

SZÉCHENYI 2020



MAGYARORSZÁG
KORMÁNYA

Európai Unió
Európai Szociális
Alap



BEFEKTETÉS A JÖVŐBE

GINOP-5.3.5-18-2019-00124 – Információs füzet

Pályavasúti dolgozók minőségi munkahelyeinek kialakítása témában

Tartalom

A projektről	3
A munkáltatók számára is kulcskérdés.....	4
Az esélyegyenlőség biztosítása	6
Hátrányos helyzetű csoportok	7
A jogszabály irányt mutat.....	8
Az atipikus munkavállalási formák	9
Bírság is kiszabható.....	10
Munkavállalói motiváció a munkahelyen	11
Hogyan lehet a munkavállalókat motiválni a munkahelyeken?	12
Mitől lesz elkötelezett, és lojális egy dolgozó?	13
A munkavállalói elkötelezettség.....	14
Mitől lesz elkötelezett, és lojális egy dolgozó?	16
Egészség és munkavédelem	18
A szociális párbeszéd	19
Összefoglalás.....	20

A projektről

A minőségi munkahely létrehozása napjaink gazdasági környezetében, mind a munkáltatók, mind a munkavállalók számára egyre fontosabb cél. Ezért az elmúlt évtizedekben – a foglalkoztatás hagyományos mérőszámai mellett, amelyek például a foglalkoztatottak számát, az foglalkoztatottak ágazati-, életkor-, nemi-, összetételét, vagy például kereseti viszonyait vizsgálták – fontos mutatóvá vált az úgynevezett minőségi munkahelyek számának, jellemzőinek vizsgálata. Ezt a célt tűzte ki a „Munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség fejlesztését célzó tematikus projekt megvalósítása a Pályavasúti Dolgozók Szakszervezeténél” című projekt is. A projekt vállalta, hogy megvizsgálja, mennyiben valósulnak meg a minőségi munkahelyek jellemzői a MÁV Zrt.-nél, vannak-e olyan kérdések, amelyekre a munkáltatónak és a munkavállalók képviselőinek fokozottabban kell figyelnie, amelyekkel foglalkozniuk kell a közeljövőben.

A kérdés megválaszolásához a pályázat megvalósítói három tanulmányt készítettek el, illetve 178 kérdőívet gyűjtöttek be a munkavállalóktól, illetve két fókuszcsoporthoz kutatást is végeztek. 2021 március – áprilisában. Továbbá sor került olyan előadásokra, tudásmegosztó rendezvényekre, munkaértekezletekre is, amelyek a munkavállalók jogainak, érdekvédelmük lehetőségeinek kérdéseit járták körül. Emellett szó volt az egészséges életmódtól kezdve az esélyegyenlőségen át a munkáltató és munkavállalói elkötelezettség kérdésköréről is. A rendezvényeken neves szakemberek és a magyarországi konföderációk vezetői adtak elő.

2021. június 3. - Munkaértekezlet; civil szervezetek, érdek-képviselői szervezetek, munkavállalók és munkáltatók közös programja - Pályavasúti dolgozók minőségi munkahelyeinek kialakítása- **egészséges életmód támogatása**

2021. június 5. - Tudásmegosztó rendezvény, Székesfehérvár - Tanulmány módszertana, eredményei és javaslat-csomagok.

2021. június 5. - Munkaértekezlet; civil szervezetek, érdekképviselői szervezetek, munkavállalók és

munkáltatók közös programja- Pályavasúti dolgozók minőségi munkahelyeinek kialakítása - **esélyegyenlőség**

2021. június 12. - Munkaértekezlet; civil szervezetek, érdekképviselői szervezetek, munkavállalók és munkáltatók közös programja- Pályavasúti dolgozók minőségi munkahelyeinek kialakítása - **motiváció**

2021. 5. - Munkaértekezlet; civil szervezetek, érdekképviselői szervezetek, munkavállalók és munkáltatók közös programja - Pályavasúti dolgozók minőségi munkahelyeinek kialakítása - **munkáltató és munkavállalói elkötelezettség**

A projekt további ajánlásairól a projekt végrehajtói további vitákat, megbeszéléseket, projekt-találkozókat szerveztek, ahol meghatározták azokat a fejlesztési irányokat, amelyeket hozzájárulnak, hogy tovább javulhasson a MÁV Zrt. telephelyein a munkahelyek minősége. Ugyanakkor a minőségi munkahelyek célja megteremtése nem korlátozható egy-egy ágazatra, vagy munkahelyre. Bízunk abban, hogy a projekt keretében készült online kiadvány más munkavállalói csoportok számára is hasznos lehet, ötletket, szellemi muníciót biztosíthat a munkahelyek munkavállaló-barátabbá, „minőségivé” tételéhez.

A munkáltatók számára is kulcskérdés

A minőségi munkahely létrehozása nem csak a munkáltatók számára fontos, hanem a munkavállalók számára egyre fontosabb cél.

A munkáltatók oldaláról mindez úgy jelentkezik, hogy jó munkatársakat egyre nehezebben talál; ezért, ha sikerül összeállítania a megfelelő munkavállalói csapatot, akkor érdemes időt, energiát és pénzt fektetnie abba, hogy meg tudja tartani őket, mivel az átalakuló munkaerőpiacon ma sokkal inkább a munkavállalók megtartása, semmint toborzása vált a legnagyobb kihívássá.

A fluktuáció okozta munkaerő-vándorlások több százézes, vagy akár milliós károkat okozhatnak a cégeknek, pozíciótól

függetlenül. A fluktuáció csökkenésével, az elkötelezettség növelésével, sokkal hatékonyabbá tehető a cégen belüli munkafolyamatok többsége.

Azok a munkahelyek, melyek hangsúlyt fektetnek a színvonalas munkahelyek kialakítására, évről évre növelik eredményeiket. A jó minőségű munkahelyek megteremtése, a bizonytalan foglalkoztatás csökkentése és a munkavállalói szegénység elleni intézkedések nagyobb gazdasági növekedést eredményeznek, emellett a jó minőségű munkahelyek létrehozása csökkenti a jövedelemkülönbségeket.

Ha a vezetőség világos célokkal áll elő, törődik a munkavállalóval, csapatépítő eseményeket szervez, élményközpontú programokkal színesíti a monoton hétköznapokat, ezáltal pozitív munkahelyi környezetet alakít ki, akkor a munkavállalóval hosszútávon tervezhet.

A munkaerőpiaci feltételek változása gyakran a munkáltatókat és a munkavállalókat is kihívás elé állítja. A demográfiai, gazdasági és technológiai változásokhoz való alkalmazkodás a munkáltatók piacon maradásának, illetve a munkavállalók sikeres munkaerőpiaci részvételének alapvető feltétele. A kihívások gazdasági ágazatonként eltérőek lehetnek, azonban az adott területen jelenlévő szociális partnerek segítséget nyújthatnak azok leküzdéséhez.

A munkahelyen eltöltött idő alatt, a szociális partnerek között - munkáltatói és munkavállalói részről az egymás kölcsönös tiszteletén kívül, az alábbiak is nélkülözhetetlenek az együttműködéshez:

- Béremelkedések
- Visszajelzés - értékelés - jutalmazás
- Belső képzés - új ismeretek - karrierút biztosítása
- Elkötelezettség - lojalitás

Összefoglalva: Egy jól működő szervezetben fontosak az előre lefektetett és átgondolt folyamatok, valamint az

információcsere, és rendszeres kommunikáció. Ezáltal kiszámítható és tervezhető lesz a dolgozók számára a munka és magánélet összeegyeztetése.

Az Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért (EUROFUND) négy tényezőt állított a foglalkoztatás és a munka minősége középpontjába:

- karrier és foglalkoztatási biztonság,
- munkavállalók egészsége és jólléte,
- munkavállalók készség, és kompetenciafejlesztése,
- munka és magánélet összehangolása.

Fontos, hogy a munkáltatók úgy alakítsák a fenti tényezőket, hogy a dolgozó a munka elvégzése közben fontosnak, nélkülözhetetlennek érezze magát. Ehhez kellő önállóságot kell biztosítani a számára, és pozitív munkahelyi környezetet, hogy ne rutinszerűvé, teherré, veszélyes kihívássá, hanem lehetőség szerint élménnyé váljon számára a munkavégzés. A pozitív munkahelyi környezet felépítése kulcsfeladat, és elengedhetetlen tényező, ha a cég hosszú távra tervez.

Az esélyegyenlőség biztosítása

Minden cég elismeri, hogy azonos feltételeket kell teremteni a foglalkoztatottak számára. Egyetértés van abban is, hogy az etnikai, a vallási vagy más alapon alkalmazott diszkrimináció ugyancsak elvetendő. Ennek ellenére a munkavállalók végeláthatatlan listát tudnának készíteni a gyakorlatban érzékelhető megkülönböztetés formáiról.

Be kell, hogy valljuk, hogy ma még az esélyegyenlőség követelményének érvényesítése egyelőre gyerekcipőben jár a munka világában.

Hosszú, kitartó küzdelem elé néznek az esélyegyenlőség hívei. Naivitás lenne ugyanis azt hinni, hogy egyik napról a másikra arra ébredünk: eltűnt a hátrányos megkülönböztetés a munka világából. Az viszont optimizmusra adhat okot, hogy a szemléletváltás elkezdődött, s egyre inkább beékelik magukat a közbeszédbe az olyan fogalmak, mint az esélyegyenlőség, megkülönböztetés nélküli egyenlő bánásmód, stb.

Hátrányos helyzetű csoportok

Bár a foglalkoztatás szempontjából hátrányos helyzetű csoportok listája bővebb, itt most csak néhány társadalmi csoportot emelünk ki.

Nők

Nem azonos eséllyel vesznek részt a munkaerőpiacon a nők, különös tekintettel bizonyos korosztályokra. A pályájuk elején lévőket főként az elhelyezkedés nehézségei sújtják, hiszen aki családalapítás környékén vagy éppen az után van, bajosan kap munkát. Hihetetlenül sok időbe és energiába kerül gyesről visszatérni a munkaerőpiacra.

Idősebb munkavállalók

A másik hátrányos helyzetű korosztály a 40-45 éven felüli nők csoportja. Őket a nyugdíj közelségére hivatkozva nem látják szívesen a munkaadók. Az igazsághoz persze hozzátartozik, hogy nem könnyű a 45-50 év feletti férfiak helyzete sem, nekik szintén szembe kell nézniük az "ennyi időre már minek vegyem fel" problémájával.

Romák

Szintén fokozottan nehéz a romák helyzete. Akármerre próbálkoznak, akármilyen munkára jelentkeznek, az előítéletességgel találják szembe magukat. Nem kellő felkészültség, alulképzettség, alkalmatlanság - ezek talán a legenyhébb dolgok, amik a roma pályázóról a munkaadó eszébe jutnak. Bár az álláskeresők között akad olyan is, aki rászolgált az őt illető bírálatra, a munkaadók sok esetben általánosítanak, s eleve negatívan tekintenek a roma álláskeresőre. Így pedig az illetőnek esélye sincs, hogy bebizonyítsa: megvan benne a tettekézség, és alkalmas az adott

feladat ellátására.

Fogyatékkal élők

Speciális problémákkal küszködnek a fogyatékkal élők is. Magyarországon elképesztően alacsony a foglalkoztatásuk, annak ellenére, hogy alkalmasságuk, rátermettségük és képzettségük a jelenleginél lényegesen nagyobb munkaerő-piaci jelenlétet indokolna. A munkaadók viszont az esetek zömében abból indulnak ki, hogy mindenre alkalmatlanok - holott alkotóképességük sok tekintetben meg is haladhatja a konkurens pályázókét.

A közvélekedés még a 21. században sem állt a pártjukra: a legtöbben abban látják a megoldást, hogy megfelelő támogatás mellett maradjanak otthon a fogyatékkal élők. Pedig számukra csak úgy teremthető meg az emberhez méltó élet, ha befogadja őket a munkaerőpiac. Ráadásul ezt kívánja a gazdasági racionalitás is, hiszen ez esetben nem a szociális segélyben részesítettek táborát gyarapítanák, hanem munkájukkal értéket teremtenének.

A jogszabály irányt mutat

Hátrányos megkülönböztetés már a foglalkoztatás előtt létezik, azaz álláshoz jutni nem lehet azonos eséllyel. A munkaadók olyan szempontok alapján válogatnak a jelentkezők között, ami saját érdekeiknek megfelel, s javarészt figyelmen kívül hagyják az esélyegyenlőség követelményét. Persze bizonyos szempontból érthető a magatartásuk, hiszen a szerződés szabadsága lehetővé teszi számukra, hogy az általuk az adott munkára legalkalmasabbnak tartott jelölt mellett tegyék le a voksukat. Ezzel szemben, amennyiben nincs a munkakörből adódó oka annak, hogy például miért nőt vagy férfit alkalmaznak, akkor a munkáltató jogot sérthet, hiszen a jog előírja, hogy azonos mércével kell mérni a jelölteket.

A követelményeket az esélyegyenlőségi törvény világosan körbe is bástyázza. Egyértelműen rögzíti, hogy kit, illetve kiket nem lehet megkülönböztetni. A jogszabály mintegy másfél tucat célcsoportot megnevez, amelynek tagjait bárki mással azonosan kell elbírálni a foglalkoztatást megelőzően és annak folyamán egyaránt.

A problémák nem is a leírtak tartalmát, sokkal inkább azok gyakorlati alkalmazását érintően adódnak. Nem Magyarország

az egyetlen, ahol folytonosan küzdenek ezzel; az esélyek megteremtéséért és egyenlőségéért nálunk jóval régebben sikrászállt országokban is sok még a feladat. A bérezés terén akad olyan ország is, ahol még nálunk is nagyobb az eltérés a nők és a férfiak fizetése között.

A hazai tendenciák azonban összességében jó irányba mutatnak. Az Európai Unióban ugyanis kiemelt politikai cél, hogy az esélyegyenlőséget a lehető legszélesebb körben megteremtsék. Hazánk taggá válásával ugyanis nem csupán egy gazdasági közösséghez csatlakozunk, s az ebből adódó előnyöket, gazdasági hasznot szeretnénk élvezni, hanem egyúttal egy politikai értékközösség részesévé is válunk. Jó hír, ha az Unió markánsan kiáll az esélyegyenlőség mellett, s a gyakorlatban megélt zökkenők ellenére sem mond le a megkülönböztetés-mentesség követelményéről. Jó hír az is, hogy ezeket az elveket Magyarország is magáévá tette, minderről a törvények világosan rendelkeznek. A gond egyedül a gyakorlati megvalósítással, a mindennapok megkülönböztetésével adódik.

Az atipikus munkavállalási formák

Az Európai Unió támogatási keretei között remélhetőleg egyre több esélyegyenlőségi programot vihetünk véghez. Az Európai Szociális Alap ugyanis szép számmal finanszíroz foglalkoztatási jellegű programokat, köztük kifejezetten a hátrányos társadalmi csoportok számára tervezettek is vannak. Képzések, munkahelyteremtés, atipikus foglalkoztatási formák elterjesztése mind-mind szerepel a támogatott projektek listáján. Utóbbi például kifejezetten alkalmas lehet a különböző okokból hátrányos helyzetű csoportok gondjainak orvoslásában.

Az a lényeg tehát, hogy olyan lehetőségeket kell teremteni a potenciális munkavállalók számára, amelyek az időbeosztást vagy a munkavégzés módját tekintve jobban illeszkednek a speciális munkaképességű csoportok igényeihez. Így különböző programok dolgozhatóak ki - akár a közösségi minták alapján is - a fogyatékkal élők különféle csoportjai számára, mint ahogy a nők is jobban össze tudják egyeztetni a családon belül vállalt szerepükből adódó elfoglaltságaikat és a munkahelyi teendőiket. A távmunka és a részmunkaidő mind szélesebb körű elterjesztése és ennek költségvetési támogatása is ezt a célt szolgálja.

Sajnos a legtöbb cég az egyszerűbb és kényelmesebb megoldást választja. A munkaadók javarészt kikerülik azon követelmény teljesítését, amely szerint bizonyos foglalkoztatotti létszám felett kötelező lenne hátrányos helyzetűek alkalmazása. Amelyik munkaadó ezt nem teljesíti, köteles meghatározott összeget befizetni a költségvetésbe - áll a jogszabályban – viszont sok cég sajnos inkább fizet, mintsem ezzel a problémával szembenézzon.

Bírság is kiszabható

Ha a hatóság megállapította a törvényben foglalt, az egyenlő bánásmód követelményét előíró rendelkezések megsértését, elrendelheti a jogsértő állapot megszüntetését, megtilthatja a jogsértő magatartás további folytatását, és a jogsértést megállapító határozatát nyilvánosságra hozhatja. Emellett bírságot is kiszabhat, amelynek összege ötvenezer forinttól hatmillió forintig terjedhet.

A munkaadók a törvény értelmében készíthetnek esélyegyenlőségi tervet is. Ez tartalmazza a munkáltatóval munkaviszonyban álló, hátrányos helyzetű munkavállalói csoportok, így különösen a nők, a negyven évnél idősebb munkavállalók, a romák, a fogyatékos személyek, valamint a két vagy több tíz éven aluli gyermeket nevelő munkavállalók vagy tíz éven aluli gyermeket nevelő egyedülálló munkavállalók foglalkoztatási helyzetének elemzését. Kiterjed a terv az érintettek bérére, munkakörülményeire, szakmai előmenetelére, képzésére, illetve a gyermekneveléssel és a szülői szereppel kapcsolatos kedvezményeire. A terv azt is rögzíti, hogy milyen eszközöket kíván alkalmazni a munkáltató, s milyen céljai vannak az adott évre.

Bérezési különbségek

A női-férfi esélyegyenlőség hiányának egyik legszembevetőbb példája a bérezés. Tudható, hogy e téren jelentős különbség alakult ki - a nők kárára. Ugyanolyan képzettséggel, ugyanazért a munkáért, ugyanolyan feltételekkel más fizetésre és juttatásokra számíthat valaki, ha férfinak, s másra, ha nőnek született.

Szakmai előmenetel

A nők azonban nemcsak a havi kereset, hanem a karrier szempontjából is "lemaradásban vannak". Előléptetésük jóval nehezebb, mint a másik nemhez tartozó kollégáiké. Vezető pozícióban tehát jóval kevesebb helyütt lehet nőt találni. Különösen szembetűnő ez olyan helyeken, ahol zömében nőket foglalkoztatnak, például a közoktatásban, az egészségügy vagy a társadalombiztosítás területén.

Alkalmasság a feladatra

Az elvárható magatartás az lenne, hogy az adott cégnél, aki el tudja végezni az adott feladatot, megkapja a munkát, függetlenül attól, hogy nő vagy férfi, fiatal vagy idős, hátrányos helyzetű vagy sem. A döntő az, hogy szükség van-e a munkájára vagy sem.

Munkavállalói motiváció a munkahelyen

A munkaerőpiaci feltételek változása gyakran a munkáltatókat és a munkavállalókat is kihívás elé állítja. A demográfiai, gazdasági és technológiai változásokhoz való alkalmazkodás a munkáltatók piacon maradásának, illetve a munkavállalók sikeres munkaerőpiaci részvételének alapvető feltétele. A kihívások gazdasági ágazonként eltérőek lehetnek, azonban az adott területen jelenlévő szociális partnerek segítséget nyújthatnak azok leküzdéséhez.

- Fontos, hogy a dolgozó a munka elvégzése közben érzi magát a legfontosabbnak. Ehhez kellő önállóságot kell biztosítani a számára, és pozitív munkahelyi környezetet, hogy élménnyé váljon számára a munka.
- Egy pozitív munkahelyi környezet felépítése kulcsfeladat, és elengedhetetlen, ha a céggel hosszú távra terveznek, erre ugyanis érdemes már a kezdetektől kiemelt figyelmet fordítani.

Hogyan lehet a munkavállalókat motiválni a munkahelyeken?

A munkavállalók munkahelyi motiválása akár trükkös lehet. De ha van egy olyan vezető, aki az eszközeit a megfelelő helyen, megfelelő időben, és a megfelelő módon használja fel, akkor nem csak főnök, hanem menedzser is.

A legújabb menedzsment kutatások következetesen ismétlik: „A munkavállalók vagy távoznak, vagy ha maradnak – akkor azt azért teszik, mert ragaszkodnak a vezetőikhez (nem pedig a társaságukhoz)!

A jó vezető számára az egyik legfontosabb feladat a kollégák ösztönzése, mert ezáltal az egész csapat egyre jobb teljesítményt nyújthat. Ehhez persze alaposan ismerni kell az emberek erősségeit és gyengeségeit, nagyszerű munkakapcsolatot kell kialakítani velük, a kudarcokból pedig érdemes tapasztalatokat meríteni, illetve a sikereket is illik értékelni.

A vezetők folyamatosan keresik a munkavállalói motiváció javításának lehetőségeit a munkahelyeken – ehhez, most öt okos módszert ajánlok fel átgondolásra!

Ismerjük meg kollégáinkat!

- Mert ez a csapatkohézió Alfája - Omegája, valójában minden jó kollektívának ez az alapja. Csak akkor tudjuk a munkatársakat megfelelően motiválni, ha ismerjük, miben a legerősebbek, és melyek azok a feladatok, amiben kevésbé tehetségesek.
- Ezek a szakmai tulajdonságok azonban nem derülnek ki egyik pillanatról a másikra. Sokszor képzett szakértő kell ahhoz, hogy felismerjük és azonosítsuk ezeket a képességeket. Előfordul, hogy a belső teszt már kevés ehhez, és külső coach/tréner (pszichológus) segítségét is igénybe kell venni az erősségek és a gyengeségek feltárásához.
- A kapott eredmények alapján a vezetők rendszerint kialakítanak egy részletes személyiségprofil, és kiderül, kit milyen területen lehet a leghatékonyabban bevetni, illetve ki, milyen területen szorul

fejlesztésre, hogy később még eredményesebben végezhesse a dolgát.

Mitől lesz elkötelezett, és lojális egy dolgozó?

Az egyik lényeges elem: a közvetlen vezetővel való elégedettség, a másik a dolgozói munkában elért sikerérzet, ami attól függ, hogy olyan munkát végez-e, ami illeszkedik a képességeihez.

A vezetői alkalmasság

A vezetőnek ismernie kell dolgozóit, azok erősségeit és gyengeségeit. Ez segíti a munkafeladatok elosztásában, de az esetleges konfliktusok elsimításában is. Itt az ő saját tulajdonságai, képességei, ill. az érzelmi intelligenciájának szintje a meghatározó elem. A beosztott elvárja a vezetőtől, hogy jól irányítsa a céget, melynek révén ő maga is elérje a munkával kapcsolatos céljait: kariert, anyagi- vagy erkölcsi elismerést.

A dolgozói elégedettség attól is függ, hogy a Maslowi elégedettségi piramis szükségletében hol áll. Ennek megfelelően lesz, akinek anyagi, mint másnak inkább más jellegű-pl. tanács, információ- igényei kielégítése után érzi magát megbecsültnek. A vezetőnek azonban a dolgozókat saját munkájához elegendő minőségű és mennyiségű információval kell ellátnia.

A vezető legfontosabb eszköze a tanulás, senki sem születik vezetőnek, hanem azzá válik. A vezető tanulhat beosztottaitól, vezetőtársaitól, főnökeitől. Nemcsak a szaktudását, hanem a vezetői képességeket is folyamatosan fejleszteni kell.

Jelölje ki az elérendő célokat!

- Nagyfokú bizalmat és motivációt jelent a vezető részéről, ha engedi, hogy kollégái készítsék el az előttük álló időszak (vagy akár az egész év) tervét. Ez azért is hatékony, mert a kutatások szerint előfordul, hogy ilyenkor a munkatársak sokkal komolyabb célokat várnak el maguktól, mint amit a vállalat meghatározna a

számukra.

- Még látványosabban javítja a kollégák teljesítményét, ha meghatározott időszakonként (hetente, havonta, akár negyedévente) személyes teljesítményértékelések is vannak, ahol a kollégák megoszthatják a vezetőjükkel, mennyire sikerült elérniük vagy megközelíteniük a kiszemelt célokat.
- Minél önállóbban és eredményesebben teljesítenek a kollégák, annál ritkábban kell a vezetőknek sort keríteni a személyes értékelésekre, mert annál komolyabb feladatokat és nagyobb szabadságot mernek majd adni a munkatársaknak.

Értékelje a kollégák sikereit!

- A szíve mélyén mindenki elismerésre vágyik, számos munkahelyen a dolgozók mégsem részesülnek ebben (és szélsőséges esetben az is előfordul, hogy sem pozitív, sem negatív visszajelzéseket nem kapnak a munkájukról). A kiemelkedően jó eredmények elismerését rengeteg vezető evidensnek tekinti, és megadja a módját annak, hogy megünnepelje a sikert, például egy vacsorával, ahol arról is szó eshet, milyen döntő lépések vezettek az elért eredményekhez. Ilyenkor persze stratégiai kérdésekről is beszélhetünk, például arról, milyen gyenge pontokon kellene javítani ahhoz, hogy a vállalat még nagyobb sikereket érhessen el.

A munkavállalói elkötelezettség

A dolgozói elkötelezettség egyértelmű jele az, amikor a munkavállaló pozitívan nyilatkozik az adott cégről, esetleg ajánlja az adott cég termékeit, szolgáltatásait, vagy szívesen ajánlja a céget ismerőseinek, barátainak, mint munkahelyet.

Az elkötelezettség mérésére kérdőíveket is használnak és évente egyszer a teljes dolgozói állományt megkérdezik arról, hogy hogyan érzik magukat az adott cégnél. Itt rákérdeznek a munkavégzés környezetére, a felettséssel való szakmai kapcsolatra, a képzésekkel való elégedettségre. Az eredményeket természetesen minden munkavállalóval megosztják, és utána következik azon akciók kidolgozása, amelyek elősegíti az esetleges alacsony elégedettség növelését, vagy a

magas elégedettség szinten tartását.

Milyen akciók lehetnek ezek? Sokan arra gondolnak, hogy ezen akciók összessége nem más, mint egy kívánságlista a munkáltatók számára. Ha valóban így van, akkor abból nehezen lehetséges minden dolgozó számára egységes, közös megoldást találni az elégedettség növelésére. Jellemző és hatékony megközelítés az, amikor maguk a dolgozók ötletelnek arról, hogy mivel lehetne elősegíteni azt, hogy jobban érezzék magukat a munkahelyen. Tipikus területek, amelyek akciókért kiáltanak: információ áramlás hatékonyságának növelése, a vezetőséggel való szorosabb kapcsolat kialakítása, az intézményben, cégben bekövetkező változások követésének igénye, inspirálóbb munkakörnyezet kialakítása, több képzési és fejlődési lehetőség, több karrierlehetőség.

„Nem a gyorsaság a legfontosabb a tudományos létben. Az elkötelezettség, az érdeklődés, az akarat valamit igazán megtudni és megérteni.” (Wigner Jenő)

Hogy is van ez?

- A dolgozói elégedettség növelése érdekében sokszor teszem fel azt a kérdést, hogy mit tehet a dolgozó azért, hogy jobban érezze magát a munkahelyén. Az akciótervek így alulról vezérelten születnek meg, ami azért fantasztikus megoldás, mert a valós igényekből indul ki. Természetesen elengedhetetlen az, hogy a vezetéssel karöltve szülessenek meg az intézkedések, hiszen ha ez hiányzik, akkor könnyen zsákutcába vezethet a megvalósulás.
- A magas elkötelezettség azért vonzó, mert nyilvánvalóan jó dolog. A vezetők számára ideális elképzelés, hogy elkötelezett munkavállalók vannak. A munkavállalói elkötelezettségnek számos olyan a munkáltató szempontjából előnyös következménye van, amelyekkel szinte minden kutató egyetért, ilyen a nagyobb megtartási arány, kevesebb hiányzás, vállalati célok és stratégia jobb megértése.

A munkáltatói elkötelezettség

- Példamutatás (önmotiválás), ezáltal kiváló munkakapcsolatok kialakítása – a munkavállalókkal. Másokat

motiválni csak az tud, aki önmagát is remekül ösztönzi. Egy sikeres vezető folyamatosan dolgozik azon, hogy kellőképpen lelkes legyen, és táplálni tudja a kollégáiban a tüzet, hogy ezáltal ők is maximális fordulatszámra pörögjenek.

- Ehhez persze az kell, hogy a főnök ne csak „nyerő tanácsokat” osztogasson a kollégáinak, hanem példamutatóan dolgozzon, és mások is át akarják venni az általa képviselt attitűdöt.
- Minél többet szocializálódnak a csapat tagjai, annál hatékonyabban tudnak majd együtt dolgozni. Beszélgessünk minél gyakrabban a többiekkel, és ne csak a kötelező körös feladatokról (elég lesz majd ezeken tűnődni a hosszú meetingen), hanem bátran hívjuk őket ebédelni, hogy minél oldottabb legyen az együttműködés, és olajozottabban tudjunk velük együtt dolgozni a jövőben.
- Egy vezetőnek arra is figyelmet kell fordítania, hogy egy kis motiváció gyanánt elvigye a kollégákat egy egyszerű csapatépítő programra, például egy közös sütögetésre, mert ezek a rendezvények kiváló lehetőségek az ismerkedésre, a kapcsolatok elmélyítésére.

Mitől lesz elkötelezett, és lojális egy dolgozó?

Az egyik lényeges elem: a közvetlen vezetővel való elégedettség, a másik a dolgozói munkában elért sikerérzet, ami attól függ, hogy olyan munkát végez-e, ami illeszkedik a képességeihez.

A vezetői alkalmasság: ismernie kell dolgozóit, azok erősségeit és gyengeségeit. Ez segíti a munkafeladatok elosztásában, de az esetleges konfliktusok elsimításában is. Itt az ő saját tulajdonságai, képességei, ill. az érzelmi intelligenciájának szintje meghatározó. A beosztott elvárja a vezetőtől, hogy jól irányítsa a céget, melynek révén ő maga is elérje a munkával kapcsolatos céljait: karriert, anyagi- vagy erkölcsi elismerést.

A dolgozói elégedettség attól is függ, hogy a Maslowi elégedettségi piramis szerint a szükségleteiben hol áll. Ennek megfelelően lesz, akinek anyagi, mint másnak inkább más jellegű - pl. tanács, információ - igényei kielégítése után érzi

magát megbecsültnek. A vezetőknek azonban a dolgozókat saját munkájához elegendő minőségű és mennyiségű információval kell ellátnia.

A vezető legfontosabb eszköze a tanulás, senki sem születik vezetőnek, hanem azzá válik. A vezető tanulhat beosztottaitól, vezetőtársaitól, főnökeitől. Nemcsak a szaktudását, hanem a vezetői képességeket is folyamatosan fejleszteni kell.

Az alábbi dimenziókban mérhető az elkötelezettség:

- **Megtartás:** A munkavállalói elkötelezettség és a maradási hajlandóság között pozitív korreláció van. Minél jobban növekszik az elkötelezettség, annál jobban csökken annak a valószínűsége, hogy a munkavállalók elhagyják a szervezetet. Mivel az elkötelezettebb dolgozók érzelmileg is kapcsolódnak a szervezethez, ezért talán evidensnek tekinthető, hogy hűségesebbek is.
- **Megértés:** Tanulmányok alapján az elkötelezett dolgozók átlag felett megértik a szervezet céljait és a lépéseket, amiket azok elérése érdekében tesz. Felismerik, hogy munkájuk milyen szerepet tölt be a vállalati stratégiában, hogyan járul hozzá a szervezeti sikerhez. Érdeklő őket a vállalat jövője ezért hajlandóak extra erőfeszítéseket tenni munkájuk során. A magasán elkötelezett dolgozók továbbá nagyobb mértékben bíznak meg a vezetőkben, nem kételkednek azok döntéseiben.
- **Hiányzás:** Az elkötelezett dolgozók bizonyítottan kevesebbet hiányoznak, és kevesebb betegszabadságot vesznek ki. A Gallup felmérése alapján az elkötelezett dolgozók átlagosan évente 2,69 nap beteg szabadságot vettek ki, míg az el nem kötelezettek 6,19 napot. Ez azt jelenti, hogy az el nem kötelezett dolgozók kétszer annyit hiányoznak, ami jelentős költséget jelent egy szervezetnek.
- **Munkavállalói és üzleti eredmény:** Egyre több kutatás alátámasztja, hogy a munkavállalói elkötelezettség közvetlenül vagy közvetve összefüggésben áll a vállalati siker és az üzleti eredmény szempontjából olyan fontos tényezőkkel, mint a magasabb termelékenység és értékesítés, gyorsabb üzleti növekedés, alacsonyabb toborzási költségek.
- A munkavállalói elkötelezettség annak a mértéke, hogy mennyire hajlandóak a munkavállalók extra

erőfeszítéseket tenni, elvárton felül dolgozni. Az elkötelezett munkavállalók az átlagnál jobban teljesítenek, innovatívabbak, a kapott munkamennyiséget kibírhatóbbnak és teljesíthetőbbnek érzik. Az elkötelezett dolgozók kevesebb hibaszámot és jobb termék-, illetve szolgáltatás minőséget produkálnak.

•

Egészség és munkavédelem

A minőségi munkahelyek megvalósításának fontos eleme a munkavédelmi kérdések kezelése, a munkavállalók egészségének védelme és az egészséges életmód támogatása.

A munkavédelemre, egészségfejlesztésre áldozó, arra odafigyelő vállalkozások versenyképessége, munkahely- és munkavállaló-megtartó képessége mérhetően javul munkavállalók számára megfelelő munkakörülmények megteremtésével. A munkavállalók munkahelyi egészsége és a munkabiztonság szempontjainak előtérbe helyezése fontos szerepet játszik tartós foglalkoztathatóságuk megteremtésében.

A munkáltatók ezért olyan vállalati kultúrákat kell, hogy kialakítsanak, amely a társadalmi felelősségvállalás keretein belül a munkavállalói egészségprogramokra fektetik a hangsúlyt. Ezen programok célja a vállalati egészségkultúra széleskörű és átfogó vizsgálata, terjesztése, melynek ki kell terjednie a következőkre:

- a prevenció, a megelőzés biztosítására
- a szűrővizsgálatok lehetőségére
- életmód-tanácsadásra
- az egészséges táplálkozás és üzemi étkeztetés lehetővé tételére
- a munkahelyi sportolási lehetőségek biztosítása

- az egészségbiztosítás támogatására
- a rekreációs programok biztosítására illetve támogatására (például masszázs, meditáció),
- az ergonomikus berendezések hozzáférhetővé tételére
- a munkakörnyezet javítására,
- a leszokást támogató programokra
- a mentális egészségmegőrzésre
- a környezettudatos közlekedésre.

A szociális párbeszéd

A minőségi munkafeltételeket nem lehet elvonatkoztatni a konkrét munkahelyeken dolgozók tényleges problémáitól. Ezeket a problémákat pedig az érdekképviselői szervek, a munkavédelmi képviselők, vagy a szakszervezetek tudják a leghatékonyabban képviselni a vállalaton belül.

A munkavállalók felléphetnek egyes igényeikért, de ha a szakszervezetek közvetítésével fogalmazzák meg azokat, akkor a jog számukra olyan lehetőségeket biztosít, amelyek jóval túlmutatnak az egyéni érdekérvényesítés hatókörén. A legfontosabb, hogy a munkáltató a szakszervezeteket partnerként kezelje, és hallgassa meg a felvetéseiket. Illetve a szakszervezetek partnerek legyenek a munka biztonságát, a munkavégzés szabályait és feltételrendszerét érintő felvetésekre.

A szakszervezetek a tisztességes munkafeltételeket, a minőségi munkahely megteremtését az általános munkavédelmi szempontok érvényre juttatásával, a helyi problémák orvoslásával, a helyi munkavédelem megerősítésével és a munkavállalói képviselők bevonásával látják biztosíthatónak. A szakszervezetek megfogalmazták, hogy mit tekintenek minőségi munkahelynek. Olyan munkahelyeket, ahol

- megfelelő a bérezés
- a munka(hely)biztonság adott. Ez különösen a hagyományos foglalkoztatási formákban van így
- adott a hozzáférés a szociális védelemhez
- lehetőség van a képzésre, átképzésre
- jók a munkakörülmények, a munkáltató biztonságos és egészséges feltételeket biztosít a munkavégzésre
- ésszerű a munkaidő hossza és beosztása
- a munka és a magánélet egyensúlyával megvalósulhat
- a szakszervezetek számára biztosítottak a képviselői és tárgyalási jogok.

Összefoglalás

A minőségi munkahelyek létrehozása sok előnyt biztosít a munkavállalók és a munkáltatók számára is:

- a motiváció előtérbe helyezkedik
- az esélyegyenlőség alakulása javuló irányt mutat
- a hatékonyság növekedik
- a korábbiaktól jobb munkakörnyezet alakul ki
- a munkahelyi egészség, környezet javuló tendenciát mutat
- a munkáltatók megőrzik versenyképességüket, ezáltal gazdaságilag stabilabban működhet a vállalkozás.

- nő munkavállalók foglalkoztatottsági szintje, illetve növekedő tendencia figyelhető meg a munkavállalói szempontból hátrányos helyzetű célcsoportok foglalkoztatottságában is. Ennek közvetett hatása az érdekképviselői szervezetek számának, szervezettségének növekedése.
- javul a családi és magánélet összehangolása például a részmunkaidő, a rugalmas munkarend, a home office bevezetésével
- megáll a munkavállalói lemorzsolódás, csökken a táppénzes napok száma
- a szociális partnerek kapacitása fejlődik, a partnerek közti rendszerszintű együttműködés erősödik
- erősödik a szociális partnerek társadalmi és Munkaerőpiaci szerepvállalása.