



DIPLOMAMUNKA

Horváth Zoltán
2019

BUDAPESTI MŰSZAKI ÉS GAZDASÁGTUDOMÁNYI EGYETEM
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar
MBA szak

A szervezet belső (emberi) erőforrásainak hatékony felhasználása

Készítette: HORVÁTH ZOLTÁN

Témavezető: Dr. Szabó Tibor

Budapest
2019

Tartalmi kivonat

Ma Magyarországon jelentős munkaerőhiány van, egyes jelentések 88000 betöltetlen állás-helyről szólnak, de a munkaerőpiaci szakértők szerint közel 300 ezerre tehető a munkaerő igény. Ez komoly válságot okoz a vállalkozásoknak. Erre a válságra tudatosan kell felkészülniük a cégeknek. Megfelelő humánerőforrás stratégiát kell kialakítaniuk, hogy válaszoljanak a kihívásokra. Ezek a válaszok nagyban befolyásolhatják a cég jövőbeni piaci helyzetét, működését és egyáltalán létezését. Sokféle választ lehet adni erre a kérdésre, sokféle stratégiát lehet kidolgozni, de a célja mindenképpen a munkaerő hatékony felhasználása, belső erőforrások kiaknázása és a termelés folyamatosságának biztosítása kell, hogy legyen.

A gyártásban dolgozó kékgalléros munkavállalók elvárásai messze nem találkoznak a cégek által nyújtott lehetőségekkel, munkakörülményekkel. A kutatás alapján jól látszik, hogy tulajdonképpen saját magukat hozzák nehéz helyzetbe a gyártással foglalkozó szervezetek, azzal, hogy nem figyelnek oda az alap elvárások kielégítésére, mint például a biztonság, kiszámíthatóság, emberi bánásmód, így segítve elő az elégedetlenséget, ami elvándorláshoz vezet. A gyártással foglalkozó cégek esetében nagy a verseny a munkaerőért, különösen az általam vizsgált IBM váci gyára esetében. A közép-magyarországi régióban több nagy gyártócég is képviselteti magát, mint például a Bosch, Samsung, Alpine, Conti-Tech. Ezek a gyárak nagy mennyiségben foglalkoztatják a közép-magyarországi kék galléros dolgozókat, ezzel viszont a munkavállalók járnak jól, mert nagyobb a választási lehetőségük, hiszen több multinacionális cég versenyez a kegyeikért. Így válik izgalmassá, hogy mit tesz, milyen humán politikát folytat egy gyár, hogyan motiválja a munkaerőt, milyen juttatásokat alkalmaznak az dolgozók megtartása érdekében. Vizsgálatom tárgya az IBM DSS Kft.-nek a megfelelő programokkal sikerült elérniük a 3%-os fluktuációt, ami gyakorlatilag elkötelezett munkavállalókat jelent. A HR vezetővel történt mélyinterjú és a dolgozó felmérés eredményeképpen sikerült megállapítani, hogy a következő stratégiai elemek voltak a siker főbb kulcsai:

- Belső karrierutak kidolgozása, lehetőség az előléptetésre egyéni karrier tervek alapján
- Rotációs programok kidolgozása, más munkakörbe áthelyezés, több munkakör megismerése
- Képzési programok, az egyéni fejlesztési tervek alapján (soft skill képzések)
- Juttatási rendszer optimalizálása, új (előzetesen felmért) elemek beemelése, pl. utazási támogatás, életbiztosítás és sportolási lehetőségek.

Azt gondolom, hogy a fentiek alkalmazása jelen körülmények között sikeres, de nagyon fontos, hogy rugalmasan, folyamatosan a dolgozói visszajelzéseket figyelve, a külső környezet változásait követve újra és újra szükség szerint a termelékenység hatékonyság fenntartása érdekében értékelni és változtatni kell a stratégián.

Abstract

Today there is significant labor shortage in Hungary, some reports mention 88,000 open vacancies, but labor market experts claim that there is a need for nearly 300,000 workers. This causes a serious crisis for Hungarian businesses and for such crisis, companies must consciously prepare. They need to develop an appropriate human resource strategy to respond to these challenges. Their responses to the crisis can greatly affect their future market position, operation and overall existence. There may be countless answers to the same question, there are many strategies to follow, but the goal must be to ensure the efficient use of labor, the correct utilization of internal resources and the continuity of production.

The expectations of blue-collar workers are not in line with the opportunities and working conditions offered by manufacturing companies. Based on my research, it can be clearly seen that manufacturing companies are putting themselves into difficult situations by not paying attention to basic expectations of workers such as security, predictability, human treatment, thus contributing to their dissatisfaction that can lead to high fluctuation. Manufacturing companies face a lot of competition for workforce. This is also true in the case of IBM's factory in Vác, which is the subject of this research. There are several large manufacturing companies in the central Hungarian region besides IBM, such as Bosch, Samsung, Alpine or Clarion, just to name a few. These factories employ large numbers of blue-collar workers from the region and the choice of employees is also greater, as besides manufacturing companies they can choose from a variety of multinational ones as well. This makes it exciting to explore what kind of human resource strategy a factory is following, how they motivate their employees and what benefits are provided to keep them. The subject of my research, IBM DSS Ltd. was able to achieve a fluctuation level as low as 3% with the programs they implemented. As a result of the in-depth interview with the HR leader and the employee survey, the following key elements of success were identified:

- **Development of internal career paths, opportunity for promotion based on individual career plans**
- **Development of rotation programs where employees have the chance to get to know the responsibilities of other roles**
- **Training programs based on individual development plans (soft-skill trainings)**
- **Optimization of the benefit system, adding new (pre-assessed) elements like travel support for both public transport and own car use, life insurance or sports facilities.**

I think the application of the above can be successful in present circumstances, but it is very important to follow the changes of the external environment constantly incorporating continuous feedback from employees. Based on the ever-changing circumstances it is worth re-evaluating the strategy to maintain productivity and efficiency.

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés	8
2. Munkaerő piaci helyzet	9
3. IBM	14
3.1. IBM-ről általában	14
3.2. IBM Magyarországon.....	14
3.3. Az IBM váci gyáregysége	15
3.4. A váci gyár szervezeti felépítése	15
3.5. Humán Erőforrás Osztály	17
4. Humán Erőforrás menedzsment stratégia alapjai.....	20
4.1. IBM DSS Kft. munkaerő-gazdálkodási technikái.....	22
4.1.1. A toborzás belső forrásai	22
4.1.2. Áthelyezés, előléptetés	22
4.1.3. Rotáció.....	23
4.1.4. Belső pályázat kiírása, belső hirdetés.....	23
4.1.5. Képzés, továbbképzés, átképzés.....	23
5. Kutatás	25
5.1. Mélyinterjú az IBM DSS Kft. HR vezetőjével.....	25
5.1.1. Az interjú összegzése	31
5.2. Dolgozói felmérés	32
5.2.1. Dolgozói felmérés összegzése.....	48
5.2.2. SWOT-analízis	49
6. Összegzés	50
7. Irodalomjegyzék.....	52

1. BEVEZETÉS

Jelenlegi munkaerőpiaci helyzet merőben megváltoztatta cégek munkavállalókhöz fűződő kapcsolatát. A később bemutatott portfolio.hu által elkészített tanulmányban jól látszik, hogy a munkaerőhiány hihetetlen méreteket öltött. Napjainkban egyre több szervezet kényszerül erre a kihívásaira válaszolva az emberi erőforrások minél hatékonyabb kihasználására és megfelelő megoldásokat az erőforrásaik optimalizálására. Szükségszerű, hogy a cég működéséhez az emberi erőforrás kiszámítható tényező legyen. Sokat változott a cégekhez való hozzáállás is. Míg korábban a munkavállalók keresték a munkáltatók „kegyét”, addig ez a trend 180 fokos fordulatot vett és mostanság a vállalatoknak kell vonzóvá tenniük magukat, versenyezniük kell az érdeklődésért. A szervezeteknek ezért újszerű humán politikai stratégiákat kell kidolgozniuk. Az egyik irány a külső jelöltek megnyerése, különféle eszközökkel. Nagyon sok energiát, időt és költséget emészt fel egy új munkavállaló toborzás/kiválasztása betanítása, oktatás, tréningek, munkakörrel kapcsolatos belső folyamatok, rendszerek betanítása, rendszerekhez való hozzáférés megszerzése, munkaeszközök beszerzése és munkakörhöz hangolása, külső-belső kapcsolatok kialakítása, a cég profiljának, irányelveinek megismerése. Az empirikus tapasztalatok alapján –képeségektől függően- 6-12 hónap alatt kezdi el komfortosan érezni magát a munkaerő a munkakörében és ezután kezdheti el az igazi munkát, ami már termeléshez vezető út lehet. Természetesen a különböző munkakörök különböző elvárásai és kihívásai különböző időszakot jelenthetnek a termelővé válás útján. A másik irány a meglévő munkaerő megtartásához szükséges folyamatok kialakítása, amivel alacsony lehet tartani a fluktuációt. A HR feladata, hogy figyelembe véve az üzleti/termelési igényeket, a munkaerőpiaci helyzetet, a szükséges szaktudást, a különböző motivációs elemeket, belső karrier utakat és kidolgozza megfelelő stratégiát alacsony fluktuáció és az ebből következő haszon kidolgozására. A dolgozatom célja, hogy a gyártásban lévő cégek részére a vizsgálatom alapján tudjak ajánlást tenni, hogyan, milyen módszerekkel tudják elérni a dolgozói elkötelezettséget és az alacsony elvándorlást, a mai Magyarországot sújtó válságos munkaerő piaci helyzetben.

Ehhez az IBM váci gyáregységének HR stratégiáját vizsgálom meg, hogyan, milyen módszerekkel teszik elérhetővé a munkavállalók számára a belső karrier lehetőségét és hogyan tartják fent a motivációt és az elköteleződést a vállalat iránt. Az eredmény tükrében lehet a szükséges következtetéseket levonni. Amennyiben az IBM váci gyáregység HR folyamatai megoldást jelentenek a munkaerőhiány kiküszöbölésére, akkor követendő példaként ajánlom a hasonló gyártásban működő cégének, kiemelve a leghasznosabb stratégiai elemeket, ha viszont negatív az eredmény, akkor általános érvényű próbálok levonni, a Magyarországon működő hasonló szervezetek számára.

2. MUNKAERŐ PIACI HELYZET

Az elmúlt 10-15 év alatt a munkaerő piaci helyzet gyökeresen megváltozott. 15 évvel ezelőtt a munkavállalók álltak sorban a munkáltatóknál egy-egy álláshirdetésre, ahol a munkáltatók kényelmes helyzetéből fakadóan kevésbé kellett odafigyelni a munkaerő megtartására, hiszen egy-egy megüresedett pozícióra sok alkalmas jelentkező is akadt. Azonban ez a trend gyökeresen megváltozott és manapság a munkáltatók „állnak” sorban egy-egy szabad (nem feltétlenül a legalkalmasabb) munkaerőnél, így a munkáltatóknak komoly kihívást jelent a mind a toborzás/kiválasztás folyamata mind a megtartása a munkaerőnek.

Hogyan is néz ki jelenleg a magyarországi munkaerő piac?

Az alábbi cikkben összefoglaló elemzés mutatja be a jelenlegi munkaerő piaci helyzetet.

„Hivatalosan már 87700 betöltetlen álláshely volt Magyarországon az idei harmadik negyedévben, ami 20%-os emelkedés az előző év azonos időszakához képest. A versenyszférában és a költségvetési szektorban egyaránt dinamikus növekszik a betöltetlen munkahelyek száma, miután sem a vállalatok, sem az állam nem találja már meg a megfelelően képzett munkaerőt. Ez a 87700-as szám új történelmi csúcst jelent.”

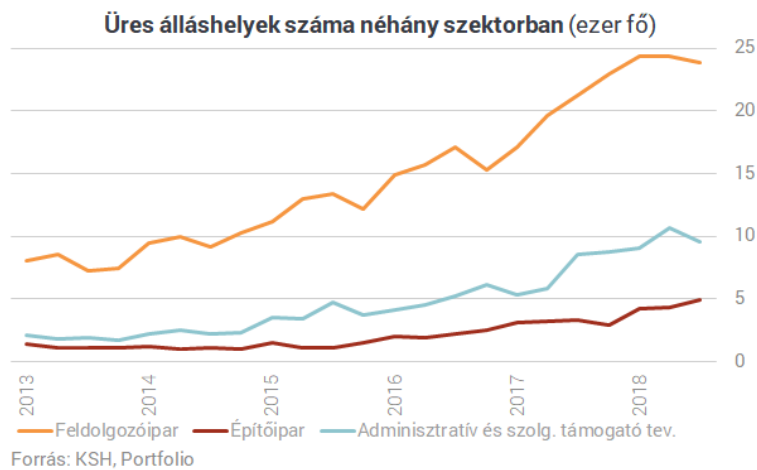


1. ábra: Üres álláshelyek száma

Forrás: portfolio.hu

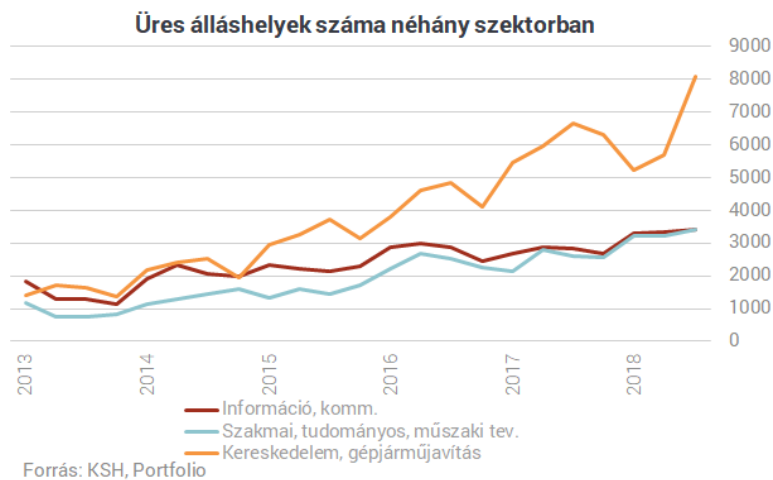
„A vállalati szektorban 63 ezer, míg a költségvetési szférában 21 ezer az üres álláshelyek száma.

Az iparban 25 ezer dolgozó kellene, ami több mint 10%-os növekedés éves alapon, az építőiparban 5 ezerre lenne szükség, ami közel 50%-os emelkedés. Ez is mutatja, hogy az építőipari termelés gyors növekedése egyre súlyosabb gondokat okoz a munkaerőpiacon.”



2. ábra: Üres álláshelyek száma
Forrás: portfolio.hu

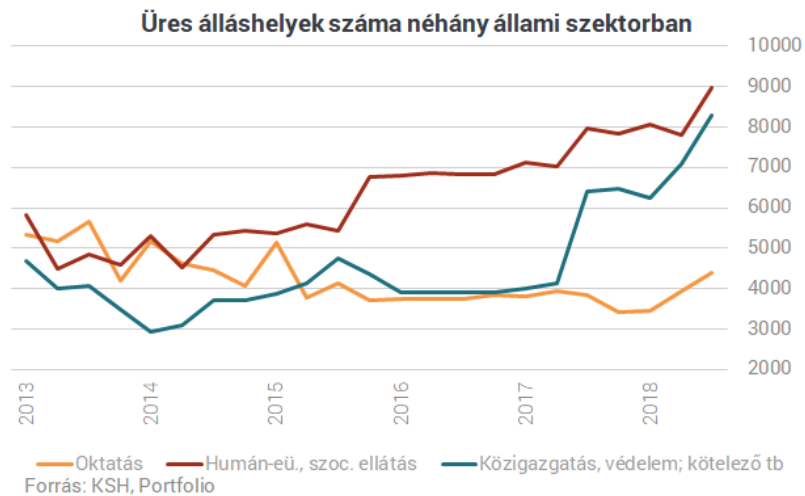
„Erőteljesen nőtt az üres álláshelyek aránya a kereskedelemben (8100 fő), a szállítás-raktározásban (4300 fő), valamint az információ-kommunikáció nemzetgazdasági ágban (3400 fő) is. Ugyanakkor az Informatikai- Elektronikai és Távközlési Vállalkozások Szövetsége (IVSZ) ennek sokszorosára, 25-30 ezer főre teszi az informatikushiányt, ami mutatja, hogy a KSH adatainál jóval magasabb lehet a valós munkaerőhiány.”



3. ábra: Üres álláshelyek száma
Forrás: portfolio.hu

„A KSH jelentése tehát alul becsüli a betöltetlen álláshelyek számát. A Pénzügyminisztérium azzal kalkulál, hogy 150-200 ezer képzett dolgozó hiányozhat a magyar gazdaságból, a Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége szerint több mint 200 ezer fős a munkaerőhiány, munkaerőpiaci szakértők pedig 300 ezerre teszik a valós munkaerő-igényt. A Portfolió.hu kalkulációja szerint 280-290 ezer képzett dolgozóra lehet szükség. Az állami szektor sincs jobb helyzetben a versenyszféránál. A közigazgatás, védelem, kötelező társadalombiztosítás ágazatból 8300-an hiányoznak, az oktatásból 4400-an, az egészségügy-szociális ellátásból 9 ezren. Mindenholt jelentős a növekedés az előző év azonos időszakához képest, ami azt

jelzi, hogy sem orvosból, sem tanárból, sem a közigazgatás más szegmenseiben nincs elegendő munkavállaló, vagyis nem egyedi esetekről van szó, amikor egy-egy kórházban orvoshiányról és egy-egy iskolában tanárhányról szóló híreket hallunk.”



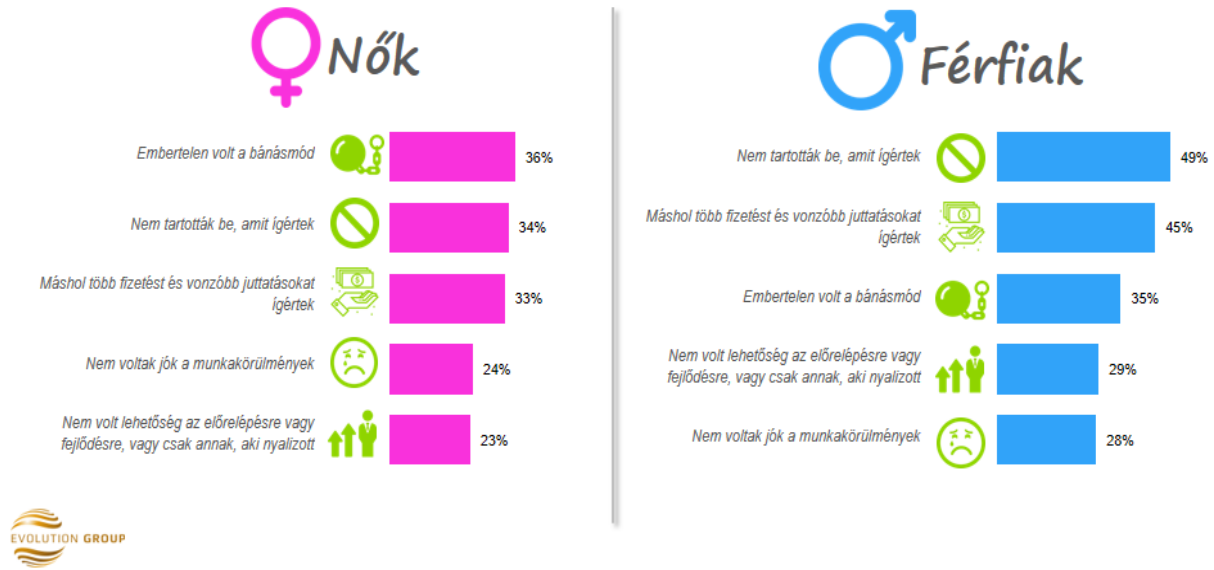
4. ábra: Üres álláshelyek száma
Forrás: portfolio.hu

„A következő időszakban várhatóan fokozódni fog a munkaerőhiány, hiszen a gazdaság továbbra is növekedési pályán marad, miközben a munkanélküliségi ráta alacsony szintre süllyedt. Várhatóan folytatódik a közfoglalkoztatottak elsődleges munkaerőpiacra való átvándorlása, de nem szabad elfelejteni, hogy a magyar munkaerőpiacon elméletileg továbbra is 400 ezer fő körüli tartalék van. A regionális különbségek és képzettségi kérdések azonban komoly problémát jelentenek, ezért a mobilitás erősítésére, az alapkészségek fejlesztésére, valamint a képzettségi szint javítására lenne szükség.” portfolio.hu (2018.12.08.)

A dolgozatom célja, hogy a gyártásban működő cégeknek a munkaerő hatékony megtartásához ajánlásokat tegyek. A portfolio.hu az általános munkaerő piaci helyzetet mutatta be, de a dolgozatom szempontjából a gyártásban dolgozó kékgalléros munkavállalók helyzete a leginkább érdekes, mert ezekből lehet megfelelő következtetéseket levonni. A Piac és Profit reprezentatív kutatása kifejezetten ezt a témát boncolgatja. Ahhoz, hogy egy gyár megfelelő módon reagáljon a munkaerő piaci helyzetre tudnia kell, hogy mik a kékgalléros munkavállalók felmondásának legfőbb okai. A munkaerő megtartás elemi kérdés, hiszen a munkaerő betanítása, „üzembe” állítása költség, az állandó fluktuációval küzdelem pedig nem csak költségnövelő tényező, de veszélyezteti a termelékenységet, a megrendelések elvesztését stb. Az alábbi 5. ábrán látható a piacesprofit.hu kutatása, amit azt vizsgálja, hogy „miért mondtak fel a munkahelyükön -Top 5 ok” „Férfiak és Nők” bontásban. (piacesprofit.hu, 2018)

Miért mondtak fel a munkahelyükön? – TOP5 ok

Q8. Mik voltak az okai, hogy felmondott a munkahelyén az elmúlt két évben?
Bázis: akik az elmúlt 2 évben mondtak fel a munkahelyükön, n=1333



5. ábra: Felmondás top5 ok

Forrás: [PiacesProfit.hu](https://piacesprofit.hu)

A [PiacesProfit.hu](https://piacesprofit.hu) cikkben szereplő HR-Evolution Kft. által elvégzett kutatás, reprezentatív. Ez a dolgozat szempontjából azért fontos, mert jól körül határolja a felmondás okait, így jó alapot biztosít a primer kutatáshoz. A HR-Evolution Kft. kutatása alapján kijelenthetjük, hogy nincs különbség a férfi és a női dolgozók felmondás okai között, mindkettőnél ugyanaz az top 5 ok játszott szerepet, így ezt a primer kutatásban nem kell különválasztani.

A top 5 ok:

- „Nem tartották be, amit ígértek”
- „Embterelen volt a bánásmód”
- „Máshol több fizetést és vonzóbb juttatásokat ígértek”
- „Nem volt lehetőség az előléptetésre vagy fejlődésre, vagy csak annak, aki nyilazott”
- „Nem voltak jók a munkakörülmények”

(piacesprofit.hu, 2018)

A Top 5 okot, ha osztályozzuk a Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők alapján, akkor megállapíthatjuk a viselkedést, vagyis a felmondást kiváltó tényezőket. Herzberg kéttényezős elmélete szerint a megelégedettség és a motiváció két különböző dolog és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint elégedetlen társaik. Empirikus vizsgálatok segítségével kimutatták, hogy más tényezők hatnak a dolgozók elégedetlenségének csökkentésére és más tényezők

azok, amelyek motiválják őket. Ő higiénés és motivációs tényezőket különböztet meg. A higiénés tényezők javítása elégedettséget nem okoz, csak elégedetlenséget szüntet meg, a motivációs tényezők hiánya nem okoz elégedetlenséget, csak az elégedettség hiányát. Az embereket elégedetté a motivációs tényezők teszik. (Gyökér, 2017, 16)

A táblázat alapján a Top 5 felmondási okból 4 sorolható a Higiéniai faktorok közé, amik hiánya az elmélet szerint elégedetlenséget okoz, vagyis nyilvánvaló, hogy a munkavállaló előbb-utóbb felmond és így nem okoz meglepetést a tanulmány.

Higiénia faktorok	Motivátorok
<p>„Nem tartották be, amit ígérték” (munkafeltételek, kapcsolat a főnökkel)</p> <p>„Embertelen volt a bánásmód” (kapcsolat a főnökkel, környezeti kapcsolatok)</p> <p>„Máshol több fizetést és vonzóbb juttasokat ígérték” (bér, kereset)</p> <p>„Nem voltak jók a munkakörülmények” (munkafeltételek)</p> <p>Velük elérhető csúcs: Elégedetlenség hiánya</p> <p>Hiányuk esetén: elégedetlenség</p>	<p>„Nem volt lehetőség az előléptetésre vagy fejlődésre, vagy csak annak, aki nyalizott” (előléptetési és tovább fejlődési lehetőség)</p> <p>Velük elérhető csúcs: Elégedettség</p> <p>Hiányuk esetén: Elégedettség hiánya</p>

6. ábra: Herzberg-féle higiénés és motivációs tényezők
Forrás: Gyökér (2017)

A fentiek alapján érdemes a munkáltatóknak egy pillanatképet készíteniük a belső hangulatról, ami alapján proaktív megelőzhetik az esetleges elvándorlást, és hatékonyabbá tudják tenni az erőforrás gazdálkodásukat, hogy megfelelő módon felkészüljenek a munkaerő válság okozta stressz elkerülésére.

Egy multinacionális cég az IBM DSS Kft. szervezetén keresztül vizsgálom meg, hogyan készültek fel erre a helyzetre, hogyan alakították ki a folyamataikat és ez elegendő hatékonyságot biztosít-e a cég fenntartható működéséhez.

3. IBM

Az általam vizsgált multinacionális cégről, az IBM váci gyáregységéről értekezem ebben a fejezetben, ahol a történetét és szervezeti struktúráját mutatom be.

3.1. IBM-ről általában

Az IBM egy nagymúltú, elismert cég, rangja, presztízse van. Termékösszetételének sokszínűsége megmutatta innovatív képességeit az elmúlt több, mint száz esztendő alatt. A hatvanas években felismerték az informatikában rejlő üzleti lehetőségeket, és legfőbb erőforrásaikat erre az iparágra helyezték. Az informatika területén az IBM a világ egyik legnagyobb cége. A vállalat a százéves fennállása során változtatott nevet, logót többször is, ahogy profilt is, mindezt a fenntartható fejlődés érdekében. Az eredmények egyértelműen az IBM-et igazolják: „Az 1930-as évek nagy gazdasági válságának idején az IBM azon kevés vállalkozások közé tartozott, amelyeknek sikerült növekedést elérnie.” ...: azóta a világ egyik legnagyobb informatikai vállalkozása lett, 177 országban, 350.600 (2018) alkalmazott, több mint egymilliárd ügyfél tudhat magáénak. (IBM-ről, 2019)

3.2. IBM Magyarországon

1932 és 1936 között Magyarországon az Organisatio Irodafelszerelési Rt. képviselte az IBM elődjét, a Computing Tabulating Recording Company nevű vállalatot.

Az amerikai cég 1936-ban, "Watson Electrical Bookkeeping Ltd." néven indította el magyarországi leányvállalatát, nyolc alkalmazottal és 10 000 dolláros alaptőkével. Az első ügyfelek a bankok köréből kerültek ki. 1947-ben a vette fel a cég az International Business Machines Corporation Magyarországi Kft. nevet. Az 1949-es népszámlálás adatait az IBM rendszeren dolgozták fel. A hidegháború és a vasfüggöny időszakában, az államosítást alig néhány nemzetközi vállalat élte túl, szerencsére az IBM közülük tartozott. Valószínűleg, mivel az ország statisztikai adatainak feldolgozása teljes egészében IBM gépeken alapult, nem kockáztattak a hatóságok.

Magyarországon is, mint minden országban, ahol az IBM termeléssel jelen van, két elkülönült szervezet végzi a gyártási, illetve az értékesítési tevékenységet. Az értékesítéssel foglalkozó egység az IBM Magyarországi Kft., már több mint 80 éves múltra tekint vissza Magyarországon, ahogy feljebb olvasható, míg a gyártási tevékenységet folytató részlegek 1995 és 1997 óta vannak jelen.

1995-ben indult az IBM akkori legnagyobb magyarországi beruházása a Székesfehérváron működő IBM Storage Products Kft., ahol a maga korábban a legkorszerűbb merevlemezek gyártották. 1997-ben pedig a váci Zollner Elektronik Kft. gyára indult el, akik bér munkában gyártják az IBM számára az IBM DS8000 tárolórendszereket. (IBM-ről, 2019)

3.3. Az IBM váci gyáregysége

A nagy teljesítményű IBM DS 8000 háttértárolókat gyártó váci üzem 1997-ban kezdte meg működését a német tulajdonú Zollner Elektronik Kft. és az IBM Storage Products Kft. együttműködésében.

Az IBM Data Storage Systems and Information Technology Kft. végzi Magyarországon a termelést és nyújt magas színvonalú a gyártott termékekhez kapcsolódó informatikai szolgáltatásokat. Korábban a székesfehérvári gyárban állítottak elő merevlemezeket, mára azonban már csak a váci részlegben állítják elő a nagy kapacitású háttértárolókat.

A váci összeszerelő üzem beilleszkedett a telephelyet biztosító város életébe. A munkavállalóinak nagy része Vácott él. Az IBM filozófiájának megfelelően évente több millió forintos támogatást biztosítva vesz részt a befogadó város kulturális és sportéletében, valamint az oktatás fejlesztésében. Az IBM Data Storage Systems and Information Technology Kft. az IBM független váci gyáregysége, a fővárostól mindössze 25 percre található. Ez az egyetlen olyan hely a világon, ahol a világszínvonalú DS 8000 háttértároló-rendszerek készülnek.

A gyártott rendszerek a nagyvállalatok adattárolási igényeire nyújtanak gyors és biztonságos megoldást a majdnem a teljes világon, vagyis az európai, amerikai és távol-keleti piacokon.

A váci gyáregység munkavállalóinak létszáma 460 fő körül van, ebből, közel 50%-a dolgozik közvetlenül a gyártásban.

A dolgozók átlagéletkora 41 év, és kiemelkedően magas azok száma, akik hosszú évek óta dolgoznak a cégnek: az átlagosan munkaviszonyban töltött évek száma: 14 év. Ezt, hogy érték el? akkor náluk működik a megtartás, alacsony a fluktuáció. Ezt meg kellene vizsgálni, hogy mit tesznek, mert ezek szerint a portfolio.hu-ban leírtakkal ellentétben ők nem küzdenek munkaerőproblémákkal.

200 olyan munkavállaló van, legalább 20 éve dolgozik a vállalatnak. Gyártásban, IT-n és a mérnökségen magasabb a férfi munkavállalók aránya, de pénzügyön, HR-en, logisztikai területeken a nők vannak többségben. A vezetők között 31% a nők aránya.

A dolgozók túlnyomó többsége X generációs, de az új belépők között megjelent az Y és a Z generáció is, de az alacsony fluktuációnak (3%) köszönhetően, a számuk még alacsony. (IBM-ről, 2019)

3.4. A váci gyár szervezeti felépítése

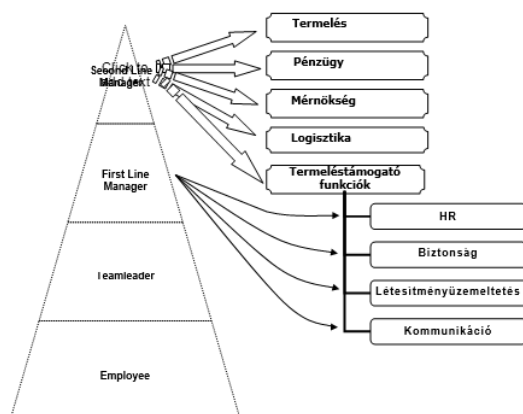
A cég szervezetének bemutatásakor fontos kiemelni, hogy a vállalat profilja miatt a szervezet a termelés köré összpontosul, mivel -ahogy már korábban is említettem- a dolgozók kétharmada dolgozik a gyártásban...

Dolgozói státusz szerint direkt és indirekt állományú dolgozókat különböztetünk meg.

A direkt állomány a termelésben közvetlenül dolgozókat jelenti, általában fizikai munkát végeznek, a munka elvégzéséhez szükséges iskolai végzettség alap-, illetve középfokú. Ebbe a kategóriába sorolhatók még a betanított munkások, műszakvezetők és termelési csoportvezetők és az operátorok, Az állomány létszáma 200 fő körül van.

Az indirekt állomány biztosítja a szervezet működésének és fejlődésének feltételeit. Ők a jellemzően felsőfokú végzettséggel rendelkező szellemi dolgozók, akik közvetlenül nem vesznek részt a termelésben, Indirekt státuszban körülbelül 200 dolgozó van. A szervezeti felépítést tekintve a vezetői szintek elnevezései megegyeznek a termelés területén dolgozók és az indirekt állományú alkalmazottak esetében, ám a felelősségi körök és a feladatok megoszlása teljesen eltér. Működési terület szerint ide tartozik a mérnökség (Engineering), a logisztika, azaz Integrált Ellátási Lánc Funkció (ISC), az IT (Számítástechnika), a pénzügy (Finance) és az egész gyár támogatását ellátó Termeléstámogató funkciók (Site Support Functions – SSF). Ez utóbbi funkció célja, hogy a többi terület munkáját támogassa, illetve a vállalat zavartalan működését biztosítsa. Alosztályai közé tartozik a Személyzeti Osztály (HR), a Biztonsági Osztály (Security), a Környezet- és Munkavédelmi Osztály (EHS), a Kommunikációs Osztály (Communication), valamint a Létesítményüzemeltetés (Facility).

A hierarchia a felépítése: alsó szint a Team leader által vezetett beosztottak. Területtől függően egy-egy Teamleader 4-10 beosztottal dolgozik. A Teamleader-eket a First Line Manager (osztályvezető) fogja össze, aki az adott osztály munkájáért felelős. Ide tartozik többek között a HR, amely a termeléstámogató funkciók egyike. A First Line Manager felett a Second Line Manager található. A Second Line Manager fogja össze egy-egy funkciót, azaz: logisztikát, mérnökséget, pénzügyet, termeléstámogató funkciókat, illetve a korábban említett termelési területet. (IBM-ről, 2019)



6. ábra: Szervezeti felépítés
forrás: IBM DSS Kft.

3.5. Humán Erőforrás Osztály

A Humán Erőforrás osztály a környezet- és munkavédelem (EHS), létesítményüzemeltetés (Facility), biztonság (Security), kommunikáció (Communication), mind olyan részleg, ami támogató szerepet tölt be a termelésben A Humán Erőforrás osztályon 10 fő és a vezető a HR Communication client relationship menedzser dolgozik.

A HR Menedzser koordinálja, összefogja és irányítja a team munkáját. A HR vezető a Second Line Managertől kapja az utasításokat, aki a gyárigazgató A vállalati stratégiával összhangban alakítja ki a HR osztály terveit. A HR osztály a következő, funkciók szerinti munkatársakból áll:

- HR Specialist- Onboard&Offboard
- HR Specialist – Compensation &Benefit
- HR Specialist – Payroll
- HR Specialist – Controller
- HR Specialist – Education&learning development
- HR Specialist – Recruitment
- HR Specialist – General project and internal communication
- HR Administration – 2 fő
- +1 fő Diák

A HR Specialist-Recruitment a kiválasztásért felelős munkatárs feladata feltölteni az új és megüresedett állásokat, a belső pozíció váltásokat irányítani, a beérkező pályázatokat előszűrni. Fontos feladat, hogy a nyitott, megüresedett vagy új pozíciókkal kapcsolatos információkat hatékonyan és a megfelelő helyen kommunikálja. Folyamatosan interjúztatja a jelölteket személyesen vagy telefonon ill. a trendeknek megfelelően videóchat-en (pl. Skype) keresztül. Napi szintű kapcsolattartást végez a fejedelmekkel. Rendszeresen időközönként Assesment Center-en (AC) méri fel a jelöltek képességeit. Havi szintű statisztikai riportok és kimutatások is a feladatkörébe tartozik. A keletkező nyitott pozíciókról rendszeresen -akár napi szinten- egyeztet az érintett funkcióvezetőkkel. A munkaerő szükséglet tervezésnek összhangban kell lennie a vállalat üzleti stratégiájával, így ennek a kivitelezése is toborzás/kiválasztásért felelős HR munkatárs feladata. Ez a terület nagyon fontos részét képezi az IBM karrier menedzsment stratégiájának, hiszen itt gyűlnek össze a nyitott pozíciókról az információk és az itt kell, hogy koncentrálódjon a lehetséges belső jelöltek listája is a karriertervek alapján.

A HR Specialist-Compensation & Benefit munkatárs feladata a kompenzációval kapcsolatos feladatok ellátása, a mindenki számára adható, meglévő és új juttatások kidolgozása, működtetése és az eseti juttatások jóváhagyása. Feladatai közé tartozik a kompenzációkhoz kapcsolódó adminisztrá-

ció és az adatbázisok folyamatos karbantartása. Fontos része a munkájának a kapcsolattartás a magánnyugdíj pénztárakkal, biztosítókkal és más olyan szervezetekkel is, amelyek kapcsolódnak a vállalat juttatási rendszeréhez ill. a cég által biztosított autókval kapcsolatos teendők is a feladatai közé tartoznak, ő tartja a kapcsolatot a céges autóparkot kezelő külső vállalattal és végzi az ezzel kapcsolatos belső feladatokat, pl. a nyilvántartást vezeti. A megfelelő juttatási csomagok összeállítása nem könnyű feladat, összhangban kell lenni a munkavállalók elvárásaival és cég és a törvények adta lehetőségekkel. Ennek a területnek folyamatosan figyelni kell a juttatási csomaggal kapcsolatos visszajelzéseket, hiszen ez az első a fizetés után, ami elégedetlenséget és elvándorlást okozhat, ha nem megfelelőek a juttatások.

A HR Specialist- Controlling végzi a pénzügyi mozgással kapcsolatos feladatokat, jóváhagyja az utalásokat, tartja a kapcsolatot a bérszámfejtéssel és az inaktív állományban lévő munkatársakkal. Feladatai közé tartozik a bérszámfejtési folyamatok ellenőrzése és a külföldi kiküldetésben lévő munkatársakhoz kapcsolódó teendők ellátása (pl. szükséges engedélyek, nyomtatványok intézése). A Controller foglalkozik a HR-t ellenőrző belső és külső auditorokkal és ellenőrző szervekkel szükség esetén rendelkezésükre bocsátja a kívánt információkat vagy akár levezeti az auditokat.

A HR Specialist – Education&learning development az oktatásért felelős munkatárs. Feladata az Éves Oktatási és Képzési Terv elkészítése, ami pénzügyi évre tervezett képzéseket és az ehhez kapcsolódó költségvetést tartalmazza. Az oktatásért felelős munkatárs szervezi a külső és belső tréningeket, amihez hozzá tartozik az oktatókkal való egyeztetés, a helyszín kiválasztása és lefoglalása, egyeztetés a résztvevő kollegákkal. Az tréningen vagy oktatást végző cégek tenderen kerülnek kiválasztásra, amit szakmailag koordinál. A tréning fontos része a kérdőív kitöltése, aminek segítségével kapnak visszajelzést a képzésről, annak felépítéséről, színvonaláról, az oktatókról, ellátásról, helyszínről, általános elvárásokról, véleményről, melynek kiértékelését szintén a specialista végzi. Feladata a fejlesztéssel, coaching-al, mentoring-al kapcsolatos feladatok koordinálása, szervezése ill. a leendő vezetők képzésének szervezése a kiválasztástól a vezetői program befejezéséig. Az oktatási tervnek összhangban kell lennie, az egyéni fejlesztési tervekben megfogalmazott képzési célokkal.

A HR Specialist Onboard&Offboard feladata a munkavállalók be- és kiléptetésével kapcsolatos teendők ellátása, belső pozíció váltásokat irányítása és integrálni a más IBM szervezetektől érkező kollegákat. Miután a leendő munkatárs kiválasztása megtörtént elkészíti a munkaszerződést és a munkaköri leírást a korábban megegyezett feltételek alapján, amit folyamatosan egyeztet a recruitment-ért felelős kollegával, a HR vezetővel és az érdekelt osztály/csoport vezetőjével. Frissíti a munkaköréhez kapcsolódó adatbázisokat, aktiválja a rendszerben az új belépőket, adminisztrálja a pozícióváltásokat. Előkészíti a belépéshez szükséges anyagokat, regisztrálja a szükséges nyomtatványokat, tájékoztatja minden szükséges információról az új munkatársat, segíti a nyomtatványok kitöltését, röviden ismerteti a szervezetet és annak elvárásait. Feladatai közé tartozik az Új Belépők Napját (New

Comers Day) megszervezése, amelynek része a különböző részlegek bemutatása, körséta minden épületben, oktatások, ismerkedés a szervezettel, valamint a home office szerződések elkészítése.

A HR Specialist- Payroll, a bérszámfejtésnek továbbítandó teljes körű, mindenre kiterjedő előkészítést jelenti. A bér és juttatással kapcsolatos adatokat kezel, rögzít, aktualizál, nyomon követi és alkalmazkodik a megváltozott jogszabályokhoz, valamint folyamatosan egyeztet a bérszámfejtéssel és riportokat, kimutatásokat készít.

A HR Specialist General projects and internal communication feladata a belső kommunikációval kapcsolatos teendők ellátása, a kollegák mindenkörü tájékoztatása. A megfelelő belső tájékoztatás, informálás nagyban elő tudja segíteni a cég iránti elköteleződés erősítését. Feladatai közé tartozik a közösségi programok szervezése, pl. az éves családi nap, ami nagyon népszerű program, magas részvételi aránnyal. Ennek a területnek a feladata, az egyedi, komplex és hosszú távú projektek megvalósítása, pl. új személyzeti nyilvántartó rendszer bevezetése.

A HR Administrator – jelenleg ketten vannak, feladatok az összes olyan asszisztensi feladata ellátása, ami segíti az osztály működését. Pl. munkaidő nyilvántartás összesítése, foglalkozás egészségügyi vizsgálatokra a felhívások kiküldése és szervezése stb.

4. HUMÁN ERŐFORRÁS MENEDZSMENT STRATÉGIA ALAPJAI

A nemzetközi, multinacionális cégeknél általában az anyavállalat által meghatározott, kialakított stratégiákat alkalmazzák a leányvállalatok esetében is és ez vonatkozik a humán erőforrás gazdálkodásra is. Természetesen, az anyavállalat által diktált stratégiát igyekeznek testre szabni az adott ország, régió munkaerő piaci helyzetéhez. A hatékony működéshez szükséges a pontosan megtervezett erőforrás, létszám gazdálkodás. A létszám gazdálkodás tervezése és működtetés nagyon fontos és kiemelt része a teljes vállalat működésében, mert alapjaiban határozza meg a cég jövőjét. Az üzleti stratégiát az aktuális munkaerőpiaci helyzethez kell igazítani. Fel kell térképezni a teljes lehetőségeket és variációkat, ill. meg kell vizsgálni a munkaerő piaci trendeket is.

A fentiekből kitűnik, hogy a humán stratégia a vállalati stratégia része, amelynek a legfőbb elemei:

- a humán erőforrás-menedzsment céljainak kidolgozása (pl. a humán erőforrás mennyiségi és minőségi szükségletének előrejelzése),
- Akciótervek kidolgozása (pl. szükséges erőforrás biztosításának lehetőségei),
- a humán erőforrás stratégia bevezetéséhez szükséges tervek készítése (pl. karriertervezés, képzési tervek, utánpótlástervezés) meghatározása, és ellenőrzése (Gyökér, 2017, 37)

Fontos része a humán erőforrás menedzsment stratégia gondolkodásnak az időbeliség, amit három nagy szintre lehet bontani:

- Stratégiai szint: ezen a szinten alkotjuk meg a cég humán stratégiáját és a hozzá tartozó tevékenységet, amely szorosan összefügg a vállalat célkitűzéseivel, a itt dolgozzuk ki az emberi erőforrások jellemzőit, számát és igényeit, figyelembe véve a jövőbeli tényezők várható alakulását. keretében meghatározzuk a vállalat által hosszú távon igényelt emberi erőforrások jellemzőit.
- Taktikai szint: munkaerőhiány (vagy felesleg) kezelésének tervét készítjük el. Megtervezzük a kiválasztási kritériumokat és módszereket. Kialakítjuk az ösztönzőrendszert és az egyéb juttatások rendszerét. Kidolgozzuk az értékelési rendszer annak kritériumait és folyamatait. Nagyon fontos része, ennek a szintnek a karriertervezés, szervezetfejlesztés és az egyes emberek fejlesztési, képzési programjának elkészítése.
- Operatív szint: végrehajtás tervezése és ellenőrzése, ezek között kiemelkedő fontosságú a munkaerő terv megvalósítása, a taktikai szinten kidolgozott rendszer működtetése, a képzés és tréningek szervezése, hatékonyságuk elemzése, az egyes emberek megfelelő munkakörben való hasznosítása. (Gyökér, 2017, 38)

A fentiek figyelembevételével az alábbi négy emberi erőforrás stratégia között választhatunk:

1. Terjeszkedés: erős növekedési várakozásokhoz megfelelő munkaerő áll rendelkezésre, legfontosabb kérdés ezek hatékony elosztása.
2. Fejlesztés: ugyancsak erős a növekedési várakozás, de nem elegendő a munkaerő. Ebben az esetben a teendő a meglévő emberi erőforrásba kell befektetni.
3. Fordulat: stagnálás, a megfelelő munkaerő kérdése nem megoldott. Jellemző az üzleti tevékenység súlypontjának áthelyezése, a leépítési, átképzési programok.
4. Termelékenység: érett iparágakra és olyan cégekre jellemző, amelyek a múltban kedvező versenypozíciót tudtak kialakítani. Fontos kihívás az iparág jövőbeni változásaira való felkészülés. (Gyökér, 2017, 38)

A szekunder kutatás alapján, az a vállalat tud versenyben maradni, aki tartósan tudja biztosítani a munkaerő-állományát. A szervezet a munkaerőpiacról csak kezdő pozícióba vesz fel embereket, azoknak tudatos karriertervezéssel és intenzív belső fejlesztéssel hosszú távú alkalmazást kínál. Így elérhető az a cél, hogy a munkaerő elkötelezett legyen, és vállalathoz illeszkedő szaktudás és jó belső kapcsolatokat alakítsanak ki. A belső erőforrás felhasználása nem minden esetben megoldott, ilyenkor a munkaerő piacról kell kielégíteni a szervezet igényeit. Ebben az esetben lehetőségünk van a belső fejlesztés helyett, kész tudást, tapasztalatot vásárolni. Előnye, hogy friss, új ötletek jelennek meg.

Fontos eldönteni az irányt, hogy a fókuszba a munkakört vagy az egyént helyezik-e?

Munkakör esetén a munkakörhöz való illeszkedés a fontos, erre alakítják ki a kompenzációt és a képzési programokat is. A rendszer jobban tervezhető rendszer, sztemderdek lehet kialakítani. Az egyén esetében az egész szervezethez való illeszkedésének vizsgáljuk, a benne rejlő potenciál és nem az illeszkedés a fontos. A teljesítményértékelés az egyéni célokat és azok elérését méri, erre épül a változatos kompenzációs rendszer. Előnye a rugalmasság, elkötelezettség, nyitott szervezeti kultúra.

A megfelelő megoldás kiválasztása függ a szervezet egyéni jellemzőitől, kultúrájától, stratégiai céljaitól és korlátaitól. Fontos szabály az összehangolt kiépítés és működtetés. (Gyökér, 2017, 39)

A későbbiekben kiderül, hogy az IBM DSS Kft. a fenti elméleteket, hogyan alkalmazza a gyakorlatba, a mindennapi életben és milyen stratégiákat tervez meg.

4.1. IBM DSS Kft. munkaerő-gazdálkodási technikái

4.1.1. A toborzás belső forrásai

Amennyiben a cégnek rendelkezik belső tartalékokkal, akkor érdemes ebből a forrásból is fedezni a munkaerőigényt. Ennek számtalan előnye van, csökkenthető a kockázat, mivel a munkaadó már jól ismeri a leendő munkatársat így kisebb a véletlenek szerepe, összehasonlítva a külső pályázó ismeretlenségével.

Előnyei:

- gyorsabb beilleszkedés,
- nincs vagy rövidebb betanulási idő és
- erős motivációs, megtartó erő

Hátrányai:

- magasabb beosztásokért való küzdelem belső feszültségekhez vezethet.
- nem segíti a vállalat új ismeretekkel, szemléletmóddal való felfrissítését.

A belső források mozgatását (csökkentés, áthelyezés stb.) megfelelő módon kell megtervezni szigorúan szem előtt tartva a szervezetnek a bővítésre vagy csökkentésre vonatkozó irányelveit. Csökkentésnél figyelembe kell venni az életkori sajátosságokat, (pl. idő előtti nyugdíjazás), fel kell mérni a munkavállalók életkori és beosztás közötti összefüggéseket, valamint fontos szempont, hogy a tapasztalat és tudás egy esetleges csökkentésnél ne vesszen el a szervezetből.

Belső erőforrás stratégia esetén fontos szempont az utódlástervezés, vagyis lehetőséget kell teremteni a jövő vezetőinek kiválasztására, felkészítésére, folyamatos teljesítményük monitorozására ill. következő pozícióhoz szükséges képzések részvételére.

4.1.2. Áthelyezés, előléptetés

A fenti módszerek alkalmazásának segítségével, a szervezeten belül egy egészséges megújulást, friss energiák, ötletek felszínre hozását segítik elő. Teljesítményre ösztönzi a munkavállalót, hiszen az előléptetés, belső mozgás, áthelyezés minősítést, elismerést ad az elvégzett munkáról, javítja az alkalmazottak hangulatát.

Az IBM is valamilyen szinten kihasználja a belső erőforrások nyújtotta lehetőségeket. (Későbbiekben még vizsgálom, hogyan lehetne ezeket a lehetőségeket hatékonyabban működtetni.). A termelésben dolgozóknál gyakori inkább az egyik munkakörből vagy egyik területről a másikra helyezés. Ezt a lehetőséget az IBM szorgalmazza és tudatosan úgy építi ki a rendszerét, hogy egy-egy munkavállaló minél többféle munkát el tudjon látni és minél többféle területre áthelyezhető legyen.

Az összeszerelő munkát végző dolgozók folyamatos tanulással a munkájuk során különböző munkafolyamat vizsgát szerezhettek meg, amely azt jelenti, hogy a gyártás egyre több részfolyamatát sajátítják el. Az IBM célja, hogy minél több, a lehető legtöbb munkafolyamatot ismerő dolgozója legyen, hiszen így az áthelyezésekkel a gyártás sokkal rugalmasabb, relatív magas hiányzási ráta mellett is fenntartható a termelés hatékonysága. plusz motivált a dolgozó mert csomó mindent elsajátíthat

Az IBM alapvető politikája, hogy elsősorban belülről választja ki a vezetőit. A cégnél az előléptetések különféle módon lehetségesek. Az egyik út a szakmai kinevezés például projekt vezetés, mely az emberek irányításához nem kötődik a másik út az emberek irányításával összekapcsolódó általános vezetői előléptetés. Attól függően, hogy ki melyik feladatra alkalmasabb pl. személyiség, egyéniség határozza meg a kinevezés irányát ill. a különböző felméréseken (AC) való teljesítés is befolyásolja.

4.1.3. Rotáció

A rotáció az előléptetés és az áthelyezés szabályos időközönként való kombinatív alkalmazásának rendszere. Azt jelenti, hogy a dolgozó általában csak bizonyos időt tölt el egy munkakörben. Ezután áthelyezik vagy előléptetik, illetve a kettő kombinációját alkalmazzák. Különösen több telephelyes, főként gyártással foglalkozó leginkább nemzetközi vállalatok használják.

Az IBM váci gyáregysége csak az utóbbi időben használja ki ez a belső erőforrás stratégiát. Az indulástól itt dolgozó és/vagy vezető pozícióban levő munkavállalóit, rövid, interim 1-2 éves időszakra áthelyezi valamelyik másik leányvállalatához vagy gyáregységéhez. Az így áthelyezett alkalmazottak nemzetközi tapasztalatokkal, tudással ill. külföldön szerzett kapcsolataikkal vehetik át az általában külföldi vezetővel betöltött pozíciókat.

4.1.4. Belső pályázat kiírása, belső hirdetés

A nemzetközi cégeknél a legtöbb esetben a nyitott pozíciókat elérhetővé teszik, mind a külső mind a belső jelentkezők számára. Így a vállalat szélesebb körben tud elérni potenciális jelölteket. A másik lehetőség a meghívásos pályáztatás, vagy a direkt felkérés. A hatékony hirdetési mód, ha valamilyen bónusszal érdekelté tesszük a belső munkatársakat, hogy ajánljanak külső jelölteket, így még sikeressebbé lehet tenni a keresést.

Ez a fajta munkaerő keresés az IBM-nél elsősorban középfokú végzettséghez kapcsolódó munkaköröknél fordul elő, hiszen a termelésben dolgozók egy része érettségizett és eseteként számítógépes, illetve angol nyelvismerettel rendelkezik, ami az irodai munkában jól hasznosítható.

4.1.5. Képzés, továbbképzés, átképzés

Az IBM-nél dolgozó munkatársakat, a cég igyekszik folyamatosan képezni. A képzéseket annak megfelelően állítják össze, ami vagy az adott munkakör jobb elvégzéséhez szükséges, vagy a a kö-

vetkező belső munkalehetőség elnyeréséhez szükséges. A képzés továbbá fontos a megváltozott, kibővült munkakörökben dolgozóknak is, mivel így oktatásukkal a régi, „bevált” dolgozó tudja továbbra is ellátni az adott munkát.

Ezt a lehetőséget az IBM is messzemenőig kihasználja, folyamatosan szervez különböző tréningeket, támogatja a külső tanfolyamokon való részvételt, amely a dolgozó munkaköréhez nélkülözhetetlen fejlődését segíti, illetve lehetőség van egyéni tanulmányi szerződés kötésére is.

5. KUTATÁS

5.1. Mélyinterjú az IBM DSS Kft. HR vezetőjével

Az alábbi interjút a Horváth Balázssal az IBM DSS Kft. HR és kommunikációért felelős igazgatójával készítettem. A korábbi fejezetben kifejtettem, hogyan épül fel a HR osztály, milyen feladatokat látnak. Az alábbi interjúban arra keresem a választ, hogy milyen módszereket alkalmaznak a munkavégés megőrzés érdekében, milyen stratégiát alkalmaznak a motiváció fenntartásához, milyen karrierterveket dolgoznak ki, hogyan néz ki az oktatás vagy tréning tervezés, mennyire nyitottak a kollegák új dolgok megtanulására, versenytársi helyzetről kérdeztem és a siker tényezőkről. Az interjú a primer kutatásom része, aminek segítségével tudok következtetéseket levonni a módszertanról, stratégiáról és a sikerességéről. Az interjút 2 részre bontottam, az egyik része általánosabb kérdéseket tartalmaz, a másik része kifejezetten a csoportvezetőkre vonatkozik, mert feltételezem, hogy a csoportvezetők közvetlen hatást gyakorolnak a fluktuációra.

- Hogyan változott a munkavállalói létszám az elmúlt 5 évben kék- és fehérgallérosok megoszlásában?

Év	All employee (Active+inactive)	Kékgallérosok	Fehérgallérosok
2015	791	335	456
2016	742	305	437
2017	596	283	313
2018	559	262	297
2019.	498	230	268

7. ábra: Munkavállalói létszám
forrás: IBM DSS Kft.

- Hogyan változott a fluktuáció az elmúlt öt évben kék- és fehérgallérosok megoszlásában?

Fluktuáció	Kékgallérosok	Fehérgallérosok
2014	0,9%	12,1%
2015	2,3%	10,8%
2016	4,6%	13,1%
2017	3,1%	7,7%
2018	4,3%	8,6%

8. ábra: Fluktuáció bontásban
forrás: IBM DSS Kft.

A 2.táblánál látható 2016-ról 2017-re egy nagyobb létszám csökkenés, ami valójában egy transzferálás következménye, nem pedig az elvándorlás okozta.

Az elmúlt időszakban minden év elején be kellett tervezni egy tömeges leépítést, ami alkalmanként kb. 30 főt jelentett és a fehérgalléros állományt érinti.

A fentiek részei a táblázatokban szereplő statisztikai adatnak, viszont, ha nem számoljuk bele, akkor 3% körül mozog a fluktuáció.

- Van-e olyan adat, ahol a különböző gyártási területenként vizsgálja az IBM a fluktuációt?
Érdekes lenne mérni, de ilyen adat jelenleg nem áll rendelkezésre.
- Mit csináltak, hogy ilyen alacsonyan tudjátok tartani a fluktuációt?

Ezt a kérdést többfelé lehet bontani, egyrészt vannak a gyárnak adottságai, pl. a geográfiai elhelyezkedés, ami elősegíti, hogy a munkavállalók minket válasszanak, ill. ne hagyjanak el Bennünket, persze ez azért még nem lenne elég az elvándorlás fékentartására. Igyekszünk a dolgozóinknak egységes juttatási csomagokat összeállítani, így a fehér- és a kékgalléros dolgozók nem érzik megkülönböztetve magukat, az éves munkavállalói kérdőívben felmerülő kérdéseket, kéréseket, problémákat igyekszünk megválaszolni, megoldani, amennyire ez a vállalati szabályok engedik. Nagyon fontosnak tartom, hogy megbecsüléssel viseltessünk a munkatársaink felé, ami a kommunikációban, körülményekben is meg kell, hogy mutatkozzon. A munkatársaink többsége több, mint 10 éve dolgozik nálunk azt gondolom, sikerült olyan feltételeket biztosítani, ami miatt ilyen alacsony az elvándorlás. Harmadrészt pedig a korábban említett juttatási csomagok nagyon kedvezőek. Összegezve tehát:

Külső, nem befolyásolható körülmények:

- Vác, azon a távolsági határon fekszik, ahová még a környező kisebb településről oda-utaznak az emberek, pl. Budapestre már nem utaznának

Befolyásolható körülmények, de nem anyagi vonatkozásúak:

- Jobb munkakörülmények a környékbeli versenytársakhoz képest
- Kiszámíthatóság, biztonság
- Mivel az emberek nagy része több, mint 10 éve ott dolgozik, ezért mindenki ismer mindenkit
- Európai és amerikai munka kultúra
- Worklife integration (ez kb. annyit jelent, hogy a kékgallérosok esetében, hogy a túlórát csak szükséges esetben rendelnek el)

Juttatások:

- Szép kártya étkezés 7200 Ft
- Bejárási támogatás bérlet vagy 15FT/km autó esetén

- Munkabér előleg 200e Ft-ig
- Temetési segély
- Költözési támogatás
- Utazási biztosítás, céges utak esetén
- Életbiztosítás (12 havi bér)
- Sportolás AYCM kártya 7000 Ft értékben
- Önkéntes nyugdíj 2%
- Kedvezményes mobil előfizetési lehetőség
- Orvosi szűrővizsgálatok
- Üzemi étkeztetés (nem ingyenes)

Bónusz:

- Egyéni teljesítmény elismerése, a munkanorma teljesítése esetén, a havi fizetés 15-40% adható oda
- Törzsgárda tagság (5, 10, 15, 20 éves)

Képzési lehetőségek:

- Lehetőség a fejlődésre, képzési programokban való részvételi lehetőség
- Éves egyéni képzési terv készítése

- Miért vonzó munkahely az IBM?

Az előző kérdésben jól körül jártuk, de még egyet tennék hozzá:

IBM még mindig presztízzsel járó cégnév, ami nem csak vonzó, de megtartó erőt is jelent.

- Kik a versenytársak a régióban vagy a szűk környezetben, akikkel a munkavállalókért versenyeztek?

„Szerencsére” vannak bőven gyártócégek a környéken, akikkel versenyezhetünk a munkaerőért. Samsung, Continental vagyis a Contitech, ők autóalkatrészeket készítenek, Tungstam most indul újra, Bosch. Természetesen valós veszélyt jelentenek, mert felszívják a környékből a munkaerőt. Persze ennek a munkavállalók a nyertesei, hiszen válogathatnak ill. a bérrrel kapcsolatos elvárások is magasabbak.

- Átlagosan mennyi ideje dolgoznak az IBM-nek a munkavállalók?

Jelenleg körülbelül 460 munkavállalónk van. 50-50% dolgozik a termelésben és az irodai környezetben. A kollegák kevesebb, mint a fele kb. 200 dolgozó több, mint 20 éve dolgozik a cégnek, kb. 110 munkavállaló pedig több, mint 10 éve. A nálunk töltött átlagos idő:14 év.

- Mik voltak a kilépés okai, készült-e exit interjú?

Készült, majdnem minden esetben, de szerencsére sokat nem kell készíteni.

A legfőbb okok összesítve:

- Fizetés: 70%
- magánélet/munka egyensúlya: 20%
- utazás: 8%
- egyéb: 2 %

- Hány műszakban dolgoznak a munkavállalók?

Három műszak van a gyártásban és egy műszak az irodai dolgozóknak.

A műszakok:

gyártás: 6:00-14:00; 14:00-22:00; 22:00-06:00

Iroda: 08:00-16:10

- Korábban, már megbeszéltük, hogy alacsony a fluktuáció, de az eltávozó munkaerőt, mégiscsak pótolni szükséges, mit tesznek annak érdekében, hogy ne legyen gond a munkaerő pótlás?

Eddig még viszonylag gyorsan megtudtuk oldani a pótlást, mivel jó a hírnevünk. Szóval hírnevet igyekszünk építeni, hogy hozzánk érdemes legyen jönni dolgozni, mert jó munkáltatók vagyunk.

Koncentrálunk a belső erőforrás megtartó programokra, hogy alacsonyan is tartsuk az elvándorlást és szükség esetén belülről oldjuk meg a pótlást áthelyezéssel, rotációs programmal

Régi program az IBM-nél a munkatárs ajánló program (Employee Referral Bonus) Amennyiben valaki beajánl egy jelöltet egy nyitott pozícióra és fel is veszik, akkor az illető pénzbeli jutalmat kap. Ezzel a programmal rengeteg fejavadásunk van, akik segítenek a munkaerő pótlásban.

- Mit jelent az egyéni fejlesztési terv és mennyire veszik figyelembe a tréning tervezések kapcsán?

Az egyén fejlesztési tervet az IBM-nél Checkpoint-nak hívjuk. A tervben 3-5 pontban tesz a munkavállaló éves vállalásokat, ami év közben változtatható. A vállalásokat az alábbi kategóriák szerint tudja tenni:

- Business Result: (üzleti eredmény) mivel járul hozzá az éves bevétel növekedéséhez
- Client Success: (ügyfél siker) Mit tesz annak érdekében, hogy az ügyfél elégedettség javuljon
- Innovation: Mit tesz annak érdekében, hogy a cég hatékonyabban működjön
- Responsibility to others: (felelősség a másikkért) Mit tesz a csapat érdekében
- Skills: (képeségek) milyen új tudást szerez meg, amivel hatékonyabbá válik

Ezeket a vállalásokat a dolgozó és vezető átnézik majd a megegyezés után vezető jóváhagyja. A vállalásokat a munkavállaló a karrier tervével összhangban állítja össze, a megbeszélés folyamán a vezető és a beosztott megegyeznek a karriertervben, aminek szoros része az egyéni fejlesztési terv. A Checkpoint alapján állítja össze és küldi el a HR felé a vezető a képzési és oktatási igényeit, amit a HR hagy jóvá a tervezett képzési stratégiával összhangban. A Checkpointban tett vállalások teljesítése a dolgozó feladata, felelőssége. A vezetővel fél év közben is és év végén is ellenőrzik, hogyan áll a végrehajtása és a vezető beállítja a megfelelő állapotot a rendszerben. (Not started, ontrack, behind, incomplete, complete) A Checkpoint a karriermenedzsment fontos eszköze, amit a HR nagyon komolyan vesz.

- Rotáció mennyire működik a gyakorlatban, mennyire nyitottak a dolgozók erre a programra?

A program működik, nagy lehetőséget biztosít a kollegák számára, vonzó lehetőségként tekintenek rá. A program segít a motiváció fenntartásában, a kiegész elkerülésében, segít a cégnek, hogy egy-egy kollega, aki részt vesz a programban, több mindenhez ért, több mindenhez van rálátása, több munkafolyamatot ismer meg, így könnyebben tesz hatékonyság növelő javaslatokat is. Nem utolsó sorban empátikusabbak lesznek egymással szemben a dolgozók, mivel ismerik, hogy a másik milyen munkafolyamattal küzd, mik a kihívásai.

- Amennyiben valaki javaslatot tesz, munkafolyamat javítására, hogyan teheti ezt meg, megfontolják, kivizsgálják, szívesen veszik, bónusz jár érte?

Természetesen szívesen veszik a gyártással foglalkozó mérnökök, ki is vizsgálják a javaslatot és amennyiben valóban javítja a folyamatot be is építik a rendszerbe. Bónusz vagy egyéb pénzjutalom nem jár érte, de megbecsülés, szóbeli vagy írásbeli dicséret igen.

- Mennyi a betöltetlen állások száma?

Jelenleg 5-6 pozíció van nyitva, de ez sem az elvándorlás miatt, nyílt meg, ezek igazából új állások, mert az Egyesült Királyságból helyeztek át feladatokat hozzánk.

- Milyen kvalitás igényelnének a betöltetlen állások?

Villamos -és/vagy Gépészmérnöki pozíciókban keressük jelölteket.

- Mióta betöltetlenek?

Ezek nagyon új keresések, kb. 1-2 hónapja vannak kint a hirdetések.

A következő néhány kérdést a csoportvezetőkéről (Team Leader) szeretném feltenni, mert ha beszélgetésünkből jól érzem, nekik nagy szerepük van abban, hogy a saját mikrokörnyezetükben összetartsák az alattuk dolgozókat, megfelelő körülményeket teremtve a munkavégzéshez.

- Mennyi Team leader dolgozik nálatok?

Jelenleg 18 Team leader van.

- Átlagosan mennyien dolgoznak egy Team leader alatt?

Körülbelül 10 fő beosztott van egy csoportvezető alatt.

- Van-e olyan statisztika, hogy az a Team leader, aki alól elmennek mit csinál rosszul, vagy miért mennek el?

Nincs, nem készült ilyen statisztika, igazság szerint nem nagyon mennek el.

- Van-e olyan statisztika, hogy az a Team leader, aki alatt nagyon alacsony a fluktuáció mit csinál jól?

Ugyanaz a válasz, mint az előbbi kérdésre. Nincs ilyen statisztika, mert nem nagyon mennek el.

- Abban a csapatban, ahonnan kevesebben távoztak, jobb a teljesítőképesség?

Hasonló választ tudok adni erre a kérdésre is, csakúgy, mint az előzőekre, nincs ilyen mérés, pedig azt gondolom, hogy valószínűleg nem egyforma a teljesítmény, a minőség is biztos eltérhet csapatonként. Egyedileg ítéljük meg a munkavállalókat és ahogy korábban már említettem a bónuszt, ezzel motiválunk mindenkit, hogy a legjobb teljesítményt nyújtsa.

- A csapatok fixek vagy műszakonként cserélődnek?

Fix csapatokkal dolgozunk, mert a munkafolyamatokat nem lehet megbontani, így egy csapat végez egy fajta tevékenységet, egy fajta feladatot (az egyének cserélődhetnek, ha más munkafolyamatot is meg akarnak ismerni -rotációs program)

- Végeztek-e összehasonlító elemzést a Team leader-ekről?

Nincs összehasonlító elemzés, egyedi megítélés alapján kapnak visszajelzést a munkájukról a felettesüktől. Természetesen vannak, akik kiemelkedőbben végzik a munkájukat, ők lesznek azok, akik várományosai a további előléptetési lehetőségeknek.

- Van-e a Team leader-ek részére külön fejlesztési program?

Igen, létezik és nagyon büszkék is vagyunk erre a programunkra, mert nagyon sikeres bekerülni valóban kiváltságot jelent. MD002-es program a neve, melynek elvégzése után manager certificate-et kap a programban részt vevő és várományosa lesz a következő előléptetési lehetőségnek, sajnos az előléptetés nem automatikus, mert ha nincs üresedés a First Line manager pozícióban, akkor várakoznia kell. Évente kb. 2-3 Team leader kerül be a programba. A program 1-1,5 éves, főleg a soft skill-ek fejlesztések, vezetői képességek, people manager-i feladatok megtanulása a célja a programnak.

- Hogyan kerülnek kiválasztásra a Team leader-ek?

Egy-egy termelési csapaton belül, akit a vezető a legalkalmasabbnak talál és bizonyítja a vezetői képességeit. Természetesen vezető akkor lehet, ha részt vesz és megszerzi a bizonyítványt.

5.1.1. Az interjú összefoglalása

Köszönöm az interjút Horváth Balázsnak az IBM DSS Kft. Humán erőforrás és kommunikációs igazgatójának, valamint külön köszönöm, hogy ilyen őszintén és nyíltan megosztotta velem a fentieket. Ennek alapján sikerült teljesen feltérképezni az IBM DSS Kft. humán erőforrás menedzsment stratégiáját és működését. Azt gondolom, hogyha pillanatfelvételt készítünk a jelen állapotról, akkor kijelenthetjük, hogy a váci gyáregység fel van készülve a munkaerő válság kezelésre és tovább ajánlható módon helyezi a hangsúlyt a meglévő (belső) erőforrás optimális kihasználására, amivel biztosítja a gyáregység működésének fenntarthatóságát. Az interjú elején megfogalmaztam néhány kulcskérdést, amire kerestem a választ, ezt az alábbiakban a megoldásokkal együtt összefoglalom:

- Módszerek, stratégiák a munkaerő megtartás és a motiváció fenntartása érdekében:
 - megfelelő munkakörülmények biztosítás
 - juttatási csomagok

- munkaerő megbecsülése, kiszámíthatóság, biztonság biztosítása
- fejlődési lehetőségek, képzések, belső karrier út, rotációs program
- Karrier tervek
 - Egyéni fejlesztési program, soft skill fejlesztések, teljesítményértékelés
- Versenyhársi helyzet (a munkaerő szempontjából)
 - Bosch, ContiTech, Samsung
- Csoportvezetők hatása
 - csoportvezetők szerepe kiemelten fontos
 - belülről kerül kiválasztásra, képviseli a beosztottak érdekeit felfelé
 - közvetlen hatást gyakorol a fluktuációra, azzal, hogy mikrokörnyezetében megteremti a megfelelő munkakörnyezetet
 - kiszámíthatóságot biztosít, visszajelzést ad

5.2. Dolgozói felmérés

A dolgozói felmérést a HR vezetővel történt interjú inspirálta. Kíváncsi voltam, hogy az általa felvázolt módszerek, hogyan tükröződnek le a hierarchia legalsó szintjére, mit érzékel ebből a munkavállaló, a HR stratégia hogyan köszön vissza egy felmérésben, hogyan értékeli a dolgozók, azokat a HR által kidolgozott elemeket, amik elméletileg, azért születtek, hogy megtartó erővel bírjanak és mik azok az elemek, amik fontosak a munkaerő számára, és a HR stratégiája a fluktuáció csökkentésére valóban működik-e.

A kérdőív 17 kérdésből áll, a HR vezetővel készült interjú alapján állítottam össze a kérdéseket, azokra a HR politikai, stratégia elemekre kérdezek rá, ami alapján következtetni tudunk, hogy a módszertan működik-e és valóban követendő példaként lehet ajánlani az IBM DSS Kft. által kidolgozott modellt.

A kérdőív a kb. 200 fő kékgalléros (IBM-en belül Direkt) munkavállalókat célozza meg.

Mivel több műszakban dolgoznak a munkavállalók a kérdőív kitöltése nagyon nehézkes és hosszadalmas lett volna, ezért megkértem a HR osztályt, hogy segítsenek ebben a vállalkozásban. Azt lehet mondani a végeredmény ismeretében, hogy nagyon nyitottak voltak, 122-en töltötték ki, ami a 61% válaszadást jelent. A válaszadás arányait tekintve statisztikai következtetést lehet levonni. Mivel számszerűsíthetőek az adatok így kvantitatívnek tekinthető a kutatás. A válaszokból levonható következtetést a teljes (200 fő) sokaságra, teljes gyártásban dolgozókra kivetíthetőek, mert a válaszok jól reprezentálják adott munkakörben dolgozók véleményét. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim volt.

A kérdőív kitöltése során mindig azt a megállapítást kellett kiválasztani, amely leginkább egyezik a válaszadó személyes véleményével, és a hozzá tartozó négyzetbe egy X -et kellett tennie. Külön

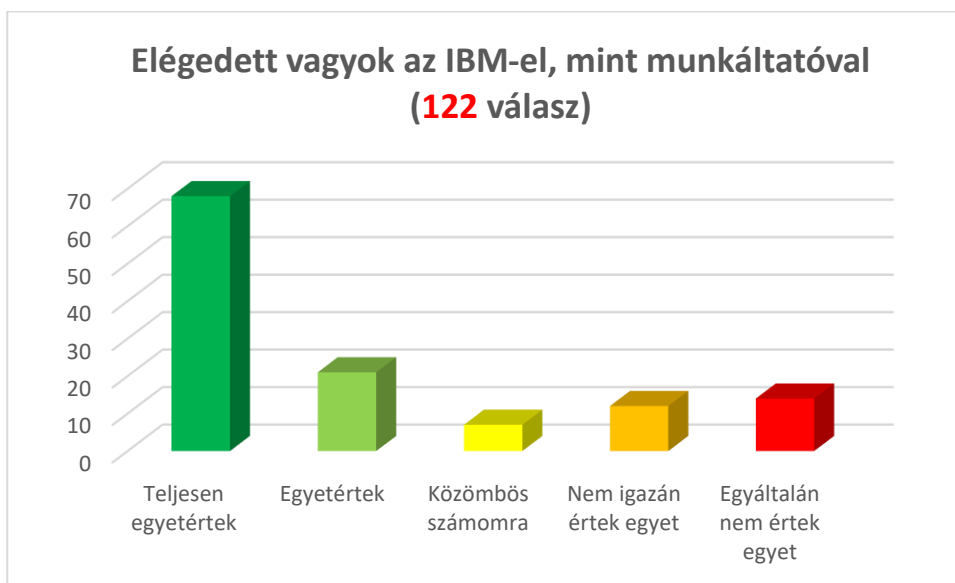
kérdésként fogalmaztam, meg, hogy amennyiben lehetséges, kerüljék a középérték használatát. Mindegyik kérdésnél ugyanazokból a válaszokból lehetett választani, és el kellett döntenie a válaszadónak, hogy:

Milyen mértékben igazak az alábbi állítások?

Teljesen egyetértek Egyetértek Közömbös számomra Nem igazán értek egyet Egyáltalán nem értek egyet

1. kérdés Elégedett vagyok az IBM-mel, mint munkáltatóval

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
68	21	7	12	14

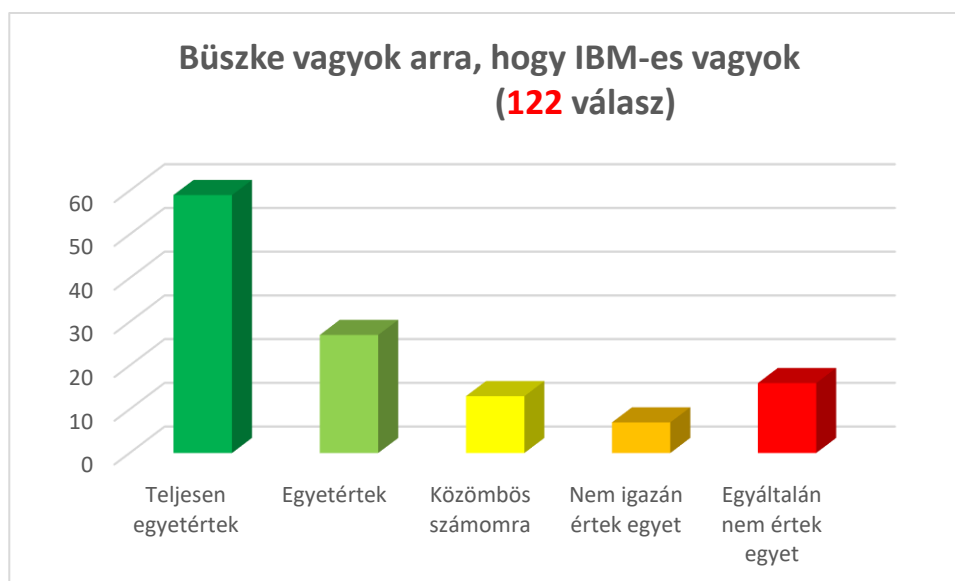


9. ábra: Dolgozói felmérés 1. kérdés

A kutatás első kérdésében, azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek a jelenlegi munkáltatójukkal. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív kép rajzolódik ki, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy az IBM a dolgozók domináns többségének megfelelő munkahelynek tűnik. Csekély a szárosságuk azoknak a munkavállalóknak, akik elégedetlenek, de ennek okát nem vizsgálom.

2. kérdés Büszke vagyok arra, hogy IBM-es vagyok

Teljesen egyetértetek	Egyetértetek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
59	27	13	7	16

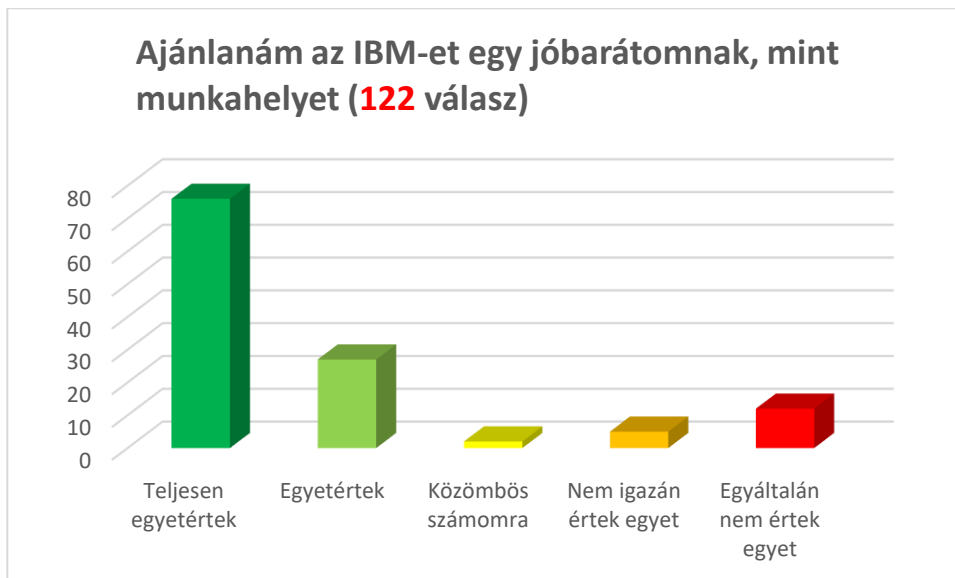


10. ábra: Dolgozói felmérés 2. kérdés

A kutatás második kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók mennyire büszkék, a munkáltatói brand-re. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív kép rajzolódik ki, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy dolgozók markáns többsége büszke, hogy az IBM-nek dolgozhat. Kevesen vannak azonban, akiknek nem megfelelő az IBM, mint brand, de ennek okát nem vizsgálom.

3. kérdés Ajánlanám az IBM-et egy jóbarátomnak, mint munkahelyet

Teljesen egyetértetek	Egyetértetek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
76	27	2	5	12

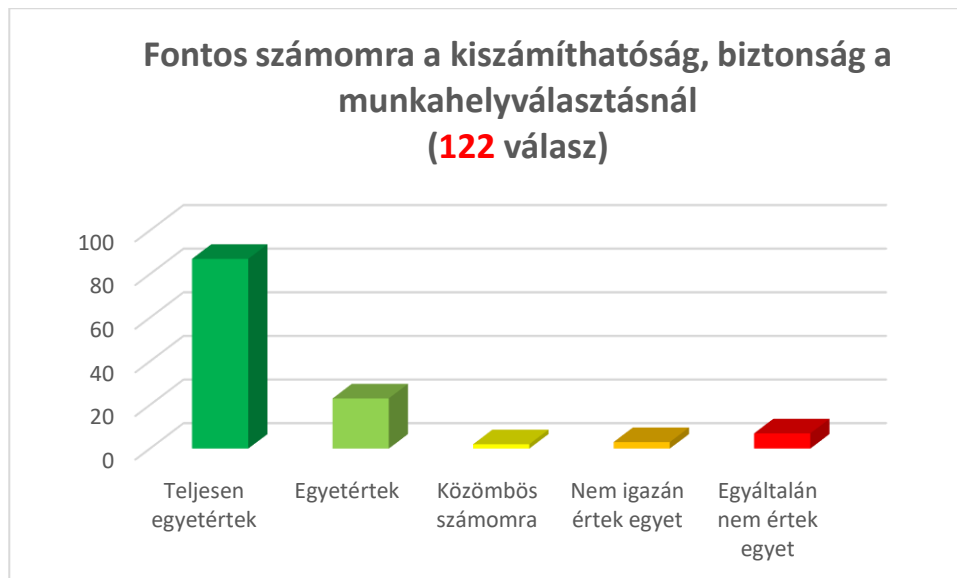


11. ábra: Dolgozói felmérés 3. kérdés

A kutatás harmadik kérdésében az első két kérdést is tartalmazza, vagyis, ha elégedett vagyok a munkáltatómmal és a brand-el is, de ezen felül még ajánlom is, mint munkahelyet, akkor valószínűsíthetően elkötelezett vagyok a vállalat irányában. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív kép rajzolódik ki, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy dolgozók jelentős többsége elkötelezett a munkáltatója felé. Néhányan vannak azonban, akik nem ajánlanák, mint munkahelyet az IBM-et, de ennek okát nem vizsgálom, hogy miért gondolják így.

4. kérdés Fontos számomra a kiszámíthatóság, biztonság a munkahelyválasztásnál

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
87	23	2	3	7

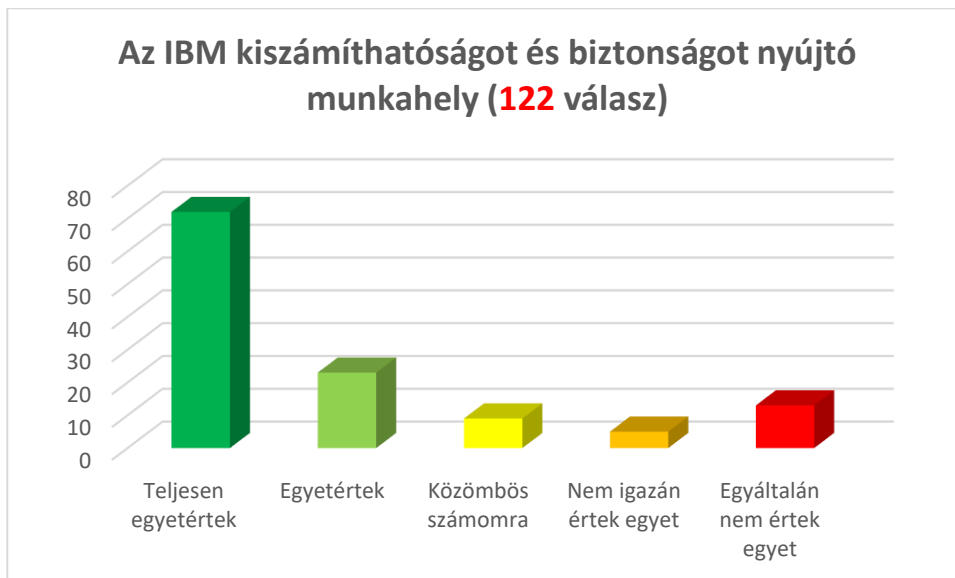


12. ábra: Dolgozói felmérés 4. kérdés

A kutatás negyedik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók számára a biztonság és a kiszámíthatóság mennyire játszik szerepet a munkahelyválasztásnál vagy áttételesen, ha ez nincs meg, akkor keresik azt a munkahelyet, ahol ez az adottság megvan. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen látszódik, hogy dolgozók jelentős részének nagyon fontos a kérdésben fel-tett tényezők. Elhanyagolható azoknak a száma, akiknek a biztonság, kiszámíthatóság nem fon-tos. Érdekes, a „közömbös számomra” válaszadók, nagyon alacsony száma.

5. kérdés Az IBM kiszámíthatóságot és biztonságot nyújtó munkahely

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös szá-momra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
72	23	9	5	13

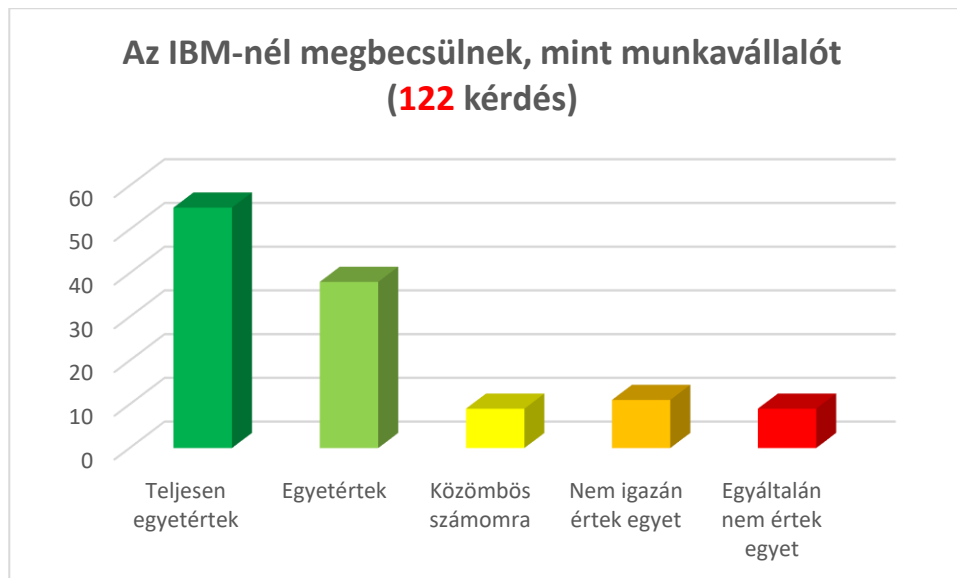


13. ábra: Dolgozói felmérés 5. kérdés

A kutatás ötödik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy az előző kérdésben boncolgatott biztonságot és kiszámíthatóságot mennyire találja meg a dolgozó az IBM-nél. Ez a kérdés azért is fontos, mert itt lehet leszűrni, hogy HR stratégiája és a közvetlen vezetők milyen hangulatot tudnak biztosítani munkavállalók számára, mennyire tudják biztosítani az előző kérdés alapján fontosnak tekintett biztonságot és kiszámíthatóság nyújtani. A regisztrált válaszok alapján pozitív képet látok, a dolgozók domináns többsége megtalálja a kiszámíthatóságot és a biztonságot az IBM-nél. Az előző kérdésre adott válaszoknál magasabb, de nem szignifikáns azoknak a száma, akiknek a biztonság, kiszámíthatóság nem jelenik meg az IBM-nél.

6. kérdés Az IBM-nél megbecsülnek, mint munkavállalót

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
55	38	9	11	9

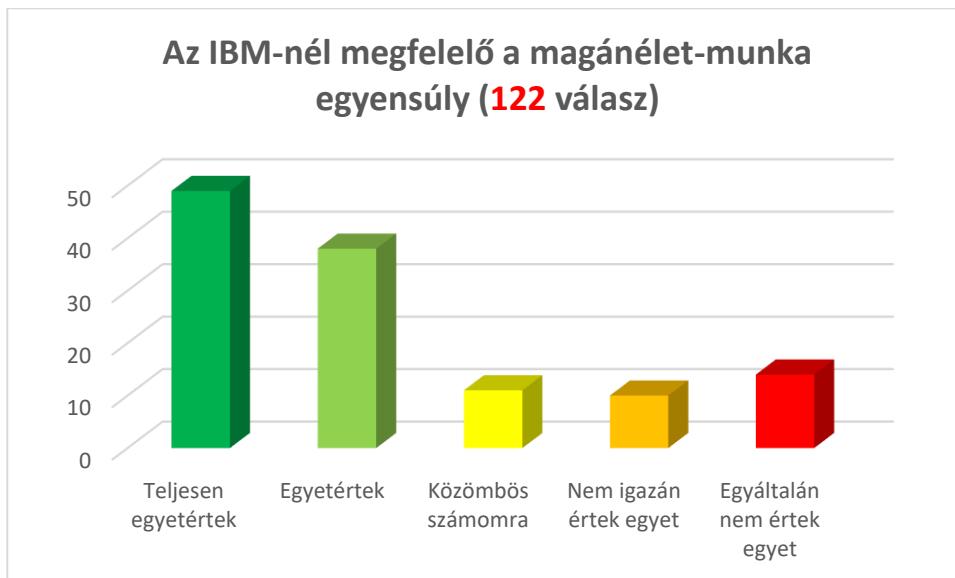


14. ábra: Dolgozói felmérés 6. kérdés

A kutatás hatodik kérdése az előző kettőtől eltérően a magasabb rendű szükségletek kielégítésének körét vizsgálja, mint az elismerés iránti szükségletet. Arra kerestem a választ, hogy ez az IBM-nél mennyire jelentkezik, mennyire érzik ezt a munkavállalók. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív a nagyobb többség válasza, vagyis a dolgozó úgy érzi, hogy megbecsülik őt a munkahelyén. Nem túl magas azoknak a száma, akik ezt nem így gondolják, de javaslom, a HR-nek, hogy vizsgálják meg, hogy mi az oka, hogy ők nem érzik magukat megbecsülve.

7. kérdés Az IBM-nél megfelelő a magánélet-munka egyensúly

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
49	38	11	10	14

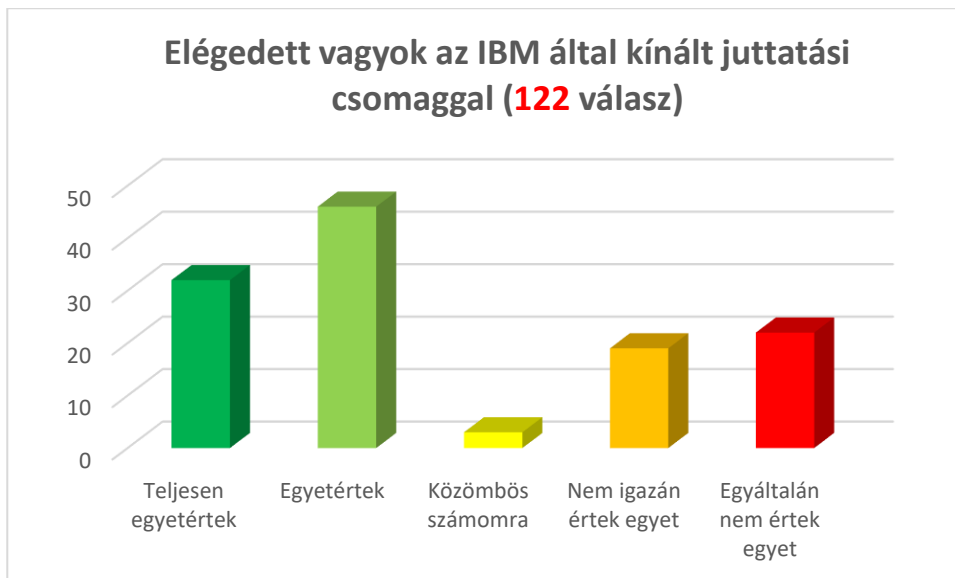


15. ábra: Dolgozói felmérés 7. kérdés

A kutatás hetedik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a magánélet-munka egyensúlyt (worklife balance), hogyan érzik a munkavállalók biztosítva. Ennek a biztosítása szerintem nehéz kérdés, hiszen a gyártás nem mindig egyenletes mennyiségű termelést jelent, lehetnek nagyobb megrendelések, amikor túlórát kell elrendelni, persze ez függ attól mennyire jól tudják a szakemberek szervezni a termelést. Mindenesetre a regisztrált válaszok alapján a markáns többségnek megfelelő az arány. Az elégedetlenek száma alacsony, nem jelentős, nem kutatom az okát.

8. kérdés Elégedett vagyok az IBM által kínált juttatási csomaggal

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
32	46	3	19	22

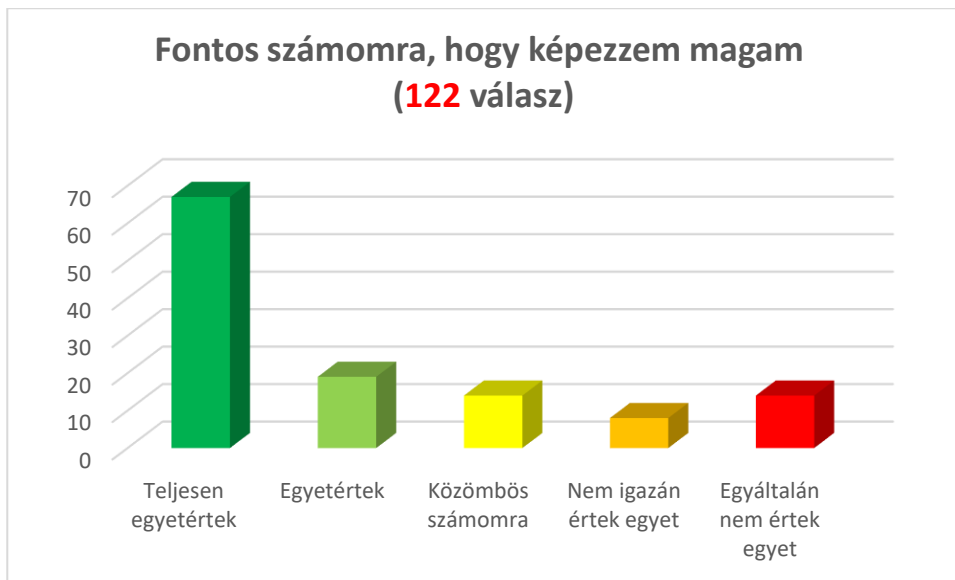


16. ábra: Dolgozói felmérés 8. kérdés

A kutatás nyolcadik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók, hogyan értékelik a HR által összeállított juttatási csomagot. Erre a kérdésre adott válasz, fontos visszajelzés lehet a HR számára, hogy kell-e módosítania a lehetőségeihez mérten, esetleg jobban skálázni, differenciálni a juttatási csomagot. Nyilván a munkavállalók számára is fontos kérdés, ez látszik a rendkívül alacsony „közömbös számomra” válaszadókon. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen látszódik, hogy dolgozók jelentős része elégedett a csomaggal, viszont, akik negatív választ adtak, viszonylag magasabb a számuk 30%, nem elégedett a csomaggal. Javaslom a HR-nek, hogy kutassa ki az okát, talán érdemes a csomag elemekre egyenként rákérdezni.

9. kérdés Fontos számomra, hogy képezem magam

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
67	19	14	8	14

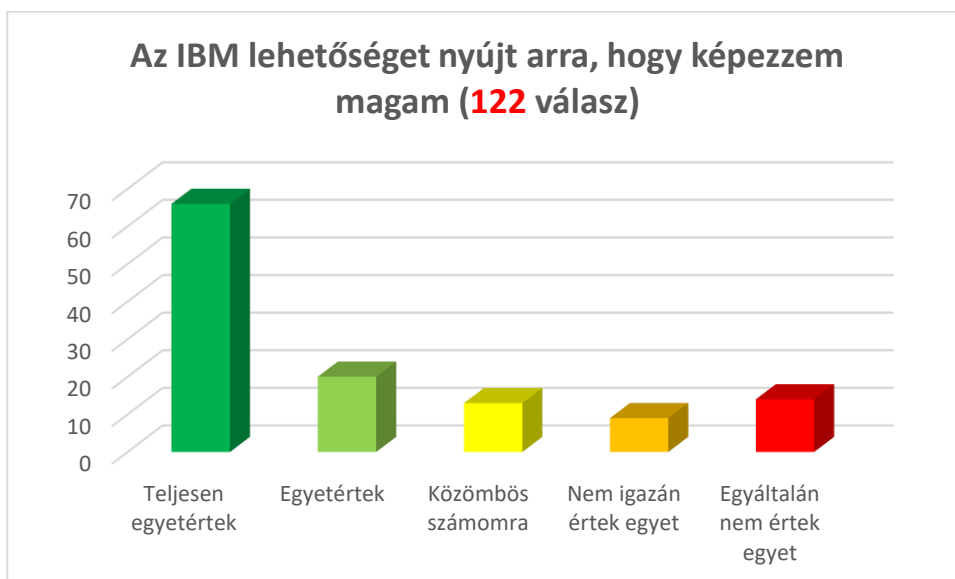


17. ábra: Dolgozói felmérés 9. kérdés

A kutatás kilencedik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a munkavállalók számára a mennyire fontos, hogy képezhessék magukat. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen látszódik, hogy dolgozók domináns többségének nagyon fontos, hogy fejlődjen. Elhanyagolható azoknak a száma, aki nem akarja magát képezni.

10. kérdés Az IBM lehetőséget nyújt arra, hogy képezem magam

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
66	20	13	9	14

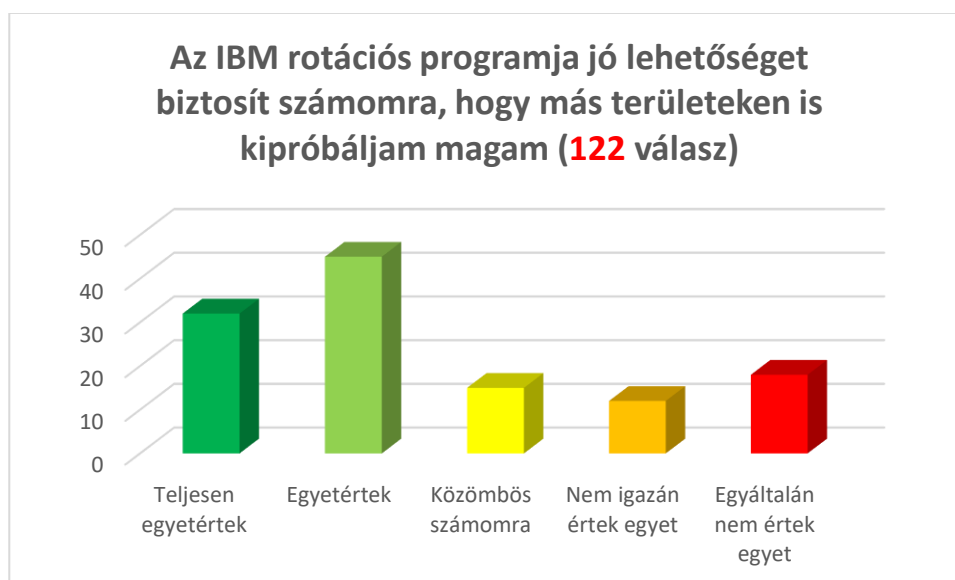


18. ábra: Dolgozói felmérés 10. kérdés

A kutatás tizedik kérdésében, az előző kérdéssel összefüggésben azt vizsgáltam, hogy az IBM a válaszadók érzése, benyomása alapján biztosít-e arra lehetőséget, hogy szervezett keretek között képezze a munkatársait. A HR vezetővel készített interjúban, az IBM-nek erre kidolgozott programja van. Érdekes volt látni, hogy a regisztrált válaszok alapján egyértelműen látszódik, hogy dolgozók markáns sokasága részt vesz képzéseken, tehát az IBM maximálisan támogatja a munkavállalók fejlesztését. Elhanyagolható azoknak a száma, akik szerint nem nyújt lehetőséget, érdekes lenne tudni, miért gondolják így, de ez most nem része a kutatásnak.

11. kérdés Az IBM rotációs programja jó lehetőséget biztosít számomra, hogy más területeken is kipróbáljam magam

Teljesen egyetértetek	Egyetértetek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
32	45	15	12	18

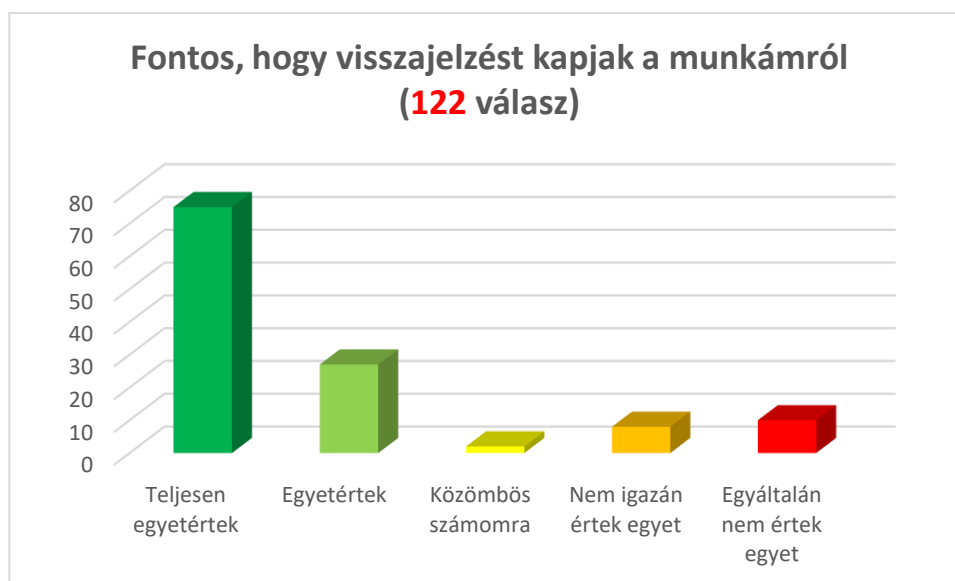


19. ábra: Dolgozói felmérés 11. kérdés

A kutatás tizenegyedik kérdésében, arra kerestem a választ, hogy a rotációs program, az csak papíron van a HR programjában vagy valóban részt vesznek benne a munkavállalók és valóban népszerű és motiváló ereje van. A regisztrált válaszok alapján határozottan állíthatjuk, hogy a válaszadók jelentős többsége elégedett a programmal és jó lehetőségnek gondolja. A kérdőívet kitöltők 24%-a nem tartja jó lehetőségnek, őket ez a program nem motiválja.

12. kérdés Fontos, hogy visszajelzést kapjak a munkámról

Teljesen egyetértetek	Egyetértetek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
75	27	2	8	10

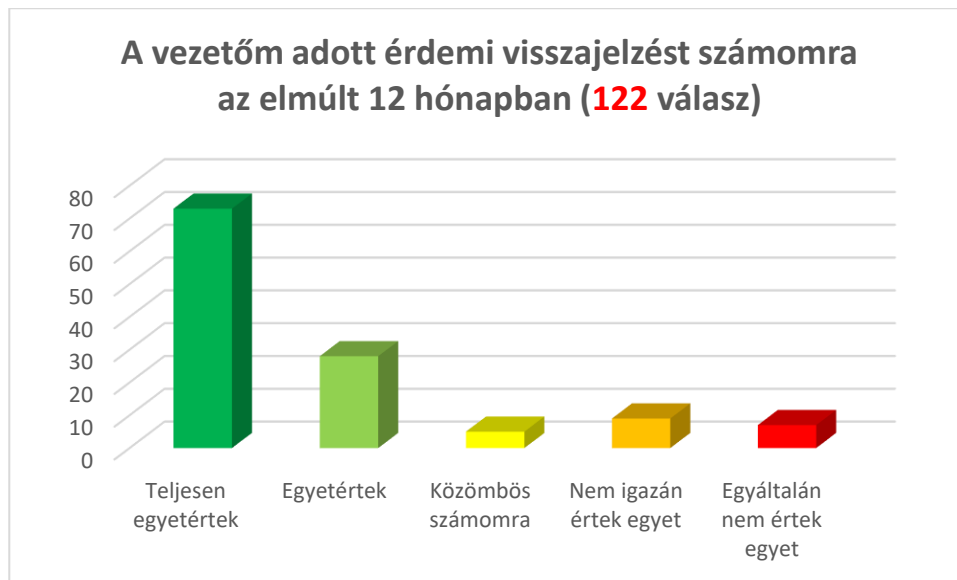


20. ábra: Dolgozói felmérés 12. kérdés

A kutatás tizenkettedik kérdése a hatodik kérdéshez hasonlóan a magasabb rendű szükségletek kielégítésének körét vizsgálja. A visszajelzés mindenkinek fontos, ez segít irányba tartani. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív a nagyobb többség válasza, vagyis a dolgozók számára fontos a munkájával kapcsolatos visszajelzés. Nem jelentős azoknak a száma, akik ezt nem így gondolják, érdekes lenne tudni, számukra miért nem fontos a visszajelzés, de ezt most nem kutatom.

13. kérdés A vezetőm adott érdemi visszajelzést számomra az elmúlt 12 hónapban

Teljesen egyetértetek	Egyetértetek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
73	28	5	9	7

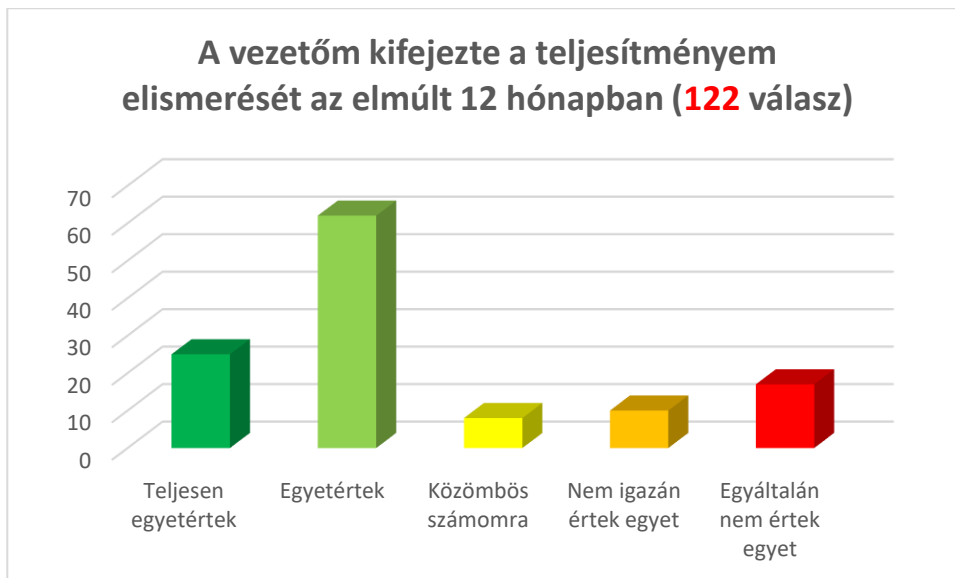


21. ábra: Dolgozói felmérés 13. kérdés

A kutatás tizenharmadik kérdése kapcsolódik az tizenkettedik kérdéshez, vagyis azt vizsgálom, hogy a „Fontos, hogy kapjak visszajelzést a munkámról” megvalósul-e a gyakorlatban. A HR törekvése, hogy a vezetők a beosztottak részére, legalább kétszer egy évben legyen teljesítményértékelés. A regisztrált válaszok alapján a markáns többség válasza egyértelműen pozitív, vagyis a dolgozók megkapják a számukra fontos munkájukkal kapcsolatos visszajelzést. Alacsony azoknak a száma, akik ezt nem így gondolják. Ha azonosítani lehetne a válaszadókat, akkor a vezetőjükkel közösen egy kerekasztal beszélgetés keretein belül lehetne megtudni, hogy miért nem kaptak visszajelzést.

14. kérdés A vezetőm kifejezte a teljesítményem elismerését az elmúlt 12 hónapban

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
25	62	8	10	17

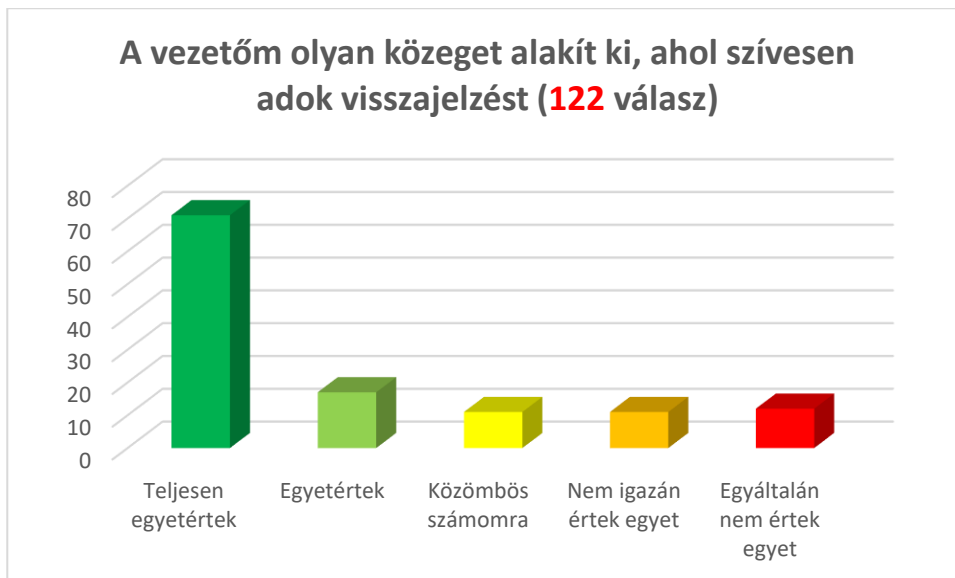


22. ábra: Dolgozói felmérés 14. kérdés

A kutatás tizennegyedik kérdése. A kérdést kétféleképpen lehet értelmezni. Az egyik, hogy a jól végzett munka elismeréseként kapott-e a munkavállaló dicsérő visszajelzést a vezetőjétől ill. a vezető a teljesítményértékelő beszélgetéskor adott-e pozitív visszajelzést és ez a bónuszban is kifejezte-e. A kétértelműség ellenére a regisztrált válaszok többsége egyértelműen pozitív volt, vagyis mindkét értelmezésben a dolgozók azt érzik, hogy a vezetőjük elismeri a teljesítményt, ami motiválónak hathat. Nem jelentős azoknak a száma, akik ezt nem így gondolják.

15. kérdés A vezetőm olyan közeget alakít ki, ahol szívesen adok visszajelzést

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
71	17	11	11	12

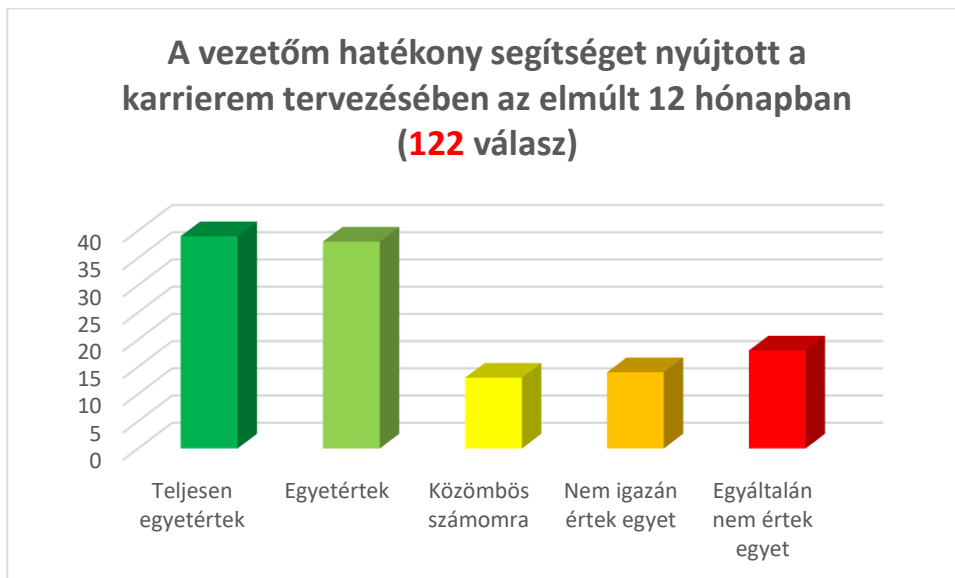


23. ábra: Dolgozói felmérés 15. kérdés

A kutatás tizenötödik kérdésében, azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók és vezetőjük mennyire tudnak kialakítani bizalmi légkört. Ez a kérdés abszolút a bizalomról szól, vagyis a vezetőnek nagy szerepe van abban, hogy a dolgozó mennyire érzi magát jól a munkahelyén. A regisztrált válaszok alapján egyértelműen pozitív kép rajzolódik ki, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy vezetőknek sikerül kialakítani, olyan közeget, ahol a munkavállalók szívesen jeleznek vissza. A negatív válaszok aránya, ismételten nem magas, de érdekes, hogy 20 válaszadó körül van állandóan a nemleges válaszok száma, de ebből következtetést nem lehet levonni.

16. kérdés A vezetőm hatékony segítséget nyújtott a karrierem tervezésében az elmúlt 12 hónapban

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
39	38	13	14	18

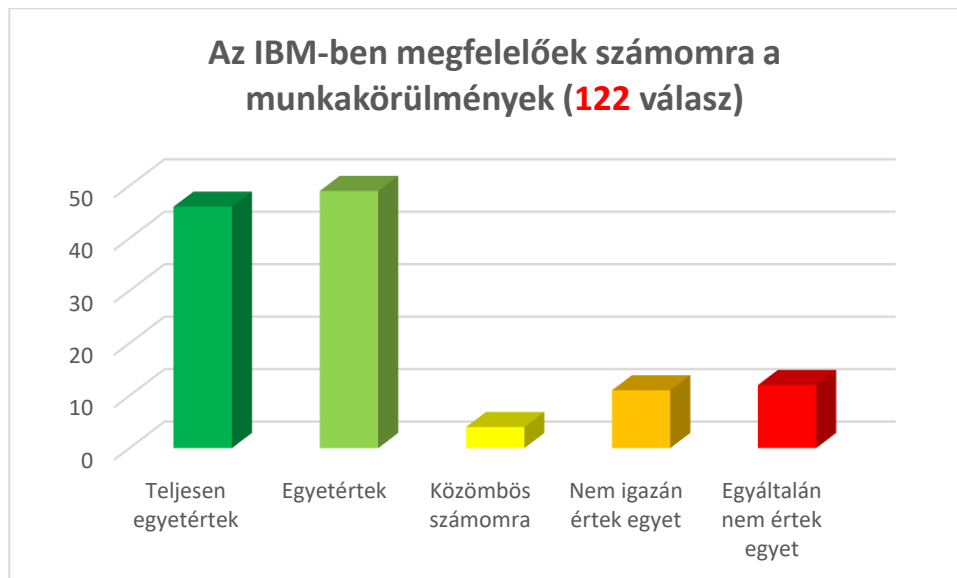


24. ábra: Dolgozói felmérés 16. kérdés

A kutatás tizenhatodik kérdése. Szerintem ez egy fontos kérdés annak a tekintetében, hogy az elvándorlásnak egy kulcs eleme, ha nincs jövőkép, nincs karrier lehetőség. Az IBM erre vonatkozólag, mindenkinek egyedi fejlesztési tervet ajánl. Ebben a kérdésben azt vizsgáltam, hogy a vezetők mennyire voltak partnerek ennek a programnak a megvalósításában. A regisztrált válaszok alapján a domináns többségnek a vezető hatékony segítséget nyújtott a karrier tervezésében, de kb. 30% a válaszadóknak nem így érzi. Javaslom a HR részére, hogy készítsen interjút, hogy kinél nem sikerült segítséget nyújtani a karrier tervezésben és miért.

17. kérdés Az IBM-ben megfelelőek számomra a munkakörülmények

Teljesen egyetértek	Egyetértek	Közömbös számomra	Nem igazán értek egyet	Egyáltalán nem értek egyet
46	49	4	11	12



25. ábra: Dolgozói felmérés 17. kérdés

A kutatás tizenhetedik, egyben kérdésében, azt vizsgáltam, hogy a munkavállalók mennyire elégedettek a munkakörülményekkel. Az IBM nagy hangsúlyt fektet az igényes környezetre. Nagyon fontos a munkakörülmény, mert ha nem megfelelő az alapja lehet az elvándorlásnak. Szerencsére a regisztrált válaszok alapján határozottan pozitív, így egyértelműen kijelenthetjük, hogy az IBM dolgozók markáns többsége elégedett a munkakörülményekkel. A negatív válaszadók száma most is 20 körül volt, de nem szignifikáns az egészet tekintve.

5.2.1. Dolgozói felmérés összegzése

A kérdések kiértékelése során megállapítható, hogy a HR által a belső erőforrásra megtartására, fejlesztésére koncentrált programok, motivációs elemek, juttatási csomagok, működő képesek, elérik azt a céljukat, hogy a munkaerő elvándorlást megakadályozzák, vagyis a fluktuációt alacsonyan tartásuk, miközben a belső munkaerő motivált és hosszú távú lehetőséget lát az IBM DSS Kft.-ben, mint munkáltatóban, ahogy ezt a cégnél eltöltött átlagos (14 év) is bizonyítja. A szekunder kutatásban bemutatott „top 5 ok” közül négyet a primer kutatásban is megvizsgáltam, „nem tartották be, amit ígértek” ok túl szubjektív volt, nehezen lehetett kérdést megfogalmazni, hogy vizsgálható legyen. A válaszok alapján egyértelműen látszik, hogy az IBM proaktívan kezeli a munkaerőmegtartás kérdését, és a vizsgált top 4 ok közül egy sem áll fent.

Az a javaslatom az IBM részére, hogy a dolgozói felmérést kutassa tovább, hogy kiderüljön mi az oka, hogy a munkavállalók kis százaléka miért nem elégedett. Kijelenthető, hogy a két primer kutatás (mélyinterjú és a felmérés) összhangban van, eltérő eredmények nem születtek. A korábbi hipotézisemet, miszerint az IBM követendő példa a többi hasonló tevékenységet végző vállalat számára, a kutatás alapján továbbra is fenntartom, ezt a dolgozói felmérés sem cáfolta.

5.2.2. SWOT-analízis

A 26. ábrán látható SWOT-analízis a kérdőíves felmérés és az interjú alapján készült. Feltárja az IBM DSS Kft. humán erőforrás politikájának erősségeit, gyengeségeit, a további fejlődés lehetőségét és a gyárra vonatkozó veszélyeket.



26. ábra: SWOT-analízis

A kérdőíves felmérésből kiderült, hogy a munkavállalók mit érzékelnek a HR által összeállított motivációs csomagokból és a kutatás alapján egyértelműen a vállalat erősségének mondhatjuk, mivel alacsony a fluktuáció, a munkavállalók hosszú ideig dolgoznak a cégnek, a generáció váltás nagyon lassan következik be, az öregedő munkaerő esetleg kiéghet, visszaeshet a teljesítménye. Ez egyértelműen gyengeség, de ezt a motiváció fenntartásával, pl. a rotációs programmal elkerülhető.

Egyértelműen veszély ha az IBM iránti kereslet visszaesik, így a kisebb gyártási kapacitásra van szükség, ami tervezett munkaleépítést jelent és bizonytalanságot okoz a munkavállalók körében, de ugyanakkor viszont lehetőség, ha új termékpalettát dolgoz ki az IBM, amire esetleg nagy lehet a kereslet, vagy a meglévő széria mellett elindítják egy új széria gyártását, vagyis a gyártás növekedésével a meglévő állományból nem oldható meg a megnövekedett gyártási igény kiszolgálása, akkor kívülről kell pótolni a munkaerőt ami egyértelműen veszélyt jelent, ha a környezet többi gyártó cége felszívja a szabad kapacitást. A másik probléma, helyzet, amire fel kell készülni, hogy a millenálok esetleg eltérő lehet az igénye, amit a mostani személyzeti politika jelen eszközeivel nem tud kiszolgálni. Javaslatom, hogy végezzen kutatásokat erre vonatkozólag, hogy időben fel tudjanak készülni erre a helyzetre.

6. ÖSSZEGRZÉS

A fentiekben elemeztem az IBM váci gyáregységének történetét, szervezeti felépítését, azon belül is kiemeltem a HR osztályt és működését ill. a HR osztályon lévő funkciókat. A vizsgálatom tárgya volt, hogyan, milyen módszerekkel tudják a munkaerőpiacon kialakult munkaerőhiányt megfelelő módon kezelni, vagyis, hogyan tudják a munkavállalókat elkötelezni maguk mellett ill. hogyan érik el az alacsonynak számító 3%-os fluktuációt? A vizsgálataim kimutatták, hogy egy komplex megoldásról van szó, amely figyelembe veszi a termelés által meghatározott humán erőforrás igényeket (szakember, létszám, műszak), a munkavállalók karrierrel, fizetéssel, munkakörülményekkel kapcsolatos elvárásait is, és teszi ezt amellet, hogy multinacionális vállalat révén kénytelen az anyavállalat által diktált belső működési szabályzatainak megfelelni, amik sok esetben nem veszi figyelembe a helyi viszonyokat, körülményeket. Ebben a kettőségben működve alakította ki a HR a stratégiáját, amely lefedi a munkavállalók a cégnél betöltött teljes életciklusát. A kutatás végeredményeképpen két csoportra bonthatóak a siker tényezők:

- az egyik csoportba sorolhatóak azok a körülmények, amelyek a HR által nem befolyásolhatóak, de megtartó erejük van, ilyen például a gyár elhelyezkedése.
- a másik csoportba pedig sorolhatóak a tudatos megtartó politikának azon elemei, amelyekkel sikerült elérni a nagyon alacsony elvándorlást. Ezek az elemek a korábbi fejezetekben említett karriermenedzsment eszközök és a juttatási csomagok. A kettő együttes hatása éri el az alacsony elvándorlást.

A felmérés alapján jól látszik, hogy a vállalat nagy figyelmet fordít a belső erőforrások optimális felhasználására, az oktatásra, családias, biztosságot és kiszámíthatóságot nyújtó környezet kialakítására, amely biztosítja a munkavállalók elkötelezettségét a cég iránt.

Ennek a vizsgálatnak az eredménye nagyon hasznos lehet a többi gyártással foglalkozó cégnek, ahol a munkaerő megtartása és a hiány pótlása gondot okoz. Számukra az alábbiakat javaslom:

- Belső karrierutak kidolgozása, lehetőség az előléptetésre egyéni karrier tervek alapján
- Rotációs programok kidolgozása, más munkakörbe áthelyezés, több munkakör megismerése
- Képzési programok, az egyéni fejlesztési tervek alapján (soft skill képzések)
- Juttatási rendszer optimalizálása, új (előzetesen felmért) elemek beemelése, pl. utazási támogatás mind a tömegközlekedésre, mind a saját autó használatára, életbiztosítás és sportolási lehetőségek.

A fenti elemeket, amennyiben beépítik a HR stratégiájukba, csökkenthetőek az új munkaerő felvételének nehézségei (nem vagy nagyon lassan találják meg a megfelelő munkaerőt, lassú a betanulás stb.), a munkaerő piaci kiterjedtség viszont a meglévő alkalmazottak motiváltabbá és elkötelezettebbé tehetőek, amivel a működésük kimutathatóan hatékonyabbá válik.

-

7. IRODALOMJEGYZÉK

A sumákoló főnök miatt mond fel a magyar (Piac és Profit, 2018) https://piacesprofit.hu/kkv_ceg-blog/a-sumakolo-fonok-miatt-mond-fel-a-magyar/ (2019.05.15.)

Az IBM-ről (2018)

https://www.ibm.com/ibm/hu/hu/?lnk=fab_huhu (2018.12.10.)

<http://www.vaconline.hu/informatika/a-vaci-ibm-dss-munkatapasztalattal-rendelkezo-diplomasokat-keres.html> (2018.12.10)

<https://www.rentit.hu/hu-HU/Cikk/legendas-it-cegek/az-ibm-tortenete.rentit> (2018.12.10)

<https://hu.wikipedia.org/wiki/IBM> (2018.12.10)

https://www.ibm.com/ibm/history/history/history_intro.html (2018.12.10)

Bodnár Ádám Az IBM története (2002) <https://www.hsw.hu/hirek/40558/az-ibm-tortenete.html?oldal=3> (2018.12.10)

Gyökér I., Finna H., Daruka E.(2017) Emberierőforrás-menedzsment. Oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.

Gyökér I. (2017): Szervezeti viselkedés. Oktatási segédanyag, BME ÜTI, Budapest.

Hihetetlen, hogy mennyi ember hiányzik Magyarországról - A helyzet csak rosszabb lesz (Portfólió, 2018) <https://www.portfolio.hu/gazdasag/hihetetlen-hogy-mennyi-ember-hianyzik-magyarorszagrol-a-helyzet-csak-rosszabb-lesz.4.307165.html> (2018.12.14)