

OTDK-dolgozat

2023

MISKOLCI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR



**DIÁK MUNKAVÁLLALÓK MEGTARTÁSÁNAK VIZSGÁLATA A
TELEKOMMUNIKÁCIÓS SZÉKTORBAN**

**STUDY OF STUDENT EMPLOYEE RETENTION IN THE
TELECOMMUNICATIONS SECTOR**

Stefán Róbert

Konzulens: Andrásró Dóra Diána

Kézirat lezárásának dátuma: 2022. 11. 19.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	1
2. Szakirodalmi háttér	3
2.1. A munkaerő megtartás eszközei, meghatározó tényezői	5
3. Magyarország munkaerő-piaci helyzete	7
3.1. A munkaerő-megtartással kapcsolatos vállalati intézkedések Magyarországon	10
3.2. A fiatal generációk munkahelyi elvárásai	12
4. Vállalati esettanulmány a Magyar Telekomnál.....	14
4.1. Cégtörténet	14
4.2. Empirikus kutatás	16
4.3. Interjúk: Diák munkavállalók az ügyfélszolgálaton.....	27
4.4. Kutatási kérdések megválaszolása	34
4.5. Javaslattétel az eredményesebb munkaerő megtartás eléréséhez	36
5. Összefoglalás	37
6. Idegen nyelvű összefoglalás: Summary.....	38
IRODALOMJEGYZÉK	39
MELLÉKLETEK.....	I
1. Melléklet: Kérdőív - A Magyar Telekom diák munkavállalóinak elvárásai.	II
2. Melléklet: Interjú I, A Műszaki ügyfélszolgálati teamvezetővel.....	III
3. MELLÉKLET: INTERJÚ II, A MŰSZAKI HÍVÁSKAPCSOLATOK VEZETŐVEL	IV

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: A munkahelyi elköteleződés általános modellje.....	5
2. táblázat: A 15–74 éves foglalkoztatottak létszámának alakulása, 2022. június–augusztus	8
3. táblázat: A foglalkoztatottság korcsoportok szerinti alakulása a 15–64 évesek körében, 2022. június–augusztus	8
1. ábra: A foglalkoztatási ráta alakulása nemek szerint.....	7
2. ábra: A lojalitás növelését célzó intézkedések a hazai vállalatoknál.....	10
3. ábra: Telekom székház napjainkban	14
4. ábra: Telekom cégtörténet.....	16
5. ábra: Nemek aránya	17
6. ábra: Életkorra vonatkozó adatok	17
7. ábra: Lakóhelyre vonatkozó adatok.....	18
8. ábra: Képzési forma	19
9. ábra: Munkakör.....	20
10. ábra: Munkaviszony kezdete	20
11. ábra: Átlagosan ledolgozott havi óraszám	21
12. ábra: Motiváció	22
13. ábra: A megfelelő munkahely fő meghatározó tényezői	22
14. ábra: Mennyire vagy elégedett a diákszövetkezet munkájával?.....	23
15. ábra: Mennyire megterhelő számodra a munkavégzés a következő helyzetekben?	23
16. ábra: A minőségibb munkavégzésre motiváló elemek.	24
17. ábra: Mennyire tudod összeegyeztetni a munkát a következő tényezőkkel?	26
18. ábra: Munkavállalói elköteleződés motivátorai.....	27

1. Bevezetés

Stefán Róbert vagyok a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának emberi erőforrások szakán végzős hallgatója. TDK dolgozatomban az egyik legfontosabb humán erőforrás menedzsment eszközt, a munkaerő megtartás szerepét és gyakorlati használatát vizsgálom, ahol az empirikus kutatást a Magyar Telekom Nyrt. diák munkavállalókat foglalkoztató ügyfélszolgálatán végeztem.

Dolgozatomban kitérek a munkaerő megtartás elméletére, ahol szakirodalmi forrásokra hagyatkozva mutatom be az emberi erőforrás gazdálkodás ezen ágazatát. Ezt követően a magyarországi munkaerőpiaci helyzetet sajátosságaira helyezem a hangsúlyt a 2017-2022-es időszakban. Sorra veszem a hazánkban működő vállalatok körében munkaerő megtartással kapcsolatban hozott intézkedéseket, ahol igyekszem bemutatni a jó gyakorlatokat, valamint megvizsgálni, hogy érezhető-e különbség az ország egyes régióiban működő vállalatok megtartási eszköztárában, azok hatékonyságában.

Feltérképezem a fiatal generációk munkaerőpiacra lépésnek sajátosságait, főként arra koncentrálni, hogy milyen preferenciákkal rendelkeznek a munkahely választás terén, mire kell felkészülnie az őket foglalkoztatni kívánó munkaadóknak, szükség van-e másmilyen toborzási, beillesztési és megtartási stratégia kidolgozására a fiatalok esetében.

A Telekom diák munkavállalóinak körében kérdőíves felmérést végeztem, amellyel kapcsolatban célkitűzésem volt, hogy felmérjem azokat a legfontosabb eszközöket, melyek a diákság fluktuációjának csökkentésén, illetve elégedettségük és elkötelezettségük növelésén keresztül a saját és a munkáltató helyzetének javulását eredményezik.

Interjút készítettem a vállalat vezető beosztású munkatársaival, ahol a személyes tapasztalataikra, meglátásaikra voltam kíváncsi, mit tesznek ők, és hogyan látják a jelenlegi munkaerő megtartással kapcsolatos döntéseket, mennyire válnak be, van-e, amin lehetne javítani.

Végül összegzésként választ adok a kutatási kérdésekre, lehetséges megoldásokat a cég számára.

Azért választottam a munkaerő megtartás témakörét, mert úgy gondolom, hogy jelenleg ez az egyik legfontosabb eszköz a munkáltatók kezében hatékony működésük fenntartását

illetően, és valószínűleg a jövőben még inkább fontossá válik a jól menedzselt munkaerő megtartási stratégia. Az utóbbi évek egyik legnagyobb kihívását a munkaerőhiány jelentette Magyarországon és Európa több országában egyaránt.

Milyen eszközökkel növelhető leghatékonyabban a diák munkavállalók munkáltató iránti elköteleződése? Igaz-e az az állítás, hogy nem a bérezés a legfontosabb a diákmunkások számára a munkáltató megítélése szempontjából? Milyen okok állnak a háttérben annak a gyakorlatnak, amely által bizonyos munkaköröknél a főállású munkaerőt diákok váltották fel? Átlagosan hány éves kortól és meddig vállalnak diákmunkát a fiatalok?

Többek között ezekre a kérdésekre keresem a választ.

2. Szakirodalmi háttér

A munkaerő-megtartás egy többértékű fogalom, amely egyaránt összefügg az egyéni és szervezeti jellemzőkkel. „A munkaerő-megtartás szempontjából többek között a munkakörülmények, a munkáltató presztízse, a munkavállalók biztonságérzete és a fejlődési lehetőségek, a javadalmazás, az interperszonális kapcsolatok, a munkahelyi menedzsmentgyakorlat, a szervezeti hierarchiában betöltött szerep, a munkafolyamatok mennyiségi és minőségi jellemzői, a munkavállalói kompetenciák, attitűdök és elvárások, illetve a potenciális elhelyezkedési lehetőségek meghatározó szerepet töltenek be.” (Gelencsér et al., 2020, 68. o.)

Ezzel szemben az is bizonyos, hogy nincs általánosan elfogadott definíciója a munkaerő megtartásnak. Nehéz is lenne ezt egy gondolatban összefoglalni, hiszen a megtartás több emberi erőforrás-gazdálkodási funkcióhoz kapcsolódik. A szervezet munkaerő-megtartási képességet egyaránt befolyásolja ezen funkciók működése vagy hiánya. A belső motiváció erős hatással van a munkatársak szervezetben való maradására, amelynek kialakulásában három tényezőnek van a legfontosabb szerepe: első sorban az önállóságnak, majd a szakmai igényességnek (jobbá válás, egyéni fejlesztés, fejlődésre törekvés), illetve a céltudatoságnak (szervezeti célok ismerete, továbbadása). De a megtartás szoros kapcsolatban áll a vezetői szemlélettel, stílussal az ösztönzés-, a karrier-, a tehetség-, és a teljesítménymenedzsmenttel. „Egyes kutatók szerint azonban a munkatársak elégedettsége, azaz a munkában megtalált élmény és elkötelezettsége, vagyis az elégedettség okán kialakult innovatív, alkotó, értékteremtő magatartás a szervezeti célok megvalósulása érdekében a munkaerő megtartását nagymértékben befolyásolja.” (Magasvári – Szabó, 144. o. 2019.)

A munkaerő foglalkoztatásának potenciálja nagy mértékben átalakult a koronavírus járvány következtében. Egy nem megfelelően felépített megtartási stratégia akár öngerjesztő fluktuációs folyamatot is beindíthat, viszont a hatékonyan menedzselt munkaerő-megtartási rendszerek a cégek működésének a legfontosabb elemei tudnak lenni.

Számos felmérés eredményei igazolták, hogy a munkavállalók lojalitása kizárólag anyagi ráfordítással nem fokozható. A munkakörülmények és a vezetői magatartás fejlesztése legalább olyan fontos a kívánt eredmény elérése érdekében. A munkaviszony fenntartása szempontjából a munkavállalók számára a megbecsülés, a kedvező bánásmód, az építő munkahelyi légkör, a megfelelő vezetői stílus és a munkahely stabilitása a legfontosabb tényezők. (Gelencsér et al 67. o. 2020)

„Amikor prioritásként kezeljük a munkavállalóink elégedettségét, akkor abban szeretnénk példát mutatni, hogyan kell ugyanígy a vásárlói elégedettséget előtérbe helyezni. Csak az tud hitelesen és hatékonyan dolgozni, aki elégedett a munkahelyével.” (forrás: <https://hrpwr.hu/cikk/korlatlan-fizetett-szabadsagot-vezetett-be-a-kifli-hu>)

Manapság nem elképzelhetetlen gondolat a korlátlan számú fizetett szabadság biztosítása a dolgozóknak. Egyes cégvezetők úgy gondolják, hogy nem célravezető az, ha a munkavállalónak attól kell tartania, hogy nem marad elég kivehető fizetett szabadnapja, hiszen egyébként is sokszor elmosódnak a munkaidő és szabadidő közti határok a home office világában. Ezeknél a cégeknél úgy vélik, hogy a szabadnapokat minden foglalkoztatott maga ossza be, ezzel is növelve a munkavállalók elégedettségét.

A Deloitte 2021-es kutatása szerint a pénzbeli kompenzáció, ideértve a teljesítményalapú fizetést és az anyagi jellegű kompenzációt, már nem a legfontosabb, mint a korábbi években. A nagyvállalatok megtartást célzó intézkedései is arra mutatnak, hogy szintet kell lépni az eszközök alkalmazásában. A Deloitte kutatása szerint a nagy szolgáltató központok ennek eredményeképpen egyre többen foglalkoztatnak alkalmi munkaerőt, illetve alkalmaznak részfoglalkoztatást és távmunkát is, annak érdekében, hogy a legrátermettebb munkavállalóikat meg tudják tartani. A foglalkoztatás új formái abba az irányba mutatnak, hogy a vállalatoknak a tehetségek kisajátítása helyett „osztózniuk” kell a legképzettebb munkaerőn.

A megtartás lényege továbbra is abban áll, hogy a munkavállaló jól érzi-e magát a munkahelyén? A jó fizetés ma csupán az alapkövetelmény a valós munkavállalói elégedettséghez. (<https://hrpwr.hu/cikk/korlatlan-fizetett-szabadsagot-vezetett-be-a-kifli-hu>)

Az elköteleződés háromtényezős modellje (Three-Component Model (TCM) of Workplace Commitment, Meyer és Allen, 1991, 1997) rávilágít arra, hogy az elköteleződés olyan pszichológiai állapot, mely az egyén szervezethez való kötődését jellemzi, és része annak a döntésnek, hogy a szervezet tagja maradjon-e. Az elköteleződés három fő komponense:

1. *Affektív elköteleződés*: az egyén érzelmi kötődése, azonosulása és hozzájárulása a szervezetben; az erős érzelmi kötődésű dolgozók azért maradnak a szervezetben, mert ott akarnak ('want to') maradni. Ezt a típusú elköteleződést legfőképp a munkatapasztalatok alapozzák meg (Coetsee, 2005).

2. *Normatív elköteleződés*: A folyamatosan alkalmazásban lét esetén az egyénnél kialakul a kötelezettség érzése. A magas normatív elkötelezettséget mutató munkavállaló azért marad a szervezetnél, mert kell ('ought to'). De nemcsak a szervezetből való távozás következtében előálló profit kiesés számbavétele, hanem az esetleges alternatív munkalehetőségek hiánya is megalapozhatja ezt a fajta elköteleződést.

3. *Folytonos elköteleződés*: Az egyén szervezetből történő kilépése esetén felmerülő költségek számbavétele. Ilyen költség lehet a vonzó juttatásoktól való elesés, munkatársi kapcsolatok megszakadása, az előléptetési lehetőség feladása. Azok a dolgozók, akik elsősorban ilyen módon kötődnek a szervezethez, azért teszik, mert szükséges ('need to'). Ezen tényezők ugyan egyidejűleg lehetnek jelen egy adott cél elérése érdekében, de ezek erőssége és befolyásoló ereje nem feltétlenül azonos. Így tulajdonképpen egy elköteleződési profilt lehet felvázolni egy adott esetben. Az 1. táblázat az elköteleződés fejtáinak egy általános modelljét foglalja össze (Cotzee, 2005):

1. táblázat

A munkahelyi elköteleződés általános modellje

Elköteleződés		
Affektív óhaj	Normatív költség	Folytonos kötelesség
Alapja: identitás érzet közös értékek személyes közreműködés	Alapja: befektetések alternatívák hiánya	Alapja: normák belsővé tétele pszichológiai szerződés előnyök

forrás: Kun, 2010.

2.1. A munkaerő megtartás eszközei, meghatározó tényezői

A vállalatok munkaerő-megtartási stratégiát dolgoznak ki, annak érdekében, hogy csökkentsék a fluktuáció mértékét. Nagyon fontos a megfelelő bérszínvonal mellett, a fizikai és szellemi jóllét biztosítása is. A dolgozók szeretnék jó kapcsolatot ápolni a vezetővel, valamint egymással, mert a mentális jóllét nélkül elképzeletlen.

A magas élőmunka-szükségletű ágazatokban komoly kihívást jelent a munkaerőhiány, amelyet a makrokörnyezeti változások egyértelműen jeleznek. Tudatosan kidolgozott stratégia szükséges a munkahely iránti elkötelezettség növelésének megvalósításához, amelyben több lehetséges eszköz is szerepet játszik. (Storey, Wright és Ulrich, 2009). Ezt felismerve a vállalatok igyekeznek kifejleszteni olyan integrált rendszert, amely hatást gyakorol a teljes munkavállalási élményre – összefogva ezzel azokat a munkahelyi, humánerőforrás-gazdálkodási és vezetési gyakorlatokat, amelyek hatással bírnak az emberek munkavégzésére (Dajnoki és Héder, 2017).

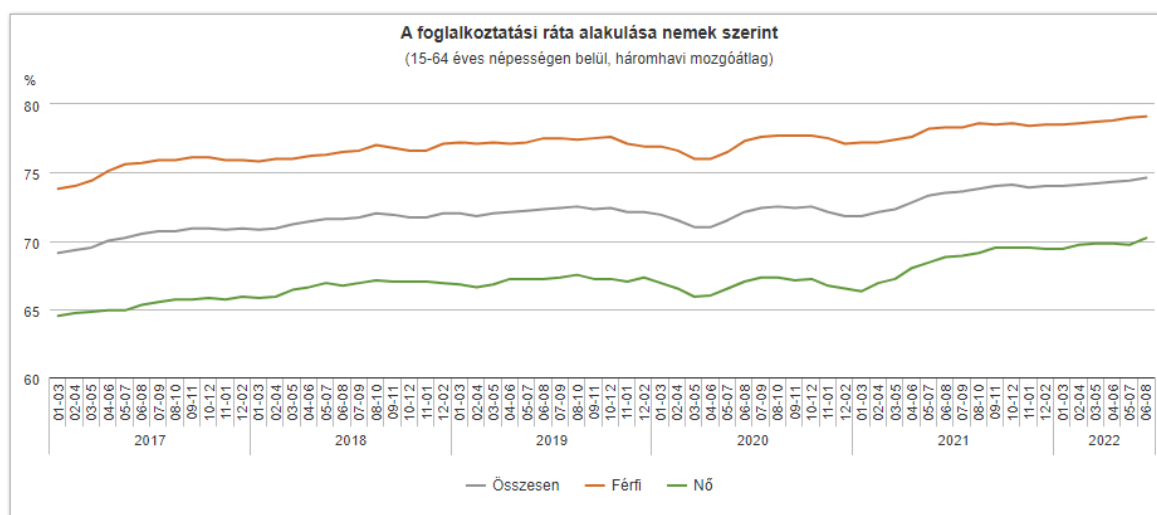
Számos szerző együttes álláspontja, hogy a munka társadalmi elismertsége, a fizetés és egyéb juttatások, a munkahelyi légkör és a munkavégzés fizikai feltételei, a karrierlehetőségek, továbbá a munkahelyi társas kapcsolatok nagyon fontos szerepet töltenek be a munkavállalói elkötelezettség kialakulásában (Smith, Kendall és Hulin, 1969; Térjék és Vántus, 2007). A munkahelyi vezető visszajelzéseinek milyenségén és a jövedelmen kívül Siegrist (1996) és Kun (2010) szerint a munkahelyi elkötelezettség meghatározó tényezői közé tartozik a munka és a magánélet egyensúlya, a munkaterhelés mértéke, a munkahely stabilitása, valamint a pszichológiai és a fizikai jóllét. Az elkötelezettség növelhető önálló munkavégzéssel, képzési, fejlődési, valamint véleménynyilvánítási lehetőségek biztosításával, a munkavállalók döntési folyamatba való becsatolásával, kihívást jelentő feladatokkal és erkölcsi motiválással Szabó (2016) vélekedése szerint. Más szerzők pedig úgy gondolják, hogy bizonyos fizetési színvonal felett a feladatok érdekessége, változatossága és kihívástartalma már legalább annyira fontos lehet a munkavállalók számára, mint maga a munkabér (Bertalan és Boldizsár, 2015; Iaffaldo és Muchinsky, 1985).

Negatívan hat a munkavállalók hűségére a monoton munkavégzés, az irreálisan magas elvárások, a többműszakos munkarend, az éjszakai műszak vagy a túlóra. Szintén csökkenti a munkavállalók lojalitását a túlterheltségen kívül a munkatársak közötti konfliktusok, a létszám- és az eszközhiány, a munka és a család közötti konfliktus (Karakose, Kocabas és Yesilyurt, 2014; Németh, 2012; Spector, 1997; Plette, 1994).

3. Magyarország munkaerő-piaci helyzete

Foglalkoztatás

Magyarországon a foglalkoztatási szint növekvő tendenciát tükröz, viszont 2017 óta veszített dinamikájából. (Gelencsér et al., 2020) A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) munkaerő-felmérésének adatai szerint 2022. június–augusztusi időszakban a 15-74 éves foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 millió 711 ezer főt tett ki, amely 52 ezerrel több, mint az előző év azonos időszakában. (KSH 2022.)



1. ábra: A foglalkozási ráta alakulása nemek szerint

Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fog2208>

A 15–64 évesek közül 4 millió 604 ezren minősültek foglalkoztatottnak, a korcsoportra jellemző foglalkoztatási ráta 74,6% volt. A férfiaknál a foglalkoztatottak létszáma 16 ezer fős növekedéssel 2 millió 439 ezer főt ért el, foglalkoztatási rátájuk 0,8 százalékponttal, 79,1%-ra nőtt. A nők esetében a foglalkoztatottak létszáma 29 ezerrel, 2 millió 164 ezer főre, a foglalkoztatási ráta 1,4 százalékponttal, 70,2%-ra emelkedett.

A 15–74 éves foglalkoztatottak létszámának alakulása, 2022. június–augusztus

Megnevezés	Létszám, ezer fő	Létszámváltozás ^{a)}	
		ezer fő	%
A hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozik	4547,3	62,0	1,4
Közfoglalkoztatott ^{b)}	75,6	-13,6	-15,2
Magyarországi háztartások külföldön dolgozó tagja	88,5	3,8	4,5
Összesen	4711,4	52,2	1,1
Ebből: gyed, gyes miatt tartósan távol lévő	141,1	-3,9	-2,7

^{a)}Az előző év azonos időszakához képest.

^{b)}A válaszadó önbesorolása alapján.

Forrás: KSH 2022

A fiatalok (15–24 éves) korcsoportjában a foglalkoztatottak száma 278 ezer fő volt, foglalkoztatási rátájuk 0,5 százalékponttal, 28,2%-ra emelkedett. Az ún. legjobb munkavállalási korú (25–54 éves) népesség körében a foglalkoztatási ráta 1,3 százalékponttal, 88,6%-ra, míg az idősebb (55–64 éves) korosztályban 1,3 százalékponttal, 65,1%-ra emelkedett. (<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok#/hu/document/fog2208>)

A foglalkoztatottság korcsoportok szerinti alakulása a 15–64 évesek körében, 2022. június–augusztus

Korcsoport, éves	Létszám		Foglalkoztatási ráta	
	ezer fő	változás, ezer fő ^{a)}	%	változás, százalékpont ^{a)}
15-24	277,5	4,5	28,2	0,5
25-54	3589,0	34,4	88,6	1,3
55-64	737,0	6,2	65,1	1,3
Összesen	4603,5	45,1	74,6	1,1

^{a)}Az előző év azonos időszakához képest

Forrás: KSH 2022

Munkaerőhiány

Magyarországon nagy arányú munkaerőhiány jelentkezik, amit negatívan befolyásol a társadalom elöregedése, az alacsony számú születés, valamint a külföldre vándorlók nagy aránya. 2018-ban 18.150 magyar állampolgár távozott külföldre (Gelencsér et al., 2020)

A leginkább munkaerőhiányos ágazatok Magyarországon:

A feldolgozóiparban 2022 második negyedévében közel 25 ezer betölthető álláshely volt, amely az álláshelyek 3,4 százalékát tette ki (KSH, 2022).

A munkaerőhiány tehát Magyarországon is tapasztalható, melyben Poór et al. (2018a) szerint Magyarországon az álláshelyek számottevő része azért marad betöltetlen, mert a munkavállalók nem rendelkeznek megfelelő képesítéssel ebben szerepet játszik az alacsony bérszint, a szakképzett munkaerő hiánya, a versenytársi konkurencia, valamint a vállalatok belső működési problémája is.

Magyarországon 2022 második negyedévében a munkaerőhiány 3%, ami megegyezik az uniós átlaggal, de ettől magasabb például Ausztriában (4,8%), Németországban (4,5%), Belgiumban (5%), Hollandiában (5,1%).

Viszont nagyon alacsony Spanyolországban (0,9%), Görögországban (1,2%) és Bulgáriában (0,9%).

A kedvezőtlen demográfiai folyamatok negatív hatását tükrözi, hogy a munkaerőpiacról nagy létszámban nyugdíjba vonuló generáció után keletkező munkaerő-keresletet az újonnan munkaerőpiacra belépő, fiatal korosztályból kikerülő munkaerő-kínálat egyre nehezebben tudja kielégíteni (Hárs, 2016.)

Az EUROSTAT adatai szerint 2021. év végén a 20-64 évesekre számított, 78,8 %-os magyar foglalkoztatási arány 5,7 százalékponttal magasabb volt az uniós átlagnál, valamint ezzel az értékkel hazánk – a tagországok rangsorában – a középmezőnyhöz tartozott (Eurostat 2022). Nemzetközi adatok szerint az Európai Unióban a betöltésre váró álláshelyek aránya megnőtt, a 27 tagállamra irányuló adatok alapján 2022 második negyedévében száz álláshelyből 3 betöltetlen volt. Köllő, Nyíró és Tóth (2017) mérései ennek ellenére azt támasztják alá, hogy az ipar, építőipar, valamint szolgáltatási ágazatokban a magyar vállalkozások által érzékelt munkaerőhiány nagymértékben meghaladja az uniós átlagot. 2017 harmadik negyedévében az ipari ágazatban az uniós vállalkozásoknak 16 százaléka, a magyar cégeknek pedig 83 %-a vélte úgy, hogy a munkaerőhiány akadályozza legnagyobb

mértékben tevékenységüket. Ehhez hasonló trend figyelhető meg az építőiparban, valamint a szolgáltató ágazatban is. Nagyon fontos tehát a munkaerő megtartása, amikor eleve hiány van a munkavállalókból.

3.1. A munkaerő-megtartással kapcsolatos vállalati intézkedések Magyarországon

A munkaerő-megtartás fontosságát a hazai vállalkozások számottevő része felismerte, melynek érdekében a szervezetek többsége béremelést alkalmazott (70%), illetve igyekezett a munkakörülmények és munkaeszközök fejlesztésén keresztül eredményt elérni (59%). A vállalatok 50 százaléka befektetett a munkavállalók továbbképzésébe és a munkahelyi légkör javításába, 42 százaléka fordított kiemelt figyelmet a vezető-beosztott kapcsolat fejlesztésére és 35 százaléka pedig a karrierlehetőségeket helyezte előtérbe a munkaerő-állomány megőrzése érdekében (Nyíró és Tóth, 2017; Varga és Cseh, 2019). A magyarországi vállalatok vezetői felismerték, hogy a kellemes munkahelyi légkör, a képzési-fejlesztési lehetőségek biztosítása, a családbarát hozzáállás és a szakmai elismerés, mint pszichológiai és a szociális ösztönzők alkalmazása legalább olyan fontos, mint pénzügyi ösztönző rendszerek. (Poór et al., 2018a; Héder, Szabó és Dajnoki, 2018).



2. ábra: A lojalitás növelését célzó intézkedések a hazai vállalatoknál

Forrás: saját szerkesztés

Nem minden régióban terjedt el még hazánkban, hogy milyen összefüggések vannak a munkahelyi elégedettség, a megtartás és a munkahelyi jóllét között, emiatt gyakorlatilag szinte minden problémát pénzzel kívánnak megoldani. Jellemzően ez a felfogás érvényesül a HR vezetőknél az észak-magyarországi és észak-alföldi térségben működő

vállalkozásoknál. (Krajcsák és Kozák, 2018). A vállalatok mérete egyértelműen megkülönböztető tényező a munkaerő-megtartási eszközök alkalmazásában. A kisvállalkozások főként a cafeteriarendszer bevezetésére törekednek, illetve étkezési és utazási költségtérítést biztosítanak. A nagyvállalatoknál ezzel szemben széles körű béren kívüli juttatási csomagok, bónuszok, sávós bérrendszerek, illetve prémiumprogramok alkalmazása jellemző.

A nagyvállalatoknál továbbá olyan megtartási intézkedések is megfigyelhetők, mint például az egészségprogramok támogatása, családi napok szervezése, csapatépítések és egyéb vállalati események, a rendszeres képzési és fejlesztési programok biztosítása, illetve mentorrendszer működtetése (Krajcsák és Kozák, 2018). A munkavállalók számára a motiváció és az elégedettség szempontjából egyre fontosabb szerepet töltenek be biztonsággal, stabilitással, jó munkahelyi légkörrel és megfelelő munkatársi kapcsolatokkal összefüggő tényezők (Farkas, Jarjabka, Lóránd és Bálint, 2013).

3.2. A fiatal generációk munkahelyi elvárásai

A legújabb generációk megjelenése a munkaerőpiacon nagy kihívást okoz a vállalatok szervezeti egységének megteremtése szempontjából, jelen esetben az Y és Z generációhoz tartozó munkatársak munkaelvárásainak, munkahelyi preferenciáinak kezelése, a lojalitásuk megteremtése jelenti a legnagyobb kihívást.

Négy generációt különböztetünk meg munkaerőpiaci részvét szempontjából: a baby boomer (1950-1965), az X (1965-1981), az Y (1982-1995) és a Z (1996-2007) generáció.

A *baby boomer* generáció tagjai vannak a legrégebben jelen a foglalkoztatási piacon, ők azok, akik a II. világháborút követő gazdasági fellendülés után születettek. Munkahelyi értékeik: elsősorban az egyenlőség, a lojalitás, csapatszellem és optimizmus állnak az első helyen. A fejlődés szükségességét felismerik, a technológiai újdonságokat azonban nehezen fogadják el (Bokor, 2007).

Az *X generáció* tagjai, akiket „digitális bevándorlóknak” is szoktak nevezni, abban az időszakban születtek, amikor a nők is munkába álltak, valamint megkezdődött a számítógép, kábeltevé és a videójátékok széleskörű használata. Ők már érintettek a hazánkban lezajló rendszerváltás hatásaival, amelyet követően megjelentek a multinacionális cégek, akik igényelték a fiatal szellemi dolgozók jelenlétét. Ezen generáció munkahelyi értékeit jellemző tulajdonságok: független, megbízható, szkeptikus, magasan kvalifikált és magas munkabírású személyek, akik követik és kedvelik a technológiai újdonságokat (Khera – Malik, 2014).

Az *Y generáció* (más néven Millenium generáció) születése idején nagy technikai fejlődés ment végbe, a globalizáció óriási változásokat okozott, ezzel is magyarázzák az X és az Y generáció közötti szakadékot, hiszen nekik már mások az igényeik, élményeik, lehetőségeik. Jártasak és érdekeltek a technológiában, toleránsak, a versenyszellem fontos számukra, törekvőek, magabiztosság és asszertivitás jellemzi őket, valamint a több lábon állás életmódja meghatározó jelenség náluk. A gyors globalizációs és technológiai változások következtében Meretei (2017) szerint a legnagyobb generációs szakadék az X és Y generáció között található.

A *Z generáció* („digitális bennszülöttek”) tagjai a 2000 környékén születettek. Ők azok, akik beleszülettek a digitális világba, mely jelentősen befolyásolja őket és az emberi kapcsolataikat is. Képesek egyszerre több dologgal foglalkozni, máshogy tanulnak, hozzászoktak a gyors információáramláshoz. Másképp is gondolkoznak, mint az előző

korosztályok. Az első igazi digitális nemzedék megjelenése a munkaerőpiacon befolyásolja a munkahelyeket és az ottani elvárásokat egyaránt. (Kópházi et al., 2018)

Az Y és Z generáció tagjai hasonló jellemvonásokkal rendelkeznek, ugyanis a kollektivista szemlélettel szemben inkább individualizmus jellemzi őket (Balogh et al., 2021). Elmondható az is róluk, hogy őket már nem a korábbi generációk által preferált motivációs eszközökkel, hanem érdekes feladatokkal, atipikus foglalkoztatási formák alkalmazásával (távmunka, rugalmas munkaidő) és jó vezető-munkatárs kapcsolattal lehet megnyerni. Ezek a fiatalok legfőképp nem egyetlen szakma, hivatás betöltésére vagy úgynevezett nyugdíjas állásra vágynak: a munkahely számukra olyan, mint bármely használati tárgy, ha megunták, már nem felel meg az elvárásaiknak, bármikor lecserélik.

A biztos munkahely inkább az egyéni fejlődésük miatt fontos számukra, tapasztalatszerzés, amelynek birtokában később több lehetőséget kapnak arra, hogy még jobb munkahelyre kerüljenek. A legfontosabbnak a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtését tartják bármely elkötelezettséget célzó tényező közül. Szívesen dolgoznak csapatban, amennyiben a munkatársaik is hasonlóan együttműködőek, a vezetők pedig példamutatók, folyamatos visszacsatolást adnak számukra.

A megfelelő vezetési stílus mellett magas bérezésre, érdekes és kihívást jelentő munkafeladatokra, valamint kreatív munkakörnyezetre vágynak. Az önbecsülésük jóval erősebb, mint a korábbi generációké volt, ennek megfelelően jóval nagyobbak az elvárásaik is. Magasabb fizetést várnak, jó képzési lehetőségeket és gyorsan felfelé ívelő karriert szeretnének, mert sokszor túlértékelik a saját teljesítményüket. Ezzel szemben készek rengeteget dolgozni, akár túlórázni is annak érdekében, hogy a „ranglétrán” feljebb lépjenek.

4. Vállalati esettanulmány a Magyar Telekomnál

4.1. Cégtörténet

A Magyar Telekom Nyrt. egy távközlési és telekommunikációs vállalat, Magyarország legnagyobb távközlési szolgáltatója és hazánk egyik legnagyobb cége is egyben.



3. ábra: Telekom székház napjainkban

Forrás: https://www.kekelit.com/hu_hu/referenciak/telekom-szekhaz-budapest#image-125855

Kezdeti időszak

A Telekom jogelődje a Magyar Távközlési Vállalat (Matáv) 1991-ben alakult meg, ami ekkor még 100%-os állami tulajdonban van. A privatizációs pályázatok meghirdetése után a Deutsche Telekom és az Ameritech International által létrehozott MagyarCom konzorcium 1995-re megszerezte a Matáv 67,3%-os tulajdonrészét, így akkor már a többségi tulajdon privát kézbe került. Ez akkoriban a legnagyobb értékű külföldi beruházás volt Magyarországon.

1997-től lakossági előfizetők számára elérhető válik a betárcsázós internet-hozzáférés.

A Deutsche Telekom 2000-ben szerezte meg a Matáv többségi tulajdonlását.

2001-ben a Matáv megszerzi a mobil üzletágban működő Westel többségi tulajdonlási jogát is, továbbá ebben az évben teszik elérhetővé a lakossági és üzleti szélessávú ADSL internet szolgáltatást.

2002 januárjától új vállalati struktúra került bevezetésre, melynek értelmében négy üzleti terület képezte a működés alapját: Lakossági Szolgáltatások, Üzleti Megoldások, Internet, Mobil.

A Matáv Igazgatósága 2004-ben döntött arról, hogy a Westel nevet vált és csatlakozik a világ egyik vezető mobil márkájához, a T-Mobile-hoz.

Inkubáció

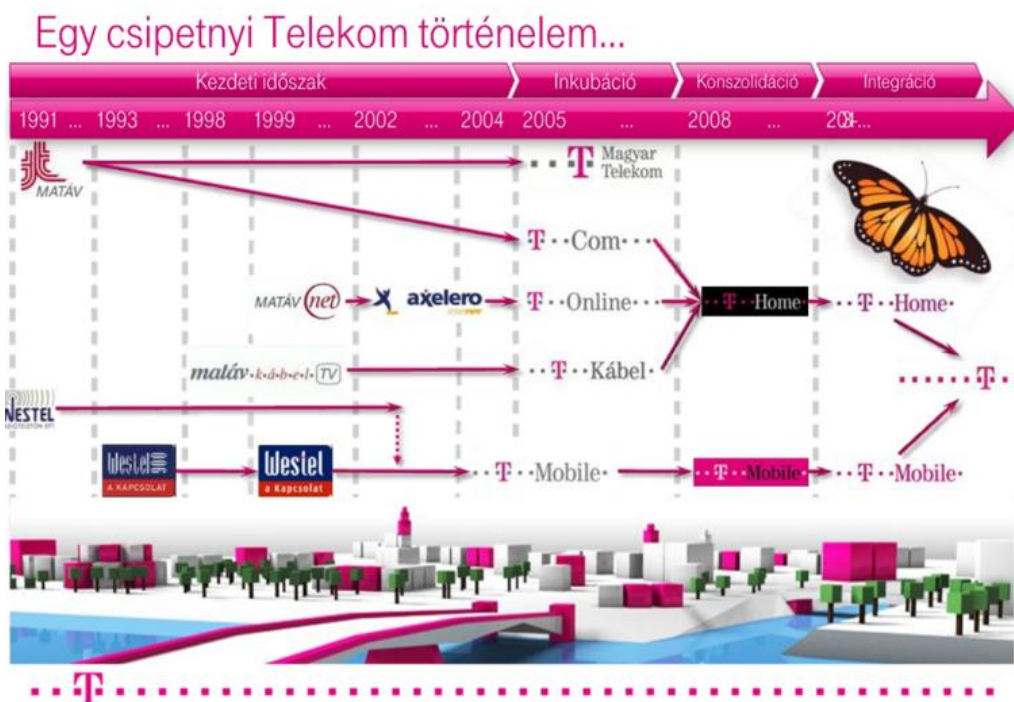
2005-ben A Matáv csoport megszerzi a Telekom Montenegro többségi tulajdonrészét is. Még ebben az évben a Matáv Csoportot hazánk addigi legnagyobb márkaváltását követően felváltotta a Magyar Telekom Csoport, ettől az időponttól datálható a „T” márka, ezzel összefüggésben a különböző szolgáltatásokat kínáló márkanevek jöttek létre: T-Com, T-Online, T-Mobile, T- Systems és T-Kábel.

Konszolidáció

2008-tól a Magyar Telekom bevezette a T-Home márkát, amely a vezetékes kommunikációs és szórakoztató szolgáltatásokat képviseli az otthonokban.

Integráció

A Magyar Telekom 2013 folyamán egységesítette márkastruktúráját, így egyetlen, név szerint Telekom márkanév alatt egységesítette korábbi erős piaci márkáit. A nagyvállalati ügyfélkör kiszolgálása továbbra is a T-Systems márkanév alatt történik. (Forrás: <https://www.telekom.hu/rolunk/vallalatrol/cegtortenet>)



4. ábra: Telekom cégtörténet
 Forrás: Telekom vállalati belső anyag

4.2. Empirikus kutatás

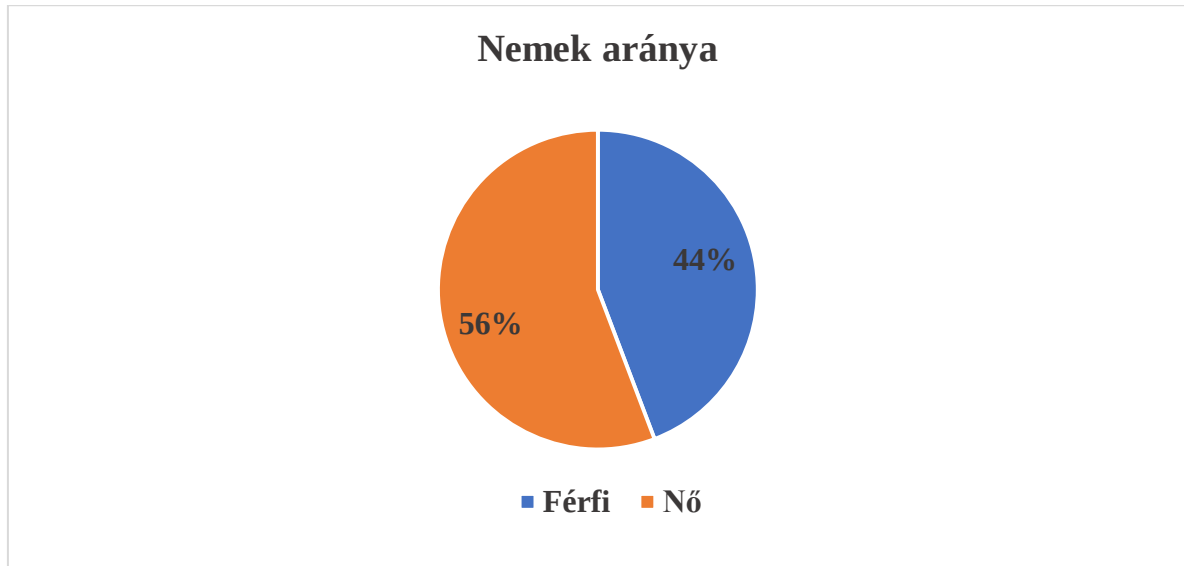
A Magyar Telekom ügyfélszolgálatát végző diák munkavállalók körében végeztem felmérést, amelyben összesen 104 válaszadótól érkezett adat. A válaszadók életkora 18-30 év közé tehető. A kérdőív összesen 36 kérdésből áll, amelyek 3 csoportba lettek osztva:

- A válaszadóra vonatkozó személyes adatok
- Munkahelyi elégedettséget és motivációt vizsgáló kérdések
- Személyes elvárásokra vonatkozó kérdések

A kérdőív célja: Általános képet kapni a diákság mindennapos munkavégzési élményéről, vágyairól, problémáiról. Továbbá információt nyerni arról, hogy mik azok a tényezők, melyek kulcsfontosságúak a diák munkavállalók hosszútávú elköteleződéséhez. A diákszövetkezetek működését illetően is vizsgáltam a kollégáim körében, melyek azok a folyamatok, amelyekben szerintük változtatásra- fejlesztésre lenne szükség, és melyek működnek megfelelően.

Kutatási kérdések kiértékelése

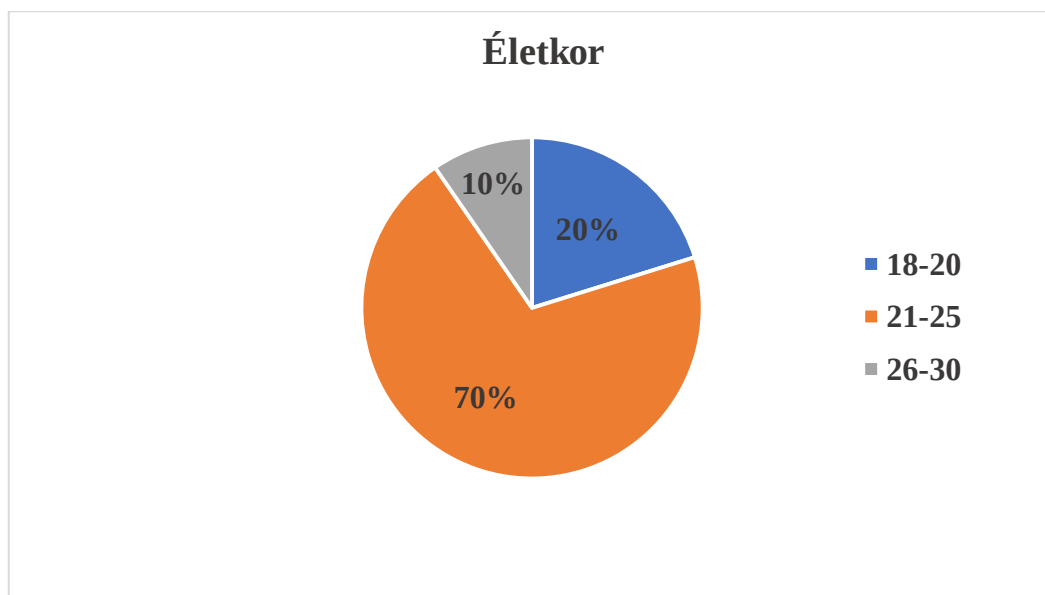
A felmérésben résztvevő munkavállalók nemek szerinti összetételét az 5. ábra mutatja be. A mintában szereplő munkavállalók többsége nő. A válaszadók közül 58 nő és 46 férfi.



5. ábra: Nemek aránya

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Életkort tekintve a 21-25 év közöttiek vannak a legtöbben 70%-ban képviseltetik magukat, majd ezt követően 20%-ban vannak 18-20 év közöttiek és 10%-ban a 26-30 év közöttiek.

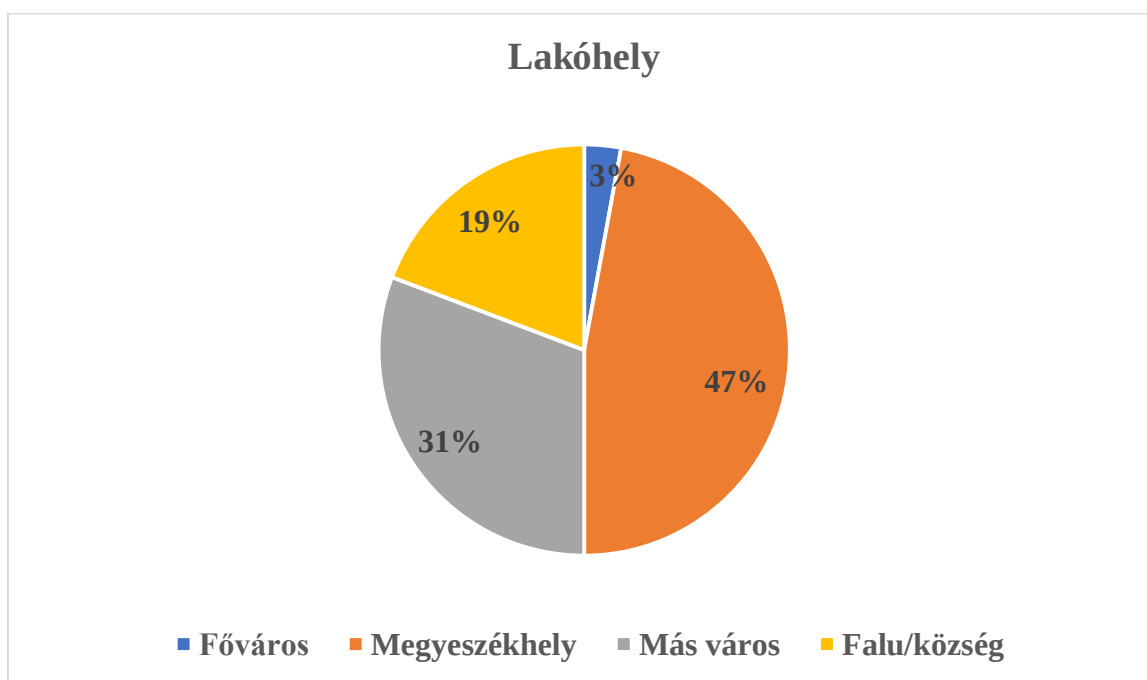


6. ábra: Életkorra vonatkozó adatok

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Ebből azt a következtetést tudom levonni, hogy nem rögtön az első egyetemi/ főiskolai évükben vállalnak munkát a diákok/hallgatók, de egy másik ok lehet az is, hogy azok dolgoznak egyetem mellett, akiknek valamiért hosszabbra nyúlt a képzési ideje a tervezettél, ezért több szabadideje miatt vállal munkát.

A lakóhelyre vonatkozó adatok szerint a legtöbben azok vannak, akik megyeszékhelyen laknak 47% az arányuk, ez után jönnek azok, akik kisebb városban laknak 31%, ezt követően a faluban élők 19%-ban élők következnek, majd mindössze 3%, aki a fővárosban él.

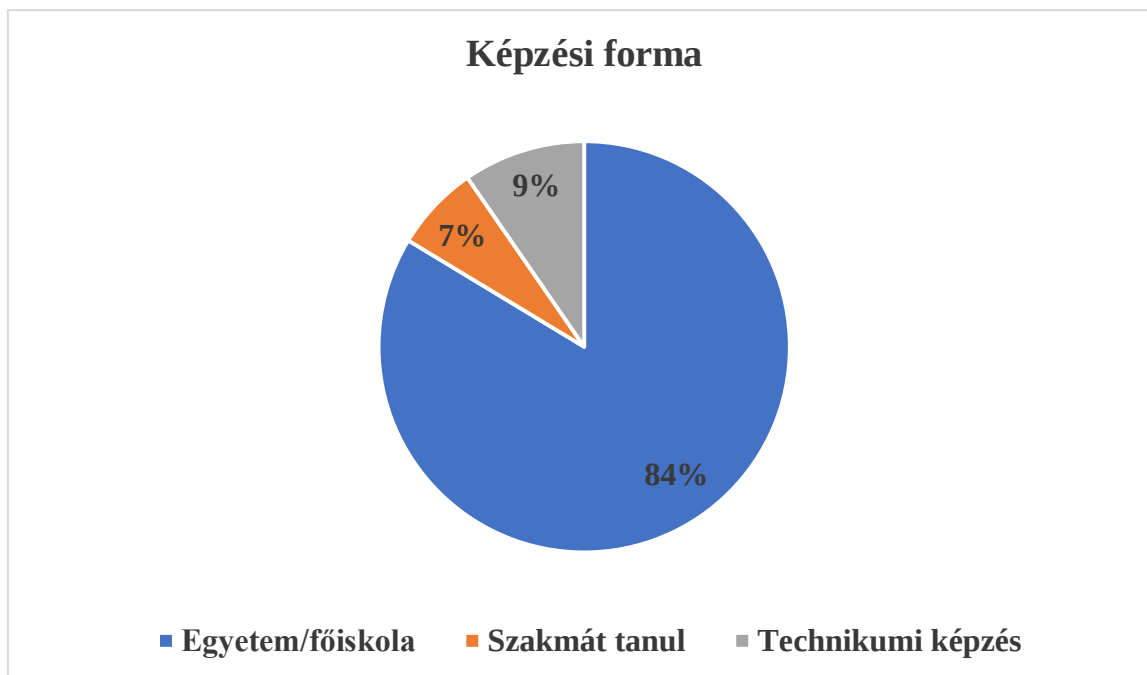


7. ábra: Lakóhelyre vonatkozó adatok

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Ennek az adatsornak a magyarázata lehet, hogy a Telekom a diákmunkát egyetemi városokban szervezi, itt Miskolc, Debrecen és Szeged hármasa vehető ide, ahol call center is működik, a legtöbb diák ilyen helyeken található meg, ezek vonzáskörzetében élők képviseltetik még magukat nagyobb számban. A fővárosban nem működik call center, ezért elenyésző az odaválói diákok száma.

A képzés formája szerint túlnyomó többségben az egyetemisták vannak 84%, 9, valamint 7%-ot tesz ki a technikumban, valamint más szakmai képességet adó képzési formában tanulók száma.



8. ábra: Képzési forma

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

A Telekom diákmunkáját jelenleg 3 diákszövetkezet szervezi ezek a Meló-Depó, Meló-Diák és a MŰISZ.

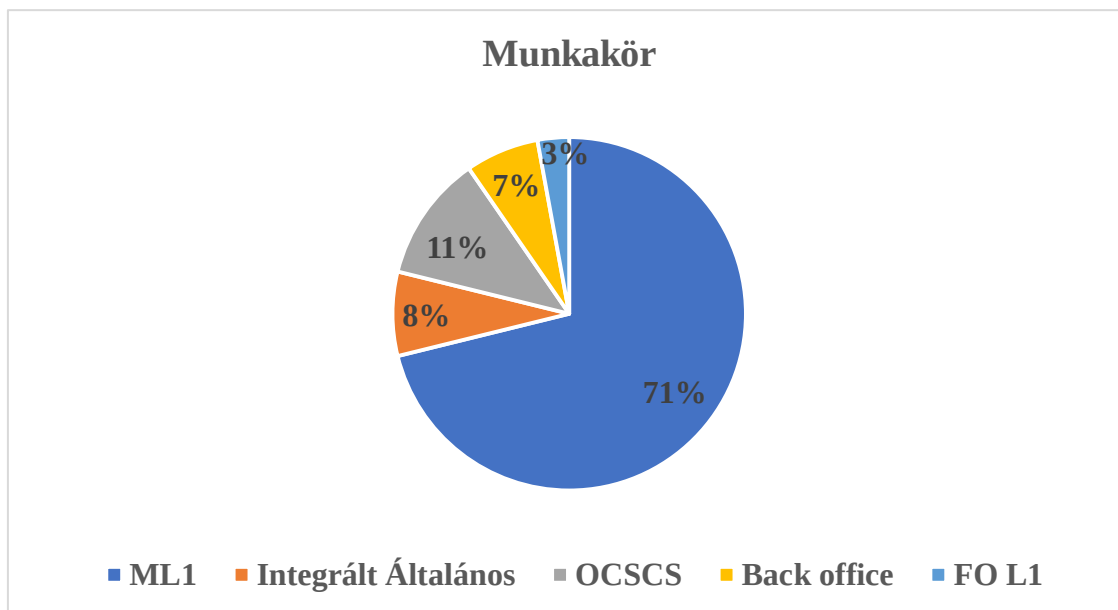
A Meló-Depó biztosítja a legnagyobb létszámú diák munkaerőt, ennek megfelelően a legtöbb választ tőlük kaptam, szám szerint 69 fő, ezt követi a Meló-Diák munkavállalói, 25 fő, majd a MŰISZ iskolaszövetkezet 9 fő.

A válaszok 71%-a a műszaki hibabejelentő csoport tagjaitól érkezett, a maradék 29% pedig másik 4 csoport kollégáitól jött. Valószínűleg azért is kaptam a legtöbb választ az ML1-es kollégáktól, mert én is ebben a csoportban dolgozom, így az ismerősök sokan kitöltötték és csoportirányítói ösztönzést is kaptam a válaszadás buzdítására.

Az ábrán látható rövidítések kifejtve:

- ML1: Műszaki hibakezelő csoport
- OCSCS: Írásos és chat csatornák csoport
- FO L1: Otthoni szolgáltatások ügyfélszolgálati csoport
- Integrált általános: Otthoni- és mobil ügyfélszolgálati csoport
- Back office: Megrendelések feldolgozását végző háttércsoport

Jelen szerepeltetett csoportok mindegyikében dolgozó, kizárólag diák munkavállalóktól érkeztek a válaszok.

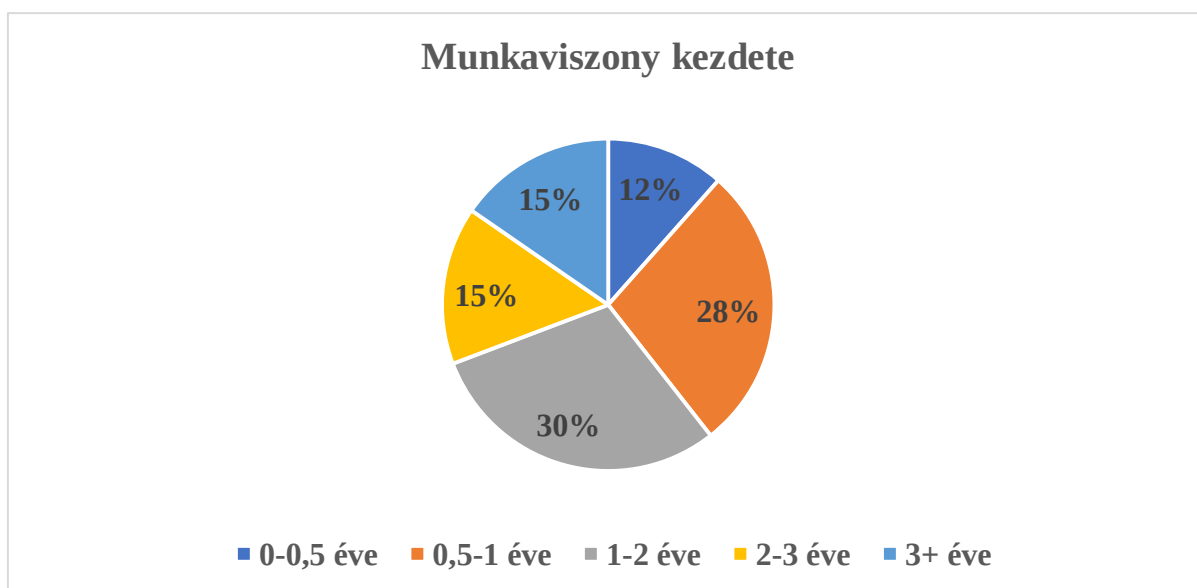


9. ábra: Munkakör

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Az ottlétet tekintve összesen 58%-ban vannak, akik több mint fél, de kevesebb mint 2 éve dolgoznak 12 % dolgozik kevesebb mint fél éve, a 2-3 éve dolgozók és a több mint 3 éve dolgozók 15-15%-ban vannak.

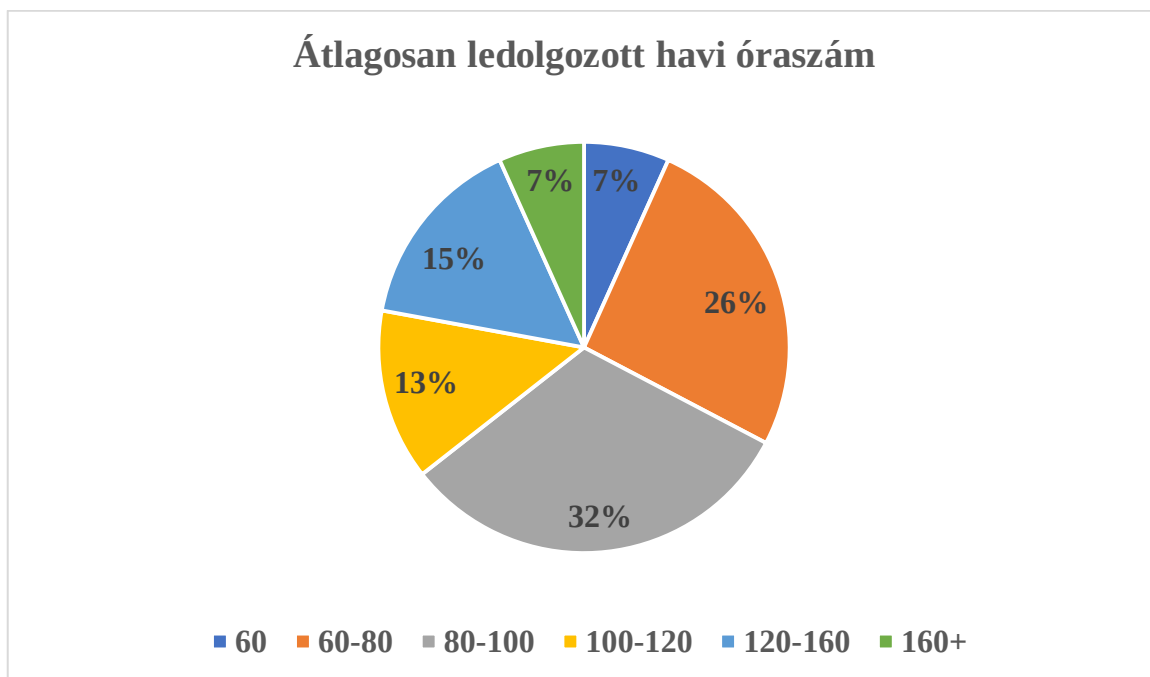
Ez összefüggésben van azzal az adattal is, hogy a legtöbben 21-25 év közöttiek, akik dolgoznak, nekik valószínűleg a képzésből maximum 2 év van hátra, ha egy normál BA szakot nézünk, ami 3,5 éves és nem az első évükben kezdtek dolgozni.



10. ábra: Munkaviszony kezdete

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Havi átlagos vállalt óraszámot tekintve 58% mondta, hogy 60-100 óra között dolgozik. A minimum 60 óra teljesítését és a 160 óra feletti vállalt óraszámot 7-7% válaszolta. 28%-a a válaszadóknak dolgozik 100-160 óra között.



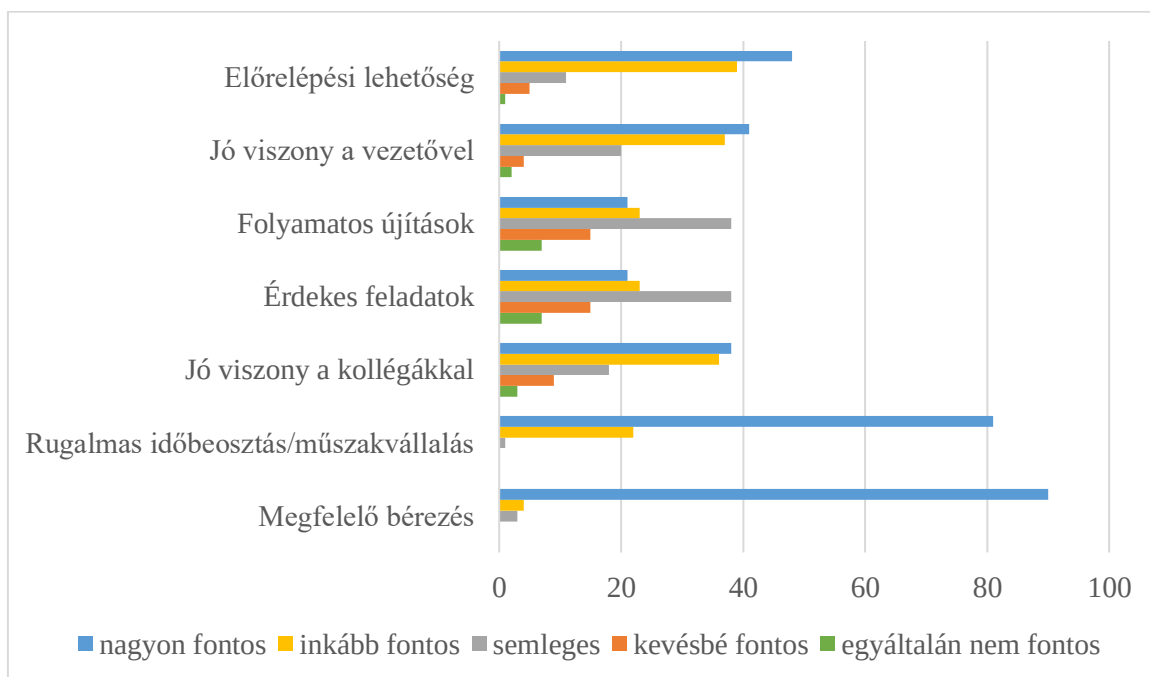
11. ábra: Átlagosan ledolgozott havi óraszámra vonatkozó adatok
 Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Arra a kérdésre, hogy miért döntöttél úgy, hogy a Telekomhoz jelentkezel diákmunkára a legtöbben a rugalmas munkaidő és a kedvező bérezés lehetőséget választották. Nagyon fontos az első három hónap egy új kolléga esetében. A következő kérdés erre vonatkozik, különböző szempontok szerint kértem, hogy pontozzák az elégedettségüket. A válaszok alapján elmondható, hogy a rugalmas munkaidő beosztás, valamint a kedvező bérezés erős motivációt jelentett a munkahely kiválasztásánál. A cég jó hírneve, valamint az ismerősök ajánlása és a tapasztalatszerzési lehetőség szintén ösztönző hatással bírt a munkavállalók esetében.



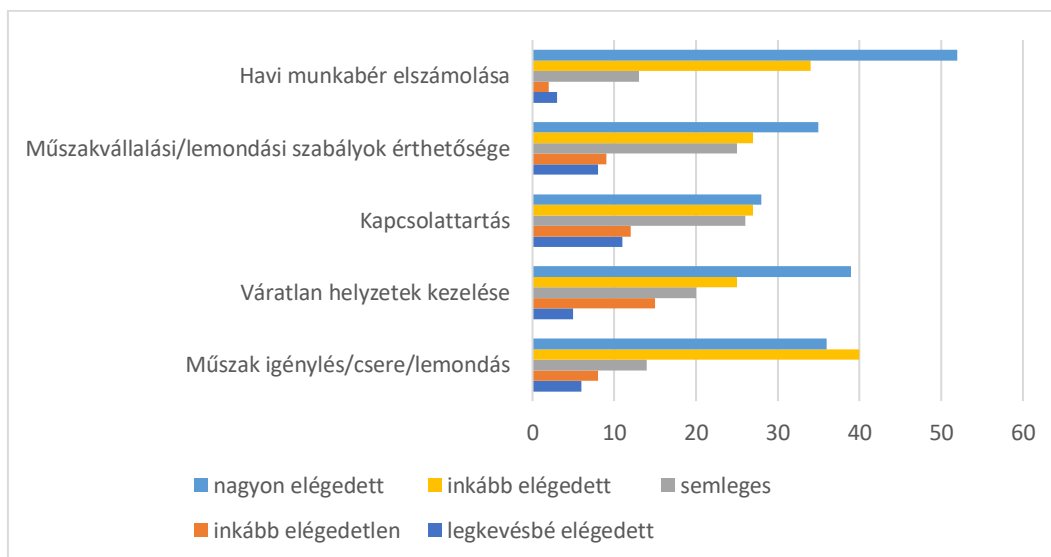
12. ábra: Motivációra vonatkozó adatok
Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

A rugalmas időbeosztás, valamint a megfelelő bérezés a többség szerint nagyon fontos a megfelelő munkahely szempontjából. Az előrelépési lehetőség, valamint a jó kollegiális viszony közel azonos fontosságú a válaszadók szerint, a legkevésbé fontosnak az érdekes feladatokat, valamint a folyamatos újításokat találták.



13. ábra: A megfelelő munkahely fő meghatározó tényezői
Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

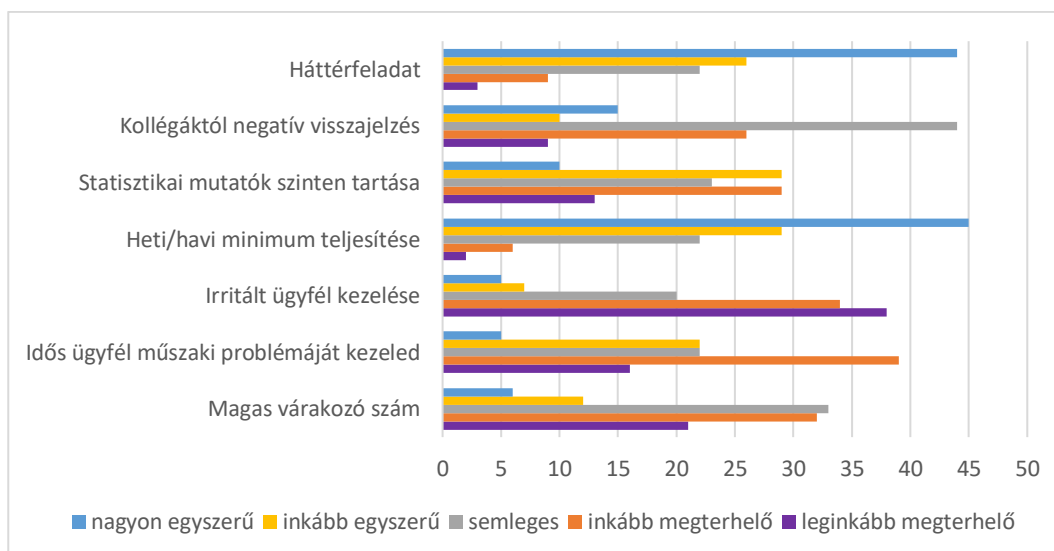
A diákszövetkezet munkáját tekintve a havi munkabér elszámolással és a váratlan helyzetek kezelésével elégedettek a kollégák, a kapcsolattartás kapta a legkevesebb teljesen elégedett értékelést.



14. ábra: Mennyire vagy elégedett a diákszövetkezet munkájával?

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Többen válaszolták, hogy a diákszövetkezet képviselőjével való kommunikáció lehetne gördülékenyebb, továbbá szeretnék minden hónapra fizetésrészletezőt kapni automatikusan, valamint a műszak lemondás lehetne rugalmasabb, fejleszteni a webinfón (műszak menedzselő szoftver) és a házirendet naprakészebbé tenni.

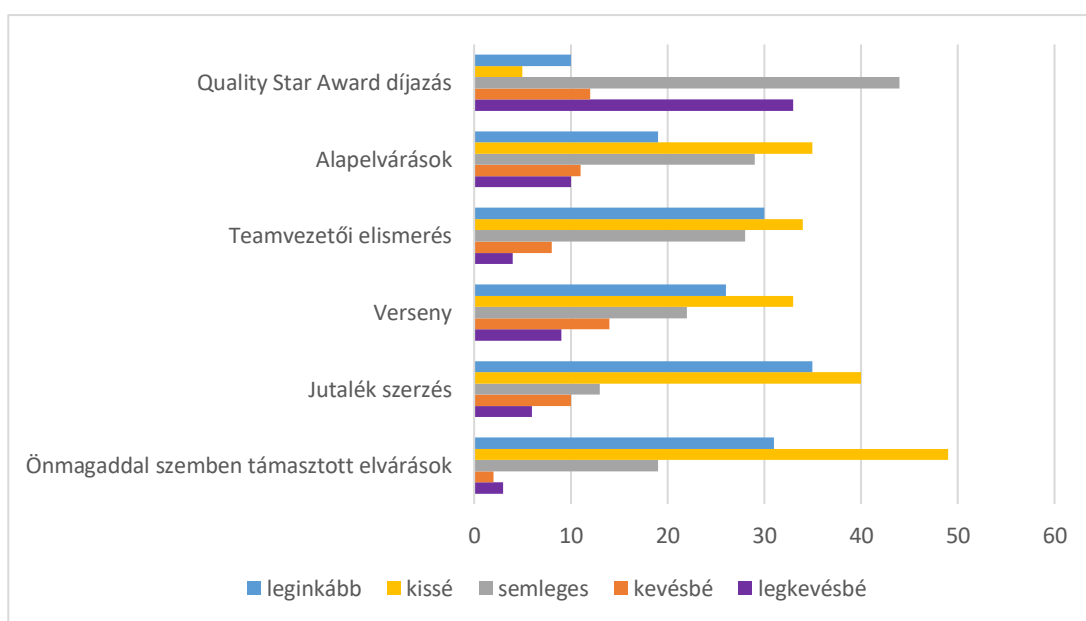


15. ábra: Mennyire megterhelő számodra a munkavégzés a következő helyzetekben?

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

A válaszokból az derül ki, hogy a heti és havi minimumok teljesítése egyáltalán nem megterhelő a kollégák számára, ezzel ellentétben az irritált ügyfél kezelése, valamint a magas hívásszám, ami a leginkább megterhelő.

A következő kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy különböző szempontok mennyire hatnak a munkavállalókra a minőségibb munkavégzés szempontjából. A kapott eredmények alapján az önmagukkal szemben támasztott elvárások és a jutalék szerzés lehetősége hatott leginkább motiválónak, ezzel együtt a vezetői elismerés is motiválónak bizonyult, ami alátámasztja azt a feltételezést, hogy a fiatalok nem feltétlenül anyagi javakkal ösztönözhetőek.



16. ábra: A minőségibb munkavégzésre motiváló elemek.
Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

A következő szekcióban a diák munkavállalók személyes elvárásait vizsgáltam

A válaszadók döntő többsége szerint (82 fő) a távmunkában történő munkavégzés válik be neki inkább, a hibrid működést preferálók száma jóval kevesebb (18 fő), míg csekély számú válasz érkezett a személyes- irodai munkavégzés lehetőségre (4 fő).

A kollégák nagy többsége válaszolta, hogy szerinte előnyünkre vált a telephely független működés (67 fő), míg 27 fő nem tudott dönteni a kérdésben, 10 fő szerint viszont nem volt jó döntés, hogy integrált (telephely független) működésre tértünk át.

A Telekom diákállás pozícióiban jellemzően folyamatos újítások és változások mennek végbe a feladatok jellegéből kifolyólag. A diákokat megkérdeztem, hogy szerintük ez a sajátossága a munkának mennyire van jó hatással rájuk?

A válaszok számából az derül ki, hogy a kollégák szerint nincs jó hatással a munkájukra, hogy folyamatosan változnak a követelmények és új folyamatok kerülnek bevezetésre, számszerűsítve: 36 fő adott nemleges választ 39 fő pedig nem tudott dönten a kérdésben. Igen válasz 29 kollégától érkezett.

Arra a kérdésre, hogy a Telekom dolgozóknak biztosított juttatásai kielégítőek-e, a talán és a nem válaszok száma egyenlő, mindkettőt 31-en jelölték meg, igen választ pedig 42-en adtak.

Vizsgálatom kiterjedt a juttatásokkal való elégedettségre. Itt a következő kérdést tettem fel: Milyen juttatás lehetőségének örülnél a jövőben? (pl. TelekomTVGO, HBO MAX hozzáférés, kedvezményes készülékvásárlás stb.) Többen válaszolták a kérdésben megjelölt lehetőségek valamelyikét, vagy akár kombinálva többet együtt. Voltak, akik szerint a munkaeszközök biztosítása lenne egy kedvező juttatás, mások szerint pedig otthoni/mobil szolgáltatás kedvezményes igénybevételi lehetősége volna kielégítő.

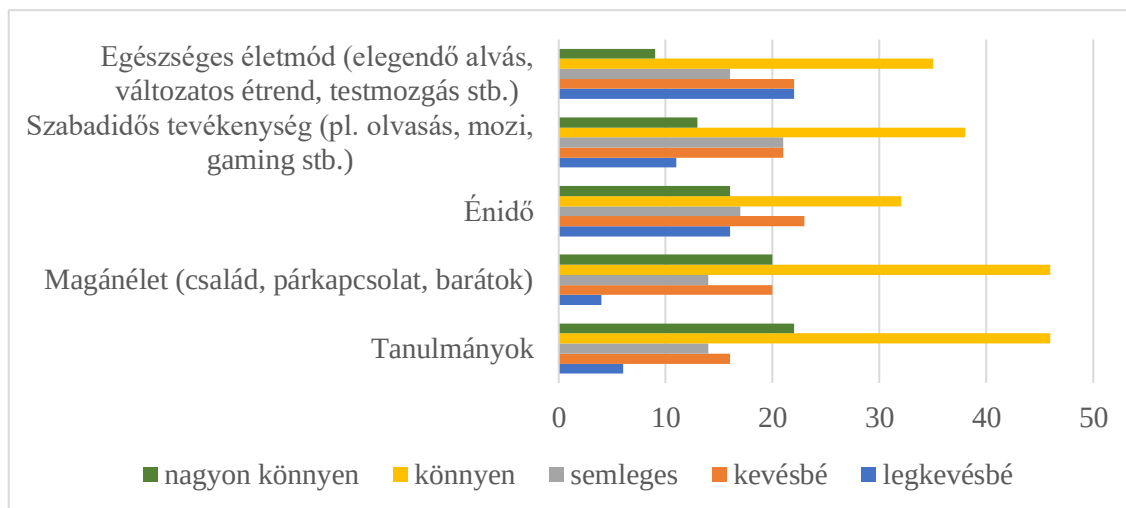
Arra a kérdésre, hogy a jövőben szeretne-e mentorként dolgozni igen válasz 44 főtől érkezett, nem tudja 32 fő, 28 fő pedig biztosan nem szeretne mentorként dolgozni.

Főállású pozícióban való munkaviszony folytatásra vonatkozó kérdésemre: ML2 (a jelenlegi ML1 munkakör főállású párja) csoportba 19 fő jelentkezne szívesen, más főállású területre 23 fő jelentkezne, 29 fő nem szeretne főállásban dolgozni a Telekomnál, nem döntöttem el választ 33 fő adott.

Táv munka környezetben a kollégákkal való kapcsolattartás lehetőségeiről is megkérdeztem a munkatársaimat. A válaszadók döntő többsége (86 fő) online tart kapcsolatot a kollégákkal, például munkahelyi chat formájában, valamint 18 fő egyéb kapcsolattartási formát jelölt meg válaszul.

Felvettem annak lehetőségét, hogy személyes találkozók szervezésével szorosabbra lehetne fűzni a kollégák közötti kapcsolatot, hiszen ez az, ami a legtöbb munkavállalónak leginkább hiányzik, mióta home office- ban dolgozik a teljes ügyfélszolgálat. A válaszok alapján 55 fő szeretné, hogy létrejöjjenek önszerveződő csoportok, nem válasz 17 főtől érkezett, 32 fő pedig nem tudott dönten a kérdésben.

A Telekom diák munkavállalói a legegyszerűbben a tanulmányokkal és magánélettel tudják összeegyeztetni a munkát, legkevésbé pedig az egészséges életmóddal és énidő ráfordítással.



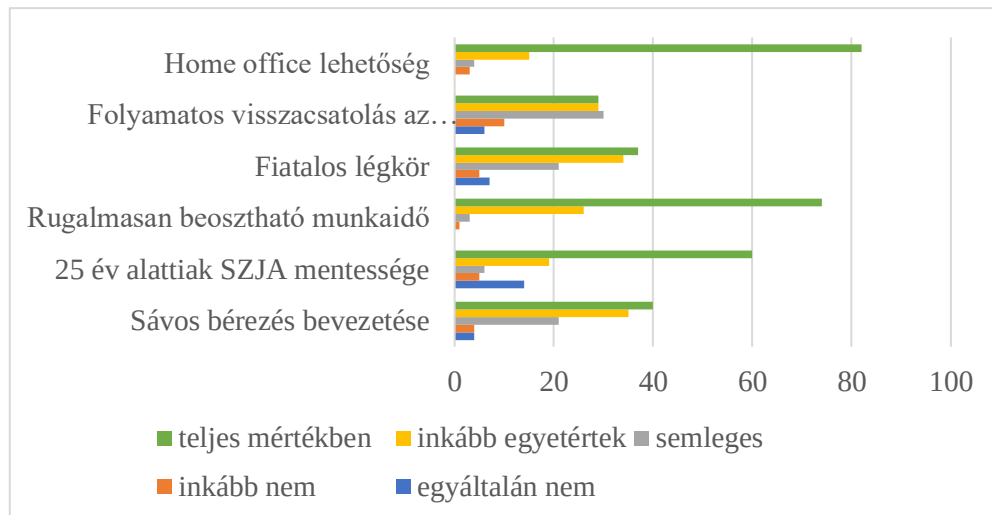
17. ábra: Mennyire tudod összeegyeztetni a munkát a következő tényezőkkel?

Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

A kollégák általános jól-létét vizsgáltam a következő kérdésben, majd azt követően munkaviszonyuk várható időtartamára kerestem a választ.

28 fő válaszolta, hogy nagyon jól érzi magát a Telekomnál, 48 fő jól érzi magát, 20 fő tartózkodott a kérdést megválaszolását illetően, 3 fő kevésbé, míg 5 fő kifejezetten rosszul érzi magát a jelenlegi pozíciójában.

A döntő többség (66 fő) a tanulmányai végéig vagy jogviszonya lejártáig szeretne dolgozni, több mint 2 évig 10 fő maradna, 1-2 év válasz érkezett 14 fő esetében, fél-1 év választ 6 főtől kaptam, míg 8 fő kevesebb, mint fél évig tervez még diákmunkában dolgozni a Telekomnál. A home office lehetőség, valamint a rugalmasan beosztható munkaidő a legerősebb motivátor a hosszabb távú munkavégzést illetően.



18. ábra: Munkavállalói elköteleződés motivátorai
 Forrás: Saját kérdőíves felmérés alapján szerkesztve

Végül arra kértem a kollégákat, hogy válaszolják meg, ajánlanák-e szívesen barátaiknak és ismerőseiknek a Telekom diákállását?

A kollégák nagy többsége (83) fő szívesen ajánlaná barátainak/ismerőseinek, hogy vállaljanak munkát a Telekomnál diákként, míg 17 fő tartózkodó választ adott a kérdésben, 4 fő pedig nem szívesen ajánlaná ezt a diákmunkát.

4.3. Interjúk: Diák munkavállalók az ügyfélszolgálaton

Interjú I.

Interjúalany: Műszaki ügyfélszolgálati teamvezető (továbbiakban: MÜT)

Bemutatkozás

MÜT interjúalannyal folytatott beszélgetés során megtudtam, hogy ő 2008.03.05-én lépett be a Telekomhoz, ahol először helpdesk operátorként dolgozott a szegedi call centerben. 2009.01.01-től lett teamvezető, az akkor indult hibakezelő és létesítő központ munkatársait irányította, akik mind diákok voltak. Tevékenységi körébe tartozó feladatok: szakmai támogatás, kollégák szakmai irányítása, vezetése. 2010. június-július környékén alakult meg a Level1 és Level2 tevékenység, ahol az L1-et főállásúak is kezelték, nem csak diákok. 2014-15 környékén vezették be, hogy a főállásúak átkerülnek mindannyian L2-be és az L1-et kizárólag diák tevékenység fogja vinni. Ilyenkor már csak diákokkal foglalkozik a MÜT.

Ekkor jött rá, hogy mennyire más egy diákkal foglalkozni, mások a nehézségek, mozgatórugók, nyugók, nagy a különbség a két foglalkoztatási tevékenység között. Úgy gondolja, hogy diák munkavállalókkal sokkal könnyebb előre jutni, mint a főállásúakkal.

Eddigi pályafutása során kb. 1000-1400 kollégával dolgozott együtt.

A diák foglalkoztatás előnyeiről

A legtöbb diáknak ez az első komolyabb munkahelye, ilyenkor bennük nagy bizonyítási vágy dolgozik, ha valaki ezt a bizonyítási vágyat meg tudja fogni, akkor nagy előnyt lehet belőle kovácsolni - mondja. Hozzáteszi, hogy addig, amíg egy kolléga új egy adott pozícióban vagy területen addig akar bizonyítani. Egy idő után átkerül abba a fázisba, hogy már újat nem tud mutatni, amit tud, abban viszont profi, tehát ott már le fog csökkenni a lelkesedés.

A diák kolléga amikor megkapja az első fizetését, akkor tudatosan benne, hogy dolgozik. Ilyenkor gondolja, hogy jobb teljesítménnyel még jobb fizetést tud elérni, ezért ez még inkább motiválja.

A főállású kollégákkal szemben viszont a diákságnál sokkal kevesebb a lehetőség a motiválásra, legyen az pozitív vagy negatív. Állandó munkatársnál lehet licitpontot adni, vagy elvenni a beosztás tervezésnél. Valamint pénzzel is könnyebben motiválható a főállású munkavállalót.

A munkavállalói elköteleződésről

A fluktuáció nagy mértékben befolyásolja az erőforrástervezést. A lényege, hogy egy jó képességű tapasztalt kolléga elmegy és a helyébe jön egy frissebb kisebb tudással és rutinnal rendelkező kolléga. Aki valószínűleg sokkal lassabban kezeli ugyanazt a hívást és nem biztos, hogy ugyanabban a minőségben. Tehát hosszabb lesz a híváskezelési idő, ezt is kalkulálják az erőforrás tervezésnél.

A beiskolázástól tekintve az első önálló hívásvételig kb. 1-1,5 hónap telik el jelenleg. Ez mind nagyon el tudja téríteni a tervezett görbét az erőforrásigényt tekintve.

Évente két időpont van, amikor a fluktuáció felugrik, ez a szemeszterek záró időpontjai, március 31. és október 31. Nyáron sokkal nagyobb a ráérés, ezért ilyenkor kell pótolni a tanév közben szükséges létszámot.

Megkérdeztem, hogy szerinte mennyi ideig maradnak jelenleg az ML1 osztályon a kollégák.

Ez nagyon változó - mondja. Sokan az első két hétben feladják. Belépési időt és kilépési időt tekintve készült már sok felmérés, most jelenleg 390 nap körül van a teljes átlag. MÜT szerint ettől több, valamint úgy gondolja azt, aki az oktatáson lemorzsolódik azt nem szabad hozzávenni. Tehát csak azt, aki legalább 1 önálló műszakot teljesített.

MÜT 2 év körülire tenné a híváskezelési időtartamot egy diák munkatársnál.

Az is fontos, hogy milyen karrierutat tudnak kínálni egy diáknak, olyan helyre nem biztos, hogy külsőt alkalmaznak, ahol üzleti titkokkal kell dolgozni.

Viszont sok példával lehet találkozni, ahol át tudtak lépni főállásba, többek között került ki diák kollégából teamvezető, termékmenedzser vagy felsővezetői támogató. A legtöbben viszont operátorként folytatják főállásban, majd onnan már könnyebb más irányba mozdulni. Sokat léptek át L2 műszaki osztályra, onnan a Network Operations Centerbe, de kijárós szakértők és azok mentorai is kerültek ki a diákságból. Ahol lehet, ott a vezetők támogatják a továbblépési lehetőségeket, mert ez is egy olyan motivációs eszköz, amivel jobb teljesítményt és jobb közérzetet lehet elérni a munkatársaknak és önmagunknak is.

A vezető szerepéről, az elköteleződés megteremtése tekintetében

Motiválni lehet mindenkit egy ideig pénzzel, hosszabb távon viszont- most szakirodalomból fogok idézni- inkább a belső szükségletek kielégítésével – mondja.

Hozzáteszi, hogy a béremelés nagyon jó, de három hónap után ez elvárássá alakul át az ember fejében. Hogyha három hónapig megkapja ugyanazt a bért, akkor az válik az alap elvárássá, utána már megint többre van szükség, hogy ezt az igényt kielégítse. Nem gondolja, hogy van ennek felső határa.

A belső igényeket illetően viszont a megbecsülés a tisztesség és a partnerség, ami szerinte motiváló erőként hathat egy kollégával szemben és teljesen mindegy a foglalkoztatási forma. Mert hogyha valaki megbecsüli a másikat és partnerként, következetesen tudja kezelni, az már fél siker.

Ameddig valakit nem vesznek emberszámba, addig nem fogja jól érezni magát, csak azt, hogy minek dolgozzon itt. Azért, hogy megkapja az alapfizetését, de ő nem fog többet tenni érte.

Itt jön be a motiváció, neki eddigi tapasztalatai alapján az vált be, hogy partnerként és tisztességgel tekint mindenkire, kimondja, hogy mit gondol, nincs mellébeszélés. Ha

valakinek ez nem tetszik, beszéljük meg - mondja. Lehet, hogy más lesz a végeredmény, de a lényeg, hogy őszintén megbeszéltük a dolgot.

Számára ez jelenti, hogy valakit lehet motiválni, így elérhető, hogy valaki motivált legyen, vagy az illető akarjon dolgozni, ha komfortosan érzi magát egy munkahelyen. Ilyenkor szerinte a pénz és a jutalék az másodlagos sorba fog kerülni, mert nem azért fog bejönni dolgozni.

Interjú II.

Interjúalany: Műszaki híváskapcsolatok vezető (Továbbiakban: MHV)

Bemutakozás

MHV interjúalany 2014-től kezdődően kezdett el foglalkozni a diák menedzsmenttel az ügyfélszolgálaton. Nem csak a műszakisokkal, hanem az összes többi területtel is. Mind a toborzás, felvétel, minden, ami ide tartozik, nevezzük diák foglalkoztatásnak. Azon kívül, ami szakmailag hozzá tartozik az a műszaki terület (L1: azaz a kizárólag diákokat foglalkoztató, hibakezelő csoport), az L2-vel (a hibakezelő csoport komplexebb ügyeket kezelő, főállásúakból álló csoportja) kiegészülve 2019 óta.

Az ügyfélszolgálaton való diák foglalkoztatás kezdetéről

A diák foglalkoztatásnak volt egy evolúciója, már 2006-7 környékén elkezdték diákokat foglalkoztatni tudakozó tevékenységben, ezt követte a Domino prepaid ügyfeleknek a kiszolgálása. Ez a kettő egy maroknyi csapat volt akkoriban. Kvázi az egyszerűbb feladatok ellátására hívták be a diákokat, ahova egyszerűen be lehet tanulni. MHV visszaemlékezése szerint, létezett egy olyan percepció akkoriban, hogy kifejezetten egyszerű, könnyen megtanulható tevékenységekben lehetséges diákokat foglalkoztatni. A diák foglalkoztatás sajátja, hogy egy gyorsan betanulható folyamat legyen. Elvonatkoztatva a Telekomtól, a legtöbb diákmunka ma is ilyen, egyszerűen betanulható, szaktudást nem igénylő lehetőségek vannak.

Jelenleg a diákok egyfajta stabilitást keresnek a munkaerőpiacon, attól függetlenül, hogy a tanulmányaikat töltik. Olyat munkahelyet keresnek, ami megfelelő rugalmasságot tud biztosítani a felsőfokú tanulmányok mellett. Ugyanakkor a bérezés megfelelő kell, hogy legyen, a Telekom esetében az sem utolsó szempont, hogy nem fizikai munkáról van szó, ami nagyon kitett az évszakoknak. Tehát sok olyan preferencia jelent meg a diák munkaerő piacon, ami azt mutatta meg, hogy érdemes ebben komolyabban gondolkodnunk és akár

összetettebb feladatokra egy hosszabb betanulási idővel megpróbálkozni diák kollégák toborzásával - mondja.

Tehát 2012-13 környékén elkezdtek kinyitni a kapukat és bővíteni a már meglévő diákok tudását egyéb tevékenységekre, pl. mobilosok vették fel a post paid kiszolgálást is.

A műszaki vonal már 2009 környékén működött, ez még az L1 elődje volt, ahol sokkal kevésbé összetett feladatokat kellett a diákoknak ellátni. Elkezdett bővülni a létszám, újabb telephelyeket nyitottunk meg, pl. a miskolci telephely is ilyen volt, amelyet 2014-ben kezdtünk el fejleszteni, előtte Miskolcon nem volt semmilyen ügyfélszolgálat. Ma ott tartunk, hogy nagyjából 1000-1200 diákot foglalkoztatunk a különböző tevékenységekben.

Ami a legnagyobb küzdelmet jelenti a diák foglalkoztatásban az a fluktuáció. Szeretnénk, hogy viszonylag hosszú távon, ami legalább 2-3 évet jelent, velünk maradjanak, hiszen idézőjelesen akkor éri meg a betanítás. Ez a legnehezebb. Nyilván a diák foglalkoztatás sajátja, hogy a diákszövetkezeten keresztüli munkavállalás nem számít munkaviszonynak, nincs felmondási idő, sem közös megegyezéssel távozás, így a diák bármikor dönthet úgy, hogy nem vállal több műszakot, keres más lehetőséget, vagy éppen azt mondja, hogy néhány hónapot nem dolgozik, mert pihenni szeretne.

Ugyanakkor a diákok rendkívül rugalmasak, gyorsan tanulnak, fontos nekik a munkahelyi közösség.

Sok előnye van. Tehát a balanszt figyelni kell, hogy jól álljunk ebben és akkor működik.

Az lenne az ideális, ha minimum 2-3 évre elköteleződne a diák munkavállaló. Sikerült ezt elérnünk?

Átlagban nem maradnak eddig, viszont vannak olyan tevékenységek, ahol nagyon közel állunk hozzá. Az átlag élettartam 1-1,5 év közé tehető. MHV alapvetően ezt nem tartja nagyon rossznak, korábban ez sokkal alacsonyabb volt, sokáig 1 év alatt alakult az átlag időtartam. Azért is nem tartja rossznak, mert ez egy nagyon monoton munka, nagy a kiegészítő kockázata. Attól függetlenül, hogy pénzügyileg kielégítőnek érezzük-e, szakmailag egy egészséges időtartamnak tartom ezt a 2 évet, mert aki ennyi időn keresztül napi szinten ügyfélszolgálatban dolgozik, az könnyen el tudja juttatni oda a kollégát, hogy már nem olyan lelkes, nem annyira szereti, amit csinál. Abban azért szeretnénk fejlődni, hogy a 2 éves célt legalább elérjük, mert ez azzal együtt is jár, hogy folyamatos toborzás kell, amikor annyira magas a fluktuáció. Erős szezonális érzékelhető a munkavállalási kedvben.

Nyáron sem feltétlenül vállalnak több munkaórát a diákok, mert ilyenkor jönnek a nyaralások, fesztiválok, szabadidős tevékenységek. Akinek nem muszáj, nem feltétlenül akar nyáron dolgozni. Abban is van különbség, hogy vannak akik csak zsebpénzt akarnak keresni, mások pedig önfenntartók. Ez látszik az óraszám vállalásokon, aki lakhatást fizet dolgozik 140-150 órát is akár, más pedig 60-at is alig, aki csak zsebpénzt szeretne gyűjteni.

A jó gyakorlatokról, amelyek csökkentették a fluktuáció mértékét

Azt tapasztaltuk, hogy a legnagyobb lemorzsolódás az a sikeres vizsgát követő első három hónapban van. Szerintem ez nem diákspecifikus, hanem mindenféle munkavállalóra igaz, hogy ott dől el minden, hogy ott fogok-e maradni egy munkahelyen, hogy az első benyomás milyen számomra. Elkezdtünk erre az első három hónapra koncentrálni. Tájékoztató anyagot készítettünk, amit megkapnak a szövetkezeti tájékoztatással egyidőben, hogy pontosabb infót kapjanak róla, hogy mire jelentkeztek. Ezt követően bizonyos szűrőket vezettünk be a kiválasztásnál, hogy tényleg azok kerüljenek beiskolázásra, akik alkalmasak a feladatra. Ez a munka is igényel nem egy olyan képességet, ami nem biztos, hogy mindenkiben megvan, pl. monotonitástűrés, kommunikációs készség, konfliktuskezelés stb.

Az oktatás felépítésén is finomítottak, e-learning került bele, hogy ne összefüggő 8 óra tantermi oktatás legyen. Folyamatos szakmai támogatást adunk, mentorálás, buddy program lett bevezetve a szociális háló megteremtése érdekében. Tehát erre a három hónapra koncentráltunk nagyban egészen a toborzástól a három hónap végéig tettünk le mérföldköveket.

A stratégia működött

MHV úgy értékeli, hogy sokat javult az információ áramlás, kapunk sok visszajelzést, kérdőívezésbe is kezdtünk, a diákszövetkezettel kapcsolatos véleményeiket is és Telekonnal kapcsolatban is elmondhatják a véleményüket.

A nagy többség elégedett, de elégedetlenek mindig vannak minden csoportban. 2013-tól indult el a minőségi jutalék bevezetése, előtte nem volt ilyen. Mennyiségi ösztönzés is bevezetésre került a sávós bérezéssel, továbbá kedvezményes dolgozói mobil díjcsomag is igénybe vehető. Ezek az ösztönzők mind azért jöttek létre, hogy elköteleződjön a diák hosszabb távon.

A távmunkavégzésre történő átállásról

Az interjúalanytól megtudtam, hogy a távmunkavégzés kifejezetten vonzó a kérdőívek alapján. A rugalmassága miatt nagyon kedvelt, akár 1 órás műszakot is lehet már vállalni. Ugyanakkor a diákokra nagyon jellemző, hogy a közösségi élet ott van a motivátoraik között. Telephelyi működésnél megjelent a felmérésekben, hogy az anyagi juttatásokat is akár meg tudja előzni a közösségi szellem, a munkahelyi légkör. A távmunkában ez kiesik, ugyanakkor megjelenik az imént említett rugalmasság. Felméréseik alapján a munkavállalók jobban szeretik a távmunkát, mint amennyire hiányzik a közösségi élet. MHV szerint nem mindenkinek való az otthoni munkavégzés hosszú távon, van akiknek nagyon fontos, hogy szünetekben le tudjon menni a kollégákkal az udvarra, vagy hogy közösen elfogyasszanak egy kávé. Tehát megvolt annak is a varázsa, ez most kiesik a home office miatt- teszi hozzá.

A Telekom, mint vonzó munkahely a diákok körében

Interjúalanyom véleménye szerint a teljes diákmunkaerőpiacot nézve a Telekom ajánlata, az egy nagyon kedvező csomag. A csomagon van a hangsúly, mert csak az óráért nézve létezik magasabb ajánlat is, nagyjából középtájon helyezkedünk el a bérezést tekintve.

Kezdőpont az óradíj, azt követi egy nálunk eltöltött idő után járó kompetenciapótlék, minőségi jutalék, óraszám vállalási pótlék, diák díjcsomag, mentorprogram, tapasztalatszerzés. Folyamatosan nyomon követik a piacot, amely jelenleg nagy szélsőségekkel működik a diák órabéreket illetően. Tehát szemmel tartják a piacot, igyekeznek mindig változtatni, ha szükségesnek látják, de úgy gondolja, hogy jelenleg, amit a Telekom kínál, az vonzó ajánlat lehet egy diák számára.

A diák foglalkoztatás előnyei a munkáltató szempontjából

A rugalmasság nagyon fontos, hiszen az ügyfélszolgálaton a hívás forgalom az nem egyezik meg adott nap minden időszakában, hanem egy M alakú görbét mutat, tehát délelőtt felfutás van a hívásszámot illetően, aztán délben lecsökken, majd újra növekszik aztán pedig éjszakára lecsökken. Ezt a mozgást főállásúakkal lekövetni nagyon nehéz lenne, hiszen ők ott vannak 8-16-ban, akkor is, amikor kevesebb a hívás, akkor is amikor több. Ezt tehát sokkal könnyebben lehet diákokkal lekövetni, mert nem feltétlen szeretnek 8 órát vállalni, ami mindkét félnek jó.

A másik dolog, hogy a diákok gyorsan tanulnak, hiszen az iskolában is ezzel foglalkoznak, az agyuk rá van állva a tanulásra, gyorsan alkalmazkodnak a változásokhoz.

Ami a hátrányokat illeti az egyik a fluktuáció, ez inkább egy generációs jelenség. A mai 20-30-as korosztály nem feltétlen onnan akar nyugdíjba menni, ahol éppen dolgozik. Az új generáció tagjai tehát szeretnek kipróbálni több munkahelyet, jönni menni.

Tehát a munkáltatónak erre fel kell lenni készülve, ki kell találni valamit, mert ez nem csak diák foglalkoztatási kérdés, mondja MHV.

Szerinte, nem feltétlen az adó többletről van szó, amit esetleg egy főállású munkavállaló esetében meg kellene fizetnie a vállalatnak, hanem inkább arról, hogy nem kell felesleges munkajellegű kiadásokat vállalni, hiszen akkor fizetünk és azért fizetünk, ami el van végezve, nincs „kidobott pénz”. A diákszövetkezetnek elküldi a Telekom az óraszám rendelkezéseket, és arra az időszakra osztja be a diákokat, ahova szükség van rájuk, oda pedig nem, ahol nincs, így elkerülhető, hogy az üresjáratokra való bérkiadás.

A telephelyfüggetlenné válás előnyeiről

Bármely cég, aki diákokat szeretne foglalkoztatni, az kötve van az egyetemi városokhoz, hiszen ott van a legtöbb diák. Ez hozza azt, hogy a diák foglalkoztató cégek között óriási a verseny. A diák szempontjából ez kedvező lehet, hiszen amikor nagy a kereslet, akkor „felverik” az árakat és lehet válogatni, hogy melyikhez megyek inkább, de a cég szempontjából ez nem annyira jó, mert ez óriási költséget von maga után, mondja az interjúalany.

A legnagyobb pozitívuma az országos jelentkezési lehetőségnek, hogy eddig nem voltunk abban a helyzetben, hogy válogatni tudtunk a jelentkezők között. Hiszen mi is szeretnénk, hogyha olyanok kerülnének kiválasztásra, akiben látjuk, hogy ez a munka neki való lesz. A telephelyfüggetlenség megadta ezt a lehetőséget, így bízunk benne, hogy azok kerülnek kiválasztásra, akik később maguk is úgy érzik, hogy ők alkalmasak erre a munkára. Lehet, hogy vannak olyanok, akiknek más munkakör sokkal testhezállobb, pl., ahol nem kell ügyfelekkel beszélni, mert tegyük fel introvertáltabb típusú emberről van szó. Tehát azáltal, hogy nagyobb a merítés nem lett több a kollégák száma, viszont minőségibb a kiválasztás – tette hozzá a vezető.

4.4. Kutatási kérdések megválaszolása

A jelenlegi nehéz gazdasági helyzetben (világjárvány, háborús helyzet) még inkább felértékelődik a helyes emberi erőforrás tervezés és a megtartási stratégiák kulcs szerepet kaptak. Jelenleg hazánkban még munkaerő hiányos állapotról beszélhetünk, de a

közeljövőben ez átfordulhat, amennyiben a magas költségek miatt létszám leépítésre lehet számítani.

A kutatásban megfogalmazott állítás igaz, miszerint, hogy nem a bérezés a legfontosabb a dák munkások számára a munkáltató megítélése szempontjából.

Továbbá kiderült, hogy nem csak anyagi juttatásokkal növelhető a diákok elköteleződése, fontos számukra a távmunka lehetőség, a rugalmas munkaidő beosztás, valamint a tapasztalatszerzés is.

MűT interjúalany kiemelte a kollégák elismerésének jelentőségét, amely nagyban hozzájárul az elköteleződéshez.

MHV interjúalany szerint a Telekom diákmunkája egy nagyfokú állandóságot biztosít, valamint olyan készségeket fejleszt, amely később hasznosítható a későbbi életútjuk során. Ezek hozzájárulnak a diákok hosszabb távú munkavégzéséhez.

Vizsgálódásom kiterjedt arra is, hogy miért váltották fel a főállású munkaerőt diákok. A Telekom ügyfélszolgálatán ennek az az oka, hogy nem feltétlenül van szükség 8 órás munkavégzésre, a hívásforgalom ugyanis általában M alakú görbét követ, ami azt jelenti, hogy egy nap bizonyos szakaszaiban van, hogy több munkaerőre, máskor kevesebbre van szükség, a beérkező hívások kezeléséhez. Ezáltal kiküszöbölhető az a probléma, hogy akkor is dolgozzon munkaerő, amikor éppen nem lenne rá szükség, hiszen a diákszövetkezettől, annyi óraszámot rendel meg a Telekom, amennyire a várható hívásforgalom kezelésére szükség van. Ez által az igényeket lekövetve, költséghatékonyabban szervezik a munkát, mint ha főállásúakat foglalkoztatnának ebben a munkakörben.

A diákok jellemző korosztálya 21-25 év közé tehető az ügyfélszolgálaton. Az átlagos munkaviszony 1,5 év körül alakul. Ehhez hozzátartozik, hogy kevesebb, mint 1 hónap munkaviszonytól terjedhet akár 10 évig is az ott töltött idő.

A munkaerő-megtartás igazán felértékelődött az utóbbi években és valószínűleg még hangsúlyosabbá fog válni ez a terület az előttünk álló időszakban.

Részben a koronavírus járvány miatt részben más makrogazdasági változások miatt a foglalkoztatási rendszerek átalakultak, amely új helyzetben a kulcs munkavállalók megtartása továbbra is kiemelt fontosságú a vállalatok mindennapi működését tekintve.

Hazánkban még nem mindenhol fordítanak kellő figyelmet a munkavállaló jól-lét érzését célzó intézkedések bevezetésére, pedig a pénzügyi ösztönzőkön felül ezek alkalmazása is szükséges a dolgozó hűségének biztosításához. Ennek kapcsán további fejlődésre van szükség Magyarországon, de ez elkerülhetetlen, ha egy cég nem akar lemaradni a tehetséges munkavállalók megtartásában folytatott versenyben.

4.5. Javaslattétel az eredményesebb munkaerő megtartás eléréséhez

Javaslom a Telekom döntéshozóinak, hogy támogassák az *önszerveződő csoportok* létrejöttét, ezáltal lehetőséget adva, hogy a munkavállalók személyes találkozók során megismerhessék egymást, ugyanis ez a – gyakorlatilag kizárólagos – távmunkás működés bevezetése óta elmarad. Ennek szükségét a felmérésben résztvevők megerősítették, számszerűsítve a válaszadók több, mint fele támogatná egy ilyen jellegű kezdeményezés létrejöttét. Úgy gondolom, hogy az egyetemi városokból, amelyeket a megkérdezettek legnagyobb része jelölt meg lakóhelyül, elindulhatnának a személyes találkozók szervezése.

Egy következő javaslatom, hogy a mindennapi munkát érintő folyamati változások okairól és céljáról bővebb tájékoztatást kellene adni a kollégáknak, bevonni őket a folyamati kérdések alakításába. A felmérés alapján a válaszadók mindössze 28%-a gondolta úgy, hogy a változó munkafolyamatok jó hatással vannak a munkájára. Ezen a gondolaton elindulva hasznos lehetne egy olyan *felület létrehozása*, ahol a diákok *javaslatot tudnak tenni*, ötleteiket meg tudják osztani a vezetőikkel, abban a tekintetben, hogy szerintük milyen folyamatokat lehetne bevezetni, meglévőeken finomítani, amelyek által számukra könnyebbé vagy élvezetesebbé lehet tenni a munkát és ezáltal a vállalatnak is származik haszna belőle.

A kérdőívben rámutattak a diákok arra, hogy a diákszövetkezeti működésén javítani szükséges, ennek egyik példaként hozták a szövetkezet képviselőjével történő kapcsolattartást, amely szerintük nem elég gördülékeny. Itt jelent meg az igény a havi bérrendszerrel kapcsolatos külön kérdés nélküli megküldésére, valamint a váratlan helyzetek miatti műszak lemondást szeretnék még rugalmasabbá tenni. Volt, aki szerint az igazolatlan műszakból távollét miatti kötbérezést szükséges volna eltörölni vagy csökkenteni annak mértékét. Ezt azzal indokolta a kolléga, hogy diákmunkáról lévén szó, lehetnének kevésbé szigorúak a szabályok.

A Telekom az utóbbi években sokat tett a diákfoglalkoztatás fluktuációjának csökkentése érdekében, ez az irány eredményesnek bizonyult, ugyanis a felmérések alapján ténylegesen hosszabb az átlagos diák munkaviszony. Ahhoz azonban, hogy a megkérdezett ügyfélszolgálati vezető által optimálisnak tartott átlag 2-3 éves munkaviszony időtartamot el tudjuk érni, a jelenlegi 1-1,5 évről, még sok munkára van szükség. Bízom benne, hogy dolgozatommal hozzá tudok járulni ennek a célnak az eléréséhez.

5. Összefoglalás

Dolgozatomban főként arra kerestem a választ, hogy miként hat a szervezet munkaerő-megtartási stratégiája a munkavállalók elégedettségére és ezzel együtt a fluktuáció csökkentésére, a dolgozók lojalitásának növelésére.

A dolgozat alapjául szolgáló kutatási módszer és a kapott eredmények kiértékelése, valamint azok felhasználásához szolgált alapul a korábbi tanulmányaim során elsajátított tudás anyag.

Több éve már, hogy a Telekom műszaki ügyfélszolgálatán dolgozom diák munkatársként. Ez idő alatt beleláttam a toborzás-kiválasztás, a munkaerő megtartás, valamint az ösztönzés folyamataiba. Így fogalmazódott meg bennem az ötlet, hogy ebben a témában írom dolgozatomat.

A szakirodalom feldolgozása után kérdőíves felmérést végeztem a kollégáim körében, ahol a munkahelyi elégedettséget és motivációt, valamint a személyes elvárásaikat vizsgáltam. A széles körű kitöltési arálynak köszönhetően hiteles képet kaptam a diákság véleményét illetően.

A beérkezett válaszokat kiértékeltem és ábrákkal, grafikonokkal szemléltettem. Ezt követően a Telekom ügyfélszolgálatán vezető pozíciót betöltő kollégákkal készítettem interjút.

A kérdőíves felmérés, továbbá az interjúk alapján levontam a következtetéseket és lehetséges megoldásokat kínáltam a diákok munkaerő megtartásának hatékonyabbá és jobbá tételét illetően.

Összességében kijelenthető, hogy a munkaerő megtartási stratégia kiemelten fontos lesz a vállalatok emberi erőforrás tervezésében, továbbá a megfelelő működésük biztosítása érdekében. A diák munkavállalók szerepe felértékelődött több munkakörben felváltották a főállású munkaerőt. A diák foglalkoztatás megkívánja ugyanazokat az emberi erőforrás tervezési stratégiákat, így komoly gondot kell fordítaniuk, ennek kivitelezésére.

6. Idegen nyelvű összefoglalás: Summary

In my thesis, I was mainly interested in how an organisation's retention strategy affects employee satisfaction and, in turn, reduces turnover and increases employee loyalty.

The research method and the evaluation of the results and their application were based on the knowledge acquired during my previous studies.

I have been working as a student employee in the technical customer service department of Magyar Telekom Plc. for several years. During this time, I have gained insight into the processes of recruitment and selection, retention and incentives. This gave me the idea to write my thesis on this topic.

After processing the literature, I conducted a questionnaire survey among my colleagues, looking at job satisfaction and motivation, as well as their personal expectations. Due to the wide response rate, I was able to get a credible picture of the students' opinions.

I evaluated the responses received and illustrated them with charts and graphs. I then interviewed colleagues in senior positions in Telekom's customer service.

On the basis of the questionnaire survey and the interviews, I drew conclusions and offered possible solutions to improve and increase the efficiency of student retention.

Overall, it can be stated that retention strategy will be of paramount importance in the human resource planning of companies and to ensure their proper functioning. The role of student workers has been valorised as they have replaced the full-time workforce in many jobs. Student employment requires the same human resource planning strategies, so serious care must be taken to implement them.

IRODALOMJEGYZÉK

Szakirodalom

- Balogh R. et al. (2021): Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok 1-2/2021. 59-67. o.
- Bertalan P. - Boldizsár B. (2015): Globális trendek és a HR. Acta Scientiarum Socialium, 44/2015, 151-160. o.
- Bokor Attila (2007): Létezik-e itthon Y-Generáció? Vezetéstudomány 2/2007. 2-21.o.
- Coetzee M. (2005): The fairness of affirmative action: An organizational perspective. University of Pretoria.
- Dajnoki K. - Héder M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány, 2017. 84-93. o.
- Gelencsér M. – Szigeti O. – Szabó- Szentgróti G. (2020): A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő megtartása. Vezetéstudomány/ Budapest Management Review 9/2020. 67-79. o.
- Hárs Á. (2016): Elvándorlás és bevándorlás Magyar- országon a rendszerváltás után – nemzetközi összehasonlításban. Munkaerőpiaci tükrök 1/2015 39-53. o.
- Iaffaldo M. T. - Muchinsky P. M. (1985): Job satisfaction and job performance: A metaanalysis. Psychological Bulletin, 2/1997. 251-273.
- Karakose T. - Kocabas I. and Yesilyurt H. (2014): A quantitative study of school administrator' work-life balance and job satisfaction in public schools. Pakistan Journal of Statistics, 6/2014. 1231-1241.
- Kópházi et al. (2018): Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. század munkaerőpiacán. Munkaügyi Szemle 6/2018. 49-55. o.
- Köllő J. - Nyíró Z. - Tóth I. J. (2017): Az alapvető hiányindikátorok alakulása. Munkaerőpiaci tükrök, 2016. 63-72. o.
- KSH. (2018): Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019a): Munkaerőpiaci folyamatok, 2019. I. negyedév. Statisztikai Tükrök. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.
- KSH. (2019b): Népmozgalom, 2018. Statisztikai Tükrök. Budapest: Központi Statisztikai Hivatal.

- Kun Á. (2010): Munkahelyi jóllét és elköteleződés. Munkaügyi Szemle 2/2010 35-41. o.
- Magasvári A. – Szabó A. (2019): A Nemzeti Adó- és Vámhivatal munkaerő-megtartó képességének vizsgálata egy speciális célcsoport körében. Magyar Rendészet 2-3/2019 143-162. o.
- Meretei Barbara (2017): Generációs különbségek a munkahelyen. Vezetéstudomány 10/2017. 10-18. o.
- Meyer J.P. and Allen, N.J. (1991): A Tree-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1/1991, 61-89.
- Meyer J.P. and Allen, N.J. (1997): Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Németh A. (2012): A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők az egészségügyben. Acta Sana, 2/2012. 46-48. o.
- Plette R. (1994). Az ember-gép-környezet rendszer szabályozásának zavarai. Ergonómia, 1/1994
- Poór J. - Juhász T. - Hámori - T. - Karácsony P - Machova R. és Csapó I. (2018a): A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. Metszetek, 4/2018, 7-23. o.
- Siegrist J. (1996): Adverse health effects of high effort – low reward conditions at work. Journal of Occupational Health Psychology, 1996. 27-43.
- Smith P. C. et al (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally and Company, Chicago
- Spector P. E. (1997): Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage Publications, Thousand Oaks
- Storey J. et al (2009): The Routledge Companion to Strategic Human Resource Management. Routledge, London
- Szabó A. (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. Munkaügyi Szemle, 4/2016 439-450. o.
- Térjék, L. - Vánus, A. (2007): A munkakörnyezet munkavédelmi szempontú elégedettségvizsgálata Hajdú-Bihar megye néhány mezőgazdasági vállalatának dolgozóinál. AVA Nemzetközi Konferencia, Debrecen.

Internetes források

- Hrpwr honlap 2021.július 22.
https://hrpwr.hu/cikk/korlatlan_fizetett_szabadsagot_vezetett_be_a_kifli_hu
(letöltés 2022. október 04.)
- Telekom honlap: <https://www.telekom.hu/rolunk/vallalatrol/cegtortenet>
(letöltés 2022. október 10.)

MELLÉKLETEK

1. Melléklet: Kérdőív - A Magyar Telekom diák munkavállalóinak elvárásai.

1. Válaszadó neme. Lehetséges válaszok: férfi, nő.
2. Válaszadó életkora. Lehetséges válaszok: 18-20, 21-25, 26-30
3. Válaszadó lakóhelye. Lehetséges válaszok: főváros, megyeszékhely, város, kisváros, falu/község
4. Milyen képzésben tanulsz? Opciók: technikum, egyetem/főiskola, szakképzetséget adó képzés
5. *Munkarend.* Opciók: nappali, levelező
6. Melyik diákszövetkezet tagja vagy?
Opciók: Meló-Depó (Produkteam), Meló-Diák, MŰISZ
7. Melyik területen dolgozol?
ML1 (otthoni hibabejelentő), otthoni FO L1, BO, írásos csatornák, tudakozó, mobil L1, integrált általános, online csatornák -chat,
8. Mióta dolgozol a Telekomnál?
kevesebb mint 0,5 éve; 0,5-1 éve; 1-2 éve; 2-3 éve; 3+ éve
9. Mennyit dolgozol általában egy hónapban?
60;60-80;80-100;100-120;120-160;160 órát
10. Volt már ezelőtt más munkahelyed is? Ha igen hány darab?
Ez az első munkahelyem; Már a második; Jelenleg ez a harmadik munkahelyem; Egyéb
11. Miért döntöttél úgy, hogy a Telekomhoz jelentkezel diákmunkára?
A cég jó hírneve/ ismerősök ajánlása miatt; rugalmas munkaidő miatt; kedvező bérezés; tapasztalatszerzés; a tanulmányaimhoz illő terület; túl sok szabadidőm volt; egyéb
12. Mi az, ami a leginkább motivál abban, hogy a Telekomnál dolgozz?
pénzkereseti lehetőség; fejlődési lehetőség; érdekes munkakör; jó munkahelyi légkör; tapasztalatszerzés
13. A következő szempontok szerint értékeld az első három hónapodban mennyire voltál elégedett!
Szempontok: belépő oktatás; jobolás; segítők tevékenysége (BHD, ügyeletes mentor); teamvezetői támogatás; buddy program

- Válaszok: legkevésbé; inkább nem elégedett; semleges; kissé elégedett; teljes mértékben elégedett
14. A következő szempontok alapján értékeld, hogy neked mely tényezők fontosak egy számodra megfelelő munkahely szempontjából!
- Szempontok: megfelelő bérezés; jó viszony a kollégákkal; érdekes feladatok; folyamatos újítások; jó viszony a vezetővel; előrelépési lehetőség
- Válaszok: egyáltalán nem fontos; kevésbé fontos; semleges; inkább fontos; nagyon fontos
15. Mennyire vagy elégedett a diákszövetkezet munkájával? Értékelj az alábbi szempontok alapján!
- Szempontok: műszak igénylés/cseré/lemondás; kapcsolattartás a diákszövetkezet képviselőivel; havi munkabér elszámolása
- Válaszok: legkevésbé; inkább nem elégedett; semleges; kissé elégedett; teljes mértékben elégedett
16. Mit gondolsz, hogyan lehetne javítani ezen, ha véleményed szerint szükséges? Kifejtendő válasz lehetőség.
17. Mennyire megterhelő számodra a munkavégzés a következő helyzetekben?
- Szempontok: magas várakozó szám esetén; irritált ügyfél kezelése; heti/havi minimum teljesítése; kollégáktól negatív visszajelzés (pl. téves átkapcsolás esetén)
- Válaszok: leginkább; inkább; semleges; egyszerű; nagyon egyszerű
18. Mennyire motiválnak téged következő elemek, a minőségibb munkavégzés szempontjából?
- Szempontok: önmagaddal szemben támasztott elvárások; verseny (pl. hívásvételi ösztönző, FTR fejlődés stb.); az alapelvárások teljesítése; Quality Star Award díjazás
- Válaszok: legkevésbé; kevésbé; semleges; motiváló; leginkább motiváló
19. A következőkben a kollégákkal való kapcsolatodat értékeld!
- Szempontok: operatív vezető; teamvezető; ML1 operátorok; saját csoportban lévő kollégák; L2 operátorok, IÁ operátorok
- Válaszok: legkevésbé jó; lehetne jobb is; semleges; jó; nagyon jó
20. Szerinted home officeban vagy személyesen az irodában jobb a munkavégzési morálad?
- Válaszok: személyes jelenlét- irodai munkavégzés; távmunka- home office; a hibrid működést preferálom (irodai és távmunka)
21. Szerinted előnyünkre vált a telephely független működés?

Válaszok: igen, nem, talán

22. Mit gondolsz, a folyamatosan változó követelmények, új folyamatok jó hatással vannak a munkádra?

Válaszok: igen, nem talán

23. Szerinted a Telekom dolgozóknak biztosított juttatásai kielégítőek?

Válaszok: igen, nem, talán

24. Milyen juttatás lehetőségének örülnél a jövőben? (pl. TTVGO, HBO MAX hozzáférés, kedvezményes készülékvásárlás stb.)

Kifejtendő válaszlehetőség.

25. Ha lesz rá lehetőség a jövőben szeretnél mentorként dolgozni?

Válaszok: igen, nem, talán

26. Ha lesz rá lehetőség a jövőben szeretnél L2-re, esetleg más főállású pozícióba jelentkezni a cégen belül?

Válaszok: igen, L2-re; igen, más területre; nem szeretnék; még nem döntöttem el

27. Hogyan tartasz kapcsolatot a kollégákkal home office környezetben?

Válaszok: online, pl. munkahelyi chat; offline összejövetel; egyéb

28. Szerinted szükséges lenne önszerveződő csoportok létrehozásának a támogatása?

Ezek időlegesen szervezhetnének munkatársi személyes találkozót a telephelyek városaiban (pl. közös programok, társasozás, beülős estek stb.)

Válaszok: igen, nem, talán

29. Mennyire tudod összeegyeztetni a munkát a következő tényezőkkel?

Szemponatok: tanulmányok; magánélet (család, párkapcsolat, barátok); szabadidős tevékenység (pl. olvasás, mozi, gaming stb.)

Válaszok: legkevésbé, kevésbé, semleges, könnyen, nagyon könnyen

30. Összességében, hogy érzed magad a Telekomnál?

Válaszok: negatív 1-5 pozitív

31. Meddig tervezel maradni diákmunkásként a Telekomnál?

Válaszok: <0,5; 0,5-1; 1-2; 2+ évig; a tanulmányaim végéig/ jogviszonyom lejártáig

32. Milyen szinten értesz egyet azzal, hogy az alábbiak, motiválnak, hogy hosszabbtávon maradj a Telekomnál?

Szemponatok: sávós bérezés; 25 év alattiak SZJA mentessége; fiatalos légkör; távmunka lehetőség

Válaszok: egyáltalán nem; inkább nem; semleges; inkább egyetértek; teljes mértékben egyetértek

33. Szívesen ajánlanád ismerőseidnek, barátaidnak, hogy dolgozzanak a Telekomnál diákmunkában?

Válaszok: igen; nem; talán

2. Melléklet: Interjú I, A Műszaki ügyfélszolgálati teamvezetővel

1. Bemutakozás

2008.03.05-én vették fel HD operátornak Szegedre, akkor indult a szegedi CC, valamint a HD csoport. 2008. 04.07-én vette fel az első hívását, ami már teljesen egyedül volt. HLK (hibakezelő és létesítő központ) tevékenység indult el, ez volt régen az SMC. Ők kezelték a T-Com által örökölt szolgáltatásokat kezelte, vezetékes telefon és ISDN, ekkor kiegészült a réz szolgáltatás SAT TV-vel és az analóg kábelTV-vel. Ezt a tevékenységet kizárólag diákok látták el. A kezdeti időszakban nagyjából 1,5 hónapig 20 fővel működött. Nehéz volt elindítani a működést, mert a tudást nehéz volt hozzá összeszedni, ezért egy debreceni kolléga támogatta a szakmai vonalat. Ez után elkezdtek bővíteni a már „hibabejelentő diák tevékenység” -re hallgató feladatkört. Hivatalosan 2009.01.01-től vette át az ügyfélszolgálat ezt a tevékenységet, ekkor már diákok dolgoztak a hibabejelentésen, 2 hetente 20 fővel sikerült bővíteni a csapatot.

Ettől a dátumtól Gyuri teamvezető, munkairányító, csoportirányító, műszakvezető. Tevékenységi körébe tartozó feladatok: szakmai támogatás, kollégák szakmai irányítása, vezetése. 2010. június-július környékén alakult meg a Level1 és Level2 tevékenység, ahol az L1-et főállásúak is kezelték, nem csak diákok. 2014-15 környékén vezették be, hogy a főállásúak átkerülnek mindannyian L2-be és az L1-et kizárólag diák tevékenység fogja vinni. Ilyenkor már csak diákokkal foglalkozik Gyuri. Ekkor jött rá, hogy mennyire más egy diákkal foglalkozni, mások a nehézségek, mozgatórugók, nyugók, nagy a különbség a két foglalkoztatási tevékenység között. Úgy gondolja, hogy diák munkavállalókkal sokkal könnyebb előre jutni, mint a főállásúakkal. Eddig kb. 1000-1400 kollégával dolgozott együtt.

Nagyon szereti ezt a munkát, mert máshol nem biztos, hogy találkozna ennyire sokszínű emberrel, sokféle érdeklődési körrel, sok ötlettel vagy éppen problémával. Ő itt nagyon sokat tanult a kollégáktól. Nagyon jól érzi magát ebben a pozícióban, úgy gondolja, hogy az utóbbi 13-14 évben sikerült kitanulnia a szakmát. Néha elveszíti a motivációt a kollégákkal szemben, de úgy gondolja, hogy ez természetes, hogy vannak ilyen hullámhegyek és völgyek a működésben. Ilyenkor a szakmai támogatás feladat hozza vissza a motivációját. Amikor elveszti a motivációját, akkor igyekszik statisztikákkal foglalkozni, kimutatásokat készíteni, ez időt ad neki, hogy később újult erővel térjen vissza az egyéb feladatokhoz. Úgy gondolja,

hogya a számok megmondják azt ami van, ott nem kell azon gondolkozni, mint pl. egy kolléga esetében, hogy tényleg az van-e mögötte, amit mond.

2. Vissza az elejére: 2008-2009 előtt tehát nem is volt HD területe a Telekomnak, az akkori felállás szerint?

Ekkor volt egy nagyobb egyesítés, a T-com, T-online és T-kábel egyesült és belőlük lett a Telekom, majd ezt követően a Magyar Telekom. Mindegyiknek volt hibabejelentője, a T-Online-nál HelpDesk-nek hívtuk, a T-Comnál hívták HLK-nak, a T-Kábelnél ugyanúgy HelpDesknek, mert náluk a supportot ugyanúgy a T-Online látta el. Ekkor tehát egyesült a support, az összes volt szolgáltatónak a kiszolgálását 1 csoport látta el. Ez az integráció a 2009-10-es évben történt. Fel kellett venni az összes tudást, kialakítani új folyamatokat. Nagy munka volt, nagyon élvezte. Ekkor csinálta meg ő egyedül a Questionmark nevű kérdőíves tudásfelmérőt, 2 hét volt rá, napi 16 óra munka, heti 6-7 nappal. Ezt nagyon élvezte, hogy ezzel foglalkozhatott.

Ez a kérdőív akkor a lexikális tudást helyezte előtérbe, az mérhető volt, lehetett viszonyítást vonni két kolléga között, mert meg kellett tanulni egy anyagot és abból voltak a kérdések. Míg a mostani havi teszt a folyamatra kérdez rá, itt aki nem csinálta az adott folyamatot, az hátrányban lesz azzal, aki már igen, mert ő neki nagyobb eséllyel ragad meg az a tudás, így nem releváns az összehasonlítás.

3. Tehát a szegedi CC megnyílása előtt a Győr-Budapest- Debrecen hármas látta el az ügyfélszolgálati feladatokat?

Alapvetően volt előtte is szegeden ügyfélszolgálat, de az csak back office és talán tudakozó volt. A T-Online és T-Kábel Csepelen és Nyíregyházán volt és utána nyílt Szeged. A T-Com pedig a kérdésben levő hármasban volt, ahova az SMC régiók is tartoznak. Az egyesítés megtörténte után maradt a Nyíregyháza- Budapest- Szegedi központ. Amikor a bp-i bezárt, akkor nyílt a miskolci. Utána megszűnt a nyíregyi L1 és nyílt meg ugyanaz Debrecenben 2018-ban.

4. Tehát Szegeden 1-2 év alatt teljesen átvették a diákok ezt a tevékenységet?

Kétféle főállású foglalkoztatás volt, a közvetlen Telekom általi foglalkoztatás, valamint a KOVITO-n keresztül. KOVITO a diákszövinek egy főállású munkavállalókat közvetítő cége. 2017-től nem kérték tovább a munkát a főállásúak részéről. Innentől nincs semmilyen főállású tevékenység az L1-en. Miskolcon eleve csak KOVITO-s főállású volt egy ideig.

Szegeden 2010-től kezdve voltak KOVITOsok, meg Telekomosok mellette, utána Telekomosok megszűntek, majd a kovitosok is, utána már csak diákok maradtak.

5. Mondj kérlek még előnyöket és hátrányokat a diákok foglalkoztatásával kapcsolatban.

A legtöbb diáknak ez az első komolyabb munkahelye, ilyenkor bennük nagy bizonyítási vágy dolgozik, ha valaki ezt a bizonyítási vágyat meg tudja fogni, akkor nagy előnyt lehet belőle kovácsolni. Addig, amíg egy kolléga új egy adott pozícióban vagy területen addig akar bizonyítani. Egy idő után átkerül abba a fázisba, hogy már újat nem tud mutatni, amit tud, abban viszont profi, tehát ott már le fog csökkenni a lelkesedés. A diák amikor megkapja az első fizetését, akkor tudatosul benne, hogy dolgozik. Ilyenkor gondolja, hogy jobb teljesítménnyel még jobb fizetést tud elérni, ezért ez méginkább motiválja.

A főállásúakkal szemben viszont a diákságnál sokkal kevesebb a lehetőség a motiválásra, legyen az pozitív vagy negatív. Főállásúnál lehet licitpontot adni, vagy elvenni a beosztás tervezésnél. Valamint pénzzel is könnyebben motiválható a főállású. Munkáltatói jogkörrel a diák fölött csak az operatív vezető, vagy a diákszövetkezet megbízott képviselője rendelkezik. Tehát Gyuri itt úgymond kérhet, de nem utasíthat. Ennek jó oldala, hogy nem neki kell nyakába venni a kolléga elküldését, neki csak jelezni kell, hogy továbbiakban nem tart igényt rá. Rossz oldala viszont, hogy nem mindig tudja átadni úgy az információkat, ahogy azt magától elvárna. A diák kolléga bármikor vált másik munkahelyre, ha úgy gondolja, tehát ha Gyuri azt mondja, hogy ez így nem lesz jó, akkor simán lehet rá ez a diák válasza. Főállásúnál könnyebb hatni ilyen eszközökkel, mert neki az első a munka, nem az iskola, sokkal inkább ragaszkodik.

6. Honnan tudják, hogy éppen mennyi kolléga kell, fluktuáció, van-e annyi munkaerő amennyire szükség van az ügyfélszolgálatához?

A munkaerő megrendelés egy nagyon összetett dolog. Elmúlt 5 év átlagát veszik alapul hívásforgalom szempontjából. Megvan az is, hogy egy hívásnak mennyi az átlagideje és ebből számolják ki, hogy hány embernek kell bent lenni egy időben, hogy ezt a hívásmennyiséget fel tudják venni. Ez alapján rendelik meg az erőforrást a diákszövetkezetektől. A diákszövi összeveti a diákok ráérését, amit leadtak azzal a rendeléssel, amit ő kapott, majd visszajelzi, hogy hány órát tud ő elvinni. A Telekom elosztja a diákszövetkezetek között a rendelt órákat. A fluktuáció nagy mértékben befolyásolja ezt a tervezést.

A lényege, hogy egy jó képességű tapasztalt kolléga elmegy és a helyébe jön egy frissebb kisebb tudással és rutinnal rendelkező kolléga. Aki valószínűleg sokkal lassabban kezeli ugyanazt a hívást és nem biztos, hogy ugyanabban a minőségben. Tehát hosszabb lesz a híváskezelési idő, ezt is kalkulálják az erőforrás tervezésnél. A beiskolázástól tekintve az első önálló hívásvételig kb. 1-1,5 hónap telik el jelenleg. Ez mind nagyon el tudja téríteni a tervezett görbét az erőforrásigényt tekintve. Évente két időpont van, amikor a fluktuáció felugrik, ez a szemeszterek záró időpontjai, március 31. és október 31. Nyáron sokkal nagyobb a ráérés, ezért ilyenkor kell pótolni a tanév közben szükséges létszámot.

7. Körülbelül mennyi időt töltenek el nálunk a diákok?

Ez nagyon változó. Sokan az első két hétben feladják. Belépési időt és kilépési időt tekintve csináltak már sok felmérést, most jelenleg 390 nap körül van a teljes átlag. Gyuri szerint ettől több, valamint szerinte azt, aki az oktatáson lemorzsolódik azt nem szabad hozzávenni. Tehát csak azt, aki legalább 1 önálló műszakot csinált. Gyuri 2 év körülire tenné a híváskezelési időtartamot egy diák munkatársnál. Az is fontos, hogy milyen karrierutat tudnak kínálni egy diáknak, olyan helyre nem biztos, hogy külsőst alkalmaznak, ahol üzleti titkokkal kell dolgozni. Viszont sok példával lehet találkozni, ahol át tudtak lépni főállásba, pl. van OSZFCs, OSZFK, TV, termékmenedzser, felsővezetői támogató. A legtöbb viszont operátorként folytatja főállásban, majd onnan már könnyebb más irányba mozdulni. Sokat mentek át L2-be, onnan NOC-ba, SMC, szerelők, szerelő mentorok. Ahol lehet, ott támogatják a továbblépési lehetőségeket, mert ez is egy olyan motivációs eszköz, amivel jobb teljesítményt és jobb közérzetet lehet elérni a munkatársaknak meg magunknak is.

8. A motivációról kérdeznék még. Van ugye a pénz, a karrier lehetőség, valamint a jutalékrendszer, ösztönzők, ezek mennyire működnek. Milyen mértékben ösztönzik a diákokat, hogy jobban dolgozzanak, valamint vannak-e olyan törekvések, amelyek arra ösztönzik őket, hogy tovább maradjanak?

A jutalékrendszer egy érdekes kérdés ebből a szempontból. Most őszintén fogok veled beszélni, nem, mint TV és mentor, hanem mint Robi és Gyuri. Én nem hiszek ebben a jutalékrendszerben. Azért nem, mert amíg csoportátlaghoz viszonyítunk valamit, addig nem lehet egy tök jó eredményt elérni, mert a legjobbak lehúzzák a legrosszabbakat. Tehát nem az van, hogy a legrosszabb lehúzza a legjobbat, mert a legrosszabb csökkenti a csoportátlagot, ami emeli a legjobbnak a teljesítményét. Tehát ez egy elég faramuci helyzetet szülő történet. Én sokkal inkább hiszek egy célértékes rendszerben, ha teljesíted, megkapod.

Ehhez viszont lehet, hogy havonta felül kell vizsgálni a célértékeket, azért, hogy aktuális legyen és jól belőtt. Szerinte ez sokkal több eredményt hozna, akkor amikor kiszámíthatóvá válhatna a jutalékrendszer. Addig amíg nem kiszámítható. Tehát szerintem ez a jutalék így nem jó, ezzel nem lehet tervezni, sem előre lépni, nem átlátható, nagyon bonyolult, sok mutató van. Diákságról beszélünk, akinek ez az első vagy netalán második munkahelye. Soha nem volt még neki egy hosszantartó főállású munkája, ahol tudja azt, hogy mit kell teljesíteni, ahhoz, hogy akár mozgóbért, jutalékot, prémiumot kaphasson.

Szerintem sokkal átláthatóbbnak kell lenni, ez az én véleményem. Ha a kezembe lenne ennek az irányítása, eltörölném ezt a jutalékrendszert, de meghagynám az összes mutatót, viszont mindegyiket célértékesnek állítanám be, ha elérted, pénzt kapsz érte és kész, pont. Átlátható. Akkor már mindegy, hogy 50 db mutatót teszünk bele vagy csak 5-öt. Hogyha átlátható, kiszámítható és tervezhető akkor már nem az számít, hogy mennyit kell teljesíteni, mert abból már tud kalkulálni az adott kolléga. Én a jutalékrendszert így látnám működőképesnek. Motiválni lehet mindenkit egy ideig pénzzel, hosszabb távon viszont most szakirodalomból fogok idézni- inkább a belső szükségletek kielégítésével. A pénz nagyon jó, ha fizetésemelést kap az ember, de három hónap után ez elvárássá alakul át az ember fejében. Hogyha három hónapig megkapod ugyanazt a pénzt, akkor az válik az alappá, utána már megint kell hozzá, hogy ezt az igényedet kielégítse. Nem hiszem, hogy van ennek felső határa.

A belső igényeket illetően viszont a megbecsülés a tisztesség és a partnerség, ami szerintem motiváló erőként hathat egy kollégával szemben és teljesen mindegy a foglalkoztatási forma.

Mert hogyha valaki megbecsüli a másikat és partnerként, következetesen tudja kezelni, az már fél siker. Ameddig valakit nem vesznek emberszámba, addig nem fogja jól érezni magát, csak azt, hogy minek dolgozzon itt. Azért, hogy megkapja az alapfizetését, de ő nem fog többet tenni érte. Itt jön be a motiváció, nekem eddig, ami bejött az, hogy partnerként és tisztességgel tekintek mindenkire, elmondom, hogy mi van, nem kertelek. Ha valakinek ez nem tetszik, beszéljük meg! Lehet, hogy más lesz a végeredmény, de a lényeg, hogy ilyenkor nincs sunyiság.

Számomra ez jelenti azt, hogy valakit lehet motiválni, így lehet elérni azt, hogy valaki motivált legyen, vagy valaki akarjon dolgozni, ha komfortosan érzi magát egy munkahelyen. Ilyenkor szerintem a pénz és a jutalék az másodlagos sorba fog kerülni, mert nem azért fog bejönni dolgozni.

9. A megbecsültséget szerinted, hogy lehet erősíteni a kollégákban? A home office miatt kevesebb a lehetőség a személyes kapcsolatra, meg tudod még azt oldani, hogy beszélsz a csoportod tagjaival időnként? Mondtad, hogy most ezen a héten mindenkivel beszéltél az aktuális újdonságokról.

Szerintem egy útja van ennek a kommunikáció. Ennek is két lehetősége van az online térben a face-to-face webkamerás meeting, valamint az egyirányú kommunikáció a levelezés. Hogyha megtalálod még azt a személyt, akit a kolléga rajtad kívül hitelesnek tart és ő előtte is megdicséred az teli találattal, ilyenkor nem feltétlen kell a személyes visszacsatolás. Valamint az írott forma megmarad, szóban történő visszajelzés viszont nem feltétlen. Motiváció terén nem vagyok a nagy dolgok híve, inkább a kisebb, de pontos találásokat szeretem.

10. Szerinted te, hogy lehetsz egy jó vezető?

Legfontosabb dolog: hitelesség. Ezt akkor tudjuk elérni, amikor hiszünk abban, amit mondunk és abban, amit teszünk. Ha mondom akkor úgy is teszek! Amikor megígérek valamit azt betartom, amikor nem tudom mégsem, akkor időben kell tájékoztatni. Akkor lesz valaki hiteles vezető, ha a cselekedete és a beszéde egyenesen követik egymást és nem az van, hogy kicsit is más felé billen el. Mindenki más felé is hitelesnek kell lenni, nem mondom mást ennek, mint amit mondtam annak.

Szeretem elmondani, hogy mi az elvárás, a teljesítés, a jutalom a retorzió. Nem szeretem a mellébeszélést. Mindenkinek. Később nem azon kell gondolkozni, hogy kinek mit mondtam. Úgy gondolom, hogy ez tesz hitelessé. Ezt sokat kell gyakorolni, de úgy gondolom, hogy a legjobb gyakorlás, az ilyen beszélgetés, amikor teljesítményértékelés, visszacsatolás történik. Itt vannak ígérek és annak meg kell, hogy legyen a betartása is. Szerintem ez kell ahhoz, hogy valaki kövessenek és elfogadjanak, mint vezetőt. Teljesen mindegy, hogy alá van fölérendelt viszonyról van szó, ugyanígy működik minden irányba.

11. Szerettél volna korábban is vezetőként dolgozni, vagy belecsöppentél ebbe a szerepbe?

Mielőtt a Telekomhoz jöttem nem szerettem volna vezető lenni. Engem egyszer úgy jellemeztek a középiskolában egy osztályfőnöki órán, hogy én egy ilyen lelki szemetesláda típus vagyok. Tehát nagyon magas a szociális érzésem és nagyon jól meg tudom érteni a kollégáknak a problémáit. Elsőként műszaki irányvonalban kezdtem el dolgozni, voltam

mobil és számítógépszervizes, számítógép értékesítő, a PannonGSM-nél hivatalos viszonteladó 3 évig. Voltam közben teherautósofőr, árupakoló teherautón tehát elég sok mindent kipróbáltam, aztán belecsöppentem abba, hogy műszaki irányvonalon kell tanácsot adni az ügyfélnek, ez a HD. Nem azt mondom, hogy akartam, de megfogott a lehetőség, ha már 9-10 hónap alatt viszonylag jól sikerült teljesíteni. Nem ez volt az alapvető tervem, hogy ilyen szintű vezető legyek, aki alá 60-70 ember tartozik. Érdekelt a kihívás, úgy gondoltam, hogy lesz 10 emberem és kisebb feladatokat kell majd megoldani a csoportommal. Szerintem nem vagyok rossz helyen az életben.

12. Tehát amikor elkezdted kisebb csoportod volt, utána fejlődött fel ez egy ilyen nagy létszámmá.

Így van, az első csoportom az 10 fős volt. Ott nem volt még nehéz mindenkivel szót érteni és segíteni mindenkinek. Ott nekem is a szakmai tudás felvétele volt a legnehezebb egyébként. Tehát, amikor hozzászokunk valamihez majd utána egy alacsonyabb szintű réteget kell ellátni, tehát hozzászoktál ahhoz, hogy az internetnek a bonyolult problémáit kezeled, majd utána át kell térned egy vezetékes telefon nagyon egyszerű hibaelhárítására, ami az, hogy 3 kérdést felteszel és hibajegyet veszel fel, vagy megoldottad ezzel. Az kicsit degradáló volt, viszont iszonyat sokat segített az összefüggések megértésében. Emiatt nem tudok rossz szemmel nézni erre az időszakra, mert ez adta meg az egésznek az alapját, hogy szakmailag ott legyek, ahol vagyok.

13. Azt mondtad, hogy nagyon jól érzed magad most ebben a munkakörben. Van-e esetleg elképzelésed, hol leszel 5 év múlva?

Alapjában véve a ranglétrán feljebb lépni nem szeretnék. Csábító a nagyobb felelősség, jogkör, több fizetés, céges autó, tankolókártya. Viszont sokkal bizonytalanabb az ottani pozíció léte, mint az ittenié. Köztem, és az én közvetlen vezetőm között van egy mondjuk úgy éles határvonal. Én mondjuk úgy, hogy szeretem az embereket, tehát addig, amíg nekem ki kell állni valamiért az emberekkel kapcsolatban, az minden további nélkül. De akkor, amikor olyan szakmai egyeztetések vannak, ahol lobbizni és politizálni kell, az nekem nem megy. Tehát az, hogy ezt mondjam és azt akarjam. Szeretek pókerezni, de nem ennyire. Hogy máshol képzelem-e el magam? A feladat után való akaratban vannak ezek a hullámhegyek és völgyek, akkor elgondolkozok azon, hogy begubóznék és statisztikákat kimutatásokat, döntés előkészítési anyagokat csinálnék szívesen, ez nagyon bennem van ilyen helyzetekben. Viszont, amikor hullámhegy van, amikor kimondottan szeretek az

emberekkel beszélni, akkor semmi pénzért nem cserélném el ezt a pozíciót. Hogy öt év múlva, hogy lesz? Most nagyon sok mindent foglalkoztat Telekomon kívülről. Jelen világ gazdasági és politikai helyzete, megélhetés, rezsi minden tekintetben. Nekem az alapvető álmom az, hogy egy teljesen öfenntartó gazdálkodást úgy tudjak csinálni, hogy ne szoruljunk senkire. Ez az alapvető tervem, hogy saját magunk urai tudjunk lenni, tehát legyen az állattenyésztés, növénytermesztés. Ez a szívem, de ha az agyamat is hozzá veszem, akkor az jön be, hogy jó és hogyan fogod fizetni a számláidat? A jelenlegi világ belekényszerít minket egy olyan döntésbe, amikor nem azt tudjuk csinálni, ami tényleg az életünk célja. Viszont, ha a kettőből ki tudod hozni, hogy mindkettő helyen komfortos vagy és fel tudod úgy osztani az idődet, akkor tuti megnyerted azt, amiért játszottál.

Jelenleg úgy érzem, fel tudom osztani az időmet, úgy, hogy jó legyen. Kis kertet csinállok, építkezek sufni tunning megoldásokkal, csirkeól, disznóól építés, betonozás, tehát ilyen kis apróságok. Ezeket megcsinálom, de közben meg napi 8 órában tudok jönni dolgozni, és egyik helyen a másiknak a fáradalmait ki tudom pihenni. 5 év múlva szerintem ez lenne a megfelelő felosztás.

14. A munka és magánélet egyensúlya megvan neked most is, úgy gondolod.

Most jelenleg igen, de télen nem lesz meg, mert nem tudok kimenni és teljesen máshogy fogom érezni a dolgokat, de most igen.

15. Tehát akkor az neked, hogy egy öfenntartó gazdaságot megalkoss, és ha például ezt vállalkozási szintre tudnád vinni, hogy abból még pénzed is legyen, akkor ez egy beteljesült álom lenne. Jól értem?

Nem. A vállalkozás részét nem tudnám csinálni, mert próbáltam már. A családnak mezőgazdasággal foglalkozott, próbáltam piacozni, de az alkudozás nekem nem megy, távol áll tőlem. Én úgy vagyok vele, hogy ha kimegyek a vásárba és mondják, hogy ennyi az ára, akkor ennyit fizetek érte. Lehet, hogy ő belekalkulált egy alkurést, de nekem ez nem számít, akkor érzem magam jól, ha ő is jól jár, meg én is jól járok.

16. Utolsó kérdés. Szerinted a post-koronavírus helyzet, valamint a szomszédos háborús helyzet, lesz/volt-e hatással a te személyes munkádra és az ügyfélszolgálat munkájára lesz-e hatással?

A COVID-nak van hatása, hiszen emiatt vagyunk home officeban jelenleg. A háborús helyzetről egyelőre nem tudok nyilatkozni, hogy fog-e változást hozni a Telekomban. Szerintem a Telekomnál nem lesznek változások, mert a szolgáltatás portfóliója az már nem a luxus kategóriába tartozik, hanem majdnem, hogy a létfenntartáshoz szükséges szolgáltatások közé. A gazdasági helyzetnek viszont biztosan lesz ráhatása a Telekom működésére is. Magas benzin és rezsiárak, valószínűleg nem úgy fognak kikerkezni a szerelők, másik vonzata lehet, hogy sok másik cég ezeket az árakat nem fogja tudni kifizetni, ezért be fognak csődőlni, ahol munkaerő fog felszabadulni. Nem lesz meg az a lehetőség, hogy a munkavállaló bármit is ki tudjon harcolni magának a munkaadóval szemben. Mert ha nem, akkor jön a helyébe 10 másik. Akinek van munkája és elfogadja a helyzetet, az kapaszkodni fog abba az állásba, aki másképp gondolja, az pedig nagyon gyorsan fog cserélődni. Szerintem ez az, ami a gazdasági helyzet miatt látható lesz nálunk.

3. MELLÉKLET: INTERJÚ II, A MŰSZAKI HÍVÁSKAPCSOLATOK VEZETŐVEL

1. Bemutatkozás

2014-től kezdődően kezdtem el foglalkozni a diák menedzsmenttel az ügyfélszolgálaton. Nem csak a műszakisokkal, hanem az összes többi területtel. Mind a toborzás, felvétel, minden, ami ide tartozik, nevezzük diák foglalkoztatásnak. Azon kívül, ami szakmailag hozzám tartozik az a műszaki terület, az L2-vel kiegészülve 2019 óta.

2. Mikor kezdődött a diák foglalkoztatás az ügyfélszolgálaton, hogyan indult, mi volt az alap feltevés?

A diák foglalkoztatásnak volt egy evolúciója, már 2006-7 környékén elkezdtünk diákokat foglalkoztatni tudakozó tevékenységben, ezt követte a domino prepaid ügyfeleknek a kiszolgálása. Ez a kettő egy maroknyi csapat volt akkoriban. Kvázi az egyszerűbb feladatok ellátására hívtuk be a diákokat, ahova egyszerűen be lehet tanulni. Volt egy olyan percepció akkoriban, hogy kifejezetten egyszerű, könnyen megtanulható tevékenységekben tudunk diákokat foglalkoztatni. A diák foglalkoztatás sajátja, hogy egy gyorsan betanulható folyamat legyen. Elvonatkoztatva a telekomtól, a legtöbb diákmunka ma is ilyen, egyszerűen betanulható, szaktudást nem igénylő lehetőségek vannak. Jelenleg a diákok egyfajta stabilitást keresnek a munkaerőpiacon, attól függetlenül, hogy a tanulmányaikat töltik. Olyan munkahelyet keresnek, ami megfelelő rugalmasságot tud biztosítani a felsőfokú tanulmányok mellett. Ugyanakkor a bérezés megfelelő kell, hogy legyen, a Telekom esetében az sem utolsó szempont, hogy nem fizikai munkáról van szó, ami nagyon kitett az évszakoknak. Tehát sok olyan preferencia jelent meg a diák munkaerő piacon, ami azt mutatta meg, hogy érdemes ebben komolyabban gondolkodnunk és akár összetettebb feladatokra egy hosszabb betanulási idővel megpróbálkozni diák kollégák toborzásával. Tehát 2012-13 környékén elkezdtük kinyitni a kapukat és elkezdtük bővíteni a már meglévő diákok tudását egyéb tevékenységekre, pl. mobilosok vették fel a post paid kiszolgálást is. A műszaki vonal már 2009 környékén működött, ez még az L1 elődje volt, ahol sokkal kevésbé összetett feladatokat kellett a diákoknak ellátni. Elkezdett bővülni a létszám, újabb telephelyeket nyitottunk meg, pl. a miskolci telephely is ilyen volt, amelyet 2014-ben kezdtünk el felfejleszteni, előtte Miskolcon nem volt semmilyen ügyfélszolgálat. Ma ott tartunk, hogy nagyjából 1000-1200 diákot foglalkoztatunk a különböző tevékenységekben.

Legnagyobb küzdelem a diák foglalkoztatásban az a fluktuáció. Szeretnénk, hogy viszonylag hosszú távon, ami legalább 2-3 évet jelent, velünk maradjanak, hiszen idézőjelesen akkor éri meg a betanítás. Ez a legnehezebb. Nyilván a diák foglalkoztatás sajátja, hogy a diákszövetkezeten keresztüli munkavállalás nem számít munkaviszonynak, nincs felmondási idő, sem közös megegyezéssel távozás, így a diák bármikor dönthet úgy, hogy nem vállal több műszakot, keres más lehetőséget, vagy éppen azt mondja, hogy néhány hónapot nem dolgozik, mert pihenni szeretne. Ugyanakkor a diákok rendkívül rugalmasak, gyorsan tanulnak, fontos nekik a munkahelyi közösség. Sok előnye van. Tehát ezt a balanszt figyelni kell, hogy jól álljunk ebben és akkor működik.

3. Említetted, hogy 2-3 év lenne az ideális időtávja a diák életútnak. Sikerült-e ezt elérni?

Átlagban nem dolgoznak ennyit, vannak olyan tevékenységek, ahol nagyon közel állunk hozzá. Az átlag élettartam 1-1,5 év közé tehető. Alapvetően viszont én ezt nem tartom nagyon rossznak, korábban ez sokkal alacsonyabb volt, sokáig 1 év alatt volt. Azért is nem tartom rossznak, mert ez egy nagyon monoton munka, nagy a kiegészítés kockázata. Attól függetlenül, hogy pénzügyileg oké vagy nem oké, szakmailag egy egészséges időtartamnak tartom ezt a 2 évet, mert aki ennyi időn keresztül napi szinten ügyfélszolgálatban dolgozik, az könnyen el tudja juttatni oda a kollégát, hogy már nem olyan lelkes, nem annyira szereti, amit csinál. Abban azért jó lenne fejlődni, hogy ezt a 2 évet legalább elérjük, mert ez azzal együtt is jár, hogy folyamatos toborzás kell, ha ilyen gyakori a fluktuáció. Erős szezonális érzékelhető a munkavállalási kedvben. Nyáron sem feltétlenül dolgoznak viszont többet, mert ilyenkor jönnek a nyaralások, fesztiválok, szabadidős tevékenységek. Akinek nem muszáj, nem feltétlenül akar nyáron dolgozni. Abban is van különbség, hogy vannak, akik csak zsebpénzt akarnak keresni, mások pedig önfenntartók. Ez látszik az óraszám vállalatokon, aki albit fizet ő dolgozik 140-150 órát is akár, más pedig 60-at is alig, aki csak zsebpénzt szeretne gyűjteni.

4. Mivel sikerült fejleszteni azon, hogy tovább maradjanak itt a diákok?

Azt tapasztaltuk, hogy a legnagyobb lemorzsolódás az a sikeres vizsgát követő első három hónapban van. Szerintem ez nem diákspecifikus, hanem mindenféle munkavállalóra igaz, hogy ott dől el minden, hogy ott fogok-e maradni egy munkahelyen, hogy az első benyomás milyen számomra. Elkezdtünk erre az első három hónapra koncentrálni. Tájékoztató anyagot készítettünk, amit megkapnak a szövetkezeti tájékoztatással egyidőben, hogy pontosabb

infót kapjanak róla, hogy mire jelentkeztek. Ezt követően bizonyos szűrőket vezettünk be a kiválasztásnál, hogy tényleg azok kerüljenek beiskolázásra, akik alkalmasak a feladatra. Ez a munka is igényel nem egy olyan képességet, ami nem biztos, hogy mindenkinben megvan, pl. monotonitástűrés, kommunikációs készség, konfliktuskezelés stb. Az oktatásban is módosítottak, e-learninget raktak bele, hogy ne összefüggő 8 óra tantermi oktatás legyen. Folyamatos szakmai támogatást kapnak, mentorálás, buddy program lett bevezetve a szociális háló megléte érdekében. Tehát erre a három hónapra koncentráltunk nagyban egészen a toborzástól a három hónap végéig tettünk le mérföldköveket.

5. Tehát akkor ez bejött...

Sokat javult az infóáramlás, kapunk sok visszajelzést, kérdőívezésbe is kezdtünk, diákszövvvel kapcsolatos véleményeiket is és telekommával kapcsolatban is elmondhatják a véleményüket.

Nagy sokaság elégedett, elégedetlenek mindig vannak minden csoportban. 2013-tól indult el a minőségi jutalék bevezetése, előtte nem volt ilyen. Mennyiségi ösztönzés is van a sávós bérezéssel, bevezettük a diák díjsomagot, ez mind azért van, hogy elköteleződjön a diák hosszú távon.

6. Szerinted a home office lehetőségnek is van egy ilyen hatása, tehát, hogy növelte az ittlét időtartamát?

A HO kifejezetten vonzó a kérdőívek alapján. A rugalmassága miatt nagyon vonzó, akár 1 órát is lehet már vállalni. Ugyanakkor a diákokra nagyon jellemző, hogy a közösségi élet ott van a motivátoraik között. Telephelyi működésnél megjelent a felmérésekben, hogy az anyagi juttatásokat is akár meg tudja előzni a közösségi szellem, a munkahelyi légkör. A home officeban ez kiesik, ugyanakkor megjelenik ez a rugalmasság. Egyelőre pozitív a képlet, jobban szeretik a ho-t, mint amennyire hiányzik a közösségi élet. Úgy gondolom, hogy nem mindenkinek való a home office hosszú távon, van akiknek nagyon fontos, hogy szünetekben le tudjon menni a kollégákkal az udvarra, megigyanak egy kávé stb. Tehát megvolt annak is a varázsa, ez most kiesik a home office miatt.

7. Úgy tudom, hogy egyelőre nem tervezi a Telekom visszaállítani a stabil telephelyi munkavégzést, továbbra sem lesz átjárás az otthoni és telephelyi munkavégzés között, miért van ez szerinted?

Ennek munkavédelmi oka is van, nekünk tudnunk kell, hogy egy adott telephelyen ki tartózkodik bent, vészhelyzet esetén nem mindegy, hogy hányan vannak bent. Emiatt nem lehet megtenni, hogy szabadon jön-megy mindenki. Másik dolog, hogy a Telekomnak hosszú távú célja a home office fenntartása. A covidot megelőzően elvétve volt csak távmunka a cégnél, a covid viszont megmutatta, hogy nem romlott az összteljesítmény. Sok pozitív dolgot hozott a Telekom életébe a távmunka, amit szeretne megtartani. A harmadik fél a képletben a diákszövetkezet, velük közös megállapodás volt, hogy így tudják ők is menedzselni, hogy ki merre van, hogy előre 1 hónapra le kell adni, hogy hol szeretne dolgozni az illető.

8. A home office kapcsán tervezünk olyan juttatások bevezetését, ami pl. munkaeszköz biztosítása, hozzájárulás a költségekhez?

A rövid válasz az, hogy nem tervezünk. A diákoknak technikailag és jogilag a telekom nem munkáltatója. Óraszámot rendel a diákszövttől a cég, az másodlagos, hogy kivel van feltöltve az óra. Szerződéses viszony nincs a diák és a Telekom között, tehát semmilyen pénzügyi és jogi alapja nem tud lenni annak, hogy eszköz biztosítsunk a diák számára. Diákszövön keresztül lehetne megoldani, de az nagy anyagi felelősséget vonna a szövre, hogy ő kezelje a kint lévő eszközöket, azok újra be legyenek gyűjtve, ha felmond a diák. Vezetékes internettel kapcsolatban végeztek felmérést, inkább a mobil csomagra szavaztak a kollégák. A villanyszámlát és a net számlát nem feltétlen a diák fizeti, tehát a mobillal jobban jár, mert azt csak ő használja. Én magam sem váltanék valószínűleg, mert itthon lakom még. A nagy átlag is ez lett a felmérésből ez derült ki. Mind a kettő nem megy pénzügyi korlátok miatt.

9. Ezen kívül más juttatás van-e tervben?

Egyelőre nincs tervben más.

10. Átlagban vagy személyes véleményed alapján milyen most a Telekomnál diákmunkát végezni? Érezhetik-e azt, hogy van más cég, ami csábítóbb ajánlatot tudna adni, vagy most, amit a Telekom kínál az versenyképes?

Személyes véleményem szerint a teljes diákmunkaerőpiacot nézve a Telekom ajánlata, az egy nagyon jó csomag. A csomagon van a hangsúly, mert csak az órabért nézve ez nem a teteje, nagyjából középtájon helyezkedünk el azt tekintve. Van az óradíj, azt követi egy nálunk eltöltött idő után járó kompetenciapótlék, minőségi jutalék, óraszám vállalási pótlék, diák díjcsomag, mentorprogram, tapasztalatszerzés. Folyamatosan monitorozzuk a piacot, jelenleg nagyon nagy szélsőségek vannak a diák órabéreket illetően. Tehát folyamatosan figyeljük a piacot, igyekszünk változtatni, ha szükséges, de azt gondolom, hogy jelenleg ez egy jó ajánlat.

11. Szerintem egy nagy előnye a diák foglalkoztatásnak, hogy a munkáltatónak nem kell annyi adót fizetni utánuk. Továbbá a diákok nagyon rugalmasak, milyen más pozitívumokat és hátrányokat tudnál felsorakoztatni ide?

A rugalmasság nagyon fontos, hiszen az ügyfélszolgálaton a hívás forgalom az nem egyezik meg adott nap minden időszakában, hanem egy M alakú görbét mutat, tehát délelőtt felfutás van a hívásszámot illetően, aztán délben lecsökken, majd újra növekszik aztán pedig éjszakára lecsökken. Ezt a mozgást főállásúakkal lekövetni nagyon nehéz lenne, hiszen ők ott vannak 8-16-ban, akkor is, amikor kevesebb a hívás, akkor is amikor több. Ezt tehát sokkal könnyebben lehet diákokkal lekövetni, mert nem feltétlen szeretnek 8 órát vállalni, ami mindkét félnek jó. A másik dolog, hogy a diákok gyorsan tanulnak, hiszen az iskolában is ezzel foglalkoznak, az agyuk rá van állva a tanulásra, gyorsan alkalmazkodnak a változásokhoz.

Ami a hátrányokat illeti az egyik a fluktuáció, ez inkább egy generációs jelenség. A mai 20-30-as korosztály nem feltétlen onnan akar nyugdíjba menni, ahol éppen dolgozik. Az új generáció tagjai tehát szeretnek kipróbálni több munkahelyet, jönni menni. Tehát a munkáltatónak erre fel kell lenni készülve, ki kell találni valamit, mert ez nem csak diák foglalkoztatási kérdés úgy gondolom. Nem feltétlen az adó többletről van szó, hanem inkább arról, hogy nem kell felesleges munkajellegű kiadásokat vállalni, hiszen akkor fizetek azért fizetek, ami el van végezve, nincs üresjárat miatt fizetés. A diákszövetkezetnek elküldi a Telekom az óraszám rendeléseket, és ő oda ülteti be a diákokat, ahova szükség van rájuk, oda pedig nem, ahol nincs, így elkerülhetőek az üresjáratokért kiadott pénzek.

12. Milyen előnyöket hozott az, hogy gyakorlatilag az ország bármely pontjáról lehet jelentkezni erre a diákmunkára, a home office működés és telephely függetlenség miatt?

Bármely cég, aki diákokat szeretne foglalkoztatni, az kötve van az egyetemi városokhoz, hiszen ott van a legtöbb diák. Ez hozza azt, hogy a diák foglalkoztató cégek között óriási a verseny. A diák szempontjából ez jó lehet, hiszen, ha nagy a kereslet, akkor felverik az árakat és lehet válogatni, hogy melyikhez megyek inkább, a cég szempontjából ez nem annyira jó, mert ez óriási költséget von maga után. A legnagyobb pozitívuma ennek az országos jelentkezési lehetőségnek, hogy eddig nem voltunk abban a helyzetben, hogy válogatni tudtunk a jelentkezők között, hiszen mi is szeretnénk, ha olyanok kerülnének kiválasztásra, akiben látjuk, hogy ez a munka neki való lesz. Ez a függetlenség megadta ezt a lehetőséget, így bízunk benne, hogy azok kerülnek kiválasztásra, akik később maguk is úgy érzik, hogy ők alkalmasak erre a munkára. Lehet, hogy vannak olyanok, akiknek, más munkakör sokkal testhezállobb, pl. ahol nem kell ügyfelekkel beszélni, vagy introvertáltabb típus. Tehát azáltal, hogy nagyobb a merítés nem lett több a kollégák száma, viszont minőségibb a kiválasztás.