

NYILATKOZAT

Alulírott TYITOVA IRINA 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 diplomaszerzés során.

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

Budapest, 2025 év április hónap 30 nap

Tyitova Irina

hallgató aláírása

BUDAPESTI GAZDASÁGI EGYETEM
KÜLKERESKEDELMI KAR
Nemzetközi Gazdálkodás Szak
Levelező munkarend
Digitális ellátásilánc-menedzsment specializáció

AZ ELSŐ SZINTŰ INFORMATIKAI TÁMOGATÁSBAN DOLGOZÓK
MUNKAHELYI FLUKTUÁCIÓJÁNAK CSÖKKENTÉSE LEAN
MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSÁVAL

Belső konzulens: Renner Péter

Külső konzulens: Tóth Balázs

Készítette: Titova Irina

Budapest, 2025

TARTALOMJEGYZÉK

Táblázatok jegyzéke.....	5
Ábrajegyzék	6
1 BEVEZETÉS	7
1.1Személyes motiváció	7
1.2Célkitűzés.....	8
1.3Téma aktualitása	8
1.4 Kutatásmódszertan	9
2 AZ IT-TÁMOGATÁS MUNKAERŐPIACI HELYZETE MAGYARORSZÁGON és a közép- kelet-európai országokban, TOVÁBBÁ az L1-munkakör BEMUTATÁSA	10
2.1 Az IT-támogatás munkaerőpiaci helyzete Magyarországon 2020-tól napjainkig	10
2.2 Az IT-támogatás helyzete a közép-kelet-európai országokban és összehasonlítása a hazai piaccal.	14
2.3 Az IT-támogatás megnevezésére elterjedt munkakörök elemzése, összehasonlítása és belső felépítésének bemutatása	17
2.4 Az L1 jövője és az Iparágra ható digitális irányzatok.....	20
2.5 A szekunder kutatás összegzése.....	20
3 PRIMER KUTATÁS EREDMÉNYEI	22
3.1 A kérdőíves kutatás célja és kritériumainak meghatározása.....	22
3.2 A kérdőíves kutatás eredményei	22
3.3 A kutató interjú célja és megvalósításának menete	24
3.4 A kutató interjú eredménye.....	25
3.5 A primer kutatás eredményeinek összegzése.....	26
4. Lean módszertan alkalmazása az első szintű IT-támogatásban feltárt Munkahelyi fluktuáció csökkentésére	28

4.1 A Lean módszertan története és rövid bemutatása	28
4.2 A kutatás során feltárt és legjelentősebb fluktuációs tényezők összegzése	29
4.2.1 A nem megfelelő tájékoztatás a munkaköréről	29
4.2.2 Rövid, esetleg hiányos betanítási folyamatok javítása	30
4.2.3 Nem megfelelő létszámtervezés a műszakok megtervezése során	32
4.2.4 A dolgozói motiváció és elismerés folyamatos fejlesztés a Kaizen szemlélet segítségével	34
4.2.5 A karrierfejlődési lehetőség hiánya	35
4.2.6 A vezetői érdeklentétek és/vagy gyenge vezetői támogatás csökkentése a sensei, azaz Lean szakértők segítségével.....	37
4.2.7 A kiszervezett projektek megszűnésének enyhítése genryo-menezsment segítségével	38
4.3 Összegzés	41
5.ÖSSZEGZÉS	43
5.1.Kutatás eredményeinek összefoglalása	43
7 Irodalomjegyzék	45
Irodalomjegyzék	45
Mellékletek	48
1 A kérdőív eredményeinek bemutatása	48
2 A kutató interjú kérdései és válaszai.....	52

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. Üzleti szolgáltató központokban, IT-támogatásban mért bruttó havi fizetés forintban, teljes munkaidő esetén 2024-ben 13
2. IT-támogatás megnevezésére elterjedt munkakörök megnevezése és jellemzői 18

ÁBRAJEGYZÉK

1. A szolgáltató központok tevékenység szerinti megoszlása, 2020	11
2. Az EU27 informatikai és kommunikációs szektorának becsült órabéreköltsége, 2021	15
3. Egy kapcsolattartásos technikai támogatás bemutatása.....	19
4. A kérdőívet kitöltők munkakörének százalékos aránya.....	23
5. Alkalmazott menedzsment módszerek a munkavégzés során	24
6. Képzettségi mátrix használata az IT-ban	31
7. A Lean IT-ban használt TaktTime (ütemidő) kiszámítása	33
8. Ikigai ábrázolása	37

1 BEVEZETÉS

1.1 Személyes motiváció

2020 óta dolgozom az informatikai támogatásban (röviden: IT-támogatás), így közvetlen tapasztalatom van a szektorról és az első szintű informatikai támogatásban (röviden: L1) tapasztalt fluktuációs problémákról. A klasszikus IT iparban dolgozó szakemberek sokszor úgy gondolják, hogy az L1-es munkakör egy egyszerű, betanított feladatokból, és visszatérő hibaelhárítási lépéseket kell megoldani, amit bárki képes elvégezni. Ennek ellenére a dolgozók napi szinten találkoznak eltérő felhasználói kérésekkel és elvárásokkal akár több nyelven, emellett folyamatosan változó digitális környezettel. További konfliktus forrást jelenthet a szakmai előrelépés korlátozott lehetőségei, mivel a munkavégzéshez szükséges készségek, eltérnek mind az üzemeltetési munkakörben elvártaktól, de a vezetőktől elvártaktól is. Illetve, a folyamatos teljesítménykényszerből fakadó munkahelyi kiegész, a szűkös határidők, esetleg a technikai problémák hibaelhárítása során felmerülő problémák, további stresszfactorok lehetnek.

A munkavállalókat ösztönző lehetőségek, mint a rugalmas munkavégzés és a távmunka lehetősége rövid távon jelentősen, viszont hosszútávon kevésbé képes motiválni a több év tapasztalattal rendelkező dolgozókat. Természetesen, a fluktuáció okainak vizsgálata során nem hagyhatjuk figyelmen kívül a globális munkaerőpiaci változásokat, továbbá a generációk közötti kommunikációs problémákat sem. A digitális korszakban felnőtt Z generációs dolgozók munkahelyhez való elvárásai, mint a rugalmasabb időbeosztás, nagyobb önállóság és a folyamatos visszacsatolással járó munkavégzés, hasonlóságot mutat az L1-munkakör leírásához és feltételeihez. Ennek ellenére, ez a fajta munkavégzés nem motiváló hosszútávon a számukra.

Az IT-támogatás megfelelő működése, kulcsfontosságú szerepet tölt be egy szervezet mindennapi tevékenységében. Manapság minden szellemi munkakör elvégzéséhez elengedhetetlen a számítógép és más okoseszközök használata, melyeket folyamatosan karban kell tartani, és minimum 5 évente cserélni a digitális és fizikai előregedés miatt. A vállalatoknak emiatt is szabályozzák a céges eszközök használatát, illetve munkavállalói oldalról is már elvárás a dolgozók technikai támogatása. A belső folyamatok optimalizálása és az elkötelezettségének

növelése érdekében, az IT-támogatás és azon belül is az L1 működése elengedhetetlen része a szervezeteknek.

1.2Célkitűzés

A szakdolgozat célja feltárni az L1-munkakörben dolgozók munkahely elhagyásának okait, melyek enyhítésére Lean módszertant alkalmazok. A kutatás során, a toborzástól kezdve, a betanításon és munkavégzésen át, egészen a felmondásig elemezem a felmerülő, konfliktusokat generáló helyzeteket. Továbbá, röviden be fogom mutatni az IT-támogatások munkaerőpiaci helyzetét Magyarországon, a Covid-19 pandémia után kialakult gazdaságban. A hazai tendenciákat összehasonlítom régiós, közép-kelet-európai országokéval is. Ezen kívül, be fogom mutatni az IT-támogatás szereplőit és az L1munkakörbe tartozó feladatköröket is. A mesterséges intelligencia (röviden MI) elterjedése által várható jövőbeli változásokra is kitérek.

1.3Téma aktualitása

A mai, technikailag egyre gyorsabban fejlődő világban a digitális kompetenciák és az informatikai szaktudás egyre nagyobb előnyt jelentenek az álláskeresésben, bármilyen munkakörből is van szó. A folyamatosan változó és fejlődő okoseszközök, a napi szinten használt vállalatirányítási rendszerek, de a munkakör specifikus szoftverek is, technikai vagy adminisztratív kérdések és problémák esetén a munkavállalók egy szakértő segítségére szorúlnak. Ugyan megjelentek már a MI által vezérelt chatbotok és keresőmotorok az ügyfélszolgálatokon, melyek az egyszerű hibaelhárításban nyújthatnak segítséget, ennek ellenére, az eltérő digitális kompetenciákkal rendelkező felhasználók, sokszor helytelenül, pontatlanul fogalmazzák meg kéréseiket. Emiatt, végül emberi beavatkozásra, azaz L1-támogatásra lesz szükség a probléma valódi okának a feltárására.

Az L1-támogatás, továbbá kulcs szerepet is játszhat a vállalatok B2C és a B2B-kapcsolatainak építésében, hiszen a partnerekkel és ügyfelekkel való kommunikáció is, elsősorban már az online térben valósul meg. A költségcsökkentés érdekében kiszervezett IT-szolgáltatások országhatárokon és időzónákon átívelve biztosítanak akár éjjel-nappali, folyamatos üzemelést a multinacionális vállalatok számára. A szolgáltatási megállapodás (röviden SLA) folyamatos

szinten tartásához, képzett vezetőkre van szükség, akik ismerik és alkalmazni tudják a menedzsment módszertanokat.

1.4 Kutatásmódszertan

Szakdolgozatban a szekunder kutatás során törekedtem naprakész forrásokat felhasználni, amik 2020-nál nem régebbiek. Az internetes források elemzésénél minden esetben megvizsgáltam az oldal hitelességét. A külföldi forrásokat magam, illetve MI segítségével fordítottam le. Az MI által generált szövegek minden alkalommal ellenőrzésre és átírássra kerültek. A szó szerint fordított és a szakdolgozatban feltüntetett szöveget, a hivatkozás szabályai alapján lettek feltüntetve.

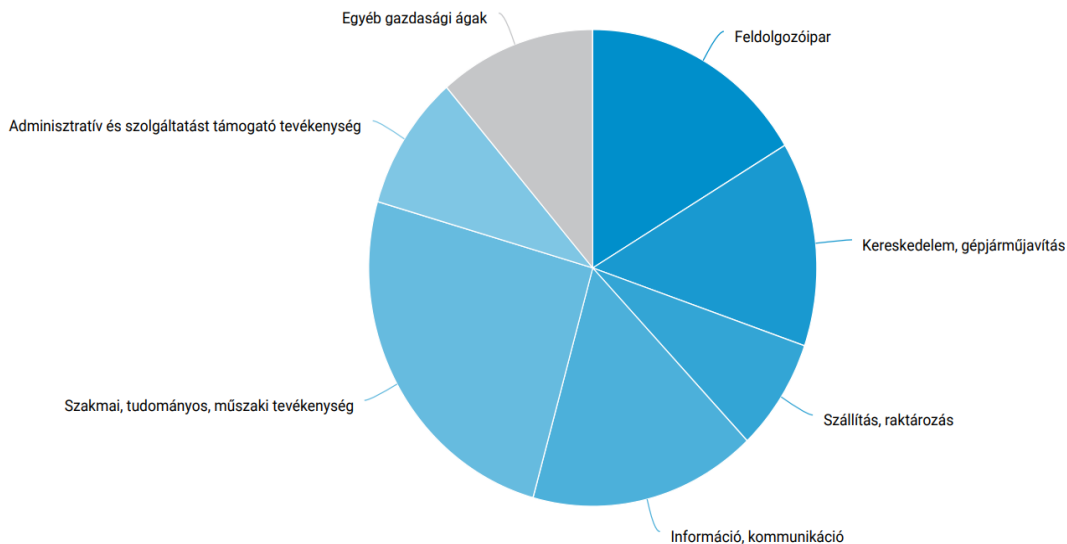
A primer kutatás két részből, .egy félig strukturált, kutató interjúból, és egy kérdőívből áll. A kutató interjút célja megismerni az IT-támogatásban felmerült fluktuációs tényezőket, személyes tapasztalaton keresztül. A kérdőív pedig, a Magyarországon, elsősorban kiszervezett IT-támogatásban dolgozók részére készült. A kérdőív elemzésének korlátjaként megemlíthető a viszonylag kis mintaméret, amely befolyásolhatja az eredmények általánosíthatóságát, ugyanakkor, a kitöltők mind hiteles szakmai háttérrel rendelkeznek. A vegyes módszertan és az elméleti-empirikus eredmények összekapcsolása biztosította a kutatás átfogó és megalapozott eredményeit, amelyek közvetlenül hasznosíthatók.

2 AZ IT-TÁMOGATÁS MUNKAERŐPIACI HELYZETE MAGYARORSZÁGON ÉS A KÖZÉP-KELET-EURÓPAI ORSZÁGOKBAN, TOVÁBBÁ AZ L1-MUNKAKÖR BEMUTATÁSA

2.1 Az IT-támogatás munkaerőpiaci helyzete Magyarországon 2020-tól napjainkig

2020-ban Magyarországon 238 szolgáltató központ (röviden: SSC) működött, melyek közel kétharmada specializált, kiszervezett tevékenységet végzett. Az SSC iparág jelentős szerepet foglalt el a magyar nemzetgazdaságban, mivel több mint 64 ezer főt foglalkoztattak, ebből pedig csak 7% volt a külföldi munkavállalók aránya. Az IT-támogatási szektor kiemelkedik a többihez képest, emellett jelentős volt az infokommunikációs szervezetek aránya is. Az információtechnológiai szolgáltatások (röviden: IKT) a második leggyakoribb tevékenységi kör volt, és az ügyfélszolgálatra irányuló szolgáltatások is a főbb ágazatok között szerepeltek. A szolgáltató központok területi elhelyezkedését tekintve 75%-a a fővárosban és Pest megyében működött. A nyelvismeret tekintetében a magyaron kívül az angol dominált, de jelentős volt a német és francia nyelvű szolgáltatásnyújtás is. Az iparág legjelentősebb problémáit többek között a munkaerő nyelvismeretének hiánya és a nem megfelelő képzettség jelentette. A COVID-19 járvány idején a szolgáltató központok átlagosan 82,5%-os kapacitással működtek. A felsőoktatási intézményekkel való együttműködés meghatározó jelentőséggel bír a munkaerő toborzás szempontjából, így a vállalkozások 70%-a aktív kapcsolatot ápolt velük. (HOA, 2020)

1. A szolgáltató központok tevékenység szerinti megoszlása, 2020



Forrás: (HOA, 2020)

Az ágazatban a cégek 52%-a nyújtott IT-szolgáltatásokat, továbbá Helpdesk támogatást. Az IT vonatkozású tevékenységek között megtalálható az egyszerűbb támogatástól kezdve a komplexebb fejlesztési feladatokig számos munkafolyamat. A technológiai fejlődés lehetővé tette a magasabb hozzáadott értékű IT-szolgáltatások kihelyezését is. (Juhász, 2020)

A COVID-19 világjárvány jelentős hatással volt az SSC szektorra Magyarországon, azonban a várakozásokkal ellentétben nem visszavetette, hanem felgyorsította a már meglévő folyamatokra. Az IT-támogatás területén a pandémia különösen megsokszorozta a digitalizációra és az automatizációra való igényt. A járvány alatt az SSC-k gyorsan át tudtak állni az otthoni munkavégzésre, mivel már korábban is rendelkeztek fejlett infrastruktúrával. 2020-ban már a cégek 95%-a alkalmazott valamilyen automatizált megoldást. Az IT területen különösen jellemzővé vált a kiberbiztonság, a MI és a szoftverfejlesztés előtérbe kerülése. A pandémia hatására felértékelődtek az informatikai készségek, mivel az új munkakörök, például a robot fejlesztő, vagy a technikai menedzser magasabb szintű tudást igényelnek. A távmunka elterjedése szintén hozzájárult az IT kompetenciák iránti igények megnövekedéséhez. (Juhász, 2022)

Egy 2023-as tanulmány, amely a COVID-19, valamint az orosz-ukrán háború kihatását vizsgálta a munkaerőhiányra a V4 országokban, a hazai vállalkozások válaszai alapján, a gazdasági

következményei azonnal és közvetlenül érintették az általunk megkérdezett szervezeteket. „A pandémia esetében a válaszadók 37,5%-át, míg az orosz-ukrán konfliktus a résztvevő szervezetek 20,9%-át érintette közvetlenül vagy közvetett formában. A legtöbb gazdaságban a járvány nem várt mértékű munkahely elvesztést és az adott gazdaság recesszióját okozta. E káros hatások kiküszöbölésére különböző munkahelyi intézkedések történtek. Így megállapítást nyert, hogy tulajdoni formára tekintet nélkül a legtöbb szervezet, ahol a munkafolyamatok jellege lehetővé tette, home office munkavégzésre állt át. A megtartó stratégiák között jelentős szerepet töltött be a rugalmas munkaidő alkalmazása és a meghozott kormányzati intézkedések igénybevétele. A munkaerő-megtartásban fontos szerepe volt a kormányzati intézkedések igénybevételének is. A kutatásban résztvevők negyede igénybe vette a kormányzati intézkedések révén rendelkezésre álló bértámogatás valamelyik formáját. Ez az arány a hazai magán vagy köztulajdonú szervezetek esetében 38,3%, a külföldi magántulajdonban lévő szervezetek kapcsán pedig 23,0% volt. Napjaink munkaerő-megtartó stratégiái közül kiemelkedett a teljesítmény értékelési rendszer, a cégautó használata és a dolgozói elégedettségre törekvés. A munkaerő megtartás szempontjából kiemelkedően fontos lehet a dolgozói jólétre törekvés előtérbe helyezése, olyan építő munkahelyi közeg megteremtése, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van élményszerű munkavégzésre, ahol megbecsülve érzik magukat és megfelelő bánásmódban részesülnek, munkájukról pedig folyamatos visszajelzést kapnak, elégedettek a munkahelyi légkörrel, valamint adottak a csapatmunka, a szakmai fejlődés és az előre lépés lehetőségei. Az évenként elvégzett elégedettségmérés, a dolgozók döntésekbe való bevonása, valamint a közös célok kijelölése pozitív hatást gyakorolhat a fluktuáció visszaszorítására, az elkötelezettség kialakulására.” (Körmüves et al., 2024)

A Hays Hungary legfrissebb, 2024-es bérezési trendeket összefoglaló „Salary Guide”-ja több mint 2600 munkáltató és munkavállaló megkérdezésével készült, ezzel átfogó képet nyújtva a magyar munkaerőpiacról. A kutatás 14 szakterület elemzését és több mint 500 pozíció bérsávjának vizsgálatát tartalmazza.

Az IT-szektor szempontjából kiemelendő volt, hogy 2023 után 2024-ben mérsékelt növekedést vártak a fejlesztési projektek számában. Az IT-támogatás területén jelentős változásokat hozott a MI térnyerése is. A felmérés szerint a munkavállalók 70%-a még nem használt MI-technológiákat, azonban a vállalatok 2024-es fejlesztési prioritásai között szerepelt ezeknek az eszközöknek a

bevezetése. A leggyakoribb MI felhasználási területek a szövegek összefoglalására, az írásbeli asszisztenciára és a kódírára, hibakeresésre irányultak. A bérek tekintetében az IT-szektorban 2024-ben várható volt az infláció alatti növekedés, miközben a vállalatok fókuszja a megtartásra helyeződött át. (Hays Hungary (2024))

1. Üzleti szolgáltató központokban, IT-támogatásban mért bruttó havi fizetés forintban, teljes munkaidő esetén 2024-ben

Pozíció	Min	Max	Átlag
1st level Service Desk (friss diplomás)	450000	550000	500000
1st level Service Desk (1-3 év)	500000	670000	580000
2nd level Service Desk	550000	730000	620000
Quality Specialist	600000	780000	680000
Service Desk Team Leader	780000	1100000	900000
Service Desk Manager	900000	1500000	1200000

Forrás: saját szerkesztés Hays Hungary, 2024 alapján

A Hays 2025-ös Salary Guide-ja szerint 2024-ben a globális technológiai iparág jelentős leépítéseket élt át. Az USA-ban 140 000, Nyugat-Európában pedig 130 000 munkahely szűnt meg. Ez a trend a hazai piacot is érintette, ahol a cégek a költségcsökkentés érdekében egyre inkább külsős szakemberek felvételét részesítették előnybe a hagyományos alkalmazotti létszám-bővítéssel szemben. Az MI-területén átütő változások zajlottak le, a munkavállalók több mint fele már rendszeresen használ MI-eszközöket munkája során, míg a vállalatok 61%-a aktívan támogatja ezek alkalmazását. Az MI legfőbb előnyeiként a hatékonyság növelését, a kreatív folyamatok támogatását és az adatelemzés lehetőségeit emelték ki.

A jelentés három fő trendet jelölt meg: a nyelvtudás és soft skillek további erősödését, a költségoptimalizálás miatti „contractor” piac bővülését, valamint az MI és automatizáció mélyebb integrációját. A magyar munkaerőpiac, bár rugalmasan alkalmazkodik a globális változásokhoz, továbbra is szembesül a gazdasági bizonytalanság és a szakemberhiány kihívásaival. A cégek számára a technológiai fejlődés mellett a folyamatos képzések és a munkavállalói fejlesztés kerül előtérbe a versenyképesség megőrzése érdekében. (Hays Hungary(2025))

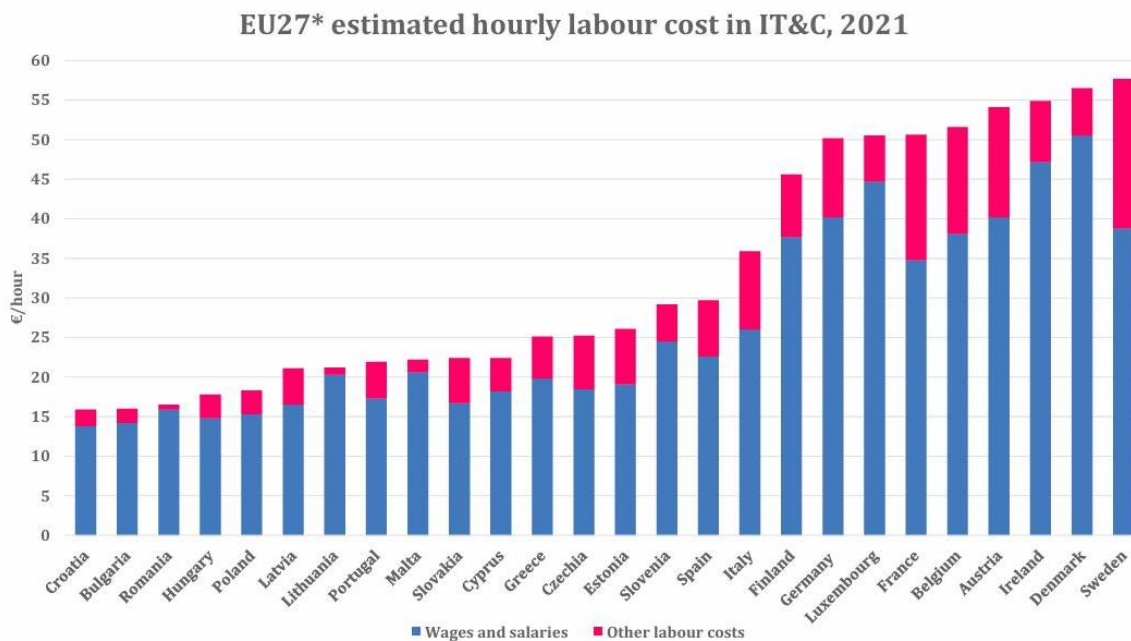
A Grafton Hungary által szintén a legújabb kiadású "Information Technology Salary & Market Guide" és a "2024 Edition Information Technology Global HR Trends" kiadványaik átfogó elemzést nyújtanak a hazai IT-szektor munkaerőpiaci helyzetéről emellett a aktuális HR trendjeiről és kihívásairól is. A jelentésekhez 1,415 IT szakembert kérdeztek meg és 67 vállalat információi alapján készítettek el. A dolgozók munkavégzés módjában továbbra is jelentős szerepet játszik a távmunka lehetősége, amit a munkavállalók 40%-a előnyben is részesít. Az iparágban továbbra is jelentős a szakemberhiány, különösen olyan kulcsterületeken, mint a MI, big data elemzés, a felhőszolgáltatások és a kiberbiztonság. Az új technológiák adaptációja szempontjából meghatározó, hogy a vállalatok 86,4%-a már használ digitális platformokat, és a munkavállalók 50,3%-a hibrid munkavégzési modellben dolgozik, ami megfelelő hálózati infrastruktúrát igényel. A digitális transzformáció következtében 2030-ra a munkakörök 65%-ban várhatóan megváltoznak a szükséges kompetenciák. Az automatizáció és a MI térnyerésével az új típusú IT-támogatási igények jelentkeznek, miközben a vállalatok IT biztonsági megoldásainak és kockázatkezelésének fejlesztése is kulcs fontosságúvá vált. A technológiai fejlődés az összes iparágra hatással lesz, nem csak az IT-szektorra. A sikeres működéshez elengedhetetlen a megfelelő IT-támogatási rendszerek és szakértelem biztosítása, valamint a munkavállalók digitális készségeinek folyamatos fejlesztése. (Európa, 2024)

2.2 Az IT-támogatás helyzete a közép-kelet-európai országokban és összehasonlítása a hazai piaccal.

A közép-kelet-európai régióban az elmúlt évtizedekben dinamikusan fejlődött az SSC szektor, amely ma már nem csupán egyszerű adminisztratív feladatokat lát el, hanem magas hozzáadott értékű üzleti szolgáltatásokat is nyújt. A téma azért is lehet fontos kifejezetten az IT-támogatására vetítve, hiszen egyre több kiszervezett támogatással foglalkozó cég jelenik meg a régióban, mivel

a szakképzett, emellett olcsó munkaerőt tudnak toborozni. A régióban minden országban közös kihívásként jelentkezik a digitális átállás és a munkaerőhiány.

2. Az EU27 informatikai és kommunikációs szektorának becsült órabéreköltsége, 2021



Forrás: (InvestRomania, 2023)

Lengyelország, a régió legnagyobb SSC piaca, a „GBS 2.0” koncepcióval lépett előre, amely a digitális innovációra és globális értékteremtésre összpontosít. Az ország kiváló infrastruktúrával és nagy létszámú, többnyelvű munkaerővel rendelkezik, ami lehetővé teszi komplexebb szolgáltatások nyújtását. Krakkó és Wrocław városai mára elismert SSC központokká váltak. A lengyel piacon azonban egyre nagyobb kihívást jelent az ingatlanárak emelkedése és a verseny a képzett munkaerőért. Csehország elsősorban a minőségi előre lépésre fókuszál, ahol a technológiai fejlesztések és az automatizálás áll a középpontban. Prága hosszú ideje a régió egyik legfontosabb IT és pénzügyi központja, ahol a magas szakmai színvonalú szolgáltatások dominálnak. A cseh szektor kiemelt figyelmet fordít a folyamatos tanulásra és képzésre, hogy lépést tarthassanak a gyorsan változó technológiai követelményekkel. Szlovákia SSC szektora az elmúlt években jelentős fejlődésen ment keresztül, különösen az informatika és kutatás-fejlesztés területén. Az ország kormányzati stratégiája kifejezetten támogatja a magasabb értékű szolgáltatóközpontok létrehozását. Pozsony már stabil SSC központtá vált, míg más városok, mint Kosice, egyre inkább

felkészülnek a komplexebb feladatok átvételére. A szlovák piac fő kihívása a regionális egyenlőtlenségek csökkentése és a nyelvtudás színvonalának emelése. (Luca, 2020)

A IKT piacot különösen az IT-szolgáltatások, szoftverfejlesztés, telekommunikáció és adatközpontok jellemzik. Bukarest, Kolozsvár (Cluj-Napoca), Temesvár (Timișoara) és Nagyvárad (Oradea) az ország vezető technológiai központjai, ahol számos multinacionális vállalat és startup található. A román IT-szakemberek kiváló nyelvtudással és technikai képzettséggel rendelkeznek, különösen a szoftverfejlesztés, mesterséges intelligencia és adatelemzés területén. Azonban a szektor további növekedését a munkaerőhiány és az infrastrukturális hiányosságok korlátozzák, különösen a vidéki régiókban. (Capat, 2024)

Egy 2024-ben megjelent tanulmány a közép-kelet-európai régió EU-tagországainak vállalati digitális fejlettségét és innovációs képességeit vizsgálta. Az elemzés eredményei alapján Magyarország a régió középmezőnyében helyezkedik el: digitális fejlettség terén a 11 vizsgált ország közül a 4., míg innovációs teljesítmény tekintetében az 5. helyet foglalja el. Az ország erősségei közé sorolható a vállalatok közötti együttműködés, valamint az ipari automatizálás elterjedtsége. Ugyanakkor komoly fejlődési lehetőségek rejlenek az olyan területeken, mint az MI alkalmazása, illetve a kutatás-fejlesztésre fordított kiadások növelése. A tanulmány szerint a magyar vállalatok mindössze 7%-a alkalmaz MI megoldásokat, míg az egy főre jutó kutatás-fejlesztési kiadások mértéke 177 euró, ami jelentősen elmarad a régió vezető országaitól. Ennek ellenére a digitális átállás pozitív hatásai már most is megmutatkoznak a gazdasági mutatókban. A tanulmány ugyanakkor kiemeli, hogy Magyarországnak további beruházásokra van szüksége különösen a nyílt innováció (Open Innovation) és a digitális infrastruktúra terén ahhoz, hogy hosszabb távon felzárkózhasson a régió élvonalához.

A környező országok közül Csehország és Szlovénia mutatott kiemelkedő eredményeket mind digitális fejlettség, mind innováció területén. Lengyelország a digitális fejlettséget tekintve a 6. helyen végzett, míg innovációs mutatói közepes szintűek, azonban a kiberbiztonsági intézkedések terén kimagasló, 93%-os eredményt ért el. Szlovákia a digitális fejlettség alapján a 3., az innovációs rangsorban pedig a 7. helyen áll. Ugyanakkor a vállalati innováció alacsony aránya rámutat arra, hogy ezen a téren további fejlesztésekre van szükség. A régió sereghajtója Románia, amely különösen gyenge teljesítményt mutatott az innovációs mutatók tekintetében: a vállalatok csupán 21%-a tekinthető innovatívnak. (Tutak & Brodny, 2024)

2.3 Az IT-támogatás megnevezésére elterjedt munkakörök elemzése, összehasonlítása és belső felépítésének bemutatása

„A cégek manapság a Service Desk elnevezést használják a régebbi Help Desk helyett, ezzel is hangsúlyozva, és megkülönböztetve a szolgáltatási küldetésüket.” (Beisse, 2014 p. 241)

Viszont, egy másik szemszögből vizsgálva, a Service Desk és a Help Desk közötti különbséget, felismerjük a betöltött egyedi feladatkörök sajátosságát, illetve melyikük tudja a leginkább kielégíteni a vállalkozások specifikus igényeit.

Az ügyfélszolgálat (HelpDesk) az első kapcsolattartási pont a technikai problémák és szolgáltatási kérések megoldása, valamint a felhasználók IT-támogatással való összekötése terén. Elhárítja a felmerülő problémákat és széles szolgáltatási skálát kínál, biztosítva a zökkenőmentes működést, emellett útmutatással és átfogó tudásbázis fenntartásával. Az ügyfélszolgálat hatékony menedzsmentje közvetlenül befolyásolja az ügyfél-elégedettséget, mivel a problémák időben történő megoldása szorosan kapcsolódik a felhasználói elégedettséghez és a teljesítményhez. A belső ügyfélszolgálat javítja az alkalmazotti kommunikációt, minimalizálja a megszakításokat és elhárítja az operatív kihívásokat.

Az IT-támogatás (Service Desk) elsődleges célja a teljes szervezeti IT-infrastruktúra hatékony és zökkenőmentes működésének biztosítása. Ez magában foglalja a hardver- és szoftverrendszerek karbantartását, valamint stratégiai kezdeményezések megvalósítását. Az IT-támogatás általában illeszkedik a szélesebb üzleti célkitűzésekhez, ezzel azt is biztosítva, hogy az újonnan bevezetett technológiák támogassák, és ezzel együtt növelni tudják a szervezet általános eredményességét. Az IT-támogatás proaktív megközelítést alkalmaz a problémamegoldásban, folyamatosan felügyelve a rendszereket, emellett rendszeres karbantartást is végezve, hogy megelőzze a zavarok kialakulását. Az IT-támogatás hatásköre a teljes IT infrastruktúra üzemeltetésére terjed ki, kulcsszerepet játszva a vállalkozás egészének sikerében. (TheKnowledgeAcademy, 2024)

Egy harmadik megnevezést is használnak Magyarországon a vállalatok, ami az IT-üzemeltetés, ami az „IT Operations” (röviden: ITOps) nevet takarja. Az IT Ops elsődleges feladata, hogy eleget tegyen a belső és külső felhasználók üzleti igényeinek. A vállalkozások és ügyfeleik annyira függenek az IT-szolgáltatások (adatok, szoftveralkalmazások, nyilvános és magánfelhő-erőforrások) azonnali elérésétől, hogy még a szolgáltatás kis mértékű megszakadása is magas költségekkel járhat. Az elmúlt években az ITOps feladatokat egyre inkább AI-szoftverek vették át,

létrehozva az IT-üzemeltetés egy új részterületét, az AI-üzemeltetést, más néven AIOps-t. (IBM, 2024)

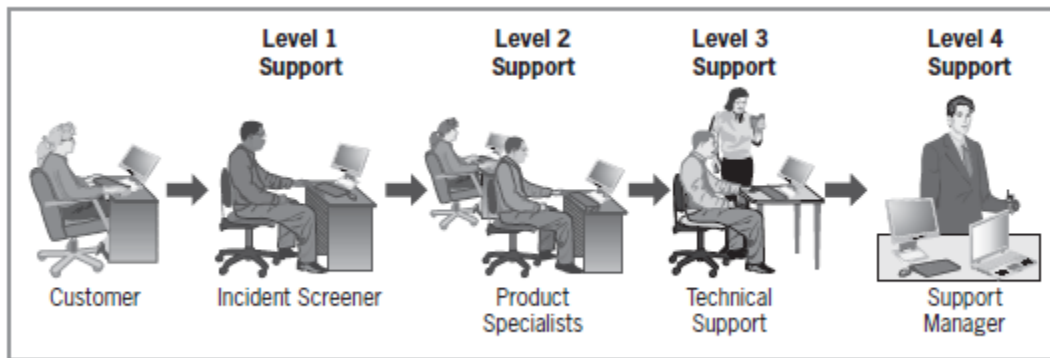
2. IT-támogatás megnevezésére elterjedt munkakörök megnevezése és jellemzői

Szemponatok	IT-támogatás (IT Support)	IT Ügyfélszolgálat (IT Help Desk)	IT-üzemeltetés (IT Operations)
Célok és célkitűzések	Hosszú távú IT stabilitás, összhangban az üzleti célokkal	Felhasználói problémák gyors megoldása, leállások minimalizálása	Belső és külső felhasználók üzleti igényeinek kielégítése az IT-szolgáltatások bevezetése, kezelése, nyújtása és támogatása révén
Problémamegoldó megközelítés	Proaktív, megelőzi a problémák kialakulását	Reaktív, kezeli a felmerülő problémákat	Proaktív, megelőzi a problémák kialakulását és gyorsan kezeli őket, amikor felmerülnek
Szolgáltatási hatókör	Széles, lefedi az IT összes aspektusát	Szűk, a felhasználó-specifikus problémákra fókuszál	Széles, lefedi az IT összes aspektusát, beleértve a hardvert, szoftvert, hálózatokat és infrastruktúrát
Felhasználói interakció	Korlátozott, az infrastruktúrára koncentrálnak	Magas, a felhasználókat közvetlenül támogatja	Közvetlen kapcsolat a belső és külső felhasználókkal, hogy biztosítsa igényeik kielégítését
Készség szint és komplexitás	Magas műszaki szakértelem	Alapvető-közepes technikai tudás	Magas szintű műszaki és technológiai szakértelem, hogy megbirkózzon az IT-környezet komplexitásával

Forrás: saját szerkesztés (IBM, "IT Operations," What is ITOps?., 2024) és (TheKnowledgeAcademy, -) alapján

Az informatikai támogatás, tehát egy olyan szervezeti egység, amely a felhasználók számára biztosít technikai támogatást, függetlenül attól, hogy belső munkatársokról vagy külső ügyfelekről van szó, egyetlen kapcsolattartási ponton keresztül. Emiatt a kapcsolatba lépés folyamata egyszerűbbé válik, mind a felhasználók, mind az ügyintézők számára. Több kapcsolattartási ponttal rendelkező támogatói központban a felhasználó nem feltétlenül tudja, kihez forduljon egy adott problémával. A helpdesk műveletek különböző szintekre tagolódnak:

3. Egy kapcsolattartásos technikai támogatás bemutatása



Forrás: (Fred, 2014 p. 242)

1. szintű támogatás: Incidens szűrő (kezdő szintű munkatárs)
2. szintű támogatás: Termék specialista (tapasztaltabb helpdesk munkatárs)
3. szintű támogatás: Technikai támogatás (programozó, terméktervező vagy mérnök)
4. szintű támogatás: Felügyelő vagy menedzser

Az informatikai támogatás munkatársa, segítséget nyújthat telefonon, személyesen, e-mailben, chaten és webfelületen keresztül. Egyes részlegek széles körű támogatási szolgáltatásokat kínálnak, mások csak korlátozott szolgáltatásokra összpontosítanak. A szervezetek különbözőképpen strukturálják informatikai szolgáltatásokat, attól függően, hogy:

- belső vagy külső felhasználókat szolgálnak ki
- hány felhasználót és terméket támogatnak
- milyen szervezeti céljaik vannak

A vállalati struktúrától függetlenül, minden informatikai támogatási egység célja azonos: az ügyfelek elégedettségének elősegítése, és a problémák, kérdések hatékony és eredményes megoldása. (Beisse, 2014 p. 241-242.)

2.4 Az L1 jövője és az Iparágra ható digitális irányzatok

Az L1 sokak számára belépési pont a infokommunikációs, emellett informatikai pályára. A magas tudást nem igénylő feladatvégzés ellenére, jelentősen befolyásolhatja az egész IT osztályról alkotott véleményét, hiszen a végfelhasználókkal való kommunikáció megalapozhatja a felhasználói élményt. A MI elterjedése széles körű vitát váltott ki azzal kapcsolatban, hogy az L1 milyen szerepet fog kapni az új technológiai változások mellett. Az elemzők és tech cégvezetők többsége szerint elkerülhetetlen bizonyos mértékű munkahely-átalakulás a MI hatására. Ennek ellenére a közvetlen válaszadás során a munkaerő helyettesítésének kérdésére, a megkérdezettek eltérő válaszokat adtak. A többség vonakodott erről beszélni, viszont néhányan lehetségesnek tartják a dolgozók nagyméretű, esetleg teljes lecserélését, de még nem ajánlják. Mark Tauschek, az Info-Tech Research Group alelnöke szerint, a jó tudásbázissal és a megfelelő betanítással, a MI nagyrészt helyettesítheti az L1-munkakörben dolgozó specialistákat. A tömeges munkahelyvesztéstől való félelem a kutatások szerint túlzó lehet, ennek ellenér fontos kérdés, hogy ezek a dolgozók milyen feladatokat fognak ellátni a jövőben létrejövő új, digitalizált munkakörökben. A MI inkább kiegészítő eszközként érdemes használni, nem pedig teljes munkaerő helyettesítésre, emellett fontos a fokozatos, felhasználóbarát bevezetése is. (Wilkinson, 2023)

2.5 A szekunder kutatás összegzése

A munkaerőpiac dinamikus változása és a folyamatos technológiai átalakulás, jelentősen meg fogja változtatni az L1-munkakör feladatait, emellett növelni fogja jelentőségét a jövőre nézve. Az SSC-k dominanciája nőni fog regionális szinten, elsősorban a multinacionális vállalatok

költségeinek csökkentése miatt. A COVID-19 járvány felgyorsította a digitalizációt és az automatizálás elterjedését, miközben az L1 szintű munkavállalók számára új képességek, és MI-alapú eszközök használata vált elengedhetetlenné. A főváros és Pest megyére koncentrálódó SSC szektor regionális egyenlőtlenségeket mutat a hazai munkaerő piacon, ugyanakkor lehetőséget kínál a vidéki központok fejlesztésére.

A közép-kelet-európai régióban az országok hasonló kihívásokkal néznek szembe, mint a munkaerőhiány, a nyelvtudás hiánya és a fluktuáció magas szintje, ennek ellenére a megoldási modellek jelentősen különbözhetnek. Lengyelország a „GBS 2.0” koncepcióval a digitális innovációra helyezi a hangsúlyt, Csehország a technológiai fejlesztések és az automatizálás optimalizálására fókuszál, míg Szlovákia és Románia a magasabb szintű szolgáltatások kiépítését és a vidéki régiók fejlesztését tűzte ki célul. Magyarország a regionális versenyképesség szempontjából a költséghatékonyság és a minőségi szolgáltatás egyensúlyára törekszik, miközben a technológiai fejlődésre, a mesterséges intelligencia tágabb alkalmazására és az automatizált folyamatok bevezetésére helyezi a hangsúlyt.

A bérezési trendek és a munkaerőpiaci viszonyok elemzése azt mutatja, hogy a fluktuáció nem csupán anyagi tényezőkből ered. A szakmai fejlődési lehetőségek bővítése, a munkakörök újra értelmezése és felülvizsgálása, emellett a technológiai változásokhoz való alkalmazkodás biztosítása válhat döntő tényezővé a stabil munkaerő-megtartás szempontjából. Az L1 szintű támogatás munkaköreinek elemzése során kiderült, hogy nem csupán technikai ismereteket szükségesek, hanem egyre inkább kiemelt szerepet kapnak az adaptációs képesség és a kommunikációs készségek. A digitális átalakulás, különösen a MI elterjedése, új kihívásokat vet fel, ugyanakkor lehetőségeket is kínál a folyamatoptimalizálás területén. A különböző szintek hierarchiája biztosítja a problémamegoldás hatékonyságát, de az L1 munkatársak esetében a feladatok ismétlődő jellege és az alacsonyabb szakmai elismerés hozzájárulhat a magas fluktuációhoz.

3 PRIMER KUTATÁS EREDMÉNYEI

3.1 A kérdőíves kutatás célja és kritériumainak meghatározása

A kérdőíves kutatás elsődleges célja az volt, hogy valós és aktuális adatokat szerezzünk a kiszervezett IT-támogatásban megjelenő gyakori munkahelyváltás okairól, előzményeiről és következményeiről. Továbbá a cég, ahol a kitöltők dolgoztak, milyen menedzsment módszereket alkalmaz. A kitöltők minden esetben kiszervezett IT-támogatású projekten dolgoztak Magyarországon. A 11 kérdésből álló kérdőív angol nyelven készült el, hogy a magyar nyelven nem beszélők is ki tudják tölteni. A válaszadás anonim módon történt, emiatt életkort, nemet, esetleg más személyes információt a kutatás során nem lett gyűjtve. A kérdőívet 15-en töltötték ki. A kutatás módszertanát tekintve kvantitatív elemzésre épült, amely lehetővé tette a válaszok statisztikai feldolgozását és az összefüggések feltárását.

Az eredmények feldolgozása során külön figyelmet fordítottam a munkahelyváltás okainak részletes elemzésére, valamint az alkalmazott menedzsment módszerek hatékonyságának vizsgálatára. Így a vizsgálat elemzésekor könnyebben meg tudjuk érteni, hogy mely tényezők játszanak kulcsszerepet a munkavállalók megtartásában és motiválásában.

A kutatás korlátját a viszonylag alacsony mintaszám jelentheti, azonban a válaszadók mindegyike releváns tapasztalattal rendelkezik a kiszervezett IT-támogatás területén, így értékes betekintést nyújtanak az iparág jelenlegi helyzetébe és kihívásaiba.

3.2 A kérdőíves kutatás eredményei

A megkérdezettek többség 0 és 3 között, illetve 4 és 7 év között dolgozik az iparágban. L1-munkakörben. Minden kitöltő használja az angol nyelvet a munkavégzés során, emellett a további két leggyakoribb nyelv a magyar és az orosz volt. Majdnem mindenki egyetemi végzettséget szereztek, továbbá a legtöbben bölcsész végzettséggel rendelkeznek. A válaszolók többsége nem váltott még munkahelyet az iparágon belül, ennek ellenére 100%-ban, azaz mindenki egyértelműen megerősítette az ágazatban tapasztalható magas fluktuációt. Azok a kitöltők, akiknek a többsége a munkahely váltás mellett döntött az iparágon belül, a projekt megszűnését

jelölték meg kiválóknak. A válaszadók 40%-a meg van elégedve a jelenlegi munkahelyével, és csak 33,3%-a nincs megelégedve a jelenlegi fizetésével.

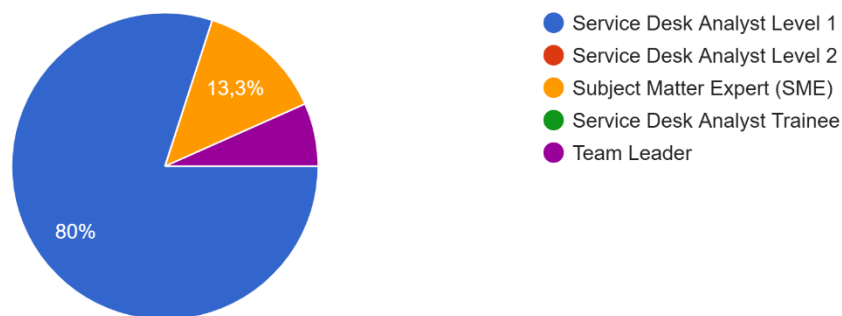
A munkakörnyezeti tényezők vizsgálata során pozitív eredmény, hogy a betanítás minőségével a válaszolók többség elégedett vagy nagyon elégedett. A multikulturális munkakörnyezetet kiemelkedően pozitívan értékelték. A kulturális különbségekből adódó frusztrációt a válaszadók többsége nem érzi jelentősnek. Az időgazdálkodással kapcsolatos problémákra eltérő válaszok érkeztek, mivel egyharmada jelentős nehézségeket tapasztal, viszont a megkérdezettek több mint a fele nem tapasztal ilyen jellegű problémákat. A problémás felhasználók kezelésére irányított kérdésre a legtöbben azt válaszolták, hogy jól tudják kezelni.

A menedzsment módszertanok tekintetében jelentős különbség figyelhető meg a vállalati preferenciák és a gyakorlati alkalmazás között. A kitöltők olyan vállalatoknál dolgoznak, ahol az Agile és a Lean módszertanokat részesítik előnyben. A személyes munkavégzés során a válaszadók többsége vagy egyáltalán nem használ menedzsment módszertant, vagy alkalmazza a korábban említett menedzsment módszertanokat. Tehát feltételezhetjük, hogy az agilis gondolkodásmód és a Lean szemlélet alkalmazása sikeresnek mondható.

4. A kérdőívet kitöltők munkakörének százalékos aránya

Your current role within your organization:

15 válasz

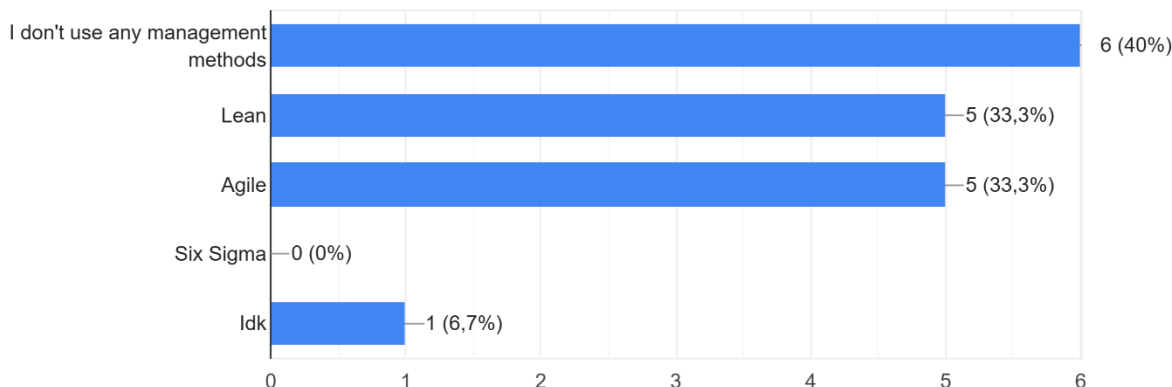


Forrás: saját primer kutatás

5. Alkalmazott menedzsment módszerek a munkavégzés során

What kind of management methods do you use during your work?

15 válasz



Forrás: saját primer kutatás

3.3 A kutató interjú célja és megvalósításának menete

Az interjú célja, hogy félig strukturált keretek között, egy sokkal személyesebb oldalról is betekintést kapjunk az IT-támogatások munkakörébe. Interjúalanyom Knapik Anita, aki már 8 éve dolgozik az iparágban egy ír székhelyű cég, Budapesti irodájában. A céget az interjú során nem fogjuk nevesíteni Anita kérésére. Az interjú először egy személyes megbeszéléssel kezdődött, ahol szakmai tapasztalatcsere történt, emellett megbeszéltük az interjú folytatásának menetét. Az interjú kérdéseit később írásban küldtem el Anitának, amiket megválaszolt, emellett további kérdés esetén ki is fejtett.

Anitát azért kértem meg hogy vegyen részt a kutatásban, mert L1-es pozícióban kezdte el a karrierjét és a ranglétrán felfelé haladva, az L2-es és tréner munkakör mellett, a csapatvezetők munkáját is támogatta. A projekt bezárása és a cégcsoport átstrukturálása miatt, egy másik SSC-nél folytatja munkáját. Az Anitával készült interjú, egy klasszikus IT-támogatásban dolgozó szakmai karrierútját mutatja be. A 7 kérdésből álló interjú kitér a makrókörnyezeti változásokra és az IT-támogatás jövőjére is. Az interjú kérdései olyan témákat öleltek fel, mint a pályaválasztáskor

felmerülő motivációk, a szakmai fejlődés, a munka során felmerülő kihívások, valamint a technológiai változások hatása az IT-támogatási területre.

A kvalitatív kutatási módszerek közül az interjú különösen alkalmas arra, hogy mélyebb betekintést nyerjünk egy szakmai életútba és az iparági folyamatokba. A félig strukturált interjú formátum lehetővé tette, hogy míg a főbb témakörök előre meghatározottak voltak, rugalmasan lehessen reagálni az interjú során felmerülő új szempontokra és részletekre is. A személyes találkozás során kialakult közvetlen kommunikáció elősegítette, hogy az Anita őszintén ossza meg tapasztalatait és véleményét. Az írásbeli válaszok pedig lehetőséget adtak az átgondolt, részletes kifejtésre. Az interjú dokumentálása és elemzése során kiemelt figyelmet fordítottunk arra, hogy megőrizzük a személyes hangvételt, ugyanakkor szakmailag releváns következtetéseket vonjunk le az iparág jelenlegi helyzetéről és várható trendjeiről. Anita karrierútja jól példázza az IT-támogatási szektorban rejlő fejlődési lehetőségeket és kihívásokat egyaránt.

3.4 A kutató interjú eredménye

A szakmai karrierút bemutatása során kiderül, hogy Anita véletlenül került a szektorba, és erős nyelvtudása miatt választották be egy új projektre. A projekten eltöltött 8 év alatt sikerült L1-es pozícióból L2-es, majd tréner munkakörre előre lépni. A pandémia kezdeti időszakában teljes leállás következett be a projekten, majd a digitális átállás miatt újból megnövekedett az igény az iparágra. Ezután az orosz piac elvesztésének hatására jelentős leépítések történek a projekten.

Anita az L1-munkakör betöltéséhez szükséges kompetenciák közül a nyelvtudást emelte ki a legfontosabbnak, miközben a formális képzettséget kevésbé tartja meghatározónak. A vállalati hierarchia betartása és a rendszerszemléletű gondolkodás jelentőségét Anita különösen fontosnak tartja, amik a csapatba való beilleszkedést, illetve a karrier építést segítik elő. A magas fluktuáció okaiként Anita több tényezőt is kiemelt: a nem megfelelő tájékoztatást a munkaköréről a felvételi folyamat során, illetve a fokozott stresszt a nem megfelelő létszámtervezés miatt. A bérezés és a diákok „természetes” továbblépése is szóba került. A fluktuáció megelőzésére javasolt megoldások között szerepel a menedzsment részéről történő teljes transzparencia, korrekt bérezés, a munka és magánélet egyensúlyát támogató műszakbeosztások, valamint megfelelő hosszúságú betanítási időszak. Anita szerint, a vállalatoknak csökkentenie kell a dolgozóknak azt az érzést, hogy ők "csak egy szám" lennének. Ezen kívül a különböző szereplők (megbízó, közvetítő cég /

leányvállalat, szolgáltató) eltérő érdekeit és céljait ugyan nehéz közös nevezőre hozni, viszont elengedhetetlen szempont a pozitív munkahelyi légkör kialakításához. A jövőt illetően pedig, bár Anita látja a MI térnyerésének lehetőségét, véleménye szerint az emberi tényező még hosszú ideig nem lesz nélkülözhető az IT-támogatás területén.

3.5 A primer kutatás eredményeinek összegzése

A primer kutatás eredményeinek összehasonlító elemzése során több fontos egyezés mutatkozik meg. A nyelvtudás szerepét mind a kettő kutatás jelentősen kiemelte. Ezt az is alátámasztja, hogy a kérdőív kitöltők többsége bölcsész diplomával rendelkezik, és Anita is elsősorban a nyelvi készségei miatt került be a szektorba. Az angol nyelv, mint alapvető kommunikációs készség, illetve további idegen nyelvek ismerete is hatalmas előnyt jelent.

A munkakörnyezeti tényezők értékelésében is számos hasonlóság mutatkozott meg. A betanítás minőségének fontosságát, és a betanítási időszak alatt tapasztaltakat mindkét kutatási eredmény jónak értékelte. Anita részletesebben kifejtette a betanítási időszak hosszának kritikus fontosságát is. A multikulturális munkakörnyezetet a kérdőív válaszadói kifejezetten pozitívan értékelték, míg az interjúban ez a szempont kevésbé került előtérbe.

A fluktuáció okainak feltárásában további jelentős átfedések jelentek meg. A projektek megszűnése mindkét kutatásban kulcsfontosságú szerepet kapott. Az interjú során, mélyebb betekintést kaptunk olyan okokba is, mint a nem megfelelő létszámtervezésből eredő problémák, vagy a felvételi folyamat során történő hiányos tájékoztatás.

A menedzsment módszerek tekintetében viszont megjelentek észlelhető különbségek, mivel az interjú során nem lett megnevesítve semmilyen menedzsment módszer. Ennek azaz oka, hogy a cég elsősorban a költséghatékonyságra törekedett, ennek hatására semmilyen menedzsment szemléletet sem integráltak be mélyebbe a vállalati kultúrába.

A primer kutatás egyik legfontosabb konklúziója, hogy a fluktuáció csökkentéséhez komplex megközelítés, emellett holisztikus szemlélet szükséges az IT-támogatásban is. Ez magában foglalja a mindenki által tapasztalt bérek felülvizsgálatát, a karrierutak átláthatóbbá tételét, a megfelelő munkakörülmények biztosítását és a hatékony menedzsment módszerek alkalmazását. Az interjú ezen felül rávilágított a különböző szervezeti szereplők közötti érdekellentétek kezelésének fontosságára is. A két kutatás együttes alkalmazása lehetővé tette, hogy a statisztikai

adatok mögött meghúzódó mélyebb összefüggéseket is feltárjuk, és így átfogóbb képet kapjunk az IT-támogatás szektor jelenlegi helyzetéről és kihívásairól. Végezetül, a kutatás alapján az alábbi legmeghatározóbb fluktuációs tényezők lettek azonosítva:

- 1 Nem megfelelő tájékoztatás a munkaköréről
- 2 Rövid, esetleg hiányos betanítási folyamatok
- 3 Nem megfelelő létszámtervezés a műszakok megtervezése során
- 4 Nem megfelelő bérezés és juttatások
- 5 Karrierfejlődési lehetőség hiánya
- 6 Vezetői érdeklentétek és/ vagy gyenge vezetői támogatás
- 7 Kiszervezett projektek megszűnése

4. LEAN MÓDSZERTAN ALKALMAZÁSA AZ ELSŐ SZINTŰ IT-TÁMOGATÁSBAN FELTÁRT MUNKAHELYI FLUKTUÁCIÓ CSÖKKENTÉSÉRE

4.1 A Lean módszertan története és rövid bemutatása

A primer kutatás során 7 olyan tényezőt, azaz mudát azonosítottam, amelyek elősegítik a munkahelyi fluktuációt az IT-támogatásban. Ezek a tényezők a Lean módszertan alkalmazásával hatékonyan csökkenthetők. A Lean választását elsősorban az indokolta, hogy a szolgáltatási szektor, így az IT terület számára is olyan strukturált, mégis rugalmas megközelítést kínál, amely jól illeszkedik a gyorsan változó munkakörnyezethez és a folyamatos fejlesztés igényéhez. A módszertan segítségével, olyan eszközöket és technikákat lehet bevezetni, amelyek elősegítik a folyamatok standardizálását, javítják a belső kommunikációt, fejlesztik a kapacitástervezést és optimalizálják a szervezeti együttműködést. Ezek a tényezők közvetlenül hozzájárulhatnak a munkavállalói elégedettség növeléséhez, és ezáltal csökkenthetik a munkahely elhagyásának szándékát.

A Lean módszertan története a 20. század közepére vezethető vissza, elsősorban a japán Toyota vállalathoz, amely a termelési hatékonyság maximalizálására és a pazarlás kiküszöbölésére törekedett. A Toyota Production System néven ismertté vált rendszer alapvetései képezték a Lean alapját, amely később nemcsak a gyártásban, hanem más iparágakban, így a szolgáltatási szektorban és az informatikában is teret nyert. A Lean célja, hogy értéket teremtsen a végfelhasználó számára, miközben megszünteti azokat a folyamatlépéseket, amelyek az értékteremtés számára szükségtelenek, elhanyagolhatóak. A módszertan egyik legfontosabb előnye, hogy egyszerűen, érthetően, továbbá hatékony kínál eszközöket a működés folyamatos fejlesztésére.

A Lean mellett a Six Sigma is jelentős hatást gyakorolt az IT-szektorra. A Six Sigma a Motorola vállalatnál született meg az 1980-as években, és célja a hibák számának csökkentése, valamint a folyamatok stabilitásának növelése statisztikai eszközök segítségével. Míg a Lean elsősorban a pazarlás csökkentésére és a folyamatok gyorsítására törekszik, addig a Six Sigma a minőség és a

megbízhatóság javítását célozza meg. A két módszertan egymást kiegészítve alkot egy olyan rendszert, amely képes egyszerre növelni a hatékonyságot és a teljesítményt. Ennek köszönhetően egyre több szervezet, beleértve az egészségügyet, pénzügyi szektort és IT-szolgáltatásokat együttesen alkalmazza a Lean és Six Sigmát a működésük fejlesztésére.

A Lean IT tehát egy olyan adaptáció, amely kifejezetten az informatikai szolgáltatások sajátosságaira reflektál. Segítségével megvalósítható a munkafolyamatok egyszerűsítése, az átláthatóság növelése és a dolgozók bevonása a fejlesztési folyamatokba. Ez nemcsak hatékonyabb munkavégzést tesz lehetővé, hanem javítja a munkavállalók beintegrálását a vállalat működésébe, emellett növeli a motivációt és elköteleződését is. A Lean által kínált költséghatékony és agilis megközelítés különösen előnyös lehet olyan környezetekben, ahol a fluktuáció magas, továbbá első szintű IT-támogatáshoz hasonlóan, a dolgozók jelentős nyomásnak vannak kitéve.

A Lean módszertan alkalmazása nem csupán az operatív hatékonyságot javítja, hanem a humán menedzsment is előtérbe helyezi. Ezáltal olyan munkahelyi környezet alakítható ki, amelyben a munkavállalók hosszabb távon is motiváltak maradnak, csökken a fluktuáció, és nő az általános elégedettség, ami végső soron a szervezet hosszú távú sikerességét is támogatja. A következő alfejezetekben a 7 mudára fogok a Lean módszertan segítségével munkahely elhagyást csökkentő eszközöket ajánlani.

4.2 A kutatás során feltárt és legjelentősebb fluktuációs tényezők összegzése

4.2.1 A nem megfelelő tájékoztatás a munkaköréről

A szakdolgozat második fejezetében részletes összefoglalás található az L1-es munkaköréről, így azt alkalmazva, meghatározható a szervezet számára legmegfelelőbb L1-támogatás, és a munkaköri leírás. A munkaköri leírás olyan dokumentum, amely az adott szervezet előírásainak megfelelő formában rögzíti a munkakör célját, a fontosabb felelősségeket, a szervezeti elhelyezkedést, a mennyiségi dimenziókat és a követelményeket. Ezen kívül számos más felhasználási módja is lehet, például álláshirdetések, munkakörértékelés, teljesítményértékelés, új alkalmazottak orientációja és betanítási programok. (Karoliny Mártonné–Poór, 2019)

„A munkavállalónak az alkalmazásban töltött ideje gazdasági szempontból is fontos.” Az egyik fő gyökérok, ami miatt felmondhatnak dolgozók, az, hogy a munka, vagy a munkahely nem felel meg az elvárásoknak. Ennek enyhítésére a próbaidő alatti folyamatos megbeszélések, konzultációk kellenek az új dolgozóval. Továbbá segíteni kell a beilleszkedést, a munkakör megismertetését, de

kritikus esetben, akár új munkakörbe áthelyezni. A próbaidő alatt további konfliktus helyzeteket tud okozni, hogy kevés támogatást és visszajelzést kapnak a dolgozók a vezetőségtől. A vezetőségnek meg kell próbálnia felmérni a dolgozók igényeit, és az elvárásoknak megfelelő új gyakorlatokat kell alkalmaznia. (Blahó et al, 2021)

A Leanben alkalmazott „5 miért” módszer különösen hasznos lehet akkor, amikor a dolgozó úgy érzi, hogy nem kapott megfelelő tájékoztatást a munkaköréről a toborzási, kiválasztási és felvételi folyamat során. A módszer lényege, hogy egy probléma feltárásakor addig kell ismételtetni a „miért” kérdést, amíg a gyökérokig el nem jutunk. Az „5 miért” módszer segítségével tehát feltárhatjuk, hogy a rossz tájékoztatás mögött milyen rendszerszintű problémák húzódnak meg, esetleg milyen kommunikációs problémák merültek fel a vállalat részlegei között. Ha ezeket a gyökérokot sikerül megtalálni és kiküszöbölni, akkor a jövőben sokkal nagyobb eséllyel kaphatnak a munkavállalók reális és részletes képet a betöltendő pozícióról.

4.2.2 Rövid, esetleg hiányos betanítási folyamatok javítása

Az operátorok képzettségét, minden egyes műveletenként mérő képzettségi mátrix (skill matrix) már az IT területén is megjelent. Míg a gyártósorokon a körcíkkes tudásszint jelölést alkalmazzák, az IT-ban a meglévő tudásszintet számokkal ábrázolják. Ennek előnye, hogy a mátrix bevezetésével nemcsak az újonnan felvett dolgozók, hanem a már tapasztalt munkavállalók tudását is pontosan mérhetjük. A módszer segítségével átláthatóbbá és mérhetővé válnak a munkavállalók ismeretei és készségei. Továbbá elősegítheti a tudásmenedzsment (knowledge management) javítását és optimalizálását.

6. Képzettségi mátrix használata az IT-ban

5 Skill Matrix in IT Industry

Name	Role	Network Services	Application Design	Interface	Project Management	Analysis	Reports Design
Grace Broge	BI Expert	2	4	4	3	4	5
Omar Janely	Network Engineer	5	2	2	2	2	3
Paulina Kordus	PMO	3	2	3	5	5	4
Anand Naik	Application Security	4	2	2	3	2	1
Vittorio Vaile	Analyst	2	2	3	1	5	4
Raul Decurt	Trainer	2	1	1	4	4	2
Legend							
1	2	3	4	5			
Basic	Novice	Sufficient	Advanced	Expert			

This slide is 100% editable. Adapt it to your needs and capture your audience's attention.

Forrás: Competence Matrix Powerpoint Presentation Slides

A tudásmenedzsment a szervezeten belüli információk azonosítására, rendszerezésére, tárolására és megosztására irányuló folyamat, amely növeli a hatékonyságot és gyorsítja a döntéshozatalt.

A tudásmenedzsment folyamat három fő lépésből áll, ami a tudás létrehozása, tárolása és megosztása. Ehhez különböző eszközöket, például jegykezelő rendszereket, belső dokumentációs felületeket és adatközpontokat alkalmaznak, amelyek centralizált módon tárolják az információt.

A hatékony tudásmenedzsment segíti az új munkatársak betanítását, az ügyfélszolgálat önkiszolgáló rendszereit, valamint az információhoz való gyors hozzáférést, ami csökkenti az adminisztratív feladatokat. A tudásmenedzsment előnyei közé tartozik a hiányosságok feltárása, az gyorsabb döntéshozatal. (IBM, What is knowledge management?, 2024)

A tudásmenedzsment sikere alkalmazása a dolgozók közötti együttműködésen és az információ zökkenőmentes áramlásán múlik. Az információnak tapasztalaton alapulónak, láthatónak, pontosnak és világosnak kell lennie. Így pontosan tud kapcsolódni az azonnali problémafeltáráshoz és hibaelhárításhoz. Egy ilyen környezetben a dolgozók ösztönösen megértik a felmerülő helyzetet, és képesek saját kérdéseik megoldására is választ találni. Azonban a legtöbb modern szervezetben az értékáramlások számos határon ívelnek át, akár időzónák és országok

között. A vezetők felelőssége és hatóköre is széles skálán mozog, így a személyes kapcsolatok és a közvetlen információszerzés nem mindig elegendő a gyökérokok feltárására.

Egy hatékony IT-támogatás képes előre jelezni a vállalat egészében felmerülő problémákat, emellett rengeteg fejlesztés forrásává válhat. Az IT-támogatás, és azon belül legfőképpen az L1 munkája egy tudásbázison alapszik, melyet folyamatosan ellenőrizni kell és felvinni az új, műszaki információkat. Amikor új „termékeket” (pl.: szoftver, weboldal, applikáció) kiadják és frissítik, az ezzel kapcsolatos változásokról értesítik a felhasználókat, továbbá segítik őket a felmerülő problémák megelőzésében és elhárításában. A tudásbázis hatékony kezelése, valamint az a képesség, hogy „önkiszolgáló” hozzáférést biztosítsunk ehhez a tudáshoz, javíthatja a teljesítményét és a felhasználók elégedettségét.

Egy Kaizen 5S eseményen amikor egy IT Helpdesket vizsgáltak kiderült, hogy a tudásbázisban található dokumentumok több mint 30%-a elavult volt, emellett sok más dokumentum nem rendelkezett keresési kulcsszavakkal. Sok esetben a dokumentumokat nehéz volt megtalálni, de volt olyan is, hogy duplikált dokumentumokat találtak, amik ellentmondó információkat tartalmaztak. A Kaizein 5S bevezetésével, néhány héten belül a tudásbázisban található dokumentumok száma 20%-kal csökkent. A keretrendszerbe foglalt munkafolyamatok biztosították, hogy a dokumentumokat megfelelően legyenek tárolva, könnyen megtalálják és rendszeresen frissítsék őket. Rövid idő alatt a sikeres keresési eredmények közel 50%-kal növekedtek, továbbá megnőtt az egy hívással megoldott problémák száma. Mentorálást és keresztképzést is bevezettek, hogy segítsék a tudástár terjesztését, emellett csökkentették a benne lévő specializációt. A meglévő folyamatok és a rendszer javításai bebizonyították, hogy nincs szükség egy új és drága jegykezelő felület alkalmazására. (C. Bell & A. Orzen, 2011 p. 130)

4.2.3 Nem megfelelő létszámtervezés a műszakok megtervezése során

A Lean módszertanban az „ütemidő (Takt Time) az az időtartam, amilyen gyakorisággal egy terméknek el kellene készülnie a vevői rendelések alapján." (Kosztolányi & Schwahofer, 2015 p. 83). A Lean IT-ben az egy műszakra jutó hívások mennyiségét számolják ki a fentebb említett módon:

7. A Lean IT-ban használt TaktTime (ütemidő) kiszámítása

$$T = \frac{t}{n}$$

ahol:

- T = átlagos hívásidő (másodpercben)
- t = teljes munkaidő (másodpercben)
- n = beérkezett hívások száma

Forrás: saját szerkesztés (Pultorak, 2019) alapján

Példa a számításra: Ha egy 8 órás műszak alatt (8 óra = 28800 másodperc) 120 hívás érkezik be, akkor az átlagos hívásidő:

$$28800 / 120 = 240 \text{ másodperc} = 4 \text{ perc}$$

Ebben a példában a 4 perc az a maximális időtartam, ami alatt a munkatártnak meg kell oldania a felhasználó problémáját.

A műszakbeosztás és erőforrás-tervezés kritikus feladat minden olyan helyzetben, ahol garantált szolgáltatási szintet kell biztosítani, mint például az IT-szolgáltatásmenedzsmentben. A folyamat több lépésből áll: először a szükséges létszámot határozzák meg időben, majd ezt követi a műszakok kialakítása és a dolgozók beosztása. A műszakbeosztás önmagában is egy „nem-determináns polinomiális” (röviden: NP) probléma, ezért komoly kihívást jelent a hatékony és mindenki számára megfelelő beosztás elkészítése.

Gyakran a gyakorlati tapasztalatokra hagyatkoznak a műszakbeosztások megtervezésekor, de így nem lehet biztosan tudni, hogy az adott megoldással a lehető legjobb eredményt érjük el (Veerendra K., 2015).

A Lean módszertan alkalmazása segíthet abban, hogy a vállalatok optimalizálják a műszakbeosztást és az erőforrás-felhasználást az IT-támogatási szolgáltatások területén. A standardizált folyamatok, a folyamatos fejlesztés és a veszteségek csökkentése révén javítható a hatékonyság és a szolgáltatási színvonal. Emellett a Takt Time számítása útmutatást adhat arra, hogy milyen ütemben kell a hívásokat kezelni az egyes műszakokban a felhasználói igények kielégítése érdekében.

4.2.4 A dolgozói motiváció és elismerés folyamatos fejlesztés a Kaizen szemlélet segítségével

A Covid-19 pandémia hatására létrejött munkaerőpiaci változások hatására, különösen kiemelt szerepet kapott a munkaerő megtartás, illetve olyan szervezetek kialakítására való igény, amely képes szűkös erőforrásokból gazdálkodni, miközben kellően agilis a későbbi skálázhatósághoz. Azt is mondhatnánk, hogy „duális valóságban” kell a vállalatoknak működőképesnek lenniük. A fluktuáció optimális szintjének a megállapításához fontos megérteni, hogy a szervezeteknek képesnek kell lenniük a rugalmas átalakulásra, illetve meg kell jelennie az „öntisztuló képességének”. Ez azt jelenti, hogy a nem megfelelő teljesítménnyel rendelkező munkavállalóknak, távoznia kell a szervezetről. Ennek ellenére paradox módon, a jól teljesítő dolgozók mondanak fel. Ennek oka nem feltétlenül az elégedetlenség lehet, hanem a munkavállalónak erősebb a karrierigénye, motivációja és karrierfejlődési lehetősége. Természetesen, vannak olyan jól teljesítő alkalmazottak is, akik elégedetlenség miatt távoznak a vállalattól. Ennek azaz elsődleges oka, hogy nem érzik magukat megbecsülve, emellett nem kapnak elegendő pozitív visszacsatolást a munkavégzésükkel kapcsolatban. Az ösztönzés és motiválás az ő esetükben nem a megfelelő módon történik.” Az alkalmazottak úgy érzik, hogy nem értékeli őket eléggé és nem ismerik el őket. A vezetőségnek a jó teljesítményt nem magától értetődőnek kell venni, igenis jutalmazni kell azokat, akik kiemelkedőek. A gyengébben teljesítők alacsony fluktuációja a vezetői bátorság, következetesség hiányára, a rosszul működő teljesítményrendszerre vezethető vissza. Közrejátszhat még az, ha a vállalat nem ismert és gyenge a vonzereje. Így pedig a jól teljesítőket nehezebb a szervezethez csábítani.”(Blahó et al, 2021)

A dolgozók bevonása kulcsfontosságú elem olyan munkahelyi folyamatok kialakításában, melyek képesek biztosítani a megfelelő terméket vagy szolgáltatást, a megfelelő mennyiségben és időben az ügyfelek számára. A sikeres együttműködés érdekében minden érintett felet motiválnunk kell arra, hogy kész legyenek változtatni munkamódszereiken és felfogásukon. Ennek függetlennek kell lennie az időráfordítás és a részvétel nagyságától. A Toyota Termelési Rendszer (röviden TPS) alapkoncepciója, hogy az emberek rendkívül rugalmasak és kiváló képességekkel rendelkeznek. Amint elsajátítják az alapvető menedzsment szemléletet és megfelelő képzést kapnak, többségük eredményesen hozzájárulhat a folyamatok folyamatos fejlesztéshez. Bár a vállalatoknál a Lean átalakulást felülről kezdeményezik, a vezetői utasítások sokszor nem elegendőek a változás megvalósításához. Ezért elengedhetetlen a dolgozók véleménye és meglátása olyan kérésekben is, amikről a vezetőség nem mindig folytat párbeszédet.

A gyakorlati workshopok jelenthetik az egyik leghatékonyabb tanulási módszert. Bár szükséges némi elméleti oktatás, a valódi tudás a gyakorlati alkalmazás során sajátítható el. A folyamat a célok meghatározásával és módszerek kiválasztásával kezdődik, majd ezek munkahelyi környezetben történő alkalmazásával folytatódik egy meghatározott időszakban. Végül, az eredmények bemutatásával zárul, ami kiváló lehetőséget biztosít a következő fejlesztési területek azonosítására is. A folyamatos fejlesztés és a munkakörnyezet megfigyelése, felbecsülhetetlen eszköz a Kaizen megértéséhez és a képességek fejlesztéséhez, emellett a problémák azonosítása. A mások által irányított fejlesztés helyett mindenkinek személyesen kell megértenie és alakítania a saját, egyéni folyamatait. (Womack, 2014)

Az emberi erőforrás menedzsment egyik legnagyobb kihívása a megfelelő ösztönzési rendszer kialakítása, amely egyszerre szolgálja a vállalat céljait és kielégíti a munkavállaló juttatási és bér igényét. A Kaizen szemlélet bevezetése és fenntartása szorosan összefügg a dolgozói motivációval és az elismeréssel. A megfelelő bérezési rendszer alapvető fontosságú, azonban önmagában nem elegendő a folyamatos dolgozói ösztönzési rendszer fenntartásához.

A Toyota példája jól mutatja, hogy a sikeres működéshez elengedhetetlen az alkalmazottak aktív szerepvállalása és elkötelezettsége. Természetesen, ez csak akkor valósítható meg, ha a vállalat olyan ösztönző és jutalmazó rendszert vezet be és működtet, amely egyesíti az anyagi juttatásokat a fejlődési lehetőségekkel, továbbá értékeli a kimagasló teljesítményt. A javaslati rendszerek, és workshopok lehetőséget teremtenek a dolgozók számára a képességeik fejlesztésére és ötleteik megvalósítására, ami növeli a munkával való elégedettséget.

A vezetőség részéről kulcsfontosságú a türelmes támogatás és a visszajelzések biztosítása. Az azonnali anyagi juttatások mellett, ugyanolyan fontos a fejlődési lehetőségek biztosítása és az egyéni teljesítmény elismerése.

4.2.5 A karrierfejlődési lehetőség hiánya

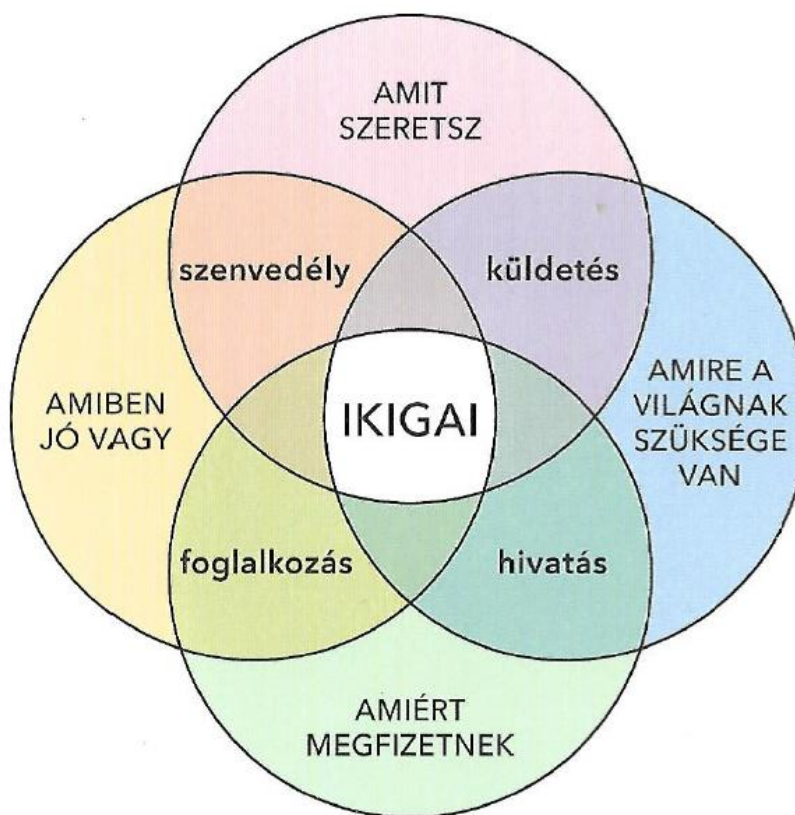
A dolgozók tudásának fejlesztése, bővítése, esetleg átképzése, megoldást jelenthet a cégen belüli rotációra. Az eLearning egy remek lehetőség, hogy szabványosított oktatási és képzési élményt nyújtson nagyszámú egyén számára. Az interaktív online órák, kutatási és olvasási anyagokra mutató linkekkel, gyakorlatokkal és fórumokkal segítik elő a tanulást és növelik a motivációt. A Genba séták és a Kaizen beszámolók rögzítése remek lehetőséget nyújt oktatási célokra. Az alacsony költségekkel járó online oktatás, új lehetőséget kínál a standard munkafolyamatok rögzítésére és megosztására, egyszerűen azzal, hogy megkérnek egy tapasztalt dolgozót egy eljárás

bemutatására és leírására. Általánosságban az eLearning jelentősen csökkentheti az utazási és egyéb képzési költségeket, miközben nagy mennyiségű hasznos információt érhetünk el, amely újra felhasználható és könnyen frissíthető. Ugyanakkor sok online tanulási foglalkozás során a résztvevők figyelmét elvonják az e-mailek, esetleg más teendők. Így a fegyelem és a standardizált munka kialakítása még nagyobb szerepet kell, hogy kapjon az online órák kialakítása során. Természetesen még mindig értékes a dolgozók osztálytermi környezetbe való gyakorlati képzése. Az interakció és a személyes történetek megosztása sokkal nagyobb tapasztalat szerzést eredményezhet, miközben fejleszti a csapatszellemet. (C. Bell & A. Orzen, 2011)

Az IT-támogatásban dolgozók horizontális, illetve vertikális karrierútja más munkakörökhöz képest könnyebben kivitelezhető, hiszen digitális kompetenciáik remek alapot nyújtanak, más munkakörök elsajátításához. A szerteágazó karrier lehetőségek átlátásához, elégethetetlen a széles látókör, továbbá a tudatos karrier építés. A Lean szemléletből kitekintve egy másik japán filozófiát az ikigait alkalmazva, a dolgozók megérthetik, hogy mi motiválja őket a munkavégzés során.

Az ikigai fogalma, amely a japán kultúrában az iki (élni) és gai (érték,ok) jelentéseket foglalja magába, egyre elterjedtebbé válik nemcsak a személyes fejlődés, hanem a vállalati világ területén is. Az ikigai filozófia, Okinawa szigetéről ered, aminek lakói hosszú élettartamukról lettek ismertek, és az első ikigai sikerkönyvek is a hosszú élet titkának megfejtését tűzték ki célul. Később a vállalati környezetben az ikigai koncepciója számos területen kezdték el alkalmazni. Segíthet a munkavállalói motiváció növelésében, a karrierút-tervezésben, valamint a vezetői fejlődés támogatásában. Ugyanakkor, a nyugati interpretációk gyakran leegyszerűsítik ezt a komplex gondolatrendszert, elhanyagolva eredeti, közösségi és természetközpontú jellegét. (Myers, 2018)

8. Ikigai ábrázolása



Forrás: (Barnes, 2018)

Az ikigai négy alapvető elem kereszteződésében található meg: a szenvedély (amit szeretünk csinálni), a tehetség (amiben jók vagyunk), a professzionális érték (amit fizetésért csinálunk) és a társadalmi hatás (amire a világnak szüksége van). Marc Winn 2014-es blogbejegyzésének a gyakran használt Venn-diagram közepén szereplő „szándék” szót kicserélte az ikigaira, melynek hatására a filozófia az üzleti életben is ismertté vált. (Barnes, 2018)

4.2.6 A vezetői érdekellentétek és/vagy gyenge vezetői támogatás csökkentése a sensei, azaz Lean szakértők segítségével

„Japánban a tanárokat hívják senseinek, egyben a megszólításuk is az. Ugyanakkor így nevezik azokat is, akik valamely területen magas tudásra tettek szert. A szaktudás és a tudás átadásának képessége nem válik szét. A sensei mindig érthetően fogalmaz, hacsak nem az a célja, hogy ne legyen közérthető, és ezáltal elgondolkodtasson. Tanítási módszerünk lényege nem a tanítás,

hanem a megértés, ezért nem is definíciókat kapunk tőlük válaszként, hanem szemléletes példákat.” (Kosztolányi & Schwahofer, 2015, p. 136.)

A Lean koncepció több mint 20 évvel ezelőtt született, amikor a kutatók megpróbálták megragadni a Toyota egyedi gyártási megközelítésének a lényegét. Ennek során egy visszatérő kérdés volt a sensei, azaz a tanító mester szerepe. Számos Lean módszertannal foglalkozó szerző, arra a következtetésre jutottak, hogy egy tapasztalt szakértő bevonása és a teljes szervezetben való részvétele, növeli a felső vezetés munkáját és elkötelezettségét. Ugyanakkor a sensei továbbra is egy titokzatos szerepkört tölt be. Bár minden sikeres Lean átalakulás igényli a sensei közreműködését, maguk a mesterek nagyon különböző háttér tudással, személyiséggel és hozzáállással rendelkeznek, emellett gyakran még a Lean elvek értelmezésében is eltérnek. A Lean megközelítés lényege, hogy a vállalat versenyképességét a tanulással és a problémamegoldással tudjuk elérni. Ebben a rendszerben minden vezetőnek meg kell találnia önmagát, továbbá mit kell megtanulnia annak érdekében, hogy jobban összehangolja a dolgozók munkáját a vevői értékkel. Ezáltal fenntartható, jövedelmező növekedést érhetünk el az alkalmazotti elégedettség mellett.

A sensei elsődleges szerepe, hogy támogassa a vezetők tanulási folyamatát 5 fő területen, ami a problémafeltárás, problémavállalás, problémadefiniálás, problémamegoldás és a tanulás. A sensei nem felettes, hanem inkább tapasztalt tanácsadó, aki meggyőzi a vezetőket arról, hogy érdemes időt és energiát fektetni a tanulásba, még akkor is, ha a napi operatív feladatok miatt, állandó nyomás alatt állnak. Kulcsfontosságú a sensei szerepe abban is, hogy a vezetők képesek legyenek szembenézni a kihívásokkal, és ne hárítsak el azokat. (Ballè, 2014)

4.2.7 A kiszervezett projektek megszűnésének enyhítése genryo-menezsment segítségével

A vállalat erőforrásainak hatékony irányítása szorosan összekapcsolódik Taiichi Ohno filozófiájával és a „genryo”-val. A japán terminológiában használt „gen” (korlátozott) és „ryo” (mennyiség) kifejezések jól tükrözik a filozófia lényegét. Ez a megközelítés szó szerint "korlátozott erőforrásokat" jelent, és különösen fontossá az 1950-es években vált, amikor a vállalat a csőd szélére került. A háború utáni japán gazdaságban minden cég a túlélésért küzdött, miután elvesztették korábbi vagyonukat. A Toyota, amely korábban a textiliparban volt sikeres, szintén ezekkel a kihívásokkal szembesült. A vezetőség a válság hatására agresszív célokat tűzött ki, hogy megmaradhassanak az akkor még ismeretlen potenciállal rendelkező japán autópiacon. Taiichi

Ohno olyan keretrendszert dolgozott ki, amely lehetővé tette a profit fenntartását mind a növekedési, mind a visszaesési időszakokban. A „genryo” két kulcsfontosságú részből, a „shojinka”, azaz arányos munkaerő-felhasználásból és az arányos tőke felhasználásból áll.

Az arányos munkaerő-felhasználás a gyártási folyamat rugalmas kezelését jelenti, ahol a munkaerő létszámát a kereslet változásához igazítják. Ez biztosítja a dolgozók számának arányos változását a termelési volumenhez képest, bár a gyakorlatban a létszámcsoökkentés gyakran kihívást jelent csökkenő kereslet esetén. Az arányos tőke felhasználás a berendezések tervezésére és beszerzésére vonatkozik, melynek célja olyan eszközpark kialakítását, amelynek kapacitása kis lépésekben módosítható. A gyakorlatban azonban gyakran előfordul, hogy már a kezdeti tervezésnél túlméretezik a kapacitást. A genryo menedzsmentet napjainkban a TPS ritkán használt eszközei közé tartozik drasztikus szemlélete miatt. Azonban ma is releváns lehet, különösen a jelenlegi változékony gazdasági környezetben. A Toyota példája bizonyítja, hogy a korlátozott lehetőségek nem feltétlenül jelentenek hátrányt. A modern üzleti környezetben a hatékony erőforrás-gazdálkodás nem csak gazdasági, de környezeti szempontból is egyre fontosabb. (Womack, 2014)

Az informatikai költségek kontrollja mindig is kiemelt helyen szerepelt el a CIO-k napirendjében. Ennek ellenére Lean szakértők szerint, az értékteremtés helyett a költségcsökkentésre helyezett elsődleges fókusz rengeteg veszélyt rejt magában. Shigeo Shingo szerint, a fejlesztés négy célja, hogy a dolgokat könnyebbé, jobbá, gyorsabbá és olcsóbbá tegyék. Az egyik legnagyobb hiba, amit a vállalatok a Lean alkalmazásakor elkövetnek azzal kapcsolatos, hogy túlzottan a költségcsökkentésre koncentrálnak. Egy hatalmas adatközpont építése például nagyszerű méretgazdaságosságot eredményezhet, de csökkentheti az agilitást és a rugalmasságot.

A gazdasági visszaesések idején szinten megszokott az informatikai költségek csökkentése. A szervezetek elsősorban a pénzügyi mutatókra összpontosítanak, ami rövid távú gondolkodáshoz vezethet a hosszú távú értékek kárára. Ha egy alkalmazott hetente 10 órát pazarol nem értékteremtő tevékenységekre és ezt a tevékenységet hirtelen megszüntetjük, akkor az alkalmazott nagyobb eséllyel fogja értékteremtő területekre összpontosítani készségeit és tapasztalatát. Viszont, mivel ez nem vezet a bérkiadások csökkenéséhez, emiatt nincs közvetlen hatása a pénzügyi kimutatásokra sem, így ezt a fajta átstrukturálást gyakran nem ismerik el. Kevesen gondolják azt, hogy ezek a fejlesztések nem teremtenek értéket, de amikor a folyamatok átalakítására kerülne sor, erős elfogultság mutatkozik. Ez olyan rövid távú fejlesztések iránti hajlamot teremt, amelyeknek számszerűsíthető a költségcsökkentő, esetleg a költségelkerülő hatása. Annak érdekében, hogy a

teljes vállalkozás egészségét szolgáló megalapozott döntések születhessenek, az informatikai szakembereknek támogatniuk kell az üzleti és menedzsment részlegeket a vállalaton belül, hogy világosan felismerjék és mérjék minden informatikai szolgáltatás valódi értékét és annak hozzájárulását az ügyfélértékhez. (C. Bell & A. Orzen, 2011)

A COVID-19 világjárvány alapjaiban alakította át mind a magánéletet, mind a vállalati működés struktúráját. A 2020-as év egyik legmeghatározóbb jellemzője az volt, hogy a vállalatvezetők kényszerhelyzetben, rendkívül rövid idő alatt voltak kénytelenek döntéseket hozni, gyakran a 2008-as gazdasági válságból ismert megoldásokra támaszkodva. A korábban alkalmazott munkaerő-megtartási stratégiák jelentős mértékben módosultak, a szervezetek többsége pedig felfüggesztette a folyamatban lévő, valamint a tervezett fejlesztési projekteket, elsősorban költségcsökkentési célból, másodsorban pedig a jövő bizonytalanságának következtében. A szakmai megfigyelések alapján a legnagyobb kihívást az jelentette, hogy a hosszú ideje ismert, megbízható munkavállalók a krízishelyzet hatására sok esetben a megszokottól eltérő magatartást tanúsítottak. A felsővezetés elsősorban a vállalat stratégiai újrapozicionálására fókuszált, míg a HR-szakemberek a távmunkára való gyors átállást és annak későbbi, fokozatos visszavonását szervezték meg. E folyamat során ugyanakkor több potenciális kockázati tényező háttérbe szorult vagy figyelmen kívül maradt. A munkaerőpiaci elemzések alátámasztják a jelentkezők számának drasztikus növekedését, amely részben az elbocsátott munkavállalóknak köszönhető. Különösen aggasztó azonban az a tendencia, hogy a jelentkezők egyre nagyobb arányban olyan szakemberek közül kerülnek ki, akik stabil foglalkoztatotti státuszban, sok esetben kulcsfontosságú pozíciókban dolgoznak. E magasan képzett, piacképes munkaerő elvándorlási hajlama többek között az iparági válságkezelés hiányosságaival, a munkaadói döntések következményeivel, valamint a munkahelyi kapcsolatok megromlásával hozható összefüggésbe. A távmunka elterjedése és a személyes interakciók hiánya következtében a vállalatvezetés gyakran nem ismeri fel időben e veszélyt, vagyis azt, hogy a legértékesebb munkavállalók körében fokozódik a távozási szándék.

A Covid-19 előtt, a vállalatok számára a fluktuáció enyhítése, mint kiemelt kérdéskör, nem volt meghatározó és tudatosan vizsgált. A munkaerőpiacon elterjedt álláspontot követve úgy gondolták, hogy a kilépett dolgozók helyére képzettebb és olcsóbb munkaerőt fognak tudni felvenni a piaci túltelítettség miatt. Viszont a vezetők gondolkodásmódja megváltozott, mivel a toborzási időszak meghosszabbodott, emellett a kínálati oldal is csökkent. A Covid-19 időszakában ugyan sokan elvesztették az állásukat, ennek ellenére a munkaerőpiac kiegyenlített magát, így ugyanezekkel a

problémákkal kell szembenéznünk. A fluktuáció csökkentése és az integráció hatékonyságának növelése soha nem látott jelentőséggel bír ebben a nagyon hamar ismét beszűkülni látszó munkaerőpiaci helyzetben. A jövőben azok a munkáltatók fognak komoly versenyelőnyre szert tenni, akik a tudatos piackutatásra és a versenytársak elemzésére építve, jobb álláslehetőségeket ajánlanak, emellett képesek megtartani a munkaerőt. A szervezeteknek, el kell kezdeniük kidolgozni a megfelelő személyzeti stratégiát, emellett meg kell próbálnia visszacsábítani az esetlegesen elküldött dolgozókat, illetve muszáj magukhoz vonzani a megnövekedett igényekkel rendelkező új munkavállalókat. (Blahó et al, 2021)

4.3 Összegzés

A Lean elveket az IT-támogatásban, elsősorban az L1-munkakörben való alkalmazásának és beintegrálásának bemutatás remekül szemléletes, hogy a TPS által megalkotott menedzsment alkalmazható a szolgáltató iparban is. A módszertan legnagyobb erőssége, hogy nem csupán a technikai folyamatokra koncentrál, hanem kiemelt figyelmet fordít a humán tényezőre is. A Lean IT és további esettanulmányok segítségével, könnyen észrevehetjük, hogy a mai felgyorsult, digitalizált világban a legnagyobb feladatot a vállalatok számára az erőforrások allokálása és menedzsmentje jelenti.

Az L1-munkakör számára a legjelentősebb előrelépést a képzettségi mátrix és a standardizált tudásmenedzsment rendszer bevezetése jelentheti. A kutatás továbbá rávilágít arra, hogy az L1 hatékonysága nagymértékben függ a megfelelő dokumentációtól és az információ rendszerezett megosztásától. A dokumentumok rendszerezése és frissítése nemcsak a problémamegoldást gyorsítja fel, hanem javítja a dolgozók munkamorálját is. Az 5S Kaizen események megszervezése és bevezetése továbbá jelentősen csökkentheti a problémamegoldásra szánt időt, emellett növelheti a felhasználó élményt.

A Takt Time használata lehetővé teszi az objektív döntéshozatalt, ami a műszakbeosztások kialakításában különösen fontos, nem is beszélve arról, hogy a szolgáltatás szint fenntartását is elősegítheti. Az online, oktatási platformok beintegrálása és a gyakorlati workshopok bevezetése kettős előnnyel járhat. Egyrészt biztosíthatja a folyamatos szakmai fejlődést, másrészt erősítheti a munkatársak közötti kapcsolatot. Továbbá az Ikigai filozófia beiktatásával növelhető a dolgozók belső motivációjának és hosszú távú céljainak megértésében, miközben a sensei koncepció egy

olyan mentori hálózatot hozhat létre, amely összekapcsolja a gyakorlati szakértelmet a szervezeti fejlődéssel.

Ezen kívül genryo-menedzsment elvek alkalmazása és megértése, biztosíthatja a rugalmas alkalmazkodást a külső makrókörnyezeti hatásokhoz, miközben fenntartja a szolgáltatási színvonalat és optimalizálja az erőforrás felhasználást. Az IT-szektor gyorsan változó igényei mellett a Lean rugalmassága és strukturált megközelítése lehetővé teszi a folyamatos adaptációt, miközben fenntartja a hatékonyságot. A módszertan sikerének kulcsa a következetes bevezetésben rejlik, amely magában foglalja a dolgozók aktív részvételét, a vezetőség elkötelezettségét és a folyamatos visszajelzések értékelését. Így a Lean nemcsak eszköz, hanem stratégiai is lehet a vállalatok számára, hozzájárulva a fenntartható növekedéshez és a versenyképesség erősítéséhez. Az első szintű IT-támogatásban való alkalmazása pedig egyértelműen bizonyítja, hogy a módszertan hatékonysága túlmutat a gyártóiparon, és sikeresen adaptálható a szolgáltató szektor kihívásaira is. Hosszútávon A Lean és a Six Sigma kombinációja tovább erősíthetné ezt a hatást, egy olyan rendszert teremtve, amely egyszerre növeli a hatékonyságot és a megbízhatóságot

5.ÖSSZEGZÉS

5.1.Kutatás eredményeinek összefoglalása

A szakdolgozat célja az volt, hogy feltárja az IT-támogatáson belül, az L1-munkakörben dolgozók fluktuációjának okait, és Lean módszertan alkalmazásával javaslatokat dolgozzon ki a probléma csökkentésére. A kutatás során mind a szekunder, mind a primer források elemzése során hasonló tendenciák kerültek előtérbe, megerősítve, hogy a magas fluktuáció összetett jelenség, amelyben szervezeti és egyéni tényezők egyaránt szerepet játszanak. Elsősorban a gazdasági és vállalati tényezőkre fókuszálva kijelenthetjük, hogy 2020 óta a Covid-19 és az orosz-ukrán háború hatására a hazai SSC ipar átalakult. Továbbá a MI térnyerése is átalakítja a munkaköröket, emellett új szükségeket is teremt. Az IT-támogatás területén az MI térnyerése ugyan új kihívásokat és lehetőségeket egyaránt rejt, de az emberi tényező továbbra is nélkülözhetetlen marad. A közép-kelet-európai országok összehasonlítása során megállapítottam, hogy a magyarországi SSC szektor versenyképes és a külföldi vállalatok számára jelentős piac. A munkáltató számára, az egész régióban fontos szerepet tölt be nyelvtudás míg a formális végzettség másodlagos jelentőséget kap. A Lean módszertan az IT-támogatásban nem csupán technikai folyamatok optimalizálását jelenti, hanem kiemelt figyelmet fordít a humán tényezőkre is. Mind a hét fő fluktuációs tényező feltárása és mélyebb elemzése, arra mutatott rá, hogy a Lean eszköztára hatékony alkalmazása, megoldást tud kínálni a belső, azaz szervezeti és egyéni konfliktusforrásokat. A módszertan legnagyobb erőssége, hogy strukturált, mégis rugalmas keretet biztosít a gyorsan változó igényekhez való alkalmazkodáshoz. A Kaizen filozófia folyamatos fejlődésre ösztönöz, miközben erősíti a proaktív hozzáállást és a csapatmunkát. A tudásmenedzsment rendszerek és az 5S módszer alkalmazása, jelentősen csökkentheti az idővesztést és növelheti a hatékonyságot. A dokumentumok rendszerezése és folyamatos ellenőrzése, nemcsak a problémamegoldást gyorsítja fel, hanem javítja a dolgozók munkamorálját is. A vállalatoknak olyan környezetet kell kialakítaniuk, ahol a dolgozók hosszú távon motiváltak maradnak, és ahol a technológiai fejlődés lehetőséget nyújt a folyamatos fejlődésre. A Lean IT módszertan alkalmazása az IT-támogatásban tehát nemcsak a fluktuáció csökkentését szolgálja, hanem hozzájárul a szervezet hosszú távú sikerességéhez is. A kutatás egyik legfontosabb következtetése, hogy a fluktuáció csökkentéséhez komplex megközelítés szükséges. Ez magában foglalja a bérek felülvizsgálatát, a karrierutak átláthatóbbá tételét, a megfelelő munkakörülmények biztosítását és a hatékony menedzsment módszerek alkalmazását. A Lean módszertan sikerének

kulcsa a következő bevezetésben rejlik, amely magában foglalja a dolgozók aktív részvételét, a vezetőség elkötelezettségét és a folyamatos visszajelzések értékelését. Így a Lean nemcsak eszköz, hanem stratégiai partner lehet a vállalatok számára, hozzájárulva a fenntartható növekedéshez és a versenyképesség erősítéséhez.

A jövőben érdemes lehet tovább vizsgálni az automatizáció és a Lean elvek integrációját, valamint a tudásmenedzsment rendszerek továbbfejlesztésének lehetőségeit. Az IT-támogatás területén a mesterséges intelligencia térnyerése új kihívásokat és lehetőségeket egyaránt rejt, de az emberi tényező továbbra is nélkülözhetetlen marad. A vállalatoknak olyan környezetet kell kialakítaniuk, ahol a dolgozók hosszú távon motiváltak maradnak, és ahol a technológiai fejlődés lehetőséget nyújt a folyamatos fejlődésre. A Lean módszertan alkalmazása az IT-támogatásban tehát nemcsak a fluktuáció csökkentését szolgálja, hanem hozzájárul a szervezet hosszú távú sikerességéhez is. Összefoglalva, a kutatás eredményei alátámasztják, hogy a Lean módszertan hatékony eszköz lehet az IT-támogatásban jelentkező kihívások kezelésére. A módszertan sikeres adaptációja azonban csak akkor lehetséges, ha a szervezet minden szintjén elköteleződést és együttműködést biztosítanak. A jövőbeni kutatások további gyakorlati példákat és esettanulmányokat tartalmazhatnak, amelyek segítenek a Lean elvek még hatékonyabb alkalmazásában. Végül, a fluktuáció csökkentése nem csupán a vállalati teljesítmény javítását szolgálja, hanem hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez és a fenntartható munkahelyi kultúra kialakításához is.

7 IRODALOMJEGYZÉK

IRODALOMJEGYZÉK

Könyv:

- Ballè, M. (2014). *What is the role of a sensei in a lean organization?* Letöltés dátuma: 2024. 11 3, forrás: <https://www.planet-lean.com/articles/the-role-of-the-sensei-in-lean-thinking>
- Barnes, J. (2018). *Ikigai*. Scolar Kiadó.
- Blahó, A., Czakó, E., & Poór, J. (2021). Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó. Letöltés dátuma: 2025. 03 11, Forrás: <https://doi.org/10.1556/9789634546528> Letöltve: https://mersz.hu/dokumentum/m829nm2021__437/#m829nm2021_435_p1
- C. Bell, S., & A. Orzen, M. (2011). *Lean IT*. Productivity PressTaylor & Francis Group.
- Fred, B. (2014). *A Guide to Computer User Support for Help Desk & Support Specialists*, (6. kiad.). USA: Nelson Education, Ltd.
- Karoliny Mártonné–Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Kosztolányi, J., & Schwahofer, G. (2015). *Lean Szótár* (7. kiad.). Budapest: KAIZEN PRO Kft.
- Womack, J. (2014). *Kaizen Express*.

Folyóiratcikk:

- KRISZTINA, D. J. (2022). AZ SSC SZEKTOR MAGYARORSZÁGON – HELYZETJELENTÉS A PANDÉMIA UTÁN. *ACTA PERIODICA*, 25, 4-13.
- Krisztina, J. (2020). Az SSC szektor és területi kérdései. *Tér-Gazdaság-Ember*, 77-78.
- Lindsey, W. (2023). Generative AI's momentum casts uncertainty over the future of the IT service desk. *Healthcare Dive* Letöltés dátuma: 2024.10. 5,. Forrás: <https://www.proquest.com/trade-journals/generative-ai-s-momentum-casts-uncertainty-over/docview/2858089285/se-2?accountid=176811>
- Veerendra K., R. (2015). Shift Planning and Scheduling for IT Service Operations Management. Annual IEEE Systems Conference (SysCon)

Tanulmány:

- Európa, G. R. (2024). *Information Technology Global HR Trends 2024*. Letöltés dátuma: 2024. 11 15, forrás: https://www.grafton.hu/hu/salary-guides-gi?fbclid=IwY2xjawHA-QhleHRuA2FlbQIxMAABHdK6S5cmiw7VIWAHN5U3S-D5IawYWVGNj-4jH3CdAlgwsWckiNXi5zpPuA_aem_TBISK-KP-GZifHrkS9l8Vg
- Európa, G. R. (2024). *Information Technology Salary & Market Guide 2024*. Letöltés dátuma: 2024. 11 15, forrás: https://www.grafton.hu/hu/salary-guides-gi?fbclid=IwY2xjawHA-QhleHRuA2FlbQIxMAABHdK6S5cmiw7VIWAHN5U3S-D5IawYWVGNj-4jH3CdAlgwsWckiNXi5zpPuA_aem_TBISK-KP-GZifHrkS9l8Vg
- HOA, K. é. (2020). *Központi Statisztikai Hivatal*. Letöltés dátuma: 2024. 10 11, forrás: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/szolg_kozp_2020/assets/szolgaltato-kozpontok-2020.pdf
- HUNGARY, H. (2024). <https://www.hays.hu/salary-guide>. Letöltés dátuma: 2024. 11 15, forrás: <https://www.hays.hu/documents/63283/61549493/HU+SG24+Digital+01+2024+secured.pdf>
- HUNGARY, H. (2025). *HAYS HUNGARY Salary Guide 2025*. Forrás: <https://www.hays.hu/salary-guide>
- Kőműves, Z., Tóth, A., Hollósy-Vadász, G., & Poór, J. (2024). *A munkaerőhiány és a megtartás kihívásai a COVID–19 és az orosz–ukrán háború tükrében*. Letöltés dátuma: 2025. 03 11, Forrás: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem: https://real.mtak.hu/184617/1/%C3%BAj.pdf?fbclid=IwY2xjawJ3asBleHRuA2FlbQIxMABicmlkETBWNTZNR2lBM2s0YWw2VXJsAR4a-a9YMHpQMus9Yv6gQKgeylf0evUgaQeH1tqPgftNYa2l4W_wbC7a834Kg_aem_1_vuipFNx8Z0-4zhZWYt3A

Internetes forrás:

- Capat, A. (2024. Január). *Romanian Information Communications Technology (ICT)*. Letöltés dátuma: 2025. 03.11, Forrás: <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/romania-information-communications-technology-ict>
- IBM. (2024). *"IT Operations," What is ITOps?.* Letöltés dátuma: 2024. 10 5, forrás: <https://www.ibm.com/topics/it-operations#:~:text=Information%20technology%20operations%E2%80%94more%20co>

mmonly%20referred%20to%20as%20IT,the%20business%20needs%20of%20internal%20and%20external%20users.

IBM. (2024). *What is knowledge management?* Letöltés dátuma: 2024. 10 11, forrás: <https://www.ibm.com/topics/knowledge-management>

InvestRomania. (2023). <https://investromania.gov.ro/web/doing-business/itc/>. Forrás: <https://investromania.gov.ro/web/doing-business/itc/>

Luca, V. (2020). Magyarország versenyképessége a közép-kelet-európai szektorban. *Acta Periodica* 20., 192-203.

Myers, C. (2018. 02). *Forbes*. Forrás: <https://www.forbes.com/sites/chrismyers/2018/02/23/how-to-find-your-ikigai-and-transform-your-outlook-on-life-and-business/>

Pultorak, D. (2019). Flow terminology and techniques - Learning Lean IT [Video]. <https://www.linkedin.com/learning/learning-lean-it/flow-terminology-and-techniques?resume=false>: LinkedIn.

Slides, C. M. (dátum nélk.). <https://www.slideteam.net/>. Letöltés dátuma: 2024. 11 12, forrás: <https://www.slideteam.net/competence-matrix-powerpoint-presentation-slides.html>

TheKnowledgeAcademy. (-). *IT Support vs Help Desk: A Complete Breakdown*. Letöltés dátuma: 2024. 10 5, forrás: <https://www.scribbr.com/citation/generator/folders/5TNxnVSduFJlpz7t6eogNz/lists/kpxQR6YtmYUQRkblqI1Nx/>

Tutak, M., & Brodny, J. (2024). Technological progress in central and eastern Europe: Digitalization and business innovation leaders and outsiders. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10. évf., 4. szám.

MELLÉKLETEK

1 A kérdőív eredményeinek bemutatása

A kérdőív címe: Survey for Bachelor's Degree Dissertation: Challenges Faced in the Daily Operations of an Outsourced IT Service Desk

Elérési

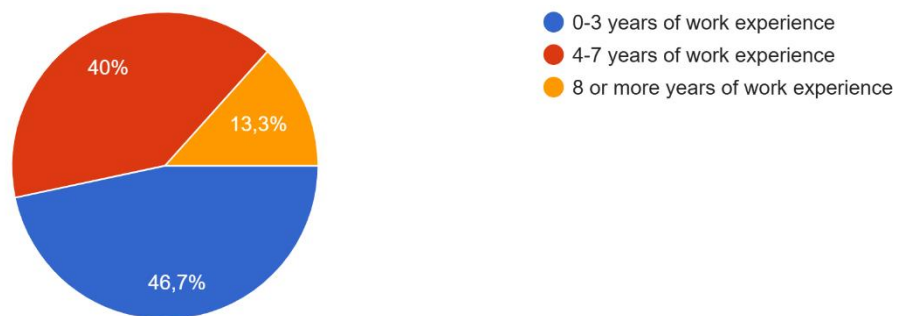
útvonala:

https://docs.google.com/forms/d/1uOZeJ2jQ9xGLovwHX_BPjsVO1l2IIA9zE6UyxojQY6w/edit#responses

A kérdések bemutatása az eredményekkel együtt:

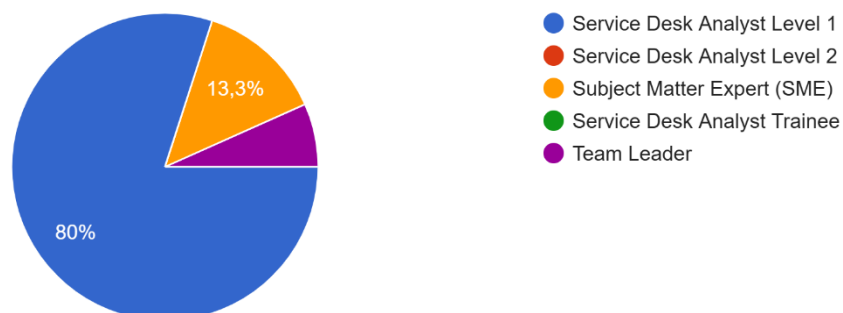
Work experience in the sector:

15 válasz



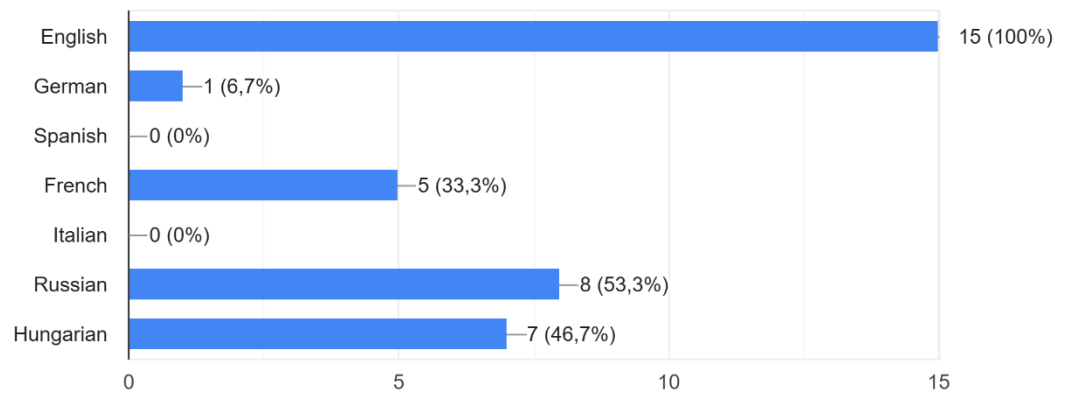
Your current role within your organization:

15 válasz



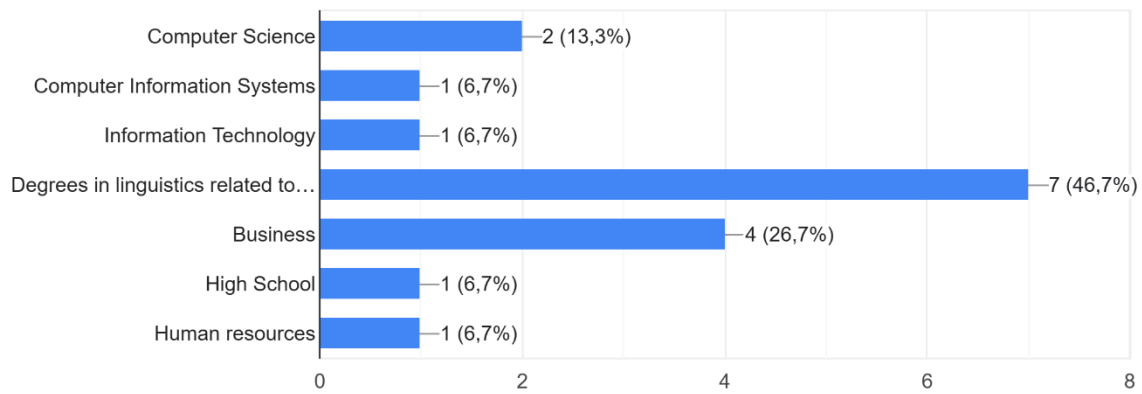
For what language(s) do you provide support in your position?

15 válasz



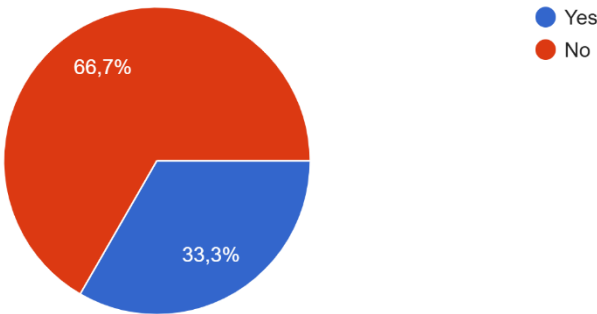
What is your educational background?

15 válasz



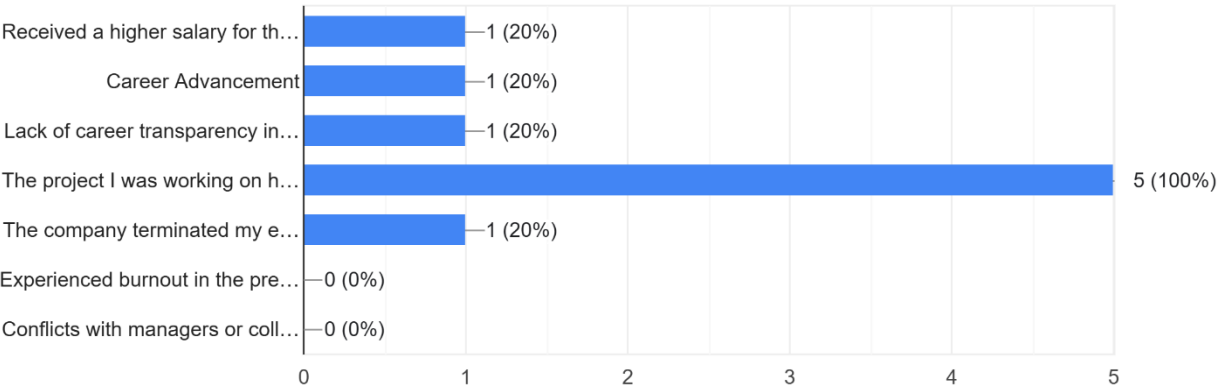
Have you previously switched projects or companies within this sector?

15 válasz



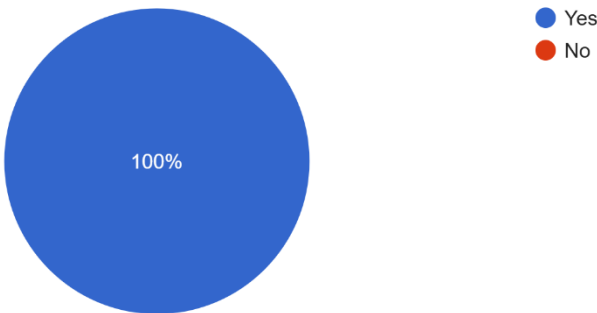
If you answered 'Yes' to the previous question, please explain the reasons behind your change in position?

5 válasz



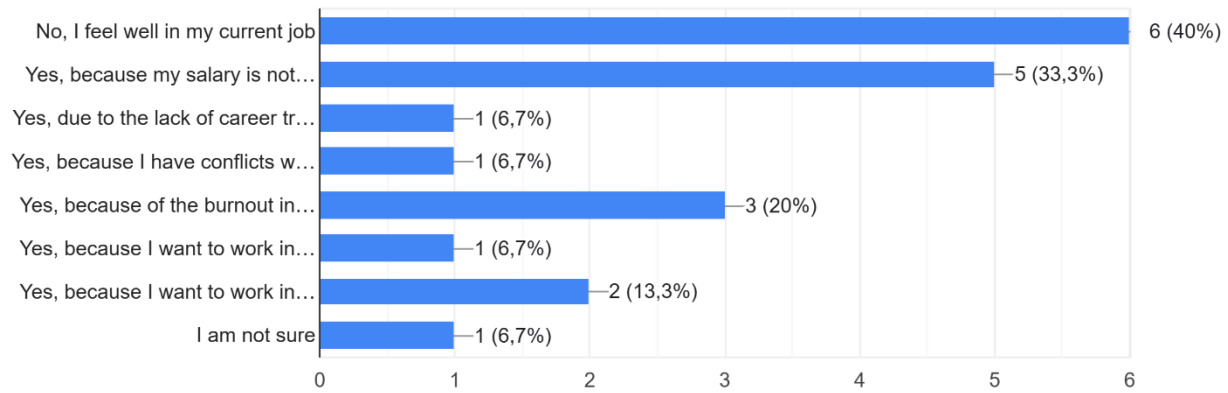
Do you agree with the high employee turnover rate in this sector?

15 válasz

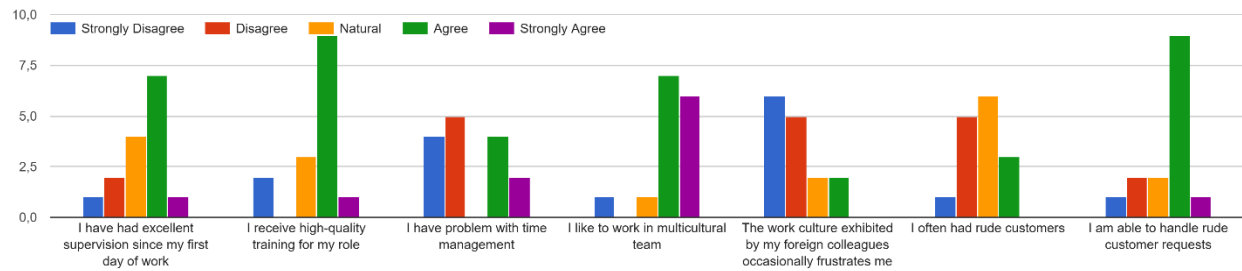


Are you considering changing your current job?

15 válasz

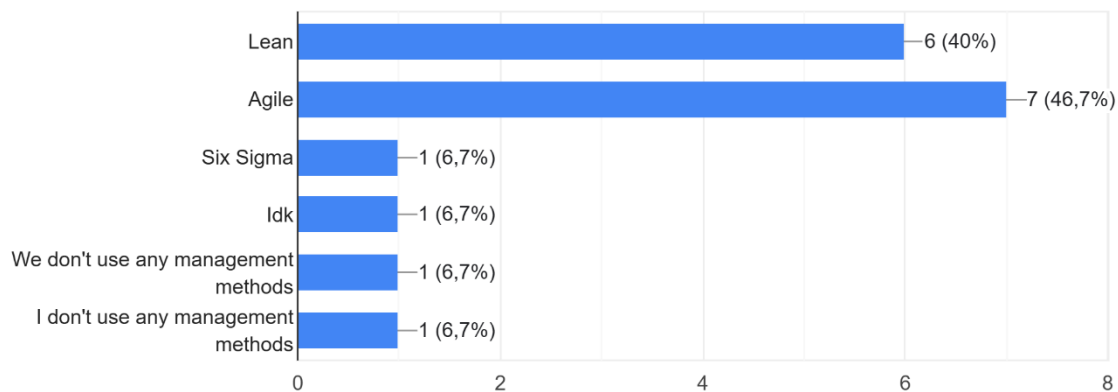


Please respond to the scale template that focuses on your current work:



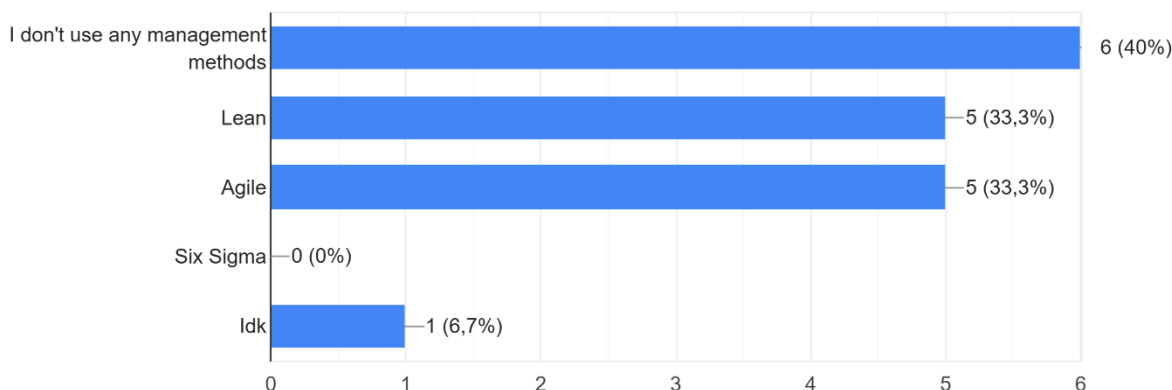
What kind of management methods does your company prefer?

15 válasz



What kind of management methods do you use during your work?

15 válasz



2 A kutató interjú kérdései és válaszai

1. Kérlek meséld le, hogyan kerültél az IT-támogatás világába, és milyen szakmai életutat értél el?

Pályaválasztásnál egyetlen dologban voltam biztos, hogy nem akarok irodai, telefonálós munkát, aztán egy ismerősöm beajánlott a munkahelyén, mert a csapatukba kerestek embert, engem viszont az erős nyelvtudás miatt egy akkor teljesen újként induló projektre tettek, ahol aztán négy évig voltam L1 pozíción, mielőtt menedzseri nyomásra L2-re váltottam. A legelső naptól kezdve részt vettem az új kollégák betanításában, mivel a legelejétől a projekt része voltam, így a feletteseim számára nyilvánvaló volt, hogy a rálátásom a nagy egészre alkalmassá tesz a feladatra. A következő lépés a team leader-i pozíció lett volna, ha a projekt nyolc év után nem szűnik meg.

Pályaválasztásnál egyetlen dologban voltam biztos, hogy nem akarok irodai, telefonálós munkát, aztán egy ismerősöm beajánlott a munkahelyén, mert a csapatukba kerestek embert, engem viszont az erős angol és francia nyelvtudásom miatt egy akkor teljesen újként induló projektre tettek, ahol aztán négy évig voltam L1 pozíción. Később menedzseri ajánlásra L2 és L1 tréner pozícióban is dolgozhattam. A legelső naptól kezdve részt vettem az új kollégák betanításában, mivel a legelejétől a projekt része voltam, így a feletteseim számára nyilvánvaló volt, hogy a rálátásom a nagy egészre alkalmassá tesz a feladatra. A következő lépés a team leader-i pozíció lett volna, ha a projekt nyolc év után nem szűnik meg.

2. A külső makró környezet (pl.: Covid, orosz-ukrán háború, energiaválság) hatására, milyen változásokat tapasztaltál a projekteden, esetleg az IT-támogatás piacán?

A covid első néhány hónapjában teljesen leállt a támogatás, mivel a boltok, akiket támogattunk ideiglenesen bezártak - ezt követően, a részleges újranyitások mellett, a partnercég ún. click&collect marketingre váltott, ami az IT részleget tulajdonképpen felpörgette, hisz a vásárlások online mivolta akaratlanul is megsokszorozta a potenciális problémák számát. Mivel a mi projektünk erősen érintette az orosz piacot, így a háború kirobbanását követően, mikor a partner bejelentette, hogy az orosz piaccal a továbbiakban nem hajlandó együttműködni, a munkamennyiség és ezáltal a csapat létszáma is nagyjából a felére csökkent.

3. Az eddigi tapasztalataid alapján, milyen tulajdonságokkal, képességekkel, tanulmányokkal kell rendelkezni egy munkavállalónak ahhoz, hogy képes legyen az IT-támogatásban dolgozni?

A személyes tapasztalatom, hogy a tanulmányok nem mérvadók, hisz tulajdonképpen ez egy betanított munka; a nyelvtudás az elsődlegesen elvárt képesség, ugyanakkor volt szerencsém ennek hiányában felvett új kollégák tréningezéséhez - mondanom sem kell, nem tartott sokáig, hogy kibújjon a szög a zsákból. Nem elvárt készség, de határozottan hasznos, ha az ember képes és hajlandó betartani a hierarchiai rendszert; a saját bőrömön tapasztaltam, hogy ennek hiánya milyen problémákhoz vezethet (pl. munkafolyamat megakasztása: “a másik kolléga szerint a L2 rosszul mondta”), valamint az sem hátrány, ha valaki képes egyszerre látni az egyedi eseteket és a nagy egészet, annak érdekében, hogy potenciálisan proaktívan megelőzhető legyen egy major incident miatti fennakadás.

A személyes tapasztalatom, hogy a tanulmányok nem mérvadók, hisz tulajdonképpen ez egy betanított munka; a nyelvtudás az elsődlegesen elvárt képesség. Nem elvárt készség, de határozottan hasznos, ha az ember képes és hajlandó betartani a hierarchiai rendszert; a saját bőrömön tapasztaltam, hogy ennek hiánya milyen problémákhoz vezethet (pl. munkafolyamat megakasztása: “a másik kolléga szerint a L2 rosszul mondta”), valamint az sem hátrány, ha valaki képes egyszerre látni az egyedi eseteket és a nagy egészet, annak érdekében, hogy potenciálisan proaktívan megelőzhető legyen egy major incident miatti fennakadás.

4. Véleményed szerint milyen folyamatok, problémák lehetnek az okai annak, hogy az IT-támogatásban, főleg az L1 szinten magas a fluktuáció?

Mint az egyetlen ember a projekten, aki az első naptól az utolsóig jelen volt, jómagam több ilyen okkal is találkoztam. A teljesség igénye nélkül, és különösebb sorrendet nem felállítva, az alábbiak fordultak elő leggyakrabban:

- diákok alkalmazása, akik aztán tanulmányaik végeztével természetesen továbbállnak, hogy a szakmájukban helyezkedjenek el
- fokozott stressz, ami egyaránt vezethető vissza egy skeleton-crew beosztásra (“legyen egy ember reggel, egy kezdjen délelőtt, meg jöjjön valaki délután hogy le legyen fedve az este”), aminek következtében az egy főre jutó napi munkamennyiség drasztikusan megnőhet, de ugyanígy egy bármilyen oknál fogva megugró hívásmennyiséghez való nem-alkalmazkodás is ugyanezt a stresszhelyzetet teremti elő (hiába vagyunk bent hatan, ha kilencven helyett kétszázötven jegyet kell kezelnünk már zsinórban a hatodik napja)
- információ hiánya, azaz a jelentkező a felvételi folyamat kapcsán rosszul, vagy egyáltalán nincs tájékoztatva a projekt valódi mivoltáról; trénerként természetesen megnyugtathatom az új kollégát, hogy nem lesz egyedül hagyva, az első hétvégi műszak (esetenként teljesen indokolatlan) pánikhelyzetét nem mindenki kezeli jól
- természetesen nem elhanyagolható szempont, hogy a fenti körülmények mellett milyen bérsávról beszélünk; egy h-p 8-16 hotline és egy 7-24 hotline egyforma bérezése még éjszakás/hétvégi pótlékok mellett sem érződik igazságosnak a z generáció számára, márpedig jelenleg ebben a munkakörnyezetben jelenleg ők a nagy átlag, és ezáltal a húzóerő
- talán a legszubjektívebb szempont, amit sajnos magam is többször láttam kibontakozni: egyszerűen csak nem mindenkinek való ez a munka
- tréningidőszak hossza: “megoldható, hogy három hét múlva már like-ba tegyük a négy órás kollégát?” nem, nem megoldható, mondanám szívem szerint, de természetesen ezt várja el az ügyfél... a kolléga pedig, bár leül a gép elé és nagyon ügyesen kezeli az első hívásait, nem érzi magát elég felkészültnek, és ebből kifolyólag az első negatív visszajelzést bukásként éli meg

5. Tapasztalataid alapján, mivel lehet megelőzni a korai és gyakori kilépők számát?

Teljes transzparencia a menedzsment részéről, korrekt bérezés, alkalmazott-barát beosztások, elegendő hosszúságú tréning periódus, összetartó és baráti kapcsolat a kollégák között, alkalmazotti visszajelzések meghallgatása és figyelembevétele - sorolhatnám, de a lényeg ugyanaz, ha a kolléga azt érzi, hogy ő csak egy szám a rendszerben, akkor nem is akar majd maradni.

6. Milyen menedzsment módszert, szemléletet alkalmaz a munkahelyed, és milyen módszerekkel próbálják beintegrálni őket a munkavégzésben?

Bár névlegesen menedzsment irányzat sosem volt és sosem beszéltünk róla, közvetített munkaerőként komparatíván talán össze tudom foglalni. Az egyszerűség kedvéért, a továbbiakban: A: a cég, akitől én a fizetésem kapom; B: a cég, akinek tulajdonképpen dolgozom; C: az ügyfél, akié a projekt. C célja, hogy a lehető legköltséghatékonyabban, mégis teljeskörűen le legyen fedve minden igény. Ezt C le is kommunikálja B felé, nyíltan, lekövethetően, korrektül. B célja, hogy C elégedett legyen és ne váltson partnert, így mindent is megígér C-nek, majd tényként közli A-val, hogy mit is kellene csinálni - akkor is, ha ez teljes mértékben kivitelezhetetlen, és/vagy adott határidő semmiképp sem tartható. A célja volna ebben a formációban a munkaerő megtartása. C menedzsment módszere lenne tehát, ahogy én értelmezem, a költséghatékony maximalizálás. B részéről egy hasonló koncepciót tapasztalok, inkább kevesebb mint több sikerrel: “nincs szükség több emberre, hisz a beosztás le van fedve”. Papíron, természetesen, maximálisan költséghatékony és kihasználta a saját erőforrásait. De legyen november, és betegedjenek le ketten. A emberközpontúsága és rugalmassága ebben az esetben a kritikus pont, valamint a közvetlen feletteseim hajlandósága arra, hogy a hátukat tartsák, amikor, a példánál maradva, november van, skeleton-crew-val dolgozunk, ketten lebetegedtek, A pedig parancsba adja: az időarányosan járó fennmaradó szabadságokat márpedig ki kell venni. Nem vagyok benne biztos, hogy mennyire helyesen válaszoltam meg a kérdést.

7. A piaci trendek, a cég, ahol dolgozol és a saját véleményed alapján, szerinted mi lehet a kiszervezett IT-támogatás jövője, és mennyire fogja a piacot megváltoztatni a MI (mesterséges intelligencia)

L2 szinten hamar “Subject Expert”-nek lettünk titulálva, tekintve, hogy a mi feladatunk volt minden újdonság elsődleges tesztelése, majd ezt követően a L1 betanítása is. Egy időben külön feladatunk volt KB-k (tudás cikkek) gyártása felhasználói oldalra, így az utolsó néhány hónapban rohamosan csökkent a beérkező incidensek száma, többek között ezért is szűnt meg a projekt - nem áthelyezték máshová, hanem olyan alternatív megoldásokat találtak, hogy a korábbi napi 40-50 hívás helyetti heti 2-3 beérkező incidenst már egy házon belüli, minimum létszámú IT csapattal el tudják látni. Ha és amennyiben a MI felfejlődik annyira, amennyire azt a kétezres évek elején oly népszerű disztópikus szemléletek engedték láttatni, az IT-támogatás ma ismert formája határos

időn belül idejétmúlttá válik. Elnézve azonban, hogy a legnépszerűbb fordító portálok még mindig igencsak pontatlanok, ez a korszak talán még nem a mi életünkben jön el.