlás a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés)

Az adatok alapján látható, hogy a kutatás kérdeztjei szerint a gyári dolgozók többsége férfi, a nők aránya alacsonyabb. Ez lehet több okra is visszavezethető. Ezért erre a kérdésre kértem indoklást is a kutatás során, melyet az indoklás fejezetben részletezek bővebben.

A következő kutatási kérdésben arra kerestem választ, hogy az azonos képzettséggel és tapasztalattal rendelkező férfi és női munkavállalók bérezése azonos-e a gyári munkahelyeken a kitöltők szerint. Válaszaikat a 14. ábrában szemléltetem:

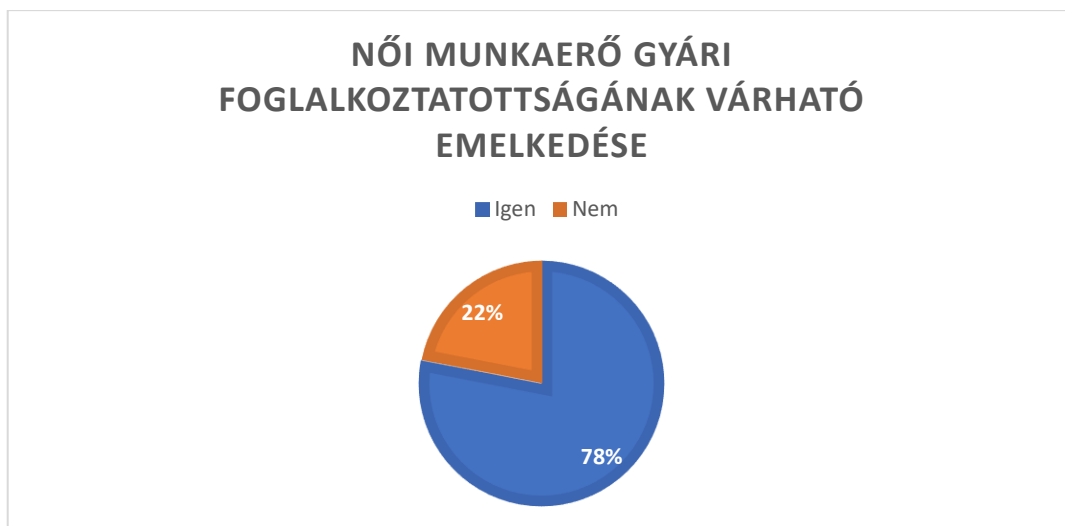
BÉREZÉS AZONOSSÁGA A FÉRFI ÉS NŐI GYÁRI DOLGOZÓK KÖZÖTT



14. ábra Bérezés azonossága a gyári dolgozók között (saját szerkesztés)

A kutatás szerint a gyári dolgozók, akik azonos képzettséggel és képességekkel rendelkeznek, női-férfi bérezés megoszlásban 58%-ban nem azonosak a kutatási kérdőív kitöltői szerint.

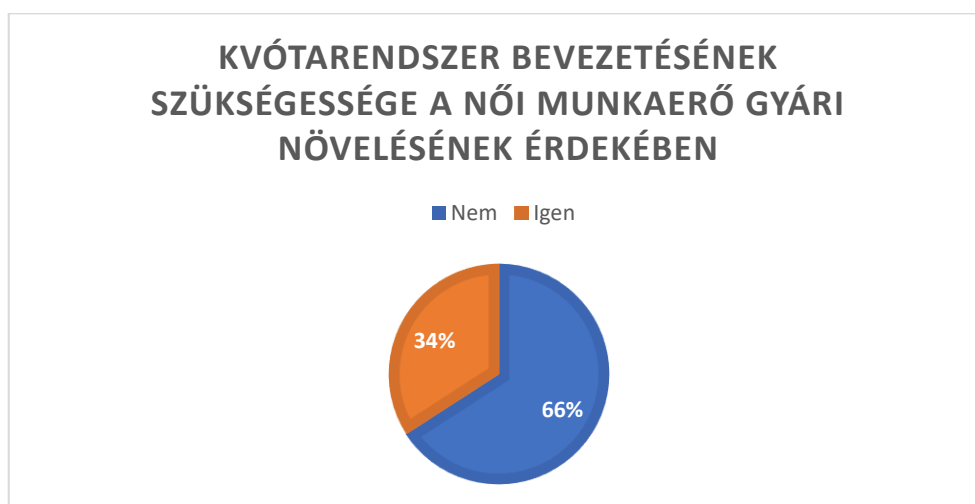
A következő kérdés a női dolgozósám jövőbeni gyári növekedésére vonatkozott. A válaszok a 15. ábrán láthatóak:



15. ábra Női munkaerő gyári foglalkoztatottságának várható emelkedése (saját szerkesztés)

A kutatási eredménye szerint 78%, hogy a női foglalkoztatottság emelkedése várható a jövőben a gyári munkakörnyezetben. Erre vonatkozó indoklás is született, szintén a fejezet utolsó pontjában részletezve.

Az utolsó kérdés ebben a témában a kutatáshoz, hogy a válaszadók szerint a gyári munkahelyeken a munkaerő kiválasztásánál szükséges lenne-e valamilyen kvótarendszer a nemek arányosabb megoszlása érdekében? Válaszokat a 16. ábráról lehet látni.

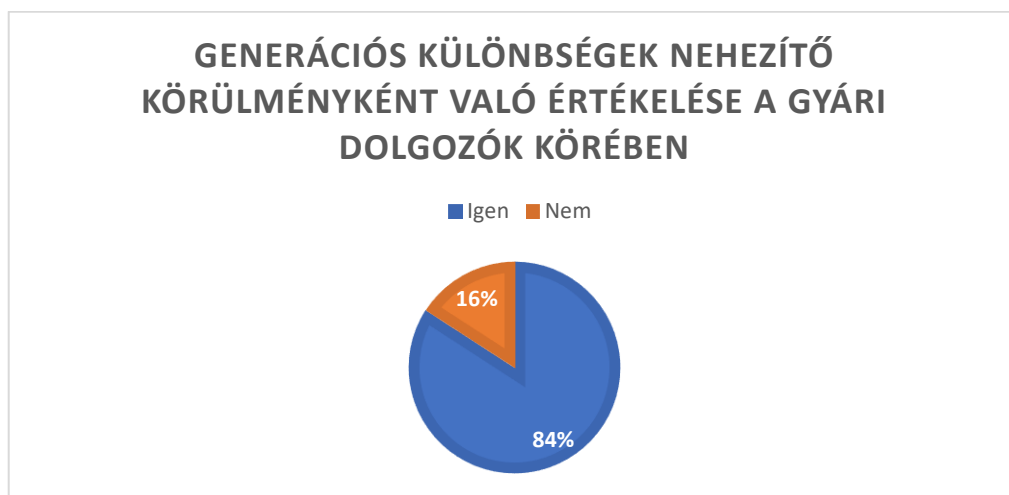


16. ábra Kvótarendszer bevezetésének szükségessége a női munkavállalók gyári jelentétének növelése érdekében (saját szerkesztés)

Az adatok szerint, annak ellenére, hogy a kitöltők a női munkavállalói jelenlét alulreprezentáltságát hangsúlyozták a kutatás korábbi részében, a nemek arányosabb megoszlása érdekében sem látják indokoltnak bevezetni a kvótarendszert (66%).

4.4. A generációs különbségek a munkakörnyezetben

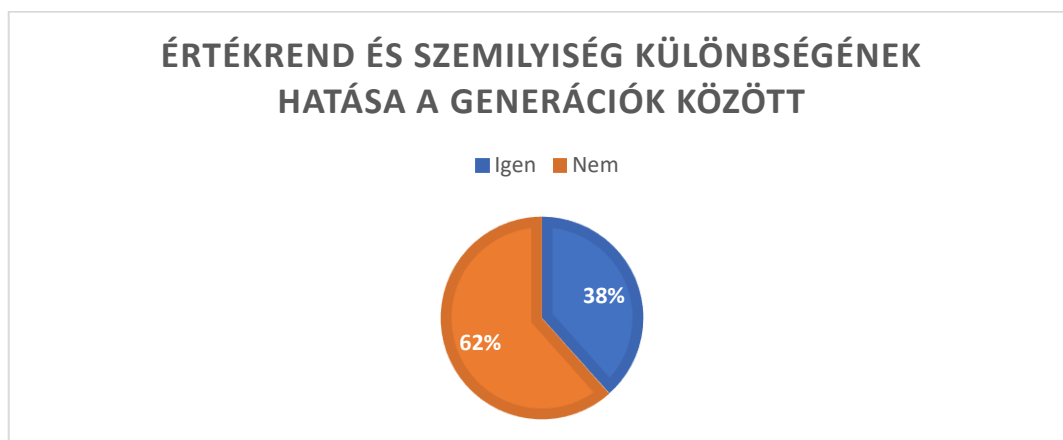
A témakör első kutatási kérdése arra vonatkozott, hogy a kitöltők szerint a fiatalabb (Z generáció; 1995 - 2009) és az idősebb munkavállalók (Baby boomer, 1940 -1959) generációk közötti különbségek nehezítik-e a hatékony együttműködést a gyári munkahelyeken. A válaszok a 17. ábrán láthatóak:



17. ábra Generációs különbségek nehezítő körülményként való értékelése a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés)

A kitöltő egyének 84%-a ítéli meg úgy, hogy a generációs különbségek nehezítő körülményként vannak jelen a hatékony együttműködésben a gyári munkahelyeken.

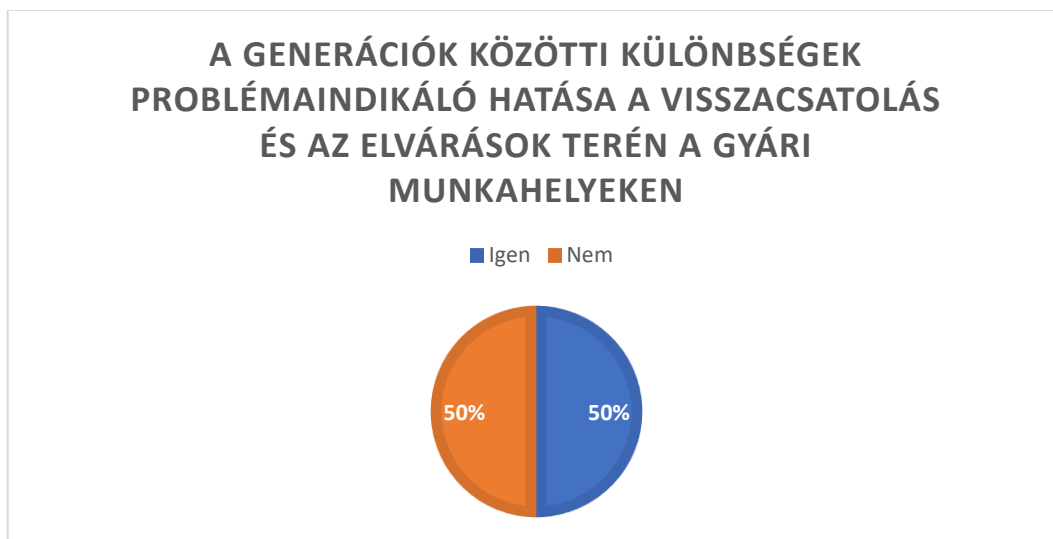
Azt is vizsgáltam, hogy az alkalmazottak értékrendje és személyisége alapján alakulnak-e ki különbségek a fiatalabb és idősebb generáció között a gyári munkahelyeken. A válaszok a 18. ábrán kerülnek megjelenítésre:



18. ábra Értékrend és személyiség különbség hatása a generációk között a gyári munkahelyeken (saját szerkesztés)

A válaszadók jelentős része (62%) szerint az értékrend és a személyiségből fakadó eltérések miatt nem alakulnak ki különbségek a gyári munkahelyeken.

A téma kutatásának utolsó kérdésével azt vizsgáltam, hogy a különbségek a generációk között jelentenek-e nagyobb problémát a visszacsatolás és az elvárások terén a gyári munkahelyeken. A válaszok összesítése a 19. ábrán látható:



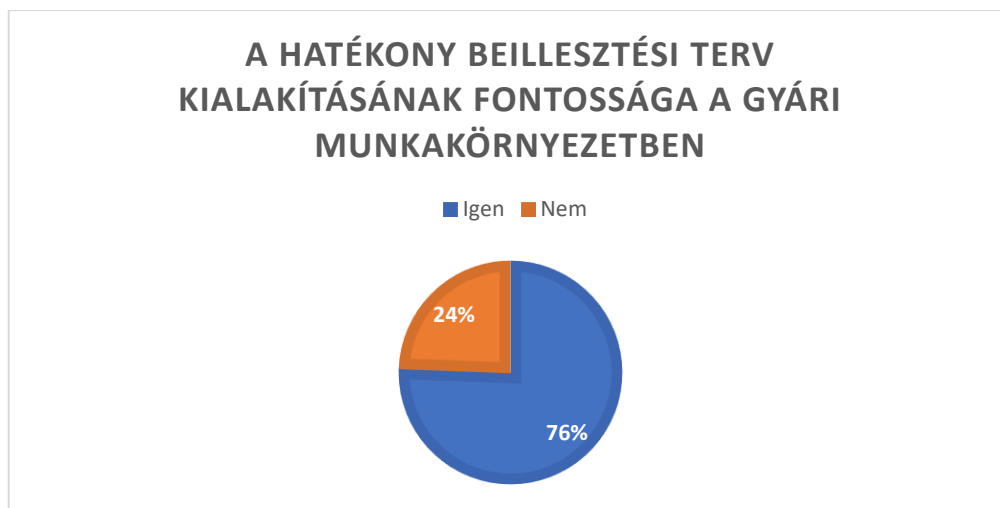
19. ábra A generációk közötti különbségek problémaindikáló hatása a visszacsatolások és elvárások terén (saját szerkesztés)

A válaszok alapján nem eldönthető, hogy a generációs különbségek jelentenek-e problémát az elvárások és visszacsatolások terén a gyári munkahelyeken. A válaszok megoszlási aránya pontosan 50-50%. Az, hogy a válaszok megoszlási aránya pontosan egyforma, azt sugallja, hogy valószínűleg mindkét álláspontnak vannak érvényes pontjai.

A kitöltő személyek indoklása a válaszaikra szintén a fejezet utolsó pontjában kerül bővebb kifejtésre

4.5. Az új munkavállalók beillesztése a gyári munkakörnyezetbe

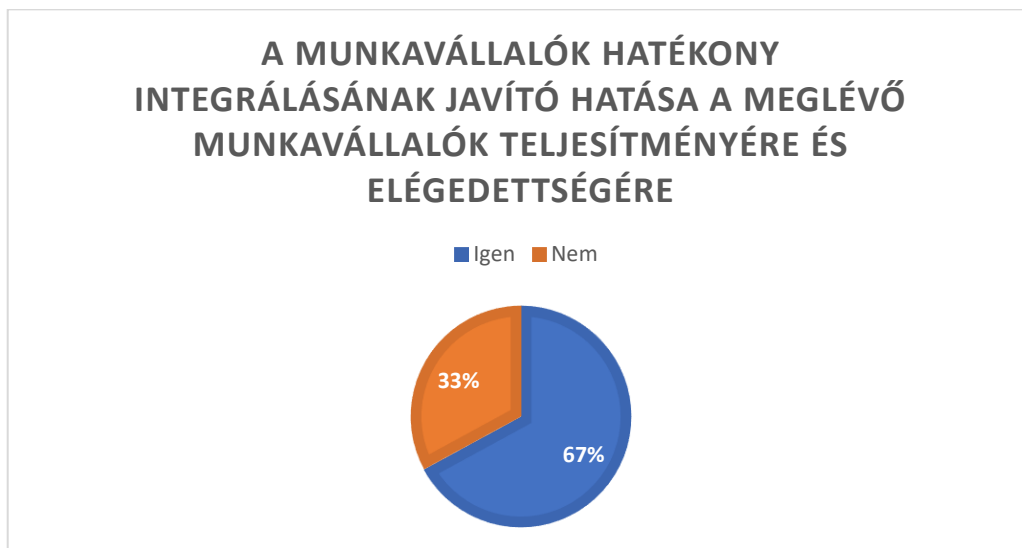
A téma vizsgálatának érdekében arra kértem választ a kitöltő egyénektől, hogy a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakítása fontos lehet-e a munkaerőhiány megoldásában és az új munkavállalók hatékony integrálásában a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába. A feleletek megoszlását a 20. ábra szemlélteti:



20. ábra A hatékony beillesztési terv kialakításának fontossága a gyári munkakörnyezetben (saját szerkesztés)

A kutatási adatok alapján nagy mértékben (76%) fontos a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakítása a munkaerőhiány megoldásában és az új munkavállalók hatékony integrálásában a meglévő munkakörnyezetbe.

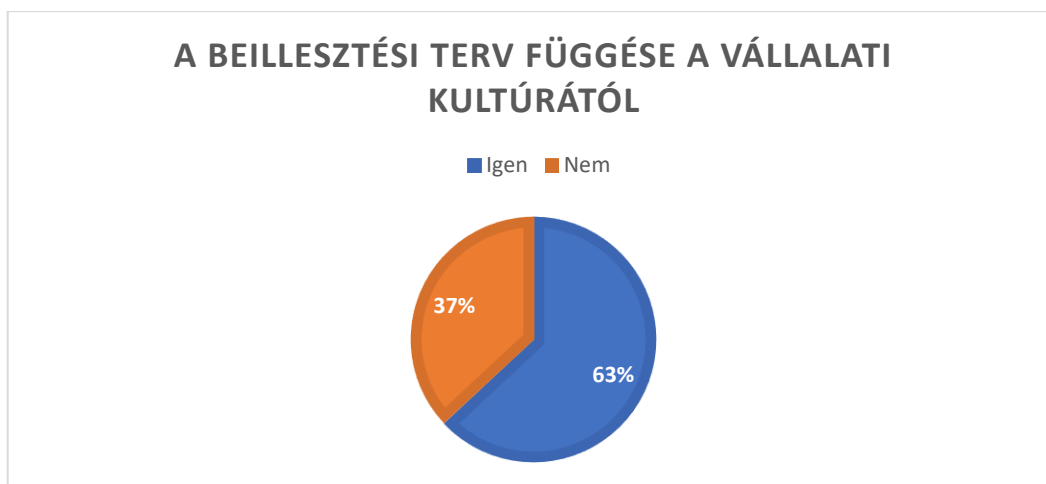
A következő kutatási terület a munkavállalók hatékonyabb integrálásának javítható hatását vizsgálta a meglévő munkavállalók teljesítményét és elégedettségét illetően. A válaszok a 21. ábrán láthatóak:



21. ábra A munkavállalók hatékony integrálásának javító hatása a meglévő munkavállalók teljesítményére és elégedettségére (saját szerkesztés)

Azt adatok szerint a munkavállalók hatékony integrálásának jelentős mértékű (67%) javító hatása a meglévő munkavállalók teljesítményére és elégedettségére.

Végül arra kéretem választ a kutatásban, hogy az új munkavállalók beillesztési tervének hatékonysága függ-e a munkakörnyezet és a vállalati kultúra jellemzőitől. A válasz a 22. ábrán látható:



22. ábra A beillesztési terv hatékonyságának függése a vállalati kultúrától (saját szerkesztés)

A kitöltők nagy része (63%) szerint a beillesztési terv hatékonysága függ a vállalati kultúra jellemzőitől.

Úgy gondolom, hogy a kutatási eredmények nagyon érdekesek és relevánsak lehetnek azok számára, akik a munkaerőhiány és a hatékony munkavállalói beillesztési tervekkel kapcsolatos kihívásokkal foglalkoznak. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a hatékony beillesztési tervek nem csak az új munkavállalók, hanem a meglévő munkavállalók elégedettségére és teljesítményére is hatással lehetnek.

Ami a kérdéseket illeti, hogy az új munkavállalók beillesztési tervének hatékonysága függ-e a munkakörnyezet és a vállalati kultúra jellemzőitől, az eredmények szerint igen. Ez azt jelenti, hogy a munkakörnyezet és a vállalati kultúra olyan tényezők, amelyek befolyásolhatják az új munkavállalók hatékony beillesztését. Az eredmények arra is utalnak, hogy a vállalati kultúra és a munkakörnyezet fontos szerepet játszik az új munkavállalók gyors és hatékony integrálásában a vállalatba. Ennek megfelelően érdemes lehet a vállalati kultúra és a munkakörnyezet szempontjait figyelembe venni a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakításakor.

4.6. Kérdőíves kutatásnál felmerült indoklások

Az első 4.1 alfejezet zárórészeként szeretném ismertetni a saját válaszokat, amelyeket adtak a kitöltők, hogy szerintük mely munkakörök esetén a legnehezebb a pozíciók betöltése? Mivel kértem rövid indoklást is hozzá, ezért elég sok reagálás érkezett.

22-en (a kitöltők 13%-a) adtak olyan választ, mely az ipari munkakörnyezetbe illeszthető pozíciókhoz kapcsolódik:

Van, aki csak annyit írt válaszként indoklás nélkül, hogy fizikai munkahely, szakember, dolgozó, középvezető, vagy szakképzett fizikai, szakképzetlen fizikai munkaerő.

De akadtak bővebb kifejtések is:

Fizikai munkák esetén, mert ott a testi kimerültség mellé párosul a lelki kimerültség. Míg a szellemi munkák esetében csak lelkiről beszélünk.

Műszaki területek: Az informatikusok, mérnökök és más műszaki szakemberek nagyon keresettek és nehéz megtalálni a megfelelő képzettséggel és tapasztalattal rendelkező jelölteket.

Autóipari szakemberek (mérnökök, gyártósori dolgozók, minőségbiztosítási szakemberek)

Informatikai szakemberek (mérnökök, adatelemzők, adatbázis-szakemberek)

Menedzsment: A menedzsment pozíciókban sokszor magas nyomás, nagy felelősség és hosszú munkaidők vannak, és emiatt nehéz lehet találni a megfelelő jelöltet.

Menedzserek és vezetők (cégtulajdonosok, vezérigazgatók, vezetők)

Cégvezető: mert itt a legnagyobb a felelősség, nem csak a saját munkánk iránt, hanem a beosztottak iránt is, valamint egyszerre kell szakmailag, emberileg és vezetőként is helyt állni.

Karbantartó, targonca vezető- nincs megfelelő képzettsége a munkavállalóknak ezekhez a pozíciókhoz.

A 4.2-es alfejezet digitalizációra irányuló, „Ön szerint a jövőben más kvalifikációkra is szükség lehet-e az ipari szektorban a gépesítés miatt?” kérdést indokolták is nagy számban. Érdekes válaszok érkeztek, melyből néhányat kiemelnék:

- A fizikai erőt a robotok csinálják majd, de azt meg valakinek irányítani is kell.
- Gépek alapszintű kezelését, ismeretét fogja igényelni. Túl modern gépesítés mellett nem lesz szükség a gyári soron manuális munkát végzőkre. Inkább szellemi alkalmazottak, gépészek, folyamatmérnökökre lesz szükség.
- Az új technológiák kezelése és azok frissítéseinek gyakorlatba ültetése gondot okozhatnak pl az idősebb generációknál.
- Magasabb kvalifikációval rendelkezőkre is szükség lesz a gépek kezeléséhez és működtetéséhez.
- Kritikus gondolkodás fejlesztésére lesz szükség
- A gépek kiváltják a monoton munkákat, ezért csak a valóban ember által végrehajtható képességekre lesz szükség

A kutatási eredmények és a válaszolói érvek összességében azt mutatják, hogy a technológiai fejlődés hatására a munkavégzésre szükséges készségek és szakértelem változni fognak, és olyan új kvalifikációkra lesz szükség, amelyek felkészítik az embereket az új technológiák kezelésére és a robotokkal való együttműködésre.

A 4.3.-as alfejezetre visszacsatolva, melyben az első kutatott kérdés, mely a kitöltőket arról kérdezte, szerintük a gyári munkahelyeken kik vannak jelenléti túlsúlyban, vajon a nők vagy a férfiak

Sokan az eltérő fizikummal indokolták válaszukat, például:

- Nagyobb lehet a fizikai terhelés, ezért döntő részben férfiak vállalják a munkát
- A fizikai erő, a kitartás és a keménység hagyományosan férfias tulajdonságoknak tekintik, és ezért az emberek gyakran úgy gondolják, hogy a nők kevésbé alkalmasak a gyári munkákra.
- A fizikai munka kihívást jelenthet a nők számára, és szükség lehet az állóképesség és az erőkifejtés fejlesztésére.
- Hagyományos nemek szerinti felosztás: A hagyományos nemek szerinti szerepfelfogás szerint a férfiaknak inkább a fizikai munkák jutnak, míg a nőknek a szolgáltatói, adminisztratív és ápolói szektorok.
- Hátrányos helyzetben vannak a nők a nehéz fizikai munka miatt.

Volt, aki a képzettség hiányát jelölte meg okként: az ipari munkakörök gyakran magas szintű technikai képzettséget igényelnek, amelynek hiánya nők esetében magasabb. Viszont pont az ellenkezőjére, a női képzettségre világított rá: azok a munkakörök, amelyekhez magasabb szintű képzés szükséges, gyakran inkább a nők számára nyitottak máshol.

Több kontextusban is előkerült a nők családi elfoglaltsága és leterheltsége:

- A munkahelyi rugalmasság hiánya és a túlórák miatt a nők számára nehéz lehet egyensúlyt találni a munka és a család között.
- Egyes kultúrákban a nőknek hagyományosan otthon kell maradniuk és gondoskodniuk a családjukról, ami megnehezíti a fizikai munka végzését.
- A gyári munkahelyek általában nem kínálnak rugalmas munkaidőket, amelyeket a nők gyakran preferálnak a családi élet és a munka összeegyeztetése érdekében.
- A nők nagyobb arányban vállalnak vezetői pozíciókat az ipari szektorban, ami például a rugalmasságuknak köszönhető, amely lehetővé teszi számukra a munka és a családi élet összeegyeztetését.

Ebből látható, hogy a gyári dolgozók maszkulin eltolódását egyesek a női, férfi szerepek eltéréseivel indokolják.

Ugyanebben a fejezetrészen, a nők várható jelenlétére a gyári munkahelyeken irányuló kérdésre a következő indoklások érkeztek. Az egyenlőségi és diverzitás előmozdításának célja egyre fontosabbá válik a munkahelyeken, így a nők aránya a gyári munkahelyeken is növekedni fog. A nemek közötti egyenlőség és a nők arányának növelése egyre inkább prioritássá válik a kormányok és a társadalom számára, ami szintén hozzájárulhat a női munkavállalók számának növekedéséhez a gyári munkahelyeken. A kutatás szerint a nők egyre magasabb iskolai végzettséggel rendelkeznek, ami elősegíti a számukra vonzóbb munkahelyekre való felvételt, ideértve a gyári munkahelyeket is. A válaszadók azt is jelezték, hogy az ipari szektorban fokozódó munkaerőhiány miatt a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a női munkavállalók felvételére, akik eddig kevésbé voltak jelen a szektorban. Végül a modern gyári munkahelyek egyre inkább automatizáltak és technológiára épülnek, így a fizikai erőfeszítés korábban elvárt szintje csökken, és ezzel a nők számára is vonzóbbá válnak ezek a pozíciók.

Ezzel kapcsolatban, úgy gondolom, további kutatásokra van szükség a női munkavállalók jelenlétével kapcsolatban a gyári környezetben, különös tekintettel a munkahelyi körülményekre és a fizikai igénybevételekre.

Ezen fejezet végén a kvótarendszer kérdése merül fel, melyre az indoklásban pozitív diszkriminációtól való félelem, a szükséges szakmai kvalifikációk és a fizikai erőnlét hiánya jelent meg.

Szakmai javaslatom erre vonatkozóan az, hogy érdemes lenne érvrendszerekkel azonosítani a kvóták bevezetésének előnyeit és hátrányait, és azt, hogy adott helyzetben milyen megoldások javasolhatók az egyenlőtlenségek csökkentése érdekében. Érdemes lehet számba venni azokat a kezdeményezéseket és politikákat, amelyek előmozdítják a nők foglalkoztatását, különös tekintettel a szükséges kvalifikációkra és fizikai erőnlétre vonatkozó előírásokra. Együttműködési mechanizmusokra is lehet gondolni, amelyekkel a kisebbségi csoportok könnyebben elérhetik azokat a lehetőségeket, amelyekre jogosultak

A 4.4-es fejezet értelmezéséhez, mely a generációk közötti különbségekre irányul a munkakörnyezetben a következő konklúzió mondható el. Arra, hogy a különbségek a generációk között jelentenek-e nagyobb problémát a visszacsatolás és az elvárások terén a gyári munkahelyeken a következő indoklások születtek:

Nem, mert a generációs különbségek kezelése a vállalatok számára lehetőséget jelent az innovációra és a változásra, amely elősegítheti a vállalat fejlődését és sikeres működését. Nem, mert az idősebb munkavállalók általában magasabb szinten tartják a munkamorált és a szakmai etikát, amelyek nélkülözhetetlenek a gyári munkahelyeken. Nem, mert a generációk közötti különbségek széles skálája miatt a vállalatok számos módon tudnak alkalmazkodni a különféle igényekhez és elvárásokhoz. Nem, mert az egyéni személyiségjegyek és a környezeti tényezők fontosabb szerepet játszanak az elvárások és visszacsatolás kapcsán, mint a generációs különbségek. Nem, mert a generációs különbségek nem feltétlenül jelentenek nagyobb kihívást, mint más különbségek, például kulturális, nyelvi vagy szakmai különbségek.

Ugyanakkor ezzel szemben állnak azok a vélemények, mely szerint igenis problémát jelentenek a generációs különbségek. Mert az idősebb generáció tagjai hajlamosabbak a munkaerőpiaci stabilitásra, míg a fiatalabbak sokkal inkább keresik a kihívásokat és az új tapasztalatokat. Azért is, mert az idősebb generáció általában hosszabb ideig dolgozik ugyanabban a pozícióban, míg a fiatalabbak gyakran keresik a változatosságot és a karrierfejlődési lehetőségeket. Tehát az idősebb generációk gyakran ragaszkodnak a hagyományosabb munkakultúrához, míg a fiatalabb generációk inkább rugalmasabb

munkakörnyezetet keresnek. Az is indok volt, hogy az idősebb munkavállalók általában hajlamosabbak az önálló munkavégzésre, míg a fiatalabbak inkább a csoportmunkában találják meg az örömeiket. De felmerült az is, hogy az idősebb munkavállalók gyakran ragaszkodnak a személyes kapcsolatokhoz és a szóbeli kommunikációhoz, míg a fiatalabbak sokkal kényelmesebbek az online kommunikációval és a virtuális munkakörnyezettel. Az idősebb munkavállalók hajlamosabbak az elavult technológiákhoz ragaszkodni, míg a fiatalabbak inkább az innovációra és az új technológiákra koncentrálnak.

Összességében úgy gondolom, hogy ha beillesztési tervekre irányuló kérdések terén, melyet a 4.5 fejezett olvashatunk, a kutatási eredmények nagyon érdekesek és relevánsak lehetnek azok számára, akik a munkaerőhiány és a hatékony munkavállalói beillesztési tervekkel kapcsolatos kihívásokkal foglalkoznak. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a hatékony beillesztési tervek nem csak az új munkavállalók, hanem a meglévő munkavállalók elégedettségére és teljesítményére is hatással lehetnek.

Ami a kérdéseket illeti, hogy az új munkavállalók beillesztési tervének hatékonysága függ-e a munkakörnyezet és a vállalati kultúra jellemzőitől, az eredmények szerint igen. Ez azt jelenti, hogy a munkakörnyezet és a vállalati kultúra olyan tényezők, amelyek befolyásolhatják az új munkavállalók hatékony beillesztését. Az eredmények arra is utalnak, hogy a vállalati kultúra és a munkakörnyezet fontos szerepet játszik az új munkavállalók gyors és hatékony integrálásában a vállalatba. Ennek megfelelően érdemes lehet a vállalati kultúra és a munkakörnyezet szempontjait figyelembe venni a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakításakor.

5. Következtetések és javaslatok

5.1. Az eredmények összefoglalása és értékelése

Az eredmények azt mutatják, hogy a kérdőívet különböző korosztályokból és foglalkozási csoportokból származó emberek töltötték ki, akik főként városon kívül élnek. Az X generációban volt a legmagasabb válaszadási arány, míg a Z generációban volt a legalacsonyabb. A kitöltők többsége szellemi beosztásban dolgozik. A gyári tapasztalattal rendelkezők aránya meglehetősen magas, és az általános tapasztalatok közvetlen vagy közvetett (családtag általi) tapasztalatokra épülnek. Az eredmények értékelése a kutatási céloknak megfelelően megtörtént az előző főfejezetben, és ezek az információk hasznosak lehetnek a munkakörülményekkel kapcsolatos döntések meghozatalakor vagy azon területek feltárásában, ahol a gyári tapasztalatok hiányoznak.

A kutatás főként azokra az okokra fókuszál, ami miatt a gyári dolgozók között munkaerőhiány tapasztalható. Az első kutatási kérdésre adott válaszok szerint a városi szellemi és fizikai beosztású dolgozók értettek egyet a leginkább a hatékony munkaerő kihasználással, míg a falun élő fizikai dolgozók szerint nem ez történik a gyári munkahelyeken. Összességében a kutatás 54%-ban "nem" válasszal zárult az adott témában.

Az adatok alapján a legnagyobb hatással a gyári munkaerőhiányra a közlekedési infrastruktúra hiányosságai és a munkaidő vannak, amelyek közül mindkettő 20% feletti szerepet játszik. A kutatás azt is megerősíti, hogy az alacsony bérek és a külföldi elvándorlás szintén jelentős tényezők. Az emberek nagy része úgy véli, hogy rugalmasabb munkakörülmények és vonzóbb juttatási rendszer vonzóbbá tenné a munkavállalók számára a gyári munkahelyeket. A kitöltők 76%-a ért egyet azzal, hogy fontos tényező a juttatások hatékonysága és vonzereje a gyári munkaerőmegtartásban.

Az emberek többsége szerint a robotizáció 5-10 év múlva fog veszélyt jelenteni a gyári dolgozókra, míg egy kis része már most veszélyként értékeli ezt. A kutatás szerint az emberek többsége úgy véli, hogy a robotizáció miatt a gyári dolgozók számára bizonyos munkakörök el fognak tűnni.

A kutatás arra is választ ad, hogy a nők és férfiak aránya milyen a gyári munkahelyeken, és azt találta, hogy a dolgozók többsége férfi. Ennek okait az eltérő fizikumtól kezdve a nők alacsonyabb szintű technikai képzettségéig sok minden magyarázhatja. A kutatás azt is

vizsgálta, hogy az azonos képzettséggel és tapasztalattal rendelkező női és férfi munkavállalók bérezése azonos-e, és azt találta, hogy a válaszadók szerint nem. A kutatásból az is kiderült, hogy a női foglalkoztatottság várhatóan növekedni fog a jövőben a gyári munkakörnyezetben. Ugyanakkor a kitöltők nem látták indokoltnak a kvótarendszer bevezetését a nemek arányosabb megoszlása érdekében. Az indoklásban a pozitív diszkriminációtól való félelem, a szakmai kvalifikációk hiánya és a fizikai erőnlét hiánya jelent meg. Összességében a kutatás fontos eredményeket hozott a nők és férfiak helyzetéről a gyári munkahelyeken, és rámutatott az egyenlőtlenségekre és a további javítási lehetőségekre.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy az egyének többsége szerint a generációs különbségek nehezítik a hatékony együttműködést a gyári munkahelyeken. Azonban a válaszadók jelentős része szerint az értékrend és a személyiségből fakadó eltérések miatt nem alakulnak ki különbségek a fiatalabb és idősebb generáció között. Az is megállapítható, hogy a válaszok alapján nem eldönthető, hogy a generációs különbségek jelentenek-e problémát az elvárások és visszacsatolások terén a gyári munkahelyeken. A kitöltők véleménye megoszlott, és azt sugallta, hogy mindkét álláspontnak lehetnek érvényes pontjai. Összességében a kutatás ide vonatkozó része azt mutatta, hogy a generációs különbségek befolyásolják az együttműködést a munkahelyeken, de ennek mértéke és hatása változó. További kutatások szükségesek ennek feltárására.

A kutatás utolsó része azt vizsgálta, hogy a hatékony munkavállalói beillesztési tervek milyen hatással vannak a munkaerőhiány megoldására, és az új munkavállalók hatékony integrálására a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába. Az eredmények szerint a válaszadók nagy része (76%) szerint a hatékony beillesztési terv kialakítása fontos a munkaerőhiány megoldásában és az új munkavállalók hatékony integrálásában. Emellett a kutatás kimutatta, hogy a munkavállalók hatékonyabb integrálása jelentős mértékben (67%) javíthatja a meglévő munkavállalók teljesítményét és elégedettségét. Végül, a válaszadók többsége (63%) szerint az új munkavállalók beillesztési tervének hatékonysága függ a vállalati kultúra jellemzőitől. A kutatás eredményei arra utalnak, hogy a hatékony beillesztési tervek nem csak az új munkavállalók, hanem a meglévő munkavállalók elégedettségére és teljesítményére is hatással lehetnek. Az eredmények érdekesek és relevánsak lehetnek azok számára, akik a munkaerőhiány és a hatékony munkavállalói beillesztési tervekkel kapcsolatos kihívásokkal foglalkoznak.

5.2. A kutatási hipotézisek igazolása vagy cáfolása

1. Hipotézis: A gyári munkára több a férfi jelentkező, mint a nő.

A kutatás alátámasztja ezt a hipotézist. Arra a kérdésre, hogy a nők és férfiak aránya milyen a gyári munkahelyeken, és azt találta, hogy a dolgozók többsége férfi. Ennek okait az eltérő fizikumtól kezdve a nők alacsonyabb szintű technikai képzettségéig sok minden magyarázhatja. A kutatás azt is vizsgálta, hogy az azonos képzettséggel és tapasztalattal rendelkező női és férfi munkavállalók bérezése azonos-e, és azt találta, hogy a válaszadók szerint nem. A kutatásból az is kiderült, hogy a női foglalkoztatottság várhatóan növekedni fog a jövőben a gyári munkakörnyezetben. Ugyanakkor a kitöltők nem látták indokoltnak a kvótarendszer bevezetését a nemek arányosabb megoszlása érdekében. Az indoklásban a pozitív diszkriminációtól való félelem, a szakmai kvalifikációk hiánya és a fizikai erőnlét hiánya jelent meg. Összességében a kutatás fontos eredményeket hozott a nők és férfiak helyzetéről a gyári munkahelyeken, és rámutatott az egyenlőtlenségekre és a további javítási lehetőségekre.

2. Hipotézis: A munkaerőhiány vezető oka, hogy a cég nem tud rugalmasan alkalmazkodni a változó munkavállalói igényekhez, konkrétan a jutalmazási rendszerhez.

A kutatás cáfolja ezt a hipotézist. A kutatás azt vizsgálta, mi okozza a munkaerőhiányt a gyári dolgozók körében. Az adatok alapján a legnagyobb hatással a közlekedési infrastruktúra hiányosságai és a munkaidő vannak, melyeket a falun és községben élők nehezményeznek. A túl alacsony bérek is jelentős tényezőként szerepelnek. Az adatok azt mutatják, hogy a rugalmasabb munkakörülmények és jutalmazási rendszer ugyan vonzóbbá tenné a munkavállalók számára a gyári munkahelyeket, de a béren kívüli juttatások kiemelkedőbb szerepet játszanak a munkaerőmegtartásban, a csökkentett adóteher, az egészségnevelés lehetősége, az oktatási lehetőségek bővülése és a motivációs hatás miatt. A kutatás arra is rámutat, hogy a robotizáció és a digitalizáció már most vagy rövidesen veszélyt jelent a gyári dolgozókra nézve. A kutatás alapján látható, hogy a munkaerőhiány okai összetettek és több tényező együttes hatása vezet ehhez a problémához.

3. Hipotézis: A gyári dolgozók körében a generációk közötti együttműködés nem jelent kihívást.

A kutatás cáfolja ezt a hipotézist. A kutatás azonosította a generációs különbségeket, a korosztálybeli kompetenciából adódó nehézségeket a gyári munkahelyeken, és azt is megvizsgálta, hogy ezek milyen hatással vannak a hatékony együttműködésre, az értékrendre és a személyiségre, valamint az elvárásokra és a visszacsatolásra. Az eredmények azt mutatták, hogy az egyének 84%-a szerint a generációs különbségek nehezítik a hatékony együttműködést a gyári munkahelyeken. Ugyanakkor a kitöltők jelentős része (62%) szerint az értékrend és a személyiség miatt nem alakulnak ki különbségek a generációk között. Az elvárások és visszacsatolás terén a vélemények megoszlanak, de az egyenlő megoszlás azt sugallja, hogy mindkét álláspontnak vannak érvényes pontjai. Az eredmények értékelése azt jelzi, hogy a generációs különbségek nagyobb kihívást jelenthetnek a vállalatoknak az alkalmazottakat tekintve, mint az eltérő személyiségből, kultúrából és értékrendből fakadó különbségek.

4. Hipotézis: A munkaerőhiánymegoldásához egy lehetséges megoldás, ha új munkavállaló belépésekor előre meghatározott beillesztési tervet alkalmazunk annak érdekében, hogy az új munkavállalók hatékonyan integrálódhassanak a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába.

A kutatás alátámasztja ezt a hipotézist. Az eredmények szerint a válaszadók több, mint háromnegyede része szerint a hatékony beillesztési terv kialakítása fontos a munkaerőhiány megoldásában, és az új munkavállalók hatékony integrálásában. További alátámasztást ad a kutatás azon eredménye, mely szerint a munkavállalók hatékonyabb integrálása jelentős mértékben (67%) javíthatja a meglévő munkavállalók teljesítményét és elégedettségét.

5.3. Javaslatok a munkaerőhiány problémájának kezelésére a gyári munkahelyeken

A kutatás alapján az eltérő bérezés nők és férfiak között azonos képzettség és tapasztalatok mellett káros diszkrimináció eredménye is lehet. Ennek megoldása érdekében javasolt az átlátható bérezési politika bevezetése, amely megakadályozza az ilyen típusú diszkriminációt.

Ez azt jelenti, hogy a vállalatnak nyilvánosságra kell hoznia a bérezési politikáját, és rendszeresen ellenőriznie kell az esetleges egyenlőtlenségeket. Az egyenlő bérezési politika kialakításához az is szükséges, hogy a vállalat felülvizsgálja a munkakörökkel és feladatokkal kapcsolatos követelményeket, valamint a bérszinteket, és objektív kritériumokat alkalmazzon a bérek meghatározásakor. Az esetleges bérek közti eltéréseknek kizárólag az adott munkakörben elvárt különbségek lehetnek az oka, és semmilyen formában nem szabad azokat a nemi hovatartozásra alapozni.

Az átlátható bérezési politika és az egyenlő bánásmód az összes munkavállalónak egyenlő esélyt ad a béremelkedésre és előre lépésre, függetlenül attól, hogy férfiak vagy nők.

A kutatás szerint a nők alulreprezentáltságának ellenére sem tartják indokoltnak valamilyen ehhez illeszkedő kvótarendszer bevezetését. Szakmai javaslatom erre vonatkozóan az, hogy érdemes lenne érvrendszerekkel azonosítani a kvóták bevezetésének előnyeit és hátrányait, és azt, hogy adott helyzetben milyen megoldások javasolhatók az egyenlőtlenségek csökkentése érdekében. Érdemes lehet számba venni azokat a kezdeményezéseket és politikákat, amelyek előmozdítják a nők foglalkoztatását, különös tekintettel a szükséges kvalifikációkra és fizikai erőnlétre vonatkozó előírásokra. Együttműködési mechanizmusokra is lehet gondolni, amelyekkel a kisebbségi csoportok könnyebben elérhetik azokat a lehetőségeket, amelyekre jogosultak.

A kutatási eredményekre alapozva a javaslatom az, hogy a vállalatoknak lehetőséget kellene biztosítani az intergenerációs kommunikáció és együttműködés fejlesztésére a gyári munkahelyeken. Ennek érdekében javasolható olyan tréningek és workshopok szervezése, amelyek segítik a különböző generációk közötti megértést, kommunikációt és együttműködést. A tréningeknek tartalmazniuk kellene az idősebb munkavállalók értékeinek és tapasztalatainak átadását a fiatalabbaknak, valamint az új technológiák és kommunikációs eszközök használatát a fiatalabb munkavállalóknak a tapasztaltabbak segítségével. Ezáltal javítható lenne az együttműködés, növelhető lenne a termelékenység és csökkenthető lenne a konfliktusok száma a gyári munkahelyeken.

Továbbá az fogalmazódott meg bennem, hogy hasznos lehetne, ha további fókusz kapna a generációk közötti kommunikáció és az együttműködés terén tapasztalható kihívásokra, valamint arra, hogy ezek hogyan befolyásolják a munkahelyi teljesítményt és elégedettséget. További hasznos megközelítés lehetne, ha az idősebb és fiatalabb munkavállalók preferenciáit, motivációit és céljait vizsgálnák, hogy érthetővé váljon, mi az, ami valójában

hajtja őket és mi az, ami fontos számukra a munkahelyi környezetben. Ezenkívül érdemes lenne megvizsgálni, hogy milyen módszerek és eszközök állnak rendelkezésre a munkáltatók számára a generációk közötti különbségek kezelésére és az együttműködési folyamatok hatékonyabbá tételére.

A kutatás eredményei alapján a vállalatoknak érdemes lenne újra gondolni juttatási rendszerüket és a dolgozók igényeinek megfelelően módosítani azt, hogy javítsák a munkahelyi motivációt és elégedettséget, és megtartsák a dolgozóikat hosszú távon.

Az eredmények alapján a közlekedési infrastruktúra javítása, a munkaidő átstrukturálása, és a bérek emelése lehet hatékony megoldás a gyári munkaerőhiány problémájának kezelésére.

Az alábbi javaslatokat lehet megfontolni a női foglalkoztatottság emelkedésének elősegítésére a gyári munkahelyeken:

Diverzitás- és inklúziós programok bevezetése: a vállalatoknak be kell vezetniük olyan programokat, amelyek elősegítik a női munkavállalók felvételét, karrierjének előmozdítását, mentorálását és fejlesztését. Az ilyen programok javíthatják a vállalat imázsát is, és vonzóbbá tehetik a nők számára a gyári munkahelyeket.

Rugalmas munkaidő: a rugalmas munkaidő bevezetése lehetővé teszi a nők számára a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartását. A vállalatoknak meg kell fontolniuk a rugalmas munkaidő lehetőségét, hogy vonzóbbá tegyék a gyári munkahelyeket a nők számára.

Munkakörülmények javítása: a gyári munkakörülmények javítása, például a környezetbarát és biztonságos munkahelyi környezet kialakítása, valamint az ergonómiai feltételek javítása, növelheti a nők érdeklődését a gyári munkahelyek iránt.

Nyílt kommunikáció és értékelés: a vállalatoknak nyílt kommunikációt kell folytatniuk a dolgozókkal, beleértve a nőket is, és értékelniük kell a munkavállalók teljesítményét. Az ilyen értékelések és visszajelzések segíthetnek a nők karrierjének előmozdításában és motiválásában.

Képzések és támogatások: a vállalatoknak képzéseket és támogatásokat kell biztosítaniuk a nőknek a karrierjük fejlesztéséhez, például olyan oktatási programokat, amelyek segítenek a nőknek az ipari technológiák és a robotizáció megértésében.

Pozitív szerepvállalások: a női munkavállalók pozitív szerepvállalása, mint például a mentorálás és a vezetői pozíciók betöltése, segíthet a női munkavállalók számának növelésében a gyári munkahelyeken, és inspiráló lehet a következő generáció számára is.

A megoldás a gyári munkaerőhiányra az lenne, ha a vállalatok rugalmasabb munkakörülményeket és jutalmazási rendszert alkalmaznának, hogy vonzóbbá tegyék a munkavállalók számára a gyári munkahelyeket. A vállalatoknak olyan munkaidő-beosztást kellene kialakítaniuk, amely lehetővé teszi a dolgozók számára a munka és a magánélet egyensúlyának fenntartását, és olyan jutalmazási rendszert kellene kidolgozniuk, amely ösztönzi és elismeri a dolgozók erőfeszítéseit és teljesítményét. Ez növelheti a dolgozók elégedettségét, motivációját és lojalitását, és csökkentheti a munkaerőhiányt a gyári szektorban. A kutatás eredményei alapján a vállalatoknak érdemes lenne áttekinteni és módosítani a jelenlegi munkakörülményeiket és jutalmazási rendszerüket annak érdekében, hogy jobban illeszkedjenek a dolgozók igényeihez és elősegítsék a munkaerőhiány csökkentését.

Mivel a kutatás eredménye arra jutott, hogy a beillesztési terv hatékonysága nem csupán az új munkavállalókra, hanem a meglévő dolgozók teljesítményére és elégedettségére is hatással van, ezért azt javaslom, hogy érdemes lehet a vállalati kultúra és a munkakörnyezet szempontjait figyelembe venni a hatékony munkavállalói beillesztési terv kialakításakor.

6. „Te rongyos élet”, azaz munkaerőhiány saját szemszögéből a Texaid Kft.-nél

A következőkben a Texaid Kereskedelmi és Újrahasznosító Kft.-t fogom esettanulmány jelleggel bemutatni. Az alábbi fő emberi erőforrás menedzselési problémákkal szembesülve, kitérek a munkaerőhiányra, a szervezetnél a foglalkoztatás jellegére, a munkaerőpiac és a robotizáció/digitalizáció helyzete is szóba kerül, alapul véve és egyszerűsített módon összehasonlítva a kutatási eredményekkel a saját szemszögemből, mint jelenlegi Területi vezető, angol megfogalmazásban Executive Manager.

6.1. A Texaid Kereskedelmi és Újrahasznosító Kft. bemutatása

Ahogy a nevéből is adódik, a cég a kereskedelmi ágazatban azon belül pedig a textil újrahasznosításban tevékenykedik. A használt textíliák alapos átválogatásával és szakszerű feldolgozásával a cégcsoport hozzájárul ahhoz, hogy ezek minél tovább a textildolgozásban-termelésben, de legfőképp az újrahasznosítási körforgásban maradhassanak. Évente több mint 4000 tonna áru feldolgozása által büszkén mondhatom, hogy a magyarországi textilhulladék újrahasznosítási piac meghatározó szereplőjévé váltunk.

A Texaid Kft. 2008 óta a svájci tulajdonú Texaid Textilverwertungs AG leányvállalatává vált ezáltal teljes mértékben külföldi tulajdonban van. A szervezet egy nagyobb vállalat/intézmény része, de a bemutatás és összegzés a Magyarországon működő szervezeti egységre vonatkozik. A Texaid Kft. és egyben maga a Texaid cégcsoport missziója és víziója, hogy a válogatott textíliák mennyiségét növelje és a munkamódszereit a környezetvédelmi és gazdasági kritériumok szerint fejlessze tovább. A cég már a Texaid csoportba való beépülés előtt is az egyik leginnovatívabb magyarországi textildolgozó üzemnek minősült, hiszen akkoriban az országban ez az iparág még ismeretlennek számított. Az egyesülés után számos új инвестиáció és beruházás vette kezdetét, mely a robotizáció és digitalizáció keretein belül volt képes egy óriási szintlépésre.

Jelenleg közel, 80 embernek ad munkát a cég a magyarországi kis városban, Heves megyében, a méltán híres és csodálatos Békő hegység lábánál fekvő Békőpátfalván. A Belügyminisztérium Nyilvántartások Vezetéséért Felelős Helyettes Államtitkárság adata

alapján a város lakossága 2022-ben 2784 fő volt, melyből 1275 fő férfi illetve 1509 fő női lakos.

6.2. Munkafolyamatok a Texaid Kft.-nél

Az összehasonlítás megértése érdekében fontosnak tartom megemlíteni a Texaid Kft.-nél zajló munkafolyamatokat.

Használtruha feldolgozás menete teoretikusan egy egészen egyszerű folyamat, hiszen az egyik követi a másikat, mégis egy kisebb hiba, ami lehet önhibánkon kívüli is, azonnal a feldolgozás, termelés lassulásához, leálláshoz vezet illetve vezethet.

A folyamat tehát úgy kezdődik, hogy az alapanyag, ahogy a szakmában hívjuk az "Original" elsősorban Svájcban, Németországból és Ausztriából kerül a telephelyünkre. Alapanyagnak az ezekből az országokból használtruha konténerekben gyűjtött zsákjait nevezzük. Egy kamionra megközelítőleg 16-17 tonna áru fér fel. A kamion leszedése férfi munkaerő segítségével történik, az erőforrás hatékony kihasználása valamint a női munkavállalók kímélése érdekében. A pótkocsi oldalainak kibontása után az oldalakhoz a targoncások az alapanyag tárolására alkalmas ketrecek helyeznek, melybe a férfiak a zsákokat dobálják. A kamion lerakodási ideje változó, de általában mondható, hogy 45-50 perc, attól függően, hogy hány fő az aki a munkafolyamatot végzi. Ezt követően a targoncások bemérik a ketrecekben lévő árut egy erre a célra használt ipari mérlegen, majd egy címkét ragasztanak a ketrec oldalára annak bemért súlyával, illetve aznapi dátumával, a könnyebb beazonosíthatóság érdekében, majd a raktárban a környezetvédelmi szempontból külön erre a típusú árura elkülönített helyre viszik.

Az említett digitalizáció, modernizációs fejlesztések által a becsült napi termelési kapacitás kb. 20-22 tonna. Ehhez viszont szükség van megfelelő számú munkaerőre.

2022-ben átlagosan napi 12 tonna áru válogatása volt lehetséges melynek oka a munkaerőhiányban, illetve az ebből adódó fluktuációban. - melynek mértékére egy következő pontban kitérek, valamint az alapanyag csökkenésben, hiányban rejtett.

A válogatási folyamat az aznapra meghatározott súly, azaz a körülbelül 12 tonna, az alapanyag ketrecek üzemterületre történő behordásával kezdődnek.

A ketrecek tartalma, tehát a bemért alapanyag vagyis az Original áru, targonca által felkerül egy futószalaggal ellátott robotgépre, mely robotgép a zsákos árut először az ún. előválogató

részleghez mozgatja. Az *előválogató részleg* területén jelenleg csak női munkaerő dolgozik, akik a zsákokat először szétnyitják majd a benne lévő ruhadarabokat fajtánként szétválogatva a megfelelő előttük lévő aknába dobják. Ilyen fajták például a gyerekruha, nadrág, szoknya/ruha, Polo, Lakástextil, Pullover, Sport stb. Amint egy akna megtelik egy adott fajtával a gép ezt érzékeli és kéri egy gombnyomással a megerősítést, hogy leengedhesse az árut egy következő, az előválogató részleg alatti futószalagra.

Ez a futószalag fogja a fajtánkénti árut egy következő robotgép segítségével az ún. *utóválogató részlegre* vinni. Itt már a textíliák minőség szerinti besorolása fog történni.

Minőség szerint megkülönböztetünk *krém, I. osztály, II. osztály, Újrahasznosítás, és*

Géprongy kategóriákat. A jelenlegi állás szerint az utóválogató asztaloknál, csakúgy, mint az előválogató részlegnél is csak női munkavállalók dolgoznak.

A minőségre válogatott darabok a megfelelő kiszerelésű, többnyire újrahasznosított anyagból készült nylon zsákos vagy bálás csomagolásba kerülnek, minőségüktől függően, majd a mérlegnél az SAP Vállalatirányítási rendszerbe kerülnek bemérésre.

Bemérés után a gép egy újrahasznosított papírból készült etikett címkét ad ki melyen a fajta, a minőség, a súly valamint a bemérés napja látható. Ezután kerülhet ki a készáru raktárba a fajtának megfelelő helyre. Vevői megrendelés esetén így lehet a raktárból a rendelést a leggyorsabban összekészíteni.

A legrégebbi részlegünk a géprongy feldolgozó részleg, melyet édesapám 1996-ban hozott létre, akkoriban még ALGOTEXTIL Kft. néven. A géprongy nem más, mint a használsruhaként tovább már nem értékesíthető darabok *újrahasznosítását*, angolul recycle, jelenti, mely nem összekeverendő az *újrahasználattal*, angolul reuse-al. Ide olyan minőségbeli hibát sorolunk, mint például a festék folt, a ki nem mosható zsír, hipó folt, illetve egyértelműen a szakadás, lyuk. A géprongy vágása egy vágógép segítségével történik, mely munkavédelmi szempontból abszolút biztonságos, kevés az esély arra, hogy az ember elvágja az ujját munka közben. Eltávolítjuk, azaz kivágjuk a gép segítségével a ruhadarabról a gombot, patentot és minden olyan mintát, ami szúrhat, csikarhat a lehető legkevesebb selejttel dolgozva, majd egy meghatározott módon felvágjuk az előbb említett részekről eltávolított anyagot. A géprongyot anyagfajta szerint csoportosítjuk, ez alapján kerül egy présgép segítségével vevői igény szerint 5 vagy 10kg-os újrahasznosított anyagból készült csomagolásba.

Ahogy ezt egy későbbi fejezetben említeni fogom, bevezetésre került a *teljesítménybér*, mely főként ösztönzési, motivációs célt szolgál. Kezdetben az új, de főként a régebbi kollégák körében ez az intézkedés kisebb-nagyobb feszültséget, felháborodást váltott ki, mely érzelmet tudomra is adták, ki értékelhető, ki nyomdafestéket nem tűrő stílusban. Minden kezdet nehéz, sokan félnek az újtól, a változástól ezért sem leptek meg az egyes reakciók, melyet legjobb tudásom szerint igyekeztem és igyekszem is kezelni, az asszertív kommunikációt is használva. A teljesítmény alapú bérezés bevezetése hosszú és alapos tervezés, számolás, statisztika elemzések után valósult meg, nem egyik napról a másikra. Minden részlegnél, a géprongy feldolgozást is beleértve, 2 hónap próbaidő áll rendelkezésre a dolgozóknak, hogy elérjék a teljesítménylépcső első szintjét. Ennek elérése és a minél pontosabb betanulás érdekében ezalatt az idő alatt a dolgozót *minőségellenőrök* segítik, akik feladata tehát az új munkaerő folyamatos képzése. A minőségellenőrök továbbképzése, esetleges piaci változás esetén az intézményen belül, a menedzsment által, általam történik. Az alapok megértése után folyamatos visszacsatolást kap a dolgozó, ha hibázott, ami ebben a szakaszban abszolút érthető és elfogadott is akkor is, és főleg akkor, éppen azért, hogy a következőkben ne kövessen el hasonló hibát, és minél inkább egy tiszta képet kapjon a munkafolyamatról. Senki nincs magára hagyva teljesen, sem az új sem a régi dolgozók. A régi dolgozók termelése is ellenőrizve van a minőségellenőrök által, az esetleges hibák, tévesztések itt is ismertetve vannak. A túl sok ellenőrzés viszont egy negatív hatást is előidéz, mégpedig a felelősségvállalás hiányát. A munkavállalók nem vállalnak felelősséget a saját munkájukért, biztosabbnak érzik, ha a minőségellenőr inkább átnéz mindent és majd csak úgy kerül ki az áru a mérleghez csomagolásra. Erre viszont nincs kapacitás, és ha valaki érti, amit csinál nem is kellene, hogy szükség legyen rá, büszkén lehetne vállalni a felelősséget a saját munka iránt. Ezt a mentalitást a folyamatos cégen belüli tréningek, ellenőrző játékok, visszacsatolás segítségével próbálom pozitív irányba fordítani annak érdekében, hogy a munkaerő a lehető leghatékonyabban legyen kihasználva.

6.3. Robotizáció és digitalizáció, a jelen és a jövő

A *robotizáció és digitalizáció* főként a 2008-as átvétel után vette kezdetét amikor a már említett csarnokon belüli futószalagos ún. Valvan rendszer került beépítésre, mely pozitívan befolyásolta a működést. Hogy ez pontosan mit is jelentett, lássuk. A munkafolyamatok meggyorsultak, egy gombnyomás és az áru az előválogató részlegről oda megy amelyik

utóválogató asztal azt éppen kéri/fogadni tudja ezáltal nincs szükség az áru állandó targoncával történő mozgatására egyik pontból a másikba. Egyértelmű tehát, hogy ez az invesztálás elősegítette a hatékonyabb munkaerő- illetve gépfelhasználást.

A jövőre nézve a digitalizáció, a robotizáció és automatizáció szempontjából a készárukiadást nagy mértékben gyorsítaná, ha lenne egy vonalkód leolvasó rendszer kifejlesztve. Ennek segítségével rögtön a rendszerbe kerülne az, hogy mi az a termék, ami már fel lett pakolva a kamionra. Ezzel is csökkentve a hibázási lehetőséget. Megesik ugyan, a jelenlegi kódolvasó rendszer nélkül, hogy a zsákon rajta marad az a bizonyos etikett, mely ahogyan fentebb említettem beméréskor kerül a zsákokra, így nem lehet pontosan tudni, hogy az adott termék a megrendelésből ténylegesen felkerült-e vagy nem. Mivel a legtöbb megrendelésünk tonnányi nagyságrendű, így szinte lehetetlen felrakodás után visszaellenőrizni, hogy mi az, ami ténylegesen felkerült és mi az ami esetleg emberi mulasztás, figyelmetlenség miatt lemaradt, hiszen ez rengeteg időt és energiát igényel.

Üzleti utam során Olaszországban egy sokkal hatékonyabb kamion lepakolási rendszert ismerhettem meg. Itt a kamiont, amely az alapanyagot hozza nem kézzel rakodják a ketrecekbe, hanem egy szét és összehúzható helytakarékos de mégis hatékony futószalagot használnak. Így elég egy ember a lepakoláshoz, aki a zsákokat egyenként a futószalagra teszi, ami pedig automatikusan elviszi azokat a kihelyezett ketrecekbe. Ezáltal munkaerő ismételten hatékonyan kerül kihasználásra, ugyanis amíg nálunk a “hagyományos módszerrel” 3-4-5 ember pakol le egy kamiont addig ezzel a módszerrel 1 max. 2 fő bőven elegendő. Fontos azt is megjegyezni, hogy amíg ez a 3-4-5 ember kamiont pakol addig nem tudják ellátni az üzemben belüli feladataikat, mely a bálázás, a zsákok, utóválogatóketrecek mozgatása súlytól függően a meghatározott módon, ezáltal könnyen feltorlódhatnak a feladatok, melyeket nehéz lesz aznap behozni.

Elmondható tehát, hogy a lehetőségek köre végtelen, megvalósításuk viszont komoly beruházást, ráfordítást igényel. Ebben az iparágban jelenleg is rengeteg folyamat automatizált, robotizált a minőségre válogatás tudományát viszont eddig még senki nem tudta teljes mértékben robotosítani.

Ez az amihez jelenleg még kell a munkaerő és nem leváltható. Egy-egy ruhadarab anyagát egy érintéssel rögtön minőségre lehet sorolni, de már maga a látványa, a színe, a nyúlottsága is sok mindent elárul. Véleményem szerint illetve ahogyan ez egy nagyszabású textil újrahasznosító konferencián is elhangzott ez is csak évek és kutatás kérdése, hogy meddig tart egy teljesen digitális rendszer kitalálva az emberi munka leváltására. Tervek már vannak,

olyan robotgépről mely lézeres technikával elemzést készít az adott anyagról, majd kimutatja annak mosottságát, hasznátságát, nyúlottságát és ez alapján sorolja a megfelelő minőségi helyre.

Ahogy említettem, a robotgép és futószalag rendszernek rengeteg előnye van, de ezzel szemben hátrányai is keletkeznek. Amint elromlik valami, az egész rendszer leáll. Ha csak eltörik egy csavar, ha nem nyílik le az akna, ha beragad a gomb, ha lefagy a gép, ezek mind-mind hátráltató tényezővé válnak. Javításuk van, hogy pár perc, de van, hogy órák, napok, hetek mire egy alkatrész megérkezik, vagy mire találunk egy szakembert, aki az idejébe a hiba elhárítását beiktatja. Költséges tehát nemcsak a beszerzése, de a fenntartása is az említett gépparknak. Állandó karbantartási ellenőrzésre szorul, hiszen egy apró dolog is képes leállítani az egész rendszert ezáltal majdhogynem lehetetlenné téve a további termelést. Ha nem is a gép hibásodik meg, gondoljunk a legalapvetőbb problémára, ha áramszünet van, ha egy vihar során elmegy az áram. Ezek mind-mind olyan tényezők melyekkel számolni ugyan nem lehet, de valahogyan mégis kell, hisz bármikor bekövetkezhetnek.

Összegzésként elmondható tehát, hogy a cégnél jelenleg használatban lévő, az iparágban a legmodernebbnek mondható Valvan- rendszer a munkaerőt nem váltja ki, csupán meggyorsítja, segíti a munkafolyamatot a termelés és a hatékony erőforrás felhasználás érdekében.

6.4. HR Controlling mutatók illetve a Munkaerő jellemzése és jövőbeni tervek

Az eddig olvasó számára rendelkezésre álló információkat és a munkafolyamat ismertetése után már levonható, hogy a használtruha válogatása és a géprongy feldolgozása a Texaid Kft.-nél egy főként női munkavállalók által végzett munkafolyamat. Ennek oka számomra valahol érthető, hisz a tapasztalat az, hogy a nőknek több érzékük van a divathoz, jobban követik azt, háziasszony létükre jobban tisztában vannak a különböző anyagfajtákkal, ruhadarabokkal. Másrésztől mégiscsak azt mondanám, hogy ez egy abszolút nem csak nők által végezhető munka, egy férfit is ugyanúgy meglehet tanítani a különböző fajtákra, illetve a minőségekre. A kutatási eredményeknek ez teljesen ellentmond, hisz annak eredménye szerint több a férfi mint a női munkavállaló a gyári munkahelyeken.

Toborzás terén, ha azt mondom, ez egy női munka, teljesen leszűkítem a munkára jelentkezők körét.

A Texaid Kft.-nél április hóval bezárólag **74** munkavállaló dolgozik. Ez a következőképpen oszlik meg: *13 fő férfi, illetve 61 fő nő*, százalékban kifejezve, 18% -ban férfi és 82%-ban női munkavállalókkal dolgozunk.

Az itt dolgozók korosztálya igencsak sokszínű és változatos, van aki 25 éve a cégnél van, van aki pályakezdő, sok gyermekes anyuka és így tovább. A generációkat tekintve tehát a baby boomer-től egészen az Y generációig női és férfi munkatárs egyaránt jelen van. A különböző generációk közötti eltérések sokszor a különböző személyiség típusok miatt is, mint például a „vagány”, a „pletykás” a „beszédes” vagy akár a „maximalista” könnyen egy belső feszültséghez vezet. (Kőműves, 2017)

Ezt a feszültséget tovább nehezíti az a szomorú tény, hogy a munkavállalók nagy része akármilyen okból kifolyólag is, de iskolázatlanok, ezáltal a konfliktuskezelési módszereik nyersnek mondhatóak. Törekedve arra, hogy minél jobb vezetővé váljak próbálom a munkaköri légkört minél pozitívabbá varázsolni, motiválni, ösztönözni a dolgozókat, legyen szó akár anyagi akár nem anyagi ösztönzésről. Anyagi ösztönzés a különböző juttatások, mint a SZÉP kártya, a vásárlási utalvány, a téli hónapokban a fűtési támogatás, jelenléti bónusz illetve a kedvezményes ruhavásárlási lehetőség is, mely utóbbi az ami észrevételem szerint a legnagyobb örömet okozza a kollégáknak. Mely juttatások hatékonyságának vonzereje egyezik a kutatás során kapott eredménnyel, miszerint igenis ösztönzően hat a munkavállalókra.

HR Controlling mutatót alkalmazva a **bérköltség és a bérjárulékok aránya** az összköltségen belül 2022-ben 21% volt. Személyi jellegű egyéb kifizetéseken belül a **béren felüli juttatások hányada** 1,5 %, míg a **bérköltséghányad** ebből adódóan 19%

Nem anyagi ösztönzés a minél igényesebb, tiszta munkahelyi körülmény biztosítása, nyáron a meleg miatti plusz szünetek beiktatása, a nyári leállás előtti nyársalós összejeövetel illetve az évzáró rendezvény is, de legfőképp a visszacsatolás legyen az pozitív és akár negatív is. Tanulmányaim során volt lehetőségem a pozitív és a negatív visszacsatolás módjáról is tapasztalatot szeretni, gondolok itt főként a visszacsatolás kommunikációjáról az adott munkavállalónak. Fontos viszont, hogy nem mindegy, hogyan fogalmazunk egy diplomás és egy 8 általánost végző egyénnel, az én esetemben törekszem a minél egyszerűbb, érthetőbb, hatásosabb, diplomatikusabb, megfogalmazásra, nem foglalom regénybe a mondanivalómat, igyekszem csak a lényeget elmondani.

A foglalkoztatás területén az ösztönzésre visszatérve, a legfontosabb és legmeghatározóbb mérőföldkőnek a teljesítménybér bevezetése mondható, melyet korábban már említettem. Kereskedelemmel foglalkozó céggént nem utolsó szempont a minél magasabb termelés elérése. Több termelés esetén, habár a bevétel nő, de ezzel szemben a személyi jellegű ráfordítások is nőni fognak, hisz több embert kell alkalmazni több termelés elérése érdekében. A teljesítménybérezés szintén a motiváció növelése érdekében lett bevezetve, illetve egy ún. win-win szituáció elérése a cél, hiszen ha a dolgozó többet termel többet is keres, a cég viszont több készárut tud értékesíteni, mely bevételt ismételten a dolgozókra fogja tudni fordítani.

Ismételt HR controlling mutatóval kifejezve a **bérszínvonal**, mely mutató alapján kiderül, hogy a nettó árbevétel mennyire fedezi a bért a Texaid Kft. esetében 16% közteher nélkül, mely gazdasági vezetőnkkel történt egyeztetésem után átlagosnak mondható, ugyanis emellett a kiadás mellett a bevételeinkből tudtuk a többi költségeinket is fedezni.

A munkaerőhiány évekkel ezelőtt kezdődő probléma, saját tapasztalatomat viszont 2021 februárjától kezdődően tudom átadni, amikor is a Texaid csapatának részévé váltam.

A termelésben részt vevők tehát egyszerű betanított munkások. Ez egy részről van akinek előny, hisz maga a munka nincs iskolai végzettséghez, jogosítványhoz, szakképesítéshez kötve, tehát lényegében bárki jelentkezhetne. Ettől függetlenül mégis az a konklúzió, hogy erre a munkakörre igencsak nehéz embert találni.

Azt, hogy hány hétig tart az adott munkakörben a sikeres toborzás és kiválasztás nehéz megválaszolni. A munkaerő toborzási folyamat a következőképpen zajlik.

Betanított munkára, tehát magára a válogatásra, vagy a géprongy feldolgozó részlegre az internetes állás hirdető portálokon meghirdetésre kerül a pozíció. A hirdetés bizonyos összeg befizetése után válik aktívvá. Ez minden bizonnyal a cégnek plusz költséggel jár. A tapasztalat az, hogy a jelentkezők nagy részének nem áll rendelkezésre internet elérhetőség, így a toborzásra más módszert is alkalmaznunk kell. Ilyen például az óriás molinók kihelyezése az üzem kerítésén, vagy a munkaügyi központnál bejelentett igényünk a munkavállalókra, mely díjtalan. Alkalmadtán, amikor a környéken munkaerőtoborzásra rendezvényt hoznak létre, azon részt veszünk, ha munkaerőt rögtön nem is szerzünk, legalább megismertetjük a céget az ott résztvevőkkel.

2022-ben a munkaerő toborzási költségek hányada is az 1%-ot érinti, ennek okát már ismertettem, miszerint a környéken élők internethez való hozzáférése igencsak korlátozott az anyagai problémákat tekintve.

Történjen a jelentkezés bármilyen formában, a standard folyamat az, hogy behívjuk a jelentkezőt egy személyes találkozásra is. A találkozó lehetőséget ad arra, hogy az adott ember meglássa, hogy miről is lenne szó, hogyan zajlanak a munkafolyamatok, elhangzik a pontos munkaköri specifikáció valamint ismertetve vannak a követelmények és az elvárások illetve a bérezés is, mely általában a legelső kérdés szokott lenni. Lehetőséget adunk kipróbálni a munkafolyamat leegyszerűsített változatát, mely egyben a jelentkezőnek is pontosabb képet ad a feladatokról, illetve a munkáltatónak is ad egy támpontot, hogy az adott egyén mennyire ismeri a divatot, az anyagfajtákat, mennyire lesz könnyen tanítható. Fontos információ például, hogy ha a jelentkezőt alkalmasnak véljük a pozícióra akkor 15 munkanapot alkalmi munkaviszonyban alkalmazzuk tehát próbanapokon teszteljük. Ennek oka, hogy elkerüljük a „felesleges” papír munkát. Ezalatt az idő alatt ugyanis a munkáltató részéről, tehát a mi részünkről látható lesz, hogy ráértett-e az adott egyén a lényegre, megértette-e az alap koncepciót, valamint a munkavállaló szempontjából is egy kedvelt opció, hisz ezalatt az idő alatt eldöntheti, hogy tényleg ez-e az amit elképzelt és szeretne csinálni hosszú távon.

A munkaidő, állandó délelőtti, 2x 30 perc szünettel, mely vitatott, hogy valóban rugalmasnak mondható-e. A kora reggeli kezdésnek vannak előnyei és hátrányai is, előnye, hogy a tapasztalat szerint a reggeli, délelőtti órákban a legaktívabb, legéberebb az ember ezáltal a teljesítménye is várhatóan magasabb, produktívabb. Hátrány viszont, hogy mivel a dolgozók meghatározó számban sokgyermekes szülők nehezen tudják a gyermek iskolába vitelét megoldani, így számukra ez a munkahely nem megfelelő, illetve negatív még az infrastruktúra szempontjából a közlekedés is a helyközi buszjáratokat illetőleg, melyet akutítások is bizonyítanak, miszerint ez egy fő oka a munkaerőhiánynak. A hátrányok kiküszöbölésére sok tervet készítettünk már, ilyen a későbbi munkakezdés is, ami a buszjáratok miatt továbbra sem megoldható, hisz a munkavállalók nagy rész nem helyi lakos, legtöbbük a telephely 30-40km-es vonzáskörzetben él. Ennek megoldását jelenleg 3 kisbusz és személyautók segítik, mely ingyenesen hozza és viszi is a munkavállalókat, a busz bérletet 100%-ban térítjük, illetve saját autóval való munkába járást is támogatjuk. A terveink között szerepel további kisbuszok vétele, a profilunkhoz híven, használt gépjármű

vásárlását részesítjük előnyben. Illetve terv az, hogy ennek a problémának a csökkentése, megoldása érdekében felvesszük a kapcsolatot a Volánbusz Zrt-vel és kérvényezzük a járatmódosítást, új járat indítását. Valamint árajánlatot fogunk kérni autóbusz bérlésre, amellyel a munkavállalók könnyedén eljuthatnak a munkahelyre nagyobb létszámban a problémás településekről, mint például Ózd, Tarnalelesz, Nagyvisnyó.

2022-ben a fluktuáció 13% volt, ami a tapasztalatok szerint, illetve a gazdasági vezetőnkkel történt egyeztetés alapján magas, átlagon felüli érték. Ennek lehetséges oka, hogy az egyének szociális, gazdasági vagy pénzügyi okok miatt lépnek tovább, ezáltal inkább preferálják az alkalmi munkaviszonyt, vagyis az egyszerűsített foglalkoztatást a teljes munkaviszonnyal szemben. Ezt alátámasztja az az adat, hogy a 2022-ben jelentkezett és kezdetben alkalmi munkaviszonyban foglalkoztatottak csupán 23%-a került teljes felvételre, 77%-a pedig a fentebb említett okokra hivatkozva nem vállalta hosszú távra a foglalkoztatást.

Az online hirdetésen kívül jellemző még a munkaerő kiválasztásra a volt kollégák újbóli alkalmazása is. Ők már rendelkeznek az alap tudással, így számukra a betanulási idő lerövidül, tudnak egyből a mennyiségre koncentrálni, amely nekik minden bizonnyal egy nagy előny, ugyanakkor kétségek között tart engem, mint munkáltatót, hisz a legjellemzőbb magatartás, hogy szó nélkül távoznak a cégtől, egyik napról a másikra nem jönnek dolgozni, munkaszerződés ide vagy oda. Erőszakkal nem jutunk sokra, gondolok itt arra, hogy kötelezően letöltetem a 30 nap felmondási időt, hisz azzal saját magamat is büntetem, a távozni akaró ember jellemzően már nem az elvárásnak megfelelően teljesít, csak túl akar lenni rajta.

Ilyen esetekben nem tudok megértő lenni, ugyanis én mindig hangoztatom, hogy számomra a legfontosabb a kommunikáció. Ha valakinek bármi gondja van, az ajtóm nyitva áll, rendelkezésre állok és arra ösztönzöm a kollégákat, hogy amit tudunk beszéljük meg, ezáltal támogatva a nyugodt munkakörnyezetet. Stressz alatt ugyanis nem úgy teljesítünk, ahogyan megszokhattuk saját magunktól, ha pedig romlik a teljesítmény az még nagyobb nyomást helyezhet ránk. A lényeg tehát, hogy ha valakinél a bér, a család vagy bármi más a probléma, ami miatt váltani szeretne és nem találunk megoldást ezek leküzdésére akkor a döntést a távozásról teljesen érthető. Azt viszont, ha valaki csak “ugródeszkának” vagy “ha nincs ló jó a szamár is” alapon jelentkezik azt nem tudom tolerálni, habár sajnos ez nehezen kiszűrhető az elején, mégsem leheletlen. Én mégis úgy gondolom, hogy a kommunikáció a kulcsa mindennek. Ezt hangsúlyozzuk a cégnél dolgozó közel 80 embernek, de sajnos még

mindig nem mindenkihez jut el. Hiszem viszont, hogy ami késik nem múlik és előbb utóbb, de mindenki megfogja érteni miért olyan fontos is a kommunikáció egymás között, nem csak a munkahelyen, hanem otthon, a családban de akár a barátok között is.

A munkaerő megtartása érdekében, és az esetleges burnout, magyarul kiégés elkerülése érdekében alkalmazzuk a belső átképzést. Adódik ugyanis, hogy egy adott ember, aki az adott részlegre kezdett betanulni nem tudta elsajátítani a kellő tudást, amit ő is érez ezért mégjobban rástresszel, nem fogja élvezni a munkába járást, csak muszájból fog jönni, mert „egyelőre nem talál mást”. Ennek elkerülése érdekében, lehetőséget adunk egy másik részleg megismerésére, hátha ott sikerélménnyel tudja zárni a napokat. A cél nem az, hogy ha valaki nem vált be egy helyen el is küldjem, hanem hogy megtaláljam a számára legmegfelelőbb helyet, ahol ki tud bontakozni, ahol szeret dolgozni.

A belső átképzés vagy továbbképzés egy nehéz dolog, hisz, ha valamit már megszokunk azon nehezen változtatunk. A belső átképzésnek viszont nem csak negatív ok lehet a kiváltója. Ennél az iparágnál minél több fajtát tud válogatni egy dolgozó annál értékesebbnek és pótolhatatlanabbnak számít.

A képzést tekintve, a **képzési költséghányad** 1%- ugyanis az ilyen jellegű betanítás nem feltétlenül igényel képzéssel járó kiadást, mint ahogyan említettem korábban az új dolgozók betanítása a minőségellenőrök által történik, akik továbbképzését a menedzsment belsőleg végzi.

Foglalkoztatás területén nem csak arra fontos figyelmet fordítani, hogy hogyan szerezzünk munkaerőt hanem arra is, hogy hogyan tartsuk meg a munkaerőt. Ahogy korábban említettem, sokszor előfordul, hogy valaki csak addig szeretne jönni ameddig nem talál egy számára jobb helyet. Véleményem szerint a *stabilitás* az egyik legfontosabb tényező, hiszen a munkavállaló célja jobb esetben az, hogy egy biztos lábakon álló, rendszeresen és pontosan fizető cégnél tudjon elhelyezkedni hosszútávra. Ami még jellemző tényező az a vezető személyisége, a munkahelyi légkör, a kiszámítható karrierpálya és a folyamatos visszajelzés. Szokták mondani, hogy “néma gyerekek anyja sem érti a szavát”, ezért is olyan fontos, hogy meglegyen az a bizonyos kommunikáció a két fél között. Ha a munkavállalónak ért valamit, esetleg elbizonytalanodott szól a felettesének és megkérdezi, tisztázza a helyzetet. Ez a munkavállaló érdeklődését mutatja visszajelzésként a munkáltató felé, hiszen inkább kérdez, hogy megértse, mintsem hogy olyan minőségbe sorolja az adott darabot ahová az nem illik bele, mert vagy túl jó, vagy éppenséggel túl rossz. Munkáltató szempontjából is

fontos a feedback. Ennek megoldására, továbbfejlesztésére egy szakember segítségével negyedévente, félévente egy elégedettségi kérdőívet fogunk összeállítani, mely kitöltésével a munkavállalók elmondhatják véleményüket, tapasztalatikat, javasolataikat. Véleményem szerint, már maga a tudat, hogy értékelve van a véleményük, nyitottak vagyunk az újításra pozitívan fog hatni rájuk ezáltal törekedve a munkakörnyezet még vonzóbbá tételére, a munkavállalók hajlandóságát növelve a hosszú távú munkára nézve.

Véleményem szerint, nem lehet elsőre megállapítani, hogy aki az interjún megfelelt, megfog-e felelni a továbbiakban is, viszont azt is gondolom, hogy fejlődésre és tanulásra mindig kell lehetőséget adni ha van akarat.

Összefoglalva tehát, a legfontosabb akciók a foglalkoztatás területén a munkaerő megtartására való fókusz az említett módszerekkel, a kutatási eredmények vizsgálata a cégre vetítve, melyből egyértelműen kiderül, hogy a munkaidő a munkaerőhiányban igenis nagy szerepet játszik.

7. Összefoglalás

Összefoglalásként elmondható, hogy a vizsgált témakör, a munkaerőhiány egy igencsak aktualitást élvez. Kitérve a nemek és a generációk közötti különbségekre érdekes eredményeket kaphatunk a szakirodalmi áttekintés illetve a kutatási eredmények szemléltetése során. A robotizáció és digitalizáció helyzete a kutatás alapján 5-10 év múlva fog veszélyt jelenteni, mely veszély egyes munkakörök megszűnésével is járhat, teljesen viszont nem váltja ki. Pozitív, hogy a konklúzió az, hogy a jelenlegi helyzettel ellentétben, miszerint több a férfi munkavállaló az gyári munkahelyeken, ez a jövőben a nők irányába változóan nőni látszódik. A szakirodalmi kutatás számos része elemzi miért is érdemes a nőket is bevonni az ilyen típusú munkahelyekre és miért kerülendő azok esetleges diszkriminációja. A generációk közötti különbségeket tekintve megismerve azok különbözőségét és hasonlóságát tisztább képet kaphattunk arról, hogy mi lehet befolyásoló tényező a generációk közötti együttműködésben. A beillesztési tervekkel kapcsolatban elmondható, hogy a van igény, mely igény várhatóan pozitívan befolyásolná a munkaerőhiányt, melyel az új munkaerő hatékony, gyorsabb, biztosabb integrálása válna lehetővé. A kutatás arra is rámutatott, hogy a beillesztési tervet nem csupán az új, hanem a régi munkavállalók között is szükséges lenne alkalmazni, mely az elégedettségre valamint a teljesítményre is hatással lehet.

A vizsgált hipotéziseket ismertetve, az első hipotézis mely szerint a gyári munkahelyeken több a férfi mint a női dolgozó alátámasztásra került, ezzel szemben a saját tapasztalatom ellent mond. Láthatjuk tehát, hogy a gyári munkahelyek nem feltétlenül csak férfiaknak szóló munkakör.

A második hipotézis arra kereste a választ, hogy a munkaerőhiány vezető oka valóban az-e, hogy a cég nem tud rugalmasan alkalmazkodni a munkavállalói igényekhez, konkrétan a jutalmazási rendszerhez. A kutatás és a saját tapasztalatom alapján is a hipotézis cáfolásra került, ugyanis a munkaidő, az infrastruktúra az ami nagyobb mértékben befolyásolja a munkaerőhiányt. A túl alacsony bérek is szerepet játszanak, viszont az is kiderült, hogy a béren kívüli juttatásoknak megtartó, csábító ereje van.

A harmadik hipotézis szerint a gyári dolgozók körében a generációk közötti együttműködés nem jelent kihívást, mely hipotézis szintén cáfolandó. Írásom alapján a saját tapasztalatom alapján a

különböző generációk nem, vagy csak nehezen tudnak egymással hatékonyan együtt dolgozni a különböző értékrendek, személyiségbeli eltérések miatt.

Végül, de nem utolsó sorban a negyedik hipotézis szerint, a munkaerőhiánymegoldásához egy lehetséges megoldás, ha új munkavállaló belépésekor előre meghatározott beillesztési tervet alkalmazunk annak érdekében, hogy az új munkavállalók hatékonyan integrálódhassanak a meglévő munkakörnyezetbe és kultúrába. A kutatás alátámasztja a hipotézist, miszerint a beillesztési terv igenis hatékonyan hat az integrálásra, mely személyes esettanulmányom alapján is alátámasztható, habár még fejlesztésre szoruló tényező.

Esettanulmányon keresztül, személyes tapasztalatimat ismertetve és összevetve a kutatási eredményekkel, megannyi gondolatot indított el bennem, melyhez a közeli jövőben meg is kezdem a további lépéseket.

Javaslatok a jövőre nézve, illetve a mihamarabbi helyzet változtatása érdekében a tiszta, nyílt kommunikáció a bérezést illetőleg, valamint a munkafolyamatokat illetőleg is, ezáltal egy közvetlenebb kapcsolat alakulhat ki. Javasolt még az integráció, beilleszkedés bevezetésére, megkönnyítésére különböző tréningek, work-shopok megszervezése mely javíthatja a közérzetet, valamintna teljesítményt is. Személyes javaslatom minden esetben a már oly sokat említett kommunikáció, mely mindennek az alapja. Ezt az üzenetet szeretném hallgatótársaimnak, barátáimnak, ismerőseimnek is továbbadni, annak reményében, hogy saját maguk is egy pozitív munkakörnyezetben élhessék mindennapjaikat.

Ábrajegyzék

1. ábra A válaszadók nem szerinti eloszlása (saját szerkesztés)	30
2. ábra A válaszadók kor szerinti megoszlása (saját szerkesztés).....	30
3. ábra A kitöltők lakóhely szerinti megoszlása (saját szerkesztés)	31
4. ábra A válaszadók beosztás szerinti megoszlása (saját szerkesztés)	32
5. ábra A válaszadók gyári tapasztalat szerinti megoszlása (saját szerkesztés).....	32
6. ábra Munkaerő felhasználási hatékonyságának vélemény eredményei (saját szerkesztés)	33
7. ábra A gyári munkaerőhiányhoz leginkább hozzájáruló tényezők (saját szerkesztés)	34
8. ábra A rugalmas munkakörülmények és a juttatások, mint például a távoli munkavégzés és a jutalmazási rendszer, vonzóbbá tehetik a munkahelyet a lehetséges munkavállalók számára? (saját szerkesztés)	35
9. ábra A juttatások hatékonyságának és vonzerejének hatása a gyári munkaerőmegtartásra (saját szerkesztés)	35
10. ábra A robotizáció veszélyérzetének felmérési eredménye (saját szerkesztés)	36
11. ábra A digitalizáció követelményformálási eredménye a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés).....	37
12. ábra Más kvalifikációk szükségessége a digitalizáció miatt a gyári munkahelyeken (saját szerkesztés)	38
13. ábra A válaszadók szerinti nem megoszlás a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés)	39
14. ábra Bérézés azonossága a gyári dolgozók között (saját szerkesztés).....	39
15. ábra Női munkaerő gyári foglalkoztatottságának várható emelkedése (saját szerkesztés)	40
16. ábra Kvótarendszer bevezetésének szükségessége a női munkavállalók gyári jelentétének növelése érdekében (saját szerkesztés)	40
17. ábra Generációs különbségek nehezítő körülményként való értékelése a gyári dolgozók körében (saját szerkesztés)	41
18. ábra Értékrend és személyiség különbség hatása a generációk között a gyári munkahelyeken (saját szerkesztés)	41
19. ábra A generációk közötti különbségek problémaindikáló hatása a visszacsatolások és elvárások terén (saját szerkesztés).....	42

20. ábra A hatékony beillesztési terv kialakításának fontossága a gyári munkakörnyezetben (saját szerkesztés)	43
21. ábra A munkavállalók hatékony integrálásának javító hatása a meglévő munkavállalók teljesítményére és elégedettségére (saját szerkesztés).....	43
22. ábra A beillesztési terv hatékonyságának függése a vállalati kultúrától (saját szerkesztés).....	44

Irodalomjegyzék

- Baek, P., & Bramwell, S. (2016). *How do you Measure the Impact of Effective Onboarding Practices?* Forrás: Cornell University website:
<https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/74429>
- Bauer, T. N. (É.n.). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. Forrás: Shrm website: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bloom, D. E. (2020). *Population 2020*. Forrás: IMF website:
<https://www.imf.org/en/Publications/fandd/issues/2020/03/changing-demographics-and-economic-growth-bloom>
- Botros, A. (2022). *The world's baby shortfall is so bad that the labor shortage will last for years, major employment firms predict*. Forrás: Fortune website: :
<https://fortune.com/2022/11/17/declining-birth-rate-labor-shortage-workforce-population-glassdoor-indeed-report/>
- Cebollero, C. (2022). *How Leadership Has Changed Over Generations*. Forrás: Forbes website: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2022/03/14/how-leadership-has-changed-over-generations/?sh=5c094207f4e5>
- Chen, C., Huang, J., Obeid, M., & Zucker, J. (2022). *Supporting employees in the work-life balancing act*. Forrás: mckinsey website: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/supporting-employees-in-the-work-life-balancing-act>
- Collins. (É.n.). *Definition of 'labour shortage'*. Forrás: Collins website:
<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/labour-shortage>
- Európai Bizottság . (1999). *Migration and Home Affairs*. Európai Unió: Európai Bizottság.
- Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. (2011). *Workplace Violence and Harassment: a European Picture*. Forrás: Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség:
<https://osha.europa.eu/hu/publications/workplace-violence-and-harassment-european-picture>

- Eurostat. (É.n.). *Gender statistics*. Forrás: Eurostat website:
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Gender_statistics
- Forbes Human Resources Council. (2021). *Seven Ways To Integrate New Hires And Make Them Feel Welcome From The First Day*. Forrás: Forbes website:
<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2017/09/21/seven-ways-to-integrate-new-hires-and-make-them-feel-welcome-from-the-first-day/?sh=ad4b40340f64>
- Gibson, J. W., Greenwood, R. A., & Murphy, E. F. (2009). Generational Differences In The Workplace: Personal Values, Behaviors, And Popular Beliefs. *Journals Diversity Management*.
- Holtz-Eakin, D., & Lee, T. (2019). *Projecting Future Skill Shortages Through 2029*. Forrás: American Action website:
<https://www.americanactionforum.org/research/projecting-future-skill-shortages-through-2029/>
- Jacob M. (2023). *9+ Alarming Sexual Harassment in the Workplace Statistics [2023 Update]*. Forrás: Bussinesdit website: <https://www.businessdit.com/sexual-harassment-statistics-in-the-workplace/>
- Kardos, K. (2022). *Hiány a munkaerőpiacon*. Forrás: Info jegyzet website:
https://www.parlament.hu/documents/10181/63291245/Infojegyzet_2022_3_hiany_a_munkaeropiacon.pdf/c3f56c74-f5af-eee3-21ba-93a4a3d35fb8?t=1653476056305
- Karoliny M., P. J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Keller, S. (2017). *Attracting and retaining the right talent*. Forrás: McKinsey website:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>
- Kőműves Z.S. (2017) *Jó vezetőket keresünk, avagy a vezetés lényegi kérdései*. Kaposvár: Somogyi Műszaki, Természettudományi és Közgazdasági Szakemberek Egyesülete, 22p.
- Laughlin, L., & Christnacht, C. (2017). *Women in Manufacturing*. Forrás: Census website:
<https://www.census.gov/newsroom/blogs/random-samplings/2017/10/women-manufacturing.html>

- Liberty Mutual Insurance. (2022). *Labor shortage in manufacturing: causes, risks, and solutions*. Forrás: Liberty Mutual Insurance website:
<https://business.libertymutual.com/insights/labor-shortage-in-manufacturing-causes-risks-and-solutions/>
- Lyons, S., & Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 139-157.
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 10-16.
 Forrás: Uni Corvinus website: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3083/1/VT_2017n10p10.pdf
- Nagy, A. (2023). *A munkaerőhiány hatásai egy növekvő vállalatra*. Forrás: LinkedIn website: <https://www.linkedin.com/pulse/munkaer%C5%91hi%C3%A1ny-hat%C3%A1sai-egy-n%C3%B6vekv%C5%91-v%C3%A1llalatra-andr%C3%A1s-nagy>
- Pettinger, T. (2021). *Effect of Labour Shortages*. Forrás: Economics Help website:
<https://www.economicshelp.org/blog/25536/labour-markets/labour-shortages/>
- Pike, K. L. (2014). *New Employee Onboarding Programs and Person-Organization Fit: An Examination of Socialization Tactics*. Forrás: Rhode Island University website:
https://digitalcommons.uri.edu/lrc_paper_series/24/
- Premier BPO. (É.n.). *4 Main Causes of The Labor Shortage*. Forrás: Premier BPO website:
<https://www.premierbpo.com/blog/4-main-causes-of-the-labor-shortage/>
- Randstad. (2019). *generációs különbségek: tippek a konfliktusmentes munkahelyi együttműködéshez*. Forrás: Randstad website:
<https://www.randstad.hu/allaskeresoknek/karrier-tippek/karrier/generacios-kulonbsegek-tippek-a-konfliktusmentes-munkahelyi-egyuttmukodeshez/>
- Randstad. (2022). *why is there a labor shortage in manufacturing?* Forrás: Randstad website: <https://www.randstad.com/workforce-insights/talent-acquisition/why-there-a-labor-shortage-manufacturing/>

- Roßnagel, C. S. (2017). *Work Motivation and Aging*. Forrás: ResearchGate website:
https://www.researchgate.net/publication/313141250_Work_Motivation_and_Aging
- Salahuddin, M. M. (2011). *Generational Differences Impact On Leadership Style And Organizational Success*. Forrás: ResearchGate website:
https://www.researchgate.net/publication/265237327_Generational_Differences_Impact_On_Leadership_Style_And_Organizational_Success
- Shortlister. (É.n.). *The Labor Shortage Problem*. Forrás: Shortlister website:
<https://www.myshortlister.com/insights/the-labor-shortage-problem>
- Smet, A. D., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M., & Talloen, J. (2021). *The Great Attrition: Facing the labor shortage conundrum*. Forrás: McKinsey website:
<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-great-attrition-facing-the-labor-shortage-conundrum>
- Wolf, M. (2021). *The global labor shortage*. Forrás: Deloitte website:
<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/economy/global-labor-shortage.html>
- Wolf, Z. B. (2021). *Here's the truth about the labor shortage*. Forrás: CNN website:
<https://edition.cnn.com/2021/05/22/politics/what-matters-labor-shortage/index.html>

Függelékek

1.sz. Konzultációs Nyilatkozat

2.sz. Hallgatói Nyilatkozat

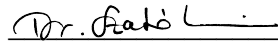
KONZULTÁCIÓS NYILATKOZAT

Goller Glória Viktória (hallgató Neptun azonosítója: O3OCOS) 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 védeésre javaslom / nem javaslom².

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*³

Kelt: Gödöllő, 2023.05.08.


Belső konzulens
Dr. Szabó Katalin

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő aláhúzendó.

³ A megfelelő aláhúzendó.

NYILATKOZAT

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

A hallgató neve: GOLLER GHÓRIA VIKTÓRIA
A Hallgató Neptun kódja: 030005
A dolgozat címe: Munkaerőhiány okai a gyári dolgozók körében
A megjelenés éve: 2023
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 állítottam, tudomásul veszem, hogy a Záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

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

Kelt: 2023 év maius hó 9 nap


Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.