

KREIZINGERNÉ RICHTER LOTTI

MEGTARTÁS AZ ÚJ TOBORZÁS – SZERETHETŐ MUNKAHELYEK, ELKÖTELEZETT MUNKAVÁLLALÓK

TÉMAVEZETŐ:

DR. ANDRÁS KLÁRA FŐISKOLAI DOCENS, HR ÉS KOMMUNIKÁCIÓS IGAZGATÓ,
EGIS GYÓGYSZERGYÁR ZRT.

Az elmúlt időszak inflációs környezete a kedvezőbb kompenzációs csomagot kínáló új lehetőségek keresésére sarkallja a munkavállalókat, akik egyre tudatosabbak és mobilisabbak, gyakran és könnyedén váltanak munkahelyet, amennyiben az nem felel meg elvárásaiknak. A szervezetek számára kihívást jelent a bérek inflációkövető felzárkóztatása, a jó munkaerő bevonása és megtartása. Ebben a gazdasági helyzetben a megtartásmenedzsment egyre nagyobb relevanciát nyer, hiszen nem csak költséghatékonyabb HR-folyamat, mint a toborzás, hanem a szervezeti kultúrát és morált is pozitív irányban befolyásolja. Munkavállalói motiváció, elköteleződés, wellbeing, munkáltatói márkaépítés, megtartásmenedzsment. Dolgozatomban ezeket az aktuális témákat járom körül. Feltárom, mire vágyik napjaink munkavállalója, és mi teszi szerethetővé a munkahelyeket. Végül egy hazai nagyvállalat jógyakorlatának segítségével nyújtok eszközöket a munkavállalói jóllét megteremtéséhez, a munkavállalók megtartásához, a szerethető munkahellyé váláshoz. A szerethető munkahely megtartó munkahely is. Azok a munkavállalók, akik jól érzik magukat a munkahelyükön, nem gondolkoznak munkahelyváltáson.

Bevezetés

Szerethető munkahely. Egy korrekt, biztonságot adó, inspiráló közeg, ahol kielégíthetjük anyagi, intellektuális, társas, önmegvalósítási szükségleteinket. Ahová lelkesen, motiváltan, gyomorgörcs nélkül, a tenni akarás jóleső izgalmával megyünk be reggelente. Ki ne szeretne ilyen helyen dolgozni?! Mitől lesz szerethető egy munkahely? A jó fizetés miatt? Vagy a modern iroda számít? Az ingyen kávé és a sportolási lehetőség a vonzó? Talán akkor érezzük jól magunkat a munkahelyünkön, ha tudjuk, a karrierünk is sínen van? Tanulmányomban ezekre a kérdésekre keresem a választ. Napjaink gyorsan változó és bizonytalan gazdasági környezetében a munkaerőpiac is felbolydult. Leépítések, majd munkaerőhiány, elszabaduló infláció és növekvő bérigények, fluktuáció. A munkáltatók között élesedik a verseny a megfelelő képzettségű és tapasztalt munkavállalókért, egyre nehezebbé válik az igazán jó munkaerő felkutatása, bevonása és megtartása. Nem kérdés, hogy egy új munkavállaló recrutálása, beillesztése mind időben, mind erőforrásokban, hatékonyságban és költségekben is nagyobb terhet ró a vállalkozásokra, mint egy-egy meglévő munkatárs foglalkoztatása. Ebben a kedvezőtlen gazdasági környezetben a munkavállalók nagyobb munkahelyváltási hajlandósággal bírnak, ezért a megtartásmenedzsment az egyik legfontosabb HR-funkció napjainkban.

Motiváció a munka világában

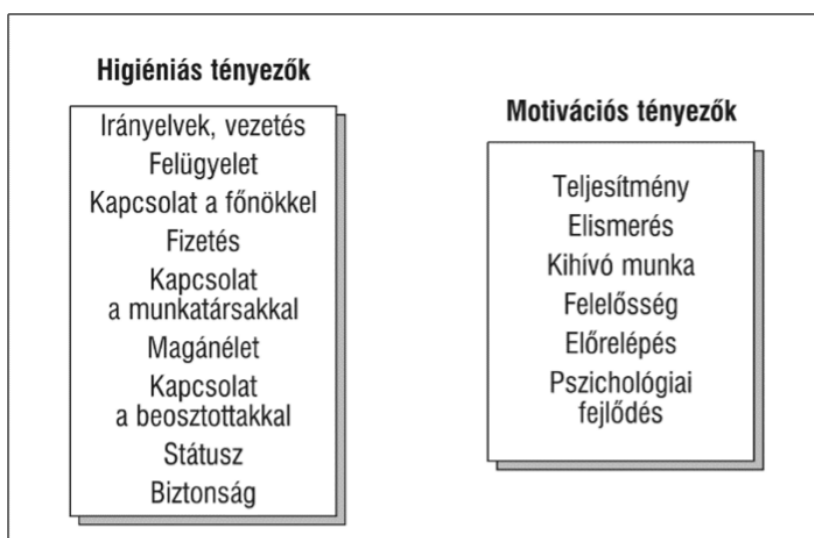
Mi ösztönöz bennünket munkavégzés során? Milyen mozgatórugók hajtják, hogy nap mint nap erőfeszítéseket tegyünk a munkahelyünkön? Ahány munkavállaló, annyiféle válasz érkezik a kérdésre. Schein azonban nyolc csoportot különített el Karrierhorgony-elméletében, aszerint, hogy az egyes egyének karriermotivációiban mely szempontok a hangsúlyosak:

1. biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság;
2. önállóság, függetlenség;
3. műszaki/funkcionális kompetencia;
4. vezetői kompetencia;
5. vállalkozói kreativitás;
6. szolgálatkészség/odaadás;
7. tiszta kihívás;
8. életstílus egységének megteremtése.

A biztonságkeresők csoportjának a stabil munkakörnyezet fontosabb, mint a munka milyensége. Az autonómiát kedvelők ezzel szemben nem bírják a helyhez kötöttséget. Idejüket önállóan szeretik beosztani, nem tűrik az ellenőrzéseket. A funkcionális kompetenciával bírók csoportja örömet lel a kihívást jelentő, bonyolultabb feladatokban. Számukra az az ideális elismerés, ha szakmailag fejlődhetnek a munkahelyen. A vezetői kompetenciával rendelkező csoportot a vezetői pozíció, hatalom, és az ezzel járó felelősség, pénzbeli javadalmazás motiválja. A vállalkozó típus kreatív, az alkotás lehetősége és öröme, munkájának elismerése ösztönzi. Aki segítőkész beállítottságú, annak az altruista magatartás gyakorlása okoz jóérzést, és ez (egy darabig) elegendő motivációt jelent a csoport tagjainak. A kihívást kedvelőket a versenyszellem hajtja, számukra a győzelem a fontos és motiváló. Az életstílust előtérbe helyező csoport számára pedig a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlyának megtartása a legfontosabb vezérelv a karrierépítésben. Munkáltatóként jó, ha felismerjük, az adott munkavállaló mely karrierhorgonyokkal rendelkezik, hiszen így személyre szabhatjuk ösztönzési módszereinket (Langer, 2001).

A motivációs elméletek közül Herzberg kéttényezős modelljét tartom a legjelentősebbnek munkaerőpiaci szempontból. Herzberg megkülönbözteti a higiéniai és a motivációs tényezőket. Előbbiek az elégedetlenség megszüntetését, utóbbiak pedig az elégedettség elérését célozzák.

1. ÁBRA: HERZBERG MOTIVÁCIÓS MODELLJE – HIGIÉNIÁS ÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK



Forrás: Dobák, & Antal (2016)

A pszichológus szerint önmagukban a higiénias tényezők nem jelentenek motivációt, ellentétben a motivációs tényezőkkel. Párhuzamot vonva Maslow elméletével, a higiénias tényezők jelenthetik az alapvető szükségleteket, a motivációs tényezők pedig magasabb rendű, társas kapcsolatokhoz, elismeréshez, önmegvalósításhoz kapcsolódókat. A modell szerint a higiénias tényezők – bár nem motiválnak, – segítenek a munkavállalók elköteleződésének megteremtésében. Amennyiben ezek a tényezők nem tudnak megvalósulni, az alkalmazottak nagyobb valószínűséggel hagyják ott a munkahelyeiket. A motivációs tényezők hiánya ezzel szemben nem okoz elégedetlenséget, csupán semleges hozzáállást, meglétük viszont javítja a teljesítményt (Dobák, & Antal, 2016).

A pénz mint motivátor

A pénz a higiénias tényezők közé tartozik, mely feltétlenül szükséges az elégedettségünkhöz, viszont nem ad plusz motivációt. Alderfer frusztráció-visszalépés elve mentén pedig csak abban az esetben kap szerepet a pénz mint ösztönző, amikor a magasabb rendű szükségleteink nem tudnak kielégülni. Ha a munkánk unalmas, nem okoz szakmai kihívást, nem tudunk kiteljesedni benne, rosszul érezzük magunkat a kollégáink társaságában, csakis a pénz miatt fogunk bejárni a munkahelyünkre. Ez azonban nem valódi motiváció, illetve nem is túl hatásos, hiszen egyre több és több szükséges belőle ahhoz, hogy fennmaradjon ez a motivált állapot (Dobák, & Antal, 2016). *„Nem igaz az a feltételezés, hogy az alkalmazottak a magas fizetés miatt maradnak bent órákkal a munkaidőn túl is, kezdeményeznek önállóan javításokat és tűznek ki magasabb teljesítménycélokat. Tartósan ezt csak magából a munkavégzésből és a munkahelyi kultúrából származó ösztönzők biztosíthatják. Ugyanakkor a biztonsági igények kielégítése nélkül, csak nagyon kevés ember lobog ilyen tűzzel”* (Bakacsi, 1998 p. 319). Karoliny és Poór szerint (2015) viszont a pénz motivál, de csak egy bizonyos pontig; célszerű más motivációkat is keresni. Összességében tehát elmondható, hogy a pénz nem ad valódi, hosszantartó motivációt, viszont a hiánya elégedetlenné tesz. Ahhoz pedig, hogy érvényesülni tudjanak a magasabb rendű motivációk, az alapszintű igényeknek ki kell, hogy élégüljenek.

Az elkötelezett munkavállaló

Klein Sándor és Klein Balázs (2020) szerint az elköteleződés a munka világában az egyéni célok összehangolása a szervezeti célokkal, mert csak az elkötelezett munkavállaló hajlandó energiát, időt befektetni a szervezet érdekében. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a szervezet is erőfeszítéseket tegyen a munkavállalók elköteleződésének segítésére. A munkavállalói elkötelezettség – amellett, hogy hat a vállalati kultúra egészére, – az üzleti eredményt is nagyban befolyásolja (Blahó et al., (szerk.) 2021). Löveyék (2007) szerint ahová kötődünk, ott teljesítünk, ennek hiányában pedig csak a minimálisan szükséges erőfeszítéssel próbálunk a maximális haszonhoz jutni. A Gallup Intézet 2023-as globális munkahelyi wellbeing-kutatása alapján Európában a munkavállalók mindösszesen 13%-a elkötelezett a munkahelyén, 72% az úgynevezett „csendes kilépő”, aki jobb lehetőségeket keresgél, a maradék 15% pedig kifejezetten elégedetlen a munkahelyével (Gallup, 2023).

Fluktuáció

A fluktuáció a gazdaságilag aktív keresők munkahely-változtatását jelenti (László, (szerk.) 2021). Munkavállalói oldalról váltás a valamilyen szempontból kedvezőbb munkahely irányába, munkáltatói szemüvegen keresztül tekintve pedig kihívás, költség, de egyben lehetőség is a megújulásra. Fontos tisztázni, hogy bár mostanában a felhangja negatív, a jelenség maga nem feltétlenül az. A fluktuáció optimális esetben teret ad a szervezet megújulásának, hogy a rosszul teljesítő munkavállalók kiléphessenek, illetve új, képzetesebb, korszerűbb ismeretekkel rendelkező mun-

katársakkal frissülhessen a vállalkozás munkavállalói állománya. Ilyenkor átrendeződhetnek a munkakörök, és ez jó lehetőség lehet pl. egy-egy szervezetnél maradó munkatárs előléptetésére is. Kétségtelen viszont, hogy a jól teljesítő kollégák távozása és pótlása jelentős anyagi terhet ró a vállalkozásokra (Blahó et al., 2021).

Megtartási stratégiák

Népességfogyás, elöregedő társadalom, külföldre vándorlás, az oktatási színvonal csökkenése, infláció, bizonytalan gazdasági környezet. Tényezők, melyek meghatározzák az aktuális munkaerőpiaci helyzetet. A munkaerőhiány általánossá vált a hazai és a nemzetközi piacon, kiemelten a speciális szakképzettséget igénylő területeken, ahol monotonía vagy kedvezőtlen munkakörülmények elviselésére van szükség, illetve a magas adminisztrációigényű munkakörök esetében (Ligeti, 2017). Munkaerőhiányban szenved az egészségügy, az oktatás, az építőipar, az adminisztráció, és hiányoznak a tapasztalt, diplomás szakemberek az IT-szektorból is. Ebben a gazdasági környezetben elengedhetetlen, hogy a vállalkozások felismerjék a megtartásmenedzsment szükségességét.

A Forbes értelmezésében 2023-ban a sikeres megtartási stratégia elemei a következők: vonzó alaphérem és juttatások, home office lehetőség biztosítása, rugalmas munkavégzés és munkaóracskökkentés, a munka-magánélet egyensúlyának támogatása, vonzó szervezeti kultúra megteremtése, munkavállalói elköteleződés növelése, a csapatmorál erősítése, a kiegészítés csökkentése, kikapcsolódást segítő intézkedések, munkahelyi juttatások, a munkavállalók személyes fejlődésének elősegítése, a személyek és a szervezet illesztése, kompetens vezetés, megfelelő kiléptetési folyamatok (Crail, 2023, saját fordítás).

Wellbeing a munkahelyen

Az elégedett munkavállaló minden szervezet érdeke, mert az valószínűleg lojális lesz a munkahelyéhez, nem futamodik meg a legkisebb konfliktus hatására, állását megbecsülve, hálásan, becsülettel végzi munkáját és jó hírért kelti a vállalatának. A munkavállalói jóllét, azaz wellbeing viszonylag újkeletű fogalom az emberierőforrás-menedzsment világában, de jelen gazdasági környezetünkben egyre nagyobb relevanciát nyer. Magyarországon is egyre több vállalat tűzi ki zászlójául a munkavállalói wellbeing-intézkedéseket. Ezek az intézkedések népszerűek a munkavállalók körében, különös tekintettel a rugalmas munkavégzési lehetőségek biztosítására, a személyre szabható magánegészségügyi szolgáltatásokra – melyekkel lehetőség adódik elkerülni az amúgy is leterhelt TB finanszírozott ellátóhelyeket –, a sportolási, illetve egyéb egészségmegőrzési, gyermekfelügyeleti juttatásokra, az adott munkavállaló egyéni igényeitől, élethelyzetbeli sajátosságaitól függően.

Nem attól fogjuk viszont jól érezni magunkat a munkahelyünkön, ha ingyen snacket rágcsálhatunk és pihenhetünk a relax szobában. Ezt sokkal inkább a szervezeti kultúra, a jól meghatározott keretek, a vezetőkkel és munkatársakkal való kapcsolat minősége határozza meg, melyet alapvetően a menedzsment tagjai tudnak befolyásolni küldetésükkel, saját hozzáállásukkal, viselkedésükkel. Erre a stabil alapra pedig kiválóan lehet építkezni a jólléti juttatások tervezésénél (A dolgozók boldogsága az üzleti siker titka? A szervezeti wellbeing eszközei podcast, 2023). Hiába hozunk jól csengő látványintézkedéseket munkavállalói jóllét címszóval, ha az alapokban probléma, hiány mutatkozik, a visszájára is elsülhetnek ezek a törekvések. Ilyen lehet például, amikor a cég többmilliót költ az év végi csapatépítő bulira, de a mindennapokat rossz körülmények között kell tölteni, mivel spórolnak az irodabérleten, felszerelésen, takarítási díjon, korszerű technikai berendezéseken, és még a végpapíron is. Csikós-Nagy Katalin, a HR-Evolution Kft. szakértője [...] szerint *„amíg az alapszükségletek nincsenek kielégítve egy szervezetben, addig nem érdemes „csillivilli programokat” szervezni, hiszen a dolgozók nem fogják értékelni őket”* (Novák, 2022).

A Gallup Intézet 2023-as munkahelyi wellbeing-kutatása alapján pedig még a munkanélküliség is vonzóbb, mint egy utálatos munkahely (Gallup, 2023). A wellbeing és a munkaerő-megtartás kapcsolatának értelmezésében az alábbi tényezők játszanak kiemelt szerepet: a személy és környezet illesztése, személyközi interakciók, közösségi élmények, munkakörülmények, a munka jellege, érdekessége, célja, a hiteles vezetői attitűd, folyamatos vezetői-beosztotti kommunikáció, autonómia, job crafting (azaz munkakör alakítás) és igazságosság (Gelencsér et al., 2022).

Munkáltatói márkaépítés

A szerethető munkahely megteremtésének egyik eszköze a munkáltatói márkaépítés, melynek célja egy olyan vonzó vállalati kép kialakítása, ami által az emberek azt érezhetik, jó azon a helyen dolgozni. A munkáltatói márkázással növelhetjük a munkavállalók elégedettségét, szervezeti azonosulását, lojalitását, a jó hírnév elterjedését. A jó employer branding stratégia segíti a munkavállalók megtartását, növeli a munkavállalók motivációját, ezáltal pedig a teljesítményüket (Chovan, 2017). A munkáltatói márka kialakulása a szakképzett munkavállalók iránti egyre növekvő versenyre, az előregedő társadalomra, az újonnan megjelenő egyre magasabb munkavállalói igényekre vezethető vissza. A munkahelyeket – mintegy terméként tekintve – vonzóvá kell tenni a jövőbeli és a jelenlegi munkavállalók számára. A munkáltatói márka túlmutat a vállalat nevéen, mely persze jó brand lévén önmagában is vonzó lehet a munkavállalók számára. A munkáltatói márkázás gyakorlata mögött az az alapelv áll, hogy a hatékony és elkötelezett egyének növelik a szervezet teljesítményét (Bauer, & Kolos, 2016). A szervezet a munkaerőpiacon maga a termék, melyet eladni szándékozunk. Cél, hogy a munkavállalók az adott céget válasszák és ne a másikat. Ehhez ismertté és vonzóvá kell tenni a munkahelyet. Fel kell tennünk a kérdést, hogy mitől értékeesebb az érintett vállalat, mint a többi? Keresni kell az egyediséget, olyan jellemzőket, melyek csak az adott céghez köthetőek. Többet, mást kell nyújtani a többi vállalkozásnál. Amiről sokan elfelejtkeznek, hogy a munkáltatói márkát nem csak az újonnan belépők, hanem a meglévő dolgozók számára is vonzóvá kell tenni (Túri, 2018). A munkáltatói márkaépítés során fontos szem előtt tartani a hitelesség kérdését is, mert nagyon kellemetlen helyzeteket okozhat, és ellenkező hatást érhetünk el azzal, ha a vállalat tényleges gyakorlata nincs összhangban az általa közvetítettekkel. Ilyen lehet, amikor egy újonnan belépő csalódik, mert a gyakorlat nem találkozik a kezdeti ígéretekkel (Balogh, & Karoliny, (szerk.) 2023; Kajos, & Bálint, 2014). Jan Denys, a Randstad Belgium Vállalati Kommunikációért és Kormányzati és Közösségi kapcsolatokért felelős részlegének vezetője szerint a munkáltatói márkaépítés egyik legfontosabb szabálya a 80-20-as elv, miszerint a stratégia sikere 80%-ban azon múlik, ahogyan az alkalmazottakkal bánik egy vállalat és csak 20%-a a kommunikáción (Randstad).

Primer kutatási eredmények

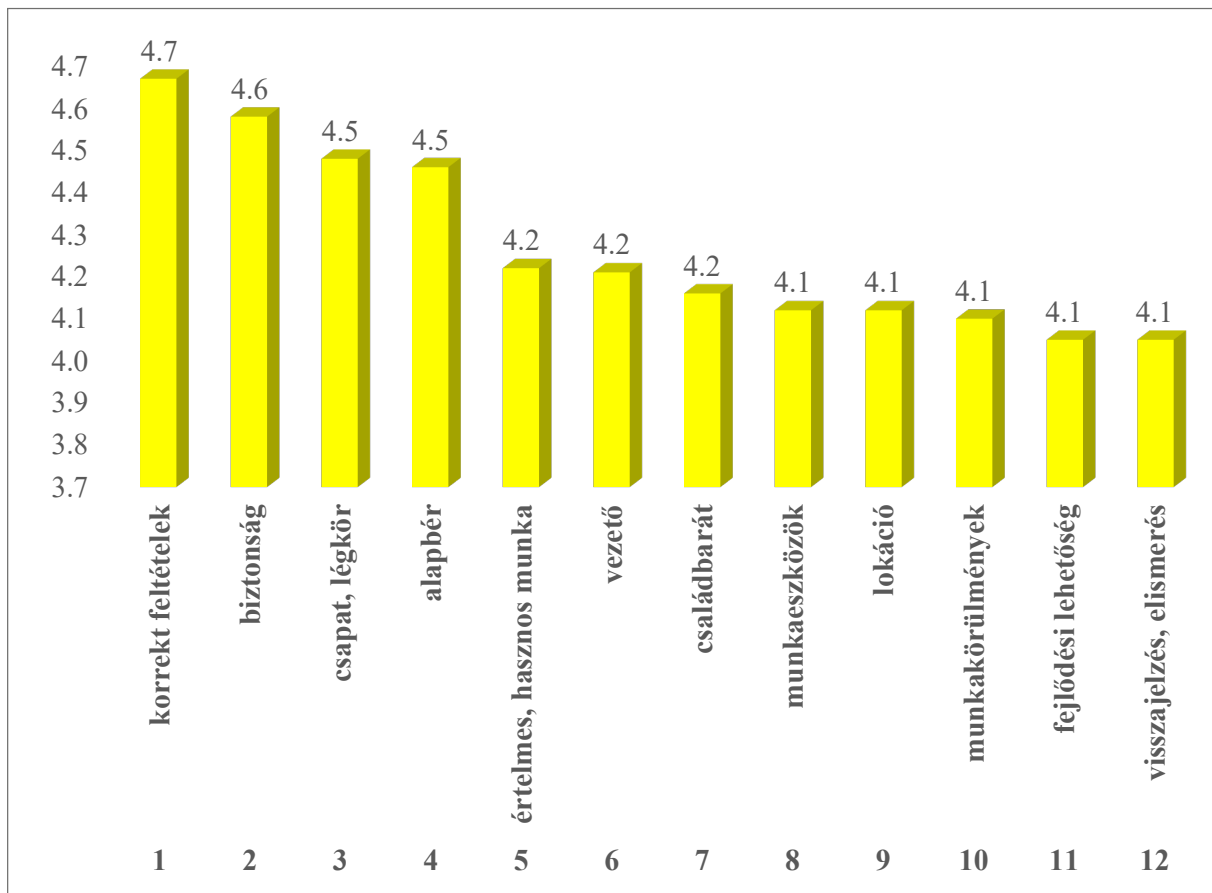
Kvantitatív kutatásom célcsoportja az aktív munkavállalók voltak, a minta nagysága 153 fő, a mintavétel ideje pedig 2023.12.27-2024.01.07. A kitöltők 70%-a a 26-45 év közötti korosztályból került ki. 83%-uk házas vagy párkapcsolatban él, 54,9%-nak van gyermeke is. A válaszadók 86,9%-a rendelkezett munkahellyel a kitöltés időpontjában.

Mire vágyik a munkavállaló?

A megkérdezettek álláskeresési preferenciáit kutatva képet kaptam az ideális munkahelyről. Eszerint napjaink álláskeresői számára a tökéletes munkahely olyan, ahol korrekt szerződéses feltételek mellett, stabil, biztos vállalatnál, kellemes légkörben, jó csapatban, megfelelő mértékű kompenzációért cserébe hasznos, értelmes munkát lehet végezni jó vezető irányítása alatt. Emellett az ideális munkahely családbarát, korszerű munkaeszközöket biztosít, kedvező a lokációja, kelleme-

sek a munkakörülmények, fejlődési, előrelépési lehetőségeket is nyújt, valamint munkánkra vonatkozóan visszajelzést, elismerést is kapunk.

2. ÁBRA: ÁLLÁSKERESŐI PREFERENCIÁK 1-5-IG TERJEDŐ LIKERT-SKÁLÁN

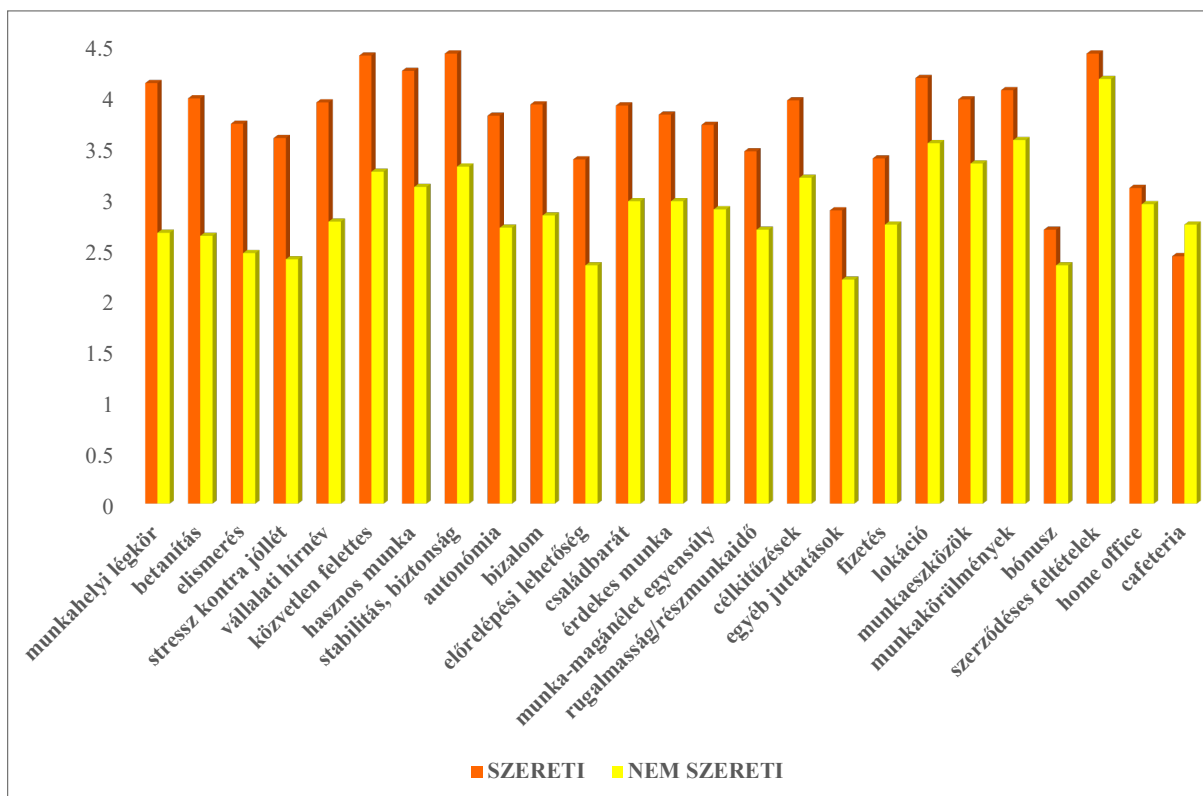


Forrás: saját kutatás (2024), n=153

Mitől szerethető egy munkahely?

Megkérdeztem válaszadóimat, szeretnek-e a munkahelyükön dolgozni. A kitöltők 77,1%-a igenel válaszolt. Összehasonlítottam a munkahelyüket szerető és nem szerető kitöltők elégedettségi pontszámait a jelenlegi munkahelyükre vonatkozóan különféle tényezők mentén. Szignifikáns különbségek mutatkoztak a két csoport pontszámai között, azaz a legtöbb esetben kimutatható a kapcsolat az adott tényezővel való elégedettség és a munkahely szeretete között. Ha megvizsgáljuk, mely tényezők esetében mutatkoztak a legmagasabb pontkülönbségek, képet kapunk arról, hogy mitől válik szerethetővé vagy kevésbé vonzóvá egy munkahely.

3. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEHOSONLÍTÁSA A MUNKAHELYÜKET SZERETŐ ÉS NEM SZERETŐ MUNKAVÁLLALÓK KÖZÖTT



Forrás: saját kutatás. (2024) n=153

A két csoport válasza közötti legnagyobb különbségek a **munkahelyi légkör**, a **betanítás**, a **munkára adott elismerés** és **stressz-jóllét** dimenzió mentén adódtak. Természetes igényünk az egészséges, stresszmentes közeg, ennek hiánya sokat ront a munkahelyünk egyéni megítélésén. A nem megfelelő on-boarding folyamat pedig nagyon megnehezíti a munkavállaló beilleszkedését, későbbi boldogulását.

A **vezetővel való kapcsolat** minősége is nagyban meghatározza, hogyan érezzük magunkat a munkahelyünkön, és a **munkánkra vonatkozó elismerést** is igényeljük. A **munkahelyi hírnév** is előkelő helyen szerepel a listán, tehát az adott vállalat híre nem véletlenül olyan, amilyen. A munkahelyüket szeretőknél a vállalati hírnévre 4 vagy 5 pontot, és csupán 6,8% értékelte rossznak a vállalati hírnevet (1 vagy 2 pont). A munkahelyüket nem szeretőknél a hírnévre 1-es vagy 2-es pontszámot adók aránya jóval magasabb, 34,2%, és mindösszesen 20% értékelte 4 vagy 5 ponttal.

A **munka hasznossága, érdekessége, a munka során gyakorolt autonómia és az előrelépési lehetőség**, az önmegvalósítást támogató motivációs tényezők – mindegyik esetben szignifikánsak a különbségek a két csoport válasza között.

Azaz kijelenthető, hogy azok, akik a munkájukat hasznosnak, értelmesnek, érdekesnek, változatosnak értékelik, és úgy érzik, elegendő önállósággal, döntési joggal rendelkeznek munkakörükön belül, ezen felül van perspektívájuk, előrelépési lehetőségük az adott cégnél, jobban szeretik a munkahelyüket, mint azok, akiknél ezek a szempontok sérülnek.

A munkavégzés körülményeire vonatkozó pontszámok vizsgálata során is elmondható, hogy a munkavégzési feltételek befolyásolják a munkahely szeretetét. A megfelelő **munkakörülmények** és korszerű **munkaeszközök** az alapvető higiénias szükségleteink közé tartoznak. A nem megfelelő munkaeszközök vagy nehezített munkakörülmények kényelmetlenné és körülményessé tehetik a munkavégzést, elégedetlenséget eredményeznek.

A **biztonság** és a **vállalat jövőképének** vizsgálata során kijelenthető, hogy a munkahely stabilitása, a munkavállalók biztonságérzete befolyással bír a munkahely szeretetére, a világos, tiszta vállalati célok pedig hozzásegítik a munkahelyet a szerethetővé váláshoz.

A **korrekt szerződéses feltételek** preferencia és elégedettség tekintetében is nagyon magas pontszámot ért el, és a két csoport közötti különbség is csak 0,25 pont. Ennek megfelelően a különbségek a statisztikai próbák során sem bizonyultak szignifikánsnak. Téves lenne viszont azt feltételezni, hogy a korrekt szerződéses feltételek nem befolyásolják a munkahely szeretetét. Sokkal inkább azt mondanám, ez a szempont az összes csoport számára esszenciális fontosságú, így nem értelmezhetőek a csoportok közötti különbségek.

A munkavállalók irányába tanúsított **bizalom** kontra folyamatos ellenőrzések meghatározzák, mennyire érzik jól magukat a kollégák a munkahelyen. Az elvégzett statisztikai próbák alapján kimutatható, hogy a munkavállalókba fektetett bizalom növeli a munkahely szeretetét.

Míg a preferenciák esetében az **anyagi tényezők** előkelő helyen szerepeltek, a munkahely szeretetőségét elsősorban nem a kompenzáció mértéke határozza meg. Bár jelentős a különbség a két csoport alaphérrel való elégedettsége között, a sorban mégis csak a 18. helyen szerepel a fizetés, jóval a nem kézzelfogható, emberi tényezőket követően. Az egyéb juttatások, bónusz, cafeteria tekintetében pedig nem bizonyultak szignifikánsnak a csoportok közötti különbségek sem.

A **lokáció** kulcsfontosságú szempont a munkahelyválasztás során, hiszen hosszabb távon megterhelő a mindennapos ingázás, hátrányos a rossz infrastruktúra. A differencia nem jelentős a két csoport átlaga között (0,64 pont), és a kitöltők közül összességében is csupán 9,8% azok aránya, akik 1-es vagy 2-es pontszámmal jellemezték a jelenlegi munkahelyük lokációjával kapcsolatos elégedettségüket, azaz a mindennapokban nem menedzselhető a lakóhelyüktől nagyon távol eső, nehezen megközelíthető munkahelyre való bejárás.

A **rugalmasság**, a **munka-magánélet egyensúly** és a **családbarát szemlélet** mind olyan tényezők, amelyek élhetővé teszik a munkahelyet, és mindegyik esetben egy skálapont körüli különbségek mutatkoztak a két csoport válaszai között, mely szignifikánsnak tekinthető a munkahely szerethetősége szempontjából. Tehát amennyiben munkáltatóként tekintettel tudunk lenni munkavállalóink munkán kívüli kötelezettségeire, elősegíthetjük, hogy szerethető, egyben megtartó munkahellyé váljunk.

Recept a szerethető munkahelyhez

A kérdőívem utolsó pontjában megkértem a válaszadóimat, hogy írják le azt a három kifejezést, mely a szerethető munkahelyről először eszükbe jut. Ezeket a szabadszavas válaszokat címszavaztam, majd előfordulási gyakoriságuk alapján sorbarendeztem. Íme tehát a fogalmak, melyeket a szerethető munkahelyhez társítunk:

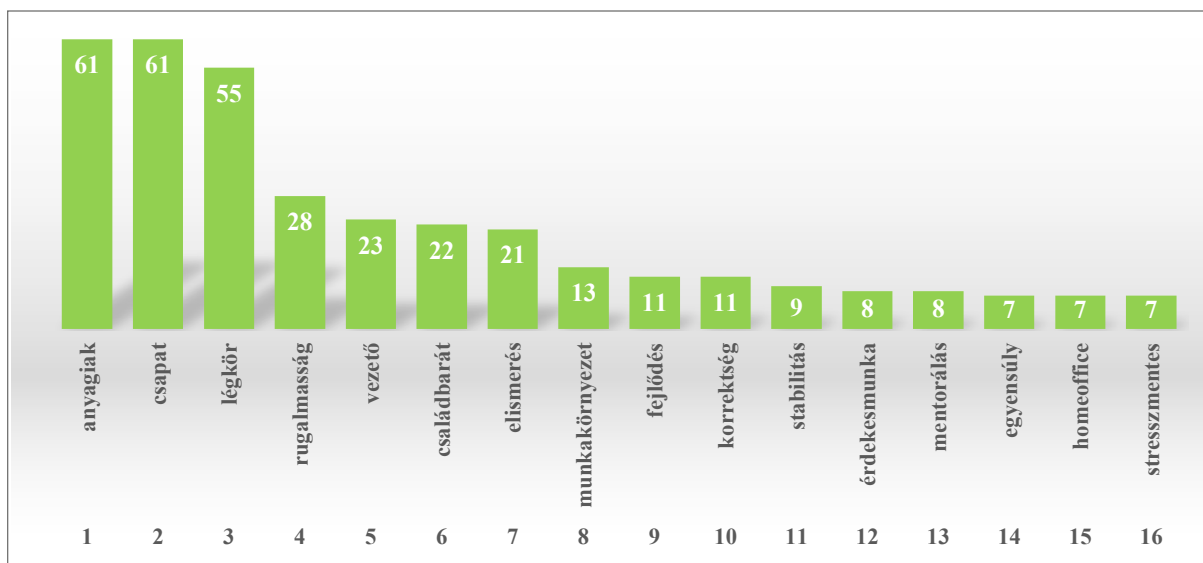
4. ÁBRA: A SZERETHETŐ MUNKAHELY – CÍMKEFELHŐ



Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

A fentiek alapján a munkavállalók szeretnék jó csapatban, kellemes légkörben, megfelelő nagyságú alabérért dolgozni munkahelyükön, a többi összetevő viszont az egyéni igényeknek megfelelően különböző mértékben nyer fontosságot. A munkavállalók számára tehát a munkahely akkor válik szerethetővé, ha kielégülhetnek alapvető egzisztenciális, érzelmi biztonsággal kapcsolatos és szociális szükségleteik.

5. ÁBRA: A SZERETHETŐ MUNKAHELY LEGFONTOSABB ÖSSZETEVŐI

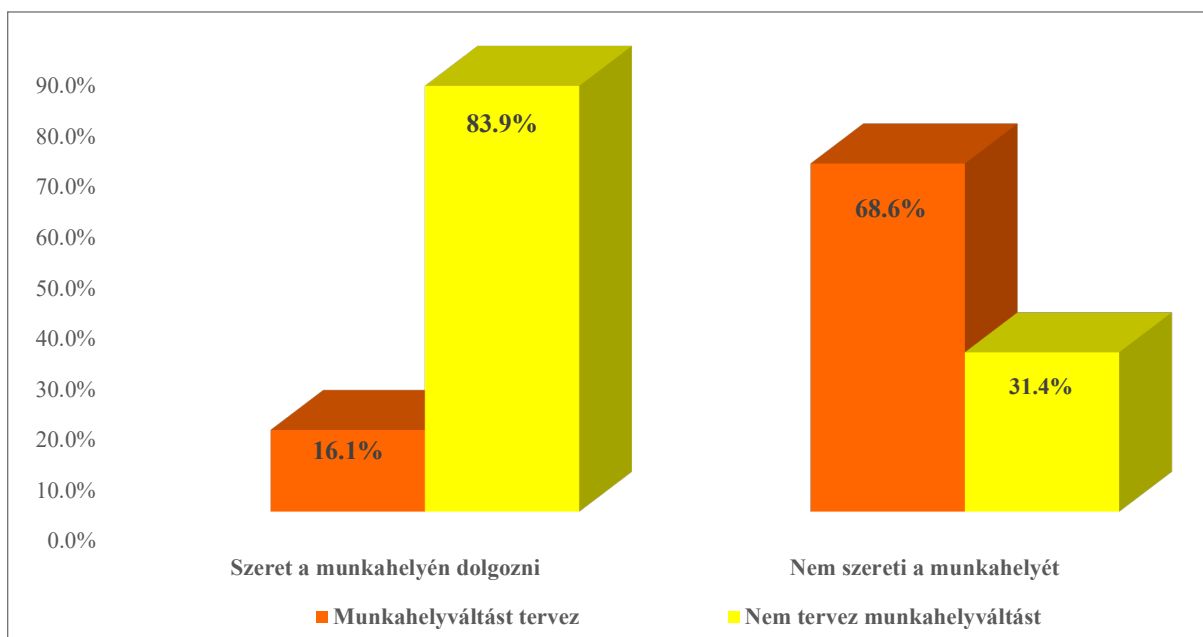


Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

Kinek jó, ha szerethető a munkahely?

Kutatásom egyik fő kérdése volt, hogy a szerethető munkahely vajon egyben megtartó munkahely is-e, így összevettem a munkahely szeretetére vonatkozó válaszokat az egy éven belüli munkahelyváltási szándékra vonatkozókkal. A munkahelyükön dolgozni szerető csoport 83,9%-a nem tervez munkahelyváltást az elkövetkezendő egy évben, ezzel szemben azok közül, akik nem szeretik a munkahelyüket, 68,6% gondolkozik váltáson. Az elvégzett Khí-négyzet próba során szignifikáns kapcsolat mutatkozott a munkahely szeretete és a munkahelyváltási szándék között. Azaz a **szerethető munkahely** egyben **megtartó munkahely** is.

6. ÁBRA: A MUNKAHELY SZERETETE ÉS A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK KÖZÖTTI KAPCSOLAT VIZSGÁLATA



Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

Egy szerethető munkahely a gyakorlatban

Kvalitatív kutatásomat az Egis Gyógyszergyár Zrt. HR-részlegén végeztem. Az Egis egymás utáni években több munkáltatói díjat is elnyert, köztük a PwC Az Év Legvonzóbb Munkahelye Díjat (2019, 2020), és a Top Employer elismerést (2025), így azt gondolom, az általuk alkalmazott jólléti stratégia hiteles és jól működő; kitűnő ösztönzőül szolgálhat más vállalatok számára is.

Nagymúltú, stabil, magas szakmaisággal bíró, innovatív, dinamikus, családbarát, gondoskodó, felhatalmazó, komplex, színes vállalat – ezek azok a fogalmak, melyeket az általam megkérdezett munkavállalók a vállalathoz társítottak. Egy nemes célért elkötelezetten dolgozó csapat, ahol az egyén is láthatóvá válik mások számára.

„Onnan tudod, hogy jó helyen vagy, amikor beülsz a barátaiddal beszélgetni valahová, és mindenki panaszodik a munkahelyére, főnökére, te pedig csak ülsz, iszod a kis kávédat, és nem tudsz mit hozzátenni.” „Ez életem legjobb munkahelye”, „semmin nem változtatnék, minden így jó, ahogyan van” – a wellbeing-csoport vezetőjét idéztem – mert az Egisnél külön részleg felel a munkavállalók jóllétéért –, aki a szerethető munkahely fogalmát próbálta érzékeltetni saját példáján keresztül. Mind az öt megkérdezett munkavállaló szuperlatívuszokban beszélt a munkahelyéről. Az interjúk során pedig igyekeztem kideríteni, mi lehet az elixír, mi teszi az Egist szerethető vállalattá. *„Több a mosolygás, mint a panaszkodás”, „mindenki jószándékkal segít a hozzá fordulónak, hiszen tudjuk, hogy legközelebb mi is segítségre szorulhatunk”, „kiélhetem a kreativitásom”, „sokféle, színes, érdekes a munkánk”, „emberközpontúak a döntések”* – ezek a válaszok hangzottak el.

Többen kiemelték a vállalat családbarát szemléletét is, a munkavégzés rugalmasságát, a home office napok kedvező arányát, a magas szintű szakmaiságot, a jó légkört, a jó vezető-beosztott kapcsolatokat, a menedzsment megközelíthetőségét, a vállalat stabilitását, hírnevét, a büszkeséget, hogy az Egis közösségéhez tartozhatnak, hogy egy fontos, nagy célért dolgozhatnak közösen. Hogy megvalósulhat a munkavégzés közbeni autonómiájuk, a légkör bizalommal teli, a vállalat pedig hiteles, és nem utolsósorban kiemelkedőek a jólléti juttatások. Jó légkör, érdekes munka, együttműködés, biztonság, vidámság, inspiráló, előremutató, jó csapat, egészséges kultúra, emberközpontúság, felhatalmazás, dinamizmus – ezek voltak az Egis-es munkavállalók asszociációi a szerethető munkahelyekkel kapcsolatban, és kivétel nélkül egyetértettek abban, hogy ezek a szempontok meg is valósulnak a munkahelyükön.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. a versenytársak közül kiemelkedő a munkavállalók részére nyújtott jólléti intézkedések tekintetében. Ingyenes szűrővizsgálatokkal, kedvezményes orvosi kezelésekkal, pszichológiai és jogi segítséggel, sportolási lehetőség biztosításával, egészség- és életbiztosításokkal tesz a saját munkavállalói egészségéért, fizikai jóllétéért. Vállalati óvodával, bölcsődével, saját balatoni üdülőkomplexummal rendelkezik, ezenkívül a munkavállalók különféle partneri- és flottakedvezményekkel élhetnek autóvásárlás, telekommunikációs- és wellness-szolgáltatások terén is. A vállalati gondoskodáson túlmutatóan részletesen kidolgozott programmal rendelkeznek az egyes hátrányos csoportok megsegítésére, pl. nyugdíjasok, nehéz anyagi helyzetbe kerülők, iskolakezdők, kismamák, betegek, özvegyen maradt családtagok. A dolgozók kedvezményes hiteleket, segélyeket vehetnek igénybe aktuális élethelyzetüknek megfelelően. A gyár területén üzemi étkezde működik, és külön ügyelnek a fizikai, illetve irodai dolgozók eltérő tápanyag- és kalóriaszükségletére is.

Az anyagi ösztönzők mellett rengeteg olyan színes kezdeményezés működik az Egisnél, mely a munkavállalók jóllétét, a közösség építését, az egyén kiemelkedésének lehetőségét célozzák. Ezek a programok ráadásul viszonylag költséghatékonyan, belső szervezéssel, partneri együttműködésekkel valósulnak meg. Ilyenek pl. a tematikus hónapok (egészség, környezetvédelem, tavaszvárás, advent stb.), a „kolléga a képernyőn”, ahol egy-egy színes hobbin keresztül láttathatják magukat az egyes munkavállalók, a családi- és sportnapok, virágvásár, faültetés, online jóga, vitorlás- és

futóklub, a saját könyvtár. Az onboarding folyamat során a belépők megismerkedhetnek a gyár működésével is, ezzel pedig közelebb kerülnek az értékteremtő, hasznos, értelmes munkavégzés érzetéhez.

Ahogy tanulmányom korábbi részeiben már érintettem, ez a sok színes juttatás csak akkor érhet célba, ha megvannak a keretek és jól működnek az alapok. „Nyilván nem mi vagyunk a Maslow-piramis alja” – mondta nevetve a wellbeing-csoport vezetője. A megkérdezett munkavállalók ennek ellenére mind pozitívan és elismerően nyilatkoztak az Egis nagyvonalú béren kívüli juttatásairól, és kiemelték, hogy többek között ez az, ami a vállalatot a versenytársaktól megkülönbözteti. A korrekt szerződéses keretek megvalósulásáról erős alapot biztosítva a szakszervezetek gondoskodnak az Egisnél.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. a Gallup elkötelezettség kérdőívét használja a munkatársak elköteleződésének mérésére. Mi sem mutatja jobban a munkavállalók elkötelezettségét és lojalitását, mint hogy az eredeti skálát 4 felső kategóriával kellett kibővíteni a vállalatnál eltöltött évek tekintetében. Tehát a munkavállalók nemcsak szeretnek az Egisnél dolgozni, hanem lojálisak és elkötelezettek is a vállalatuk iránt. Az Egis Gyógyszergyár Zrt. jólléti programja kiváló inspirációként szolgálhat az emberierőforrás-menedzsment számára, a stratégiaalkotás során viszont természetesen figyelembe kell venni a szervezeti sajátosságokat és munkavállalóink egyéni igényeit is.

Összefoglalás

A jó munkaerő megtartása napjaink egyik nagy kihívása. HR-szakemberként a mi felelősségünk a megtartásmenedzsment relevanciájának hangsúlyozása a döntéshozók felé. Erősen él még a köztudatban a felfogás, miszerint egy kilépőre száz másik új jelentkező jut, pedig manapság ez már nem ennyire nyilvánvaló. Nem beszélve a toborzási, a kieső munkaidő és betanítás során keletkező többletköltségekről és a magas fluktuáció, többletmunka következtében romló morálról. Vonzó munkáltatói márkával bírni, szerethetőnek lenni versenyelőny a szervezetek részére, hiszen a szerethető munkahely megtartó munkahely. A lojális, elkötelezett munkavállaló pedig kincs a vállalat számára. Mitől lesz szerethető egy munkahely? Mindannyian olyan munkahelyre vágyunk, ahol jó a fizetés, a csapat és a légkör. A szerethető és az utálatos munkahelyet viszont elsősorban nem a bérek nagysága különbözteti meg egymástól, sokkal inkább az emberi tényezők: a kellemes légkör, a derűs csapat, a közvetlen felettséssel való kapcsolat minősége, a munkánkért kapott elismerés, a munkánk hasznossága és érdekessége, a munka-magánélet egyensúlya. Ezek nagy része pedig még csak pénzbe sem kerül. Annál nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni azonban a vezetői kompetenciák fejlesztésére. Hiszen a vezető viselkedése, hozzáállása, példamutatása az, ami a szervezeti kultúrát formálja. Amennyiben a szervezeti keretek rendben vannak, teret nyerhetnek a különféle jólléti intézkedések, melyek kiváló eszközei a munkáltatói brandépítésnek és a megtartásmenedzsmentnek.

Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (1998). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó.
- Balogh G., & Karoliny Mártonné (szerk.) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Akadémiai Kiadó.
- Balogh M. (2015). *A munkaiügyi compliance audit*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Bauer A., & Kolos K. (2016). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Blahó A., Czákó E., & Poór J. (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Chovan B. (2017). A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. *Közép-Európai Közlemények*, 10(3), 152-163. Egyesület Közép-Európa Kutatására/SZTE-Juhász Gyula Pedagógusképző Kar.
- Dobák M., & Antal Zs. (2016). *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó.

- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Kajos A., & Bálint B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.07>
- Karoliny M., & Poór J. (szerk.) (2015). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft.
- Klein B. (2020). *A szervezet lelke: [pszichológia a munka világában III.]*. 4. jav. kiad., Edge 2000.
- Langer K. (2001). *Karriertervezés*. Telosz Kiadó.
- László Gy. (2021). *Foglalkoztatáspolitikai*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Ligeti Gy. (2017). *Droidok? Hogyan tedd vonzóvá a céged a munkaerő számára*. Humanrobot Kollektíva.
- Lövey I., & Nadkarni M. (2008). *Az örömteli szervezet: vállalati egészségről, betegségekről és gyógy módokról vezetőknél és tanácsadóknak*. 2. kiadás. HVG Kiadó Zrt.
- Túri P. (2018). *Elkötelezett csapat, munkaerőhiány helyett: munkavállalók megtartása, stabil csapat, közösségteremtés hazai gyakorlati példákkal*. Z-Press, cop.

Egyéb források

- Crail, C. (2023.07.13.). *15 Effective Employee Retention Strategies In 2023*. Forbes. Letöltés ideje: 2023.11.08. <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/>
- Egis Gyógyszergyár Zrt. *Díjak, elismerések*. Letöltés ideje: 2024.02.17. <https://hu.egis.health/dijak-elismerések-hu-hu>
- Gallup – *Workplace Consulting & Global Research (2023) State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup. Letöltés ideje: 2023.10.25. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Nádasné Burnyoczki J., Ráskó E., & Pintér T. (2023. 04.). *A dolgozók boldogsága az üzleti siker titka? A szervezeti wellbeing eszközei* – podcast. HRportal. Letöltés ideje: 2024.02.01. <https://www.hrportal.hu/hr/adolgozok-boldogsaga-az-uzleti-siker-titka-a-szervezeti-wellbeing-eszkozoi-20230419.html>
- Novák D. (2022.10.05.). *Amíg az alapok nincsenek helyrerakva, hiába szervezünk csapatépítőket*. HRPWR. Letöltés ideje: 2023.10.30. <https://hrpwr.hu/cikk/amig-az-alapok-nincsenek-helyrerakva-hiaba-szervezunk-csapatepitoket>
- Randstad (2021.05.18.). *A munkáltatói márkaépítés 80:20-as szabálya: miért fontosabb az, hogy hogyan bánunk alkalmazottainkkal, mint az, hogy mit kommunikálunk*. Randstad. Letöltés ideje: 2023.10.30. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-munkaltatoi-markaepites-8020-as-szabalya/>
- Sándor K. (2019.03.14.). *Ne a hozzád illő munkát keresd, hanem te alakíts ki magadnak olyat, ami boldoggá tesz*. Forbes. Letöltés ideje: 2023.12.18. <https://forbes.hu/legyel-jobb/munka-ertelme-amy-wrzesniewnski-rajk-herbert-simon-dij-2019/>