

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
MENEDZSMENT ÉS VÁLLALKOZÁS TANSZÉK

Munkaerő megtartás: a K+F szektor munkaerőpiacának elvárásai

Belső konzulens: Dr. Németh Tamás

Külső konzulens: Szalay Péter

Horváth Kristóf

esti

Mérnök-közgazdász

NYILATKOZAT

Alulírott Horváth Kristóf 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, 2023 év 12 hónap 12 nap

.....


hallgató aláírása

Tartalomjegyzék

Bevezetés	2
1. Munkavállalók egy szervezet életében	3
1.1. A munkavállalók megbecsülése a múltban és a jelenben	3
1.2. A munkavállalók szerepe és elvesztésük hatása	5
1.3. Munkavállaló lojalitását befolyásoló tényezők	6
2. Kompenzáció hatása a munkaerő megtartásra	8
2.1. Anyagi juttatások szerepe	8
2.2. Béren kívüli juttatások szerepe	9
3. Munkakörnyezet hatása a munkaerő megtartásra	11
3.1. Fizikai környezet és munkaidő rugalmasság	11
3.2. Szociális környezet szerepe	13
4. Vezetői kultúra hatása a munkaerő megtartásra	14
4.1. Vezetői és kommunikációs kultúra szerepe	15
4.2. Pszichológiai biztonság jelentősége	17
4.3. Munkatárs fejlesztés szerepe	18
5. Kutatási módszertan leírása és Hipotézisek	21
6. Következtetések a kutatása alapján	25
6.1. A kutatás következtetései: Kompenzáció	25
6.2. A kutatás következtetései: Munkakörnyezet	28
6.3. A kutatás következtetései: Pszichológiai biztonság	31
6.4. A kutatás következtetései: karrierlehetőség és összetett összehasonlítás	34
6.5. Javaslatok az eredmények alapján és következő lépések	38
7. Összefoglalás	40
8. Irodalomjegyzék	43
8.1. Szakkönyvek és szakfolyóiratok	43
8.2. Internetes letöltések	45

BEVEZETÉS

A koronavírus járvány alatti lezárások bebizonyították, hogy otthonról is lehet hatékonyan dolgozni, így a lezárásokat követően nagyon sok munkahely továbbra is lehetőséget biztosít a munkavállalóknak az otthoni munkavégzésre. Ez azonban azt is maga után vonzza, hogy a munkaerőnek lehetősége nyílik a lakhelyétől eddig elérhetetlen távolságban is munkát vállalni. Ez kiegészül azzal, hogy manapság már bárki egy kattintással hozzáférhet az különböző portálokon hemzseggő álláshirdetésekhöz, ami hozzájárul ahhoz, hogy napjainkban a munkavállalók könnyebben váltanak munkát, a sok alternatív lehetőség miatt kevésbé ragaszkodnak a meglévő állásukhoz. Ez azonban vállalatok számára sok szempontból kedvezőtlen.

A vállalatok működésének hatékonyságát a munkaerő állomány óriási mértékben befolyásolja. Akár termelő, akár fejlesztő tevékenységet végző vállalatról beszélünk, ha a munkaerő állomány olyan kollégákból tevődik össze, akik ismerik a szervezetet, a folyamatokat, jó munkakapcsolatot ápolnak egymással és bíznak egymásban, akkor az értékteremtés is hatékonyabban tud megvalósulni. Azonban, ha egy cég nem tesz tudatosan azért, hogy megtartsa a munkavállalóit, akkor távozhatnak a kulcsemberek, felborulhat a csapatkohézió és elszállhat az a tudás és tapasztalati tőke, amit az adott munkavállaló birtokolt és már egy másik cég, rosszabb esetben a konkurencia profitálhat a belőle.

A téma jelentőségét ugyancsak kiemeli a világ gazdaság jelenlegi helyzete. A COVID, a félvezető krízis, valamint az Európában és a világ egyéb területein zajló háborúk miatti szankciók nehéz helyzetbe hozták az európai járműipart. Ezt a helyzetet tovább nehezíti a kínai ipar intenzív fejlődése, ami már olyan szintre lépett, hogy a hazai piacának kiszolgálása mellett az európai és az amerikai piacra is betört, ami eddig ismeretlen kihívások elé állítja a kontinens járműiparát. Végül, de nem utolsó sorban, a klímaváltozás és a globális felmelegedés visszaszorítását célzó környezetvédelmi szankciók, illetve a belsőégésű motorokról a villamos hajtásokra történő átállás ugyancsak nehezíti az iparág szereplőinek munkáját. Ebben a helyzetben az a cég tud sikeres lenni és hosszútávon versenyképes maradni, aki képes olyan innovációval előállni, ami választ jelenthet a dinamikusan változó környezet kihívásaira. Ebben a helyzetben értékelődik fel igazán a munkavállaló elégedettsége, kreativitása és motiváltsága.

A munkaerő megtartás személyesen engem is érint a munkám során. Egy járműiparban működő, K+F tevékenységet végző vállalatnál dolgozom első vonalbeli vezetőként. A felelősségi köröm túlmutat azon, hogy szakmailag vezessem a csapatot, oda kell figyelnem a kollégák mentális és lelki állapotára is egyaránt, hiszen egy munkavállaló akkor tudja a

maximumot nyújtani, ha motivált és kiegyensúlyozott, ami hozzájárul a munkájával kapcsolatos elégedettségéhez, valamint a lojalitásához.

A csoportunkat kifejezetten hátrányosan érinti egy munkavállaló felmondása. Egy szakterület speciális szegmensével foglalkozunk, így hosszú időbe telhet olyan új munkatársat találni, aki rendelkezik releváns tapasztalattal, és még az ilyen kollegának is hónapokba telhet, míg részleteiben megismerkedik a tevékenységgel. Így halmozott hátránnyal jár a csoportunkra nézve az, ha egy munkavállaló felmond.

A fent említettek késztettek arra, hogy a szakdolgozatomban megvizsgáljam, hogy milyen tényezők befolyásolják a munkaerő megtartását a K+F szektorban működő munkahelyemen, és egy vezető milyen módon tud hatással lenni a munkatársak lojalítására. A kutatáshoz szükséges adatokat kérdőív segítségével fogom begyűjteni, hogy minél több kolléga véleményét figyelembe tudjam venni.

A dolgozat eredménye a személyes vezetői fejlődésen túl, a munkahelyem javát is szolgálja, mert az osztályvezetőmmel a dolgozat tanulságait és következtetéseit kihasználva fejleszteni fogjuk a szervezetünket annak érdekében, hogy a munkavállalók elégedettsége nőjön, ezáltal csökkenjen a fluktuáció.

1. MUNKAVÁLLALÓK EGY SZERVEZET ÉLETÉBEN

A szervezet életében a munkavállalók fontos szerepet töltenek be, az üzlet sikeressége nagyrészt rajtuk múlik, hiszen ők a feladatok tényleges végrehajtói. Hiába mutat nagy elkötelezettséget a vezetőség egy misszió iránt, ha azt a munkavállalók nem érzik magukénak és nem aszerint cselekednek. Emellett a munkavállalóknak ugyancsak kiemelt szerepe van a vállalat nyereségességének tekintetében, mert egy motivált munkavállaló nagyobb hatékonysággal fog dolgozni, több árbevételt termel kevesebb költség mellett, így növelni tudja a vállalat profitját. Ezen túl a cég ügyfelekkel szembeni arculatát is a dolgozók határozzák meg, hiszen a legtöbb esetben ők találkoznak az ügyféllel, ők határozzák meg az ügyfél elégedettségét. Ezek a példák jól szemléltetik a munkavállalók jelentőségét és rámutatnak arra, hogy a cégvezetőknek kifejezett figyelmet kell fordítani az erőforrás menedzsmentre (Woodruffe, 2006).

1.1. A munkavállalók megbecsülése a múltban és a jelenben

A történelem bizonyos időszakában különböző mértékű megbecsülés övezte a munkavállalókat. Alig kétszáz évvel ezelőtt az első ipari forradalom utáni időkben a

munkavállalóknak iszonyatos körülmények között kellett dolgozniuk. Akkoriban az uralkodó ideológia a klasszikus liberalizmus volt, melynek gazdasága a laissez-faire kapitalizmuson alapult. Ennek lényege az volt, hogy az állam a lehető legkisebb mértékben avatkozzon be a gazdaságba, ezáltal tiszta piaci körülmények teremődjenek meg. Ennek következményeképp akkoriban nem léteztek a munkavállalók érdekeit védő törvények vagy rendeletek, sem olyan szakszervezetek, amelyek a munkavállalók érdekérvényesítését segítették volna elő (Hopkins, 1982).

Ezek a feltételek számos szempontból embertelen munkakörnyezetet eredményeztek. Egyik első szempont a munkaidő. Gyakori volt az akár tizenhat órás munkanap, a hét hat napján fizetett szabadságok nélkül. Gyakran még a pihenőidőt is megvonták a munkásoktól. Egy másik szempont, ami az akkori munkakörülményeket jól bemutatja, az a fizetés. A magas munkanélküliségi arány következtében a munkaerő könnyen pótolható volt, így a gyárak nem voltak arra rákényszerítve, hogy tisztességes fizetést adjanak. Nagy különbség volt továbbá a bérek megoszlásában. A férfiak kétszer annyi fizetést kaptak ugyanazért a munkáért, mint a nők vagy a gyerekek. A kor munkakörnyezetét annak veszélyessége is jellemezte. A gyáraknak nem állt érdekében olyan környezetet biztosítani, ami megóvjá a dolgozók egészségét, hiszen a munkások könnyen pótolhatók voltak. Gyakran alkalmaztak gyerekeket, mert apró termetük miatt el tudtak végezni olyan veszélyes munkálatokat is, ahova a felnőttek nem fértek be. Ez magas megbetegedési és halálozási rátát eredményezett a munkahelyeken. Ezeknek a körülményeknek ágyazott meg az a tény, hogy a korábban említett ideológia miatt nem léteztek a munkavállalók érdekeit védő törvények, így a vállalatok a profit maximalizálása érdekében feláldozták a munkavállalók érdekeit (Hopkins, 1982).

Napjainkban szerencsére már más elvek szerint szerveződik a világ legnagyobb részén a munkavégzés. Az Európai Unió célul tűzte ki a munkakörülmények javítását, annak érdekében, hogy az javítsa az európai munkavállalók testi és lelki jólétét, ezzel serkentve az EU gazdaságát. Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért nevű uniós ügynökség határozta meg azt a három kritériumot, amik hozzájárulnak a munkakörülmények minőségének javításához. Az első az egészség és jólét a munkahelyen, ami a munkahelyi megbetegedések és egészségkárosodások előfordulásával foglalkozik. Az alapítvány ugyancsak fontosnak látta a munka és a magánélet egyensúlyát, így arra vonatkozóan is megfogalmazott egy kritériumot, hogy mindenkinek lehetőséget kell biztosítani munkahelyen töltött és a szabadidő egyensúlyának megtalálására. A harmadik kritérium pedig a képzésekhez kötődik, hiszen egy minőségi munkakörülmény csak a dolgozók folyamatos fejlesztése és képzése mellett valósítható meg (eures.ec.europa.eu).

Ha szembe állítjuk egymással az első ipari forradalom utáni időszak körülményeit és az Európai Bizottság oldalán megfogalmazott kritériumokat, akkor érdekes következtetéseket vonhatunk le. Egyik részről a gyermekfoglalkoztatás, a munkaidő hossza már nem fókusztemák, aminek az az oka, hogy ezeket már alapértelmezettnek vesszük, hiszen ezt az elmúlt évszázadok generációi sikeresen kivívták számunkra. Ami azonban még mindig fontos és kiemelendő téma, az a munkahelyi biztonság, azonban itt is már a hangsúly áthelyeződött. Régen az élet megóvása volt a cél és a halálos balesetek elkerülése, ma azonban sokkal inkább előtérbe kerül a mentális egészség megóvása és a magánélet – munka egyensúlyának megtalálása.

1.2. A munkavállalók szerepe és elvesztésük hatása

A munkavállalók kulcsszerepet töltenek be egy vállalat életében. Ők határozzák meg a termékek vagy a szolgáltatások minőségét, az ő ötletük alapján születnek innovációk és szabadalmak. Ha egy vállalatnak a munkavállalóit elégedett és motivált szakemberek képezik, akkor ez hatással van a cég piaci helyzetére is (Gabcanová, 2011).

Azonban, ha egy munkavállaló elégedetlen és úgy dönt, hogy munkahelyet vált, akkor a fent leírtak ellenkezője fogja súlytani a vállalatokat. De mik is pontosan ezek a „költések”, amelyek egy vállalatot terhelnek egy munkavállaló távozása esetén? Egy pályakezdő dolgozó esetén az éves fizetésének a 30-50% a pótlásához szükséges költség, azonban egy nagy tapasztalattal rendelkező szakember vagy egy felsővezető esetében az éves fizetésének akár a 400% arányt is elérheti (Chapman, 2023).

Számos összetevő okozza azt, hogy egy munkavállaló pótlásának költsége ilyen mértékű lesz. Az első tényező a munkaszerződés hivatalos megszüntetésével kapcsolatos költségek. Nem tűnhet jelentősnek, azonban egy dolgozó távozása esetén készítene vele egy kilépő interjút, elvégzik a szükséges biztonsági és adminisztratív intézkedéseket, aminek mind van költségvonzata. A következő tényező az új munkavállaló megtalálásához, állományba vételéhez és betanításához kötődik. Az álláshirdetésnek vagy akár egy fejtárgy szerződésének a kiadásai ugyancsak növelni fogják a pótlás költségeit. Ehhez hozzáadódnak a belépéssel kapcsolatos adminisztratív költségek is. További jelentős terhet ró a vállalatra az új munkavállaló betanításának költségei (Chapman, 2023).

A legtöbb esetben a korábbi munkavállaló távozását követően azonnal még nem tud belépni az utódja, idő kell, míg a vállalat megtalálja a megfelelő szakembert. Ez kifejezetten igaz nagy szakértelmet igénylő vagy egyedi munkakörök esetén. Az alatt az idő alatt, amíg a pozíció betöltetlen, az értékteremtő munkát nem végzi el senki, így a vállalat elesik attól a potenciális

bevételtől, amit az adott dolgozó termelt volna. Ezekkel a költségekkel is számolni kell, ha a munkaerő pótlás költségeit elemezzük. Emellett azt is ki kell emelni, hogy az új munkavállaló nem fog tudni a legnagyobb hatékonysággal munkába állni. Még akkor is, ha rendelkezik a megfelelő tudással és tapasztalattal, akkor is ismerkednie kell a szervezettel és az új rendszerrel. Így a betanulási időszakában tapasztalható alacsonyabb produktivitás költségeit is figyelembe kell venni (Chapman, 2023).

A fent említett költségeken kívül azonban van néhány olyan, aminek nehezebb meghatározni a tényleges anyagi vonzatát. Ha egy tapasztalt munkavállaló hagyja el a céget, akkor magával viszi a tudását és a tapasztalatát. Ha egy cég jól dokumentálja és kezeli a tudásbázisát, akkor a veszteség kisebb, mert a tudás egy részét az új szakember is el tudja sajátítani, azonban ez jelentős időt vehet igénybe. További hátránya a nagy fluktuációnak a folytonos üzletmenet biztosításának nehézségei. Ha gyakran cserélődnek az alkalmazottak, akkor sérülnek a kapcsolati hálók, amely nehézségeket jelenthet akár cégen belüli vagy a külsős partnerekkel történő kommunikációban. Végül ugyancsak egy nehezen számszerűsíthető költség a morálra gyakorolt negatív hatás. Ha egy vállalatnál nagy a fluktuáció, akkor az ott maradt dolgozók úgy érezhetik, hogy nincsenek megbecsülve, és máshol jobb lehetőséget kínálnak, ami tovább erősítheti a fluktuációt (Duda, 2013).

További költségnek tekinthetjük azt az időt, amit a menedzser tölt el azzal, hogy feltárja és megértse a távozás okát. Ha egy vezető kellő időt fektet arra, hogy megtalálja a dolgozó távozásának gyökérokát és arra hatékony megoldást tud találni, akkor hosszútávon csökkenteni tudja a fluktuációt és ezzel rengeteg költséget tud megtakarítani (Žůrková, 2013).

A fenti bekezdéseknek megfelelően egy munkavállaló pótlásának a költsége tényezőkre bontható és ezen tényezők egyedi összetevői közelítő képletekkel számszerűsíthetők, így a munkaerő elvesztésének és pótlásának a teljes költségei becsülhető különböző szervezetekben (Duda, 2013).

1.3. Munkavállaló lojalitását befolyásoló tényezők

A magas fluktuáció negatívan érinti a vállalatokat, ezért tudatosan tenniük kell azért, hogy csökkenteni tudják a fluktuációt. Azonban ahhoz, hogy a hozott intézkedéseik ténylegesen hatékonyak tudjanak hozzájárulni a munkaerő megtartásához, meg kell vizsgálni azokat a tényezőket, amik befolyásolják egy munkavállaló lojalitását (Singh, 2019).

Az egyik tényező a kommunikáció, melynek több aspektusát is érdemes megvizsgálni. A munkavállalók megtartására pozitív hatással van, ha a vállalat biztosít lehetőséget a dolgozóknak kifejezni az elégedetlenségüket. Ezzel a dolgozók úgy érzik, hogy a cég

megbecsüli őket és tiszteli a véleményüket. A kommunikáció másik aspektusa a vállalat vezetői kommunikációja. Ha a vállalat vezetése hatékony belső kommunikációt tud kialakítani, akkor egyik oldalról a dolgozók vállalathoz való tartozásának érzését tudja erősíteni, másik oldalról pedig növeli az ösztönzést és a bizalmat (Singh, 2019).

Fontos tényező továbbá a vezetői kultúra, melyet ugyancsak több szempontból érdemes vizsgálni. Egyik oldalról kiemelten fontos, hogy a vezető olyan környezetet tudjon kialakítani, amit a beosztottakkal való jó kapcsolat jellemez. Másik oldalról a vezető felelős a munkatársak fejlesztésért. A jól meghatározott karrierfejlesztési tervek és az előrelépési lehetőségek pozitívan befolyásolják a munkaerő megtartást, hiszen a tiszta jövőképpel rendelkező munkatársak nagyobb hajlandóságot mutatnak a maradásra. Ugyancsak a vezetői kultúra része a tiszta és reális elvárások megfogalmazása a beosztottak felé, hiszen a lojalitást ugyancsak növeli, ha a munkatárs elégedett a saját teljesítményével és teljesíti a felé támasztott elvárásokat. (Singh, 2019).

A következő fontos tényező a kompenzáció, amely realizálódhat a rendszeres fizetés formájában, de ide tartozhatnak az egyéb anyagi vagy nem anyagi juttatások is. A pénz hatása megkérdőjelezhetetlen a munkatárs megtartásban, azonban ennek hatása nem egységes a különböző életkori csoportokban. Továbbá különbséget kell tenni fizetés és a teljesítményértékelés között is. Az utóbbi afféle elismerésként jár a munkatársnak, egy a közelmúltban elvégzett magas szintű teljesítménye után. A teljesítményértékelésnek a személyes jellege fokozhatja a munkatárs motivációját és lojalitását (Singh, 2019).

A munkakörnyezetnek is kiemelt szerepe van a munkatársak megtartását illetően. Fontosnak tekinthető maga a fizikai környezet: milyen a munkahely kényelme, mennyire modern és inspiráló az iroda. Emellett a szociális környezet sem elhanyagolható, vagyis milyen a kapcsolat a munkatársak között, mennyire támogató a menedzsment. Végül, de nem utolsó sorban a munkaidő rugalmassága is fontos tényező. A munkavállalók elégedettségére pozitív hatással van, ha a munkaidejüket maguknak tudják megtervezni, ezzel elősegítve a munka-magánélet egyensúlyát. A munkakörnyezet a dolgozók jólétén túl, még a teljesítményüket is fokozni tudja (Rabuana, 2023).

A fenti bekezdések alapján körvonalazható három csoport, amik köré lehet rendezni a munkatársak megtartását befolyásoló tényezőket: 1) Kompenzáció, 2) Munkakörnyezet, 3) Vezetői kultúra. A további fejezetekben ezen csoportokat vizsgálom meg részletesebben.

2. KOMPENZÁCIÓ HATÁSA A MUNKAERŐ MEGTARTÁSRA

A kompenzáció egy kritikus eleme a dolgozók megtartásának, amire a vállalatoknak nagy hangsúlyt kell fektetni. A kompenzáció menedzsment feladata, hogy olyan ellenszolgáltatásban részesítse a munkatársakat, ami összeegyeztethető az üzleti célokkal, kielégíti a munkatársak igényeit és motiválja őket. A kompenzáció lehet minden olyan ellenszolgáltatás, amit a munkavállaló a szervezettől kap anyagi vagy nem anyagi formában (kedvezmények, egészségbiztosítás, nyugdíjalap, cégautó, utazástámogatás). Azonban a legáltalánosabb és a legfontosabb eleme a kompenzációnak a rendszeres havi fizetés (Chiekiezie, 2017).

2.1. Anyagi juttatások szerepe

A fizetésnek a motivációs hatását két faktor mentén lehet értelmezni. Beszélhetünk higiéniai faktorról és motivációs faktorról. A higiénia faktor egy minimum követelményként értelmezhető, aminek a nem teljesülése esetén a munkavállaló jelentős mértékű elégedetlenséget fog érezni. A fizetés minimum szintje sok tényezőtől függ, például a munkavállaló képzettségétől és az ehhez kapcsolódó elvárásától és a piaci trendektől. A higiéniai faktornak nincs motivációs hatása, ez nem járul hozzá a munkavállaló elégedettségéhez. Azonban a motivációs faktor, mint ösztönző hat a munkatársra, mellyel növelhető az elégedettség, a teljesítménye és a lojalitása. Ilyen motivációs faktorok közé sorolható a versenyképes fizetés, és egyéb vonzó juttatások (Iqbal, 2017).

A fizetés és az elégedettség kérdésköre már régóta kutatott téma. Zhen és társai a kutatásukban arra a hipotézisükre kerestek választ, hogy a fizetés és a munkaerő megtartás között milyen kapcsolat van. A primer és szekunder adatok gyűjtése után különböző statisztikai kiértékeléseket végeztek, mely azt az eredményt szolgáltatatta, hogy a fizetés és a munkaerő megtartás között erős pozitív kapcsolat van. Arra a következtetésre jutottak, hogy a versenyképesség szempontjából fontos szerepe van a fizetésnek, hiszen ezzel lehet a tehetséges munkaerőt megszerezni és megtartani. A fizetés nem csak kompenzációként működik, hanem elismerésként is, ami növeli a munkavállaló elégedettségét és lojalitását (Zheng, 2012).

Bibi és társai is a fizetés hatását vizsgálták a munkaerő megtartásra, azonban ezzel párhuzamosan még az előrelépési lehetőségek hatását is figyelembe vették. Primer kutatást végeztek, melyben 380 felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalótól gyűjtöttek adatokat. Az eredmények esetükben is egyértelműen azt mutatták, hogy erős kapcsolat van a fizetés és a munkavállalók megtartása között. Azt a következtetést vonták le, ha egy vállalat megfelelő fizetést ad a munkavállalónak, akkor ez fokozza a teljesítményét, az elégedettségét

és a lojalitását is. Azonban ugyancsak összefüggést fedeztek fel az előrelépési lehetőségek és a munkavállalók lojalitása között, ha egy munkavállaló az elképzeléseivel megegyező karrierlehetőséget kap egy vállalattól, akkor nagyobb eséllyel fog maradni. A fizetés és a karrierlehetőség egymáshoz viszonyított összehasonlításában azonban arra a következtetésre jutottak, hogy a karrierlehetőség erősebb tényező, ami jobban hozzájárul a lojalitáshoz, mint a jó fizetés. Végző konklúzióként megállapították, hogy a fizetés csak rövidtávú megoldásként értelmezhető, míg az előrelépési lehetőség hosszútávon képes maradásra készíteni egy munkavállalót (Bibi, 2017).

Azonban a fizetés fontossága nagy eltérést mutathat különböző kultúrákban, munkakörökben vagy generációk között. Csutorás a kutatásában a közigazgatásban vizsgálta meg azokat a tényezőket, amikkel az Y generációs munkatársak lojalitására lehet pozitív hatást elérni. Azt a következtetést fogalmazta meg, hogy a közsférában a fizetésnek nincs olyan jelentős szerepe, mint a versenyszférában. A megkérdezett munkatársak az anyagiaknál sokkal fontosabbnak találták a jó kapcsolatot a munkatársakkal és a vezetőkkel, a munka-magánélet egyensúlyát, valamint a stabil és biztonságos munkahelyet. Ez rávilágít a generációk közti különbségre, mert még egy X generációs munkavállaló úgy tekint a munkára, mint egy jövedelemforrás, amivel az egzisztenciáját tudja építeni, addig az Y generációsnak fontos a munka és a magánélet egyensúlya és az, hogy mennyire tudja a munkát a saját életébe beilleszteni (Csutorás, 2016)

Az irodalmak alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a legtöbb esetben van kapcsolat a jó fizetés és a munkavállalók megtartása között. Azonban fontos észben tartani, hogy a pénz nem tekinthető egy általánosan alkalmazható megoldásnak a lojalitás növelése érdekében. Eltérő szektorok és generációk másként viszonyulnak az anyagi kompenzációhoz, így fontos megvizsgálni és az adott környezetre szabni a munkaerő megtartási stratégiáját a vállalatnak.

2.2. Béren kívüli juttatások szerepe

A vállalatok által nyújtott kompenzáció nem merül ki a havi rendszerességgel kapott fizetésben, számos egyéb formában is létezik. A béren kívüli juttatásnak vannak anyagi formái is, mint például a bónusz, ami jellemzően valamilyen egyedi teljesítmény jutalmazására szolgál. Azonban ugyancsak fontos jelentőséggel bírnak a nem anyagi béren kívüli juttatások is. Az adott vállalatnak jól meg kell választani, hogy milyen juttatásokat alkalmazzon, hiszen ezek nem azonos mértékben járulnak hozzá a munkavállalók elégedettségéhez. Az élet- illetve egészségbiztosítás viszonylag gyakran alkalmazott juttatás, ami kifejezetten olyan országokban bír nagy jelentőséggel, ahol az egészségügyi szolgáltatások nagy anyagi terhet rónak az

emberekre. A fizetett szabadság vagy a sabbatical is fontos eleme a béren kívüli juttatásoknak, ami lehetőséget biztosít a munkavállalónak, hogy hosszabb ideig távol maradjon a munkától. Ezeken kívül még számos formája lehet a béren kívüli juttatásoknak (étkeztetés, kedvezmények stb.) melyek szervezetenként és régióként eltérhetnek (Yousaf, 2014).

Erbasi és társa vizsgálták az anyagi és a nem anyagi juttatásoknak a hatását a munkavállalók elégedettségére, egy törökországi vállalatnál. Vizsgálták továbbá azt is, hogy vajon a juttatások eltérően hatnak-e a különböző nemű és életkorú dolgozók elégedettségére. A kutatáshoz primer adatgyűjtést alkalmaztak és ezt közel 430 ember bevonásával végezték el. Az eredmények alapján azt a következtetést tudták levonni, hogy mind az anyagi és a nem anyagi juttatások is növelni tudják a munkatársak elégedettségét. Emellett azt is megállapították, hogy az anyagi juttatásoknak a teljes mintára nézve erősebb hatása volt, tehát a nem anyagi juttatásoknál nagyobb mértékben képes növelni az elégedettséget az anyagi kompenzáció. A nemek vizsgálata során arra a következtetésre jutottak, hogy a férfiak elégedettségét nagyobb mértékben növelik az anyagi juttatások, mint női munkavállalókét, ez a megállapítás azonban már nem igaz a nem anyagi juttatásokra. Azok esetében a nemek azonos mértékben érzik motiválónak a kompenzációt. Végül azt is megállapították, hogy mindkét típusú juttatás mértéke hatással van a munkavállalók hozzáállására. Minél nagyobb a kompenzáció mértéke, annál nagyobb teljesítményt nyújtanak a munkavállalók a juttatás anyagi vagy nem anyagi mivoltától függetlenül (Erbasi, 2012).

A kutatások azonban nem mutatnak egységes képet a nem anyagi juttatások elégedettségre és teljesítményre gyakorolt hatásának tekintetében. Haider és társai részletes irodalomkutatást végeztek a témában és ezt összegezték a munkájukban. Egyes kutatások azt mutatták, hogy a nem anyagi juttatásoknak erősebb hatása van, mint az anyagiaknak, mert személyesebb elismerésnek érzik a dolgozók, ami tovább növeli a hatékonyságukat és az elégedettségüket (Haider, 2015).

Összefoglalva a fejezetet kétségtelen, hogy az anyagi és a nem anyagi kompenzációnak is kiemelt jelentősége van a vállalatoknál. Viszont, nem támaszkodhatnak túlzott mértékben erre a cégek. Vannak körülmények, amikor a dolgozó megfelelő kompenzációval rendelkező állást tölt be és mégis otthagyja a céget. Így meg kell vizsgálni az egyéb faktorokat is, amik ugyancsak hozzájárulhatnak a munkavállalói lojalitáshoz.

3. MUNKAKÖRNYEZET HATÁSA A MUNKAERŐ MEGTARTÁSRA

Az irodai munkavégzés esetén a munkakörnyezet nagy hatással tud lenni a dolgozók elégedettségére, amire a vállalatoknak hangsúlyt kell fektetni. A különböző irodai koncepciókon túl vizsgálni kell a szociális környezetre vonatkozó aspektusokat is, mert az is jelentős hatást gyakorol a dolgozók teljesítményére és hangulatára (Budie, 2019).

3.1. Fizikai környezet és munkaidő rugalmasság

Egy iroda elrendezésének több különböző megoldása is lehet. A tradicionális alaprajz szerint külön elszeparált irodákban történik a munkavégzés egyedül vagy kis csoportokban. Azonban az 1990-es években megalkottak egy tevékenység alapú irodai (Activity-Based-Office - ABO) elrendezést, ami időben és térben is nagyobb szabadságot enged a dolgozóknak. Ez azt jelenti, hogy a munkavállaló akkor és ott dolgozik, ami az adott időpillanatban számára ideális. Ez az irodában sokkal nyitottabb tereket eredményez, ami serkenti az együttműködést és a kommunikációt, azonban ez a magánszféra lecsökkenését eredményezi (Budie, 2019).

Kutatásokat végeztek annak érdekében, hogy feltárják az eltérő irodai koncepciók hatását a munkavállalók elégedettségére, ami kimutatta, hogy az iroda fizikai környezetének jelentős hatása van a munkavállalókra. Azonban ez nagymértékben függ attól, hogy milyen személyiségű a munkavállaló és milyen tevékenységet végez. Például, ha egy tevékenység nagy odafigyelést igényel, akkor egy zajos nyitott irodai tér elégedetlenséget kelthet a munkavállalóban, míg egy kisebb koncentrációt igénylő feladat esetében akár kedvező is lehet a nyüzsgés (Budie, 2019).

1. ábra: Munkavállalói szükségletek áttekintése. Saját szerkesztés a (Budie, 2019) forrás alapján.

Munkavállalói szükségletek

Fizikai szükséglet	Funkcionális szükségletek	Pszichológiai szükségletek
<ul style="list-style-type: none">• Klíma komfort• Vizuális komfort• Klíma komfort feletti kontrol	<ul style="list-style-type: none">• Koncentráció• Kommunikáció• Munkatársak elérhetősége• Tárolóhely• Mozgástér• Ergonómia	<ul style="list-style-type: none">• Személyes tér• Szociális kapcsolatok• Személyesség• Státusz kifejezése• Autonómia• Esztétika• Pihenés

Az irodai környezet mélyebb vizsgálatához célszerű három külön csoportra bontani a munkavállalók szükségleteit, ahogy az 1. ábra szemlélteti. A fizikai szükségletek olyan szempontok, melyek lényegesek a legtöbb épület esetén. Kutatások alapján megállapították, hogy a megfelelő hőmérséklet, megvilágítás és a levegő minősége kiemelten fontos, melyek nem teljesülése esetén munkavállalók elégedetlensége fokozódik és a teljesítményük csökken. Emellett az elégedetlenség tovább nő, ha a terem hőmérsékletének állítására nincsenek hatással a munkatársak (Budie, 2019).

A munkavégzéshez különböző feltételekre van szükség, ezeket foglalja össze a funkcionális szükségletek csoportja. Bizonyos tevékenységekhez nyugalomra van szükség, míg egy megbeszéléshez egy olyan térre, ami alkalmas egy csoport befogadására és hozzájárul a hatékony kommunikációhoz. Nem figyelmen kívül hagyható szempont a munkatársak könnyű elérhetősége, hiszen a szellemi munkavégzés esetén gyakran kell együttműködni kollégákkal. Emellett a munkavégzés komfortérzetén javít, ha az eszközök és bútorok ergonomikusak és rendelkezésre áll elég tér a munka kényelmes elvégzéséhez (Budie, 2019).

A pszichológiai szükségletek nem kapcsolódnak szorosan a munkavégzéshez, mégis jelentős hatással vannak egy munkavállalóra. Emberi tulajdonságunk, hogy néha magányra vágyunk, máskor viszont társalgásra. Szeretjük kifejezni az egyéniségünket a munkaterünk személyre szabásával. Ezek a pszichológiai tényezők mind hozzájárulnak ahhoz, hogy kényelmesen és otthonosan végezzük a munkánkat (Budie, 2019).

Azonban ennyire nem egyszerűsíthető le a fizikai környezet vizsgálata, hiszen nem csak a munkavégzés jellege, de a munkavállaló személyisége is meghatározza, hogy számára mi az ideális környezet. Például a kutatások azt mutatták, hogy a nőknek fontosabb, ha személyre szabhatják a munkakörnyezetüket, míg a férfiaknak a státuszuk hangsúlyozása a fontos szempont. Továbbá a generációk között is megfigyelhetők a szükségletek közti különbségek. Egy idősebb munkavállaló előtérbe helyezi a zárt irodai helységeket, valamint a formális kommunikációt, még egy Y generációs munkavállaló jobban érzi magát a nyitott iroda zajos tereiben (Budie, 2019).

A munkahely fizikai környezetén túl a munkavégzés egyéb körülményeit is célszerű megvizsgálni. Napjainkban rengeteg szervezet kínál rugalmas munkavégzést, melynek a lényege, hogy a munkavállaló sokkal nagyobb szabadságot kap a munkakörülményeinek megtervezésében. Ez magába foglalja a munka kezdés és befejezés időpontját, de akár a munka felelősségi körének megosztását is. Ez az angol szóhasználatban Flexible Work Arrangments-ként vagy röviden FWA-ként terjedt el (Azar, 2018).

Azar és társai a kutatásukban azt vizsgálták, hogy milyen hatása van a rugalmas munkavégzésnek a munkavállalók elégedettségére, a munka és magánélet konfliktusaira, valamint a munkahely váltásának szándékra. A kutatás eredménye azt mutatta, hogy a rugalmas munkavégzés bevezetésével csökkentek a munka és a magánélet konfliktusai, vagyis a munkavállalók könnyebben megtalálják az egyensúlyt a munka világa és a magánéletük között. Emellett ugyancsak erős korrelációt figyeltek meg a rugalmas munkavégzés és a munkahelyi elégedettségel kapcsolatban, tehát pozitív hatással van a munkavállalók motivációjára és általános hangulatára a rugalmas munkavégzés. Végül értékelték a munkahely váltás szándékára gyakorolt hatását az FWA-nak, ami az előző eredményekkel hasonló trendet mutat, vagyis azon szervezetek, ahol bevezették a rugalmas munkavégzést nagyobb eséllyel tudják megtartani a munkavállalókat, kevesebbeknek áll szándékában új munkahelyet keresni (Azar, 2018).

3.2. Szociális környezet szerepe

A szociális környezetnek nagy befolyása van arra, hogy hogyan éljük meg a munkaidőnket, hiszen azon túl, hogy egy fizikai környezetben osztozunk másokkal, gyakran velük együttműködve, egy csapatban kell végrehajtani egy feladatot. Ebbe a környezetbe tartoznak a vállalat azon szereplői, akivel egy dolgozó a napi munkavégzése során kapcsolatba lép, aki lehet akár a munkatársa vagy a vezetője is. A szociális környezet tagjával való jó kapcsolat hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkavállalók az adott közösség tagjának érezzék magukat, így kisebb eséllyel hagyják el a szervezetet. Azonban a szociális érintkezések közül kiemelt jelentőséggel bír a vezetővel való kapcsolat, a második leggyakoribb oka a munkahelyváltásnak a vezető és beosztott közötti rossz kapcsolat (Kossivi, 2016).

A szociális környezetnek és a közvetlen kollégáknak egyre nagyobb szerepe lesz napjaink munkavégzésében. A szervezetek a hangsúlyt áthelyezik az egyéni feladat végrehajtásról a csapatokban való együttműködésre (projekt -, problémamegoldó csapatok stb.). A jó csapatösszhang a vállalat hatékonyságának egy kulcspontjává vált. Éppen ezért vizsgálták Basford és társai a csapatösszhangnak a munkatársak motivációjára és lojalitására gyakorolt hatását. A kutatásuk azt az eredményt hozta, hogy a kollegiális kapcsolatok jelentős mértékben meghatározzák a munkatársak motivációját és a maradási szándékukat. A vizsgálataikat elvégezték a szervezet alacsonyabb és magasabb beosztású szintjein is, mely alapján megállapították, hogy a jó kapcsolat a kollégákkal azonos mértékben hat pozitívan a szervezet bármely szintjén dolgozó munkatársak motivációjára. Azonban a lojalitás tekintetében már feltártak különbségeket. Magasabb beosztású emberek nagyobb hajlandóságot mutattak a

munkahelyváltásra akkor, ha rossz közösségben dolgoztak, mint az alacsonyabb pozícióban lévők. Ennek vélhetően az lehet az egyik oka, hogy a nagyobb felelőséggel járó magasabb pozíciók esetében a kollégák együttműködése erősebb és jobban függenek egymás munkájától, ami azt eredményezi, hogy a jó kollegiális viszony nagyon erős faktorként jelenik meg a munkavállalói elkötelezettség szempontjából (Basford, 2012).

A rossz munkatársi kapcsolat a motiváció leépüléséhez vezethet, illetve a fluktuáció növekedéséhez. A vezetőknek kulcsszerepe van abban, hogy jó légkört és összetartó munkaközösséget alakítsanak ki, aminek az egyik eleme a csapatépítő lehet. A csapatépítőknek különböző megjelenési formái lehetnek, azonban a legfontosabb szerepük, hogy növeljék a kapcsolatot a munkatársak között, és felerősítsék a szinergiákat. Cheum a munkájában azt vizsgálta 4500 dolgozó bevonásával, hogy a csapatépítőknek milyen összetett hatásai lehetnek a teljesítményre, a produktivitásra, illetve a munkavállalók megtartására. A kutatásban szereplő dolgozók nagy része egyetértett abban, hogy jó élmény volt részt venni a csapatépítő rendezvényeken és ezáltal egy család tagjának érezték magukat. Az esemény után a dolgozók úgy érezték, hogy a feladataikban jobb eredmény születne, ha az egy csapatmunka eredményeként készülne el az egyéni végrehajtás helyett. Továbbá sokat tanultak a vállalat céljairól, küldetéséről, illetve sokat javult a kollégáikba vetett bizalmuk és jobban megértették egymást. Annak ellenére azonban, hogy jó élményekről számoltak be a dolgozók a csapatépítő rendezvényvel kapcsolatban, mégsem érezték, hogy új energiákat tudtak meríteni a rendezvényből. Emellett annak ellenére, hogy meglátták a csapatmunkában való hatékonyságot, mégis egyedül szerették volna végezni a munkájukat. Azonban a kutatás mégis azt az eredményt hozta, hogy a munkavállalók megtartását pozitívan befolyásolja egy csapatépítő rendezvény (Cheum, 2017).

Összefoglalva az szakirodalmak állításait, a szociális kapcsolatok egy munkahelyen nagy hatással vannak az ottani hangulatra és a munkavállalók elégedettségére. Ez egyaránt igaz a vezetőkkel és a közvetlen munkatársakkal történő kapcsolatra is. A vezetőknek nagy felelősége van abban, hogy ezt biztosítani tudják. A csapatépítő szervezése egy eleme annak, hogy jó kapcsolat alakuljon ki, de ez nem helyettesíti a folyamatos odafigyelést és a csapatkohézió tudatos kiépítését. Ehhez szükséges egy megfelelő vezető kultúra kialakítása.

4. VEZETŐI KULTÚRA HATÁSA A MUNKAERŐ MEGTARTÁSRA

A szervezeti kultúra szerves része a vezetői kultúra, amit a vezetők viselkedése, hitvallása, értékvallása, valamint a többi vezetővel és a munkatársakkal való kapcsolata határoz meg. A

vezetőknek érteniük kell a szerepüket egy szervezetben, a vállalatnak pedig tudatosan formálnia kell a vezetői réteget, hiszen a vezetőknek óriási hatásuk van a szervezet működésére, amibe beletartozik az emberi erőforrás menedzselése is (Sareen, 2016).

4.1. Vezetői és kommunikációs kultúra szerepe

Több csoportosítást alkalmazhatunk a vezetői stílusokra. Az egyik csoportosítás szerint három vezetési stílust lehet megkülönböztetni: átalakító, üzletkötő és passzív. Az átalakító vezető inspirálja és biztatja a beosztottakat, ezzel kihozva belőlük a legnagyobb teljesítményt. Ezt a stílust használva a vezető beosztottjai önálló, döntésképes munkatársak lesznek, jó problémamegoldó képességgel. Az ilyen típusú vezetőt jellemzi az elhivatottság a munka és a vállalat iránt, és támogatja a beosztottakat a sikerük elérésében. Az üzletkötő vezetési stílust azonban az jellemzi, hogy a kívánt teljesítményt úgy éri el, hogy megjutalmazza azokat, akik teljesítik a kitűzött célt és megbünteti azokat, akik alulteljesítenek. A vezetési stílus azon alapul, hogy a beosztottak nem képesek önálló munkavégzésre, emiatt egy erős vezetőnek kell instruálnia őket a munka megfelelő elvégzése érdekében. Végül a passzív vezetési stílust azt jellemzi, hogy a vezető figyelmen kívül hagyja a munkavállalók igényeit és a problémát, igyekszik a legkevesebb beavatkozást eszközölni a szervezet működésébe, ezt gyakran a vezetés hiányának is nevezik (Sareen, 2016).

Sareen és társai a kutatásukban az átalakító, az üzletkötő és a passzív vezetési stílus hatását vizsgálták a munkavállalók produktivására, valamint a lojalitásukra. Primer adatgyűjtést választottak IT területen 102 munkavállaló bevonásával. Az eredmények azt mutatták, hogy az átalakító vezetői stílus képes a leghatékonyabban megtartani a munkavállalókat egy szervezetben, a három vizsgált stílus közül. A nagyobb lojalitás mellett még nagyobb önállóság, produktivás is jellemezte azokat a csoportokat, ahol az átalakító vezetési stílus érvényesült. Az eredményekből azonban azt is meghatározták, hogy az IT munkavállalók a passzív vezetési stílust is preferálják és ez is pozitívan hatott a munkaerő megtartásra. Ez alapján az a következtetés is levonható, hogy egy vezetőnek feladata az, hogy megértse a munkavállalókat és a megfelelő vezetési stílus alkalmazásával törekedjen arra, hogy személyre szabottan a legtöbbet hozza ki a munkavállalóból (Sareen, 2016).

Wakabi ugyancsak a vezetői stílusok hatását vizsgálta a szervezetben. McGregor elméletéből indult ki, ami két szélsőséges vezetési stíluson alapul. Az X elmélet szerinti vezetőt a feladatorientáltság jellemez. Ez az elmélet azzal a feltételezéssel él, hogy az emberek alapvetően lusták, kevésbé céltudatosak, nem szeretik a változásokat és elvárják, hogy megmondják nekik, hogy mit csináljanak. A motiváció csak fájdalommal és félelemmel érhető

el. Az X elmélet szerinti vezetővel szemben kritikák fogalmazhatók meg az autokrata viselkedés, valamint az emberekről alkotott negatív kép miatt. Ezzel szemben az Y elmélet az emberekre úgy tekint, mint saját környezetük aktív formálójára. Csak térre és lehetőségekre van szükségük és maguktól el fogják végezni a feladatot. Az Y elmélet szerinti vezetési stílust a kapcsolatalapúság jellemezi (Wakabi, 2013).

A kutatás eredménye azt mutatta, hogy a vezetési stílusnak hatása van a munkaerő megtartására, azonban nem határozható meg egyértelműen, hogy melyik stílus a célravezető. A kapcsolatorientált vezető hisz abban, hogy az is feladata, hogy szociális és érzelmi szinten is támogassa a beosztottait, ezzel hozzájárulva a sikeres karrierépítéshez. Ez a vezetési stílus sikeres tud lenni olyan területeken, ahol jó kvalitásokkal rendelkező, önálló munkavégzésre képes munkatársak dolgoznak, azonban negatív hatást válthat ki McGregor X elmélete szerinti embereknél. A feladatorientált vezető ezzel szemben egyértelmű utasításokat ad, meghatározza az irányokat és kritériumokat, emiatt a kommunikációt is az egyirányúság jellemzi. Ez a fajta vezetési stílus a kevésbé önálló munkavállalókkal szemben tud sikeres lenni, azonban demotiváló lehet tapasztaltabb, önálló munkatársak esetében (Wakabi, 2013).

A vezetési stíluson kívül még a kommunikációnak is kulcsfontosságú szerepe van egy vállalat életében, hiszen ez segít fenntartani a megfelelő csapatösszhangot, segít megoldani a felmerülő problémákat és biztosítja a megfelelő kapcsolatot nem csak a szervezeten belül, de az egyéb érintett felekkel is. A hatékony kommunikációnak egy formája a figyelem-központú kommunikáció, mely a társalgás közbeni aktív figyelemről szól, ami segít abban, hogy ne csak a kimondott, hanem a sorok között megbúvó információkat is meghalljuk. Az értő figyelem hozzájárulhat ahhoz, hogy a vezető megértse egy beosztottja szükségletét, ami a munkatársban is a tisztelet érzését kelti, amitől még inkább a szervezet részeként tekint magára. Emellett a figyelem-központú kommunikáció segítheti a vezetőt abban, hogy tudomást szerezzen a problémákról, így még idejében tud cselekedni mielőtt a munkavállaló egy nagyobb váltásra szánná el magát. Ennek a kommunikációs módszernek az alkalmazásával a munkahelyi konfliktusokat lehet minimalizálni, ami egy harmonikusabb környezetet eredményez, ami pozitívan járul hozzá a munkaerő megtartáshoz (Chakravarti, 2020).

A vizsgált irodalmak alapján összegezhető, hogy a munkavállalók megtartásának feladata egyre inkább a HR-től a közvetlen vezetők irányába tolódik el, ezért is van nagy szerepe annak, hogy milyen vezetési stílust használ egy vezető. Azonban a kulcs a szituatív vezetés, hiszen akkor tudja a vezető a megfelelő hatást kiváltani, ha képes felismerni, hogy melyik kollégának milyen vezetési stílusra van szüksége és ezt képes személyre szabottan alkalmazni. Azonban ennek kiemelt eleme a kommunikáció, hiszen a munkatársakkal történő rendszeres

információcsere az alapja annak, hogy a munkavállaló érzelmi állapotáról reális képe legyen a vezetőnek és tudja, hogyan járulhat hozzá a nagyobb teljesítményhez és elégedettséghez.

4.2. Pszichológiai biztonság jelentősége

A cégek egyre inkább elvárják a dolgozóktól, hogy ötleteikkel járuljanak hozzá a cég folyamatainak folyamatos fejlesztéséhez. Ez azonban hiába előnyös egy szervezetnek, a munkavállalóra nagy terhet is róhat, hiszen valami újjal kell előrukkolnia, ami, ha nem válik be, akkor az ő vállát nyomja a sikertelenség terhe. A pszichológiai biztonság fogalma ehhez a problémához kötődik, melyet különböző aspektusok mentén kell értelmezni. Egyén szintjén a pszichológiai biztonság egy olyan környezet, amiben a munkavállaló kényelmesen érzi magát és mer új ötletekkel előállni és többet vállalni anélkül, hogy félne a negatív következményektől. Azonban csapat szinten is értelmezni kell ezt a fogalmat, hiszen a kollégák kölcsönös támogató és elfogadó viselkedése tud hozzájárulni ahhoz, hogy létrejöjjön a pszichológiai biztonság. Azonban egy cég életében az ideális az, ha ez nem csak egyedi csapatok szintjén, hanem a teljes organizációban meg tud valósulni. Annak mérésére, hogy mennyire van jelen a pszichológiai biztonság egy szervezetben, Edmondson egy 7 pontból álló felmérést fejlesztett ki:

1. Ha hibázol a csapatodban, mennyire hibáztatnak érte?
2. A csapat tagjai mennyire képesek problémákat és nehéz kérdéseket kezelni?
3. Mennyire képesek elfogadni a csapat tagjai mások különbözőségét?
4. Biztonságos a csapatban hibázni?
5. Könnyű a csapat tagjaitól segítséget kérni?
6. Mennyire jellemző, hogy egy csapattag úgy cselekedjen, hogy ezzel aláássa mások erőfeszítését.
7. A csapat tagjai hasznosítják és értékelik mások tehetségét és egyedi képességeit?

Ha egy szervezetben létrejön a pszichológiai biztonság, akkor ennek a kimenete egy olyan közösség, amit innovatív, kreatív munkatársak alkotnak, amiben a kommunikációs és a tudásmegosztás magas szintje valósul meg (Newman, 2017).

A vezetőknek kiemelt szerepe van abban, hogy egy olyan környezet megteremtődjön, amit a pszichológiai biztonság jellemez. A vállalat szempontjából ugyancsak fontos a pszichológiai felhatalmazás, ami azt jelenti, hogy egy munkavállaló mennyire mer autonóm módon működni, döntéseket hozni és felelősséget vállalni. Magas pozíciókban, ahol képzett munkavállalók dolgoznak, a szervezetnek érdeke, hogy a pszichológiai felhatalmazás érvényesüljön, hiszen a munkavállalók saját szintjén meghozott döntések tehermentesíteni tudják a menedzsmentet, akik így jobban tudnak fókuszálni a vállalat stratégiai kérdéseire (Jha, 2019).

Jha vizsgálta a kutatásában azt, hogy milyen kapcsolatban áll a pszichológiai biztonság a pszichológiai felhatalmazással és a munkaerő megtartással, valamint egy abuzív vezető erre milyen hatással van. A kutatás 480 munkavállaló bevonásával készült nagy telekommunikációs vállalatoknál HR, marketing és értékesítési vezetők bevonásával. A kutatás alapján azt a következtetést vonták le, hogy olyan környezetben, ahol megvalósul a pszichológiai biztonság a dolgozók nagyobb mértékben érzik magukat felhatalmazva arra, hogy önálló döntéseket hozzanak, ami pozitív hatással van a szervezetre, hiszen újszerű ötletek származhatnak tőlük. A kutatás alapján azt is megállapították, hogy a pszichológiai biztonság hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállalók elégedettsége nőjön, illetve a szervezethez való tartozás érzését is erősíteni tudja. Emellett olyan következtetéseket is levontak, ami a pszichológiai felhatalmazás és a munkaerő megtartás relációját vizsgálta. A dolgozók, akik felhatalmazva érzik magukat, nagyobb eséllyel találják az elvégzendő feladatot hasznosnak. Úgy érzik, hogy kellő tudással rendelkeznek a feladat elvégzéséhez és nagyobb magabiztossággal fogják végrehajtani. Azon munkavállalók, akik ilyen feltételek mellett tudnak dolgozni, sokkal nagyobb arányban maradnak a vállalat kötelékében. Végül arra vonatkozóan is tettek megállapítást, hogy az abuzív vezető milyen hatással van erre a környezetre. A vezető viselkedése nagymértékben befolyásolja a pszichológiai biztonságot és felhatalmazást. Minél támogatóbb egy vezető, annál nagyobb mértékben tud ez kialakulni, melyre negatív hatással van a vezető támadó magatartása miatt kialakuló félelem. Rövidtávon akár még teljesítménynövekedéshez is vezethet a munkavállalók félelemben tartása, de a támadó vezetői stílus hosszútávon a megnövekedett fluktuációhoz vezet. Az agresszív vezetői stílusok minimalizálása tudja eredményezni a pszichológiai biztonság kialakulását ezzel a munkavállalók nagyobb arányú megtartását (Jha, 2019).

A források alapján kijelenthető, hogy a pszichológiai biztonság és felhatalmazásnak kulcsszerepe lehet egy szervezetben kifejezetten a K+F szektorban, ahol jellemzően magas végzettségű szakemberek dolgoznak. A K+F szektor legfontosabb eleme az innováció, ami motivált, lelkes és magabiztos munkavállalók által születhet, és a kreativitást és az új dolgok feltalálását negatívan befolyásolhatja az alulteljesítés következményeitől való félelem.

4.3. Munkatárs fejlesztés szerepe

Nagy értéke egy vállalatnak a munkaerő által képviselt kompetencia, egy cég sikeressége a dolgozók teljesítményén állhat vagy bukhat. Ezért kulcsfontosságú, hogy a vállalatok fektessenek a munkavállalók képzésébe. A munkatársak fejlesztése egy nagyon összetett folyamat, hiszen történhet valamilyen tudatos kompetenciafejlesztés formájában, mint például

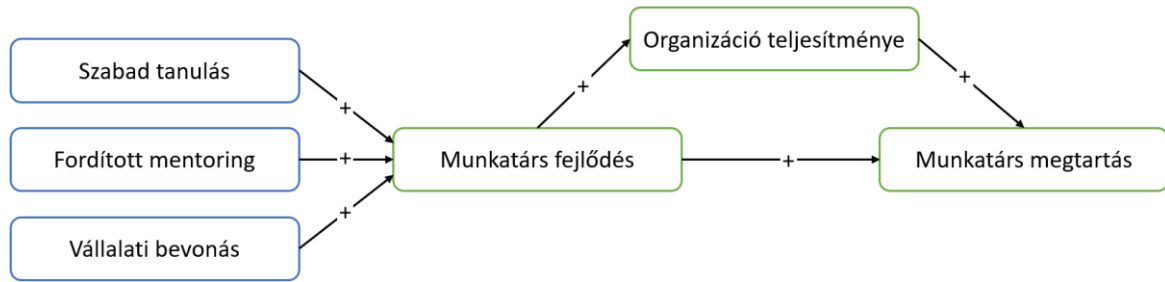
egy képzés, de a normál munkavégzés keretein belül is megvalósulhat. Különböző elméletek léteznek arról, hogy milyen aspektusok mentén lehet egy munkatárs kompetenciáit fejleszteni, az egyik ezek közül öt tényezőt emel ki, ami hozzájárul a dolgozó teljesítményének növekedéséhez:

- Mentorálás
- Képzések és fejlesztések
- Felhatalmazás
- Bevonás
- Delegálás

A mentorálás segítségével a munkatárs partnerként kezelve érzi magát és részletesebben megismeri a szervezeti célokat, amik eléréséért neki is tenni kell. Képzésekkel elérhető, hogy egy dolgozó tudása rövidtávon jelentősebben fejlődjön, míg a fejlesztés egy hosszútávú folyamat, amiben a dolgozó képességeinek tudatos, nagyobb időintervallumot átívelő gondozása a cél. A felhatalmazással a dolgozó nagyobb szabadságot kap a munkavégzésben és kiaknázhajta a megszerzett ismereteit az önállóbb döntéshozatalban. A bevonás esetében a dolgozó részt vehet a vállalat döntéshozatalában, ami tovább növelheti az elkötelezettségét a szervezet irányába. A delegálással a vezető olyan részfeladatokat ad át a munkatársnak, aminek a végrehajtására már képes. Ez egy többlet motivációt jelenthet számára és olyan új dolgokat tanulhat, ami tovább gyarapítja a tudásbázisát. Ez a vállalat szempontjából is hatékonyságot növel, hiszen tehermentesíti a menedzsert (Hameed, 2011).

Javathilake és társai a Z generációs munkavállalók képzésének hatását vizsgálták a megtartásukra és a teljesítményükre. Kutatásuk során olyan újszerű fejlesztési módszereket vizsgáltak, amikkel a Z generációs munkavállalókat lehetett a képességeik gyarapítására ösztönözi, valamint a vállalat hatékonyságát növelni. Megvizsgálták a szabad tanulás hatását, ami a képzésnek egy olyan formája, ahol a munkavállaló nincs bekényszerítve korlátok közé, hanem azt és olyan módon tanulhat, amit szeretne. Emellett kutatták a fordított mentoring hatását is, ami a mentor és mentorált kapcsolatának egy újszerű formája. Itt a kevesebb tapasztalattal rendelkező munkatárs a mentor és a rutinosabb és jellemzően idősebb kollégáját tanítja olyan újszerű eszközök használatára, mint az automatizálás vagy akár a digitális média. Végül azt is vizsgálták, hogy a vállalati döntésekbe való bevonás milyen hatással van a munkatárs fejlődésére és a megtartására (Jayathilake, 2020).

2. ábra: Vizsgálati modellje a munkatárs fejlesztés hatásának. Saját szerkesztés (Jayathilake, 2020) forrás alapján



A kutatás eredményéből arra a következtetésre jutottak, hogy a Z generációs munkavállalók kevésbé hisznek a tradicionális oktatási rendszerekben, nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a kreativitásnak és a tapasztalatgyűjtés révén megvalósuló tanulásnak, ezzel a módszerrel azonban hatékonyan tudják a munkatársak fejleszteni magukat. Emellett azt a következtetést is levonták, hogy a fordított mentoring alkalmazásával javult a bizalom és az együttműködés a Z generációs és az egyéb generációs munkavállalók között. Ezen kívül a fordított mentoring segít abban is, hogy a munkavállalók ne legyenek elszigetelve egymástól, ami a mentális betegségek megelőzésében fontos. A vállalati bevonás is pozitívan hatott a munkavállalók fejlődésére. Azoknál a szervezeteknél, ahol voltak ilyen jellegű programok, melyek bátorítják a fiatal munkavállalókat, hogy jöjjenek elő kreatív ötletekkel, javult a munkavállalók lelkesedése, hiszen úgy érezték, hogy részesei lehetnek egy szervezet fontos döntéshozatalának. Tehát mindhárom vizsgált tényező hozzájárult ahhoz, hogy a munkavállalók fejlődjenek, ami javította a szervezet teljesítményét is. Továbbá az, hogy a dolgozók megtapasztalhatták a szabad fejlődést, kifejezheték véleményüket és innovatív ötleteiket, valamint részt vehettek a döntéshozatalban azt eredményezte, hogy nőtt az elkötelezettségük a vállalat irányába, javult az elégedettségük és kisebb eséllyel hagyták el a céget (Jayathilake, 2020).

Összefoglalva a fejezetet, a munkatárs fejlesztés és a jövőkép biztosítása egy kiemelten fontos eleme a munkatárs megtartásának, kifejezetten olyan dinamikus változó gazdasági helyzetben, amiben most is élünk. Ha egy munkatárs úgy látja, hogy a szervezet a jövőjét az ő tudására építi, aminek fejlesztésébe tudatosan erőforrást is fektet, akkor ez olyan megbecsültség érzést válthat ki benne, ami megerősítheti a szervezethez való tartozás érzését és ezáltal kevésbé fog a munkahelyváltáson gondolkodni.

5. KUTATÁSI MÓDSZERTAN LEÍRÁSA ÉS HIPOTÉZISEK

A kutatásom tárgya, hogy megvizsgáljam azt, hogy milyen tényezőket tartanak fontosnak a munkaerő megtartás szempontjából egy német multinacionális vállalat magyar leányvállalatánál. A primer kutatást kvantitatív módon végeztem el egy kérdőív segítségével. A választott vizsgálati módszernek az oka az, hogy az osztályon 233 munkavállaló dolgozik, így egy ekkora közösség véleményének feltárásához hatékonyabb módszernek ítélttem a kvantitatívat. Emellett a munkaerő megtartásnak egyik markáns szempontja a fizetés, ami sokaknál érzékeny téma, így a kérdőív anonimitása mögé bújva őszintébb válaszokra számítok, mint egy szemtől szembeni interjú esetén.

A kérdőív létrehozásához első lépésként az irodalomkutatás alapján megfogalmaztam a hipotéziseimet a kompenzációra, munkakörnyezetre, pszichológiai biztonságra, valamint a karrierlehetőségekre vonatkozóan:

- Hipotézis 1: A rendszeres havi fizetés nagyobb mértékben növeli a munkavállalók elégedettségét, mint az egyéb anyagi vagy nem anyagi juttatások.
- Hipotézis 2a: Jó viszony a kollégákkal és a vezetőkkel nagyobb mértékben járul hozzá a munkaerő megtartáshoz, mint a jó fizikai környezet.
- Hipotézis 2b: A közvetlen kollégákkal való jó viszony nagyobb mértékben növeli a munkaerő megtartást, mint a közvetlen vezetővel való jó viszony.
- Hipotézis 3: A pszichológiai biztonság növeli a munkatársak hatékonyságát, ami növeli az elégedettségüket.
- Hipotézis 4: A munkatárs fejlesztés és a jövőkép nagyobb mértékben növelik a munkatársak megtartását, mint a kompenzáció.
- Hipotézis 5: A jó szociális kapcsolatok a vezetővel és a munkatársakkal nagyobb mértékben növelik a munkatársak megtartását, mint a kompenzáció.

A hipotéziseim helyességének vizsgálatára kérdőívet hoztam létre. A kérdőív első részében információkat gyűjtöttem a válaszadók szakmai és magánéleti háttéréről, hogy később kategorizált elemzést is el tudjak végezni. Az első kérdéscsoportot az 1. táblázat szemlélteti.

1. táblázat: Kérdőív első kérdéscsoportja az önkéntesek tulajdonságairól

Kérdések	Lehetséges válaszok
Milyen munkakörben dolgozol?	Gyakornok, beosztott, vezető
Hány éves vagy?	18-25; 26-30; 31-35; 36-40; 41-50; 50+
Hány eltartott gyermeked van?	0; 1; 2; 3 vagy több

A második csoport a kompenzáció témakörében fogalmazott meg kérdéseket, melyeket az önkénteseknek értékelni kellett, ezeket a 2. táblázat szemlélteti.

2. táblázat: Kompenzációra vonatkozó kérdések

Kérdések	Lehetséges válaszok
Mennyire tartod fontosnak az alábbi kompenzációs elemeket? <ul style="list-style-type: none"> • Színvonalas alpbér • Év végi bónusz • Cafetéria • Útiköltség támogatás • Vásárlói kedvezmények • Ingyen kávé, tea • Szemüveg támogatás • Magánegészségügy támogatása 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem fontos • Inkább nem fontos • Semleges • Inkább fontos • Nagyon fontos
Mit választanál?	<ul style="list-style-type: none"> • Jelentős mértékű fizetésemelés egyéb extra juttatások nélkül • Átlagos fizetésemelés egyéb jelentős juttatásokkal (pl.: cafetéria és magánegészségügyi ellátás)
Melyik fontosabb számodra?	<ul style="list-style-type: none"> • Útiköltség támogatás • Szemüveg támogatás
	<ul style="list-style-type: none"> • Alpbér emelése év végi bónusz nélkül • Alpbér emelése helyett jelentős év végi bónusz
	<ul style="list-style-type: none"> • Cafetéria • Vásárlói kedvezmények
Jelöld be a skálán, hogy milyen juttatási csomagot választanál!	<p>1 - Alacsony alpbér, kiemelkedő egyéb juttatások</p> <p>3 – átlagos alpbér, átlagos egyéb juttatások</p> <p>5 – Kiemelkedő alpbér egyéb juttatások nélkül</p>

A harmadik csoport a munkakörnyezetre vonatkozó kérdéseket foglalta magába, amit a 3. táblázat szemléltet.

3. táblázat: Munkakörnyezetre vonatkozó kérdések

Kérdések	Lehetséges válaszok
<p>Mennyire tartod fontosnak az alábbi szempontokat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a vezetővel • Jó kapcsolat a közvetlen munkatársakkal • Új és modern iroda • Tiszta irodai levegő • Kellemes hőmérséklet • Csendes iroda • Személyreszabható munkakörnyezet 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem fontos • Inkább nem fontos • Semleges • Inkább fontos • Nagyon fontos
<p>Melyik fontosabb számodra?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Csendes iroda • Modern bútorok
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a vezetővel • Tiszta irodai levegő
	<ul style="list-style-type: none"> • Kellemes hőmérséklet • Jó kapcsolat a közvetlen kollégákkal
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a vezetővel • Jó kapcsolat a közvetlen kollégákkal
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó szociális környezet • Álomiroda (modern, kényelmes, szép fizikai környezet)

A következő csoport kérdéseit a 4. táblázat szemlélteti, ami a pszichológiai biztonságra vonatkozóan tartalmaz kérdéseket.

4. táblázat: Pszichológiai biztonságra vonatkozó kérdések

Kérdések	Lehetséges válaszok
<p>Értékeld, hogy az állítások mennyire igazak rád:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hatékonyabban dolgozom, ha tudom, hogy a kollégáimhoz tudok fordulni a kérdéseimmel. • A kudarctól való félelem motivál. • Ösztönöz a kockázatvállalásra, ha tudom, hogy hibázás esetén sem számíthatok negatív következményekre. • Serkenti az ötleteimet, ha támogató környezetben dolgozom. • Hatékony nap végén elégedettebb vagyok. • Bátran vállalok nagyobb felelősségű feladatot, még akkor is, ha tudom, hogy sikertelenség negatívan hathat rám. 	<ul style="list-style-type: none"> • Igaz • Hamis

Milyen esetben tudsz nagyobb hatékonysággal dolgozni?	<ul style="list-style-type: none"> • Ha tudom, hogy a vezetőm felelősségre von, ha nem teljesítem a feladatot megfelelően. • Ha tudom, hogy a vezetőm a hibázást és a kudarcot pozitívumnak tekinti, olyan tanulási lehetőségnek, ami előrévisz.
---	--

Végül az utolsó csoportban összetett szempontokat figyelembevéve fogalmaztam meg a kérdéseket, amelyek az 5. táblázatban láthatók.

5. táblázat: Összetett szempontokat vizsgáló kérdések

Kérdések	Lehetséges válaszok
Rendezd fontossági sorrendbe az alábbi szempontokat. (1 - leginkább fontos; 6 - legkevésbé fontos)	<ul style="list-style-type: none"> • Jövőkép, előrelépési lehetőségek • Modern munkakörnyezet • Versenyképes juttatások • Változatos feladatok • Jó kapcsolat a kollégákkal és vezetőkkel • Home Office lehetőség
Melyik növeli jobban az elégedettséged?	<ul style="list-style-type: none"> • Van lehetőség home office-ra • Változatos és izgalmas feladatok
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a vezetővel és a kollégákkal • Új és modern iroda
	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlődsz a munkádban és van előrelépési lehetőség • Versenyképes a fizetésed
	<ul style="list-style-type: none"> • Fejlődsz a munkádban és van előrelépési lehetőség • Jó kapcsolat a vezetővel és a kollégákkal
	<ul style="list-style-type: none"> • Jó kapcsolat a vezetővel és a kollégákkal • Versenyképes a fizetésed

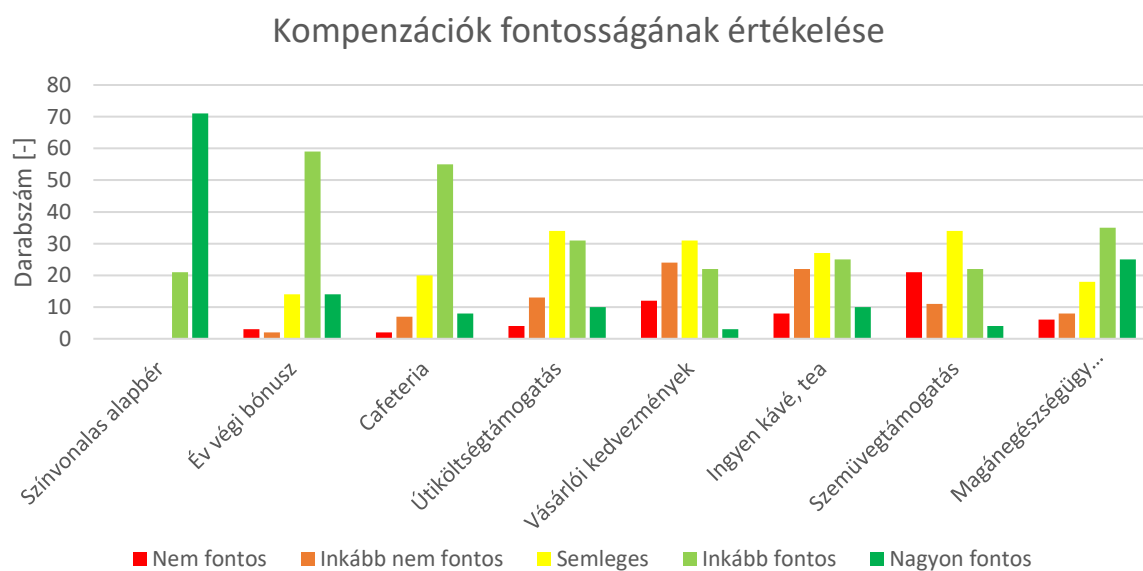
A célcsoportom egy olyan kutatás-fejlesztéssel foglalkozó osztály volt, ami egy német multinacionális vállalat budapesti központjában működik. A munkavállalók egy modern irodaházban dolgoznak, ahol biztosított számukra a hatékony munkavégzéshez szükséges összes infrastruktúra (emelhető asztalok, tárgyalók, ingyenes teakonyha használat, kikapcsolódási lehetőségek). Összesen 233 embernek küldtem ki a kérdőívet 2023.11.09-én 10:05-kor. Az önkéntesek válaszait 2023.11.14 8:00-ig gyűjtöttem. Összesen 92 munkavállaló küldött választ, ami 39%-os kitöltési arányt jelent.

6. KÖVETKEZTETÉSEK A KUTATÁSA ALAPJÁN

6.1. A kutatás következtetései: Kompenzáció

A kompenzációnak elvitathatatlan hatása van a munkaerő megtartásában, amit az irodalomkutatás is igazolt. A fejezetben a különböző kompenzációs eszközök egymáshoz viszonyított hatását vizsgálom meg a munkaerő megtartás szempontjából. Az első összehasonlítást a különböző kompenzációs elemek fontosságának tekintetében végeztem, melyet a 3. ábra szemléltet. A megkérdezettek közül 71-en tartják nagyon fontos elemnek a színvonalas alaphért, amivel ez abszolút kimagaslik a mezőnyből a fontossági sorrend tekintetében. Az alaphért követően, a magánegészségügyi ellátás biztosítása kapta a második legtöbb nagyon fontos értékelést. A fontosnak értékelt szempontok közül a legtöbb szavazatot az év végi bónusz, illetve a cafetéria kapta, így ezek fontossága sem elhanyagolható. Az útiköltség támogatás, a vásárlói kedvezmények, a szemüveg támogatás és az ingyenes tea, kávé fontossága a válaszadók visszajelzései alapján kevésbé jelenetős. Az adatokat vizsgálva az is megállapítható, hogy a beosztottak nagyobb arányban tartják nagyon fontosnak a színvonalas alaphért, mint a vezetők.

3. ábra: A kompenzációk fontossága a kérdőív eredménye alapján

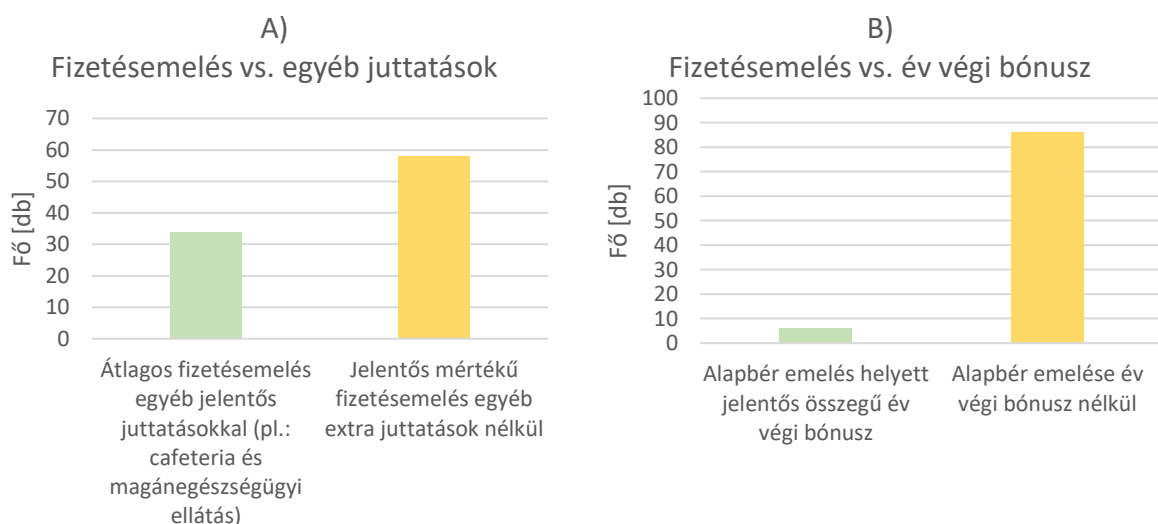


A 4. ábra szemlélteti az alaphért jelentőségét, összehasonlítva egyéb kompenzációs elemekkel. A 4/A. ábra összehasonlítja azt, hogy a dolgozók a nagyobb mértékű fizetésemelést választanák, lemondva egyéb juttatásokról (cafeteria, bónusz) vagy visszafogottabb fizetésemelés mellett megtartanák az egyéb juttatásokat. A diagram alapján azt a következtetést

lehet levonni, hogy a válaszadók szűk többsége, inkább az alapbér jelentősebb megnövekedését választaná és lemondana az egyéb juttatásokról.

A 4. ábra B) része már a juttatásoknak egy szűk szeletét, az év végi bónuszt állítja szembe a fizetésemeléssel. A válaszadók ebben a tekintetben sokkal egységesebb álláspontra helyezkedtek, 93%-uk választotta azt, hogy inkább lemondana az év végi bónuszról, de kapjon év végén fizetésemelést. Ha beosztottakra és vezetőkre vonatkozóan vizsgáljuk ezeket a szempontokat, nem tapasztalható különbség, mindkét csoportnak a fizetésemelés jelenti a prioritást. Ha azonban korosztályok szerinti csoportosítást nézünk, akkor a 18 és 25 év közti korosztály inkább választaná az átlagos fizetésemelést egyéb jelentős juttatásokkal, minthogy lemondjon a juttatásokról egy nagyobb fizetésemelés érdekében. Azonban az év végi bónuszt ez a korosztály sem tartja fontosabbnak az alapbér emelésénél.

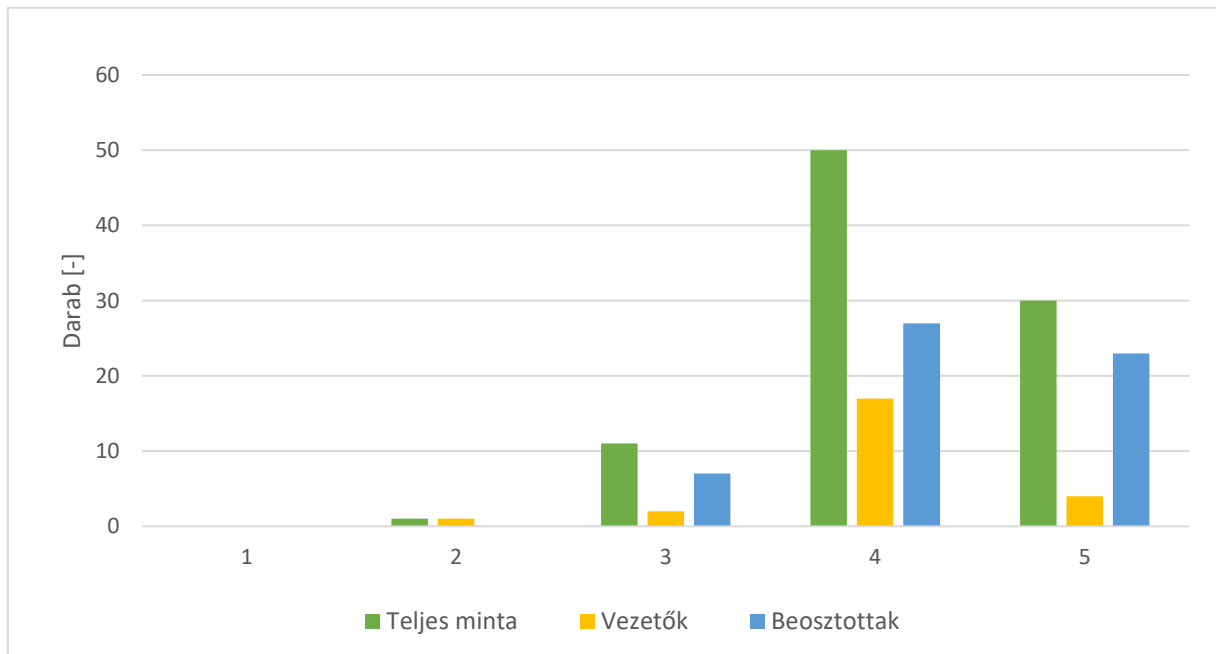
4. ábra: Fizetésemelés összehasonlítása egyéb kompenzációkkal



Az alapbér és a béren kívüli juttatások közötti döntést eddig egy bináris skálán vizsgáltam. Ennek előnye, hogy egyértelműen rámutat arra, hogy a kollégák mit preferálnak. Azonban az egyéb juttatásoknak is megvan a jelentősége a kompenzációs csomagban, így a rendszeres havi fizetés és az egyéb juttatások preferált arányát egy következő kérdéssel vizsgáltam. Az 5. ábra azt szemlélteti, hogy a munkavállalók egy ötös skálán, hogy osztanák fel a kompenzációt, a fizetés és az egyéb juttatások között. A válaszadók több, mint fele négyes értékelést adott, ami az átlag feletti alapbér melletti visszafogott egyéb juttatásokat jelenti. Azonban a válaszadók közel 30%-a, a kiemelkedő alapbért választaná minden egyéb juttatás nélkül. Ha munkakör szerint vizsgáljuk az eredményt, akkor megállapíthatjuk, hogy a beosztottak nagyobb arányban

választanák a kiemelkedő fizetést juttatások nélkül, míg a vezetők inkább az átlag feletti fizetés melletti egyéb juttatásokat tartalmazó csomagot.

5. ábra: A kérdőív eredménye a juttatási csomagra (1- Alacsony alabér, kiemelkedő egyéb juttatások; 5 – Kiemelkedő alabér egyéb juttatások nélkül)



A hipotézisem igazolásához a 4. ábra adatait használtam fel, hiszen ez vizsgálja a legközvetlenebbül a hipotézisem helyességét. A null hipotézisem az, hogy az emberek nem tudnak dönteni a fizetés és az egyéb juttatások között tehát a válaszok 50-50% megoszlást mutatnak. A 6. táblázat a khi-négyzet próba eredményét szemlélteti, melyből megállapítható, hogy mindkét vizsgált esetenél az aktuális érték nagyobb, mint a kritikus érték, vagyis a null hipotézis helytelen. Így a próba alapján az első hipotézis igazolható, amit megerősít a fejezetben bemutatott egyéb diagram és következtetés. Összegezve, a legtöbb megkérdezett munkavállaló nagyon fontos szempontnak tartotta a havi fizetést, mint kompenzációs elemet. Emellett az alabér jelentőségt az összehasonlító kiértékelés is megerősítette, hiszen az év végi bónusznál és az egyéb juttatásoknál is fontosabbnak tartották a munkavállalók az alabér szintjét, így a munkavállalók megtartását is azokkal a szempontokkal lehet a legjobban befolyásolni, amit dolgozók fontosnak tartanak.

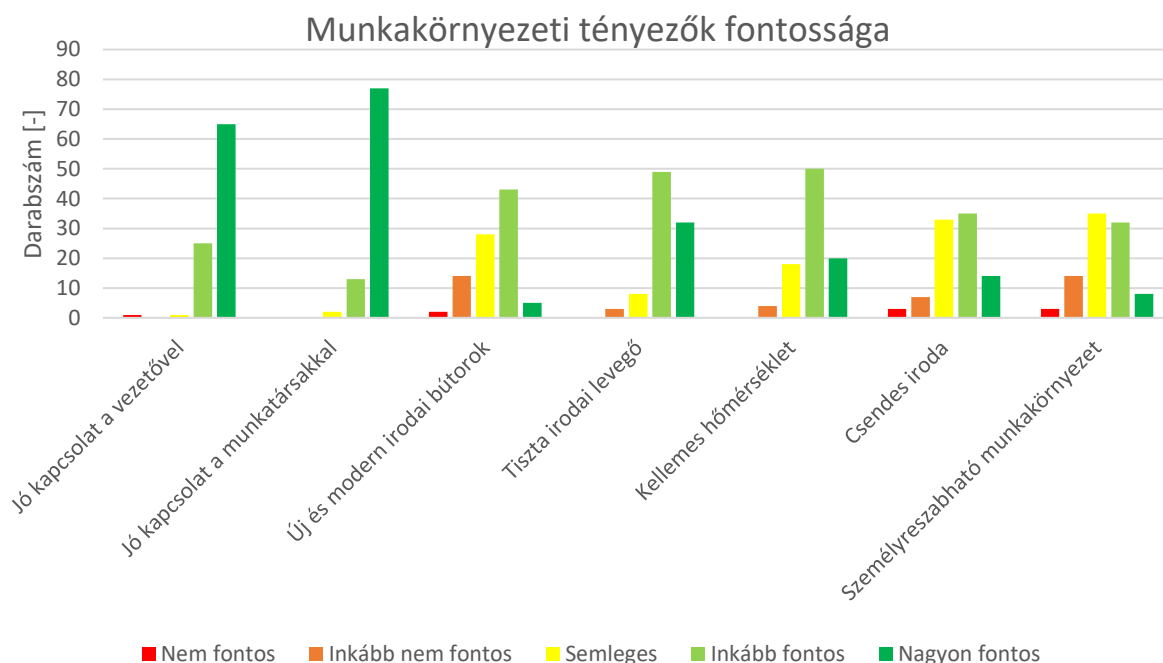
6. táblázat: Hipotézis 1 statisztikai elemzésének eredménye khi-négyzet próbával

Vizsgált eredmény	Khi-négyzet aktuális érték	Kritikus érték (p=0,95)
<ul style="list-style-type: none"> • Átlagos fizetésemelés egyéb jelentős juttatásokkal (pl.: cafeteria és magánegészségügyi ellátás) VAGY • Jelentős mértékű fizetésemelés egyéb extra juttatások nélkül 	6,26	3,84
<ul style="list-style-type: none"> • Alapbér emelés helyett jelentős összegű év végi bónusz VAGY • Alapbér emelése év végi bónusz nélkül 	69,57	3,84

6.2. A kutatás következtetései: Munkakörnyezet

Az irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy a munkakörnyezetnek is jelentős hatása van a munkavállalók elégedettségére, ezáltal a megtartásukra. A munkakörnyezet egy olyan gyűjtőfogalom, amit számos szociális (kapcsolat a kollégákkal, vezetőkkel stb.) és fizikai (iroda állapota, levegő minősége stb.) tényező meghatároz.

6. ábra: Munkakörnyezeti tényezők fontossága a kérdőív alapján



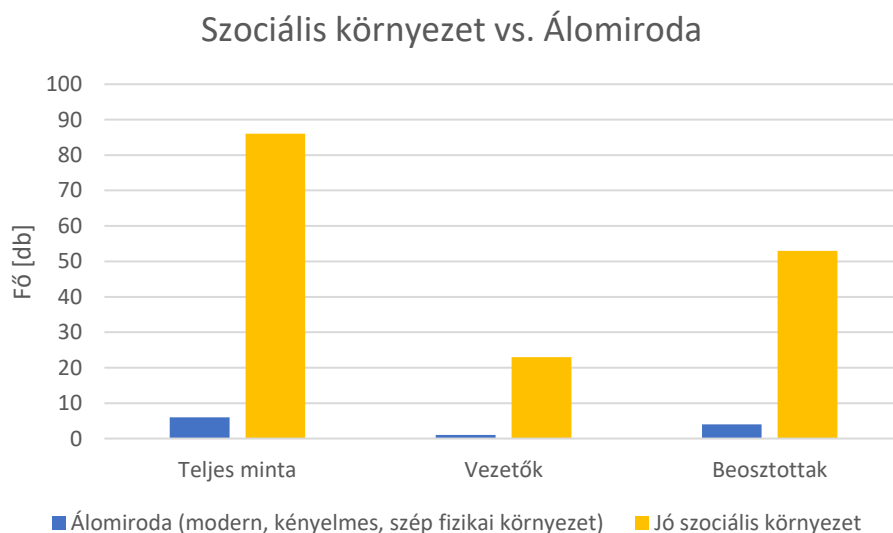
A kutatásom során arra gyűjtöttem adatot a munkavállalóktól, hogy ők mennyire tartják fontosnak a különböző munkakörnyezetet befolyásoló tényezőket. A kérdőív eredménye a 6. ábrán látható. A nagyon fontosnak ítélt szempontok közül kettő emelkedik ki: a jó kapcsolat a

vezetőkkel és a jó kapcsolat a közvetlen kollégákkal. Ezen kívül a tiszta levegő és a kellemes hőmérséklet is nagyon fontosnak tartott szempont a válaszadók jelentős része (20-30%) szerint. Érdekes azonban, hogy az új és modern irodai bútorok kapták a legkevesebb „nagyon fontos” értékelést. A csendes irodát és a személyre szabható munkakörnyezetet jellemzően semlegesre vagy fontosra értékelték a munkavállalók.

Ha beosztás szerint vizsgáljuk az adatokat, akkor azt lehet megállapítani, hogy a vezetők még nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a munkatársakkal és a vezetőkkel való jó kapcsolatnak, hiszen nagyobb arányban (83%) értékelték nagyon fontosnak ezt a szempontot, mint a beosztottak (68%). A korosztályok összehasonlításában is felfedezhető különbség. A 30 év alattiak 94%-a ítéli nagyon fontosnak a munkatársakkal való kapcsolatot, míg 30 éves kor felett ez csak 77%.

Az előzőekben is láthatóvá vált, hogy a munkavállalók fontosabbnak érzik a szociális környezetet, mint a fizikai környezetet, azonban a tényezők direkt összehasonlítását is célszerű elvégezni, melynek eredményét a 7. ábra szemlélteti. A válaszadók 94%-a gondolja fontosabb szempontnak a jó szociális környezetet azzal szemben, hogy modern és kényelmes fizikai környezetben dolgozzon. A kor és munkakör vizsgálatok sem tapasztalható eltérő válasz, vagyis a megkérdezetteknek egységes véleménye van a preferált munkakörnyezetről.

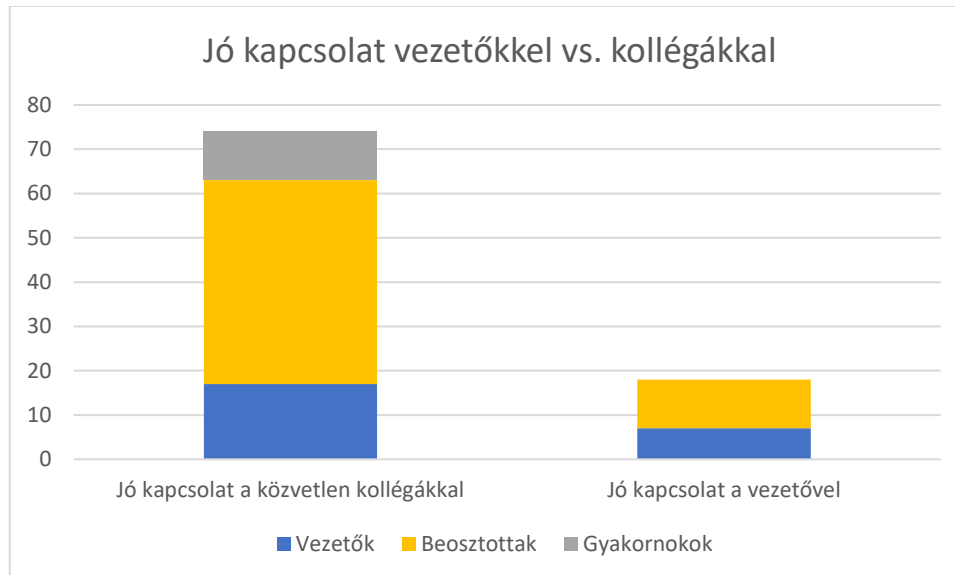
7. ábra: Szociális környezet és fizikai környezet összehasonlítása



A vezetőkkel és a munkatársakkal való jó viszony nagyon fontos tényezőként értékelték a megkérdezettek. Azonban az eddigi eredmények alapján nem lehetett egyértelmű

következtetést levonni arra vonatkozóan, hogy melyik a fontosabb: a vezetővel vagy a közvetlen kollégákkal ápolt jó viszony. Ezt az összehasonlítást a 8. ábra szemlélteti.

8. ábra: Vezetőkkel és kollégákkal való kapcsolat fontosságának összevetése



Az ábra alapján megállapítható, hogy a megkérdezettek túlnyomó többsége fontosabbnak tartja azt, hogy jó kapcsolatot ápoljon a közvetlen kollégáival, mint a vezetőivel. Munkakör vonatkozásában vizsgálva az figyelhető meg, hogy a gyakornokok 100%-a kollégákkal való jó kapcsolatot jelölte meg. Ez vélhetően annak köszönhető, hogy a gyakornokok nincsenek szoros munkakapcsolatban a csapat vagy a csoportvezetővel, így az ő elégedettségükre a jó munkahelyi légkör és a kollégákkal való jó kapcsolat van a legnagyobb hatással. A három vizsgált munkakör közül a vezetők ítélték legnagyobb arányban fontosnak vezetőkkel való jó kapcsolatot, melynek az oka feltételezhetően az, hogy nekik többet kell egyeztetni a magasabban lévő vezetőkkel, így az ő munkavállalói elégedettségükre nagyobb hatással van a vezetőkkel való jó kapcsolat.

7. táblázat: Hipotézis 2a, 2b statisztikai elemzésének Khi-próbás eredménye

Vizsgált eredmény	Khi-négyzet aktuális érték	Kritikus érték (p=0,95)
<ul style="list-style-type: none"> Jó szociális környezet VAGY Álomiroda (modern, kényelmes, szép fizikai környezet) 	69,57	3,84
<ul style="list-style-type: none"> Jó kapcsolat a közvetlen kollégákkal VAGY Jó kapcsolat a vezetővel 	34,09	3,84

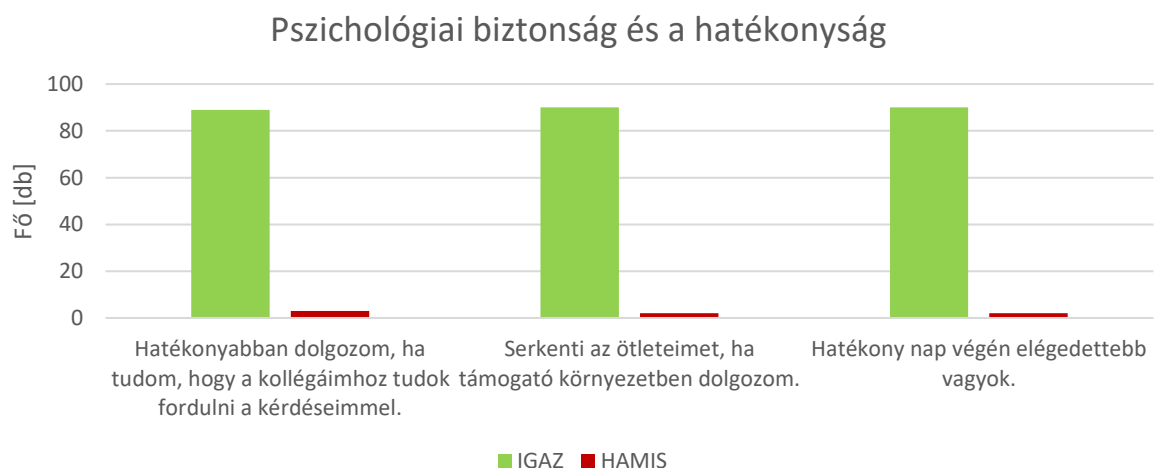
A hipotézisek helyességének statisztikai vizsgálatához két kérdésre adott válasz eredményét használtam fel (álmiroda vagy szociális környezet, illetve jó kapcsolat a vezetővel vagy jó kapcsolat a közvetlen kollégákkal). A null hipotézis ebben az esetben is az volt, hogy a válaszok 50-50%-os megoszlást mutatnak. A 7. táblázatban szereplő értékek alapján a null hipotézisek megcáfolhatók mindkét hipotézis esetében. Tehát, a hipotézis 2a. igazolásra került a Khi-négyzet próba alapján, vagyis a válaszadó kollégák alapvetően fontosabbnak ítélték meg a szociális környezetre vonatkozó tényezőket a fizikai környezetre vonatkozóknál. A hipotézis 2b. is ugyancsak elfogadható a próba eredményei alapján, vagyis a vizsgált minta teljes keresztmetszetében fontosabbnak ítélt szempont a jó kollegiális viszony, mint a vezetővel való jó kapcsolat. Így tehát a szociális környezet, azon belül is a közvetlen munkatársakkal való jó viszony az, ami a legnagyobb mértékben hozzá tud járulni a munkavállalók megtartásához.

6.3. A kutatás következtetései: Pszichológiai biztonság

A pszichológiai biztonság az irodalmak alapján hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállaló nagyobb hatékonysággal tudjon dolgozni és ne féljen kockázatot vállalni és döntést hozni. A kutatásom során arra kerestem a választ, hogy a vizsgált halmazra is igazak-e ezek az állítások és valóban serkenti a kockázatvállalási hajlandóságát a kollégáknak, ha ezt egy biztonságos közegben tehetik meg.

A kutatás során hat állítást fogalmaztam meg, amiket Edmondson hét tényezős vizsgálata alapján határoztam meg. A válaszadóknak ezeket az állításokat kellett értékelni, hogy mennyire igaz rájuk. Három tényező a hatékonyságra vonatkozó állításokat tartalmazott (9. ábra) és ugyancsak három (10. ábra) állítás a kockázatvállalásra való hajlandóságot vizsgálta (Newman, 2017).

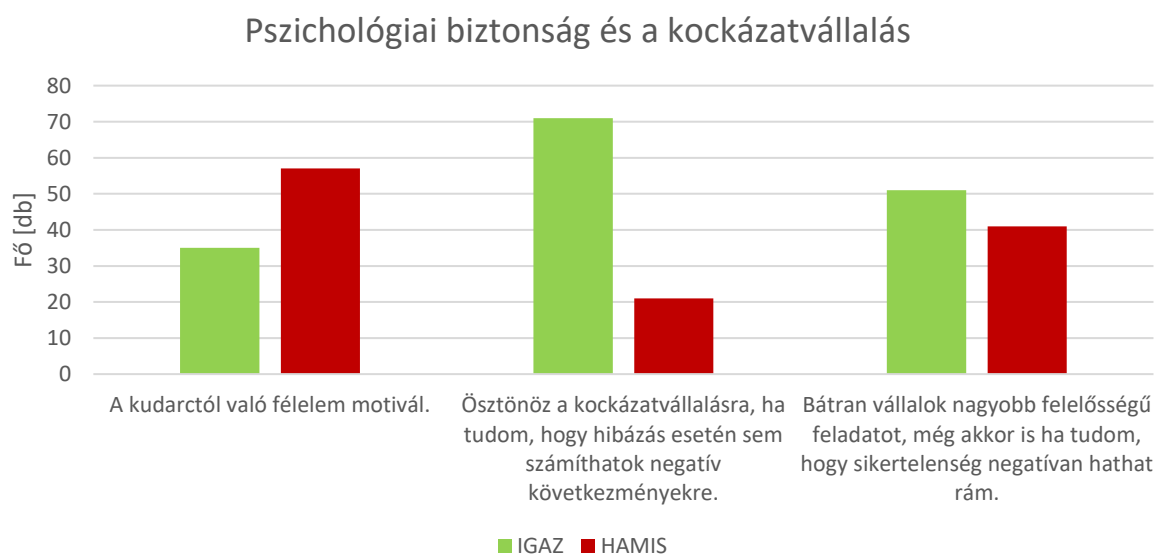
9. ábra: Pszichológiai biztonság és a hatékonyság kapcsolata



A 9. ábra alapján kijelenthető, hogy a válaszadók abszolút többsége egyetértett abban, hogy hatékonyabban végzik a munkájukat akkor, ha támaszkodhatnak a kollégáik segítségére, és az ötleteikre serkentőleg hat a támogató környezet. Emellett azzal az állítással is egyet értettek, hogy ha hatékonyabban telik a napjuk, akkor elégedettebbek. Ebből tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy egy támogató munkakörnyezet hozzá tud járulni a munkavállalók elégedettségéhez amellet, hogy még a hatékonyságukat is növeli. Ennek a tényezőnek a jelentősége független a munkakörtől és az életkortól, minden megkérdezett egyformán tudott azonosulni a kijelentéssel.

Azonban a kockázatvállalásra vonatkozóan nem annyira egységes képet látunk, mint a hatékonyság esetén (10. ábra). Alapvetően a válaszadók többsége úgy gondolja, hogy nem motiválja a kudarcból való félelem, viszont ez a többség nem annyira egyértelmű, mint a hatékonyság esetén. Sőt, a megkérdezett kollégák 55% gondolja úgy, hogy akkor is bátran vállal kockázatot, ha annak az esetleges negatív következményeit el kell szenvednie. Ezzel szemben viszont a válaszadók 77%-a úgy gondolja, hogy ösztönzi őt a kockázatvállalásra az, ha tudja, hogy nem érheti hátrányos következmény. Ebből tehát azt a következtetést lehet levonni, hogy a vizsgált osztályon dolgozók nagy része bátran vállal kockázatot, még akkor is, ha ennek a negatív következményeiért neki kell a felelősséget vállalnia, viszont a biztonságos környezet ösztönzőleg hat a munkavállalókra, szívesebben vállalnak nagyobb felelősséget.

10. ábra: A pszichológiai biztonság és a kockázatvállalás kapcsolata



A kockázatvállalást munkakörönként vizsgálva már jelentős eltéréseket tapasztalhatunk. A megkérdezett vezetők 75%-a bátran vállal kockázatot az esetleges negatív következmények ellenére is, míg a beosztottak esetén ez csak 49%. A vezetői pozíció egy nagyobb felelősséggel bíró munkakör, aminek része a napi szintű döntéshozatal és a kockázatvállalás, amit ez az eredmény is alátámaszt. Ennek ellenére a pszichológiai biztonság a vezetőkre is hasonlóképpen hat. Akkor, ha nem érheti őket negatív következmény, a vezetők is a beosztottakkal azonos arányban ösztönözve érzik magukat a kockázatvállalásra. Az életkor szerinti csoportosításból azt a következtetést lehet levonni, hogy a 25 év alatti munkavállalók 73%-a nem szívesen vállal kockázatot, ha visszahathat rá a sikertelenség. Tehát arra lehet következtetni, hogy a nagyobb tapasztalattal rendelkező munkavállalók bátrabban vállalnak kockázatot, jobban bíznak a tudásukban és tapasztalatukban.

A kérdőív utolsó kérdése a pszichológiai biztonság témakörben arra keresi direktben a választ, hogy milyen környezetben tud a kolléga nagyobb hatékonysággal dolgozni. A két lehetőség közül az első egy olyan környezetet ír le, ahol nem valósul meg a pszichológiai biztonság, míg a második környezetet erősen jellemzi. A válaszadók eredményét a 11. ábra szemlélteti. A megkérdezettek pozíciójától és korától függetlenül, az egyértelmű többség abban a környezetben tud nagyobb hatékonysággal munkát végezni, ahol érvényesül a pszichológiai biztonság, vagyis számíthat a kollégák és a vezetők támogatására, és a hibákat a tanulási folyamat részének kezelik.



A hipotézis 3 helyességét khi-négyzet próbával vizsgáltam, ahol a null hipotézis a válaszok 50-50%-os megoszlása. A 8. táblázat alapján kijelenthető, hogy a null hipotézis helytelen, így a hipotézis 3 igazolható. A válaszadók egyértelmű többsége kifejezte, hogy olyan környezetben tud igazán hatékonyan működni, ahol biztonságban érzi magát és számíthat a környezetének

támogatására, valamint a válaszok alapján az is egyértelmű, hogy a munkavállalói elégedettség is javul, ha a dolgozó hatékonyan érzi magát. A hatékonyság növekedésén kívül a pszichológiai biztonság megvalósulásának a következménye a megnövekedett kockázatvállalási hajlandóság, ami serkentőleg hat az innovációra és ez egy K+F környezetben kulcsfontosságú.

8. táblázat: Hipotézis 3 helyességének értékelése Khi-négyzet próbával

Vizsgált eredmény	Khi-négyzet aktuális érték	Kritikus érték (p=0,95)
Hatékonyabban dolgozom, ha tudom, hogy a kollégáimhoz tudok fordulni a kérdéseimmel: <ul style="list-style-type: none"> • Igaz • Hamis 	80,39	3,84
Serkenti az ötleteimet, ha támogató környezetben dolgozom: <ul style="list-style-type: none"> • Igaz • Hamis 	84,17	3,84
Hatékony nap végén elégedettebb vagyok: <ul style="list-style-type: none"> • Igaz • Hamis 	84,17	3,84
<ul style="list-style-type: none"> • Ha tudom, hogy a vezetőm a hibázást és a kudarcot pozitívumnak tekinti, olyan tanulási lehetőségnek, ami előrevisz. VAGY • Ha tudom, hogy a vezetőm felelősségre von, ha nem teljesítem a feladatot megfelelően. 	69,57	3,84

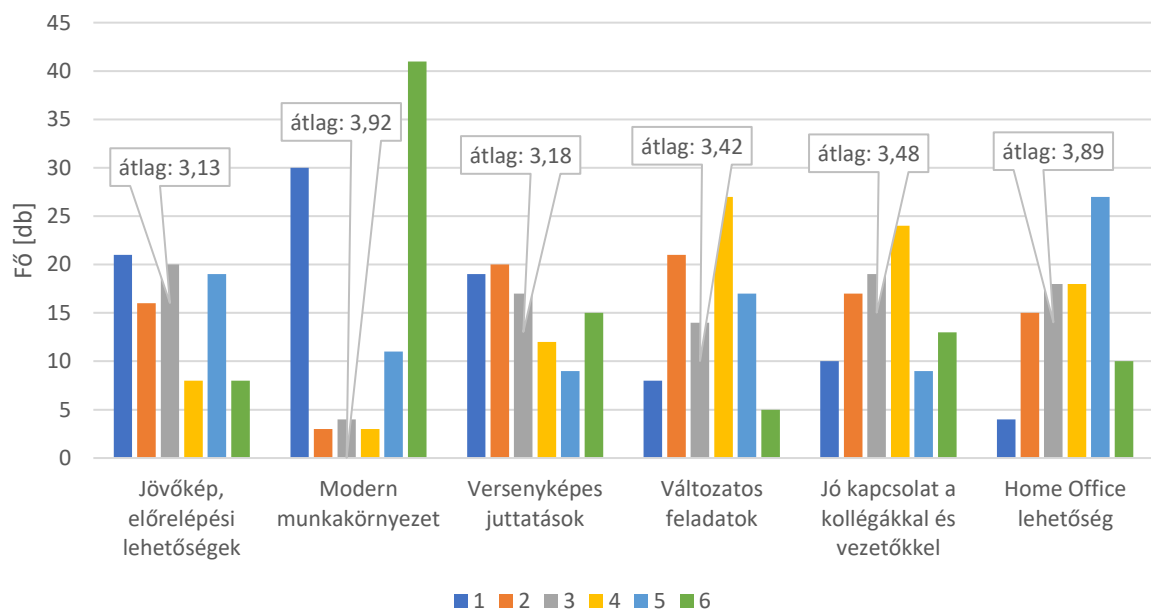
6.4. A kutatás következtetései: karrierlehetőség és összetett összehasonlítás

Az irodalomkutatás alapján kijelenthető, hogy általánosságban egy munkavállaló lojalitása nagy mértékben függ attól, hogy lát-e perspektívát az adott munkakörben. A 12. ábra szemlélteti egy olyan összetettebb összehasonlítás eredményét, ahol a válaszadóknak a fontosság szerint kellett rangsorolni különböző tényezőket, köztük az előrelépés lehetőséget és a kompenzációt is. A 12. ábrán az figyelhető meg, hogy a modern munkakörnyezetnél tapasztalható a kollégák legnagyobb egyet nem értéke. 30 dolgozó véleménye szerint a modern munkakörnyezet a legfontosabb szempont, míg 41 munkatárs ezt tartja a legkevésbé fontos tényezőnek. Az egyet nem érték ellenére is a legtöbbben a modern munkakörnyezetet jelölték meg a legfontosabb tényezőnek, a második legtöbb egyes szavazatot az előrelépési lehetőség kapta, aminek a fontosságát megerősíti a jelentős mennyiségű kettes és hármas szavazat is. A harmadik legtöbb

egyes szavazatot pedig a versenyképes juttatások kapta, aminek a jelentőségét ugyancsak kihangsúlyozza a sok kettes és hármas értékelés.

A szempontokra adott értékelések átlaga is hordoz információt, hiszen ezzel lehet leginkább jellemezni az átlagos véleményt. Így tehát az átlagok alapján azt a következtetést lehet levonni, hogy az előrelépési lehetőséget tartják a munkatársak átlagosan a legfontosabbnak, amit a versenyképes fizetés követ szorosan a sorrendben, majd egy kicsit lemaradva a harmadik legfontosabb a változatos feladatok. A munkavállalókat jelentősen megosztó modern munkakörnyezet az utolsó helyre csúszott vissza a sok hatos értékelés miatt.

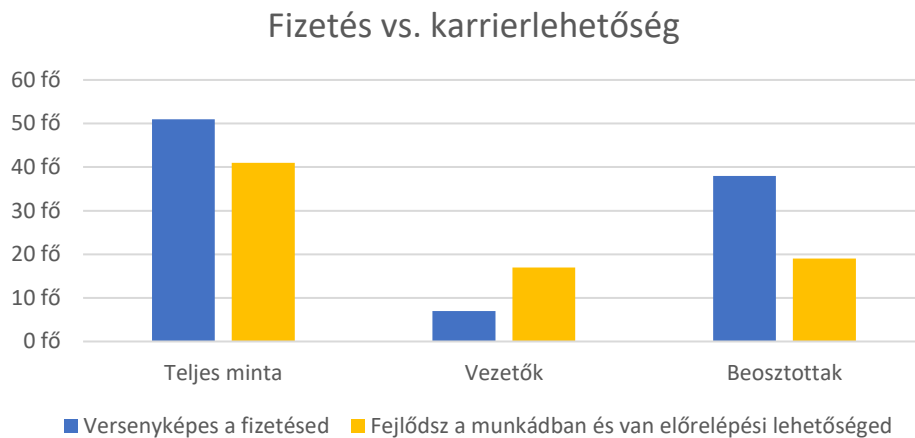
12. ábra: Különböző tényezők összehasonlítása



Ahogy a fenti diagramból is látszik, a válaszadók átlagosan hasonló fontosságúra rangsorolták a versenyképes fizetést és a karrierlehetőségeket, emiatt ezt a két tényezőt célszerű vizsgálni egy direkt összehasonlítás keretében is, ennek az eredményét a 13. ábra szemlélteti. A két tényezőnek a közvetlen összevetése valamelyest más eredményt ad, mint a korábbi, hiszen a válaszadók szűk többsége (55%) már a versenyképes fizetést tartja fontosabbnak a jövőképpel szemben. Azonban a munkakör szerint vizsgálva itt ugyancsak jelentős eltéréseket tapasztalhatunk a válaszok között. A vezetők 71%-a az előrelépési lehetőségekre voksolt, míg a beosztottak esetében ez az arány csak 33%. Vagyis azt a megállapítást lehet tenni, hogy a vezetők sokkal nagyobb jelentőséget tulajdonítanak annak, hogy tudjanak fejlődni a munkájuk során és rendelkezzenek előrelépés lehetőségekkel, és számukra csak másodlagos szempont a fizetés. Ennek vélhetően az is oka lehet, hogy átlagosan egy vezető jobb fizetéssel rendelkezik, mint egy beosztott, így számára a fizetés nem jelent többlet motivációt. A beosztottak azonban

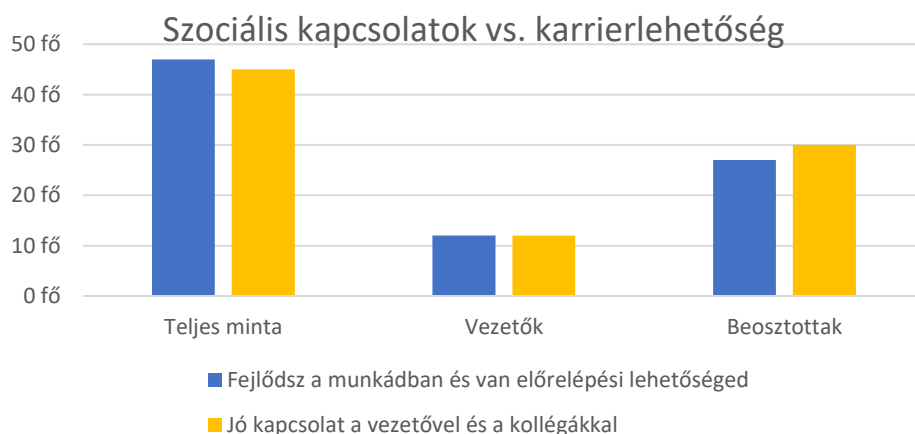
sokkal fontosabb tényezőnek tekintik a fizetést egy munkahelyen, mint azt, hogy legyen fejlődési lehetőségük.

13. ábra: Fizetések és karrierlehetőség fontosságának összehasonlítása



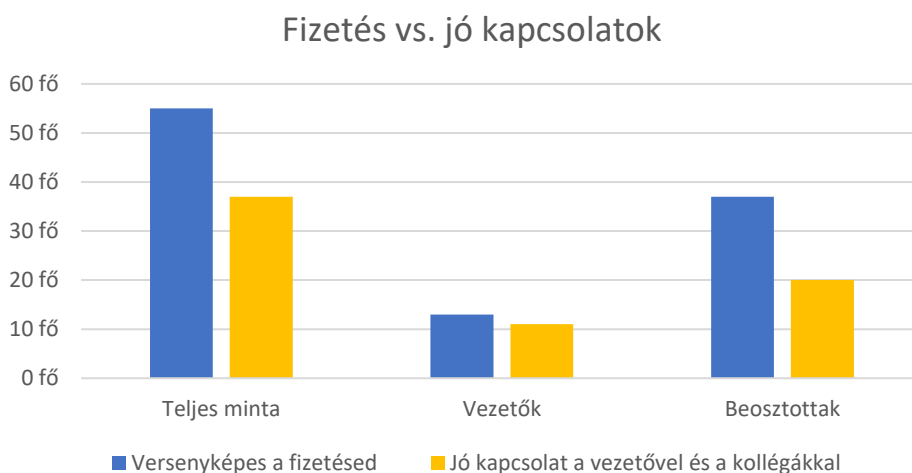
A munkakörnyezet vizsgálatából azt a következtetést vontam le, hogy a jó szociális kapcsolatoknak nagy jelentőse van a munkaeő megtartás szempontjából, viszont a karrierlehetőségeket is kiemelt fontosságúnak ítélték meg a kollégák. Így ezen két tényezőt ugyancsak célszerű közvetlenül egymáshoz hasonlítani. Ennek eredményét a 14. ábra szemlélteti. Úgy, ahogy a rangsorolásnál, a direkt összehasonlítás esetén sem lehet jelentős különbséget találni a két tényező között. A válaszadók közel azonos arányban tartották fontosnak a fejlődési lehetőségeket és a jó kapcsolatokat a kollégákkal és a vezetőkkel. Ezen két tényező esetén még a munkakörönként vett összehasonlítás sem mutat különbséget, ott is hasonló arányban oszlanak meg a válaszok. Így azt a megállapítást lehet tenni, hogy ez a két tényező közel azonos mértékben fontos a munkavállalók megtartása szempontjából.

14. ábra: Jó munkakapcsolatok és a karrierlehetőségek összehasonlítása



Végül annak érdekében, hogy teljes képet lehessen alkotni az eddigiek alapján legfontosabbnak mutató szempontok jelentősége között, a versenyképes fizetést és a jó szociális kapcsolatokat is közvetlenül össze kell hasonlítani, ennek az eredményét a 15. ábra mutatja. A teljes mintára vonatkozóan az figyelhető meg, hogy szűk többség tarja fontosabbnak a versenyképest fizetést (60%) a jó szociális kapcsolatoknál. Ha a munkakörök szerint vizsgáljuk a szempontokat, akkor a vezetőknél ebben az esetben sem jelenik meg olyan erősen a fizetés, mint a beosztottaknál, szinte azonos számban szavaztak a kompenzáció fontosságára, mint a jó munkakapcsolatokéra. Beosztottak esetében azonban a versenyképes fizetés jelentősen fontosabb szempontként kezelhető, mint a munkahelyi kapcsolatok. Ebben az esetben is azt feltételezhetjük, hogy a magasabb fizetéssel rendelkező vezetők kevesebb többlet motivációt látnak a fizetésben.

15. ábra: Fizetés és a munkahelyi kapcsolatok fontosságának összehasonlítása



Az válaszok közötti különbségek statisztikai elemzését khi-négyzet próbával vizsgáltam, ahol a null hipotézis ismét az volt, hogy a válaszok 50-50%-os megoszlást mutatnak. A 9. táblázat a statisztikai elemzés eredményét mutatja, melyből azt a következtetést lehet levonni, hogy mindkét esetben a null hipotézis igazolható, vagyis 95%-os valószínűségi szinten vizsgálva nincs kimutatható különbség a válaszok között. Így tehát a hipotézis 4 nem igazolható, vagyis a munkavállalók hasonló mértékben tartják fontosnak a kompenzációt, mint az előrelépési lehetőségeket. A hipotézis 5 sem igazolható, a dolgozók ugyancsak hasonlóan fontosnak tartják a jó munkahelyi kapcsolatokat, mint a kompenzációt.

9. táblázat: Hipotézis 4 és 5 vizsgálata Khi-négyzet próbával

Vizsgált eredmény	Khi-négyzet aktuális érték	Kritikus érték (p=0,95)
<ul style="list-style-type: none"> Versenyképes a fizetésed Fejlődsz a munkádban és van előrelépési lehetőség 	1,09	3,84
<ul style="list-style-type: none"> Jó kapcsolat a vezetővel és a kollégákkal Versenyképes a fizetésed 	3,52	3,84

6.5. Javaslatok az eredmények alapján és következő lépések

A kutatás négy jól különválasztható szempont alapján vizsgálta a munkavégzés körülményeit, amelyek hatással vannak a dolgozók lojalitására. Az egyik legjelentősebb szempontnak a kompenzáció mutatkozott. A vállalatnak figyelemmel kell kísérni folyamatosan a munkavállalók kompenzációra vonatkozó elégedettségi szintjét, és cselekedni, ha az adatok azt mutatják, hogy a munkavállalók elégedetlenek, hiszen a fluktuáció megnövekedésének ez egy alapvető oka lehet. Emellett azonban a versenytársak bérstratégiáját is figyelemmel kell kísérni, elejét véve annak, hogy egy konkurens cégnél tapasztalható magasabb fizetések miatt a munkaerő oda áramoljon. A vállalatnak továbbá arra is oda kell figyelnie, hogy a kompenzációs csomagját úgy állítsa össze, hogy ne fektessen túl nagy hangsúlyt az egyéb juttatásokra, hiszen az eredmények azt mutatták, hogy a munkavállalók kompenzációval kapcsolatos elégedettségét leginkább az alpbér határozza meg, és az egyéb juttatások csak másodlagosak.

A kutatás alapján ugyancsak fontos szempontként lehet meghatározni a munkakörnyezetet, azon belül is leginkább a szociális környezetet. A jó viszony a kollégákkal és a vezetőkkel kiemelt fontos a válaszadók véleménye alapján. Emiatt a vállalatnak erre nagy hangsúlyt kell fektetnie, melyre úgy tud a legnagyobb hatást gyakorolni, ha elősegíti különböző szabadidős és csapatépítő rendezvényekkel a jó csapatkohézió kialakulását. A kutatás alapján a fizikai munkakörnyezet másodlagosnak tekinthető. Azonban itt hangsúlyoznám, hogy a kutatás egy olyan mintán alapul, ahol a munkavállalók új és modern irodai környezetben dolgozhatnak, és biztosítva van minden kényelmet, hatékonyságot és kikapcsolódást biztosító eszköz. Ez az eredmény változhat olyan csoportok/osztályok esetén, ahol a fizikai környezet minősége elmaradt ettől.

Ugyancsak nagy jelentőséget tulajdonítottak a válaszadók a karrierlehetőségeknek, kifejezetten a vezetői réteg. Ennek megfelelően a vállalatnak tudatos karrierfejlesztési

stratégiával kell rendelkeznie és karrier utakat kell kínálnia a munkavállalóknak személyre szabottan, hiszen, ha látják a perspektívát a munkakörükben, akkor kisebb eséllyel fognak váltani. Emellett ugyancsak fontos szempont a pszichológiai biztonság, ami növelni tudja a munkavállalók kockázatvállalási hajlandóságát, hatékonyságát és ezáltal az elégedettségét is. Így a vállalatnak, kifejezetten a vezetőknek aktívan tenni kell azért, hogy ki tudjanak alakítani egy olyan környezetet, ahol bátran mernek felelősséget vállalni a kollégák, és a hibákat a tanulási folyamat részeként kezelik negatív következmények nélkül.

Fontos azonban kiemelni, hogy a munkavállalók elégedettsége, és az azt befolyásoló tényezők fontossága folyamatosan változik, például akár olyan külső tényezők hatására, mint a magas infláció. Emiatt a vállalatnak bizonyos időközönként el kell végeznie a munkavállalók elégedettségének felmérését, amire reagálnia kell. Előfordulhat, hogy a kompenzációs csomag összetételének megváltoztatásával vagy akár home office lehetőség kiterjesztésével érhető el a munkavállalók elégedettségének növelése, ezáltal a fluktuáció csökkentése.

Továbbá a javaslataim és további céljaim között szerepel az eltérő kutatási módszerrel végzett adatgyűjtés alkalmazása is. A kvantitatív módszer mellett a jövőben célszerű elvégezni kvalitatív módszerrel is az adatgyűjtést, amivel sokkal részletesebb információk gyűjthetők, viszont kevesebb embertől. Ezért a jövőben átgondoltan kell kiválasztani az interjúalanyokat, hogy a legrelevánsabb vélemények kerüljenek meghallgatásra.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

Egy vállalat sikeressége múlhat azon, hogy milyen munkavállalókat alkalmaz és mennyire képes őket megtartani. Napjainkban a vállalatok kifejezetten nagy hangsúlyt fektetnek arra, hogy olyan munkafeltételeket teremtsenek, amik hozzájárulnak a dolgozók lojalitásához, hiszen a megnövekedett fluktuáció számos negatív hatást gyakorol a vállalatra. A magas elvándorlásnak jelentős költsége van, hiszen pótolni kell a munkavállalót és az átmeneti időszakban csökkenhet a termelés, de a cég kompetenciáját és tudásállományát is negatívan befolyásolja. A munkaerő megtartását számos tényező elősegítheti, ilyen például a fizetés és az egyéb juttatások, a jó szociális kapcsolatok, a modern és barátságos munkakörnyezet, valamint a vezetői kultúra.

A kompenzáció egy meghatározó tényező, ami felosztható különböző összetevőkre. Az egyik legfontosabb része a kompenzációnak a rendszeres havi fizetés, ami kettős szerepben értelmezhető. Egyrészt ez egy higiénia faktor, vagyis a fizetésnek el kell érnie egy minimum szintet, különben a munkavállalók elégedetlenek lesznek. Másodsorban viszont ez egy motivációs faktor is, hiszen kiemelkedő fizetéssel és egyéb anyagi juttatásokkal növelhető a munkavállalók elégedettsége. A kompenzáció második csoportját a béren kívüli juttatások alkotják, melyek anyagi és nem anyagi formában is megjelenhetnek. Ide sorolhatjuk a bónuszokat, a különböző biztosításokat, útiköltség támogatást, de a sabbatical is ide tartozik. A kutatások eredményei azonban nem mutatnak egységes képet az egyéb juttatásokra vonatkozóan. Egyes esetekben a munkavállalókat motiválja az egyéb juttatás, mert úgy gondolják, hogy ez egy személyesebb formája az elismerésnek, azonban vannak ezzel ellentétes kutatási eredmények is. Összességében a kompenzációnak kiemelt hatása van munkaerő megtartás tekintetében.

A munkakörnyezet szintén egy fontos szempont, ami meghatározza a munkavállalók elégedettségét. A dolgozók fizikai munkakörnyezetre vonatkozó szükségleteit három csoportba sorolhatjuk: fizikai, funkcionális és pszichológiai. Ezen hármas összessége határozza meg azt, hogy egy munkavállaló mennyire elégedett a fizikai környezetével. Azonban a munkavállalói igények nem kezelhetők homogénnek, munkakörtől, nemtől és életkortól is függ, hogy kinek milyen preferenciái vannak és az egyes tényezők mennyire szolgálják az elégedettségét. A fizikai környezet mellett azonban a szociális környezet is meghatározó. Ha a dolgozók jó kapcsolatot ápolnak a közvetlen munkatársaikkal vagy akár a vezetőikkel, akkor ez növelheti a munkahelyi morált, ami hozzájárulhat a lojalitásuk erősödéséhez.

A harmadik nagyobb csoport, ami hatással van a munkaerő megtartásra, az a vezetői kultúra, melynek egyik fontos szempontja a vezetési stílus. A kutatások eredményei azt mutatják, hogy a vezetési stílusoknak hatása van a munkavállalók elégedettségére, azonban nem lehet kijelenteni, hogy az egyik stílus jobb lenne, mint a másik. Eltérő szervezetekben, eltérő munkakörökben dolgozó embereket más és más vezetési stílus tud motiválni és kielégíteni, viszont a jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A vezetési stílus mellett a pszichológiai biztonság mutatkozott egy másik meghatározó tényezőnek. Azokban a munkahelyekben érvényesül a pszichológiai biztonság, ahol meg tud valósulni a támogató környezet és ahol a hibákat úgy kezelik, mint a fejlődés szerves része, amiből tanulni kell. Az ilyen munkahelyeken a munkavállalók elégedettebbek, nagyobb hatékonysággal és kreativitással dolgoznak. A vezetői kultúrának ugyancsak része a munkatársfejlesztés is, melynek számos formája lehet a mentorálástól egészen a delegálásig. Azok a kollégák, akik látják a jövőképet a munkakörükben, és megtapasztalják a folyamatos fejlődésüket sokkal elégedettebben végzik a munkájuk és nagyobb eséllyel maradnak a vállalat kötelékében.

Így tehát az irodalomkutatás alapján megállapítható, hogy a munkavállalók megtartásának tekintetében a legfontosabb szempontok a kompenzáció, a munkakörnyezet, a pszichológiai biztonság, illetve a jövőkép. Ez alapján a kutatásom öt hipotézisét is ezekre a tényezőkre vonatkozóan fogalmaztam meg, amik helyességének megítéléséhez kérdőív segítségével gyűjtöttem adatokat. Az általam vizsgált környezet egy német multinacionális vállalat budapesti telephelyén működő osztály, ami kutatási és fejlesztési tevékenységet lát el 233 munkavállalóval.

Az első hipotézisemben azt fogalmaztam meg, hogy a rendszeres havi fizetés nagyobb mértékben növeli a munkavállalók elégedettségét, mint az egyéb anyagi vagy nem anyagi juttatások. A kérdőívre adott válaszok azt mutatták, hogy a munkavállalók az alapsért tartják a legfontosabb szempontnak és az egyéb juttatásokat csak másodlagosnak. Így ez alapján az első hipotézis statisztikailag is igazolható, vagyis a munkavállalók elégedettségét és ezáltal a megtartásuk leginkább a havi fizetés szolgálja.

A második hipotézisemben két állítást fogalmaztam meg. Az első részben azt állítottam, hogy a jó munkahelyi kapcsolatok nagyobb mértékben járulnak hozzá a munkaerő megtartáshoz, mint a jó fizikai környezet. Másik részben pedig azt, hogy a közvetlen kollégákkal ápolt jó viszony fontosabb, mint a vezetőkkel való jó kapcsolat a munkaerő megtartás szempontjából. A válaszadók véleménye alapján megfogalmazható, hogy a jó szociális környezet sokkal fontosabb a munkavállalók számára, mint a modern és kényelmes iroda, így tehát az második hipotézis első része igazolható. Az eredményeket tovább vizsgálva

az is megállapítható, hogy a munkavállalók fontosabbnak tartják a jó kapcsolatot a kollégáikkal, mint a vezetőikkel, így tehát a vizsgált hipotézis második része is igazolható.

A harmadik hipotézisemben azt fogalmaztam meg, hogy a pszichológiai biztonság növeli a munkatársak hatékonyságát, ezáltal az elégedettségüket. A válaszadók egyértelmű többsége azon a véleményen van, hogy hatékonyabban tudnak dolgozni olyan munkakörnyezetben, ahol a csapat és a vezetők támogatják őket, és ezáltal nő az elégedettségük. Emellett a válaszok azt is mutatják, hogy a munkavállalók kockázatvállalási hajlandóságát növeli egy olyan munkakörnyezet, ahol érvényesülnek a pszichológiai biztonság alapelvei. Így tehát válaszok alapján statisztikai elemzéssel is igazolható a harmadik hipotézisem helyessége.

A következő hipotéziseim már a különböző tényezők egymáshoz viszonyított fontosságára fogalmaz meg állításokat. Így a negyedik hipotézisem szerint a munkatárs fejlesztés és a jövőkép nagyobb mértékben növeli a munkatársak megtartását, mint a kompenzáció. Az eredmények a teljes mintára nézve azt mutatták, hogy nem figyelhető meg statisztikailag releváns különbség a válaszok között, vagyis a válaszadók közel azonos mértékben tartják fontosnak a kompenzációt, mint a jövőképet, így a negyedik hipotézisemet megcáfoltam. Azonban az eredmények részletesebb elemzése arra mutatott rá, hogy a beosztottak többsége fontosabbnak tartja a fizetést, míg a vezetők esetében az egyértelműen az előrelépési lehetőség élvezi a prioritást.

Az ötödik hipotézisemben pedig azt fogalmaztam meg, hogy a jó szociális kapcsolatok nagyobb hatással vannak a munkaerő megtartásra, mint a kompenzáció. A megkérdezettek válasza alapján azonban az a következtetés vonható le, hogy nincs statisztikailag jelentős különbség a válaszok között, tehát a dolgozók közel azonos mértékben tekintik fontosnak a jó szociális kapcsolatokat, mint a kompenzációt, így az ötödik hipotézisemet is cáfoltam.

A kutatásom alapján így kijelenthető, hogy az általam vizsgált szervezetben a munkaerő megtartásra három, közel azonos fontosságú tényezővel lehet pozitívan hatni, ami a fizetés, a jövőkép biztosítása és a jó szociális kapcsolatok. A vállalatnak tehát olyan stratégiával kell előállnia, aminek a három legerősebb oszlopa ezekhez a tényezőkhöz köthető. Azonban a munkavállalók igényei nem tekinthetők statikusnak, így vállalatnak folyamatosan monitorozni kell azt, hogy mivel fokozható a munkavállalói elégedettség, és ha szükséges, akkor változtatni kell a stratégián.

8. IRODALOMJEGYZÉK

8.1. Szakkönyvek és szakfolyóiratok

- Azar, S., & Khan, A., & Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91(1), 134-143.
- Basford, T. E., & Offermann, L. (2012). Beyond leadership: The impact of coworker relationships on employee motivation and intent to stay. *Journal of Management & Organization*, 18(6), 807-817.
- Bibi, P., & Pangil, F., & Johari, J., & Ahmad, A. (2017). The impact of compensation and promotional opportunities on employee retention in academic institutions: The moderating role of work environment. *International Journal of Economic Perspectives*, 11(1), 378-391.
- Budie, B., & Appel-Meulenbroek, R., & Kemoerman, A. D. A. M., & Weijs-Perrée, M. (2019). Employee satisfaction with the physical work environment: The importance of a need based approach. *International Journal of Strategic Property Management*, 23(1), 36-49.
- Chakravarti, S., & Chakraborty, S. (2020). Employee Retention Through Listening-Centered Communication. *IUP Journal*, 14(1) 67-74.
- Chapman, G., & White, P. (2023). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest, Harmat
- Cheum, J. J. (2017). *Effects of Team Building Activities as a Strategic Issue on Employee Retention: A Case Study of Safaricom Limited*. Nairobi: SPRING.
- Chiekezie, O. M., & Emejulu, G. A. (2017). Compensation Management And Employee Retention Of Selected Commercial Banks In Anambra State, Nigeria. *Society For Science and Education*, 5(53), 115-127.
- Csutorás, Á. G. (2016). Az Y Generációs Munkatársak Megtartási Lehetőségei a Központi Statisztikai Hivatalban. *Pro Publico Bono*, 92-107.
- Duda, K., & Zurková, L. (2013). Cost of Employee Turnover. *Acta Universitatis Agriculturae et Siliciculturae Mendeliana Brunensis*, 61(7), 2071-2075.
- Erbasi, A., & Arat, T. (2012). The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey. *Canadian Center of Science and Education*, 5(10), 136-145.
- Gabcánová, I. (2011). The Employees – The Most Important Asset In The Organisation. *Human Resources Management & Ergonomics*, 5(1), 1-12.

- Haider, M., & Aamir, A., & Hamid, A. A., & Hashim, M. (2015). A literature Analysis on the Importance of Non-Financial Rewards for Employees' Job Satisfaction. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 8(2), 341-354.
- Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Framework, Employee Development and Its Affect on Employee Performance a Conceptual. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 224-229.
- Hopkins, E. (1982). Working Hours and Conditions during the Industrial Revolution: A Re-Appraisal. *Economic History Society*, 70(4).
- Iqbal, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction. *Review of Public Administration*, 5(3), 1-7.
- Jayathilake, H. D., & Daud, D., & Eaw, H. C., & Annuar, N. (2020). Employee development and retention of Generation-Z employees in the post-COVID-19 workplace: a conceptual framework. *Benchmarking An International Journal*, 2343-2364.
- Jha, S. (2019). Determinants of employee retention: a moderated mediation model of abusive leadership and psychological empowerment. *Industrial and Commercial Training*, 54(7), 374-386.
- Kossivi, B., & Xu, M., & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Scientific Research Publishing*, 4(5), 261-268.
- Newman, A., Donohue, R., & Eva, N. (2017). Psychological safety: A systematic review of the literature. *Human Resource Management Review*, 27(3), 521-535.
- Rabuana, N. K. D. N., Yanuar. (2023). The Influence of Work Environment and Work Engagement on Employee Performance Mediated by Employee Well-Being. *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 4(3), 541-557.
- Sareen, D. P., & Agarwal, S. (2016). Role of Leadership on Employee Retention: It Industry in Delhi/NCR . *IISTE*, 6(5), 117-123.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *IJSRST*, 6(1), 425-431.
- Wakabi, B. M. (2013). Leadership Style and Staff Retention in Organisations. *International Journal of Science and Research*, 5(1), 412-416.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.
- Yousaf, S., & Latif, M., & Aslam, S., & Saddiqui A. (2014). Impact of Financial and non Financial Rewards on Employee Motivation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 21(10), 1776-1786.

Zheng, L., & Hong, E. N. C., & Kumar, R., & Ramendran, C., & Kadiresan, V. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: A Regression Analysis. *IJBRM*, 3(2), 61-79.

8.2. Internetes letöltések

eures.ec.europa.eu, 2023. *Élet- és munkakörülmények: Magyarország* [online] Elérhető: https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/living-and-working-conditions/living-and-working-conditions-hungary_hu#munkak%C3%B6r%C3%BClm%C3%A9nyek [2023.10.04]

