

SZAKDOLGOZAT

Sándor Lizett

2024
Gödöllő



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gazdálkodási Menedzsment

alapképzés

Toborzás és kiválasztás szerepe az EEM-ben

Fizikai munkavállalók munkamegtartása

Belső konzulens: Dr. Varga Erika Erzsébet

Egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:**

**Vidékfejlesztés
és Fenntartható Gazdaság
Intézet Idegennyelvi
Tanszék**

Készítette:

Sándor Lizett

Tartalom

1.	Bevezetés.....	5
1.1.	A téma aktualitása, jelentősége.....	5
1.2.	Kutatás célja, hipotézisek.....	7
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	8
2.1.	Emberierőforrás, mint fogalom.....	8
2.2.	Az értékes munkaerő.....	11
2.3.	A munkakör elemzés fontossága.....	12
2.4.	A toborzás célja, lépései.....	12
2.5.	Tesztelés és szűrés.....	17
2.6.	Fizikai munkavállalók toborzása.....	17
2.7.	Új generáció lojalitása.....	18
2.8.	Munkahelyi lojalitás átalakulása.....	20
3.	Anyag és módszer.....	27
3.1.	A kutatás kérdéseinek, mintavétel technikájának bemutatása.....	27
3.2.	Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása.....	28
4.	Eredmények és értékelésük.....	29
4.1.	Demográfiai eredmények.....	29
4.2.	Hipotézis eredménye.....	31
5.	Következtetések és javaslatok.....	38
6.	Összefoglalás.....	41
7.	Hivatkozások.....	43
8.	Táblázatok és ábrák jegyzéke.....	45
9.	Nyilatkozatok.....	46
10.	Mellékletek.....	48

1. Bevezetés

1.1. A téma aktualitása, jelentősége

Napjainkban a toborzás és kiválasztás, a megfelelő munkaerő megtalálása, majd annak megtartása multinacionális cégeket kihívás elé állítja. Az infláció dinamikája számottevően változott az utóbbi időben. Az infláció növekedése jelentősen kihat a gazdaság általános állapotára, beleértve a munkaerőpiacot és a munkavállalók vásárlóképességét. Az inflációs ráta ingadozása egyenesen hat a dolgozók fizetésének reálértékére és a vállalati költségvetésre, ami növeli a munkavállalók megtartásának kihívásait.

Az infláció növekedése Magyarországon az utóbbi időszakban számos összetevő egyidejű hatására vezethető vissza, amelyek közül különösen jelentős szerepet játszottak a COVID-19 világjárvány következményei és az ukrán-orosz konfliktus. Magyarországot különösen érzékenyen érintette az orosz energiaforrásoktól való függőség és a forint árfolyamának gyengülése, amit az EU-s támogatások késedelme is tovább súlyosbított.

A magyar válságkezelés egyedi módszerei, például az élelmiszer-ársapkák ideiglenes megoldást nyújthattak, azonban tartósan torzították az élelmiszerellátást. Ez a bonyolult helyzet dióhéjban vezetett a magas inflációs szint kialakulásához Magyarországon az elmúlt években. 2023-ban a magyarországi infláció az éves átlagot tekintve 17,6%-ra rúgott, ami számottevő emelkedést jelent az előző évek adataihoz képest. Ez a mérték rendkívül magasnak minősül az európai viszonylatban is, ami az országot érintő gazdasági nehézségek mélységét tükrözi. (KSH, 2024)

2024 februárjára az infláció mértéke csökkent, a fogyasztói árak átlagos növekedése éves szinten 3,7%-ot ért el, ami a korábbi időszakokhoz képest további csökkenést jelent. Ezt a trendet elsősorban a mezőgazdasági és élelmiszeripari árak csökkenése, az energiaárak stabilizálódása, a forint árfolyamának megerősödése, a fogyasztási minták változása és a magas kiinduló bázis együttesen idézte elő. (KSH, 2024)

A toborzást hátráltató tényezők közé tartozik a demográfiai változások, a szakemberek hiánya pl.: a technológiai és a műszaki területeken. Napjainkban a munkavállalók sokkal nagyobb hangsúlyt fektetnek a munka és a magánélet összehangolására és a saját és a vállalatok értékeinek összehangolására, a munkavállalók növekvő mobilitása is jelentős probléma. Napjainkban a fiatal munkaerő nem szeretnének évtizedeket dolgozni egy adott

cégnél, hanem minél szélesebb körben szeretnék magukat kipróbálni és arra törekszenek, hogy kényelmi elvárásaiknak is megfeleljen a munkájuk. A magas fluktuáció nem vet jó fényt egy adott vállalatra, ezáltal a toborzás tekintetében hátrányba kerülhet. A vállalatok hosszú távú sikerének szempontjából kulcsfontosságú, hogy megfelelő válaszokat adjanak a korábban említett kihívásokra és, hogy képesek legyenek megtartani a jól képzett munkaerőt, illetve vonzóvá tenni magukat a kiemelkedő új tehetségek számára

A magyarországi fizikai munkavállalók körében tapasztalt fluktuáció az utóbbi időszakban számottevően megugrott. Bár a koronavírus-járvány kezdetben mérsékelte a munkahelyváltások arányát, a válság új problémákat is felvetett, ami végül a fluktuáció kiugró növekedéséhez vezetett. Ezen kívül a fizikai munkások bérezése és a munkakörülmények javítása, valamint az extrajuttatások jelentős bővülése is egyre nagyobb hangsúlyt kapott. A munkavállalók elvárásainak változása, pl.: a munkahelyi biztonság és egészségvédelem iránti fokozott érdeklődés szintén meghatározó szerepet játszik a munkaerőpiac alakulásában. A vállalatok különféle módszerekkel reagálnak ezekre a trendekre, törekedve a munkaerő elkötelezettségének növelésére és a fluktuáció csökkentésére.

Míg a munkavállalók megtartására számos indok szól, a toborzás folyamata gyakran magasabb költségekkel járhat, és egy munkaerő elvesztése negatívan befolyásolhatja a vállalat reputációját és a külső értékeléseket. Az új munkaerő bevonása viszont friss perspektívákat és tudást hozhat a vállalat tevékenységébe, ami nem csak a cég működését gazdagíthatja, hanem a meglévő alkalmazottak számára is új karrierlehetőségeket teremthet.

Azért ezt a témát választottam, mert jelenleg egy éve dolgozom HR gyakornokként és fő feladataim közé tartozik a fizikai munkavállalók toborzása. A cégvezetés rengeteg erőt fektet abba, hogy a munkavállalóit megtartsa, ezáltal kevesebb erőfeszítést fektessen a toborzásba. Nap, mint nap szemkerülök azzal a ténnyel, hogy a fizikai állomány toborzása nem egyszerű. Különböző platformokon hirdeti magát cégünk, viszont számításunkat egyre nehezebb megtalálnunk a jelentkezők között.

Napjainkban az emberierőforrás a vállalatok számára egyik legfontosabb erőforrás. Az emberi erőforrás a vállalatok kulcsfontosságú tényezője, általa versenyelőnyhöz juthatnak. A megfelelő munkaerőtoborzás mellett annak megtartása nagy kihívást jelenthet a vállalatoknak, mivel minden multi törekszik a fizikai munkavállalók elcsábítására.

Jelenleg a munkaerőpiacon nagy verseny folyik az operátorok megnyeréséért és tapasztalataim alapján rengetegen vannak, akik csak alkalmi munkát keresnek és hosszabb

távon nem maradnak egy cégnél. A vállalatok fő csábító eszköze a minél magasabb órabér. A toborzás és kiválasztás, valamint a munkaerő megtartása egy komplex, bonyolult témakör, amellyel a munkám során mindennap találkozom. Ezért is választottam ezt a témát, mert érdekel, hogy milyen lehetséges megoldások által lehetne munkánk hatékonyságát növelni a HR-en. Valamint szeretném megtudni, hogy mi is az, amivel a lojalitást tudnánk fokozni a fizikai munkavállalóink körében.

1.2. Kutatás célja, hipotézisek

Szekunder kutatásom célja az, hogy bemutassam milyen jelentős szerepe van a HR osztály munkájának könnyítésében, hogy megtalálja, majd meg is tartsa a megfelelő munkaerőt, mivel a munkaerő megtartásával és a toborzás csökkentésével jelentős költségcsökkentő hatást érhetnének el. Majd azt is megvizsgáltam, hogy mi áll a munkahelyváltás középpontjában, mik a fő okai és a lojalitást milyen eszközökkel lehetne növelni.

Primer kutatásom első felében a munkahely választással kapcsolatos kérdésekre kellett a fizikai munkavállalóknak választ adniuk. Az ehhez tartozó hipotézisem a következő volt: Feltételezem, hogy a fizikai munkavállalók számára meghatározó új munkahely választásakor, hogy lehetséges legyen az előrelépési és fejlődési lehetőség. Úgy gondolom, hogy ez a tényező leginkább a fiatalabb generációknak lényeges.

A munkavállalók lojalitását nagyban meghatározzák a cégnél kialakított emberi kapcsolatai, a munkatársaival és feletteseivel kialakított viszony. Munkám során számos példát láttam arra, hogy a fizikai munkavállalóink azért számoltak le cégünkötől, mert a műszakvezetővel esetleg termelésvezetőkkel nem jutottak közös nevezőre. Konfliktusok miatt hagyták ott a céget, amikor minden mással meg voltak elégedve. A 2. hipotézisemben feltételezem, hogy a fizikai munkavállalók lojalitását nagyban befolyásolja, hogy milyen a kapcsolata a felettesivel. Ezért kérdőívemben ez a téma több kérdésben is szerepet kap. A felettesekkel való jó kapcsolat szorosan kapcsolódik a fizikai munkavállalók elégedettségéhez és lojalitásához, valamint a rossz kapcsolat a feletlessel munkahelyváltó ok lehet.

Továbbá a kérdőívemmel szeretnék rámutatni arra, hogy a munkavállalóinkat mivel lehetne rábírni a hosszabb életű munkaviszonyra, valamint szeretném megtudni, hogy a fizikai munkavállalók, milyen értékekkel rendelkeznek. Napjaink elkényelmesedő világa miatt úgy gondolom, hogy a mindenki arra törekszik, hogy kényelmes munkát kelljen végeznie és fizikailag kevésbé megterhelőt. Hipotézisem a következő ezzel kapcsolatban: Feltételezem, hogy a fizikai szektorban dolgozók, inkább választanák a kevesebb bért, ha cserébe kényelmesebb munkát végezhetnének pl.: egy műszakos munkarendben.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Emberierőforrás, mint fogalom

A munkaerőpiac akkor hatékony, ha kereslet és kínálat között egyensúly uralkodik, továbbá ha átlátható és gyorsan alkalmazkodik a változásokhoz. Ideális esetben alacsony a munkanélküliség, és az álláskereső hamar találhat megfelelő állást. Komoly problémákat okozhatnak a társadalmi kirekesztések és az erőforrások hatástalan felhasználása a munkaerőpiacon. (Zanza, dátum nélk.)

A szakirodalomban az emberi erőforrás menedzsmentet (HRM= Human resource management) illetően számos különböző definíciót találhatunk. Michael Armstrong brit származású író a következőképpen vélekedett az emberi erőforrásról, mint kulcsfontosságú tényezőről a szervezetek sikerében, amelynek menedzselése stratégiai fontosságú a vállalati célok eléréséhez. Az emberi erőforrás menedzsment komplex és egységesített megközelítést kínál az emberek alkalmazásához és fejlődéséhez. Ezt az irányelvet egyfajta szemléletmódnak is tekinthetjük, amely az emberek kezelésének módjára vonatkozik, többféle elméleten alapulva, amelyek az egyének és a szervezetek magatartását vizsgálják. Fő célja, hogy javítsa a szervezetek hatékonyságát az emberek révén, miközben kiemelt figyelmet fordít az etikai kérdésekre is, vagyis arra, hogy az embereket erkölcsi értékek szerint kell kezelni. A HRM számos területen alkalmazandó politikákat és gyakorlatokat foglal magában, mint például a szervezetfejlesztés, a munkaerő menedzsment, a tanulás és fejlődés, valamint a teljesítményértékelés és jutalmazás, továbbá a dolgozók jólétének elősegítésére irányuló szolgáltatásokat. Ezek a stratégiák összekapcsolódnak egymással és összhangban állnak az üzleti stratégiával. (Armstrong, 2014)

A londoni Személyzeti Menedzsment Intézet (Institute of Personnel Management, I.P.M.) által 1980-ban megfogalmazott személyzeti menedzsment definíciója szerint: „A személyzeti menedzsment a vezetési folyamat része, amely a vállalatnál dolgozó személyekkel és azok közötti kapcsolatokkal foglalkozik. Ennek célja, hogy egy hatékony szervezetet hozzon létre azokból az emberekből, akik a szervezetet alkotják, és gondoskodjon az egyének és munkacsoportok jólétéről annak érdekében, hogy ezek a személyek maximálisan hozzájárulhassanak a szervezet sikeréhez.” Molander ezt alapul véve állítja, hogy a HRM szélesebb kategória a PM-nél, mivel a személyügyi menedzsment – a hagyományos személyügyi tevékenységek egy rendszere – integrálódik egy modern szervezetbe, és kulcsfontosságú eleme a HRM-nek. (Matiscsákné, 2012)

A következő táblázat a Michigan és a Harvard HRM modellt foglalja magában és ezeket néhány szempont alapján elemzem. (1. táblázat)

Aspektusok	Michigan Modell	Harvard Modell
Filozófiai alap	Unitarista: A tulajdonosok és befektetők érdekeinek összhangja hangsúlyos	Pluralista: Különböző érdekelt felek figyelembe vétele
HRM stratégiai kapcsolat	Szoros összhang a HRM stratégia és a vállalati stratégia között	A HR politikák és rendszerek több tényező által formáltak; az emberi oldal egyediségének felismerése
HRM összetevők	1.)Kiválasztás 2.)Értékelés 3.)Ösztönzés 4.)Fejlesztés	Az alkalmazotti elkötelezettség kulcsfontosságú, jelentősen befolyásolja a vezetési stílus
Alkalmazotti elkötelezettség	Nem hangsúlyozott kifejezetten	Nagy hangsúly a kölcsönös előnyökön, amely magasabb teljesítményre vezet
Visszacsatolási lánc	Nem említett kifejezetten	A környezeti tényezők befolyásolják a HR politikákat, és a hosszú távú eredmények visszahatnak a környezeti tényezőkre és az érdekelt felekre

1. táblázat: A Michigan és a Harvard modell közötti különbségek Forrás:
https://real-phd.mtak.hu/1205/1/Szabo_Katalin_ertekezes_DOI.pdf, saját szerkesztés, 2024

Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) elsődleges célja a szervezeti hatékonyság növelése, amely magában foglalja a szervezet folyamatos működésének és növekedésének biztosítását. A HRM közvetlen célkitűzése az olyan menedzsment elvek és módszerek kidolgozása, amelyek alkalmazhatóak a gyakorlatban, és figyelembe veszik egyrészt azoknak a csoportoknak és egyéneknek a szükségleteit és törekvéseit, akik hozzájárulnak a szervezet sikeréhez, másrészt a szervezet célkitűzéseit és követelményeit. A „kemény HRM” módszert elsősorban az amerikai vállalatok alkalmazzák, ahol az alkalmazottakat egyéb erőforrásokhoz hasonlóan kezelik, mint az input-output egyenlet részeit. Ezzel szemben a „lágy HRM” az embereket nem csupán erőforrásként, hanem gondolkodó és reagáló egyénként kezeli, stratégiai hangsúlyt helyezve az elkötelezettség erősítésére, melyet a vállalati küldetésről és értékrendről történő tájékoztatással érnek el. (Matiscsákné, 2012)

A humán erőforrás menedzsment (HRM) az elmúlt évszázad során jelentős változásokon ment keresztül, amelyeket a technológiai fejlődés, az innovatív eljárások és a globalizáció váltott ki. Míg régebben a vezetők is ellátták a HR feladatokat, mára ez a terület önálló tudományágként fejlődött ki, amelyre a vállalatok egyre több erőforrást fordítanak. A hagyományos vezetési elméletek által meghatározott funkciók, úgymint a teljesítményértékelés, kiválasztás, motiváció és fejlesztés továbbra is kulcsfontosságúak maradtak, azonban ezeket kiegészítették az új HR szerepek, amelyek a változó környezethez való alkalmazkodást segítik elő, mint például a beillesztés és az ösztönzésmentedzsment. A humán tőke és a folyamatos képzés kiemelt jelentőséggel bírnak a vállalati siker szempontjából, reflektálva a szervezeteknek a környezeti kihívásokra való rugalmas reagálásának szükségességére. (Dajnoki & Kun, 2018)

HR stratégiák kialakítása

Üzleti stratégia

A stratégiai menedzsment a vállalati működés hosszú távú irányát és céljait határozza meg, amelyek a szervezetek környezeti változásokra való rugalmas reagálását célozzák. A stratégia kialakítása alapvetően három szinten valósul meg: a szervezet alapvető kompetenciáinak és környezeti tényezőknek való illeszkedés, a vállalati funkciók összehangolása, valamint a stratégiai célok és területek közötti összhang megteremtése. Ezek a célok mérhetőek és hosszabb távú irányt szabnak az operatív terveknek. A stratégia sikere a hatékony és eredményes implementációtól függ, amelynek célja, hogy a vállalat hatékonyan kielégítse a fogyasztói igényeket és növelje a piaci értékét. A nonprofit szervezetek esetében is hasonló elvek érvényesek, bár alapvető céljaik eltérhetnek a profit-orientált vállalatoktól. (Dajnoki & Kun, 2018)

Az emberi erőforrás gazdálkodási stratégia

Az emberi erőforrás gazdálkodási stratégia a vállalati üzleti stratégia alárendelt része, amelynek célja a vállalati stratégiai célok támogatása és megvalósítása. Az emberi erőforrás stratégia kialakítása során a vállalati stratégia alapvető célkitűzéseit kell figyelembe venni és azokhoz igazodni. Ennek érdekében az emberi erőforrás menedzsmentnek le kell fordítania a vállalati stratégiát a saját operációs nyelvére, meghatározva, hogyan támogathatja a vállalati célok elérését saját eszközeivel, miközben összhangban van a többi vállalati funkció stratégiájával.

A stratégia megalkotása során kiemelt figyelmet kell fordítani az emberi erőforrások sajátosságaira, mint például a munkaerő hatékonyságának növelése vagy a bérszerkezet optimalizálása. Az emberi erőforrás stratégiai tervezése során szükséges az integráció és a koordináció más vállalati funkciókkal, valamint a vállalati küldetés és jövőkép figyelembe vétele. Az emberi erőforrás stratégia sikeres megvalósítása érdekében szükséges a felsővezetői támogatás és a stratégiai célok világos meghatározása, melyek irányt szabnak a vállalat hosszú távú működésének. (Dajnoki & Kun, 2018)

2.2. Az értékes munkaerő

Manapság egy vállalat munkaerő-piaci vonzereje szorosan összefügg a hírnevével. A képzett és jól teljesítő munkaerőt nem csak megszerezni, hanem megtartani is fontos. Bár a fizetés és juttatások jelentősek a munkavállalók döntéseiben, számos egyéb tényezőt is figyelembe vesznek, mint a kapcsolatok minősége, a munkahelyi légkör és a tudásmenedzsment. Ezenkívül, ha egy vállalat értékes munkaerőt kíván megtartani vagy magas szintű szakembereket szeretne vonzani, kiemelten kell kezelnie a belső kommunikációt és a vállalati kultúrát. (Borgulya, 2017)

Az emberi erőforrás két fő dimenzió alapján határozható meg: a munkaerő egyedisége és értékessége. A munkaerő egyedisége arra utal, hogy mennyire helyettesíthető egy adott munkavállaló az ő tudásával, tapasztalatával, képességeivel és készségeivel a munkaerőpiacon. A munkaerő értékessége pedig azt jelzi, hogy milyen mértékben járul hozzá az adott személy a szervezet versenyképességéhez és mennyire fontos szerepet tölt be a vásárlói értékteremtésben. (Dajnoki & Kun, 2018)

A munkaerő értékteremtő képességét az határozza meg, hogy mennyire képes a munkavállaló költségek csökkentésére vagy az ügyfelek számára különleges minőségű termékek és szolgáltatások nyújtására. Ezen kívül a munkaerő értékessége abban nyilvánul meg, hogy mennyire illenek az egyes munkavállalók képességei – tudás, képesség, motiváció – a szervezet és a betöltött munkakör igényeihez. Az ilyen munkaerő gyakran ritka és utánozhatatlan, ami a versenytársak számára nehezen hozzáférhetővé teszi őket, így a szervezeteknek versenyelőnyt biztosítanak. A versenyképes cégek ezért kiemelt figyelmet fordítanak a tehetségek felkutatására, megtartására és fejlesztésére. Ezt a törekvést a szervezetek HR osztályai támogatják, amelyek az emberi erőforrások kezelésére specializált elveket, rendszereket és folyamatokat dolgoznak ki és fejlesztenek. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

2.3. A munkakör elemzés fontossága

A munkaköri leírás egy kulcsfontosságú vezetési dokumentum, amely meghatározza egy adott munkakör céljait, felelősségeit és teljesítménykritériumait. Ez magában foglalja a munkakör nevét, helyét a szervezeti hierarchiában, a főbb feladatokat és hatásköröket, valamint a munkakör betöltéséhez szükséges képesítéseket és kompetenciákat. A munkaköri leírások formája és tartalma nincs szabályozva, így a munkáltatók saját belátásuk szerint alakíthatják ki ezeket. Létezik általános munkaköri leírás, ami magas szinten foglalja össze a pozíciók céljait és felelősségeit, elősegítve a munkakörök besorolását és az egyedi leírások kidolgozását. Az egyedi munkaköri leírások részletesebben írják le a konkrét munkakör sajátosságait és követelményeit egy adott szervezeten belül, beleértve az azonosító adatokat, a munkakör célját, a legfontosabb felelősségeket, a szervezeti helyzetet és a munkakör kvantitatív aspektusait. (Karoliny & Poór, 2017)

A munkakörelemzés eredményeire támaszkodva, amikor már ismerjük az ideális munkatárssal szembeni elvárásokat, elkezdődhet a toborzás. A toborzási folyamatot a munkaerő-toborzási célok és folyamat részletes áttekintésével kezdjük. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

2.4. A toborzás célja, lépései

Szervezetek, amelyek stratégikusan kezelik emberi erőforrásaikat, hosszú távú személyzeti stratégiákat alkalmaznak, ezzel kiemelt figyelmet fordítva a munkaerő toborzására. A munkaerő toborzása két fő helyzetben válik szükségessé: először is, amikor a szervezetnek több munkaerőre van szüksége, mint amennyi jelenleg rendelkezésére áll, azaz a létszámgény meghaladja a létszámellátást. Másodszor, ha a vállalat rendelkezik a szükséges létszámmal, de változásra van szükség a munkaerő minőségében vagy összetételében, tehát a vállalat kvalitatív módosításokat hajt végre a meglévő munkaerőben. „A munkaerő-beszerzés folyamatát négy szakaszra bonthatjuk: a toborzás, a kiválasztás, az alkalmazás és a beillesztés”

A munkaerő keresés folyamat: A munkaköri leírás alapján az emberi erőforrás kezelésével foglalkozó szervezet elindítja a folyamatot, hogy megtalálja azokat a jelölteket, akik megfelelnek az adott munkakör betöltéséhez. (Juhász & Matiscsákné, 2013)

A folyamatot a munkakör elemzéssel kell kezdeni ez lesz a toborzás alapja. Meg kell határoznunk annak célját, feladatait, felelősség és hatáskörét, majd a munkaköri eredményeket, kapcsolatokat és az egyénnel szembeni elvárásokat, követelményeinket. (Juhász & Matiscsákné, 2013)

A munkaerőpiacon zajló éles verseny és a szükséges képességek közötti növekvő szakadék miatt a toborzási folyamatok egyre kihívást jelentenek a szervezetek számára. A döntés meghozatalakor fontos szempontokat mérlegelni.

A belső toborzás számos előnnyel bír a vállalat számára, többek között:

- A toborzási folyamat költségei és az ahhoz szükséges idő jelentősen alacsonyabbak, mint amikor külső jelölteket keresnek.
- A vállalati kultúra és a munkakörnyezet már ismert a belső jelöltek számára, így kevesebb idő és erőforrás szükséges az orientációra.
- Kisebb a kiválasztás kockázata, mivel a jelöltek teljesítménye és személyisége már ismert a vállalat számára.
- A belső előrelépés lehetősége motiválóan hat a munkavállalókra.
- Lehetőség van a jelenlegi bérszint fenntartására.

Ugyanakkor a belső toborzás hátrányokkal is járhat, például:

- Korlátozottabb a jelöltválaszték.
- Magas lehetnek a továbbképzési költségek, ha a belső jelöltek nem rendelkeznek minden szükséges készséggel vagy ismerettel.
- A szervezeti vakfoltok, például az elfogultság vagy a túlzottan szoros munkahelyi kapcsolatok, negatívan befolyásolhatják a döntéshozatalt és a munkahelyi dinamikát. (Matiscsákné, 2012)

A belső toborzásnak számos lehetősége van, viszont az alábbiakat szeretném különösen kiemelni, mivel ez kapcsolódik leginkább a szakdolgozat témámhoz.

A belső pályáztatás

A jelöltek kiválasztási folyamata több lépésen halad át, beleértve a pályázati dokumentumok benyújtását, referenciák ellenőrzését, különféle teszteket, személyes

interjúkat, gyakorlati feladatokat, próbanapokat, grafológiai elemzést, értékelő központi vizsgálatokat, egészségügyi felmérést, szakmai véleményezést, döntéshozatalt, majd a folyamat lezárását és munkavállalói garanciák megadását. A toborzás különböző forrásokból történhet, mint újsághirdetések, munkaközvetítők, online álláshirdetések és fejtárgyak. Az interjúk lehetnek páros, bizottság előtti vagy panel alapúak, strukturált vagy részben strukturált formában. Az interjúk során a jelöltek kompetenciáit, motivációját és a szervezeti kultúrához való illeszkedését értékelik. A strukturált interjúk előnye, hogy összehasonlíthatóságot biztosítanak, de hátrányaik is vannak, mint a merevség és az egyéni jellemzők mélyebb vizsgálatának hiánya. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

Fontos tudnunk, hogy bizonyos pozíciók esetében – legyen szó akár a közsféráról, akár a magánszektorról – a betöltés kizárólag pályázati úton lehetséges. A Munka Törvénykönyve is kitér a pályázati eljárásra.

A pályázati kiírásnak tartalmaznia kell az elbírálás határidejét, amelytől érvényesen nem lehet eltérni. A pályázatok benyújtott tartalmát harmadik féllel csak a pályázó hozzájárulásával lehet megosztani.” A belső pályáztatás nem csak a vezetői állásokra jellemző, hanem gyakori eszköze a munkaerő-mobilitásnak is, különösen több telephelyet működtető vállalatok esetében. Például, ha egy országos bankfiók-hálózattal rendelkező bank miskolci fiókja ügyintézőt keres, elsődlegesen a saját hálózatából próbálják meg betölteni a pozíciót. Amennyiben ez belsőleg nem megoldható, csak ezután fordulnak a nyílt munkaerőpiac felé az állásajánlattal. A belső pályázatok meghirdetése történhet például faliújságon, vállalati sajtóban, hírlevélben vagy a cég intraneten keresztül. Kulcsfontosságú, hogy a jelentkezési feltételek világosan legyenek meghatározva. (Matiscsákné, 2012)

Viszont azt szem előtt kell tartanunk, hogy belső forrás használata hátrányokkal is járhat, például a Péter-elv hatása, ahol a belülről előlépők saját inkompetenciájuk szintjére kerülhetnek. A hosszú évek során kialakult szervezeti rutin gátolhatja az új módszertanok alkalmazását, és előfordulhat, hogy nem található megfelelő jelölt belső forrásokból, ami konfliktusokhoz vezethet. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

A külső forrásokból való toborzás azt jelenti, hogy egy vállalat a szélesebb munkaerőpiacról vesz fel új munkatársakat. Ez különösen akkor válik szükségessé, amikor egy cég gyorsan bővül, és ezért rövid idő alatt jelentős mennyiségű új munkaerőt kell integrálnia.

A külső toborzás előnyei közé tartozik:

- Nagyobb választék a jelöltek között.
- Gyors megoldást nyújt a munkaerőhiányra, így időt takarít meg.
- Nem szükséges további képzési költségekbe fektetni.
- Az új alkalmazottak friss versenyt és dinamizmust hozhatnak.
- Új perspektívákat, készségeket és tudást vihet a szervezetbe.

Viszont a külső toborzásnak hátrányai is vannak, amelyek a belső toborzás előnyeiként értelmezhetők:

- Magasabb költségekkel jár a keresés és az alkalmazás.
- Nagyobb a kockázat, mivel a jelöltek korábbi munkáját és hozzáállását kevésbé ismerjük.
- Az új munkavállalók beilleszkedése több időt vehet igénybe, ami kezdeti nehézségeket okozhat, és emberi konfliktusokhoz vezethet a régi és új alkalmazottak között.
- A meglévő dolgozók motivációja csökkenhet, ha úgy érzik, hogy a magasabb beosztásokat mindig külső jelöltekkel töltik be, ami korlátozza a saját előrelépési lehetőségeiket. (Juhász & Matiscsákné, 2013)

Az interjúk legújabb és egyre szélesebb körben alkalmazott típusai közé tartozik a szituációs interjú, más néven a viselkedésalapú vagy kompetenciaalapú interjú. Ez a kérdéstípus arra a feltevésre épül, hogy a jelölt múltbeli vagy jelenbeli viselkedése jó előrejelzője a jövőbeni magatartásának. A szituációs interjú során a jelöltnak valóságban előforduló helyzetekre kell reagálnia, és az ezekre adott válaszokat értékelik egy előre meghatározott skálán. A viselkedésalapú interjút (BEI) általában sikeresen alkalmazzák vezetői készségek, ambíciók, kereskedelmi szemlélet, ügyfélközpontúság, problémamegoldás, analitikus gondolkodás, szervezettség, stratégiai gondolkodás, tervezés és az érdekérvényesítés kompetenciák feltérképezésekor. (Makay, 2020)

A szituációs interjúk célzottan néhány specifikus kompetencia kapcsán információ megszerzésére irányulnak, és az interjúztató további spontán ellenőrző kérdéseket is feltehet. Az ilyen típusú kérdések segítenek feltérképezni, hogy a jelentkező képes-e az adott munkakört készségszinten ellátni, és megfelelni-e a feladat ellátásához szükséges fizikai vagy mentális adottságok. A kérdések módja lehet egy előzetesen feltételezett szituáció

bemutatása vagy a jelölttől várt magatartás feltárása. A problémamegoldást firtató kérdéseknél például olyan helyzeteket vázolnak fel, amelyek előfordulhatnak a leendő munkakörben, és a jelölttől várják, hogy elmondja, hogyan reagálna ezekben a körülmények között. A magatartást feltáró kérdések nem elméleti feltevésekre épülnek, hanem a valós élethelyzetekre és tényleges cselekvésekre irányulnak. Az interjú lehet részben strukturált is, ahol az interjúkészítő csupán egy interjúvázlatot készít, ami a feltétlenül érinteni kívánt területeket foglalja magában. A kérdések nyitottak, változtathatók, átfogalmazhatók, a sorrend rugalmas, és a beszélgetés során új kérdések is felmerülhetnek, míg mások elhagyhatók. Az ilyen típusú interjúknak az előnye, hogy ugyan minden lényeges területet érintenek, de rugalmasságuk révén lehetőséget biztosítanak az egyéni különbségek felfedezésére is. (Makay, 2020)

A stresszinterjú során a HR-es szándékosan próbálja kihozni az álláskeresőt a komfortzónájából annak érdekében, hogy felmérje, mennyire kiegyensúlyozott, és hogyan kezeli a nehéz helyzeteket. A stresszinterjú alkalmazása célszerű lehet olyan munkakörök esetén, ahol a munkavégzés magas stresszszinttel, feszültséggel jár. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

A toborzási szektor dinamikus fejlődése miatt a szakértők számára kritikus fontosságú, hogy naprakészek maradjanak a trendekkel és a munkavállalók elvárásaival kapcsolatban, írja a Profession.hu. 2024-et szem előtt tartva a technológiai innovációk, a munkahelyi körülmények és a toborzási folyamatokban az utóbbi évek során végbement markáns változások továbbra is meghatározó tényezők maradnak. Napjainkban egyre nagyobb teret hódít a mesterséges intelligencia, melyet a toborzási folyamatokban is tud hasznosítani egy vállalat, pl. nagyban megkönnyíti a HR osztály munkáját, ha az előszűrési folyamatokat az AI segítségével végeznék. (Varsányi, 2023)

A közösségi médián keresztüli toborzással kiaknázhadjuk a közösségi média adta lehetőségeket, és toborzási taktikánkat az egyes platformok jellegzetességeihez igazíthatjuk. Mivel a különböző hálózatok eltérő demográfiai csoportokat céloznak meg, esszenciális, hogy kommunikáció minden platformon az ottani közösség igényeihez alkalmazkodjon. Fontos, hogy adjuk meg a lehetőséget a munkavállalóink számára továbbképzés és átképzés: A munkavállalók olyan foglalkoztatókat keresnek, amelyek tanulási és fejlődési lehetőségeket biztosítanak számukra. A képzéseket tekintjük a munkavállalói érték növelésének eszközének, hogy vonzóak legyünk a minőségi tehetségek számára, akik hosszútávon is elköteleződnek mellettünk. Munkavállalói jóllét: Sokak számára összemosódnak a munka és a

magánélet határai, ezért az elmúlt évben a munkavállalók jólléte került előtérbe. A szervezetek egyre inkább integrálják a jólétet vállalati kultúrájukba, kínálva olyan előnyöket, mint a mentális egészség támogatása vagy a rugalmas munkaidő. (Varsányi, 2023)

2.5. Tesztelés és szűrés

A kiválasztási folyamat során széles körben alkalmaznak különféle teszteket, mint például pszichológiai, képesség- és személyiségvizsgálatokat. Ezek a tesztek rendszerezetten gyűjtenek információt a jelöltek bizonyos tulajdonságairól. Ilyen például a verbális képességteszt, ami a logikai gondolkodást, érvek elemzését és az információhiány kezelését teszteli. Az induktív teszt a problémamegoldó képességeket, míg a numerikus teszt a számítási készségeket méri.

A pszichológiai tesztelés átfogóan értékeli a jelölt mentális jellemzőit, mint az intelligencia, kreativitás és személyiség. A 16PF teszt például tizenhat különböző személyiségjegyet mér, míg a CAPTain kérdőív a munkaköri elvárásoknak való megfelelést vizsgálja több aspektusban. A Vienna Test System, SIGNAL és SIMKAP tesztek fizikai és kognitív képességeket, mint az éberség, motorika, figyelem és multitasking képességeket értékelik, elősegítve a megfelelő jelölt kiválasztását a munkakörhöz. (Makay, 2020)

A Big Five az egyik legelterjedtebb és legelfogadottabb személyiségteszt, amelynek segítségével feltérképezhető, hogyan reagál a jelentkező különböző helyzetekben. Az így szerzett tapasztalatok lehetőséget nyújthatnak a személyiséghez leginkább illő szakma vagy hivatás kiválasztásában. A teszt kitöltéséhez hatvan (tesztenként eltérő) állítást kell értékelni egy 1-től 5-ig terjedő skálán. (Szabó-Bálint, et al., 2023)

2.6. Fizikai munkavállalók toborzása

A következők szakaszban Vitéz Fanni és Vámosi Tamás az Új Munkaügyi szemlében, 2022-ben publikált kutatásukról szeretnék egy pár gondolattal gyarapítani a szekunder kutatásom. A mintavétel Baranya megyében történt és 10 megkérdezett HR szakemberrel végeztek egy mélyinterjút 2022 márciusában.

Baranya megyei tevékenykedő HR szakemberek hasonló technikákat és csatornákat alkalmaznak a fizikai munkavállalók toborzására, ám véleményük megoszlik azzal

kapcsolatban, hogy melyik módszer a leginkább hatékony jelenleg. Csak egy megkérdezett tartotta a belső toborzási programjukat a leghatásosabbnak, megjegyezve, hogy „jelenleg a belső ajánlási programunk a legnépszerűbb a dolgozóink körében, részben mert növeltük az ajánlásért járó jutalmat”. Sokan emelték ki a munkaerő-kölcsönzést és -közvetítést végző cégek fontosságát, mert szerintük „ezeken a csatornákon keresztül a leggyorsabban érik el a potenciális jelölteket”. A hagyományos hirdetési módszerekkel kapcsolatban eltérő nézetek hangzottak el; egyesek szerint „a plakátokra már senki sem figyel, és azok a régi típusú hirdetőtáblák már nem is léteznek, mivel minden az online térbe tolódott”, míg mások szerint a hagyományos módszerek, mint az újsághirdetések még mindig hatékonyak, hiszen „az újsághirdetésekre és a szórólapokra való jelentkezés mindig sok embert vonz”. (Vitéz & Vámosi, 2022)

Az interjúk alapján a negatívumok között dominálnak a helyi lakosok munkahelyi hozzáállásával, a bejárás nehézségeivel és az alacsonyabb bérekkel kapcsolatos problémák. Sokak szerint Baranya megyében a lakosság munkával szembeni attitűdje nem megfelelő, a fiatalok nem mutatnak kellő elkötelezettséget, nem hajlandóak jelentkezni munkákra vagy megjelenni az interjúkon, ami a jó munkaerő hiányát eredményezi a megyében. Továbbá, a bejárás problémája is gyakori téma, mivel a régió falvas szerkezete és a közlekedési infrastruktúra nem támogatja a gyári munkalehetőségek kihasználását, különösen a műszakokkal összehangolt buszjáratok hiánya miatt. Néhányan a megye bérszínvonalát is kritizálták, mondván, hogy ez elmarad az ország más részeihez képest, bár voltak, akik szerint a régióban mégis vannak jó lehetőségek. (Vitéz & Vámosi, 2022)

Az operátorok és betanított munkások kiválasztása az Értékelő Központban egy teljes napot igénybe vevő folyamat, amely magában foglal egy gyárlátogatást, egy logikai tesztet, összeszerelési feladatokat, és egy személyes interjúval zárul. A logikai teszt célja annak megállapítása, hogy a jelentkező képes-e hosszútávú, monoton munkára. A jelentkezőknek bemutatják a gyártási területet, tájékoztatást kapnak a munkakörülményekről, a cég általános információiról, a fizetési feltételekről, majd az említett feladatok következnek. Az interjúalanyok olyan cégeknél dolgoznak, ahol ez a kiválasztási módszer alkalmazott. (Vitéz & Vámosi, 2022)

2.7. Új generáció lojalitása

Az emberi erőforrások kezelésének területén az idők során jelentős átalakulások történtek. E változások egyik legkiemelkedőbb eleme a munkaerő gazdálkodásának átformálódása stratégiai szempontból fontos funkcióvá. Egykoron az emberi erőforrás menedzsment kizárólag technikai jellegű feladatokat látott el, melyek az alkalmazottak igényeinek kielégítésére és az ahhoz köthető adminisztrációs tevékenységekre szorítkoztak. Azonban ez a helyzet mára átalakult; tevékenységi körük kiszélesedett és fontosabbá vált. Az alkalmazottak nagyobb önállósága, a nem konvencionális munkavégzési formák – mint például a flexibilis munkaidő és a távmunka – elterjedése új kihívásokat jelent az emberi erőforrás menedzsment számára, amelyek stratégiai tervezést és nyomon követést igényelnek. Emellett a képzés és továbbképzés iránti igény is növekedett a munkaerőpiacon, kiemelve a magas szintű képzettség és szakértői tudás, valamint a gyors átképzés fontosságát, amely lehetőséget biztosít az embereknek arra, hogy több területen is kipróbálhassák magukat, elkerülve a kiégés veszélyét. (Chikán, 2020)

Több ok is szól a munkaerő megtartása és a toborzás mellett; azonban a toborzás jelentős többletköltségekkel járhat, míg a meglévő munkaerő elvesztése a vállalat hírnevének és pozitív képének csorbításához vezethet. Másrészt, az új alkalmazottak bevonása friss tudást hozhat a cégbe, ami pozitívan befolyásolhatja annak tevékenységét és előrelépési lehetőségeket kínálhat a meglévő csapat számára. Ebből kifolyólag a HR szakértőknek körültekintően kell megfontolniuk jövőbeli stratégiájukat, figyelembe véve a piaci környezet várható változásait és trendjeit. (Varsányi, 2023)

Azok az alkalmazottak, akik rendelkeznek szakmai hozzáértéssel és kiemelkedő hűséggel, jelentősen hozzájárulnak a vállalati sikerekhez. A szakmai konszenzus szerint a cégprofit egy jelentős részét, konkrétan egyharmadát, azok az alkalmazottak termelik ki, akik hűek a vállalathoz. (Blahó, et al., 2021)

A munkavállalók hűsége elengedhetetlen a vállalat belső és külső fenyegetésekkel szembeni védelmében. Így fogalmaznak a tanulmány írói, akik egy kutatást végeztek a millenniumi generáció lojalitásával kapcsolatban. A cikk írói szerint a hűség a bizalmi alapokon nyugszik, ami felelősségteljes bánásmódot és szeretetet jelent a szervezet iránt. Ez magában foglalja a munkatársak közötti szoros kapcsolatok kialakítását, erős közösségi érzést, számos baráti kapcsolatot a cégen belül és kívül, valamint a személyes kapcsolatok ápolását a munkahelyen. A munkaerő jelenleg három generációból áll: a baby boomer

generációból (1943-1960), az X generációból (1961-1979) és az Y generációból (1980-2000). A következő évtizedben a baby boomer generáció nyugdíjba vonulása lesz, és az Y generáció fogja képezni a munkaerő legnagyobb részét. (Denia, et al., 2019)

Az Y generáció, más néven millenniumiak, különösen ismertek a kommunikációs és digitális technológiák iránti affinitásukról. Munkavállalási szokásaik és elvárásaik markánsan eltérnek elődeikétől. Nem csupán a bérezés motiválja őket, céljaik megvalósítása és a személyes fejlődés lehetősége áll középpontban számukra – legyen szó új ismeretek elsajátításáról, készségek fejlesztéséről vagy új emberekkel való kapcsolatteremtésről. (Denia, et al., 2019)

A munkahelyi lojalitás és a vállalathoz való kötődés erősítésében kulcsfontosságú a vállalati tulajdonérzet kialakítása, a szoros személyközi kapcsolatok és a közös munkavégzés iránti nyitottság. Ezen alkalmazottak a munkájukat szenvedéllyel és elkötelezettséggel végzik, nem pusztán az alapfizetésükért, hanem a munka által nyújtott egyéb előnyökért és értékekért is. (Denia, et al., 2019)

Ez az alkalmazotti nézőpont kihívásokat és lehetőségeket egyaránt rejt a vállalatok számára, amelyeknek alkalmazkodniuk kell az új generációs munkaerő igényeihez és elvárásaihoz annak érdekében, hogy sikeresen vonzzák és megtartsák őket.

A LinkedIn weblap szerkesztői úgy gondolják, hogy a munkavállalói hűség átalakult és manapság már egy kölcsönös viszonyról beszélhetünk, amikor a lojalitás a téma. Tehát az alkalmazottak továbbra is elkötelezettek a vállalat és saját karrierjük fejlesztése mellett, viszont szeretnék, ha munkáltatóik elismerik, hogy a munka és magánélet igényei egyaránt teljesíthetőek, miközben a személyes jólétükre is maximálisan odafigyelnek. Ha ez az egyensúly megteremthető, akkor hosszú távon is a vállalatnál maradnak. (Mumford, 2023)

2.8. Munkahelyi lojalitás átalakulása

A Qualtrics 2023. októberében megfogalmazta, hogy amunkavállalóknak, milyen elvárásaik lesznek 2024-ben. A felmérések alapján a munkavállalók igényei sokkal magasabbak, mint az előző években és ezeknek az elvárásoknak nehéz a vállalatoknak megfelelniük. Egyéni szükségleteiket szeretnék kialakítani a munkahelyeiken és így növelni a „munkahelyi élményt”.

A következőket írta a cikk: A Qualtrics által végzett felmérés, amely 32 országban közel 37 000 munkavállaló megkérdezésén alapult, rávilágított a munka jelenlegi helyzetére és azokra a trendekre, amelyek 2024-ben meghatározzák a munkavállalói élményt. Az elemzésből kiemelkedő tendenciák között szerepel az új munkahelyi mézeshetek időszakának lezárása, a hibrid munkavégzés előnyei, a munkahelyi kommunikáció megosztásának elfogadása a jobb élmény érdekében, a támogatás hiányában szenvedő és bizalmatlan frontline munkavállalók, valamint a mesterséges intelligencia segítő, nem értékelő szerepe. (Qualtrics.com, 2023)

Ebben az esetben a „mézeshetek kifejezés” egy átvitt kifejezés, amely azt jelenti, hogy az új munkahelyi környezetben töltött első időszakot az jellemzi, hogy a munkavállalók rendkívüli lelkesedést és hűséget mutatnak munkájuk iránt. Ebben az időszakban a friss kezdetek és a munkahelyi újdonságok következtében magas szintű elkötelezettség tapasztalható. Ennek ellenére ez az állapot általában nem maradandó, és amennyiben a vállalatok nem képesek fenntartani ezt a magas elköteleződési szintet, hamarosan szembesülhetnek a munkavállalói elégedettség csökkenésével és a fluktuáció növekedésével. (Qualtrics.com, 2023)

Az új munkahelyi mézeshetek időszaka már nem garantálja az új munkavállalók hosszú távú elkötelezettségét, hiszen a kezdeti lelkesedés gyorsan alábbhagy. Ez különösen fontos a vállalatvezetők számára, tekintettel arra, hogy egy új munkavállaló felvételének költsége jelentős. Ráadásul a kevesebb, mint hat hónapja a cégnél dolgozó munkavállalók jelentős része már a következő évben távozni tervez, ami tovább súlyosbítja a fluktuációs problémát.

Ezen felismerések alapján a szervezeteknek át kell gondolniuk az új munkavállalók beilleszkedési folyamatát és a munkavállalói élmény javítására irányuló stratégiáikat, hogy megfeleljenek a munkavállalók változó igényeinek és elvárásainak. (Qualtrics.com, 2023)

Egy vállalat számára az első 6 hónapban szükséges elnyerniük az új munkavállalók lojalitását. Számos esetet láttam személy szerint is a „visszapattanásra”. Amely azt jelenti, hogy a munkavállalók visszatérnek régi munkahelyükre. Mind a szellemi, mind a fizikai munkavállalók esetében megfigyelhető ez a jelenség. Ennek a jelenségnek a szabályozása végett van a cégünknel az a szabály, hogy a felmondást követő 6 hónap elteltével jelentkezhet csak a munkavállaló ismételten a céghez.

A múltban a munkavállalók hajlamosabbak voltak nagyobb elkötelezettséget mutatni az új szerepkörük első évében, azonban manapság az újoncok kevésbé érzik jól magukat és kevésbé illeszkednek be a hosszabb ideje a vállalatnál dolgozókhoz képest. Az új állás kezdeti vonzereje nem biztosítja többé, hogy az új alkalmazottak az első fél évben elkötelezettek maradjanak, amely időszak kulcsfontosságú a vállalati vezetők számára, különösen tekintettel arra, hogy egy új munkavállaló beillesztésének költsége elérheti az 5000 dollárt. Ráadásul azok a munkavállalók, akik kevesebb, mint fél éve csatlakoztak a vállalathoz, nagyobb valószínűséggel hagyják el a céget a következő évben, ami jelentős növekedést mutat az előző évhez képest. Egyesek még az előző munkahelyükre is visszatérnek (2. táblázat) (Qualtrics.com, 2023)

	Elkötelezettség	Jól lét	Befogadás	3+ év lojalitási szándék
Új alkalmazottak (<6 hónap)	65%	66%	66%	38%
Összes többi alkalmazott	68%	72%	73%	65%

2. táblázat: Régi és új munkavállalók lojalitása a munkahelyeikkel, Forrás: <https://www.qualtrics.com/news/qualtrics-announces-top-employee-trends-for-2024/>

A vevőkkel közvetlen kapcsolatban álló dolgozók sokkal elégedetlenebbek, kevésbé érzik magukat támogatottnak, valamint a vezetőségbe vetett bizalmuk lényegesen alacsonyabb.

Ez figyelhető meg a Qualtrics következő felmérésében is. Pedig a „frontline” alkalmazottak nagyon fontosak a cég számára, mivel általában ezek az emberek sok esetben az egyetlen kapcsolat a vevőkkel.

Olyan első sorban dolgozók, mint a kasszások és a pincérek, kulcsfontosságú szerepet töltenek be a vállalati sikerek elérésében, gyakran ők teremtenek elsődleges kapcsolatot a fogyasztók és a vállalkozás között. Viszont e csoport tagjai között a legalacsonyabb a morál, mivel úgy érzik, alapfizetésük és juttatásaik nem felelnek meg igényeiknek, ezen kívül nem érzik magukat kellőképpen támogatva ahhoz, hogy munkájukat hatékonyan végezhessék.

Továbbá úgy vélik, nincsen lehetőségük változtatásokat javasolni az aktuális munkamenetekben. Az eredményeket a 3. táblázat mutatja be. (Qualtrics.com, 2023)

	Global Trend	„Frontline” alkalmazottak	„Non-frontline” alkalmazottak
Elégedett a fizetésével és juttatásaival	59%	50%	64%
Elégedett az előrelépési lehetőségeivel	65%	60%	69%
Készek a munkahelyi változásokra	67%	62%	71%
Megkérdőjelezik a hagyományos munkavégzést	58%	53%	62%
Bíznak a vezetőségben	66%	60%	70%

3. táblázat: "Frontline" és "Non-frontline" alkalmazottak elégedettségei, Forrás:
<https://www.qualtrics.com/news/qualtrics-announces-top-employee-trends-for-2024/>

A következőkben a Randstad Employer Brand Research 2023-as eredményeit fogom bemutatni. A Randstad Employer Brand Research a világszerte egyik legátfogóbb és legmélyrehatóbb, függetlenül végzett munkáltatói márkakutatás, amely évente a legvonzóbb munkaadókat emeli ki több ezer vállalat közül. Ez a kutatás világszerte 163 000, 18 és 64 év közötti korosztálybeli személy véleményét összegzi 32 piacon belül, 6 022 vállalattal kapcsolatban. Magyarországon a felmérésben 7 342 személy vett részt, ami lehetővé teszi, hogy átfogó képet kapjunk a potenciális munkavállalók munkahelyválasztását befolyásoló tényezőkről és motivációikról. (Randstad, 2023)

Bár a munkavállalók számára a magas fizetés és a kedvező juttatási csomag a legfontosabb, ezek a szempontok a meglévő munkaadójuk kínálata szerint csak kilencedik helyre kerülnek. A Randstad által az év elején végzett HR trendekkel és különbségelemzéssel foglalkozó kutatása kimutatta, hogy a vállalatok nem képesek lépést tartani a munkavállalók béremelési igényeivel az inflációs gazdasági helyzetben.

A béren és a juttatásokon túl, a karrierépítési lehetőségek is lényegesek a munkavállalók számára, de nem ez alapján értékelik leginkább a jelenlegi munkaadójukat. Leginkább a munkahelyük elhelyezkedésének kényelmét részesítik előnyben. Ez azt sugallja, hogy a munkahely kiválasztásában a helyszín és annak könnyű elérhetősége döntő fontosságú lehet.

Miközben munkahelyet választanak, nem csupán a pénzügyi előnyök számítanak; a nem anyagi juttatások is ugyanolyan súllyal esnek latba, amelyeket a vállalatoknak személyre szabottan kell beépíteniük kínálatukba. A megkérdezettek döntő többsége, 85%-a fontosnak tartja a pénzügyi juttatásokat, míg 81%-uk szerint a nem pénzügyi juttatások is lényegesek. Kiemelkedően a nők (85%) tartják fontosnak ezt, de a férfiak körében is magas a százalék (76%). A jó kapcsolat a kollégákkal (70%) vagy a vezetőkkel (67%) a legértékesebb nem anyagi juttatás a magyarok számára és leginkább a nők részesítik előnyben. (Randstad, 2023)

Az elmúlt év során a munkahelyváltási hajlandóság nem mutatott jelentős változást. A 2022-es év második felében a magyar munkavállalók 14%-a váltott állást, míg a következő fél évre 29% tervezi ezt. Ez a tendencia nagyjából megegyezik az előző év adatokkal. Különösen a Z generáció mutat nagyobb hajlandóságot a munkahelyváltásra, az elmúlt fél évben közel egyötödük váltott állást. Ezenfelül érdemes megjegyezni, hogy 7% váltott pozíciót a saját munkahelyén belül, és további 7% tervezi ezt a belső váltást, ami fontos információkat hordoz a vállalatok belső karrierfejlesztési lehetőségeiről. (Randstad, 2023)

A fizikai és szellemi munkát végzők közötti összehasonlítás azt mutatja, hogy a kékgalléros munkavállalók körében nagyobb a váltási hajlandóság. A szellemi dolgozók 12%-a váltott munkahelyet 2022 második felében, ami 4%-kal kevesebb az előző évhez képest, és a váltási szándék 24%-ra csökkent az előző évhez képest. Ezzel szemben a kékgalléros munkavállalók esetében az adatok alig változtak az előző évhez képest: 18% váltott állást és 30% tervezi a váltást. (Randstad, 2023)

A kevesebb végzettséggel rendelkező emberek körében nagyobb a félelem a munkahely elvesztése miatt, minden negyedik személy érzi ezt a fenyegetést, és ez a csoport magasabb arányban fontolgatja az állásváltást. Azok közül, akik félnek a munkahelyük elvesztésétől, 41% tervezi, hogy az első félévben vált, míg a jelenleg biztonságban érzők 20%-a is fontolgatja ezt. A Randstad által 2023 márciusában közzétett Workmonitor kutatás szerint ez az arány még magasabb is lehet, mivel a megkérdezett magyarok 58%-a tartott a

világgazdasági helyzet munkahelyi biztonságra gyakorolt hatásától, és 34% attól félt, hogy elveszíti az állását. (Randstad, 2023)

Magyarországi munkavállalók 59%-a megélhetési költségek növekedése miatt az alacsony bérezést nevezte meg az állásváltás fő okaként, kritikusan értékelve jelenlegi munkaadóik fizetési színvonalát. Azonban nem lehet figyelmen kívül hagyni a nem pénzügyi juttatások jelentőségét sem: a válaszadók egyharmada (32%) a munka és magánélet közötti egyensúly hiányát, míg közel egy negyede (23%) a vezetőjükkel való rossz kapcsolatot, vagy a karrierlehetőségek hiányát (22%) említette felmondásának okaként. 2021 elejére látható volt, hogy a munkaerőpiac kezd visszatérni a Covid előtti állapotokhoz, ami a munkaadók közötti verseny kiéleződését eredményezte a kékgalléros munkaerőért. Bár a fizikai munkát végzők bére az elmúlt öt évben állandóan magasabb volt az átlagos béremelkedésnél, a betanított munkakörökben a magas fluktuáció továbbra is kihívást jelent. (Randstad, 2023)

A karrierfejlesztés kulcsfontosságú tényező a munkahely választásakor a magyarok 66%-a szerint, különösen a Z-generáció esetében, ahol ez az arány még magasabb, közel 80% tekinti ezt fontosnak (és 60%-uk érzi úgy, hogy számukra ez a lehetőség biztosított is). Viszont kevesebb, mint a magyar dolgozók fele érzi úgy, hogy karrierfejlesztési lehetőségek állnak számukra rendelkezésre, 22%-uk szerint pedig egyáltalán nincs esélyük a karrierépítésre. (Randstad, 2023)

A Work Force HR-szolgáltató egyik kiemelt partnerének elemzése rávilágít arra, hogy a betanított pozíciók esetében az órabérek 2018 és 2022 között 67%-kal emelkedtek. Egy másik nagyvállalat esetében ugyanebben az időszakban a fizikai munkások havi bére 44%-kal nőtt. Mindezt figyelembe véve a KSH adatai szerint a foglalkoztatottsági ráta meghaladja az 5 évvel ezelőtti arányt, mégis szembetűnően sok a betöltetlen munkahely.

Az adatok azt mutatják, hogy bár a munkaerőpiacon nő a foglalkoztatottság, a betanított pozíciók közötti váltások egyre gyakoribbak, amivel a munkaadók nehezen tudnak lépést tartani. Ez a jelenség kihívást jelent számukra, és a magas fluktuáció mellett további kihívásokat vet fel a munkaerő megtartása és toborzása terén.

(HRPOWER, 2022.)

Egy kutatás alapján az egyes generációk munkahelyi elvárásainak különbségeit vizsgálta, különös tekintettel a toborzásra, kiválasztásra és a munkaerő megtartására. A minta vételben

215 fő vett részt. Az eredmények rávilágítottak, hogy bár az anyagi juttatások a legfőbb motivációs tényezők, a hosszú távú elégedettség eléréséhez más, belső motivációs eszközök kombinálására is szükség van, mint például a rugalmas munkaidő, home office lehetőség, a munka-magánélet egyensúly és az oktatás. Rámutattam arra is, hogy a generációk eltérő igényei miatt célszerű lehet a munkavállalókat korosztályonként különbözően kezelni a HR stratégiák kialakítása során. (Borsos, 2023)

A fiatalabb generációk, különösen a Z-generáció, egyre inkább igénylik az online munkavégzési lehetőségeket, és gyakoribb a munkahelyek közötti váltás. Ennek kezelésére megfelelő megoldás lehet a karrierprogramok és a belső képzési lehetőségek kidolgozása, amelyek elősegíthetik a munkavállalók fejlődését és hűségét. A kutatás arra is rámutatott, hogy a munkahelyi jóllét és az alkalmazottak hosszú távú megtartása szempontjából kulcsfontosságú a nyílt kommunikáció és a jó kapcsolat a vezetőkkel.

Összességében az eredmények azt sugallják, hogy a vállalatoknak érdemes specifikusan reagálniuk a különböző generációk elvárásaira, figyelembe véve azokat a HR stratégiák és munkahelyi politikák kialakításakor. Az eredmények megbízhatóságát azonban korlátozta a kis mintanagyság és a válaszokat potenciálisan befolyásoló külső gazdasági tényezők, így további, nagyobb léptékű kutatások szükségesek a témában. (Borsos, 2023)

3. Anyag és módszer

3.1. A kutatás kérdéseinek, mintavétel technikájának bemutatása

Ebben a fejezetben szó lesz a kutatási módszeremről és annak elemzésének menetéről. Valamint ismertetem a gondolatmenetet, amelyek kapcsolódnak a feltett kérdéseimhez.

Primer kutatásommal első sorban a fizikai munkavállalók munkahely választási döntéseit és a fizikai munkavállalók lojalitását vizsgáltam. Kérdőívem részletesen kitért azokra a tényezőkre, amelyek hozzájárulhatnak egy fizikai munkavállaló megtartásához, valamint a felettesekkel való kapcsolatra is és ezzel való megelégedettségükre voltam kíváncsi, hogy ez mennyiben járul hozzá a lojalitás erősségéhez.

Az általam létrehozott kérdőív 23 kutatási kérdést tartalmazott, amelynek kitöltése önkéntes, ingyenes és anonim volt. Minden kérdésre kötelező volt választ adni. A kérdőívet közösségi médiában, a Facebook oldalamra töltöttem fel, ahol ismerőseim 2024. március 18.-tól 2024. március 30.-ig tölthették ki. A kitöltők számát hólabda módszerrel gyűjtöttem. Ez alatt az idő alatt összegyűlt a kellő kitöltőszám, ezért lett lezárva a kérdőív. A válaszadás körülbelül 8 percet vett igénybe. A kutatás résztvevői Magyarországon élő, aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek voltak, akik készek voltak megosztani véleményüket munkahelyükkel kapcsolatban. A kérdőív nagyrészt zárt kérdéseket tartalmazott a kitöltés könnyítése érdekében, egy olyan kérdést tartalmazott, amelynél a kitöltő, ha szeretne volna, tudott rövid választ adni az egyéb opció kiválasztásával. Kifejezetten figyeltem a kérdőív kialakításakor arra, hogy a válaszadók számára a lehető leginkább átlátható és egyértelmű legyen, a kitöltés pedig könnyed, gördülékeny. Oda kellett arra is figyelnem, hogy viszonylag rövid legyen a kérdőív, mivel, ha túl hosszú egy kérdőív gyakran előfordulhat, hogy a kitöltő figyelme lankad a kérdőív vége felé. Ezért választási lehetőségeket kínáló kérdéseket, legördülő menüs választást, valamint jelölőnégyzeteket és lineáris skálákat is alkalmaztam. Az utóbbinál a résztvevők egytől ötig terjedő skálán adhatták meg véleményüket, ezzel is elősegítve a kérdőív gördülékeny és hatékony kitöltését.

A kérdőív felépítése során, arra törekedtem, hogy az elejére és a végére egyszerűbb kérdéseket helyeztem inkább és a közepére tettem a bonyolultabb kérdéseket a skála és a

felelet választó rácsos kérdéseket. A kérdőív végére kerültek a demográfiai kérdések, amelyek személyesebbek a többinél.

A kutatás célja az volt, hogy megértsem a munkavállalók preferenciáit és motivációit munkahely választás során, valamint azokat a tényezőket, amelyek hozzájárulnak a munkahelyi lojalitáshoz. Elsődlegesen azt vizsgáltam, hogy a résztvevők szellemi vagy fizikai munkakörben dolgoznak-e, majd arra voltam kíváncsi, milyen szempontok alapján választanak új munkahelyet, mint például fejlődési lehetőségek, lakhelyhez való közelség, vagy a bérezés. Ezt követően arra kerestem a választ, hogy a cég nemzetiségének van-e befolyása a munkahely választásra, és hogy a jelenlegi munkahelyet hogyan találták meg a válaszadók. A kutatás második részében a lojalításra fókuszáltam, megvizsgálva, hogy a kényelmesebb munka vagy magasabb bér motiválja-e inkább a munkavállalókat munkahely váltásra, valamint azt, hogy milyen tényezők befolyásolják leginkább a lojalitást. Végül, de nem utolsósorban, a demográfiai adatok alapján próbáltam megérteni, hogy milyen kapcsolatok vannak a munkavállalói elkötelezettség és különböző személyes jellemzők között.

3.2. Alkalmazandó statisztikai módszerek bemutatása

Saját kutatásom keretében végeztem egy primer adatgyűjtést, amit a Google űrlapok segítségével készült kérdőívvel hajtottam végre. Az adatok elemzéséhez a Microsoft Office Excel programját használtam, ahol a kutatási kérdéseket, célokat és hipotéziseket figyelembe véve rendeztem és csoportosítottam az adatokat, majd különböző összegzéseket és számításokat végeztem.

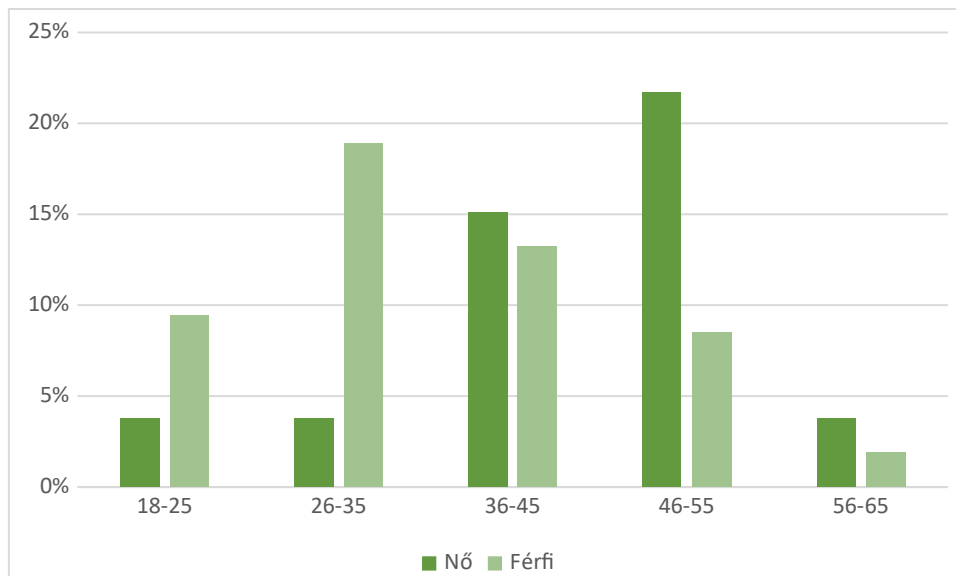
Az adatok strukturálása után keresztábrák elemzést végeztem, amivel az adatok közötti kapcsolatok átláthatóvá váltak. Elemzésem során külön figyelmet fordítottam az életkorra, nemekre, valamint a jelenlegi munkahelyen eltöltött éveket is számításba vettem. Ezeket az eredményeket többféle diagram és ábra segítségével szemléltettem.

Esetenként alkalmaztam khi-négyzet próbát és korrelációs elemzést, és ezek segítségével megkaptuk eredményként, hogy milyen kapcsolat fedezhető fel az egyes skálák eredményei között.

4. Eredmények és értékelésük

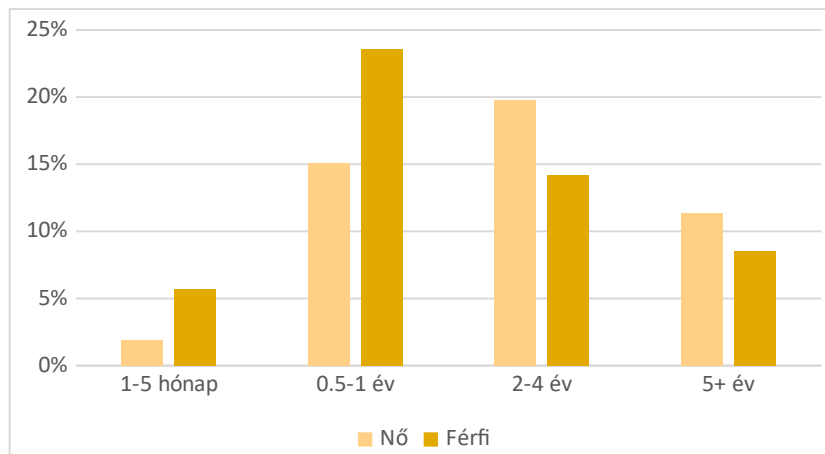
4.1. Demográfiai eredmények

A kérdőívemre 106 válasz érkezett; az életkoruk 18 és 65 év között mozgott. A legtöbb válaszadó 45 és 55 év közötti (29,9%). A férfi válaszadók legnagyobb része 26 és 35 év közötti (19%). A női válaszadók legnagyobb része 46 és 55 év közötti (22%). A válaszadók 34,6%-a szakmunkás végzettséggel rendelkezik, a 31,3%-a érettségivel, 15%-a OKJ-s bizonyítvánnyal, 10,3%-a 8 osztályt végeztek és 8,5%-a felsőfokú/egyetemi végzettséggel rendelkezik. A válaszadók nagyjából fele-fele arányban oszlanak meg a férfi válaszadók száma 51,4%, a női válaszadók pedig 48,6% (1. ábra).



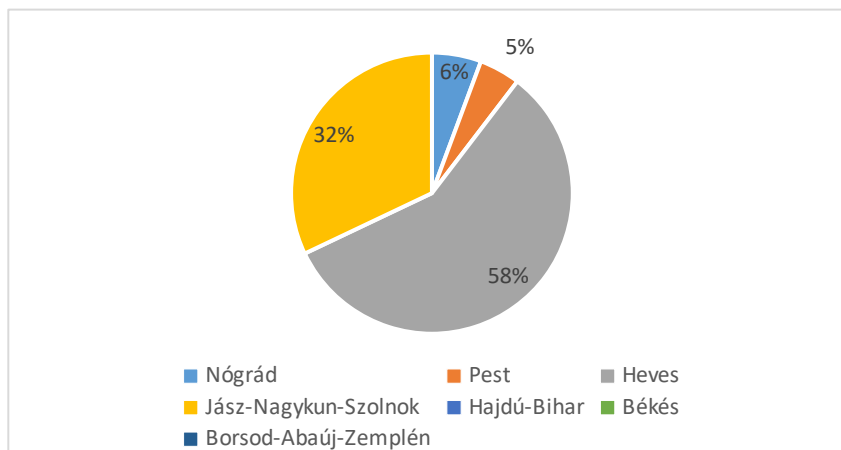
1. ábra: Nő és férfi válaszadók korcsoportok szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

A demográfiai adatok között szerepet kapott az is, hogy milyen régóta dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön. Az alábbi oszlopdiagrammon (2. ábra) leolvasható, hogy a nemek mennyi ideje vannak jelenlegi munkahelyükön. Figyelembe véve, hogy kevesebb nő töltötte ki a kérdőívet, mint a férfiak, a nők lojálisabbak, vagy legalábbis összeségében több éve vannak jelenlegi munkahelyükön. A nők 20%-a válaszolta azt, hogy jelenlegi munkahelyén 2-4 éve dolgozik és 11%-uk pedig 5+ éve. A legtöbb férfi a 0,5-1 évet választotta azaz 24%-uk, és csak 14%-uk választotta a 2-4 éve opciót, valamint 8%-uk az 5+ évet.



2. ábra: Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő nemek szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

A válaszadók legnagyobb százalékban Heves vármegyét jelölték meg lakhelyként (58%), a második helyen Jász-Nagykun-Szolnok vármegye áll 32%-kal, Pest és Nógrád vármegyéből majdnem ugyanannyian válaszoltak 5 és 6%. Hajdú-Bihar, Békés, Borsod-Abaúj-Zemplén vármegyékből pedig nem érkezett kitöltés. (3. ábra)

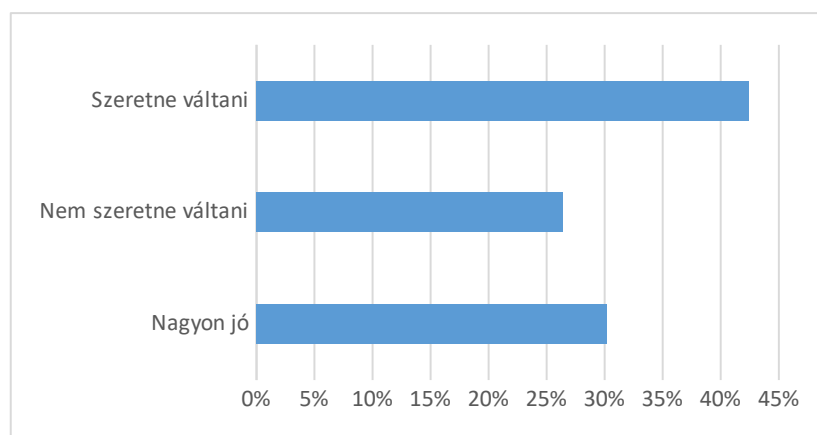


3. ábra: Válaszadók lakhelyeiket tekintve vármegye szinten, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

4.2. Hipotézis eredménye

1. hipotézis vizsgálata

Első hipotézisem az előrelépés fontosságával kapcsolatos. Pontosabban az, hogy a fizikai munkavállalók számára döntő szerepet játszik új munkahely keresésekor a fejlődési és előrelépési lehetőség. Ahogy a is mutatja eredményekből, 30,19%-a úgy gondolja, hogy a jelenlegi munkahelyén nagyon jó előrelépési lehetőségek vannak. A válaszolók 26,42%-a azt az opciót választotta, hogy nem jók az előrelépési lehetőségei, de egyenlőre nem szeretne váltani. Tehát mondhatni elégedettek a jelenlegi helyzetükkel. 42,45% pedig nincs megelégedve a munkahelyén lévő előrelépési lehetőségeivel.

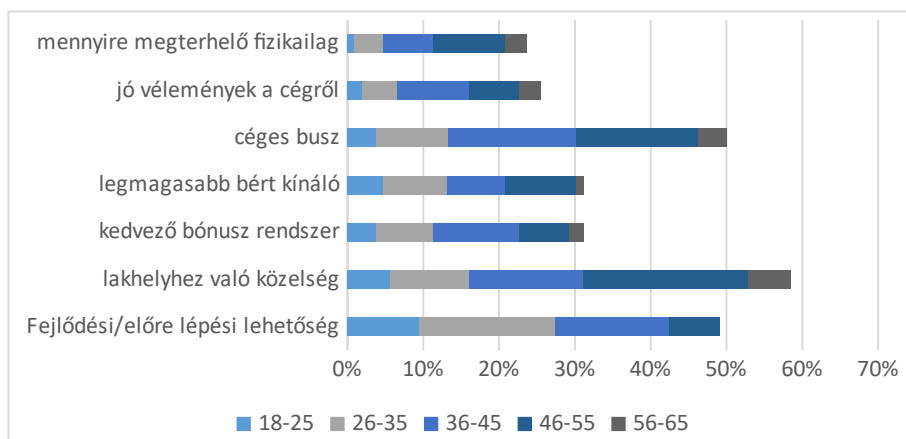


4. ábra: Jelenlegi munkahelyen lévő előrelépési lehetőségekkel való elégedettség, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

Az . ábrán lévő adatok azt szimbolizálják, hogy a válaszadókat mennyire befolyásolják a felsorolt tényezők, amikor új munkahelyet keresnek. Az alsó tengelyen láthatóak a korcsoportok. A válaszadók több lehetőséget bejelölhettek egyszerre ennél a kérdésnél. A fejlődési és előrelépési lehetőséget a 18-25 éves korosztály 9,45%-a választotta számára fontosnak, majd a 26-35 évesek 17,92%-a választotta, amely kimagasló érték, a 36-45 éves korcsoport 15,09%-a válaszolt úgy, hogy új munkahely keresésekor kiemelkedően fontos számára az előrelépési és fejlődési lehetőségek. A 46 és 55 év közöttiek 6,60%-a szerint fontos munkahely választáskor ez a szempont.

Az 5. ábrán megfigyelhető még számos más tényező, amelyet kiválaszthattak a válaszadók. A lakhelyhez való közelség leginkább a 46 és 55 éves korosztálynak fontos, 21,70%-uk választotta ezt az opciót, majd a 36-45 éves korcsoport preferálja leginkább ezt a kategóriát 15,09% voksolt erre. A 26-35 éves korosztály 10,38%-a. A 18-25 és a 56-65 éves korosztályból pedig ugyanolyan arányban választották fontosnak ezt a kategóriát, azaz 5,66%.

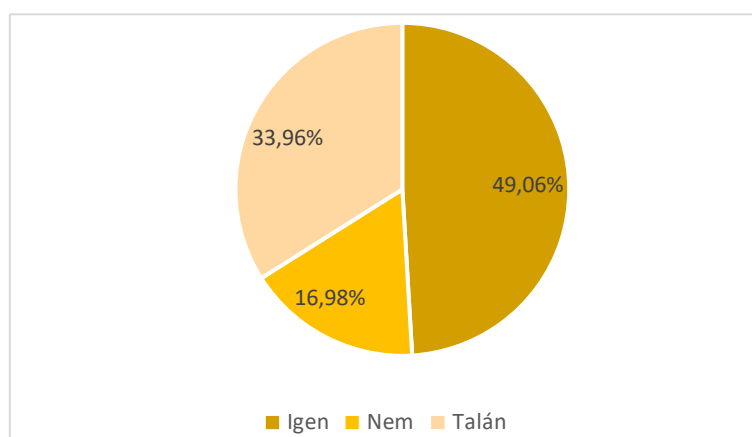
A kedvező bónuszrendszert leginkább preferálók a 36-45 évesek 11,32%-a választotta meghatározó tényezőnek, a 26-35 évesek és a 46-55 évesek majdnem ugyanúgy pontozták a bónuszrendszer fontosságát 7,55%-a, míg az utóbbi 6,60%-a választotta ezt. A környező vállalatok közül a legmagasabb bért kínáló válaszlehetőséget a 46-55 év közöttiek választották legtöbben, viszont ez is csak csupán 9,43%. Ebben az esetben a 26-35 és 36-45 éves korosztály véleménye nem tért el sokkal, ami az előbbinél 8,49%, az utóbbinál pedig 7,55%. a 18-25 évesek közül 4,72% választ e szerint munkahelyet, míg a 56-65 éves korosztály tudja, hogy nem minden a pénz és közülük csak 0,94% választotta ezt, tehát egy fő. A céges buszjárat a 36-45 éveseknél (16,98%) majdnem egyformán olyan fontos, mint a 46-55 éves korosztálynak, ami 16,04%. 26-35 éves korosztályból 9,43% választotta ezt a tényezőt meghatározónak. A legfiatalabb és a legkorosabb csoportból ugyanannyian választották ezt a tényezőt, tehát 3,77%. Jó vélemények a cégről a 36-45 évesek számára a legmeghatározóbb 9,43% szerint fontos új munkahely választásakor. 6,60%-a választotta a 46-55 éves korcsoportból ezt, 4,72% pedig a 26-35 évesek közül. 1,89% tehát két fő szerint fontos a 18-25 éves korcsoportból. Az pedig, hogy mennyire megterhelő fizikailag a 46-55 évesek választását befolyásolja leginkább 9,43%-ukat. Majd a 36-45 éves korcsoportot befolyásolja leginkább (6,60%). 3,77% választotta ezt a 26-35 évesek közül, 2,83% pedig a 56-65 évesek közül. A fiatalok 0,94%-át érdekli, hogy mennyire megterhelő egy munka.



5. ábra: Új munkahely választása esetén fontos tényezők, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

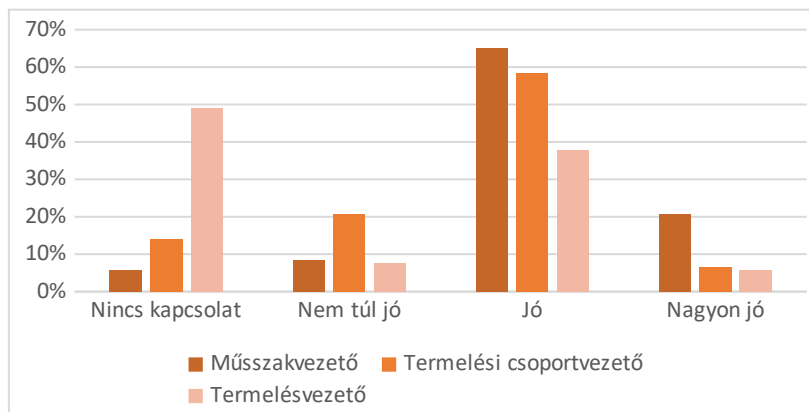
2. Hipotézis vizsgálata

A következő hipotézisem az a felettesekkel való kapcsolat fontosságáról szól, mivel a rossz kapcsolat munkahely váltó ok lehet. A kérdőívben számos olyan kérdés volt, amelynél a felettesekkel való viszonytal kapcsolatban tettem fel kérdést. Jól megfigyelhető a 6. ábra alapján, hogy a válaszadók majdnem fele (49,06%) szerint a felettesekkel való rossz kapcsolat okot adhat a munkahelyváltásra. A válaszadók 33,96%-a „talán”-nal válaszolt és csupán csak 16,98% válaszolt nemlegesen.



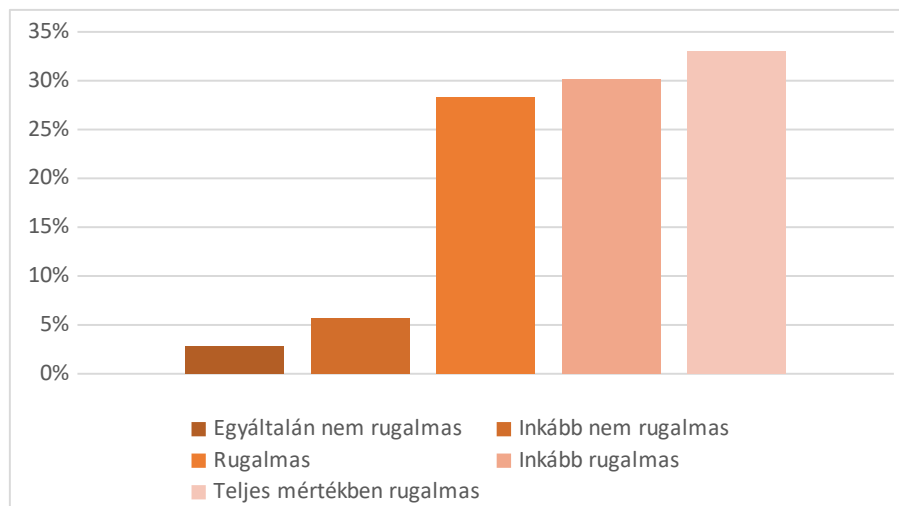
6. ábra: Munkahelyváltási ok lehet a felettesekkel való rossz viszony, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

7. ábra szerint a válaszadóknak értékelniük kellett a felettesekkel való kapcsolatukat. A kutatás során gyűjtött adatok azt mutatják, hogy a munkavállalók milyen véleményekkel vannak a különböző vezetői pozícióban lévő személyekkel való kapcsolatuk minőségéről. A megkérdezettek 5,66%-a állapította meg, hogy nincs kapcsolata a műszakvezetővel, 14,15%-uk érezte így a termelési csoportvezetőjükkal, míg a termelésvezetővel való kapcsolat hiányát 49,06%-uk jelezte. A nem túl jó kapcsolatot 8,49% tapasztalta a műszakvezetőjével, 20,75% a termelési csoportvezetőjével, és 7,55% a termelésvezetőjével. A 'Jó' kapcsolatról szóló válaszok domináltak: a műszakvezetők esetében 65,09% számolt be pozitív viszonyról, a termelési csoportvezetők esetében ez az arány 58,49%, míg a termelésvezetőkkel 37,74% értékelt így. A 'Nagyon jó' minősítést a műszakvezetők 20,75%-a érdemelte ki, a termelési csoportvezetők közül 6,60%-uk, a termelésvezetők közül pedig 5,66%-uk részesült ebben az elismerésben.



7. ábra: Felettesekkel való kapcsolat értékelése jelenlegi munkahelyen, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

8. ábra alapján a válaszadóknak egy 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelniük azt, hogy a feletteseik mennyire rugalmasok, amennyiben rövidebb időn belül szeretnének kivenni szabadságot. A válaszadók 33,02%-a 5-ös válasz lehetőség mellett voksolt, ami azt jelenti, hogy teljes mértékben rugalmas a felettes, ilyen esetben. 30,19% az inkább nem rugalmassal választott. A kitöltők 28,30%-a választotta a 3-ast a skálán, amely a rugalmast jelenti. 5,66% választotta az „Inkább nem rugalmast”. És 2,83% pedig az 1-est jelölte, amely az „Egyáltalán nem rugalmas”-t jelzi.



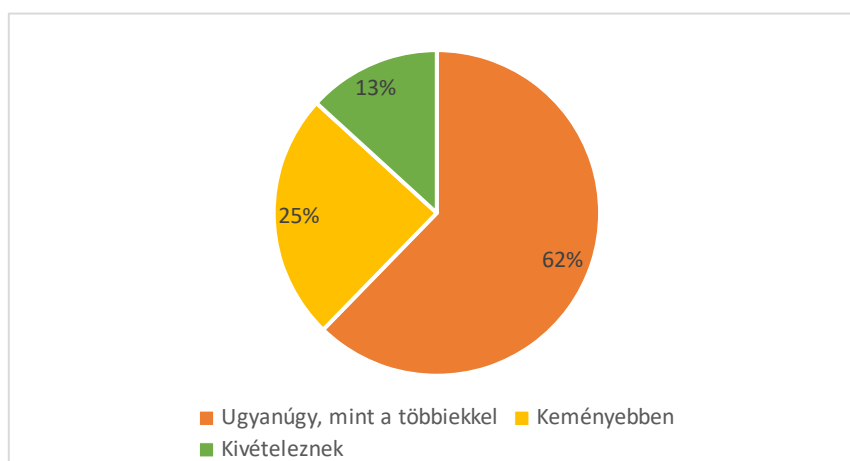
8. ábra: Felettes rugalmassága szabadság kivétele esetén, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

Végeztem egy korrelációs elemzést ezzel és az előző kérdéssel kapcsolatban is. Az előző kérdésből a műszakvezetővel való kapcsolatot és 8-as ábrához tartozó adatokból csináltam korrelációs elemzést, amelynek eredménye az lett, hogy a két adatsor között egy közepes erősségű pozitív korreláció van, melynek értéke ~0,38. Ez pedig azt jelenti, hogy a két változó

között enyhe kapcsolat van. Tehát ha a felettesel való viszony javul, akkor nő a rugalmasság szabadság kivételekor is.

Khi² tesztet végeztem két változóval a nemekkel és azzal, hogy hogyan válaszoltak arra, hogy a feletteseik mennyire rugalmasok, amikor szabadságot szeretnének kivenni. A Khi² értéke: 6,369, a p értéke: $p=0,173$, szabadság foka: 4. A p értéke nagyobb, mint a szignifikancia szint (0,05). Ez azt jelenti, hogy nem utasíthatjuk el azt a hipotézist, hogy a kétváltozó független egymástól. Nincs statisztikailag kapcsolat a nemek és az között, hogy meghallgatják-e feletteseik a panaszait.

A következő ábrán láthatjuk, hogy a válaszolók 62,26% gondolja úgy, hogy ugyanúgy bánnak vele, mint munkatársaival. A válaszadók 24,53%-a gondolja azt, hogy felettesei vele keményebben bánnak, mint a többi fizikai vállalóval. És 13,21%-kal kivételeznek. 9. ábra

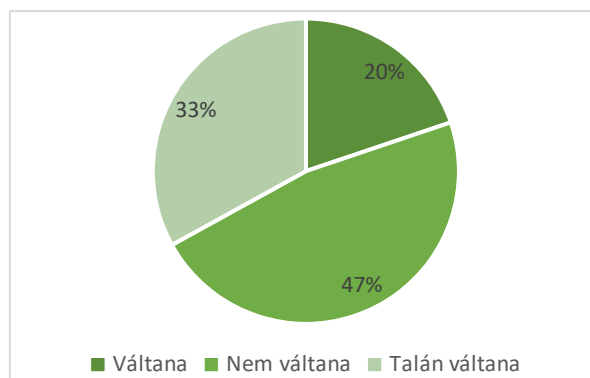


9. ábra: Felettések bánásmódja a válaszadók szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, $n=106$

A nemek és azt, hogy milyen bánásmódban részesülnek a felettések általi kapcsolaton is elvégeztem egy korreláció számítást. A két változó közötti korreláció értéke= 0.131176, ez azt jelenti, hogy gyenge pozitív a korreláció. A kapcsolat köztük gyenge, így nem mondhatjuk el róluk, hogy befolyásolnák egymást.

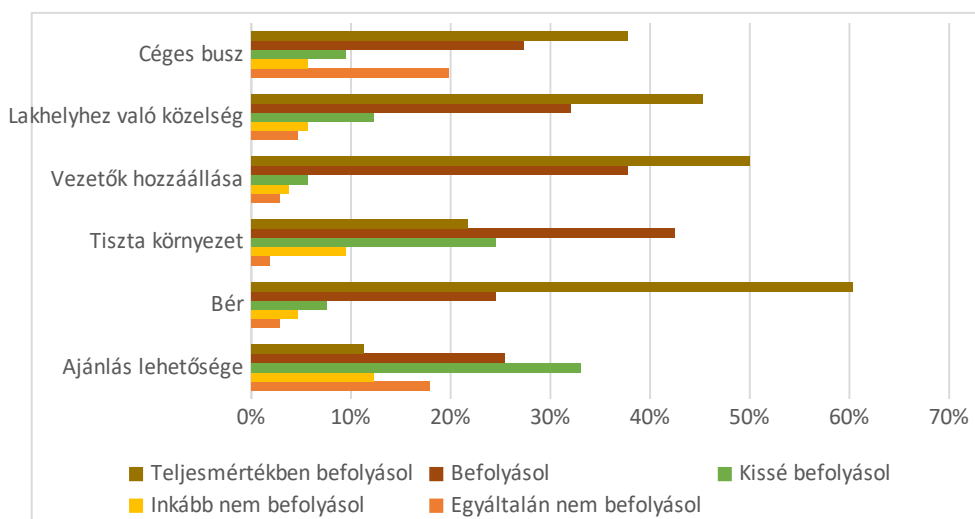
3. Hipotézis vizsgálata

A harmadik hipotézisem az az volt, hogy a fizikai munkavállalók lemondanának a magasabb berről, amit pl.: az éjszakai pótlék nyújt, annak javára, hogy kényelmesebb munkát végezhesse, ami egy műszaki munkarenddel jár. A válaszadók 47,17%-a nem váltana, ebben az esetben, viszont 19,81% váltana és 33,02% a „talán”-t választotta. 10. ábra



10. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság kényelmesebb munkára kevesebb bérért, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

A 11. ábra arról szól, hogy a felsorolt tényezők, hogyan befolyásolják a fizikai munkavállalók lojalitását. A bér tényező kimagasló, mivel arra 60,38% válaszolta a teljesmértékben befolyásolt és csupán csak 2,83% válaszolta az „Egyáltalán nem befolyásol” lehetőséget. A második a rangsorban a „Vezetők hozzáállása a munkavállalókhoz” válaszadók pontosan a fele választotta a skálán az 5-öst, 2,83% pedig az „Egyáltalán nem befolyásol”-t választotta. A 3. legfontosabb a válaszadók szerint a „Lakhelyhez való közelség”. Ezt a tényezőt 45,28% gondolja úgy, hogy a lojalitás szempontjából leginkább ez meghatározó, 4,72% szerint nem fontos. Ezt követi a tiszta rendezett környezet. Erre a válaszadók 21,70%-a választotta a teljesmértékben befolyásoló tényezőnek és érdemes megemlíteni, hogy 42,45% pedig azt válaszolta, hogy „Befolyásol”, 1,89%-ot „Egyáltalán nem befolyásol” opciót választotta. Az ajánlás lehetőségénél a legtöbb válasz a „Kissé befolyásol”-ra érkezett: 33,02% választotta ezt a lehetőséget.



11. ábra: Munkahelyi lojalitást befolyásoló tényezők, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106

A . ábrához kapcsolódóan elvégeztem egy Pearson-féle korrelációs számítást. Az alábbi tényezőket vizsgáltam:

Bér és Vezetők hozzáállása közötti kapcsolat 0.64-es korreláció mutatja, hogy közepesen erős, pozitív kapcsolat van a két változó között. Ez azt jelenti, hogy általánosságban, ahogy az egyik változó értéke nő, a másiké is hajlamos növekedni.

Bér és Lakhelyhez való közelség 0.69-es korreláció szintén közepesen erős, pozitív kapcsolatra utal, ami arra utal, hogy a bérrel való elégedettség és a munkahely lakhelyhez való közelsége között szorosabb összefüggés áll fenn.

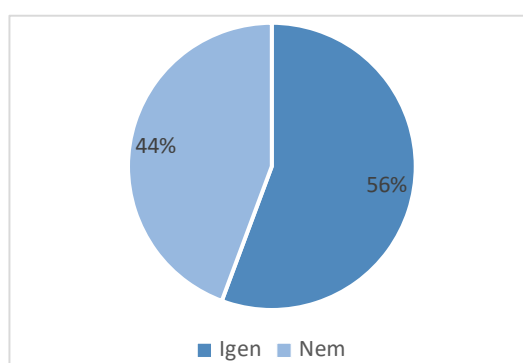
Bér és Céges busz között 0.28-as korreláció gyenge, pozitív kapcsolatot jelent, ami azt sugallja, hogy ezek között a változók között van némi összefüggés, de nem különösebben erős.

Vezetők hozzáállása és Lakhelyhez való közelség 0.64-es korreláció itt is közepesen erős, pozitív kapcsolatot jelez.

Vezetők hozzáállása és Céges busz 0.21-es korreláció gyenge, pozitív kapcsolatot mutat.

Lakhelyhez való közelség és Céges busz között 0.46-os korreláció közepes erősségű pozitív kapcsolatot jelent, ami azt mutatja, hogy a lakóhelyhez való közelség és a céges buszra való támaszkodás között van némi összefüggés.

A 12. ábra azt vizsgálja, hogy a válaszadók, hogyan döntenének amennyiben felajánlanának nekik egy magasabb bért, és az önmagában rábírná-e az egyént a munkahely váltásra. A válaszadók 55,66%-a válaszolt „Igen”-nel erre a kérdésre és 44,34% pedig „Nem”-mel.



12. ábra: Önmagában a magasabb bér rábírná-e a válaszadókat a munkahelyváltásra? Forrás: saját kutatás, 2024, $n=106$

5. Következtetések és javaslatok

Ez a fejezet a szekunder és primer kutatásaim során gyűjtött adatok elemzéséből származó megállapításokat tartalmazza, és ajánlásokat tesz a tárgyalt téma tekintetében.

A szakirodalmi elemzés alapján a HR-en dolgozóknak számos régi és új technikát kell bevetniük egyszerre, hogy a toborzás sikeres legyen és megtalálják a cégük profiljába megfelelően beillő tehetségeket, majd azokat meg is tartásák.

Az első hipotézisem az volt, hogy a munkavállalók elsődleges szempontjai között van munkahely váltásnál az előrelépési, fejlődési lehetőség. A kapott eredmények alapján a válaszadók közül 49,06% veszi figyelembe új munkahely keresése során, hogy az adott hely jó előrelépési és fejlődési lehetőségeket tudjon kínálni, a korcsoportok közül leginkább a fiatalabb generáció számára volt ez fontos. A jelenlegi munkahelyi előrelépéssel pedig a válaszolók 30,19%-a van megelégedve, 42,45% pedig úgy gondolja, hogy nem a legjobbak ezek a lehetőségek, és annak érdekében, hogy jobbakat kapjanak, váltanának is. Ezért javasolnám a teljesítmény alapú előre lépést és operátori szintek bevezetését, valamint a képzési lehetőségeket.

Leginkább a fiatal generációk számára ösztönző az előrelépési lehetőségek. Ezért fontosnak tartom, hogy teljesítmény alapú pénzjutalmat kapjanak a fizikai munkavállalók, és ezáltal ösztönözzük őket a minél jobb teljesítményre. Úgy gondolom, ha operátorok között lennének szintek, és az egyes szintek megugrása magasabb órabérrel járna, az igazán ösztönzően hatna rájuk. Valamint a belülről való építkezéssel hozzájárulhatnának a már meglévő tehetségek kibontakozásához pl.: belső tréningekkel, esetleg operátoroknak gyártósori technikai képzésekkel. Amennyiben alkalmaznánk az utóbbi példát, nem kellene a technikus toborzásba annyi pénzt és energiát befektetni a jobb képességű operátorok pedig hamar megtanulnák a már meglévő sori technikusoktól, ami a feladatuk lenne.

A vizsgált minta alapján világos, hogy a munkavállalóknak mennyire fontos a lakhelyhez való közelség, és a céges buszjáratok használata. A fizikai munkavállalók közül sokan vannak, akik nem tehetik meg a személyi gépkocsival való munkába járást, ezért szorgalmazni kellene, hogy minden vállalat biztosítson munkavállalói számára korszerű, jól felszerelt céges buszjáratot.

Tanácsolnám, hogy a céges buszok kényelmére nagyobb hangsúlyt fektessenek a vállalatoknál. Azért gondolnám ezt fontosnak, mert a válaszadók többsége (49,5%) azt válaszolta, hogy befolyásolja a lojalitását a céges busz járat megléte. A buszok megfelelő

állapota növelné a munkavállalók elégedettségét. Klimatizált, tiszta, jól felszerelt buszokon sokkal rövidebbnek tűnhet a munkavállalóknak mondjuk egy 12 órás műszak utáni hazaút.

A kérdőív alapján a munkavállalóknak a jó kapcsolat a feletteseikkel nagyon fontos és a rossz kapcsolat okot adhat arra, hogy munkahelyet váltsanak. Ezért szorgalmaznám a csapat építő tréningek szervezését. Azt, hogy a vállalat vezetősége állja a csapatépítő tréning költségeinek legalább egy részét. Mivel a kitöltők 63,21%-a úgy ítélte meg, hogy a felettesek nem bánnak minden dolgozóval egyformán, ezért a felettes munkavállaló kapcsolaton lehetne még mit javítani.

A vezetéssel való kapcsolat fontossága egyértelműen megmutatkozott, mivel a lojalitást befolyásoló tényezőknel a válaszadók 50,0%-a választotta azt, hogy leginkább az befolyásolja, hogy a vezetőknek milyen a hozzáállása a munkavállalókhoz, valamint a válaszadók 49,06%-a szerint a rossz kapcsolat a felettesekkel okot ad a váltásra. Viszont elég szomorú eredmény született azzal kapcsolatban, hogy egyenlően bánnak-e minden fizikai munkavállalóval, mivel a válaszolók 63,21% úgy nyilatkozott, hogy egyes munkavállalók megkülönböztetésben részesülnek. A megkérdezettek 65,09%-a választotta azt, hogy „Jó” kapcsolata van a műszakvezetőjével a termelési csoportvezetővel kapcsolatban pedig 58,49% vélekedik hasonlóképpen. Viszont a termelésvezetővel való kapcsolaton van min javítani, mivel 49,06% azt jelölte, hogy nincs velük semmilyen kapcsolatuk. Azzal kapcsolatban, hogy a vezetők meghallgatják-e a panaszokat és próbálják-e azokat orvosolni, a válaszolók 35,85%-a sajnos semleges választ adott, így ebből releváns következtetés nem vonható le. 33,96% pedig 4-essel értékelte a skálán.

Javasolnám, hogy a HR munkatársaknak néha beszélgessenek el a soron dolgozókkal leginkább az operátorokra és gyártósori technikusokra gondolok. Havi szinten tartani kellene egy kisebb csoportos elbeszélgetést, ahol meghallgathatják panaszaikat és azokat továbbíthatjuk a feletteseiknek pl.: termelésvezetőknek, mivel amint azt láttuk velük van a legkevesebb a kapcsolatuk. Ha mondjuk többször is konfliktusba kerültek a műszakvezetőjükkel, azt el tudnák mondani, és ezt az információt továbbítani lehetne a termelésvezetőknek. Tehát a felettesekkel való kapcsolatokon kellene dolgozni, hogy a munkavállalók bizalommal tudjanak hozzájuk fordulni.

Az utolsó hipotézisem részlegesen igazolódott be, amely azzal kapcsolatos, hogy a fizikai munkavállalók váltanának munkahelyet, amennyiben kevesebb bérért egy műszaki munkarendben dolgozhatnának. Mivel a kitöltők 47,17%-a nem váltana ilyen esetben, 33,02% pedig tartózkodott, 19,81%-ot pedig, rá lehetne bírni a munkahely váltásra ezekkel a feltételekkel. A lojalitással kapcsolatos kérdésnél, pedig a bér volt a legmeghatározóbb szempont 60,38% választotta azt, hogy leginkább a bérrel lehet rábírni a lojalitásra. Valamint a magasabb bér önmagában a válaszadók 55,66%-át csábítaná át egy másik munkahelyre 44,34%, pedig lojális maradna még, akkor is, ha magasabb bérrel kínálnák. A fizikai szektor dolgozóinak válaszaiból megállapíthattuk számos, olyan kérdésnél, hogy az órabér és a kedvező bónuszok a válaszadók több mint felének a legmeghatározóbb a lojalitás szempontjából (60,38%). Ezért amennyiben nem szeretnénk, hogy átpártoljanak a konkurens cégekhez mindenképp fontos lenne az évenkénti órabér emelés.

6. Összefoglalás

Kutatásom során különös hangsúlyt fektettem az emberi erőforrás menedzsment átalakuló szerepére és tevékenységi körére, figyelembe véve a HR szakemberek előtt álló számos kihívást, különösen a munkaerő megtartása esetén. Ezen kihívások között kiemelkedő helyet foglal el a baby-boomer generáció piacról való fokozatos távozása, valamint a Z generáció munkaerőpiacra való belépése, amely új dinamikát és értékekkel kapcsolatos elvárásokat hoz a toborzási folyamatokba. Az ezekre adott HR válaszok bemutatása során ismertettem, hogy a HR szakma milyen módon igyekszik adaptálódni ezekhez a változásokhoz, keresve azokat az innovatív megoldásokat, amelyek lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy megőrizzék versenyképességüket a magas inflációs környezetben.

A Z generáció más értékek mentén közelít a munkahelyekhez, mint elődei, ami új trendek megjelenését indukálja a toborzás és a munkaerő megtartás területén. Ilyen új elvárások például a munkahelyi rugalmasság, a társadalmi felelősségvállalás, a szakmai fejlődésre való nyitottság és a munkahelyi kultúra iránti érzékenység. Az 1. hipotézisem is ezzel kapcsolatos, mégpedig: Ezek a változások rákényszerítik a HR szakembereket, hogy átgondolják és újra formálják a toborzási stratégiákat, munkahelyi gyakorlatokat és az alkalmazottak megtartására irányuló programokat.

Kutatásom során elemeztem azokat a tényezőket, amelyek hatással vannak a munkahelyi lojalításra, továbbá azt, hogy mely aspektusokkal vannak a leginkább elégedettek vagy elégedetlenek a magyarországi aktív munkavállalók. A kérdőíves módszerem és a szakirodalmi források felhasználásával sikerült megválaszolnom a kutatási kérdéseimet és hipotéziseimet.

Az első hipotézisem az volt, hogy: „Feltételezem, hogy a fizikai munkavállalók számára meghatározó új munkahely választásakor, hogy lehetséges legyen az előrelépési és fejlődési lehetőség. Úgy gondolom, hogy ez a tényező leginkább a fiatalabb generációknak lényeges.” Arra kérdésre, hogy melyik „Mi a legfontosabb Önnek munkahely választásnál?” a válaszadók 49,06%-a jelölte a „fejlődési/tanulási lehetőség”-et. Ebből a 18-25 év közöttiek 9,45%-ot tesznek ki, a 26-35 év közöttiek pedig 17,92%-ot. Valamint egy másik kérdésre pedig a válaszadók 42,45%-a azt válaszolta, hogy nincs megelégedve az előrelépési lehetőségeivel és ezért fontolja a munkahelyváltást.

A második hipotézisem pedig: „A fizikai munkavállalók lojalitását nagyban befolyásolja a kapcsolatuk a felettesekkel”. 49,06% válaszolta azt, hogy a felettesekkel való rossz kapcsolat

okot ad a munkahelyváltásra. Ezenkívül abban a kérdésben, ahol a válaszadóknak meg kellett jelölniük, hogy milyen mértékben befolyásolja lojalitásukat bizonyos tényezők, a felettesek hozzáállása a munkavállalókhoz a válaszadók felénél kapta a „teljes mértékben befolyásol” jelölést.

A harmadik hipotézisem így szólt: „Feltételezem, hogy a fizikai szektorban dolgozók, inkább választanák a kevesebb bért, ha cserébe kényelmesebb munkát végeznének pl.: egy műszaki munkarendben.” A válaszadók csak 19.81%-a váltana munkahelyet a kényelmesebb munkakörülményekért cserébe, míg 33.02% esetleg váltana, így ebből releváns értéket nem vonhatunk le, 47.17%-uk azonban ilyen feltételek mellett nem váltana. A lojalitást befolyásoló tényezőknél pedig 60,38% választotta a bér kategóriánál a teljesmértékben befolyásol opciót. Valamint a válaszadók 55,66%-a váltana munkahelyet a magasabb bér érdekében, tehát ebből is arra lehet következtetni, hogy az elsődleges motiváló eszköz a pénz és nem a kényelem.

7. Hivatkozások

Armstrong, M., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. hely nélk.:ismeretlen szerző

Balogh, G., Szécskainé Németh, J. & Poór, J., 2023. Az emberi erőforrások menedzselése. In: hely nélk.:ismeretlen szerző

Blahó, A., Czakó, E. & Poór, J., 2021. *NEMZETKÖZI MENEDZSMENT*. Budapest, Gödöllő, Komárom: ismeretlen szerző

Borgulya, I. V. Á. Á., 2017. *Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben*. hely nélk.:ismeretlen szerző

Borsos, A. V., 2023. *Munkaerő toborzás és megtartás generációs megközelítésben*, hely nélk.: ismeretlen szerző

Chikán, A., 2020. *VÁLLALATGAZDASÁGTAN*. hely nélk.:ismeretlen szerző

Dajnoki, K. & Kun, A. I. szerk., 2018. *Bevezetés az emberi erőforrás menedzsmentbe*. hely nélk.:Debreceni Egyetem.

Denia, P. R., Eva, H. S. & Riza, A., 2019. *The Influence of the Work Environment on the Loyalty of Millennial Employees*, hely nélk.: ismeretlen szerző

HRPOWER, 2022.. *HRPower*. [Online]
Available at: <https://hrpwr.hu/cikk/bevalt-praktikak-a-fizikai-munkaero-megtartasaert>

Juhász, T. & Matiscsákné, L. M., 2013. Eger: ismeretlen szerző

Karoliny, M. & Poór, J., 2017. Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. In: hely nélk.:Wolters Kluwer Hungary Kft..

KSH, 2024. *Központi Statisztikai Hivatal*. [Online]
Available at: <https://www.ksh.hu/arak>

Makay, M., 2020. *A MUNKAERŐ-KIVÁLASZTÁSBAN HASZNÁLT SZEMÉLYISÉGTESZTEK EGYES ELMÉLETI PROBLÉMÁIRÓL*, hely nélk.: ismeretlen szerző

Matiscsákné, D. L. M., 2012. EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS. In: *EMBERI ERŐFORRÁS GAZDÁLKODÁS*. hely nélk.:ismeretlen szerző

Mumford, M., 2023. *LinkedIn*. [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/employee-loyalty-from-one-way-two-highway-michelle-mumford>

Qualtrics.com, 2023. *Qualtrics.com*. [Online]
Available at: <https://www.qualtrics.com/news/qualtrics-announces-top-employee-trends-for-2024/>

Randstad, 2023. *Randstad Employer Brand Research*. hely nélk.:ismeretlen szerző

SHRM.com, 2022. *SHRM.com*. [Online]
Available at: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/talent-acquisition/refocusing-screening-recruiting-trends-2022>

Szabó-Bálint, B. és mtsai., 2023. *AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE*. hely nélk.:Akadémia kiadó.

Szabó, K., 2015. *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment multinacionális vállalatoknál*.
Gödöllő: ismeretlen szerző

Varsányi, Z., 2023. *Profession.hu*. [Online]
Available at: <https://www.profession.hu/hrfeed/toborzasi-trendek-amire-2024-ben-is-erdemes-figyelni/>

Vitéz, F. & Vámosi, T., 2022. *A fizikai munkavállalók helyzete, toborzási és kiválasztási jellemzőik BAranya megyében*, hely nélk.: ismeretlen szerző

Zanza, dátum nélk. *zanza.tv*. [Online]
Available at: <https://zanza.tv/tarsadalomismeret/gazdasagi-es-penzugyi-ismeretek/munkaeropiac-munkaero-erteke>

Zarándné Vámosi, K. & Kovács, I., 2020. *HOGYAN ÍRJUNK VONZÓ ÁLLÁSHIRDETÉST?*.

8. Táblázatok és ábrák jegyzéke

1. ábra: Nő és férfi válaszadók korcsoportok szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106...	29
2. ábra: Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő nemek szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	30
3. ábra: Válaszadók lakhelyeiket tekintve vármegye szinten, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	30
4. ábra: Jelenlegi munkahelyen lévő előrelépési lehetőségekkel való elégedettség, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	31
5. ábra: Új munkahely választása esetén fontos tényezők, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	32
6. ábra: Munkahelyváltási ok lehet a felettesekkel való rossz viszony, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	33
7. ábra: Felettesekkel való kapcsolat értékelése jelenlegi munkahelyen, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	34
8. ábra: Felettes rugalmassága szabadság kivétele esetén, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	34
9. ábra: Felettesek bánásmódja a válaszadók szerint, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106...	35
10. ábra: Munkahelyváltási hajlandóság kényelmesebb munkára kevesebb bérért, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	36
11. ábra: Munkahelyi lojalitást befolyásoló tényezők, Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.	36
12. ábra: Önmagában a magasabb bér rábírná-e a válaszadókat a munkahelyváltásra? Forrás: saját kutatás, 2024, n=106.....	37

9. Nyilatkozatok

NYILATKOZAT

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

A hallgató neve: SÁNDOR LIZETT
A Hallgató Neptun kódja: GRE7K7
A dolgozat címe: TÖRZSOKTATÁS ÉS KIVÁLASZTÁS SZEREPE AZ EFH-BEN
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: MAGYAR AGRÁR-ÉS ÉLETTUDOMÁNYI EGYESÜLET
A konzulens tanszékének a neve: VIDÉKFEJLESZÉS ÉS FENNTARTHATÓ GAZDASÁG
INTÉZET IDEGENNYELVI TANSZÉK

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

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

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

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

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

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

Kelt: 2024 év 04 hó 11 nap

Sándor Lizett
Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

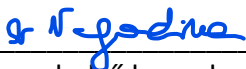
NYILATKOZAT

Sándor Lizett (Neptun azonosítója: GKEJKZ) konzulenseként nyilatkozom záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót¹ áttekintettem, irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etika tájékoztattam.

A záródolgozatot/szakdolgozatot/diplomadolgozatot/portfóliót a záróvizsga védezésre javaslom / **nem javaslom**².

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

Gödöllő, 2024. 04. 14.


belső konzulens

10. Mellékletek

2024. 04. 08. 14:48

Fizikai munkavállalók munkahelyválasztása és lojalitása

Fizikai munkavállalók munkahelyválasztása és lojalitása

Kedves Kötöltő!

Sándor Lízett vagyok a Magyar Agrár és Élettudományi egyetem végzős hallgatója. Kérem segítse a diploma dolgozatom az űrlap kitöltésével! Diploma dolgozatom a fizikai állomány munkahely választásával és lojalításával foglalkozik. A kérdőív anonim, csak statisztikai kimutatásokat készítek majd belőle. Köszönöm előre is, amennyiben rászán 5 percet!

* Kötelező kérdés

1. 1. Milyen munkakörben dolgozik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Fizikai munkavállaló
☐ Szellemi munkavállaló

2. 2. Mi a legfontosabb Önnek munkahely választásnál? (Több válasz megjelölése is lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ fejlődési/tanulási lehetőség
☐ lakhelyhez való közelség
☐ kedvező bónuszrendszer
☐ környező vállalatok közül a legmagasabb bért kínáló
☐ céges buszjárat
☐ jó vélemények a cégről
☐ mennyire megterhelő fizikailag
☐ Egyéb: _____

3. 3. Fontos volt Önnek a cég nemzetisége, amikor munkahelyet váltott? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem

4. 4. Hogyan talált rá jelenlegi munkahelyére/kitől hallott róla? (Több válasz megjelölése is lehetséges) *

Válassza ki az összeset, amely érvényes.

- ☐ Ismerős/családtag ajánlotta
☐ Facebook hirdetésként jött szembe velem
☐ Plakáton
☐ Professionon találtam
☐ Egyéb

Lojalítás

5. 5. Váltana munkahelyet amennyiben egy műszakos munkarendet kínálnának viszont a fizetése kevesebb lenne legalább 30%-kal? *

Soronként csak egy oválit jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ Talán

8. 8. Önmagában a magasabb bér rábírhatná a munkahely váltásra? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ Egyéb: _____

9. 9. A munkáltatója tartja magát ahhoz, amit a belépéskor ígért? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Többnyire igen
☐ Nem

10. 10. Ön szerint minden fizikai munkavállaló egyforma bánásmódban részesül? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem

11. 11. Ön szerint ugyanolyan bánásmódban részesíti felettese mint a munkatársait? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen, ugyanolyanban
☐ Nem, keményebben bánnak velem, mint a többiekkel
☐ Nem, úgy gondolom, hogy kedvezőbb helyzetben vagyok mint a munkatársaim

12. 12. Panaszait meghallgatják vezetői és segítenek a problémák megoldásában? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5

Nem ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ A lehetőségeihez mérten a maximálisan segítőkész

13. 13. Kérem értékelje, hogy milyen a kapcsolata feletteseivel 1-4-ig! *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

	Nincs kapcsolatom vele	Nem túl jó	Jó	Nagyon jó
Műszakvezető	☐	☐	☐	☐
Termelési csoportvezető	☐	☐	☐	☐
Termelésvezető	☐	☐	☐	☐

14. 14. Felettese mennyire rugalmas, amikor viszonylag rövid időn belül szeretne kivenni szabadságot? Értékelje 1-5-ig a skálán! *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

1 2 3 4 5

Egy: ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Rugalmas vagy kompromisszumot kötünk

15. 15. Órabérben dolgozik jelenleg? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Nem

16. 16. Életkora: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 18-25
- ☐ 26-35
- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ 56-65
- ☐ 65-

17. 17. Legmagasabb iskolai végzettsége: *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ 8 osztály
- ☐ Érettségi
- ☐ Szakmunkás
- ☐ OKJ
- ☐ Felsőfokú végzettség

18. 18. Megvan elégedve jelenlegi bérével és a bónuszrendszerrel? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
- ☐ Mindig lehetne több
- ☐ Egyáltalán nem

19. 19. Amennyiben közelebbi munkahelyet találna lakhelyéhez, kevesebb bérrel *
váltana munkahelyet?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ Már így is elég közeli a munkahelyem a lakhelyemhez

20. 20. Önmagában a rossz kapcsolat a felettesekkel elég lenne, hogy munkahelyet *
váltson?

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Igen
☐ Nem
☐ Talán

21. 21. Melyik vármegyében lakik? *

Soronként csak egy oválist jelöljön be.

- ☐ Nógrád
☐ Pest
☐ Heves
☐ Jász-Nagykun-Szolnok
☐ Hajdú-Bihar
☐ Békés
☐ Borsod-Abaúj-Zemplén

22. 22. Jelenlegi munkahelyén mióta dolgozik? *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ 1-5 hónap

☐ 0,5- 1 éve

☐ 2-4 éve

☐ 5+ éve

23. 23. Neme *

Soranként csak egy oválist jelöljön be.

☐ Férfi

☐ Nő

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

Google Űrlapok
