

DIPLOMADOLGOZAT

HORVÁTH VALÉRIA
Vezetés-szervezés MSc

Kaposvár
2023



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Kaposvári Campus
Vezetés és szervezés MSc Szak

MUNKAHELY MEGTARTÁS A KÜLÖNBÖZŐ
MUNKAADÓI TÍPUSOKNÁL

Belső konzulens: **Dr. Szabó-Szentgróti**
Gábor
egyetemi docens

Készítette: **Horváth Valéria**
QQ9AH4
levelező tagozat

Intézet/Tanszék: Agrár- és
Élelmiszergazdasági
Intézet
/Agrármenedzsment és
Vezetéstudományi
tanszék

Kaposvár

TARTALOMJEGYZÉK

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | BEVEZETÉS ÉS CÉLKÍTŰZÉSEK | 2 |
| 1.1 | <i>Témaválasztás indoklása</i> | 3 |
| 1.2 | <i>Kutatás célja</i> | 4 |
| 2 | SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS..... | 5 |
| 2.1 | <i>Munkaerőpiac áttekintése</i> | 5 |
| 2.2 | <i>Jogi háttér</i> | 8 |
| 2.2.1 | <i>Munka törvénykönyve.....</i> | 9 |
| 2.2.2 | <i>Közsféra törvényei</i> | 10 |
| 2.2.3 | <i>A törvények összehasonlítása</i> | 11 |
| 2.3 | <i>„Igények és lehetőségek”</i> | 11 |
| 2.4 | <i>Munkaerőmegtartás helyzete a különböző szférákba</i> | 13 |
| 2.4.1 | <i>Közsféra</i> | 14 |
| 2.4.2 | <i>Versenyszféra</i> | 15 |
| 2.5 | <i>Munkahelyi kiegészés, mint a munkaváltás egyik oka</i> | 17 |
| 3 | ALKALMAZOTT MÓDSZEREK (ANYAG ÉS MÓDSZERTAN)..... | 21 |
| 3.1 | <i>Kutatás bevezetés</i> | 21 |
| 3.2 | <i>Az információ gyűjtés megszervezése</i> | 21 |
| 3.3 | <i>A vizsgált minta összetétele</i> | 22 |
| 4 | EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK..... | 24 |
| 5 | KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK..... | 34 |
| 6 | ÖSSZEFOGLALÁS | 36 |
| 7 | IRODALOMJEGYZÉK..... | 37 |
| 8 | ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE..... | 41 |
| 9 | MELLÉKLETEK..... | 42 |
| | MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT | 44 |
| | MUNKAHELYRE VONATKOZÓ HÁTTÉRADATOK..... | 47 |
| | ELKÖTELEZŐDÉS ÁLTALÁBAN EGY MUNKAHELYÉRT | 48 |
| | ELKÖTELEZETTSÉG JELENLEGI MUNKAHELY IRÁNT | 49 |
| | MUNKAHELYRE VONATKOZÓ HÁTTÉRADATOK..... | 49 |
| | KILÉPÉSI SZÁNDÉK..... | 50 |
| 10 | NYILATKOZATOK..... | 53 |

1 BEVEZETÉS ÉS CÉLKÍTŰZÉSEK

*„Minden munkaadónak az legyen a becsvágya,
hogy nagyobb munkabéretet fizethessen, mint konkurensei.
A munkát vállalónak pedig az legyen a törekvése,
hogy ezt a becsvágyat támogassa.”*

Henry Ford

Közösség, az ember a születésétől fogva közösségben él. Majd amint betöltjük azt a kort, akkor újabb és újabb közösségekhez csatlakozunk. Bölcsőde, óvoda, általános iskola, majd a közép- és felsőfokú intézmények és végül eljutunk, ahhoz a közösséghez, aminek életünk nagy részét szenteljük. És ez nem más, mint a munka. Ha számszakilag kiszámoljuk, 2023-ban 251 munkanap van. Ha egy alap szabadsággal számoljunk, akkor 25 nappal dolgozunk kevesebbet, de így is az év 85%-át munkával töltjük. A maradék 15%-ba bele kell sűríteni a családot, kikapcsolódást és az énidőt is. Ezért fontos, hogy olyan munkát és olyan munkahelyet találjunk, ahol jól érezzük magunkat, megbecsülnek és ez a javadalmazásban is látszik. Ha megvan ez a munkahely, akkor fontos, hogy a munkáltató lássa az értékeinket és nagy hangsúlyt fektessen arra, hogy a dolgozó fejébe még csak meg se forduljon az a gondolat, hogy elmegy máshová dolgozni.

Napjainkban, ezért egyre komolyabb kihívást jelent a szervezetek számára a megfelelően képzett munkaerő megszerzése és megtartása. Ez annak köszönhető, hogy az elvándorlás és a társadalom öregedésének következtében csökken a munkaerő állomány. A szervezetek munkaerő igénye egyre nehezebben elégíthető ki, és ebből adódóan a munkavállalók megszerzéséért folytatott verseny is egyre nagyobb. A versenyt tovább erősíti a felgyorsult technológiai fejlődés, amely elengedhetlenné teszi a megfelelő tudással rendelkező munkaerő felvételét, aki működtetni tudja a legkorszerűbb eszközöket. De nem csak az a fontos, hogy a cégek megtalálják és felvegyék a jól képzett munkavállalókat, hanem utána meg is kell tudni tartani ezeket az embereket. Ehhez meg kell vizsgálni, hogy a munkavállalók számára melyek azok a tényezők, amelyek meghatározzák az elégedettségüket és a munkahelyük iránti elkötelezettséget. Ez azért is fontos, mert a munkaerő-hiány miatt a munkavállalók ma már válogathatnak a szervezetek között, így könnyebben állhatnak tovább, amennyiben a munkáltató nem felel meg az elvárásaiknak. A munkáltatónak még egy fontos dolga van, hogy a munkahelyi jólét intézményét megvalósítsa és figyeljen a dolgozó lelki-fizikai folyamataira, mivel lassan már népbetegség a munkahelyi kiégés.

A téma azért érdekes kutatási szempont, mert segítséget nyújthat a cégeknek, hogy dolgozói számára mi a fontos, és hogy min kellene változtatni ahhoz, hogy a cég vonzóbb legyen a munkaerő számára.

1.1 Témaválasztás indoklása

Záródolgozatom témájaként olyan témakört választottam, amely minden munkaerőpiaci szereplő számára fontos terület. Napjainkban a versenyképesség megőrzésének érdekében a gazdálkodó szervezeteknek kiemelt figyelmet kell fordítania az emberi erőforrásra, illetve a közsférában is jelentős változások mentek végben ezen a területen, hogy hatékonyan tudják az ügyfeleket „kiszolgálni”. Egy vállalat, egy államigazgatási szerv sikeressége nem feltétlenül kizárólag a műszaki fejlettségén múlik, hanem arra nagyon nagy hatása van a szervezetben dolgozó munkavállalók minőségének is. Nem elég megtalálni a megfelelő kvalitású dolgozókat, azokat meg is kell tartani. Ezen átfogó terület irányítása az emberi erőforrás menedzsment feladata.

A mesterképzés megkezdésekor a tantárgyakat áttekintve nagy örömmel töltött el, hogy az emberi erőforráshoz és a munkaerőpiachoz kapcsolódó órák nagy mennyisége, mivel diplomadolgozatomat a munkaerővel kapcsolatos témában szerettem volna a megírni. Tényleg olyan nehéz a megfelelő munkaerőt felvenni, mint ahogy azt a HR-es kollégák mondják? A szabad vagy az éppen váltani akaró munkavállalók pedig ennyire nehezen találnak munkát? Ha a foglalkoztató rendelkezik jó munkaerővel, akkor miért nem cél az, hogy meg is tartsák őket? Több tantárgy hallgatáskor felmerültek ezek a kérdések és ez foglalkoztat leginkább engem is, ezért választottam ezt a témát.

De miért is foglalkoztat ez a kérdés? 2015. július óta a közsférában dolgozom, mint elszámolás ellenőrzési referens. Az osztály akkor alakult meg 11 referenssel és egy osztályvezetővel. Azóta az akkor velem együtt érkező kollégák 90%-a már más munkahelyen dolgozik és az később felvett kollégák is 2-3 évnél tovább nem maradnak.

Azt tapasztalom, hogy a közsférában nincs lehetőség vagy nagyon minimális, amivel a munkaerőt meg tudnák tartani. Diplomamunkámban meg szeretném vizsgálni a munkavállalók igényeit a munkáltatóval és a munkával szemben, illetve a különböző munkaadó típusoknál azokat a lehetőségeket, amikkel élni tudnak, hogy a megfelelő munkaerőt meg tudják tartani.

Számomra azért is érdekes ez a téma, mert saját magamból kiindulva tudom, hogy a fizetés nem mindig elsődleges szempont egy munkahely kiválasztásánál vagy a munkahellyel való elégedettségénél, hanem számos más tényező is befolyásolja az elégedettséget. Kutatásom

célja, hogy megvizsgáljam a munkavállalók számára fontos tényezőket, amelyek meghatározzák a munkahelyválasztásukat és a munkahelyen maradásukat.

1.2 Kutatás célja

Dolgozatomban a munkavállalói jólét és a munkaerő-megtartással kapcsolatosan végeztem kutatásokat. Kutatásom elsődleges célja az, hogy a különböző munkavállalóknál milyen szempontokat tartanak fontosnak a munkavállalók és esetleges munkahelyváltásnál milyen tényezők befolyásolják a döntésüket vagy mi alapján döntenek, hogy maradnak, illetve van-e összefüggés a munkahelyi kiégés és a munkahely elhagyás vagy váltás között. A szakirodalmi áttekintés és a kérdőív kitöltése és elemzése után a lenti kérdésekre keresem a válaszokat:

- 1. A munkahely szervezeti formája mennyire befolyásolja a munkahelyen maradást?*
- 2. Mennyire függ a munkahely megtartásánál a szervezet nagysága?*
- 3. Ha a munkavállalónak már vagy 1, 2, 3 vagy több gyereke, akkor az a tény mennyire befolyásolja a munkahelyi döntéséit?*

2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

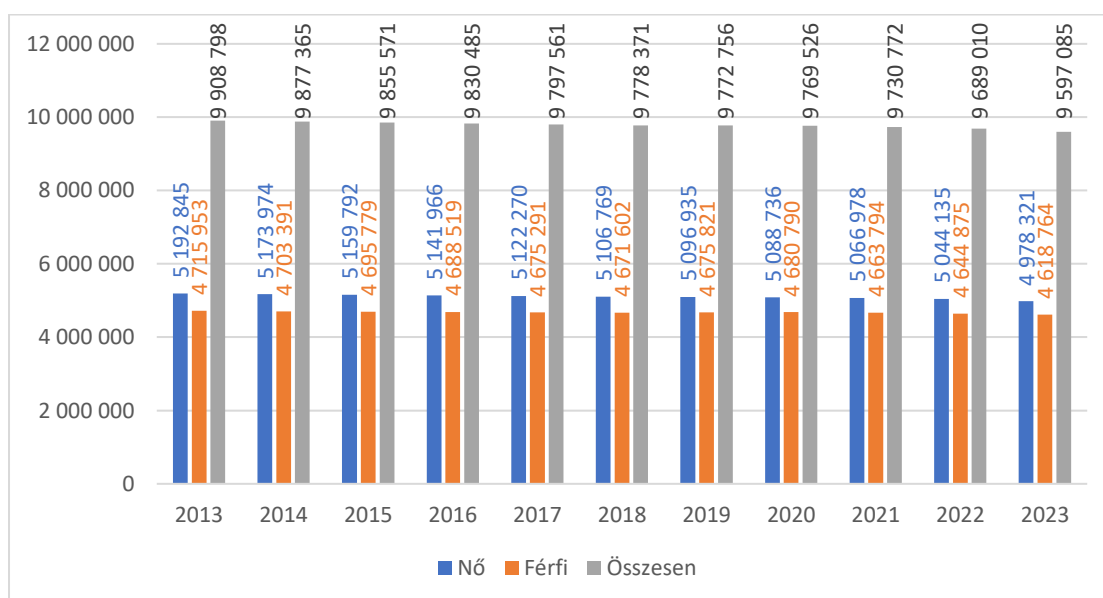
2.1 Munkaerőpiac áttekintése

A világon, a munkaerő piacon különböző irányzatok figyelhetők meg az elmúlt évtizedekben. Megfigyelhető volt, hogy a 2000-es évről a 2017-es évre 1 milliárd fővel emelkedett a foglalkoztatottak száma, de a 2007-2010-es pénzügyi válság magával hozta a munkanélküliség emelkedését is. A technológiai fejlődés is átrendezi a foglalkoztatást, mivel az új technológiák bevezetése magával vonja az egyes munkahelyek megszűnését, de pozitív hatással lehet a szakképzett munkaerő igényre is (Antalik , Csapó, Karácsony, Kovács , & Poór , 2020).

A munkaerő kínálatot a demográfia, a munkaerőforrás nagysága, a munkavállalói hajlandóság és az aktív népesség befolyásolja. Aktív állománynak tekintjük a foglalkoztatottakat és a munkanélkülieket (Fényes & Mohácsi , 2019).

Ha Magyarország demográfiájának alakulását megvizsgáljuk, észrevehető, hogy a népesség létszáma évről-évre csökken és a nő-férfi lakosság aránya is jelentősen változik (1. ábra). A női lakosok létszáma évről-évre nő, míg a férfiak csökken (1. sz. melléklet). A munkaképes korúak aránya csökken, miközben az eltartottak száma növekszik (2. sz. melléklet). Az elkövetkező évtizedekben az időskorúak teljes népességhez viszonyított aránya jelentősen nőni fog, ami a munkaképes korúak számára növekvő terhet jelent, mivel nekik kell előteremteni a szociális szolgáltatások költségeinek fedezetét is (Nagy, 2020).

1. ábra Népesség alakulása

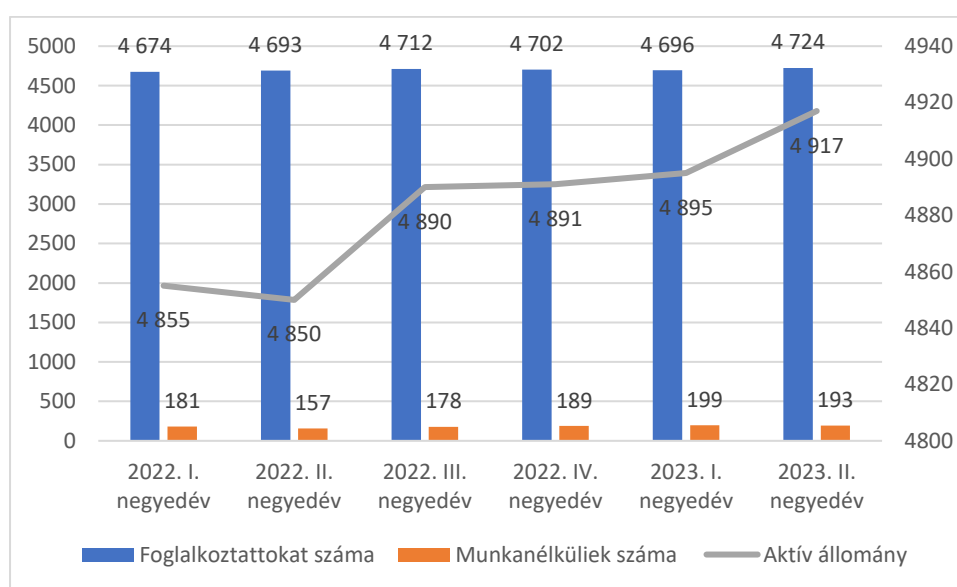


Forrás: saját szerkesztés a <https://statinfo.ksh.hu/> alapján

Ahhoz, hogy a demográfia helyzete és a hozzá kapcsolódó mutatószámok javuljanak, szükséges lenne elérni a 2,1 %-os termelékenységi rátát és ezt fent is kellene tudni tartani. Ha a népesség minden évben 2 000 fővel növekedne a megelőző évhez képest, akkor 2030-ra demográfiai fordulat következne be.

Jelenleg hazánkban a munkaerőforrás nagysága tekintve a KSH oldalon 2021. évi adat érhető el, amely szerint a gazdaságilag aktív állomány 4 728 ezer fő volt. ebből 4 535 ezer fő volt foglalkoztatva és 193 ezer munkanélkülit tartottak számon (a 15-64 éves népesség gazdasági aktivitása), de más lekérdezések adataiból le tudjuk képezni a tavalyi és a jelenlegi helyzetet is. Látható, hogy mind a foglalkoztatottak és a munkanélküliek létszámában jelentős csökkenés és növekedés nem tapasztalható (2. ábra).

2. ábra: Gazdaságilag aktív állomány alakulása



Forrás: saját szerkesztés a <https://statinfo.ksh.hu/> alapján

A statisztikai adatok alapján, ha a 2023. éves adatok vesszük figyelembe, akkor megállapítható, hogy a foglalkoztatást tekintve a létszám több mint 34%-át az érettségivel rendelkező személyek teszik ki, őket követik a felsőfokú végzettségűek. Ebből adódóan következik, hogy a munkanélküliek nagy részét az alapkörű iskolát elvégző személyek adják. Ha a lakóhely régiója szerint vizsgáljuk a két adatot, megállapítható, hogy Budapest veszi fel a legtöbb munkaerőt és Észak-Alföld alkalmazza a legkevesebbet (Központi Statisztikai Hivatal, Központi Statisztikai Hivatal, 2023).

Az elmúlt 5 év történései megtépázták a munkaerő piacot is. A 2020. évben COVID-19 járvány első hullámának hatására erőteljes létszámleépítés következett be. Magyarország kormánya támogatásokat vezetett be, ami a gazdaságvédelem 5 fő területét érintette. Ezek a

munkahelymegtartás, munkahelyteremtés, ágazati támogatás, vállalkozásfinanszírozás, valamint a család- és nyugdíjasvédelem. A járvány második hulláma nem hozta magával a magas számú további elbocsátásokat, sőt a vállalkozások minimális százalékánál létszámbővítés történt (Kömüves, Szabó, Szabó-Szentgróti, & Hollósy-Vadász, 2022).

A munkaerőpiacot befolyásoló másik tényező a technikai fejlődés. Az egyre fejlődő világ magával hozza az informatikai, a mesterséges intelligencia és robottechnológia előrehaladását is. Ez sajnos magával hozza azt a tényt is, hogy a személyes munkaerő kiváltásra kerül. Az automatizálás a fizikai munkaerőt váltotta ki, mivel rutinszerű feladatokat tud ellátni, de ezekhez a rendszerekhez is szükséges olyan szakember, aki ezeket megfelelően tudja kezelni, ezért szükséges a dolgozók továbbképzése. A mesterséges intelligencia fejlődésével előfordulhatnak olyan esetek is, ahol a program már saját magát tanítja, így a szellemi munkavállalókra sem lenne majd szükség. Természetesen ez a nézet még nagyon futurisztikus, de a fejlődés nem áll meg. Az prognózisok szerint az automatizálás hatása nagyon változó. A fizikai munkásokkal előbb fog megtelni a munkaerőpiac, mint a szellemi dolgozókkal. Az életkort tekintve a 25 évnél fiatalabb és az 54 évnél idősebb munkavállalók érzik veszélybe magukat és a nemet tekintve a nők helyzete kérdéses. Ha megvizsgáljuk a munkafolyamatokat, akkor ezeknek felét automatizálni lehetne. 2030-ra a munkára fordított idő 30%-a kerülhetne ebbe a folyamatba. Természetesen vannak olyan tevékenységek, mint az egészségügy, szociális munkás, pedagógus, ahol ez a folyamat nehezen kivitelezhető. (Jakab, Rácz, & Berényi, Az automatizálás munkaerőpiaci és munkajogi hatásai, 2020)

Jelenleg Magyarország munkaerőpiac helyzetét tekintve az előző év adott időszakát figyelembe véve (2022.I. negyedév) az üres álláshelyek és az inaktívok száma csökkent, míg a foglalkoztatottak száma kis mértékben és a munkanélküliek száma 4,1 %-kal nőtt. A létszámnövekedés a szolgáltatások, vendéglátás területen volt jelentős, a közigazgatásban csökkenés tapasztalható. A munkaerőtartalék az üres álláshelyekhez viszonyítva nőtt, de a munkáltatói oldal igényeinek a szabad munkavállalók nem tudnak megfelelni. A szabad álláshelyek betöltéséhez felsőfokú végzettséggel rendelkező alkalmazottakra lenne szükség, de a munkavállalók szabad mozgásának köszönhetően a külföldön dolgozók száma egyre nő. A béreket tekintve, a statisztika alapján növekedés tapasztalható, amelybe a minimálbér növekedése, a közfoglalkoztatottak béremelése, a 25 év alattiak SZJA kedvezménye is jelentős szerepet játszott. A legjelentősebb bérnövekedés az ipart területén valósult meg, a közigazgatás területén a jövedelmek csökkentek. Az Európai Uniót vizsgálva megállapítható, hogy Magyarország foglalkoztatási rátája alapján a tagállamok felső harmadában helyezkedünk el. (Központi Statisztikai Hivatal, Központi Statisztikai Hivatal / Kiadványok, 2023)

Magyarország az Európai Unió támogatási rendszerével munkahelyeket teremt és munkahelyeket véd meg, illetve fejleszti azokat. A munkaadókat a 2007-es évtől több programmal segítette a magyar állam:

- a 2007-2010-es időszakban a Gazdaságfejlesztési, Regionális és Társadalmi megújulás Operatív programmal,
- a 2010-2013-as ciklusban a Foglalkoztatási és Vállalkozásfejlesztési Programmal,
- a 2014-2020-as időszakban az Emberi erőforrás és fejlesztés, a Gazdaságfejlesztési és Innovációs, a Közigazgatás- és Közszolgáltatás fejlesztése, Terület- és Településfejlesztés, Vidékfejlesztés Operatív Programmal,
- a 2021-2027-es ciklusban pedig Emberi erőforrás fejlesztés, Gazdaságfejlesztési és Innovációs, valamint a Terület-és Településfejlesztési Operatív Program Pluszsal segítik a versenyszférában és a közsférában a munkaadókat.
- A TOP pályázati kiírásban megyei szinten kiírása és megvalósításra kerültek (vagy még folyamatban van) a Megyei szintű foglalkoztatási megállapodások, foglalkoztatási-gazdaságfejlesztési együttműködések (TOP-5.1.1), a Helyi foglalkoztatási együttműködések (TOP-5.1.2), valamint a Helyi foglalkoztatási együttműködések a megyei jogú város területén és várostérségben (TOP-6.8.2) támogatások. Itt minden esetben az adott Önkormányzat a Kormányhivatal segítségével nyújtott támogatásokat a munkáltatóknak bértámogatás formájában, a munkavállalóknak pedig támogatta a képzését és az ehhez kapcsolódó útiköltségét, esetlegesen a lakhatási költségét is, illetve segítette a szabad munkaerőt vállalkozóvá válás folyamatában. Az új ciklusban – tanulva az előző kiírás hibáiból – egy program került kiírása megyei szinten, ez pedig a Megyei foglalkoztatási-gazdaságfejlesztési együttműködések (TOP_PLUSZ-3.1.1).

2.2 Jogi háttér

A munka létrejöttéhez a munkavállaló és a munkáltató mellett fontos megemlíteni az államot, amely egyrészt szabályozó, másrészt finanszírozó szerepével képes befolyásolni a munkaerőpiacot. Mind a versenyszférához, mind pedig a közsférához tartozó munkavállaláshoz kapcsolódó jogszabályok az évtizedek során folyamatosan változnak.

Az 1990-es rendszerváltás hozta meg a munkavállaláshoz kapcsolódó új törvényeket. „A Munka törvénykönyve (Mt.) az 1992. évi XXII. törvénnyel, a Köztisztviselők jogállásáról szóló törvény (Ktv.) az 1992. évi XXIII. törvénnyel, míg a Közalkalmazottak jogállásáról szóló törvény (Kjt.) az 1992. évi XXXIII. törvénnyel lépett hatályba.” Ez a nyugati-európai rendszertől annyiban tért el, hogy a közsféra dolgozói a munkahely jellegétől függően sorolta

be a Ktv vagy a Kjt törvény alá, de ha a dolgozó fizikai munkát végzett a közsféra berkein belül, akkor őt munkaviszonnyal foglalkoztatták (Jakab , Prugberger, & Tóth , A magyar munka- és a közszolgálati jogi szabályozás alakulása a rendszerváltás után, 2020).

2.2.1 Munka törvénykönyve

A Munka törvénykönyvének első jelentősebb módosítására 1995-ben kerül sor, ahol bevezették a távolléti díjat és illetve eltörölték, hogy adott munkahéten maximum 4 óra túlóra vállalható. 2001-ben a jogalkotók ismét hozzányúltak a jogszabály túlmunka pontjához, mely szerint, ha a gazdasági érdek szükségessé teszi a túlóra vállalását, akkor azt évi szinten csak 250 órában korlátozzák. Az 1992-es módosításban a kapcsolt vállalatok, leányvállalatok munkavállalóit átirányíthatta egy éven belül 44 munkanapra a cég másik telephelyére, illetve az esetleg elbocsátásokat elkerülve a dolgozóit kölcsön is tudták adni másik munkáltatónak. Ekkor került átvételre a nyugat-európai munkavállalói védelem, ami a felmondásra (felmondás indoklása és ideje, végkielégítés) irányult.

A gazdasági-pénzügyi válság hatására a munkanélküliek száma megnövekedett, ami nemzetközi és nemzeti szinten is új szabályozást kívánt. Az Új Munka törvénykönyve (2012. évi I. törvény) már figyelembe vette a társadalmi és gazdasági változásokat, az állam szerepe egyre kisebb mértékben jelenik meg és több lehetőséget ad a két fél közötti megegyezésekre. Bevezetésre került a rugalmas munkarend és a szociális biztonság is fontos szerepet tölt be. Ha jobban megvizsgáljuk a törvényt, akkor megállapítható, hogy a munkáltatói oldal jobban védve van, mint a munkavállalói. A munkaszerződés által a két fél munkajogi jogviszonya rendeződik törvényi keretek között. Az új rendelkezésben már helyet kapott a távmunka és két fontos területe is szabályozásra került, mint a munkaidő és a hozzá kapcsolódó szabadság és pihenőidő, valamint a munkabér és a pótlékok. A heti munkaidő 48 óra lehet, amit külön megállapodással 60 órára növelhető. Korábbi törvények szerint a túlmunkáért pótlék járt, viszont most a két fél megegyezése alapján pótlék vagy szabadidővel válható meg, amit a következő hónap végéig kell elszámolni. A műszak pótlékban is történt változás, mivel a délután pótlék eltörlésre került és csak az éjszakai pótlék maradt meg 15%-kal. A bérezési rendszerben új elem jelent a minimálbér mellett (2023-ban 232 000 Ft), ami középfokú vagy magasabb iskolai végzettséggel rendelkező munkavállalóknak garantált bérminimumot szükséges megadni (2023-ban ez az összeg 296 000 Ft). Módosult a kártérítési felelősség is, mivel az új rendelkezés ezen szakaszában bevezetésre került a polgári jog kimentési intézménye is (Jakab , Prugberger, & Tóth , A magyar munka- és a közszolgálati jogi szabályozás alakulása a rendszerváltás után, 2020).

2.2.2 Közsféra törvényei

„Az állam és hivatalnok nem állhatnak egymással szemben, mint egyenrangú szerződő felek. Az állam és a hivatalnok fogalma nem helyezhető egymással szembe, mert az egyik a másikban benne van. A hivatalnok nem csupán az állami akaratnak a végrehajtója, de egyszersmind az államnak megvalósulási formája is.” (Mártonffy, (évszám nélkül))

Ha múltira visszatekintünk a XIX. századra tehető, amikor egy magasszintű, zártrendszerű jogrendszer alakult ki a foglalkoztatásra, majd a második világháborút követően az állam dolgozói a végzettségük és szakmai tapasztalataik alapján kerültek felvételre. Ezt 1948-ban felszámolásra került, mivel a kommunista államban az emberek párthoz való ragaszkodása volt a fő irány, ami magával hozta a képzettségben és tudásban elmaradott munkavállalókat is. Másik fő jellemzője volt ennek a korszaknak, hogy az állami vállalatokban dolgozók nem a közsféra törvényei szerint dolgoztak, hanem az általános munkajog szerint végezték a munkájukat. A 70-es évektől beszélhetünk arról, hogy az akkori vezetők észrevették, hogy a „közszolga” munkáját sajátosságok jellemzik, amelyre a megfelelő jogi szabályozást szükséges létrehozni. 1992-ben került egy olyan jogszabály megalkotásra, ami az összes állami munkavállaló és munkáltató jogviszonyát rendezte, ami *a köztisztviselők jogállásáról szóló 1992. évi XXIII. törvény (Ktv.)* volt. Évekig többszöri változásokon ment keresztül az állami munkavállalói rendszer, amit a 2010-ben meghozott új törvény próbálta ismét keretek közé foglalni. Az kormányhoz tartozó szervek munkavállalóit *a kormánytisztviselők jogállásáról szóló 2010. évi LVIII. törvény (Ktjv.)* hatálya alá tartoztak, ők lettek a kormánytisztviselők. 2012. márciusában hatálya lépett *a közszolgálati tisztviselők jogállásáról szóló 2011. évi CXCV. törvény (Kttv.)*, már a kormánytól független apparátusok munkajogát is rendezte. 2016-ban a kormány egy újabb rendelkezéssel új tisztviselői pozíciót vezetett be, amit *az állami tisztviselők jogállásáról szóló 2016. évi LII. törvény (Áttv.)* rendezett, melynek hatálya a járási hivatalokra, a területi kormányhivatalokra és ezek munkavállalóira terjed ki. 2019-ben egy újabb felosztás miatt két törvény keletkezett. *A kormányzati igazgatásról szóló 2018. évi CXXXV. törvény (Kit.)*, ami az igazgatási szervek jogállását szabályozta, illetve *a különleges jogállású szervekről és az általuk foglalkoztatottak jogállásáról szóló 2019. évi CVII. törvény (Küt)*, ami a kormánytól független államigazgatási és más különleges jogállású szervekre vonatkozik. (Linder , 2019)

Egy hatékony közigazgatási rendszer megvalósulásához létrejött a Magyary program. A program négy területet ölelt fel, ezek pedig a szervezetrendszer egyszerűsítése, a feladatok átláthatóbbá tétele, az eljárások egyszerűsítése és egységesítése és az emberi erőforrás

menedzsmentje. A személyzeti ügyben bevezetésre kerülne az életpálya modell és a személyzet fejlesztése is. A fejlesztés területén nagy hangsúlyt fektetnek a tisztviselők képzésre és továbbképzésére (Nagy-Gál, 2014), illetve a bérezés és beosztás egységesítése is megtörténne, emellett bevezetnék a közigazgatási ösztöndíjat és a lakhatás-támogatási rendszert. Kidolgozták az új teljesítményértékelést, ami az elvégzett munkakörhöz alkalmazkodna és magával hozná az esetleges előléptetési és bérezési rendszert is (Gál, 2014). Sajnos a program eredményeiről nem rendelkezünk információval.

2.2.3 A törvények összehasonlítása

A munkajog törvényei között párhuzamot kevés pontban lehet húzni, de talán az alapvető rendelkezések megegyeznek. Mindkét esetben a munkavégzésre irányul a jogviszony, ahol minden esetben van egy munkáltató és munkavállaló. A munkáltató határozza meg az elvégzendő munkát, ő irányít és felülvizsgál és ezért a foglalkoztatott javadalmazást kap. A személyes feltételt a munkavállaló adja, a feladat elvégzéshez az erőforrásokat a munkáltató biztosítja.

Az első és egyik legfontosabb eltérés, hogy az egyiknél munkaviszonyról munkaszerződés aláírásával, a másikonál közszolgálati jogviszonyról kinevezéssel és eskütellettel jön létre a foglalkoztatási viszony. Alkalmazási területük is más, mivel az egyiket a versenyszféra területén, míg a másik a közszféra területén végzi el a feladatokat, ahol a munkáltató az állam vagy annak egyik szerve. A közszolgálatban sajnos erősen jelen van az alá-fölérendeltség, a törvény mellett más szabályozó rendszerek és speciális elvek is befolyásolják a munka elvégzését (Galvács, 2015). Az Mt. előírja a munkaköri leírás, a Kit-ből viszont ez kivezetésre került, de belső szabályozó rendszerrel egy hasonló okirat (álláshely meghatározás) elkészítésre kerül. A próbaidő 3 és 6 hónap között mozog, a felmentési idő pedig 60 nap a köztisztviselőknél. A munkaviszony létesítése esetén maximum 3 hónap próbaidő és 1 hónap felmondási idő van.

Talán az egyik legjelentősebb eltérés, az a bérezési rendszer. Javadalmazás jár a munkavállalónak és a közalkalmazottnak, de a mértékében sajnos eltérés tapasztalható. Míg a versenyszférában a bér összege egy tárgyalás, egy alku része, addig a közszférában a törvényi előírásoknak megfelelően kerülnek meghatározásra.

2.3 „Igények és lehetőségek”

A munkaerőpiacon résztvevő szereplők egy szerződés keretében rögzítik „ügyletük” részleteit. Feltételesen mondhatjuk azt, hogy a vevő-szállítói szerepek azonos státuszúak, de az érdekeik nagyon eltérnek egymástól. A munkavállaló a legnagyobb kialakított bért szeretné elérni,

amennyiben lehetőség van pluszjuttatásokat, és ha lehet rugalmas munkaidőt. A munkáltató viszont a lehető legalacsonyabban szeretné tartani a személyi jellegű költségeit és vágya egy olyan dolgozóra, aki jól képzett és lojális a céghez. (Nagy, 2020)

Abraham Maslow 1954-ben publikálta azt a modellt, ahol az emberi szükségleteket rendezni hierarchikus rendszerbe. Ezt a módszert rá lehet húzni a munkavállalói igényekre és ösztönző rendszerre is, aminek fontos jelentősége van a munkáltató meg tudja állapítani, hogy adott munkavállaló milyen szinten van, és mivel lehet bátorítani, hogy feljebb tudjon lépni a piramison (Lukács , 2020).

3. ábra: Maslow piramis



Forrás: <https://kiszervezettmarketing.hu/online-marketing/maslow-piramis/>

A munkavállaló alapvető fiziológiai szüksége, hogy a munkahelyen az alapvető munkafeltételek rendelkezésre álljanak, illetve, hogy a munkabérét minden hónap megjelölt napján megkapja. Ez után következik, hogy a munkáját biztonságos el tudja látni és ez hosszú távú legyen. A munka megfelelő elvégzéséhez szükséges a jó munkaköri légkör és a jó vezető-beosztott viszony. A következő szint az önbecsülés szüksége, ami az előléptetésben, a kitüntetésben, a teljesítmény alapú prémiumban jelenik meg. Az önmegvalósítás során a dolgozó továbbképzéseken vesz részt, önállóan végzi a munkáját, kreatív feladatokat bízunk rá és munkakörét bővítik, ami nagyobb felelősséggel is jár.

Jelenleg a társadalom négy generációja vállal és végez munkát a piacon. Az életkorok besorolása miatt teljesen mást várnak el egy munkáltatótól, más a szükségletpiramisuk is. Ehhez

a helyzethez a munkáltatónak is igazodnia kell, ezért van szükség a generációmenedzsmentre. (Varga D. , 2022)

Milyen munkáltatóra is vágnak a dolgozók? Erre a kérdésre, azért is nehéz felelni, mivel minden generációnak más és más az élethez való hozzáállása és ezért mást várnak el munkát kínáló cégektől. Természetesen az alapvető igények mindenkinél megvannak, mint a megfelelő munkakörnyezet, bérezés, előmeneteli lehetőségek, de a mai X, Y generációnál már fontos a cég hírneve is. Ők azok, akik stabil munkahely mellett is keresnek munkát. Mindig keresik az új kihívásokat, mindig többre vágnak (Fodor & Rábai , 2015).

Csutorás Gábor Ákos a Központi Statisztikai Hivatalban vizsgálta az Y generáció megtartását. Minden generációnak más az elvárása a munkahellyel szemben. A 29-41 év közöttieknek elsődleges szempont a munkahely és a magánélet egyensúlya, szemben az X generációval, akiknek a munkára azért van szükségünk, hogy azzal teremtsék meg az egzisztenciájukat. Ők azok, akik a munkahelyre termékként tekintenek, ha nincsenek megelégedve vele, akkor lecserélik. Nekik a biztos munkahely azt jelenti, hogy a lehető legtöbb tapasztalatot szerezzék meg és ezeket birtokolva nagyobb eséllyel tudnak munkahelyet váltani. Ők a munkahelyen jó közösségben, csapatban szeretnek dolgozni, fontos számukra a példamutató vezető és rugalmas munkaidőt részesítik előnybe. Amit nehezen viselnek el a szabályokat, az elismerés hiányát, a kötött munkaidőt (Csutorás, Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a központi statisztikai hivatalban, 2016).

Az biztos, hogy a munkáltatóknak is fel kell venniük egymással a versenyt, ki kell alakítaniuk egy vonzó márkát. Minél jobb munkaadói/munkáltatói márkát tud kiépíteni a vállalat, annál „kívánatosabb” lesz a piacon. A munkáltatói márkához hozzá tartozik a munkáltatói értékek, az ösztönzés, javadalmazás, értékek és filozófia, a vállalat személyiség és a márkaígéret. Ezekre nagy hangsúlyt kell fektetni, mert ezek megerősítése a dolgozókra is pozitívan hatnak, ezzel elérhető jobb és kitartóbb munkavállalói részvétel is (Dajnoki & Héder, 2017).

2.4 Munkerőmegtartás helyzete a különböző szférákba

Talán ez az egyik legfontosabb dolog a munka világában, hogy a megfelelő munkaerőt meg tudják tartani a munkaadók. Minden jól működő vállalkozás, cég, közhatalmi szerv mögött ott áll a megfelelő emberi erőforrás, ami szükséges a megfelelő, „nyereséget” termelő cél eléréshez. Őket meg is kell tudni tartani. A munkavállaló/köztisztviselő/közalkalmazott megtartását sok tényező befolyásolja. A foglalkoztatott részről a belső motiváció, az elégedettség, míg a foglalkoztató részéről az ösztönzés és a hozzá kapcsolódó bérezési és

juttatási rendszer, a karrier lehetőség, tehetséggondozás, teljesítményi rendszerek és legfőképp a vezetői hozzáállás befolyásolja ezt a folyamatot. Ha az előbbieken felsorolt tényezők nem megfelelően működnek, akkor olyan munkavállalókat veszítenek el, akiknek pótlása mind személyügyileg mind pénzügyileg, mind pedig időügyileg is megterheli a munkáltatót. (Magasvári & Szabó, A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében, 2019).

2.4.1 Közsféra

Az utóbbi években észrevehető, hogy a köztisztviselői gárda idősödik, megnövekedtek a munkahely elhagyások és a létszámpótlás is egyre nehezebben oldható meg. Sajnos hátrányos helyzetben van az államigazgatási szféra, mivel a fiatalabb korosztályt egyre nehezebben lehet bevonni a munkahelyi jogviszony ezen formájába, mivel az érdeklődésük e terület felé egyre jobban csökken. Több szakirodalom is foglalkozik a közsférához kapcsolódó munkahelyi problémákkal, amik miatt egyre nehezebben tölthetők be a munkahelyek. Egy párat említsünk meg ezek közül: a bérezés, a bürokrácia, a túlzó politikai befolyásolás, az előmeneteli lehetőség hiánya.

Magasvári és Szabó a kutatásukban a munkaerő-megtartást befolyásoló tényezőket vizsgálták az Y és Z generációk között az adóhatóságnál és fontossági sorrendet állítottak fel a kérdőíves megkérdezésük alapján. Ebben a kutatásban a három legfontosabbnak tartott tényező a vezetők szakmai felkészültsége, a vezetői hozzáállás, támogatás és odafigyelés, valamint az illetmény és az egyéb juttatások voltak. Megvizsgálták azt is, hogy ezek a fontosnak ítélt tényezők mennyire jellemzőek a megkérdezettek jelenlegi munkahelyére. Összességében minden tényezőnél azt mutatják az eredmények, hogy sokkal kevésbé jellemző a munkahelyükre, mint amennyire fontosnak ítélték. A legnagyobb eltérést a bérek, a karrierrendszer és a vezetői hozzáállás tekintetében lehetett megfigyelni. Az egyes cégeknél végzett ilyen jellegű kutatások azért fontosak, mert rámutatnak arra, hogy mi hiányzik az embereknek az adott munkahelyen és segítséget nyújthat a cégeknek a munkaerő-megtartó intézkedések meghatározásában (Magasvári & Szabó, A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében, 2019).

Csutorás vizsgálatából kiderült, hogy az Y generációnál a kérdőív kitöltése után a munkabér a hetedik helyen szerepel, a legfontosabb tényező az egyensúly megteremtése, a biztos munkahely és a jó kapcsolat. Megállapítható az is, hogy a közsférát ugródeszkeként használják, hogy utána a versenyszférában tudjon elhelyezkedni. A munkahelyen maradáshoz az alábbi javaslatok születtek a megkérdezettek részéről: pénteki home office, illetve távmunka

bevezetése, pénzbeli ösztönzők bevezetése, képzések és sportolás támogatása, relaxációs szoba és felmerült a munkahelyi rotáció is. Természetes ezeket a javaslatokat a közszférára vonatkozó jogszabályok és a költségvetés szoros keretek közé szorítja (Csutorás, Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a központi statisztikai hivatalban, 2016).

A közszférában dolgozók fontos szerepet töltenek az ország életében, ezért fontos, hogy jól felkészülten és hatékonyan tudják ellátni a feladataikat. Továbbá fontos, hogy olyan embereket tudjanak foglalkoztatni, akik hosszú távon maradnak, megfelelő tudással rendelkeznek, és ezt tudják és szeretnék is tovább fejleszteni képzések elvégzésével. Ha megtalálták és felvették a megfelelő jelöltet, akiben benne vannak a fenti prioritások, akkor őket meg is kell tudni tartani, ami sajnos egyre nehezebb. A szabad munkaerő, azért marad távol ettől a foglalkoztatási módtól, mert a bérezés alacsony, nincs életpályamodell, a közszféra veszített a presztízséből, előléptetési lehetőség alacsony, a vezető-beosztott közötti viszonyból hiányzik a tisztelet. A vezetők sajnos alkalmatlanok, vezetői képességekkel nem rendelkeznek és nem is hajlandóak ezt fejleszteni. Ezek a legfőbb okok, amiért váltani szeretnének a dolgozók. (Poór , Juhász, Hazafi, Szakács , & Kovács , 2019).

Talán az egyik legfontosabb tényező a munkabér. A *közszoigálati tisztviselőik jogállásáról szóló 2011. évi CXCI. törvényben* a díjazásnál egy alapilletményt határoztak meg, amihez jött az illetménypótlék és kiegészítés. Az illetmény kiszámítása követhető volt, hiszen figyelembe vették az iskolai végzettséget, a munkában eltöltött időt, a nyelvvizsgákat. Ez mind a köztisztviselőkre, mind pedig a vezetőikre is igaz volt (<https://net.jogtar.hu/>, 2011). Hasonló bértábla és bérszámítás vonatkozik közalkalmazottakra is. Amivel a munkavállalót nem értettek egyet, hogy maga az alapilletmény nem nőtt, így évekig ugyanazért a bérért végzeték a munkájukat. A 2018. évi Kjt törvény megszüntette a köztisztviselőknél ezt a fajta bérezésrendszert és egy sávós illetménytáblát vezetett be. Ezzel szeretnék a közép- és felsőfokú végzettségűek közötti eltérést rendezni. Ezzel egy probléma van, hogy a sávok között mozogni majdnem egyenlő a lehetetlennel, mivel központi álláshelyek vannak megadott fővel (<https://net.jogtar.hu>, 2018).

2.4.2 Versenyszféra

Gelencsér és munkatársai szerint az elmúlt évek tapasztalatai azt mutatják, hogy a munkaerőhiány és a munkavállalók elvárásainak átalakulása következtében a munkaerőmegtartás vált az egyik legmeghatározóbb emberi erőforrás funkcióvá. Kutatásuk célja azt volt, hogy feltárják milyen eszközökkel növelhető a munkavállalók körében az elkötelezettség. A kutatás eredményeként megállapították, hogy a munkaerő-megtartásban

fontos szerepet játszó faktorok közül a legtöbb nem anyagi jellegű. A szerzők szerint a juttatások inkább a munkaerő vonzásában játszanak nagy szerepet, de a munkaerő megtartásához ennél többre van szükség (Gelencsér, Szigeti , & Szabó-Szentgróti, A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása, 2020).

A juttatások szerepét a munkaerő vonzásában Balogh és munkatársai is alátámasztják. Kutatásuk szerint a munkahely-választást befolyásoló tényezők sorrendjében az első három helyen a munkahelyi légkör, a munkahelyi környezet és az alapfizetés található. A munkaerőmegtartás kérdésével kapcsolatban egyetértenek azzal, hogy a megfelelő bérezés mellett biztosítani kell a munkavállalók számára a nem anyagi jellegű faktorokat is ahhoz, hogy hosszabb távon meg tudják tartani őket. Ilyenek például a jó munkahelyi légkör és környezet, az előrelépési lehetőségek, valamint a rugalmas munkaidő biztosítása (Balog , Kardos, & Bácsné Bába, 2021).

Míg az előző két kutatásban mind a választásban mind a megtartásban fontos tényezőként jelentek meg az anyagi szempontok, addig Csutorás kérdőíves kutatásának eredménye azt mutatja, hogy egy vállalat vonzerejét elsősorban nem az anyagiak jelentik. Ezek mindössze a hetedik helyre kerültek a fontossági sorrendben. Sokkal fontosabb tényező például a munka és a magánélet egyensúlya, a munkahely stabilitása, valamint a munkatársakkal való jó kapcsolat. Viszont szerinte ezek a munkaerő megtartásánál csak rövidtávon hasznosak, hosszabb távon már szükség van a pénzügyi vonzattal járó elismerésekre is. Tehát Csutorás pont fordított eredményt kapott, mint Gelencsér és munkatársai (Csutorás, Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban, 2016).

A nem anyagi tényezők elsődleges szerepét a munkahelyi vonzerővel kapcsolatban Schäfer és Marten kutatása is alátámasztja. Kutatásukat az öreggondozók körében végezték el, melynek eredményeként azt kapták, hogy a munkahelyválasztásnál számukra nem az anyagiak jelentik a fontos tényezőt. Ez meglepő lehet, tekintve a gondozók béréről folytatott diskurzusokat, azonban ők maguk a munkahelyük kiválasztásánál sokkal fontosabbnak tartják a munkavégzés helyszínét, a munkahely biztonságát, a légkört, a megbecsülést és a fejlődési lehetőségeket. A kutatás szerint a munkaerő-megtartás kulcsa az érzelmi kötődés kialakítása a munkavállaló és a munkahely között. Ehhez szükség van az őszinte kommunikációra, az összetartás kialakítására cégen belül, valamint arra, hogy a munkavállalók érezzék a megbecsülést a cég részéről. Ezeknek a kialakításában pedig fontos szerepet kap a vezető és annak vezetői stílusa (Schäfer & Marten, 2021). A dolgozók szervezetbe történő integrálása, a szervezettel való azonosulás, valamint a közös értékek kialakítása ideális esetben a vezető hatáskörébe tartozik. A vezető példaképként funkcionál, aki segíti dolgozóit és figyelembe

veszi mind a szervezet, mind a dolgozók érdekeit (Maurer, 2020). Ezáltal ő is fontos szerepet kap a munkavállalók elégedettségének vizsgálatában, mint ahogy már Magasvári és Szabó kutatásában is láthattuk.

Tehát az előzőek alapján azt láthatjuk, hogy számos tényező befolyásolja a munkavállalók munkahelyükkel való elégedettségét, és hogy ezek a tényezők fontossága akár kutatásonként nagyon eltérő is lehet. Hogy pontosan mi a fontos az egyes munkavállalóknak, azt befolyásolja többek között a koruk, vagyis hogy milyen generációhoz tartoznak. Például a fiatalabb, frissen végzett generáció számára nagy jelentősége van annak, hogy a munkájukban megtalálják az értelmet, és hogy értékesnek ítélik a munkájuk eredményét. Számukra fontos az interaktivitás és a kreativitás, ezáltal más tényezők motiválják őket, mint az idősebb korosztályt (Vathy, 2018). A generációk eltérő elvárásai a munkahellyel szemben csak tovább nehezítik a HR dolgát, akiknek a munkaerő megtartásnál ezeket a különböző elvárásokat is figyelembe kell venni (Dajnoki & Héder, 2017).

A koron kívül más, külső tényezők is befolyásolják a munkavállalók munkahelyhez való viszonyulását. Ilyen tényezők például az adott munkavállaló életkörülménye, élethelyzete vagy kulturális beállítottsága. Ez minden embernél más és más, emiatt sosem lehet mindenki igényét száz százalékosan kielégíteni. Valamint azt is fontos megjegyezni, hogy a munkahelyhez való hozzáállás az idő előrehaladtával változhat, attól függően, hogy milyen változások és hatások érik az egyént (Sebők, 2021). Lehet vizsgálni, hogy az egyes cégeknél mely intézkedések voltak hatékonyak, de téves feltételezés az, hogy ami más cégnél bevált, az a saját cégnél is hatékony lehet. Az elégedettség egy szubjektív dolog és a fentiek alapján látható, hogy nagyon sok tényező befolyásolja. Ezért fontos, hogy a munkáltató időnként felmérje a saját dolgozói elégedettségét az egyes tényezőkre vonatkozóan. Ezt alapul véve olyan intézkedéseket tud bevezetni, amelyek növelik a munkavállalók elégedettségét. Majd egy bizonyos idő elteltével megkérdezheti a dolgozók véleményét a bevezetett intézkedésekről (Kozák & Dajnoki, 2019).

2.5 Munkahelyi kiégés, mint a munkaváltás egyik oka

"A szindróma krónikus emocionális megterhelések, stresszek nyomán fellépő fizikai, emocionális, mentális kimerülés, mely a reménytelenség és inkompetencia érzésével, célok és ideálok elvesztésével jár, s melyet a saját személyre, munkára, illetve másokra vonatkozó negatív attitűdök jellemeznek." (Freundenberger, 1974).

A munkahelyi kiégés egy krónikus munkahelyi stresszből fakadó szindróma, amely három fő tünetet foglal magában, amelyek a következők. Az érzelmi kimerültség, ahol a kiégett személy úgy érzi, hogy nincs több energiája a munkához, és érzelmileg kimerült. Eltávolodás a

munkától, ahol a kiégett személy negatívan és cinikus módon kezd viszonyulni a munkájához, a kollégáihoz és a munkahelyi környezethez. Valamint a csökkent személyi hatékonyság, amikor a kiégett személy úgy érzi, hogy nem tudja teljesíteni a munkáját a korábbi szintjén, és csökken a szakmai önértékelése.

Ezt a tünetegyüttest, a nem megfelelő munkahelyi környezettel hozzák összefüggésbe, amihez még hozzá adódik a munkavállaló olyan személyes hozzáállása is, mint például a túlságos lojalitás vagy a megfelelő munka elvégzéséhez szükséges további tényezők. Milyen embereknél szokott ez előfordulni? Akiknél az érzelmi terhelés, az állandó teljesítménykényszer, a stressz a mindennapi életük részévé lett (egészségügyi dolgozók, pedagógusok, vezetők, ügyfélkapcsolati referensek). A kiégésnek több fázisa van, de a végső stádiumban az ember már teljesen kilátástalannak látja a helyzetét, a viselkedése teljesen megváltozik, aminek a következménye, hogy munkahelyet vált. Természetesen ezt a „betegséget” is lehet kezelni, mind az egyén részéről, mind pedig a munkáltató részéről, ha időben észreveszik és hajlandók is érte tenni (<https://promanconsulting.hu/>, 2022).

Lassan már kimondhatjuk, hogy a kiégés egy népbetegség, amire a COVID járvány rátett még egy lapáttal.

Több tanulmányi is azt vizsgálta, hogy mi lehet az oka a kiégésnek. Minden kutató más-más okot jelenít meg, ami kiváltó oka lehet kiégésnek. Van, aki érzelmi túlterhelésben és az ember személyiség típusában keresi a kiváltó okot. Más azt állítja, hogy a stressz, a motiváció hiánya a munkában és a nem megfelelő munkahelyi kapcsolatok teszik tönkre a dolgozó lelki és testi világát. A felgyorsult napok a munkahelyre is begyűrűztek, ami magával hozta a túlhajszolt, motiválatlan, szorongó, önbecsüléstől mentes foglalkoztatotti csoportot. A szakmai szerepekben már nem tud jól teljesíteni, ami önértékelés csökkenéséből adódik. A kiégés a személy minden életterületére kihatással van, amit, ha időben észrevesz ő, a közeli hozzátartozó, a munkáltató, akkor ezt lehet kezelni (Mihálka, 2023).

Egy tanulmány szerint a munkahelyi elégedetlenség is szerepelhet az egyik fő ok között. A munkavállalónak szükségletei vannak a munkával, munkáltatóval és munkatársaival szemben. Ha ezek a szükségletek nem kerülnek kielégítésre, akkor elégedetlen lesz és elindul a kiégés fázisain. A szervezeti elkötelezettsége is megjelenik, mint kiváltó ok, főleg azoknál a munkaköröknél, ahol közvetlen kapcsolatba kerülnek az ügyfelekkel a dolgozók. Ha a szervezet és a foglalkoztatott céljai azonosak vagy sok tényezőben hasonlóság állapítható meg, akkor a dolgozó elégedett lesz. Egy amerikai tanulmány szerint ok-okozati összefüggés mutatható ki a motiváció és a kiégés között. Minél motiváltabb az egyén, még ha egy kicsit gyengébb képességű is, annál kevésbé jelenik meg rajta a burn-out periódusai (Vladár, 2016).

A kiégésnek több lépcsőfoka van, amihez több fázis és tünet kapcsolódik. A kezdeti munkahelyi lelkesedéstől, az összetűzések elnyomásán át, a személy magatartási változásán keresztül, a teljes kiégésig jut el az ember. Ezekhez hozzá lehet rendelni a megfelelő periódusokat, ami az idealizmustól egészen az apátiáig jutunk el, tehát a lelkesedés az új munka, kollégák, ügyfelek iránt átvált szépen lassan az előbbiek negatív formájára. Az érintett munkavállalót érzelmi, fizikai, magatartásbeli, társadalmi és megváltozott viselkedésformák követik végig ezen az úton (Mihálka, 2023).

4. ábra: A kiégés és a depresszió folyamata és a beavatkozás lehetőségei



Forrás: saját szerkesztés Freudemberger és North 1992

Ezt a folyamatot meg lehet előzni, meg lehet állítani és vissza lehet fordítani. De ehhez az egyénnek, a vezetőnek, a szervezetnek és társadalomnak is fontos szerep jut. A stresszhormont lehet mérni, de sajnos a munkahelyen csak a megfigyelésre támaszkodhatunk. Vezetőként fontos szempont, hogy fel tudja ismerni a helyzetet. Erre sokféle módszer létezik, de Holmes-Rahe kidolgozott egy stressz kérdőívet, ami 43 életeseményt sorol fel, ami kiválthatja a sokkot. A lista kitöltése után már csak tüneteket kell figyelni, ami fizikai, kognitív, érzelmi és viselkedési tünetek lehetnek. Itt a változásokra kell nagyobb hangsúlyt fektetni, hogy ki tudjuk szűrni a valós problémát. Mivel szervezeten belül dolgozunk, ezért az egyén/egyének kiégése hatással van az adott szervezeti egységre is, ez vezethet el a szervezeti kiégéshez. A szervezeti stressz mérésére is kidolgoztak eljárásokat, amiket a tanácsadó cégek alkalmaznak, de a szervezet vezetői számára intő jel lehet például a romló eredmény, a betegállományba került dolgozói létszám emelkedése, a megnövekedett felmondások. Természetesen a szervezeti

kiégés is egy folyamat, aminek egyik alapja lehet a vezetőnél fellépő burn-out, illetve a kollektív kiégés. Stresszfaktor lehet még az elvárt munka és az elvárt teljesítmény közötti különbség, a jutalmazási rendszer nem megfelelő alkalmazása, illetve a munkaerőterheltség. Nem mondható ki nyíltan, hogy csak a munkáltató hozható fel okként a tünet kialakulásáért, mivel elég egy embernél a jelenség felbukkanása és már járványszerűen terjed tovább a munkatársakra (Dr. Haller & Dr. Hazafi, 2022).

Az egyénnek fel kell ismernie és be kell látnia, hogy milyen problémával küzd, amiben segítségére lehet a külső környezetből érkező információk. Át kell gondolnia az életét, a munkahelyi és magánéleti viszonyokat. Az életünkben minden egyes területen helyt kell állnunk, mert ha valamelyik rész nem működik megfelelően az a másik rovására megy. Ezért a legelső és legfontosabb lépés az önismeret, a befelé fordulás. Ha észre tudjuk venni a hibáinkat (munkamániák, túlzott felelősségvállalás), akkor ezeken lehet javítani. Természetesen erre nem mindenki képes egyedül, ezért szükséges külső szakember igénybevétele. Egy jó vezető észreveszi az alatta dolgozó munkatársak gondjait és problémáit. Nem csak az elvégzendő feladatot kell továbbítani, hanem időt is kell szánni rájuk. A szervezet feladata, hogy a munkavállalói számára megteremtse azokat a feltételeket, amelyekkel a munkahelyen „jól” érzi magát. Egyre több cég és vállalkozás építi be cégpolitikájába a well-beinget és kiégés-menedzsmentet (Varga É., 2022).

A munkahelyi kiégés megelőzésére többféle lehetőség létezik, de három fontos tényezőt figyelembe kell vennünk. Meg kell teremteni az egészséges egyensúlyt a munka és a magánélet között, hatékonyan kell kezelni a stresszhelyzetet és meg kell teremteni az egészséges munkahelyi légkört is. Az első tényezőt a munkavállalónak kell megteremtenie, a másodiknál mind a foglalkoztató és a foglalkoztatott közös szerepet kell, hogy betöltsön, illetve a harmadik tényező a munkáltató feladata.

A munkáltatóknak tehát nagy hangsúlyt kell fektetni a munkavállalói jólétre. Fontos, hogy a munkahelyén jól érezze magát, mivel az életünk nagy részét itt töltjük el. Ezzel a stratégiával a munkavállalókat meg lehet tartani, illetve a már meglévő dolgozók munkája sokkal hatékonyabb (Gelencsér, Végvári, & Szabó-Szentgróti, A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban, 2022).

3 ALKALMAZOTT MÓDSZEREK (ANYAG É S MÓDSZERTAN)

3.1 Kutatás bevezetés

A szakirodalom alapján látható, hogy a munkaerő megszerzése és megtartása egy nagyon összetett kérdés, amelynek minden pontjára lehetetlen egy kutatásban kitérni. A tényezők száma, amelyek meghatározzák egy munkavállaló elégedettségét, végtelenek.

Kutatásom fő célcsoportja a közsférában dolgozó munkavállalók és a diplomamunkámban több kérdésre is keresem a válaszokat, amiket a bevezetésben már említésre kerültek.

3.2 Az információ gyűjtés megszervezése

A kutatásom során szekunder és primer módszereket alkalmaztam. A szekunder módszer esetében a témakörhöz kapcsolódó szakirodalmakat dolgoztam fel. A primer módszernél egy kérdőíves megkeresést alkalmaztam, amit munkahelyemen és online felületen tettem közzé a kitöltők részére. A Gelencsér, Szabó-Szentgróti, Kömüves és Hollósy-Vadász í (Gelencsér , Szabó-Szentgróti, Kömüves, & Hollósy-Vadász, 2023) cikkükhöz készítettem kérdőívet használtam a lekérdezéshez, ami nyitott és zárt kérdéseket, illetve kijelentéseket is tartalmaz, melyeket 1-től 5-ig terjedő Likert-skálán értékelték a válaszadók. A kérdőív több részből állt össze. Az első részben a munkavállalói jólétre vonatkozó kérdéseket tettük fel, amiben a közösséget, az előléptetést, a vezetőt, a béreket és juttatásokat, ösztönzőket, a működési eljárásokat, a munka tartalmát és a kommunikációt mérte fel. Ezután vizsgáltuk a munkavállalók elköteleződését és elkötelezettségét a munkahely iránt, illetve a kilépési szándékukat. A kérdőív rákérdezett a munkahelyi háttéradatakra és a demográfiai adatokra is.

Az adatok értékelését leíró statisztikai módszerek segítségével végeztem el, melyhez az SPSS statisztikai programot használtam. Az egyszempontos varianciaelemzést alkalmaztam az 1-től 5-ig terjedő Likert-skálák és a háttérváltozók összefüggéseinek feltárásához. Továbbá szignifikancia tesztet is végeztem, mely során a statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettem szignifikánsnak. A háttér változók a szervezet szférája és mérete, valamint munkavállalóra vonatkozó kiskorú gyermek száma lesz.

3.3 A vizsgált minta összetétele

A kérdőívet 115 ember töltötte ki, amiből 110 darab értékelhető, mivel fontos szempont volt, hogy a válaszadók jelenleg is aktív munkavisztonnyal rendelkezzenek. A válaszadók demográfiai összetételét a 1. táblázat mutatja be.

1. táblázat: A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=110)

| Megnevezés | Megoszlás (%) |
|-----------------------------------|---------------|
| Nem | |
| férfi | 33,64 |
| nő | 66,36 |
| Iskolai végzettség | |
| tudományos fokozat | 0,91 |
| egyetem (MA, Msc) | 24,55 |
| főiskola (Ba, Bsc) | 41,82 |
| érettségi | 30,9 |
| szakmunkásképző, szakiskola | 0 |
| általános iskola | 0,91 |
| kevesebb, mint 8 általános iskola | 0,91 |
| Szervezeti szféra | |
| állami | 67,27 |
| piaci | 30,91 |
| non-profit | 1,82 |
| Munkaköri besorolás | |
| fizikai | 6,67 |
| szellemi | 93,33 |
| Munkahelyi pozíció | |
| beosztott | 80,91 |
| csoportvezető | 7,27 |
| középvezető | 8,18 |
| felsővezető | 3,64 |
| Életkor | |
| Boomer | 6,36 |
| X generáció | 33,64 |
| Y generáció | 54,55 |
| Z generáció | 5,45 |

Forrás: saját szerkesztés

A válaszadók összetételét tekintve többségében szellemi munkavállalók töltötték ki, fizikai munkavállalók aránya kisebb részt tesz ki (6,67%). A megkérdezettek több mint két harmada állami szektorban foglalkoztatott (67,27%), a maradék egy harmad megoszlik a piaci (30,91%)

és a non-profit (1,82%) szektorok között. A válaszadók 6,36%-a boomer (59 év és feletti) és 33,64%-a X generáció tagja (58 és 43 év között), 54,55%-a Y (42 és 24 év között), míg 5,45%-a Z generációs (23 év és fiatalabb). A mintában szereplő munkavállalók nagy része a Dél-Dunántúlon dolgozik és munkájukat 45,45%-ban nagy-, illetve 31,8%-ban középvállaltnál végzik. Továbbá a kitöltők 79,21%-a beosztotti státuszban, 7,92%-a csoportvezető, 8,91%-a középvezető és 3,96%-a pedig felsővezető pozíciót tölt be a munkahelyén.

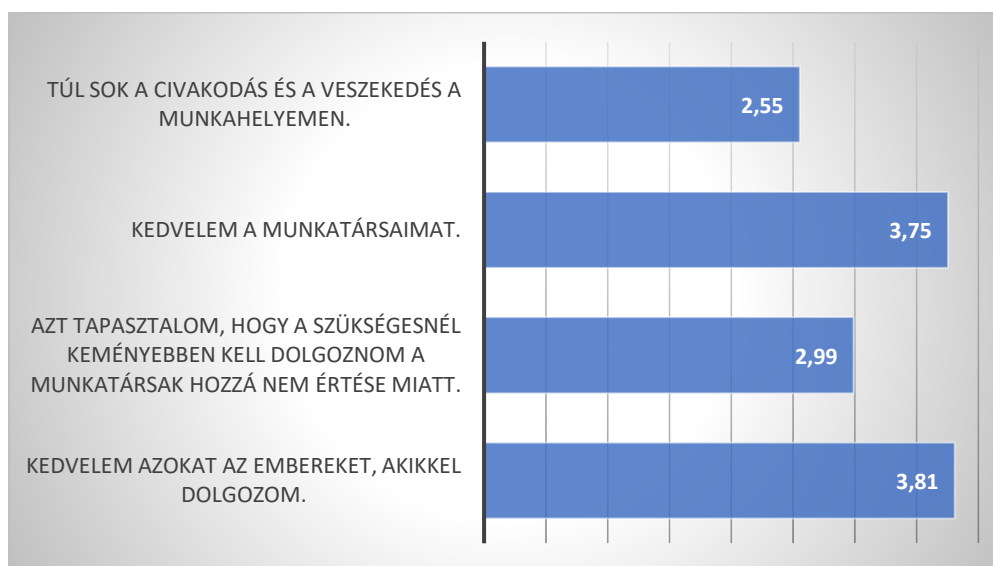
4 EREDMÉNYEK ÉS ÉRTÉKELÉSÜK

A következőkben a kérdőív szerint kerülnek a válaszok kiértékelésre a fő kérdéskörökre bontva. Arra voltam kíváncsi, hogy a válaszadók hogyan értékelik az egyes kijelentéseket a Likert skálán, ahol 1-es azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet a kitöltő az állítással, míg 5-ös érték megadásával azt mondja, hogy teljes mértékben egyet ért a kijelentéssel, illetve megvizsgálom, hogy a háttérváltozók hatását is.

➤ Munkavállalói jólét

- ✓ Első kérdésként a munkahelyi kapcsolatokra kérdeztünk rá, ami nagyban befolyásolja a napi munkavégzés minőségét és mennyiségét.

5. ábra: Munkatársakkal és munkahelyi tapasztalatokkal kapcsolatos tapasztalatok (n=110)

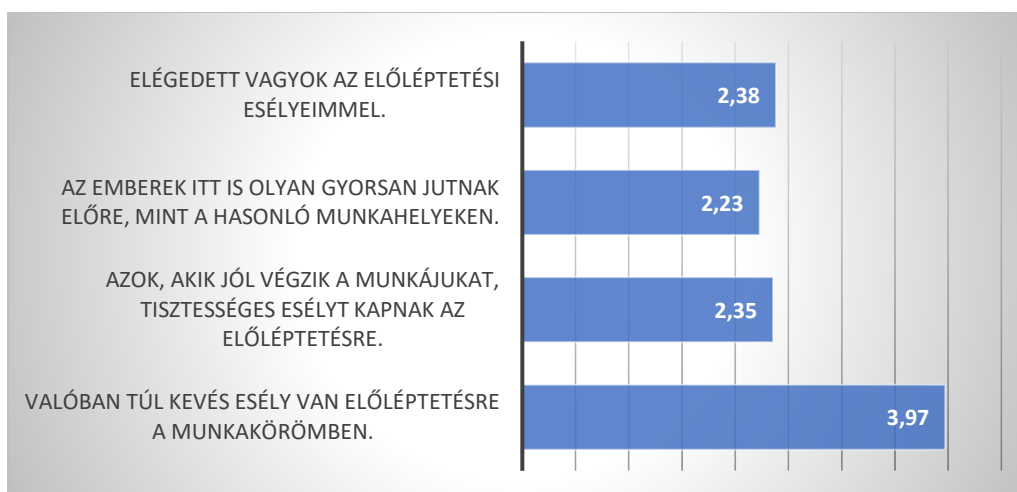


forrás: saját szerkesztés

Az 5. ábra bemutatja, hogy a válaszadók szerint nincs sok civakodás a munkatársak között, de vannak, akik úgy érzik, hogy keményebben és több időt kell dolgozniuk a nem megfelelő kompetenciával rendelkező munkatársak miatt. Azonban ez a szám a megadott válaszok 2,99 átlaga az 5-ös skálán. A fenti kérdéskörben szignifikáns adatot, csak a szervezeti szféraelemzésnél jött ki, ahol a kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom ($p=0,012$) és a kedvelem a munkatársaimat ($p=0,001$) kérdésekre kaptunk megfelelő értéke, tehát teljesen mindegy, hogy milyen szervezetnél dolgozik a megkérdezett, mindenhol megfelelő munkakapcsolatot tud kiépíteni. Fontos tény tehát, hogy a kitöltők jelentős többsége kedveli a közvetlen és a közvetett munkatársait.

- ✓ A következő kérdés az előléptetésre vonatkozó tapasztalatokat és érzéseket gyűjtötte össze, amit a 6. ábrán kerül bemutatásra.

6. ábra: Alkalmazottak előléptetéssel kapcsolatos vélemények (n=110)

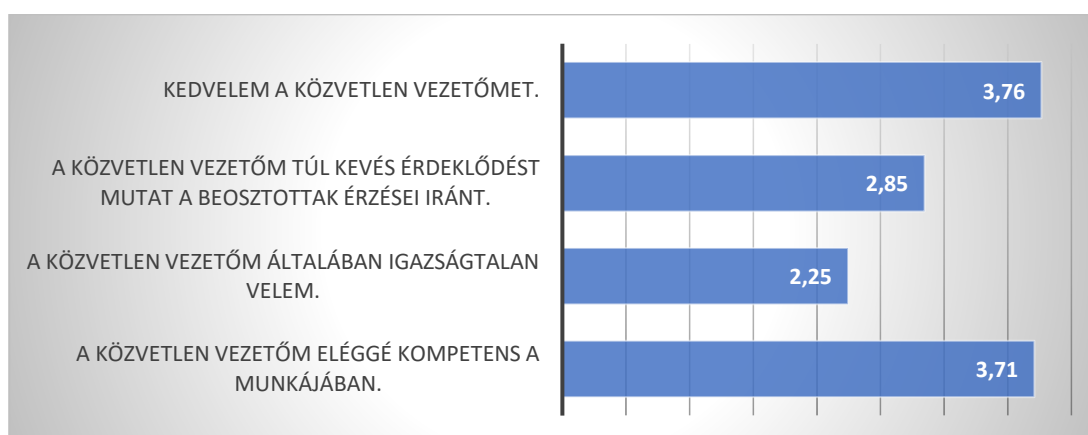


forrás: saját szerkesztés

A válaszok közül kitűnik a 4. megállapítás átlaga, ami kimagaslik az átlagok közül, hiszen az 5-ös skálán 3,97-es átlagot ért el. A munkavállalók úgy gondolják, hogy kevés esélyük van előre lépni a ranglétrán. Érdekes, hogy a három másik megállapítás átlaga közel van egymáshoz. Ezeknél a kijelentéseknél megfigyelhető, hogy a válaszadók véleménye szerint, ha jól végzik a munkájukat, akkor kapnak esélyt és ezzel a lehetőséggel elégedettek is. A háttérváltozókat megvizsgálva megállapítható, hogy bármelyik szektorban ($p=0,000$) és bármekkora méretű szervezet ($p=0,001$; $0,045$; $0,047$) esetében is az előléptetéssel kapcsolatos kérdésekre pozitívan állnak hozzá a munkavállalók.

- ✓ A következő megállapítás a közvetlen vezetőkkel kapcsolatos tapasztalatokat méri fel, ami a 7. ábrán került bemutatásra.

7. ábra: Közvetlen vezetővel kapcsolatos tapasztalatok (n=110)

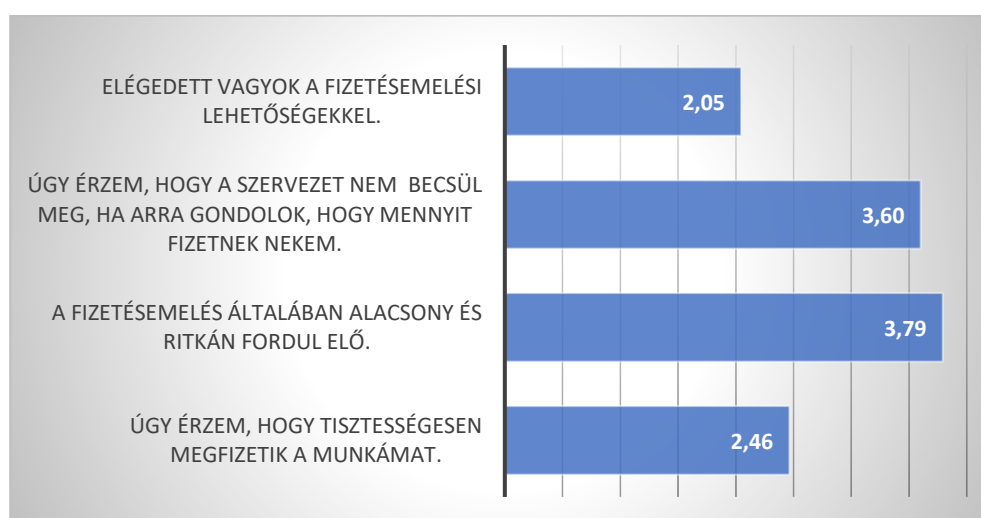


forrás: saját szerkesztés

A foglalkoztatottak úgy gondolják, hogy a közvetlen vezetőjük nem igazságtalan velük. Ezt a legalacsonyabb átlag támasztja alá. A másik kis átlag alapján a vezetők érdeklődést mutatnak a beosztottak érzéseiről. Nagyon magas átlagot kapott két megállapítás, mely szerint a beosztottak kedvelik a vezetőjüket és úgy gondolják, hogy a munkájukat kompetensen látják el. Ez a pozitív eredmény jelentősen befolyásolja a munkavállalói jóllétet. Minden szférában a dolgozók kedvelik a vezetőjüket ($p=0,016$), véleményük szerint kompetensek a munkájukban ($p=0,012$), de sajnos a beosztottak érzéseiről nem mutatnak érdeklődést ($p=0,040$).

- ✓ A 8. ábrán szereplő megállapítások segítségével elemzem a véleményeket, amiket a fizetéssel kapcsolatosan adtak meg.

8. ábra: Fizetéssel kapcsolatos vélemények (n=110)

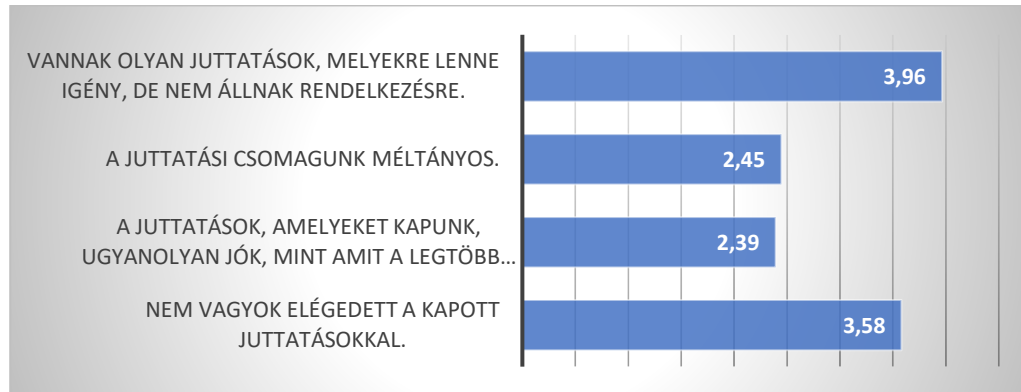


forrás: saját szerkesztés

Jelentősen nagy átlagot kapott, hogy fizetésemelés ritkán és alacsony mértékben fordul elő. 3,6 átlagot képvisel az a megállapítás, hogy az elvégzett munka minősége és aránya nincs egyensúlyban a munkabér összegével. A munkavállalók úgy gondolják, hogy nincsenek tisztességesen megfizetve és a fizetésemelési lehetőségek sem megfelelőek. A kapott értékek alapján a foglalkoztatottak a kérdőívre érkezett válaszok alapján nincsenek megelégedve a munkabérükkel. A vizsgált háttérváltozóknál két esetben jött ki értékelhető adat. A munkahely foglalkoztatotti létszám osztályozása alapján a válaszadók szerint fizetésemelés ritkán és alacsony mértékben fordul elő ($p=0,011$), valamint nincsenek megelégedve az elvégzett munka és a munkabér arányával sem ($p=0,029$). Amennyiben a szférát választottam háttér változónak, hasonló szignifikáns adatok jöttek ki a válaszokra, amiket az előbb vizsgáltam a munkaerő keret alapján.

- ✓ Fontos szempont a munkavállalók részéről, hogy milyen esetleges béren kívüli juttatásban részesíti őket a munkahely. Ezt mutatja be a 9. ábra.

9. ábra: Béren kívüli juttatásokkal kapcsolatos vélemény (n=110)

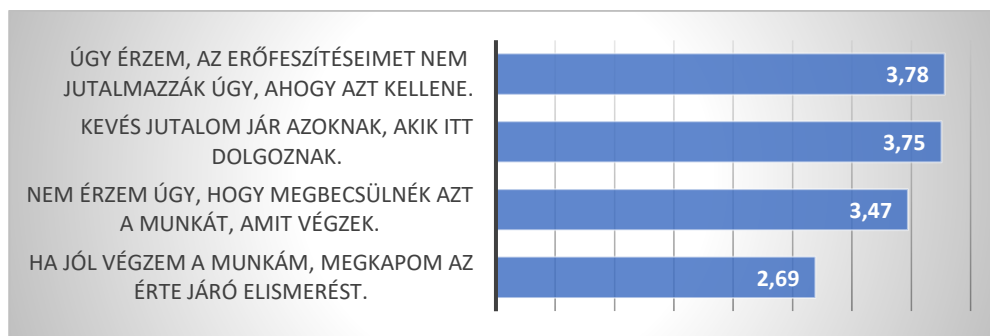


forrás: saját szerkesztés

A legmagasabb átlagot elérő megállapítások szerint, a munkaadók által felkínált juttatások köre szegényes, illetve a juttatás összegével sincsenek megelégedve. A 2,39-es átlag megmutatja, hogy azonos munkahelyen ugyanolyan a csomagot kapnak a foglalkoztatottak, ami nem is méltányos. A béren kívüli juttatásokkal a munkavállalóknak fejlődést kell mutatniuk. Hiszen minden szférára jellemző, hogy a juttatási csomag összetétele nem megfelelő (p=0,000).

- ✓ A következő megállapításokkal az ösztönzőket kapcsolatos véleményt vizsgálom meg, amit a 10. ábra mutat.

10. ábra: Ösztönzőkkel kapcsolatos vélemény (n=110)

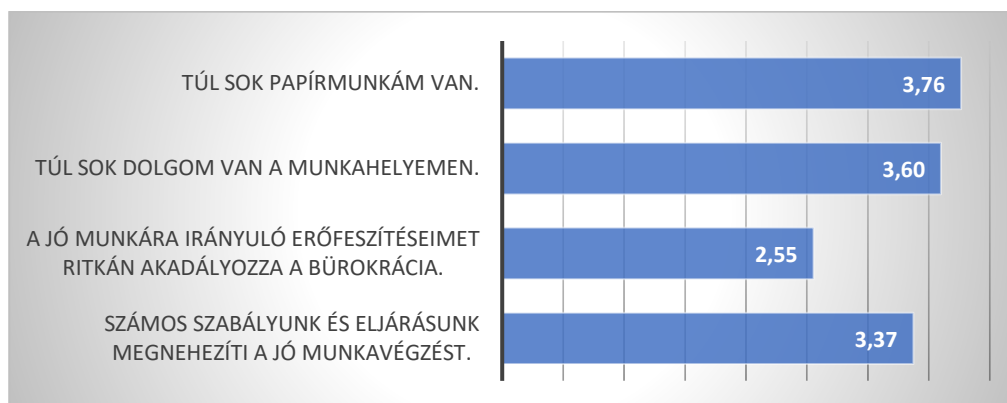


forrás: saját szerkesztés

Elég magas átlagot kapott két megállapítás is. 3,78-as átlagos ért ez, hogy az erőfeszítéseket nem jutalmazták úgy, ahogy azt kellene, illetve 3,75-ös az átlaga annak a megállapításnak, hogy kevés jutalom jár azoknak, akik dolgoznak. A munkavállalók 3,47-es átlaga szerint nem becsülik meg a munkáját. Észrevehető, hogy az elvégzett munka nem kapja meg a megfelelő elismerést és az esetleges hozzá kapcsolódó juttatást sem. A szignifikancia vizsgálat is a fenti megállapítást támasztja alá. Kevés jutalom jár azoknak, akik dolgoznak (p=0,001) és az elvégzett munkájukat sem becsülik meg a megkérdezett dolgozóknak (P=0,009) sem az állami, sem pedig a piaci szektorban.

- ✓ Az alábbi 11. ábra mutatja meg a működési eljárásokkal kapcsolatos tapasztalatokat.

11. ábra: Működési eljárásaival
kapcsolatos tapasztalatok (n=110)

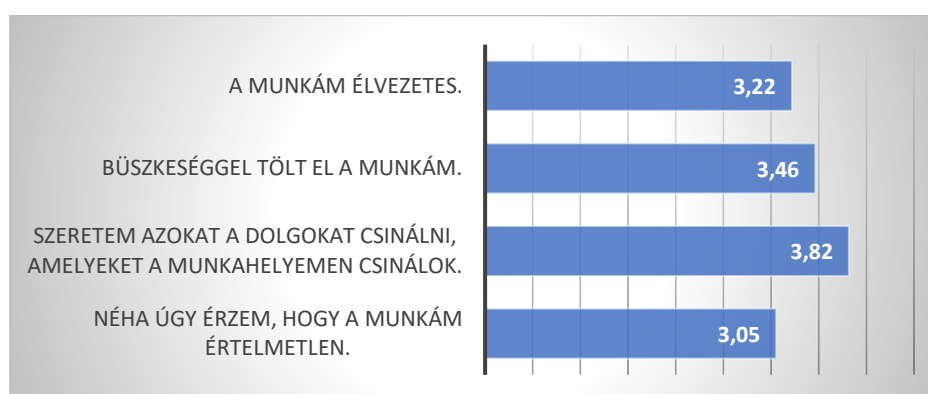


forrás: saját szerkesztés

A kijött eredmények alapján negatív képet kaptam. Ez talán annak is betudható, hogy a kitöltők 67%-a állami szektorban dolgozik, amiben a bürokrácia túlsúlyos szerepet tölt be. A 2,55-ös átlag megmutatja, hogy a válaszadók kevésbé értenek egyet azzal, hogy a bürokrácia ritkán akadályozza meg a munkára irányuló erőfeszítéseket. Ezt követi, 3,37-es értékkel, hogy a szabályozások megnehezítik a napi munkavégzést. 3,6-os átlag megmutatja, hogy a megkérdezettek szerint sok munkájuk van, amit még a túlzott papírmunkával is megnehezítenek. A túlzott bürokrácia, ami megnehezíti a munkahelyi életet az állami szféráj jellemző ($p=0,000$), a piacon szereplő munkaadóknál ez a fajta körülmény ritkán okoz nehézséget a munka elvégzésében ($p=0,021$).

- ✓ A következő fontos pontban elemzem azt, hogy vélekednek a kérdőív kitöltői a mindennapi munkájukról, melyet a 12. diagram ábrázol.

12. ábra: Munka tartalmával
kapcsolatos tapasztalatok (n=110)

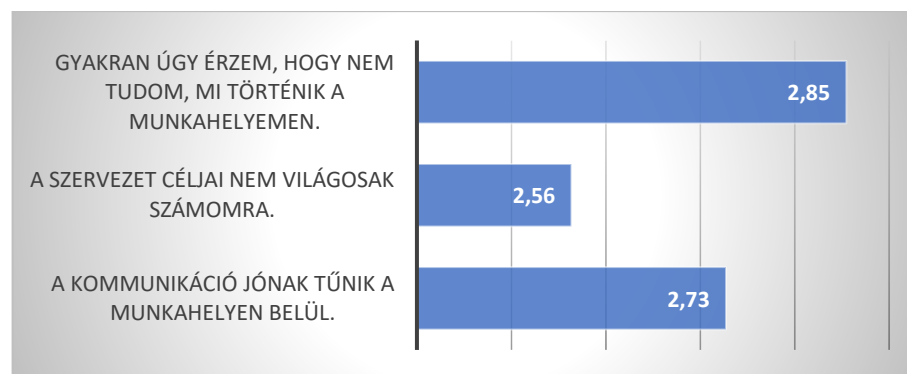


forrás: saját szerkesztés

Érdekes, hogy 0,17-es átlag különbség jelenik meg, a munkám élvezetes és az úgy érzem, hogy munkám értelmetlen megállapítások között. A válaszadók tehát két táborot képviselnek. Véleményem szerint vannak, akik kényszerből csinálják munkájukat és vannak, akik élvezetből. Az biztos, hogy a 3,82-as átlag pozitív eredménynek tekinthető, tehát a válaszadók szeretik a munkájukat. Összességében megfigyelhető az eredmények alapján, hogy a válaszadók elégedettek a munkavégzésük tartalmával. Ha a háttér változókat megvizsgáljuk, akkor megfigyelhető, hogy akik nem élvezik a munkájukat leginkább az állami szférában dolgoznak ($p=0,009$) és nincs gyermekük ($p=0,014$). Akiket pedig büszkeséggel tölt el a munkája ($p=0,008$) és élvezik is munkájukat ($p=0,024$) a piaci élet munkavállalói.

- ✓ A következő fontos tapasztalat, amit a kérdőív taglal, a belső kommunikációra vonatkozik, amit a 13. ábra segítségével szemléltetem.

13. ábra: Belső kommunikációval kapcsolatos tapasztalatok (n=110)



forrás: saját szerkesztés

A legalacsonyabb átlagot képviselő meghatározás szerint, a munkavállalóknak a szervezet céljai világosak, a munkahelyi kommunikációt jónak találják. A legmagasabb átlagú megállapítás szerint, a megkérdezettek nem érzik azt gyakran, hogy a nem tudják, mi történik a munkahelyükön. A kommunikáció legjobban a piaci szférában mutatható ki ($p=0,000$). Sajnos az állami szférában ($p=0,005$) és főleg a nagyméretű cégeknél ($p=0,031$) a munkavállaló számára nem egyértelműek a szervezet céljai és sokszor nem is tudják, mi folyik a munkahelyükön ($p=0,003$).

A fenti kérdéseket megvizsgálja, rangsort tudunk állítani, hogy a munkavállalóknak mi a fontos a munkaadójukkal kapcsolatban, amit a 2. táblázat mutat be.

2. táblázat: Kérdőív alapján kapott válaszok sorrendje

| Kérdésekre adott válaszok átlaga (n=110) | |
|--|------|
| Ösztönzők | 3,43 |
| Munka tartalma | 3,38 |
| Működési eljárások | 3,32 |
| Munkahelyi közösség | 3,28 |
| Közvetlen vezető | 3,14 |
| Béren kívüli juttatások | 3,09 |
| Fizetés | 2,98 |
| Előléptetés | 2,73 |
| Kommunikáció | 2,71 |

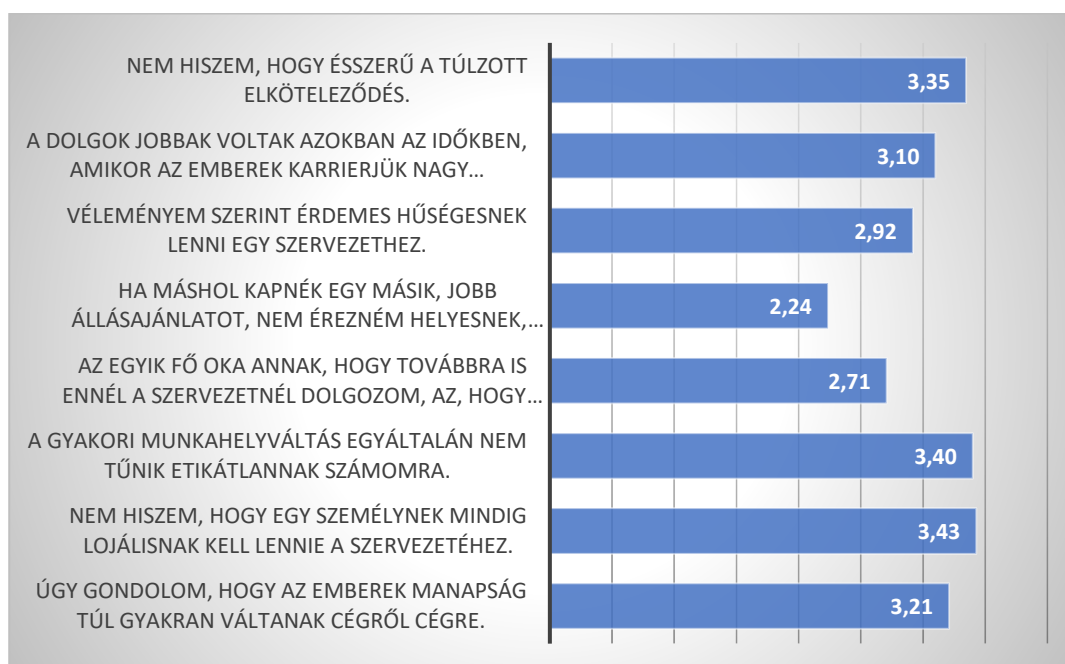
forrás: saját szerkesztés

Megfigyelhető, hogy a munkavállalók számára a legfontosabb tényező a megfelelő ösztönzői juttatások és elismerések a foglalkoztató részéről. Ezt követi a munka tartalma, tehát legyen értelme az általa elvégzett munkának, amit az túlzott eljárások és szabályok nem akadályozzák. A közösséget tekintve előrébb jár a munkahelyi közösség és után a közvetlen vezető személye és kompetenciája. Utolsó három helyen szerepel a fizetés, az előléptetés és a kommunikáció.

➤ **Elköteleződés egy munkahelyért, elkötelezettség és kilépési szándék**

- ✓ A kérdőív következő fejezete az elköteleződésre vonatkozó tapasztalatokat gyűjtötte össze, amit a 14. ábra ábrázol.

14. ábra: Elköteleződés általában egy munkahelyért (n=110)

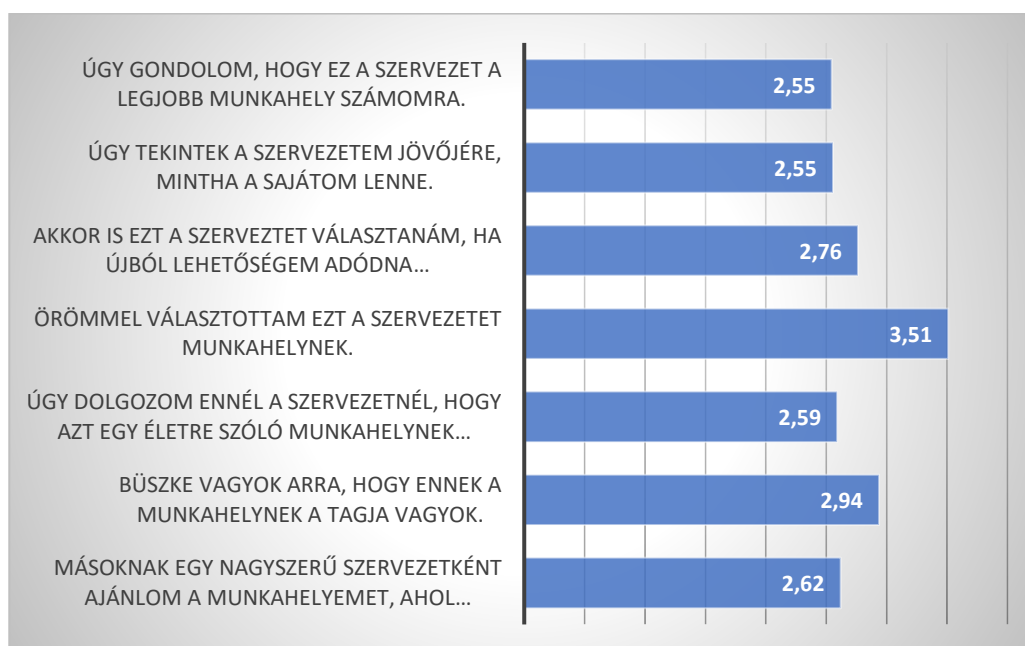


forrás: saját szerkesztés

A fenti ábrából kiderül, hogy a válaszadók nagy többségben úgy gondolják, hogy nem kell életem át tartóan hűségesnek lenni az adott szervezethez, amit a 3,43-as átlag támaszt alá. Érdekes, hogy a gyakori munkahely váltás és a nem etikátlan a váltás válaszok átlaga kis eltéréssel majdnem megegyezik, tehát a túlzott váltás nem etikátlan. A 3,35-ös átlagértéket kapott túlzott elköteleződés válaszok alapján megállapítható, hogy kitöltők többsége ez az állítás nem jellemző. A 2,24-es érték szerint a munkavállalók, egy jobb lehetőségért könnyen elhagyják a munkahelyüket. A piaci szféra változóval lefuttatott eredmények alapján, a munkavállalók véleménye szerint érdemes hűségesnek lenni az adott szervezethez ($p=0,004$) és még ha jobb állást is kapnának, akkor is helyesnek tartanák az adott cégnél maradni ($p=0,021$). Ha a gyerekes munkavállalókat vizsgáltuk meg, akkor viszont megállítható, hogy jobb volt az, amikor az emberek egy munkahelyen maradtak és ott építették ki a karrierjüket ($p=0,023$).

- ✓ Fontos szempont azt is megvizsgálni, hogy a munkavállalók mennyire elkötelezettek a jelenlegi munkahelyük iránt, amit a 15. ábra segítségével mutatok be.

15. ábra: Elkötelezettség jelenlegi munkahely iránt (N=110)



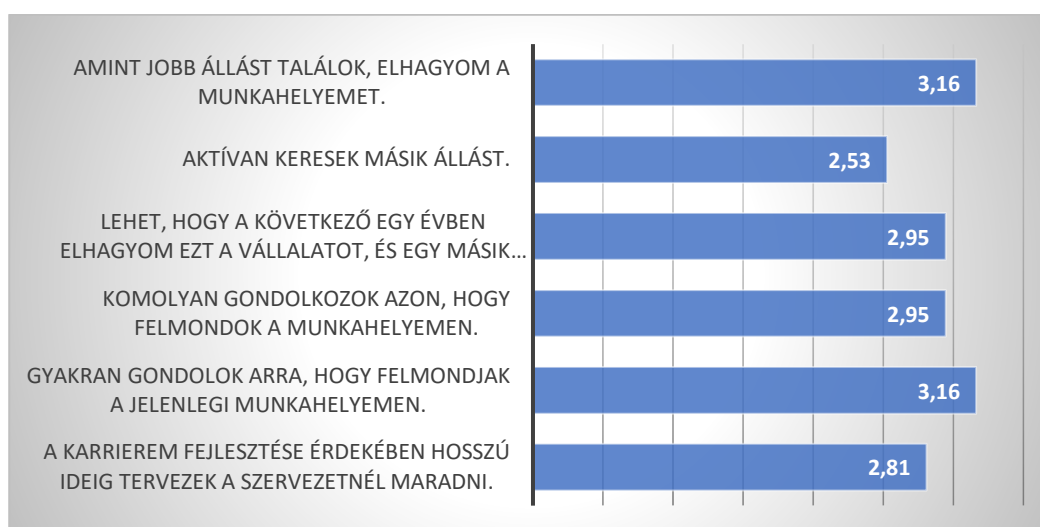
forrás: saját szerkesztés

A fenti kérdéskörben egy kiemelkedő átlag született, ami szerint a foglalkoztatottak örömmel választották ezt a munkahelyet. A megkérdezettek a többi kérdésre adott válaszok alapján nagyobb számot képviselt az egyáltalán nem értett egyet vagy kis mértékben értett egyet válasz. Ahhoz képest, hogy a válaszok alapján örömmel választották ezt a munkahelyet, de 2,62-es átlaggal nem ajánlanák ismerőseiknek, hogy itt dolgozzanak. 2,55-ös értékkel a kitöltők szerint, nem ez a legjobb munkahely és nem

úgy tekintenek rá, mintha a jövőjük lenne. 2,76-os átlaggal nem választanák ezt a munkahelyet újból, ha lehetőségük lenne rá és nem is tekintik életre szóló munkahelynek. A válaszok alapján elége negatív képet fest a munkavállalók elkötelezettséget, ami nagymértékben hozzájárul az esetleges munkahelyváltáshoz. A szignifikancia vizsgálat érdekes eredményt hozott két háttérváltozó tekintetében. Mindegy, hogy állami vagy piaci, mindegy, hogy kis, közép vagy nagyvállalatról beszélünk, minden munkaadó elkötelezett a munkahelye iránt. A szignifikancia értéke (p) 0,000 és 0,089 érték között mozogott a válaszoknál. Ha azokat az válaszokat vizsgáljuk meg, ahol van már gyermek, akkor három kijelentésnél kapjuk meg a megfelelő értékeket. Másoknak egy nagyszerű szervezetként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni (p=0,044), Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok (p=0,029) és úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne (p=0,004).

- ✓ Az elkötelezettség hozza magával a kilépési szándékról alkotott véleményeket, amelyet a 16. ábrán kerül bemutatásra.

16. ábra: Kilépési szándék felmérése (N=110)



forrás: saját szerkesztés

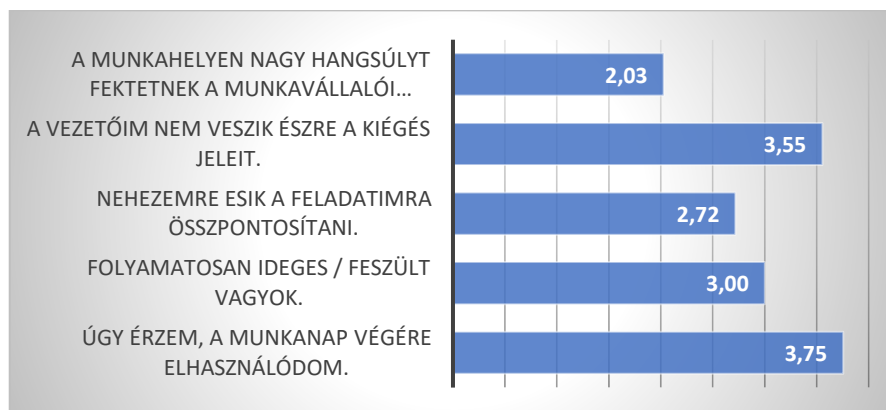
A fenti kérdéskörre adott válaszok alapján két válaszra adott átlag megegyezik, ami a munkahely elhagyást támasztja alá. A dolgozók 3,16-os átlaggal gondolnak arra, hogy felmondanak, és ha jobb állást tudnak találni, akkor fel is mondanak. A munkavállalók 2,95-ös értékkel komolyan gondolkodnak azon, hogy felmondjanak vagy pedig egy éven belül elhagyják a szervezetet. Még a karrierjük fejlesztése érdekében sem maradnánk az adott munkahelyen. Az aktívan keresnek munkát válaszok átlaga 2,53 értékkel jelenik meg. Véleményem szerint az elkötelezettségre és a kilépési szándékra

adott válaszok alapján nagyfokú egyezés mutatható ki. A karrier fejlesztése érdekében a piaci szféra munkaadóinak munkavállalói hosszú ideig tervezik a munkaviszonyt ($p=0,002$). Viszont az állami szféra dolgozói a másik irány képviselik. Gyakran gondolnak arra, hogy felmondanak ($p=0,008$), aktívan keresnek munkát ($p=0,008$) és amint jobb állást találnak, elhagyják a jelenlegi munkahelyüket ($p=0,004$). A három vagy több gyermeket nevelő munkavállalók, aktívan keresnek munkát ($p=0,008$) és komolyan gondolják, hogy felmondanak ($p=0,038$).

➤ Munkahelyi kiégés

A következő kérdéskor a munkahelyi kiégésre vonatkozik, amit a 17. ábrán mutatok be. Nagyon sok munkavállalót érint és sajnos sok munkaadó nem fordít erre a problémakörre nagy hangsúlyt.

17. ábra: Munkahelyi kiégéssel kapcsolatos tapasztalatok (n=110)



forrás: saját szerkesztés

3,75-ös átlaggal a munkavállalók úgy érzik, hogy a nap végére elhasználódnak és a válaszadók nagymértékben úgy látják, hogy ezt a vezetők nem is veszik észre a tüneteket. A megkérdezettek 3-as átlaggal idegesnek és feszültnek érzik magukat, ami magával hozza a 2,72-es átlagú megállapítást, hogy nehezükre esik a feladatokra figyelni. A válaszadók 2,03-a átlaggal úgy gondolják, hogy munkaadójuk, nem fektet nagy hangsúlyt a munkahelyi jólétre. Megállapítható, hogy ez a kérdéssor negatív válaszokat hord magába, amin javítani szükséges. Sajnos minden szférában felüti fejét ez a probléma, mivel folyamatosan feszületesek ($p=0,007$) a munkavállalók, a nap végére elhasználódnak ($p=0,007$). Ami viszont fontos, hogy a vezetők ezt nem veszik észre ($p=0,000$). A fenti állítások főleg az állami szervezetekre jellemző. A well-being szolgáltatás pedig a piaci szervezeteknél jelenik meg a leginkább ($p=0,002$).

5 KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

A szakirodalmi áttekintés és a kérdőív kiértékelése után az alábbi következtetésekre jutottam. A piaci szféra munkaadói és munkavállalói könnyebben alkalmazkodnak a szembe jövő problémákkal és ezeket meg is tudják oldani, hiszen a jogszabályok betartása mellett, a szükséges belső szabályozó rendszerrel értékeli a munkavállalóit. A dolgozók elkötelezettek, munkájukat a megfelelő tudással és a legjobb minőségen végzi, amit a foglalkoztató anyagi és/vagy nem anyagi juttatásokkal honorál. Hasonló helyzet mutatható ki a nonprofit szervezetkénél is, de itt sajnos a válaszadók száma minimális volt.

Természetesen más a helyzet az állami szférában. Erre a területre fordítok nagyobb hangsúlyt, mivel már több mint 8 éve ilyen helyen dolgozok és jó lenne valami változást elérni. Itt sajnos mind a jogszabályok, mind pedig a belső szabályozó rendszerek szigorúak, nincs elegendő mozgástér a munkabér, a béren kívüli juttatások és ösztönzők esetében. De vannak olyan területek, amiken lehetne javítani. Érdekes, hogy válaszadók elkötelezettek a munkahelyük iránt, de mégis megfordul a fejükben a váltás lehetősége. De miért is van ez?

- Az ilyen szervezetek esetében a vezetőket a legtöbb esetben nem úgy választják, hanem megkapják a pozíciójukat. Természetesen lehet, hogy vannak akik, rendelkeznek a megfelelő tudással is, őket kellene megtartani. Fontos lenne, hogy a vezetőket képezzék és nem csak a szakmai, hanem emberi hozzáállást segítő tudást is szerezzenek meg.
- A túlzott bürokrácia megterheli a rendszert és a munkavállalót is. Törekedések vannak az elektronikus ügyintézésre, de még így is sok a felesleges papírmunka. A szabályozásokat és eljárásokat jó lenne rendszerzeni, a szükséges változásokokról kivonatot készíteni, hogy minden munkavállaló részére elérhető legyen, ezzel is segítve, hogy mindenki ugyanúgy tudja végezni a munkáját.
- A kommunikációfejlesztésre is szükség van, mind a vezető és beosztott, mind pedig a két beosztott között. Sajnos a munkahelyi közösségben mindenféle típusú ember megfordul, amit mindenkinek tudni kell kezelni. A nem megfelelő kommunikációval nem lehet jó csapatot építeni, ami kölcsönhatásban van a munkahelyi közösséggel is. Fontos a csapatépítés és a megfelelő képzések megszervezése és kivitelezése.
- A kiegészítés már itt is megjelenik, és erre sajnos nem fordítanak nagy hangsúlyt. Sajnos az egyre kevesebb munkaerő és az egyre több feladat miatt, egyre fáradtabbak és ingerültebbek a munkavállalók. A közszférában a munkavállalói

jólét még nem található meg akkora mértékben és minőségben, nincsenek olyan emberek alkalmazva, ahova a fordulni lehetne a problémákkal, akik természetesen nem a vezető. Szükséges lenne coachra, pszichológusra, masszőrre, akik segíteni tudnak a fizikai és mentális problémák javításában.

Fontos lenne tehát, hogy a szervezetek nagy hangsúlyt fektessenek a megtartási menedzsmentre. Minden szervezetnek meg kell vizsgálnia, hogy melyik területen vannak hiányosságai és ezen területekre fejlesztésére nagyobb hangsúlyt kell fektetni, persze az anyagi és jogi kereteken belül. Megvizsgáltuk azt is, hogy a munkavállalóknál mi a fontossági sorrend és ezeken a területeken lehetne/kellene bővíteni a lehetőségeket, amely módokat a 3. táblázat tartalmazza.

3. táblázat: Megtartás menedzsment eszközei

| Ösztönzők | Munka tartalma | Működési eljárások | Munkahelyi közösség | Béren kívüli juttatások |
|--|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ✓ Prémium rendszer bevezetése ✓ Vállalati hűség jutalmazása | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Távmunka lehetősége | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Átláthatóbb eljárásrendek ✓ Elektronikus ügyintézés bevezetése | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jobb munka körülmények biztosítása ✓ A munkahelyi légkör javítását ✓ Mentorálás | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sportolás támogatása ✓ Idegen nyelv tanulásának támogatása ✓ Üdülési lehetőség ✓ Céges nyugdíj vagy életbiztosítás |

forrás: saját szerkesztés

Amennyiben pedig nem tudtuk az adott munkavállalót megtartani, akkor a kilépéskor egy kilépő/exit kérdőívet anonim módon kitöltetni, amiben kifejtésre kerülhetnek a váltás okai és az adott munkahely negatív és pozitív tulajdonságai. Ezeket kiértékelve a szervezet lépéseket tud tenni, hogy a munkavállalók elkötelezettek legyen feléjük, meg tudják tartani a dolgozót és ne veszítsenek szakmai tudást az munkaerő elvesztésével.

6 ÖSSZEFOGLALÁS

A diploma dolgozat téma választásánál mindenképp olyan problémát szerettem volna megvizsgálni, ami az emberi erőforrás témaköréhez kapcsolódik. A közösség, ahol az életünk jelentős részét töltjük fontos, hogy olyan legyen, ahol a munka, amit végzünk, kielégíti vágyainkat, megfelelően meg vagyunk fizetve és még jól is érezzük magunkat.

A szakirodalmi áttekintésben megvizsgáltuk a munkaerőpiac jelenlegi helyzetét, figyelembe véve a népesség alakulását, az aktív munkavállalókat. Megvizsgáltuk, hogy az informatikai fejlődés milyen hatással lehet az állományra, illetve, hogy az uniós projektek támogatásával milyen eredmények érhetők el munkavállalóknál. Ezek után megvizsgáltuk a jogi szabályozást azok esetleg változásait, illetve összehasonlítottuk a munka törvénykönyvet, a köztisztviselői, közalkalmazotti törvényekkel. Megvizsgáltuk, hogy a munkavállaló és a munkáltatónak milyen igényei és elvárásai vannak egymással szembe. A következő fejezetben fényt derítettünk arra, hogy milyen intézkedésekkel tudják a különböző szférákban megtartani a munkaerőt, valamint megvizsgáltuk a rohanó világunk egyik népbetegségét, a kiégést.

A mellékletben található kérdőív kiértékelése következett. A kérdőívet 115-en töltötték ki, de ebből 110 válaszoló rendelkezett aktív munkaviszonnal, akikre az értékelést elvégeztem. Az emberek jól kijönnek egymással, de sajnos vannak, akik többet dolgoznak a kollégák hozzá nem értése miatt. Az előléptetési esélyre alig van lehetőség, de a közvetlen vezetőjüket kedvelik és kompetensek tartják a munkájában. Fizetésemelést a munkavállalók ritkán kapnak és csak csekély mértékben, a munka mennyisége és minősége nincs arányban a kapott járandósággal. A béren kívüli juttatási csomag bővítésére és az összeg emelésére lenne igény. Az ösztönzők elosztása nem igazságos, a munkavállalók erőfeszítését nem megfelelő mértékben jutalmazták. A munka elvégzése sok papírmunkával jár és az eljárásrend is nehezíti a munkavégzést. Vannak, akik élvezik a munkájukat és ki tudnak benne teljesedni, de vannak, akik „csak” elvégzik a munkájukat, mert el kell végezni, teljesen mindegy, hogy milyen minőségben és mennyiségben. A kommunikáció a piaci szférában jobban működik, mint az állami szervezetknél. A válaszok alapján a munkavállalók elkötelezettek a munkahelyük iránt, ehhez képest sokan gondolkodnak a munkahelyváltáson. A kiégés sok embernél felmerül, de a megoldási lehetőség csak a piaci munkáltatóknál van jelen.

A válaszok kiértékelése után javaslatokat állapítottam meg, főleg a közszféra szereplő részére. Fontos lenne a munkahely megtartási menedzsment kialakítani vagy pedig a kilépéskor egy interjú válaszai alapján a munkavállalói helyzetet javítani.

7 IRODALOMJEGYZÉK

- (2011). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://net.jogtar.hu/https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1100199.TV>
- (2018). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://net.jogtar.hu/https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1800125.TV>
- (2022). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://promanconsulting.hu/https://promanconsulting.hu/burnout-szindroma-a-kieges-tunetei-megelozese-es-kezelese/>
- Antalik , I., Csapó, I., Karácsony, P., Kovács , Á., & Poór , J. (2020). *Opus et Educatio*. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/407/0>
- Balog , R., Kardos, M. V., & Bácsné Bába, É. (2021). Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 59-67. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/jelenkori_tars-gazd_folyamatok/article/view/34803
- Csutorás, G. Á. (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a központi statisztikai hivatalban. *Pro Publico Bono - Magyar Közigazgatás*, 92-107. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/2418>
- Csutorás, G. Á. (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *PRO PUBLICO BONO – Magyar Közigazgatás*, 2016/1, 92–107.
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA*, 27 (E-szám), 84-93.
- Dr. Haller , J., & Dr. Hazafi, Z. (2022). *Stressz, kiégés, depresszió: munkavállalótól a munkacsoportig*. Nemzeti Közszerzői Egyetem.
- Dr. Nacsa , B. (2013). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://www.econstor.eu/https://www.econstor.eu/bitstream/10419/108491/1/bwp1309.pdf>
- Erős M., A., & Szabó, É. (2020). A kiégés és a munkahelyi értékeltetés összefüggései a versenyszférában. *Alkalmazott Pszichológia*, 7-26. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://real.mtak.hu/134450/1/1-1.pdf>
- Fényes , H., & Mohácsi , M. (2019). *Munkaerőpiac és emberi tőke*. Debrecen: Debreceni Egyetemi Kadó.

- Fodor , M., & Rábai , D. (2015). Milyen a jó munkáltató: toborzási és foglalkoztatási kérdések mérnökhallgatók és HR-szakértők körében végzett primer kutatás eredményei alapján. *Alkalmazott tudományok II. fóruma*, 162-169. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://publikaciotar.uni-bge.hu/643/1/Fodor%20-%20R%C3%A1bai.pdf>
<https://publikaciotar.uni-bge.hu/643/1/Fodor%20-%20R%C3%A1bai.pdf>
- Freundenberger, H. (1974). *Staff Burn-out*.
- Gál, A. L. (2014). Gondolatok a Magyar Program 2020 elé. *Polgári Szemle*, 207-223. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: Polgári Szemle 10. évfolyam: https://polgariszemle.hu/images/content/pdf/psz_2014._1-2.szam_11.pdf
- Galvács, T. D. (2015). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://midra.uni-miskolc.hu/>: <http://midra.uni-miskolc.hu/document/19983/13972.pdf>
- Gelencsér , M., Szabó-Szentgróti, G., Kömőves, S. Z., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *ADMINISTRATIVE SCIENCES*, 13(5), 121–146. Forrás: <http://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Gelencsér, M., Szigeti , O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 67-79. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/545>
- Gelencsér, M., Végvári, B., & Szabó-Szentgróti, G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány*, 40-51. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/779/479>
- Jakab , N., Prugberger, T., & Tóth , H. (2020). A magyar munka- és a közszolgálati jogi szabályozás alakulása a rendszerváltás után. *Polgári Szemle*, 287-313. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: Polgári Szemle, 16. évf. 1–3. szám,: http://real.mtak.hu/117395/1/PSZ%202020.%201-3.szam_18.pdf
- Jakab, N., Rácz , Z., & Berényi, L. (2020). Az automatizálás munkaerőpiaci és munkajogi hatásai. *Erdélyi Jogélet*, 63-76. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=925530>
- Kozák, A., & Dajnoki , K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi Folyóirat*, 56-65.
- Kömüves, Z., Szabó, S., Szabó-Szentgróti , G., & Hollósy-Vadász, G. (2022). *Modern Geográfia*. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://moderngeografia.eu/wp-content/uploads/2022/06/komuves.pdf>

- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: Központi Statisztikai Hivatal / Kiadványok: <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2023-i-negyedev/index.html>
- Központi Statisztikai Hivatal. (2023). *Központi Statisztikai Hivatal*. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://www.ksh.hu/munkaero>
- KSH. (2022). *Központi Statisztikai Hivatal*. Letöltés dátuma: 2022. november 27., forrás: A gazdaságilag aktívak száma korcsoportok szerint, nemenként (ezer fő): https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0037.html
- Linder, V. (2019). *Internetes Jogtudományi Enciklopédia*. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://real.mtak.hu/113442/1/kzszolglati-jog.pdf>
- Lukács, A. (2020). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://dolgozattar.uni-bge.hu/>: http://dolgozattar.uni-bge.hu/25638/1/luk%C3%A1cs_attila_2020m%C3%A1j_publikus.pdf
- Magasvári, A., & Szabó, A. (2019). A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. *Magyar Rendészet*, 144-162. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/magyrend/article/view/459/550>
- Magasvári, A., & Szabó, A. (2019). *Magyar Rendészet*. Forrás: http://real.mtak.hu/106509/1/MR_2019_2-3_08MagasvariSzabo.pdf
- Mártonffy, K. ((évszám nélkül)). *Közgazdasági enciklopédia III. kötet*. Athenaeum Irodalmi és Nyomdai Részvénytársulat: Budapest.
- Maurer, P. (2020). *Chancen der Mitarbeiterbindung*. (T. U. Kaiserslautern, Szerk.) Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://kluedo.ub.rptu.de/>: https://kluedo.ub.rptu.de/frontdoor/deliver/index/docId/6133/file/_Chancen+der+Mitarbeiterbindung.+Handlungsempfehlungen+zur+Gestaltung+von+Arbeitsfeldern.pdf
- Mihálka, M. (2023). A kiégés kialakulása és megelőzése. *Iskolakultúra*, 111-127. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/>: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/iskolakultura/article/view/44260/43264>
- Nagy, J. (2020). Foglalkoztatáspolitikai. *A közszolgáltatás komplex kompetencia, életpálya-program és oktatás technológiai fejlesztése*. Budapest: Nemzeti Közszolgálati Egyetem.
- Nagy-Gál, E. (2014). Magyary és a Magyary program. *Pro Publico Bono*, 174-180. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://folyoirat.ludovika.hu/index.php/ppbmk/article/view/3198>
- Net jogtár*. (2023). Forrás: Wolters Kluwer: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1200001.tv>

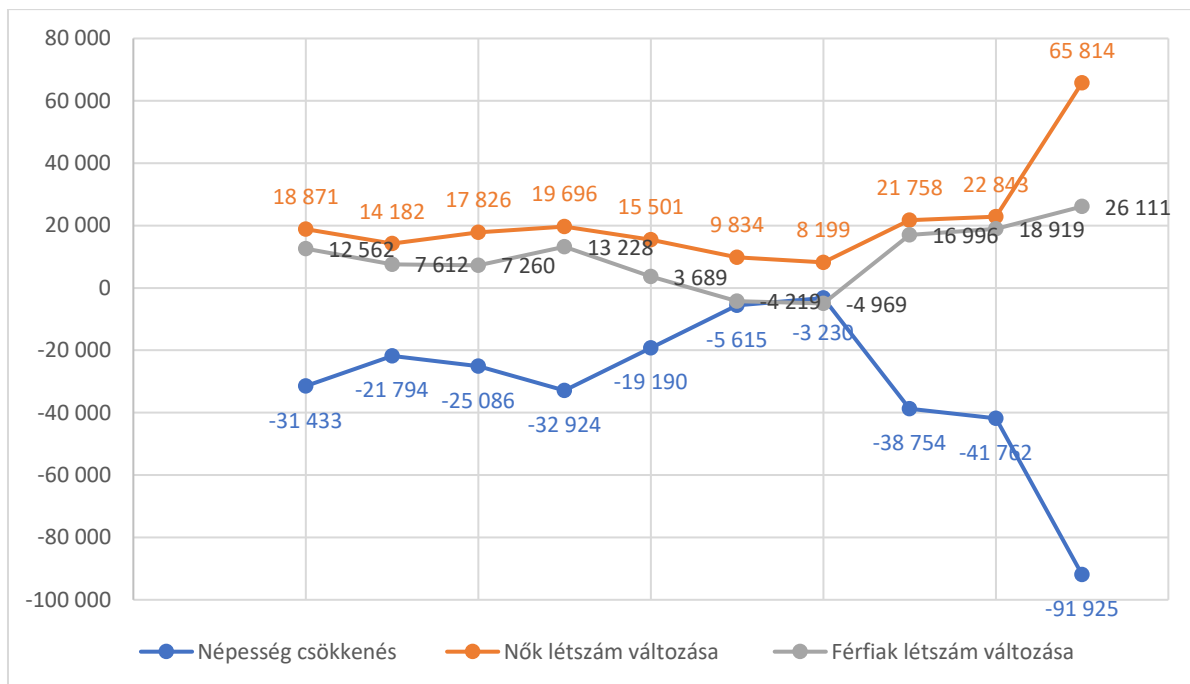
- Poór , J., Juhász, T., Hazafi, Z., Szakács , G., & Kovács , Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében . *Opus et Educatio*, 310-324. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <http://www.opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/331/575>
- Schäfer, N., & Marten, E. (2021). Mit emotionaler Mitarbeiterbindung zum Erfolg. *PFLEGE Zeitschrift*, 10-14.
- Sebők, M. (2021). Munkavállalói elkötelezettség, elégedettség. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 56-70.
- Varga, D. (2022). Generációk munkajogi igényei a munkáltatókkal szemben. *Jog-Állam-Politika*, 135-152. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: http://real.mtak.hu/166655/1/JAP_2022_04_varga_dora_DOIval.pdf
- Varga, É. (2022). Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/>
https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/25922/1/varga_%C3%A9va_2022jan_publikus.pdf
- Vathy, V. (2018). Kereslet és kínálat a tehetségpiacon - Demand and supply in the talent market. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 142-149.
- Vladár, A. (2016). A KIÉGÉS VIZSGÁLATA A MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG, A SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG ÉS A MOTIVÁCIÓ FÜGGVÉNYÉBEN ORVOSOK KÖRÉBEN. *Különleges Bánásmód - Interdiszciplináris folyóirat*, 15-29. Letöltés dátuma: 2023. 08 13, forrás: <https://ojs.lib.unideb.hu/kulonlegesbanasmod/article/view/9915/8830>

8 ÁBRÁK ÉS TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

| | |
|--|----|
| 1. ábra Népeség alakulása..... | 5 |
| 2. ábra: Gazdaságilag aktív állomány alakulása..... | 6 |
| 3. ábra: Maslow piramis | 12 |
| 4. ábra: A kiégés és a depresszió folyamata és a beavatkozás lehetőségei | 19 |
| 5. ábra: Munkatársakkal és munkahelyi tapasztalatokkal | 24 |
| 6. ábra: Alkalmazottak előléptetéssel kapcsolatos vélemények (n=110)..... | 25 |
| 7. ábra: Közvetlen vezetővel kapcsolatos tapasztalatok (n=110)..... | 25 |
| 8. ábra: Fizetéssel kapcsolatos vélemények (n=110) | 26 |
| 9. ábra: Béren kívüli juttatásokkal..... | 27 |
| 10. ábra: Ösztönzőkkel kapcsolatos vélemény (n=110)..... | 27 |
| 11. ábra: Működési eljárásaival..... | 28 |
| 12. ábra: Munka tartalmával..... | 28 |
| 13. ábra: Belső kommunikációval kapcsolatos tapasztalatok (n=110) | 29 |
| 14. ábra: Elköteleződés általában egy munkahelyért (n=110) | 30 |
| 15. ábra: Elkötelezettség jelenlegi munkahely iránt (N=110)..... | 31 |
| 16. ábra: Kilépési szándék felmérése (N=110) | 32 |
| 17. ábra: Munkahelyi kiégéssel..... | 33 |
| | |
| 1. táblázat: A vizsgált minta demográfiai összetétele, % (n=110)..... | 22 |
| 2. táblázat: Kérdőív alapján kapott válaszok sorrendje..... | 30 |
| 3. táblázat: Megtartás menedzsment eszközei..... | 35 |

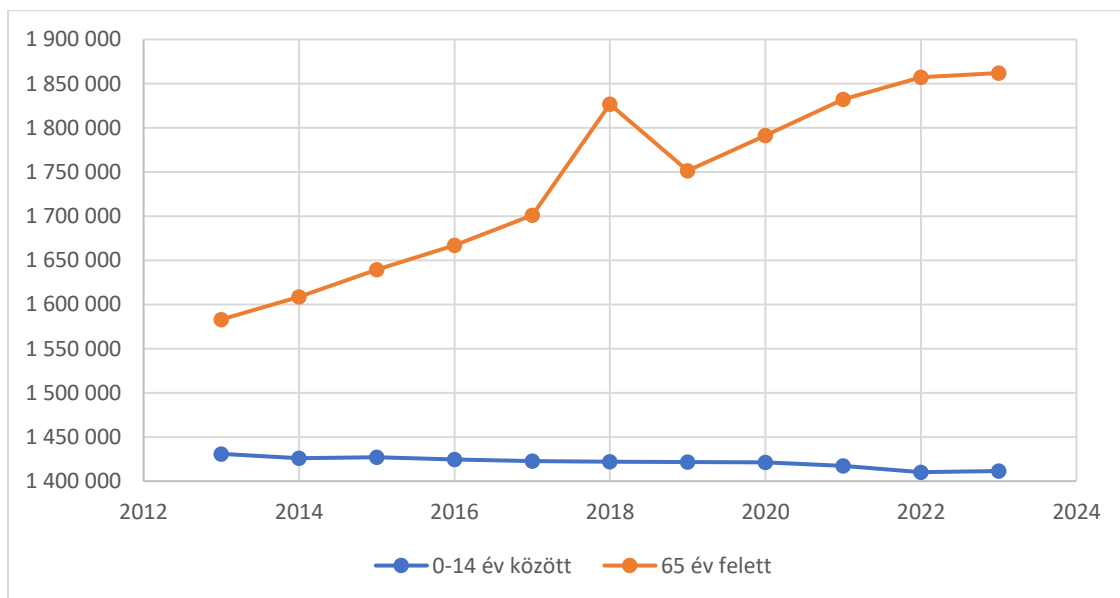
9 MELLÉKLETEK

1. számú melléklet



Népesség, valamint nők és férfiak létszám változása saját szerkesztés a <https://statinfo.ksh.hu/> alapján

2. számú melléklet



Állandó népességből a 0-14 év, valamint a 65 év felettek aránya <https://statinfo.ksh.hu/> alapján

3. számú melléklet

A munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggése – kérdőív

Tisztelt Válaszadó!

Horváth Valéria vagyok, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem végzős, vezetés és szervezés mesterszakos hallgatója. Diplomamunkám témája a munkahelymegtartás a különböző munkaadói típusoknál.

A kérdőívben a munkavállalói jóllét és a munkaerőmegtartásra vonatkozó kérdéseket talál, melyek megválaszolásával nagy mértékben segítheti diplomadolgozatom sikerét. A válaszadás anonim és önkéntes, az így nyert információkat kizárólag az elemzés során használom fel. A kérdőív kitöltése maximum 12-15 percet vesz igénybe.

Válaszait előre is köszönöm!

Horváth Valéria

Kutatásunk célja, hogy jelenleg aktív munkavisztonnyal rendelkező, magyar munkavállalók körében végezzünk felmérést a munkavállalói jóllét és a munkaerő-megtartás összefüggéseivel kapcsolatban. Kérjük, csak abban az esetben töltse ki a kérdőívet, amennyiben jelenleg aktív munkavisztonnyal rendelkezik!

A kérdőív kitöltésének káros következménye nincs. A kutatásban való részvétel teljesen önkéntes. A kérdések megválaszolását bármikor indoklás nélkül megszakíthatja. A vizsgálatban történt részvételért anyagi javadalmazás nem jár.

A kutatásban az adatokat névtelenül gyűjtjük, és más személyes adatát sem rögzítjük. Szigorúan és bizalmasan kezelünk minden olyan információt, amit a kutatás keretén belül gyűjtünk össze. A kutatás során nyert adatokat kóddal ellátva biztonságos számítógépen őrizzük. A kutatás során nyert adatokon statisztikai elemzéseket végzünk, amelyekből egyetlen résztvevő azonossága sem állapítható meg. A kutatás során kapott eredményekről később publikációk jelennek meg.

Amennyiben bármilyen kérdése merülne fel a vizsgálattal kapcsolatban, kérjük, vegye fel velünk a kapcsolatot a gelencser.martin@phd.uni-mate.hu e-mail címen!

Válaszait előre is köszönjük!

A továbblépéssel hozzájárul ahhoz, hogy a vizsgálat során az Önről felvett, személye azonosítására nem alkalmas adatokat kutatási célra felhasználjuk.

A továbblépéssel a következő kijelentéseket is megteszi: Fenntartom a jogot arra, hogy a vizsgálat során annak folytatásától bármikor elállhassak. Ilyen esetben a rólam addig felvett adatokat törölni kell. Kijelentem, hogy 18 éves elmúltam, a kutatásban való részvételem körülményeiről részletes tájékoztatást kaptam, a feltételekkel egyetértek, a részvételt vállalom.

Kérdések

Rendelkezik legalább egy év munkatapasztalattal?

Igen

Nem

Jelenleg rendelkezik aktív munkavisztonnyal?

Igen

Nem

Munkavállalói jóllét

A kérdőív következő fejezete a munkavállalói jólléttel kapcsolatos tapasztalatokat hivatott felmérni. Ebben a fejezetben a munkatársakkal és a munkahelyi közösséggel, az előléptetéssel, a közvetlen vezetőjével, a béren kívüli juttatásokkal, a fizetéssel, a teljesítményalapú jutalmakkal, a működési eljárásokkal, a munkája tartalmával, valamint a munkahelyén jellemző belső kommunikációval kapcsolatos elégedettségét mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkájára, munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Kérjük, ebben a szakaszban a **MUNKATÁRSAKKAL, MUNKAHELYI KÖZÖSSÉGGEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kedvelem azokat az embereket, akikkel dolgozom. | | | | | |
| Azt tapasztalom, hogy a szükségesnél keményebben kell dolgoznom a munkatársak hozzá nem értése miatt. | | | | | |
| Kedvelem a munkatársaimat. | | | | | |
| Túl sok a civakodás és a veszekedés a munkahelyemen. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **ELŐLÉPTETÉSSEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Valóban túl kevés esély van előléptetésre a munkakörömben. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Azok, akik jól végzik a munkájukat, tisztességes esélyt kapnak az előléptetésre. | | | | | |
| Az emberek itt is olyan gyorsan jutnak előre, mint a hasonló munkahelyeken. | | | | | |
| Elégedett vagyok az előléptetési esélyeimmel. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban a **KÖZVETLEN VEZETŐJÉVEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A közvetlen vezetőm eléggé kompetens a munkájában. | | | | | |
| A közvetlen vezetőm általában igazságtalan velem. | | | | | |
| A közvetlen vezetőm túl kevés érdeklődést mutat a beosztottak érzései iránt. | | | | | |
| Kedvelem a közvetlen vezetőmet. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **BÉREN KÍVÜLI JUTTATÁSOKKAL** kapcsolatos véleményét ossza meg velünk!

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Nem vagyok elégedett a kapott juttatásokkal. | | | | | |
| A juttatások, amelyeket kapunk, ugyanolyan jók, mint amit a legtöbb hasonló szervezet kínál. | | | | | |
| A juttatási csomagunk méltányos. | | | | | |
| Vannak olyan juttatások, melyekre lenne igény, de nem állnak rendelkezésre. | | | | | |

Ebben a szakaszban a munkahelyén alkalmazott **FIZETÉSSSEL** kapcsolatos véleményét szeretnénk feltárni.

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy érzem, hogy tisztességesen megfizetik a munkámat. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| A fizetésemelés általában alacsony és ritkán fordul elő. | | | | | |
| Úgy érzem, hogy a szervezet nem becsül meg, ha arra gondolok, hogy mennyit fizetnek nekem. | | | | | |
| Elégedett vagyok a fizetésemelési lehetőségekkel. | | | | | |

Ebben a szakaszban az olyan típusú **ÖSZTÖNZŐKKEL** kapcsolatos véleményére vagyunk kíváncsiak, amelynek mértéke az Ön teljesítményétől függ.

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ha jól végzem a munkám, megkapom az érte járó elismerést. | | | | | |
| Nem érzem úgy, hogy megbecsülnék azt a munkát, amit végzek. | | | | | |
| Kevés jutalom jár azoknak, akik itt dolgoznak. | | | | | |
| Úgy érzem, az erőfeszítéseimet nem jutalmazták úgy, ahogy azt kellene. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban ossza meg velünk munkahelyének **MŰKÖDÉSI ELJÁRÁSAIVAL** (előírt szabályok és eljárások) kapcsolatos tapasztalatait!

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Számos szabályunk és eljárásunk megnehezíti a jó munkavégzést. | | | | | |
| A jó munkára irányuló erőfeszítéseimet ritkán akadályozza a bürokrácia. | | | | | |
| Túl sok dolgom van a munkahelyemen. | | | | | |
| Túl sok papírmunkám van. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban a mindennapi **MUNKA TARTALMÁVAL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Néha úgy érzem, hogy a munkám értelmetlen. | | | | | |
| Szeretem azokat a dolgokat csinálni, amelyeket a munkahelyemen csinálok. | | | | | |
| Büszkeséggel tölt el a munkám. | | | | | |
| A munkám élvezetes. | | | | | |

Ebben a szakaszban, a munkahelyén jellemző belső **KOMMUNIKÁCIÓVAL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk!

| | | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A kommunikáció jónak tűnik a munkahelyen belül. | | | | | |
| A szervezet céljai nem világosak számomra. | | | | | |
| Gyakran úgy érzem, hogy nem tudom, mi történik a munkahelyemen. | | | | | |
| Jellemző, hogy a munkahelyemen nem megfelelően magyarázzák el a feladatokat. | | | | | |

Kérjük, ebben a szakaszban a **MUNKAVÁLLALÓI KIÉGÉSSEL** kapcsolatos tapasztalatait ossza meg velünk.

| | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy érzem, a munkanap végére elhasználódok. | | | | | |
| Folyamatosan ideges / feszült vagyok. | | | | | |
| Nehezemre esik a feladatimra összpontosítani. | | | | | |
| A vezetőim nem veszik észre a kiégés jeleit. | | | | | |
| A munkahelyen nagy hangsúlyt fektetnek a munkavállalói jóllétre (well-being). | | | | | |

Munkahelyre vonatkozó háttér adatok

A következő fejezetben az Ön munkahelyére vonatkozó háttér adatokat mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Melyik szférába tartozik a szervezet, ahol dolgozik?

Állami szféra

Piaci szféra

Nonprofit szféra (egyház, alapítvány stb.)

Melyik ágazatba tartozik a szervezet, ahol dolgozik?

Mezőgazdaság

Ipar

Szolgáltatás

Hány főt foglalkoztat az a szervezet, ahol dolgozik?

1-9 fő (mikro vállalat)

10-19 fő (kisvállalat)

20-249 fő (középvállalat)

250 fő felett (nagyvállalat)

Melyik régióban dolgozik?

Dél-Dunántúl (Baranya, Somogy és Tolna megye)

Közép-Magyarország (Budapest és Pest megye)

Közép-Dunántúl (Fejér, Komárom-Esztergom és Veszprém megye)

Nyugat-Dunántúl (Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megye)

Észak-Magyarország (Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye)

Észak-Alföld (Hajdú-Bihar, Jász-Nagykun-Szolnok és Szabolcs-Szatmár-Bereg megye)

Dél-Alföld (Bács-Kiskun, Békés és Csongrád megye)

Elköteleződés általában egy munkahelyért

A kérdőív következő fejezete az Ön normatív elkötelezettségét hivatott felmérni. A normatív elkötelezettség azt mutatja meg, hogy a válaszadó általánosságban mennyire érzi kötelességének a munkaviszonya fenntartását, hogyan viszonyul általában a lojalitáshoz kapcsolódó erkölcsi, etikai kérdésekhez.

| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
|--|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Úgy gondolom, hogy az emberek manapság túl gyakran váltanak cégről cégre. | | | | | |
| Nem hiszem, hogy egy személynek mindig lojálisnak kell lennie a szervezetéhez. | | | | | |
| A gyakori munkahelyváltás egyáltalán nem tűnik etikátlannak számomra. | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| Az egyik fő oka annak, hogy továbbra is ennél a szervezetnél dolgozom, az, hogy fontosnak tartom a lojalitást, és ezért erkölcsi kötelességemnek érzem, hogy továbbra is maradjak. | | | | | |
| Ha máshol kapnék egy másik, jobb állásajánlatot, nem érezném helyesnek, hogy elhagyjam a szervezetemet. | | | | | |
| Véleményem szerint érdemes hűségesnek lenni egy szervezethez. | | | | | |
| A dolgok jobbak voltak azokban az időkben, amikor az emberek karrierjük nagy részében egy szervezetnél maradtak. | | | | | |
| Nem hiszem, hogy ésszerű a túlzott elköteleződés. | | | | | |

Elkötelezettség jelenlegi munkahely iránt

A kérdőív következő fejezete már nem az általános véleményét, hanem az Ön jelenlegi munkahelye iránti aktuális elkötelezettségét hivatott felmérni. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

| | Egyáltalán nem értek egyet 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyetértek | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Másoknak egy nagyszerű szervezatként ajánlom a munkahelyemet, ahol érdemes dolgozni. | | | | | |
| Büszke vagyok arra, hogy ennek a munkahelynek a tagja vagyok. | | | | | |
| Úgy dolgozom ennél a szervezetnél, hogy azt egy életre szóló munkahelynek tekintem. | | | | | |
| Örömmel választottam ezt a szervezetet munkahelynek. | | | | | |
| Akkor is ezt a szervezetet választanám, ha újból lehetőségem adódna munkahelyválasztásra. | | | | | |
| Úgy tekintek a szervezetem jövőjére, mintha a sajátom lenne. | | | | | |
| Úgy gondolom, hogy ez a szervezet a legjobb munkahely számomra. | | | | | |

Munkahelyre vonatkozó háttér adatok

A következő fejezetben az Ön munkahelyére vonatkozó háttér adatokat mérjük fel. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

Milyen jellegű munkakörben dolgozik?

Fizikai

Szellemi

Milyen pozícióban dolgozik Ön jelenleg?

Beosztott

Csoportvezető

Középvezető

Felsővezető

Mennyi ideje dolgozik a jelenlegi munkahelyén? Kérjük, az évek számát írja az alábbi mezőbe! _____

Hány órát tesz ki a napi munkaideje? Kérjük, az órák számát írja az alábbi mezőbe!

Kilépési szándék

A kérdőív következő fejezete az Ön kilépési szándékát hivatott felmérni az aktuális munkahelye szempontjából. Kérjük, válaszait a jelenlegi munkahelyére vonatkozóan adja meg!

| | Egyáltalán nem értek egyedül 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Teljes mértékben egyértékű | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| A karrierem fejlesztése érdekében hosszú ideig tervezek a szervezetnél maradni. | | | | | |
| Gyakran gondolkodom arra, hogy felmondjak a jelenlegi munkahelyemen. | | | | | |
| Komolyan gondolkodom azon, hogy felmondok a munkahelyemen. | | | | | |
| Lehet, hogy a következő egy évben elhagyom ezt a vállalatot, és egy másik vállalatnál fogok dolgozni. | | | | | |
| Aktívan keresek másik állást. | | | | | |
| Amint jobb állást találok, elhagyom a munkahelyemet. | | | | | |

Demográfiai adatok

A következő fejezetben az Ön demográfiai adatait mérjük fel.

Az Ön neme?

Férfi

Nő

Hány éves? Kérjük, az évek számát írja az alábbi mezőbe!

Az Ön lakóhelye?

Főváros

Megyei jogú város

Város

Község

Tanya

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

Kevesebb, mint 8 általános osztály

Általános iskolai végzettség

Szaktanácsképző, szakiskola

Érettségi

Főiskola, felsőfokú alapképzés (BA, Bsc)

Egyetem, felsőfokú mesterképzés (MA, Msc)

Tudományos fokozat

Mi volt az Ön édesanyjának legmagasabb iskolai végzettsége akkor, amikor Ön 14 éves volt?

Legfeljebb 8 általános

Szaktanácsképző, szakiskola (érettségi nélkül)

Szakközépiskola, technikum

Gimnázium

Főiskola

Egyetem

Nem tudja, nem ismerte, nem élt

Mi volt az Ön édesapjának legmagasabb iskolai végzettsége akkor, amikor Ön 14 éves volt?

Legfeljebb 8 általános

Szaktanácsképző, szakiskola (érettségi nélkül)

Szakközépiskola, technikum

Gimnázium

Főiskola

Egyetem

Nem tudja, nem ismerte, nem élt

Mi jellemzi az Ön családi állapotát?

Egyedülálló

Párkapcsolatban él

Élettársi kapcsolatban él

Házasságban

Elvált

Özvegy

Van kiskorú gyermeke?

Nincsen kiskorú gyermekem

Igen, 1 kiskorú gyermekem van

Igen, 2 kiskorú gyermekem van

Igen, 3 vagy annál több kiskorú gyermekem van

Ön hova sorolná a havi jövedelmét?

Jelentősen az átlag felett van

Valamivel az átlag felett van

Átlagos

Valamivel az átlag alatt van

Jelentősen az átlag alatt van

Köszönjük, hogy részt vett a felmérésünkben! Kutatásunkkal kapcsolatos véleményét itt tudja megosztani velünk.

10 NYILATKOZATOK

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakkolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseről és eredetiségéről

A Hallgató neve: Horváth Valéria
A Hallgató Neptun kódja: QQ9AH4
A dolgozat címe: Munkahely megtartás különböző munkaadói típusoknál
A megjelenés éve: 2023
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

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

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

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

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

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

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtástól számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitóri rendszerében.

Kelt: Szeptember 2023 év október hó 27 nap


Hallgató aláírása

¹ A megfélé dolgozatok puszt megahyagása mellett a többi típus is lehetséges.

NYILATKOZAT

Horváth Valéria (név) (hallgató Neptun azonosítója: Q(9)BAH4) konzulenseként nyilatkozik arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A záródolgozat/szakdolgozat/diplomadolgozat/porfélével a záróvizsgán történő védelemre javaslom / nem javaslom.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{1,2}

Kelt: Kaposvár, 2023 év október hó 27 nap


betűs konzulens

¹ A megfelelő plőt cseréje.

² A megfelelő aláhúzás cseréje.