

## SZAKDOLGOZAT ÖSSZEFOGLALÁS

Hallgató neve: Horváth Kristóf  
Neptun kódja: TDHVCU  
Munkarend: esti  
Képzés: szakirányú továbbképzés  
Szak: Mérnök-közgazdász  
Értesítési címe: 1116 Budapest, Fehérvári út 215, 8/87  
Telefon (mobil): +36306384849  
e-mail címe: h.kristof0415@gmail.com

A szakdolgozat címe: Munkaerő megtartás: K+F szektor munkaerőpiaci elvárásai

Belső konzulens  
Neve: Dr. Németh Tamás  
Külső konzulens  
neve: Szalay Péter

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 alpbért 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 kollégákkal, mint a vezetőkkel, 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.