

SZAKDOLGOZAT

Lengyel Rebeka Helga

2023

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM KÜLKERESKEDELMI KAR

KERESKEDELEM ÉS MARKETING SZAK

NAPPALI TAGOZAT

MARKETINGKOMMUNIKÁCIÓ SZAKIRÁNY

TOBORZÁS NAPJAINKBAN A VASÚTI SZÉKTORBAN

Témavezető: Dr. Zelena András

Készítette: Lengyel Rebeka Helga

Budapest, 2023

TARTALOMJEGYZÉK

ÁBRAJEGYZÉK	4
1. BEVEZETÉS.....	5
1.1 Témaválasztás és indoklása.....	5
1.2 Kutatási cél és relevancia	5
1.3 Téma bemutatás.....	6
1.4 Módszertan	8
2. MUNKAERŐHIÁNY	9
2.1. Munkaerőhiány definíciója, magyarországi helyzet	9
2.2 Munkaerőhiány okai.....	10
2.3 A Z generáció, mint friss munkavállaló.....	13
2.4 Munkaerőhiány a vasúti áru fuvarozási szektorban	16
3. TOBORZÁSI MÓDSZEREK ÉS A MUNKAERŐMEGTARTÁS	17
3.1 A toborzás marketingeszközei	17
3.2 Munkaerőmegtartás	20
4. A VÁLLALATCSOPORT ISMERTETÉSE.....	23
4.1 A Rail Cargo Group, és az ÖBB-ben betöltött szerepünk	23
4.2 Magyarországi leányvállalatok ismertetése.....	25
5. A VÁLLALAT HELYZETE.....	29
5.1 Fennálló problémák és nehézségek és azok megoldásai	29
5.3 A Rail Cargo Hungaria Zrt. toborzási folyamatai.....	34
5.4 Lehetőségek a jövőre nézve.....	37
6. JAVASLATAIM A TÉMÁHOZ	39
7. ÖSSZEGZÉS	40
IRODALOMJEGYZÉK.....	43
1.SZ. MELLÉKLET - MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK.....	50

ÁBRAJEGYZÉK

1. ÁBRA MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTA MAGYARORSZÁGON 2010-2022 (KSH, 2022)	9
2. ÁBRA FOGLALKOZTATÁSI RÁTA 2010-2022 KÖZÖTT MAGYARORSZÁGON (KSH, 2022)	10
3. ÁBRA MUNKAERŐPIACI TRENDEK ALAKULÁSA (EURÓPAI BIZOTTSÁG, 2017) ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS.....	13
4. ÁBRA A Z GENERÁCIÓ, MINT MUNKAVÁLLALÓ SWOT ANALÍZISE (HORVÁTH, 2019) ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS	15
5. ÁBRA A MEGTARTÁSMENEDZSMENTBEN ALKALMAZOTT ESZKÖZÖK (KOZÁK & DAJNOKI, 2019) ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS	22
6. ÁBRA ÖBB ORGANIGRAM (ÖBB, 2023B) ALAPJÁN SAJÁT SZERKESZTÉS	24
7. ÁBRA RCH IDŐVONAL (RAIL CARGO HUNGARIA, 2023B)	28

1. BEVEZETÉS

1.1 Témaválasztás és indoklása

A XXI. századi munkaerőpiaci környezetben a vállalatok versenyeznek az erőforrásokért, a piaci részesedésért és a fenntartható növekedésért. Ebben a dinamikus versenyhelyzetben a munkavállalók szerepe és hozzájárulása létfontosságúvá vált a vállalatok stabilitásában. A jól működő és motivált munkavállalói állomány meghatározó tényezője egy vállalat sikerének. (Dajnoki & Héder, 2017) Tehát a kihívás a vállalatok számára, hogy hogyan lehet a legjobban kezelni és megtartani az alkalmazottakat, és miként lehet felvenni a versenyt egy olyan munkakörnyezetben, amely tele van komplexitással és változással. Szakdolgozatom fő témája a munkaerő toborzás, valamint annak nehézségei a vasúti szektorban.

Dolgozatomban tehát a kötőtpályás árufuvarozási szektorra térek ki és elemzem, hogy Magyarország egyik vezető vasútlogisztikai vállalata a Rail Cargo Hungaria Zrt. mely toborzási és munkaerőmegtartási tevékenységeket alkalmaz. Ismertetem jelenlegi folyamataikat, valamint a jelenlegi munkaerőpiaci környezet ismertetése után javaslatokat teszek azok javítására.

Azért választottam ezt a témát és kutatási célt, mert úgy gondolom, hogy a munkavállalói állomány hatékony kezelése és motivációja kiemelkedő jelentőséggel bír a vállalatok hosszú távú fenntartása és sikeressége szempontjából. A Rail Cargo Hungaria esetében különösen izgalmasnak tartom ezt a kutatást, hiszen a vasúti szektor nem mondható vonzó ágazatnak a munkavállalók körében, és érdekes megvizsgálni, hogy miként lehet a leendő alkalmazottak számára vonzóvá tenni az ezen a területen történő munkavégzést.

1.2 Kutatási cél és relevancia

Ennek a vizsgálatnak az indítéka az a felismerés, hogy manapság különösen nehéz megfelelő munkaerőt találni, mindehhez társul az is, hogy a vasúti szektorban történő munkavégzés megköveteli a személyzettől az alkalmazkodóképességet és a folyamatos tanulásra való hajlamot. Ugyanakkor a fizikai munka jellege és az állandó változások miatt magas szintű elkötelezettség és motiváció szükséges a hatékony és eredményes tevékenységhez. (Krajcsák & Kozák, 2018) Hiszen dolgozatomban nem csak a fehérgalléros, hanem a kékgalléros

munkavállalói állományra is kitérek. Előbbi alatt a szellemi, utóbbi alatt pedig a fizikai munkát végző munkavállalókat értjük.

A kihívás azonban nem csak ebben rejlik. Az elmúlt időszakban az Y, majd az azt követő Z generáció teljesen új munkavállalói igényt alakított ki, ezzel felborítva a korábbi, jól bevált toborzási módszereket. (Meret, Fioravanti, Iannotta, & Gatti, 2018) Ezen feltevések tanulmányozása, valamint feltérképezése teszi majd ki dolgozatom egyik meghatározó részét. Dolgozati témám megértéséhez és maradéktalan átlátásához fontosnak tartom a munkaerőpiacra újonnan belépő generáció sajátosságainak ismertetését.

Célom, hogy átfogó képet adjak a jelenleg fennálló munkaerőhiányról, a toborzásról és annak nehézségeiről, bemutassam az aktuális üzleti környezetben zajló verseny és változások jelentőségét. Mindemellett kiemelem és tanulmányozom a vasúti szektort, amely sokszor speciális kihívásokat tartogat a munkaerő toborzásában és motiválásában.

Dolgozatom releváns lehet azok számára, akik érdeklődnek az üzleti stratégiák és a humán erőforrások terén tapasztalható kihívások iránt a változó üzleti környezetben, valamint akik jobb megértést és stratégiákat keresnek a munkaerő toborzásához és motiválásához, nem csak a vasúti szektorban.

1.3 Téma bemutatás

Szakedolgozatomban a jelenkori munkaerőpiac változásait vizsgálom az elmúlt évek tükrében. Kiemelt figyelmet fordítok a munkaerőhiány kihívásaira és a munkaerő megtartásának lehetőségeire. A mai munkaerő állományt a baby boomer (1946-1964 között születettek, nevük eredete abból származik, hogy a második világháború befejezése után jelentősen megnőtt a születések száma (Ruzsa, 2018)), az X (születési év 1965-1979 között), az Y (születési év 1980-1994 között) és a Z (születési év 1995-2009 között) generációk tagjai alkotják. (Karácsony, 2019)

Az Y, majd az azt követő Z generáció és az ő elvárásaik meglepő fordulatot hoztak a munkáltatók számára. Ők egészen más szemlélettel rendelkeznek, mint elődjeik. Egyik kiemelkedő jellemzőjük, hogy nyitottak az új lehetőségekre, és könnyedén alkalmazkodnak az új technológiai változásokhoz. Ezen felül erősen öntudatosak és rendkívül fogékonyak, szomjaznak az újdonságokra. Egyértelműen az atipikus munkavégzési formákat preferálják,

hiszen az internet segítségével bárholnan képesek feladataikat elvégezni. Törekcsenek arra, hogy olyan munkakörnyezetben helyezkedjenek el, amely élményt nyújt, valamint kiemelten fontos számukra a work-life balance egyensúlya. Ezek a jellemzők jelentősen átformálták a hagyományos vezetési és toborzási folyamatokat (Csehné Papp, Szabó, Schwarczová, & Hajós, 2017). Dolgozatomban részletesen vizsgálom ezen tényezők hogyan alakították a munkaerőpiaci viszonyokat.

További meghatározó tényezők a digitalizáció és a mesterséges intelligencia (AI), amelyek mondhatni napról napra új munkaköröket alkotnak és vesznek el. A fizikai munkát vállaló munkások körében a vasúti szektor velejárója a folyamatos továbbképzés is, a tananyag többnyire száraz és monoton, a sikeres vizsga letételéhez pedig szó szerint szükséges megtanulni az anyagot. Az oktatóanyagok és tesztek azonban elengedhetetlenek, hiszen mindamelllett, hogy ezeket jogszabály írja elő, a dolgozók hatékonyabban és magasabb színvonalon tudják végezni munkájukat, amiért cserébe értékesebbé válnak a munkahelyi szervezetben. A szervezet számára pedig a képzés valójában egy befektetés, amely optimális esetben már rövid távon is megtérül, hozva a kívánt eredményeket. (Vasúti Képzési Módszertani Központ, 2023)

A Rail Cargo Hungaria Zrt., egy hazai vasúti vállalat példáját vizsgálom, és bemutatom, hogy mely eszközökkel és módszerekkel próbálják megoldani a munkaerő toborzás, valamint megtartás kihívásait. Ennek a módszerét a HR- és marketingszakértőkkel folytatott mélyinterjúk segítségével fogom majd bemutatni. Rálátásom szerint a munkaerő előregedése erősen jellemzi ezt a szektort, amely további kihívásokat vet fel, beleértve a tudásmegosztás fontosságát, a fiatalabb munkavállalók felkészítését és a munkakörülmények idősebb munkavállalók számára történő alkalmazkodását. Habár hosszú és stabil karrierutat kínál a szakma, ez a mai nemzedéknek már nem elég. Össze kell tehát egyeztetni, hogy hogyan lehet olyan körülményeket és feltételeket kínálni, amely megfelel a mai elvárásoknak, ugyanakkor nem jár a tapasztalt generáció(k) elvesztésével. (Gottfried, 202)

A dolgozat keretében bemutatom, hogy a Rail Cargo Hungaria Zrt. hogyan próbálja kezelni ezeket a kihívásokat, és milyen intézkedéseket hoznak a munkavállalóik elkötelezettségének növelésére. Ezen felül bemutatom a toborzási, majd kiválasztási folyamataikat, majd részletesen elemzem a munkaerőmegtartással kapcsolatos módszereket, példát hozva

anyavállalatunktól, az osztrák ÖBB-től. Hiszen jelen helyzetben: „A megtartás az új toborzás” (Dajnoki & Héder, 2017).

Dolgozatom végén konkrét javaslatokat fogok megfogalmazni további megoldási és fejlődési lehetőségekre. A javaslatok a kutatásom eredményeire és a Rail Cargo Hungaria Zrt. esettanulmányára épülnek, és céljuk, hogy segítsék a vállalatokat a munkaerőmegtartás hatékonyabb és fenntarthatóbb módjainak kidolgozásában.

1.4 Módszertan

Kutatási témám a Rail Cargo Hungaria Zrt. (RCH) munkáltatói vonzerejével, toborzási és kiválasztási folyamataival, valamint ezek fejlesztési lehetőségeivel kapcsolatosak. Témám különböző módszertani elemekkel vizsgálom meg. A szakdolgozatom esettanulmány jelleggel írtam, a kutatásom típusa pedig alkalmazott kutatás volt, ezáltal a gyakorlatban, a vállalat által is használt módszereket fejtettem ki.

Dolgozatom első felében szekunder kutatást alkalmazok adatgyűjtési módszerként, melynek során a releváns szakirodalmat, statisztikai adatokat és piaci jelentéseket forráskutatás és tartalomelemzés segítségével dolgozom fel. Először a munkaerőhiányt definícióját és okait vizsgálom, majd az esettanulmány középpontjában álló vállalatról írok. A nomotetikus megközelítéstől haladok az idiografikus megközelítésig, tehát először az ÖBB vállalatcsoportot, majd magyar leányvállalatát, az RCH-t elemzem, így az általános esettől haladok az egyedi esetig. A szekunder kutatás segít meghatározni a kutatási problémát és változókat, valamint felkészít a primer kutatásra.

Munkám második felében primer kutatást végzek, az adatgyűjtést megkérdezés módszer alapján, mélyinterjúk formájában építettem a dolgozatba. Interjúalanyaim a Rail Cargo Hungaria Zrt. HR toborzási és kiválasztási szakértői, valamint a Marketing és kommunikáció szervezet munkatársa. A mélyinterjúk segítenek megérteni a RCH belső környezetét, kultúráját, értékeit és elvárásait, valamint a munkavállalók motivációit, elégedettségét és elkötelezettségét. A mélyinterjúk során zárt kérdéseket teszek fel, eredményeit hangfelvételre rögzítem, majd transzkripciót készítek belőlük. A transzkripciókat tartalomelemzéssel elemzem, amelynek során kódolom, kategorizálom és interpretálok az adatokat.

A dolgozatom harmadik részében akciókutatást alkalmazok, mellyel az a célom, hogy a dolgozat második részében felvetődő és az interjúalanyok által is hangsúlyozott problémákra vonatkozóan építő jellegű kritikáim megfogalmazzam és javaslatokat adjak. A javaslatokat a szekunder eredményei alapján is fogalmazom meg, figyelembe véve a RCH jelenlegi helyzetét, céljait, erőforrásait és környezetét.

A javaslatokat végül összefoglalom és javaslom a további kutatás irányait.

2. MUNKAERŐHIÁNY

2.1. Munkaerőhiány definíciója, magyarországi helyzet

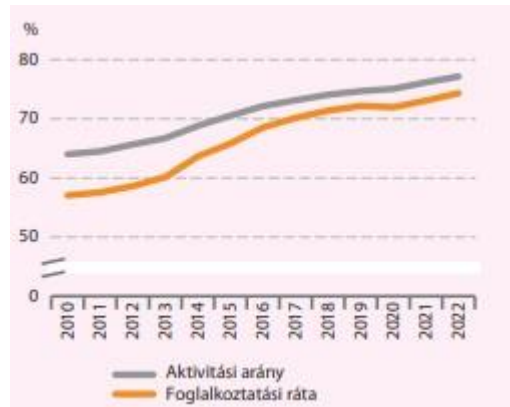
A magyar gazdaságban egyidejűleg van jelen a munkanélküliség, valamint a munkaerőhiány. A két fogalmat azonban minden esetben külön kell kezelni, hiszen a foglalkoztatáspolitikáé és a munkaerőpiaci politikái is más-más funkcióval bírnak. (Juhász, Borbély-Pecze, & Borbély-Pecze, 2023) Az említett fogalmak tisztázása elősegíti majd a dolgozatom mélyebb megértését. Előbbiről akkor beszélünk, ha egy évnél – pályakezdők esetében – hat hónapnál tovább áll fent aktív álláskeresői státusz. Habár az illető megfelel az adott munkaerőpiaci kritériumoknak, mégsem talál állást. A munkanélküliség általában egy ország gazdasági és munkaerőpiaci helyzetének fontos mutatója, és hatással van az egyénre és a társadalomra is. Míg a munkaerőhiány olyan helyzet, amikor egy adott iparágban vagy régióban nem áll rendelkezésre elegendő mennyiségű képzett munkavállaló a szabad álláshelyek betöltéséhez. Ez azt jelenti, hogy a munkáltató nehézségekbe ütközik vállalt feladatainak ellátásában, adott esetben olyan munkavállaló alkalmazására kényszerül, aki nem képes az elvárt színvonalon dolgozni. Ez minőségbeli romlást eredményez. (Juhász, Borbély-Pecze, & Borbély-Pecze, 2023)

Magyarországon a munkanélküliségi ráta 2022-ben a KSH által közölt adatok szerint 3,7% volt a 15-74 éves korosztályban. Ez meglehetősen jó eredménynek számít az Európai Unióban, a 6,1%-os átlagarányhoz képest, mindemelett elmondható az is, hogy az elmúlt 12 évben csaknem negyedére csökkent a



1. ábra Munkanélküliségi ráta Magyarországon 2010-2022 (KSH, 2022)

munkanélküliek száma. Ahogyan azt a lenti ábra is szemlélteti, a COVID19 járványt megelőzően 2020-ig erős foglalkoztatottsági lendület jellemezte a munkaerőpiacot. A koronavírus járvány alatt ez két évig stagnált, majd 2022-ben egy év alatt 51 ezerrel nőtt a foglalkoztatottak száma, ezzel elérve a 4 millió 586 ezer főt. Míg a férfiak foglalkoztatási rátája magasabb volt, mint a nőké, addig a nők körében volt alacsonyabb a munkanélküliek aránya. A szállítmányozási szektorra kitérve, a 10 legtöbb főt foglalkoztató nemzetgazdasági ágban a hetedik helyen áll. (KSH, 2022)



2. ábra Foglalkoztatási ráta 2010-2022 között Magyarországon (KSH, 2022)

2.2 Munkaerőhiány okai

Dolgozatomban a munkaerőhiányra helyezem a hangsúlyt, ezen belül is a tartós munkaerőhiányt, valamint annak megoldásait fogom vizsgálni. Számos oka lehet annak, hogy munkaerődeficit alakul ki egyes területeken, az alábbiakban a legjellemzőbb indokokat ismertetem, hiszen ezen információk ismeretében érthetjük meg, hogy miért mozdult ebbe az irányba a munkaerőpiac dinamikája:

Szakképzett munkaerő hiánya: Amennyiben egy adott iparágban vagy területen kevés az olyan munkavállaló, akik rendelkeznek a szükséges szakmai képzettségekkel és tapasztalattal. Magyarországon nem fedik le a képzések a hiányszakmákat, az oktatás nem képes lekövetni a piaci változásokat és igényeket. Mindemelett nagy hangsúlyt kell fektetni a képzés minőségére, hiszen a munkanélküliség csökkentésének egyik kulcsa a képzettségi szint növelése. (Csehné Papp, A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer?, 2013) Mindemellett elmondható, hogy nagyobb hajlandóság mutatkozik a felsőoktatási végzettség megszerzésére és egyre kevesebben tanulnak szakmát. Az általam vizsgált nemzetközi szakirodalom szerint a fizikai munkavégzés már nem kecsegtető az új nemzedék számára, így kitanulásukra való motiválás nagy kihívás elé állítja az adott szakma foglalkoztatóit. Ilyen szakterület a vasút is. (Marginson, 2016)

Demográfiai változások: Az előregedő munkaerőpiac vagy a népességcsökkenés miatt egyes régiókban kevesebb munkavállaló érhető el. A baby boomer generációhoz tartozó személyek nyugdíjas korhoz érve jelentős mennyiségű kitöltetlen pozíciót hagynak maguk után, hiszen az őket követő generációkban kevesebben születtek. Évről évre nagyjából 40-50 ezer emberrel kevesebb a munkaképes korú népesség. (Csehné Papp & Vinárné Bellász, 2018) Kitérnék röviden arra is, hogy míg a vasúti szektorban dolgozó fehér galléros munkavállalók között jelentős mennyiségű nő dolgozik, addig a kékgalléros dolgozók foglalkoztatása szinte csak férfiakra csökken. A munkaerőhiány másik okát a hazai gazdaságra sajátos regionális egyenlőtlenség és a földrajzi mobilitás hiánya jelenti. A földrajzi mobilitás hiánya arra vezethető vissza, hogy az egyének olyan gazdasági, szociális és infrastrukturális korlátokkal szembesülnek, amelyek megakadályozzák őket abban, hogy elköltözzenek és új munkalehetőséget keressenek más régiókban. (Váradi, 2020) A Központi Statisztikai Hivatal adatai alapján a közép-magyarországi régióban található a betöltetlen álláshelyek több mint fele. (KSH, 2022) Az elérhető munkaerő nagy része azonban nem tartózkodik ott, ahol valóban szükség lenne rájuk. (Váradi, 2020)

Technológia fejlődése: A fent említett megüresedett helyek azonban nem feltétlen maradnak betöltendőek. Hiszen számos iparágban a legkeresettebb foglalkozások vagy szakterületek tíz vagy akár öt évvel ezelőtt még nem is léteztek, és a változás üteme folyamatosan gyorsul, így a pozíciók egy része az említett változások következtében megszűnik. Becslések szerint a mai általános iskolások körülbelül 65%-a olyan teljesen új munkakörökben fog dolgozni, amelyek napjainkban még nem is léteznek. (World Economic Forum, 2016) Ez a bizonytalanság egyrészt nehezen kezelhető, másrészt rengeteg lehetőséget rejt magában.

Gazdasági növekedés: Az iparágak vagy vállalatok növekedése esetén megnőhet a munkaerő iránti kereslet, és a munkaerőpiac nem tart lépést a növekvő igénnyel. Ilyen szektor jellemzően az IT szektor, ahol a már fent levezetett problémák csúcsosodnak. Új szakmák hódítanak teret, melyek kitanulása ugyan nem igényel alapvetően több éves tanulást, oktatók híján mégis bonyolult ezeknek a helyeknek a feltöltése. (Köllő, Nagy, & Tóth, 2017) Erre reflektálva sok cég – többek között az általam vizsgált Rail Cargo Hungaria Zrt. is - belső képzéseket indít, ezáltal is naprakészen tartva munkaerő állományát.

Külföldre való munkaerő kiáramlás: Az Európai Unióban a technológiai előrehaladáson kívül az integráció előnyei – a szabad mozgást elősegítő szabályozás – is jelentősen csökkentették a

tagállamok közötti migrációs költséget. Továbbra is megmaradtak azonban a fejlettségi különbségek az újonnan és a régebben csatlakozó tagállamok között. Az éves nettó keresetek terén például, euróban számítva akár nyolcszoros különbségeket is megfigyelhetünk. A magyarországi bérek, valamint az életszínvonal rendkívül alacsonyak a környező országokéhoz képest, így sokan döntenek az ország elhagyása mellett, jobb kereseti lehetőség reményében. (Golovics, 2016)

„Vándormadarak” jelenség: Akkor használjuk ezt a kifejezést, amikor a munkavállalók, régiókn belül gyakran cserélik munkahelyeiket, jobb lehetőségek, körülmények vagy magasabb fizetés okán. Ez magas fluktuációt eredményez, nem beszélve arról, hogy a cégeknek is plusz költségeket okoz, hiszen a betanítási folyamatba időt és pénzt ölnek, például oktatások révén. Ez a jelenség azonban egyre elterjedtebb, nem csak a pályakezdők körében, hanem már az Y generáció tagjai között is. (Csehné Papp & Vinárné Bellász, 2018)

A lenti ábrát az Európai Bizottság készítette 2017-ben, jóslásaik máig csaknem túpontosan realizálódtak. A kialakult helyzetet meghatározó tényezők bemutatása és elemzése következik. Az innováció folyamatosan formálta mind a gazdaságot, mind a munkaerőpiacot, mostanra viszont ez a fokozatos fejlődés átalakult diszruptív, forradalmi fejlődéssé. Míg korábban az emberek működtették a gépeket, és azok segítették a mindennapi munka elvégzését, addig mára már csak a gépek működését felügyelik. Felmenőink a hosszú távú munkaszerződéseket és a beralapú foglalkoztatást preferálták a biztonságos karrier érdekében, ma viszont egyre inkább divatba jönnek a rugalmas munkaszerződések és foglalkoztatási formák. Az előzetes oktatáson alapuló lineáris pályafutást felváltotta a dinamikus, időszakos oktatásokkal és továbbképzésekkel, egész életen át tartó tanulás. Az emberek készség szerint szakosodtak, mára azonban a több területen alkalmazható és kreatív kompetenciákra került a hangsúly. Habár ez nem feltétlen pozitív irány, de mára már bárhol elvégezhető számos munka, így a munka és a magánélet összefonódtak. Korábban viszont a munkavégzés fizikai munkahelyhez volt kötve, könnyebben elválasztva a magánéletet a karriertől. A work-life balance mára értékévé vált. Azok a vállalatok, amelyek támogatják alkalmazottjaikat ezen egyensúly megtalálásában, gyakran eredményesebbek és elkötelezettebb munkaerőt vonzanak. (Európai Bizottság, 2017)



3. ábra Munkaerőpiaci trendek alakulása (Európai Bizottság, 2017) alapján saját szerkesztés

Mindezek mellett saját generációm - amely a Z generáció - szempontjait is érdekesnek találom, különösen azt, ahogyan a munkahelyi környezetet saját igényeikhez igazítják. A munkaerőpiacra belépők ugyanis teljesen más szemlélettel és elvárásokkal érkeznek a munkáltatókhoz. A hazai szakirodalmat áttekintve kijelenthető, hogy a toborzási folyamatok is átalakultak, mára már nem egy adott állásért küzdenek egymással a jelentkezők, hanem a vállalatok versengenek egymással a megfelelő képesítéssel rendelkező szakemberért. (Demeter, et al., 2019) Ebben a kontextusban tervezem tovább vizsgálni ezt a témakört.

2.3 A Z generáció, mint friss munkavállaló

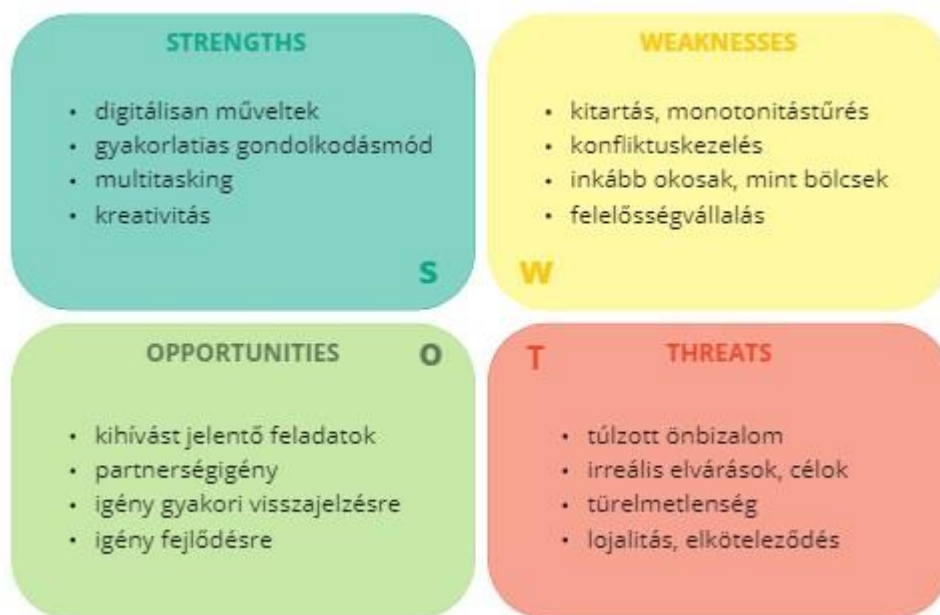
Mint azt a fentiekben kifejtettem, munkaerőpiacunk alapvetően átalakulóban van, és a munkavállalók motiválása és elköteleztetése terén különösen izgalmas változások figyelhetők meg. Ennek okán a megtartásmenedzsment a HR kulcsfontosságú területévé vált az elmúlt években. (Dajnoki & Héder, 2017) Ebben a fejezetben a piacra belépő új munkavállalókat, a Z generációt fogom elemezni, célom ezzel, hogy rámutassak, hogy a munkáltatók hogyan tudnák a hatékonyabban megszólítani őket, és milyen munkakörülményeket kell biztosítaniuk ahhoz, hogy a Z generáció tagjai számára vonzó legyen a munkahely.

A Z generáció a következő sajátosságokkal bír általánosságban: ez a nemzedék már a digitális kor szülöttje, mély ismeretekkel rendelkezik az internet világában, a közösségi média már nem csak szórakozás számukra, itt szocializálódnak és informálódnak. Könnyen alkalmazkodnak a digitális eszközök és platformok használatához, ugyanakkor érzelmi érettségük gyakran nem tud lépést tartani technológiai jártasságukkal. Tagjait gyors kognitív fejlődés és multitasking

jellemzi, több dologgal foglalkoznak egyszerre és mindent azonnal szeretnék elérni. Habár állandó kapcsolatban vannak egymással, ennek ellenére gyakran érzik úgy, hogy nincs idejük vagy lehetőségük mélyebb, tartalmasabb beszélgetésekre, mivel életük rendkívül felgyorsult. Ha valami nem szimpatikus számukra, könnyedén tovább állnak, munkahelyeik gyors cseréletezése teljesen természetes számukra. (Horváth, 2019)

A következőkben egy SWOT elemzésben összegzem a fentieket, amely segíthet a vállalkozásoknak, nagyobb cégeknek vagy bármely munkaadónak abban, hogy hatékonyan reagáljanak a Z generáció sajátosságaira és elvárásaira. Megismerve a generáció erősségeit, gyengeségeit, a számukra kínálkozó lehetőségeket és a velük szembeni potenciális veszélyeket optimalizálható a munkahelyi teljesítmény és erősíthető a generációval való kapcsolat. Mindemelett az erősségek és lehetőségek megismerése révén hatékonyabb fejlesztési stratégia dolgozható ki, az új piaci lehetőségek maximális kihasználásával. Az esetleges gyengeségek azonosítása révén a munkáltatók kidolgozhatnak olyan képzési programokat, amelyek segítik a Z generációt abban, hogy fejlesszék készségeiket és alkalmazkodjanak a változó munkakörnyezethez. Míg az esetlegesen felmerülő veszélyek felismerésével lehetővé válik megelőző intézkedéseket tenni. (Horváth, 2019)

Erősségeik között kiemelkedik a digitális műveltség, a gyakorlatias gondolkodásmód, multitasking valamint a kreativitás. Ugyanakkor gyengeségeik közé tartozik a kitartás és monotonitástűrési hiánya, a konfliktuskezelés nehézsége, inkább mondhatóak okosnak, mint bölcsnek és a felelősségvállalás gyakran kihívás számukra. Lehetőségeik közé sorolható, hogy szeretik a kihívást jelentő feladatokat és a csapatmunkát, továbbá igényük van a gyakori visszajelzésre és fejlődésre. Veszélyeik a túlzott önbizalom, irreális elvárásaik és céljaik vannak, türelmetlenek, valamint a lojalításra és elköteleződésre való hajlandóság hiánya. (Horváth, 2019)



4. ábra A Z generáció, mint munkavállaló SWOT analízise (Horváth, 2019) alapján saját szerkesztés

A fent említett munkaerőpiaci változásokra reagálva az alábbi törekvések, intézkedések figyelhetők meg. Korábban, és valójában sok cégnél ma is, az anyagi ösztönzők és pénzügyi célkitűzések az egyik legfontosabb motiváló tényezők a munkavállalók számára. Azonban az utóbbi években egyre hangsúlyosabbá vált a munkavállalói élmény fejlesztése. Ennek érdekében a vállalatok mára a munkakörülményekre és a munkavállalók életminőségének javítására is nagyobb figyelmet fordítanak. A pihentető, egészséges és támogató munkakörnyezet kialakítása a cél, hiszen az elkötelezett munkavállalók olyan cégeket keresnek, ahol nem csak a fizetésük jó, hanem a munkahelyi élményük is pozitív, könnyedén el tudják képzelni jövőjüket. (Fodor & Rábai , 2015)

A dolgozói juttatáscsomagok összeállítása is kiemelt jelentőségűvé vált. Azok a cégek, amelyek kreatív és vonzó juttatásokat kínálnak, jelentősebb mértékben képesek megtartani és motiválni a munkaerőt. A munkavállalók egyre inkább az olyan munkaadókat keresik, amelyek jó hírnévvel rendelkeznek a piacon. Az Y és Z generáció tagjai különösen érzékenyek a márkanév és a vállalat reputációja iránt, és inkább hajlandók olyan cégeknél dolgozni, amelyek közismertek és jó hírnévvel rendelkeznek. Figyelembe veszik a vállalatok imázsát, azaz általános benyomását és hírnevét, beleértve többek közt a cég értékrendjét, törekvéseit és szervezeti kultúráját. A cégek tehát kiemelt figyelmet fordítanak egy olyan brand kialakítására, amely mögé az emberek büszkén beállnak és elhivatottan dolgoznak a vállalat céljaikért. (Fodor & Rábai , 2015)

Emellett megállapítható, hogy a fiatalabb generáció munkavállalói mobilitása is nőtt. Még akkor is, ha stabil munkahelyük van, hajlandók más lehetőségeket is meggondolni, keresni és váltani, ha vonzóbb ajánlatot kapnak. A munkaerőpiacon való folyamatosan történő mozgás és változás új kihívásokat teremt a vállalatok számára. Azonban ezek a változások is lehetőségeket rejtenek a munkaadók számára, hogy kreatív megközelítésekkel és jobb munkakörülményekkel vonzzák és tartják meg a tehetséges munkaerőt. Kényszerűek naprakészek maradni ahhoz, hogy lelkes és eltökélt, valamint nem utolsó sorban képzett, speciális szaktudással rendelkező alkalmazottakat tudhassanak magukénak. (Dajnoki & Héder, 2017)

2.4 Munkaerőhiány a vasúti áru fuvarozási szektorban

Ebben a fejezetben egy, a vasúti szektorban dolgozó HR szakértővel folytatott mélyinterjú keretein belül kaptam meg azokat az információkat, amelyek alapján bemutatom a kötöttpályás áru fuvarozás munkaerőpiaci helyzetét, a legfontosabb kihívásokat. A beszélgetés során a szakértő kiemelte, hogy a munkaerőhiány és az ebből adódó kihívások markánsan érintik a szállítmányozási iparágat. A vasúti szektor gyakran speciális szakmai ismereteket követel meg, és a szükséges készségek elsajátítása időigényes lehet. Az egyes pozíciókhoz szükséges specifikus tudás és képességek megszerzése, például mozdonyvezetők vagy karbantartási szakemberek esetében hosszabb időt vehet igénybe. A képzések mindemelett állandó jellegűek, hiszen időnként a vizsgák megújítandók. (Rail Cargo Hungaria, 2023c)

A vasúti ágazatban, hasonlóan más iparágakhoz, a munkaerő elöregedése és a fiatalabb generációk csatlakozásának hiánya is problémát jelenthet. A tapasztalt szakembereket különösen a kézgalléros munkaköröket betöltő állások esetében nehéz pótolni. A fiatalok bevonása komoly kihívást okoz, hiszen egyértelműen kijelenthető, hogy nem folytatnak elegendően ehhez kapcsolódó tanulmányokat, konstans hiányszakma többek közt a mozdonyvezető, kocsivizsgáló és a tolatásvezető. (iho/vasút, 2023)

Az általam vizsgált nemzetközi és hazai szakirodalom alapján arra a következtetésre jutottam, hogy manapság a munkavállalók számára diverzifikált lehetőségek kínálóznak számos iparágban. Amennyiben más területeken magasabb jövedelem vagy vonzóbb munkakörülmények válnak elérhetővé számukra, hajlamosak lehetnek a választott

szakmájukon túlmutató területek felé orientálódni. Az esetleges szakmai képzés és többnyelvűség birtokában versenytársakká válhatnak a környező országok vasúttársaságai is.

A vasúti szektorban bekövetkező modernizáció és technológiai változások az iparági szakemberek számára új készségek és szaktudás elsajátításának szükségességét vetítik előre. Az érintett idősebb munkaerőállomány gyakran nem rendelkezik ezekkel az új kompetenciákkal, aminek eredményeként a friss tehetségek bevonása a szektorba jelentős kihívásokat okozhat. Az ágazatot erősen jellemezi a digitalizáció, automatizáció és robotizáció felé mutató nyitottság, ami szoros összefüggésben állhat a tapasztaltabb munkavállalók esetében tapasztalható bizonytalansággal és elbizonytalanodással. (Európai Parlament, 2019) Ezen körülmények között az iparági munkaadóknak körültekintően kell kezelniük a munkaerőstruktúrájukat, és ösztönözniük kell a munkavállalókat különféle továbbképzések elvégzésére, annak érdekében, hogy fenntartsák a szükséges szaktudás bőségét és sokszínűségét.

3. TOBORZÁSI MÓDSZEREK ÉS A MUNKAERŐMEGTARTÁS

3.1 A toborzás marketingeszközei

A nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján kijelenthető, hogy a világon nagymértékű átalakulások következtek be a toborzási módszerek terén (Nemeskéri, 2019). Az aktuális üzleti környezetben a marketing meghaladta hagyományos szerepét, amely korábban a termékek és szolgáltatások népszerűsítésére korlátozódott (Samiee, Katsikeas, & Hult, 2021). Mára már nem csupán a fogyasztók elérésének eszköze, hanem stratégiai jelentőségű a vállalati siker szempontjából. Elengedhetetlen szerepet tölt be a legkiválóbb munkaerő megszerzésében. Ebben a fejezetben bemutatom, hogy a különböző marketingaspektusok hogyan befolyásolják a toborzást.

A márkastratégia kialakítása rendkívül fontos a toborzásban, mert képes kiemelni a sajátos, megkülönböztető arculatot, melyet létrehozva elkülöníthetővé válik a vállalat piaci versenytársaitól. Meghatározza továbbá, hogy mit, kinek és hogyan kommunikál a cég magáról. A márka minden kommunikációs tevékenységének szorosan összhangban kell állnia a márkastratégiával és az abban meghatározott irányelvekkel, ezzel biztosítva a konzekvens márkaidentitás kialakítását. A márkapozicionálás során szükséges figyelembe venni a

célcsoportot, annak szükségleteit - a vállalat a célcsoport igényeit kielégítve - valamint a hazai piacon jelen lévő versenytársakat. A vállalat abban az esetben tud megfelelően reagálni a munkaerőpiac aktuális igényeire, ha tisztában van azzal, hogy mit ígérnek versenytársai. (Csurgó, 2022)

Az employer branding, más néven munkáltatói márkaépítés, egy másik stratégiai megközelítés, amely egy vállalat erőfeszítéseit összpontosítja a cég, mint munkaadó vonzerejének növelésére és a tehetséges munkaerő megtartására. Ez a folyamat nem csupán a külső piaci megjelenésre fókuszál, hanem a vállalati kultúrára, értékekre, és a dolgozói élményre is kiterjed. (Wijaya, Mustika, Bulut, & Bukhori, 2023) Egyik legnépszerűbb eleme a CSR, azaz Corporate Social Responsibility (magyarul: Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás). Az employer branding és a CSR kapcsolatára vonatkozó elmélet arra utal, hogy mind stratégiai, mind operatív szinten szoros összefüggések mutathatók ki. Stratégiai szempontból az employer branding az eredménye lehet a márkaépítés, a CSR és a humán erőforrás menedzsment együttműködésének. Operatív szinten több CSR tevékenység is segíthet a gazdasági, funkcionális és pszichológiai munkáltatói márkaépítési elemek kidolgozásában és megvalósításában. (Lindholm, 2018)

Mindeközben a közösségi média platformok is domináns eszközzé váltak a toborzásban. A vállalatok kihasználhatják ezeket a felületeket a munkaadói márka bemutatására, a lehetséges jelentkezőkkel való kapcsolattartásra és álláshirdetések reklámozására. Az olyan professzionális oldalak, mint a LinkedIn, Facebook és Twitter, lehetővé teszik a vállalatoknak, hogy széles közönséghez jussanak, és változatos jelentkezőket vonzzanak. (Si, et al., 2023) Ezen platformok megléte, megfelelő és professzionális kezelése elengedhetetlen, hiszen a Randstad által készített kutatás kimutatja, hogy a jelentkezők több mint 71%-a már a munkahelyre való pályázást megelőzően kialakítja véleményét az adott cégről (Ásványi & Riedelmayer, 2023). A platformokon feltüntethető képek és videók látványos megjelenéssel bírnak és olvasásra ösztönöznek, hiszen erősítik a vizuális hatást. Az ilyen típusú tartalmak képesek dinamizálni a közvetített üzenet átadását, miközben vizuális stimulációt nyújtanak, amelyek kiemelkednek a szövegalapú részekből. (Si, Jalees, Zaman, Alam, & Khan, 2023) Ezen eszközök alkalmazása tehát elősegíti a felhasználói elköteleződést és a tartalmi fogyasztás javulását eredményezik.

A közösségi médiumok további funkciója és előnye, hogy a fizetett hirdetések révén a vállalatok célzottan érhetik el a potenciális jelentkezőket. A social media platformok lehetővé teszik ugyanis a hirdetések testre szabását demográfiai, érdeklődési kör vagy munkakör alapján, optimalizálva ezzel a toborzási erőfeszítéseket. (Mishchenko, 2019) Továbbá a közösségi média platformok analitikai eszközökkel rendelkeznek, melyek lehetőséget nyújtanak a vállalatoknak a toborzási kampányok hatékonyságának monitorozására. Az online térben való hirdetés legnagyobb előnye az offline-nal szemben, hogy hatékonysága mérhető. A mérés és elemzés által a vállalatok képesek finomhangolni stratégiáikat, az optimális eredmények elérése érdekében. Ilyen mutatószámok közé tartozik például a Click Thru (CT), azaz átkattintás, ami azt jelzi, hány alkalommal kattintottak az adott hirdetésre. A látogatási útvonalak segítségével feltárhatjuk, milyen sorrendben látogatta meg az oldalt a felhasználó. Ezen kívül nyomon követhetjük a feliratkozások és letöltések számát, lehetővé téve a részletes és precíz teljesítményértékelést. (Bhandari, 2017)

A rendszeres médiában való megjelenés nem csak potenciális jelentkezőket vonz, hanem a céget is az iparág vezetőjeként pozícionálja. A szakmai blogbejegyzések, újságcikkek, a rádiós vagy tévés beszélgetések mind hozzájárulnak a márkaépítéshez, és általában a célzott iparágban dolgozó emberekhez jutnak el. (Carpentier, Van Hoye, & Weijters, 2019))

Az állásbörzéken, karrierexpókon és egyéb eseményeken való részvétel, szintén komoly befolyással bír. Ez a szakmai esemény szerves része a munkaerő-piaci ökoszisztémának, és számos előnnyel jár mind a munkaadók, mind az álláskeresők számára. A munkaadók itt lehetőséget kapnak a potenciális munkavállalókkal való kapcsolatfelvételre, a munkaadói márka erősítésére, valamint értékeik és kultúrájuk megismertetésére a szélesebb közönséggel. A személyes interakció révén a munkaadók és a jelentkezők kölcsönös bizalmat építhetnek ki, ami a hagyományos álláskeresési folyamatoknál nehezebben érhető el. Az állásbörzék lehetőséget adnak az álláskeresőknél arra is, hogy különböző vállalatokkal kapcsolatba lépjenek, ahol valós idejű és személyes visszajelzést kaphatnak. Emellett az állásbörzék olyan szakmai fejlődési lehetőségeket is kínálnak, mint például karrier-tanácsadások, oktatások és workshopok, amelyek segíthetnek az álláskeresőknél az álláspiaci kihívásokkal való szembenézésben és a személyes és szakmai fejlődésük előmozdításában. (Gea, Zulyadi, & Nurfahmi, 2022)) Mint azt korábban a fentiekben kifejtettem, mind a munkavállalói elvárások,

mind a munkaerőpiaci körülmények dinamikusan változnak, fontos tehát, hogy egy ilyen fórumon találkozzanak a munkaerőpiaci igények és a kínálat.

Szorosan összefügg a szponzoráció és a fent említett eseményeken való megjelenés, hiszen akkor a leghatékonyabb, amikor integráltan és szinergiában használják más marketingkommunikációs eszközökkel. A szponzoráció hatékony eszköz a marketingkommunikáció területén, amely lehetővé teszi egyik legfontosabb céljának elérését: egy bizonyos üzenet küldését egy konkrét célcsoportnak egy adott pillanatban. Az események szponzorálásával a vállalatok kiterjeszthetik láthatóságukat az iparági közösségekben. A logók, a kiállítási területek és egyéb promóciós anyagok révén a vállalat neve előkerül, ami növeli a márkaismertséget és hozzájárul az erős munkaadói márka kialakításához. (Krstic & Durdevic, 2016) Erősíti mindemellett a munkavállalói elköteleződést és fokozza az alkalmazottak büszkeségét, hogy egy olyan cégnél dolgozhatnak, amely felelős módon támogatja a közösséget és társadalmi ügyeket. (Zhang, 2022) Szponzoráció során az üzenetátadás nem hagyományos módon történik, a kommunikációs szándék sok esetben rejtett. (Varga E. , 2014)

3.2 Munkaerőmegtartás

A munkaerő megtartását célzó intézkedéseket kidolgozó és végrehajtó területet a "megtartásmenedzsment" fogalommal illetjük. Ez a szakterület egy céltudatos programot jelent, melyet a jelenlegi munkavállalók hosszú távú megtartása érdekében dolgoznak ki és hajtanak végre. A megtartás-menedzsment szoros kapcsolódik több más területhez, melyeket az adott vállalkozás jellegzetességei és alkalmazottai igényei határoznak meg. (Krajcsák & Kozák, 2018) Ez a terület összefonódik az ösztönzésmenteléssel, tehetségmenedzsmenttel, karriermenteléssel, és szoros kapcsolatban van a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség témakörével, valamint az alkalmazotti fluktuációhoz kapcsolódó tevékenységekkel (Csutorás, 2016). Ezen kívül, fontos része a különböző kommunikációs csatornák által közvetített üzeneteknek, különös figyelmet szentelve a munkáltatói márka építésének. A megtartás-menedzsment tehát nem csupán egy szűken vett funkció, hanem egy olyan terület, mely széles hatással van a vállalkozás működésére és sikerességére. (Bene, 2016) Krajcsák Zoltán és Kozák Anita kutatása alapján elmondható, hogy a megtartás-menedzsment folyamata mindig a jelenlegi helyzet részletes elemzésével kezdődik. Ebben a folyamatban számos terület vizsgálendő meg, beleértve a fluktuáció nagyságát és területeit, az exit interjúk

elemzését és azok kiértékelését (az exit interjúk olyan beszélgetések, amelyeket egy munkavállaló távozása vagy lemondása után tartanak. Az ilyen interjúk célja a távozó alkalmazott tapasztalatainak, véleményeinek és visszajelzéseinek gyűjtése a munkahelyi tapasztalatairól, a szervezet működéséről és az esetleges javaslatokról a munkahelyi környezet vagy a szervezeti fejlesztések tekintetében (Flint & Webster, 2007)), valamint a munkavállalói elégedettségfelmérés eredményeinek értékelését. Emellett, fontos megismerni az ágazaton belüli versenytársak által használt anyagi és nem anyagi ösztönzőket. Az átfogó értékelés eredményeként, figyelembe véve ezeket az elemzéseket, meghatározhatók olyan területek, amelyek célzott megvalósítása vagy fejlesztése hozzájárulhat a szervezetek teljes dolgozói körének vagy egy meghatározott munkavállalói csoportnak hosszú távú megtartásához. Az eredmények alapján kidolgozott intézkedések segíthetnek a szervezeteknek abban, hogy növeljék a munkavállalók hosszú távú elkötelezettségét és elégedettségét, amely alapvető a stabil munkaerő megtartása szempontjából. (Krajcsák & Kozák, 2018)

Az alábbi ábra segítségével kategóriákra bontva mutatom be a legfőbb megtartásmenedzsmentben alkalmazott eszközöket. Általánosságban véve a munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők a munkaköri légkör javítását célzó intézkedések, a munkaköri feladatok változatosabbá tétele, munkavégzési körülmények javítása, karrierlehetőségek biztosítása, valamint a külföldi kiküldetés lehetősége. A biztonságérzethez kapcsolódó tényezők közé a céges egészségbiztosítást, életbiztosítást, valamint a nyugdíjbiztosítási programokat soroljuk. Az eddigi tényezők alapvető feltételeknek mondhatóak. Anyagi tényezők lehetnek a prémiumrendszer, cégesautó juttatás és a vállalat irányába tanúsított hűség anyagi, és erkölcsi megbecsülése. Atipikus foglalkoztatási formákként a rugalmas munkaidő és a mára szokványossá vált távmunka sorolható. Ezek szerepe jelentősen felértékelődött az elmúlt években, munkaadói oldalról azonban sok negatívumot hordoz magában, mint például a bizalmatlanság a munka elvégzését illetően. Egyéb elégedettség-növelő tényezők lehetnek továbbá a munkahelyen belüli gyermekfelügyelet, extra szabadnapok, díjak, elismerések, employer branding, stresszkezelés segítése, vagy a munkahelyi beillesztési program. (Kozák & Dajnoki, 2019) Az eddig felsorolt lista azonban jelentősen hosszabb is lehetne, dolgozatomban csak a legjellemzőbb elemeket mutatom be. Ezek ismeretében elemzem későbbiekben a választott vállalat, a Rail Cargo Hungaria törekvéseit.



5. ábra A megtartásmenedzsmentben alkalmazott eszközök (Kozák & Dajnoki, 2019) alapján saját szerkesztés

A fent felsorolt általános tényezők mellett kiemelten fontos a munkavállalókkal folytatott cégen belüli kommunikáció. Ennek a célja az, hogy érzelmi kötődést hozzon létre a vállalat és a márka iránt, aminek eredményeként nő az lelkesedés és javul a munkavállalók elkötelezettsége. A hatékony kommunikáció kétoldalú a vállalat és alkalmazottai között, kulcsfontosságú az egész szervezet összehangolásához. Fontos a célcsoport azonosítása, hiszen az eredményes kommunikáció közönségre szabott. A nagyobb cégek esetében ez különösen nagy kihívást jelenthet, mivel oly módon kell fogalmazniuk, hogy azt széles körben megértsék, és szívesen fogyasszák. A jól közvetített üzenetek hatására a munkavállalók informáltak lesznek, ezáltal úgy érezhetik, hogy véleményüket fontosnak tartják. Ennek következtében produktívabbá és elkötelezettebbé válnak. Ehhez biztosítani szükséges a visszajelzés küldésének lehetőségét, ezzel is mérhető az eléérés, ugyanakkor kétoldalú kommunikációt és kölcsönös bizalmat eredményez. (Shuttleworth, 2023)

Érdemes figyelmet fordítani továbbá a munkavállalói kiégésre. A 2020-as Gallup jelentés, a "Munkavállalói Kiégés: Okai és azok gyógyítása"-ról, kimutatta, hogy a munkavállalók 76%-a „néha”, 28%-a pedig "gyakran" vagy "mindig" érzi magát kiégettnek. Bár a paici terndek azt a várakozást támasztják alá, hogy a kiégést a magas munkaintenzitás okozza, melyet szabadnapok kivételével vagy a munkaidő csökkentésével lehet megoldani, azonban Gallup tanulmánya szerint a kiégést valójában inkább az befolyásolja, hogyan élik meg az alkalmazottak a munkaterhelésüket. Azok az alkalmazottak, akik munkájukat hivatásuknak tekintik, akiket megfelelően elismernek és jutalmaznak, és akik nagyobb rugalmasságot kapnak

feladataik elvégzésében, csökkentett munkaórák, távmunka vagy rugalmas ütemezés révén, jobban érzik magukat munka közben. (Crail & Watts, 2023)

A Gallup-jelentés szerint az öt legfőbb tényező, amely a kiégést okozza a munkavállalóknál, a következők: egyenlőtlen bánásmód, extrém munkaterhelés, bizonytalan iránymutatás a vezetőségtől, hiányzó vezetői támogatás és az időnyomás. A teljes vállalati kultúra fejlesztése és javítása, a jobb munkavállalói elkötelezettség kialakítása, világos kommunikáció, következetes vezetés és átláthatóság mind segíteni fog a munkavállalói kiégés csökkentésében. (Crail & Watts, 2023)

4. A VÁLLALATCSOPORT ISMERTETÉSE

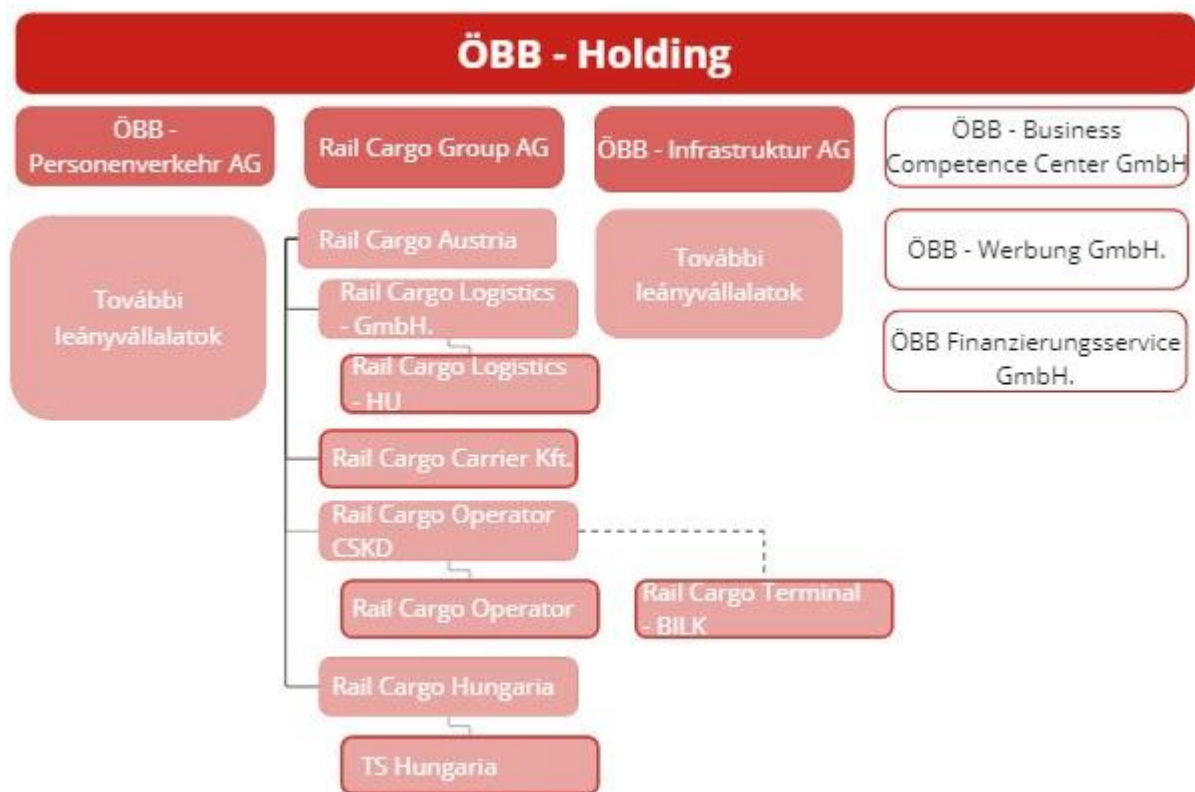
4.1 A Rail Cargo Group, és az ÖBB-ben betöltött szerepünk

Szakedolgozatomban a Rail Cargo Hungaria Zrt. toborzási és munkaerőmegtartási módszereit elemzem, azonban ahhoz, hogy teljes képet adhassak a felmerülő problémákról és azok megoldásairól, konzern szinten is bemutatom a vállalatcsoportot. Az ÖBB, vagyis az Österreichische Bundesbahnen (magyarul: Osztrák Szövetségi Vasutak), 1923-ban alakult az Osztrák-Magyar Monarchia vasútjainak utódjaként. Az ÖBB az osztrák vasúti közlekedési piac egyik legnagyobb szereplője, és a vasúti árufuvarozás terén is jelentős szerepet tölt be. (ÖBB, 2023a)

Az ÖBB három fő részre tagolódik, ezeket ábra második sorának első három oszlopában jelöltem. Az ÖBB-Infrastruktur AG tervezi, építi és üzemelteti a vasúti infrastruktúrát. Gondoskodik a pontosságról, biztonságról, tisztaságról és nyitott hozzáférést biztosít a vasúti rendszerhez. Az ÖBB-Personenverkehr AG vonatokot és buszokat üzemeltet az osztrák helyi és távolsági közlekedés számára. Emellett Európa legnagyobb éjszakai vonathálózatát is üzemelteti. A Rail Cargo Austria AG, ahogyan korábban említettem Európa vezető vasúti logisztikai szolgáltatója. A "Rail Cargo Group" márkanév alatt logisztikai megoldásokat kínál az eurázsiai kontinens teljes területén. (ÖBB, 2023b)

Konzern szinten további három üzletági vállalattal rendelkezik, melyeket az ábra utolsó oszlopában listáztam. Az ÖBB-Business Competence Center GmbH (röviden ÖBB-BCC) az ÖBB-csoport megosztott szolgáltatási központja az IT és kommunikációs technológiák,

innovációk, emberi erőforrások, szolgáltatások és szociális területek, beszerzés, valamint pénzügyek és könyvelés terén (ÖBB, 2023). Az ÖBB Werbung GmbH az ÖBB reklámszolgáltató leányvállalata, kizárólagos reklámfelület-értékesítője, országszerte több mint 20 000 reklámfelülettel rendelkezik, és Ausztria három legnagyobb kültéri reklámcégének egyikeként tevékenykedik. (ÖBB, 2023c) Az ÖBB-Finanzierungsservice GmbH az ÖBB-Holding AG és azon társaságok között végzi a likviditás-irányítást, amelyekben az ÖBBHolding AG közvetlenül vagy közvetve részt vesz, és pénzügyi szolgáltatásokat nyújt az ÖBBcsoporton belül (ÖBB, 2023d).



6. ábra ÖBB organigram (ÖBB, 2023b) alapján saját szerkesztés

Kiemelném, hogy a Rail Cargo Austria AG több más leányvállalattal is rendelkezik, amelyek különböző országokban és régiókban működnek, ám dolgozatomban csak azokat mutatom be, melyek Magyarországon is megtalálhatóak. Ezen cégek foglalkozási körét és működését az 4.2 fejezetben hosszabban kifejtem.

Az fentiekben is említett Rail Cargo Group (továbbiakban: RCG) a világ 34 országában biztosítja a vasúti áruszállítást. A vállalat 5887 szakemberének köszönhetően évente több mint 448 ezer vonat érkezik meg biztonságosan a célállomásra. Mindemelllett 781 vontatójárművel és 24 231 teherkocsival rendelkezik, 11 logisztikai központot üzemeltetve Európa 13

országában. (Rail Cargo Hungaria, 2023a) Ezekkel az eredményekkel elmondható, hogy jelentős szerepe van a régiós és globális kereskedelemben.

A Rail Cargo Hungaria (továbbiakban: RCH), mint a Rail Cargo Group magyarországi leányvállalata, különösen fontos szerepet játszik a vállalat portfóliójában. Magyarországon piacvezetők közé tartozik, és az ország területén széleskörű logisztikai megoldásokat biztosít ügyfeleinek. Az ország elhelyezkedéséből adódóan tökéletes összeköttetéseket biztosít Dél-, és Észak-Európa, valamint Közép-, és Kelet-Európa között. Az RCH tevékenysége tehát nem csupán a magyar piacra korlátozódik; a vállalat részt vesz az RCG európai tevékenységi területén. Szoros kapcsolatot ápol az RCG többi leányvállalatával, az ÖBB csoport tagjaival, és ezáltal része egy szorosan összehangolt, hatékony logisztikai hálózatnak. (Rail Cargo Hungaria, 2023a)

Az RCG és a Rail Cargo Hungaria nélkülözhetetlen szereplői annak, hogy a vasúti áruszállítás fenntartsa a versenyképességét és a környezetkíméletet a globális kereskedelmi áramlásban. Mint multimodális vasútlogisztikai szolgáltatók, a szállítási útvonal szerint alkalmazkodnak a szárazföldi, vízi vagy légi áruátvitel lehetőségeihez is, de a fő hangsúlyt a világ legzöldebb közlekedési módjára, a vasútra helyezik. További logisztikai szolgáltatásaik – vevői igényekhez igazodva - magukban foglalják az áru átmozgatását, elhelyezését, valamint a vámolást. (ÖBB, 2023b)

4.2 Magyarországi leányvállalatok ismertetése

A dolgozatnak ezen részében a magyarországi leányvállalatokat mutatom be az alábbiakban:

Rail Cargo Operator Kft. - Hungaria

A Rail Cargo Operator állandó intermodális vasúti kapcsolatokat tart fent európai gazdasági központok és kikötők között. Intermodális logisztikai központnak nevezzük azokat a központokat, ahol különböző szállítási módok találkoznak, és ahol a vállalatoknak lehetőségük van áruikat egyik közlekedési módról a másikra áttéríteni, például tengeri szállításról vasútra. TransFER Budapest–Koper kapcsolatuk révén közvetlen, majdnem napi gyakoriságú vonatokat indítanak az Adria partján lévő kikötő és Magyarország között. TransFER Budapest–Neuss kapcsolatuk révén heti háromszor szállítanak konténereket és félpótkocsikat Magyarország és Németország között. Budapest-BILK és Törökország (Halkali) között heti

hat vonatpár jár. TransFER Budapest–Vienna/Wels vonataik heti három indulással működnek. Ezen felül nagy számú vonatforgalmat végeznek Budapest és Rijeka, Pireusz, Záhony, Ausztria és Szlovákia városai között. (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

Rail Cargo Terminal – BILK Zrt.

A Rail Cargo Terminal - BILK Zrt. a Rail Cargo Operator közvetett leányvállalataként Magyarország első számú kombinált fuvarozási terminálja. A terminál 22,3 hektáron helyezkedik el, 7 darab 750 méteres és 2 darab 280 méteres rakodóvágánnyal rendelkezik. A Rail Cargo Terminal - BILK a vasúti kombinált fuvarozási hálózat részeként közvetlen kapcsolatot teremt Európa jelentős tengeri kikötői (Hamburg, Bremerhaven, Koper, Pireusz, Rijeka) és termináljai (Neuss, Brno, Halkali) között, amelyeket vasúti operátor partnerei rendszeresen indított konténervonatokkal kötnek össze. Emellett az utóbbi időszakban jelentősen növekedett a transzkontinentális forgalmak erőssége Kína jelentős ipari körzetei és az RCT-BILK között. (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

Rail Cargo Logistics – Hungaria:

A Rail Cargo Logistics - Hungaria Kft. komplex logisztikai szolgáltatásokat kínál, amelyeket az ügyfelek egyedi igényeihez igazít – akár irányvonatos, akár egyes kocsis fuvarozásról, intermodális forgalmakról vagy elő- és utófuvarozásról van szó. A vasúti szállítmányozás mellett a társaság közúti szállítmányozási szolgáltatást is kínál ügyfelei számára, amennyiben egy fuvarfeladat közúton előnyösebben oldható meg. A Rail Cargo Group európai és eurázsiai irányvonatrendszereihez kapcsolódóan lebonyolítják ügyfelek intermodális fuvarjait, mindezt egy kézből, akár háztól házig (door to door). A vállalatcsoport saját eszközeivel (45' HCPW konténerek, WAB-flotta) összetett és személyre szabott intermodális megoldásokat nyújtanak, elősegítve a fenntartható logisztikára történő áttérést. Saját diszponálási központtal rendelkeznek Budapest-Ferencváros állomáson. Vállalatuk Győrszemerén, az M1/A4 autópályához közel, modern logisztikai központtal (4250 m² fedett és 3000 m² fedetlen alapterület) rendelkezik. Vám- és adóraktári engedélyükkel elvégzik akár a vámeljárásokat is. (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

Rail Cargo Carrier:

A Rail Cargo Group tagjaként a Rail Cargo Carrier Kft. nemzetközi szinten biztosít vontatási szolgáltatásokat. Az RCC Magyarországon kívül 10 országban tevékenykedik (Bulgária, Németország, Csehország, Horvátország, Lengyelország, Románia, Szlovákia, Olaszország, Szlovénia és Szerbia). Hálózatuk összeköti az Északi-tenger ipari központjait az Adriai- és a Fekete-tengerrel. Nemzetközi vontatási szolgáltatásukat kiváló minőségű, több áramnemű mozdonyokkal végzik, és irányvonatokat indítanak, amelyek több európai országot is érintenek, igyekezve elkerülni a mozdonycserét. (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

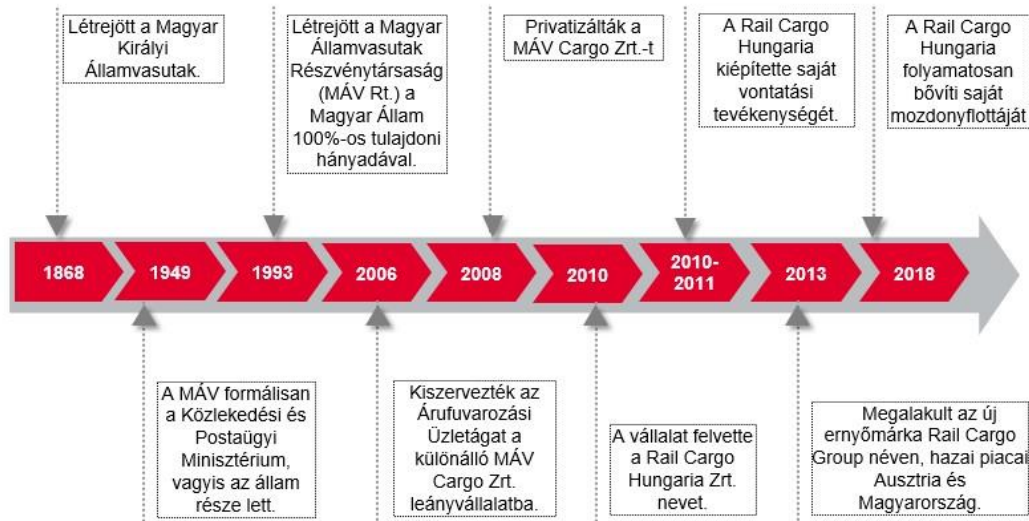
TS Hungaria:

A miskolci székhelyű TS Hungaria Kft. (Technical Services Hungaria Járműjavító Kft.) a Rail Cargo Hungaria leányvállalataként évente körülbelül 1250 vasúti teherkocsi fővizsgáját, átalakítását, valamint több mint 14 000 vasúti kerékpár javítását végzi. A TS Hungaria a közép- és kelet-európai térség egyik vezető teherkocsi-karbantartó bázisa, amely a stabilitást, az innovációt és az ügyfélközpontúságot képviseli. Munkafolyamataikban több mint másfél évszázados tapasztalatukat ötvözik a legmodernebb technológiákkal a teherkocsik javításában és gyártásában. Majdnem 420 munkatársuk szakértelme biztosítja a műhelyt elhagyó teherkocsik korszerű műszaki megoldásait, valamint a megbízható, modern, és egyben költséghatékony szolgáltatásokat. (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

4.3 Cégbemutató – Rail Cargo Hungaria Zrt.

A Rail Cargo Hungaria Zrt. a Rail Cargo Group vállalatcsoport meghatározó tagja, amely a 2023-as üzleti évet 1,9 milliárd eurós bevétellel zárta, ezzel Európa egyik vezető vasútlogisztikai vállalata. Története egészen 2006-ra nyúlik vissza, amikor a privatizáció során kivált a Magyar Államvasutak Zrt. leányvállalatból, majd megkezdte önálló működését MÁV Cargo Árufuvarozási Zrt. néven. Az ezt követő második évben, 2008-ban, részvényei 99,9%-át felvásárolta a Rail Cargo Austria, mellyel többségi tulajdont szerzett. 2010-ben felvette a Rail Cargo Hungaria Zrt. nevet, valamint megkezdte kiépíteni saját vontatási tevékenységét. A váltás azonban nem volt egyszerű: innovációval, a cég munkálatainak racionalizálásával és egy előregedett vonatflotta korszerűsítésével járt. Jelenleg közel 2000 embert foglalkoztat, székhelye Budapesten található. (Rail Cargo Hungaria, 2023a) A hazai piacon a kisebb magánvasúttársaságok jelentik a legfőbb versenytársakat. Bár méretük, kocsialományuk és szolgáltatásaik sokfélesége elmarad a Rail Cargo Hungariáétól, szolgáltatásaik minősége magas szintű, így a piac sok szereplője erős versenyhelyzetet eredményez. Éppen ezért fontos,

hogy a vállalat kitűnjön a reklámzajból és versenyelőnyeiére fókuszáljon, melyek a következők: szolgáltatásaik innovatív jellege, széles körű elérhetősége, testreszabhatósága, ár-érték aránya, megbízhatósága, minőségbiztosítása, utókövetése, a szolgáltatásokhoz kapcsolódó ügyfélszolgálat, illetve lojalitási programjaik. (Dékány, 2023)



7. ábra RCH idővonal (Rail Cargo Hungaria, 2023b)

A cég vezető piaci pozíciója stabil, 2022-es adatok szerint tonnában mérve 45%-os részesedéssel bír Magyarországon. Kocsiállományába 63 vontatójármű és 8100 teherkocsi tartozik, melyekkel évi 22,9 tonna áru fuvarozását végzi. 705 kiszolgálási hellyel rendelkezik, az országot 3 régióra bontva teljes egészében lefedi: működését Budapestről irányítja, lokális szinten a keleti, a záhonyi, valamint a nyugati üzemeltetési központokat működteti. Folyamatos fejlődésre és naprakész megoldások kidolgozására törekszik, ezt bizonyítja 2021-es bővülésük is. 2023. január elsején 100%-os tulajdonává vált a TS Hungaria, amely a vasúti járművek karbantartásával, fejlesztésével és építésével foglalkozik. Ennek köszönhetően a közép- és kelet-európai térség kulcsfontosságú teherkocsi-karbantartó bázisát tudhatja magáénak a cég. (Rail Cargo Hungaria, 2022)

Árufuvarozási tevékenységét ágazati felosztásban az alábbiak szerint csoportosítja: Agrár, Autóipar, Acél, Ásványolaj, Építőanyagok, Fogyasztási cikkek, Faipar, Hulladékelszállítás, Nyersanyagok, Papír, Intermodális fuvarozás, valamint Vegyi áruk. (Rail Cargo Hungaria, 2022)

Habár a vállalat működése kiegyensúlyozott, számos kihívás előtt áll munkaadói szempontból. Teljes munkavállalói állománynak olyan környezetet és konstrukciókat kell, hogy biztosítson,

amelyek jelentkezésre buzdítják, majd maradásra bírják a megfelelő képzettséggel rendelkező kollégákat. Jelenleg az átlagéletkor 54 év, amely aligha mondható ideálisnak.

Szakedolgozatomban éppen ezért elemzem, milyen tényezők befolyásolják napjainkban a fiatalokat. (Rail Cargo Hungaria, 2023c)

5. A VÁLLALAT HELYZETE

5.1 Fennálló problémák és nehézségek és azok megoldásai

A mélyinterjúk során szerzett információk alapján kiderült, hogy a vállalatnak kettős kihívással kell szembenéznie, hiszen mind szellemi, mind fizikai munkaerőre szüksége van a hatékony működéshez és fejlődéshez. Az elöregedő munkaerő, a szakemberek hiánya és a toborzási nehézségek mindkét területen érezhetőek, ezért a cég határozott intézkedéseket tesz annak érdekében, hogy mindkét munkavállalói kategóriára kiterjedően megoldásokat találjon.

Interjúalanyaim által átadott információk szerint az egyik meghatározó tényező a magas átlagéletkorú munkavállalók aránya, amely hosszú távon komoly problémákat vet fel a vállalat megújulásával kapcsolatban. A vasúti szakma gyakran hagyományosan értelmezett szakmának számít, és kevésbé vonzó lehet a fiatalabb generációk számára. Azok a vállalatok, amelyek nem követik az iparágban zajló technológiai fejlesztéseket és nem modernizálják folyamataikat, nehezebben tudnak megszólítani a fiatal munkavállalókat. Az innováció hiánya és a régi munkamódszerek hosszú távon elriaszthatják a tehetséges fiatalokat. Ezen előítéleteket megelőzve és a szakmai utánpótlást biztosítva a cég számos középiskolával és egyetemmel lépett kapcsolatba. Szakközépiskolákban tartanak előadásokat és szerveznek látogatásokat például a BILK telephelyére, Magyarország egyik legnagyobb intermodális logisztikai központjába. Jelen vannak számos állásbörzén, szakmai napokon és toborzási eseményeken. Az ilyen rendezvények ideális lehetőséget kínálnak mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára a hálózatépítésre, ahol kapcsolatokat alakíthatnak ki a szakmájukban és későbbi kapcsolatokat építhetnek ki az iparágban. Mindemellett országszerte számos egyetemmel áll partneri kapcsolatban, többek közt a Budapesti Gazdasági Egyetemmel, és fogad évente 4-5 diákot duális képzés keretein belül. A duális képzés lehetővé teszi a hallgatók számára, hogy a tanulás mellett valós munkahelyi tapasztalatokat szerezzenek. A vállalat számára előny, hogy közvetlen kapcsolatba kerülhet a munkaerőpiacra frissen belépő fiatalokkal és lehetőséget kapnak a tehetséges diákok korai azonosítására és továbbfejlesztésére.

A HR vezető szakértő által elmondottak alapján a média platformok kihasználatlansága hirdetési célokra további kihívást jelent toborzási fronton. A vállalatnak lehetősége lenne modern eszközökkel és több csatornán keresztül elérni a szükséges munkaerőt, azonban ezen a területen még nem alkalmazott hatékony stratégiákat. Az innovatív módszerek alkalmazása kiemelkedő fontosságú szerepet játszanak a vállalat hírnevének és lehetőségeinek hatékony terjesztésében, különösen, amikor a fiatal korosztály figyelmét szeretnénk megnyerni. A különböző közösségi média platformok szempontjából a Rail Cargo Hungariát erősen korlátozza az anyavállalat. Rendkívül szigorú szabályozás és ellenőrzés jellemzi az interneten való megjelenésüket. Ebből adódik az összes vezető social media felület használatának teljes hiánya, mint például a Facebook, Instagram, TikTok vagy a LinkedIn. Nem rendelkezik hatékony tartalomstratégiával, ezáltal nem képes eredményesen kommunikálni kultúráját, előnyeit és karrierlehetőségeit az online térben. Egyfelől érthető az osztrák felsővezetőségi szigor a cég külső kommunikációját illetően, hiszen a Group-szintű magas minőségű reklámozást, kommunikációt és brand építést nem könnyű lekövetni, ugyanakkor ez a hiány elfogadhatatlan.

A munkavállalói piacra újonnan belépő korosztályok befolyásoló szerepet töltenek be, és választásaik, preferenciáik alapvetően formálják az iparágakat. (Gelencsér, Szigeti, & Szabó-Szentgróti, 2020) Ebből adódóan kulcsfontosságú, hogy a vállalat a friss munkaerő számára vonzó és releváns módon kommunikáljon, és olyan kondíciókat vagy körülményeket kínáljon, amelyek megfelelnek a célközönség értékrendjének és elvárásainak. A vasúti szektor népszerűsítésére alkalmasak lehetnének a videós tartalmak, melyek bemutatják a vállalat életét, eseményeit és eredményeit. Nem könnyű betekintést engedni egy ilyen komplex szakmába, a virtuális túrák vagy események szervezése képesek lennének izgalmas módon ismertetni a vasúti terület sokszínűségét és fontosságát.

Ahhoz, hogy egy multinacionális vállalat marketingkommunikációja megfelelő legyen, szükséges a szakmailag felkészült, de innovációkra nyitott szakmabeliek alkalmazása. (Makhloufi, Laghouag, Sahli, & Belaid, 2021) Úgy gondolom, erre Group szinten nagyobb figyelmet kellene fordítani. Jelenleg a Marketing és kommunikáció szervezetben erre nincs kapacitás, a fent említett oldalakon való folyamatos tartalomkészítés és egységes kommunikáció egy, de inkább két további munkavállaló alkalmazását igényelné.

A vállalat marketingszakértője az interjú során kiemelte, hogy a vállalat médiamegjelenését az anyavállalattól való függés mellett a B2B szegmensben való elhelyezkedése befolyásolja. Ebből adódóan speciális célcsoportnak közvetíti üzeneteit, így toborzás során is olyan közönséget kell elérjen, aki ebben az iparágban képzei el jövőjét. A cégek szakmai megjelenése gazdasági magazinokban és különböző szakmai weboldalak banner hirdetéseiben összpontosul. A vállalat éves médiaterve szerint rendszeres műsorideje van két gazdasági műsorban, mely keretein belül a társaság vezérigazgatója nyilatkozik cégcsoport szinten a vállalat aktuális helyzetéről és terveiről. Ezen a kommunikációs csatornán tudja leghatékonyabban terjeszteni fenntarthatósággal kapcsolatos törekvéseit és azok fontosságát. A médiaterv tartalmazza az összes megjelenést kampánytípusokra bontva, azok időzítését, garantált, illetve becsült elérését, emellett a listaárat és különböző kedvezményeket. A Rail Cargo Hungaria külső kommunikációjáért egy független PR ügynökség felel, melynek keretein belül sajtókapcsolatokat biztosítanak, sajtószemlét tartanak, valamint segítik a szakmai tartalmak, háttéranyagok összeállítását.

A szakemberek hiánya is általános problémaként érinti a szektort, a vállalat az optimalizált folyamatok érdekében átképzési tanfolyamok bevezetésével próbálja enyhíteni ezt a kritikus helyzetet. Ugyanakkor felmerül néhány komplex probléma az átképzés mögött, melyeket megemlítenék. A rendelkezésemre bocsátott céges adatok alapján a projekt sikeres megvalósításához olyan munkavállalókra van szükség, akik hajlandóságot mutatnak a képzesek irányába és nem okoz problémát a megszokott rutinfeladataik elhagyása, mindemelett nyitottak új eszközök kezelésnek megtanulására. A képzési folyamat maga is időigényes. Annak ellenére, hogy a tananyagokat a társaság optimalizálta és az átfedéseket minimalizálták, az átképzés akár egy évet is igénybe vehet. A hosszú képzési időszakok nemcsak anyagi terhet jelentenek a vállalatnak, hanem azt is, hogy a munkavállalók hosszabb időn keresztül nem állnak rendelkezésre a szokásos munkafeladataik ellátására. Mindemelett a jelenlegi oktatási anyagok nagy része nem érhető el online formában, ami azt eredményezi, hogy az átképzés hagyományos, jelenléti formában zajlik. Ez szintén hozzájárul a képzési időszak meghosszabbodásához és az erőforrások intenzív felhasználásához. Mindezek a kihívások azt mutatják, hogy az átképzési folyamatok optimalizálása és hatékonyabbá tétele nemcsak pénzügyi befektetéseket igényel, hanem szervezeti átalakításokat, technológiai fejlesztéseket és egy átfogóbb megközelítést a munkaerőpiaci változások kezelésére. A

képzésekre való jelentkezőt a munkaadó egyrészt alapbéremeléssel és magasabb bértábla kialakításával ösztönzi.

A vállalat által felmért ágazati átlaghoz viszonyított alacsony bérezés további komoly kihívás, amellyel a vállalatnak szembe kell néznie. A nem versenyképes fizetések nemcsak a jelenlegi munkavállalók elégedettségét és motivációját befolyásolhatják negatívan, hanem komoly problémát jelenthetnek a tehetséges munkaerő megszerzése és megtartása terén is. A cég jelenlegi bérezési struktúrája a senioritás elvére épül, így az alkalmazottak fizetése az idővel töltött tapasztalat és a vállalatnál eltöltött idő alapján növekszik, amely jelentősen rontja az RCH munkáltatói helyzetét a piacon, hiszen a legtöbb cég ezt már nem alkalmazza. A munkáltató ezt egyoldalúan megváltoztatni nem tudja, hiszen ez a rendszer a szakszervezetekkel kötött bérmegállapodáson alapul. Azonban ez egy olyan kérdéskör, amellyel mindenképpen foglalkozni kell. Az alacsony bérezésből eredő munkavállalói elégedetlenség és hiányzó motiváció vezethet a teljesítmény csökkenéséhez, ami kihatással lehet a vállalat hatékonyságára is. Ezenkívül az alacsony bérek növelik a munkaerőfluktuációt, aminek következtében a vállalat elveszítheti a tapasztalt munkaerőt, és folyamatosan kénytelen új munkavállalókat toborozni és betanítani.

5.2 Hogyan zajlanak ezek a tevékenységek az anyavállalatnál?

Az ÖBB nem csupán az osztrák közlekedési infrastruktúra kiemelkedő résztvevője, hanem marketingstratégiája révén nagy hangsúlyt fektet az utazóközönség elérésére és üzleti partnerekkel való hatékony kapcsolatépítésre. Célközönsége jóval nagyobb, mint az Rail Cargo Hungariáé, hiszen a személyszállítási szektort is lefedi. Ennek következtében diverzifikáltabb kommunikációs csatornákat alkalmaz a nagyobb elérhetőség érdekében. Mindemellett összedolgozik saját külső reklámügynökségével, az ÖBB Werbung-gal, melynek feladata a vállalat ismertségének és vonzerejének növelése mind a meglévő utasai, mind a leendő munkavállalók számára. (ÖBB Werbung, 2023)

Az ÖBB marketingstratégiájának egyik meghatározó eleme utasai széleskörű és hatékony elérése. A vállalat különös figyelmet fordít a kényelemre, a biztonságra és az innovációra, ezáltal fokozva az utazók elégedettségét és hűségét. Ennek érdekében folyamatosan monitorozza az utasok visszajelzéseit, és ezeket az információkat felhasználva fejleszti szolgáltatásait. (ÖBB Werbung, 2023b)

Marketingkampányai tervezése során hangsúlyozza az üzenetek személyre szabásának és relevanciájának fontosságát. Szorosan figyelemmel kíséri a piaci trendeket, és gyorsan alkalmazkodik azokhoz a változásokhoz, amelyek hatással lehetnek az utazási és teherszállítási igényekre. A vállalat a modern digitális technológiák széles skáláját alkalmazza, beleértve az online platformokat, mobiltelefon alkalmazásokat és egyéb digitális csatornákat. Hivatalos weboldalát és mobil applikációját hatékonyan használja jegyértékesítéshez, utazási információk megosztásához és az ügyfélművelés javításához. Az interaktív tartalmak és személyre szabott kommunikáció révén az ÖBB nem csupán szolgáltatóként, hanem egy élményeket nyújtó brandként is megjelenik az utazók számára. (ÖBB Werbung, 2023b)

Kommunikációja sokrétű, olykor szórakoztató, máskor oktató, de minden esetben tájékoztató jellegű tartalmakat osztanak meg. Vezérigazgatójuk, Clemens Först aktív LinkedIn felhasználóként Ausztria TOP25 managerének egyikeként jegyzett, mindennapos bejegyzései közelebb hozzák a multinacionális céget, azt érezhetjük, hogy betekintést enged posztjai által a vállalat működésébe. (Industriemagazin, 2022) További két vezető kollégája is helyet foglal az említett listán, így az egész vállalat reputációja mondható kiemelkedőnek és hívogatónak. Mindemellett TikTok oldalukon különböző szerepkörű munkavállalók is megjelennek. A fogyasztók inkább megbíznak a cég munkatársaiban, mint magában a vállalatban vagy a vezetőségben. Az alkalmazottak által posztolt tartalmak akár nyolcszor nagyobb elkötelezettséget eredményezhet, mint azok, melyeket a vállalat hivatalosan, saját nevében oszt meg (Shuttleworth, 2023). A cég kiválóan ismeri tehát fogyasztóközönségét, könnyen kapcsolódik különböző emberekhez, nyitott és befogadó a sokféle nézetre, véleményre.

Az ÖBB rendszeresen kínál vásárlói programokat és különleges ajánlatokat, amelyekkel ösztönzi az utazóközönséget. A hűségprogramok és kedvezmények segítenek megtartani a meglévő ügyfeleket, míg a kiemelt ajánlatok vonzóvá teszik a vasúti utazást vagy fuvarozást az új utasok és ügyfelek számára. Kampányaiban szorosan együttműködik más vállalatokkal és szervezetekkel, hogy közös marketing akciókat valósítson meg. Például az ÖBB támogatja a Greenpeace környezetvédelmi szervezetet, és kínál zöld utazási lehetőségeket az ÖBB Nightjet vonataival, amelyekkel az utasok alacsony károsanyag-kibocsátással juthatnak el Európa különböző városaiba. Egy másik példa az ÖBB és a Red Bull energiaital márkák közös kampánya, amelyben az ÖBB vonatain ingyen osztottak ki Red Bull termékeket, míg a Red Bull weboldalán és közösségi médiáján népszerűsítették az ÖBB utazási ajánlatait. Ez tökéletes

példa arra, amikor adott ország két vezető vállalata szinergiáját kihasználva közös célokat ér el, egymást erősítve.

Az ÖBB másik kulcsfontosságú területe az üzleti partnerekkel való kapcsolatépítés és a teherszállítás népszerűsítése. A vállalat ezen a területen is hangsúlyozza a fenntarthatóság fontosságát, előtérbe helyezve a környezetbarát szállítási megoldásokat. Az ÖBB teherszállítási szolgáltatásai nem csupán hatékonyak és biztonságosak, hanem a környezeti fenntarthatóság szempontjából is kiemelkednek. A vállalat rendszeresen kommunikálja üzleti partnerei felé innovatív megoldásait, beruházásait és azokat a környezetvédelmi intézkedéseket, amelyeket a teherszállítási folyamatok során alkalmaznak. Az ÖBB marketingstratégiájának egyik alappillére a szoros és átlátható kommunikáció a különböző érdekelt felekkel, legyenek azok utazók vagy üzleti partnerek.

Bérezési stratégiája versenyképes a munkaerőpiacon, méltányos a szervezeten belüli és külső munkakörökhöz képest, és tükrözi az elvégzett munka értékét. A mozdonyvezetők számára az ÖBB magas fizetést, pótlékokat, női kvótát és egyéves képzést kínál, ezzel igyekszik az ott is kialakult hiányszakmák helyeit feltölteni. Hirdetéseit attól függően, hogy milyen területre és munkakörre hirdeti, több platformon kommunikálja. Karrierlehetőségeit kínáló weboldalán található egy interaktív chatbot, TalenTina, aki bizonyos szempontok alapján segít megtalálni a legmegfelelőbb pozíciókat az ÖBB-nél. Nemzetköziségeből adódóan erre több nyelven lehetőséget kínál.

Összességében elmondható, hogy az osztrák vállalat rugalmasan alkalmazkodik az új trendekhez, és gyorsan reagál a piaci változásokra. A kékgalléros munkaerőpiacot nem korlátozza a nemek szerinti megkülönböztetésre, hanem kifejezetten támogatja a nők bevonását a vasúti szektorba. Ehhez különleges programot hozott létre, amely jelentősen mérsékelte a hiányszakmák problémáját, és növelte a munkaerő diverzitását.

5.3 A Rail Cargo Hungaria Zrt. toborzási folyamatai

A Rail Cargo Hungaria Zrt. toborzási folyamatai összehangolva működnek az osztrák anyacég felsővezetésével. Módszereik mondhatni általánosak, sztenderd folyamatot követve választják ki leendő munkatársaikat, decentralizált toborzási formát követve, azaz minden részlegnek

jogában áll saját személyzetét kiválasztani. A következőkben ennek folyamatát mutatom be, toborzási szakterületen dolgozó interjúalanyom segítségével.

Az álláshirdetések meghirdetése mellett működik „Munkavállalói ajánlás” program, amely az egyik eszközeként szolgál a szervezet értékrendjéhez illeszkedő minőségi munkaerő felkutatásának, illetve megtartásának. A program keretében dolgozók a hatályos Munkavállalói ajánlás c. utasítás alapján meghatározott RCH által meghirdetett pozíciókra ajánlhatnak jelentkezőt. Amennyiben az ajánlónak, illetve az ajánlott jelölt próbaidejének letelte utáni napon is fennáll a munkaviszonya az RCH-val, illetve rendelkezik a munkakör betöltéséhez elengedhetetlenül szükséges feltételekkel, hatósági vizsgákkal, a munkavállalói ajánlás sikeresnek tekinthető. Ebben az esetben a jelöltet ajánló munkavállalót egyszeri, az utasításban meghatározott pénzjutalom illeti, amely a jelölt próbaidejének letelte után kerül kifizetésre. Ez az ajánlás olyan munkaköröket érint, melyek feltöltése különösen nagy kihívást jelent a munkáltató számára. Megemlíteném továbbá, hogy ennek díjazása jelenleg nem mondható kielégítőnek, az év végi tárgyalások keretében a munkáltató a díjazás emelését tervezi.

Hagyományos munkaerőfelvételi folyamatuk a következő: A munkavállaló toborzásának kezdeti fázisa a munkaerőtervezés, amely magában foglalja az aktuális üresedéseket, üzleti terveket, a tervezett munkamennyiséget, valamint az utánpótlás tervezését (Fodor & Olajos, 2021). Ezt követően az érintett szervezeti egység vezetője egy formanyomtatványon, azaz perszonálián jelzi a munkaerő igényét, amely tartalmazza a betöltendő munkakör megnevezését, a kezdési időpontot, létszámszükségletet, tervezett bérezést és a kérvény indoklását. A perszonália kitöltését követően a humán szervezet átnézi, németre fordítja, és elküldi Ausztriába, ahol egy vezetői értekezleten elbírálják a toborzási kérelmet. Az eredmény a magyar humánerőforrás szervezethez kerül vissza. Amennyiben a kérelmet elfogadják, akkor a humán szervezet visszaküldi az engedélyt a szervezeti egységnek, és ekkor indulhat a toborzás.

A toborzás során három hirdetési csatornát használnak, ahol írásos formában hirdetik meg az aktuális nyitott pozíciókat. Az első és leghatékonyabb platform a Profession.hu álláskereső portál, amellyel a cég keretszerződésben áll. A hirdetések négy hétig maradnak fenn a portálon. Ez a megoldás igencsak felhasználóbarátnak mondható, hiszen a jelentkezési folyamat egyszerű, minden információ egy helyen megtalálható és átlátható. További előnye, hogy

amennyiben a jelentkezőt nem választják ki, és nem jut tovább a kiválasztási folyamat következő körébe, úgy arról rendszerüzenetet kap. Kiemelném, hogy a Rail Cargo Hungaria HR szervezetének munkatársai mindemellett ezt személyesen is megteszik. Második hirdetési csatorna a cég hivatalos weboldala, ahova a Marketing és kommunikáció szervezet teszi fel a hirdetéseket. Ezt további social media felületeken azonban nem osztják tovább. Harmadikként a belső hirdetést említeném, amely egy köremlail formájában jut el a cég munkavállalóihoz. Ekkor a vállalaton belül van lehetőség bizonyos pozíciók megpályázására. Ezen kívül szájhagyomány útján terjednek a cég által kínált álláslehetőségek.

A jelentkezések beérkezése után a szervezeti egység vezetője kiválasztja azokat a jelölteket, akiket interjúra hív, és így elkezdődik a kiválasztási folyamat. Az interjú során legalább három cégképviselő vesz részt: egy humánerőforrás munkatárs, a leendő munkavállaló közvetlen felettese, valamint gyakran a felettes főnöke is jelen van. Ez azt a célt szolgálja, hogy az interjú objektív és hatékony legyen. A humánerőforrás munkatárs más kritériumok alapján értékeli az embereket, mint a szakmai vezetők. Éppúgy szükség van az ő szakmai véleményükre és meglátásaikra is mint az adott szakterületen dolgozó vezetőre. A humánerőforrás munkatárs feladata az interjúk szűrése az emberi kapcsolatok, az alkalmazkodóképesség, a kommunikációs készségek, és más olyan általános tulajdonságok tekintetében, amelyek az alkalmazottak általános teljesítményét és munkahelyi integrációját befolyásolhatják. Ezzel szemben a leendő munkavállaló közvetlen felettese az adott pozícióhoz szükséges szakmai képességek és szakértelem alapján értékeli a jelölteket. A felsővezető pedig azt hivatott megszűrni, hogy a jelölt képes lesz a jövőben munkafadatait maradéktalanul ellátni és a szervezet hasznos tagjává válni. Ez a háromszintű interjúfelállás biztosítja, hogy a kiválasztási döntések teljes körűek és jól megalapozottak legyenek, és minden fontos szempontt figyelembe vegyenek a legmegfelelőbb jelölt kiválasztása érdekében (Varga E. , 2014). Az interjúk után a humán erőforrás szakemberek és az érintett szakterület képviselői rendszerint összegzik és megvitatják az interjúalanyokkal kapcsolatos benyomásaikat és véleményeiket. Gyakran előfordulnak véleménykülönbségek, ám ezek az eltérések teljesen normálisak és gyakoriak a kiválasztási folyamatok során. Az ilyen jellegű viták hozzájárulhatnak az átgondoltabb döntéshozatalhoz, mindazonáltal, hogy a felek jobban megértik egymás perspektíváját és a döntések mögötti logikát. A végső cél mindig az, hogy a lehető legmegfelelőbb jelölt kerüljön kiválasztásra a pozícióba.

Az eredményekről a HR munkatársak értesítik a jelentkezőket. A kiválasztás sikeresnek tekinthető, amennyiben a kiválasztásra került személy munkába való állásának szándékát vissza jelzi és a foglalkoztatási ajánlatot elfogadja. A felvételt követően 5 hónapos próbaidővel indul a közös munka. A betanítási folyamat mindig az adott szervezeti egység vezetőjének hatásköre. Habár az RCH támogatja az otthoni munkavégzést, ezalatt a betanulási idő alatt fontosnak tartják a személyes jelenlétet.

A Rail Cargo Hungaria kiemelt figyelmet fordít az újonnan csatlakozó munkavállalók pozitív hatású betanulására. Habár multinacionális cégről beszélünk, dolgozói körben kimondottan családias légkörben dolgoznak a kollégák. Holott a vállalat nem büszkélkedhet kiemelkedő bérezési és juttatási programmal, mégis sok szempontból elégedett munkavállalói állományt tudhat magáénak. Az exitinterjúk alapján elmondható, hogy zömében a fiatal, 26-35 éves szakemberek távoztak a cégtől, a kilépés indokaként leginkább anyagi okokat jelöltek meg, a kollégákkal, munkakörülményekkel és feladatokkal elégedettek voltak.

5.4 Lehetőségek a jövőre nézve

Az interjúbeszélgetés során érdeklődtem, hogy mi lenne az az intézkedés, amely rövid időn belül reális pénzügyi kerettel megvalósítható és a toborzást, valamint munkaerőmegtartást elősegítené. Egy on-boarding program kialakításával megkönnyítenék az új belépők beilleszkedését, támogathatnák a szakmai fejlődésüket, ezzel erősítse a vállalati kultúrához való kapcsolódásukat.

Az on-boarding program egy olyan folyamat, amely az új munkavállalók belépésétől kezdve az első hat hónap végéig kíséri őket, és amelynek során a munkavállalók megismerkednek a cég kultúrájával, értékeivel, céljaival, szabályrendszerével, feladataival, lehetőségeivel és elvárásaival. Az on-boarding program nemcsak a munkavállalók szakmai, hanem a személyes és társas készségeinek fejlesztését is célzó tevékenységeket foglal magába, mint például oktatások, tréningek, mentorálás, csapatépítés, visszacsatolás, értékelés és elismerés.

Az on-boarding program előnyei a következők:

Elősegíti az új munkavállalók gyorsabb és hatékonyabb integrációját a céghez és a munkahelyhez, csökkentve a belépési stresszt és a fluktuációs veszélyt. Fokozza az újonnan belépők teljesítményét, produktivitását és elégedettségét, erősítve a munkahelyi motivációt és

elkötelezettséget. Fejleszti a munkatársak szakmai és személyes képességeit, kompetenciáit és ismereteit, előmozdítva a folyamatos tanulást és a karrierépítést. Erősíti az új munkavállalók kapcsolódását a cég vezetőivel, kollégáival, ügyfeleivel és partnereivel, építve a bizalmat, a lojalitást és a csapatszellemet. Javítja a cég imázsát, vonzerejét és versenyképességét a munkaerőpiacon, növelve a munkáltatói márkavértéket és a munkavállalói ajánlásokat.

Egy lehetséges on-boarding program felépítése a következő:

A program évente kétszer indul, összegyűjtve az újonnan csatlakozott munkavállalókat, akik az előző hat hónapban léptek be a céghez. A kezdeményezés integrálódik a próbaidőbe és a munkarendbe, anélkül, hogy további szabadidőt igényelne. A kezdeti köszöntők felsővezetők által történnek, ahol az új munkavállalók megismerik a cég történetét, küldetését, vízióját, stratégiáját, értékeit és céljait. Ezzel a cég kifejezi, hogy fontosnak tartja az új munkavállalókat, és elkötelezett a sikerük iránt. A program során az új munkavállalók különböző oktatásokon és tréningeken vesznek részt, amelyek a cég általános és specifikus ismereteit, a munkakörrel kapcsolatos szakmai tudást és készségeket, valamint a munkahelyi etikettet, kommunikációt, konfliktuskezelést, időgazdálkodást, stresszmenedzsmentet és egyéb személyes kompetenciákat fejlesztik. A résztvevők mentort is kapnak, aki egy tapasztalt és elismert kolléga, aki segíti őket a beilleszkedésben, a tanulásban, a problémamegoldásban és a karriertervezésben. A mentor rendszeres találkozókat, konzultációkat és visszacsatolásokat biztosít az új munkavállalóknak, valamint megosztja velük a saját tapasztalatait és tanácsait. A program végén az új munkavállalók értékelést kapnak a programról, a teljesítményükről és a fejlődésükről, valamint elismerést és jutalmat a program sikeres elvégzéséért. A program zárásaként egy csapatépítő eseményen vesznek részt, ahol megoszthatják egymással a tapasztalataikat, a véleményüket és az érzéseiket, valamint erősíthetik a kapcsolatukat a többi új munkavállalóval, a mentorral és a vezetőkkel.

Egy ilyen on-boarding program hosszú távon jelentős előnyöket hozhat a cégnek és a munkavállalóknak egyaránt. A cég csökkentheti a toborzási és betanítási költségeit, növelheti a munkavállalói hűséget, csökkentheti a fluktuációt, javíthatja a munkahelyi kultúrát és a munkavállalói elégedettséget, valamint fokozhatja a munkavállalói teljesítményt és innovációt. A munkavállalók pedig magasabb szintű motivációt, elkötelezettséget, lojalitást, bizalmat, ismeretet, fejlődést és elégedettséget élhetnek meg a munkahelyükön.

6. JAVASLATAIM A TÉMÁHOZ

További lehetőségként a nemzetközi testvérvállalatokkal való kapcsolatrendszerünket használnám ki. A globalizáció és a digitalizáció korában a cégeknek folyamatosan alkalmazkodniuk kell a változó piaci körülményekhez és a versenyképes maradáshoz. Ehhez szükség van olyan munkavállalókra, akik képesek hatékonyan együttműködni különböző kultúrákban, nyelveken és szakmai területeken. Egyik módja annak, hogy a cégek ilyen munkaerőt alkalmazzanak vagy neveljenek ki az a nemzetközi gyakornoki program létrehozása.

A tervezett program lehetővé teszi a cégek számára, hogy gyakornokokat fogadjanak be más országokból, illetve a saját gyakornokaikat küldjék el más országokba a vállalatcsoporton belüli cégekhez. A nemzetköziséget kihasználva a gyakornokok friss és innovatív ötleteket hozhatnak a cégekhez, valamint új piacokra és ügyfelekre nyithatnak. Továbbá, a gyakornokok megszerezhetik a szükséges készségeket és tapasztalatokat a nemzetközi munkavégzéshez, mint például a kulturális intelligencia, a nyelvi kompetencia és a problémamegoldás. Ez javíthatja a diákok munkaerő-piaci értékét, karrierlehetőségeit és mobilitását. Ezenkívül hűséges és elkötelezett munkavállalókká válhatnak a cégek számára, ha elégedettek a programmal és a karrierlehetőségekkel. Ez növelheti a munkavállalói elkötelezettséget, a vállalati kultúrát és a fluktuáció csökkentését. Nem utolsósorban pedig, a gyakornokok hálózatot építhetnek a vállalatcsoporton belüli cégek között, ami elősegítheti az információáramlást, az együttműködést és a szinergiát. Ez javíthatja a vállalatcsoport belső hatékonyságát és versenyelőnyét.

A nemzetközi gyakornoki program tehát egy olyan befektetés, amely hosszú távon megtérülhet a cégek számára. A program segíthet a cégeknek vonzani és megtartani a tehetséges és motivált munkaerőt, valamint növelni a versenyképességüket és a piaci részesedésüket. Azonban nem nélkülözheti a megfelelő tervezést, menedzsmentet és értékelést, hogy biztosítsa a tanulók és a cégek elégedettségét és fejlődését.

A külföldi tapasztalatszerzés nagyszerű lehetőség a diákok számára, de érdemes figyelembe venni az ezzel járó veszélyeket. Ha egy diák más országban talál magának jobb pozíciót és feltételeket akkor előfordulhat, hogy nem tér vissza, hanem ott marad. Ez a cég számára elvesztett befektetést jelenthet, és a hazai munkaerőpiac számára is hátrányos lehet. Továbbá

nyelvi nehézségekkel is szembesülhetnek a diákok, ha olyan országba kerülnek, ahol nem beszélnek rutinosan angolul vagy németül munka közben. Ilyen esetekben nehezebb lehet a beilleszkedés, a kommunikáció és a szakmai fejlődés.

7. ÖSSZEGZÉS

A vasúti szektor egy olyan terület, amely hosszú történelmi múltra tekint vissza, és amely sok országban meghatározó szerepet játszik a gazdaságban, a társadalomban és a kultúrában. Ugyanakkor nem maradhat le a XXI. század fejlettségi szintjétől, és nem zárkozhat el az innovációtól. A világ folyamatosan változik, új kihívásokkal és lehetőségekkel szembesülünk. A technológia, a digitalizáció, a fenntarthatóság, a versenyképesség, a mobilitás, és a kereslet mind olyan tényezők, amelyek befolyásolják a vasúti szektor jövőjét. A vasútnak tehát alkalmazkodnia kell a változásokhoz, és kihasználnia a potenciálját, hogy megőrizze és erősítse a pozícióját a szállítási piacon.

A vasúti szektor tehát egyensúlyt kell teremtsen a hagyományok és a fejlődés között, és össze kell egyeztetnie a statikus állandóságot a folyamatos változással. Amennyiben egy vasúti vállalat rendelkezik a szükséges erőforrásokkal, tudással, tapasztalattal és motivációval, hogy megújuljon és fejlődjön, úgy a változás nem veszély, hanem lehetőség.

Habár a vasúti ágazat tele van lehetőségekkel a fiatalok számára, és stabil karrierpályát nyújt mind fizikai, mind szellemi munkát végzőknek, mégis jelentős munkaerőhiány jellemzi. Szakdolgozatom célja az volt, hogy feltárjam a kötöttpályás teherszállítmányozási szektorban jelenlévő munkaerőhiány okait és lehetséges megoldásait. Az elemzés során rámutattam, hogy a kihívásokat főként a demográfiai változások, a generációk közti különbségek, a szakképzés hiánya, a technológia fejlődése, valamint a külföldre való kiáramlás jelentik.

Szekunder kutatásomból kiderül, hogy jelenleg négy generáció szülöttjeiből áll össze a munkaerőpiac. Kiemelt figyelmet fordítottam ezek mélyebb ismertetésére, hiszen akkor tud gyorsan reagálni a cég a munkaerőpiaci változásokra, ha jól ismeri résztvevőinek sajátosságait. A Z generáció különösen nagy változást hozott a munkáltatói piacra, új belépőként ők vannak a legnagyobb hatással annak alakítására. Ők a digitális kor gyermekei, akiknek a személyiségét, értékrendjét, viselkedését és elvárásait nagyban befolyásolja a technológia, a globalizáció, a környezettudatosság, a diverzitás és a társadalmi felelősségvállalás. Ezzel szemben az idősebb

munkavállalók stabilitást, kényelmet és a megszokott rutinjaikat igénylik. Ezt a kettősséget kiegyenlítve igyekeznek a HR, valamint marketing szakterület toborzási és munkaerőmegtartási stratégiákat kidolgozni.

A marketing túlmutatva hagyományos szerepén, miszerint termékeket és szolgáltatásokat népszerűsít, különböző módszereivel kiterjedt a toborzási és munkaerőmegtartási folyamatokra is. Dolgozatomban bemutattam, hogy a megfelelő eszközöket és kommunikációs csatornákat alkalmazva szignifikánsan tudja növelni a vállalat vonzerejét és elérni célközönségét. Toborzási eszközei közé a márkastratégia kialakítása, az employer branding, a közösségi médiában való minőségi, aktív jelenlét, további médiumokban való szakmai megjelenés, állásbörzéken, karrierexpókon való részvétel és szponzorációs együttműködések tartoznak. Ismertettem továbbá, hogy a munkaerőmegtartási terv kidolgozása a munkavállalói elégedettségfelmérés és az exit interjúk eredményei alapján történik. Ezek kategóriánként lehetnek munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők, ilyenek például a munkaköri légkör javítását célzó intézkedések, a munkaköri feladatok változatosabbá tétele, karrierlehetőségek biztosítása, valamint a külföldi kiküldetés lehetősége. Kutatásom során kiemelttem, hogy a marketing toborzási és munkaerőmegtartási szerepe mellett fontos tényező az érzelmi kötődés kialakítása és a korai kiégés megelőzése.

Munkám második felében a Rail Cargo Hungaria Zrt. folyamatait, mint esettanulmányt elemeztem. A cég toborzási marketingeszközei jelentősen korlátozottak, hiszen a B2B szektor már önmagában irányt szab kommunikációs irányelveinek, ám emellett anyavállalata, a Rail Cargo Austria is merev korlátok közé szorítja a vállalatot reklámozás terén. Míg az osztrák anyavállalat hatékonyan közvetíti üzeneteit és hívogató brandet épített ki, addig a magyarországi reputációépítés elmaradt. A kutatásom során megállapítottam, hogy a Rail Cargo Hungaria Zrt. jelenleg nem használja ki a marketingeszközök által nyújtott előnyöket, és ez hátrányosan befolyásolja a toborzási és munkaerőmegtartási eredményeit. Javasoltam tehát az osztrák társaság módszerei és kiépített marketingstratégiának alkalmazását. A korábban említett marketingeszközök használata ugyanis segítene a vállalatnak szélesebb körű ismertséget szerezni a potenciális jelöltek körében, és felkelteni az érdeklődésüket a vasúti ágazat iránt. Emellett lehetőséget teremthetne arra, hogy kiemelje a munkáltatói értékajánlatát, bemutassa a cég előnyeit, kultúráját, értékeit és elvárásait.

Záró gondolatként szeretném kiemelni, hogy a vállalatcsoport ereje és stabilitása a nemzetköziségeből adódik, amit a kommunikációs stratégiájában és a brandépítésben is alkalmaznia kellene. Ugyanis az ÖBB leányvállalatai és az RCH közti gyakorlatok és tapasztalatok megosztásával javítható lehet a magyar toborzás és munkaerőmegtartás is. Ezzel a vállalat vonzóbbá válik a potenciális munkavállalók, ügyfelek és partnerek körében, ami által javít a piaci pozícióján.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ásványi, Z., & Riedelmayer, B. (2023). Érzelem-alapú foglalkoztatási döntések. In K. Szűcs, J. Csapó, & E. Jakopánecz (szerk.), *Empatikus marketing interdiszciplináris megközelítésben* (old.: 18-20.). Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar.
- Bene, Á. (2016). TEHETSÉG ÉS OKTATÁS A VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSÁBAN. *Különleges Bánásmód, II.évf.(2.sz.)*, 53-69.
- Bhandari, R. S. (2017). Pay-per-click Marketing Startegies: A Review of Empirical Evidence. *International Journal of Industrial Distribution & Business, Vol. 8*(No. 6-7), 7-16.
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weijters, B. (2019). Attracting Applicants Through the Organization's Social Media Page: Signaling Employer Brand Personality. *Journal of Vocational Behavior, 115*(103326), 1-14.
- Crail, C., & Watts, R. (2023). *forbes.com*. Letöltés dátuma: 2023. 11 25, forrás: <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/>
- Csehné Papp, I. (2013). *A munkaerőpiac igényeinek megfelelő oktatási rendszer?* Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Csehné Papp, I., & Vinárné Bellász, Z. (2018). Új jelenségek a munkaerőpiacon: a munkaerőhiány. In I. dr. Orosz (Szerk.), *Limes* (old.: 11-21.). Beregszász–Ungvár: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola Tudományos Tanács.
- Csehné Papp, I., Szabó, K., Schwarczová, L., & Hajós, L. (2017). Expectations and Visions of “Z” Gener-ation of University Students in Relation to the Labour Market. *Acta Oeconomica Universitatis, Vol. 6*(Nr. 1.), 23-38.
- Csurgó, B. (2022). *Márkastratégia*. Letöltés dátuma: 2023. 11 27, forrás: https://dropbox.com/s/3y98hjyek85dx0j/2022_BGE_Brand_Strategy.pdf?dl=0&fbclid=IwAR1JL5Dn4B8XTFC_zkHmPXdjFNtSlubq7zQwa_xePDHIKKAXKcYuZAqP0hs

- Csutorás, G. Á. (2016). Az Y generációs munkatársak megtartási lehetőségei a központi statisztikai hivatalban. *Pro Publico Bono – Public Administration*, Vol.4.(No.1.), -.
- Dajnoki, K., & Héder, M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *HADTUDOMÁNY: A MAGYAR HADTUDOMÁNYI TÁRSASÁG FOLYÓIRATA 27 (E-szám)*, pp. 84-93. doi:DOI 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
- Dékány, Z. (2023). *Navigátorvilág*. Letöltés dátuma: 2023. 11. 27, forrás: https://www.kozlekedesvilag.hu/hir/vasut/vasuti-fuvarozoi-toplista/?fbclid=IwAR13aLGZrJ1XDpXtoURTsoGTbPJv_t8sKp6EMv2CRuzllr3fNqNav5qKxB0
- Európai Bizottság. (2017). *eur-lex.europa.eu*. Letöltés dátuma: 2023.. 11. 16., forrás: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/?uri=CELEX%3A52017DC0206>
- Európai Parlament. (2019. 02 20). *europarl.europa.eu/*. Letöltés dátuma: 2023. 11 27, forrás: https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI%282019%29635528
- Flint, A., & Webster, J. (2007). The Use of the Exit Interview to Reduce Turnover Amongst Healthcare Professionals. *Cochrane Database of Systematic Reviews*, Vol.3., 1-6.
- Fodor, M., & Rábai, D. (2015). Milyen a jó munkáltató: a toborzási és foglalkoztatási kérdések mérnökhallgatók és HR-szakértők körében végzett primer kutatás eredményei alapján. In M. Fodor, *Alkalmazott tudományok II. fóruma: Konferenciakötet* (old.: 162-169). Budapest: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- Fodor, S., & Olajos, T. (2021). Az új rendvédelmi tehetségmenedzsment-rendszer tudományos megalapozása II. A munkahelyi tehetségmenedzsment pszichológiai alapjai. *Belügyi Szemle, Évf. 69.(Sz. 8.)*, 1449-1468.
- Gea, Z. S., Zulyadi, T., & Nurfaumi, N. (2022). The Effectiveness Of The Role of The Special Job Fair SMK SMTI Banda Aceh in Enhancing Graduates Employability to The Business/Industry World. *Journal Purawi*, Vol.5.(No.1.), 51-62.

- Gelencsér, M., Szigeti, O., & Szabó-Szentgróti, G. (2020. 06 24). *unipub.lib.uni-corvinus.hu*.
Letöltés dátuma: 2023. 11 17, forrás: http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/5902/1/VT_2020n9a6.pdf
- Golovics, J. (2016). Kivándorlás vagy maradás? A hűség szerepe a migrációs döntésekben. *Competitio, XV.évf.(2.sz.)*, 3-21.
- Gottfried, P. (202). A fizikai aktivitás munkaerő-piaci összefüggései. *Régió kutatás Szemle, V. évf.(2.sz.)*, 92-99.
- Horváth, D. (2019). MUNKAERŐPIACI KIHÍVÁSOK A Z GENERÁCIÓ VONATKOZÁSÁBAN. Zalaegerszeg: Budapesti Gazdasági Egyetem.
- iho/vasút. (2023). *iho.hu*. Letöltés dátuma: 2023. 11 27, forrás: <https://iho.hu/hirek/db-cargo-a-digitalizacio-a-megoldas-a-munkaerohianyra-230220>
- Industriemagazin. (2022). *industriemagazin.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 25, forrás: <https://industriemagazin.at/rankings-2/die-top-manager-auf-social-media/>
- Juhász, Á., Borbély-Pecze, T., & Borbély-Pecze, T. B. (2023. 11 05). *Munkaerőhiány és kínálati többlet azonos szakképesítéssel rendelkezők körében: a szakképzés lehetőségei*. Forrás: 2003:
https://www.researchgate.net/publication/272476824_Munkaerohiany_es_kinalati_tobblet_azonos_szakkepesitessel_rendelkezo_k_koreben_a_szakkepzes_lehetosegei
- Karácsony, P. (2019). Generational Differences in Motivation at Work in Slovakian Small and Medium Sized Companies. *Open Journal of Social Sciences, Vol. 7(No. 3)*, 182-191.
- Kozák, A., & Dajnoki, K. (2019). DOLGOZÓI VÉLEMÉNYEK A MUNKAERŐMEGTARTÁST CÉLZÓ INTÉZKEDÉSEKRŐL. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 56-65.
- Köllő, J., Nagy, D., & Tóth, I. J. (2017). Mit értsünk „munkaerőhiányon”? In K. Fazekas, & J. Köllő (szerk.), *Munkaerőpiaci tükrök* (old.: 48-56.). Budapest: MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet.

- Krajcsák, Z., & Kozák, A. (2018). Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója:Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez. *Marketing és Menedzsment* 2.szám, 37–46. Letöltés dátuma: 2023.. 11. 16., forrás: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/292/211>
- Krstic, A., & Durdevic, B. (2016). SPONSORSHIP AS AN INSTRUMENT OF MARKETING COMMUNICATION. *Science & Practice, Vol.6.(No.1.)*, 75-86.
- KSH. (2022). Forrás: ksh.hu: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mosz/mosz_2022.pdf
- Kumar, T. (2019). E-RECRUITMENT: THE MODERN TREND OF RECRUITMENT PRACTICES. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, Vol. 6.(Nr. 5.)*, 251-256.
- Kumar, V., & Raheja, G. (2012). BUSINESS TO BUSINESS (B2B) AND BUSINESS TO CONSUMER (B2C) MANAGEMENT. *International Journal of Computers & Technology, Vol. 3.(No. 3.)*, 447-451.
- Lindholm, L. (2018). The Use of Corporate Social Responsibility in Employer Branding. In N. Koporčić, M. Ivanova-Gongne, A.-G. Nyström, & J.-A. Törnroos (szerk.), *Developing Insights on Branding in the B2B Context* (old.: 73-93.). Bingley: Emerald Publishing Limited.
- Makhloufi, L., Laghouag, A. A., Sahli, A. A., & Belaid, F. (2021). Impact of Entrepreneurial Orientation on Innovation Capability: The Mediating Role of Absorptive Capability and Organizational Learning Capabilities. *Sustainability, 13(10)*, 1-20.
- Marginson, S. (2016). The worldwide trend to high participation higher education: dynamics of social stratification in inclusive systems. *Higher Education, 72*, 413-434.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. *Digital Technology and Organizational Change, Lecture Notes in Information Systems and Organisation*(vol 23), pp 241–256. Letöltés dátuma: 2023.. 11. 16., forrás: https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20
- Mishchenko, S. (2019). User Attitudes towards Social Media . Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences.

Nemeskéri, Z. (2019). Toborzás és kiválasztás a 21. században . *Tudásmenedzsment*, XX.évf.(2.sz.), 13-24.

ÖBB. (2023). *bcc.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://bcc.oebb.at/de/oebb-bcc>

ÖBB. (2023a). *konzern.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://konzern.oebb.at/en/about-the-group/history>

ÖBB. (2023b). *konzern.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://konzern.oebb.at/de/ueber-den-konzern/organisation>

ÖBB. (2023c). *werbung.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://werbung.oebb.at/de/unternehmen/daten-fakten>

ÖBB. (2023d). *stsic.web.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://static.web.oebb.at/konzern/gb2022/64/index.html#zoom=z>

ÖBB Werbung. (2023). *werbung.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 27, forrás: <https://werbung.oebb.at/de/unternehmen/daten-fakten>

ÖBB Werbung. (2023b). *werbung.oebb.at*. Letöltés dátuma: 2023. 11 27, forrás: <https://werbung.oebb.at/de/>

Rail Cargo Hungaria. (2022). Cégismertető prezentáció. Budapest: Rail Cargo Hungaria.

Rail Cargo Hungaria. (2023). *rch.railcargo.com*. Letöltés dátuma: 2023.. 11. 16., forrás: <https://rch.railcargo.com/hu/vallalatunk>

Rail Cargo Hungaria. (2023a). *railcargo.com*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://www.railcargo.com/hu/vallalatunk>

Rail Cargo Hungaria. (2023b). *railcargo.com*. Letöltés dátuma: 2023. 11 21, forrás: <https://www.railcargo.com/hu/vallalatunk/nemzetkoezi/magyarorszag/leanyvallalataink#RCO-HU>

- Rail Cargo Hungaria. (2023c). *intranet.railcargo.hu*. Letöltés dátuma: 2023. 11. 27, forrás: https://intranet.railcargo.hu/sites/default/files/uj_belepok/2023_RCH_A%20vas%C3%BAti%20%C3%A1rufuvaroz%C3%A1s.pdf
- Ruzsa, C. R. (2018). „Z” GENERÁCIÓ FŐ JELLEMZŐI ÉS A VÁRHATÓ MUNKERŐPIACI KIHÍVÁSOK. *Közép-Európai Közlemények, 11.évf.(3.sz.)*, 149-157.
- Samiee, S., Katsikeas, C., & Hult, G. (2021). The overarching role of international marketing: Relevance and centrality in research and practice. *Journal of International Business Studies, 52*, 1429-1444.
- Shuttleworth, L. (2023). *peertopeermarketing.co*. Letöltés dátuma: 2023. 11. 25, forrás: <https://peertopeermarketing.co/employee-marketing/>
- Si, K., Jalees, T., Zaman, S. I., Alam, S. H., & Khan, S. (2023). The role communication, informativeness, and social presence play in the social media recruitment context of an emerging economy. *Cogent Business & Management, 10: 2251204*, 1-22.
- Váradai, M. M. (2020). Az (im)mobilitás dinamikái vidéki terekben - szakirodalmi kitekintés, empirikus kiegészítésekkel. *Tér és Társadalom, 34.évf.(3.sz.)*, 115-141.
- Varga, Á. (2019). Public relations – Kommunikáció vállalaton belül és kívül. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem.
- Varga, E. (2014). A SZEMÉLYES KOMPETENCIÁK ÁTÉRTÉKELŐDÉSE AZ EMBERI ERŐFORRÁS MENEDZSMENT ÉS A GAZDASÁGI FELSŐOKTATÁS SZEMSZÖGÉBŐL. Gödöllő: Szent István Egyetem.
- Vasúti Képzési Módszertani Központ. (2023). *vkmk.kti.hu*. Letöltés dátuma: 2023.. 11. 16., forrás: https://vkmk.kti.hu/dokumentumok/vkmk_eljarasi-rend/eljarasi-rend-2023/
- Wijaya, C. N., Mustika, M. D., Bulut, S., & Bukhori, B. (2023). The power of e-recruitment and employer branding on Indonesian millennials' intention to apply for a job. *Frontiers in Psychology, 13:1062525*, 1-17.
- World Economic Forum. (2016). *Global Challenge Insight Report - The Future of Jobs* . Geneva: World Economic Forum.

Zhang, Y. (2022). How to Effectively Display Sponsorship Information: The Influences of External Time Cues and Information Type on Individuals' Evaluations. *Front. Psychol.*, *13*(786676), -.

1.SZ. MELLÉKLET - MÉLYINTERJÚ KÉRDÉSEK

1.Mélyinterjú kérdései

1. Hogyan érinti a munkaerőhiány a vasúti szektort?
2. Mi okozza a vasúti szektor népszerűtlenségét?
3. Hogyan lehet a fiatal munkavállalókat bevonítani, és eközben az idősödő korosztályt megtartani?
4. Hogyan épül a cég toborzási folyamata?
5. Hogyan épül fel a vállalat kiválasztási folyamata?

2.Mélyinterjú kérdései

1. Melyek a cég toborzásának marketingaspektusai?
2. Hogyan értékelné a cég marketingstratégiáját?
3. Melyek a vállalat kommunikációs eszközei?
4. Milyen marketingstratégiát folytat az anyavállalat? Tanulhatunk tőlük?

NYILATKOZAT

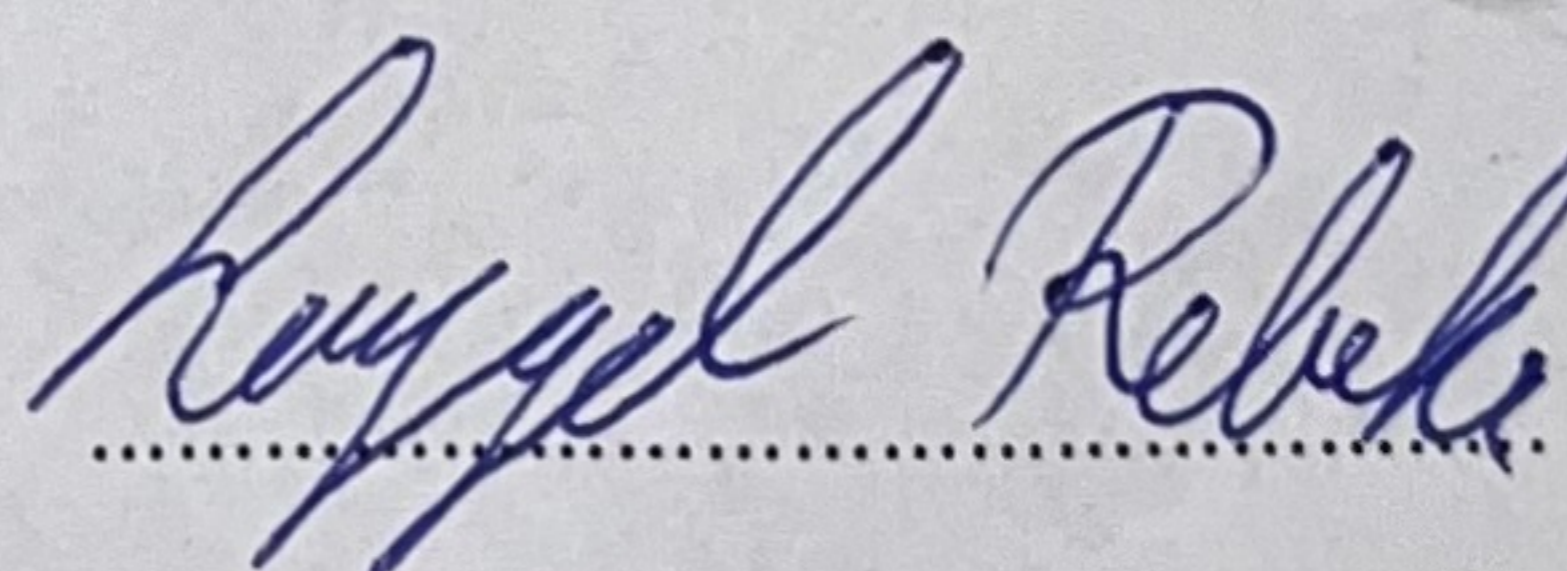
Alulírott LENGYEL REBEKA HELGA büntetőjogi felelősségem tudatában nyilatkozom, hogy a szakdolgozatomban foglalt tények és adatok a valóságnak megfelelnek, és az abban leírtak a saját, önálló munkám eredményei.

A szakdolgozatban felhasznált adatokat a szerzői jogvédelem figyelembevételével alkalmaztam.

Ezen szakdolgozat semmilyen része nem került felhasználásra korábban oktatási intézmény más képzésén diplomaszerezés során.

Tudomásul veszem, hogy a szakdolgozatomat az intézmény plágiumellenőrzésnek veti alá.

Budapest, 20~~22~~²³ év¹²..... hónap ⁰²..... nap



hallgató aláírása