



ÓBUDAI EGYETEM

Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet

SZAKDOLGOZAT

ÓE-KGK
2023

Hallgató neve:
Hallgató törzskönyvi száma:

Bencze Barbara
T008942/F112904/G



ÓBUDAI EGYETEM
ÓBUDA UNIVERSITY

Óbudai Egyetem
Keleti Károly Gazdasági Kar
Vállalkozásfejlesztés és Infokommunikációs Intézet

SZAKDOLGOZAT FELADATLAP

Hallgató neve: Bencze Barbara

Szaktervező száma: [REDACTED]

Törzskönyvi száma: T008942/FI12904/G

Neptun kódja: [REDACTED]

Szak: Gazdálkodási és menedzsment (BA)

Specializáció: Vezetőképző specializáció

A dolgozat címe: Munkaerő-piaci trendek és fiatalok munkaerő-piaci helyzete
Magyarországon

A dolgozat címe angolul: Labour market trends and the situation of young people in the
labour market in Hungary

A feladat részletezése:

1. Végezzen elméleti kutatást a munkaerő-piaci trendekről és a mai magyar munkaerőpiac sajátosságairól!
2. Elemesse a vizsgált munkaerőpiac fiatalokra mért hatását és a generációs különbségeket!
3. Tegyen javaslatot, hogyan lehetne a magyar munkaerőpiacot kedvezőbbé tenni a fiatal munkavállalók számára!
4. Összegezze következtetéseit, javaslatait a fiatal munkaerő elérésével és megtartásával kapcsolatban!

Intézményi konzulens neve: Bálint Krisztián

A kiadott téma elévülési határideje: 2024. 12. 15.

Beadási határidő: 2023. 12. 15.

A szakdolgozat: Nem titkos.

Kiadva: Budapest, 2023. 10. 30.



Intézetigazgató

A dolgozatot beadásra alkalmasnak találom

Bálint Krisztián

belső konzulens

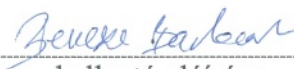
külső konzulens



HALLGATÓI NYILATKOZAT

Alulírott Bencze Barbara (Neptunkód: [REDACTED]) hallgató kijelentem, hogy a szakdolgozat saját munkám eredménye, a felhasznált szakirodalmat és eszközöket azonosíthatóan közöltem. Az elkészült szakdolgozatban található eredményeket az egyetem és a feladatot kiíró intézmény saját céljára térítés nélkül felhasználhatja, a titkosításra vonatkozó esetleges megkötések mellett.

Budapest, 2023. november 23.



hallgató aláírása



Tartalomjegyzék

1.	BEVEZETÉS	1
1.1.	Témaválasztás indoklása	1
1.2.	Kutatási cél	1
1.3.	Kutatási módszertan	2
1.4.	A téma kutatásának hipotézisei.....	3
2.	MUNKAERŐPIAC ÉS A HOZZÁ KAPCSOLÓDÓ ALAPFOGALMAK	4
2.1.	A MUNKA FOGALMA ÉS FOGLALKOZTATÁSI FAJTÁK.....	5
2.2.	KERESLET ÉS KÍNÁLAT A MUNKAERŐPIACON.....	6
2.2.1.	Munkaerő-kínálat.....	6
2.2.2.	Munkaerő-kereslet	6
2.3.	MUNKAERŐPIAC EGYENSÚLY VISZONYA.....	7
3.	TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS ÉS MEGTARTÁS A MUNKAERŐPIACON	10
3.1.	TOBORZÁS.....	10
3.1.1.	Belső toborzás	12
3.1.2.	Külső toborzás	14
3.1.3.	Belső és külső toborzás előnyei és hátrányai	15
3.2.	KIVÁLASZTÁS.....	17

3.2.1. Kiválasztási módok és módszerek	18
3.3. MEGTARTÁS.....	23
3.3.1. A megtartás területei és eszközei.....	24
4. GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON.....	29
4.1. X generáció (1965-1979)	29
4.2. Y generáció (1980-1995)	30
4.3. Z generáció (1996-2007).....	31
5. PRIMER KUTATÁS.....	33
5.1. Kutatási módszerek.....	33
5.3. Kvalitatív kutatás.....	34
5.3.1. Recruitment Team Leader	34
5.3.2. Toborzó munkatárs	36
5.3.3. HR Igazgató.....	38
5.2. Kvantitatív kutatás.....	40
6. JAVASLAT A MUNKAERŐPIAC SZEREPLŐI SZÁMÁRA.....	46
7. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉS.....	50
IRODALOMJEGYZÉK.....	I
MELLÉKLETEK.....	VII
TARTALMI KIVONAT	XIV
SUMMARY	XIV

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: Munkaerő-kereslet és kínálat.....	4
2. ábra: A munkaerő-piaci egyensúly.....	8
3. ábra: A toborzás folyamata	11
4. ábra: A kiválasztás előfeltételei	17
5. ábra: Generációk	29
6. ábra: Z generáció SWOT analízis	32
7. ábra: Mi alapján választ munkahelyet a generáció.....	41
8. ábra: Munkahely keresési platformok	42
9. ábra: Visszajelzések.....	43
10. ábra: Mennyire könnyű elhelyezkedni a piacon.....	44
11. ábra: Juttatások.....	45

TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Újító és állapotmegőrző toborzási stratégia	12
2. táblázat: Belső és külső toborzás előnyei és hátrányai	15
3. táblázat: Külső kiválasztási módszerek összehasonlítása	23
4. táblázat: A megtartás-menedzsment lehetséges területei és eszközei	24
5. táblázat: A kérdőív lakóhely és végzettség szerinti megoszlása	40
6. táblázat: Javaslat a munkavállalók számára.....	47
7. táblázat: Javaslat a munkáltatók számára	49

1. BEVEZETÉS

A munkaerőpiac és a fiatalok kapcsolata egy nagyon fontos téma, hiszen az aktív munkaerőpiac meghatározó részét alkotják. Emellett kapcsolatuk dinamikus és változó, a társadalomnak, illetve a kormánynak egyaránt felelőssége van a fiatalok támogatásában és lehetőségeik megteremtésében a munkaerőpiacon való sikeres részvételre. Az olyan politikák és kezdeményezések, amelyek segítik a fiatalokat az elhelyezkedésben és szakmai fejlődésben, hosszú távon előnyösek lehetnek a munkaerő-piac szereplőinek.

Érzékenyek a munka-magánélet egyensúlyára és fontos számukra, hogy olyan helyen dolgozzanak, amely lehetőséget biztosít erre. A fiatalok munkanélkülisége probléma volt Magyarországon, hiszen nehéz megtalálni az első munkahelyet, különösen akkor, ha nincsen tapasztalatuk. A kormánynak és a vállalatoknak szerepet kell vállalniuk az állások létrehozásában és a foglalkoztatás támogatásában.

1.1. Témaválasztás indoklása

A Munkaerő-piaci trendek és fiatalok munkaerő-piaci helyzete Magyarországon címet választottam a szakdolgozatomnak. A témaválasztásomnak több oka is volt, az egyik, hogy gazdálkodási és menedzsment szakon tanulok, ahol a kedvenc tárgyait közé tartozott az emberi erőforrás menedzsment és munkaerőpiac ismeretek, így tudtam, hogy ezekhez közelálló témát szeretnék kifejtetni. A másik oka, hogy 25 éves vagyok és Human Resources területen dolgozom, így mindennapos probléma és kérdés, hogy a korosztályomat mivel lehet bevonni a cégekhez és mi a megtartóerő. Emellett szeretném felmérni, hogy hogyan gondolkodnak a Z generáció tagjai, így dolgozatomban ők lesznek a középpontba.

1.2. Kutatási cél

A szakdolgozatom írása előtt több célt is kitűztem, amelyet kutatásom során meg szeretnék vizsgálni.

Az egyik célom az volt, hogy egy átfogó képet kapjak a mai munkaerő-piaci trendekről és a munkaerőpiac sajátosságairól. Ennek az oka, hogy a modern társadalom dinamikus

változások előtt áll, mely hatással van a munkaerőpiacra és a foglalkoztatásra. A gyorsuló technológia fejlődése, a globalizáció és a környezetvédelmi kihívások olyan tényezők, amelyek átformálják a munka világát. Ezeknek a változásoknak a hatására a munkaerőpiaci trendek állandóan átalakulnak, kihívások elé állítva a vállalatokat, az egyéneket és a társadalmakat.

Emellett további szándékaim között található, hogy elemzem a munkaerőpiac fiatalokra mért hatását és azt, hogy milyen kihívásokkal, valamint változásokkal kell számolniuk a mai, dinamikusan változó piacon. Átfogóan bemutatom a Z generáció munkaerő-piaci helyzetének kihívásait és lehetőségeit Magyarországon. A vizsgálat során azt kívánom elérni, hogy hogyan hat a fiatalok munkaerőpiaci jelenléte a gazdasági és társadalmi dinamikára.

Harmadik célom, hogy betekintést nyerjek a piac minkét oldalába és a kutatás eredményeivel hozzájáruljak a fiatal munkavállalók és a munkáltatók munkaerőpiaci helyzetének jobb megítéléséhez és javaslatot tegyek számukra.

1.3. Kutatási módszertan

A téma megfelelő feldolgozása érdekében a dolgozatom első részében az elméleti alapfogalmakat dolgozom fel és járom körbe szekunder kutatással és szakirodalmak feldolgozásával. Behatárolom a fő generációt, amellyel dolgozni szeretnék, megemlítve a többi generációt is, illetve bemutatom a munkaerőpiac fogalmát és azt, hogy hogyan működik a toborzás, kiválasztás és megtartás folyamata.

Érdemes megvizsgálni a munkaerő-piaci trendek általános jellemzőit is az elmúlt években. Magyarországon az ipari és szolgáltató szektorok dinamikusan fejlődnek, emellett a globalizáció és a technológiai fejlődés hatására a munkaerőpiac nemzetközi versenyképessége is fokozódik. A fiatalok munkaerő-piaci helyzete különösen érdekes ebben a kontextusban. Egyrészt a modern technológia és az internet előnyeit élvezik, ami lehetőséget kínál számukra a rugalmas munkavégzésre, az online tanulásra és a globális munkaerőpiachoz való hozzáférésre. Másrészt azonban a fiataloknak szembesülniük kell a munkaerőpiacon tapasztalható versenyfokozódással, az

állásbizonytalansággal és a bérek alakulásával. Ezen kihívások és lehetőségek között meg kell találniuk az egyensúlyt a hagyományos és a modern munkavállalási modellek között.

Az elméleti rész megírása után primer kutatást végzek, amelyben a meghatározott Z generáció egy űrlap kitöltésének segítségével tudathatja velem a munkaerőpiaccal kapcsolatos nézeteit, azon belül is az álláskeresés, az álláskereső platformok, végzettség, elhelyezkedési nehézségek, igények és a megtartóerő lesz a középpontban.

A másik primer kutatásom mélyinterjú olyan személyekkel, akik jártasak a munkaerőkeresés, kiválasztás, igények és megtartás témáiban. A mélyinterjú és az űrlap segítségével betekinthetünk a piac minkét oldalába.

1.4. A téma kutatásának hipotézisei

H1: Feltételezhető, hogy a fiatal munkaerő számára a legfontosabb juttatások közé tartozik a távmunka lehetőségének biztosítása.

H2: Feltételezhető, hogy a fiatal munkaerő számára két körös az ideális kiválasztási folyamat, azonban általában ennél többel találkoznak jelentkezés során.

H3: Feltételezhető, hogy gimnáziumi, szakiskolai és szakmunkásképző végzettségekkel nehezebb elhelyezkedni, mint felsőfokú végzettséggel.

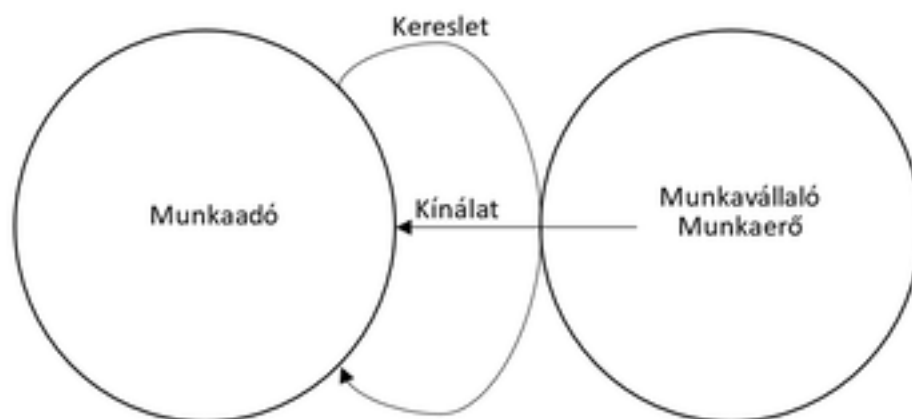
2. MUNKAERŐPIAC ÉS A HOZZÁ KAPCSOLODÓ ALAPFOGALMAK

A munkaerőpiac a modern piacgazdaság egyik alapvető és elengedhetetlen komponense, amely a munkaerő adásvételéhez kapcsolódó összes viszonyrendszer együttesét foglalja magába és egyidejűleg része mind a társadalmi, mind a gazdasági szférának. Két fő kategóriája van: a munkaerő-kereslet és a munkaerő-kínálat. Maga a munka nem található meg önmagában a piacon, mivel az emberrel szorosan összefügg, annál, aki rendelkezik a munkavégző képességgel.

A munkaerőpiac működését különböző stratégiák befolyásolják. Az állam érdekelt abban, hogy egy hatékonyan működő munkaerőpiac legyen, amely mentes a negatív kilengésektől, mivel növeli a stabilitást és lehetővé teszi a társadalmi rendszerek fenntartását az állami újra osztás révén.

Az egyén célja a munkanélküliség elkerülése, míg a vállalatok számára a saját céljaik elérése, amelyhez jól teljesítő munkaerőre van szükségük. A két oldal érdeke azonban nem mindig egyezik meg. A munkavállalók stabil, jól fizetett munkaviszonyt szeretnének, kellemes munkakörülményekkel, míg a munkaadók a költségeik minimalizálására és a munkavállalók irányíthatóságának maximalizálására törekednek. Az állami jogszabályok és az érdekegyeztetés finomítja ezt a kapcsolathálót. (Vámosi, 2013)

Az alábbi első ábra a munkaerőkereslet és kínálat között kapcsolatot mutatja be.



1. ábra: Munkaerő-kereslet és kínálat

Forrás: László 2021, 1.fejezet

2.1. A MUNKA FOGALMA ÉS FOGLALKOZTATÁSI FAJTÁK

A munka fogalmának meghatározása összetett és vitatott kérdés, mivel határai nem mindig világosak, ezért nem mindig könnyű megkülönböztetni, hogy egy adott tevékenységet valaki valóban munkaként végez-e vagy sem.

A közgazdasági megközelítés szerint a munka „olyan tevékenység, amiért az egyén pénzügyi ellentételezést kap a megélhetése érdekében.” Ez a definíció hangsúlyozza, hogy a munka kapcsolatban áll az ellenértékkel, vagyis csak olyan tevékenységként értelmezhető, amelyért valamilyen formában pénzbeli vagy anyagi ellentételezés jár.

Azonban fontos megjegyezni, hogy a munka fogalmát újabban kezdik szélesebb értelemben is megvizsgálni, mivel egyre több olyan tevékenység létezik, amelynek nincs pénzben kifejezett ellenértéke, például a háztartási munka.

Fontos megérteni azt is, hogy a munka fogalma nem korlátozódik kizárólag hagyományos munkajogviszonyokra. A kérdés inkább az, hogy az egyes munkavégzési formákat melyik jogi keretbe kell sorolni. Az egyszerű minősítés kulcsfontosságú a rendszerezés során, de nyilvánvaló, hogy a hagyományos munkajogi struktúra nem illeszthető minden munkavégzési forma esetében. A munka fogalma néha olyan tevékenységeket is magába foglalhat, amelyek nem felelnek meg a hagyományos munkaviszonyok követelményeinek. (Mélypataki et al 2022, pp.273-274)

Foglalkoztatási fajták

- Teljes munkaidő
- Részmunkaidő
- Alkalmi munkaviszony
- Határozott idejű szerződés
- Tanulószerződéses gyakorlati képzés
- Gyakornokság

(<https://maxsolutions.com.au/>, 2022)

2.2. KERESLET ÉS KÍNÁLAT A MUNKAERŐPIACON

2.2.1. Munkaerő-kínálat

A munkaerő-kínálat a lehetséges munkavállalókból áll. Amikor a kínálatot vizsgáljuk, akkor az adott nemzetgazdaság népességét, mennyiségét, struktúráját és minőségét szükséges számba venni. Ezek legfőképp:

- Demográfiai folyamatok: természetes szaporodás, népesség növekedése vagy csökkenése, népesség korösszetételének változása stb.
- Munkaerőforrás nagysága: Azok a munkaképes személyek, akik rendelkeznek megfelelő szellemi és fizikai képességekkel.
- Munkaképes népesség munkavállalási hajlandósága: Választási alternatívák, mint a szabadidő és munkaidő, jövedelemszerző tevékenysége és háztartási munka.
- Gazdaságilag aktív népesség: Ide tartoznak a foglalkoztatottak és a munkanélküliek.

Magyarországon az első tényező negatívan befolyásolja a kínálatot, mivel a magyar népesség száma a természetes fogyás miatt folyamatosan csökken. A fejlett európai országokban is hasonló problémák vannak a népesség szaporodásával, de ott a nagy bevándorlás korrigálja a helyzetet. A demográfiai változások mellett a népesség iskolázottsági szintje is növekedett, ami fontos tényező a foglalkoztatás terén.

A munkaerő-kínálatot közép-és rövidtávon további tényezők is befolyásolják. Ezek közé tartozik az átlagos életkor alakulása, a népesség egészségi állapota, illetve a munkaképes kor alsó és felső határa, amit a munkavállalásra vonatkozó törvények szabályoznak. (Tóthné 2002, pp 4-5.)

2.2.2. Munkaerő-kereslet

A keresletet a gazdaság fejlődésének minőségi és mennyiségi tényezői és szerkezeti változásai befolyásolják. A munkaerő-kereslet lényege, hogy a vállalatok alkalmazottakat vesznek fel, akik hozzájárulnak a termékek és szolgáltatások előállításához. A kereslet elmélete azt feltételezi, hogy a vállalatok a profitmaximalizálására törekednek, hiszen

hosszútávon azt kell elérniük, hogy mind a munkaerő, mind a tőke határtermék-bevétele megegyezzen a határköltséggel. A munkaerő-kereslet nem más, mint az összes vállalat munkaerőigénye a különböző reálbér szinteken.

A keresletet alakító tényezők között szerepel a technikai fejlődés sebessége, a gazdasági szerkezet változásai, a gazdasági konjunktúra helyzete, a tőke és munkaerő kölcsönösen helyettesíthetősége, valamint a termelési tényezők ára.

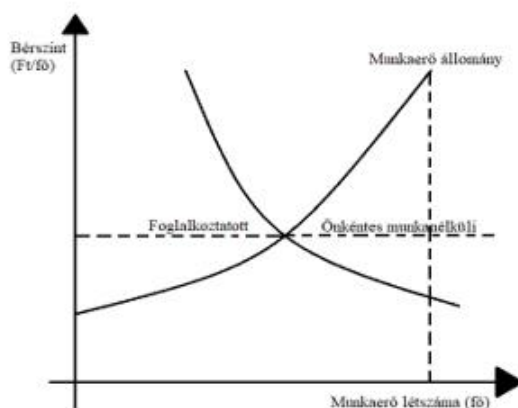
A munkaviszonyban az egyik fél a munkáltató, a másik pedig a munkavállaló. Munkavállalónak tekinthető, aki betöltötte a tizenhatodik életévét. Kivételt képezhet az a tizenöt éves tanuló, aki nappali rendszerű oktatás keretében tanulmányokat folytat, és iskolai szünet idején munkát vállal. Mindkét fél azonos státuszú és szabadon választhatják egymást. Ha megegyeznek, akkor munkaszerződést kötnek, amely rögzíti a munkához kapcsolódó feltételeket. Ezek a feltételek segítik az alkalmazottakat és a munkahelyek összekapcsolódását, valamint a munkavállalók munkahely közötti mozgását, amit munkaerő-allokációnak nevezünk. (Dabasi-Halász 2018)

2.3. MUNKAERŐPIAC EGYENSÚLY VISZONYA

A munkaerőpiac általános állapota az egyensúlytalanság, ami lehet látens, azaz rejtett vagy nyilvánvalóan megfigyelhető. Ezen kívül az egyensúlytalanság lehet súlyos és hosszantartó, amely veszélyezteti a társadalmi béke, a versenyképesség és a gazdaság stabilitását. (Dabasi-Halász 2018)

A munkaerő-piaci egyensúly, amikor meghatározott bérszint mellett ugyanannyi munkavállaló keres munkát, amennyit a munkáltatók foglalkoztatni szeretnének. Az egyensúlyi helyzetben a munkaerő-állomány a foglalkoztatottakból és az önkéntes munkanélküliekből áll. Az önkéntes munkanélküli olyan személy, aki a meghatározott bérszinten nem hajlandó munkát vállalni. (Tóth 2004)

A második ábrán megtekinthető a munkaerő-piaci egyensúly függvénye, amely azt jelzi, hogy a munkaerőpiaci szereplők, azaz a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolatok és megállapodások összhangban vannak.



2. ábra: A munkaerő-piaci egyensúly

Forrás: Saját szerkesztés, Tóth 2004, 7. dia alapján

A továbbiakban rendszeresen alkalmazott kategóriákról ismertetem a következőket:

- **foglalkoztatási ráta**

A foglalkoztatási ráta a foglalkoztatottak népességéhez viszonyított aránya, azaz a munkaképes korúak száma a népéségen belül, akik foglalkoztatottak. Azok az emberek számítanak foglalkoztatottnak, akik a legutóbbi héten legalább egy órát jövedelemszerző munkát végeztek.

Ezt a rátát tekintik az egyik leghasznosabb módszernek egy ország munkaerő-állapotának megítélésére, amelyet gyakran használnak együtt a munkanélküliségi rátával. A magas foglalkoztatási rátát általában úgy tekintik, hogy pozitív hatással van egy adott ország GDP-jére. E ráta kiszámításakor a 70% feletti érték tekinthető megfelelőnek, míg az 50% alatti eredmény problémákra utalhat. (<https://www.hrzone.com/>)

- **aktivitási ráta**

Az aktivitási ráta azt méri, hogy a munkaerőforrás hány százaléka vesz részt aktívan a munkaerőpiacon. A gazdaságilag aktív népesség olyan egyénekből áll, akik a

munkaerőpiac résztvevői, ideértve a foglalkoztatottakat és a munkanélkülieket. Azok a személyek, akik munkaképes korukon kívül vannak is gazdaságilag aktívnak tekinthetők, ha megfelelő a szellemi és fizikai képességekkel rendelkeznek és munkát keresnek, időszakosan dolgoznak vagy hosszútávon foglalkoztatottak. Fontos azonban, hogy a munkaképes korban lévő népesség egésze nem tekinthető lehetséges munkaerőforrásnak, mivel vannak olyanok a csoportban, akiknek fizikai vagy szellemi képességei nem teszik lehetővé a munkavállalást. (Dabasi-Halász 2018)

- **munkanélküliségi ráta**

A munkanélküliségi ráta azt méri, hogy a gazdaságilag aktív népesség hány százaléka van munkanélküli állapotban. Az értékből következtethetünk a régi gazdasági teljesítményére is. A ráta számításánál két fő tényezőt veszünk figyelembe. Az egyik a munkanélküliség, vagyis azoknak az embereknek a száma, akik képesek és hajlandók dolgozni, de jelenleg nem rendelkeznek munkahellyel. A másik tényező a gazdaságilag aktív népesség, vagyis a munkaerőállomány. A gazdaságilag aktívak csoportja a foglalkoztatottak és a munkanélküliek azon csoportja, akik a korukból adódóan képesek és a társadalmi státuszuk miatt hajlandók dolgozni.

A ráta fontos indikátor a gazdaságpolitikai döntéshozatal során, elemzők és befektetők egyaránt figyelembe veszik a befektetések értékelése során. A gazdasági visszaesés idején megnő a munkanélküliség száma, míg gazdasági növekedés esetén csökken. A munkanélküliség bizonyos szinten természetes, azonban az államok célja, hogy minél nagyobb legyen a foglalkoztatottság, hiszen a magas munkanélküliségi ráta a nem megfelelő gazdasági működést jelenti. (<https://hold.hu/>)

- **inaktívak**

Ebbe a kategóriába azok tartoznak, akik nem aktívak a munkaerőpiacon, azaz a nyugdíjasok, az iskolába járók, valamint a gyermeket nevelők. Lehet, hogy szívesen vállalnának munkát, de mivel nem keresnek aktivitást a munkaerőpiacon vagy nem állnak rendelkezésre munkavégzéshez, ezért nem minősülnek munkanélkülinek. (<https://www.hrportal.hu/>)

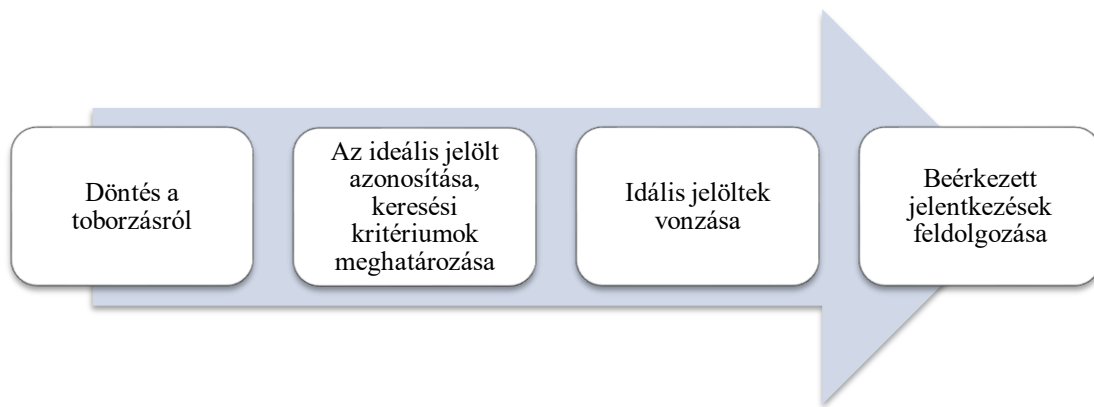
3. TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS ÉS MEGTARTÁS A MUNKAERŐPIACON

A toborzás, kiválasztás és megtartás kulcsfontosságú egy vállalat számára. Ezek járulnak hozzá ahhoz, hogy megtalálják és megtartsák a számukra megfelelő munkavállalókat, amely elengedhetetlen a sikerhez és a növekedéshez. HR-es tapasztalataimból adódóan azt vettem észre, hogy az elmúlt időben a Z generáció toborzása és megtartása bizonyul a legnehezebb feladatnak. Az alábbiakban bemutatok több toborzási, kiválasztási és megtartási folyamatot is, amelyeket későbbi Primer kutatásomban összevetek és elemzek az általam létrehozott kérdőív eredményeivel, amelyet a Z generáció töltött ki.

3.1. TOBORZÁS

Amikor egy szervezeti egység igényli egy új munkatárs alkalmazását, a felsővezetés engedélyezése után elindul az emberi erőforrások, azaz a HR által vezetett folyamat, a toborzás. (Poór 2016)

A létszámbiztosítás a megüresedett vagy megüresedő pozíciók betöltését jelenti a leggyakrabban. A toborzás célja, hogy az üres pozíciót a lehetséges jelöltek figyelmébe ajánlja. A munkaerő keresése komplex és időigényes feladat, amelyet számos tényező befolyásol, ezek közül pedig az egyik legjelentősebb tényező a helyi munkaerőpiac. Abban az esetben, ha a helyi munkaerőpiacon túlkínálat van a megfelelően képzett munkaerőből, a toborzás egyszerűbb és gyorsabban eredményes lehet. Ennek oka, hogy már előzetesen, meghirdetett vagy megüresedett pozíciók nélkül is nagy a jelentkezők száma. Ahol a munkaerő-piaci helyzet kedvezőtlen - azaz túlkereslet van -, vagy fejlett technológiát igénylő munkavállalói ismeret az elvárt, ott hatékony toborzási programra van szükség a képzett jelentkezők megszólításához és megszerzéséhez. Más esetekben pusztán a toborzási folyamat jobbításának tervezésére van szükség. (Karoliny-Poór 2019)



3. ábra: A toborzás folyamata

Forrás: Saját szerkesztés, Balogh-Karoliny 2023, 5.2. dia alapján

Ahogy a harmadik ábrán is látható, a toborzás folyamata 3 lépésből áll, azonban egy pozíció betöltéséhez elengedhetetlen ismernünk a toborzási stratégiát is, illetve eldönteni, hogy belső vagy külső toborzási módszert választunk.

Két féle stratégiát különböztetünk meg:

- **Újító toborzási stratégia**

Célja, hogy a meglévő munkaerő-állomány struktúráját átalakítsa. Ezen változások közé tartozik az életkor, nem és iskolai végzettség szerinti diverzifikáció. Emellett az újító, más néven innovatív stratégia lehetővé teszi az új szemlélet kialakítását a vállalatban, például olyan vezetők felvételével, akiknek a vezetési stílusa és filozófiája eltérő, ami a munkavállalók gondolkodására is hatással van. Ez a stratégia vonzza a cégekhez a jelentkezőket, így növelve a hatékonyságot a toborzásban. (Matiscsákné 2016)

- **Állapotmegőrző stratégia**

Ennek a stratégiának a célja, hogy a munkaerőigényüket a cégek lehetőség szerint belső forrásból elégítsék ki. Tehát nem törekszenek sem a vállalati kultúra, sem a munkaerőstruktúra megváltoztatására. (Matiscsákné 2016)

Az első táblázat összehasonlítja az újító és az állapotmegőrző toborzási stratégiát.

	Újító stratégia	Állapotmegőrző stratégia
A keresés forrása	elsősorban külső forrásból vonz jelentkezőket	a cég a tágan vett belső piacra támaszkodik, alig toboroz a külső piacon
A keresés jellemzője	intenzív és módszeres keresőtevékenységet folytat, az információgyűjtés és a toborzás teljes eszköztárát beveti	nem folytat módszeres kereső tevékenységet, néhány toborzási eszközt használ csak
Pályázók száma	a cég igyekszik annyi pályázót vonzani, amennyit csak lehetséges	zárt közösséget céloz meg, szűk kört vonz

1. táblázat: Újító és állapotmegőrző toborzási stratégia

Forrás: (Matiscsákné 2016)

Az állapotmegőrző stratégia a Z generáció számára nem mondható előnyösnek, hiszen nagyon minimális a lehetőségük a bekerülésre. Két opció lehetséges az ilyen stratégiát folytató cégekhez való pályázáshoz, ha nyitottak a belső ajánlásra vagy ha már nem tudják pótolni belső munkavállalókkal a pozíciót.

Ahogy a stratégiákból is jól látható, maga a toborzás két nagy csoportra bontható, amely a belső és a külső toborzás, amelyeknek több fajtáját is megkülönböztetjük.

3.1.1. Belső toborzás

Amikor egy szervezet belülről kívánja betölteni a nyitott pozícióit annak több fő fajtáját figyelhetjük meg.

- **Munkakör betöltése belső forrásból**

Az internális pozíciókra a belső pályázás nemcsak a vezetői beosztások esetében gyakori, hanem olyan helyzetekben is előfordulhat, amikor egy vállalat több telephellyel rendelkezik és az alkalmazottak mozgását a telephelyeken belül ösztönzik. A belső pályáztatás meghirdetése több módon is történhet, ilyen lehet a faliújság, vállalati sajtó, vállalati hírlevél vagy a vállalat belső honlapján keresztül. A fontos, hogy a jelentkezőknek egyértelmű információkat kell nyújtani a feladatokkal kapcsolatban,

beleértve a határidőket, az illetékes személyeket, a szükséges dokumentációkat és írásos jelentkezési útmutatókat is. (Matiscsákné 2016)

- **Erőforrás-átcsoportosítás**

Ennek a módszernek a során a cégnél lévő munkaerőt mozgatják át úgy, hogy kiegyenlítsék a szükséges és rendelkezésre álló munkaerőt. Ennek a stratégiának szervezeti-gazdasági és emberi vonatkozásai is vannak. Történhetnek olyan helyzetek, amikor a vezetőség úgy dönt, hogy meghatározott számú munkavállalót átcsoportosít egy másik szervezeti egységbe, hogy átalakíthassa a termelést, a költségelosztást vagy a szervezetet. Ilyenkor az érintett munkavállalóknak sokszor nincsen lehetőségük beleszólni a folyamatban, vagy csak korlátozott mértékben, ez pedig jelentősen befolyásolja a motivációjukat, amely hatására romlik a teljesítményük és csökken az elégedettségük. Egyes esetekben személyes ellenérzések vagy félelem is kialakulhat a munkatársak között a helyszínváltás vagy az elbocsátás gondolatára. (Poór 2016)

- **A visszahívás, újra alkalmazás**

Amennyiben speciális szaktudásra és tapasztalatra van szükség, vagy gyorsan kell reagálni a piaci kihívásokra, akkor gyakran szükséges a korábbi alkalmazottak újra aktívvá tétele a cégen belül. Ez olyan esetekre vonatkozik, amikor korábbi munkavállalókat próbálnak visszacsábítani, legyen az korábban nyugdíjba vonult, leépítés miatt elbocsátott vagy olyan munkavállaló, aki korábban elhagyta a céget. Ilyen esetekben általában a korábbi munkavállalók szinte azonnal 100%-os teljesítményt tudnak nyújtani és nem igényelnek hosszú betanítást vagy beilleszkedést. (Matiscsákné 2016)

- **Alkalmazott közvetítés**

Ez a módszer az üres pozíciókat a saját munkavállalóik segítségével tölti fel, akik ajánlhatják az adott pozíciót ismerőseiknek. Ez sokszor bizonyul hatékonynak, hiszen a már jelenlegi munkavállaló egyfelől rendelkezik mély ismeretekkel, másfelől hiteles módon közvetítheti a vállalat elvárásait és jellemzőit. Ez az egyik legsikeresebb módszer, mivel alacsony a költsége és általában hosszabb ideig maradnak azok, akik ajánlással

érkeztek a céghez. A közepes és nagyvállalatoknál gyakran jutalmazták az alkalmazottat közvetítői jutalomban, ha sikeresen ajánlanak be valakit. (Karoliny-Poór 2019)

- **Karrierfejlesztés**

A karrierfejlesztés egyedi lehetőséget nyújt a vállalat számára. Ha a cég talál olyan alkalmazottat, aki megfelelő lehet egy magasabb pozícióra, akiben megvan a vezetői potenciál vagy a fejlődési vágy, akkor várnak arra, hogy ezek az egyének kifejlesszék ezen képességüket. A karrierfejlesztés növeli a motivációt és a lojalitást, ezért ez egy kifejezetten hasznos belső toborzási típus. (Poór 2013)

3.1.2. Külső toborzás

A vállalati életben előfordulnak olyan helyzetek, amikor nem célszerű, sőt néha lehetetlen belső forrásból betölteni a nyitott pozíciót. Ilyenkor a vállalatnak szüksége van külső forrásokra, annak érdekében, hogy biztosan megtalálja a megfelelő munkaeerőt.

A külső toborzásnak is több fajtáját ismerhetjük. (Dr. Gyökér et al 2017)

- **Offline hirdetés**

Az offline toborzási módszerekhez tartozik az újságban, plakátokon vagy szórólapokban megjelenítendő álláshirdetések, illetve még ide sorolhatjuk az utcáról történő felvételt. Ez a toborzási forma jelenleg háttérbe szorult az online hirdetések mellett, azonban tapasztalataim alapján az idősebb korosztály ezt jobban preferálja.

- **Online hirdetés**

Az internet segítségével az álláskeresés az eddigi legegyszerűbb lett a pályázók számára. Napjainkban többféle mód is van az online munkakeresésre, ilyen például az állás kereső portálok használata, mint a Profession, Dreamjobs vagy a Jooble. Emellett egyre nagyobb szerepet kap ezen a terén a Social Media is, amelyek közül a Facebook bizonyul a leghasznosabbnak. Rengeteg állás kereső csoportot hoztak ott létre, amelyeknél válogathatunk akár szakmák vagy városok szempontjából is. A Facebook mellett fontos megemlíteni a LinkedIn-t is, amely az állás keresés fő platformja lett az elmúlt években. Az online állás keresés jelenleg a legelterjedtebb, illetve eddigi ismereteim alapján a fiatal munkavállalók többsége elsősorban így keres munkát. (<https://www.randstad.hu/>)

- **Munkaerő-kölcsönzés**

A munkaerő-kölcsönzés egy olyan folyamat, amely során a kölcsönadó vállalat ideiglenesen munkavégzésre enged át egy vagy több munkavállalót a kölcsönvevő vállalatnak egy meghatározott ellenértékért. A kölcsönzött munkavállaló ugyan olyan jogokkal bír, mint a vállalat saját alkalmazottja. (<https://nfsz.munka.hu/tart/index/1>)

- **Állásbörze**

Az állásbörze remek lehetőség arra, hogy a munkáltatók és a munkakeresők megismerkedjenek. Egyre több cég megy el egyetemeken által szervezett állásbörzére, hogy ott találja meg leendő munkavállalóit. Ez egy új és jó toborzási módszer, amely hosszútávra épít. Ha az adott cég az állásbörzén mély benyomást tett, abban az esetben nagyobb lehetősége van arra, hogy az adott fiatal az egyetem elvégzése után, akár évekkel később, náluk helyezkedjen el.

Az állásbörzék esetében is lehetőség van az online és a személyes részvételre.

(Balogh-Karoliny 2023)

3.1.3. Belső és külső toborzás előnyei és hátrányai

	Belső toborzás	Külső toborzás
Előnyök	• Alacsony költség • Jelenlegi munkavállalók ösztönzése • Ismerik az alkalmazottat, kisebb a beilleszkedési nehézség • Gyors	• Nagyobb választási lehetőség • Gyors megoldás a cégek számára • Új tudás, impulzus, szemlélet, nézőpont
Hátrányok	• Kevés jelentkező • Magas beruházás a képzésekre • A jelenlegi munkavállalók ellenállást tanúsíthatnak	• Magas rizikó, a jelölt számunkra ismeretlen • Magasabb költség • A jelenlegi munkavállalók úgy érezhetik nincs fejlődési lehetőség

2. táblázat: Belső és külső toborzás előnyei és hátrányai

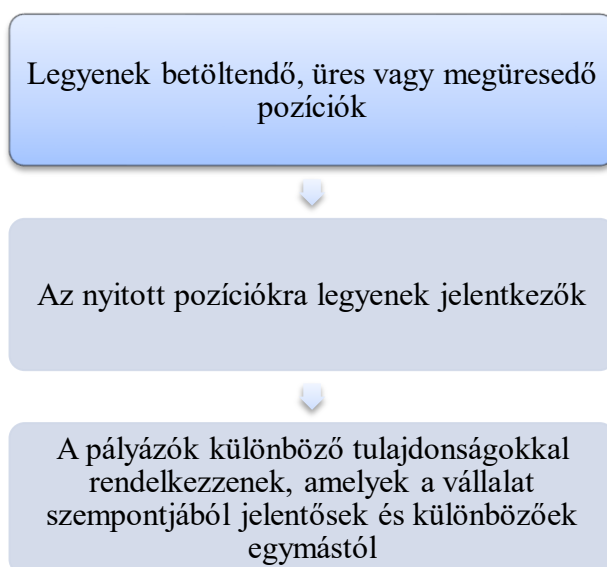
Forrás: Saját szerkesztés

A második táblázat bemutatja a belső és küldő toborzás előnyeit és hátrányait. Mindkét módszernek megvan a maga előnye és hátránya, jelenlegi tapasztalatom alapján érdemes mindkét lehetőséget átgondolni és bizonyos pozícióknál mindkettőt használni, hiszen több jelölttel nagyobb sikereket érhetünk el a kiválasztási folyamat során.

3.2. KIVÁLASZTÁS

A kiválasztás egy olyan folyamat, amely az álláshirdetések követelményeit és elvárásait összehasonlítja a pályázók tulajdonságaival és képességeivel, majd rangsorolja az állásra alkalmas jelölteket.

A célja, hogy megtaláljuk az új munkavállalót, aki rendelkezik a megfelelő képességgel, elhivatottsággal és gyorsan beilleszkedik a szervezetbe. Ahhoz, hogy kiválaszthassuk a legmegfelelőbb jelöltet a jelentkezők közül, többféle módszert is alkalmazunk, kezdve a gyors és informális interjúktól egészen a tudományos alapú, mérhető tesztekig. A megfelelő módszer kiválasztása függ a pályázók számától, összetételétől, az álláshirdetés kritériumától és a rendelkezésre álló időtől, illetve a költségtől. A cég érdekeit szolgálja a gondosan megtervezett kiválasztási folyamat, azonban az alkalmazottak számára is előnyös, mivel így könnyebben találják meg a munkahelyet, ahol a legjobban kamatoztathatják képességeiket. (<https://www.hrportal.hu/>)



4. ábra: A kiválasztás előfeltételei

Forrás: Saját szerkesztés, (Juhász - Matiscsákné alapján, 2013, 91.p.) alapján

A negyedik ábra tartalmazza a kiválasztás előfeltételeit, amelyet elengedhetetlen számba vennünk a folyamat megkezdése előtt.

3.2.1. Kiválasztási módok és módszerek

1. Belső kiválasztás

A belső kiválasztás esetében az elérhető kiválasztási módszereket csökkenthetjük, hiszen kevesebb a pályázók száma és a választási lehetőségeink is korlátozottak.

- **Javadalmazási rendszer**

A javadalmazási rendszer kialakítása az emberi erőforrás, a HR egyik legnehezebb feladata, ami a legtöbb kihívást rejti. A munkavállalók arra törekednek, hogy minél kisebb ráfordítással minél nagyobb jutalmat kapjanak, míg a szervezet a költségek csökkentésére. A kompenzáció fogalma széleskörű és magába foglalja az anyagi és nem anyagi ellenszolgáltatást. A javadalmazás az anyagi ellenszolgáltatás része, míg az ösztönzés a teljesítményalapú jutalmazást jelenti. A belső és külső jutalmak közötti különbség is fontos, a munkáltatónak meg kell érteni a munkavállalók motivációját, hogy hatékony javadalmazási rendszert hozhassanak létre. (Ujhegyi 2001)

- **Teljesítményértékelő rendszer**

A TÉR, azaz a teljesítményértékelő rendszer egy folyamat, amely során az egyén munkáját megfigyelik, értékelik és dokumentálják. Ezután az eredményeket megvitatják annak érdekében, hogy javítsák a munkavégzés minőségét és mennyiségét vagy növeljék az egyén elégedettségét a végzett munkával. A teljesítményértékeléssel azt is megfigyelhetik a munkáltatók, hogy van-e olyan potenciális személy, aki jó lehet egy másik, akár magasabb pozícióba. (Matiscsákné 2011)

- **Karriertervezés, munkaerőfejlesztés**

A tevékenység keretein belül az emberek a tréningek segítségével képessé válnak a jelenlegi vagy jövőbeli munkakörök hatékony betöltésére. A tanulás folyamán az alkalmazottak új készségeket sajátítanak el vagy fejlesztenek. A képzési tervet általában a karriertervezés alapján határozzák meg, figyelembe véve az évenként megújítandó képzettségekkel. A karriertervezés egy olyan folyamat, amely a munkavállalóknak segít előre jelezni a szervezeten belüli mobilitásukat és karrierjük fejlődését. (Dr. Gyökér 2005)

2. Külső kiválasztás

A külső kiválasztás valamivel könnyebb a munkáltatók számára, hiszen sokkal több lehetőségük van arra, hogy megtalálják a megfelelő munkavállalót.

Ezek közül mutatom be a legelterjedtebb típusokat:

- **Önéletrajz**

Az önéletrajznak több típusát különböztetjük meg, azonban mindegyiknek megvannak a fő elemei, amelyet nem szabad kihagyni. Ilyen a személyes adatok, szakmai tapasztalat, tanulmányok, nyelvtudás, egyéni készségek és kompetenciák.

Manapság rengeteg online oldalt találunk, ahol ki tudjuk választani magunknak a megfelelő sablont vagy éppen elkészíttetni az önéletrajzot, azonban a megpályázott pozíció nagyban befolyásolja, hogy milyen is szükséges benyújtani. Van, ahol a hagyományos az elvárt, azonban van olyan, amikor a kreativitásunkat is meg kell mutatni, ilyenkor különösen érdemes figyelni az önéletrajz kinézetére is. (Matiscsákné 2016)

- **Motivációs és kísérő levél**

A motivációs levél körül többféle megközelítés létezik, mind a kérésével mind a felhasználásával kapcsolatban. A kiválasztási folyamat és az önéletrajz elengedhetetlen részét képezni, de fontos, hogy olyan tartalommal legyen megtöltve, amelyre valóban szükség van. Az internet világában könnyen hozzá lehet férni különböző mintákhoz, ennek következménye azonban, hogy sok esetben a jelöltek szinte azonos tartalmú és sablonos mondatokat használnak leveleikben. Fő célja, hogy a munkáltató megismerhesse azokat a képességeket egy leendő munkavállalónál, amelyeket magabiztosan alkalmazhat a meghirdetett pozícióban, ezért is fontos a képesség és a tapasztalat összehangolása a pozícióhoz kapcsolódó elvárásokkal.

A kísérő levél esetében is számos értelmezés lehetséges. Az üzleti életben természetes dolog, hogy minden dokumentum mellé néhány sor megjegyzést is írunk, ez itt is hasonlóképp működik, csak a melléklet a teljes pályázati anyag lesz. Az alapvető információk között szerepel, hogy hol találta az egyén a hirdetést, melyik pozícióra jelentkezik és mit mellékel a levélhez, valamint az elérhetőségei. (Dr. Kópházi 2022)

- **Referenciák**

Gyakran előfordul, hogy a vállalatok a jelöltektől referencia személyeket kérnek, akiket további háttérinformáció reményében megkereshetnek. Általában a jelöltek a régebbi munkatársaikat vagy főnökeiket adják meg referenciaként. Ezt követően a vállalat HR szakemberén múlik, hogy a megadott kontakt emberekkel felveszi-e a kapcsolatot. A referencia személyek különbözőképpen – személyes észlelésüktől befolyásoltan – vélekedhetnek az adott jelöltről, azonban a jelöltek általában nem adnak meg olyan személyt, akinek rossz a véleménye róluk. Emellett az is érdemes tudni, hogy ha a referencia adónak rossz véleménye is van a jelöltről, nem feltétlenül osztja meg, hiszen nem származik belőle előnye. Referenciát az utolsó szakaszban szoktak kérni, hiszen időigényes, ami miatt költségesnek is számít. (Szászvári 2009)

- **Tesztek**

A tesztek alkalmazásnak az előnye a megbízhatóság a jövőbeni teljesítményre vonatkozóan. A hátránya, hogy csak olyan információkat biztosít a jelöltről, ami a tesztben szerepel, azonban a jelöltnek lehetnek olyan tulajdonságai is, amelyek nem esnek bele a vizsgálat körébe, de a későbbiekben fontos szerepe lenne a szervezeti alkalmazkodásban és a működés során nagyobb jelentőséggel bírnak, mint azok, amelyeket felmértek. A tesztek alkalmazása jelentős előkészületet igényel, attól függően, hogy külső vagy saját előállításúró van szó. A vállalat igénybe vehet tesztközponokat, akik biztosítanak tesztsorokat, azonban maguk is fejleszthetnek ki. Mindkettő költségigényes és megvan a maga előnye és hátránya.

A tesztek a munkakör megváltozása esetében módosítani kell, ha azokat folyamatosan frissítik és megfelelő számú háttérvizsgálattal biztosítják az eredmények megbízhatóságát, abban az esetben tölti be megfelelően a funkcióját. (Dr. Gyökér 2005)

- **Assessment Centre (AC)**

Az Assessment Centre magyarul Értékelő Központ. A kifejezés egy megközelítésre utal, amelyben az emberek egy munkaszimulációban vesznek részt. A szimuláció annak a munkának a lényeges összetevőit mutatja be, amelyet a vállalat betölteni kíván. A jelöltek szimulációban nyújtott teljesítményét a munkához szükséges tulajdonságok alapján

rögzítik. A részt vevő személyeket megfigyelik a részvétel kapcsán és például egy igazgatói munkához a problémamegoldás és empátia alapján pontozzák.

Az Értékelő Központ egyik célja az emberek fejlesztése, a másik pedig a szervezet segítése a kiválasztási folyamatba. (CHARLES 2000)

- **Interjú**

A legelterjedtebb módja a munkaerő kiválasztásnak az interjú, amely lehet személyes, de online is. Manapság sok esetben a személyes interjút megelőzi egy online interjú, azonban a munkáltatók többsége még mindig a személyeset részesíti előnybe, ennek oka, hogy a fontosnak tartják a személyes benyomás megszerzését és a végső döntésnél a személyes szimpátia játszik nagy szerepet. Az interjú során olyan egyéni jellemzőket értékelnek, amelyek más módszerekkel nem észlelhetők, így az interjú legfőbb célja megvizsgálni a jelölt személyes vonzerejét. (Juhász-Matiscsákné 2013)

Az interjúknak több fajtája is ismert, ezek közül a legnépszerűbb technikákat mutatom be röviden dolgozatom következő részében:

- *Telefonos interjú*

A mai munkaerőpiacon, ahol egy-egy álláshirdetésre több tucat pályázat is beérkezhet, a toborzók gyakran használják a telefonos előszűrést azzal a céllal, hogy leszűkítsék a jelölteknek a listáját azokra, akik alkalmasak a személyes interjúkra és a további körökre. A telefonos előszűréseken nagyon sok múlik, fontos előszűrni azokat a jelölteket, akik a pályázati anyaguk alapján megfelelőek lehetnek. A hívásokat általában HR-es kollégák vagy toborzási specialisták végzik és nem a vezetők. (<https://allasinterjutechnika.hu/>)

- *Videó interjú*

A COVID óta eléggé elterjed a Skype vagy Teams alkalmazások segítségével történő online videó interjú. Ez általában a telefonos beszélgetés után szokott történni, röviden felméri a jelöltet, hogy megfelel-e a tapasztalata és érdemes-e behívni személyes interjúra. Pozitívuma, hogy gyorsabban lebonyolítható ez első interjú, amelynek fő oka, hogy a legtöbben rendelkeznek munkahellyel a keresés közben és korlátozottan tudják megoldani a személyes jelenlétet.

➤ *Személyes, szakmai interjú*

A személyes interjú során általában egy HR szakember vezeti a beszélgetést, azonban sok esetben a leendő vezető is jelen van. Célja megismerni a jelölt szakmai múltját, készségeit és képességeit, majd ezek alapján eldönteni, hogy beilleszthető-e a csapatba.

➤ *A Bizottság előtti interjú (panelinterjú)*

A panelinterjú a pályázót egy 2-20 fős bizottság kérdezi képességeiről és munkahelyi tapasztalatairól. A bizottság tagjai előzetesen megegyeznek a kérdésekben, a magatartásban és a hangnemben. Ennek előnye a közös döntéshozatal. (<https://www.hrportal.hu/>)

➤ *Stressz interjú*

A stresszinterjú során a HR szakember szándékosan kihozza a pályázót a komfortzónájából, hogy megítélje mennyire kiegyensúlyozott és hogyan kezeli a kihívással teli, stresszes helyzeteket. Ez a módszer különösen olyan pozíciók esetében célszerű, ahol a munkavégzés magas szintű feszültséget hordoz magában. (Balogh-Karoliny 2023)

➤ *Interjúsorozat*

Egymás után több interjú zajlik - lehetőleg egy napon - és minden interjút egy személy vezet, aki egy konkrét kritériumot értékel. Az interjúsorozat sikeres, ha az egymást követő interjúk újabb képességeket és attitűdöket tárnak fel, teljes képet adva a pályázóról. (<https://www.hrportal.hu/>)

➤ *Csoportos interjú*

A csoportos interjút pályakezdők vagy hostess munkakörök esetében alkalmazzák, azonban néhány helyen vezetői pozícióknál is előfordul. Az ilyen interjút nem közli előre a HR-es, ezért gyakran negatív meglepetésként éri a jelöltet. Ennél a típusnál a csapatmunkát vagy a vezetői képességeket tesztelik. Célja felmérni, hogy mennyire alkalmas a jelölt csapatban dolgozni vagy vezetőként helytállni, előfordulhat, hogy röviden be kell mutatni a karriered mindenki előtt. Az interjú során fontos, hogy nyíltan tudjon a jelölt beszélni mások előtt és ne legyen ez miatt zavarban. (<https://cvminta.com/>)

Módszer	Időtartam	Pozíció	Megbízhatóság	Költség
Önéletrajz, kísérő és motivációs levél	Rövid feldolgozás	Minden	Mérsékelt	Közepes
Referencia	Időigényes	Magasabb pozíciók	Mérsékelt	Mérsékelt
Tesztek	Időigényes	Minden	Magas	Mérsékelt
AC	Időigényes	Kivétel fizikai és adminisztratív	Magas	Magas
Interjú	Időigényes	Minden	Mérsékelt	Mérsékelt

3. táblázat: Külső kiválasztási módszerek összehasonlítása

Forrás: Saját szerkesztés, Szászvári 2009 alapján

Ahogy láthatjuk a harmadik ábrán, ahol a külső kiválasztási módszerek és azok összehasonlítása szerepel, hogy sok típust különböztethetünk meg. Az, hogy melyiket használjuk, függ a pozíciótól, a vezetőtől és a szervezettől is. Mindegyik módszernek megvan a maga időtartama, költsége és sikeressége, érdemes alaposan átgondolni.

A toborzás és kiválasztás következő lépése a munkaerő megtartása, amely esetében, úgy gondolom, hogy az egyik legnehezebb és legösszetettebb feladat.

3.3. MEGTARTÁS

Az emberi erőforrások hatékony kezelése és a munkaerő megtartása kulcsfontosságú a stratégiai erőforrás-gazdálkodásban, különösen akkor, amikor a munkaerőhiány problémát jelent. Az egyik kiemelkedő aspektusa a munkaerő megtartásnak, hogy a tehetségeket és a kulcsfontosságú pozícióban dolgozókat a szervezetben tartsuk.

Több tényező is befolyásolhatja a megtartást, ezek lehetnek szervezeten kívüli és szervezeten belüli okok is. (<https://lexikon.uni-nke.hu/>)

A munkaerő megtartáshoz több stratégiai megoldás létezik, mint például képzés, karrierlehetőség, kulcsmunkatársi programok, egyéni fejlődés biztosítása, technológiai innovációk bevezetése, bérfelzárkóztatás, munkahelyi igények figyelembevétele, megbecsülés, visszajelzése, valamint generációmenedzsment kialakítása.

(Dr. Szabó – Dr. Szakács 2016)

A pozitív munkavállaló élmény számos előnnyel jár, mint például magasabb teljesítményszint, jobb munkaerő-megtartási ráta és alacsonyabb fluktuáció. A munkavállalói életciklus és ezzel együtt a munkavállalói élmény a szervezettel való első találkozás alkalmával elkezdődik, legyen ez egy álláshirdetés vagy a vállalat weboldala. Lényeges, hogy a toborzási folyamat során a munkáltató által közvetített üzenetek összhangban legyenek a valós munkahelyi tapasztalatokkal.

Így tehát a munkavállalók pozitív élménye a fő megtartóerő, amelyet a cégek bizonyos lehetőségek és juttatások által biztosít. (Balogh-Karoliny 2023)

3.3.1. A megtartás területei és eszközei

A MEGTARTÁS-MENEDZSMENT LEHETSÉGES TERÜLETEI ÉS ESZKÖZEI				
Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők	Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők	Anyagi jellegű tényezők	Atipikus foglalkoztatási formák	Egyéb tényezők
• Munkavégzési körülmények javítása. • A munkaköri feladatok változatosabbá tétele. • A munkahelyi legkör javítását célzó intézkedések. • Külföldi kiküldetés lehetősége. • Karrierprogram (kulcsember-megtartási program, tehetség-program). • Coaching, mentoring.	• Céges egészségbiztosítás. • Céges életbiztosítás. • Céges nyugdíjbiztosítási program.	• Munkabér emelése. • Prémiumrendszer bevezetése és bővítése. • Cégauto juttatás. Céges telefon juttatás. • A vállalati hűség anyagi megbecsülése.	• Rugalmas munkaidő. • Távmunka.	• Munkahelyen belüli gyermekfelügyelet. • Extra szabadnapok. • Díjak, elismerések. • Vezetői tevékenység fejlesztése. • Kommunikáció fejlesztése. • Employer branding. • Stresszkezelés. • Munkahelyi beillesztési program (onboarding és mentoring) fejlesztése.

4. táblázat: A megtartás-menedzsment lehetséges területei és eszközei

Forrás: Krajcsák-Kozák 2018. 2.szám p. 40.

A negyedik táblázat bemutatja a megtartás-menedzsment lehetséges területeit és eszközeit. Látható, hogy a munkaerő megtartásnak több területe is ismert, illetve azokon belül is több módszert találunk, amelyekből bemutatom azokat, amelyekkel legtöbbször találkoztam a munkám során.

1. Munkavégzéshez, munkakörülményekhez kapcsolódó tényezők

A munkavégzés körülményeit sok minden befolyásolhatja. Ilyen lehet a munkaköri feladatok változtatossá tétele, a légkör és munkavégzési körülmények javítása, karrierprogramok, coaching vagy a külföldi kiküldetés.

- *Karrierprogram*

A program a motivációs rendszerek fő részét képezi azzal, hogy elősegíti a munkavállalók fejlődését és megtartását. A célja, hogy segítse az egyéneket abban, hogy hatékonyan fejlesszék és építsék karrierjüket. Ez lehet előléptetés esetében vagy akár másik munkakörbe való áthelyezésnél is. Ezek a programok a munkavállalók hosszú távú sikereihez járulnak hozzá.

- *Munkahelyi légkör javítása*

A légkör javítására manapság egyre több jó praktikával rukkolnak elő a cégek és a HR-esek. Egyre elterjedtebbek a gyümölcsnapok, sportnapok, céges rendezvények, ingyen kávé, szezonális események – például karácsonyi vagy halloween party – és csapatépítők. Ennek javítása nagy szerepet játszik a megtartásban, hiszen egy olyan munkavállaló, aki szeret ott dolgozni, sokkal kisebb valószínűséggel keres másik munkahelyet.

2. Biztonságérzethez kapcsolódó tényezők

A munkahelyi biztonságérzet egy olyan érzés, amikor a munkavállaló úgy érzi, hogy törődnek vele és nem kell folyamatosan aggódnia. Ez magába foglalja a munkahelyi környezetet, a megfelelő munkafeltételeket és a munkáltatói támogatásokat is.

- *Céges egészség- és nyugdíjpénztár*

Az egészségpénztárban történő megtakarítás lehetővé teszi számunkra, hogy felkészüljünk váratlan egészségügyi költségekre és segít finanszírozni az

egészségmegőrző szolgáltatásokat, a nyugdíjpénztár pedig egy hosszútávú befektetés a nyugdíjas éveinkre. (<https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem>)

Manapság egyre több munkáltató ad hozzájárulást ezekhez a pénzárokhoz, ezzel növelve a munkavállalók elégedettségét.

- *Céges biztosítás*

A biztosítók váratlan események bekövetkezése esetében segítenek, legyen ez baleset vagy akár haláleset is. Sok cég biztosítja munkavállalóit különböző káreseményekre, illetve gyermekszületésre is.

3. Anyagi jellegű tényezők

Az anyagi jellegű tényezők talán az egyik lefontosabbak a munkavállalók ösztönzésével és megtartásával kapcsolatban. Fő típusai a béremelés, bónusz, béren kívüli juttatások, mint például cafetéria, céges autó és céges telefon.

- *Munkabér emelés*

Az elmúlt év során tapasztalhattuk, hogy az árak jelentős mértékben megnövekedtek, ami azt eredményezi, hogy ugyan annyi fizetésből a megélhetés nehezebbé válik. Ez gyakran kapcsolódik az inflációhoz, ami azt méri, hogy a pénzünk értéke mennyivel csökkent az elmúlt évben.

Sajnos a munkáltatóknak nem kötelességük növelni ilyen esetben a béreket, szabadpiac van, az állam csak a minimumot határozza meg. Ennek az egyik következménye, hogy egy munkavállaló sokkal lojálisabb, ha tudja, hogy meghatározott időközönként részesülhet béremelésben. Ezt a módszert több cég is bevezette, amelyre stratégiákat alakítottak ki. Vannak, akik év végén adnak egy nagyobb emelést, de vannak, akik év közben több kisebbet. Ez függhet a vállalat bevételeitől és méretétől is. (<https://das.hu/>)

- *Vállalati hűség céges megbecsülése*

Mostanában, főként a nagyobb vállalatoknál észrevehető a hűség jutalmazása. Ennek a gyakorlatnak többféle formája is lehet, mint például a törzsgárda-, hűség- vagy jubileum jutalom, amelyet a munkavállalók egy előre meghatározott idő után, hűségük

elismeréseként kapnak egy egyszeri fix összeget vagy ajándékot. (<https://munkaugyilevelek.hu/>)

4. Atipikus foglalkoztatási formák

Az atipikus foglalkoztatási forma olyan munkarendeket tartalmaz, amelyek eltérnek a hagyományos munkarendtől a munkaviszony időtartama, a munkavégzés helye, a munkavégzés módja, a foglalkoztatás ideje és hossza terén. (<https://www.kontroport.hu/>)

Ezek közé tartozik például a részmunkaidő, a határozott idejű munkaviszony, távmunka, cselekvőképtelen munkavállalók munkaviszony vagy éppen a munkakör megosztás is.

- *Távmunka*

A távmunka olyan munkavégzési forma, ahol a munkavállaló rendszeresen nem a hagyományos munkahelyén, hanem távolabb (például otthonában) végzi a feladatait, és az eredményeket elektronikus eszközök segítségével juttatja el munkaadójához. A távmunka főként szellemi munkaköröket és számítógép használatával összefüggő munkát foglal magában. A távmunkára vonatkozó különleges szabályokat az Mt. 196-197. §-ai szabályozzák. (<https://karrierkozpont.elte.hu/>)

- *Részmunkaidő*

Részmunkaidős foglalkoztatásról akkor beszélünk, ha egy munkavállaló kevesebb órát dolgozik, mint egy teljes munkaidős munkavállaló. A munkaidő-beosztás lehet rugalmas vagy meghatározott, a fizetés pedig jellemzően a ledolgozott órák száma alapján arányos. (<https://www.manatal.com/>)

5. Egyéb tényezők

Egyéb tényezők is felmerülhetnek, amelyek nem tartoznak egyik csoportba se. Ilyenek lehetnek, a díjak, elismerések, munkahelyen belüli gyermekfelügyelet, extra szabadnapok vagy éppen a stresszkezelés.

- *Díjak, elismerések*

A megtartást hozzásegítheti, ha különböző díjakban és elismerésekben részesítjük a munkavállalót. Egyre elterjedtebb az év vezetője és év munkatársa kiválasztás, illetve

jelenlegi cégemnél vezérigazgatói elismerésben is részesül minden évben 10 fő, akik munkája kiemelkedő és meghatározó volt az adott évben. Általában ezek pénzbeli jutalommal is járnak.

➤ *Onboarding és mentoring program*

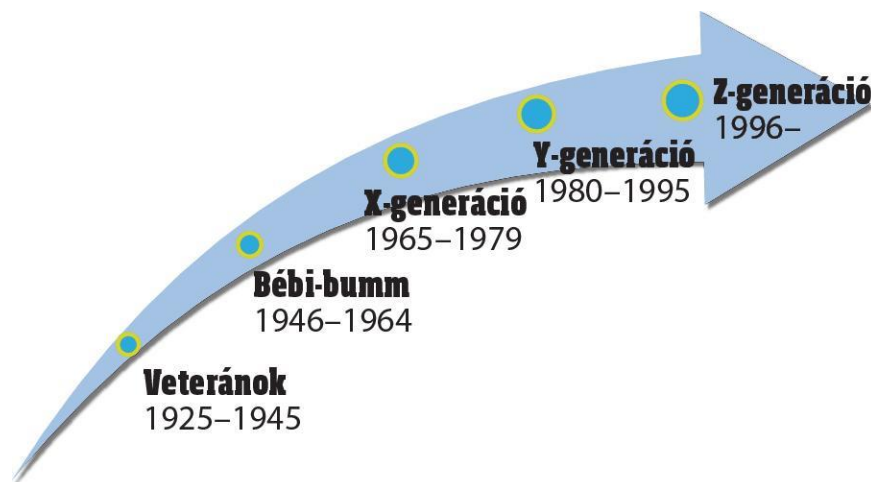
A munkahelyi mentorálás vagy más néven mentoring, az új munkatársak beillesztésének leghatékonyabb eszköze lehet, amennyiben gondos és tudatos tervezéssel valósul meg.

A jó mentor ösztönöz és segít a csapat lojális tagjává válni, ezért is különösen fontos jó mentorokat kiválasztani az adott feladatra.

4. GENERÁCIÓK A MUNKAERŐPIACON

Dolgozatom fő célja, hogy betekintést nyerjek abba, hogy milyen a munkaerőpiaci helyzet a Z generáció számára, azonban ehhez elengedhetetlen, hogy behatároljam és megvizsgáljam a többi generációt is.

A generációk közötti különbségek nem csupán a születési években mutatkoznak meg, hanem az életszemléletben, értékrendben és kommunikációs stílusban is. A társadalom minden részén, beleértve a munkahelyeket is, találkozunk különböző korú munkavállalókkal, akiknek egyedi igényei és elvárásai vannak.



5. ábra: Generációk

Forrás: Borhegyi et al 2019, 195 p.

Ahogy az ötödik ábrán is láthatjuk 5 fő generációt különböztetünk meg, azonban dolgozatomban 3 generációt elemzek részletesebben, akik aktív tagjai a munkaerőpiacnak.

4.1. X generáció (1965-1979)

Az X generáció már az első olyan nemzedék, amely jelentősen eltér a korábbi generációktól. Fiatal korukban szembesültek a multimédiás világ térnyerésével és

könnyedén azonosulnak vele. Ezt a generációt erősen befolyásolja a média, különösen a reklámok, amelyek fogyasztásra és vásárlásra buzdítja őket. (Torgyik 2017)

Olyan történelmi korszakot éltek át, amelyben a legmeghatározóbb volt a lelkiismereti forradalom ébredése és ez a jelenség elsősorban gyerekkorukra gyakorolt mély hatást. Fiatal felnőttkorukra az úttörő, megbízható és kontrollált viselkedés jellemezte őket, kiváló szakmai tudással. Motivációjuk a státusz, anyagi jólét és társadalmi előrelépés iránti vágy. (Dr. Pais 2013)

Munkaerőpiaci jellemzők:

Az X generáció a munkahelyen demokratikus működést részesíti előnyben és negatívan éli meg a szoros ellenőrzést. Ugyanakkor időnként szüksége van a támogatásra. Munkájuk során teljesítmény orientáltak és már hozzászoktak a változásokhoz, amelyhez képesek alkalmazkodni. Kiváló problémamegoldó és együttműködési képességekkel rendelkeznek és magabiztosan képesek önmaguk érvényesítésére is. (Lakner 2017)

4.2. Y generáció (1980-1995)

Az Y generációt a 80-as évek kezdetéhez kapcsolják. 1990 után új technológiák fejlődtek, illetve politikai változások történtek, amelyek nagyban formálták ezt a nemzedéket, ezért is kapták a digitális nemzedék nevet. Ők azok, akik abba az időbe születtek, amikor a világgazdaságban elindult a globalizáció, ezért is tekinthetjük ezt a generációt az egyik legsokszínűbbnek. (Agnieszka 2020)

Ők a posztmodern világ sarjai, akik szüleik támogatásával és erősítésével élhették meg a gyerekkort, ami életük korszakát jellemezte, amikor is a problémafelismerés volt a legjellemzőbb.

Ezek az emberek kivételesen tehetségesek, intelligensek és kreatívak. Tanulási és munkavégzési szokásaik merően eltérnek elődiktől, rendkívül fejlett informatikai érzéssel rendelkeznek, mivel felnőttként azonosultak a modern technológia fejlődésével és használatával. Nagy jelentőséget tulajdonítanak a kortárs csoportok hatásának és szívesen dolgoznak együtt társaikkal. Számukra a motiváció a pénz és az azzal járó eszközök. (Dr. Pais 2013)

Munkaerőpiaci jellemzők:

Rendkívül innovatív, magasan képzett és erőteljes elvárásokat támasztanak döntéseik és attitűdjeik terén. A kihívások és a szakmai előrelépés, fejlődés erőteljesen motiválják őket és gyorsan reagálnak a munkaerő-piaci változásokra. A problémákat hatékony és egyszerű eszközökkel igyekeznek megoldani. Rendelkeznek egy széleskörű, bár felszínes tudással, amit jellemzően kortársaiktól vagy autodidakta módon szereztek meg, és magabiztosan mozognak a digitális világban. (Lakner 2017)

4.3. Z generáció (1996-2007)

A Z generáció az ezredfordulón született korosztály, akik kiemelten fontosnak tartják az ingergazdaságot és a változatosságot. Keresik a modern eszközök használatát a szórakozásban és az oktatásban egyaránt. Ezt a generációt „Művészek/Alkalmazkodók/Netgeneráció/digitális bennszülöttek” névvel illetik.

A motivációjukat tekintve az egészség, az edzettség elérése és fenntartása örömforrást jelent számukra és fontos a jó közérzet és fizikai megjelenés. Ennek a generációnak az azonnali visszajelzés, ingerek, kreativitás és változatosság kiemelten fontos.

(Gősi et al. 2022)

Szabadidejük nagy részét az online térben töltik, ami hatással van a társas kapcsolataikra is és meghatározza személyiségfejlődésüket. Pozitív azonban, hogy az online világ nyitottabbá teheti őket más személyiségek és nézőpontok iránt. A problémamegoldó képességük kiemelkedő és technikai érzékük is fejlett. (Dr. Pais 2013)

Munkaerőpiaci jellemzők:

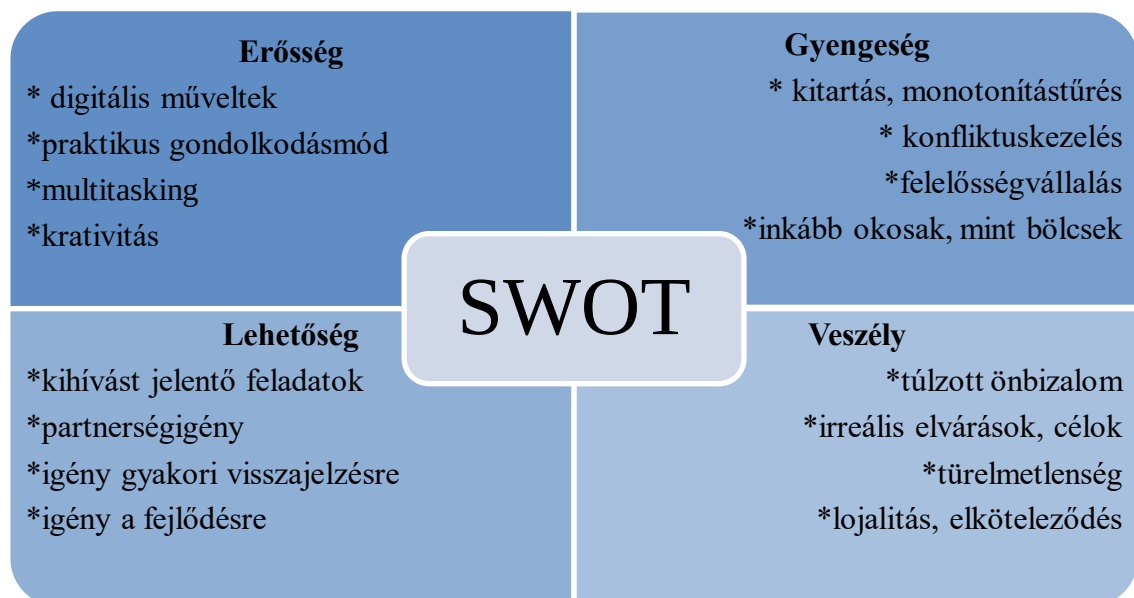
Ez a nemzedék, akik nem csak tanulni akarnak, hanem megérteni és átélni. Ők azok, akik gyors információfelvételre képesek, párhuzamosan dolgoznak több feladaton és azonnali megerősítést várnak. Képi, hang- és videóinformációkkal szeretnek dolgozni és az érdekes feladatokat kedvelik. (Gősi et al. 2022)

A munkakultúra a technikai fejlődésének hatására jelentős változásokon ment keresztül. E generáció tagjai az internet elérhetőségének köszönhetően globális munkát is vállalhat, ami rendkívüli mobilitást biztosít számukra. A gyakori munkahelyváltás sem okoz

problémát számukra, de kiemelten fontos a precíz munkavégzés a feladatok megoldásában, a közösségi érdekek előtérbe helyezése és az együttműködés. (Dr. Pais 2013)

A Z generáció jellemzői és munkaattitűdje markánsan eltérnek az előző generációktól. Számukra a munkaerőpiac lehetőségeivel kapcsolatban vannak bizonyos kihívások. Nagyobb az elvárásuk a munkával és munkáltatóikkal szemben és magasabb iskolai végzettséget és kapcsolati tőkét látják az esélyek növelésének.

A munkahelyválasztásnál továbbra is fontos a bérezés, azonban már nem az a legfontosabb szempont. A munka és a magánélet harmóniája, a jó munkahelyi légkör és a kreatív kihívások előtérbe kerülnek. Rugalmas munkavégzést preferálnak, ugyanakkor struktúrára is szükségük van. (Dr. Garai-Fodor 2018)



6. ábra: Z generáció SWOT analízis

Forrás: Saját szerkesztés Horváth 2019, 3. ábrája alapján

A hatodik ábra bemutatja a Z generáció erősségeit, gyengeségeit, lehetőségeit és veszélyeit SWOT elemzéssel.

Összességében megfigyelhettük, hogy az új generációval kapcsolatos kihívások és lehetőségek komplexek és a munkáltatóknak szem előtt kell tartaniuk az egyén preferenciáit és munkavállalói attitűdöket, hogy hatékonyan beillesszék a Z generációt a munkaerőpiacra és a vállalati kultúrába. (Horváth 2019)

5. PRIMER KUTATÁS

5.1. Kutatási módszerek

Az ötödik fejezetben kutatásom eredményét fogom bemutatni, ismertetve kutatási módszereimet. Mélyinterjút és kérdőíves kérdezést használtam, ez a két módszer különböző csoportokba tartozik, az egyik kvantitatív a másik kvalitatív kutatás, így fontos tisztázni, hogy mi a két módszer között a különbség. A mélyinterjú esetében jobban ki tudjuk fejteni az alany nézőpontját és véleményét, mint a kérdőív esetében, azonban az utóbbinál sokkal több személyhez tudjuk eljuttatni a kérdéseinket.

A fent említett kutatási fogalmak szociológiai értelmezésének gazdagításával, néhány kulturális antropológiából származó szempont bevonásával. Látható, hogy a szociológiában gyakran az alábbi szempontok alapján kategorizálják a kutatásokat kvalitatív vagy kvantitatív jellegűnek:

1. **Az adatgyűjtés folyamata:** Ha az adatgyűjtés folyamata strukturált, akkor a kutatás inkább kvantitatív jellegű, míg, ha strukturálatlan, akkor kvalitatív.
2. **Minta nagysága:** Nagy minta esetén a kutatás inkább kvantitatív, míg kis minta esetén kvalitatív.
3. **Méréselmélet:** A méréselmélet alapján a kvantitatív módszerek nagyobb érvényességgel rendelkeznek, míg a kvalitatív kutatások megbízhatóbb adatokat szolgáltathatnak.
4. **A kutatást végző személy jelenléte:** A kutató jelenléte vagy hiánya a kutatás során befolyásolhatja a kutatás jellegét.
5. **Objektív vagy szubjektív kutatás:** A kutatás lehet objektív vagy szubjektív, ahol az objektív kutatások tárgyilagosabb megközelítést alkalmaznak.
6. **Kérdőív nyelvezet:** Az alkalmazott kérdőív nyelvezete is hatással lehet a kutatás jellegére, attól függően, hogy mennyire alkalmazkodik a megkérdezettek nyelvezetéhez.
7. **Rögtönzött vagy tervezett kutatás:** A kutatás lehet rögtönzött vagy tervezett, ahol a tervezett kutatások előre kidolgozott terv alapján folynak.

8. **Összehasonlító vagy terep specifikus kutatás:** A kutatás lehet összehasonlító, amikor különböző területeket vagy kultúrákat hasonlítanak össze, vagy terep specifikus, amikor egy adott területre korlátozódik. (Letenyei–Nagy 2007)

Ennek a nyolc pontnak köszönhetően többféleképpen is megkülönböztethetjük a két kutatási módszertant. Ezek miatt is gondolom, hogy a kutatásomhoz inkább fajta módszert alkalmaznom szükséges, hogy számomra a legmegfelelőbb adatokkal dolgozhassak.

A mélyinterjút három személlyel készítettem, akik közül mindenki Human Resources területen dolgozik, azonban más-más pozícióban. A kérdőív esetében a Z generáció tagjait szólítom meg. Mindkét célcsoportnál a fő témák a toborzás, kiválasztás és a megtartás, azonban az egyik oldal a munkáltatói, a másik oldal pedig a munkavállalói szemszöveget mutatja be. Azért döntöttem e két kutatási módszer mellett, hogy inkább két oldalba betekintést nyerhessek és javaslatot adhassak mindkét fél számára.

5.3. Kvalitatív kutatás

Kvalitatív kutatásom három mélyinterjú különböző beosztású HR személyekkel. Úgy gondolom, hogy jobb minőségű és nagyobb mennyiségű információhoz juthatunk a mélyinterjú során, hiszen olyan témákat is feltárhatunk, amelyeket nem terveztünk a kutatás során. Az interjúztatás során egy keretet adtam a beszélgetésnek. Minden alany esetében különböző kérdéseket írtam össze és mindenki egy saját témát kapott, amelyet kifejtetett részemre. A témák a toborzás-kiválasztás-megtartás hármasa volt. Szerettem volna, ha az interjú alany komfortosan éri magát, ezért nem szakítottam meg a válaszadásban, inkább figyelemmel követtem.

5.3.1. Recruitment Team Leader

Az első mélyinterjú partnerem egy toborzási csapatvezető (továbbiakban Dalma), aki már 4 éve erősíti az IDBC csapatát, amely egy munkaerőközvetítő cég. Jelenleg egy 6 fős csapatot koordinál, mint recruitment team leader, akiknek elsődleges feladata a munkaerőközvetítés, azaz a klasszikus fejtárgyat, a másik pedig az outsourcing, amikor

magukhoz keresnek kollégát, akiket kiszerveznek egy másik céghez. Dalma interjúztatása esetében a toborzás és annak módszerei voltak fókuszban.

Elmondása szerint első körben medior és senior pozíciókba keresnek munkavállalókat az ügyfelek számára. Régebben gyakori volt a junior-pályakezdő állásokra való toborzás is, azonban mostanában a cégek többsége tapasztalt munkaerőt szeretne a csapatába, amely megnehezíti a fiatal munkavállalók elhelyezkedését. Többnyire fejlesztőket, tesztelőket, projektmenedzsereket és IT-sokat keresnek. Rálátása alapján az ügyfelek fiatal munkaerőt elsősorban IT területre keresnek. Úgy gondolja, hogy egyre többen látják már – munkáltatók és munkavállalók egyaránt –, hogy a technológiáé a jövő, emellett számos olyan IT-val kapcsolatos képzés van, amelyet akár 1-2 év alatt el lehet végezni és viszonylag könnyen el lehet vele helyezkedni.

A továbbiakban a toborzás eszközei kerültek szóba az interjú során. Fontos információ volt számomra, hogy milyen eszközöket és platformokat használnak, illetve mivel ragadják meg a fiatalok figyelmét.

Ahogy egy közvetítőcégtől várható volt, többféle toborzási eszközt is használnak. Első lépésként felteszik a saját oldalukra a betölteni kívánt pozíciót, majd megosztják különböző platformokon is, mint a Profession, LinkedIn, Facebook és Jooble. Képes formátum mellett videókat is szoktak készíteni az adott pozícióról, amely célja elsősorban az IDBC brand kiszélesítése. Ezeken kívül belső adatbázist használnak, amely több, mint 20 ezer főt tartalmaz, ez náluk az elsődleges csatorna. Az eddigi módszerek mellett pedig fejlesztenek ki egy új eszközt is, egy AI alapú rendszert, amely a különböző helyekről szed össze emailcímekeket és egy előre generált üzenetet küld ki számukra az adott álláshirdetéssel kapcsolatban. Ez a rendszer a fiatal generáció részére nagy hatással lehet, hiszen számos helyen megadják személyes adataikat, amellyel megkönnyítik az ilyen rendszereknek a dolgát.

A sok eszköz közül Dalma szerint a Profession és a LinkedIn a leghatásosabb a fiatalok elérésében, hiszen ezek Magyarországon a legelterjedtebb álláskereső platformjai.

A toborzási eszközök mellett felmerült az is, hogy egy álláshirdetésnek milyen elemeket szükséges tartalmaznia. Ezek közé sorolta a cég rövid bemutatását, feladatokat, elvárásokat, lokációt és az előnyökről egy-két pontot, azonban szerinte az nem mérvadó

egy jelentkezés folyamán, hiszen a jelentkezők az előnyöket nem figyelik annyira, azt tartják fontosnak, hogy az elvárások kapcsán megfeleljenek. A fő elemek mellett a bért és a home office lehetőséget is célszerű beleírni, hiszen ezekkel sokkal hamarabb be tudjuk vonzani a potenciális jelölteket, illetve szerintem ez a két elem nagyon is fontos a Z generáció tagjainak.

Továbbiakban kíváncsi voltam, hogy mennyire nehéz a keresés kisebb városokban és vidéken, illetve szerintem mennyire nehéz elhelyezkedni pályakezdőként. Véleménye és tapasztalatai alapján nem egyszerű kisebb vagy vidéki városokba a keresés, azonban Ő kifejezetten szereti, hiszen előtte fel kell térképeznie a környező városokat és falvakat is, ahonnan szerintem nagyobb a bejárásai hajlandóság egy adott területre, mint például Budapest esetében. Szereti a jelölteket nem mindig ugyan arról a piacról keresni, hanem kitekinteni. A pályakezdők helyezésével kapcsolatban azonban nem tudott ilyen pozitív dolgokat mondani. Azt tapasztalja, hogy mindenhova már 1-3 év tapasztalat szükséges, ezért is kapnak egyre kevesebb junior pozícióval kapcsolatos megkeresést, így a mai fiataloknak egyre nehezebb dolga van, amikor az iskola után szeretnének elhelyezkedni. Számukra azt tudja tanácsolni, hogy az iskola alatt kezdjenek el dolgozni és tapasztalatot szerezni, vagy keressenek olyan céget, amelynél tanulmányi szerződést tudnak kötni. Ezek mellett kezdenek olyan képzéseket is, ahol egy adott partnernél van szakmai gyakorlat, így ezt már be tudják írni az önéletrajzukba.

5.3.2. Toborzó munkatárs

Második alanyom egy toborzó munkatárs volt (továbbiakban Szabina), aki lassan két éve dolgozik a NEO Property Services Zrt.-nél, amely egy ingatlanüzemeltető cég. Ez idő alatt rengeteg tapasztalatot szerzett toborzás és kiválasztás terén is, amelynek fő oka, hogy egymaga intézi az egész toborzást a cégnél és egyedül segíti HR oldalról a vezetők döntését a kiválasztásban. Éppen ezért nála a kiválasztásra helyeztem a hangsúlyt, érintve a toborzást is.

A cég első körben fizikai munkaerőt alkalmaz, amelyet Szabina szerint nehezebb betölteni Z generációs munkavállalókkal, mivel ez a generáció inkább egyetemre megy, mint

szakmát tanulna. Emellett sokan kivándoroltak külföldre a jobb megélhetés reményében, így ezzel a hiánnyal is szembe kell nézniük.

Cégüknél nincsen bevált módszer a fiatal generáció megszólítására. Facebook és LinkedIn felületet használja legtöbbször, illetve a Profession-t, amely véleménye szerint az elsőszámú álláshirdető portál az országban, viszont egyre több fiatalokat megszólító platform lett a piacon, mint például a Zyintern, Dreamjobs, illetve különböző social media platformok. Szerinte a cégük nem fektet kellő energiát ezekre az új lehetőségekre, ezért előregedő munkaállományuk van. Ha érkezik is fiatal, maximum 1-3 évet marad a cégnél, azonban ez már első körben megtartási téma, amelyre egy másik interjúba kitérek a cég HR Igazgatójával.

A toborzás mellett a kiválasztásban is részt vesz. Ő az, akit előszűri, majd továbbítja a jelöltet. Az előszűrés esetében nem mindig van könnyű dolga, elmondása szerint sokan nem tudnak megfelelő önéletrajzot készíteni. Sok a helyesírási hiba, rossz a kronológiai sorrend, formailag és tartalmilag pedig nem mindig megfelelők.

Az előszűrés után továbbítja az önéletrajzot a vezetőnek, a későbbiekben pedig leszervezi a személyes interjút. Az interjúkra, ha lehetősége van, akkor mindig részt vesz, általában a szervezet vezetőjével együtt, azonban előfordul, hogy egyedül végzi az interjúztatást. A kiválasztási folyamat során a Z generáció esetében több módszert is alkalmaznak. Megnézik az adott jelentkező tanulmányait, szakmai tapasztalatit, illetve azt, hogy bérigénye mennyire illeszthető be az adott területre. Fizikai és szellemi pozíciók esetében nem tesznek kivételt a szempontok megvizsgálása folyamán.

Szabina szerint a tanulmányozott generációnál a legfontosabb az idegennyelv tudása, digitális kompetenciák, kezdeményezőkéesség és vállalkozói kompetencia.

Az Ő esetében is kíváncsi voltam, hogy mennyire fontos, hogy legyen tapasztalata a jelentkezőknek, adnak-e esélyt pályakezdőknek. A válasz hasonló volt Dalmáéhoz, a felsővezetők elvárják, hogy egy fiatal munkavállalónak is legyen tapasztalata, ha más nem, akkor az egyetem végén elkezdett szakmai gyakorlat alatt szerezzen releváns ismereteket. Szeretnék fiatalítani állományukat, így igyekeznek lehetőséget adni a pályakezdőknek is.

Utolsó kérdéseim a kiválasztási körökkel és visszajelzésekkel kapcsolatos volt. A cégüknél a fizikai pozíció esetében két körös a kiválasztási folyamat, az első egy telefonos

előszűrés, a második egy személyes interjú. Szellemi pozíciók esetében azonban több kör szokott lenni. A telefonos előszűrés után egy HR interjúra kerül sor, ahol a szervezet vezetője is részt vesz. Ha itt megfelel a jelölt, akkor az utolsó körbe csatlakozik a CFO vagy a CEO is.

A kiválasztás eredményéről igyekszik minden jelentkezőnek visszajelzést adni, azonban erre nem mindig kerül sor, hiszen Ő sem kap minden esetben időben visszajelzést az adott területtől. Célja, hogy a visszajelzés fontosságát hangsúlyozza a felsővezetők körében, hogy a későbbiekben gördülékenyebben menjen ez a folyamat, hiszen az is egy pozitív visszajelzés a jelentkezőknek a cég részéről, ha nincsenek elfelejtve és megköszönik a jelentkezését.

5.3.3. HR Igazgató

Utolsó alanyom egy HR Igazgató volt (továbbiakban Mária), aki több, mint 30 éve dolgozik a NEO Property Services Zrt.-él, Human Resources területen. Az Ő esetében a megtartásra fókuszáltam és kértem, hogy válaszolja meg kérdéseimet saját tapasztalata és ismeretei alapján.

Mária véleménye szerint a Z generáció munkahelyválasztását nagyban befolyásolja a karrierfejlődés lehetősége. Szerinte ennek a generációnak kifejezetten fontos a karrier és az, hogy rövid időn belül fusson be egy pályáivet, emellett vágnak a felelősségre, amelyre sokszor alkalmasnak is bizonyulnak, ezzel ellentétben a korábbi generációk éveket vártak, hogy egy szintet feljebb lépjenek. Ezek alapján elmondható, hogy ez a generáció türelmetlenebb, mint az eddigiek, mindent most és azonnal akarnak. Többségük rövid időtávban gondolkodik, gyorsan megszerzik a kellő tapasztalatot, hogy továbbmehessenek egy magasabb pozícióba egy másik helyre, ha az adott cégnél nem látnak lehetőséget a fejlődésre. A karrier mellett a másik fő tényező a bérezés. Mária tapasztalatai, hogy ez a generáció tisztában van az értékével. Olyan béreket adnak meg, amely sokszor a tapasztalt vezetőket is meglepi, mert tudják, hogy az a szakmai, amit tanultak az iskolában, mennyit ér a piacon. Azonban nem mindig veszik számba a bérigény megadásánál, hogy a végzettség mellett van-e releváns tapasztalatuk is.

A munkahely választást befolyásoló tényezők mellett az is nagyon fontos, hogy milyen juttatási elemekre vágyhatnak a fiatalok. Mária sokszor találkozik azzal, hogy ez a generáció igényli a céges autót, biztosítópénztári hozzájárulást (egészség- és nyugdíjpénztár), egészségmegőrző csomagot és cafetériát. Amit nagyon pozitívan fogadnak az a 13. havi juttatás, illetve ide sorolhatjuk még a home office lehetőséget, amely az egyik legfontosabb a fiataloknak, sokan nem is pályáznak már, ha nincsen felsorolva az álláshirdetésbe a lehetőség.

A NEO Property Services Zrt.-nél a fő juttatási elemek a cafetéria, egészség- és nyugdíjpénztár, lakhatási támogatás, segély, iskolakezdési támogatás és 13. havi bónusz. Ezek mellett azonban Mária szerint érdemes lenne még bevezetni az egészségbiztosítási csomagot, sporttámogatást és home office-t is, hogy még kedvezőbb legyen a cég a jelentkezők számára.

Véleménye szerint a fiatalok bevonásával kapcsolatba nem kerülnek komolyabb nehézségbe, sikerül az álláshirdetésekkal megfogni a jelentkezők figyelmét, amelyhez hozzájárul az, hogy az ország egyik piacvezető ingatlanüzemeltetési cége a NEO, illetve mindig megemlítik a széles körű juttatási csomagjukat is. A megtartás ennél nagyobb kihívásnak bizonyul, ennek legnagyobb oka a bérezés, a másik pedig, hogy korlátozott a lehetőség az előre lépésre, illetve beszüntették a távmunka lehetőségét, ami szintén nem volt pozitív hatással az ottani fiatalok maradására.

Utolsó kérdésem az volt, hogy a munkáltatóknak még nagyobb kihívás lesz-e szerinte a fiatal munkaerő megtartásra. Mária szerint az Alfa generációnál nem lesz tapasztalható nagy változás a Z generációhoz képest, azonban a későbbiekben lehet számítani arra, hogy nehezebb lesz 1-2 évnél tovább fenntartani az érdeklődést és a motivációt egy munkahelynek a fiataloknál.

5.2. Kvantitatív kutatás

A kvantitatív kutatásom során Google forms-ot használtam, annak érdekében, hogy minél átláthatóbb és könnyen kitölthető legyen a kérdőívem. Az űrlapot közösségi oldalakon osztottam meg, így jobban el tudtam érni a kívánt célcsoportot. Figyeltem arra, hogy 3-5 percnél több időt ne vegyen el a válaszadás senkitől, annak érdekében, hogy több kitöltés érkezzen.

A kérdéseim témája első körben a toborzás, kiválasztás és megtartás elemeire fókuszálnak, azonban az elején pár demográfiai és munkaviszonnyal kapcsolatos kérdésre is sor kerül. A kitöltőknek nyílt és zárt kérdéseket is meg kellett válaszolnia. A zárt kérdések során alternatív (igen/nem) és szelektív (több válaszlehetőség adott) kérdéstípusokat is tettem fel, a nyílt kérdések esetében pedig rövid válaszadás lehetőség volt, ahol a kitöltő saját véleményére voltam kíváncsi. (<https://iqfactory.hu>)

A kérdőív a kényelmi mintavétel okán nem reprezentatív, a kutatás eredményei nem általánosíthatók.

Az űrlapot 111-en töltötték ki, mind a Z generáció tagjai (1996-2009), amelyek közül 76% nő és 24% férfi volt.

Az ötödik táblázat a kérdőív lakóhely és végzettség szerinti megoszlását mutatja be, amely fontos lehet még az adatok vizsgálatának szempontjából.

Lakóhely szerinti megoszlás		Végzettség szerinti megoszlás	
Falu/Község	12,6%	Általános iskola	0%
Város	40,6%	Szakmunkásképző, szakiskola	2,7%
Vármegyeszékhely	9,9%	Technikum	2,7%
Főváros	36,9%	Érettségi	36%
		Felsőoktatási szakképzés	23,4%
		Felsőfokú szakképzés	35,1%
		PhD fokozat	0%

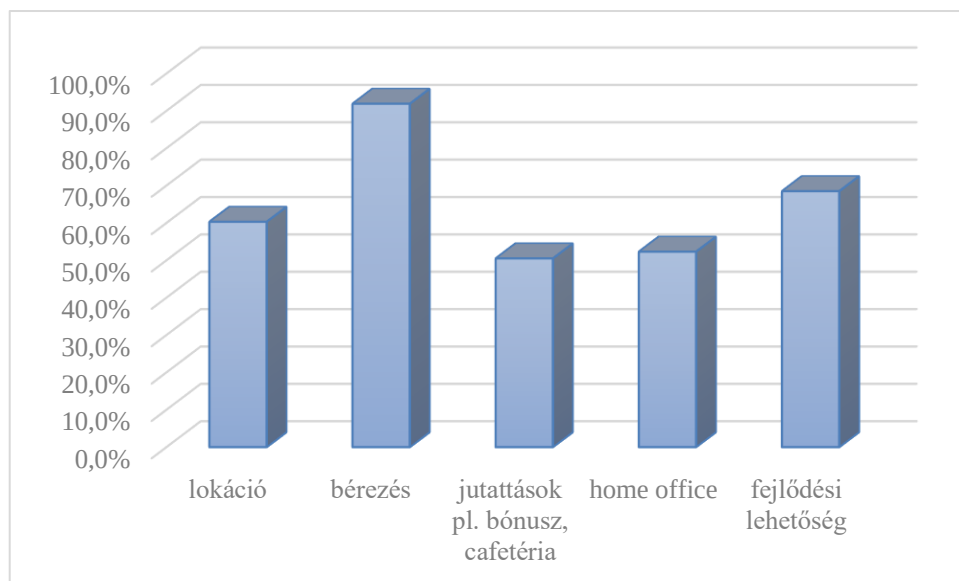
5. táblázat: A kérdőív lakóhely és végzettség szerinti megoszlása

Forrás: Saját szerkesztés

A demográfiai adatok után feldolgoztam a munkaviszonnyal kapcsolatos kérdéseket. A kitöltők 71,2%-a alkalmazott, 0,9%-a alkalmi munkavállaló, 0,9%-a munkanélküli, 0,9%-a szülési szabadság, 22,5%-a tanuló, 1,8%-a vállalkozó és 1,8%-a vezető munkaviszonyban van. Ezek alapján megfigyelhetjük, hogy többségük alkalmazotti munkaviszonyban van vagy éppen még tanul.

A munkaviszony típusa mellett megkérdeztem a kitöltőket, hogy hány év munkatapasztalattal rendelkeznek. 17,1%-uk pályakezdő, 40,5%-nak 1-3 év tapasztalat van, 26,1% 3-5 éve dolgozik, 13,5% 5-10 év munkaviszonya van és mindössze 2,7%-nak van több, mint 10 éves munkatapasztalata.

A hetedik ábra azt mutatja be, hogy mi alapján választ elsősorban munkahelyet ez a generáció, mi a legfontosabb munkahelyválasztási kritérium számukra. Mélyinterjúm során a HR igazgató ugyan ezeket az elemeket emelte ki, mint legfontosabb tényezők a Z generáció körében.



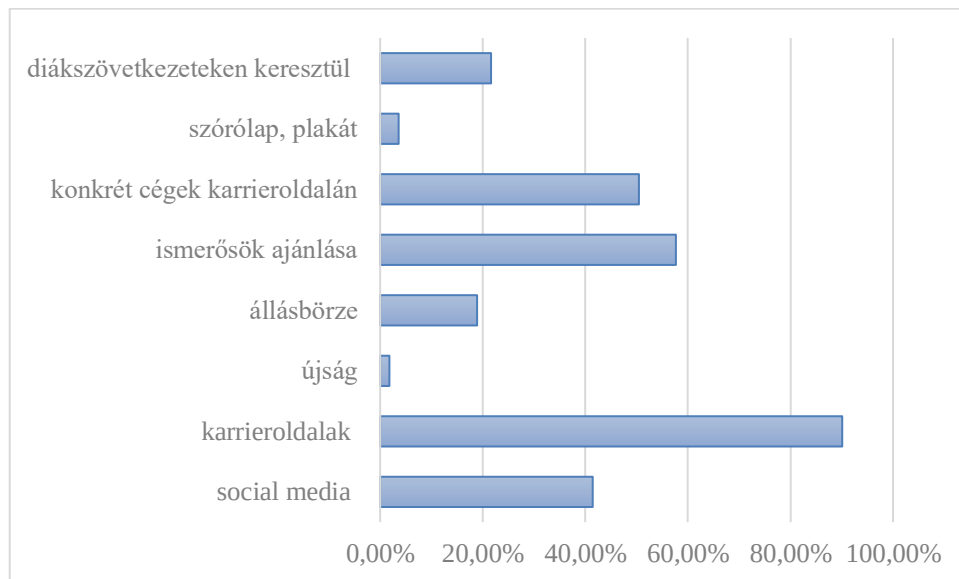
7. ábra: Mi alapján választ munkahelyet a generáció

Forrás: Saját szerkesztés

A szakdolgozatom fő eleme a toborzás, kiválasztás és megtartás. A következőkben az ezekhez kapcsolódóan tettem fel kérdéseket.

A mélyinterjú kérdések mellett itt is fontosnak találtam kideríteni, hogy ez a generáció mely platformokon keres munkahelyet.

A nyolcadik ábrán a munkahely keresési platformok eredménye található, az első két helyen a karrieroldalak és az ismerősök ajánlása áll. Ahogy a tanulmányokban is megtaláltam, a fiatalok már nem igazán keresnek munkahelyet újságokban vagy szórólapokon, majdnem teljesen átvette a helyét az internet.



8. ábra: Munkahely keresési platformok

Forrás: Saját szerkesztés

A jelentkezés után sor kerül a kiválasztási folyamatokra, amelynek leggyakoribb fajtája az interjú. Megkérdeztem a kitöltőket, hogy általában, hány körös a kiválasztási folyamat és szerintük mennyinek kellene lennie.

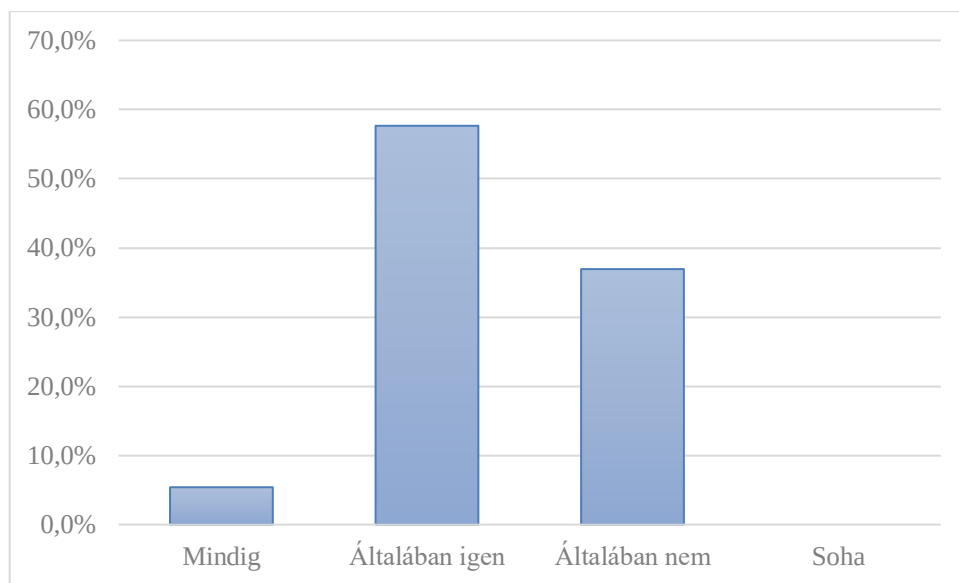
16,22% egy körös, 54,95%, két körös, 27,03% három körös és 1,8% írta, hogy négy körös interjúkon szokott részt venni. A kitöltők közül senki sem jelölte be, hogy négynél többször kell mennie. Az eredmények alapján a többség két körös kiválasztási folyamaton megy át, és 71%-uk ezt is preferálja.

HR-esként tudom, hogy a kiválasztási folyamat gyakran el tud húzódni, akár hetekig-hónapokig is és sokszor visszajelzést sem kapnak a jelöltek az eredményről. Ez sokszor

nem a HR-en múlik, hanem a vezetőségen, azonban az interjú alanyom Szabina és az én véleményem szerint is mindenki megérdemli a tájékoztatást.

A kitöltők fele azt a visszajelzést adta, hogy 1-2 hónap a jelentkezéstől a kiválasztásig tartó folyamat, azonban sokan jelezték azt is, hogy hónapokig, akár fél évig is elhúzódhat. A sokszor hónapokig tartó folyamat után a kitöltők 36, 9%-a általában nem kap semmilyen visszajelzés, az adott cég teljesen eltűnik, szerencsére a többség, azaz 57,7% viszont kap legalább egy válaszemailt a jelentkezésükre.

Az alábbi kilencedik ábrán látható ezeknek a visszajelzéseknek az eredménye.



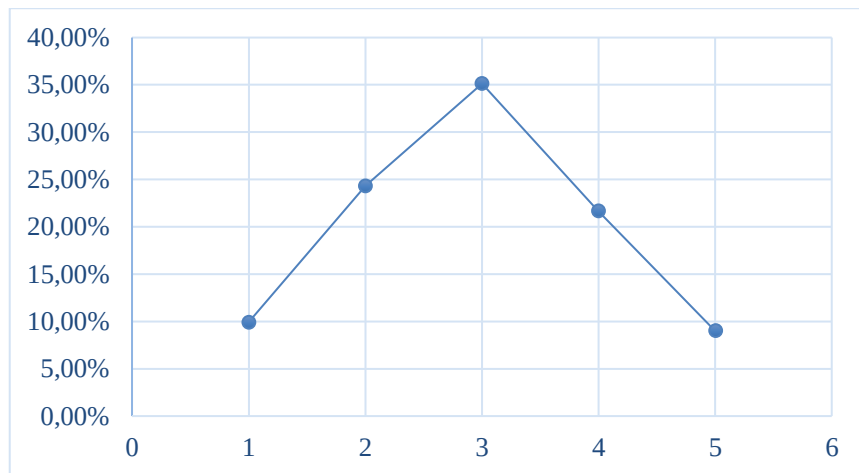
9. ábra: Visszajelzések

Forrás: Saját szerkesztés

A kitöltőket megkérdeztem, hogy mennyire nehéz a jelenlegi végzettségükkel elhelyezkedni. Többségük nehéznek vagy közepesen nehéznek gondolja, ebbe a csoportba tartoznak a felsőfokú szakképzéssel és érettségivel rendelkezők egy része.

A könnyű és nagyon könnyű elhelyezkedni pontot az érettségivel rendelkezők nagyobb része jelölte be a legnagyobb százalékban, azonban megfigyelhető, hogy közöttünk városokban, vármegyeszékhelyeken és fővárosban élnek a legtöbben, ahol több is a munkalehetőség.

A tizedik ábra szemlélteti, hogy mennyire könnyű elhelyezkedni az adott végzettséggel a piacon. Az 1-es a nagyon nehéz, az 5-ös nagyon könnyű opciókat mutatja. A táblázat alapján látható azonban, hogy a kitöltők többsége közepesen nehéznek ítéli meg az elhelyezkedést.



10. ábra: Mennyire könnyű elhelyezkedni a piacon

Forrás: Saját szerkesztés

A toborzás és kiválasztás után a cégeknek a következő fontos lépés a megtartás. Nem elég felvenni a megfelelő munkaerőt, hiszen cél a hosszútávú együttműködés. Ehhez két fő kérdést tettem fel a kitöltőknek. Az első, hogy mi számukra a megtartóerő, illetve milyen bérén kívüli juttatásnak örülnének a legjobban.

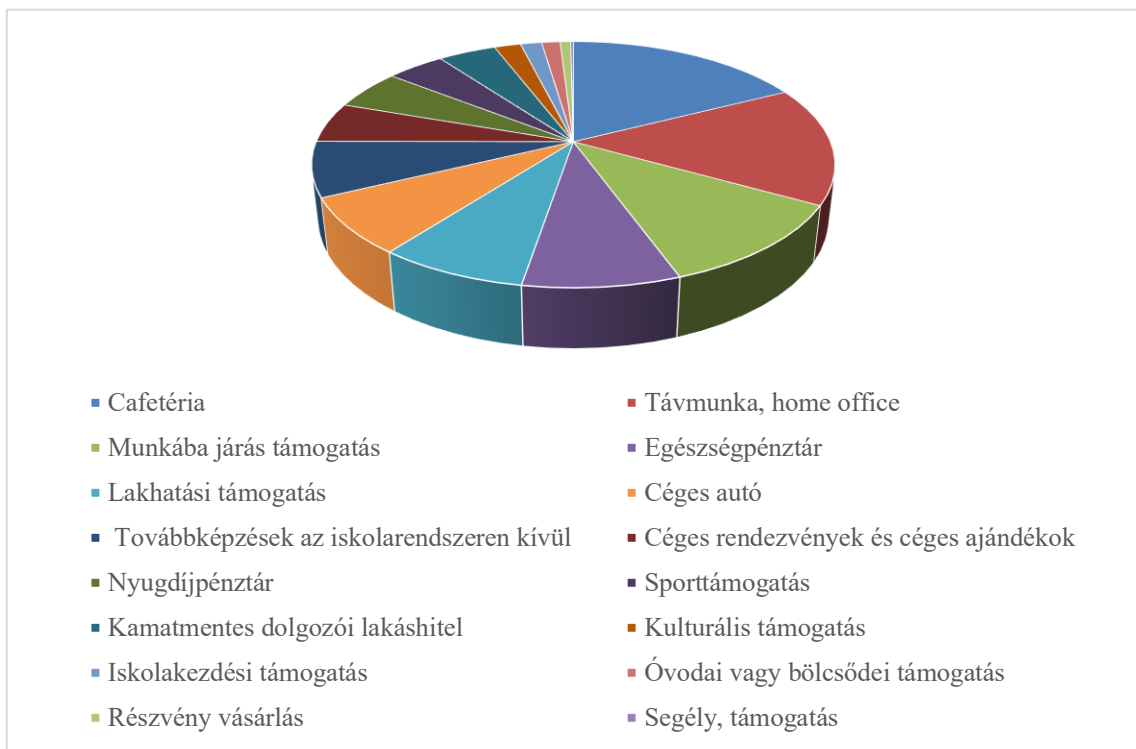
A kitöltők szabadon adhatták meg, hogy számukra mi a megtartóerő egy munkahely esetében. Az eddigi válaszok alapján nem meglepő, de a bér került az első helyre. A második, amit legtöbbször írtak az a jó munkahelyi légkör és munkatársak, a harmadik pedig fejlődési lehetőség és karrier.

Az utolsó kérdésnél a megadott lehetőségek közül 5 juttatást lehetett kiválasztani a kitöltőknek, hogy melyeknek örülne a legjobban a jelenlegi vagy egy új munkahely esetében. Az alábbiakban összegzem az eredményt:

1. Cafetéria 81,08%
2. Távmunka, home office 72,07%

3. Munkába járás támogatás 52,25%
4. Egészségpénztár 37,84%
5. Lakhatási támogatás 36,04%

A tizenegyedik ábrán a juttatások összesítése szerepel. A cafetéria, a home office, a munkába járás támogatás, az egészségpénztár és a lakhatási támogatás tartozik az öt legfontosabb juttatások körébe a Z generáció számára, azonban érdemes megemlíteni a céges autót és a továbbképzések lehetőségét is.



11. ábra: Juttatások

Forrás: Saját szerkesztés

6. JAVASLAT A MUNKAERŐPIAC SZEREPLŐI SZÁMÁRA

Az ötödik és a hatodik táblázatban összegzem a kutatómunkám segítségével feltárt problémákat és az azokhoz kapcsolódó megoldási javaslataimat. A „munkavállalót érintő” résznél a feltárt problémát a mélyinterjúk alapján, a munkáltatói oldalról foglalom össze, míg a „munkáltatót érintő” résznél az űrlap alapján kapott eredményeket írom le, illetve a mélyinterjún elmondott nehézségekre is reagálok.

A munkavállalókat érintő fő problémák:

A munkavállalókat érintő fő problémák közé több minden is tartozik. Az egyik ilyen az az, hogy a munkáltatók több éves tapasztalatot várnak el a pályakezdő fiataloktól is, ezzel megnehezítve az első munkahely megtalálását és a pályautjuk elindulását. Az elhelyezkedést azonban az is nehezíti, hogy sok a túltelítődött szakma, egyre többen mennek tovább a középiskola után a felsőoktatásba, ami miatt a fizikai szakmák, mint például az asztalos, hegesztő vagy villanyszerelő hiányszakmává változik.

Egy új pozíció megpályázásnál elengedhetetlen egy jó önéletrajz és egy reális bérigény megadása. Manapság egyre több önéletrajz készítést segítő oldal és videó van az interneten, ami megmutatja, hogy milyen egy jó CV. Ezek ellenére is sok HR-es panaszkodik az online térben arról, illetve Szabina is említette, hogy sok fiatal nem tud összeállítani egy ilyen dokumentumot megfelelően és olyan hibákat vétnek, amelyek teljesen elkerülhetőek lennének, mint például a helyesírási hibák, kronológia sorrend, nem megfelelően felsorolt munkatapasztalat. A jó önéletrajz készítése mellett, amelyet mindenképp tudnunk kell, az az, hogy mi a reális bérigény, amelyet kérhetünk. Mária elmondása és saját tapasztalatom alapján egyre többen kérnek nagyon magas bérigényt úgy, hogy nincs elegendő tapasztalatuk vagy releváns végzettségük az adott pozícióhoz mégis azonnal magas bérrel szeretnének kezdeni. Ebből is látszik az utolsó fő probléma, amelyet felfettem, azaz a türelmetlenség, ez a generáció mindent azonnal és gyorsan akar.

Az ötödik táblázatban a fent leírt problémákra található tapasztalataim és eddigi ismereteim alapján javaslat, amely segítheti a fiatal munkavállalókat.

Munkavállalót érintő	Észrevételek, problémák	Javaslat
	Több éves tapasztalatot várnak el a munkáltatók.	• Az egyetem alatt gyakornoki munka vállalása. • Szakmai gyakorlat végzése alatt releváns tudás megszerzése. • Ingyenes képzések elvégzése, amely előny egy önéletrajzban.
	Sok a túltelítődött szakma, egyre többen vannak az egyetemeken, amely megnehezíti az elhelyezkedést a felsőfokú végzettséggel rendelkezők számára.	• Állásbörzéken való részvétel. • Karrierválasztás előtt tájékozódás a munkaerőpiac aktuális állásairól és trendjeiről pl. Hays éves kimutatások.
	Szakmai önéletrajz készítési hiányosságok.	• Önéletrajz készítést segítő portálok használata. • Szakmai önéletrajz készítő videók megtekintése. • Aktuális önéletrajz trendekről való tájékozódás.
	Túl magas bérigény.	• Végzettséghez és tapasztalathoz mértén reális bérigény megadása. • Pozíciókhoz tartozó bérsávoknak való utánanézés pl. Hays oldalán.
	Türelmetlenség, túl gyorsan akarják megmászni a ranglétrát.	• Karrierterv készítése.

6. táblázat: Javaslat a munkavállalók számára

Forrás: Saját szerkesztés

A munkáltatókat érintő fő problémák:

A munkáltatókat érintő fő problémákat is könnyen ki lehetett gyűjteni a mélyinterjúkból és az űrlap eredményeiből. Elsődleges problémaként felmerült, hogy a kisebb városokba és falvakba nehezebb fiatal munkaerőt találni. Korábban én is egy kis faluban éltem, így megtapasztalhattam, hogy a kevés munkalehetőség miatt a fiatalok elmennek nagyobb városokba, fővárosba, illetve nagyon sokan kimennek külföldre dolgozni. Ha adódik is munka a kisvárosban, akkor alacsonyabb bérrel veszik fel a munkavállalót ugyan arra a pozícióra, mint egy nagyváros esetében. Ennek az egyik következménye lehet az, hogy a mai fiatalok sokkal hamarabb mernek váltani és rövid ideig maradnak egy adott munkahelyen. Ha érzik, hogy nincsenek megbecsülve, nincsenek megfizetve vagy nem kapnak lehetőséget a fejlődésre, akkor azonnal képesek váltani. Számukra nagyon fontos a bér, azonban sokszor túl magas bérigényeket adnak meg, ami miatt a jelenlegi csapatba nehezen lennének beilleszthetőek, ami a munkáltatók számára nagy kihívást jelent. Ha felveszik a csapatba és megtudják az új személy bérét a régi munkavállalók az belső feszültséghez, motivátlansághoz, rossz légkörhöz és felmondáshoz is vezethet.

A másik két feltárt probléma olyan elemeket tartalmaz, amelyet tud befolyásolni a munkáltató. Az egyik a hosszú kiválasztási folyamat. Sok cég nem alakít ki kiválasztási folyamatot és 3-4 vagy akár annál is több körre hívja be a jelentkezőt, amely miatt hónapokig elhúzódik a kiválasztás. A hónapok alatt sokan nem várnak már az adott cég válaszára és elmennek máshova, ami miatt a cég sokszor kezdheti újra a keresést, mert nem marad több jelölt. A hosszú várakoztatás ellenére, azonban sokszor visszajelzést sem adnak a jelölteknek, azzal kapcsolatban, hogy hogyan áll a folyamat vagy, hogy nem került kiválasztásra az adott pozícióra. Ezzel a cég rontja a saját imázsát és rossz érzetet kelt a leendő munkavállalókban. Egyre több olyan csoport van a közösségi médiában, ahol megosztják a jelentkezők a saját tapasztalatokat egy adott vállalattal kapcsolatban.

A hatodik táblázatban a fent leírt problémákra található tapasztalataim és eddigi ismereteim alapján javaslat, amely segítheti a munkahelyeket.

Munkáltatót érintő	Észrevételek, problémák	Javaslat
	Nehezebb kisebb városokba fiatal munkaerőt találni.	• Fiatal munkaerő vidékre költözés vagy bejárás támogatása (albérlet támogatás, utazási költségtérítés). • Amennyiben lehetséges az adott munkakörben, távmunka alkalmazása.
	Rövid ideig maradnak a fiatalok, nehezebb a megtartás.	• Céges rendezvények, programok, csapatépítők bevezetése, hogy minél jobb legyen a munkahelyi légkör és a kollégákkal való viszony. • Fiatalok számára kialakított juttatási csomag. • Karrierterv összeállítása.
	Túl magas a bérigény, ami miatt nehezen beilleszthetők a már meglévő csapatba.	• Céges bérstruktúra kialakítása. • Több bérén kívüli juttatás bevezetése, ami kompenzálja az alacsonyabb munkabért. • Teljesítmény alapú bér, bónuszrendszer kialakítása.
	Hosszú kiválasztási folyamatok.	• Kiválasztási szabályzat/struktúra kialakítása. • Jelentkezés után gyors kapcsolatfelvétel és telefonos előszűrés. • Online interjú bevezetése. • Időpontegyeztető rendszer használata.
	Nem mindig adnak visszajelzést a jelentkezőknek.	• Visszajelzés fontosságának tudatosítása a vezetők számára. • Toborzási szoftver használata, amely automatizálja a visszajelzés adását.

7. táblázat: Javaslat a munkáltatók számára

Forrás: Saját szerkesztés

7. ÖSSZEGZÉS, KÖVETKEZTETÉS

Szakedolgozatomban alaposan megvizsgáltam a magyarországi munkaerőpiacot, a fiatalok helyzetét és a felmerülő kihívásokat. Céлом az volt, hogy azonosítsam a problémákat és konkrét javaslatokat tegyek mind a munkavállalók, mind a vállalatok számára, ezáltal hozzájárulva a hatékonyabb munkaerőpiac kialakításához.

A kutatásom során mélyinterjúkat és űrlapkitöltéseket alkalmaztam a témában, az interjúkat három Human Resource szervezetnél dolgozó szakemberrel végeztem, melyek révén a vállalatok nézőpontját ismerhettem meg. Ezek által feltártam a vállalatok szemszögéből a fiatal munkaerőhöz kapcsolódó kihívásokat. Az űrlap segítségével közvetlenül a Z generációs fiatalokat céloztam meg, azon keresztül próbáltam megérteni, hogy milyen tapasztalataik vannak a munkaerőpiaccal kapcsolatban.

Ezáltal sokoldalú és részletes képet kaptam mindkét érintett csoport helyzetéről.

A szakdolgozat eredményeként részletesen elemeztem a magyarországi toborzási, kiválasztási és megtartási trendeket. Az általam bemutatott adatok és elemzések segítségével világossá tettem a jelenlegi fő problémákat mind a vállalatok, mind az egyének szempontjából. Ezen információk alapján céлом az volt, hogy olyan javaslatokat tegyek, amelyek támogatják a hatékonyabb toborzási és munkaerő megtartási gyakorlatok kialakítását.

Ezen ismeretek során arra a következtetésre jutottam, hogy mind a fiatalok, mind a munkáltatók számára kihívásokkal teli a jelenlegi helyzet. Azonban felismertem, hogy léteznek megoldások, amelyeket a saját javaslataimmal támogattam. Ezek mellett számos szakcikk és stratégia áll rendelkezésre a problémák kezeléséhez és megoldásához, ami lehetőséget kínál a helyzet javítására mindkét érintett csoport számára.

Részletesen elemeztem a kutatás során gyűjtött adatokat, valamint a szakirodalmi források által támogatva, arra összpontosítottam, hogy hogyan lehet a fiatalok számára vonzóbbá tenni a munkaerőpiacot és hogyan lehet a vállalatoknak hatékonyabban kezelni az ezzel járó kihívásokat. Azáltal, hogy konkrét példákon keresztül illusztráltam javaslataimat, a szakdolgozatom a gyakorlatban is alkalmazható megoldásokat kínál mindkét érintett csoport számára.

A kutatásomban vázolt eredményeim alapján azt a következtetést vontam le, hogy hozzájárulhatok a hatékonyabb munkaerőpiac működéséhez. Remélem, hogy átfogóbb megértést teremtettem a magyarországi munkaerőpiac dinamikájáról, ami elősegíti a pozitív változásokat mind a fiatalok, mind a vállalatok számára.

Végső gondolataim, hogy a kutatásom nem csupán egy elemzés, hanem egy aktív párbeszéd kezdetét is jelentheti a munkaerőpiac szereplői között. Az érintettek közötti együttműködés és a javasolt intézkedések végrehajtása révén bízom benne, hogy a szakdolgozatom hozzájárul a magyarországi munkaerőpiac pozitív átalakulásához, és elősegíti a fenntartható és fejlett munkahelyi környezet kialakítását.

IRODALOMJEGYZÉK

1. BALOGH Gábor–KAROLINY Mártonné (szerk.) (2023): Az emberi erőforrások menedzselése. Budapest, Akadémiai Kiadó., ISBN 978 963 454 897 3
Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/dokumentum/m1104aeem_63 (Utolsó letöltés: 2023.10.12.)
2. BORHEGYI Péter – BÓDY Zsombor – KOJANITZ László (2019) – Történelem 12. tankönyv, Eszterházy Károly Egyetem Oktatókutatató és Fejlesztő Intézet, ISBN 978-963-436-109-1
Hozzáférhető pdf-ben is https://www.tankonyvkatalogus.hu/pdf/FI-504011201_1_teljes.pdf (Utolsó letöltés: 2023.11.07.)
3. CHARLES Woodruffe (2000): Development and Assessment Centres: dentifying and Assessing Competence, Third Edition, ISBN 0 85292 852 1
Hozzáférhető pdf-ben is: https://books.google.hu/books?hl=hu&lr=&id=dUb9FFz0aL4C&oi=fnd&pg=PR8&dq=assessment+centres&ots=P0gsqNR990&sig=rg2EKr47ZYMRpMNesumHBsEME0&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false (Utolsó letöltés: 2023.10.21.)
4. DR. KÓPHÁZI Andrea (2022): Munkaerőpiaci iránytű. Sopron, Soproni Felsőoktatásért Alapítvány, ISBN 978 615 80230 8 5
Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/hivatkozas/wk853_fig_1/#wk853_fig_1 (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
5. DR. PAIS Ella Regina (2013) - Alapvetések a Z generáció tudomány-kommunikációjához – tanulmány, Pécs, Pécsi Tudományegyetem, I SBN 978-963-642-991-1
Hozzáférhető pdf-ben is: https://ktk.pte.hu/sites/ktk.pte.hu/files/images/szervezet/intezetek/mti/pais_alapvetesek_a_z_generacio_tudomany-kommunikaciojához_-_tanulmány_2013.pdf (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)

6. DR. SZABÓ Szilvia – DR. Szakács Gábor (szerk.) (2016) – Közszolgálati Stratégiai Emberierőforrás-menedzsment, Budapest, NKE Szolgáltató Nonprofit Kft, ISBN 978 615 5527 96 8
Hozzáférhető pdf-ben is: https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/15473/kozszolglati_strategiai_menedzsment.pdf;jsessionid=BE0425A4EB87678D6E481D8FBC021795?sequence=1 (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
7. GÓSI Zsuzsanna – BOROS Szilvia – MAGYAR Márton (2022): Életmód – Sport- Covid, Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN: 978 963 454 825 6
Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/hivatkozas/m979esc_20/#m979esc_20 (Utolsó letöltés: 2023.10.25.)
8. JUHÁSZ István – MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (2013): Emberi erőforrás-gazdálkodás. Eger, Médiainformatikai Kiadványok
Hozzáférhető pdf-ben is: <https://mek.oszk.hu/14100/14112/pdf/14112.pdf> (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
9. KAROLINY Mártonné – POÓR József (2019): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft., ISBN 978 963 295 907 8
Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/hivatkozas/YOV1682_71 (Utolsó letöltés: 2023.10.12.)
10. KRAJCSÁK Zoltán – KOZÁK Anita (2018): Az alkalmazottak erősödő alkupozíciója: Szervezeti alkalmazkodás az új munkaerő-piaci trendekhez, ISSN 1219-0349,
Hozzáférhető pdf-ben is: <https://journals.lib.pte.hu/index.php/mm/article/view/292/211> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
11. LÁSZLÓ Gyula (szerk.) (2021): Foglalkoztatáspolitikai. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft., ISBN 978 963 295 992 4
Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/hivatkozas/wk853_fig_1/#wk853_fig_1 (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
12. MATISCSÁKNÉ Lizák Marianna (szerk.) (2016): Emberi erőforrás gazdálkodás. Budapest, Wolters Kluwer Kft.,

Hozzáférhető pdf-ben is: https://mersz.hu/hivatkozas/wk44_table-13/#wk44_table-13 (Utolsó letöltés: 2023.10.16.)

13. MÉLYPATAKI Gábor – MÁTÉ Dávid Adrián – RICZU Zsófia (2022): A munka fogalmának alapvető kérdései a digitalizálódás tükrében, Miskolci Jogi Szemle 17. évfolyam 2. szám (1. különszám), pp. 273-274
http://real.mtak.hu/158397/1/31_malypataki_tordelt.pdf (Utolsó letöltés: 2023.11.05.)
14. POÓR József (2016): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Budapest, Wolters Kluwer Kft., ISBN 978 963 295 632 9
Hozzáférhető pdf-ben is:
https://mersz.hu/keres/toborz%C3%A1s/hivatkozas/wk87_152#wk87_152
(Utolsó letöltés: 2023.10.12.)
15. UJHEGYI Mária (2001): Az emberi erőforrás menedzsment és fejlesztés, valamint a szervezetfejlesztés kapcsolata. Budapest
Hozzáférhető pdf-ben is: https://phd.lib.uni-corvinus.hu/224/1/ujhelyi_maria.pdf
(Utolsó letöltés: 2023.10.21.)
16. TORGYIK Judit (2017) – Válogatott tanulmányok a társadalomtudományok köréből, Komárno, International Research Institute s.r.o, ISBN 978-80-89691-46-3 (Utolsó letöltés: 2023.11.07.)

Elektronikus hivatkozások:

1. A csoportos állásinterjú szabályai – Mit tegyél és mit ne? CV Minta - <https://cvminta.com/csoportos-allasinterju/> (Utolsó letöltés: 2023.10.21.)
2. AGNIESZKA Stanimir (2020) – Generation Y on labour market – Perfection of work values and quality of job, Poland, International Journal of Economic Sciences Vo. IX, No. 1/2020 , DOI: 10.20472/ES.2020.9.1.011 (Utolsó letöltés: 2023.11.07.)
3. Atypical Employment, Manatal - <https://www.manatal.com/glossary/atypical-employment> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)

4. Atipikus foglalkoztatási formák, Kontroport -
<https://www.kontroport.hu/cikkek/atipikus-foglalkoztatasi-formak-323> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
5. DABASI-HALÁSZ Zsuzsanna (2018): Munkaerőpiac – Miskolci Egyetem Kar
https://innovativ-tudasvaros-efop361.uni-miskolc.hu/files/1041/Munkaeropiac_tananyag.pdf (Utolsó letöltés: 2023.11.05.)
6. DR. GYÖKÉR Irén (2005): Emberi erőforrás menedzsment, Budapest – Budapesti Műszaki és Gazdasági Egyetem (Utolsó letöltés: 2023.10.12.)
7. DR. GARAI-FODOR Mónika (2018): Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői – Budapest, Óbudai Egyetem (Utolsó letöltés: 2023.11.07.)
8. Hogyan csinálj kérdőíves kutatást a szakdolgozathoz, IQ Factory -
https://iqfactory.hu/blog/szakdolgozat_tippek/szakdolgozat_kutatas/hogyan-csinalj-kerdovies-kutatast-szakdolgozatodhoz/ (Utolsó lehetőség: 2023.11.21.)
9. HORVÁTH Dávid (2019): Munkaerőpiaci kihívások a Z generáció vonatkozásában
https://perepo-dolgozat.uni-pannon.hu/id/eprint/22061/1/horv%C3%A1th_d%C3%A1vid_2019m%C3%A1j_publikus.pdf (Utolsó letöltés: 2023.11.05.)
10. Infláció béremelés, Das - <https://das.hu/jogi-esetek-es-hirek/inflaciokoveto-ber-kezes/> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
11. Kiválasztás fogalma. HRportal - <https://www.hrportal.hu/jelentese/kivalasztas-fogalma.html> (Utolsó letöltés: 2023.10.21.)
12. Kiválasztási módszerek, interjútipusok, HRPortal -
https://www.hrportal.hu/jelentese/kivalasztasi-modszerek--interjutipusok_.html (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
13. LAKNER Szilvia (2017): A szervezeti tanulás új aspektusai a generációk tükrében, Opus et Educatio 4. évfolyam 3. szám,
<http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/204/323>, (Utolsó letöltés: 2023.10.25.)
14. Letenyei László–Nagy Gábor Dániel (2007): A standard kérdőív kritikái és javaslat a kérdőíves adatgyűjtés terepközei alkalmazására
<https://szociologia.hu/dynamic/070102letenyei.pdf> (Utolsó letöltés: 2023.11.12.)

15. MATISCSÁKNÉ dr. Lizák Marianna (2011) – A felnőttképzés és az emberi erőforrás fejlesztés, Eger. Hozzáférhető pdf-ben is:
http://gti.ektf.hu/anyagok/tananyagok/Matiscsakne/201112_1/Felnottkepzes_L/PPT_felnottkepzes_L.pdf (Utolsó letöltés:: 2023.11.07.)
16. Milyen kérdésekre számíton a telefonos előszűrésen?, Állásinterjú technikák -
<https://allasinterjutechnika.hu/telefonos-eloszuress/> (Utolsó letöltés: 2023.10.21.)
17. Munkaerő-toborzás a digitális korban: mit tegyünk és mit ne? Randstad -
<https://www.randstad.hu/workforce-insights/toborzas/munkaero-toborzas-a-digitalis-korban-mit-tegyunk-es-mit-ne/> (Utolsó letöltés: 2023.10.16.)
18. Munkanélküliségi ráta, Hold - <https://hold.hu/lexikon/munkanelkulisegi-rata/>
(Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
19. Nem munkanélküli és nem is dolgozik - kik az inaktívok?, HRportal -
<https://www.hrportal.hu/hr/nem-munkanelkuli-es-nem-is-dolgozik-kik-az-inaktivak-20130918.html> (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
20. Pénztárak, MNB- <https://www.mnb.hu/fogyasztovedelem/penztarak> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
21. SZÁSZVÁRI Karina (szerk.) (2009): Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés, Budapest – Eötvös Loránd Tudományegyetem
<https://mek.oszk.hu/09900/09986/09986.pdf> (Utolsó letöltés: 2023.10.11.)
22. Tájékoztató a munkaerő-kölcsönzési tevékenység folytatásának feltételeiről, nfsz.munka -
https://nfsz.munka.hu/cikk/644/Tajekoztato_a_munkaerokolcsonzesi_tevemenysseg_folytatasanak_felteteleirol (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
23. Tipikus és atipikus munkaviszonyok, ELTE Karrierközpont -
<https://karrierkozpont.elte.hu/tipikus-es-atipikus-munkaviszonyok-2> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
24. TÓTH Attila (2004): Munkaerő-piaci ismeretek
<https://slideplayer.hu/slide/2052427/> (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
25. TÓTHNÉ Sikora Gizella (2002): Munkaerőpiaci ismeretek pp 4-5., Miskolc – MISKOLCI EGYETEM, GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR, HUMÁN ERŐFORRÁS TANSZÉK
<https://doksi.net/hu/get.php?lid=9118> (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)

26. Van, ami adható, van, ami jár, Munkaügyi Levelek - <https://munkaugyilevelek.hu/2004/11/van-ami-adhato-van-ami-jar/> (Utolsó letöltés: 2023.10.22.)
27. VÁMOSI T. (2013): Munkaerő-piaci ismeretek – PTE FEEK Utolsó letöltés: 2023.11.02.)
28. What are the 8 different types of employment?, Max Solutions (2022)<https://maxsolutions.com.au/for-Individuals/help-and-advice/getting-started/what-are-8-different-types-employment> (Utolsó letöltés: 2023.10.11.)
29. What is Employment Rate?, HRZone - <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-employment-rate> (Utolsó letöltés: 2023.11.02.)

MELLÉKLETEK

I. számú melléklet: Mélyinterjú kérdések:

Recruitment Team Leader:

Általános kérdések:

0. Mutatkozzon be. (Név, pozíció, mennyi ideje dolgozik az IDBC-nél, milyen feladatokat lát el?)
1. Kutatás céljának és tárgyának bemutatása.
2. Milyen egyedi ismérvek, sajátosságok jellemzik a cég tevékenységét, tudná ezt jellemezni?

További dedikált kérdések toborzási fókusszal:

3. Milyen pozíciókkal kapcsolatban kéri elsősorban az Önök segítségét, mint munkaerő-közvetítő cég?
 4. Rálátása alapján melyek a legkeresettebb pozíciók a Z generáció körében?
 5. Milyen toborzási eszközöket használnak arra, hogy felhívják az adott pozícióra az álláskereső figyelmét?
 6. Mely platformokon érdemes hirdetni, ha a fiatal generációt szeretnénk megfogni?
 7. Véleménye szerint egy álláshirdetésnek milyen fő elemeket szükséges tartalmaznia? Mivel lehet felkelteni a legjobban egy álláskereső figyelmét?
 8. Mit gondol a kisebb városokban nehezebb vagy könnyebb betölteni egy adott pozíciót, mint a vármegyeszékhelyek/főváros esetében?
- Válaszát kérem részletesen fejtse ki.
9. Eddigi tapasztalatai alapján pályakezdőként nehezebb elhelyezkedni?
 10. Volna még valami mondanivaló a témával kapcsolatban?

Toborzó munkatárs interjú:

Általános kérdések:

0. Mutatkozzon be. (Név, pozíció, mennyi ideje dolgozik a NEO Property-nél, milyen feladatokat lát el?)
 1. Kutatás céljának és tárgyának bemutatása
 2. Az Ön cégénél van kialakult toborzási és kiválasztási folyamat?
- Amennyiben van, kérem fejtse ki bővebben.

További dedikált kérdések kiválasztás fókusszal:

3. Mint gyakorlott toborzó, mit gondol, a fizikai vagy a szellemi pozíciókat nehezebb betölteni Z generációs munkavállalókkal?

Válaszát kérem részletesen indokolja.

4. Mely platformokon érdemes elsősorban hirdetni, ha a fiatal generációt szeretnénk elérni? Az Önök cégének van erre bevált módszerei?

5. A toborzás mellett részt vesz a kiválasztási folyamatokban is?

6. Milyen kiválasztási módszert alkalmaznak a Z generáció kapcsán?

Van különbség a fizikai és szellemi pozíciók esetében?

7. Ön milyen kompetenciák meglétét tartja fontosnak ennél a generációnál?

8. Mennyire elvárás az Önök cégénél, hogy egy fiatal munkavállaló tapasztalattal rendelkezzen? Adnak lehetőséget pályakezdőknek is?

9. Általában hány körös a kiválasztási folyamat az Önök cégénél?

Mit gondol ez elegendő vagy szükséges lenne növelni/csökkenteni?

10. A kiválasztási folyamat végén adnak-e visszajelzést a jelentkezőknek?

11. Volna még valami mondanivalója a témával kapcsolatban?

HR vezető mélyinterjú:

Általános kérdések:

0. Mutatkozzon be. (Név, pozíció, mennyi ideje dolgozik a NEO Property-nél, milyen

feladatokat lát el?)

1. Kutatás céljának és tárgyának bemutatása.

2. Milyen egyedi ismérvek, sajátosságok jellemzik a piacot, amin a cég tevékenykedik, tudná ezt jellemezni?

További kérdések a megtartásra fókusszal:

3. Mit gondol a Z generáció mi alapján választ munkahelyet? Mik lehetnek azok a tényezők, amelyek miatt jelentkeznek egy adott cég állására?

4. Véleménye szerint melyek azok a fő juttatási elemek, amelyre a fiatal generáció a legjobban elvár?

5. Önök milyen eszközöket használnak, hogy megtartsák a Z generáció munkavállalóit?

Vannak kialakított folyamatok?

6. Mit gondol, ki lehetne egészíteni a cég megtartási eszközeit, hogy még kedvezőbb legyen a fiatal generáció számára?

Amennyiben igen, mivel?

7. Milyen elvárásokkal és nehézségekkel kerül szembe az említett generáció bevonását és megtartását illetően?

8. Véleménye szerint a fiatal generáció megtartása a közeljövőben még nagyobb kihívás lehet a munkáltatók számára?

Válaszát fejtse ki kérem bővebben.

9. Volna még valami mondanivalója a témával kapcsolatban?

II. számú melléklet: Kérdőív kérdések

Demográfiai kérdések:

Melyik generációba tartozik?

- Alfa generáció (2010- napjaink)
- Z generáció (1996-2009)
- Y generáció (1980-1995)
- X generációs (1965-1979)
- Baby boomer (1946-1964)

Mi az Ön neme?

- Nő
- Férfi
- Nem válaszolok

Az Ön legmagasabb iskolai végzettsége?

- Általános iskola
- Szakmunkásképző, szakiskola
- Technikum
- Érettségi
- Felsőoktatási szakképzés
- Felsőfokú szakképzés
- PhD fokozat

Mi az Ön lakhelyének jellege?

- Falu/Község
- Város
- Vármegyeszékhely
- Főváros

Munkaviszonnal kapcsolatos kérdések:

Mi az Ön jelenlegi munkaviszonyának típusa?

- Alkalmazott
- Vállalkozó
- Vezető
- Tanuló
- Munkanélküli
- Szülési szabadság
- Nyugdíjas
- Megváltozott munkaképességű
- Alkalmi munkavállaló
- Közmunkás, közfoglalkoztatott

Hány év munkatapasztalattal rendelkezik?

- Pályakezdő
- 1-3 év
- 3-5 év
- 5-10 év
- 10 évnél több

Mi alapján választ munkahelyet?

- lokáció
- bérezés
- juttatások pl. bónusz, cafetéria
- home office
- fejlődési lehetőség

Toborzással kapcsolatos kérdések:

Milyen platformokon keres munkahelyet?

- social media pl. Facebook, Instagram
- karrieroldalak pl. Profession, Jooble, Dreamjobs

- újság
- állásbörze
- ismerősök ajánlása
- konkrét cégek karrieroldalán
- szórólap, plakát
- szervezeteken keresztül pl. diákszövetkezet

Kérem nevezzen meg 3 elemet, amely a legfontosabb Önnek egy álláshirdetésnél.

Kiválasztással kapcsolatos kérdések:

Általában hány körös a kiválasztási folyamat?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 4-nél több

Ön szerint hány körös az ideális kiválasztási folyamat?

Mennyi ideig tart az álláskeresés?

A jelentkezéstől a kiválasztásig.

Kap-e visszajelzést a pályázatának eredményéről?

- Mindig
- Általában igen
- Általában nem
- Soha

Mennyire nehéz elhelyezkedni a jelenlegi végzettségével és tapasztalatával a munkaerő-piacon?

1 – nagyon egyszerű 5 nagyon nehéz

Megtartással, igényekkel kapcsolatos kérdések:

Mi Ön számára a megtartóerő egy munkahely esetében?

Milyen béren kívüli juttatásoknak örülne a munkahelyén?

Jelölje be az Ön számára legfontosabb 5 juttatást.

- Cafetéria
- Lakhatási támogatás
- Távmunka, home office
- Iskolakezdési támogatás
- Egészségpénztár
- Nyugdíjpénztár
- Céges autó
- Óvodai vagy bölcsődei támogatás
- Továbbképzések az iskolarendszeren kívül
- Munkába járás támogatás
- Kulturális támogatás
- Sporttámogatás
- Segély, támogatás
- Részvény vásárlás
- Kamatmentes dolgozói lakáshitel
- Céges rendezvények és céges ajándékok
- Rugalmas munkarend, munkaidő
- Cég stabilitása, kiszámíthatósága
- Cég hírneve, nagysága

TARTALMI KIVONAT

A szakdolgozat a magyarországi munkaerő-piaci trendeket és a fiatalok munkaerő-piaci helyzetét mutatja be. Eközben több témát is áttekint, hogy elérje kutatási célját és a felállított hipotéziseket bizonyíthassa. Az elméleti rész kifejti a munkaerőpiacot, a toborzást, a kiválasztást, a megtartást és behatárolja a generációkat, hogy segítsen bemutatni a változásokat, amelyek érintik a Z generációs fiatalokat. A primer kutatás szintén ezeket a témákat feszegeti a piac mindkét szereplőjének nézőpontjából.

Ezek által a kutatás felfedi a piac két oldala közötti problémákat és javaslattal szolgál a munkáltatók és a munkavállalók részére egyaránt.

SUMMARY

The thesis presents the labour market trends and the situation of young people in the Hungarian labour market. In doing so, it reviews several topics in order to achieve its research objective and to prove the hypotheses put forward. The theoretical part explains the labour market, recruitment, selection, retention and delimits the generations to help illustrate the changes that affect Generation Z. The primary research also explores these issues from the perspective of both market actors.

By doing so, the research reveals the problems between the two sides of the market and offers suggestions for employers and employees alike.