

## **GINOP-5.3.5-18 – Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projektek**

*GINOP-5.3.5-18-2019-00137*

*A FÉSZEK - Fogytékossággal Élők Szakszervezete és a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. együttműködése keretében a munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a "C" – feldolgozóipar, Gép, gépi berendezés gyártása ágazatban foglalkoztatottak részére*

*GINOP-5.3.5 pilot projektek megvalósítása*

### **Módszertani összefoglalás**



Szombathely, 2021. június 10.

**SZÉCHENYI** 



MAGYARORSZÁG  
KORMÁNYA

**Európai Unió**  
Európai Szociális  
Alap



**BEFEKTETÉS A JÖVŐBE**

Készült az *Enrawell Consulting Kft.* gondozásában,  
a *FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft.* megbízásából,  
a *GINOP-5.3.5-18-2019-00137* kódszámú,

„*A FÉSZEK - Fogyatékossgal Élők Szakszervezete és a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. együttműködése keretében a munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a "C" – feldolgozóipar, Gép, gépi berendezés gyártása ágazatban foglalkoztatottak részére*” című  
projekthez kapcsolódóan.

Vezető szakértő: Szebeni Dávid  
Közreműködő szakértők: Dr. Suhajda Csilla Judit  
Kiss Gábor Ferenc  
Moldrich Dávid  
Siha Zoltán

Enrawell Consulting Kft.  
Budapest – Cegléd  
[www.enrawell.eu](http://www.enrawell.eu)

A fejlődésben hiszünk.

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>Vezetői összefoglaló .....</b>	<b>3</b>
<b>1. Az előzetes kutatások eredményeinek összegzése .....</b>	<b>4</b>
1.4. Pilot program során megfogalmazott módszertani javaslatok.....	5
1.5. Toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak számbavétele.....	5
<b>2. A pilot projekt beavatkozási pontjai és eredményei .....</b>	<b>7</b>
2.1. Toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak számbavétele .....	7
2.2. A belépő dolgozók kompetenciájának felmérését segítő eszköz kialakítása.....	12
2.2.1. A kiválasztási eljárások .....	13
2.2.2. Speciális elvárások a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban .....	15
2.2.3. A munkaképesség vizsgálat lehetséges módjai.....	16
2.2.4. A kialakításra került mérőeszköz létrehozásának és felhasználásának módszertana .....	18
2.3. A munkavállalók dolgozói elégedettségének erősítése.....	22
2.3.1. Az elégedettségre ható tényezők .....	22
2.3.2. Elégedettség vizsgálata, módszerei .....	23
2.3.3. Az elégedettséget erősítő tevékenységek, folyamatok .....	24
2.4. Kilépő dolgozók távozási okának felmérését támogató eszköz kialakítása.....	26
2.4.1. A fluktuáció hatása a szervezetekre .....	26
2.4.2. A mérőeszköz kialakításának és felhasználásának módszertani szempontjai .....	27
<b>Felhasznált források.....</b>	<b>29</b>
<b>Melléklet .....</b>	<b>31</b>

## Vezetői összefoglaló

Jelen dokumentum „A FÉSZEK - Fogycatékossággal Élők Szakszervezete és a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. együttműködése keretében a munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai a "C" – feldolgozóipar, Gép, gépi berendezés gyártása ágazatban foglalkoztatottak részére” című, GINOP-5.3.5-18-2019-00137 azonosítószámú program pilot projektjének módszertani összegző dokumentuma.

A pilot (kísérleti) program alapvető célja volt a munkaerő-hiány lehetséges okainak feltárása és olyan módszerek, eszközök, megtalálása, amelyek a felmerülő szükségletek kielégítését támogathatják. A pilot program munkatervének kialakítása egy átfogó nemzetközi ágazati elemzésen és a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. szombathelyi gép, gépi berendezés gyártása ágazatban érintett üzemének (APTÍV, TDK és Vegyes) helyzetelemzésén alapul.

A helyzetelemzés és a vezetői interjúk alapján két fő problémafókuszot azonosítottunk: a megfelelő munkaerő szervezethez vonzása, valamint a meglévő munkaerő megtartása. Az előzetes eredményekkel jól párhuzamban állíthatók a munkavállalói lekérdezések (kérdőíves felmérés, közösségi interjú és tájékoztató rendezvény) tapasztalatai, melyek szerint a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. szombathelyi üzemében dolgozó, gép, gépi berendezés gyártása ágazatban tevékenykedő munkavállalók alapvetően szeretnek a szervezetben dolgozni, azonban a munkafegyelem, a munkakörülmények és az ösztönzés területén érdemes lenne javítani, ami a szervezet termelékenységét és a dolgozói elégedettséget és elkötelezettséget is nagyban támogatná. Mindezek az eredmények összecsengenek a korábbi vezetői interjúkban megfogalmazottakkal, így ezek lehetnek azok a gócpontok, kiemelt fókuszterületek, amelyek kezelése a pilot projekt kettős céljaként kitűzött, megfelelő szakemberek szervezethez vonzásához és a meglévő munkaerő megtartásához alapvetően szükséges volna.

A kísérleti projekt mindezek miatt négy tevékenység megvalósítását tűzte ki céljául jelen program keretében:

- A. A munkavállalók dolgozói elégedettségének felmérése
- B. Toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak számbavétele
- C. A belépő dolgozók kompetenciájának felmérését segítő eszköz kialakítása
- D. Kilépő dolgozók távozási okának felmérését támogató eszköz kialakítása

A kísérleti (pilot) projekt ezen problémák kezelésére tett kísérletet, mely során a fenti 4 területhez kapcsolódóan dolgozott ki megoldási és fejlesztési javaslatokat. Jelen dokumentum a módszertani elemek rövid bemutatására vállalkozik.

A beavatkozási pontoknak megfelelően a projekt során kialakításra került **két mérőeszköz**: a kompetencia felmérést szolgáló **Profillap**, mely mérőeszköz a munkakörök munkavállalói megfeleltetéséhez ad segítő támpontot. A távozó kollégák „**exit**” **kéréssora** pedig a munkaerő elvándorlásának szervezeti okait képes felmérni. A toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak feltárása, valamint a dolgozói elégedettségre ható tényezők számbavétele egy későbbi beavatkozás, intézkedés pontos alapjául szolgálhatnak.

Összességében megállapítható, hogy egy olyan komplex, kutatási és fejlesztési tevékenység valósult meg a pilot (kísérleti) projekt rövid időszaka alatt, amelynek eredményei alkalmasak lehetnek a megfelelő szakemberek szervezethez vonzásához és a meglévő munkaerő megtartásához szükséges tevékenységek hatékony és eredményes megalapozására.

# 1. Az előzetes kutatások eredményeinek összegzése

A pilot projekt megelőző kutatásai (helyzetelemzés, vezetői interjúk), valamint a munkavállalói lekérdezések is megerősítették azokat a problémás területeket, amelyek a kísérleti (pilot) projekt kapcsán feltárára kerültek. Mindezek alapján három meghatározó területen mutatkoznak nehézségek, amelyeket a gép, gépi berendezés gyártása ágazatban tapasztalható munkaerő-hiány okozói lehetnek.

## 1.1. A folyamatos munkaellátottság

Feladatok hektikussága, kiszámíthatatlansága a bér munkák kapcsán gyakran jelentkezik, ezt a tendenciát a koronavírus-járvány okozta vállalati intézkedések is felerősítették. A folyamatos munkaellátottság különösen a bér munka kapcsán jelent nehézséget, amikor a megrendelő igényeihez kell igazítani a kapacitás tervezését. Mindez jelentős átcsoportosítást igényelhet a szervezet vonatkozásában. A terület másik jelentős problémáját az alapanyagok rendelkezésre állásának kérdése jelenti, mind a külső, mind pedig a belső tervezés kapcsán. Beszállítói oldalon a kései beérkezés, a hiányos vagy rossz minőségű alapanyag, eszközhiány, üzemi szinten pedig az eltérő teljesítményekből fakadó folyamatos termelés biztosítása jelenthet problémát.

## 1.2. Megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló rendelkezésre állása

A tapasztalatok azt mutatják, hogy a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. mint munkáltató térségi beágyazottsága megkérdőjelezhetetlen. Az itt lakók ismerik a lehetőséget, a szervezet hirdetésekkel, szóróanyagokkal folyamatosan gondoskodik az információk, lehetőségek célcsoporthoz juttatásáról. A megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállaló rendelkezésre állása azonban nem biztosított. Ennek egyik oka a határ közelsége, valamint a térségben egyébként is jellemző munkaerőhiány, így a jobb képességű munkavállalók könnyen találnak jól fizető munkát, akár megváltozott munkaképességüként is. A rendelkezésre álló foglalkoztatási keretek (munkaidő, munkabér) nem kellően ösztönzők, így annak ellenére, hogy több csatornán keresztül is zajlik a toborzás, a jelentkezések esetlegesesek. Jellemző az is, hogy a feladatok mennyisége és bonyolultsága riasztja el a jelentkezőt, noha vannak olyan munkakörök is, ahová előzetes szakmai ismeret nem szükséges. Viszonylag magas a betanítási költség is és nem biztos, hogy az elsőre azonosított munkakör lesz a megfelelő az új munkavállaló számára, van, hogy csak sokadik próbálkozásra találják meg számára azt.

## 1.3. Meglévő munkavállalók megtartása

A fentiek okán is viszonylag magas az elmúlt időszakban az elvándorlási hajlandóság a jobb feltételek miatt (pl. 6-7-8 órás munka lehetősége, magasabb fizetés). Jellemző, hogy a rosszabb képességű munkavállalók maradnak a szervezetnél, így a jobban teljesítőkre nagyobb feladat, felelősség hárul a megrendelések teljesítése kapcsán. Mindez szintén az elvándorlást erősítheti. A javadalmazási rendszer átalakításával nincs jelenleg olyan ösztönző eszköz, ami a munkavállalókat a jobb vagy a több teljesítményre motiválná. Demotivációs tényezőként van jelen az is, hogy a nem, vagy a rosszul teljesítők esetében nincs szankció, akkor sem, ha a munkavállaló képessége lehetővé tenné a jobb munkateljesítményt. Ezek a tendenciák leginkább a régebb óta a szervezetben dolgozókat zavarják, ugyanakkor közöttük a legmagasabb azoknak az aránya is, akik kihasználják a rendszer ezirányú hiányosságait.

## **1.4. Pilot program során megfogalmazott módszertani javaslatok**

A kísérleti (pilot) projekt szakmai relevanciáját nemcsak a hazai munkaerőpiacon és a feldolgozóiparban (beleértve a gép, gépi berendezés gyártását) zajló összetett, nem egyszer ellenétes, a foglalkoztatás alakulását érintő folyamatok indokolják, hanem a megváltozott munkaképességűek alkalmazhatóságának sajátosságai is. A munkaerő-hiány lehetséges kezelési módjai – legyenek azok akár az adott üzemhez, ágazathoz, régióhoz kötöttek, vagy akár országos szinten jelentkezők – különösen súlyosan jelentkeznek, és kezelésük – jobb esetben megelőzésük – rendkívül összetett stratégiát igényel. A pilot projekt e folyamat humánerőforrás aspektusait kívánja feltárni, a folyamatot segítő javaslatokat készíteni.

A kísérleti projekt kapcsán olyan kérdésekre kell választ találni, hogy milyen eszközök és módszerek állnak rendelkezésre a megfelelő munkaerő biztosításához, a munkaerőhiány lehetséges kezeléséhez. Mindehhez a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. szombathelyi gépipari üzemében vizsgáljuk az ott dolgozók aktuális helyzetét, foglalkoztathatóságát, a foglalkoztathatóságuk javításához szükséges már meglévő módokat. Vizsgáljuk a jövőbeni – széles értelemben vett – ágazati munkaerőpiaci, valamint a pilot projekt keretében a helyi üzemi szükségleteket.

A megelőző kutatások, felmérések elemzések alapvetően négy beavatkozási pontot determináltak, amelyekhez a kísérleti (pilot) projekt tevékenységeit igazítottuk. Az azonosított pontokat és a kapcsolódó feladatokat, tevékenységeket a következőkben összegezzük.

## **1.5. Toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak számbavétele**

A tevékenység magába foglalja a meglévő szervezeti gyakorlat számbavételét, valamint hazai és nemzetközi jó gyakorlatok gyűjtését. A tevékenység révén telephely-specifikus javaslatokat fogalmazunk meg, amellyel várhatóan a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban jellemző munkaerő-hiány csökkenthetővé, kezelhetővé válhat.

## **1.6. A belépő dolgozók kompetenciájának felmérését segítő eszköz kialakítása**

A FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. olyan, társadalmilag is fontos feladatot vállalt fel, amely speciális eszközök, módszerek alkalmazását is szükségessé teszik. A tevékenység keretében kifejezetten a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban használt és szükséges kompetenciák felmérését segítő eszköz kialakítását valósítjuk meg, az egyes munkakörökre specializálva. Az eszközfejlesztés során lehetővé válhat, hogy az újonnan belépő munkatárs számára minél hamarabb azonosítható legyen a kompetenciájának megfelelő munkakör.

A kísérleti projekt tevékenységeinek aktualitását az adja, hogy 2021. január 1. napjától az APTÍV és a TDK üzem kettévált, a munkavállalókat pedig két csoportra osztották. A feladatok jellege miatt a két üzemben eltérő kompetenciájú munkavállalók kerültek. A feladatokat immáron teljesen különállóan szervezik az üzemek vezetői.

## **1.7. A munkavállalók dolgozói elégedettségének erősítése**

A munkavállalói elégedettség meghatározó a munkavállalók megtartásában, ezért a felmérések eredményei alapján olyan, a gyakorlatban is jól alkalmazható javaslatokat

fogalmazunk meg, amelyek a munkavállalói elkötelezettséget – mind a szervezet, mind pedig az üzemegység viszonylatában – jelentősen támogathatják.

### **1.8. Kilépő dolgozók távozási okának felmérését támogató eszköz kialakítása**

A munkavállalói elégedettségről, a munkahelyen lévő problémákról leghitelesebben talán a távozó munkavállalók tudnak nyilatkozni. A kísérleti (pilot) projekt kapcsán így olyan EXIT kérdőív összeállítására is sor kerül, ami segítheti a viszonylag magas fluktuáció tényleges okainak feltárását. Az eszköz összeállításán túl a kérdőív eredményeinek felhasználásával kapcsolatos javaslatok megfogalmazására is sor kerül.

Mindezek a tevékenységek, intézkedések megfelelően szolgálhatják a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban a lehetséges munkaerő-hiány kezelését.

## 2. A pilot projekt beavatkozási pontjai és eredményei

### 2.1. Toborzás és kapacitásbővítés lehetséges útjainak számbavétele

Magyarországon a munkaerőhiány – kiemelten a határ közeli településeken – növekvő tendenciát mutat. Szélesedett azon munkakör kategóriák száma, ahol egyre hosszabb idő szükséges a megfelelő munkaerő megtalálásához és az üres, betöltetlen pozíció betöltéséhez. Emellett egyre növekszik a munkavállalók külföldre való kiáramlása és ezzel párhuzamosan a külföldi munkavállalási kedv is. A statisztikai adatok alapján a magyar állampolgárok kivándorlás mértékének erősödése 2008-ban kezdődött, jelentősebb megerősödése 2010-től mutatható ki (Sebők, 2017).

A munkaerőhiány okaiként több tényezőt is megfogalmazhatunk, melyek között Bagó (2018) az alábbiakat azonosította:

- a jelenlegi demográfiai folyamatok következtében csökken a gazdaságilag aktív, a munkaerőpiac kínálati oldalán megjelenő munkavállalók száma;
- továbbra is magas a munkaképes lakosság körében a gazdaságilag nem aktívak száma;
- a külföldön munkát vállalók száma 2010 óta folyamatos növekszik;
- az oktatási rendszerből fakadó problémák (pl. alap- és digitális kompetenciák vagy a szakképzési hiányosságok) következtében;
- a munkanélküliek és a közmunkások között is magas az alacsony iskolai végzettségűek aránya;
- a magyar bérek alacsony színvonala és versenyhátránya már a szomszédos országokkal szemben is érzékelhető.

Mindezek a folyamatok negatív hatást gyakorolnak a megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállalók biztosítására, így a probléma kezelésével a vállalatnak mindenképpen foglalkoznia kell. A munkaerőhiányt ideiglenesen az alábbi módokon lehet orvosolni:

- túlórával;
- rugalmas munkaidővel;
- részmunkaidős foglalkoztatással;
- kiszervezéssel („outsourcing”);
- munkakör átcsoportosítással.

Ezek legtöbbje azonban nem biztosít hosszú távú megoldást, ezért ilyen esetben optimálisabb lehet az új ember felvétele.

A toborzás célja egy megüresedett, a közeljövőben megüresedő vagy újonnan alakított pozíció betöltése érdekében a megfelelő szakmai és személyes képességekkel, kompetenciákkal rendelkező munkaerő keresése. A szervezet munkaerő-kapacitás elemzésének és tervezésének meg kell előznie a toborzás elindítását, hiszen ez igazolhatja, hogy valóban szükség van-e új munkaerő felvételére. Ezáltal egy fölöslegesen elindított keresésre szánt idő és költség is megspórolható. (Karoliny – Poór, 2013)

Amennyiben a cégvezetés megbizonyosodott róla, hogy szükség van több és új szakemberre, a keresés elindítása előtt személyzeti specifikációt kell meghatározni, amely tartalmazza a munkakörelemzést és kompetenciaelemzést is. Fontos meghatározni azt is, hogy mihez viszonyítva állapítják meg a szakmai és személyiségbeli elvárásokat a felvétel során. Az adott,



megüresedő munkakörből, újonnan keletkező pozíció esetében a hasonló munkakörökhöz hasonlítva határozzák meg azokat, vagy inkább a szervezethez kapcsolható valamilyen igény alapján, mint a kultúra, flexibilitás stb. Annál a vállalatnál, ahol jól elhatárolhatóak a munkakörök és így konkrétan meghatározható a szükséges szakmai kompetencia, felelősség és hatáskör, valószínűleg az első módszert választják, ezáltal az új alkalmazott hasonlíthatósága azonnalivá válik.

A másik módszernél, a szervezet igénye alapján meghatározott kritériumok mentén történik a toborzás, ahol a szakmai és tudásbeli elvárások helyett, a személyiségbeli jellemzők kerülnek a középpontba. Általában a frissen végzett, lelkes, pályakezdők kiválasztása sorolható ebbe a kategóriába, akik könnyen alkalmazkodnak és formálhatóak, tovább képezhetőek a vállalati kultúrának megfelelően. A személyzeti specifikációnak tartalmaznia kell a szükséges végzettséget, tapasztalatot, készségeket, kompetenciákat, ha szükséges, speciális bizonyítványokat, engedélyeket, illetve olyan jellemzőket, mint az érdeklődés, motiváció, fizikum, megjelenés stb. (Karoliny – Poór, 2013)

A toborzás megkezdése előtti javasolt lépések:

- Értékelés annak érdekében, hogy szükséges-e az üresedés betöltése.
- Annak meghatározása, hogy hol helyezkedik el a pozíció a szervezetben, milyen értéket tud hozni számára.
- Munkakörelemzés, vagyis az elvárások és feladatok és szükséges kompetenciák meghatározása a pozíció kapcsán.
- Pozíció leírás elkészítése, vagyis feladatok, kötelességek, munkafeltételek, riportálási kötelezettség, felelősség más munkatársak irányításáért meghatározása.
- Pozíció specifikáció elkészítése, vagyis képzettség, képességek, készségek, személyiségbeli elvárások leírása.
- Annak meghatározása, hogy egy, vagy több munkavállalóra van szükség.
- Milyen lehetőségek, és milyen ösztönzési csomag nyújtható a munkakör betöltője számára?

Amennyiben egy átlagos képzettségű és képességű személy is be tudja tölteni az állást, könnyebb a feladat, hiszen a helyi munkaerőpiacról nagy eséllyel lehet találni potenciális jelentkezőket. Azonban, ha speciális képességek, tapasztalatok szükségesek az üresedés betöltéséhez, nagyobb időbeli és anyagi ráfordítás szükséges a szakember megtalálásához. (Deák et al., 2013)

Belső toborzásról akkor beszélünk, amikor a cég alkalmazottai közül kerül egy kolléga az üres pozícióba. Mivel nem egyszerű a minden szempontból alkalmas munkavállaló megtalálása, egyes cégek a munkavállalóik továbbképzésére, tanfolyamok indítására helyezik a hangsúlyt. Általában kulcspozíciók betöltésénél alkalmazzák ezt a módszert, formát, egy dolgozó előléptetésével, aki már jól ismeri a szervezetet és megvannak a szükséges készségei, kompetenciái, hogy a kellő képzéseken való részvétel után helyt álljon egy magasabb szintű, komplexebb pozícióban.

A belső toborzás történhet vállalaton belüli hírlevélben, e-mailen, intraneten vagy céges üzenő táblán, de fontos, hogy minél szélesebb körben ismert legyen a hirdetés ténye. A hirdetésben érdemes feltüntetni a munkakört, a szükséges képességeket, a jelentkezési határidőt, a jelentkezés módját és helyét.

A módszerek közé sorolhatjuk még azt is, amikor belső személyi kartont, adatlapot használva keresnek olyan munkavállalót, aki rendelkezik a munkakör betöltéséhez szükséges szakképzettséggel, tapasztalattal, szaktudással. Ez a módszer viszonylag egyszerű és olcsó,

amennyiben a szervezeti adatbázisban minden munkavállalóról elegendő információt találhatunk.

A belső források közé tartozik a visszahívás és az újraalkalmazás is, ami kevesebb költséggel jár egy, a szervezetet még nem ismerő, betanítást, tréningelést igénylő új kolléga foglalkoztatásánál. (Karoliny – Poór, 2013)

A külső forrásból történő toborzás egy jellemzően sokkal szélesebb körű lehetőségeket és jelentősen nagyobb számú célba vehető szakembert biztosító módszertár. Általában akkor alkalmazzák, amikor nem előnyös a saját alkalmazottak közül kiválasztani valakit az új munkakörbe, vagy ha valamilyen innovatív szemléletmódra van szükség. Külső toborzásnál az elsődleges cél az, hogy a hirdetés minél több emberhez eljusson, ezáltal nagyobb körből lehessen kiválasztani a megfelelő embert.

Látható, hogy a belső és külső toborzásoknak egyaránt vannak előnyei és hátrányai. A következő táblázat ezeket foglalja össze.

1. táblázat: A belső és külső toborzás előnyei és hátrányai

	BELSŐ TOBORZÁS	KÜLSŐ TOBORZÁS
<b>Előnyök</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• eddigi eredmények, hibák figyelemmel kísérése</li> <li>• motiválhatjuk áthelyezéssel, előléptetéssel a dolgozót</li> <li>• idő és költségmegtakarítás</li> <li>• láncreakciót indíthat, ezzel pozitív hatással lehet a többi dolgozóra</li> <li>• könnyű beilleszkedés</li> <li>• magas a beválás biztonsága</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nem alakul ki a vállalaton belül viszály</li> <li>• új lendületet adhat a dolgozó a vállalatnak</li> <li>• növekedhetnek a kreatív ötletek</li> <li>• új nézőpontból való közelítés a feladatok felé</li> </ul>
<b>Hátrányok / nehézségek</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kevés jelentkező</li> <li>• konfliktus más pályázókkal</li> <li>• az újdonságok kizárása</li> <li>• szubjektivitás a kiválasztásban</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• költség és időigényes</li> <li>• nagyobb kockázat</li> <li>• szakmai problémák adódhatnak</li> </ul>

*Forrás: saját szerkesztés*

A belső ajánlásnak több előnye is van, mint például a költséghatékonyság, gyorsaság. Ezeken felül pedig az ajánlott munkatársnak valószínűleg több előzetes ismerete lesz a cégről, a pozícióról és nagyobb mértékben tisztában lesz vele, hogy mit várhat el a szervezettől, illetve, hogy mik lesznek a cég elvárásai vele szemben. Sok cég különféle jutalmazással ösztönzi dolgozóit, hogy ajánlás útján járuljanak hozzá a szakemberek eléréséhez és alkalmazásához. Különösen a hiányszakmákban alkalmazzák előszeretettel ezt az ajánlás-ösztönző módszert.

Az aktívan állást keresők elérésének számos módszere van, az alábbiakban a legfontosabbakat ismertetjük.

- Kormányhivatal, Foglalkoztatási (fő)osztály (főként fizikai munka esetén)
- Munkaerő-közvetítő cégek
- Közvetlen bejelentkezők
- Belső ajánlás
- Saját adatbank használata
- Hirdetés belső fórumokon, nyomtatott, online sajtóban, állásportálokon
- Internet (online toborzás)

- Munkaerő-kölcsönző cégek („outsourcing”)
- Állásbörzék, iskolai nyílt napok (pályakezdők keresésénél)

A más szervezetenél dolgozó, aktívan állást nem keresőkkel való kapcsolatfelvétel történhet:

- Belső ajánlás útján
- Hirdetéssel nyomtatott, online sajtóban, állásportálokon
- Fejvadász cégek segítségével (vezetői pozícióknál)
- Toborzással-kiválasztással foglalkozó cégek segítségével
- Cégegyesülés által

A felsorolt módszereket csoportosíthatjuk, formális és informális toborzási módszerekként. Informális módszerek számít a belső ajánlás. Formális módszerekhez pedig az összes többi forrás használata tartozik, mint az újságban, interneten közzé tett hirdetések, tanácsadó cégek felkérése és az online toborzás is.

A formális toborzási módszerek közül a legszélesebb körben alkalmazott az online toborzás („e-recruiting”), mivel így lehetséges a legtöbb szakember elérése. A saját honlap, közösségi és szakmai oldalak, álláskereső-portálok mind lehetőséget adnak arra, hogy minél szélesebb körben, gyorsan és költséghatékonyan lehessen megszólítani a célközönséget. Fontos, hogy a szervezetek honlapja igényesen legyen elkészítve, vonzza a látogatóit, és tüntesse fel az aktuális álláslehetőségeket, amennyiben foglalkozik a humán erőforrás részleg a honlapon keresztül bejelentkezőkkel. A honlapnak tartalmaznia kell a cég történetét, küldetését, munkatársait, vállalati kultúráját, stratégiáját, szolgáltatásait, termékeit, a használt technológiákat stb., tehát mindazt, ami alapján a potenciális jelöltek, érdeklődők elé egy olyan kép tárul első benyomásként a cégről, amely alapján el tudják dönteni, hogy szívesen megnéznék-e a céget személyesen is, el tudnák-e képzelni magukat a vállalat munkatársaként. Amennyiben elérhető karrierfelület az oldalon, a jelentkezők önéletrajzuk, motivációs levelük elküldésével tudnak jelentkezni az adott pozícióra. A cég kiválasztásért felelős munkatársa a bejelentkezők anyagaiból egy folyamatosan bővülő, gazdag önéletrajz adatbázist tud felállítani, ami hosszú távon is használható. (Karoliny – Poór, 2013)

A toborzást mindig nagyon körültekintően kell megvalósítani, hiszen igen költséges folyamat és kimenetele sem mindig garantált. Az alábbiakban a leggyakoribb toborzási hibákat szedtük össze:

- **Kevés idő a toborzásra, a toborzási folyamat sürgetése.** Mivel a legtöbb esetben azonnal szükség lenne az új munkavállaló munkába lépésére, sokszor nincs rá mód, hogy a legmegfelelőbb jelentkezőket találják meg. A rosszul kalkulált idő a toborzás sikerét és eredményességét nagy mértékben ronthatja.
- **Nem megfelelő álláshirdetés.** A nem kellően átgondolt, vagy nem a célcsoportnak megfelelően összeállított hirdetés szintén félreviheti a toborzást. Fontos, hogy a hirdetések megfogalmazásakor mérjük fel a potenciális munkavállalók körét és ennek megfelelően fogalmazzuk meg a hirdetés szövegét. A túl általános, „mindenkihez szóló” hirdetés kevéssé hatékony.
- **Rossz toborzási technika alkalmazása.** A megfelelő szakember megtalálásához érdemes a megfelelő toborzási csatornát és módszert igénybe venni. Például betanított jellegű feladatokra vagy szakmunkás végzettséggel rendelkező munkaerő szükséglethez az általuk használt, preferált platformokon érdemes hirdetni. Az online állásportálokon való hirdetések szélest kört érnek el ugyan, de nem biztosítanak feltétlenül minden munkakörtípusra megoldást.

- **Túlzó elvárások.** Amennyiben egy álláshirdetés sok elvárást tartalmaz, kevesebb jelentkezőt vonzhat. Ezért érdemes mindig jól átgondolni, megvizsgálni, hogy az adott tevékenység ellátásának mi a minimum követelménye. Ez különösen indokolt a betanított jellegű munkákra is. Speciális területre való munkaerő keresésénél a munkakeresők tudtára kell hozni, hogy mik azok az elvárások, amelyeknek feltétlenül eleget kell tenni és mik azok, amelyek előnyt jelenthetnek az adott pozícióra való pályázás esetén.
- **Nem megfelelő kommunikáció.** Sok szervezet elköveti azt a hibát, hogy kevés vagy pedig semmilyen visszajelzést nem ad a jelentkező munkavállalónak. Negatív képet alakíthat ki a jelöltben az, ha nem kapnak tájékoztatást a jelentkezés aktuális helyzetéről. Előfordulhat az is, hogy pluszmunkát csinál magának a munkáltató, hiszen a jelölt nem feltétlenül vár a válaszra, időközben elhelyezkedhet más vállalatnál is. A pontos és odafigyelő kommunikáció a szervezeti / munkáltatói márkaépítésben is kiemelt jelentőségű lehet.

Mindezek mellett fontos azt is szem előtt tartanunk, hogy a toborzás igen sok költséget emészt fel. Sok esetben a vállalat csak a fix és látható költségeket veszi figyelembe a toborzás során, de ezek mellett egyéb jelentős költségek is felmerülhetnek. Ilyenek többek között az álláshirdetések költségei, az álláshirdetés előállításának költsége, az új munkaerő betanításának költségei és a távozó munkavállalók költségei. A felmerülő költségek nem biztos, hogy azonnal, lehet, hogy csak idővel fognak jelentkezni, de mindenképpen számolni kell velük. Az adott munkaerő kiesését valószínűleg más alkalmazottak végezték el, ami nekik plusz időt és erőfeszítést jelentett. Előfordulhat, hogy a saját munkájukra nem volt elég idejük, ezzel csökkentették a pontos, precíz munka elkészítésére fordított energiájukat.

Az új munkaerő felvételéhez nem csak egy ember járul hozzá a szervezetnél: a hirdetések megfogalmazása, elkészítése, a jelöltek kiválasztása, majd interjúztatása, referenciák ellenőrzése, majd az adminisztráció elkészítése, mind-mind energiát emészt fel. A kieső munkaerő akár a termelékenység kieséséhez is vezethet, hiszen azt a munkát valakinek el kell végeznie, ha nem, az pedig egyértelműen veszteséget okoz a szervezetnek.

Amennyiben a felvett kolléga nem végzi megfelelően a munkáját, az számos további költséget generálhat. Azon kívül, hogy lehetőségektől eshet el a vállalat, az új munkakörbe helyezéssel, új betanítással szintén túl sok idő és energia emésztődik fel. A sok túlmunka, a nagyfokú leterheltség a munkamorál csökkenését vonhatja maga után, ami újabb kollégák távozásával és a termelékenység csökkenésével járhat.

Mindezen negatív körülményeket elkerülhetjük azzal, ha

- körültekintően választjuk meg az új munkaerőt, nem csak a szakmai hátteret, hanem a meglévő személyiségét, készségeit is vizsgáljuk;
- pontosan ellenőrizzük a pályázó hátterét, minden rendelkezésre álló dokumentumot;
- a munkakörbe helyezésnél mindig alaposan megvizsgáljuk a munkavállalói és a munkaállomás profiljának egyezését;
- a betanítás, betanulás időszakában rendszeresen ellenőrizzük a folyamatot, szükség esetén mentori segítséget biztosítunk;
- a termelés későbbi időszakában is ellenőrizzük a termelés eredményességét, szükség esetén a korábbi ismereteket frissítve vagy kompetenciafejlesztéssel biztosítjuk a hatékonyságot, szükség esetén gondoskodunk a munkavállaló más munkakörbe való elhelyezéséről.

## 2.2. A belépő dolgozók kompetenciájának felmérését segítő eszköz kialakítása

A kompetencia fogalmának tárgyalásakor a hagyományos pszichológiai szóhasználatban a képesség, tudás, készség fogalmi mögött álló komplex jelenségeket értjük, amelyek önmagukban nem garantálják, azonban valószínűsítik azokat. A latin „competentia” szó jelentése is kettős tartalommal bír: egyrészt a hozzáértést, másrészt az illetékeséget is jelöli. Mindezek alapján kompetensnek azt a személyt tekintjük, aki adottságai lévén képességeinek, készségeinek megfelelően, valamint szerzett tudása alapján meghatározott teljesítményre alkalmas. A kompetencia tehát funkcionális kapcsolatban van azzal a teljesítménnyel, amelyre vonatkozik. (Henczi – Zöllei, 2007)

A kompetencia fogalmi definiálásának számtalan vetülete létezik a tudományban, értelmezése nagyban függ a kompetenciához kapcsolható célok mibenlététől. A Pedagógiai lexikon (1997) megfogalmazása szerint a kompetencia „alapvetően értelmi (kognitív) alapú tulajdonság”, de fontos szerepet játszanak benne motivációs elemek, képességek, egyéb emocionális tényezők. A Felnőttképzési Lexikon (2002) ugyanakkor kognitív-emocionális tényezőként írja le a fogalmat, amelyben az emocionális tényezőknek tulajdonít fontos szerepet. (Pedagógiai lexikon, 1997; Felnőttképzési Lexikon, 2002)

A pszichológia tudománya szerint a kompetencia érzése a szociális környezet, neveltetés, általunk fontosnak tartott személyek reflektálása alapján alakul ki. Kisgyermekkorunkban kiemelkedő szerepe van a szülők, nevelők által korunknak és képességeinknek megfelelő helyzetek biztosításának, amelyekben ki tudjuk magunkat próbálni (Atkinson – Hilgard, 2005). Costa és McCrae (1992) a kompetenciát a személyiség mély és tartós részének tekintik, ezért szerintük a kompetens egyéntől munkakörnyezetben kiváló teljesítmény várható el. A szerzőpáros a kompetencia alatt konkrétan képességet, alkalmasságot, érettséget, tapasztaltságot, óvatosságot, hatékonyságot ért. (Atkinson – Hilgard, 2005)

A személyiség-lélektan képviselői mellett a gazdaságtudomány kutatói, illetve a szakpolitikai döntéshozók is foglalkoztak a fogalom meghatározásával. Az OECD (Gazdasági Együttműködési és Fejlesztési Szervezet) megfogalmazása szerint a kompetenciának több összetevője van: tudásból, készségből, és pszicho-szociális erőforrásból merített, komplex elvárásoknak való megfelelés képességéből áll. A szervezet elgondolása alapján például a kommunikációs képesség egy olyan kompetencia, amely az egyén nyelvismeretéből, gyakorlati, információ-technológiai készségeiből és abból az attitűdből tevődik össze, amelyet a másik fél felé tanúsít. (Ditzendy, 2017)

Jelen korunkban a kompetencia elsősorban munkahelyi környezetben, az egyes munkaköröknek megfelelően értelmezhető. A kompetencia fogalmát a munka / foglalkozás összefüggés kapcsolatának kontextusában Boyatzis (1982) vizsgálta elsőként. Kutatásai alapján a munkamotivációk és az egyén tehetsége szintén nagy befolyással bírnak a kielégítő és sikeres munkaköri teljesítményre. Boyatzis szerint a kompetenciák a személy alapvető, meghatározó jellemzői, okozati kapcsolatban állnak a kritériumszintnek megfelelő, hatékony és / vagy kiváló teljesítménnyel. (Karoliny – Poór, 2013)

Kiss (2003) a szervezet felől közelítette meg a fogalom potenciális értelmezését. Szerinte a kompetencián olyan „viselkedés-repertoárt” értünk, amelyek segítségével hatékony válaszokat tudunk adni a szervezet által megfogalmazott és elvárt követelményekre. Ebből következően a kompetens (rátermett) emberek az ismereteiket, képességeiket, személyiségüket, attitűdjeiket, értékrendszerüket úgy tudják felhasználni, hogy a feladatukat kiválón végezzék el. (Kiss, 2003)

Karoliny és Poór (2013) értelmezésében a kompetencia alapvetően a munkát végző ember tudásának, munkavégző képességének kifejezője. *„Körülhatárolt tapasztalatok, értékek és összekapcsolt információk heterogén és folyton változó keveréke, szakértelem, amely keretet ad új tapasztalatok, információk elbírálásához és elsajátításához, s a tudással rendelkezők elméjében hasznosul.”* (Karoliny – Poór, 2013)

Mindezek alapján látható, hogy a kompetencia igen komplex fogalom, amely elsősorban a teljesítményben érhető tetten, és amelynek számos összetevője van.

Spencer (1993) kompetencia meghatározása, mely így hangzik: azon viselkedések, magatartások összessége, melyek egy adott munkakörben, szerepben ok-okozati kapcsolatban állnak a kiváló teljesítménnyel. (Spencer, 1993)

A kompetenciáknak többféle szintjét, csoportját lehet megkülönböztetni, többek között ezzel foglalkoznak a különböző kompetenciaelméletek. Ugyan sokféle teória keletkezett az utóbbi évtizedekben, abban mindegyik közös, hogy léteznek szakmai kompetenciák és szakterülettől független kompetenciák. Az általunk használt, és későbbiekben bemutatásra kerülő „European Dictionary of Skills and Competences”, vagyis „A készségek és kompetenciák európai szótára” (DISCO) elnevezésű program szintén ezt az alapvető felosztást követi.

A kompetenciák értelmezésében két oldal különül el: az egyik az egyén áll, a maga munkavégző képességével, a másikon a munkaadó, a maga elvárásaival. Ezen két oldal sikeres találkozásának alapvető feltétele, hogy az egyén azt tudja, amit a munka során elvárnak tőle.

Kompetencia a tanulás (tapasztalás, gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrás-képződmények strukturált és együttes rendszere, mely az egyén számára egy konkrét szellemi és / vagy fizikai (szak)területen lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és személyiségbeli komponensek konstruktív és sikeres alkalmazását. (Henczi, 2009)

Számos kompetencia definíció létezik tehát, de jelen kutatásban a kompetencia kifejezés alatt az egyén azon jellemzőinek összességét értjük, amelyek a hatékony munkafeladatellátás révén hozzájárulnak a szervezeti cél megvalósításához.

### **2.2.1. A kiválasztási eljárások**

*„A megfelelő embert a megfelelő helyre”* mondatot Lyard angol alsóházi képviselő fogalmazta meg elsőként az 1800-as években. A kor felfogása szerint az ember vagy képes megfelelni az adott munkának vagy sem. Nem számítottak az emberi érzések a munka iránt, az, hogy szívesen csinálja-e és hogy mennyire motivált abban, amit csinál. Tulajdonképpen kötelességből elvégezte feladatát, amiért fizetséget kapott. Az ipari forradalom idején, a 20. század elején vált elfogadott tudománnyá a munkapszichológia. Elkezdtek megvizsgálni az ember munkában betöltött szerepét.

Hugo Münsterberg nevéhez fűződik a pszichotechnika megalapítása 1912-ben, aki a bostoni villamosvezetők kiválasztásához egy olyan berendezést hozott létre, aminek a segítségével a villamosvezetők munkáját tudták szimulálni. Különböző foglalkozások alkalmassági követelményeinek a dokumentálása is az ő nevéhez kapcsolódik. 1949-ben Thorndike dolgozta ki a kiválasztás klasszikus modelljét és továbbá az ő nevéhez fűződik a ma használatos alkalmassági vizsgálatok alapelveinek a megalkotása is. Ez a modell még nem veszi figyelembe az egyén motivációját, törekvéseit vagy célját, a jelölt csupán a kiválasztási folyamat elszenvedője. Az egyén és a szervezet kapcsolatát, így a kölcsönös megelégedettség jelentőségét sem veszi figyelembe és a beilleszkedés mérését is mellőzi a

modell. Leegyszerűsítve, az egydimenziós kritériumok alapján vagy megfelel az egyén az adott munkára, vagy nem. Mára már belátják, hogy a sikeres teljesítményt a többdimenziós kritériumok határozzák meg, tehát az egyénnek az idő teltével folyamatosan új kihívásokkal és követelményekkel kell szembenéznie. Fokozatosan rájöttek, hogy azt is vizsgálni kell, hogy a munka mit tud nyújtani az egyén számára, és mik lehetnek azok a szükségletek, elvárások, amiket az egyén támaszthat a munka, szervezet felé.

Hazánkban elsőként Csirszka János kezdett el foglalkozni a munka és a személy összhangjával. Kielemezte az emberi életpályát és a különböző foglalkozásokat elkezdte tagolni, például aszerint, hogy mi a munkavégzés anyaga, milyen munkaeszközök kapcsolódnak hozzá, valamint a munkamódot is meghatározta. Megfogalmazta, hogy a munkának van érzelmi adottsága is, amely a munkatevékenység végzése közben alakul ki és itt lép képbe az ember érdeklődése, ami mindenkinél más és nagyban hozzájárul a megfelelő munka kiválasztásához. Csirszka felismerte, hogy a munka céljának, vagyis a munkavégzés értelmének is nagyon fontos szerepe van. Ha az ember tisztában van a munkavégzés céljával, és az összhangban van a saját céljaival, akkor ez lehet a legnagyobb motiváló erő a munkavégzés során az egyén számára.

A kiválasztás fogalma alatt a Juhász – Matiscsákné (Juhász, 2013) szerzőpáros egyfajta szűrőt nevez meg egy korábbi definícióra hivatkozva, amely *„a felkínált munkaposztok követelményeinek és a pályázók tulajdonságainak, illetve elvárásainak megfelelését vizsgálva képes megbízható valószínűséggel rangsorolni az állás betöltésére alkalmas jelölteket”*. Egy olyan döntés előkészítési folyamatként tartják számon a kiválasztási eljárást, amelynek köszönhetően beazonosítják, hogy a pályázók közül melyik jelölt, milyen valószínűség szerint lesz képes az elvárt teljesítmény elérésére.

A kiválasztási folyamat akkor tekinthető sikeresnek, amennyiben a felvételre kerülő munkatárs beválik. Csirszka (1966) szerint arra az emberre mondhatjuk, hogy bevált, aki az életpályája során végzett munkatevékenységét eredményességgel végzi, teljes harmóniában a munkafeladatokkal.

A kiválasztási folyamat céljaként a jelentkezők közül a legalkalmasabb jelölt beazonosítását, valamint kiválasztását tűzhetjük ki célul. Különböző módszerek és eszközök állnak rendelkezésre a sikeres kiválasztási folyamat támogatásához.

Amennyiben több módszerrel, több eszközzel járjuk körbe egy jelentkező képességeit, készségeit, alkalmasságát, személyiségét, úgy a beválás esélyeit is növeljük. A beválási kockázat abban az esetben csökkenthető, amennyiben az eljárások megbízhatóságát növeljük. Nemeskéri (2013) a kiválasztási eljárások megbízhatósága alatt azt érti, hogy a kiválasztási folyamat során felvételt nyert dolgozók többsége beválik, tehát teljesíteni tudják a munkakörükben foglalt feladatokat, illetve teljesítmény-elvárásokat. Tehát az alkalmazott kiválasztási eljárásokkal elértük a célunkat, vagyis azokat a készségeket, képességeket, személyiségjegyeket mértük, amelyeket szándékoztunk. Ajánlatos a kiválasztási eljárások módszereinek megválasztása során azok érvényességét, a korrektségét, a használhatóságát, valamint a költségüket is figyelembe venni. Nemeskéri tanulmányában (2013) az alábbi táblázat alapján kiválóan szemlélteti, hogy az egyes kiválasztási eljárások az imént felsorolt szempontok szerint milyen értékeléssel rendelkeznek.

Ez alapján megállapítható, hogy a kiválasztási eljárások négy dimenziója szerint egyik sem értékelhető a legjobbnak, az egyes szempontok alapján egy-egy eljárás megítélése változónak mondható. A munkapróba-teszt, valamint az értékelő központok kapták a legmagasabb értékelést, hátrányuk, hogy ezek járnak a legnagyobb időbefektetéssel, ezért gyakorlati alkalmazásuk komoly nehézségekbe ütközik. A szervezeteknek azonosítaniuk kell azokat a munkaköröket, amelyekben szükséges lehet a fenti vizsgálatok beépítése, és szorítkoznuk

kell arra, hogy legalább az azonosított kulcsmunkakörökben alkalmazzák ezeket az eljárásokat.

2. táblázat Kiválasztási eljárások értékelése

Kiválasztási módszer	Érvényesség	Korrekttség	Használhatóság	Költség
Intelligencia teszt	mérsékelt	mérsékelt	magas	alacsony
Képesség teszt	mérsékelt	magas	mérsékelt	alacsony
Személyiség kérdőív	mérsékelt	magas	alacsony	mérsékelt
Interjú	alacsony	mérsékelt	magas	mérsékelt
Munkapróba-teszt	magas	magas	alacsony	magas
Szituációs gyakorlat	mérsékelt	nem ismert	alacsony	mérsékelt
Biodata kérdőív	magas	mérsékelt	magas	alacsony
Egymás értékelése	magas	mérsékelt	alacsony	alacsony
Önértékelés	alacsony	magas	mérsékelt	alacsony
Értékelő központok	magas	magas	alacsony	magas
Referencia levél	alacsony	nem ismert	magas	alacsony

*Forrás: Nemeskéri, 2013 alapján saját szerkesztés*

## 2.2.2. Speciális elvárások a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban

A gép, gépi berendezések gyártása ágazat meghatározott tevékenységi és kompetencia területeket kíván meg a területen dolgozóktól. Mindezek miatt kiemelt jelentőségű, hogy ezeket a szempontokat a kiválasztási folyamatban is szem előtt tartsuk.

A hazai és a nemzetközi osztályozási eljárások (FEOR, ISCO, ESCO) alapján a terület az alábbi tevékenységeket foglalja magába: az összeszerelők előre gyártott elemeket vagy alkatrészeket állítanak össze részegységek, termékek és berendezések kialakítására, szigorúan meghatározott eljárások szerint, szakaszos vagy folyamatos gyártósoron. A területen dolgozó munkájával kapcsolatosan ellenőriz, karbantart, dokumentál és anyagmozgatást végez.

Feladataihoz tartozik:

- a gyártáshoz szükséges anyagok, eszközök helyszínre juttatása, vagy átvétele;
- anyagok, eszközök szerelési- vagy gyártási logika szerinti elrendezése;
- próbagyártás végrehajtása;
- próbagyártmányok ellenőrzése, értékelése, dokumentálása, intézkedés hibák esetén;
- a gyártás indítása, gyártási folyamat felügyelete;
- végellenőrzések elvégzése, dokumentálása;
- a megfelelő gyártmány továbbítása a csomagoláshoz, átvételhez;



- a helyszínen javítható hiba esetén a gyártmány javításának elvégzése, nem javítható hiba esetén javítórészleghez továbbítása;
- gépgyártósori gép átvétele, üzembe helyezése, átadása;
- számítógépen a gyártáshoz szükséges adatok beállítása;
- automata vagy félautomata összeszerelő gépsorok kezelése és felügyelete;
- ipari robotok kezelése és felügyelete;
- karbantartási feladatok végzése;
- hulladék anyagok, (csomagolóeszközök, selejtes alkatrész, tisztítóanyag stb.) kezelése;
- részvétel a minőségi reklamációk elemző munkájának visszacsatolásában.

A FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. szombathelyi üzemeiben dolgozók jelentős hányada megváltozott munkaképességű dolgozó. Így az ellátott tevékenységekre jellemző a gépesítés nélküli szerelő tevékenységek magas aránya. A feladatok ellátásához több kompetencia együttes megléte különösen indokolt. Ilyen többek között:

- Pontosság, precizitás
- Monotónia tűrés
- Felelősségtudat
- Munkafegyelem
- Önálló munkavégzés képessége
- Együttműködési készség

A vizsgált üzemekben a megváltozott munkaképességű munkavállalók magas aránya miatt fontos szem előtt tartani azt is, hogy a területen mely betegségek megléte esetén nem javasolt a munkavállalás. A gép, gépi berendezések gyártása ágazatban kizáró egészségügyi tényezők:

- Csontrendszer rendellenességei ortopéd szakorvos javaslata szerint
- Szívbetegség kardiológiai szakorvos javaslata szerint
- Légzőszervi megbetegedések („asthma bronchiale”)
- Két kéz együttműködésének zavara
- Epilepszia
- Szédülés
- A kéz bőrbetegségei
- Látászavar

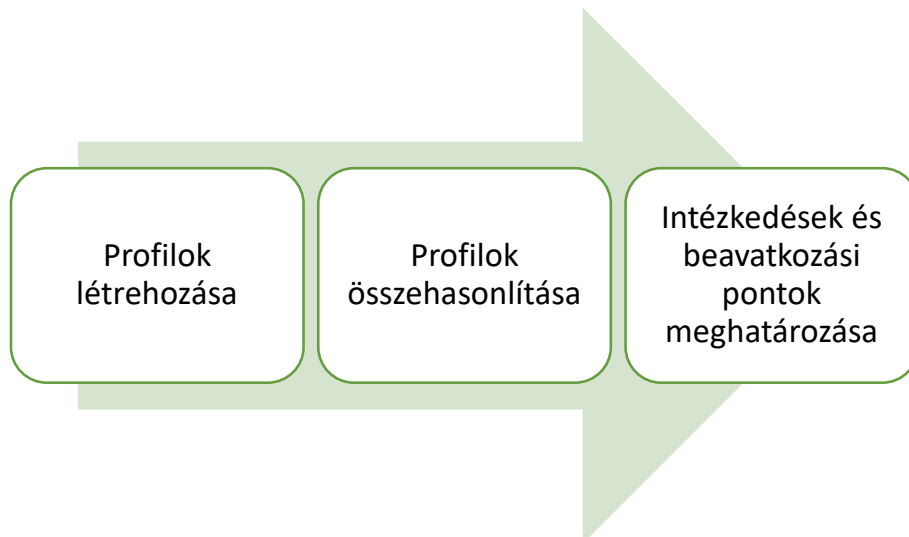
### **2.2.3. A munkaképesség vizsgálat lehetséges módjai**

Csirszka (1980) megfogalmazás szerint az az ember alkalmas egy meghatározott pályára vagy egy feladat elvégzésére, aki testi ereje, ügyessége, érzékszerveinek funkcionális épsége, értelmi képességei, érzelmi adottságai és jelleme – vagyis egész személyisége – révén az adott szakmában és munkakörben tartósan, egyenletesen és legalább átlagszínvonalon megmaradó teljesítményt nyújt, egészségének, idegrendszerének károsodása, baleset elkövetése és személyiségének torzulása nélkül. A cél tehát olyan munkakör, tevékenységegyüttes megtalálása a jelentkező számára, amely biztosítja a tartós beválás és a sikeres munkavégzés feltételét. Ez a folyamat különösen a megváltozott munkaképességű munkavállalók kiválasztási folyamatában kap kiemelt szerepet, amikor a jelentkező speciális

igényeit, képességeit szem előtt tartva kell a számára legmegfelelőbb munkatevékenységet azonosítani. Ennek egyik módszere lehet a profilalkotás.

A profilalkotás vagy profilozás abban segít, hogy a már meglévő munkaállomások vagy munkakörök vizsgálatával és a munkavállalók felmérésével meghatározzuk, kinek melyik munkahely alkalmas. A profilozás lényege, hogy a munkaállomás / munkakör követelményeiből és a munkavállaló képességeiből azonos szempontlista szerint egy-egy profilt állítsunk össze, majd a létrejött két profil összehasonlításából megkapjuk a deficiteket. Ez az összehasonlító módszer segítséget nyújthat abban, hogy a megváltozott munkaképességű munkavállalókat (re)integráljuk a munka világába.

Profil-összehasonlítási módszerekből jelenleg nem sok létezik és használatunk sem túl elterjedt. Ismertebbek közé tartozik az IMBA, Melba, Aba, Ergos módszerek. A Lantegi módszer eredetileg egy spanyol munkaképesség-vizsgáló eszköz, amelynek magyarosított változata a KézenFogva Alapítványhoz köthető. Alkalmas arra, hogy a megfelelő munkavállalót a megfelelő munkakörhöz társítsa, így a megváltozott munkaképességű személyek az egyéni igényeiknek leginkább megfelelő munkakörben dolgozhatnak, és a foglalkoztatás fenntarthatósága is biztosított. A Lantegi módszer a munkavállalókat és munkaköröket azonos változók mentén méri fel, ezáltal a két profil, a munkavállalói és munkakör profiljának összehasonlításával pontosan megállapítható, hogy az adott munkavállaló alkalmas-e az adott pozícióra. A munkaprofilok kialakításának lépéseit a fenti ábra szerint összegezzük.



1. ábra: A profilalkotás általános folyamata

Forrás: saját szerkesztés

Az egyszerűbb profilozási módszerek leginkább becslésen alapulnak, a szempontokat egy skálán értékelik, jellemzően azonban ez az értékelés nagyon szubjektív és pontatlanná teszi a végeredményt. A pontosabb felmérés és értékelés érdekében így olyan profil-lista alkalmazása lehet célszerű, amelyben a szempontok mérhető paraméterekkel vannak kifejezve és ezeknek a paramétereknek meghatározott mértékegységük és küszöbértékeik vannak. Fontos, hogy a munkakövetelmény és a képességprofil oldalon azonos mértékegységeket használjunk.

A munkavállaló képességprofilját a foglalkozás-egészségügyi orvos állapítja meg, vagy különböző képességfelmérő eszközök, kiválasztási módszerek alapján azonosítható.

A munkaállomás vagy munkakör követelményprofilját a munkakör szakmai felügyelője és / vagy egy szakértői csoport határozza meg. Ügyelni kell arra, hogy a profilalkotásnál olyan objektív feltételeket tüntessenek fel, ami a tevékenység jellegét megfelelően jellemzi. (pl. a munkavégzés során megemelt legnagyobb súly stb.)

A munkakövetelmény és a képességprofil összehasonlítás mindig azonos szempontok szerint történhet. Minél pontosabban, objektívebben sikerül a tevékenység jellemzése, annál precízebb képet kaphatunk a két profil egyezőségéről. Az összehasonlításnál elvégezhetjük az üzem minden munkakörére vonatkozó teljes elemzést, keresve a legjobb egyezést, de használható célzott azonosításra is, akár a munkavállalói képességeket, akár a munkaköri igényeket tartjuk szem előtt. Ez azért is lehet kiemelten fontos a munkaszervezésben, mert ha a dolgozó valamilyen oknál fogva kiesik a termelési folyamatból, könnyebben találhatunk őt helyettesíteni képes, másik munkavállalót. Az összehasonlítás megkönnyítése és az átláthatóság növelése érdekében célszerű az adatokat, eredményeket számítógépes eszközökkel (esetleg programmal) nyilvántartani és kiértékelni.

Az összehasonlítások alapján megállapíthatóak a legfontosabb intézkedések és beavatkozási pontok. Amennyiben egy munkaállomásra vagy munkakörre nem vagy alig találunk olyan munkavállalót, aki megfelelő lenne, akkor célszerű a munkaállomás felülvizsgálata, szükség esetén szervezési, technológiai vagy egyéni intézkedések meghatározása és végrehajtása. Ilyen szervezeti beavatkozási pont lehet a munkaköri profilok vagy részfeladatok kiosztásának újratervezése, -szervezése, technológiai intézkedésként pedig munkagépek, eszközök átalakításával lehet hatékonyabbá és eredményesebbé tenni a munkatevékenységet. Az egyéni intézkedések során munkavállalói kompetenciafejlesztés vagy betanítás, esetleg viselkedésváltozásra való ösztönzés (pl. helyes testtartás megtanítása) lehet célravezető.

#### **2.2.4. A kialakításra került mérőeszköz létrehozásának és felhasználásának módszertana**

A pilot (kísérleti) projekt keretében a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. gép, gépi berendezések gyártása ágazatban érdekelt szombathelyi üzemei számára összeállított kompetencia-felmérő eszköz összeállítása a bemutatott profilalkotás általános modellje alapján készült, amelyet az alábbi ábra szemléltet.

Amint az ábra alapján látható, a modell és mérőeszköz kialakítása széleskörű elemzésen alapul. A cél az volt, hogy olyan eszköz készüljön el, ami azon túl, hogy figyelembe veszi a gép, gépi berendezések gyártása ágazat sajátosságait, megfelelő alapot biztosít a különböző munkakörök/munkaállomások jellemzéséhez a kiválasztási folyamat támogatására.

A modell nyitott rendszerként működik, amely során a struktúra biztosít egy általános alapot, az egyes kategóriákhoz tartozó jellemzők – figyelembe véve a profilozott munkakört/munkaállomást – pedig szabadon bővíthetők. A következőkben az egyes kategóriák tartalma kerül bemutatásra.



2. ábra: Kompetencia felmérő eszköz kialakításának lépései

*Forrás: saját szerkesztés*

### **A munkakörök / munkaállomások jellemzését segítő szempontok**

A kialakított modellben meghatároztuk azokat a jellemzőket, amelyek alapján a gép, gépi berendezések gyártása ágazatban lévő munkakörökhöz / munkaállomáshoz köthető tevékenységek jellemezhetők. Az alábbiakban az egyes kategóriákhoz tartozó lehetséges munkaköri jellemzőket soroljuk fel.

#### Személyiség, attitűd

- Alkalmazkodik a változásokhoz
- Odafigyel a részletekre
- Ügyel a higiéniára, tisztaságra
- Jól kezeli a nagy nyomással járó helyzeteket
- Érdeklődő
- Kész tanulni
- Ügyel a minőségre
- Kitartóan végzi a munkáját
- Hatékonyan végzi a munkáját

- Önállóan végzi a munkáját

#### Tevékenységek, feladatok

- Alkatrészek mérését végzi
- Alkatrészeket egymáshoz igazít
- Alkatrészeket rögzít
- Betartja a határidőket
- Biztosítja a termékírás betartását
- Egészségvédelmi és biztonsági előírásokat alkalmaz
- Elektronikus egységeket szerel össze
- Eltávolítja a hibás termékeket
- Figyelemmel kíséri a gyártásra vonatkozó minőségi előírásokat
- Forrasztó elektronikával dolgozik
- Hibás gyártási alapanyagokról jelentést tesz
- Lágyforrasztási technikákat alkalmaz
- Összeszerelési rajzokat értelmez
- Összeszerelési technikákat alkalmaz
- Kicseréli a hibás alkotóelemeket
- Megfelelő védőfelszerelést hord

#### Kompetenciák

- Pontosság, precizitás
- Monotónia tűrés
- Felelősségtudat
- Munkafegyelem
- Önálló munkavégzés képessége
- Együttműködési készség
- Kommunikáció
- Feladatkiadás
- Döntési kompetencia
- Információk megértése
- Stressztűrés

#### Munkakörnyezet, munkaszervezés

- Por, füst, gázok
- Nagyon meleg, nagyon hideg
- Másokkal összefüggő feladatvégzés
- Másoktól független feladatvégzés
- Változó műszakos munkaszervezés
- Időszakosan változó munkaterhelés
- Meghatározott testhelyzet
- Változó, több mozgással járó feladatvégzés

## Kizáró tényezők

- Csontrendszer rendellenességei ortopéd szakorvos javaslata szerint
- Szívbetegség kardiológiai szakorvos javaslata szerint
- Légzőszervi megbetegedések („asthma bronchiale”)
- Két kéz együttműködésének zavara
- Epilepszia
- Szédülés
- A kéz bőrbetegségei
- Látászavar

A munkaköri / munkaállomások profiljának megalkotásakor a struktúrába ki kell válogatni azokat a tényezőket, amelyek leginkább meghatározzák az adott munkatevékenységet. A könnyebb átláthatóság kedvéért javasoljuk, hogy munkakörönként maximum öt-öt jellemző kerüljön megállapításra az egyes kategóriákban. (1. melléklet) Természetesen az egyes jellemzők nem azonos súllyal kerülnek számításba, érdemes azokat differenciáltan kezelni a munkakör jellegét figyelembe véve.

## **Az értékelést segítő kategóriák**

A munkaköri és a munkavállalói profil összehasonlíthatósága érdekében érdemes az értékelést támogatva egységes kategóriákat alkalmazni az elemzés során. Az egyes kategóriák értékelésének szintjeit az alábbi táblázat mutatja be.

3. táblázat: A munkaköri profil értékelését segítő kategóriák tartalma

MUNKAKÖRI PROFIL	ÉRTÉK	MUNKAVÁLLALÓI PROFIL
Kiemelten fontos jellemző	5	Nagyon jellemzi / Magas szinten képes ellátni
Fontos jellemző	4	Jól jellemzi / Képes a tevékenységet megfelelően ellátni
Általános szintű jellemző	3	Átlagosan jellemzi / Átlagos szinten képes a tevékenységet ellátni
Kevésbé fontos jellemző	2	Kevésbé jellemzi / Segítséggel képes a tevékenységet ellátni
Egyáltalán nem fontos jellemző	1	Egyáltalán nem jellemzi / Nem képes a tevékenységet ellátni

*Forrás: saját szerkesztés*

## 2.3. A munkavállalók dolgozói elégedettségének erősítése

A szervezetek életében nagy szerepe van az elégedettség mérésének, hiszen ezáltal kaphatnak reális képet a munkavállalók elkötelezettségéről. Minél több dolgozó elégedett az adott pozícióban betöltött szerepével és tud azonosulni a szervezet által képviselt értékekkel és kultúrával, annál nagyobb az esélye, hogy munkahelye iránt elkötelezett, ezáltal a vállalat sikeresebb lehet. Egy ilyen vizsgálat kiválóan alkalmas tehát arra, hogy a munkavállalók elmondják véleményüket, megosszák tapasztalataikat, amely révén a szervezet visszacsatolást kaphat működéséről.

### 2.3.1. Az elégedettségre ható tényezők

A munkavállalók dolgozói elégedettségére számtalan tényező, folyamat hat (Gyökér – Krajcsák, 2009). A következőkben az ezekkel kapcsolatos legfontosabb tényezőket vesszük számba.

- **Célkitűzés**, mely során pozitív kölcsönös viszony van az előírt célok és azok részletessége, a teljesítmény és az elégedettség között.
- **Munkatervezés**, amely során erős összefüggés van a munka jelentősége, hatása és az elégedettség között.
- **Demográfiai jellemzők** alapján a munkavállalók kor és nem, a képzettségi szint és a lakhely is hatással van az elégedettségi szintre.
- **Juttalmazási rendszer**, vagyis az elégedettség egyik fontos szempontja a bérezés és az anyagi juttatások rendszere a szervezetnél.
- **Vezetési stílus**, hisz azoknál a szervezeteknél, ahol a vezetői stílus demokratikus, magasabb elégedettség mutatkozik, mint az autokratikus irányítás alatt dolgozóknál.
- **Egyéni különbségek**, mert az egyéni, személyre szabottság, a dolgozókra való odafigyelés, az egyedi problémakezelés szintén olyan tényezők, amely jelentősen hatnak a dolgozói elégedettségre.

Ezek alapján megállapítható, hogy a dolgozói elégedettségre nagy fokban hat a szervezet egésze, a céges kultúra, a szervezeti és egyéni célkitűzések, a munkakör jellege és a munkakörnyezet éppen úgy, mint a juttalmazás kérdésköre, valamint a vezetési stílus és a vezetői hozzáállás.

Az attitűd az „aptus” (latin) szóból származik, melynek jelentése: valamire való alkalmasság vagy megfelelés. Az „aptitude” (latin) jelentése: aktivitásra való készség szubjektív vagy mentális állapota. Legelfogadottabb definíciója Gordon Willard Allport amerikai szociológus és szociálpszichológus nevéhez fűződik miszerint *„Az attitűd tapasztalat révén szerveződött mentális és idegi készenléti állapot, amely dinamikus vagy irányító hatást gyakorol az egyén reagálására mindazon tárgyak és helyzetek irányában, amelyekre az attitűd vonatkozik.”* (W.G. Allport, 1935, p.789-844). Tehát az attitűd olyan lelki folyamatok összessége, melyek meghatározzák az egyének viselkedését.

A fentiek miatt az attitűdök nagyban hatnak a dolgozói elégedettségre is. A következőkben a legfontosabbakat ismertetjük (Gyökér – Krajcsák, 2009)

- **Elégedettég a munkával kapcsolatban:** ide tartozik a munkával kapcsolatos társadalmi elismerések, anyagi javadalmak, fizikai feltételek, karrier lehetőségek, munkateljesítmény és képességek elismerése és a munkabiztonság.

- **Általános elégedettség:** munka- és magánélet kapcsolata, kikapcsolódási és sportlehetőségek, lakhatási és társadalmi helyzet, köz érdekében végzett munka, tisztségek.
- **Egyéni jellemzők:** korosztályba tartozás, egészségi állapot, emberi természet, temperamentum, vágyak és törekvések.

Ez a három csoport az egyén és a munka kapcsolatát szorosan összeköti, hiszen, ha az egyik téren a szükségletek kielégítést nyernek, az befolyással és hatással bír a másik oldalra, mind negatív, mind pozitív szempontból.

### 2.3.2. Elégedettség vizsgálata, módszerei

Az elégedettségmérés több célt is magába foglalhat. Ilyen lehet a munkavállalók általános elégedettségének felmérése, az ezt befolyásoló tényezők feltárása, olyan területek felkutatása, amelyekkel a dolgozók elégedetlenek, és az elégedettség mértékének az összehasonlítása a különböző szervezeti egységek között.

Az elsődleges és legfontosabb egy elégedettségmérés kezdetekor, hogy meghatározzuk a célokat, és erre építve a kérdéseket. Ezután ki kell választani a megfelelő kutatási módszert és mintavételezési eljárást. A felmérés után a kapott eredményeket értelmezni kell és azokat kiértékelni, hogy ezáltal tényeket és következtetéseket tudjunk levonni.

A dolgozói elégedettségmérés technikái típus szerint szubjektív és direkt, illetve objektív és indirekt lehetnek. Előbbinél pl. kérdőív formájában mérik a dolgozói véleményeket a munkavégzésük különböző szempontjából. Utóbbinál az objektív, tényleges helyzet feltárása a cél, amelyhez a munkahelyi megfigyeléseket, vállalati adatokat és dokumentumok vizsgálatát használják.

A dolgozói elégedettség mérésére alapvetően három módszer áll rendelkezésre: kérdőívek és értékelő skálák; kritikus események módszerei, interjúk; és végül a konfrontációs értekezletek lehetnek azok a fórumok, amely alapján a dolgozói elégedettségről képet kaphatunk.

A dolgozói elégedettség mérésénél meghatározhatóak azok a témakörök, amikre a felmérések során érdemes kitérni. Ezek az alábbiak:

- A munkavégzés szervezése és körülményei
- Bérrendszerrel való elégedettség
- A munkatartalmával való elégedettség
- Szervezeti kommunikáció és informáltság
- Szervezeti kultúra
- Munkahelyi légkör
- Változásokhoz való viszonyulás

A kérdőívek összeállításánál fontos, hogy mindig tartalmazzon ellenőrző kérdés-párt, ha az ellenőrző kérdések is megegyeznek, vagy csak kis mértékben térnek el. Lényeges, hogy a kérdőív biztosítson anonimitást és inkább feleletválasztásos kérdések szerepeljenek a felmérésben. A felmérések során mindig alapvető a felmérés nyilvánossága, amely során a mérés célját és felhasználását is tisztázni kell. Növeli a munkavállalói bizalmat és válaszadási hajlandóságot, ha az eredményekről rendszeresen beszámol a szervezet vezetősége.



### 2.3.3. Az elégedettséget erősítő tevékenységek, folyamatok

Elégedett munkavállalónak azt a személyt értjük, aki motivált, ismeri és elismeri szervezetének céljait, munkatársaira pozitív hatással van, a szervezeti kultúrába sikeresen beilleszkedett. Teljesítményét maximalizálta, a szervezet számára profitot termel, stabil munkaerőként a cég hosszú ideig számíthat rá. Ezzel szemben az elégedetlen dolgozók nem, vagy hiányosan rendelkeznek a munkavégzéshez szükséges információkkal, munkavégzésük során feszültek, bizonytalanok, ami teljesítményükben is meglátszik. Nem tudnak vagy nem akarnak azonosulni a szervezet céljaival, demoralizálóan hatnak munkatársaikra, sok esetben nem termelnek profitot a szervezet számára. Érdemes tehát számba venni azokat a tényezőket, amelyek pozitívan hathatnak a dolgozók elégedettségére.

A gyakorlat az mutatja, hogy az alábbi tényezők vannak legnagyobb hatással a dolgozói elégedettségre:

- A munkavégzés körülményei
- A végzett munka tartalma
- Motivációs és juttatási rendszerek
- Szervezeti kötődés
- Kommunikáció
- Karrieresélyek
- A szervezet jövőképe, perspektívája

Látható, hogy az elégedettséget befolyásoló tényezők többsége a nyílt kommunikáción alapul. Sok esetben már az is fokozza az elégedettséget, ha több figyelmet fordítanak a munkavállalókra. Ennek eszközei a transzparencia (átláthatóság) biztosítása, a visszacsatolás lehetősége, az információk elérhetősége.

Bizonyos esetekben az elégedettség az emberi tőkébe való beruházással növelhető. Ezek a beruházások az alábbi területeken a legjellemzőbbek:

- Egészségügyi ellátás, amely az életminőséget jelentősen befolyásolja
- Képzések, továbbképzések biztosítása
- Ösztönzők, támogatások biztosítása
- Közösségfejlesztést szolgáló programok
- Egyéb szolgáltatások, amelyek a munkaerőpiaci helytállást támogathatják (pl. elhelyezkedést segítő szolgáltatások)

Az ösztönzésmentes kézenfekvő megoldást jelenthet már rövid távon is a munkavállalói elégedettség növeléséhez. Azonban ahhoz, hogy az ösztönzés által a teljesítmény is javulhasson, vannak feltételek, amelyekre minden esetben oda kell figyelni.

- Ha valaki hibázik, a megtorlás helyett a hibákból való tanulás legyen a cél
- Következetesség a teljesítmény és a szankciók használatában
- A csoportcélok esetén is fontos szem előtt tartani a tagok szükségleteit
- A vezetői példamutatás növeli az elkötelezettséget
- Konstruktív visszajelzések fórumainak kiépítése
- Együttműködés és versenyszellem egyensúlyának biztosítása
- Feladatkörök, elvárások és kompetenciahatárok tisztázottsága
- Mindig időben történjen a reakció
- Egyéni, csoport és szervezeti célok tisztázottsága

Összegezve az előbbieket, az ösztönzésmenedzsment a munkahelyi elégedettség egyik kulcspontja lehet, de minden tevékenység alapja a munkavállalók segítése és a termelékeny munkahelyi légkör kialakítása kell, hogy legyen. Látható, hogy a dolgozói elégedettségben az a legfontosabb kérdés, hogy a munkavállaló mennyire tudja személyes céljait a szervezeti célokkal összhangba hozni, valamint, hogy milyenek éli meg a szerepet, amelyet a munkahely rendszerében a különböző kontextusokban betölt.

## 2.4. Kilépő dolgozók távozási okának felmérését támogató eszköz kialakítása

### 2.4.1. A fluktuáció hatása a szervezetekre

A munkaerőhiány és a munkaerő megtartása a mai modern gazdaság egyik legnagyobb problémája. Figyelembe véve a szervezetek egyre növekvő igényeit, azaz, hogy a versenytársakkal szemben megtartsák a legjobb munkavállalókat, bizonyos változókat érdemes mindig szem előtt tartani, amelyek befolyásolhatják a munkavállalók döntését akkor, amikor arról döntenek, hogy elhagyják vagy maradjanak egy szervezetben. Az ilyen változók közé tartozik a képzés és fejlesztés, a jó teljesítmény elismerése / jutalma, a versenyképes fizetési csomag és a munkahelyi biztonság.

A fluktuáció magas szintje gyakran jelentős költségeket ró a szervezetekre. A fluktuációhoz kapcsolódó költségek többek között az üres álláshelyek, a képzésre fordított erőforrások és az emberi tőke elvesztésének költségei, mind-mind komoly költségekkel járnak a szervezetnek. (Grissom – Crotty – Keiser, 2016)

Poór és társai (2019) a fluktuáció csökkentése és megelőzése érdekében az alábbi feladatokat határozzák meg.

- Megérteni, hogy miért hagyják el a munkavállalók munkájukat – kilépés előtti beszélgetések, az okok feltárása és a szükséges következtetések a jövőre nézve – mélyreható vizsgálat elvégzése.
- Az elavult fizetési struktúrák frissítése, versenyképes fizetési és motivációs rendszer kiépítése.
- Az egyéni munkahelyek és az alkalmazottak előtt álló akadályok megértésére való törekvés, felügyelet felállítás, aki figyel, hogy az alkalmazottak ne terheljék túl magukat.

Thomas (2017) szerint a szervezeteknek az alábbi öt szempontot kell figyelembe venniük, ha meg kívánják tartani a tehetséges munkavállalóikat:

- Megfelelő munkavállalói környezet, munkahelyi biztonság kialakítása.
- Egyértelműen tisztázott célok és elvárások, amelyben kulcsfontosságú szerepe van a szervezeti kommunikációnak és munkaköri leírásoknak.
- Nyílt munkakörnyezet, amiben szerepet játszanak a rendszeres visszacsatolások.
- Képzés-fejlesztés támogatása, kihívást és ösztönzést jelentő munkafeladatok.
- A jó munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása.

Az „exit” (kilépő) interjú vagy kérdőív rendkívül hatékony eszköz a szervezetek kezében. Egyszerre olcsó diagnosztikai módszer és az „employer branding” (munkáltatói márképítés) egy fontos, utolsó utáni mozzanata.

Az „exit” interjú alkalmas arra, hogy a távozó kollégáktól pontos képet kaphassunk arról, hogy miért mennek el és hogy megismerjük, hogy valóban mi a helyzet a szervezetben. Gyakran ezen helyzetekben derül fény egy-egy középvezető túlkapásaira, vagy arról is pontosabb képet ad, hogy egy-egy meghatározott pozícióval kapcsolatban melyek a legnagyobb nehézségek, akadályok. Természetesen a munkavállaló távozásának nem csak belső okai lehetnek, gyakori, hogy egyéb tényezők (pl. lakóhelyhez közelebbi munkavállalás lehetősége, családi okok) játszanak szerepet a döntésben.

## 2.4.2. A mérőeszköz kialakításának és felhasználásának módszertani szempontjai

Az „exit” (kilépő) interjúk kérdéseinek fontos fő fókuszokat megállapítani, amely segítségével pontos képet kaphatunk a távozás tényleges okairól. A kérdések megalkotásakor arra kell figyelemmel lennünk, hogy minden olyan területet vegyünk számításba, ami a távozást befolyásolhatta.

A pilot (kísérleti) projekt keretében a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft. gép, gépi berendezések gyártása ágazatban érdekelt szombathelyi üzemei számára összeállított „exit” kérdések (2. melléklet) az alábbi témaköröket ölelik fel:

- A távozó dolgozók demográfiai jellemzői
- Az elhagyni kívánt munkakör, munkahely jellemzői
- A váltás oka, módja
- A munkahellyel való kapcsolattartás szándéka
- Javaslatok a munkafeltételek javítására

A távozó dolgozók demográfiai jellemzőinek számbavétele a statisztikai nyomon követhetőséget támogatják. Fontos ezért kitérni a válaszadó nemére, korára, munkaköre jellegére (amennyiben a pontos munkakör nem definiálható), valamint a szervezetnél eltöltött időre.

A munkakör, munkahely jellemzőinek értékelése esetében a legfontosabb kategóriák, mint a munkatársakkal és vezetőkkel való viszony, a munkakörülmények és munkaszervezés felmérése és értékelése lehet a legcélravezetőbb.

A váltás, oka és módja azokra a potenciális tényezőkre mutathat rá, amik a munkaerő-elvándorlást generálják. Fontos, hogy a szervezeti tényezőkhöz kívül az egyéb külső tényezőkre is kérdezzünk rá.

Az, hogy milyen tervekkel távozik a munkavállaló azzal kapcsolatban, hogy a jövőben milyen kapcsolatot kíván fenntartani a szervezettel, a dolgozói elégedettségről adhat pontos képet. Amennyiben a távozó kolléga értékelése pozitív, érdemes a jó kapcsolatot ápolni, akár egy későbbi álláslehetőséggel megkeresni a jövőben.

A javaslatok a munkafeltételek javítására kérdéskör szintén nagy segítséget jelenthet a szervezet számára. Sok esetben a távozó kollégák sokkal nyíltabban beszélnek azokról a körülményekről, amelyeket munkavállalóként nem szívesen feszegetnek. Mindez a későbbi fejlesztési területek, tervek számára hasznos inputtal bírhat.

Az „exit” (kilépő) interjú felvétele történhet szóban vagy írásban. A szóbeli interjú kb. 25-40 percet vesz igénybe, fontos, hogy a kérdőíves forma kitöltése se legyen hosszabb, mint 5-10 perc. Nagyon fontos, hogy az a személyzeti munkatárs vagy vezető, aki felveszi az interjút, legyen hiteles és legyen olyan tekintélye, ami megengedi ezt a beszélgetést, vagy a kérdőív kitöltésének kérését. Ha a távozó munkavállaló azt tapasztalja, hogy őszinte érdeklődéssel fordulunk feléjük és számít a véleményük, akkor az esetek nagy részében komolyan veszik az „exit” interjút és értékes visszajelzéseket adhatnak.

Amennyiben szóban történik az interjú felvétele, jó lehetőséget biztosít a beszélgetés arra is, hogy átbeszéljék az esetleges jó emlékeket a közös munkával kapcsolatban. Szintén jelentős szerepe lehet ennek a módszernek abban, hogy a munkavállalóban a távozással felgyülemlett feszültséget kissé csökkentsük. A rossz élményekkel távozó kollégák véleményének kezelése sokkal nagyobb feladatokat róhat a szervezetre, mint amennyit egy beszélgetés jelenthet. Az

„exit” interjú arra is lehetőséget biztosít, hogy jelezzük, ha a jövőben szívesen visszavárjuk a távozó kollégát.

Az „exit” interjú tehát a munkavállalóval felépített kapcsolat fontos zárómomentumainak egyike. Érdeemes szem előtt tartanunk, hogy ha már komoly energiákat allokáltunk a toborzásra, a kiválasztásra, a beléptetésre, majd a betanításra is, akkor az is fontos, hogy a folyamat másik végén is tudatosak legyünk.

A felvett „exit” interjúkat érdemes dokumentálni, az eredményeket pedig rendszeresen összesíteni, értékelni. Ez a módszer alkalmas lehet az egyes intézkedések hatásának mérésére a folyamat végén is. Fontos ugyanakkor azt is tudatosítani, hogy a felvett eredmények sok esetben torzíthatnak is, hiszen a magas fluktuáció miatt a kilépő dolgozók között nagy arányban lehetnek olyanok, akik még újonnan belépő dolgozók és kevésbé ismerik a cég működését, egyes kérdésekre kevésbé tudnak objektív választ adni.

## Felhasznált források

- Ala-Mutka K. –Punie Y. – Redecker Ch. (2018): Digital Competence for Lifelong Learning. European Commission Joint Research Centre Institute for Prospective Technological Studies
- Atkinson, R. C. Hilgard, E.: (2005): Pszichológia. Budapest, Osiris Kiadó
- Botfalusi K. (2016): A megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerőpiacra történő re-integrálhatóságának vizsgálata. Acta Medicinæ et Sociologica. 7. sz. 22-23. 105-129.p.
- Boyatzis, R. E. (1982): The competent manager: A model for effective performance, Wiley, N.Y.
- Cedefop (2020). Skills forecast2020: Hungary. Cedefop skills forecast. Cedefop
- Charter of fundamental rights of the European Union (2012)
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities (2006)
- Cseh J. (2014): A foglalkozási rehabilitáció munkáltatói érdekeltségi rendszere. Munkaügyi Szemle. LVIII. évf. 2014. 6. sz. 48-60. p.
- Cserné et al. (2006): A felnőttek foglalkoztathatóságának növelésére irányuló komplex képzési modellek, különös tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra. Budapest, Nemzeti Felnőttképzési Intézet. <https://mek.oszk.hu/06800/06843/06843.pdf> Letöltés ideje: 2021. 02. 01.
- Cserné et al. (2006): A felnőttek foglalkoztathatóságának növelésére irányuló komplex képzési modellek, különös tekintettel a hátrányos helyzetű csoportokra. Budapest, Nemzeti Felnőttképzési Intézet. <https://mek.oszk.hu/06800/06843/06843.pdf> Letöltés ideje: 2021. 02. 01.
- Ditzendy K.: (2017): Kompetencia Kézikönyv: A szakmai és személyes bemeneti kompetenciák mérésére vonatkozó módszertani ajánlások munkaadók számára. Kecskemét, Bács-Kiskun Megyei Kereskedelmi és Iparkamara
- European Commission (2016): The European Digital Competence Framework for Citizens. Luxemburg: Publications Office of the European Union
- European Disability Strategy (2010-2020)
- EU-SILC 2016.
- Foglalkoztatási jelentés (2019): A 2019. évi együttes foglalkoztatási jelentés, Európai Bizottság és Európai Unió Tanácsa, Brüsszel
- Friedman, C. (2020): The relationship between disability prejudice and disability employment rates. Work: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation, 65(3), 591-598.
- Grissom, J. A.- Crotty, N. J., Keiser, L. (2016): Does My Boss's Gender Matter? Explaining Job Satisfaction and Employee Turnover in the Public Sector. In Journal of Public Administration Research and Theory. Volume 22, Issue 4, 1. 649–673 p.
- GVI (2020): Megváltozott munkaképességű személyek nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatási helyzete Magyarországon

- Henczi L. Zöllei K.: (2007): Kompetenciamenedzsment. Budapest, Perfect Könyvkiadó
- Henczi L.: (2009): Felnőttoktató. Budapest, Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt. 97.p.
- Karoliny-Poór J. (2013) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv, Budapest, Complex kiadó
- Kiss J.: (2003): Kompetencia alapú HR tevékenység Magyarországon, Institute for International Research, Budapest, Complex Kiadó Kft.
- Kreiszné Hudák, E. (2016): A demográfiai változások munkaerő-piaci hatásai Magyarországon.
- Krémer B. (2008): A megváltozott munkaképességű emberek és a nyílt munkaerőpiac. Kutatási zárótanulmány, Debrecen, 3-15 p.
- Kun Á. (2010): Munkahelyi szocializáció, beillesztés és alternatív foglalkoztatási formák a megváltozott munkaképességű egyéneknél. In: Juhász M. (szerk.): A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel. Budapest, Typotex Kiadó, 243-268 p.
- Nemeskéri, G. (2013). A kiválasztási eljárások megbízhatósága. Munkügyi szemle , IV. szám, 82.p.
- Poór J.–Juhász T.–Hazafi Z.–Szakács G.–Kovács Á. (2019): Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében In: Opus et Educatio, Vol 6, No 3
- PWC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés, PwC Magyarország, Budapest
- Thomas, A. (2017): 5 Things Successful Companies Do to Retain Top Talent <https://blog.psionline.com/talent/bid/148239/5-things-successful-companies-do-to-retain-top-talent> (Letöltve: 2021. 06.07.)
- Zapella, E. (2015): Employers' attitudes on hiring workers with intellectual disabilities in small and medium enterprises: An Italian research. Journal of Intellectual Disabilities Vol. 19(4) 381–392.

## Melléklet

### 1. melléklet: A kompetencia felmérést szolgáló mérőeszköz

#### PROFILLAP

#### A MUNKAKÖRÖK MUNKAVÁLLALÓI MEGFELELTETÉSÉHEZ

<b>A vizsgált munkakör / munkaállomás megnevezése</b>	Beatanított munkás (TDK üzem, 9. munkaállomás)
<b>A jelentkező / pályázó neve</b>	PÉLDA JÁNOS
<b>Az értékelés időpontja</b>	2021. június 03.
<b>Az értékelést végző neve</b>	ÉRTÉKELŐ ÉDUA

MUNKAKÖRI PROFIL			1	2	3	4	5	X	MUNKAVÁLLALÓI PROFIL	
Személyiség, attitűd	Alkalmazkodik a változásokhoz					X			Könnyen	Személyiség, attitűd
	Odafigyel a részletekre					X			Általában	
	Ügyel a higiénia, tisztaságra					X			Általában	
	Ügyel a minőségre					X			Általában	
	Kész tanulni					X			Általában, könnyen tanul	
Tevékenységek, feladatok	Alkatrészeket egymáshoz igazít							X	Van tapasztalata, gyakorlott	Tevékenységek, feladatok
	Elektronikus egységeket szerel össze					X			Van gyakorlata (rég)	
	Forrasztó elektronikával dolgozik					X			Van gyakorlata (rég)	
	Hibás gyártási alapanyagokról jelentést tesz					X			Gyakorlott	
	Alkatrészek mérését végzi					X			Gyakorlott	
Kompetenciák	Pontosság, precizitás							X	Jellemző rá	Kompetenciák
	Monotónia tűrés					X			Inkább jellemző	
	Munkafegyelem					X			Inkább jellemző	



MUNKAKÖRI PROFIL			1	2	3	4	5	X	MUNKAVÁLLALÓI PROFIL	
	Felelősségtudat					X			Igen	
	Információk megértése					X			Igen	
Munkakörnyezet	Másokkal összefüggő feladatvégzés							X	Van tapasztalata	Munkakörnyezet
	Másoktól független feladatvégzés					X			Van tapasztalata, szereti	
	Változó műszakos munkaszervezés					X			Van tapasztalata	
	Időszakosan változó munkaterhelés					X			Korábbi munkahelyén is	
	Meghatározott testhelyzet							X	Nem okoz gondot	
Kizáró tényezők	Két kéz együttműködésének zavara		X						Nincs ilyen	Kizáró tényezők
	Epilepszia		X						Nincs ilyen	
	Szédülés		X						Nincs ilyen	
	Halláskárosodás		X						Nincs ilyen	
	Látászavar		X						Nincs ilyen	

## 2. melléklet: A kidolgozásra került EXIT kérdőív kérdéssora

**Kedves távozó Kolléga!**

Az alábbi kérdőív a távozó munkatársak döntésének hátterét vizsgálja. Kérünk, szánj néhány percet a kérdőív kitöltésére, hogy segítsd munkánk sikerességét. Köszönjük őszinte válaszaidat!

**1. Nem:**

- férfi  nő  nem kívánom megadni

**2. Életkor:** ..... év

**3. Munkakör jellege:**

- szellemi (irodai)  fizikai (gyártás)

**4. Üzemegység:**

- APTÍV  Vegyes  
 TDK  Nem kívánom megadni

**5. A FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft-nél töltött idő:** .....év ..... hónap

**6. Kérjük ötfokozatú skála segítségével értékeld a következőket, ahol 1: nem jó, az 5: a nagyon jót jelenti!**

	Nem jó				Nagyon jó
Munkatársakkal való viszony	1	2	3	4	5
A munkahely elérhetősége	1	2	3	4	5
Fizetési igény és a bér találkozása	1	2	3	4	5
Munkakörülmények	1	2	3	4	5
Vezetőkkel való viszony	1	2	3	4	5
A feladatok jellege	1	2	3	4	5
Műszakbeosztás	1	2	3	4	5

**7. Mi az oka a váltásnak?** (több is megjelölhető)

- Közelebb lesz az új munkahely
- Több fizetést kapok az új helyen
- Jobb műszakrendben fogok dolgozni
- Nagyobb óraszámban fogok dolgozni
- Képességeimnek jobban megfelelő feladatot fogok ellátni
- Jobb munkakörülmények között fogok dolgozni
- Külföldi ajánlatot kaptam
- Változásra van szükségem
- Nem lesz új munkahelyem
- Egészségügyi ok
- Egyéb.....

**8. Te kerestél vagy Téged kerestek meg az új munkahelyedről?**

- Én nézelődtem
- Engem kerestek meg
- Nincs új munkahelyem

**9. Ajánlanád a FŐKEFE Közhasznú Nonprofit Kft-t az ismerőseid számára, ha munkát keresnének?**

- Igen
- Nem

**10. Szívesen visszajönnél, ha a másik helyen nem azt kapnád, amire számítottál?**

- Igen
- Nem

**11. Milyen változtatást javasolnál számunkra annak érdekében, hogy a munkavállalók ne hagyják itt a szervezetet?** (több válasz is jelölhető)

- Magasabb fizetés
- Magasabb óraszámú munkavállalás lehetősége
- Több céges program (pl. csapatépítések)
- Jobb/több kommunikáció a vezetőkkel
- Jobb munkakörülmények
- Más műszakbeosztás
- Nem javasolnék változtatást, minden rendben volt, nem ez a váltás oka

**Köszönjük válaszaidat!**