

OTDK-dolgozat

2023

KÁROLI GÁSPÁR REFORMÁTUS EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI, EGÉSZSÉGTUDOMÁNYI ÉS SZOCIÁLIS KAR

GAZDASÁG- ÉS VEZETÉSTUDOMÁNYI INTÉZET



TOBORZÁS KIVÁLASZTÁS HELYETT
MUNKAERŐMEGTARTÁS
RECRUITMENT INSTEAD OF SELECTION
RETENTION

Konzulens:

DR. ALPÁR VERA NOÉMI

egyetemi docens

Szerkesztő:

GÖTZ BETTINA

Emberi Erőforrások szakos hallgató

BUDAPEST

Kézirat lezárásának dátuma: 2022.10.24.

Tartalomjegyzék

Ábrajegyzék.....	5
Bevezetés.....	6
1. Humán erőforrás menedzsment kialakulása.....	7
1.1. Klasszikus menedzsment iskolák.....	7
1.2. Emberi kapcsolatok iskolája	7
1.3. Douglas McGregor X és Y elmélete.....	8
2. HR funkciók bemutatása	9
2.1. Toborzás és kiválasztás.....	9
2.1.1. Toborzás módszerei.....	9
2.1.2. Toborzás és kiválasztás folyamata	13
2.1.3. Toborzás és kiválasztás költségei.....	14
2.2. Hatékony toborzás fontossága	14
2.3. Toborzási trendek	15
3. Fluktuáció	16
3.1. Fluktuáció tipológiája.....	18
3.2. Fluktuáció oka	17
4. Megtartásmenedzsment	21
4.1. Hatékony munkavállalói megtartási stratégiák.....	21
4.2. Felmerülő problémák a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazásakor.....	23
.....	
5. Generációmenedzsment.....	24
6. Kutatásom.....	26
6.1. Kutatási kérdések.....	26
6.2. Kérdőív kérdéseinek bemutatása	27
6.3. Kérdőív eredményei	27
6.3.1. Nemre vonatkozó adatok.....	27

6.3.2. Életkorra vonatkozó adatok	28
6.3.3. Iskolai végzettségre vonatkozó adatok	29
6.3.4. Vállalatok fejlődési területének megjelölése	30
6.3.5. Pályafutás során ért csalódás szakasza	31
6.3.6. Munkaerőhiány vállalatra gyakorolt hatására vonatkozó kérdés	32
6.3.7. Toborzás és kiválasztási folyamat fejlesztésére vonatkozó kérdés	32
6.3.8. Preferált munkavégzési forma	33
6.3.9. Kiválasztásra, munkaerő-megtartásra és a munkaerő-elvándorlásra vonatkozó állítások értékelése.....	34
6.3.10. Fluktuáció megfékezésének eszközei a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában.....	35
6.3.11. Munkavégzési forma értékelése nemenként.....	35
6.4. Következtetések a kérdőívre vonatkoztatva	36
7. Interjúk	37
7.1. Interjú kutatás eredményeinek összefoglalása	41
7.2. Kutatási kérdések megválaszolása a kérdőív és az interjú elemeinek összevetésével	
7.2.1. Vállalatok fejlesztésre szoruló területei.....	42
7.2.2. Munkaerőhiány hatása a vállalatokra	42
7.2.3. Hatékonyabb toborzási folyamatok	42
7.2.4. Negatív benyomás vizsgálata	43
7.2.5. Fluktuáció megfékezése	43
8. Összegzés	44
Irodalomjegyzék	
Mellékletek	

Ábrajegyzék

1. ábra: Toborzás módszerei	8
2. ábra: Toborzás és kiválasztás folyamata	13
3. ábra: Fluktuáció okai	18
4. ábra: Felmerülő problémák a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazásakor	22
5. ábra: Kérdőív kérdéseinek bemutatása	27
6. ábra: Nemre vonatkozó adatok (N=121)	27
7. ábra: Életkorra vonatkozó adatok (N=121)	28
8. ábra: Iskolai végzettségre vonatkozó adatok (N=121)	29
9. ábra: Vállalatok fejlődési területének megjelölése (N=121)	30
10. ábra: Pályafutás során ért csalódás szakasza (N=121)	30
11. ábra: Munkaerőhiány vállalatra gyakorolt hatására vonatkozó kérdés (N=121).....	31
12. ábra: Toborzás és kiválasztási folyamat fejlesztésére vonatkozó kérdés (N=121)	31
13. ábra: Preferált munkavégzési forma (N=121)	32
14. ábra: Kiválasztásra, munkaerő-megtartásra és a munkaerő-elvándorlásra.....	33
15. ábra: Fluktuáció megfékezésének eszközei a szervezethez.....	34

Bevezetés

Dolgozatom témájának a toborzást és kiválasztást választottam. Ezen belül a fő hangsúlyt a munkaerőmegtartásra helyeztem. A digitalizáció növekvő szerepe és az újabb trendek megjelenése miatt, és a magas fluktuáció miatt úgy gondoltam aktuális témára esett a választásom.

Elsőkörben a dolgozatom szakirodalmi háttérét szeretném röviden bemutatni. A szakirodalmi részt a humán erőforrás menedzsment kialakulásának bemutatásával kezdem, ahol kitérek a klasszikus menedzsment iskolákra, az emberi kapcsolatok iskolájára és a Douglas McGregor féle X és Y elméletre.

A szakirodalmi részben továbbá bemutatásra kerülnek a HR funkciók, ahol a fókusz a toborzás és kiválasztásra teszem. Górcső alá veszem az aktuális toborzási trendeket és a hatékony toborzás fontosságát is. A szakirodalmi rész zárásaként pedig a fluktuáció leggyakoribb okairól és a megtartásmentésről írok.

A kutatási rész során pedig azokra a kutatási kérdésekre keresem a választ, mint, hogy a toborzás, a betanulás (onboarding) vagy a megtartás során éri az első csalódás a vizsgálat alanyait, melyek lehetnek a fluktuáció lehetséges megfékezésének eszközei, végezetül pedig, hogy hogyan lehetne a toborzási folyamatokat hatékonyabbá tenni. A mélyebb kutatás érdekében készítettem három interjút, három különböző szektorban dolgozó személyekkel, melyhez a kérdőívben szereplő kérdéseket vettem alapul.

1. Humán erőforrás menedzsment kialakulása

Az emberek társas lények, akik igénylik a kapcsolatokat és ritkán élnek elszigetelten. Az emberi erőforrás menedzsment a munkahelyi kapcsolatok kezelésén alapszik. Az emberi erőforrás menedzsment (HRM) egy olyan szervezeti funkció, amely magába foglalja a menedzsment, a pszichológia, a szociológia és a közgazdaságtan területeit egyaránt (Cristina, 2019).

Kezdetben az emberi erőforrásra, mint tényezőre nem helyeztek a szervezetek akkora hangsúlyt mint manapság. A humán erőforrás menedzsment megalakulását az úgynevezett klasszikus menedzsment elméletek előzték meg (Cristina, 2019).

1.1. Klasszikus menedzsment iskolák

Az emberi erőforrás menedzsment már az 1900-as években is megjelent, viszont nem a mai formájában. A klasszikus irányzat Friedrich Winslow Taylorhoz kötődik. A klasszikus iskolák ideje alatt, a szellemi és fizikai munkavégzés még nem különült el igazán. Az idő múlásával rengeteg változáson ment keresztül. A változás pedig leginkább az emberi erőforrás fontosságát érintette. A klasszikus iskolák ideje alatt már jelen voltak a hagyományos HR folyamatok, mint a toborzás kiválasztás. (Dajnoki & Héder, 2017).

Eleinte nem játszott fontos szerepet a dolgozók motiválása, mivel a dolgozókra úgy tekintettek, mint a termelés egyik eszközére, aki a rá bízott feladatokat végrehajtja. Az emberi erőforrás fontosságára akkor kezdtek felfigyelni, amikor rájöttek a Hawthorne-i kísérletek alatt arra, hogy a munkakörülmények javításával az alkalmazottak magasabb szintű teljesítményt tudnak elérni és jóval hatékonyabban dolgoznak. A kísérletek eredményeképpen egyre nagyobb hangsúlyt kapott az emberi erőforrás és így alakult ki az emberi kapcsolatok iskolája (Sipos, 2016).

1.2. Emberi kapcsolatok iskolája

Az emberi kapcsolatok elmélete az emberi erőforrás fontosságát hangsúlyozza. Az emberi kapcsolatok elméletében a munkavállalókat emberi lényeknek tekintik, nem csupán a gépek kezelőjének. Az elmélet négy fontos szempontot hangsúlyoz (Hossni, 2019)

- A szervezetet társadalmi rendszernek kell tekinteni
- A dolgozók emberi lények, akik különböző személyiségekkel rendelkeznek

- Az informális elemek is fontos szerepet játszanak
- A szervezetnek társadalmi etikája van és nem egyéni etikája (Hossni, 2019)

Az emberi kapcsolatok iskolája sok szempontból választ ad a klasszikus elméletekre. Az emberi kapcsolatok iskolája a munkahelyi csoportok fontosságát is kiemeli. Tovább az elmélet tartalmazza azt is, hogy a szervezet számára nem elhanyagolható a dolgozók elégedettségének vizsgálata és figyelembevétele (Hossni, 2019).

Az emberi kapcsolatok elméletének meghatározó személyei McGregor, Likert, Maslow és Herzberg (Hossni, 2019).

1.3. Douglas McGregor X és Y elmélete

Douglas McGregor nevéhez fűződik az X és Y elmélet megalkotása.

Az X elmélet a következőképpen mutatja be az embert (Gannon & Boguszak, 2013):

- Az emberek idegenkednek a munkától, hiányzik belőlük az ambíció és a felelősségvállalás iránti vágy, önzők, nem hajlandók változtatni, sőt ellenállnak a változásoknak.
- Az embereket másoknak kell vezetni, önmagukat nem képesek irányítani.
- Szoros felügyelet és állandó ellenőrzést igényelnek az emberek annak érdekében, hogy munkájukat elvégezzék.
- A dolgozók motiválására és szükségleteik kielégítésére nem helyez hangsúlyt.

Az X elmélet leginkább a negatív feltételezéseken alapszik. Gyengeségei közé tartozott az, hogy az alkalmazottak viselkedése az adott szervezetben jelenlévő vezetési stílusnak volt köszönhető nem pedig annak, hogy milyen az adott ember személyisége. A vezetési stílus szoros összefüggésben áll a dolgozók viselkedésével. Az X elmélet úgynevezett alternatív elmélete a Y elmélet, amely már jóval emberközelibb, pozitívabb megközelítést tartalmaz (Gannon & Boguszak, 2013).

Az Y elmélet a következőképpen mutatja be az embert (Gannon & Boguszak, 2013):

- Az emberek szeretnek felelősséget vállalni és önállóan dolgozni.
- Fontos számukra a fejlődési lehetőség.
- Ha úgy érzik, szívesen tesznek erőfeszítéseket a szervezeti célok elérése érdekében.
- Nem kell őket irányítani, képesek irányítás nélkül is dolgozni.

Az Y elmélet megvalósulásához elengedhetetlen a vezetők elkötelezettsége és a demokratikus vezetési stílus alkalmazása (Gannon & Boguszak, 2013).

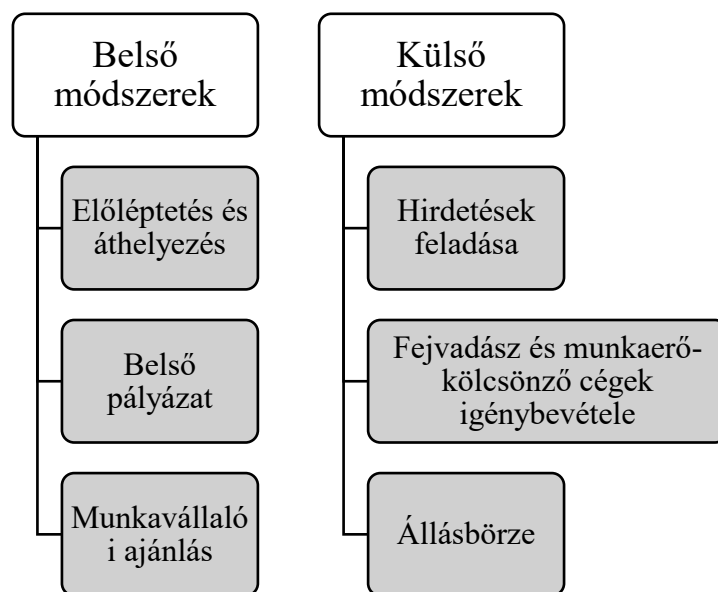
2. HR funkciók bemutatása

„A szervezetek számára mindig is kihívást jelentő feladat volt a változó környezeti kihívásokra való rugalmas és gyors reagálás. A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok a humánerőforrás-gazdálkodás szemléletére, funkcióira is hatást gyakoroltak. A hagyományos funkciók mellett olyan új tevékenységterületek jelentek meg vagy kerültek előtérbe, mint a tudás-, a megtartás-, a generáció-, a kompetencia-, a tehetség-, illetve a sokszínűség-menedzsment.” (Dajnoki & Héder, 2017, old.: 84)

2.1. Toborzás és kiválasztás

Toborzás és kiválasztási folyamat a HR tervezés során felmerülő munkaerőigény esetében jelenik meg. Ebben az esetben a szervezetek kétféleképpen dönthetnek. Vagy belső úton az adott szervezeten belül elégítik ki a munkaerőigényt vagy pedig úgy döntenek, hogy a szervezeten kívül szeretnék az alkalmas jelöltet megtalálni. A szervezetek számára érdemes átgondolni melyik toborzási alternatívákat válassza, mivel a toborzás és kiválasztás jelentős költségekkel járhat. A HR-tervezés során figyelembe kell venni a vállalat várható növekedését annak érdekében, hogy a jövőbeli munkaerőigényeket meglehessen szervezni és pontosan előre lehessen jelezni (Gusdorf, 2008).

2.1.1. Toborzás módszerei



1. ábra: Toborzás módszerei

Forrás: Saját szerkesztés, (Gusdorf, 2008, old.: 9) alapján

A belső és külső módszerek közötti döntéskor a szervezeteknek figyelembe kell venniük a megüresedett pozícióra vonatkozó munka jellegét, szintjét, a vállalat, illetve az iparág jellemzőit is. A tényezők figyelembevételével lehet meghatározni azt, hogy az adott vállalatnak melyik toborzási módszert a leghatékonyabb alkalmaznia (Devaro, 2016).

Belső módszerek

1. Előléptetés és áthelyezés

Az előléptetést és az áthelyezéseket a szervezeten belülről a megüresedett állások betöltésére használják. Az **áthelyezés** esetében a változások leginkább az elvégzett feladatokban, a felelősség mértékében és a munkakörülményekben rejlik, áthelyezéskor legtöbbször a fizetés változatlan (Gusdorf, 2008).

Előléptetés alatt egy munkavállaló alacsonyabb szintű pozícióból magasabb szintű beosztásba lépését kell érteni, ami más jellegű feladatokkal, felelősséggel, státusszal jár. Előléptetés esetében az érintett dolgozó magasabb fizetésre is számíthat (Gusdorf, 2008).

2. Álláshirdetés

Az álláshirdetés egy másik módja az emberek belső felvételének. Ennél a toborzási módszernél a vállalati hirdetőtáblákon helyeznek el álláshirdetések, vagy másik módja, hogy a vállalat online platformjain is feltüntetik ezeket a hirdetéseket, ahol a szervezeten belül dolgozóknak lehetőségük van megpályázni egy más jellegű pozíciót. Ez a lehetőség csökkentheti a munkaerő elvándorlását és fejlődési lehetőséget ad az ott dolgozók részére (Gusdorf, 2008).

3. Munkavállalói ajánlások

Az alkalmazotti ajánlás több vállalat esetében egy úgynevezett belső ajánlási rendszeren keresztül történik. Az ott dolgozóknak lehetőségük van olyan általuk ismert személyeket ajánlani a vállalat számára, akiket alkalmasnak találnak a megüresedett pozíció betöltésére. Amennyiben a toborzás és kiválasztás folyamat sikeresen működik és a próba idejét letöltötte az új jelölt, akkor azt a dolgozót aki ajánlotta őt jutalom illeti. A jutalomnak az összege vállalatonként eltérő és általában a próbaidő letöltéséhez kötik (Gusdorf, 2008).

Belső toborzás előnyei és hátrányai (Devaro, 2016):

Előnyök:

- Erős ösztönző hatással bír az ott dolgozó munkavállalókra
- Hozzájárul a fejlődéshez, az új ismeretek és készségek elsajátítása miatt
- Költséghatékony
- Kevesebb kockázattal és bizonytalansággal jár, mert ismerik a szervezet tagjait

Hátrányok:

- Korlátozza az új ötleteket bevezetését
- Korlátozza a jelentkezők közül választási lehetőséget, szűkebb körből lehet választani
- Képzési- és átképzési költségekkel járhat

Külső módszerek

1. Hirdetések feladása

A cégek hirdetésekkel adnak, annak érdekében, hogy bevonzzák a megüresedett pozícióra a legalkalmasabb jelölteket. Ide tartoznak az online platformokon (profession, linkedin) újságokban, rádióban, álláshirdetőportálokon megjelenő hirdetések (Gusdorf, 2008).

2. Fejvadász és munkaerő-kölcsönző cégek igénybevétele

Fejvadász és munkaerő-kölcsönző cégek igénybevétele általában olyan pozíciók esetén történik, amire nehezebb jelöltet találni, illetve akkor, ha a vállalat úgy dönt, hogy nem szeretne részt venni a toborzási folyamatban és ezt a tevékenységet inkább kiszervezi hatékonysági szempontokból (Devaro, 2016).

3. Állásbörze

Az állásbörze egy közvetlen módszerre a toborzásnak. A vállalatok egyetemekre és főiskolákra látogatnak el, annak céljából, hogy megtalálják azokat az álláskeresőket, akik számukra is alkalmasak lehetnek az üres pozíciók betöltésére. Az állásbörze keretében az álláskereső vagy csupán az érdeklődők tájékoztatást kapnak az adott vállalatnál található állásokról, ahol lehetőségük van önéletrajzuk leadására, ami később bekerülhet a vállalat belső adatbázisába (Devaro, 2016).

Külső toborzás előnyei és hátrányai (Poudel, 2021):

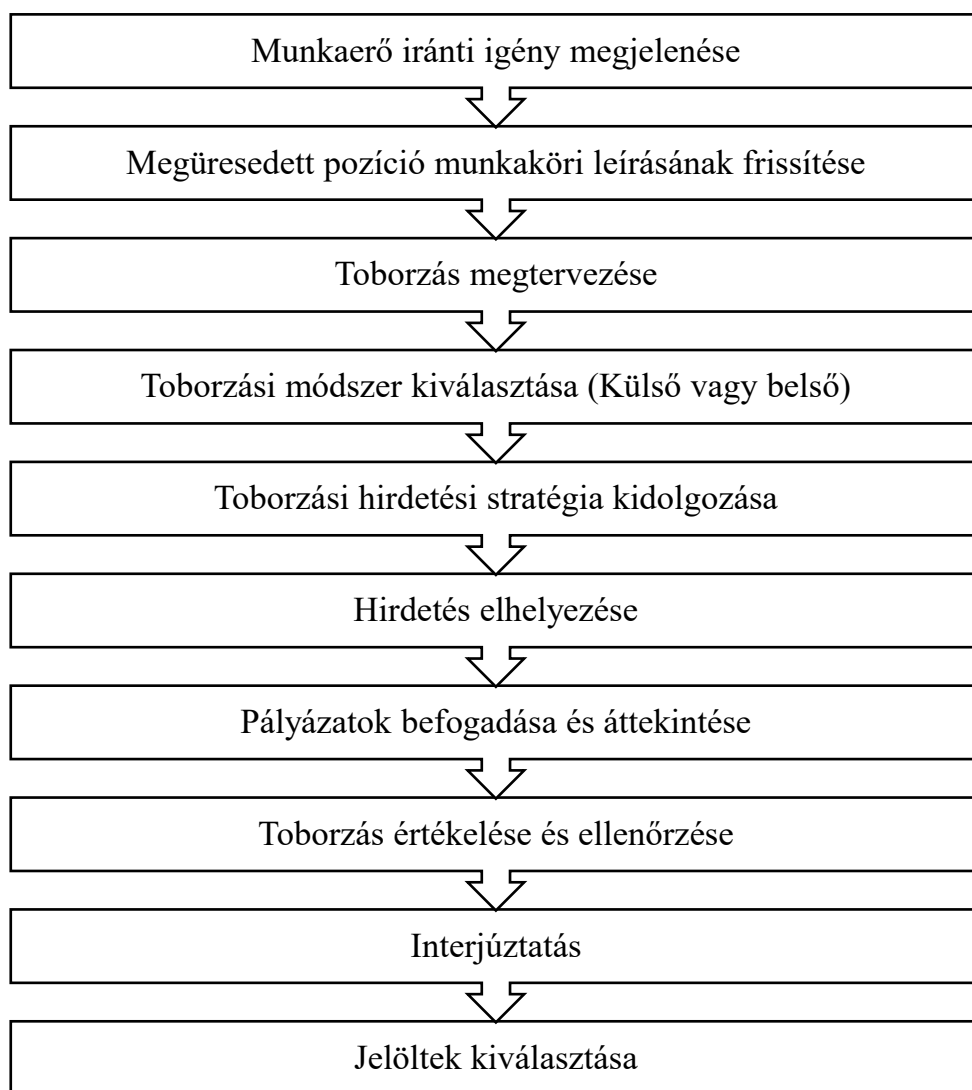
Előnyök:

- A külső toborzás növeli annak esélyét, hogy magasan képzett, tapasztalt és munkaerőt találjanak a vállalatok.
- A jelentkezők nagy száma miatt szélesebb választéket biztosít a megfelelő munkatársak megtalálásához. Így a vállalatnak nagyobb lehetősége van a legjobb képességekkel rendelkező jelölt megtalálására.
- A külső toborzás arra ösztönözheti a vállalatnál dolgozókat, hogy új készségekkel és kreatív ötletekkel gazdagodjanak a munka jobb elvégzése érdekében.
- A kívülről történő toborzás segít a vállalat versenyképességének növelésében a jelölt szakmai tapasztalatai miatt és a gondolkodás módjával új ötletekkel támogathatja a vállalatot.
- Javítja a sokszínűséget az adott vállalatnál.
- A kívülről történő toborzás minimalizálja a képzési és fejlesztési költségeket, mert olyan jelölt fog az adott vállalat felvenni aki megfelelően képzett és tapasztalt.

Hátrányok:

- A külső toborzás költséges folyamat, az álláshirdetések és az interjúk miatt.
- Időigényes és hosszadalmas folyamat a vállalaton kívüli munkaerő toborzása. A külső toborzás többlépcsős folyamat, ami a hirdetés feldolgozással kezdődik majd a pályázatok feldolgozásával és az interjúkkal folytatódik.
- Csökkentheti a jelenlegi alkalmazottak morálját az új jelöltek miatt, ami a teljesítmény, a termelékenység csökkenéséhez vezethet.
- Az új jelölteknek a beilleszkedési és alkalmazkodási idő hosszabb, mint a belső toborzás esetén kiválasztott jelöltnél, így ez több időt is igényel.
- A külső toborzás kockázatosabb, mint a szervezeten belüli toborzás a kevés információ és a friss jelölt ismeretlen viselkedése miatt.

2.1.2. Toborzás és kiválasztás folyamata



2. ábra: Toborzás és kiválasztás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés, (Al-Harerat & Halaseh, 2020, old.: 5) alapján

Ahogy a 2. ábra is mutatja a toborzás és kiválasztás folyamata során először megjelenik a munkaerő iránti igény, majd ez alapján történik a megüresedett pozícióra vonatkozó munkaköri leírás frissítése. A frissítés után elkezdődik a toborzás megtervezése, ami a toborzási módszerek kiválasztását jelenti, ez esetben beszélhetünk külső vagy belső toborzásról. A toborzást végzők következő lépésként elhelyezik a hirdetéseket, majd a beérkezett pályázatokat áttekintik és ez alapján a megfelelőnek ítélt jelölteket egy interjú során meghallgatják. Az interjúk alapján pedig kiválasztják a cég profiljához legjobban illeszkedő jelöltet (Al-Harerat & Halaseh, 2020)

2.1.3. Toborzás és kiválasztás költségei

Valentina (2013) alapján kerülnek bemutatásra.

Közvetlen költségek

- Adminisztratív költségek
- Hirdetések költségei
- Toborzási ügynökségeknek fizetett költség
- Orvos vizsgálat költségei

Közvetett költségek

- Munkaszerződések elkészítése (HR-esek ideje, órábére)
- Új alkalmazott alacsony termelékenység
- Új alkalmazottak fizetése
- Jelentkezők szűrése (HR-esek ideje, órábére)
- Új alkalmazottak betanítása
- Reklám és tanácsadási költségek (HR-es számolja ki, hírnév miatt fontosak)
- Interjúk költsége

2.2. Hatékony toborzás fontossága

A toborzási és kiválasztás hatékonysága fontos annak érdekében, hogy egy vállalat sikereket érjen el az üzleti világban. A szervezeten belüli toborzás és kiválasztás szerves részét képezi az erőforrás-gazdálkodási és tervezési folyamatnak (Tomčíková, 2016).

A hatékony munkaerő-toborzás és kiválasztás, hatást gyakorol a szervezet teljesítményére, valamint pozitív szervezeti képhez vezet (Tomčíková, 2016).

A nem hatékony toborzásnak számos költségvonzata van a munkaadók számára, mint például a dolgozók alacsony munkamorálja, amely hatással lehet a munkavállalók teljesítményére, elvesztett üzleti lehetőségek, valamint a fluktuáció magasabb szintje. Toborzás és kiválasztás fontos szerepet játszik a dolgozói teljesítmény és a pozitív szervezeti eredmények kialakításában (Tomčíková, 2016).

2.3. Toborzási trendek

A koronavírushelyzet jelentősen hozzájárult a toborzási trendek kialakulásához. A toborzási trendek (PORTÁL, 2021) alapján kerülnek bemutatásra:

1. Csökken a külső toborzás, előnyben a belső toborzás

A koronavírus óta több vállalat már előnyben részesíti a vállalaton belüli munkaerőigény kielégítést a külső toborzási módszerek alkalmazása helyett. Ami költséghatékonyabb, és gyorsabb a külső toborzásnál, viszont kisebb a választási lehetőség és belső konfliktusokhoz vezethet.

2. Virtuális toborzás

A vírushelyzet teret adott a virtuális toborzásnak. A virtuális toborzás egyszerűsége közé tartozik, hogy, bárhonnan kereshetjük/vadászhatjuk a megfelelő potenciális jelölteket. A közösségi médiában a legnépszerűbb platformok köz tartozik a LinkedIn, Profession, CV online. Ezek mellett a fejvadász cégek saját adatbázisa is rendelkezésre áll.

A távmunka elterjedése a toborzói munkakörökben

A távmunka elterjedése jelentős költségcsökkenéssel jár a toborzói munkakörökben, ezáltal csökken az irodai költség és növeli a pályázók sokszínűségét. A virtuális toborzásnak köszönhetően, a toborzói munkakörökben nagyon elterjedt lett a távmunka, ugyanis a távoli elérésnek és a korszerű technológiáknak köszönhetően kényelmesen, komfortosan dolgozhatunk bárhonnan a hasonló munkakörökben.

3. Munkáltatói márka

A munkáltató márka angolul: employer branding, rendkívül fontos a vállalatok életében. Ugyanis nem csak a dolgozói vélemény hanem a vállalatról alkotott piaci kép is nagyban meghatározza a cégek sikerességét, pozícióját. Ezért folyamatos odafigyelést igényel. Nagyon fontos a munkavállalói elégedettség mérésére illetve a visszajelzésekből fakadó eredmények elemzésére hagyatkozni a hitelesség érdekében.

4. Toborzói készségek változása

A toborzói készségek során előtérbe kerül az alkalmazkodóképesség, a sokszínűség és a HR szemlélet is.

3. Fluktuáció

A fluktuáció az egyik leggyakoribb oka annak amiért a toborzással foglalkozunk. A fluktuáció egy olyan jelenség, amelynek hatása a munkavállalók állandó cserélődésében, illetve a külföldi munkavállalásban fedezhető fel (Nagy, 2007).

A szó eredeti jelentését vizsgálva, hullámozást és ingadozást jelent, amely a dolgozók esetében a munkahelyük gyakori megváltoztatását jelenti (Poór, 2013).

Az alkalmazottak fluktuációja továbbra is az egyik legnagyobb problémát jelentő jelenség, amellyel a szervezeteknek szembesülniük kell. Legyen szó önkéntes felmondásról, például rossz teljesítmény miatti munkáltató általi felmondásról, a fluktuáció mindkettő esetben rendkívül költséges. Az alkalmazottak fluktuációja gyakran költségesebb, mint ahogyan azt egy adott szervezet gondolná (O'Connell & Kung, 2005).

3.1. Fluktuáció tipológiája

Noe (2006) szerint a fluktuáció lehet önkéntes és önkéntelen. Az önkéntesen belül található a megakadályozható és az elkerülhető elvándorlás, az önkéntelenen belül pedig az elbocsátás és a létszámleépítés.

A helyettesítési díjakon kívül a fluktuáció valódi költsége rejtett költségeket is magában foglal, például a termelékenység csökkenését, a munkahelyi biztonsági problémákat. Egy továbbfejlesztett kiválasztási folyamat megoldás lehet arra, hogy már a felvételi folyamat korai szakaszában felmérje a jelölt fluktuációs kockázatát és motivációs alkalmasságát.

Amennyiben a vállalatok már a toborzás és kiválasztás folyamata során kellő figyelmet szentelnének erre, azzal jelentősen csökkentenék a fluktuációt (O'Connell & Kung, 2005).

„A megfelelő kompetenciákkal, készségekkel rendelkező munkavállalók toborzása, kiválasztása, beillesztése az egyik legjelentősebb humán erőforrás gazdálkodási funkció, ugyanakkor nem elég megtalálni a megfelelő embert, hanem meg is kell tartani.

A fluktuáció minden szervezet életében problémaként jelenik meg, de vannak olyan szervezetek, ahol a dolgozói elégedettség kifejezetten alacsony szinten van, így a fluktuáció még nagyobb mértéket ölt. Számos oka lehet annak, ha a dolgozó a munkahelyváltás mellett dönt, ugyanakkor a szervezetek sok mindent tehetnek azért, hogy megtartsák a már meglévő embereiket.” (Dajnoki & Fenyves, 2014, old.: 6)

A fluktuáció mérőszámai a következők lehetnek (Linder & Dihen, 2005):

Munkaerő forgalom (%): $\text{belépők} + \text{kilépők száma (fő)} / \text{átlagos állományi létszám (fő)} \times 100$

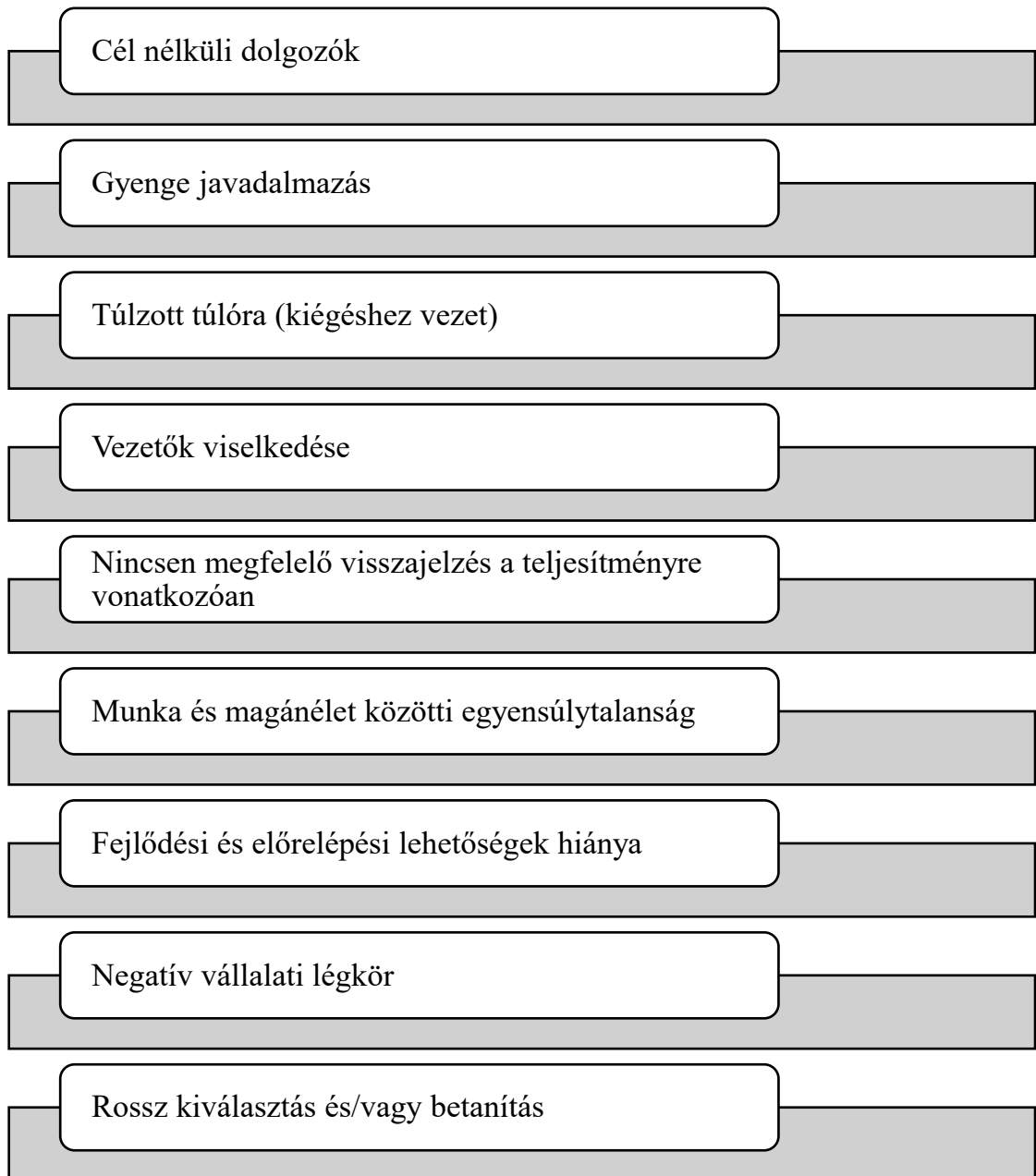
Kilépési forgalom (%): $\text{kilépők száma (fő)} / \text{átlagos állományi létszám (fő)} \times 100$

Belépési forgalom (%): $\text{belépők száma (fő)} / \text{átlagos állományi létszám (fő)} \times 100$

Munkaerő váltás (%): $\text{minimum (belépők száma; kilépők száma)}$

Munkaerőváltás intenzitása (%): $\text{munkaerőváltás} / \text{átlagos állományi létszám (fő)} \times 100$

3.2. Fluktuáció okai



3. ábra: Fluktuáció okai

Forrás: Saját szerkesztés, (Holliday, 2021, old.: 3) alapján

A 3. ábrán látható fluktuáció okainak kifejtése:

Cél nélküli dolgozók

Az alacsony motivációval rendelkező munkavállalók gyakran nem rendelkeznek célokkal munkavégzésük során (Holliday, 2021).

Gyenge javadalmazás

A javadalmazás számít az egyik leggyakoribb oknak, ami miatt az emberek kilépnek egy cégtől. A magasabb alapbér erősen befolyásolja a megtartást. A dolgozók fizetése kézzelfogható módja annak, hogy megmutassa a vállalat, hogy mennyire értékeli a munkájukat (Holliday, 2021).

Túlzott túlóra

A kiégés akkor következik be, amikor az alkalmazottakat nem kapnak elegendő segítséget, hiányzik a kontroll, vagy ha folyamatosan sztrezzel szembesülnek. A kiégés az érzelmi és fizikai kimerültséggel és a kilátástalanság érzésével jár. Gyakori oka lehet a kiégésnek a túlzott túlóra (Poudel, 2021).

Vezetők viselkedése

A vezetők viselkedése és vezetési stílusa jelentősen befolyásolja az ott dolgozók munkamorálját. A jó vezetők figyelmet fordítanak az alkalmazottak karrierfejlesztésére és motivációikra (Holliday, 2021).

Nincsen megfelelő visszajelzés a teljesítményre vonatkozóan

A visszajelzésnek nem kell mindig dicséretnek lennie, hanem a vezetőknek arra kell törekedni, hogy pozitív irányba terelje a dolgozót, például egy rossz teljesítmény esetén. Az építő jellegű kritika legtöbbször hatásosabb, mint a negatív vélemény kifejtése. (Holliday, 2021).

Munka és magánélet közötti egyensúlytalanság

Munka és magánélet közötti egyensúly fontossága a fluktuáció okai közt a harmadik leggyakoribb helyen szerepel. Egyes vállalatok technológiát használnak az ütemezés optimalizálására, a szabadságkérések automatizálására és a hiányzások kezelésére, aminek köszönhetően gyakran tapasztalnak javulást az alkalmazottak munka/magánélet egyensúlyában (Holliday, 2021).

Fejlődési és előrelépési lehetőségek hiánya

Az alkalmazottak fejlesztése a tehetséggondozás kulcsfontosságú része. Amennyiben a dolgozók a fejlődési és előrelépési lehetőségek hiányát tapasztalják olyan munkahely után néznek, ahol ezeket biztosítják számukra (Holliday, 2021).

Negatív vállalati légkör

A negatív vállalati légkör elsősorban a vezetők vezetési stílusa okozhatja (Holliday, 2021).

Rossz kiválasztás és/vagy betanítás

Amennyiben egy dolgozó már a betanulás első szakaszaiban felmond, akkor a fluktuáció okát a toborzás és kiválasztási folyamat során kell keresni (Holliday, 2021).

A fluktuáció okai más szerzők szerint:

Dajnoki (2010) kutatási eredményei alapján a fluktuáció okai a következők lehetnek:

- Előrelépési lehetőségek hiánya
- Rossz felsővezetés
- Alacsony javadalmazási és kompenzációs csomagok
- Munkakör tartalma
- Kommunikáció hiánya
- Tréningek és személyes fejlődés hiánya

Adhan (2010) szerint a fluktuáció okai közé tartozik a nem hatékony kommunikáció, a személyes okok, például az egyén attitűdje nem illeszkedik a vállalathoz, szakmai fejlődés hiánya, gyenge mértékű bérezés, kompenzációs eszközök, nem megfelelő munkahelyi környezet.

A bemutatott fluktuációs okok néhány helyen eltérést mutatnak a vizsgált szakirodalmak között, viszont alapvetően elmondható, hogy a kommunikáció hiánya, a gyenge mértékű javadalmazás, a nem megfelelő felsővezetés és az előrelépési lehetőségek hiánya mind-mind az elvándorlás támogatói.

4. Megtartásmenedzsment

Az alkalmazottak megtartásának az a célja, hogy minél tovább legyenek az alkalmazottak egy adott szervezetnél. Minden szervezetnek időt és pénzt kell befektetnie annak érdekében, hogy alkalmas személyeket toborozzanak az állásra. Ha a kiválasztott alkalmazottak nem elégedettek a munkahelyükkel és azon belül a munkakörülményekkel, akkor más munkalehetőségek után fognak nézni és nyitottak lesznek a megkeresésekre. A vezetőknek fontos megtartási taktikát alkalmazniuk a dolgozók motiváltságának megőrzésének céljából (Palanisamy, 2018).

Az alkalmazottak megtartása egy olyan folyamat, amely során a munkavállalókat arra ösztönzik, hogy az adott szervezetnél maradjanak. Mindkét fél a szervezetnek, valamint az alkalmazottak számára is kölcsönös előnyös. A munkavállalók elégedetlensége szoros összefüggésben áll a munkaerőmegtartással, ezáltal a fluktuációval is. A munkáltató felelőssége, hogy a lehető legalkalmasabb dolgozókat alkalmazza. A HR osztályra is fontos feladat hárul, hiszen ők felelnek azért, hogy a dolgozók céljai és a szervezet céljai összhangban legyenek. A HR szerepe a létfontosságú a tehetséges és motivált munkatársak megtartásában (Palanisamy, 2018).

4.1. Hatékony munkavállalói megtartási stratégiák

1. Egyértelmű elvárások és vállalati irányelvek meghatározása

A munkavállalók számára fontos, hogy visszajelzéseket kapjanak. Ha az alkalmazottak úgy érzik, hogy nem egyértelműek a munkaköri feladataik, akkor az frusztráltsághoz vezet és arra készteti őket, hogy olyan munkát keressenek, ahol nagyobb munkamorállal tudnak dolgozni és egyértelmű feladatokkal bízzák meg őket. A vállalatok ezt a problémát úgy tudják orvosolni, hogy nagyobb hangsúlyt helyeznek a dolgozókkal való kommunikációra és egyértelműbbé teszik számukra a munkaköri feladataikat és a vállalati irányelveket (Palanisamy, 2018).

2. Juttatási csomagok

A juttatási csomagnak tartalmazni kell a dolgozók egészségét támogató elemeket, mint például a biztosítás, életbiztosítás, családi szabadságok kiadása és nyugdíj-előtakarékossági terv készítése. A vállalatnak figyelembe kell venniük, azokat a tényezőket és elemeket, amelyek az alkalmazottak igényeit elégíti ki. Ide tartozik még tovább a rugalmas

munkavégzés, a dolgozók életét javító elemeket, a személyre szabható juttatási lehetőségek amikkel motiválni, megtartani lehet az alkalmazottakat. (Palanisamy, 2018).

3. Tisztességes bánásmód

Ha a vezetőség nyitott akkor a munkatársak úgy érzik, hogy bátran megoszthatják nézeteiket, elképzeléseiket, panaszaikat és saját véleményüket. Ez növeli a vezetésbe vetett bizalmat és segíti a munkatársak sikeres megtartását. Egy másik kulcsfontosságú tényező az alkalmazottak bizalma a szervezetben, ezáltal a vezetőkben is egyaránt. (Poudel, 2021).

4. Érdemi munka biztosítása

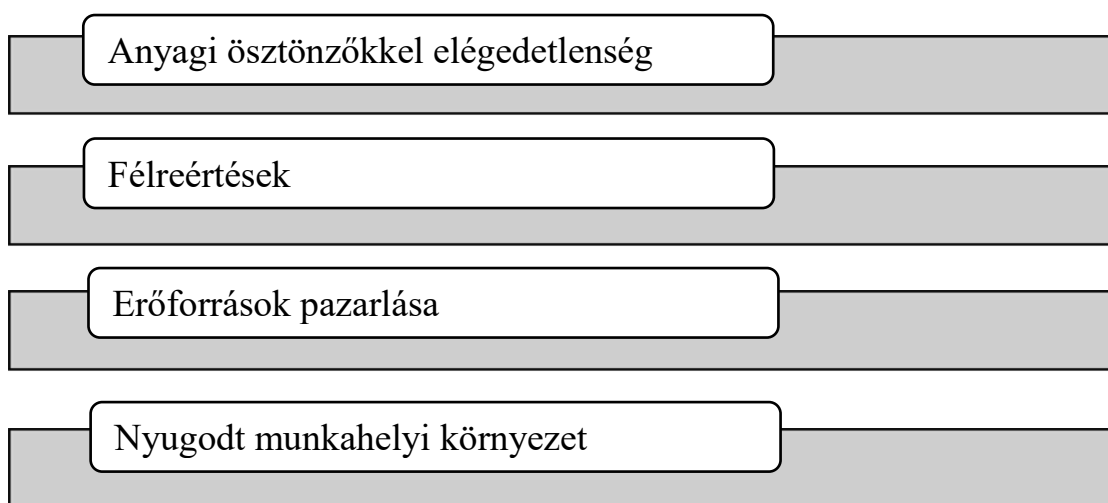
A dolgozók arra vágynak, hogy olyan munkát végezhesse, ami változatos és ösztönző feladatok foglal magában. A cég jövőképe hozzájárul ahhoz, hogy érdemi munkát biztosítsanak az alkalmazottaknak (Poudel, 2021).

5. Szakmai fejlődés

A munkáltatók feladata, hogy a dolgozóik számára szakmai fejlődést és lehetőséget biztosítsanak az az új ismeretek elsajátítása érdekében. Ez segít abban, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek a munkájukkal és a karrierlehetőségekkel. (Palanisamy, 2018).

4.2. Felmerülő problémák a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazásakor

Ahogy a 4. ábra is mutatja a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazásakor felmerülő problémák lehetnek: anyagi ösztönzőkkel való elégedetlenség, a félreértések, az erőforrások pazarlása, és a nyugodt munkahelyi környezet. (Palanisamy, 2018).



4. ábra: Felmerülő problémák a munkaerő-megtartási stratégiák alkalmazásakor

Forrás: Saját szerkesztés, (Palanisamy, 2018, old.: 8) alapján

Ezek a tényezők mind nagyban befolyásolják a dolgozók elégedetlenségét. A nyugodt munkahelyi környezet, a komfortos, jól felszerelt irodák manapság már alapszintű elvárásnak minősülnek a munkavállalók részéről. Ugyan úgy, mint az anyagi ösztönzők is, amibe beletartozik a béren kívüli nem szociális juttatás mint például: a bónusz, jutalék, valamilyen részesedés, prémium. Megemlíthetők a nem anyagi ösztönzők is, mint például: az elismerés, előléptetés, kinevezés, plusz szabadság. A béren kívüli juttatásokat a kérdőívem során is felhasználtam válaszadási lehetőségént.

5. Generációmenedzsment

A mai szervezetek a különböző generációk eltérő attitűdjeinek kihívásával kell szembenézniük (Berkup, 2014).

A munkaerőpiacon jelenleg négy generáció van jelen, amelyek a következők: Baby Boomer, X, Y És Z generációk. (Kissné, 2010).

A generációs behatárolás Kissné (2010) alapján történik.

Baby Boomerek (1946-1964)

A baby boomerek azt a generációt erősítik, akik még a kemény munkában hisznek, és úgy gondolják, hogy a sikerért nagy árat kell fizetni. Ez a generáció nagyon ragaszkodik a munkahelyükhöz, ezért elmondható róluk, hogy nagyon lojálisak, elkötelezettek és munkájuk pedig rendkívül eredményes. A baby boomerek harmóniára vágnak, ezen kívül tisztelet és fegyelem jellemzi őket (Kissné, 2010).

Elmondható még róluk, hogy ennek a generációnak a tagjai individualistáknak és versengőnek, illetve szorgosak. Szerintük a munka iránti elkötelezettség és a teljesítmény a munkára fordított idővel mérhető. A baby boomer generáció tagjai, hisznek abban, hogy az egyetlen vállalatnál végzett munka sikert hozhat ezért gyakran egy munkahelyről vonulnak nyugdíjba. Fontos számukra a visszajelzés és a megbecsülés. Számukra a pénz és az egyéb anyagi ösztönzők presztízs értékkel is bírnak. A baby boomerek számára nehézséget jelent a család és munka közötti egyensúly megteremtése, ami valószínűleg a munka iránti túlzott elhivatottságuknak tudható be, továbbá annak, hogy kifejezetten munkamániás generációról van szó. A munkát izgalmas kalandnak tekinti, fontos számukra a folyamatos fejlődés a csapatmunka és a státusz (Berkup, 2014).

X generáció (1965-1979)

Az előző generációkhoz képest sokkal önállóbbak és képzetebbek, mivel kevesebb szülői odafigyeléssel nőttek fel. Hajlamosak az átmeneti időszak generációjaként is hívni őket. Az X generáció megtanulta tolerálni az állandó változást és ezáltal több kreativitásra is tettek szert. Az X generációnak már magasabb elvárásai vannak az előző baby boomer generációhoz képest, mivel előnyben részesítik a rugalmas munkavégzést és a előrelépést. Számukra fontosabb a családdal együtt töltött, ezért könnyebben teremtenek a munka és

magánélet között egyensúlyt. Szeretik a sokszínűséget, ezért szívesen dolgoznak multinacionális környezetben (Berkup, 2014).

Y generáció (1980-1995)

Az Y generáció a munkavégzés során elvárja azt, hogy visszajelzést kapjon, amit később feltud használni saját maga fejlesztésére. Az Y generáció magasan teljesítőnek tartja magát és hajlandó elfogadni bizonyos teljesítménykényszeret. Kulcsfontosságú számára az önfejlesztés és az egész életén át tartó tanulás (Kelan & Lehnert, 2009).

Az Y generáció értékeli a tiszteletet. Előnyben részesítik az együttműködő és befogadó vezetési stílusokat az irányító vezetési stílusokkal szemben. Az Y generáció tagjai nem vágnak egész életükben ugyanarra a munkára, jellemző náluk a pályamódosítás. Nagy elvárásaik vannak magukkal és a munkaadókkal szemben is. Az Y generációra nem jellemző olyan szintű lojalitás, mint például a baby boomereknek. A lojalitásuk inkább követlen kollégáik felé van jellen. Amint számukra izgalmasabb munkalehetőség kínálkozik, hajlamosak a munkahelyváltásra (Kelan & Lehnert, 2009).

Z generáció (1996-)

Okosak, de érzelmi intelligenciájuk jelentősen fejletlen. Az információkat akkor dolgozzák fel, ha értik, viszont érzelmileg nem tudják feldolgozni. Egyszerre több feladatot is képesek elvégezni (Kelan & Lehnert, 2009).

A Z generáció teljesen más a korábbi generációkhoz képest. Igénylik, hogy a szervezetek személyre szabják számukra a karrierutat és fejlődési lehetőséget biztosítsanak neki. Egyes tanulmányok alapján a Z generáció számára a fizetés fontos szerepet tölt be, de ezenkívül még előnyben részesítik a munka és magánélet egyensúlyát, a rugalmas munkaidőt és az egyéb béren kívüli juttatásokat (Gomez & Mawhinney, 2018).

A Z generáció számára fontos tényezők (Gomez & Mawhinney, 2018).:

- Karrierút
- Csapatmunka
- Tanulás támogatása
- Változatos munka

A munkáltatóknak meg kell érteniük egy sokat váró nemzedék viselkedését és hajlamait, ahhoz, hogy személyre szabottabb juttatási csomagokat és ösztönzőket tudjanak részükre biztosítani (Gomez & Mawhinney, 2018).

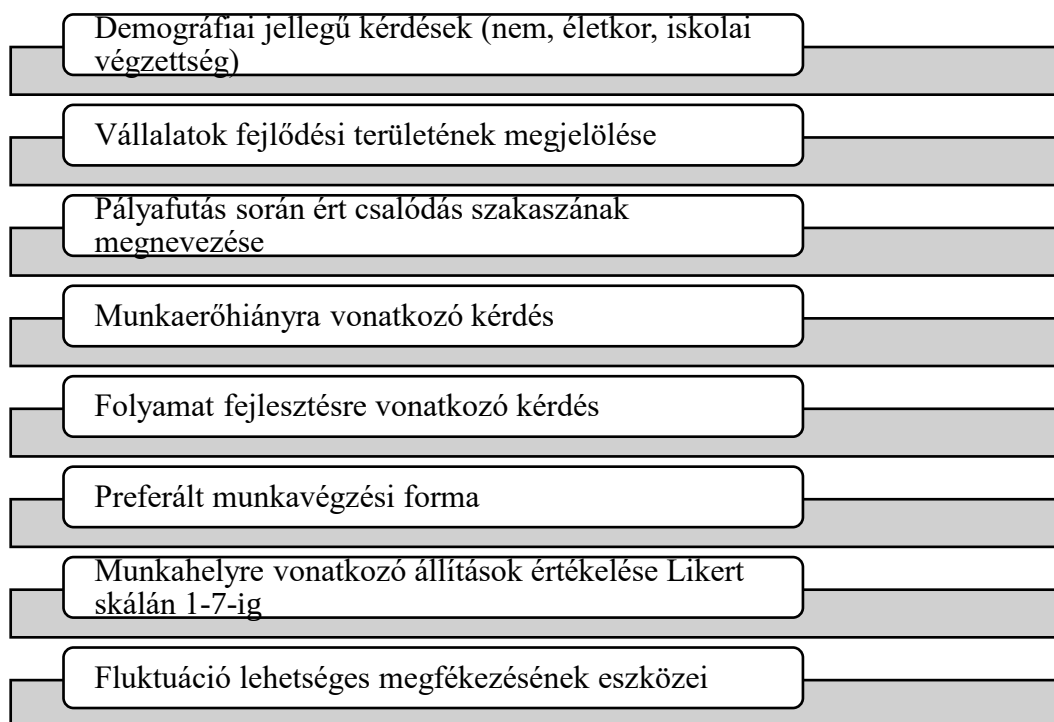
6. Kutatásom

Kutatásom során kvantitatív és kvalitatív módszertanokat is alkalmazok, amelyek keretein belül interjút és kérdőívet is használok. A kutatási rész során a hatékony toborzás fontosságát vizsgáltam, aminek eszközeként egy kérdőívet készítettem. Dolgozatom során feltételezem, hogy a hatékony toborzás hozzájárul a fluktuáció csökkenéséhez. A kérdőív kitöltésére online formában volt lehetőség, ahol 121 fő adott választ. A kérdések közül mindegyik kiértékelhető. Dolgozatom során a toborzás és kiválasztási trendeket a kérdőíven belül a toborzás és kiválasztási folyamat fejlesztésére vonatkozó kérdésem keresztül, továbbá az interjú során vizsgálom. A kutatásom során kapott eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, mivel a mintavétel során a megkérdezendő személyek véleménye statisztikailag eltér egymástól.

6.1. Főbb kutatási kérdések

- **Mely területeken kellene fejlődni a vállalatoknak?**
- **Hogyan érinti a munkaerőhiány a vállalatokat?**
- **Hogyan lehetne a toborzási folyamatokat hatékonyabbá tenni?**
- **A toborzás, az onboarding/betanulás vagy a megtartás során éri csatlódás a dolgozókat?**
- **Hogyan lehetne megfékezni a fluktuációt?**

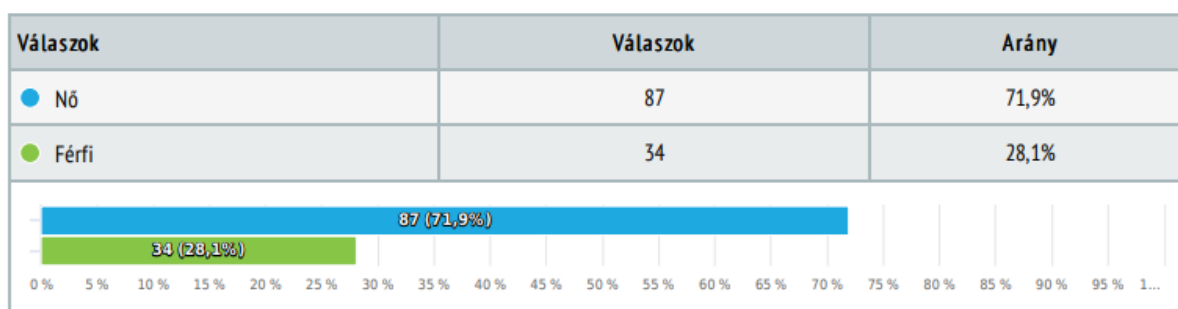
6.2. Kérdőív kérdéseinek bemutatása



5. ábra: Kérdőív kérdéseinek bemutatása Forrás: saját szerkesztés

6.3. Kérdőív eredményei

6.3.1. Nemre vonatkozó adatok

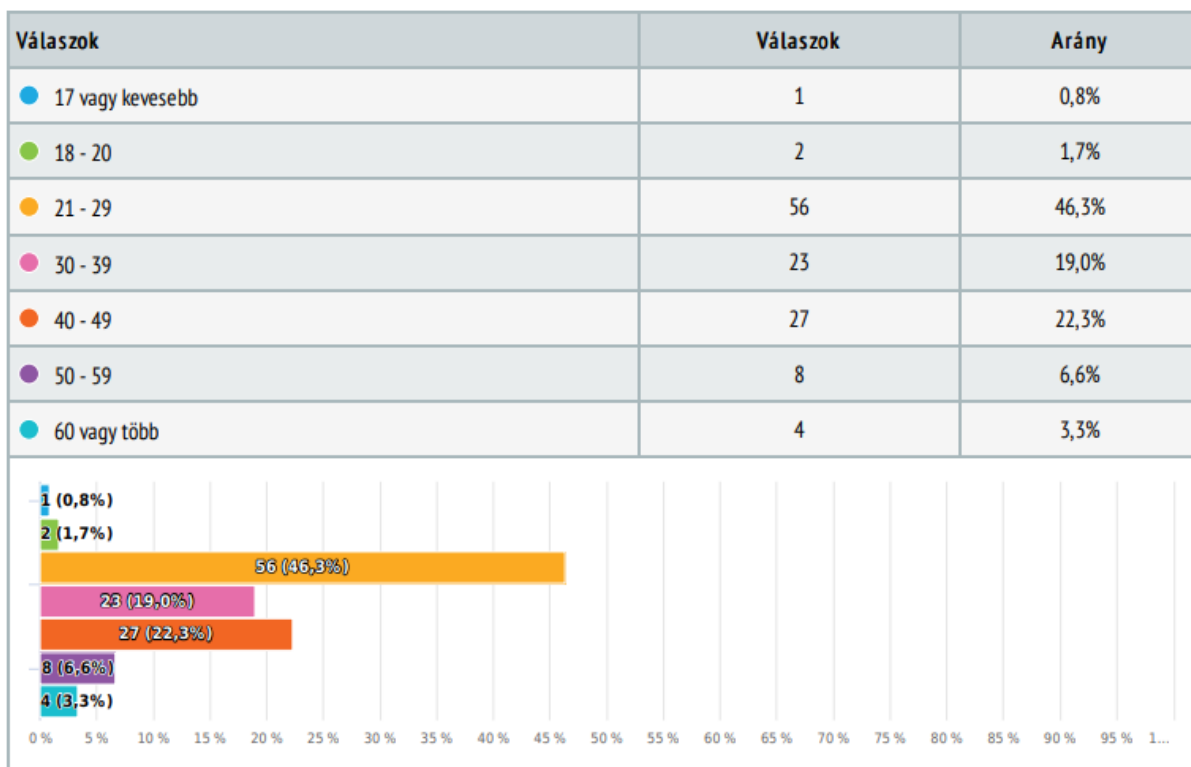


6. ábra: Nemre vonatkozó adatok (N=121)

Forrás: saját kutatás

Ennél a kérdésnél a kérdőívet kitöltők nemére voltam kíváncsi, ahol a kapott adatok alapján elmondható, hogy a válaszadók közül 71,9% nő volt, 28,1% pedig férfi. Az adatokból is látszik, hogy nem tükrözi a valós populációt, valószínűleg a nők szívesebben töltik ki a kérdőíveket, mint a férfiak.

6.3.2. Életkorra vonatkozó adatok

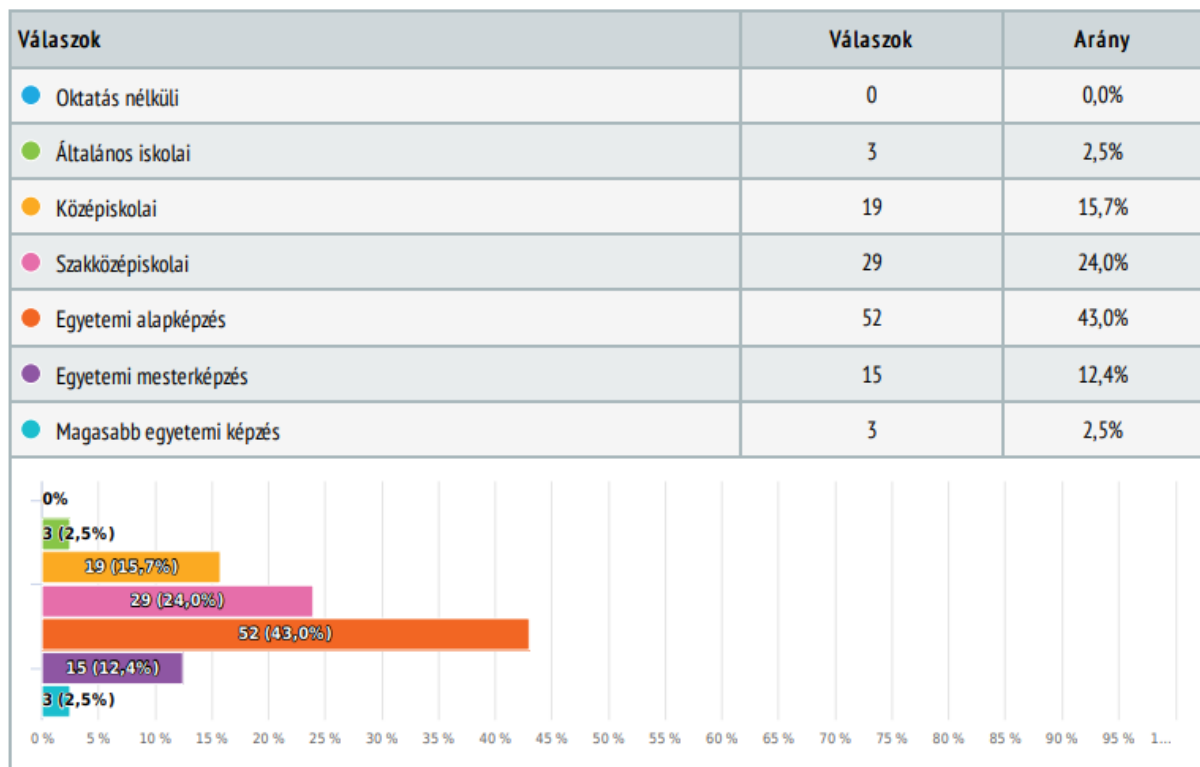


7. ábra: Életkorra vonatkozó adatok (N=121)

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 0,8%-a 17 éves vagy annál kevesebb, 1,7%-a 18-20 év között van, 46,3% 21-29 év között van, 19% 30-39 év között van, 22,3% 40-49 év között van, 6,6% 50-59 év között van, 3,3% pedig 60 éves vagy annál több.

6.3.3. Iskolai végzettségre vonatkozó adatok

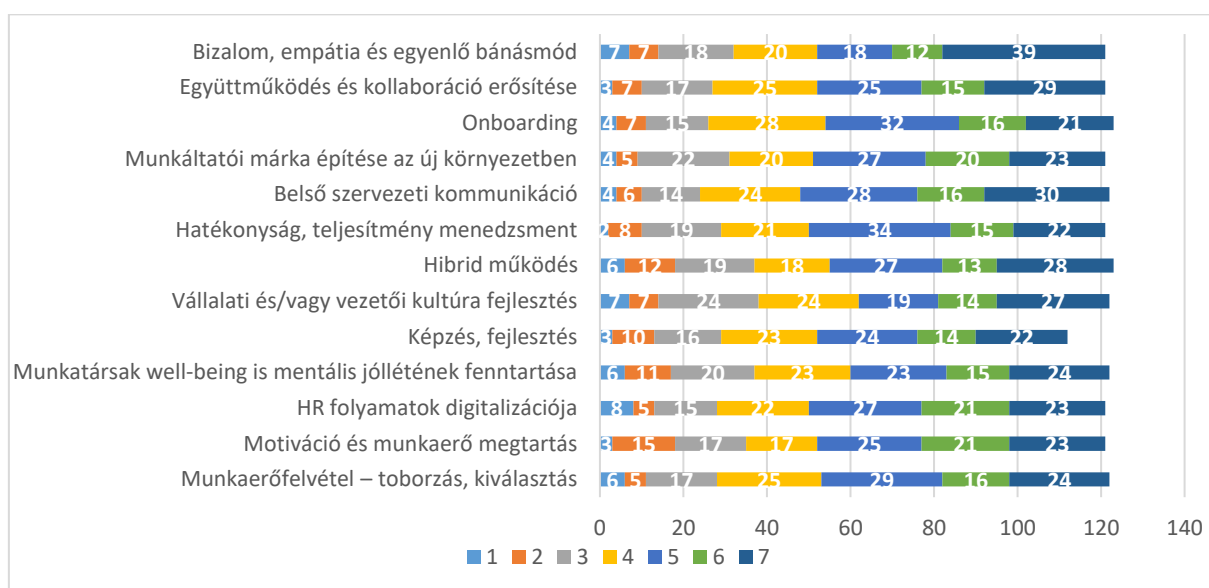


8. ábra: Iskolai végzettségre vonatkozó adatok (N=121)

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 2,5%-a általános iskolai, 15,7%-a középiskolai, 24% szakközépiskolai, 43% egyetemi alapképzésben szerzett, 12,4% egyetemi mesterképzésben szerintem végzettséggel, 2,5% pedig magasabb egyetemi végzettséggel rendelkezik.

6.3.4. Vállalatok fejlődési területének megjelölése



9. ábra: Vállalatok fejlődési területének megjelölése (N=121)

Forrás: saját kutatás

Ennél a kérdésnél azt vizsgáltam, hogy a kérdőív kitöltő szerint melyik területen kellene fejlődni a vállalatnak, ahol jelenleg dolgozik. Az állításokat itt 1-7-ig lehetett értékelni, ahol, az 1=vannak hiányosságok, nem működik megfelelően, 7=remekül működik. A 4-es értékelés jelentette a semleges kategóriát, amelyet a kiértékelés során nem veszek figyelembe.

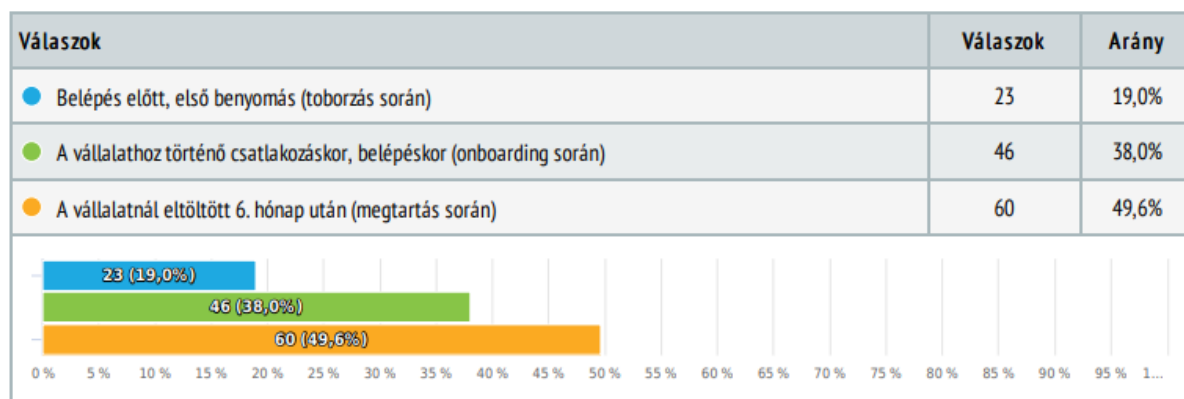
A fejlődési területek során a munkaerőfelvételt – toborzás, kiválasztás, a motiváció és munkaerő megtartást, a HR folyamatok digitalizációját, a munkatársak mentális jóllétének fenntartását, a képzés, fejlesztést, a vállalati és/vagy vezetői kultúra fejlesztést, a hibrid működést a hatékonyságot és a teljesítmény menedzsmentet, a belső szervezeti kommunikációt, a munkáltatói márka építését, az onboarding folyamatot, az együttműködés és kollaboráció erősítését, a bizalom, empátia és egyenlő bánásmódot vizsgáltam.

A 9. ábra alapján elmondható, hogy a munkaerőfelvételt – toborzás, kiválasztást a válaszadók 57%-a jelölte meg, mint jól működő terület, a motiváció és munkaerő megtartás 57% szerint, a HR folyamatok digitalizációja 37% szerint, a munkatársak mentális jóllétének fenntartása 61% szerint, a képzés, fejlesztés 58% szerint, a vállalati és/vagy vezetői kultúra fejlesztés 56% szerint, a hibrid működés 49% szerint a teljesítmény menedzsment szintén 49% szerint, a belső szervezeti kommunikációt 57% szerint, a munkáltatói márka építését szintén 57% szerint, az onboarding folyamat 69% szerint, az

együttműködés és kollaboráció a bizalom 57% szerint, az empátia és egyenlő bánásmód pedig szintén 57% szerint működik jól annál a vállalatnál, ahol jelenleg dolgozik.

6.3.5. Pályafutás során ért csalódás szakasza

Ennél a kérdésnél azt vizsgáltam, hogy a felsoroltak közül, mely szakaszban/szakaszokban érte a kérdőív kitöltőjét leginkább csalódás pályafutása során.

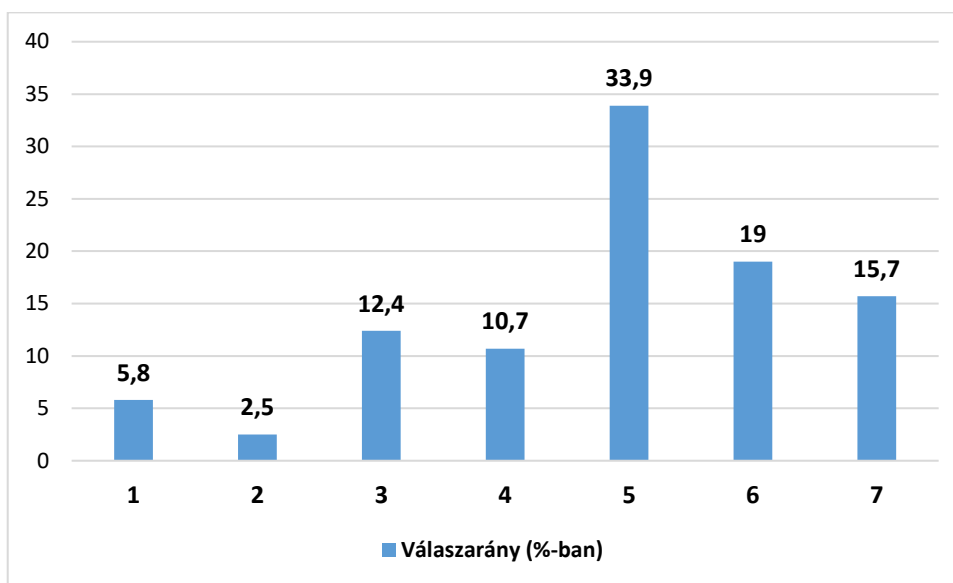


1. ábra: Pályafutás során ért csalódás szakasza (N=121)

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 19%-át a belépés előtt, első benyomás, vagyis a toborzás során érte már a csalódás, 38%-át a vállalathoz történő csatlakozáskor, belépéskor, vagyis az onboarding során, 49,6%-át pedig a vállalatnál eltöltött 6. hónap után, vagyis a megtartás szakaszában érte csalódás.

6.3.6. Munkaerőhiány vállalatra gyakorolt hatására vonatkozó kérdés



2. ábra: Munkaerőhiány vállalatra gyakorolt hatására vonatkozó kérdés (N=121)

Forrás: saját kutatás

A fenti ábra arra a kérdésre vonatkozó adatokat tartalmazza, hogy a válaszadó jelenlegi munkahelyének működését a munkaerőhiány hogyan érintette. Az állításokat itt 1-7-ig lehetett értékelni, ahol, az 1=nem érinti, 7=rendkívül befolyásolja. A kérdőívet kitöltők 68,6%-a szerint a munkaerőhiány a jelenlegi munkahelyére is jelentős hatást gyakorolt.

6.3.7. Toborzás és kiválasztási folyamat fejlesztésére vonatkozó kérdés

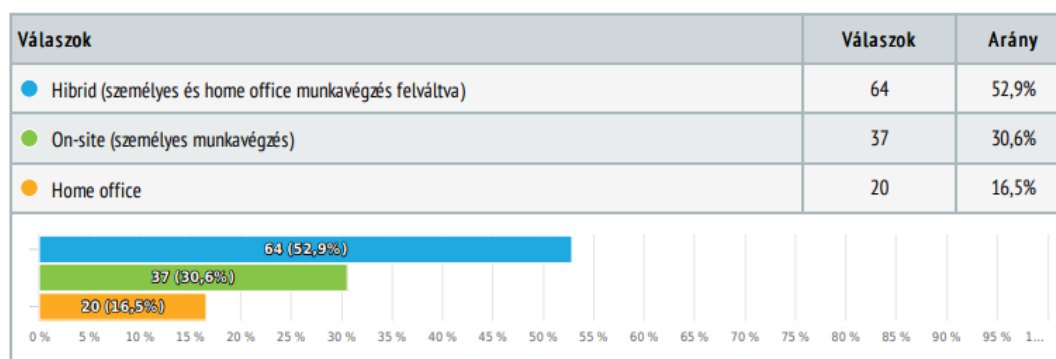
Válaszok	Válaszok	Arány
Toborzási csatornák bővítése	50	41,3%
Juttatások körének bővítése	91	75,2%
Kiválasztási ciklusidő csökkentése	43	35,5%
Nagyobb fókusz a fizikai és mentális jólléttel kapcsolatban	48	39,7%
Külsős szolgáltatókkal való együttműködés bővítése (folyamatok kiszervezése)	21	17,4%
A jelöltek szűrésénél nagyobb hangsúlyt kapnak a készségek a tanulmányok és korábbi munkatapasztalatok mellett	34	28,1%
Ajánlási rendszer bevezetése	28	23,1%
Kiválasztási folyamatok digitalizációja (online interjúk)	49	40,5%

3. ábra: Toborzás és kiválasztási folyamat fejlesztésére vonatkozó kérdés (N=121)

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 75,2% szerint leginkább a juttatások körének bővítésnek fejlesztésére kellene a munkahelyének nagyobb figyelmet szentelnie. Továbbá a toborzási csatornák bővítése (41,3%), a dolgozók fizikai és mentális jóllétére helyezett fókusz (39,7%) is előtérbe került, mint fejlesztendő terület. A válaszadók fejlesztendő területként jelölték még meg a kiválasztási folyamatok digitalizációját, mint például az online interjúk bevezetését (40,5%), és fontos tartják még, hogy a jelöltek szűrésénél nagyobb hangsúlyt kapjanak a készségek és a tanulmányok is a korábbi munkatapasztalatok mellett (28,1%).

6.3.8. Preferált munkavégzési forma



4. ábra: Preferált munkavégzési forma (N=121)

Forrás: saját kutatás

A kérdőívet kitöltők leginkább a hibrid, vagyis a személyes és a home office jellegű munkavégzés váltakozását preferálják (52,9%), a válaszadók 30,6%-a az onsite, vagyis személyes munkavégzést preferálja, 16,5% pedig csak a home office jellegű munkavégzést kedveli inkább.

6.3.9. Kiválasztásra, munkaerő-megtartásra és a munkaerő-elvándorlásra vonatkozó állítások értékelése

Válasz	1	2	3	4	5	6	7
A kiválasztást végzők nem adnak megfelelő tájékoztatást a pályázók számára a munkaköréről és a munkavégzés környezetéről.	21 (17,4%)	19 (15,7%)	14 (11,6%)	26 (21,5%)	21 (17,4%)	13 (10,7%)	9 (7,4%)
A munkaerő-elvándorlás egyik fő oka a nem megfelelő toborzás és kiválasztás.	20 (16,5%)	13 (10,7%)	18 (14,9%)	28 (23,1%)	22 (18,2%)	11 (9,1%)	10 (8,3%)
A munkaerő-megtartáshoz hozzájárul a dolgozók belépés előtti teljes körű tájékoztatása, továbbá a félrevezetések elkerülése érdekében.	3 (2,5%)	8 (6,6%)	10 (8,3%)	15 (12,4%)	15 (12,4%)	16 (13,2%)	56 (46,3%)

5. ábra: Kiválasztásra, munkaerő-megtartásra és a munkaerő-elvándorlásra vonatkozó állítások értékelése (N=121)

Forrás: saját kutatás

Ennél a kérdésnél a válaszadóknak állításokat kellett értékelniük a kiválasztásra, munkaerő-megtartásra és a munkaerő-elvándorlásra vonatkozóan. Az állításokat egy 7 fokú Likert skálán kellett értékelniük, ahol az 1=nem értek vele egyet, 7= nagyon egyetértek az állítással.

A kérdőívet kitöltők 35%-a egyetért, 44% nem ért egyet, 21% pedig semleges választ adott arra az állításra vonatkozóan, hogy a kiválasztást végzők nem adnak megfelelő tájékoztatást a pályázók számára a munkaköréről és a munkavégzés környezetéről. A kérdőívet kitöltők 35%-a egyetért, 42% nem ért egyet, 23% pedig semleges választ adott arra az állításra vonatkozóan, hogy a munkaerő-elvándorlás egyik fő oka a nem megfelelő toborzás és kiválasztás.

A kérdőívet kitöltők 71%-a egyetért, 17% nem ért egyet, 12% pedig semleges választ adott arra az állításra vonatkozóan, hogy a munkaerő-megtartáshoz hozzájárul a dolgozók belépés előtti teljes körű tájékoztatása a félrevezetések elkerülése érdekében.

6.3.10. Fluktuáció megfékezésének eszközei a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában

Válaszok	Válaszok	Arány
● alapos betanítás	98	81,0%
● elég információ, elérhető vezetők	84	69,4%
● mentor bevonása a beilleszkedéshez	53	43,8%
● támogatás és a visszajelzés	87	71,9%
● összetartó csapat	76	62,8%
● innovatív projektek a szervezetben	64	52,9%

6. ábra: Fluktuáció megfékezésének eszközei a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában (N=121)

Forrás: saját kutatás

A válaszadók 81% szerint az alapos betanítás, 69,4% szerint az elegendő információ és elérhető vezetők, 43,8% szerint a mentor bevonása a beilleszkedéshez, 71,9% szerint a támogatás és a visszajelzés, 62,8% szerint az összetartó csapat, 52,9% szerint az innovatív projektek a szervezetben lehetnek az eszközei a fluktuáció megfékezésének a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában.

6.3.11. Munkavégzési forma értékelése nemenként

A munkavégzési formák preferálását nem szerint bontottam szét. Érdekességként szerettem volna a kérdőív kitöltőket nem szerint is szétbontani, és elemezni. Az adatokból is látszik, hogy nem tükrözi a valós populációt, valószínűleg a nők szívesebben töltik ki a kérdőíveket, mint a férfiak.

	Hibrid (személyes és home office munkavégzés felváltva)	Home office	On-site (személyes munkavégzés)
Férfi	18 fő	6 fő	10 fő
Összesen	34 (N=121)		

	Hibrid (személyes és home office munkavégzés felváltva)	Home office	On-site (személyes munkavégzés)
Nő	47 fő	14 fő	26 fő
Összesen	87 (N=121)		

A fenti táblázatokban látott eredmények alapján elmondható, hogy a férfi kitöltők leginkább a hibrid (személyes és home office munkavégzés felváltva) munkavégzést preferálja.

A nőket vizsgálva az eredmény nagyon hasonló, mivel a válaszadók itt is hibrid (személyes és home office munkavégzés felváltva) munkavégzést választják leginkább.

A férfi és női kitöltők esetében is elmondható, hogy bármennyire is megváltoztak az igények a koronavírus következtében, a kitöltők közül egyik nem sem szeretne kizárólagosan home office munkavégzési formában dolgozni, ennél még jobban preferálják a kizárólagos személyes munkavégzést is.

6.4 Következtetések a kérdőívre vonatkoztatva

A primer kutatás alapján elmondható, hogy a válaszadók szerint a munkaerőfelvétel – toborzás, kiválasztás, a motiváció és munkaerő megtartás, a munkatársak mentális jóllétének fenntartása, a képzés, fejlesztés a munkáltatói márka építése, az együttműködés és kollaboráció a bizalom, a belső szervezeti kommunikációt és az onboarding folyamatok megfelelően működnek. A HR folyamatok digitalizációjával, a hibrid működéssel és a teljesítmény menedzsmenttel viszont a válaszadók nagyrésze nem volt megelégedve a jelenlegi munkahelyüket tekintve.

A kérdőívet kitöltőket leginkább a vállalatnál eltöltött 6. hónap után, vagyis a megtartás szakaszában érte csalódás. A válaszadók nagyrésze szerint leginkább a juttatások körének bővítésének fejlesztésére kellene a munkahelyének nagyobb figyelmet szentelnie. Továbbá fejlesztési területként jelölték még meg a toborzási csatornák bővítését és a kiválasztási folyamatok digitalizációját, mint például az online interjúk bevezetését. A kérdőívet kitöltők leginkább a hibrid, vagyis a személyes és a home office jellegű munkavégzés váltakozását preferálják, a teljes home office jellegű munkavégzést nem részesítik előnyben.

A kérdőívet kitöltők szerint a kiválasztást végzők megfelelő tájékoztatást adnak a pályázók számára a munkaköréről és a munkavégzés környezetéről. A kapott eredményekből kiderült, hogy a válaszadók szerint a munkaerő-elvándorlás fő okai közé nem tartozik a nem megfelelő toborzás és kiválasztás. A kérdőívet kitöltők nagyrésze egyetért azzal az állítással, hogy a munkaerő-megtartáshoz hozzájárul a dolgozók belépés előtti teljes körű tájékoztatása a félrevezetések elkerülése érdekében.

A kapott eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók nagyrésze szerint az alapos betanítás, az elegendő információ és elérhető vezetők, a támogatás és a visszajelzés, az összetartó csapat és a szervezetben jelenlévő innovatív projektek lehetnek az eszközei a fluktuáció megfékezésének a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában. A beilleszkedéshez történő mentor bevonását a megkérdezettek nagy része nem sorolta a fluktuáció megfékezésének eszközei közé.

7. Interjúk

A kutatásom mélyebb vizsgálata érdekében készítettem három interjút, három különböző szektorban dolgozó személyekkel. Fontosnak tartottam, hogy egyéni, kifejtett véleményeket is tartalmazzon a dolgozatom.

Kíváncsi voltam, hogy a közvetlen környezetemben élő emberek hogyan gondolkodnak ezekről a kérdésekről, az ő munkahelyükön milyen változtatások szükségesek, vagy éppen mi az ami teljesen jól működik. Mind három személynek ugyanazt az 5 a kérdést tettem fel, a kérdőívem alapján. Úgy gondoltam ahhoz, hogy a legrelevánsabb információkhoz jussak, lényegre törő, egyszerű kérdésekkel sikerrel járhatok.

Az első interjút Bodnár Gabriellával készítettem, aki több mint 20 éve a Recruitment világában tevékenykedik, pontosabban Senior Recruiterként dolgozik, jelenleg egy közel 70 fős toborzás-kiválasztással foglalkozó ügynökségnél a közvetítés NonIT divíziójában. Nagyon érdekelték a tapasztalatai, meglátásai. A válaszokat igyekezett két oldalról megközelíteni, egyrészt saját részről, másrészt a jelöltek oldaláról is akikkel nap mint nap találkozik.

Az első kérdésben az érdekelt, hogy melyik területen kellene fejlődnie a vállalatnak ahol jelenleg dolgozik. A válaszában kifejtette, hogy a sok betöltetlen pozíció miatt leginkább a toborzásra és a munkaerőmegtartásra kell a hangsúlyt fektetni. Kiemelte, hogy a régi kollégák megtartása eredményesebben működhetne, ha a szervezeten belül több képzés-fejlesztési program lenne, melynek köszönhetően a munkatársak motiváltak lennének, hosszú távon is jól éreznék magukat a munkahelyükön.

A következő kérdésem arra irányult, hogy megtudjam Gabriella jelenlegi munkahelyét hogyan érinti a munkaerőhiány, és mit tehetnének a csökkentése érdekében. Erre egyértelműen válaszolt „rosszul”. Azt mondta, hogy elsősorban a munkaerő kivándorlását kellene csökkenteni, valamint a cégek irreleváns elvárásait a jelöltekkel szemben. Ezen azt értette, hogy nagyok az elvárások a cégek részéről, minél tapasztaltabb kollegákat keresnek, és a jelöltek bérigénye sokszor nem illeszkedik a cég által meghatározott bérsávval.

A harmadik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy milyen folyamatokat kellene fejleszteni a jelenlegi munkahelyén. Gabriella a juttatási csomagot emelte ki elsőként, véleménye szerint ez nagyban motiválja az embereket. Valamint ezenkívül a hosszú kiválasztási folyamatot hozta fel példaként ami a jelölteknek nem szimpatikus.

A következő kérdésem a fluktuáció megfékezésére irányult, hogy hogyan lehetne megfékezni, csökkenteni. Gabriella válaszában a teljesítményértékelő rendszerek bevezetését, illetve a feladatok színesebbé tételét emelte ki.

Az ötödik kérdésben arra voltam kíváncsi, hogy ő melyik munkavégzést preferálja jobban. A személyes, jelenléti munkavégzést, a hibridet, vagy a teljes home officeban történő munkavégzést. Véleménye szerint a hibrid munkavégzés bizonyul a mai világban a leghatékonyabbnak a személyes kapcsolatok és a folyamatos visszacsatolás miatt elengedhetetlen a jelenléti munkavégzés, de olykor komfortosnak bizonyul a távoli munkavégzés ezért megosztva teljesen jól működik a kettő együtt.

A második interjút Szabó Csabával készítettem aki több mint 5 éve folyamatmérnökként dolgozik nagyvállalati környezetben, egy multinacionális gyárban. Kíváncsi voltam, hogy egy nagyvállalatnál, hogyan működnek ezek a folyamatok, mennyire elégedettek a munkavállalók.

Először is azt kérdeztem, hogy melyik területen kellene fejlődnie a vállalatnak ahol jelenleg dolgozik. Csaba számomra meglepő véleménye a vállalati kommunikáció volt. Úgy gondolja a munkavállalók nem kapnak kellő információt a felsővezetőktől. A folyamatokról, új információkról és változtatásokról rendszerint később értesülnek, tehát a felettes-beosztott közti kommunikáción kellene csiszolni, változtatni.

A második kérdésben a munkaerőhiány hatásáról kérdeztem. Az ő véleménye teljes mértékben megegyezett Gabrielláéval. Ő is azt mondta, hogy rosszul. Azt gondolja azzal lehetne megfékezni ha jobban megbecsülnék az ott dolgozó kollégákat, aki törekvő és becsületesen végzi a munkáját nem túlterhelni kellene hanem értékelni.

Ezt követően azt kérdeztem, hogy milyen folyamatokat kellene fejlesztenie a vállalatnak. Azt mondta ezzel teljesen meg van elégedve, a cég törekszik a folyamatos fejlesztésre, rendszerint vannak képzések, tréningek és csapatépítők is. Neki az lenne az ötlete, hogy a tapasztaltabb kollégák átruházzák a meglévő tudásukat, ismereteiket a fiatalabb, pályakezdő munkatársaiknak. Belső tréninget javasolna.

Végül, de nem utolsó sorban azt kérdeztem, hogy mivel lehetne megfékezni a fluktuációt. Csaba úgy véli, hogy ehhez a bérek emelése nem elegendő, a cél az, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat, szeressenek bejárni a munkahelyükre. Szerinte ehhez hozzájárul a csapat összetétele, a munkahelyi ergonómia illetve a gépek, berendezések korszerűsítésével.

Az utolsó kérdésem nála is az volt, hogy melyik munkavégzést preferálja jobban, a személyest, hibridet, vagy a teljes home office-t. A válasza megegyezik Gabrielláéval. Ő is a hibridet preferálja. Elmondta, hogy az ő pozíciójában illetve általánosságban a gyártásban kivitelezhetetlen a teljes távmunka. Ha az adott feladat engedi, akkor egyértelműen hasznos és kényelmesebb a távoli munkavégzés, ami náluk heti 1 napot jelent.

A harmadik interjút Vad Rebekával készítettem aki több mint 4 éve a vendéglátásban dolgozik. Kíváncsi voltam, hogy a vendéglátó szektorban hogyan működnek ezek a folyamatok, főleg a koronavírus nehézségei után.

Az első kérdésben neki is azt tettem fel, hogy melyik területen kellene fejlődni a vállalatnak ahol dolgozik. Rebeka válasza is lényegében a kommunikációra, illetve a dolgozók közötti együttműködésre, konfliktusok kezelésére irányult. Azt mondta ez egy nehéz terület, ahol nagy a nyomás és könnyen elveszítik a dolgozók a motivációjukat a magas elvárás, túlóra és

a vendégek nem megfelelő kommunikációja miatt. Ezért kellene nagyobb hangsúlyt fektetni a csapat építésére és a vállalaton belüli kommunikációra.

A második kérdésben a munkaerőhiány vállalatra kifejtett hatását kérdeztem. A válasz itt is egyértelmű volt. „Rosszul, főleg a Covid óta”. Azt mondta fontos lenne a munkáltató részéről a visszacsatolás, a dolgozók megbecsülése és a biztos jövedelemforrás biztosítása annak érdekében, hogy a szakmabeliek ne külföldön folytassák pályafutásukat.

A következő kérdésben az érdekelt, hogy a vendéglátásban milyen területeket kellene fejleszteni. Rebeka azt gondolja a folyamatos fejlődés a kulcs egy vállalat sikeres fenttartásához. A versenytársak feltérképezése rendkívül fontos. A cégeknek a bevételükhöz mérten ki kell tudni kalkulálni valamilyen formában a béren kívüli juttatásokat valamint a képzéseket a versenyképesség elérése érdekében. Illetve a szakmai mentorálás fontosságát is kihangsúlyozta.

A következő kérdésben a fluktuáció megfékezésére szerettem volna választ kapni. Rebeka véleménye szerint a megfelelő kommunikáció, csapatépítés és a megfelelő jövedelemforrás biztosításával meg lehetne előzni a fluktuáció kialakulását.

Az utolsó kérdésem nem a munkavégzési formára irányult, mivel ebben a szakmában kivitelezhetetlen a személyes munkavégzésen kívül más. Számára egy egyedi kérdéssel készültem. Azt kérdeztem tőle, hogy a pályafutásának mely szakaszán érte őt csalódás. A válasza az volt, hogy 1 év után. A főnökétől nem kapott kellő megbecsülést és támogatást, ezáltal a motivációja és a munkához való hozzáállása is csökkent. Ami elengedhetetlen a sikeres és eredményes munkavégzéshez.

7.1. Interjúk kutatás eredményeinek összefoglalása

Számomra végtelenül hasznosnak bizonyultak ezek a beszélgetések, ugyanis kicsit betekintést nyerhettem különböző szektoroknak a szervezeti működésébe, fejlesztéseibe, és problémáiba is.

Az első interjúban a Senior Recruiter ismerőssel beszélgettem. Az ő véleménye alapján, a külföldi kivándorlással lehetne megfékezni a munkaerőáramlást, és a senior kollégák megbecsülésére is fontos lenne hangsúlyt fektetni, nem csak az új munkaerőt képezni és fejleszteni. Az interjúból az is kiderült, hogy a cégeknek irreális elvárásai vannak a dolgozók irányába ami szintén problémát jelent, ugyanis egy seniorabb kolléga nem fog elmenni medior bérért máshova dolgozni. Az is kiderült, hogy a kiválasztási folyamatok hosszúak és ez nem szimpatikus a jelölteknek. Nem fognak örülni ha meghallják, hogy 4 órás AC-n kell részt venniük és házi feladatot megoldaniuk. Az irreleváns elvárások és az alacsony bérsávok azt mutatják, hogy a cégek egyenlőre meg nem alkalmazkodnak a jelenlegi piaci igényekhez. Készítenek ugyan piackutatást, elemzést az ügynökségek segítségével, de egyszerűen nem alkalmazkodnak az igényekhez, vagy ha igen akkor alacsony mértékben.

A második interjúban ahol egy folyamatmérnökkel beszéltem kiderült, hogy a szervezeti kommunikáció okozza az egyik legnagyobb problémát, mert a dolgozók nem kapnak kellő információt a folyamatokról, fejlesztésekről, módosításokról. Valamint az is egyértelművé vált, hogy a seniorabb kollégát nincsenek megbecsülve, sőt, több felelősséggel terhelik őket, ennek köszönhetően gyorsan kialakulhat a fluktuáció. Megtudtam, hogy a multinacionális cégek nem igazán törekszenek a munkaerő megtartására, valószínű, hogy olyan hitben élnek, hogy a „jó hírnév” miatt sokan elköteleződnek nálunk.

A harmadik interjúban ahol egy vendéglátó egység működésébe nyertem egy kis betekintést kiderült, hogy szintén probléma a külföldi kivándorlás, és több hangsúlyt fektethetnének a konfliktuskezelésre, a munkavállalók elégedettségére illetve a bérek növelésére. Ezek mind segítenék az elvándorlás csökkentését, és nagy hatással lennének a munkaerőhiányra. A hosszabb munkaidő, a vendégek viselkedése, a túlóra és a stressz, gyorsaság rengeteg nehézségekkel jár. Mind emellett nem kapnak kellő megbecsülést sem a dolgozók.

Annak ellenére, hogy több szektort vettem górcső alá, kiderült, hogy a szektorok közti egyetértés jelen van, ugyanis mindannyian egyetértenek azzal, hogy az anyagi kompenzáció, megbecsülés és elismerés rendkívül hozzájárulna a munkaerőhiány és a fluktuáció csökkentéséhez. A gyártásban és az ügynökségeknél abban is egyetértés van, hogy a hibrid

munkavégzés jelenleg a legnépszerűbb, és komfortosabb a dolgozók számára. Valamint abban is mindhárom szektor egyetért, hogy a munkaerőhiány nagyban befolyásolja a szervezetek működését, és rosszul érinti a vállalatokat. Összességében elmondható, hogy a szervezeti kommunikáció javításával, az anyagi megbecsüléssel valamint a képzésekkel, tréningekkel nagymértékben csökkenteni lehetne a fluktuáció kialakulását.

7.2. Kutatási kérdések megválaszolása a kérdőív és az interjú elemeinek összevetésével

7.2.1. Vállalatok fejlesztésre szoruló területei

- *Mely területeken kellene fejlődnie a vállalatoknak?*

A HR folyamatok digitalizációjával, a hibrid működéssel és a teljesítmény menedzsmenttel a kérdőív válaszadóinak nagyrésze nem volt megelégedve a jelenlegi munkahelyüket tekintve. Viszont ezzel szemben az interjúban válaszoló alanyok a szervezeti kommunikációt, felettes-beosztott közötti kapcsolat erősítését illetve a hosszú kiválasztási folyamatok csökkentését helyezték előtérbe.

7.2.2. Munkaerőhiány hatása a vállalatokra

- *Hogyan érinti a munkaerőhiány a vállalatokat?*

A kérdőívet kitöltők 68,6%-a szerint a munkaerőhiány a jelenlegi munkahelyére is jelentős hatást gyakorolt. Az interjúban megkérdezett személyektől szintén ugyanezt a választ kaptam. Kivétel nélkül mindenki azt válaszolta „rosszul”. Elmondásuk alapján a szervezeti kommunikáció javításával, képzésekkel, és anyagi kompenzációval, a munkavállalók megbecsülésével, a törekvő dolgozók elismerésével nagymértékben csökkenteni lehetne a munkaerőhiányt.

7.2.3. Hatékonyabb toborzási folyamatok

- *Hogyan lehetne a toborzási folyamatokat hatékonyabbá tenni?*

A toborzási csatornák kibővítésével, a kiválasztási folyamatok digitalizációjával lehetne hatékonyabbá tenni a toborzási folyamatot. Továbbá a kapott eredmények alapján elmondható, hogy a válaszadók fontosnak tartják az online interjúk bevezetését és igényt

tartanak arra, hogy a jelöltek szűrésénél nagyobb hangsúlyt kapjanak a készségek és a tanulmányok is a korábbi munkatapasztalatok mellett. Az interjúban kiderült, hogy nagyon fontos lenne a jelöltek számára, hogy a kiválasztási folyamatokat csökkentsék a vállalatok, mert a hosszan elnyúló több órás, többkörös kiválasztást AC-vel, feladatorientált kompetenciatesztekkel, házi feladatokkal nem kedvelik a jelöltek. Illetve a vállalatok részéről az igényekből való engedés rendkívül megkönnyíteni az ügynökségek helyzetét.

7.2.4. Negatív benyomás vizsgálata

- *A toborzás, az onboarding vagy a megtartás során éri az első csalódás a vizsgálat alanyait?*

A válaszadók 19%-át a belépés előtt, az első benyomás, vagyis a toborzás során érte már a csalódás, 38%-át a vállalathoz történő csatlakozáskor, belépéskor, vagyis az onboarding során, 49,6%-át pedig a vállalatnál eltöltött 6. hónap után, vagyis a megtartás szakaszában érte csalódás. Az interjúban a megkérdezett alanyt 1 év után érte csalódás. Tehát összességében elmondható, hogy egy bizonyos idő elteltével éri csalódás a dolgozókat.

7.2.5. Fluktuáció megfékezésének eszközei

- *Melyek lehetnek a fluktuáció lehetséges megfékezésének eszközei?*

A fluktuáció megfékezésének lehetséges eszközei az alapos betanítás, az elegendő információ és elérhető vezetők, a támogatás és a visszajelzés, az összetartó csapat és a szervezetben jelenlévő innovatív projektek lehetnek. Ezzel szemben az interjúban a teljesítményértékelő rendszer bevezetését, a megfelelő munkahelyi ergonómiát és a képzéseket, mentorálást említették a megkérdezett alanyok. A szakmai fejlődés támogatása, a képzések és fejlesztések bevezetése valamint a nyílt kommunikáció mind csökkentheti a fluktuációt. (Ágnes, Longevity Project, 2021.)

8. Összegzés

Úgy gondolom, hogy teljes mértékben kijelenthető, hogy az 1900-as évektől, a klasszikus iskoláktól kezdve napjainkig óriási változásokon ment keresztül a HR világa. Egészen elképesztő, hogy a új technológiáknak, a digitalizáció növekvő szerepének valamint a toborzási trendeknek köszönhetően sokkal hatékonyabban lehet a toborzás és kiválasztási folyamatokat elvégezni mint régen. Az álláshirdetések feladása, a toborzó cégek, ügynökségek igénybevétele, social media felületek használata, valamint az állásbörzék tartása jó hatással van a toborzásra. Az online platformokon való aktivitás miatt a toborzás napjainkban leginkább ott történik. A toborzó cégek különböző alternatív csatornákon keresik a potenciális jelölteket pl: profession, linkedin, github, CV online, facebook csoportok stb. A munkáltatói márka fontos szerepet tölt be a vállalatok érdekében, ahhoz, hogy ez eredményes legyen professzionálisnak kell lenniük. Tehát a munkáltatói elégedettség felmérésből nyert adatokhoz valamint a vállalatok visszacsatolására kell hagyatkozni ahhoz, hogy megtartsák hitelességüket.

A kérdőív és az interjúk eredményeire támaszkodva, illetve az ott válaszok alapján, a HR folyamatok még sok helyen nincsenek digitalizálva, ami gondot okoz a jelölteknek. Mindemellett a hosszú kiválasztási folyamatok, amikkel a jelöltek szembesülnek, szintén problémát jelentenek az irreleváns elvárások mellett. A vizsgálatom során kiderült, hogy többen válaszolták azt, hogy a hibrid munkavégzést preferálják a legjobban ugyanis hatékonyabbnak, kényelmesebbnek érzik, ha be is járnak az irodába, és otthonról is dolgozhatnak. Sokan a szerint keresnek munkahelyet is, hogy mennyire rugalmas a cég ebben a kérdésben.

A kutatásom során kíváncsi voltam arra, hogy a kitöltők hogyan reagálnak a fluktuáció kérdésére. Érdekes volt számomra, hogy a válaszadók nagy része érzékeli, hogy a jelenlegi munkahelyüket ez a kérdés bizony rosszul érinti.

A kutatásomban összegyűjtött adatokból, eredményekből, azt a konklúziót vontam le, hogy a válaszadók szerint a fluktuáció megállításához nagyban hozzájárulna a megfelelő szervezeti kommunikáció, a teljesítményértékelő rendszer bevezetése. Ezeken kívül motiváló a dolgozók számára ha innovatív projekteken vehetnek részt, valamint az is ha modern gépekkel, berendezésekkel dolgozhatnak egy jól felszerelt korszerűsített munkahelyen.

Valamint nagyon érdekes volt az is, ami leginkább a Gabriellával készült interjúm során vált nyilvánvalóvá számomra, hogy a vállalatok többsége nem feltétlenül van tisztában az aktuális piaci helyzettel. Vagyis tanácsadó cégekkel térképezik fel a piacot, hogy megbizonyosodjanak a jelenlegi bérekkel, jelölt bérigényekkel. Sokszor nem akarnak annyit fizetni amennyit a jelöltek kérnek, vagy máshol megkapnak ugyanabban a pozícióban. Véleményem szerint ez a bérfeszültség elkerülése érdekében lehet így. Viszont úgy gondolom, akkor erre az lenne a megoldás ha a vállalatok lejjebb adnák az elvárt igényeket a jelöltekkel kapcsolatban, vagy egységesen emelnék a béreket a piaci helyzethez mérten.

Összességében úgy gondolom, hogy a vállalatoknak a bevételükhöz mérten költségek ráfordításával a fluktuáció és a munkaerőhiány változtatható lenne, ha a vállalatok vezetői több energiát fektetnének a képzés-fejlesztésre, mert az emberek általában szeretik az innovációt és a változatos projekteket, feladatokat. Befektetéssel járnak az egyéb, béren kívüli juttatások is, melyek szintén motiválók a dolgozók számára. Egy 13. havi bér, vagy egy üzemanyag térítés, vagy üdüléstámogatás vonzó az emberek számára. Az előléptetés, és a megfelelő munkaerő megbecsülése rendkívül fontos, mert a mai világban könnyebben váltanak az emberek ha úgy gondolják nincsenek eléggé megbecsülve mind anyagilag, mind emberileg, és nincs előre lépési lehetőség biztosítva számukra.

Irodalomjegyzék

1. Adhan, I. (2010). Employee Turnover Causes, Consequences and Retention Strategies in the Saudi Organizations.
2. Al-Hararat, A., & Halaseh, R. (2020). A Review of recruitment and selection process.
3. Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X And Y In Generation Z Period: Management Of Different Generations In Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences* .
4. Cristina, C. (2019). The implications of the schools of the management thought in business . *Volume 29, Issue 1, Year 2019 Review of General Management*.
5. Dajnoki, K. (2010). Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban.
6. Dajnoki, K., & Fenyves, V. (2014). Fluktuációs sajátosságok feltárása egy multinacionális szervezet példáján keresztül. *Humán innovációs szemle 2014/1-2*.
7. Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira.
8. Devaro, J. (2016). Internal hiring or external recruitment? *Internal hiring or external recruitment? IZA World of Labor 2016: 237*.
9. Gannon, D., & Boguszak, A. (2013). Douglas McGregors's theory X and Y . *Cris Bulletin 2013/02*.
10. Gomez, K., & Mawhinney, T. (2018). Welcome to Z generations.
11. Gusdorf, M. L. (2008). Recruitment and Selection: Hiring the Right Person A two-part learning module for undergraduate students. *SHRM Academic Initiatives*.
12. Hossni, M. (2019). Human Relations Theory.
13. Kelan, E., & Lehnert, M. (2009). The millennial generation: generation y and the opportunities for a globalised, networked educational system.
14. Kissné, K. (2010). Generációk a magyar honvédségnél motiváció és munkaerő megtartó képesség. *Hadtudományi szemle Budapest, 2010. 3. évfolyam 4. szám*.

15. Linder, S., & Dihen, L. (2005). *A személyügyi controlling gyakorlata*. oling gyakorlata. L'Harmattan: L'Harmattan.
16. Nagy, J. (2007). Fluktuáció. *Elektrotechnika*, 30-31.
17. Noe, R. (2006). Human Resource Management. *Competitive Advantage 4 th edition*, New York: McGraw Hill Edition.
18. O'Connell, M., & Kung, M.-C. (2005). Employee Turnover & Retention. *Industrial Management*.
19. Palanisamy, K. (2018). Role of management in employees retention. *Changing Paradigms in Management Practices, Volume: 6*.
20. Poudel, K. (2021). Advantages And Disadvantages Of External Recruitment.
21. Sipos, N. (2016). A munkaelégedettség Herzberg modelljének továbbfejlesztése a frissdiplomások 2011-2014 adatbázisok alapján. *XLVII. ÉVF. 2016. 12. szám / ISSN 0133-0179 DOI: 10.14267/veztud. .2016.12.09*.
22. Tomčíková, Ľ. (2016). The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic . *eXclusive e-JOURNAL*, ISSN: 1339-4509.
23. Valentina, N. (2013). Cost/benefit analysis- A tool improve recruitment, selection and employment in organizations. *Management&Marketing, volume XI, issue 2/2013*.

Egyéb forrás

1. Holliday, M. (2021). *10 Causes of Employee Turnover & How to Prevent/Reduce Them*. Forrás: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/human-resources/employee-turnover-causes.shtml>
2. Poór, F. (2013). *Humán Erőforrás Portál*. Forrás: HR Portál: <https://www.hrportal.hu/jelentes/-fluktuacio.html>

3. PORTÁL, H. (2021). 6 toborzási trend, ami meghatározó lesz 2021-ben. <https://www.hrportal.hu/hr/6-toborzasi-trend--ami-meghatarozo-lesz-2021-ben-20201218.html>.
4. Ágnes, D. S. (2021.). Forrás: Longevity Project: <https://www.longevity-project.org/post/fluktuacio-mit-tehetunk-ellene>

Mellékletek

Kérdőív

Hatékony toborzás, mint a fluktuáció megelőző eszköze

Gótz Bettina vagyok, végzős Emberi Erőforrások szakos hallgató. Az alábbi kérdőív a szakdolgozatomat segítené, melynek témája: A hatóságok toborzás, hatékony kiválasztás. A kérdőív anonim, 5-10 percet vesz igénybe. Nagyon szépen köszönöm a kitöltését!

1 Az Ön neve:

- ☐ Nő ☐ Férfi

2 Melyik korkategóriába tartozik?

- ☐ 17 vagy kevesebb ☐ 18 - 20 ☐ 21 - 29 ☐ 30 - 39 ☐ 40 - 49 ☐ 50 - 59 ☐ 60 vagy több

3 Mi az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- ☐ Oktatás nélküli
 ☐ Általános iskolai
 ☐ Középiskolai
 ☐ Szakközépiskolai
 ☐ Egyetemi alapképzés
- ☐ Egyetemi mesterképzés
 ☐ Magasabb egyetemi képzés

4 Ön szerint melyik területen kellene fejlődni a vállalatnak, ahol jelenleg dolgozik?

Tipp a kérdéshez: Kérem értékelje 1-7-ig, az 1-vannak hiányosságok, nem működik megfelelően, 7=remekül működik.

[illegible]

Hibrid működés	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hatékonyság, teljesítmény menedzsment	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Belső szervezeti kommunikáció	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Munkáltatói márka építése az új környezetben	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Onboarding	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Együttműködés és kollaboráció erősítése	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bizalom, empátia és egyenlő bánásmód	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5 A felsoroltak közül, mely szakaszban/szakaszokban érte Önt leginkább csalódás pályafutása során?

Tipp: a kérdéshez: *Válasszon egy vagy több választ*

- ☐ Belépés előtt, első benyomás (toborzás során)
- ☐ A vállalatához történő csatlakozáskor, belépéskor (onboarding során)
- ☐ A vállalatnál eltöltött 6. hónap után (megtartás során)

6 Hogyan érinti a munkaerőhiány az Önök cégének működését?

Tipp: a kérdéshez: *Kérem értékelje 1-7-ig, az 1=nem érinti, 7=rendkívül befolyásolja.*

☆☆☆☆☆☆☆☆ / 7

7 Ön szerint, mely folyamatok fejlesztésére kellene munkahelyének nagyobb figyelmet szentelnie?

Tipp: a kérdéshez: *Válasszon egy vagy több választ*

- ☐ Toborzási csatornák bővítése
- ☐ Juttatások körének bővítése
- ☐ Kiválasztási ciklusidő csökkentése
- ☐ Kiválasztási folyamatok digitalizációja (online interjúk)
- ☐ Külsős szolgáltatókkal való együttműködés bővítése (folyamatok kiszervezése)
- ☐ A jelöltek szűrésénél nagyobb hangsúlyt kapjanak a készségek a tanulmányok és korábbi munkatapasztalatok mellett
- ☐ Ajánlási rendszer bevezetése
- ☐ Nagyobb fókusz a fizikai és mentális jólléttel kapcsolatban

8 Ön melyik munkavégzési formát preferálja?

Tipppek a kérdéshez: Válasszon egy választ

- ☐ Hibrid (személyes és home office munkavégzés felváltva) ☐ On-site (személyes munkavégzés) ☐ Home office

9 Kérem értékelje az alábbi állításokat 1-7-ig, az 1=nem értek vele egyet, 7= nagyon egyetértek az állítással.

Tipppek a kérdéshez: Jelöljön ki egy vagy több választ minden sorban

	1	2	3	4	5	6	7
A kiválasztást végzők nem adnak megfelelő tájékoztatást a pályázók számára a munkaköréről és a munkavégzés környezetéről.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A munkaerő-eltávolítás egyik fő oka a nem megfelelő toborzás és kiválasztás.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
A munkaerő-megtartáshoz hozzájárul a dolgozók belépés előtti teljes körű tájékoztatása, továbbá a félrevezetések elkerülése érdekében.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

10 Kérem, válassza ki azokat az állításokat, amelyekről úgy gondolja, hogy képes megfékezni a fluktuációt a szervezethez való csatlakozás (onboarding) szakaszában.

Tipppek a kérdéshez: Válasszon egy vagy több választ

- | | | | |
|--|---|---|--|
| ☐ alapos betanítás | ☐ elég információ, elérhető vezetők | ☐ mentor bevonása a beilleszkedéshez | ☐ támogatás és a visszajelzés |
| ☐ összetartó csapat | ☐ innovatív projektek a szervezetben | | |

Interjúk

- Első kérdés: *Ön szerint melyik területen kellene fejlődnie a vállalatnak ahol dolgozik, és miért?*
- Válasz: *„A betöltetlen pozíciók nagy száma miatt a toborzás került előtérbe, de a munkaerőmegtartás fontosságát nem szabad elhanyagolnia a szervezetnek. A hangsúly az új munkatársak felvétele és beillesztése, miközben a régi munkatársak lojalitása magától értetődőnek tűnik. Képzés-fejlesztéssel, cégen belüli karrierlehetőséggel, új szakmai területek kipróbálásának lehetőségével biztosítható a munkatársak hosszútávú megtartása.”*
- Második kérdés: *A munkaerőhiány hogyan érinti a vállalatot, mit gondol mit lehetne tenni a munkaerőhiány csökkentése érdekében?*
- Válasz: *„Rosszul. Úgy gondolom, hogy első körben a a munkaerő kivándorlásának csökkentése, itthon tartása lenne nagyon fontos feladat. A diverzitás növelése, különböző korosztályok bevonásával (pl. 40 év fölötti korosztály). Valamint végül az elvárások csökkentése, rugalmassága a munkáltatók felől a munkavállalók irányába. Sokszor tapasztalhatjuk, hogy irreleváns elvárások vannak a munkaerőpiacon. Rengeteg olyan nyitott pozíciónk van, ahol a cégek részéről fontos lenne, hogy minél seniorabb, tapasztaltabb kollégát találjunk aki be viszi a tudását, intellektuális tőkeként a szervezetbe, viszont a bérigénye is legyen alacsony. Így kialakul egy kettős, ellentmondásos rendszer, vagyis ezen a téren kellene valamilyen megoldást találni.”*
- Harmadik kérdés: *Ön szerint melyik folyamatok fejlesztésére kellene a vállalatnak nagyobb hangsúly fektetni?*
- Válasz: *„Véleményem szerint a juttatási csomag bővítése és a kiválasztási idő csökkentése pl. a kiválasztási kritériumok helyes beállításával jó megoldás lehetne. Nagyon hosszú kiválasztási folyamatokkal szembesülünk sok helyen minimum három kör van még a jelölt eljut az ajánlatig (a cég részéről AC, tesztek, házik, személyes interjú, online interjú), miközben a jelöltek inkább elmennek olya vállalathoz, ahol pörgősebb, rövidebb a kiválasztási idő, mintsem, hogy elmenjenek egy 4 órás AC-re. Ebben lehetne fejleszteni a folyamatokat. Igaz, hogy sok helyen igyekeznek már a személyes interjúk is háttérbe szorulnak és felváltja azt a teamsen, telefonon történő interjú. Viszont még így is végtelenül hosszú a kiválasztási idő, ami a jelölteknek nem feltétlen szimpatikus.”*
- Negyedik kérdés: *Mit gondol, hogyan lehetne megfékezni a fluktuációt?*

Válasz: *„Fontos lenne a transzparencia a szervezetben, a szervezeti kommunikációban. Szakmailag kompetens felettes, valamint a rendszeres és konstruktív visszajelzés, teljesítményértékelő rendszer bevezetése. Elengedhetetlen a színes, komplex feladatkör, mely az elkötelezettséget növeli. A szervezeti struktúra átfésülése, a megfelelő önállóság*

biztosítása. A kontroll szükséges, de elégséges a szinten tartása, mikromenedzsment elkerülése.”

- *Ötödik kérdés: Ön melyik munkavégzést preferálja jobban? /Home Office, Hibrid, Személyes, jelenléti munkavégzés/ Miért?*
- *Válasz: „A hibrid munkavégzést preferálom. A HO, mint lehetőség már visszafordíthatatlanul része a munkavégzésnek, de a személyes munkahelyi kapcsolatok mentális fontossága is egyértelműen bebizonyosodott az elmúlt időszakban. A motiváció hosszútávon elszigetelten nehezen fenntartható, a szociális kapcsolatrendszer az emberi létezés elválaszthatatlan része. A folyamatos visszajelzések fontossága elengedhetetlen, az információ áramlása is sokrétűbb személyes jelenlét esetén.”*

A második interjút egy olyan ismerőssel készítettem aki 5 éve folyamatmérnökként dolgozik nagyvállalati környezetben, multinacionális gyárban. Kíváncsi voltam, hogy egy nagyvállalatnál, hogyan működnek ezek a folyamatok, mennyire elégedettek a munkavállalók.

- *Első kérdés: Ön szerint melyik területen kellene fejlődnie a vállalatnak ahol dolgozik, és miért?*
- *Válasz: „Rögtön az első ami eszembe jut az a vállalati kommunikáció. Ez rendkívül fontos lenne, ugyanis a munkavállalók nem kapnak kellő információt a folyamatokról, újításokról, változásokról. A felettes-beosztott közti kommunikáció is elég gyengének minősül, mivel a felső szinteken lévő dolgokat, információkat nem kapják meg az alsóbb szinteken dolgozó kollégák. Például nem is olyan rég történt, hogy szó volt a fizetésemelésről, ami után hosszú hetekig, szinte hónapokig nem kaptunk információt ezügyben, hogy tárgyalnak róla, vagy folyamatban van, mi történik. A kommunikáció hiányát tudnám kiemelni összességében.”*
- *Második kérdés: A munkaerőhiány hogyan érinti a vállalatot, mit gondol mit lehetne tenni a munkaerőhiány csökkentése érdekében?*
- *Válasz: „Erre nagyon egyszerű válaszolnom. Rosszul érinti egyértelműen. Az ott lévő/dolgozó emberek munkáját kellene megbecsülni. A multiknak általánosságban nagyon rossz szokása az, hogy ha van egy olyan ember aki próbál előtörni, fejlődni, tanulékony és érdeklődik több terület iránt arra hártják a legtöbb felelősséget. Ha esetleg ezek után az illető közli, hogy munkahelyet váltana, nem az lesz az eredménye, hogy a vezetők átgondolják mi lehet ennek az oka és segítenek annak érdekében, hogy ez ne történjen meg. Nem. Még a kommunikáció is elmarad.”*

- Harmadik kérdés: *Ön szerint melyik folyamatok fejlesztésére kellene a vállalatnak nagyobb hangsúly fektetni?*
- Válasz: *„Itt ebben egyébként nincs probléma. A cég e téren alkalmazkodik a dolgozó igényeihez, képzések, fejlesztések folyamatosan vannak, úgy ahogy csapatépítők is rendszerint. Az viszont érzékelhető, hogy a generációk között egy nagy szakadék van. Jó lenne egy olyan fejlesztés, melynek keretében a seniorabb, tapasztaltabb kollégák, akik már ott vannak a cégnél mondjuk 20 éve és tényleg rengeteg tudásra, ismeretre tettek szert, az ő tapasztalataikat, tudásukat megosztani a juniorabb, pályakezdő kollégákkal.”*
- Negyedik kérdés: *Mit gondol, hogyan lehetne megfékezni a fluktuációt?*
- Válasz: *„Úgy gondolom, hogy erre csak a béremelés az kevés. Ehhez már réges-régen kellett volna alkalmazkodnia a cégeknek. A bérek emelésével ideig-óráig lesz a probléma megoldva. Nagyon fontos lenne elérni azt mindenhol, hogy a dolgozók szeressenek bejárni a munkahelyükre, a csapatok építése, megszervezése rendkívül fontos, ugyanis nap mint nap együtt fognak dolgozni az adott kollégák egy csapatban ezért a kommunikáció és a csapatszellem elengedhetetlen ahhoz, hogy valaki jól érezze magát a munkahelyen. A munkahelyi ergonómia, felszereltség, korszerűség is fontos. A tisztaság, tehát a munkakörülményeket tudnám ide sorolni még.”*
- Ötödik kérdés: *Ön melyik munkavégzést preferálja jobban? /Home Office, Hibrid, Személyes, jelenléti munkavégzés/ Miért?*
- Válasz: *„A hibridet, vagy az egyedi hibridet preferálom, attól függ melyik részlegen dolgozik az ember. A gyártásban a teljes home office kivitelezhetetlen, bármennyire is szeretnék a dolgozók. A hibridet azért emelném ki, mert ha olyan munka, vagy feladat van az adott időszakban épp, akkor nyilván komfortos otthonról dolgozni, az utazás és a tömeg elkerülése érdekében, vagy ha épp van egy magánjellegű elintézési való akkor is nagy segítség. Személy szerint ha máshol dolgoznék és nem a gyártásban sem tudnám elképzelni a teljes home office munkavégzést, a szocializáció és a csapatmunka miatt. Szerintem a hibrid tud a legjobban működni a mai világban.”*

A harmadik interjút egy olyan ismerőssémmel készítettem aki több mint 4 éve a vendéglátásban dolgozik. Kíváncsi voltam, hogy a vendéglátó szektorban hogyan működnek ezek a folyamatok, főleg a Covid után.

- Első kérdés: *Ön szerint melyik területen kellene fejlődnie a vállalatnak ahol dolgozik, és miért?*
- Válasz: *„Elsősorban az ott dolgozók közötti együttműködés erősítése, különféle vendégismeret, önismeret, konfliktuskezelés tréningek. Amikor nagy a nyomás*

nagyon sok vendég, megrendelés érkezik, itt nagyon fontos lenne a nyomás alatti teljesítmény kezelése. A legtöbb vendéglátóhelyen az ott dolgozók abban veszítik el a motivációjukat, vagy a munka iránti szeretetüket, hogy nem értékelik az emberek az általuk nyújtott szolgáltatást, kritizálják, lekezelően viselkednek velük és a munkaadó felől egy valótlan elvárás van a dolgozókkal szemben. Pl.: ha ledolgozott 12 órát, aztán ugyanúgy fitten, kedvesen várja a vendégeket, ezért van az, hogy sok kedvetlen, és motiválatlan szakmabelivel találkozok, akik legtöbbször a munkájukra sem igényesek.”

- Második kérdés: *A munkaerőhiány hogyan érinti a vállalatot, mit gondol mit lehetne tenni a munkaerőhiány csökkentése érdekében?*
- Válasz: *„Rosszul érinti főleg a Covid óta, ennek köszönhetően nagyon sokan hagyták ott a vendéglátást, óriási volt a bizonytalanság. Viszont a vendéglátás, hosszú távú, mert a tehetősebb emberek feltehetően mindig fognak járni éttermekbe, vendéglátó egységekbe. Ennek következtében úgy gondolom, hogy mindig is szükség lesz ebben a szektorban szakképzett munkaerőre. Ahhoz, hogy csökkenteni tudja egy-egy vállalkozás a munkaerő hiányát, fontos lenne érvényesíteni, hangsúlyozni azt, hogy nem mindig a vendég az első, mivel az ott dolgozók is emberek. Ezáltal az ott dolgozóknak a megbecsülés, visszacsatolás, elismerés nagyon fontos. A másik tényező pedig a megbízható jövedelemforrás biztosítása.”*
- Harmadik kérdés: *Ön szerint melyik folyamatok fejlesztésére kellene a vállalatnak nagyobb hangsúly fektetni?*
- Válasz: *„Egy éttermet nyitástól számítva folyamatosan fejleszteni kell, különböző területeken. Mind technológiailag mind emberileg elengedhetetlen. Mindig fel kell térképezni a versenytársakat és alkalmazkodni kell a munkaerőpiachoz és a fogyasztói igényekhez. Ha a vállalkozásnak van lehetősége akkor a dolgozók lehetőségeit is fejleszteni kell és a lehető legtöbb módon támogatni őket. Pl. béren kívüli juttatás, szakmai továbbképzések, tréningek, mentorálás. Fejlődni a vállalatoknak mindig kell, minél nyitottabbak annál nagyobb esély van a sikeres működés fenntartására, elérésére.”*
- Negyedik kérdés: *Mit gondol, hogyan lehetne megfékezni a fluktuációt?*
- Válasz: *„A fluktuáció megelőzése érdekében a dolgozók közötti konfliktus kezelése megoldása, nagyon fontos lenne. Ugyanis ebben a szektorban rendkívül jelen van a kiközösítés, a rossz kapcsolatok kialakulása, a feszültség és a folyamatos munka miatt. A másik tényező lehet a vendégek viselkedése, nem mindegy, hogy az étterembe betérő vendégek, hogyan kommunikálnak, milyen testbeszédet mutatnak, de nyilván ezt sajnos nem lehet elkerülni. Valamint a külföldi kivándorlást kellene*

csökkenteni ez is rendkívül jelen van a vendéglátásban, számos emberrel találkoztam már pályafutásom során és tömegesen mennek ki külföldre a jobb megélhetés miatt.”

- *Ötödik kérdés: Mikor érte Önt csalódás? A vállalathoz való csatlakozáskor, a betanítás fázisában vagy egy bizonyos idő után?*

- *Válasz: „1 év után, ami abban nyilvánult meg, hogy olyanokkal dolgoztam együtt akik nem szakmabeliek. Pozitív visszajelzést kaptam a kollégáimtól viszont a főnökömtől nem kaptam meg a kellő megbecsülést. Ezek után csökkent a motivációm, kevesebb lelkesedéssel végeztem a munkámat miközben tudtam jól, hogy ennél jobban is tudok teljesíteni.”*