

SZAKDOLGOZAT

Smid Bence József

Gazdálkodási és menedzsment szak

Gödöllő

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Szent István Campus

Gazdálkodási és menedzsment szak

A munkaerőmegtartás nehézségei szervezeti szinten

Belső konzulens:

Dr. Bajkai-Tóth Katinka
egyetemi adjunktus

Készítette:

Smid Bence József
JTS5PF
nappali tagozat

Intézet:

Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Gödöllő

2024

Tartalom

1	Bevezetés	3
2	Szakirodalmi áttekintés	4
2.1	<i>A munka és munkaerő fogalma</i>	4
2.2	<i>A munkaerő története</i>	5
2.3	<i>A munkaerő modernizációjának első lépése</i>	6
2.4	<i>A munkaerő fajtái, jellegzetességei</i>	8
2.4.1	Gyermekmunkaerő az ipari forradalom idején.....	8
2.4.2	Női munkaerő.....	9
2.4.3	Férfi munkaerő	10
2.4.4	Diákmunka a modern korban	10
2.4.5	Női munkaerő a modern korban	12
2.4.6	Férfi munkaerő a modern korban.....	13
2.5	<i>A munkaerő megtartás kihívásai.....</i>	15
2.5.1	A munkaerő megtartás felértékelődésének okai.....	15
2.5.2	Munkakörülmények.....	17
	Bérezés, juttatás.....	19
2.5.3	Munka és a magánélet egyensúlya.....	22
2.5.4	Szakmai fejlődés, karrierlehetőségek	23
2.5.5	Munkahelyi bizonytalanság	24
2.5.6	A munkaerő megtartását segítő intézkedések	25
3	Saját kutatás	27
3.1	<i>A kutatásom céljai és hipotézisei.....</i>	27
3.2	<i>A vizsgálatom körülményei.....</i>	28
3.3	<i>Kutatási eredmények elemzése</i>	28
3.3.1	Demográfiai rész.....	29
3.3.2	A munkabér hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények	32

3.3.3	A munkahelyi környezet hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények	36
3.3.4	A fejlődési lehetőségek hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények.....	41
3.3.5	A munka és magánélet hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények	47
3.3.6	A munkahelyi bizonytalanság hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények	51
4	Következtetések, javaslatok	54
5	Összegzés	56
6	Irodalomjegyzék.....	60
7	Ábrajegyzék.....	65
8	Melléklet.....	67

1 Bevezetés

Szakedolgozatom témakörének kiválasztásában figyelembe vettem, hogy olyan témát válasszak, amely tükrözi az érdeklődési köröm. Az emberek iránti érdeklődésem és gazdasági tanulmányaim közös apropójaként választottam szakedolgozatom témakörének fő tengelyeként az emberi munkaerőt.

Az emberiség történetében a munkaerő és a munkavégzés mindig is jelentős szerepet játszottak mind a társadalmi, mind a gazdasági fejlődésben. Az ősidőkben a vadászat, gyűjtögetés és mezőgazdaság voltak az alapvető tevékenységek, amelyek az életben maradást biztosították. Az agrárszektortól az ipar felé történő átmenettel azonban radikális változások következtek be a munkaerő felhasználásában és szervezésében. Az ipari forradalom előtt a munkaerő főként mezőgazdasági alapú volt, a forradalom azonban megváltoztatta ezt a képet, és az ipari termelés átvette a vezető szerepet a gazdaságban. A gyárak és üzemek megjelenése új munkahelyeket teremtett és új munkaerő-szükségletet generált. Az ipari korszakban a munkaerő leginkább fizikai tevékenységekre összpontosult, gyakran nehéz körülmények között, hosszú munkaidővel és alacsony fizetésekkel. A munkavégzés biztonságát és körülményeit illetően a munkások gyakran szembesültek kihívásokkal és kockázatokkal. A 20. században a munkavállalók jogai és érdekei iránti növekvő tudatosság új intézmények létrejöttét eredményezte, például a szakszervezeteket és munkaerőmozgalmakat. Az ezek által elért szociális reformok jelentős hatással voltak a munkaerőpiacra és a munkakörülményekre.

A munkaerőmegtartás kritikus fontosságú kérdés minden vállalat életében. Az alkalmazottak megtartása nem csupán az alkalmazottak jólétének és elégedettségének kérdése, hanem közvetlen hatással van a vállalat teljesítményére és versenyképességére is. Azonban napjainkban számos kihívással kell szembenéznük a vállalatoknak a munkaerő megtartása terén, amelyeket érdemes alaposan megvizsgálni és megérteni.

Jelen szakedolgozat fő célja a következőképpen foglalható össze: vizsgálni az emberi munkaerőt és annak attitűdjét, valamint fellelni a munkaerő megtartásának főbb kihívásait. A következő hipotéziseimre keresem a válaszokat a dolgozatom során:

- **H1: A munkabér hipotézise:** A 18-35 év korcsoportba tartozó férfiak körében jellemző, hogy elhagynák munkahelyüket, ha úgy érzik nincsenek megbecsülve anyagilag.
- **H2: A munkahelyi környezet hipotézise:** A munkavállalókat egyaránt befolyásolja a negatív fizikai és a társas környezet is abban, hogy munkahelyet váltsanak.
- **H3: Fejlődési lehetőségek hipotézise:** A munkavállalók szerint a szakmai fejlődés és karrierlehetőség mint tényezők hiánya egymagukban elegendőek ahhoz, hogy munkahelyet váltsanak miatta. (a 16-25, 26-45 és 46-65+ korosztályba tartozók szerint)
- **H4: A munka és magánélet hipotézise:** Azoknak férfiaknak akiknek gyermekük van, fontosabb egy új munkahelynél a munka-magánélet egyensúlyának szempontja, mint a gyermektelen nőknél.
- **H5: A munkahelyi bizonytalanság hipotézise:** A koronavírus világjárvány következményeként a vállalatok feltehetőleg átalakultak oly módon, hogy biztonságban éreznék magukat a munkavállalók egy újabb esetleges krízishelyzet kialakulásánál, viszont a humán munkaerő veszélyben érzi létjogosultságát a modernizáció miatt.

A szakdolgozatom két fő részből áll: egy szakirodalmi áttekintésből, és egy primer kutatásból. A szakirodalmi források segítségével vizsgálom meg az emberi munkaerő történetét és fogalmát, valamint a munkaerőmegtartást érintő területeket. A dolgozatom szakirodalmi része után rátérek a saját kutatásomra, ahol kvantitatív elemzési módszert alkalmaztam online kérdőíves megkérdezés formájában. Bemutatom a kérdőíves felmérésem stratégiáját, célját, kérdéseit, végezetül pedig az eredményt is elemzem. Diplomamunkám legvégén pedig összegzem azokat a következtetéseimet, amelyeket a kapott eredményekből levontam.

2 Szakirodalmi áttekintés

2.1 A munka és munkaerő fogalma

Az emberi munkaerő az egyik legfontosabb tényezője a gazdaságnak és a társadalomnak, amely minden korban meghatározó szerepet játszott az emberek

megélhetésének biztosításában és a társadalmak fejlődésében. Jelenlegi világunkban a gazdasági és társadalmi értelemben vett munka és munkamegosztás már mást jelentenek, de lényegében még most is ugyanazt a célt szolgálják: a fennmaradást, a megélhetés biztosítását és a fejlődést.

Hegel (1806) szerint a munka során az ember valójában aktív szereplőként alakít és formál. Az "alakítás" kiemelt fontosságot kap. Az ember azért képes viszonylagos értelemben uralni a természetet, mert képes mozgatni, módosítani és átalakítani annak anyagait. Más szóval, képes olyan változásokat előidézni a természetben, amelyek nem történtek volna meg önmaguktól. (Benkei-Kovács & Hegyi Halmos, 2016)

Definíciója szerint a munkaerőpiac egy olyan gazdasági intézmény, amelyben a munkavállalók és munkáltatók találkoznak és kölcsönösen egyeztetik a munkaerő kínálatát és keresletét. Ebben a folyamatban a munkaerőt a különböző munkahelyekre és pozíciókba osztják szét, vagyis allokáció történik. Ez a definíció hangsúlyozza a munkaerőpiac alapvető célját és funkcióját: összekötni a munkaerőt a munkaerő-piaci igényekkel és lehetőségekkel, ezáltal hozzájárulva a gazdasági tevékenység és a termelékenység növekedéséhez. (Nagy, 2016)

A munka értelmének fogalma megkerülhetetlen ebben a témakörben. Weisskopf-Joelson (1968) három összetevővel határozza meg a munka értelmét: a jelentőséggel, az orientációval és az integrációval. Az értelmet a levegőhöz hasonlítja az emberek életében: olyan mint a levegő, nehéz tudni, mi az értelme, amíg nem hiányzik. Ezért találja könnyebbnek az értelmet hiányoló vagy elvesztő emberek magyarázatainak keresését. (Morin, 2008)

2.2 A munkaerő története

A modern korban főként gazdasági és szociális szempontokból vizsgálják a munka jelentőségét, de korábbi időszakokban más dimenziók is befolyásolták, és akár háttérbe is szoríthatták a gazdasági szempontokat, például a spirituális vagy vallási megközelítések. Az emberi munkaerő története az emberiség történetének része, és szorosan kapcsolódik az emberi életmódban bekövetkezett változásokhoz és technológiai fejlődésekhez.

Az ősi latin nyelvben a „labor” szó melynek jelentése munka, elsősorban negatív jelentéssel bírt. Bár bizonyos esetekben általában a tevékenységet jelölte, például a „labor rei

militáris" kifejezésben, ami a katonai tevékenységet jelentette. Az alapvető jelentésében nem csupán a fáradozást, hajszoltságot és kellemetlen erőfeszítést fejezte ki, hanem a balsorsot, kellemetlenséget, büntetést és terhet is. Hasonló jelentéssel rendelkezett a görög kifejezés is. A "laborare" szó olykor szenvedést is kifejezhetett, az aggodalmat és gyöttrődést. (Anon., 2008)

A munkát két fő ágazatra kétféleképpen határozták meg a szellemi és fizikai munkákat. A szellemi munkák jelentették azokat a foglalkozásokat, amiket a nemesebb rangú emberek végeztek, mint például a szónoklás, tanácskozás, művészeti ágazatok, és a tanítók, bölcselkedők, katonai rangot viselő emberek hatalmas tiszteletnek örvendtek a nép által. A fizikai munka azonban egy teljesen más módon megítélt, amolyan szégyenteljes jelenségnek számított. A fizikai munkát végző emberek jelentős része szinte kivétel nélkül rabszolga volt. A rabszolgák olyan fizikai munkát végeztek, amelyek piszkosak voltak és méltatlannak számított a normális ember számára. A „normális” ember kifejezésből lekövetkeztethető, hogy a fizikai munkát végző munkaerőt abszolút nem vették emberszámba. Olyan nagy gondolkodó mint Platón is az államelméletében másodrendűnek tartotta a fizikai munkát végzőket és olyan nagy szónok mint Cicero is úgy gondolta, hogy a piszkos, kosszal járó munka nem tiszteletre méltó egy ember számára. A fizikai munkaerőnek nem voltak jogai csupán kötelezettsége. (HUNGARICUS, 2006)

A középkorban a munka szerepe és jelentősége a keresztény nézetek által átalakult. Nem csupán lenézett tevékenységként tekintettek rá, hanem olyannak, ami egyrészt a bibliai bűnbeesés következménye, és így alapvetően negatív volt, másrészt azonban eszközül szolgálhatott az Istenhez való közeledéshez, az alázatossághoz, az önmegtagadáshoz és a mások iránti karitatív szolgálatokhoz. Ezáltal tehát egyértelműen pozitív jellegzetessége is volt. Példaként említhetjük a szerzetesrendek közösségi szolgálatát és közösségépítő munkáját.

2.3 A munkaerő modernizációjának első lépése

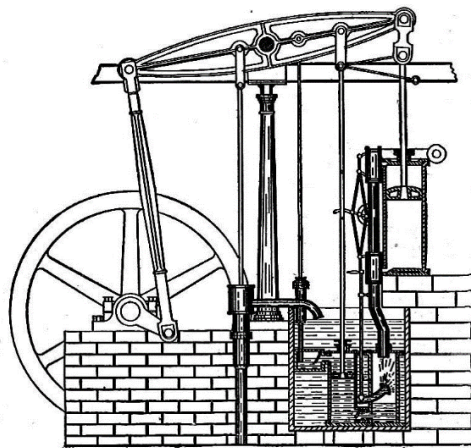
A munkaerő modernizációjának első lépése az első ipari forradalomhoz köthető. Az első ipari forradalom a 18. század második felétől a 19. század elejéig tartó időszak volt, amely során megváltoztak a termelési és munkavégzési módszerek. A gépek megjelenése lehetővé tette a nagyobb mennyiségű és gyorsabb termelést, amely hatékonyabbá tette a

termelési folyamatokat. Az iparágak fejlődése és a gyártási technológiák modernizációja új munkahelyek létrehozását is eredményezte, és átalakította a munkavégzés módját. Ez a változás alapvetően átalakította a munkavégzés és a munkaerő piacát, és hozzájárult a modern ipari társadalom kialakulásához.

Az ipari forradalom jelentős fejlesztése a gőzgép volt, amely hőenergiát alakított át mechanikai energiává, általában forgó mozgássá. A gőzgép első, hatékonyan működő változatát James Watt skót mechanikusnak köszönhetjük. Watt a glasgow-i egyetem mechanikai műhelyfőnökeként dolgozott, és 1764-ben mindössze 28 évesen rájött, hogyan lehetne javítani az akkor már létező Newcomen-féle gőzgép hatékonyságán. Az általa kifejlesztett megoldást 1769-ben szabadalmaztatta. Ez az új típusú gőzgép már nemcsak bányavíz kiszivattyúzására, hanem a modernizálódó vaskohók működtetésére is alkalmas volt. Hamarosan a textilgyárak is használni kezdték, hogy hajtsák a fonógépeket és szövőgépeket, amelyeket egy-egy nagy gőzgép biztosított az energiával. (Cvikovszky, et al., 2019)

Az alábbi 1. számú ábrán (**1. ábra**) látható James Watt gőzgép találmánya, amely forradalmi újítást jelentett a termelés és a munka szempontjából.

1. ábra: James Watt ipari forradalmat eredményező kondenzációs gőzgép találmánya
(Forrás: <https://www.jakd.hu/index.php?p=evfordulo&id=508>)



Az ipari forradalom kedvező hátteret teremtett az emberi erőforrás menedzsmentnek. A nagyüzemi termelés, az energia felhasználása a termelési tevékenységekben, a munkaerő felhasználása a termelésben, a hatalom felhasználása a termelési tevékenységben és a gyári rendszer bevezetése a gyártásban az ipari forradalom tág jellemzői. Ennek a forradalomnak köszönhetően a termelés helye a gyártelepre került. Az ipari munkásokkal rosszul bántak, és megtagadták tőlük a kielégítő béreket és munkakörülményeket. A személyzeti irányítás szükségességét nem fogadták el, és a munkavállalók nem kaptak megfelelő védelmet.

Fontos megjegyezni, hogy bár ezen időszakra átalakult az munkaerő jellege és alkalmazása, viszont a munkakörülmények még koránt sem hasonlítottak a mai modern munkakörülményekhez. A munkaerő megbecsülése több szempontból sem volt megfelelő, mint például a bérezés vagy a bánásmód tekintetében.

2.4 A munkaerő fajtái, jellegzetességei

2.4.1 Gyermekmunkaerő az ipari forradalom idején

A munkaerőt képezhetik gyermekek, nők és férfiak egyaránt. Az ipari forradalom kezdetén, amely először Angliában zajlott le, megmutatkoztak az első nagyüzemi fejlődés előnyei és hátrányai, valamint a munkavállalók, különösen a gyermekek kihasználása.

Ez vezetett ahhoz, hogy már ebben az időszakban jogi szabályozásra volt szükség az érintett területeken az országban. Az ipari forradalom előrehaladtával egyre elterjedtebbé vált a gyermekek alkalmazása és a gyártulajdonosok által végzett kizsákmányolásuk, ami fokozta az igényt a gyermekmunkát védő törvények kidolgozására. A gyermekmunka akkori jellege mai szemmel is túlzás nélkül megállapítható, hogy nem volt megfelelő sok szempontból. (Elekes, 2020)

A gyermekmunkások jellemzően napi 13-15 órát is dolgoztak és életkorukat tekintve egészen fiatal akár 7-8 éves gyerekeket is alkalmaztak az elvégezendő munkára. A bánásmód szintűgy nem volt kegyelmes, hiszen a hibákat (késedelem, pontatlanság, helytelen munkavégzés) jellemzően fizikai bántalmazással, veréssel „jutalmazták” a gyárvezetők. A gyermeki munkaerő kizsákmányolásához tisztán láthatóan hozzájárult az ipari forradalom által nyújtott lehetőségek a termelésben. A munkakörülmények miatt a munkásság szervezkedni kezdett, szakszervezeteket hozott létre és sztrájkokat szervezett a jobb munkakörülmények és bérekért. Ezek a harcok végül eredményeket hoztak a munkások számára, mint például a munkaidő korlátozása, a gyermekmunka tiltása és a minimálbér bevezetése. (Kelemen, 2017)

2.4.2 Női munkaerő

A mai családi munkamegosztás, amelyben a férfiak általában a keresésre és termelésre, míg a nők a szerzett javak fenntartására és azok megosztásának szervezésére, vezetésére összpontosítanak (bár ez a fajta jelenség az utóbbi időkben átalakulni látszik oly módon, hogy a férfiak és a nők egyaránt a keresésre és termelésre fókuszálnak, és a szervezés és vezetést is közösen művelik), nem tekinthető a férfiak és nők közötti természetes viszony állandó állapotának. Ez csak egy része azon folyamatos fejlődésnek, amelyen keresztül a nők munkája sok ezer év története során haladt. A nemek közötti munkamegosztás első jelentős mozzanata azonban a női munkában figyelhető meg. Ebben az időszakban mind a férfiak, mind a nők ugyanazzal a tevékenységgel foglalkoztak. A férfiak harcoltak, vadásztak és fegyvereket készítettek, míg a nők gyümölcsöket, gyökereket és más élelmiszereket szereztek be, valamint fonással és szövéssel foglalkoztak. Az állattenyésztés időszakában a nemek közötti munkamegosztás mellett a foglalkozások szerinti munkamegosztás útját is kikövezte. Bár a férfiak munkája dominánsabb volt, mint a nőké, de a nők is fontos szerepet játszottak, mivel a nők általában végezték a földművelést és néhol a házépítést is, míg a férfiak vadásztak, kereskedtek és ipari tevékenységeket folytattak. (Máday, 2005)

A 19. században a textilgyártás és más iparágak rohamos fejlődése női munkaerő iránti igényt teremtett. Azonban a nők foglalkoztatása továbbra is erősen korlátozott volt. Ha sikerült munkát találniuk, általában alacsony fizetést kaptak a végzett munkáért, és nem részesültek megfelelő megbecsülésben sem. A 18. és 19. századi ipari forradalom idején a nők általában mezőgazdasági munkákat végeztek, de ezeket a gyári munka váltotta fel, akár veszélyes körülmények között is. Emellett a nők más szakmákban, mint például háztartási alkalmazottként, tanárként és nővérként is dolgozhattak, de folyamatos diszkriminációnak voltak kitéve és kevesebb fizetést kaptak, mint férfi kollégáik, még ugyanolyan munkakörben is. Az első és második világháború idején a nők váltak a gazdaság hajtóerejévé, miközben erőteljes támogatást nyújtottak a hadseregnek is. Olyan munkaköröket is vállaltak, amelyeket korábban csak férfiak végeztek, mivel a férfi munkaerő a csatatéren volt. (Gyimesi, 2024)

2.4.3 Férfi munkaerő

A történelem során a férfiak által végzett munka és tevékenységek számos formában és kontextusban megváltoztak. Az ősidőkben a férfiak főként vadászattal, halászattal és földműveléssel foglalkoztak, hogy biztosítsák a táplálékot és megfelelő életfeltételeket maguknak és családjuknak. Ezek a tevékenységek képezték az alapját az élet fenntartásának, és a társadalom alapvető egységeinek, mint például a családnak. A kézművesipar és a kereskedelmi tevékenységek fejlődése új lehetőségeket teremtett a férfiak számára. A városokban és falvakban a férfiak különböző szakmákban dolgoztak, mint például kovácsműhelyekben, cipészüzletekben és kereskedőként. Ebben az időszakban a munkaerőt gyakran korlátozták a társadalmi osztályok és a rendi hierarchia szigorú szabályai.

Az ipari forradalom a 18. és 19. század fordulóján jelentős változásokat hozott a férfi munkaerő piacán. Az ipari termelés és a gépek elterjedése új iparágakat hozott létre, és új munkalehetőségeket teremtett. A gyárakban és üzemekben a férfiak tömegesen dolgoztak, gyakran nehéz fizikai munkát végezve, például acélgyárakban vagy bányákban. Az ipari munka elterjedése átalakította a városi és vidéki életet egyaránt, és új társadalmi és gazdasági dinamikákat hozott létre. (Thompson, 1963)

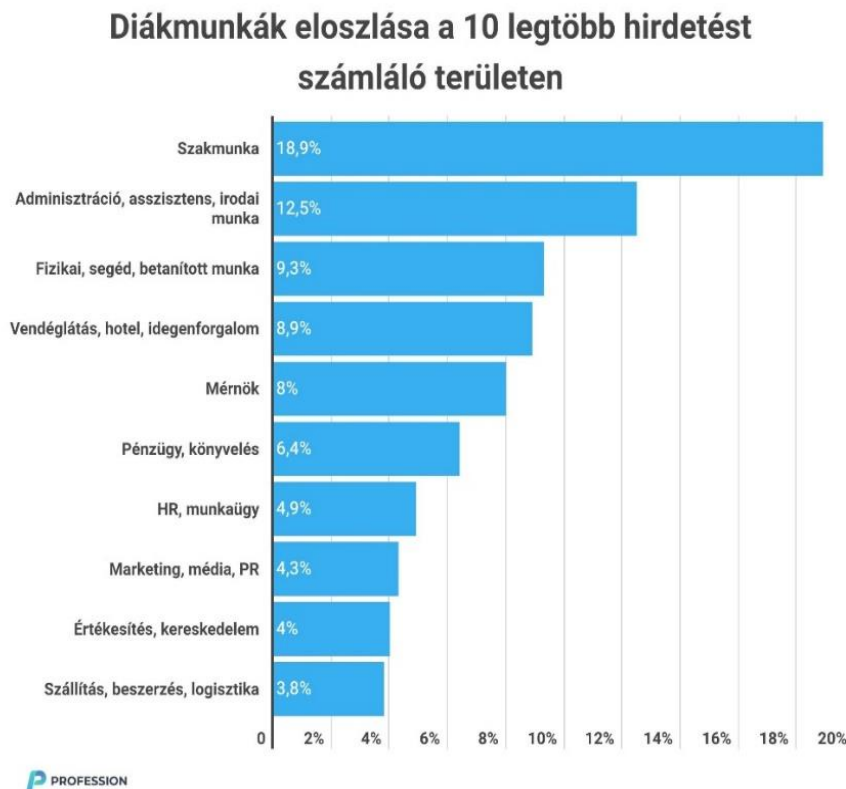
2.4.4 Diákmunka a modern korban

A diákmunka napjainkban jelentős szerepet játszik a fiatalok életében és a munkaerőpiacon is. A modern korban a diákok számára elérhető munkalehetőségek széles skáláját kínálják, amelyek lehetnek hagyományos alkalmazásoktól kezdve, egészen a rugalmas, online munkavégzésig bezárólag szinte bármilyen munka.

Az alábbi 2. számú diagramon (2. ábra) látható a 10 legtöbb hirdetést számláló területet a diákmunkák tekintetében a Profession.hu álláskereső weboldaldal felmérése szerint.

2. ábra: Diákmunkák eloszlása a 10 legtöbb hirdetést számláló területen

(Forrás: <https://www.profession.hu/hrfeed/atlagosan-1763-forintos-brutto-orabert-kaphatnak-a-magyarorszag-diakok/>)



Az ábra alapján leolvasható, hogy leginkább szakmunkakörben alkalmaznak diákokat a vállalatok, és a jellemzően magasabb végzettséget megkövetelő munkakörökben kevésbé.

A modern korban lehetőségük van a nagykorúságot még be nem töltött fiataloknak a munkavállalásra, amelyet a társadalmi fejlődés eredményeként ma már sokkal emberségesebb és ellenőrzött, egy szigorúbban nyilvántartott rendszer keretein belül tehetnek meg. Való igaz a diákmunka és a gyermekmunka két külön fogalom, az utóbbi számos országban még most is illegálisan működik kizsákmányolva a gyermekeket. A társadalom fejlődésével egyre jobban bizonyossá vált, hogy ez a fajta kizsákmányolása a fiatalok számára elfogadhatatlan és büntetendő.

Az ilyen jellegű illegális jelenségek elkerülése végett az Európai Unió belül, az Európai Unió alapjogi chartájában is szerepel egy cikk erre vonatkozóan. Az Európai Unió alapjogi chartájának IV. „Szolidaritás” címének 32. „A gyermekmunka tilalma és a fiatalok munkahelyi védelme” cikke kimondja, hogy „*Tilos a gyermekek foglalkoztatása. A foglalkoztatás alsó korhatára – a fiatalok számára kedvezőbb szabályok sérelme nélkül és*

korlátozott kivételekkel – nem lehet alacsonyabb, mint a tanköteles kor felső határa. A fiatal munkavállalóknak életkoruknak megfelelő munkakörülményeket kell biztosítani, védeni kell őket a gazdasági kizsákmányolással szemben és minden olyan munkától, ami sértheti biztonságukat, egészségüket, fizikai, szellemi, erkölcsi és szociális fejlődésüket, vagy összeütközésbe kerülhet nevelésükkel, oktatásukkal.” (Anon., 2010)

Az Európai Unió szigorúan szabályozza a fiatalok alkalmazását a munkában. A munkaadónak előre gondoskodnia kell a fiatalok munkavállalók egészségének és biztonságának védelméről. Ennek érdekében szükséges intézkedéseket kell hoznia, melyek a munkakörrel járó kockázatok alapos értékelésén alapulnak. Ezeket az intézkedéseket meg kell valósítani még azelőtt, hogy a fiatal alkalmazottak munkába állnának. A fiatalok munkavállalók nem végezhetnek olyan munkát, amely meghaladja a fizikai vagy pszichológiai képességüket, nem végezhetnek olyan munkát amely során káros anyagokkal érintkezhetnek, nem végezhetnek olyan munkát amely fokozott balesetveszéllyel jár, továbbá olyan munkát sem, amely egészségügyi károsodást okozhat. Este 20:00 és reggel 6:00 óra közötti munkavégzést nem végezhet 15 évnél fiatalabb személy. (Anon., 2010)

2.4.5 Női munkaerő a modern korban

A termelési és értékteremtő folyamatokban a múlt század közepéig elsősorban a termelőeszközök fejlődése volt meghatározó és kevés figyelem irányult a humán erőforrások fontosságára és annak részleteire. Azonban a 20. század fordulóját követően elkezdődött egy paradigmaváltás, amely az emberi tényező jelentőségét emelte ki, és a humán erőforrás-menedzsment tudományos alapjainak kidolgozása és fejlesztése vált alapvető követelménnyé. Fontos megjegyezni, hogy ezek a tudományos alapok kezdetben főként a férfi munkaerőre épültek, azonban az utóbbi évtizedekben egyre több nő lépett a munkaerőpiacra, ami azt sugallja, hogy szükség van az érintett női munkavállalók jellemzőinek figyelembe vételére és a megfelelő megközelítés kialakítására.

Valós tény, hogy a nők más bánásmódot és vezetési stílust igényelnek és más körülmények között képesek hatékonyan dolgozni és kiteljesíteni magukat. Habár kivételek előfordulhatnak, általánosságban elmondható, hogy a női munkaerő nagyobb részére jellemzőek ezek a sajátosságok, így szükségessé válik a humán erőforrás-menedzsment alkalmazkodása. Itt megjegyezném, hogy az emberi erőforrás-menedzsmentnek mint tudománynak szüksége volt/van egy a női munkaerőre koncentráció ágazatának kialakítására

az előbb említett okozatok miatt, viszont a férfi munkaerő-menedzsmentnek is alkalmazkodnia kellett olyan területek, munkakörök érintően, amelyek kifejezetten a női munkaerőnek testhezillóak. Sajnos, a korábbi elméletek és sztereotípiák hatására a női munkavállalók ma is nehézségekkel szembesülnek a férfiak által uralt munkaerőpiacokon. Ennek eredményeképpen kevesebb nő dolgozik vezető beosztásban, és általában alacsonyabb bérezésben részesülnek, mint férfi kollégáik. (Tímár, 2017)

Az elmúlt években Magyarországon a három évesnél fiatalabb gyermekek napközbeni ellátása kiemelt téma a politikában. Az alacsony foglalkoztatási arányok kisgyermekes anyák esetében, a szülői szabadságok rendszere, a bölcsődei férőhelyek hiánya, valamint az alternatív ellátási lehetőségek elérhetősége folyamatosan visszatérő témák a szakmai és politikai beszélgetésekben. Ugyanakkor kevés ismeretünk van arról, hogy a társadalom hogyan ítéli meg ezt a kérdést, milyen értékek és elvárások alakítják a közvéleményt és ennek következtében a szereplők viselkedését. A korábbi kutatási eredmények általában túlságosan általánosak és nem feltétlenül vonatkoznak a három évesnél fiatalabb gyermeket nevelő anyákra. Sok esetben az ilyen vizsgálatok csak általános állapotfelmérést végeztek arról, hogy elfogadhatónak tartja-e a közvélemény, ha egy kisgyermekes anya munkába áll. Ezek az eredmények azonban nem tesznek lehetővé pontos és részletes következtetéseket a három évesnél fiatalabb gyermekeket nevelő anyák társadalmi elvárásaira. A magyar társadalom, hasonlóan más európai társadalmakhoz, általában konzervatív nézetekkel rendelkezik a nemi szerepek megítélésében. Általánosan elfogadott nézet, hogy a gyermeknevelés és gondozás elsősorban női feladat, amely komoly elkötelezettséget igényel, azonban a hazai jövedelmi viszonyok nem mindig (vagy inkább általánosságban nem) teszik lehetővé, hogy az anyák kizárólagosan erre a feladatra koncentráljanak. (Blaskó, 2011)

2.4.6 Férfi munkaerő a modern korban

A modern korban a férfi munkaerő szerepe és jelentősége számos változáson ment keresztül, ahogy a társadalmak és a gazdaság fejlődtek. Bár a mai napig észrevehető az a tradicionális gondolkodás, miszerint a férfi családfenntartó státusza miatt köteles csak a munkával foglalkoztatni, egyre inkább növekszik azon férfiak száma, akik a munka mellett igyekeznek családi/magánéleti területen is kivenni a részüket a munkából. (R. Fedor, 2015)

A tradicionális gondolkodástól függetlenül, miszerint a férfiak töltik be a családfenntartó szerepét, ki lehet jelenti, hogy a férfiak jellemzőbben tekintenek a munkára úgy, mint önmegvalósítási lehetőség, amíg a nők egy munkával kapcsolatban jellemzően azt várják, hogy a magánélettel összeegyeztethető legyen. (Bajkai-Tóth, 2022)

Ennek tudatában beszélhetünk a többletű szerepvállalásról, amely leginkább a nőkre jellemző, miszerint van a fizetett munkavégzés amiért bért kap a munkavállaló, és mellette van a nem fizetett munkavégzés mint például a háztartási munkák, gyermeknevelés. A férfiakra jellemző karrierista gondolkodás miatt ki lehet jelteni, hogy a férfiakra nagyobb hatással van a munkanélküliség gondolata, illetve a munkanélküliség állapota nagyobb pszichés terhet jelent számukra. (R. Fedor, 2015)

Az alábbi 1. számú táblázaton (**I. táblázat**) láthatóak azok az adatok, amelyek a 15-74 éves férfiak gazdasági aktivitását mutatják az elmúlt 15 évben Magyarországon.

1. táblázat: A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása a férfiak tekintetében
(Forrás: <https://www.ksh.hu/stadat/files/>)

Év	Foglalkoztatottak	Munkanélküliek	Gazdaságilag aktívak	Gazdaságilag nem aktívak	15-74 éves népesség	Ebből: Potenciális munkaerő-tartalék
	ezer fő					
Férfi						
2009	2 026,0	231,8	2 257,8	1 418,9	3 676,7	359,0
2010	1 993,9	261,7	2 255,7	1 418,2	3 673,9	392,9
2011	2 022,7	251,5	2 274,1	1 397,7	3 671,9	399,5
2012	2 049,4	262,1	2 311,5	1 364,8	3 676,3	411,8
2013	2 104,6	239,3	2 343,9	1 323,8	3 667,7	395,5
2014	2 220,9	181,7	2 402,6	1 251,2	3 653,8	317,0
2015	2 284,1	161,9	2 446,0	1 195,3	3 641,3	272,7
2016	2 362,7	127,5	2 490,2	1 141,8	3 632,0	215,1
2017	2 417,4	95,7	2 513,2	1 099,4	3 612,5	172,1
2018	2 446,2	88,1	2 534,4	1 070,4	3 604,8	153,8
2019	2 480,1	86,1	2 566,2	1 040,3	3 606,4	150,8
2020	2 462,1	104,2	2 566,3	1 042,1	3 608,4	185,9
2021	2 471,8	99,9	2 571,7	1 012,0	3 583,7	173,2 ^b
2022	2 492,0	96,6	2 588,6	979,6	3 568,2	148,9
2023	2 505,8	106,7	2 612,4	950,6	3 563,1	150,7

A 2008-as gazdasági világválság hatásai jól kivehetőek a táblázatból, miszerint a 2008-as év utáni években nagyobb volt a munkanélküli férfiak száma (csakugyan mint a női munkanélküliek száma), mint a 2014-2015-ös időszakot követően. Ahogyan a gazdaság erősödött a 2010-es évek közepétől, úgy csökkent a munkanélküliségi ráta. (KSH, 2024)

2.5 A munkaerő megtartás kihívásai

2.5.1 A munkaerő megtartás felértékelődésének okai

Ahogy korábban már említettem a munkaerő megtartás mostanra egy fontos stratégiai kérdés lett a gazdasági szervezetek számára.

Magyarországon is, ahogy más fejlett országokban is, kiemelt problémát jelent a munkaerőhiány, amelynek következtében a munkaadók versenye az alkalmazottakért egyre fokozódik. Ezért különös figyelmet kell fordítani a munkavállalók megtartására irányuló HR funkciók fejlesztésére. A jelenlegi munkaerőpiaci helyzet jelentős kihívást jelent a vállalatok számára, különösen a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő toborzása, megszerzése és megtartása terén.

A betöltetlen pozíciók számának növekedése miatt egyre több álláslehetőség érhető el a munkaerőpiacon, ami a munkáltatók közötti versenyt fokozza. A munkakörök gyakorlatilag árucikké váltak, és a jelentős választék miatt a jelentkezőknek válogatási lehetőségük van, míg a munkáltatóknak meggyőzően kell prezentálniuk álláslehetőségeiket. A magas fluktuáció pedig általánossá vált a gazdasági szereplők számára. (Szabó-Szentgróti & Gelencsér, 2020)

A makroökonómia foglalkozik a nagyobb és általánosabb gazdasági folyamatokkal, ellentétben a mikroökonómiával, amely inkább a kisebb és részletesebb problémákat vizsgálja. A modern államoknak számos kihívással kell szembenéznük, mint például az adóztatás, a költségek meghatározása és a pénzkínálat szabályozása. A munkanélküliség, az árszínvonal változása (vagyis az infláció) és a jövedelmek szintjének elégtelensége olyan kérdések, amelyek az egész gazdaságot érintik, és ezekkel foglalkozik a makroökonómia. (Vincze, 2011)

Az alábbiakban ismertetek négy főbb makrogazdasági jelenséget, amelynek köszönhetően a munkaerő megtartás jelentősége felerősödött a modern gazdaságban.

- **gazdasági növekedés**: a gazdasági növekedés alatt értjük a gazdaság oly mértékű növekedését, amelynek következtében a munkalehetőségek száma megnövekedett, ezáltal a munkavállalóknak több lehetőségük van választani a

munkahelyek között, ami kihívást jelent a munkaadóknak a munkaerő megtartásának kapcsán.

- **a munkakeresők arányának lassú növekedése:** a pozitív konjunktúra ciklusok jellemzői közé tartozik a gazdaság teljesítményének növekedése. A gazdasági fellendülés eredményeként egyre több munkahely jön létre, amelynek növekedését nem tudja lekövetni a munkakeresők számának növekedése. Ezen okozat következményeként beszélhetünk egyre több üres pozícióról, amely munkahelyi kínálatot jelent a munkavállalók számára, a munkaadóknak viszont kihívást a megtartásban.
- **alacsony munkanélküliség:** a pozitív konjunktúra ciklusok másik főbb jellemzője az alacsony munkanélküliségi ráta. A makroökonómia szerint ha a munkanélküliség 5% alá esik, az problémát jelenthet a gazdasági szervezeteknek, mivel csak nagy erőfeszítések árán tudnak feltölteni megüresedett vagy a gazdasági növekedés következtében létrejött üres pozíciókat.
- **megfelelő kompetenciákkal rendelkező munkaerő hiánya:** bizonyos szakterületeken megfigyelhető a megfelelő szaktudással rendelkező munkaerő hiánya (high-tech ipar, egészségügy, mérnöki munkakörök) (Kozák & Dajnoki, 2019)

Általánosságban elfogadott nézet, hogy egy szervezet képessége a munkaerő megtartására nagymértékben függ a vezetői munkától és az ehhez kapcsolódó HR rendszerek minőségétől. Egy vállalat a munkaerejének megtartása érdekében több döntést is meghozhat, amely erősíti a munkaerő lojalitását és elégedettségét a gazdasági szervezet felé. Szakdolgozatom hipotéziseit is ezen döntések főbb csoportosításai mentén fogalmaztam meg.

Az alábbi csoportok/kategóriák a következők:

- munkakörülményhez tartozó döntések
- bérezéshez kapcsolódó döntések
- a munka és magánélet egyensúlyával kapcsolatos döntések
- szakmai fejlődéssel, karriermodellel kapcsolatos döntések
- bizonytalanság elkerülését elősegítő döntések.

2.5.2 Munkakörülmények

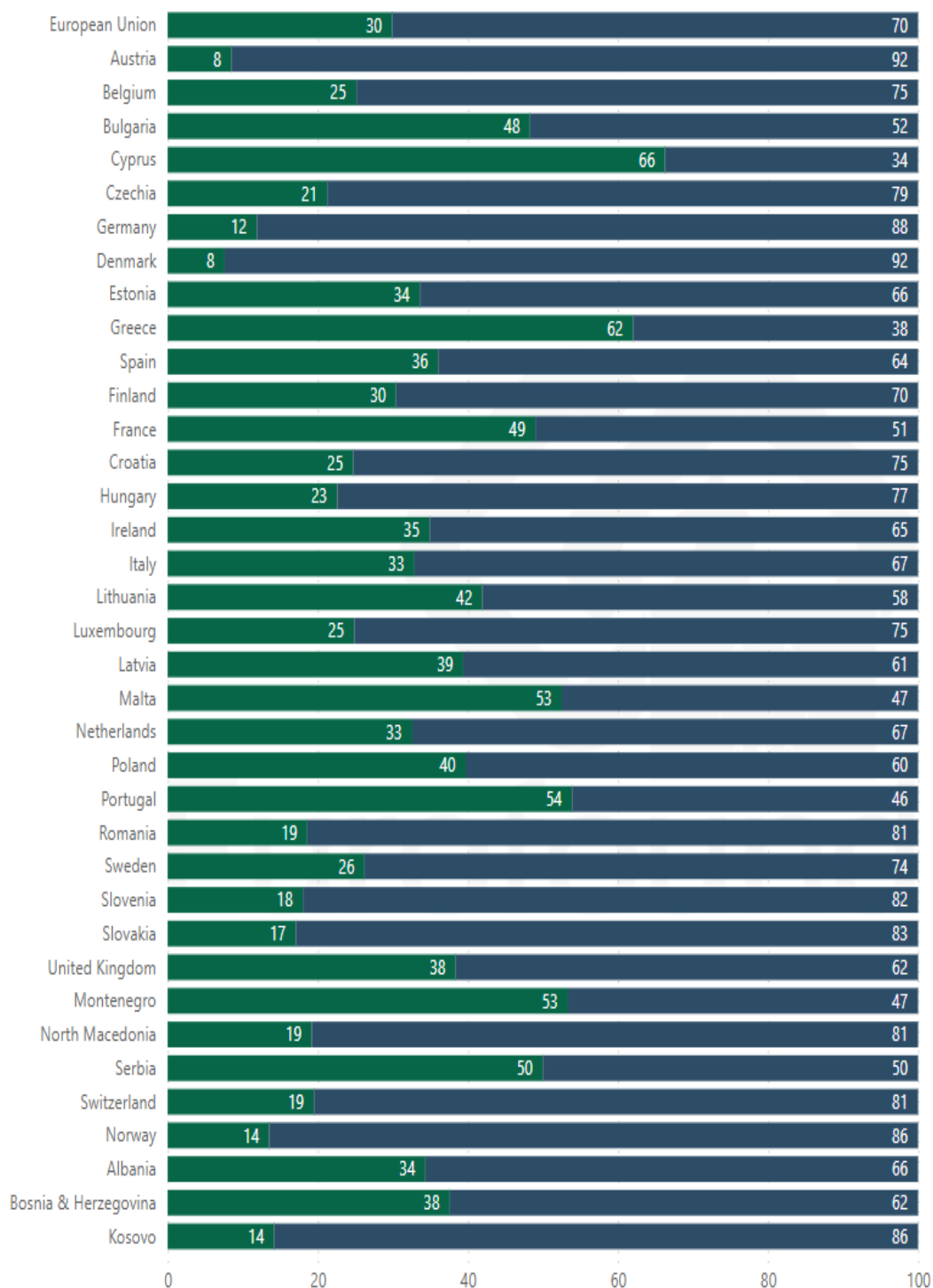
Az munkavállalók számára a munkakörülmények folyamatos fejlesztése és javítása elengedhetetlenül fontos. Az elmúlt évtizedekben tett erőfeszítések eredményeként jelentős előrelépések történtek, azonban további intézkedésekre van szükség a jövő kihívásainak kezelése érdekében. A fenntartható, biztonságos és egészséges munkakörnyezet megteremtése a kulcs a munkavállalók jólétének és produktivitásuk növelésében.

Az Európai Unió területén élő munkavállalók ma kedvezőbb munkakörülmények között dolgoznak, mint ahogyan azt az ezredforduló időszakánál tapasztalhattuk. A munkaidő mértéke jelentősen javult, és a fizikai környezet is fejlődött különösen azokban a foglalkozásokban, ahol nagyobb a fizikai kockázat. Ez a fejlődés különösen fontos, mivel ismert, hogy a hosszú távú fizikai megterhelés növeli a betegségek kialakulásának kockázatát. (Győri, et al., 2023)

A egyik leggyakoribb tényező amely kihatással van a munkavállaló tevékenységére/teljesítményére az a munkahelyi stressz. A munkahelyi stresszt számos munkakörülmény idézheti elő, mint például a gyors munkavégzés, feszes határidők, a kollektíva vagy a vezetőség nem megfelelő hozzáállása a munkavállalókhoz.

Az alábbi 3. számú kimutatáson (**3. ábra**) a Eurofound intézmény statisztikái láthatóak. A felmérést telefonos megkérdezéssel keresztül, több mint 70 000 munkavállalót bevonva végezték 36 európai országot érintően, beleértve a nem uniós tagállamokat is. A felmérés konkrétan a munkahelyi stressz/szorongás kapcsán kérdezte a munkavállalókat .

3. ábra: European Working Conditions Telephone Survey 2021
 (Forrás: <https://www.eurofound.europa.eu/>)



A vizsgálatban a konkrét kérdés az alábbi volt: Az utóbbi 12 hónapban tapasztalt valamely egészségügyi problémát az alábbiak közül: Szorongás? („Over the last 12 months, did you have any of the following health problems: Anxiety?”)

A felmérés során az alábbi eredmények születtek, miszerint a munkavállalóknak volt-e szorongásos tünete a munkájukból adódóan az elmúlt 12 hónapban. A válaszlehetőségek „igen” és „nem” voltak, amelyet végül százalékos megoszlásban értékelték ki. A zöld sávval jelzett százalékos értékek jelentik az „igen” választ és a kék sávval jelzett értékek jelentik a „nem” választ. Az ábra legelső adata az Európai Unió tagállamok összesített értékeit mutatja. A vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy az alábbi 36 európai ország közül 24 országban, vagyis a vizsgált országok több mint 66%-át érintő országokban a munkát vállalók legalább 25%-a tapasztalt szorongást/stresszt a munkájukból adódóan. Továbbá az ábrából leolvasható, hogy a vizsgált országok több mint 16%-ában a munkavállalók legalább fele tapasztalt szorongásos tüneteket. A felmérést 2021-ben végezték és 2023-ban publikálták. (Eurofound, 2023)

Bérezés, juttatás

A szükségletelmélet szerint, amely Maslow (1970) szükségletfelfogásán alapul, vannak univerzális emberi szükségletek, amelyek hierarchikusan strukturáltak, és ezek kielégítése végül szubjektívebb jóléthez vezetnek. A legalapvetőbb szinten a jövedelem kielégítheti a szükségletet élelemre, lakhelyre és ruházatra, de még magasabb szinten is lehet a jövedelmet fontos eszköznek/tényezőnek tekinteni az olyan dolgok iránti igény kielégítésében mint az önbecsülés, presztízs, státusz és önmegvalósítás. (Schyns, 2001)

Pszichológusok és szociológusok tanulmányai azt mutatják, hogy országon belül és nemzeteken belül is az emberek boldogságszintje nő a jövedelmi szinttel. (Ng, 2021)

A bérezés és juttatások rendszere kulcsfontosságú a munkavállalók jólétének és motivációjának szempontjából. Az elmúlt időszakok fejleményei pozitívak voltak hasonlóan a munkakörülmények vonatkozásában is, azonban folyamatos intézkedésekre van szükség a bérek és juttatások igazságosságának és fenntarthatóságának biztosítása érdekében. Az Európai Uniónak aktívan kell kezelnie a bérezési kihívásokat és lehetőségeket, hogy egy igazságos és versenyképes munkabérendszer alakuljon ki a jövőben.

A következő 2. számú táblázatban (**2. táblázat**) látható a magyar munkavállalói jövedelem mértékének változása az Európai Unióhoz való csatlakozást követő három évben.

2. táblázat: Negyedéves jövedelmek keletkezése
(Forrás: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo>)

Időszak	Munkavállalói jövedelem (millió FT)
2004. év 1. negyedév	2 196 688.00
2004. év 2. negyedév	2 395 535.00
2004. év 3. negyedév	2 391 345.00
2004. év 4. negyedév	2 603 754.00
2005. év 1. negyedév	2 435 571.00
2005. év 2. negyedév	2 565 081.00
2005. év 3. negyedév	2 532 373.00
2005. év 4. negyedév	2 892 267.00
2006. év 1. negyedév	2 562 020.00
2006. év 2. negyedév	2 708 085.00
2006. év 3. negyedév	2 728 561.00
2006. év 4. negyedév	3 094 280.00

A csatlakozás első évének első negyedévéhez képest a csatlakozást követő harmadik év negyedik negyedévében egy kicsit több, mint 40%-os növekedés olvasható le. (KSH, 2024)

A következő 3. számú táblázatban (**3. táblázat**) az elmúlt két év negyedéves jövedelem mértékei láthatóak.

3. táblázat: Negyedéves jövedelmek keletkezése
(Forrás: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo>)

Időszak	Munkavállalói jövedelem (millió FT)
2022. év 1. negyedév	6 289 736.00
2022. év 2. negyedév	6 221 705.00
2022. év 3. negyedév	6 265 707.00
2022. év 4. negyedév	6 972 353.00
2023. év 1. negyedév	6 995 363.00
2023. év 2. negyedév	7 334 051.00
2023. év 3. negyedév	7 216 692.00
2023. év 4. negyedév	7 974 333.00

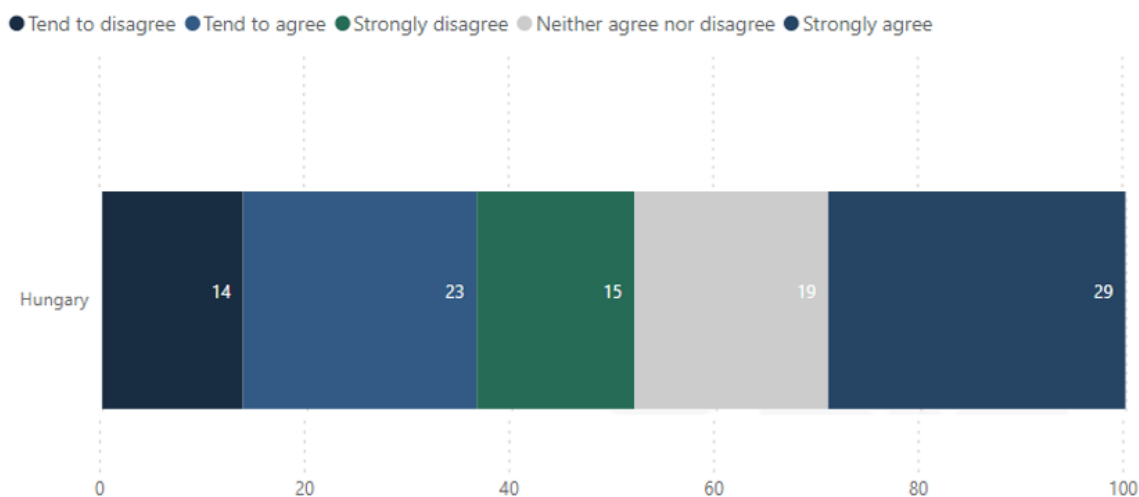
A változás szignifikáns a csatlakozást követő időszakhoz képest. A 2004-es első negyedévi jövedelem értékéhez képest, a 2023-as utolsó negyedévi érték 258%-os növekedést mutat. (KSH, 2024)

A jövedelem alakulása több tényezőtől, gazdasági hatástól függ, többek között a munkaerő megtartásának érdekében hozott döntésektől.

Az alábbi 4. számú kimutatáson (4. ábra) az Eurofound felmérésének eredményét lehet leolvasni ez esetben a jövedelemmel, anyagi megbecsüléssel kapcsolatban magyar munkavállalók válaszai alapján.

4. ábra: European Working Conditions Telephone Survey 2021

(Forrás: <https://www.eurofound.europa.eu/>)



A konkrét kérdés az volt hogy: Mennyire ért egyet vagy nem ért egyet a munkájával kapcsolatos alábbi állítással: „**Minden erőfeszitésemet és munkám során elért eredményeimet figyelembe véve úgy érzem, megfelelő fizetést kapok.**” („*To what extent do you agree or disagree with the following statement about your job: 'Considering all my efforts and achievements in job, I feel I get paid appropriately'?*”).

A megkérdezett magyar munkavállalók több mint fele, 52%-a erősen egyet ért vagy hajlik afelé, hogy egyetértson azzal az állítással, miszerint jól megvannak becsülve anyagilag a munkahelyükön (inkább egyetért: Tend to agree: 23%, egértelműen egyetért: Strongly agree: 29%). A válaszadók 19%-a tartózkodott a válaszadásnál (tartózkodás: Neither agree nor disagree: 19%), és további 29% határozottan nem ért egyet vagy hajlik a nem egyetértés felé az állítást illetően (inkább enem ért egyet: Tend to disagree: 14%, egyértelműen nem ért egyet: Strongly disagree: 15%). (Eurofound, 2023)

2.5.3 Munka és a magánélet egyensúlya

A munka és a magánélet egyensúlyának kérdéseivel foglalkoznia kell a vállalatoknak, hiszen egy fontos témáról van szó a munkaerőmegtartás tekintetében.

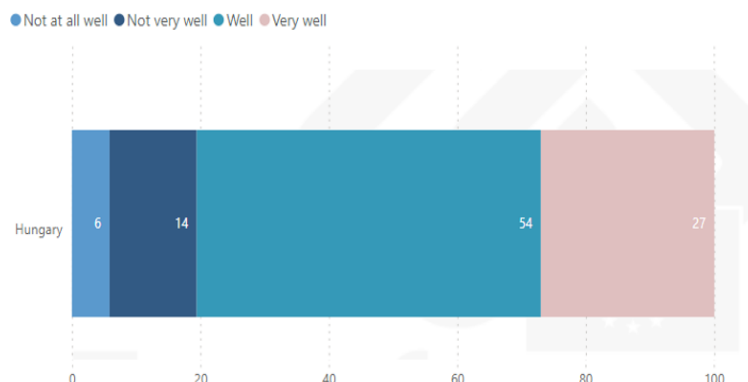
Kutatások igazolják, hogy a munkahelyi elkötelezettség, elégedettség, motiváció és pozitív munkahelyi légkör jelentős és hosszú távú hatással van a teljesítményre. A munka és magánélet egyensúlya olyan fogalom, amely összefoglalja ezeket a tényezőket, és hatásai egyaránt érvényesülnek egyéni, vállalati és társadalmi szinten. A munka és magánélet harmóniájának megteremtése, valamint a nemek közötti egyenlőség biztosítása már 1998-ban kiemelt fontosságúvá vált. (Varga & Csehné Papp, 2017)

Csehné Papp kutatása (Csehné Papp, 2012) kimutatta, hogy a megkérdezettek számára életük legnagyobb kihívását a családi és munkahelyi élet összeegyeztetése jelenti. Magyarországon 2011-ben vezették be és fogadták el a Munka és Család Audit módszertanát, egy olyan szervezetfejlesztési eszközt, amely a nemzetközi bevált gyakorlatokon alapul és alkalmazkodik a hazai társadalmi és gazdasági környezethez. (Varga & Csehné Papp, 2017)

A Munka és Család Audit módszertanának alkalmazása hatásos, hiszen az Eurofound kutatása alapján a megkérdezett munkavállalók túlnyomó része egyértelműen úgy érzi, hogy összetudja egyeztetni a munkáját a magánéletével.

Az következő 5. számú kimutatáson (**5. ábra**) az Eurofound kutatásának eredményét lehet leolvasni magyar viszonylatban.

5. ábra: European Working Conditions Telephone Survey 2021
(Forrás: <https://www.eurofound.europa.eu/>)



A konkrét kérdés a következő volt: Általánosságban, a munkaideje hogyan illeszkedik a családi vagy a munkán kívüli társadalmi kötelezettségeihez? („*In general, how do your working hours fit in with your family or social commitments outside work?*”) (Eurofound, 2023)

A megkérdezett munkavállalók majdnem 81%-a érzi úgy (erősen úgy érzi: Very well: 27%, összességében úgy érzi: Well: 54%), hogy a munka mellett megtud felelni a magánéleti és társadalmi kötelességeinek is. A válaszadók 20%-a pedig úgy ítéli meg (határozottan nem tud megfelelni: Not very well: 14%, összességében nem tud megfelelni: Not at all well: 6%), hogy nem vagy jelentősen nem tud megfelelni kötelességeinek a munkaideje miatt.

2.5.4 Szakmai fejlődés, karrierlehetőségek

A szakmai fejlődés az egyén szintjén kiemelkedő fontosságú, mivel lehetővé teszi számára, hogy fejlessze és bővítse szakmai készségeit, ismereteit és tapasztalatait. A szakmai fejlődés több szempontból egy kedvező jelenség a munkavállalók számára. Pszichés értelemben egyfajta stabilitást, magabiztosságot ad ha a munkavállaló tisztában van szakmai kvalitásával. Új lehetőségeket is jelenthet karrier szempontjából, mivel ha valaki rendelkezik magas szintű tudással a szakmai területén, akkor alkalmas lehet magasabb pozíciók betöltésére egy szervezeten belül, és akár ezáltal elérheti az önmegvalósítást.

Az önmegvalósítás kifejezést először a humanisztikus pszichológusok alkalmazták. Ezek a szakemberek úgy vélik, hogy az önmegvalósítás minden ember alapvető motivációja, ami az egyéni fejlődést, teljes kiteljesedést jelenti, azaz a képességek teljes kiaknázását. (Beck-Bíró, 2009)

A vezetés legfőbb, legfontosabb eleme a példamutatás, ami nem csupán a munkahelyi tevékenységekre korlátozódik, hanem kiterjed az emberi kapcsolatok minden szintjére. A vezető alapvető példát mutat saját sikeres önmegvalósításával. Ha a vezető munkatársai előtt és velük együttműködve sikeresen valósítja meg önmagát, ezzel ösztönzi őket is a sikeres önmegvalósításra. Ez jelentősen hozzájárul a vállalati kultúra fejlődéséhez, és így a vállalat sikeres előrehaladásához, mivel példát mutat és hitelt ad annak, hogy a vállalaton belül van lehetőség a fejlődésre és karrierépítésre. (G. Tóth, 1998)

Ez a munkavállalónak kedvező, főleg az ambiciózus munkaerőnek, ezért jelentős szerepe van a munkaerőmegtartásban ennek a témának.

Példaként felhozva a hatvani Robert Bosch Elektronikai Kft. egyetemi továbbképzéssel oldja meg a szakember hiányt és egyben próbálják alacsonyan tartani, megakadályozni a fluktuációt. A vállalat a Közösségi Felsőoktatási Központ keretein belül, a Budapesti Gazdasági Egyetemmel együttműködve képez ki szakembereket, akiknek felsőfokú gazdasági és mérnöki oktatást biztosítanak. A munkavállalót a cég támogatja tanulmányaiban, és az elvégzett tanulmányokat számításba véve új (az addighoz gyakran magasabb) pozíciót kínál neki, ezért viszont a munkavállaló aláír a szervezethez bizonyos időre. (HRportál, 2016)

2.5.5 Munkahelyi bizonytalanság

A biztonság az egyik legfontosabb, természetes emberi szükséglet. Maslow piramisában az alapvető fizikai igények után azonnal a második szintet képezi a biztonság. A szervezetek az anyagi juttatások mellett elsősorban a munkahely kiszámíthatóságának és stabilitásának biztosításával járulhatnak hozzá, a munkavállalói elégedettséghez, és a munkaerőmegtartáshoz. A bizonytalanság komoly stresszforrás a munkaerő számára, mivel a kiszolgáltatottság érzetét kelti. Az instabil munkahelyi környezet és a bizonytalanság állandó feszültséget válthat ki a dolgozókból, akiknek állandóan készenlétbe kell állniuk a váratlan eseményekre. Ez már rövid távon is jelentős kihívást jelent, és hosszú távon súlyos problémákhoz vezethet akár pszichés értelemben. (Kiss, 2018)

Csehné Papp és Vinárné Bellász (Csehné Papp & Vinárné Bellász, 2018) kutatása, amely az új jelenségeket vizsgálja a munkaerőpiacon, rámutat arra, hogy jelenleg a munkavállalók által leginkább értékelt készségek közé tartozik a problémamegoldás, objektív gondolkodás, érzelmi intelligencia, kreativitás, döntéshozatali képesség és kognitív rugalmasság. (Pirohov-Tóth, 2021)

Ezen képességekkel rendelkező vezetői csoport biztonságérzetet adhat a munkavállaló számára.

A COVID-19 világjárvány egy különös jelenség volt kitörésekor a munkahelyi biztonság szempontjából. A járvánnyal jött gazdasági válság jelentősen sújtotta a kkv-szektor. Az Európai Bizottság azonnali intézkedéseket hajtott végre a világjárvány negatív gazdasági hatásainak enyhítésére. Ennek részeként lehetővé tette a tagállamok határozott fellépését, valamint intézkedéseket és kezdeményezéseket hozott a válság idején a munkavállalók és a munkáltatók támogatása, valamint a gazdaság segítése érdekében. Emellett az Európai

Bizottság helyreállítási tervvel, beruházásokkal és reformokkal reagált a gazdasági sokkhatásra, nem csupán azonnali szükségletek kezelése érdekében, hanem hosszú távú megoldások kidolgozása céljából is. (Európai Bizottság, 2022)

A kkv-szektorban ezzel lehetőség adódott a válság kezelésére és jövedelem szempontjából biztonságosabbá, stabilabbá tenni vállalkozásaikat és bár voltak akik elvesztették munkahelyeiket, de ezeknek az intézkedéseknek köszönhetően a vállalatok egy részének sikerült biztosítani a munkahelyi biztonságérzetet a munkaerő számára.

Minden új technológia komplex változásokat generál. Az eddigi tapasztalatok és jelenlegi kezdeményezések alapján nyilvánvaló, hogy az automatizáció és a mesterséges intelligencia az, amelyek kulcsszerepet játszanak a jelenlegi digitalizációs fejlődésben és nagy hatással vannak az iparra. (Nagy & Hajdu, 2021)

Az MI-megoldások, ha megfelelően be vannak kifejlesztve, költséghatékonyabban, kevesebb hibával és gyorsabban képesek elvégezni a munkát, mint az emberek., ezért a mesterséges intelligencia megjelenésével egyre jobban felmerülhet a bizonytalanság a munkavállalók körében. Azonban a vállalatok tehetnek bizonyos lépéseket az emberi munkaerő megtartása érdekében. A szervezeteknek érdemes lehet átgondolni az MI és az ember együttműködését, amely a munkavállalók jólétére összpontosít, ahelyett, hogy elküldenék a humán munkaerőt a mesterséges intelligencia miatt. Egyértelmű, hogy a kipihent, sokszor szabadságot élvező, kevesebb munkaórát dolgozó, mentálisan stabil munkavállalók nagyobb hatékonysággal dolgoznak. Az MI segíthetné a munkát ezzel időt spórolva, továbbá a technológiai fejlődés izgalmasabbá teheti a munkát a monoton, unalmas feladatok automatizálásával. (Bonczi & Szabó Zs., 2022)

2.5.6 A munkaerő megtartást segítő intézkedések

Az következő 4. számú táblázat (**4. táblázat**) tartalmaz olyan tevékenységeket, stratégiai elemeket amelyek segítségével a munkaadó eredményes lehet a munkaerő megtartásában. Az alábbi táblázatot Kozák és Csugány 2018-as „*A munkaerő-megtartást célzó szervezeti intézkedések hatékonyságának vizsgálata*” című kutatásukban hozták létre és bekezelve vizsgálták a megtartást segítő szervezeti intézkedéseket.

4. táblázat :Az általunk vizsgált munkaerő-megtartást célzó intézkedések
(Forrás: <https://www.iskolakultura.hu/index.php/taylor/article/view/21974/31553>)

<i>Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők</i>	<i>Anyagi jellegű tényezők</i>	<i>Atipikus foglalkoztatói formák</i>	<i>Egyéb elégedettség-növelő tényezők</i>
A munkaköri feladatok változatosabbá tétele A munkahelyi légkör javítását célzó intézkedések Külföldi kiküldetés lehetősége Munkavégzési körülmények javítása Karrierlehetőségek biztosítása	Céges egészségbiztosítás Életbiztosítás Céges nyugdíjbiztosítási program	Prémiumrendszer Cégautó juttatás A vállalati hűség anyagi, erkölcsi megbecsülése	Rugalmas munkaidő Távmunka	Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet Extra szabadnapok Díjak, elismerések

Az elmúlt néhány évben egyre több szervezet szembesül a szakképzett munkaerő hiányának problémájával, ezért a megtartás-menedzsment a HR szakma fontos területévé vált. A korábbi kutatások általában a vállalkozások perspektívájából vizsgálták ezt a kérdést. Kozák és Dajnoki (Kozák & Dajnoki, 2019) felmérése az alkalmazottak nézőpontját helyezi előtérbe, és megvizsgálja, hogy hogyan értékelik a szervezetek által bevezetett munkaerő-megtartást célzó intézkedéseket.

A kutatás eredményei azt mutatják, hogy bár a megkérdezett dolgozók általában vonzónak tartják ezeket az intézkedéseket, az értékelésük eltérő volt a koruk, beosztásuk és munkakörük alapján létrehozott csoportokban. A vezető beosztásban dolgozók megtartása hatékonyan támogatható ilyen jellegű intézkedésekkel, továbbá az adminisztratív munkakörben dolgozók esetében is hatékony lehet az ilyen intézkedések bevezetése vagy kiterjesztése. A megtartás-menedzsment tevékenységeit a dolgozói igényekhez kell igazítani, és ehhez célszerű előzetes igényfelmérést végezni a munkavállalók körében. (Kozák & Dajnoki, 2019)

3 Saját kutatás

3.1 A kutatásom céljai és hipotézisei

A kutatásom fő célja az, hogy az elméleti ismertetőn túl, vizsgáljam a munkavállalók véleményét a munkaerő megtartásával kapcsolatban. Továbbá érdekel az is, hogy hogyan vélekednek a munkavállalók a hipotéziseimhez tartozó kérdésekkel kapcsolatban, valamint a munkahely struktúrája, jellemzői milyen módon tudják befolyásolni a munkaerő elégedettségét és ezáltal a megtartást.

Ezen célok eléréséhez a következő általam megfogalmazott hipotézisekre keresem a választ, amely hipotézisek mindegyikénél megfogalmaztam egy konkrét állítást, amelyek helytállóságát vizsgáltam a kutatás során. Ezek az állítások az alábbiak:

- **H1:** A 18-35 év korcsoportba tartozó férfiak körében jellemző, hogy elhagynák munkahelyüket, ha úgy érzik nincsenek megbecsülve anyagilag.
- **H2:** A munkavállalókat egyaránt befolyásolja a negatív fizikai és a társas környezet is abban, hogy munkahelyet váltsanak.
- **H3:** A munkavállalók szerint a szakmai fejlődés és karrierlehetőség mint tényezők hiánya egymagukban elegendőek ahhoz, hogy munkahelyet váltsanak miatta. (a 16-25, 26-45 és 46-65+ korosztályba tartozó válaszadók szerint)
- **H4:** Azoknak férfiaknak akiknek gyermekük van fontosabb egy új munkahelynél a munka-magánélet egyensúlyának szempontja, mint a gyermektelen nőknél.
- **H5:** A koronavírus világjárvány következményeként a vállalatok feltehetőleg átalakultak oly módon, hogy biztonságban éreznék magukat a munkavállalók egy újabb esetleges krízishelyzet kialakulásánál, viszont a humán munkaerő veszélyben érzi létjogosultságát a modernizáció miatt.

Kutatásom során kvantitatív módszert alkalmaztam. Online kérdőívet használtam a kutatáshoz szakdolgozatom során, melynek kérdéseit a következő részben ismertetem, illetve a hipotéziseimre kapott válaszokat elemzem. Vizsgálatom közel öt hétig tartott és 95 kitöltés érkezett rá. A kérdőívet online social-media platformokon keresztül terjesztettem.

3.2 A vizsgálatom körülményei

Az online kérdőívek népszerűségét igazolja, hogy az interneten számtalan ilyen jellegű kutatás fellelhető. A módszer praktikus a kitöltők szempontjából is, mivel internethozzáféréssel bárhol és bármikor részt tudnak venni a vizsgálatban számítógépet vagy okostelefont alkalmazva. Kérdőívemet legfőképp a „Facebook” közösségi média felületen keresztül terjesztettem mivel ez napjaink egyik legnépszerűbb és legtöbb felhasználóját számláló platformja. A kérdőívet Google Forms segítségével szerkesztettem, mivel ez egy nagyon egyszerű és könnyedén átlátható szerkesztési felület. Törekedtem arra, hogy a kérdőív egyszerű, jól érthető legyen a kitöltők számára, valamint arra, hogy a hivatkozásra kattintva tudomására jusson a válaszadónak, hogy milyen célból fogom felhasználni a válaszokat. Továbbá tájékoztattam a kitöltőket, hogy a folyamat kb. 10-15 percet vesz igénybe. A kitöltések anonim módon történtek. A kérdések tekintetében törekedtem arra, hogy az eredményekből érdemi információt tudjak származtatni. A kitöltések mennyiségét illetően a céloom 90-100 közötti kitöltés volt, a végleges mennyiség 95 kitöltés lett.

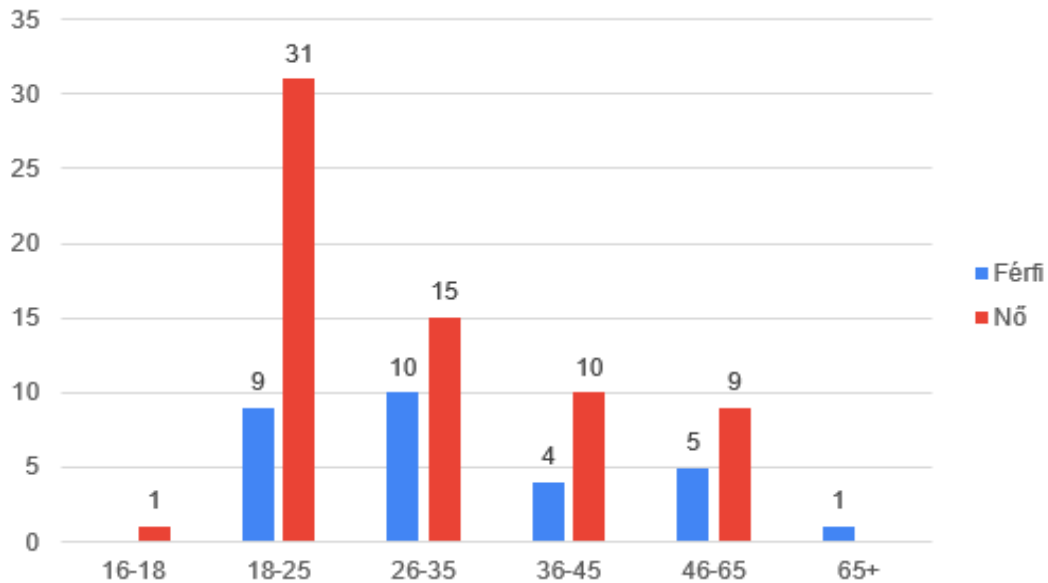
3.3 Kutatási eredmények elemzése

A továbbiakban ismertetem a kérdőívem felépítését. A kérdőív 6 főbb részből állt, melynek első része foglalja magába a demográfiai kérdéseket, a további 5 főbb rész pedig az 5 hipotézissel kapcsolatos kérdéseket tartalmazza. A kérdéseket próbáltam úgy megfogalmazni, hogy a válaszok tükrözzék azt, hogy a munkavállaló mennyire elégedett a jelenlegi munkahelyével, továbbá mik lehetnek azok a tényezők munkavállalói szempontból, amelyek segítik a munkaerő megtartását vagy előidéznek a fluktuációt. A válaszadóknak lehetőségük volt konkrét válaszokat választani a kérdéseknél, 1-5-ig tartó skálán kifejezni véleményüket, valamint volt egy nem kötelezően kitöltendő kérdés, amelynél a kitöltők kifejezhetik gondolataikat a mesterséges intelligencia humán munkaerőre gyakorolt veszélyeivel kapcsolatban. A kérdéseket törekedtem bizonyos értelemben általánosra összeállítani, hogy ne csak egy adott csoportra vonatkozzanak, hanem mindenki egyenértékűen tudjon hiteles válaszokat adni.

3.3.1 Demográfiai rész

A demográfiai rész első két kérdése (lsd. 1. sz. melléklet) a kitöltők nemére és korcsoportjára vonatkozott. Az alábbi 6. számú ábrán (**6. ábra**) a válaszadók eloszlása látható nem és korcsoport szerint.

6. ábra: A válaszadók nem és korcsoport szerinti eloszlása
(Forrás: Saját szerkesztés)

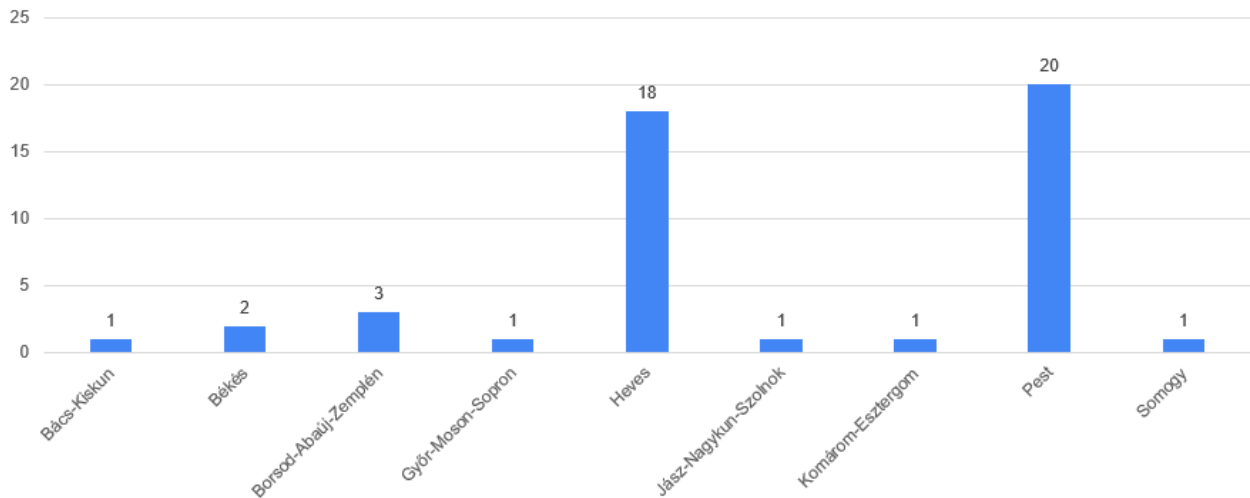


Az 6. ábra (**6. ábra**) függőleges tengelyén a kitöltők mennyisége látható, a vízszintes tengelyen pedig a válaszlehetőségként megjelölhető korcsoportok. A piros sávok jelölik a női válaszadókat, a kék pedig a férfiakat. A sávok feletti számok jelzik a korcsoportok és nemek szerinti kitöltések pontos mennyiségét. Az ábráról jól leolvasható, hogy a válaszadók nagyrésze nő, mivel a 95 kitöltőből 66 női kitöltő volt, amely a válaszok 69,5%-át teszi ki. A életkor tekintetében a kitöltők legnagyobb részét a 18-25 közötti korcsoport alkotja. Ez az összes válaszadóból 40 darab kitöltést jelent, amely összességében a kitöltések 42,1%-át adja.

A további demográfiai kérdéseim a végzettséggel és a munkavállalás földrajzi elhelyezkedésével voltak kapcsolatosak (lsd. 2. és 3. sz. melléklet). A ezekhez a kérdésekhez kapcsolódó kimutatást 2 ábrán keresztül szemléltetem, külön vizsgálva a 8 általános-középfokú végzettséggel rendelkezőket és a felsőfokú végzettséggel rendelkezőket.

A következő 7. számú kimutatás (**7. ábra**) azokat a kitöltőket szemlélteti a munkavállalás földrajzi elhelyezkedése szerint, akiknek legmagasabb végzettségük 8 általános osztály vagy középfokú végzettséggel rendelkeznek.

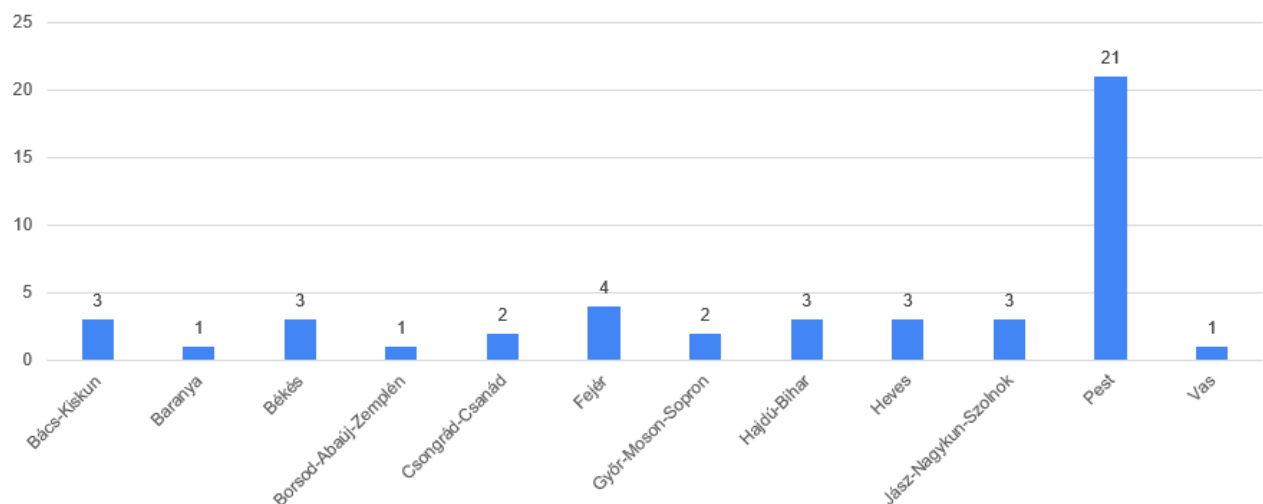
7. ábra: A 8 általános osztállyal vagy középfokú végzettséggel rendelkező válaszadók földrajzi megoszlása munkavállalás szempontjából.
(Forrás: Saját szerkesztés)



Az ábráról leolvasható, hogy a válaszadók akik legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkeznek összesen 48-an vannak, és ezen munkavállalók 79,2%-a Pest vagy Heves vármegyében vállal munkát. Az ábra függőleges tengelye mutatja az adott végzettség feltételéhez kötött kitöltők száma, a vízszintes tengely pedig a vármegyét. A sávok tetején az aktuális vármegyében munkát vállalók pontos mennyisége látható.

A következő 8. számú kimutatás (**8. ábra**) azokat a kitöltőket ábrázolja a munkavállalás földrajzi elhelyezkedési szerint, akik valamilyen felsőfokú végzettséggel rendelkeznek.

8. ábra: A felsőfokú végzettséggel rendelkező válaszadók földrajzi megoszlása munkavállalás szempontjából.
(Forrás: Saját szerkesztés)

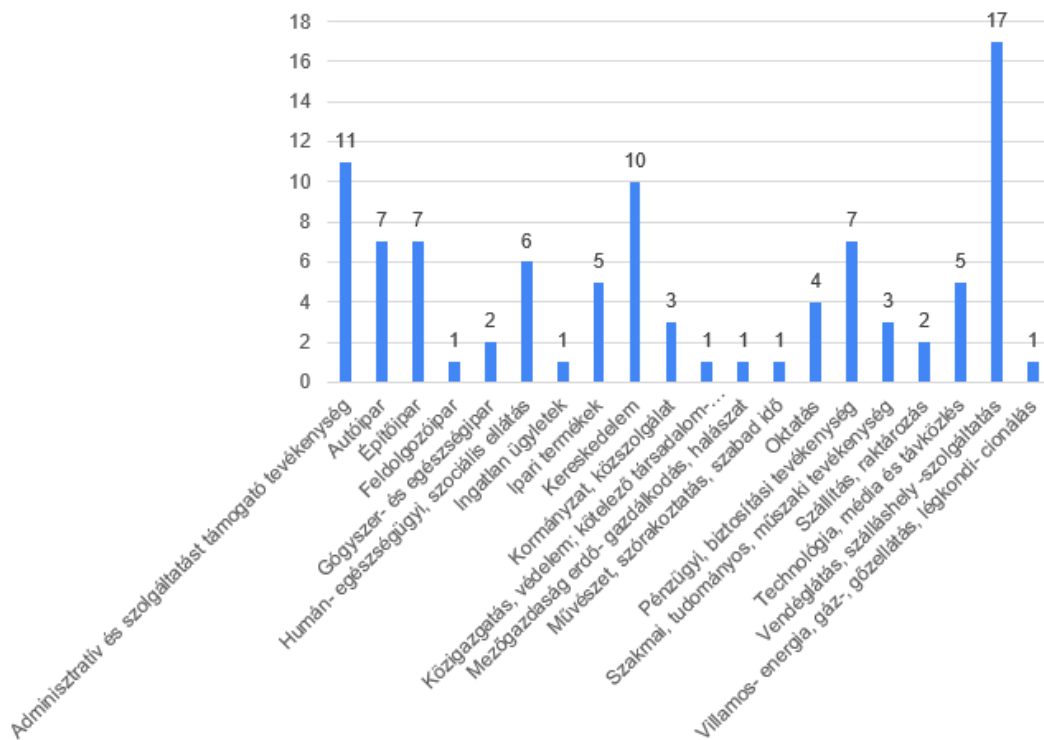


Az ábrán látható, hogy a felső végzettséggel rendelkező kitöltők száma összesen 47, amelynek 44,7%-a Pest vármegyében vállal munkát. Az eredmény által valószínűsíthető, hogy Pest vármegyében több munkalehetőség van azok számára, akiknek felsőfokú végzettsége van. A függőleges tengely a kitöltők számát ábrázolja, a vízszintes tengely pedig a vármegyéket. A sávok tetején a feltételhez kötött válaszok pontos száma látható.

Az utolsó demográfiai kérdésem a kitöltők munkájának jelleg felől kérdezett, miszerint milyen iparágban, területen dolgoznak a kitöltők (Isd. 4. sz. melléklet).

Az alábbi 9. számú kimutatás (**9. ábra**) szemlélteti, hogy a válaszadók milyen iparágban vállalnak munkát.

9. ábra: A válaszadók munkavállalása iparágak szerint
(Forrás: Saját szerkesztés)



A kimutatás szemlélteti, hogy a válaszadók nagyon megoszlóan vállalnak munkát a különböző iparágakban. A vízszintes tengelyen a válaszként megjelölhető iparágak láthatóak amelyeket a Központi Statisztikai Hivatal weboldala által soroltam fel, a függőleges tengelyen pedig a kitöltők száma. A sávok felett a válaszadók pontos száma látható az iparágak megoszlása szerint. A válaszadók közül legtöbben a Vendéglátás, szálláshely -szolgáltatás iparban vállalnak munkát, amely eredmény számomra nem meglepő annak tükrében, hogy a korcsoportokat vizsgáló kimutatás (**6. ábra**) szerint a legtöbb kitöltő a 18-25 év közötti

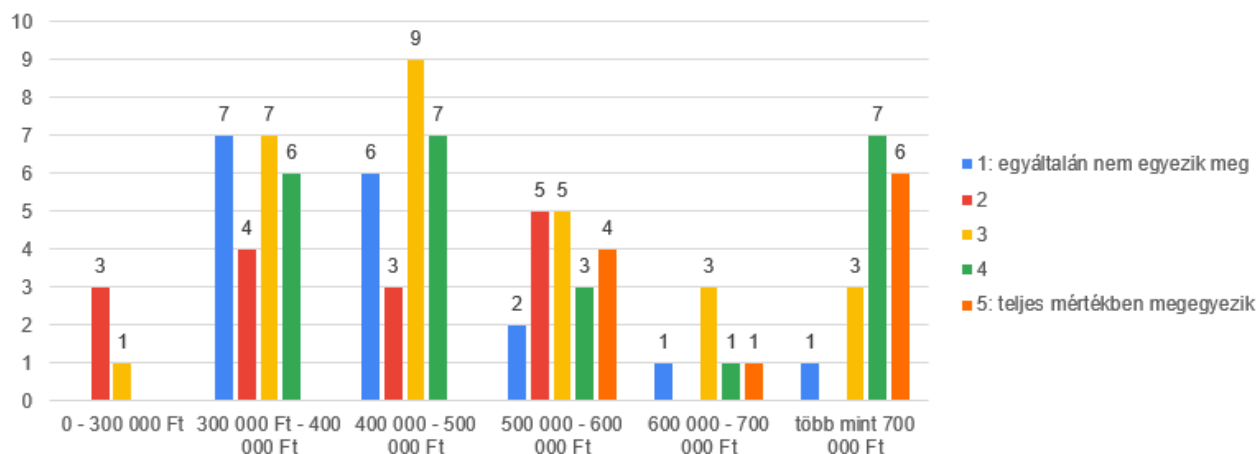
korcsoportba tartozik. A vendéglátás területe a fiatalok körében úgy gondolom vonzó lehet a jó kereseti lehetőség miatt, illetve a nem szokványos munkarendnek köszönhetően hétvégén is tudnak munkát vállalni, ami kedvező lehet azoknak akik oktatásban részesülnek és mellette szeretnének dolgozni.

3.3.2 A munkabér hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények

A munkabér hipotézise szerint a munkaerő hajlamos az elvándorlásra, ha a bérezés, juttatás mértéke nem megfelelő a munkavállaló számára. A jövedelem a munkavállalói réteg egyik legfőbb motivációja a munkavégzéssel kapcsolatban megítélésem szerint. Általánosságban kimondható, hogy mindenki olyan jövedelmet szeretne, amellyel kielégítheti mindennapi szükségleteit. Ebből következik, hogy a bérezés kérdése kulcsfontosságú a munkaerőmegtartás szempontjából a munkaadók számára. Ezzel a ténnyel ma már a legtöbb szervezet tisztában van, ez jól észrevehető például az álláskeresésnél, mivel manapság majdnem minden álláshirdetésnél a munkaadó által kínált javaknál megjelenik a „versenyképes fizetés” kifejezés, amely arra utal, hogy az adott munkahelyen az adott pozíció betöltésével olyan jövedelmet érhet el a munkavállaló, amellyel a piaci körülményekhez képest kitudja elégíteni egyéni vagy családi szükségleteit. A „versenyképes” kifejezés utal arra is, hogy más álláslehetőségek által kínált jövedelmekhez képest kedvezőbb, amely vonzó lehet az álláskeresők számára, és ezzel (is) törekedhetnek a már elvándorolt munkaerő utánpótlásának biztosítására.

Az alábbi 10. számú kimutatást (**10. ábra**) két kérdés válaszaiból készítettem. Az egyik kérdés az volt, hogy a kitöltőknek mennyi lenne a nettó bérigénye abban az esetben, ha munkahelyet váltana vagy új pozícióba lépne, a másik kérdés pedig azt kérdezte, hogy a jelenlegi jövedelmük milyen mértékben egyezik meg a bérigénnyel (lsd. 5. sz. melléklet).

10. ábra: A válaszadók nettó bérigénye új munkahely vagy új pozícióba lépés esetén, viszonyítva a jelenlegi jövedelemmel
(Forrás: Saját szerkesztés)

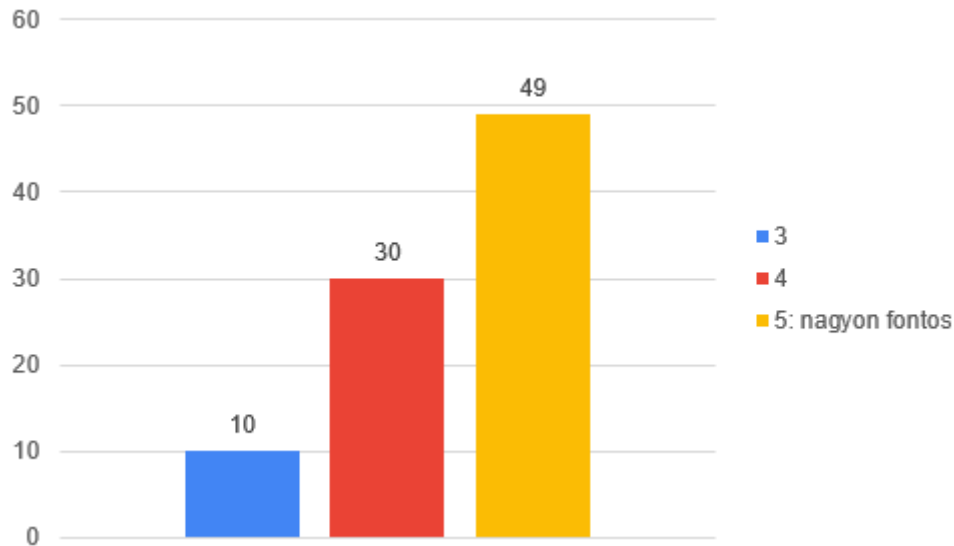


A függőleges tengelyen a kitöltők mennyisége látható az vízszintes tengelyen pedig a kitöltők bérigénye. A vízszintes tengelyen olvasható értékek a kérdésmnél általam előre meghatározott bérigény intervallumok. A másik kérdésnél, miszerint viszonylagosan mennyire egyezik meg a jelenlegi jövedelem a bérigénnyel, a kitöltők egy 1-5-ig számozott skálát (1: egyáltalán nem egyezik, 5: teljesen megegyezik) használva válaszolhattak. Ennek a skálának a jelmagyarázata látható az ábra jobb oldalán. A sávok tetején lévő számok jelzik a válaszadók mennyiségét a bérigény és a jelenlegi jövedelem megegyezése a bérigénnyel szerint. Az ábráról leolvasható, hogy a válaszadók nagy részének 300.000-400.000 Ft vagy 400.000-500.000 Ft közötti bérigénye lenne egy új pozíció betöltése vagy egy új munkahely esetén. Az ezeket a tartományokat választók aránya 51,6%-a az összes válaszadóhoz képest, amely 49 kitöltőt jelent, és ezek közül 16-an válaszolták 1-5-ös skálán a „3”-ast, miszerint a jelenlegi jövedelmük nem egyezik meg a bérigényükkel, viszont nem is tér el attól szignifikánsan. Érdekes eredmény számomra, hogy a „több mint 700.000 Ft” bérigényt választók esetében állapíthatjuk meg leginkább, hogy teljes mértékben megegyezik a jelenlegi jövedelmük a bérigénnyel.

A következő kérdésem azt kérdezte a kitöltőktől, hogy mennyire fontos számukra, hogy tükrözze a jövedelmük az általuk végzett munka megbecsülését (lsd. 6. sz. melléklet).

Az alábbi 11. számú diagramon (**11. ábra**) erre a kérdésre adott válaszok összessége látható.

11. ábra: A válaszadók által végzett munka megbecsülésének fontossága anyagi értelemben (Forrás: Saját szerkesztés)



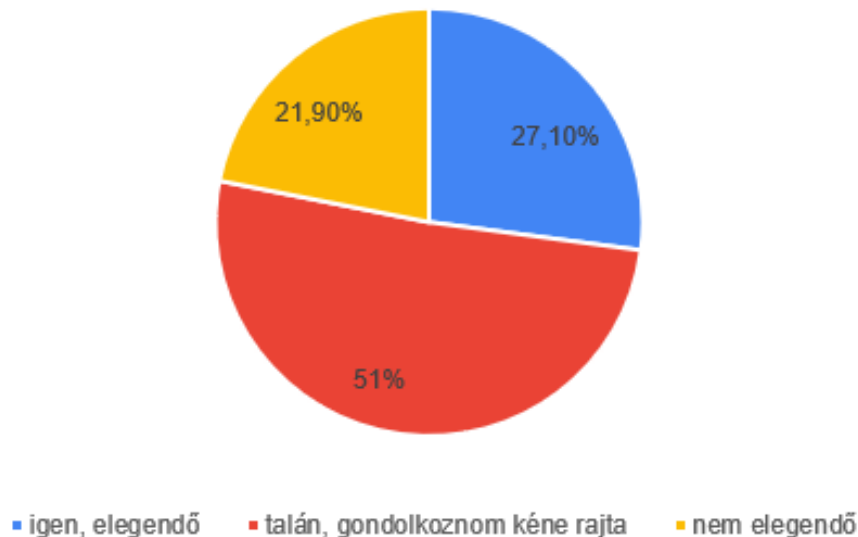
A kérdésre a kitöltők egy 1-5-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem fontos, 5: nagyon fontos) válaszolhattak. Érdekes eredmény, hogy amíg az összes kitöltő 57,9% válaszolta, hogy nagyon fontos számukra az anyagi megbecsülés az általuk végzett munka tükrében, addig senki nem választotta az „1”-es vagy „2”-es választ, ami azt jelentené, hogy nem fontos az anyagi megbecsülés.

Ebből az eredményből kifolyólag megállapítható, hogy az anyagi megbecsülés az elvégzett munkát figyelembe véve fontos tényező a munkavállalók számára, ezáltal feltételezhető, hogy a bérezés fontos szerepet játszik a munkaerő megtartásában. Az ábrán látható függőleges tengely a kitöltők mennyiségét jelzi, amíg a sávok tetején látható számok az anyagi megbecsülés fontossága szerinti kitöltők pontos számát.

A következő kérdésem a munkahelyváltással volt kapcsolatos (lsd. 6. sz. melléklet). A kitöltőktől azt kérdeztem, hogy a jövedelem egymagában elegendő-e, mint tényező, hogy munkahelyet váltsanak miatta. Ezt egy fontos kérdésnek tartom a munkaerőmegtartás szempontjából, mivel megtudhatjuk, hogy általánosságban a jövedelemnek van-e akkora befolyásoló ereje, hogy képes legyen a fluktuációt megfékezni, vagy akár okozni azt.

Az alábbi 12. számú kördiagramon (**12. ábra**) szemléltetem a kérdésre kapott válaszokat.

12. ábra: Válaszok arra a kérdésre, hogy elegendő-e a jövedelem önmagában a munkahelyváltáshoz.
(Forrás: Saját szerkesztés)



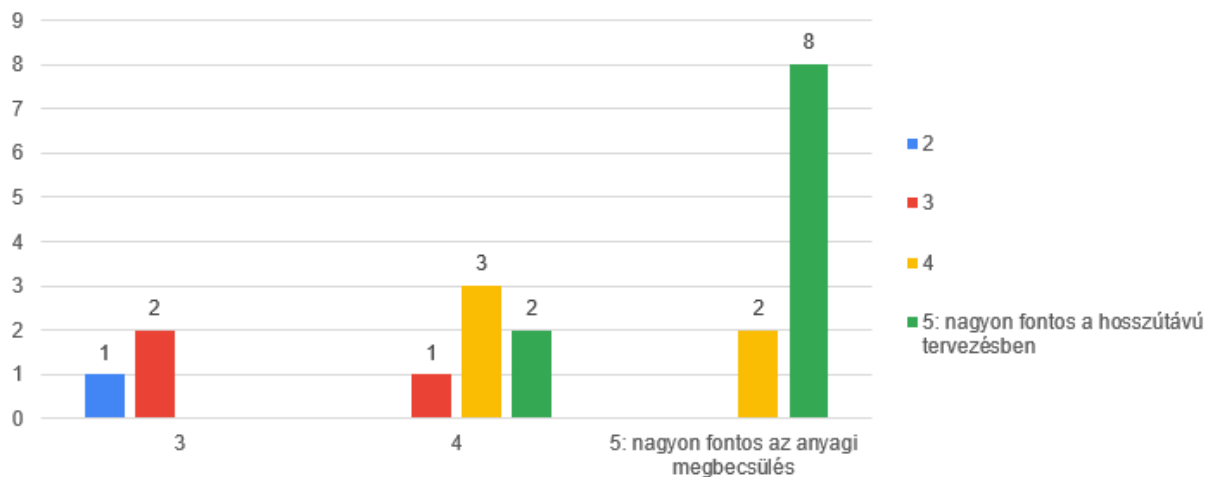
A kitöltők több mint fele válaszolta azt, hogy átkéne gondolnia azt, hogy csakis kizárólag a jövedelem miatt váltson munkahelyet. 27,1% válaszolta azt, hogy a jövedelem egymagában elegendő ahhoz, hogy munkahelyet váltson, és 21,9% válaszadó számára egyértelműen nem elegendő a váltáshoz.

A válaszok alapján nem jelenthető ki egyértelműen, hogy a jövedelem egymagában döntő tényező a munkaerő toborzásában vagy megtartásában, viszont azt figyelembe véve, hogy a kitöltők 78,1%-a számára elegendő vagy legalábbis elkéne gondolkoznia rajta, iránymutató a szervezetek számára, hogy a bérezés kérdésével foglalkozni kell a munkaerőmegtartás témájában.

A következőkben bemutatom a munkabér hipotéziséhez tartozó kérdések válaszait és elemzem az eredményt. A hipotézishez megfogalmazott állításom a következő: **a 18-35 év korcsoportba tartozó férfiak körében jellemző, hogy elhagynák munkahelyüket, ha úgy érzik nincsenek megbecsülve anyagilag.** Állításom hitelességét két kérdés alapján fogom vizsgálni.

A következő 13. számú kimutatás (**13. ábra**) bemutatja a 18-35 év közötti férfiak választ azokra a kérdésekre, hogy mennyire mérvadó a jövedelem abban a tekintetben, hogy hosszútávra tervezzen egy munkahelyen (lsd. 6. sz. melléklet), valamint a 11-es ábra (**11. ábra**) kérdését, miszerint mennyire fontos az pénzben megnyilvánult megbecsülés.

13. ábra: Válaszok az anyagi megbecsülés fontossága és a hosszútávú tervezés szempontjából
(Forrás: Saját szerkesztés)



A kimutatás vízszintes tengelyén az anyagi megbecsülésre vonatkozó kérdés értékei láthatóak, amelyek egy 1-5-ig terjedő skálán voltak választhatóak (az „1” és „2” érték azért nem szerepel a tengelyen mert nem választotta senki válaszként). Az ábra jobb oldalán látható jelmagyarázat pedig annak a kérdésnek értékeit jelzi, amely azt kérdezte, hogy mennyire mérvadó a jövedelem a hosszútávú tervezésben egy munkahelyen.

A kimutatás segítségével megállapíthatjuk, hogy azok a férfiak, akik számára nagyon fontos az anyagi megbecsülés, azoknál szintén nagyon fontos a jövedelem a hosszútávú tervezésben, gondolkodásban egy munkahelyet illetően. Ez az állítás a 18-35 év közötti férfiak 52,6%-ára igaz a válaszadók tekintetében. A kimutatás által kijelenthetem, hogy a hipotézisemhez tartozó állításom megállja a helyét, miszerint a 18-35 év közötti férfiak által képzett munkaerő hajlamos az elvándorlásra abban az esetben, ha nincs megfelelően megfizetve.

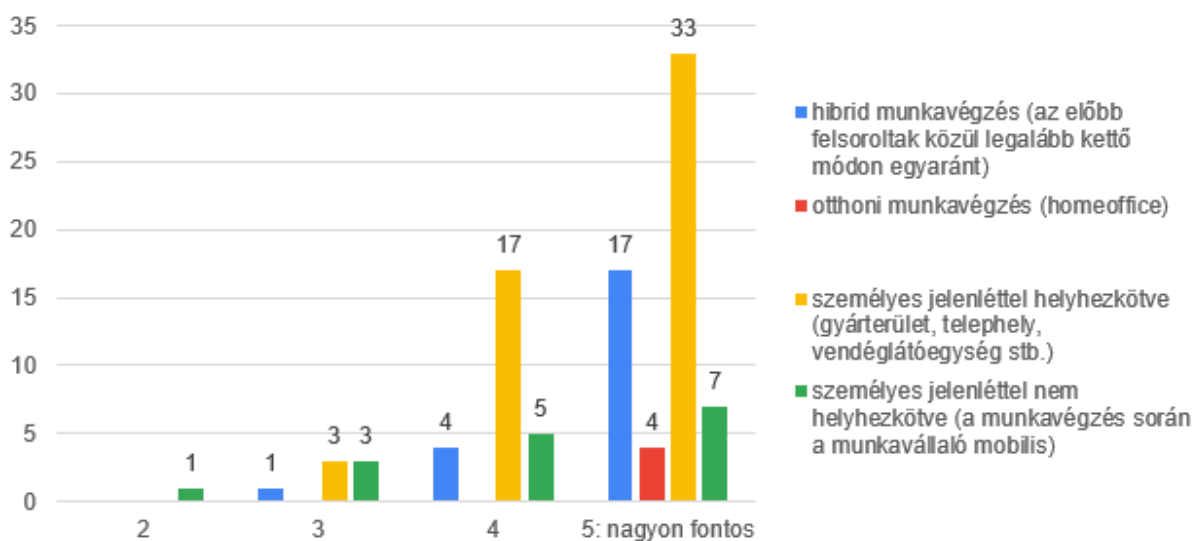
3.3.3 A munkahelyi környezet hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények

A munkahelyi környezet hipotézise szerint, a munkavállalók hajlamosak a munkahely elhagyására, ha nem megfelelő a munkakörnyezet. A munkahelyi környezet egy nagyon érdekes téma számomra. A munkakörnyezet egy tág fogalom, jelentheti a vezetőket, kollégákat, a fogyasztókat, munkaeszközöket, a munkavégzés körülményeit vagy akár azt a kis irodát ahol a munkavégzés történik és ezeken kívül még sok mást. Megítélésem szerint a munkakörnyezet egy nagyon fontos tényező, mivel egyaránt kihatással lehet a munkavállaló fizikai és mentális egészségére is. A munkahelyeknek biztosítaniuk kell a megfelelően

biztonságos munkakörülményeket a munkavállaló számára, amelyeket munkavédelmi eljárásokkal valósíthatnak meg. A munkáltató felelős a munkavállalók számára nyújtott munkavédelmi oktatásért, hogy a szervezeten belül mindenki tisztába legyen a munkavédelmet illetően. Bár a klasszikus munkavédelem a fizikai biztonsággal foglalkozik, nem szabad elmenni az mellett, hogy pszichés hatások is érnek bennünket egy munkahelyen. Úgy gondolom a mentális/lelki egészség legalább olyan fontos mint a testi, és ahogyan a szakirodalmi részben olvasható 3-as ábra (**3. ábra**) mutatja, a munkahelyi szorongás jelensége nyilvánvaló probléma, amellyel foglalkozni kell a szervezeteknek. A mentális/lelki egészség megőrzésének érdekében olyan lépéseket tehetnek a munkahelyek mint például: munkahelyi pszichológus alkalmazása, stresszkezelési tréning, egymás elismerésének elősegítése. Az első két kérdés a hipotézissel kapcsolatban a munkavégzés módját, illetve a munkakörülmények fontosságát firtatta (lsd. 7. sz. melléklet).

Az alábbi 14. számú kimutatáson (**14. ábra**) látható a munkahelyi környezet fontossága és a munkavégzés módja fizikai értelemben a kitöltők válaszaiból.

14. ábra: A munkakörnyezet mint tényező fontossága és a munkavégzés jellege fizikai értelemben (Forrás: Saját szerkesztés)

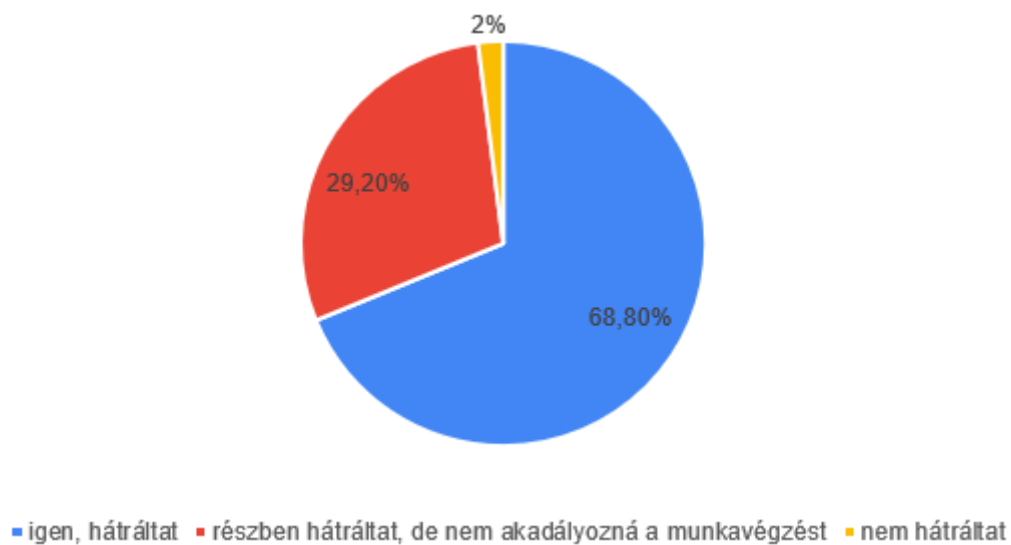


A kimutatás vízszintes tengelyén a munkakörnyezet fontosságát kérdező kérdés értékei láthatóak, miszerint a válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán (1: egyáltalán nem fontos, 5: nagyon fontos) választhattak mennyire fontos a munkahelyi környezet számukra.

Az ábra jobb oldalán elhelyezkedő jelmagyarázat pedig a munkavégzés fizikai jellegéről szóló kérdés értékei láthatóak, amelynek válaszai színnel megjelölve láthatóak. 61 kitöltő válaszolta az „5” értéket, vagyis a válaszadók 64,2%-a szerint nagyon fontos, hogy milyen környezetben, körülmények közt végzi a munkát. Ezen kitöltők közül 33-an fizikailag helyhez vannak kötve a munkavégzés során. Mivel a válaszadók nagyrésze helyhez kötött munkát végez és egyaránt fontosnak tartják a munkakörülményeket ezért feltételezhető, hogy a helyhez kötött munkavégzés nem negatív körülménynek számít. A következő kérdésem arra vonatkozott, hogy a válaszadókat hogyan befolyásolják a munkavégzésben a nem megfelelő munkakörülmények (lsd. 8. sz. melléklet).

Az alábbi 15. számú kördiagramon (**15. ábra**) az erre a kérdésre adott válaszok ábrázolása látható.

15. ábra: A nem megfelelő munkakörülmények befolyása a munkavégzésre
(Forrás: Saját szerkesztés)

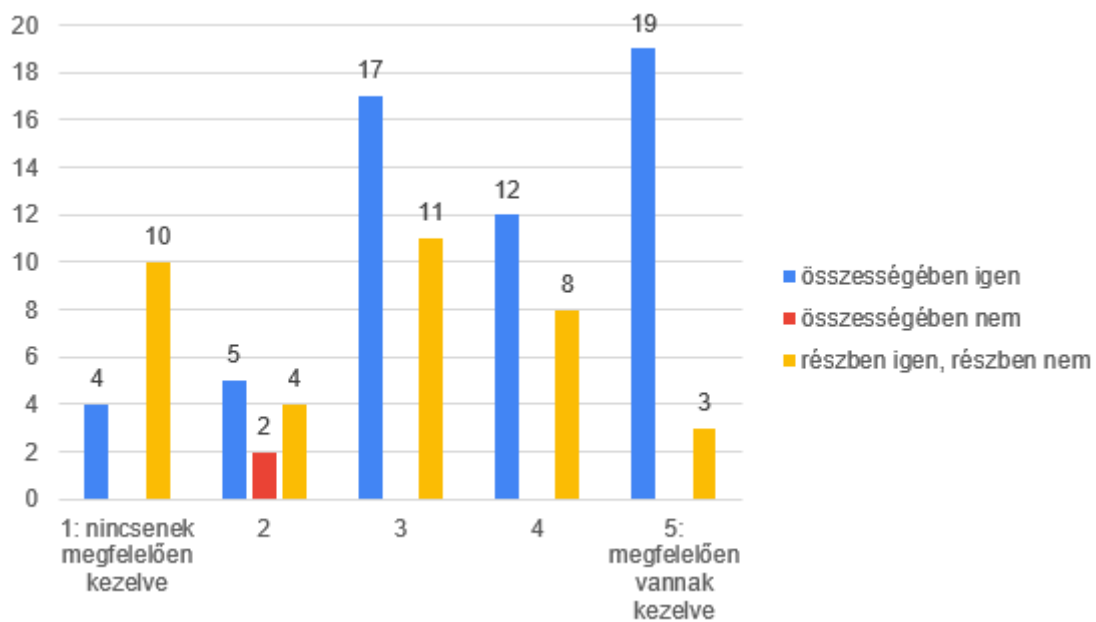


A diagram jól szemlélteti, hogy majdnem az összes munkavállaló munkájára hatással vannak a nem megfelelő munkakörülmények, ebből a válaszadók 68,8%-át egyértelműen hátráltatják a nem megfelelő körülmények a munkavégzésben. A munkaadók számára érdemes lehet különös figyelmet szentelni a munkakörülmények minőségére, mivel a válaszok alapján kihatással lehetnek a munkafolyamatokra, ezáltal a vállalatok termelőképességére és működésére. A következő kérdések a kitöltők munkahelyi légkörére vonatkozik. Én magam is dolgoztam már olyan munkatárssal akivel megtaláltam a közös nevezőt és olyanal is, akivel csak egy teljesen felszínes munkakapcsolat alakult ki.

Úgy vélem egy olyan munkatárssal akivel tudok azonosulni és vannak közös érdeklődési pontok, annak társaságában lényegesen kellemesebben telik a munkaidő és a munkavégzés is.

Az alábbi 16. számú kimutatás (**16. ábra**) két kérdés válaszait viszonyítja egymáshoz, miszerint mennyire elégedettek a kitöltők a konfliktusok kezelésével munkahelyükön, valamint mennyire kedvelik a munkatársaikat (ld. 9. sz. melléklet).

16. ábra: Válaszok eloszlása a konfliktuskezelések megítélése szerint, és aszerint, hogy kedvelik-e a munkatársaikat.
(Forrás: Sajat szerkesztés)

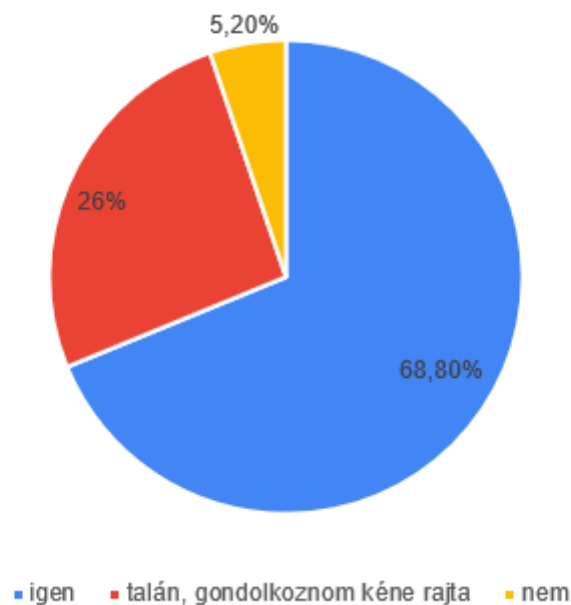


Az ábra vízszintes tengelyén láthatóak az értékek, amiket a válaszadók a konfliktuskezelések megítélése kapcsán választhattak. A kérdésnél egy 1-5-ig terjedő skálán (1: nincsenek megfelelően kezelve, 5: megfelelően vannak kezelve) adhattak választ annak fényében, hogy szerintük megfelelően vannak-e kezelve a konfliktusok munkahelyükön. A kimutatásról jól leolvasható, hogy akik a konfliktuskezeléssel kapcsolatos kérdésnél „3” vagy ennél jobb értéket választottak, azoknál jellemzőbb, hogy jó emberi viszonyt ápolnak munkatársaikkal. Nem lepett meg az eredmény, hogy akik úgy gondolják a „2” érték szerint vannak kezelve a konfliktusok a munkahelyükön, azoknál figyelhető meg egyedül az a válasz, miszerint összességében nem kedvelik a munkatársaikat. Ezen kimutatás által megállapítható, hogy ahol nem rosszul vagy kifejezetten jól működik a konfliktus kezelés, ott pozitív véleménnyel vannak a munkatársak egymásról.

A következőkben megvizsgálom a munkahelyi környezet hipotéziséhez tartozó állításom hitelességét. Állításom az alábbi: **a munkavállalókat egyaránt befolyásolja a negatív fizikai és a társas környezet is abban, hogy munkahelyet váltsanak.** Ahogyan az előbbiekben említettem, a munkakörülmények befolyásolják a munkavállaló fizikai és mentális egészségét. Úgy gondolom, hogy az ergonomikus környezet és a jó munkahelyi légkör együttes teljesülése eredményeképp beszélhetünk fizikai szempontból egészséges, mentálisan stabil, kiegyensúlyozott munkaerőről. A kérdésem ezen állításra vonatkozóan az volt, hogy a válaszadók a munkahelyváltás mellett döntenének-e, ha úgy érzik nem jók a munkakörülmények összességében (lsd. 10. sz. melléklet).

Az következő 17. számú kördiagramon (**17. ábra**) ennek a kérdésnek a válaszai láthatóak.

17. ábra: A kitöltők válasza arra a kérdésre, hogy munkahelyet váltanának-e, a nem megfelelő munkakörülmények miatt. (Forrás: Saját szerkesztés)



A diagramról leolvasható, hogy a kitöltők 68,8%-a egyértelműen a munkahelyváltás mellett döntene, ha úgy érezné nem megfelelőek a munkakörülményei. A vizsgálatból következtethető, hogy a munkakörnyezet minősége szignifikánsan befolyásoló tényező a munkaerőmegtartás szempontjából. A hipotézishez megfogalmazott állításom helytálló az eredmény alapján.

Ezen kutatás és a munkabér hipotézisével kapcsolatos vizsgálat eredményeiből megállapítható, hogy a munkakörülmény mint tényező egymagában nagyobb hatással bírhat a munkaerő megtartásában, mint a jövedelem.

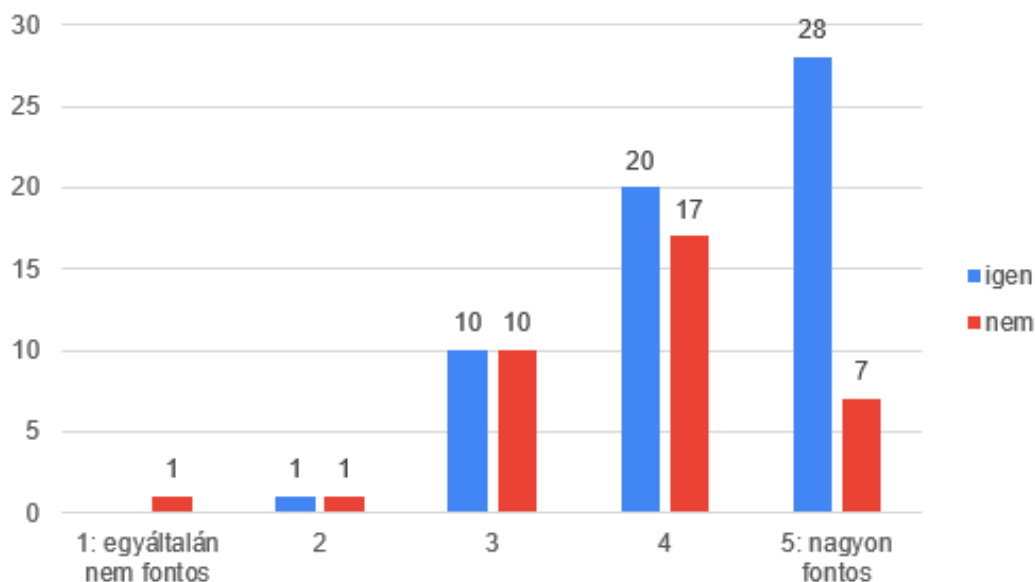
3.3.4 A fejlődési lehetőségek hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények

A fejlődési lehetőségek hipotézise szerint, a munkaező hajlamos a munkahely elhagyására, ha nincs lehetőség a szakmai fejlődésre, illetve karrierépítésre. A fejlődés, előrehaladás több szempontból is egy érdekes téma. Maslow piramisának legmagasabb fokán az önmegvalósítást fogalmazta meg, mint legmagasabb szintű emberi motiváció. Az önmegvalósítás kifejezés az egyén készítését jelenti arra vonatkozóan, hogy képességeihez mérten a maximumot hozza ki magából, amelynek megkerülhetetlen tényezője a fejlődés. Az ember természetéből kifolyólag folyamatosan feszegeti határait, hogy megtudja valójában mire is képes. A fejlődés egyfajta változatosságot is jelent, amely véleményem szerint szükséges, mivel a változás nélkül túl monoton lenne életünk, ami azt eredményezné, hogy unalmassá válna a minket körülvevő környezet. Úgy gondolom mindenkinek szüksége van a fejlődésre, de különösen a fiatalok azok, akik nagy mértékben igénylik a fejlődést és a fejlődés által eredményezett változásokat. A fejlődési lehetőségek hipotéziséhez tartozó kérdések segítségével próbáltam tisztább képet kapni arról, hogy a fejlődésnek mennyire van létjogosultsága a munkavállalók körében, illetve mennyire meghatározó tényező a munkaezőmegtartás szempontjából. Az első két kérdésem arra vonatkozott, hogy a kitöltők számára mennyire fontos az előléptetési lehetőségek, továbbá van-e lehetőség az előrehaladásra munkahelyükön (lsd. 11. sz. melléklet).

Az alábbi 18. számú kimutatáson (**18. ábra**) ennek a kérdéseknek a válaszai láthatóak.

18. ábra: A kitöltők válasza az alapján, hogy mennyire tartják fontosnak az előléptetést, illetve van-e erre lehetőség a munkahelyükön.

(Forrás: Saját szerkesztés)



Az ábra vízszintes tengelyén azok az értékek láthatóak, miszerint mennyire fontosak az előléptetési lehetőségek a válaszadók számára (1: egyáltalán nem fontos, 5: nagyon fontos). A jobb oldalon látható jelmagyarázat pedig annak a kérdésnek a válaszlehetőségeit mutatja, ami arra vonatkozik, hogy van-e lehetőség az előléptetésre a kitöltők munkahelyén.

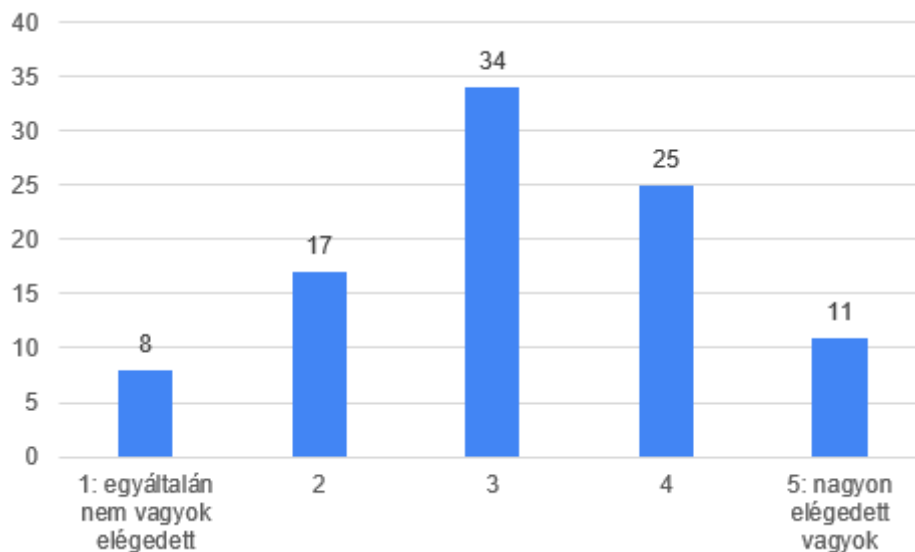
A válaszok szerint a az összes kitöltőből 72-en a „4” vagy „5” értéket jelölték meg, vagyis a kitöltők 75,8%-a szerint fontos az előléptetés lehetősége egy munkahelyen. A színnel jelzett sávokból pedig megállapítható, hogy azok szerint akiknek fontos az előléptetés, azok közül 17-en úgy ítélik meg, hogy nincs az előléptetésre lehetőség munkahelyükön, amely az összes válasz 17,9%-át teszi ki.

Az előléptetés sokféleképpen bekövetkezhet egy szervezeten belül, van ahol a vállalati struktúrából adódóan könnyebb és van ahol nehezebb. Ahogyan a szakirodalmi rész „Szakmai fejlődés és karrierlehetőségek” (23.oldal) részében említettem, a Robert Bosch Elektronikai Kft.-nél például van lehetőség az karrierépítésre oly módon, hogy a vállalat által finanszírozott tanulmányokat elvégezve a munkavállalónak magasabb pozíciót kínálnak, cserébe el kell köteleződni bizonyos időre a céghez. A multinacionális vállalatoknál jellemző a gyakornoki pozícióból történő előléptetés, ha a munkavállaló megfelelően teljesít. Vannak olyan munkahelyek, ahol bizonyos pozíciókba kerülés csak akkor lehetséges, ha az adott pozíció megüresedik, a köznyelvben úgy hivatkoznak az ilyen lehetőségekre mint „kihalásos

alapon” működő előrejutás. A kkv-szektorban jellemző az a jelenség, miszerint az előrejutás esélye nagyobb azok számára, akik már huzamosabb ideje a szervezetél dolgoznak. A következő kérdés az előléptetési esélyek megítéléséről kérdezte a válaszadókat (lsd. 12. sz. melléklet).

Az alábbi 19. számú kimutatáson (**19. ábra**) ennek a kérdésnek a válaszai olvashatóak le.

19. ábra: A kitöltők megítélése az előléptetési esélyeiket illetően.
(Forrás: Saját szerkesztés)

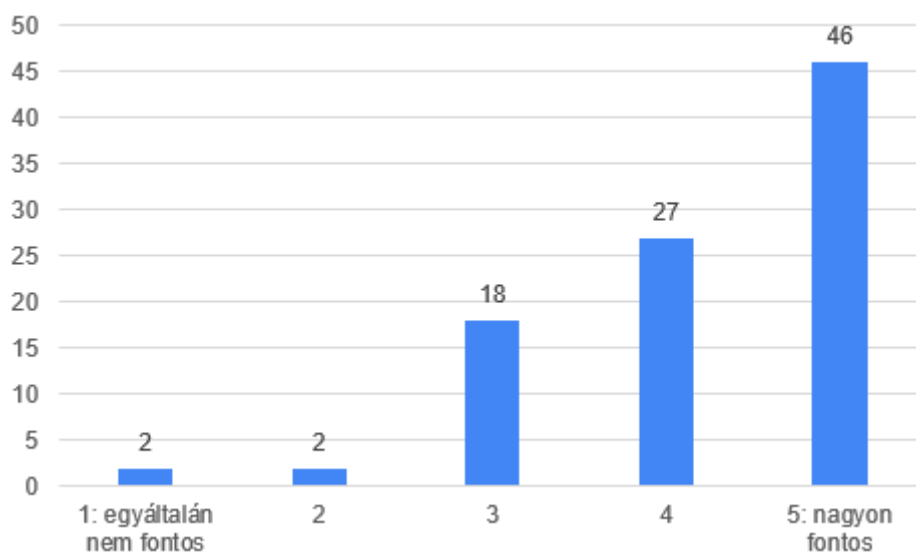


A kimutatás szemlélteti, hogy a válaszadók mennyire vannak megelégedve a munkahelyi előléptetési lehetőségével. A válaszokat egy 1-5-ig skálán adhatták aminél az „1” érték jelentette a „egyáltalán nem vagyok elégedett” választ és a „5” érték a „nagyon elégedett vagyok” választ. A minta átlaga 3,15 ami szerint a válaszadók átlagosan nem elégedettek az előléptetési esélyeivel, viszont nem is elégedetlenek. A minta szórása 1,12.

A következőkben a szakmai fejlődésre vonatkozó kérdés válaszait elemem. A szakmai fejlődés fontos tényező a karrierépítés szempontjából is, továbbá a munkavégzéshez is elengedhetetlen tényező. A szakmai fejlődés biztosítja a precíz, pontos és gyors munkavégzést. A vállalatok szempontjából a szakmai fejlődés biztosítása történhet tréningek, tanfolyamok, továbbképzéseken keresztül. Vannak olyan munkakörök amelyek betöltéséhez bizonyos képesítések kellene, ezek megszervezése, lebonyolítása a szervezetek felelőssége. Az alábbi kérdésem arra vonatkozik, hogy a munkavállalók szempontjából mennyire fontos a továbbképzés, vagyis a szakmai fejlődés biztosítása a munkaadó részéről (lsd. 12. melléklet).

Az alábbi 20. számú kimutatás (**20. ábra**) erre a kérdésre adott válaszokat ábrázolja.

20. ábra: A szakmai fejlődés, továbbképzés biztosításának fontossága a válaszadók szerint
(Forrás: Saját szerkesztés)

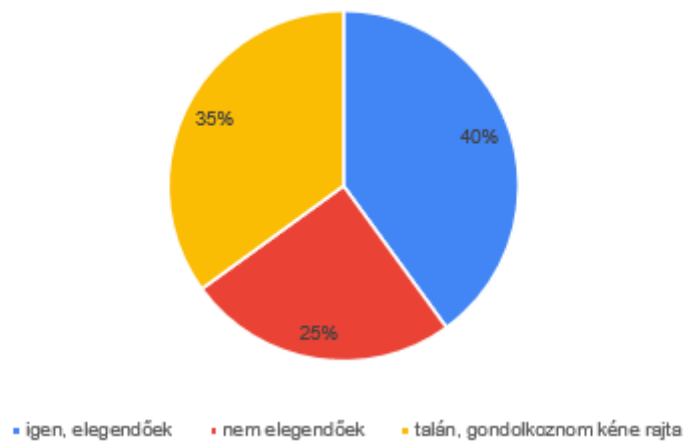


A kérdésre a kitöltők egy 1-5-ig terjedő skálán adhattak választ, miszerint „1” érték jelentette az „egyáltalán nem fontos” választ és a „5” érték pedig a „nagyon fontos” választ. A mintán jól látható, hogy a válaszadók majdnem fele szerint nagyon fontosnak tartják a szakmai fejlődés biztosítását egy munkahelyen, amely a válaszok 48,4%-át teszi ki. Ennek az eredmények a tükrében érdemes a vállalatoknak kiemelt hangsúlyt fektetni a szakmai fejlődés biztosítására és menedzselésére.

A következőkben a hipotézishez megfogalmazott állításomat fogom vizsgálni, amely az alábbi: **a munkavállalók szerint a szakmai fejlődés és karrierlehetőség hiánya, mint tényezők egymagukban elegendőek ahhoz, hogy munkahelyet váltsanak miatta.** (a 16-25, 26-45 és 46-65+ korosztályba tartozók szerint). Az állítást három különböző korosztály meghatározásának segítségével vizsgálom, amely a 16-25 év közötti, 26-45 közötti és a 46-65+ közötti korcsoport. A kérdés arra vonatkozik, hogy a szakmai fejlődés és karrierlehetőség mint tényezők, egymagukban elegendőek-e ahhoz, hogy munkahelyet váltsanak miattuk (ld. 13. sz. melléklet).

A következő 21. számú diagramon (**21. ábra**) az erre adott válaszok megoszlása látható a 16-25 év közötti korcsoport szerint.

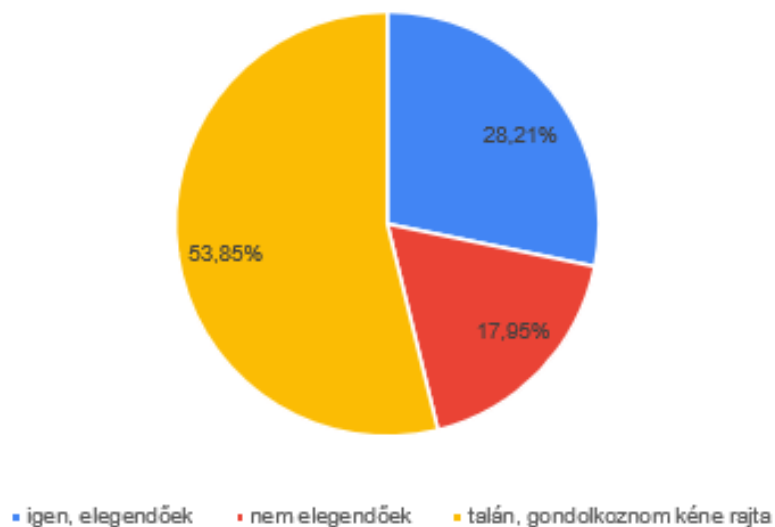
21. ábra: A 16-25 év közötti korcsoport válaszai, miszerint elegendő tényezők-e egymagukban a szakmai fejlődés és karrierlehetőség a munkahelyváltáshoz.
(Forrás: Saját szerkesztés)



A kördiagramról leolvasható, hogy a 16-25 év közötti korcsoportba tartozó válaszadók 40%-a úgy vélekedik a kérdésről, hogy elegendő számukra a fejlődés lehetősége ahhoz, hogy munkahelyet váltsanak. Az ebbe a korcsoportba tartozók száma összesen 41. Az állításom erre a korcsoportra levetítve általánosságban igaznak bizonyult.

A következő 22. számú kördiagram (**22. ábra**) a 26-45 év közötti korcsoport válaszait szemlélteti ugyanebben a kérdésben.

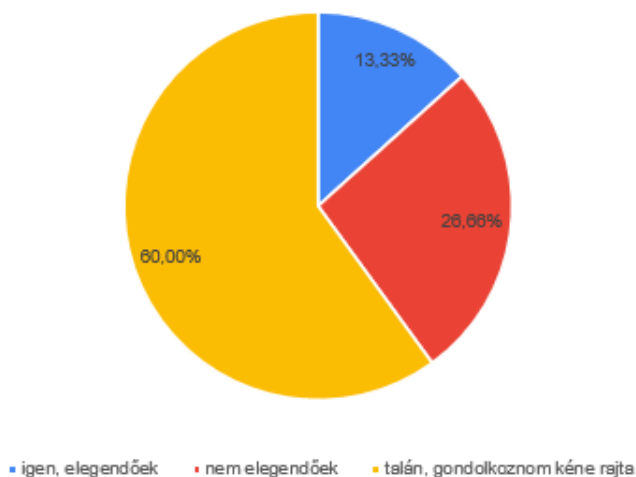
22. ábra: A 26-45 év közötti korcsoport válaszai, miszerint elegendő tényezők-e egymagukban a szakmai fejlődés és karrierlehetőség a munkahelyváltáshoz.
(Forrás: Saját szerkesztés)



A diagram jól szemlélteti, hogy a 16-25 év közötti és a 26-45 év közötti korcsoport válaszai eltérőek. A válaszadók ebből a korcsoportból 39-en voltak és 53,85%-a vélekedik úgy a kitöltőknek, hogy gondolkozniuk kéne a munkahely váltáson, ha a fejlődés és karrierlehetőség a szempont. Összehasonlítva a fiatalabb korosztállyal az eredmény számomra nem meglepő mivel úgy vélem a 26-45 év közötti korosztályban nem az a fajta motiváció és ambíció figyelhető meg, mint a fiatalabb korcsoportban.

A következő 23. számú diagramon a 46-65+ korosztály válaszai láthatóak.

23. ábra: A 46-65+ év közötti korcsoport válaszai, miszerint elegendő tényezők-e egymagukban a szakmai fejlődés és karrierlehetőség a munkahelyváltáshoz.
(Forrás: Saját szerkesztés)



Az ebbe a korosztályba tartozók összesen 15-en voltak. A válaszadók 60%-a szerint gondolkoznia kéne a munkahelyváltáson a fejlődési lehetőségek értelmében, továbbá 26,66% számára nem elegendő ok a fejlődés a munkahelyváltáshoz. Az eredményből következtethető, hogy az idősebb korosztály számára már nem jelent prioritást a szakmai fejlődés, illetve a karrierlehetőség.

Az alábbi vizsgálatok szerint a fejlődési lehetőségek hipotéziséhez tartozó állításom a legfiatalabb korosztály tekintetében igaznak bizonyult, viszont a további két korcsoportot vizsgálva nem állja meg a helyét.

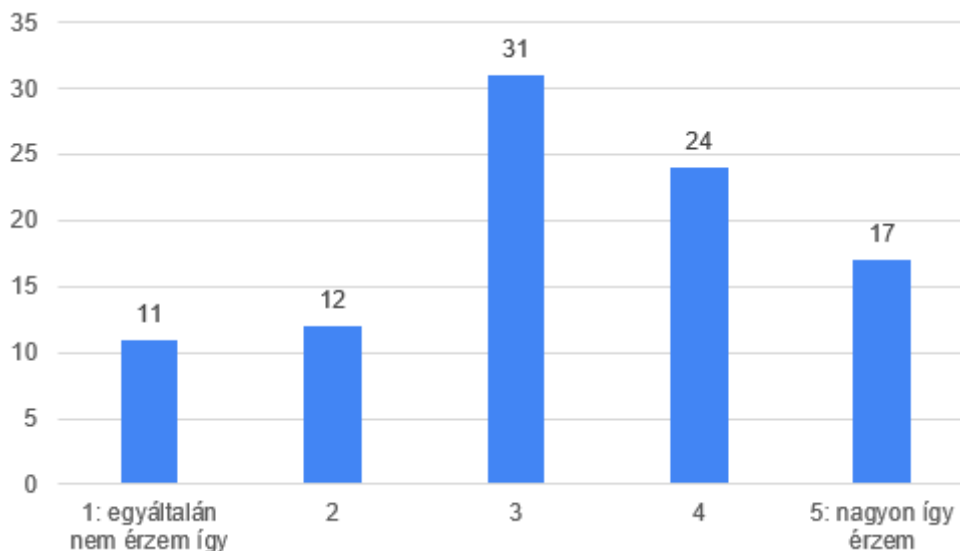
3.3.5 A munka és magánélet hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények

A munka és magánélet hipotézise szerint a munkaerő megoszlóan vélekedik a munka és magánélet egyensúlyának kérdéséről. A témát illető vélemények megoszlóak, mivel egy olyan kérdésről van szó, amelyről minden ember szubjektíven gondolkozik. Ezek a szubjektív vélemények a különböző életkörülményeknek köszönhetőek, melyek lehetnek családi állapotok, életkor, különböző életszakaszok és még sok más. A továbbiakban a hipotézist érintő kérdéseket és az ezekre adott válaszokat fogom bemutatni és elemezni. A következő kérdés arra kérdezett rá, hogy a válaszadók szerint milyen mértékben érzik úgy, hogy a munkaidejük abból az időből vesz el, amit a családjukkal lenne fontos tölteni (Izd. 14. sz. melléklet).

Az alábbi 24. számú kimutatás (24. ábra) erre a kérdésre adott válaszokat szemlélteti.

24. ábra: A kitöltők válasza abból a szempontból, hogy a munkaidejük azt az időt vesz el, amelyet a családjukkal töltenének.

(Forrás: Saját szerkesztés)



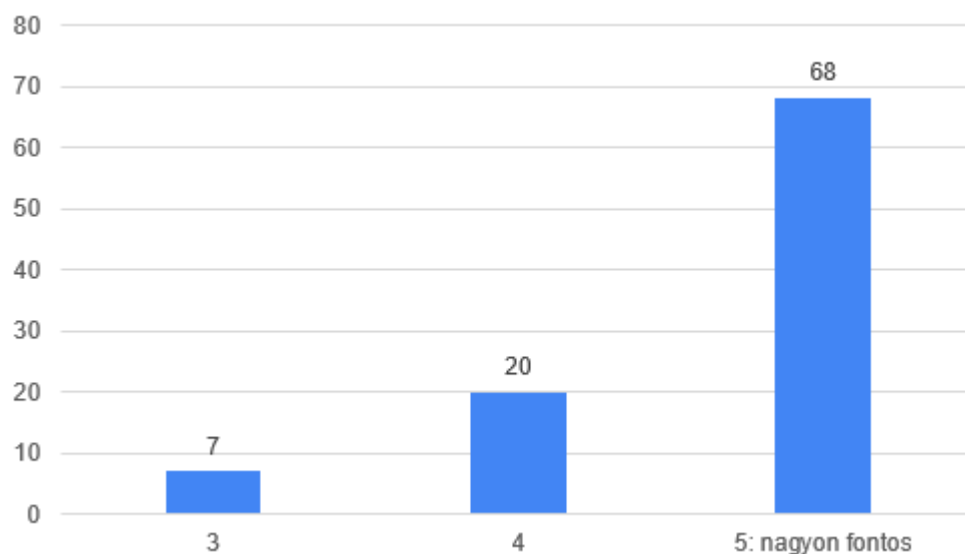
Az ábráról leolvasható, hogy a „3” értékre érkezett a legtöbb válasz, ami szerint úgy ítélik meg kitöltők, hogy a munkaidejük nem járul hozzá a családjukkal töltött időhöz jelentősen, viszont nem is vesz el a családdal töltött időből jelentős mértékben. A vízszintes tengelyen a kérdésre adható válaszok láthatóak, miszerint az „1” érték azt jelenti, hogy „egyáltalán nem érzem így” az „5” érték pedig azt, hogy „nagyon így érzem”. A kimutatásból megállapítható, hogy a válaszadók nagyrésze a „4” és „5” értéket választották, ami arra enged következtetni, hogy a többség úgy vélekedik a munkaidejéről, hogy elvesz

abból az időből amit a családdal töltene. Ez a 41 kitöltést jelent ami az összes kitöltés 43,6%-a. Ebből következtethető, hogy az egyensúly hiánya egy létező jelenség a kitöltők körében.

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy a kitöltők számára mennyire fontos az, hogy a munkájuk mellett jusson elég idő a magánéletükre is (lsd. 15. sz. melléklet).

Az erre a kérdésre adott válaszok láthatóak az alábbi 25. számú kimutatáson (**25. ábra**).

25. ábra: A kitöltők válasza arra a kérdésre, hogy mennyire fontos az, hogy elég idő jusson a magánéletükre a munka mellett. (Forrás: Saját szerkesztés)

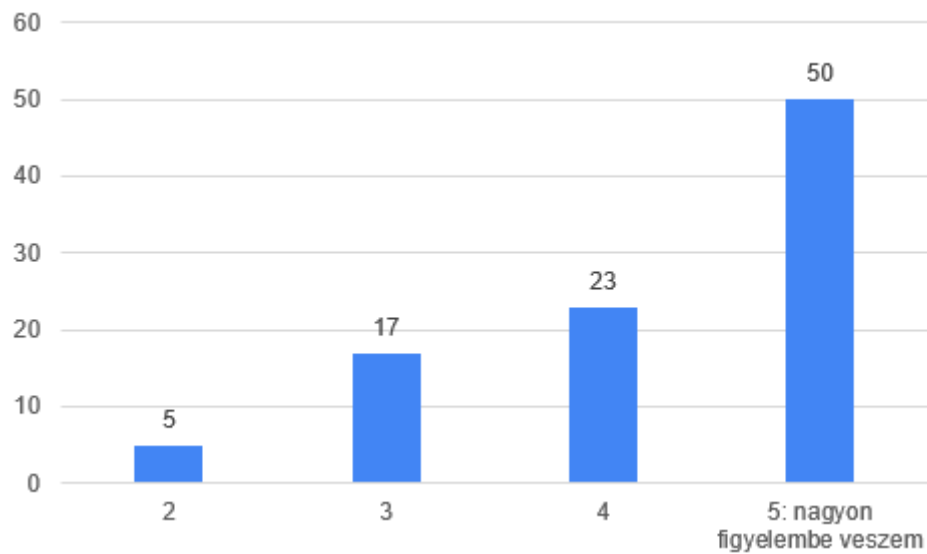


A vízszintes tengelyen a kérdésre adott válaszok láthatóak, miszerint egy 1-5-ig terjedő skálán kellett értékelniük a válaszadóknak, hogy mennyire fontos a magánéletre fordított idő a munka mellett, miszerint a „1” érték jelentette az „egyáltalán nem fontos” választ, a „5” érték pedig a „nagyon fontos” választ. Jól leolvasható a kimutatásról, hogy a kitöltők nagyobb része szerint nagyon fontos az, hogy jusson elég idő a magánéletre a munka mellett. Az „1” és „2” értékeket senki nem választotta, ezért ezeknek az eredményeknek tükrében megállapítható, hogy a munkaerőmegtartás szempontjából egy fontos eszköz lehet a magánélet-munka egyensúly megteremtése a szervezetek részéről.

A következőkben arról kérdeztem a kitöltőket, hogy mennyire veszik figyelembe azt, hogy fent tudják tartani a munka-magánélet egyensúlyát egy munkahelyre való jelentkezésnél(lds. 16. sz. melléklet).

A következő 26. számú diagramon (**26. ábra**) az erre adott kérdésre adott válaszokat szemléltetem.

26. ábra: Válaszok arra vonatkozóan, hogy egy új munkahelyre való jelentkezésnél mennyire veszik figyelembe a kitöltők, hogy fenn tudják tartani a munkahely-magánélet egyensúlyát.
(Forrás: Saját szerkesztés)

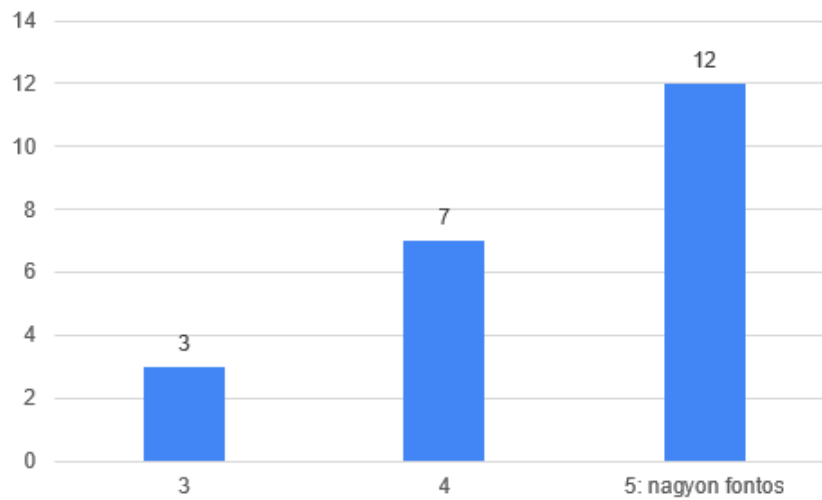


A látható eredmények szerint a kitöltők több mint fele veszi figyelembe egy új munkára való jelentkezésnél azt, hogy továbbra is fenn tudja tartani a munka-magánélet egyensúlyát, amely pontosabban a kitöltők 52,6%-át jelenti. Ez egy jelentős része a kitöltőknek ezért kimondható, hogy a munka-magánélet egyensúlya egy fontos tényező a munkavállalók számára.

A hipotézisemhez tartozó állítás a következő: **azoknak a férfiaknak akiknek gyermekük van fontosabb egy új munkahelynél a munka-magánélet egyensúlyának szempontja, mint a gyermektelen nőknél.** Ezzel az állítással azt feltételezem, hogy a családos férfiak a családi állapotukból kifolyólag nagyobb hangsúly fektetnek az egyensúlyra mint azok a nők, akiknek nincsen gyermekük vagyis nincsen szülői kötelezettségük. Az állításomat a 24. ábra (25. ábra) kérdésének alapján vizsgáltam feltételek szerint, miszerint van-e gyermeke a kitöltőnek és férfi vagy női kitöltőről van szó.

A következő 27. számú diagram (27. ábra) a családos férfiak válaszait ábrázolja arra kérdésre vonatkozóan, hogy mennyire fontos az, hogy jusson elég idő a magánéletükre a munka mellett.

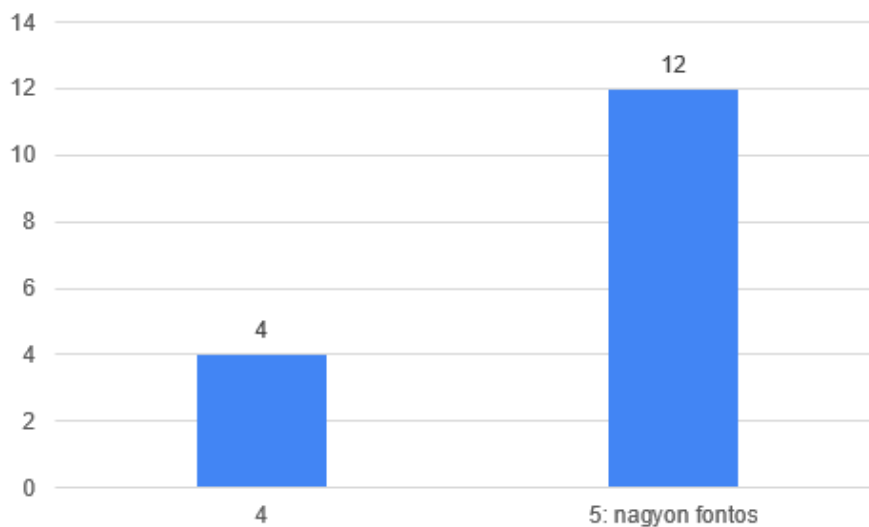
27. ábra: A gyermekes férfiak válasza arra, hogy mennyire fontos az, hogy jusson elég idő a magánéletükre.
(Forrás: Saját szerkesztés)



Az ábrán látható, hogy a családos férfiak akik összesen 22-en voltak, azok közül 12-en választották az „5” értéket amely azt jelenti, hogy nagyon fontos számukra, hogy jusson idő a magánéletükre a munka mellett. További 7 kitöltő választotta a „4” értéket és 3 kitöltő választotta a „3” választ.

A következő 28. számú diagram (**28. ábra**) ugyanerre a kérdésre érkezett válaszokat szemlélteti, viszont a gyermektelen nők tekintetében.

28. ábra: A gyermektelen nők válasza arra, hogy mennyire fontos az, hogy jusson elég idő a magánéletükre.
(Forrás: Saját szerkesztés)



Az ábrán látható, hogy a gyermektelen nők akik összesen 16-an voltak, azok közül 12-en választották az „5” értéket és 4-en a „4” értéket. Az eredmény alapján megállapítható, hogy a gyermektelen nők számára is fontos az, hogy jusson elég idő a magánéletükre a munka mellett.

A kimutatások szerint megállapítható, hogy a családos férfiak és a gyermektelen nők számára egyaránt fontos a magánéletre fordított idő. Az eredmények alapján az állításom nem állja meg helyét, miszerint a gyermektelen nők számára kevésbé fontos a magánéletre fordított idő, mivel egyaránt fontos a két vizsgált csoport számára, sőt a családos férfiak közül volt 3 olyan kitöltő aki a „3” értéket adta meg válaszul.

3.3.6 A munkahelyi bizonytalanság hipotézise, ehhez tartozó kérdések és eredmények

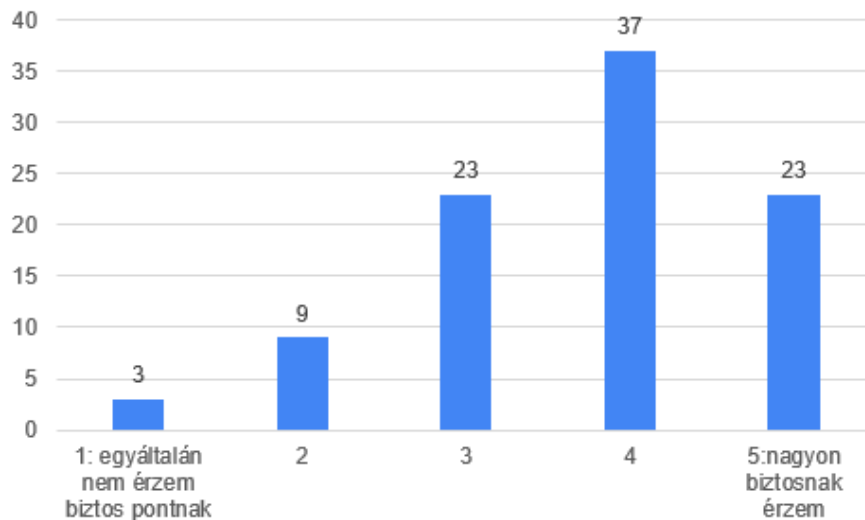
A munkahelyi bizonytalanság a társadalomban jelentős mértékben vált a közbeszéd tárgyává a COVID-19 járványt következtében. Sok ember vesztette el munkahelyét és sok munkavállaló érezte a bizonytalanságot a munkahelyek stabilitását próbára tevő pandémia miatt. Úgy gondolom a bizonytalanságot főként kiváltó okozatok a koronavírushoz hasonló krízishelyzetek (és az ezek vonzataként megjelenő gazdasági válságok), valamint a világban jelenlévő, rohamosan fejlődő technológiai modernizáció. A munkahelyi bizonytalanság hipotézisét vizsgálva kutattam, hogy a munkavállalók miként vélekednek ebben a témában. A hipotézishez tartozó állítás a következő: **a koronavírus világjárvány következményeként a vállalatok feltehetőleg átalakultak oly módon, hogy biztonságban éreznék magukat a munkavállalók egy újabb esetleges krízishelyzet kialakulásánál, viszont a humán munkaerő veszélyben érzi létjogosultságát a modernizáció miatt.** Következőkben az állításom hitelességét fogom vizsgálni.

A következő kérdésem arra vonatkozóan kérdezte a kitöltőket, hogy mennyire tartják munkahelyüket biztos pontnak egy esetleges krízishelyzet kialakulása esetén (ld. 17. sz. melléklet).

Az alábbi 29. számú ábrán (**29. ábra**) erre a kérdésre adott válaszokat szemlélteti.

29. ábra: Kitöltők válasza, miszerint mennyire tartják biztos pontnak a munkahelyüket egy esetleges krízishelyzet kialakulása esetén.

(Forrás: Saját szerkesztés)



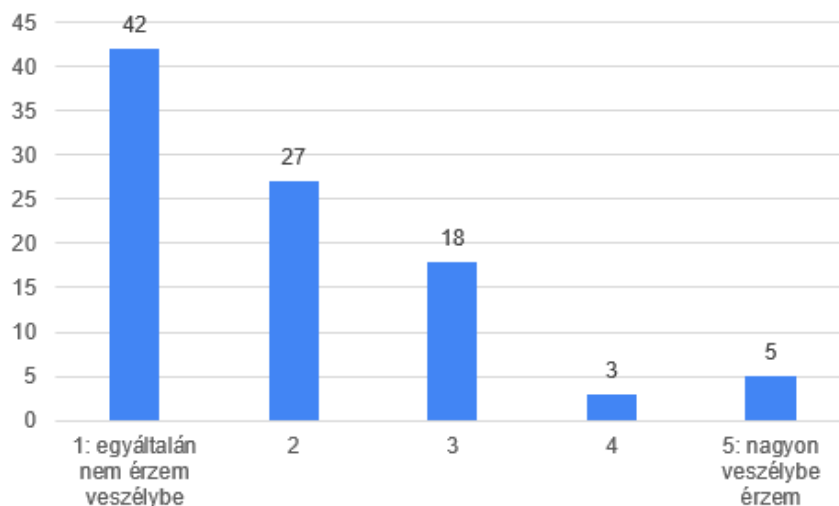
A kérdésre a válaszadók egy 1-5-ig terjedő skálán válaszolhattak, ahol az „1” jelentette azt, hogy „egyáltalán nem érzem biztos pontnak” az „5” pedig azt, hogy „nagyon biztosnak érzem”. Jól látható, hogy kitöltők többsége, vagyis 63,16% a „4” vagy „5” értéket választotta miszerint biztos pontnak vélik munkahelyüket, amely pontosan 60 kitöltést jelent.

A következő kérdés az állításom második felét fogja vizsgálni, miszerint veszélyben érzik-e magukat a munkavállalók a mesterséges intelligencia megjelenését és fejlődését látva (Isd. 18. sz. melléklet).

Az alábbi 30. számú diagram (**30. ábra**) az erre a kérdésre adott válaszokat ábrázolja.

30. ábra: Válaszok arra a kérdésre, hogy mennyire érzik veszélybe magukat a kitöltők a mesterséges intelligencia miatt.

(Forrás: Saját szerkesztés)



A kitöltők egy 1-5-ig terjedő skálán válaszolhattak ahol az „1” jelentette a „ egyáltalán nem érzem veszélyben” választ és „5” jelentette a „nagyon veszélybe érzem” választ. A kimutatásról leolvasható, hogy a válaszadók 72,26%-a, vagyis 69 kitöltő nem érzi veszélybe pozícióját a mesterséges intelligencia miatt. Az „1” értéket választók nagyrésze vendéglátásban, a „5” értéket választók javarészt a kereskedelemben dolgoznak. Az alábbi kérdéshez kapcsolódva megkértem a kitöltőket, hogy írják le pár gondolatukat a témában. A következőkben néhány, a kitöltők által írt gondolatot fogok bemutatni.

„A tömegközlekedés, kereskedelem, vendéglátás téren X év múlva biztosan lecserélődik teljesen az emberi jelenlét ezekben az ágakban. Nem kell sofőr (4-es metró Budapest), önkiszolgáló kasszák (ehhez még most kell emberi segítség, de szerintem ez is “orvosolódni” fog. Robot pincér, ami már sok országban megtalálható, egyszer szerintem egy standard dolog lesz.”

„Az AI sosem lesz annyira pontos mint egy élő személy. Az emberi munkaerő megbízhatóbb.”

„Felszolgálóként dolgozom, sok étteremben, szállodában már robotok szolgálják ki a vendégeket. Azonban az ember-ember közti kommunikáció, kapcsolatteremtés ezáltal eltűnik, és nem minden ember szereti, ha robotok szolgálnák ki.”

„Vannak automatizálható folyamatok, ahol a mesterséges intelligencia jobb eredményt érne el, mint egy ember.”

„Számviteli területen dolgozom egy Shared Service Centerben. Több könyvelési feladatot el kezdtünk automatizálni, de vannak olyan részei a munkánknak, amihez emberi ellenőrzés kell pl.: paymentek. Úgy gondolom, hogy más szakmák esetében is hasonló a helyzet, vannak olyan munkakörök amiket ki tud váltani az AI, de lesznek olyanok, amiket nem.”

„Telefonos ügyfélszolgálaton dolgozom. Elképzelhetőnek tartom, hogy előbb utóbb emberek helyett a mesterséges intelligencia fog a vásárlóknak információt adni pl. a keresett termék elérhetőségéről, de nem lesz ugyanolyan a vásárlói élmény, mint amikor egy élő ember beszél hozzád, hallatszík a hangján, hogy mosolyog, van softskillje.”

Nem váltható ki teljes mértékben. Ezt látom az elmúlt 15 év robotizációja után. A robot azt tudja megcsinálni amire leprogramozták. De mindig vannak új hibák, új scenariók

amit a robot nem tud kezelni mert nem lett rá leprogramozva. Az új programozáshoz is mindig kellene fog ember.” (Saját forrás, 2024)

Az alábbi vizsgálatok alapján kimondható, hogy a hipotézishez megfogalmazott állításom csak részben igaz. Az a rész helytálló, miszerint a munkavállalók biztonságban érzik magukat egy esetleges válsághelyzet kialakulása esetében a vállalati struktúra, stabilitás miatt, viszont az állítás további része nem igaz, miszerint a munkavállalók veszélyben érzik magukat a mesterséges intelligencia megjelenése miatt. Az eredmények azt mutatják, hogy az emberek úgy gondolják a mesterséges intelligencia betölthet bizonyos munkaköröket, viszont teljesen soha nem lesz képes felváltani a humán munkaerőt.

4 Következtetések, javaslatok

Kutatásomat úgy kezdtem, hogy megfogalmaztam 5 hipotézist a munkaerőmegtartás nehézségei témájában. A kutatás során bebizonyosodott az első hipotézissel kapcsolatban, amely a munkabér hipotézise volt, hogy a munkabér fontos tényező a megtartást illetően a 18-35 év közötti férfiak számára, viszont nem jelenthető ki egyértelműen általánosságban, hogy önmagában döntő tényező lenne. A második hipotézis, amely a munkakörülmények hipotézise volt helytálló, mivel a kutatás során bebizonyosodott, hogy a vizsgált hipotézis témák közül, a munkakörülményeknek van a legnagyobb befolyása a munkavállalókra az elégedettséget illetően. Ezen eredmények tekintetében a szervezeteknek fontos feladata a munkakörülmények jó színvonalának fenntartása és fejlesztése, azért, hogy megállítsák a fluktuációt. A harmadik hipotézis a fejlődési lehetőségek hipotézise volt. A hipotézishez tartozó vizsgálatok eredményét tekintve megállapítható, hogy a fejlődési lehetőségek, valamint a karrierlehetőség fontos tényezők a munkavállalók számára, azonban a munkaerőmegtartás tekintetében nem kiemelt fontosságú területek. Fontos viszont megemlíteni, hogy a fiatalabb korosztály számára akár döntő tényező is lehet. A negyedik hipotézis a munka-magánélet egyensúlyának hipotézise. A feltételezésem az volt, hogy két külön vizsgált csoport válaszait tekintve megoszlóak lesznek az eredmények a témában. A vizsgálat során kiderült, hogy a hipotézis nem állja meg a helyét, ugyanis a válaszadók (a kor, nem, családi állapottól függvényében is) hasonlóan vélekednek a hipotézis témájáról. A kitöltők többségének fontos az egyensúly és ezt figyelembe is veszik egy új munkahelyre történő jelentkezés során, ezáltal a szervezet számára fontos kérdés lehet a munka-magánélet egyensúlya a munkaerőmegtartás szempontjából. Az ötödik hipotézisem a munkahelyi

bizonytalanság hipotézise volt. A hipotézist érintő vizsgálatok eredményeként megállapítható, hogy a munkavállalók nagyrésze biztonságban érzi magát a krízishelyzeteket illetően és nem érzi veszélyben pozícióját a modern technológia miatt.

5. táblázat: A hipotézisek helytállósága
(Forrás: Saját szerkesztés)

	helytálló	nem helytálló
H1: A munkabér hipotézise	a hipotézis igaznak bizonyult	
H2: A munkahelyi környezet hipotézise	a hipotézis igaznak bizonyult	
H3: A fejlődési lehetőségek hipotézise	a hipotézis igaznak bizonyult a fiatalabb korosztály tekintetében	a hipotézis nem bizonyult helytállónak a közép és idősebb korosztály tekintetében
H4: A munka és magánélet hipotézise		a hipotézis nem bizonyult helytállónak
H5: A munkahelyi bizonytalanság hipotézise	a hipotézis azon része igaznak bizonyult, miszerint biztonságban érzik magukat a munkavállalók a krízishelyzeteket illetően	a hipotézis azon része nem helytálló, miszerint a munkavállalók veszélyben érzik magukat a modern technológia miatt

A kutatás során bebizonyosodott, hogy a munkaerőmegtartás szempontjából kulcsfontosságú tényezők a munkahelyi körülmények és a munka-magánélet egyensúlya. A munkakörülményeket illetően a vállalatoknak egyrészt biztosítaniuk kell a biztonságos és megfelelő körülmények között zajló munkavégzést, másrészt figyelmet kell fordítani a munkahelyi kapcsolatok, légkör kezelésére. Előbbi javaslatára például az ergonomikus munkakörnyezet kialakítása, utóbbira csapatépítő tréningek és céges rendezvények. A munka és magánélet egyensúlya egyaránt fontosnak bizonyult a családos és nem családos munkavállalók számára, ezért fontos, hogy a szervezet biztosítani tudja ezt például a szabadságok rugalmasan kezelésével vagy a heti négy napos munkarend bevezetésével. A vizsgálat eredményeként megállapítható, hogy bár általánosságba véve nem, de a munkabér jellemzően a 18-35 év közötti férfiak körében döntő tényező, ezért a vállalatoknak fontos feladata a munkaerő megfelelő bérezése és bizonyos módszerekkel törekedhetnek az anyagi megbecsülésre, mint például a teljesítmény alapú rendszer vagy az évvégi juttatás. A fejlődési lehetőségek főként a fiatalabb munkavállalóknak szempont, ezért a továbbképzési lehetőségek kínálata és a karrierépítés esélye vonzó lehet a fiatal réteg számára a munkahely keresésnél. A

munkahelyi bizonytalanságot illetően megállapítható, hogy a munkavállalók számára fontos az, hogy biztos munkahelyük legyen, ezért a vállalatoknak törekedniük kell a gazdasági stabilitásra.

5 Összegzés

A munkaerőmegtartás egy fontos tényező mind a szervezetek, mind a munkavállalók számára. A szervezetek tekintetében azért fontos, mert a munkaerő elégedetlensége megmutatkozhat a szervezet termelésében, tevékenységének sikerességében. A vállalatoknak fontos feladatuk a munkavállalók elégedettségének elérése a vállalati működés miatt és legfőképp a munkaerőmegtartás miatt. A munkaerő szempontjából pedig azért fontos téma, mert a megtartást segítő intézkedések, folyamatok a munkavállalónak egy stabil munkahelyet, valamint megélhetési lehetőséget biztosítanak.

Szakedolgozatom célja az volt, hogy a témát érintő szakirodalmi áttekintésem túl, megvizsgáljam a munkavállalók véleményét a munkaerőmegtartást érintő területekről, ezáltal egy átfogóbb képet kapni a fluktuáció elkerülését vagy visszaszorítását segítő tényezőkről.

A munkaerőmegtartást legjobban befolyásoló tényezők közé tartoznak a munkakörülmények és a munka-magánélet egyensúlya. Ezek azok a tényezők, amelyeknek legnagyobb hatása van a megtartásra az általános munkavállalói réteget nézve. A bérezésről, juttatásokról kijelenthető, hogy nem a legfontosabb tényezők általánosságban, viszont van az a munkaerőt alkotó közösség, akik számára döntő jelentőséggel bír. A válsághelyzetek kezelése és azokra való felkészültség szintén fontos tényező a megtartásban, mivel a munkavállaló biztonságérzete hozzájárul az elégedettséghez, ezáltal visszaszorítható a munkaerő elvándorlása más munkahelyre. A munkáltató által kínált fejlődési lehetőségek a fiatalabb korosztály számára mérvadó, ezért a megfelelő szakmai fejlődés és karrierlehetőség ténye egy hasznos eszköze lehet a szervezeteknek a fiatalabb munkavállalói réteg bevonására és annak megtartásában.

Összességében a diplomadolgozatom elkészítése során fény derült számomra, hogy melyek azok a kulcsfontosságú tényezők a munkaerőmegtartás szempontjából, amelyekkel foglalkozniuk kell a szervezeteknek. A jó munkakörülmények kialakítása és fejlesztése, valamint a munka-magánélet egyensúlyának megteremtése és fenntartása a munkavállalók számára a főbb tényezők a megtartásban általánosan. A 18-35 éves vagyis a fiatalabb férfiak

számára a jövedelem az, ami döntő jelentőséggel bír, ezért a megfelelő bérezés elengedhetetlen ezen munkavállalói réteg megtartásában. A 16-25 év közötti munkaerő számára a fejlődési lehetőségek bizonyultak mérvadónak, ezért kiemelt fontosságú az, hogy karriert és fejlődést biztosítsanak a szervezetek a fiatalok számára.

NYILATKOZAT

a záródolgozat/szakedolgozat/diplomadolgozat/portfólió¹ nyilvános hozzáféréseiről és eredetiségéről

A hallgató neve: Smid Bence József
A Hallgató Neptun kódja: JTS5PF
A dolgozat címe: A munkaerőmegtartás nehézségei szervezeti szinten
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Agrármenedzsment és Vezetéstudományi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott záródolgozat/szakedolgozat/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 valótlant állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

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

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

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumába. 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 MATER Hallgatói Dolgozatok repozitóriumában.

Kelt: 2024 év 04 hó 21 nap

Smid Bence

Hallgató aláírása

¹ A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

² A megfelelő dolgozattípus meghagyása mellett a többi típus törlendő.

NYILATKOZAT

Smid Bence József (név) (hallgató Neptun azonosítója: **JTS5PF**) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a szakdolgozatot¹ áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

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

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

Kelt: 2024 év 04 hó 21 nap


belső konzulens

6 Irodalomjegyzék

Anon., 2008. *Alternatív munkaerőpiaci szolgáltatások tervezésének módszertana.* [Online]

Available at: http://www.revalap.hu/tavoktatasi_tananyagok/2008_Altern_munkaeropiaci_szolg_terv_modszertana/01/index.html

Anon., 2010. *Európai Unió Alapjogi Chartája.* [Online]
Available at: <https://fra.europa.eu/hu/eu-charter/article/32-gyermekmunka-tilalma-es-fiatalok-munkahelyi-vedelme?page=1#explanations>

Anon., dátum nélk. *Saját forrás.* hely nélk.: ismeretlen szerző

Bajkai-Tóth, K., 2022. *A magyar köz- és versenyszféra munkaerőpiaci kompetenciáinak vizsgálata.* [Online]

Available at: https://uni-mate.hu/documents/20123/206904/Bajkai_Toht_Katinka_ertekezes.pdf/32b7de03-cd0a-3859-e420-01a868d6a546?t=1673357364093

Beck-Bíró, K., 2009. *Önmegvalósítás a munkahelyen.* [Online]
Available at: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2970/1/vt2009n11p60-65.pdf>

Benkei-Kovács, B. & Hegyi Halmos, N., 2016. *Munkaerő-piaci és foglalkoztatáspolitikai ismeretek.* [Online]

Available at: file:///C:/Users/Acer/Downloads/1_EA_MUNKA_FOGALMA.pdf

Blaskó, Z., 2011. *Három évig a gyermek mellett - de nem minden áron. A közvélemény a kisgyermekes anyák munkába állásáról.* [Online]

Available at: <https://www.demografia.hu/kiadvanyokonline/index.php/demografia/article/view/466/565>

Boncz, B. & Szabó Zs., R., 2022. *A mesterséges intelligencia munkaerőpiaci hatásai: hogyan készüljünk fel?* [Online]

Available at: <https://real.mtak.hu/164272/1/462-Tanulmanyszovege-4561-1-10-20220215.pdf>

Csehné Papp, I., 2012. *Női szerepvállalások: karrier, család.* [Online]
Available at: <https://docplayer.hu/45469780-Noi-szerepvallalások-karrier-család-women-career-or-family.html>

Csehné Papp, I. & Vinárné Bellász, Z., 2018. *Új jelenségek a munkaerőpiacon: a munkaerőhiány.* [Online]
Available at: https://dspace.kmf.uz.ua/jspui/bitstream/123456789/2053/1/Csehne_Vinarne_Uj_jelensegek_munkaeropiacon_a_munkaerohiany_2019.pdf

Cvikovszky, T., Mészáros, L. & Toldy, A., 2019. *A fenntartható fejlődés technológiái.* [Online]
Available at: https://mersz.hu/dokumentum/m540afft_62/

Elekes, D., 2020. *Gyermekmunka a hosszú 19. században Angliában.* [Online]
Available at: <file:///C:/Users/Acer/Desktop/forr%C3%A1sok/Elekes%20D%C3%B3ra%202020%20forr%C3%A1s%20gyermekmunk.pdf>

Eurofound, 2023. *European Working Conditions Telephone Survey 2021.* [Online]
Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/en/data-catalogue/european-working-conditions-telephone-survey-2021-0>

Európai Bizottság, 2022. *A munkahelyek és a gazdaság védelme a koronavírus-világjárvány idején.* [Online]
Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/coronavirus-response/supporting-jobs-and-economy-during-coronavirus-pandemic_hu

G. Tóth, K., 1998. *Önmegvalósítás és vezetés.* [Online]
Available at: https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5282/1/VT_1998n12p25.pdf

Gyimesi, K., 2024. *Nők a munkaerőpiacon: a női munkavállalás rövid története.* [Online]
Available at: <https://dreamjobs.hu/hu/blog/post/nok-a-munkaeropiacon-a-noi-munkavallalas-rovid-tortenete>

Györi, Á., Perpék, É., Huszár, Á. & Balogh, K., 2023. *Milyen egyenlőtlenségekkel szembesülnek a humán foglalkozásúak a munkakörülmények terén? A munkahelyi stresszorok*

változása Magyarországon 2006 és 2020 között. [Online]
Available at: https://real.mtak.hu/183221/1/2023_12_1051.pdf

HRportál, 2016. *Mérnököket képez és alkalmaz a Bosch - több száz új állás.* [Online]
Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/mernokokat-kepez-es-alkalmaz-a-bosch---tobb-szaz-uj-allas-20160527.html>

HUNGARICUS, 2006. *A Munka.* [Online]
Available at: https://mtda.hu/books/a_munka.pdf

Kelemen, R., 2017. *A kettős forradalom hatása a 19. század eleji geopolitikai viszonyokra – Avagy a polgári jogállam születése.* [Online]
Available at: <https://dfk-online.sze.hu/images/egyedi/doktori/doktori%20m%C5%B1helytanulm%C3%A1nyok%202017/kelemen.pdf>

Kiss, J., 2018. *Miért ér többet a biztos háttér, mint a nagy fizetés?.* [Online]
Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/mi%C3%A9rt-%C3%A9r-t%C3%B6bbet-biztos-h%C3%A1tt%C3%A9r-mint-nagy-fizet%C3%A9s-julianna-kiss>

Kozák, A. & Dajnoki, K., 2019. *Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről.* [Online]
Available at: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21974/31553>

KSH, 2024. *A 15-74 éves népesség gazdasági aktivitása a férfiak tekintetében.* [Online]
Available at: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0002.html

KSH, 2024. *Negyedéves jövedelmek keletkezése.* [Online]
Available at: <https://statinfo.ksh.hu/Statinfo/haViewer.jsp>

Máday, A., 2005. *A női munka.* [Online]
Available at: file:///C:/Users/Acer/Desktop/forr%C3%A1sok/maday_andor_a_noi_munka.pdf

Morin, E., 2008. *The meaning of work, mental health and organizational commitment.* [Online]
Available at: <https://www.irsst.qc.ca/media/documents/pubirsst/r-585.pdf>

Nagy, T. O., 2016. *Munkaerő-piaci folyamatok az Észak-alföldi Régióban, humánerőforrás fejlesztés, mint a versenyképesség záloga.* [Online]
Available at: file:///C:/Users/Acer/Downloads/vikek_025_164-173.pdf

Nagy, V. & Hajdu, V., 2021. *A mesterséges intelligencia lehetséges hatása(i) a „munka világára”.* [Online]
Available at: <https://real.mtak.hu/127597/1/34805-ArticleText-40664-1-10-20210712.pdf>

Ng, Y.-K., 2021. *Does Money Buy Happiness?.* [Online]
Available at: file:///C:/Users/Acer/Downloads/Does_Money_Buy_Happiness.pdf

Pirohov-Tóth, B., 2021. *Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején.* [Online]
Available at: <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/7140/1/VT2022n1a3.pdf>

R. Fedor, A., 2015. *Egyensúlyban? - A munkaerőpiaci karriertől a familiarizmusig.* [Online]
Available at: <file:///C:/Users/Acer/Downloads/egyensulyban.pdf>

Saját forrás, 2024. *Saját forrás.* hely nélk.: ismeretlen szerző

Schyns, P., 2001. *Income an satisfaction in Russia.* [Online]
Available at: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=c05d99d2f70e436acd4ae46dd0c8c642895b1b9f>

Szabó-Szentgróti, G. & Gelencsér, M., 2020. *Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszerfeldolgozóipari példán.* [Online]
Available at: https://acta.bibl.u-szeged.hu/71881/1/taylor_2020_001_123-139.pdf

Thompson, E. P., 1963. *The making of the english working class,* hely nélk.: ismeretlen szerző

Tímár, M. E., 2017. *Nők munkaerőpiaci helyzete.* [Online]
Available at: <https://dolgozattar.uni-bge.hu/11394/1/T%C3%ADm%C3%A1r%20M%C3%A1rta%20Erzs%C3%A9bet%20Szakdolgozat%20p8Indu.pdf>

Varga, E. & Csehné Papp, I., 2017. *A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában.* [Online]
Available at: file:///C:/Users/Acer/Downloads/studia_mundi_vol_4_no_1_csehne_varga.pdf

Vincze, J., 2011. *A makroökonómia és a gyakorlat.* [Online]
Available at: https://real-d.mtak.hu/549/1/dc_40_10_tezisek.pdf

7 Ábrajegyzék

1. ÁBRA: JAMES WATT IPARI FORRADALMAT EREDMÉNYEZŐ KONDENZÁCIÓS GŐZGÉP TALÁLMÁNYA (FORRÁS: HTTPS://WWW.JAKD.HU/INDEX.PHP?P=EVFORDULO&ID=508)	7
2. ÁBRA: DIÁKMUNKÁK ELOSZLÁSA A 10 LEGTÖBB HIRDETÉST SZÁMLÁLÓ TERÜLETEN (FORRÁS: HTTPS://WWW.PROFESSION.HU/HRFEED/ATLAGOSAN-1763-FORINTOS-BRUTTO-ORABERT-KAPHATNAK-A-MAGYARORSZAGI-DIAKOK/)	11
3. ÁBRA: EUROPEAN WORKING CONDITIONS TELEPHONE SURVEY 2021 (FORRÁS: HTTPS://WWW.EUROFOUND.EUROPA.EU/)	18
4. ÁBRA: EUROPEAN WORKING CONDITIONS TELEPHONE SURVEY 2021 (FORRÁS: HTTPS://WWW.EUROFOUND.EUROPA.EU/)	21
5. ÁBRA: EUROPEAN WORKING CONDITIONS TELEPHONE SURVEY 2021 (FORRÁS: HTTPS://WWW.EUROFOUND.EUROPA.EU/)	22
6. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NEM ÉS KORCSOPORT SZERINTI ELOSZLÁSA (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	29
7. ÁBRA: A 8 ÁLTALÁNOS OSZTÁLYAL VAGY KÖZÉPFOKÚ VÉGZETTSÉGGEL RENDELKEZŐ VÁLASZADÓK FÖLDRAJZI MEGOSZLÁSA MUNKAVÁLLALÁS SZEMPONTJÁBÓL. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	30
8. ÁBRA: A FELSŐFOKÚ VÉGZETTSÉGGEL RENDELKEZŐ VÁLASZADÓK FÖLDRAJZI MEGOSZLÁSA MUNKAVÁLLALÁS SZEMPONTJÁBÓL. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	30
9. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MUNKAVÁLLALÁSA IPARÁGAK SZERINT (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	31
10. ÁBRA: A VÁLASZADÓK NETTÓ BÉRIGÉNYE ÚJ MUNKAHELY VAGY ÚJ POZÍCIÓBA LÉPÉS ESETÉN, VISZONYÍTVA A JELENLEGI JÖVEDELEMMEL (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	33
11. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ÁLTAL VÉGZETT MUNKA MEGBECSÜLÉSÉNEK FONTOSSÁGA ANYAGI ÉRTELEMBEN (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	34
12. ÁBRA: VÁLASZOK ARRA A KÉRDÉSRE, HOGY ELEGENDŐ-E A JÖVEDELEM ÖNMAGÁBAN A MUNKAHELYVÁLTÁSHOZ. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	35
13. ÁBRA: VÁLASZOK AZ ANYAGI MEGBECSÜLÉS FONTOSSÁGA ÉS A HOSSZÚTÁVÚ TERVEZÉS SZEMPONTJÁBÓL (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	36
14. ÁBRA: A MUNKAKÖRNYEZET MINT TÉNYEZŐ FONTOSSÁGA ÉS A MUNKAVÉGZÉS JELLEGE FIZIKAI ÉRTELEMBEN (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	37
15. ÁBRA: A NEM MEGFELELŐ MUNKAKÖRÜLMÉNYEK BEFOLYÁSA A MUNKAVÉGZÉSRE (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	38
16. ÁBRA: VÁLASZOK ELOSZLÁSA A KONFLIKTUSKEZELÉSEK MEGÍTÉLÉSE SZERINT, ÉS ASZERINT, HOGY KEDVELIK-E A MUNKATÁRSAIKAT. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	39
17. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLASZA ARRA A KÉRDÉSRE, HOGY MUNKAHELYET VÁLTANÁNAK-E, A NEM MEGFELELŐ MUNKAKÖRÜLMÉNYEK MIATT. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	40

18. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLASZA AZ ALAPJÁN, HOGY MENNYIRE TARTJÁK FONTOSNAK AZ ELŐLÉPTETÉST, ILLETVE VAN-E ERRE LEHETŐSÉG A MUNKAHELYÜKÖN. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS).....	42
19. ÁBRA: A KITÖLTŐK MEGÍTÉLÉSE AZ ELŐLÉPTETÉSI ESÉLYEIKET ILLETŐEN. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	43
20. ÁBRA: A SZAKMAI FEJLŐDÉS, TOVÁBBKÉPZÉS BIZTOSÍTÁSÁNAK FONTOSSÁGA A VÁLASZADÓK SZERINT (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	44
21. ÁBRA: A 16-25 ÉV KÖZÖTTI KORCSOPORT VÁLASZAI, MISZERINT ELEGENDŐ TÉNYEZŐK-E EGYMAGUKBAN A SZAKMAI FEJLŐDÉS ÉS KARRIERLEHETŐSÉG A MUNKAHELYVÁLTÁSHOZ. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)...	45
22. ÁBRA: A 26-45 ÉV KÖZÖTTI KORCSOPORT VÁLASZAI, MISZERINT ELEGENDŐ TÉNYEZŐK-E EGYMAGUKBAN A SZAKMAI FEJLŐDÉS ÉS KARRIERLEHETŐSÉG A MUNKAHELYVÁLTÁSHOZ. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)...	45
23. ÁBRA: A 46-65+ ÉV KÖZÖTTI KORCSOPORT VÁLASZAI, MISZERINT ELEGENDŐ TÉNYEZŐK-E EGYMAGUKBAN A SZAKMAI FEJLŐDÉS ÉS KARRIERLEHETŐSÉG A MUNKAHELYVÁLTÁSHOZ. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)...	46
24. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLASZA ABBÓL A SZEMPONTBÓL, HOGY A MUNKAIDEJÜK AZT AZ IDŐT VESZI EL, AMELYET A CSALÁDJUKKAL TÖLTENÉNEK. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS).....	47
25. ÁBRA: A KITÖLTŐK VÁLASZA ARRÁ A KÉRDÉSRE, HOGY MENNYIRE FONTOS AZ, HOGY ELÉG IDŐ JUSSON A MAGÁNÉLETÜKRE A MUNKA MELLETT. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	48
26. ÁBRA: VÁLASZOK ARRÁ VONATKOZÓAN, HOGY EGY ÚJ MUNKAHELYRE VALÓ JELENTKEZÉSNEK MENNYIRE VESZIK FIGYELEMBE A KITÖLTŐK, HOGY FENT TUDJÁK TARTANI A MUNKAHELY-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYÁT. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	49
27. ÁBRA: A GYERMEKES FÉRFIAK VÁLASZA ARRÁ, HOGY MENNYIRE FONTOS AZ, HOGY JUSSON ELÉG IDŐ A MAGÁNÉLETÜKRE. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	50
28. ÁBRA: A GYERMEKTELEN NŐK VÁLASZA ARRÁ, HOGY MENNYIRE FONTOS AZ, HOGY JUSSON ELÉG IDŐ A MAGÁNÉLETÜKRE. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	50
29. ÁBRA: KITÖLTŐK VÁLASZA, MISZERINT MENNYIRE TARTJÁK BIZTOS PONTNAK A MUNKAHELYÜKET EGY ESETLEGES KRÍZISHELYZET KIALAKULÁSA ESETÉN. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	52
30. ÁBRA: VÁLASZOK ARRÁ A KÉRDÉSRE, HOGY MENNYIRE ÉRZIK VESZÉLYBE MAGUKAT A KITÖLTŐK A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA MIATT. (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS).....	52

1. TÁBLÁZAT: A 15-74 ÉVES NÉPESSÉG GAZDASÁGI AKTIVITÁSA A FÉRFIAK TEKINTETÉBEN (FORRÁS: HTTPS://WWW.KSH.HU/STADAT_FILES/)	14
2. TÁBLÁZAT: NEGYEDÉVES JÖVEDELMEK KELETKEZÉSE (FORRÁS: HTTPS://STATINFO.KSH.HU/STATINFO)	20
3. TÁBLÁZAT: NEGYEDÉVES JÖVEDELMEK KELETKEZÉSE (FORRÁS: HTTPS://STATINFO.KSH.HU/STATINFO)	20
4. TÁBLÁZAT : AZ ÁLTALUNK VIZSGÁLT MUNKAERŐ-MEGTARTÁST CÉLZÓ INTÉZKEDÉSEK (FORRÁS: HTTPS://WWW.ISKOLAKULTURA.HU/INDEX.PHP/TAYLOR/ARTICLE/VIEW/21974/31553).....	26
5. TÁBLÁZAT: A HIPOTÉZISEK HELYTÁLLÓSÁGA (FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS)	55

8 Melléklet

1. sz. melléklet

Mi az Ön neme? *

Férfi

Nő

Ön hány éves? *

16-18

18-25

26-35

36-45

46-65

65+

2. sz. melléklet

Mi az Ön végzettsége? *

nincs végzettségem

8 általános

középfokú végzettséggel rendelkezem (érettségi, szakma)

felsőfokú végzettséggel rendelkezem (FOSZK, Bsc, PhD, Dr stb.)

Egyéb...

3. sz. melléklet

Ön melyik vármegyében vállal munkát? *

- Bács-Kiskun
- Baranya
- Békés
- Borsod-Abaúj-Zemplén
- Csongrád-Csanád
- Fejér
- Győr-Moson-Sopron
- Hajdú-Bihar
- Heves
- Jász-Nagykun-Szolnok
- Komárom-Esztergom
- Nógrád
- Pest
- Somogy
- Szabolcs-Szatmár-Bereg
- Tolna
- Vas
- Veszprém
- Zala

4. sz. melléklet

Ön milyen iparágban vállal munkát? *

- Vendéglátás, szálláshely -szolgáltatás
- Kereskedelem
- Mezőgazdaság erdő- gazdálkodás, halászat
- Villamos- energia, gáz-, gőzellátás, légkondi- cionálás
- Technológia, média és távközlés
- Autóipar
- Gógyszer- és egészségipar
- Ipari termékek
- Kormányzat, közszolgálat
- Sport
- Bányászat, kőfejtés
- Feldolgozóipar
- Vízellátás; szennyvíz gyűjtése, kezelése, hulladék-gazdálkodás, szennyeződés-mentesítés
- Építőipar
- Szállítás, raktározás
- Információ, kommunikáció

- Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- Ingatlan ügyletek
- Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- Adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenység
- Közigazgatás, védelem; kötelező társadalom- biztosítás
- Oktatás
- Humán- egészségügyi, szociális ellátás
- Művészet, szórakoztatás, szabad idő

5. sz. melléklet

Ha Ön most kezdene egy új munkahelyen vagy új pozícióba lépne, milyen összeg körül lenne a jelenlegi bérigénye? (nettó érték) *

0 - 300 000 Ft

300 000 Ft - 400 000 Ft

400 000 - 500 000 Ft

500 000 - 600 000 Ft

600 000 - 700 000 Ft

több mint 700 000 Ft

Egyéb...

Az Ön jövedelme megegyezik a bérigényével? *

egyáltalán nem egyezik 1 2 3 4 5 teljesen mértékben megegyezik

6. sz. melléklet

Az Ön számára mennyire mérvado a jövedelem abban a tekintetben, hogy hosszútávra tervezzon egy munkahelyen? *

egyáltalán nem fontos 1 2 3 4 5 nagyon fontos

Ön számára mennyire fontos, hogy a jövedelme tükrözze az Ön által végzett munka megbecsülését? *

egyáltalán nem fontos 1 2 3 4 5 nagyon fontos

Ön szerint a jövedelem mint tényező egymagában elegendő-e ahhoz, hogy munkahelyet váltson miatta? *

igen, elegendő

talán, gondolkoznom kéne rajta

nem elegendő

7. sz. melléklet

Ön számára mennyire fontosak a munkakörülmények a munkavégzés során? (tisztaság, felszereltség, munkaeszközök állapota, légkondi, természetes fény, menedzsment, munkatársak stb.) *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem fontos nagyon fontos

A munkakörnyezet fizikai értelmében, Ön hogyan végzi a munkáját? *

- személyes jelenléttel helyezkötve (gyárterület, telephely, vendéglátóegység stb.)
- személyes jelenléttel nem helyezkötve (a munkavégzés során a munkavállaló mobilis)
- otthoni munkavégzés (homeoffice)
- hibrid munkavégzés (az előbb felsoroltak közül legalább kettő módon egyaránt)

8. sz. melléklet

Ön szerint hátráltatná a munkavállalót a munkavégzésben, a nem megfelelő munkakörülmények? *

- igen, hátráltat
- részben hátráltat, de nem akadályozná a munkavégzést
- nem hátráltat

9. sz. melléklet

Ön szerint a konfliktusok megfelelően vannak kezelve a munkahelyén? *

nincsenek megfelelően kezelve 1 2 3 4 5 megfelelően vannak kezelve

Ön kedveli a munkatársait? (emberi szimpátia, egymás munkavégzésének nem akadályozása stb.) *

- összességében igen
- részben igen, részben nem
- összességében nem

10. sz. melléklet

Ön váltana munkahelyet ha úgy érzi, hogy nem megfelelőek a munkakörülmények az Ön számára? *

- igen
- talán, gondolkoznom kéne rajta
- nem

11. sz. melléklet.

Az Ön számára mennyire fontos, hogy legyen lehetőség az előléptetésre a munkahelyén? *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem fontos nagyon fontos

Az Ön munkahelyén van lehetőség előléptetésre egy munkavállaló számára, ha jól végzi a munkáját? *

igen

nem

12. sz. melléklet

Ön elégedett az előléptetési esélyeivel a munkahelyén? *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem vagyok elégedett nagyon elégedett vagyok

Ön mennyire tartja fontosnak, hogy a munkahely szakmai fejlődést, továbbképzést biztosítson a munkavállaló számára? *

1 2 3 4 5

egyáltalán nem fontos nagyon fontos

13. sz. melléklet

Ön szerint a fejlődési, illetve előléptetési lehetőségek mint tényezők egymagukban elegendőek-e ahhoz, hogy munkahelyet váltson miattuk? *

- igen, elegendők
- talán, gondolkoznom kéne rajta
- nem elegendők

14. sz. melléklet

Ön mennyire érzi úgy, hogy a munkája elveszi az időt, amit szeretteivel lenne fontos tölteni? *

- egyáltalán nem érzem így 1 2 3 4 5 nagyon így érzem
-

15. sz. melléklet

Ön számára mennyire fontos, hogy a munka mellett jusson elég idő a magánéletére is? *

- egyáltalán nem fontos 1 2 3 4 5 nagyon fontos
-

16. sz. melléklet

Ön mennyire veszi figyelembe egy új munkahelyre való jelentkezésnél, hogy a munkahely és a magánélet egyensúlyát fenn tudja tartani? *

- egyáltalán nem veszem figyelembe 1 2 3 4 5 nagyon figyelembe veszem
-

17. sz. melléklet

Az Ön munkahelyét mennyire érzi biztos pontnak? (pl. a vállalati struktúra mennyire működhet *
hosszú távon, egy esetleges világvárvány milyen hatással lenne a munkahelyére stb.)

	1	2	3	4	5	
egyáltalán nem érzem biztos pontnak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nagyon biztosnak érzem

18. sz. melléklet

Ön mennyire érzi veszélyben a pozícióját a mesterséges intelligencia megjelenésével,
fejlődésével? *

	1	2	3	4	5	
egyáltalán nem érzem veszélyben	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	nagyon veszélyben érzem