2. Nemzetközi és hazai trendek a logisztikai ágazatban – „Munkaerőkímélő jó gyakorlatok gyűjteménye a logisztikai ágazatban”

Tanulmány

GINOP-5.3.5-18-00017

Megbízó: Magyarországi Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége
Készítette: Ex Ante Kft.

Budapest, 2020.10.31.

Tartalom

Bevezetés 4
1. Felmérés módszertana 5
1.1. Résztvevők megoszlása 5
2. COVID-19 hatásainak vizsgálata 8
2.1. Vírushelyzet kezelése 8
3. Humán erőforrásfejlesztés a logisztikai szolgáltató szektorban altanulmány 11
3.1. HR szerepe és működése 12
3.2. Belső értékelések, mérések 14
3.3. Belső kommunikáció, külső elemek 15
4. A munkaerőkímélő technikák és technológiák a logisztikai szolgáltató szektorban altanulmány 21
4.1. Nemzetközi és hazai technológiai változások 21
4.2. Konkrét hazai példák 23
5. Felmérés eredményei alapján jó gyakorlatok gyűjteményének összeállítása 28
5.1. Munkaszervezés 28
5.2. Technológiai és informatikai megoldások 31
5.3. Employer branding 31
6. Várható munkaerőpiaci hatások leírása, elemzése 32
Felhasznált irodalom 34

Ábrajegyzék

1. ábra Résztvevők megoszlása létszám szerint 6
2. ábra Résztvevők megoszlása árbevétel szerint 6
3. ábra Résztvevők megoszlása tulajdonosi háttér szerint 7
4. ábra HR menedzsment rendszer 11
5. ábra HR menedzsment a résztvevők körében 12
6. ábra Céges értékek megfogalmazása 13
7. ábra Külső elemek az álláspiac felé 16
8. ábra Belső elemek a meglévő munkatársak megtartására 17
9. ábra Munkatársi ajánlás 18
10. ábra Belső kommunikációs naptár megléte 19
11. ábra Év végi kiértékelés megtartása a felső vezetők részéről 20
12. ábra Emberi erőforrás helyettesíthetősége online megoldásokkal (webshop, chat fórum, stb.) 22
13. ábra Otthoni munkavégzés engedélyezése 23
14. ábra Otthoni internet finanszírozása a cég által 24
15. ábra Saját applikáció használata a munkavállaló munkájának segítése érdekében 25
16. ábra Rugalmas foglalkoztatási formák 26
17. ábra Műszakos munkavégzés 27

Bevezetés

A Magyar Logisztikai Szolgáltató Központok Szövetsége (továbbiakban: MLSZKSZ) a logisztikai szolgáltató központok szakmai érdekképviseleti szerve. "A Munkaerőkímélő hatékony megoldások elterjesztése a logisztikai ágazatban" címen, GINOP-5.3.5-18-2018-00017 azonosító számon pályázatot nyert. A projekt egyik célkitűzése, hogy felmérjük milyen munkaerőszervezési, munkáltatói márka építési megoldások, képzési rendszerek és rutinok, esetleges online megoldások léteznek a mindennapokban a Szövetség tagjainál. A felmérés eredményeiből szakértők segítségével készült egy összefoglaló/elemző anyag, amely tartalmazza a tagvállalatok számára hasznos megoldásokat és működőképes gyakorlatokat.

A projekt második fázisában ezen megoldáshalmazok ismertetésre kerülnek a Szövetség tagsága körében - különböző, általunk szervezett workshopok, szakmai napok, konferenciák keretében - ezeken lehetőség lesz a HR és más szakértőinkkel való konzultációkra is.

Jelen tanulmány egy összefoglaló anyagot tartalmaz a kutatás módszertanáról, a részletes eredményekről és az ebből készült iparági statisztikákról. Elemzésre kerülnek a COVID-19 okozta hirtelen szervezeti és működésbeli átalakulások és a változások okozta lehetséges munkaerőpiaci hatások is. Célunk az, hogy bemutassuk azokat a jó gyakorlatokat, amelyek a logisztikai szektorban működő cégek számára emberi erőforrás menedzsmenttel kapcsolatos kérdésekben segítséget nyújthatnak.

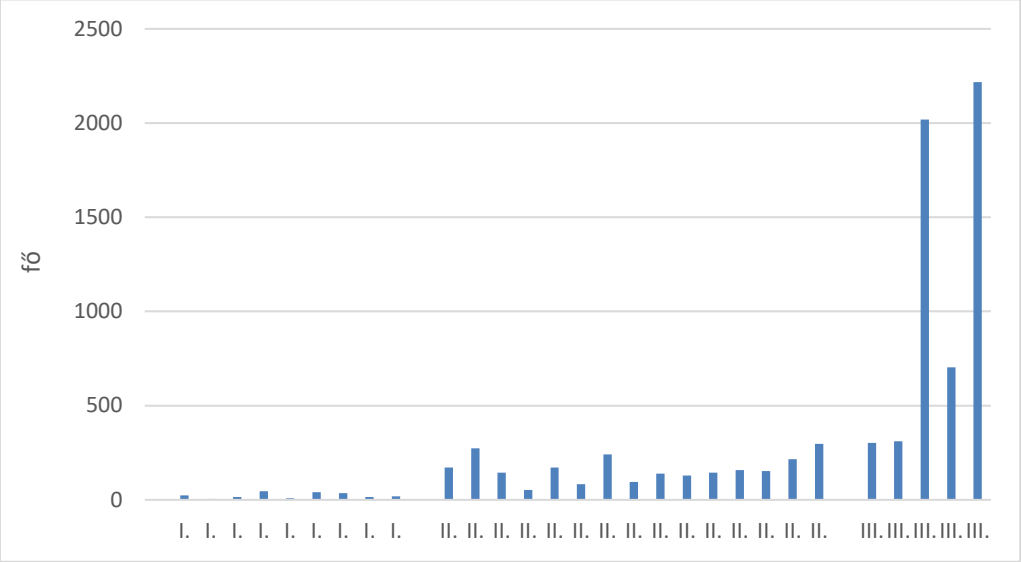
1. Felmérés módszertana

Adatgyűjtés céljából, a kérdőíves módszer mellett, mélyinterjúk segítségével jártuk körbe a bevezetésben említett témaköröket. Kérdőív és a tanulmányok összeállításában, a felmérés széles spektruma miatt több szakterületet is felkaroló gárda vett részt. A logisztikai terület mellett HR, IT és képzési szakemberekből állt össze egy szakmai csoport a pályázat megfelelő kivitelezése érdekében. Az MLSZKSZ minden tagjának előzetes megkeresése után a véglegesített kérdőívek kiküldésre kerültek a vállalatok illetékes munkatársainak. A Szövetség 80 tagvállalata közül majdnem 30 cég vett részt a felmérésben, közülük 10 cég kapcsolattartójával került sor interjúra is – a vírushelyzetre való tekintettel – online formában, illetve telefonon keresztül.

Különböző méretű és az iparág széles körét lefedő cégeket kérdeztünk meg a vállalatuk működéséről általánosságban, a COVID-19 okozta szervezeti és működésbeli változásokról, illetve a technológiai és informatikai lehetőségeikről. Feltérképeztük a tagvállalatainknál jól bevált munkaszervezési megoldásokat, emberi erőforrás fejlesztéssel, logisztikai képzésekkel kapcsolatos témaköröket. Kitértünk a munkaerőhiánnyal kapcsolatos problémákra, employer branding kérdéskörre és körbejártuk a változatos – közvetlen vagy közvetett – munkaerőkímélő megoldásokat. A felmérés célja, hogy az elkészült, több területre kiterjedő elemzés, egy jövőbeni stratégia alapjait tegye le a logisztikai iparág minden szereplője számára.

1.1. Résztvevők megoszlása

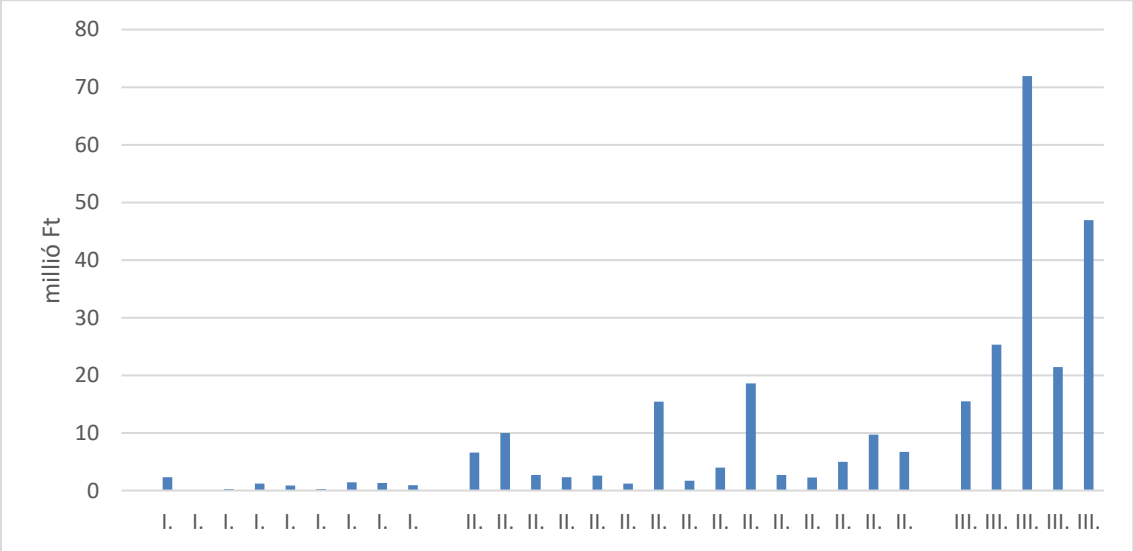
A felkeresett és a felmérésben résztvevő tagvállalatok a következő szórásban szerepelnek a jelenleg is foglalkoztatott létszámuk alapján:



1. ábra Résztvevők megoszlása létszám szerint

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Tavalyi évben elért árbevétel alapján is vizsgáltuk a résztvevő tagvállalatokat, ez alapján a következő eredmény látható:



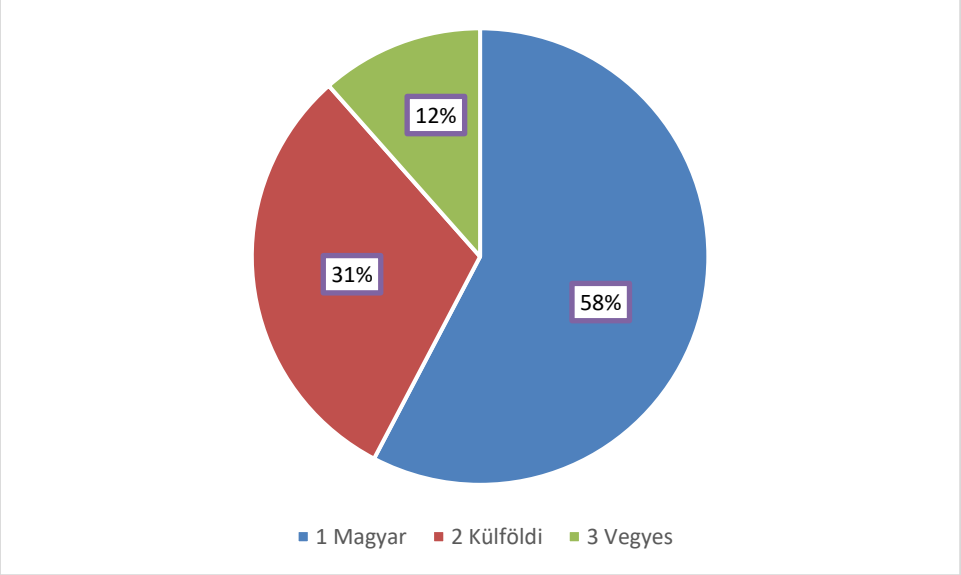
2. ábra Résztvevők megoszlása árbevétel szerint

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A fenti eredmények alapján a tagvállalatokat 3 csoportba soroltuk: (továbbiakban I., II. és III. alcsoport)

I. alcsoport: 1-100 fő, 2,5 milliárd Ft alatti árbevétellel
II. alcsoport: 101-300 fő, 2,6-15 milliárd Ft közötti árbevétellel
III. alcsoport: 300- fő felett és 15 milliárd Ft feletti árbevétellel.

Fontosnak tartottuk a tulajdonosi háttér és a vezetők szempontjából is kitérni a csoportosításra, az eredmények alapán 69%-ban magyar felsővezetéssel rendelkező tagok vettek részt a tanulmányokhoz történő adatszolgáltatásban. Az alábbi ábrán a tulajdonosi háttér szerinti 58%-os magyar többség látható.



3. ábra Résztvevők megoszlása tulajdonosi háttér szerint

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A fenti mutatószámok alapján kimondhatjuk, hogy az értekezésekben bemutatott eredmények a hazai piac és a főként magyar vezetéssel rendelkező vállalatok szemszögéből járja körbe a már említett kérdéskköröket, illetve cégméret és árbevétel szempontjából is megfelelően diverzifikáltak.

2. COVID-19 hatásainak vizsgálata

A koronavírus kapcsán megváltozott gazdasági helyzet mindenkit érint különböző mértékben, ez a projekt most lehetőséget ad arra, hogy a Szövetség tagsága korszerű, naprakész válaszokat kapjon a munkaerőgazdálkodással kapcsolatos kérdéseire és támogatni tudja a jövőbeli, munkaszervezéssel, munkaerő-megtartással kapcsolatos terveinek megvalósítását.

Felelősségteljes munkáltatóként - a fertőzés esélyének csökkentése mellett - figyelemmel kísértük a kialakult helyzet okozta munkavégzési szokások változását és körbejártuk az ezzel kapcsolatosan felmerülő tapasztalatokat. A felmérés fontos részeként, szeretnénk támogatni Szövetségünk tagjait is a szükséges és naprakész információk átadásával. A jelenleg világszinten kialakult komoly járványügyi helyzet, a legnehezebb közös feladatunk eddigi életünkben. Ezt e nehézségét fokozza, hogy nem látjuk előre mi fog történni, nem tudjuk, hogy mikor tér vissza minden a megszokott rendbe.

A vírushelyzetre történt reakciók cégenként eltérőek lehetnek, ami viszont minden résztvevőben közös, hogy gyors válaszok és átgondolt működésbeli struktúra változtatásokra volt szükség az idei év elején bekövetkező sajnálatos hazai események és annak hosszútávú következményei miatt. A logisztikai szektor is egyike volt azoknak a területeknek, ahol nagyfokú változások léptek életbe.

2.1. Vírushelyzet kezelése

Ahogy már említettük, a megkérdezett vállalatok a hirtelen kialakult válsághelyzetre – lehetőségeikhez mérten – gyorsan reagáltak. Sok helyen készült ún. „pandémiás terv”, melyben átfogóan tudtak minden érintett munkaterületet, folyamatot és feladatot kezelni. A tervben foglalt teendőket, a felmerülő változásokat állandóan frissítették az aktualitásoknak megfelelően. Nagy hangsúlyt fektettek a munkavállalók tájékoztatására, a higiéniai és munkavédelmi eljárásokra. A fertőtlenítőszerek és egyéb védőeszközök beszerzése is az elsők között szerepelt a teendők listáján.

Áprilisban már tapasztalható volt a szállítási teljesítmények visszaesése, több vállalat májustól intenzívebb szabadságkiadással, vagy továbbképzésekkel kötötte le a munkaidő felesleget. Néhány esetben drasztikusabb foglalkoztatási intézkedések, például munkaidőcsökkentés és elbocsájtások is történtek. Voltak olyan résztvevők is, akik speciális területükből adódóan (élelmiszerszállítás) többletmunkával és árbevételük növekedésével számoltak el ebben az időszakban. Az új piaci lehetőségek feltérképezése sok cég életében fontossá vált; azokra a területekre is fókuszálva, ahonnan a versenytársak egy része kivonult.

Nagyobb léptékű szervezeti változásokat egyelőre nem eszközöltek a résztvevők, kisebb ideiglenes – az aktualitásokat követő - beavatkozások történtek. Ami mindenki számára elsődleges feladat volt, hogy azokat a munkatársakat is megfelelően védjék és biztosítsák folyamatos munkavégzésüket, akiket munkakörük jellegéből adódóan nem lehet otthoni munkavégzés keretében foglalkoztatni. A fizikai állomány és az irodai kollégák között jellemzően nem tapasztaltak a vezetők feszültséget az eltérő munkavégzésből adódóan. Az otthoni munkavégzés feltétele, hogy a munkakör jellege és feladatok ne kössék helyhez a munkavállalót. A fizikai állománynál ez kivitelezhetetlen, ez mindkét terület számára kézenfekvő és elfogadott.

Kifejezetten fizikai dolgozók vagy szállítmányozáshoz köthető adminisztratív jellegű munkakörben dolgozó munkatársak számára biztosított lehetőségek a megváltozott helyzetben:

- Védett kor, nyugdíjasok, családosok előtérbe helyezése
- Saját gépkocsi használatának finanszírozása, munkatársak céges buszjárattal történő szállítása a közösségi közlekedés igénybevételének csökkentésére
- Havi/heti rendszerességgel leadandó dokumentumok postai beküldésének finanszírozása
- Higiéniás biztonság fenntartása a közös helységekben
- A munkavégzés során alkalmazott eszközök (targonca, mobilszkenner) műszak végén történő teljeskörű fertőtlenítése
- Megfelelő védőeszközök biztosítása (maszk, kézfertőtlenítő, felület fertőtlenítő) – otthoni használatra is
- Eltolt műszakváltás alkalmazása
- A személyes érintkezés minimalizálása a külsős ügyfelekkel

A home office Magyarországon nem volt jellemző a cégek életében a vírushelyzet kialakulása előtt. A logisztikai területen sem volt ez másként, főként a szektor sajátosságai miatt. Ezeknél a vállalatoknál a termelő munkatársak a frontvonalon állnak: sofőrök, raktárban dolgozók stb. A háttértámogatás több funkciója viszont otthonról is működőképesen ellátható: adminisztráció, HR, pénzügy bizonyos funkciói stb.

Kifejezetten irodai dolgozók számára biztosított lehetőségek a megváltozott helyzetben:

- Családosok előtérbe helyezése – bizonyos munkakörökben kötetlen munkarend kialakítása
- Személyes érintkezés minimalizálása az irodában (bejárás napi/heti bontásban)
- Munkavédelmi és higiéniai szabályok betartatása a közös helységekben
- Home office lehetősége cégenként változó rendszerben (az eseti jellegtől kezdve, heti 1-2 napon át az állandó jellegű otthonról történő munkavégzésig)
- Otthoni munkavégzés feltételeinek megteremtése (laptop, belső hálózat otthonról történő elérése)
- Otthonról dolgozó munkatársaknak vállalati pszichológus/coach segítsége

A kommunikáció ebben az időszakban kiemelten fontos a vállalatok életében. Állandó kapcsolattartásra és tájékoztatásra volt szükség a vezetők és a munkatársaik között. E-mailben történő információmegosztás mellett a csoportvezetők is gyakrabban – akár napi rendszerességgel - tájékoztatták a dolgozókat, valamint írásos formában kifüggesztésre kerültek a mindenki számára hasznos tudnivalók a telephelyeken/raktárakban. Olyan példával is találkoztunk, ahol a felsővezetés videóüzenetek segítségével tartott tájékoztatókat a munkavállalók számára. A különböző belső applikációk, online felületek, egyéb okostelefonon használható kommunikációs platformok használata is teret nyert, ezekről a megoldásokról a későbbiekben részletesen is beszámolunk.

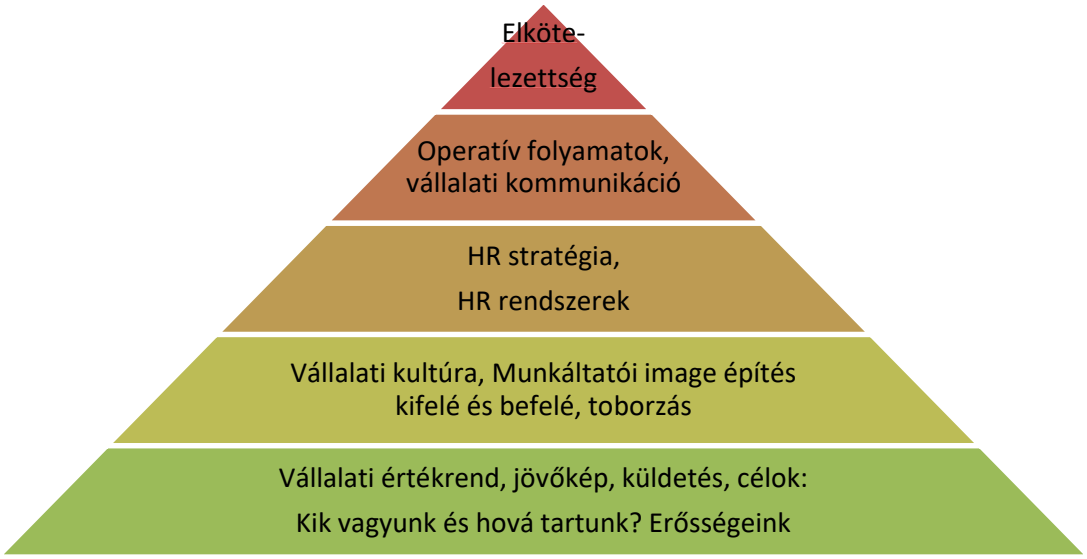
3. Humán erőforrásfejlesztés a logisztikai szolgáltató szektorban altanulmány

A munkavállalók kiemelt szerepet töltenek be a vállalat mindennapi működésében; a logisztikai szektorban sincs ez másként. Egy szervezet hatékony működése, a cég sikeressége a benne dolgozó emberek vállán nyugszik. A kollégákra történő odafigyelés, a megbecsülés és a fejlesztésre-fejlődésre való ösztönzésük minden sikeres vállalat felépülésének sarokpontja.

A piacszerzés-és megtartás, a pénzügyi stabilitás megőrzése, az új lehetőségek figyelése és kiaknázása mellett a megfelelő munkaerő toborzása és megtartása is kiemelten fontos szerepet kap napjainkban. A dolgozók hatékonyságának javítása is fontos feladat. Ezt megfelelő kommunikációval, jól működő HR és képzési osztállyal, illetve rendszerrel, egy önazonosan felépített munkáltatói márkával és vállalati értékrenddel rendszerint sikeresen eszközölhetjük.

Az emberi erőforrásfejlesztés kiemelt része a képzési terület; a tréningekkel, mentor rendszerrel és kifejezetten logisztikai képzésekkel egy másik, szintén a pályázat részeként létrehozott tanulmányunkban foglalkozunk részletesen.

Jól működő szervezetben, az alábbi ábrán található rendszer minden elemét fel kell építeni és folyamatosan támogatni, frissíteni szükséges:

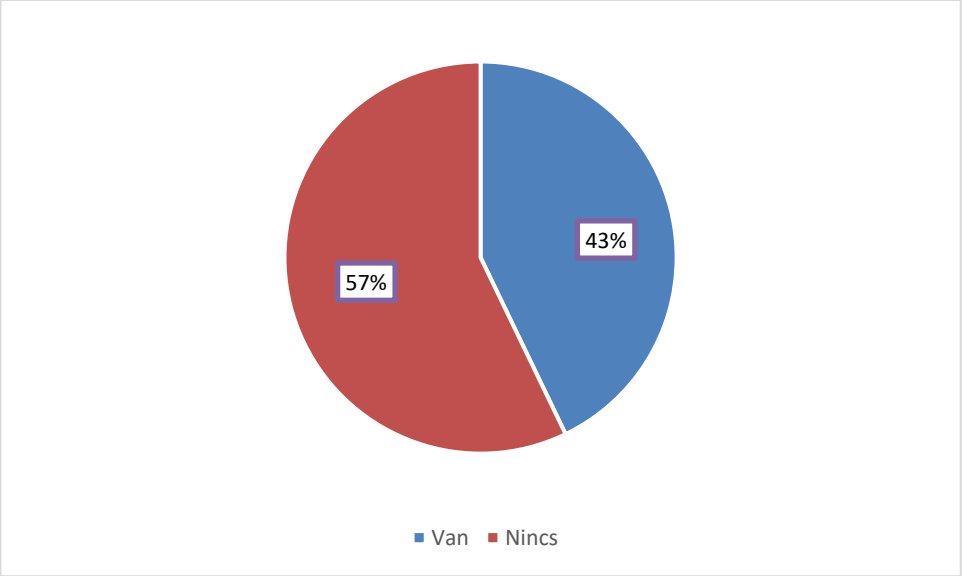


4. ábra HR menedzsment rendszer

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

3.1. HR szerepe és működése

Az emberi erőforrás valódi érték, az alappillér a vállalatok életében; ezért a HR szerepe is kritikus a mindennapi működésben. A részvevő vállalatok körében nagyobb százalékban nincs külön HR osztály; az ilyen jellegű feladatokat a vezetők/tulajdonosok látják el, cégmérettől függően.



5. ábra HR menedzsment a résztvevők körében

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

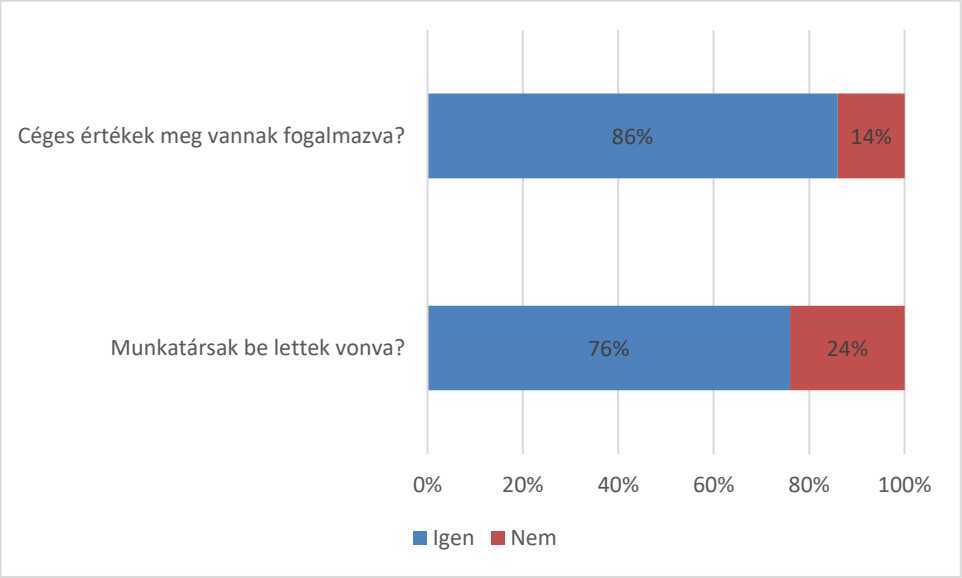
A létszám és árbevétel szerint történő felosztásban tisztán látható, hogy a megnövekedett létszámmal párhuzamosan a külön HR funkciót ellátó munkatárs/osztály aránya is növekszik:

I. alcsoport: 33%-ban van jelen külön HR funkció,
II. alcsoport: 53 % ez az arány,
III. alcsoport: 60 %-ban működik dedikált HR-es kolléga/HR osztály.

Ha a folyamatok megrekednek és a kollégák motiválatlanok, ha naprakész szakmai tanácsra van szükség munkaügyi területen vagy nem találjuk a megfelelő új munkaerőt, akkor szükséges külső HR tanácsadó bevonása, vagy belső emberi erőforrás menedzsmenttel foglalkozó részleg

kialakítása. A szakmai vezetőkön nagy teher van, bizonyos létszám felett, már nem tudják hatékonyan ellátni az ilyen jellegű feladatokat, illetve nem is látják feltétlenül egészében a szervezet működését. A munkatársak és ezáltal a szervezet hatékonysága sok összetevős; van, hogy apró, könnyen orvosolható dolgokon, van, hogy az egész szervezetet érintő változtatásokon múlik. A külső szem máshogy látja a meglévő struktúrát, a kívülről érkezett szakértői szemlélet új irányt ad a HR területen elakadt cégeknek.

A munkatársak hozzáállását és a munkavégzését nagyban befolyásolja a vállalati kultúra, a megfogalmazott céges belső értékek. Az alábbi diagramon látható, hogy többségében jól átgondolt és megfogalmazott értékek mentén működnek és rendeződnek a munkatársak.



6. ábra Céges értékek megfogalmazása

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Részletesen bontásban a következő eredmények születtek:

I. alcsoport: 67 %-ban figyelnek a vállalati értékek meglétére,

II. alcsoport: az ide tartozó cégek 93 %-a fogalmazza meg,

III. alcsoport: mindegyik tagvállalat rendelkezik megfogalmazott értékrenddel.

A munkatársak értékékek megfogalmazásának folyamatába történő bevonása a II. alcsoportban volt a legmagasabb: 87%.

A résztvevők vállalati kultúrája változatos összetételben, de hasonló értékek mentén szerveződik:

- Családias környezet
- Alaposság, pontosság
- Rugalmasság
- Szakmaiság
- Etikus és emberközpontú működés
- Innovatív, vállalkozó szellemű
- Összetartás, egymás támogatása
- Megoldás fókuszú működés
- Gyors reagálás

3.2. Belső értékelések, mérések

A fejlesztések alapja mindig a helyzetelemzés, annak meghatározása hol tartunk most és ahhoz képest hová szeretnénk eljutni; legyen szó bármilyen szervezeti változás elősegítéséről. Különböző mérési és értékelési rendszerek állnak rendelkezésünkre, amelyeket testre szabva alkalmazhatunk eseti jelleggel és állandó rendszerességgel.

A teljesítményértékelés szorosan köthető a munkatársak fejlesztéséhez, más egyéb területek mellett. Segítségével felmérhetjük a munkatárs jövőbeni karrierterveit, az ehhez szükséges képzéseket-tréningeket, esetleges munkakör módosítást. Azoknál a vállalatoknál, ahol működik rendszeres teljesítményértékelési rendszer, átláthatóbb és kiszámíthatóbb a közös együttműködés fenntartása.

Elégedettségmérés keretében a vállalatok, a munkatársak aktuális hangulatát és a szervezetre vonatkozó visszajelzéseit vizsgálják. A gyakran anonim módon történő felmérések közben a résztvevők többsége nyíltan és őszintén ad visszajelzést minden céget érintő gondolatáról, érzéséről vagy meglátásáról. Az MLSZKSZ vizsgált tagvállalatai körében főként a nagyobb létszámmal rendelkező szervezeteknél jellemző a használata, a megkérdezettek a 2018-as év, illetve 2019-es adatok alapján, az éves százalékos értékekről is készségesen beszámoltak, néhány példa ezek közül:

II. alcsoportból:

- 80%-uk készített ilyen teljesítményértékelést és/vagy elégedettségmérést 2018-ban
- 62%-uk 2019-ben

III. alcsoportból:

- 87%-uk alkalmazott ilyen belső értékeléseket 2018-ban
- 77%- uk 2019-ben

Elkötelezettségmérés használata a vállalatok körében a kapott válaszok alapján egyáltalán nem jellemző. A munkatársak megtartása, a lojalitás növelése, illetve fenntartása miatt pedig erre is érdemes kitérni. Ha figyelemmel követjük munkatársaink elkötelezettségét is a vállalat felé, nagyobb eséllyel biztosíthatjuk a hosszútávú megtartást és a folyamatos hatékony együttműködést.

3.3. Belső kommunikáció, külső elemek

Egy vállalat kommunikációja a piac és a versenytársak felé a folyamatos üzletszerzés és a fenntartható működés miatt elengedhetetlen. Egy jól felépített és hiteles munkáltatói márka, illetve employer branding program a következő területeken nyújthat segítséget:

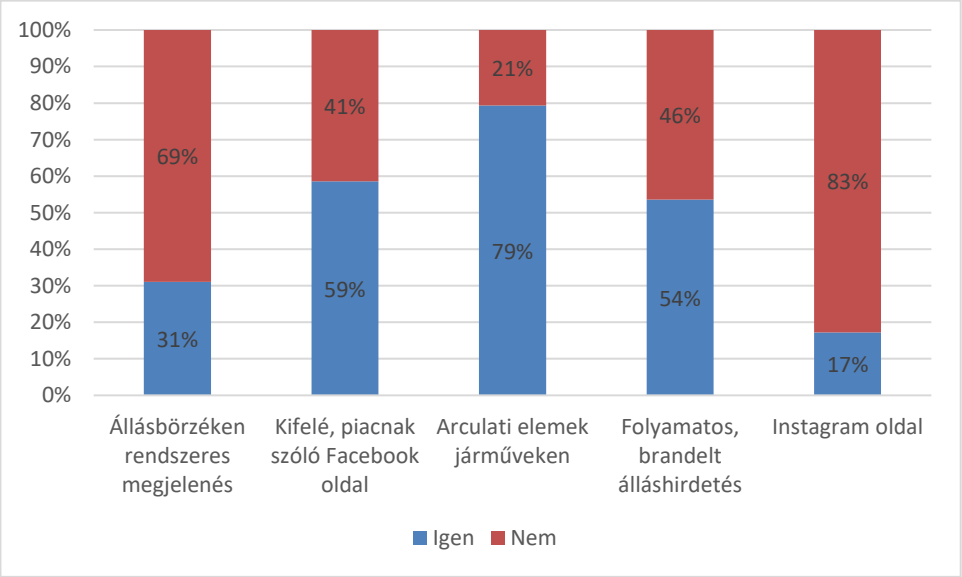
- A legalkalmasabb munkaerő vonzása a vállalathoz
- A meglévő munkatársak megtartása
- Belső toborzás és karriermenedzsment elősegítése

- Vállalati kultúra erősítése
- Ezen keresztül a vállalati stratégia megvalósulása

A külső vállalati kommunikáció nagy erővel bír, befolyásolja többek között:

- Munkatársakat – *fókusz*
- Álláskeresőket – *fókusz*
- Felső oktatási intézmények karrier központjait – *fókusz*
- Versenytársakat
- Beszállítókat, alvállalkozókat
- Üzleti partnereket
- Fogyasztókat, vásárlókat
- Hatóságokat, felügyeleti szerveket, stb.

A 7. diagramon a résztvevők által használt külső vállalati elemek láthatóak.



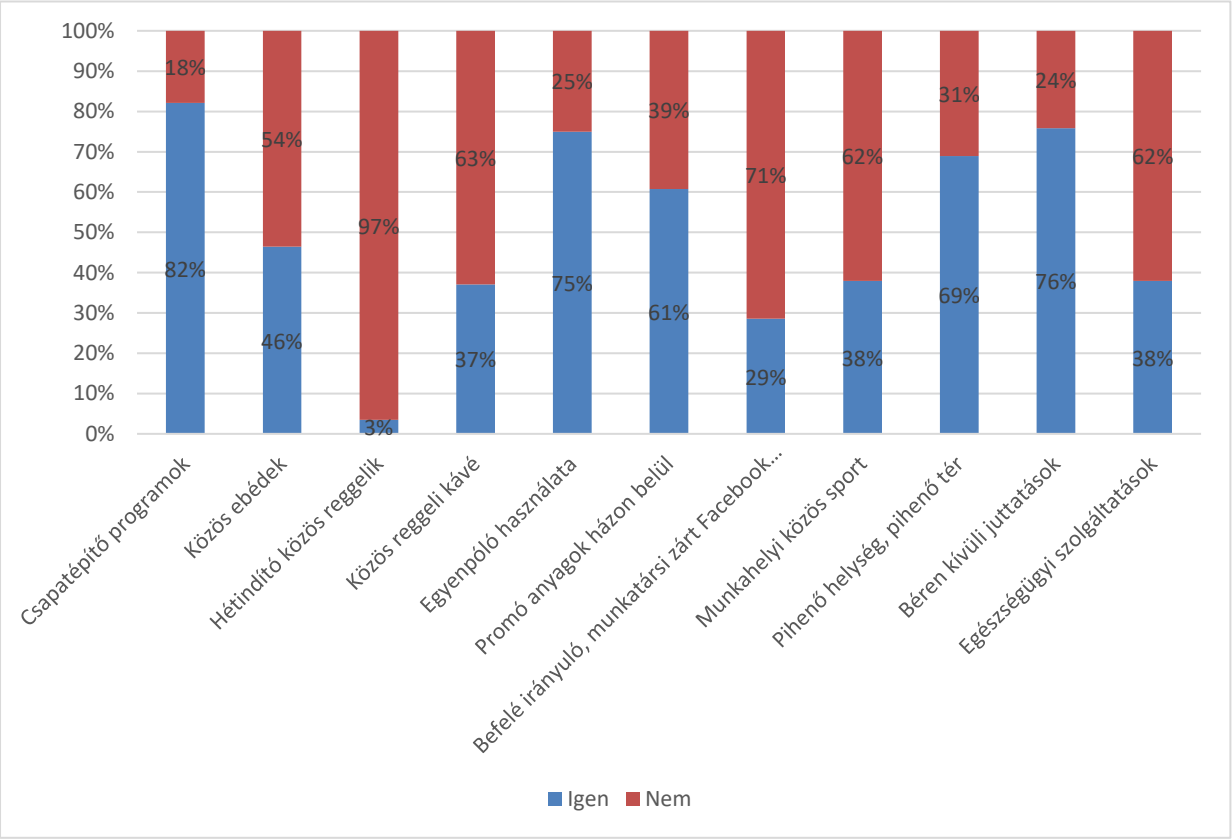
7. ábra Külső elemek az álláspiac felé

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A legmagasabb arányban természetesen a járműveken elhelyezett arculati elemek használata a jellemző. Facebook oldalt a többség használja, Instagram felülete kevésbé népszerű a megkérdezettek körében. Folyamatosan brand-elt álláshirdetési lehetőséget is nagy arányban vesznek igénybe.

A megjelölt válaszlehetőségeken kívül egyéb ötleteket is megoszthattak a résztvevő tagvállalatok. Arculati elemeket a munkáltatók a munkaruhákon is előszeretettel alkalmaznak, van olyan vállalat, ahol logós matricákat helyeznek el az általuk használt munkagépekre. Az állásbörzék népszerűtlensége mellett, a szakmai konferenciákon való részvétel, illetve szaklapokban való eseti vagy rendszeres megjelenés (akár álláshirdetéssel, akár egyéb cikkel) elterjedt a logisztikai vállalatok körében.

Toborzási felületként a klasszikus hirdetőújságban történő megjelenés és az online álláskereső portálok mellett a LinkedIn felülete is említésre került szellemi munkavállalók keresése esetén.

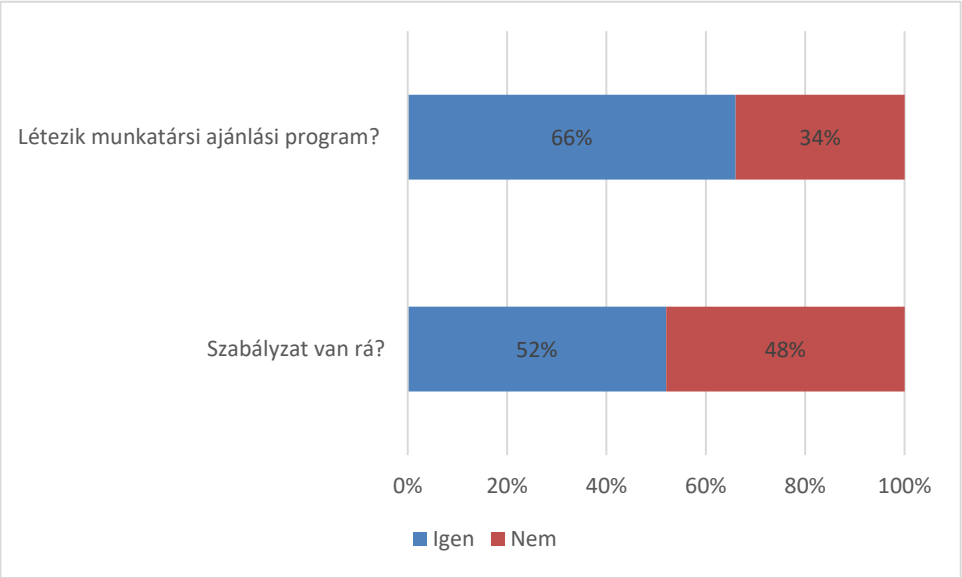


8. ábra Belső elemek a meglévő munkatársak megtartására

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Általánosságban a fluktuáció a logisztikai szektorban hasonlóan nagy százalékot mutat, mint a vizsgált tagvállalatoknál. A megfelelő munkaerőt megtalálni nagy kihívás a cégek számára, ezért a már meglévő dolgozók megtartása kiemelten fontos feladat. A munkaerő megtartását elősegíthetjük többféle kezdeményezéssel is. A felmértek körében az eredmények a 8. ábrán látható eredmények szerint alakulnak. Közös események (csapatépítő programok), egyenpóló használata, házon belüli promóciós anyagok kihelyezése mindenhol jellemző. Közösségi tér, pihenő helység is kialakításra került, elősegítve az együttműködést és az összetartást. Béren kívüli juttatások, különböző egészségügyi szolgáltatások működtetése minden alcsoportban előfordul, viszont kizárólag a nagyvállalatok körében mondható általánosnak.

Az elégedett munkavállaló szívesen ajánlja ismerőseinek munkahelyét, mint lehetséges jövőbeni munkaadót. A résztvevők zöménél működik munkatárs ajánlási rendszer, szabályzat viszont nem minden esetben készül rá. A követhetőség és a korrektség érdekében ennek pótlása igen fontos feladat. Részletes lebontásban érdekes adatokat mutat az ajánlási rendszer, az I. alcsoportban kifejezetten alacsony 22% eredményt ért el. A II. alcsoportban már 80%, a III. csoportba tartozó cégek mindegyike működtet belső ajánlási rendszert.

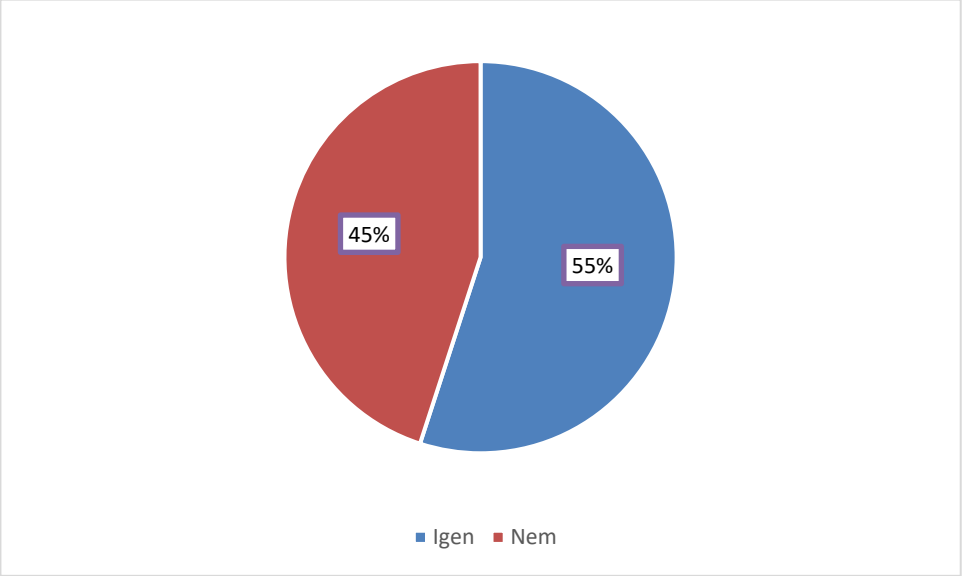


9. ábra Munkatársi ajánlás

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A közös események, ünnepek megtartása kiemelten fontos az emberi erőforrás megtartása céljából. Minden megkérdezett tagvállalat tart valamilyen eseményt a munkatársakkal,

jellemzően születésnapok-névnaposok és a jubileumosok köszöntése (5 éves periódusokkal) fordul elő. A jubileumosok köszöntésén kívül a születésnapok-névnapok megtartása többnyire kisebb csoportokban vagy munkaterületenként jellemző, nem teljes vállalati szinten. Sok helyen Nőnapot, Gyermeknapot, Mikulás ünnepet is tartanak.

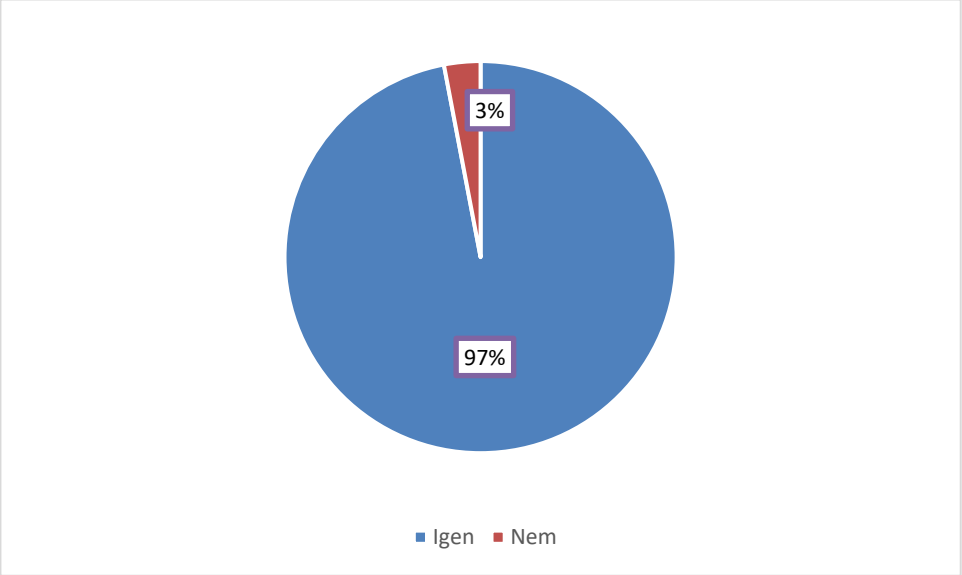


10. ábra Belső kommunikációs naptár megléte

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Az év végi karácsonyi vagy másnéven évzáró esemény szintén a cégek életének része. A kisebb vállalatok esetében ezek a teljes gárdát érintő események. A résztvevők mindegyike kiemelte, hogy belső kommunikációjuk és az összetartás erősítésének ez egy igen fontos eleme. Ahogy a létszám növekszik láthatjuk, hogy ezek a rendezvények már nem a teljes vállalatot érintik, vagy nem is kerülnek megrendezésre.

A rendszeres tájékoztatás, a vállalatot érintő változások és aktualitások megosztása a munkavállalókkal is többféle formában történhet. A rendszeres felsővezetői tájékoztatók éves szinten majdnem minden vállalatnál bevett szokás:



11. ábra Év végi kiértékelés megtartása a felső vezetők részéről

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Ha bontásban nézzük az eredményeket azt vehetjük észre, hogy az I. alcsoportban tartozó vállalatok 89%-a tart rendszeresen éves kiértékelést, míg a II. és III. alcsoportban pedig 100% ez az arány.

A negyedéves rendszerességű állandó vezetői céges értékelés azonban sokkal ritkább: a vállalatok közel fele tartja fontosnak és alkalmazza. Ha itt megnézzük a bontást is érdekes adatokat kapunk, a II. alcsoportban a leggyakoribb (56%) az alkalmazása. I. alcsoportba tartozó cégek sem maradnak le sokkal a 48%-os eredménnyel, a nagyobb létszámú cégeknél a legritkább (40%).

A vízió, misszió meghatározása, az ehhez tartozó feladatok állandó felülvizsgálata, a pontos rövidtávú célkitűzések miatt elkerülhetetlenek. A munkatársak tájékoztatása a vállalat működését és jövőjét érintő minden kérdésben elengedhetetlen. HR oldalról az a tapasztalat, hogy a kollégák igénylik a hasznos, céget és munkájukat érintő információk rendszeres megosztását a vezetőik részéről.

4. A munkaerőkímélő technikák és technológiák a logisztikai szolgáltató szektorban altanulmány

Ha munkaerőkímélő megoldásokról és technológiákról beszélünk az első, ami eszünkbe juthat, az a digitalizáció adta lehetőségek tárháza, különböző automatizálási folyamatok és online megoldások. Ennél azonban még összetettebb területről van szó. A szakirodalom évek óta feszegeti a téma határait. „A digitalizációval mind a tudományos, mind az üzleti élet intenzíven foglalkozik, a jelenséget ritkán próbálják meghatározni. A Merriam-Webster (2018) szótár szerint „a digitalizáció olyan folyamat, amelynek során dolgokat bináris adatokká alakítanak". A digitalizáció tehát analóg objektumok (pl. számok, képek, szövegek, filmek) bináris kóddá alakítását és számítógépes adatfeldolgozását teszi lehetővé. A Gartner Research (2018) a digitalizációt komplexebb jelenségként értelmezi, amely új üzleti modelleket, értékteremtési lehetőséget és árbevétel-növekedést tesz lehetővé. Hagberg, Sundstrom és Egels-Zandén (2016) megállapították, hogy „a digitalizáció jelentős hatással van a (…) vállalatok üzleti modelljére."[1]

4.1. Nemzetközi és hazai technológiai változások

Nagyléptékben fejlődik a technika körülöttünk, rendszeresen jönnek újabb és újabb technológiai változások, amelyeket érdemes megfigyelni. Ilyen az ipari folyamatok fejlesztése is, ami a logisztikai szektor működését is befolyásolja. Az Európai Parlament 2016-ban megfogalmazott állásfoglalása szerint: „Az ipar 4.0 a termelési folyamatok olyan szervezését írja le, melynek keretében az eszközök önállóan kommunikálnak egymással az értéklánc mentén: a jövő egy olyan „okos" gyárát hozva létre ezzel, amelyben a számítógép-vezérelt rendszerek nyomon követik a fizikai folyamatokat, létrehozzák a fizikai valóság virtuális mását és decentralizált döntéseket hoznak önszervező mechanizmusok alapján."[2]

„A digitalizációs technológiák (felhőalapú informatika, Big Data, mesterséges intelligencia stb.) a fizikai korlátok lebontása által új értéket teremtenek: kiterjedt adatgyűjtés és az interneten

[1] Agárdi Irma – Szabolcsné Orosz Judit – Berezvai Zombor: A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napicikk kiskereskedelemben

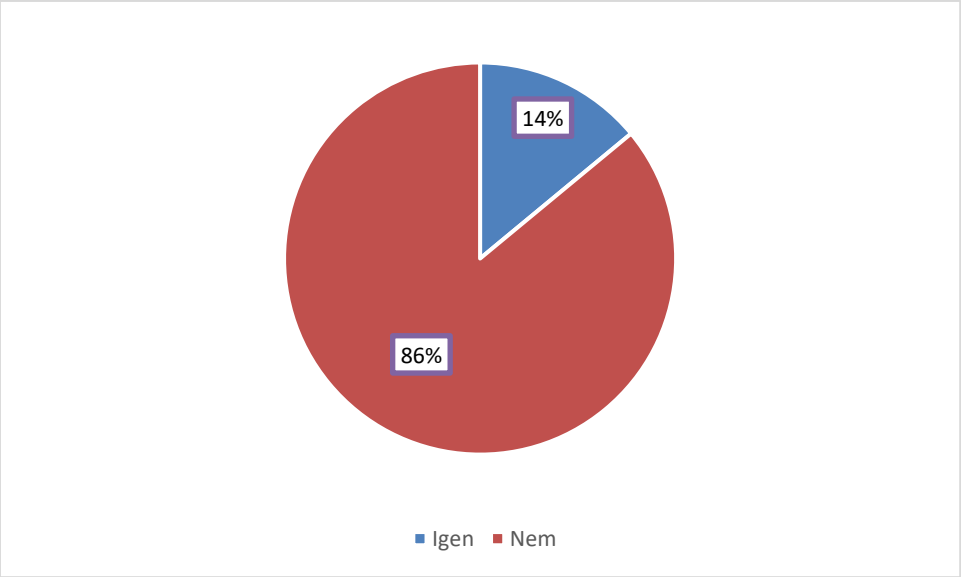
[2] Industry 4.0 Policy Department Economic and Scientific Policy, 2016, p 22-23.

keresztül megszerzett tudás révén a korábban csak fizikai térben létező termékek, szolgáltatások kiterjeszthetővé, teljesen újraépíthetővé válhatnak. A folyamatok digitalizálása megkönnyíti azok optimalizálását, és a hatékonyabb, versenyképesebb termelést."[3]

A logisztikai szektor is érintett a digitalizáció kérdéskörében. Több online megoldás áll rendelkezésre az elvégzendő feladatok megoldásához, a folyamatok hatékonyságának fejlesztéséhez. Ilyenek többek között a digitális aláírás, feladatkezelők használata, szerződések kezelésére online platform stb.

Felmerül mindenkiben a kérdés, de az eredmények alapján határozottan kimondhatjuk: a digitalizáció térhódítása nem fogja csökkenteni az emberi erőforrás és munkaerő értékét és elvenni elsődleges funkcióját a szervezetekben.

A megkérdezett vállalatok a következőképpen vélekedtek erről a kérdésről:



12. ábra Emberi erőforrás helyettesíthetősége online megoldásokkal (webshop, chat fórum stb.)

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

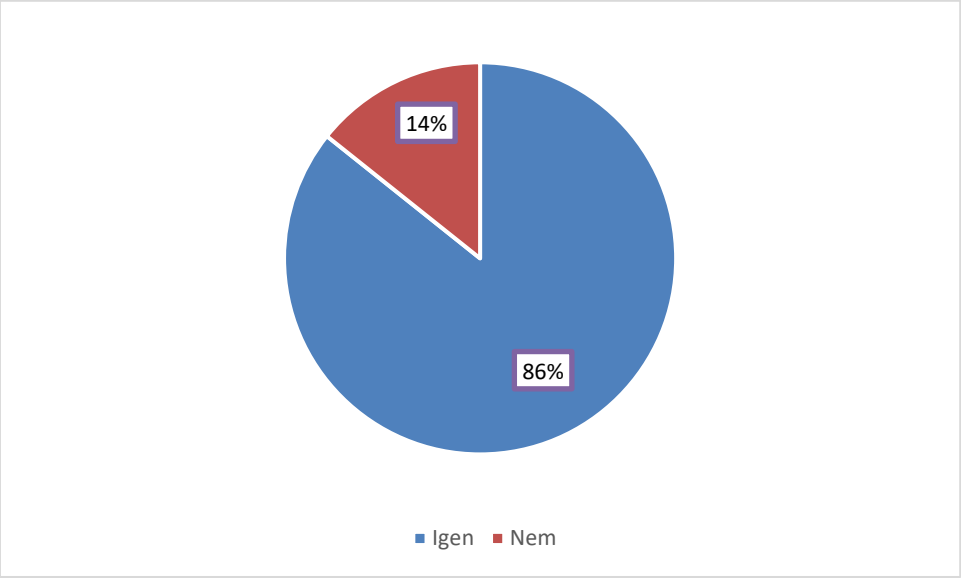
[3] Agárdi Irma – Szabolcsné Orosz Judit – Berezvai Zombor: A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napicikk kiskereskedelemben

Alcsoportonként – ha nem is számottevő – de tapasztalható különbség. A kisebb létszámú cégek 11%, a nagyvállalatok 20%-a szerint helyettesíthető az emberi erőforrás különböző online megoldásokkal. A II. alcsoportba tartozó vállalatok körében 7% ez az arány.

A következő fejezetben tovább bontjuk a hazai szokásokat és tapasztalatokat.

4.2. Konkrét hazai példák

A társadalom jólétéhez közvetlenül és közvetett módon is hozzájárulhatnak a munkáltatók. Ilyen intézkedés például a rugalmas munkavégzési formák bevezetésével járó gyakorlatok. Ezek a formák hazánkban kevésbé elterjedtek, mint a többi európai országban. A vírushelyzet menedzselése közben nyilvánvalóvá vált, hogy sok esetben nem szükséges állandó fizikai jelenlét a feladatok elvégzéséhez. A vállalatok vezetőségének nagyobb része engedélyezte az otthoni munkavégzést, az arra alkalmas munkakörökben, vagy feladatoknál a vírushelyzet ideje alatt. A legtöbb vállalat – a jó tapasztalatok ellenére – törekszik a teljes irodai működés visszaállítására és nem tervezi a folyamatos – nem eseti jellegű – otthoni munkavégzés bevezetését a dolgozói körében.



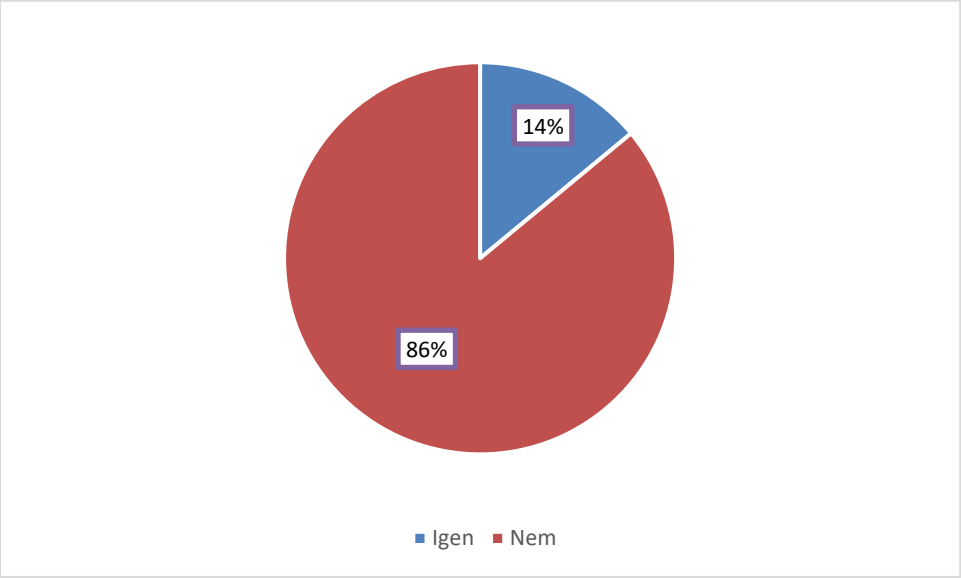
13. ábra Otthoni munkavégzés engedélyezése

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Míg az I. alcsoportban 78% ez az arány, a következőben már 87%, a nagyvállalatok esetében pedig 100%-ot mutat.

Az otthoni munkavégzéshez természetesen meg kell teremteni a feltételeket a munkáltatók részéről. A szükséges technikai eszközök, online megoldások és testreszabott belső alkalmazások használatának elterjedése is felmérésre került a megkérdezett tagvállalatok körében.

A vállalatok mindegyike támogatja informatikai-és mobileszközökkel (laptop, notebook, tablet) és okostelefonnal munkatársait. Sok esetben nyomtató, scanner is kerül azokhoz a dolgozókhoz, akiknek ez munkájuk elvégzéséhez elengedhetetlen. Az otthoni internetelőfizetés támogatása viszont kevésbé elterjedt.



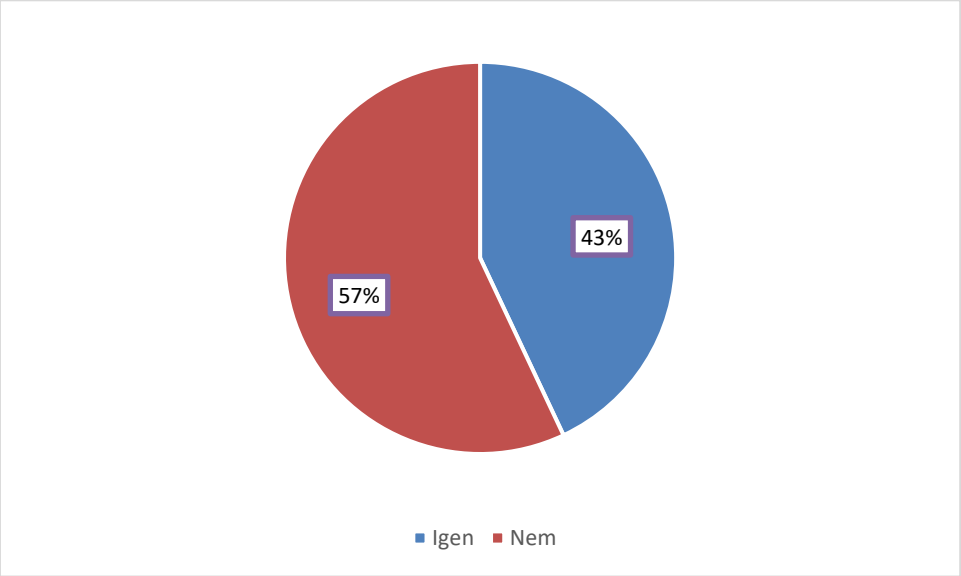
14. ábra Otthoni internet finanszírozása a cég által

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Jelenleg 14%-os eredménnyel, kifejezetten alacsony eredményről beszélhetünk, annak ellenére, hogy a home office – munkavállalók számára is – plusz költséget jelentő terület. Az egész napos otthon tartózkodás rezsiköltségeiről nem is beszélve. A várható Munka Törvénykönyv módosítás előreláthatóan rendezi ezeket a feltételeket.

A közös használatú belső rendszerek, hálózatok eddig is elterjedtek voltak a vállalatok körében cégmérettől függetlenül. A megkérdezett vállalatok 73%-a biztosít külön otthoni munkavégzésre vonatkozó szoftveres megoldásokat és belső hálózatot, ami kiterjeszthető home office esetében is. A vírushelyzet nagy változásokat hozott ezen a területen: a korábbi adatok alapján ez az arány sokkal alacsonyabb volt.

A felmértek körének 43%-a rendelkezik olyan speciális applikációval, amely a dolgozók munkáját segíti. A logisztikai szektorban a nem helyhez kötött munkavégzés miatt a kapcsolattartás összetettebb feladat, több energia – és adott esetben – anyagi befektetést is igényel. Lehetséges megoldás az okostelefonon történő kapcsolattartás (Viber vagy egyéb telefonos alkalmazás használatával). Ehhez természetesen mobilinternet is szükséges, amit bizonyos országokba történő fuvarozás, szállítmányozás esetében nem mindig teljesen költségmentes.



15. ábra Saját applikáció használata a munkavállaló munkájának segítése érdekében

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

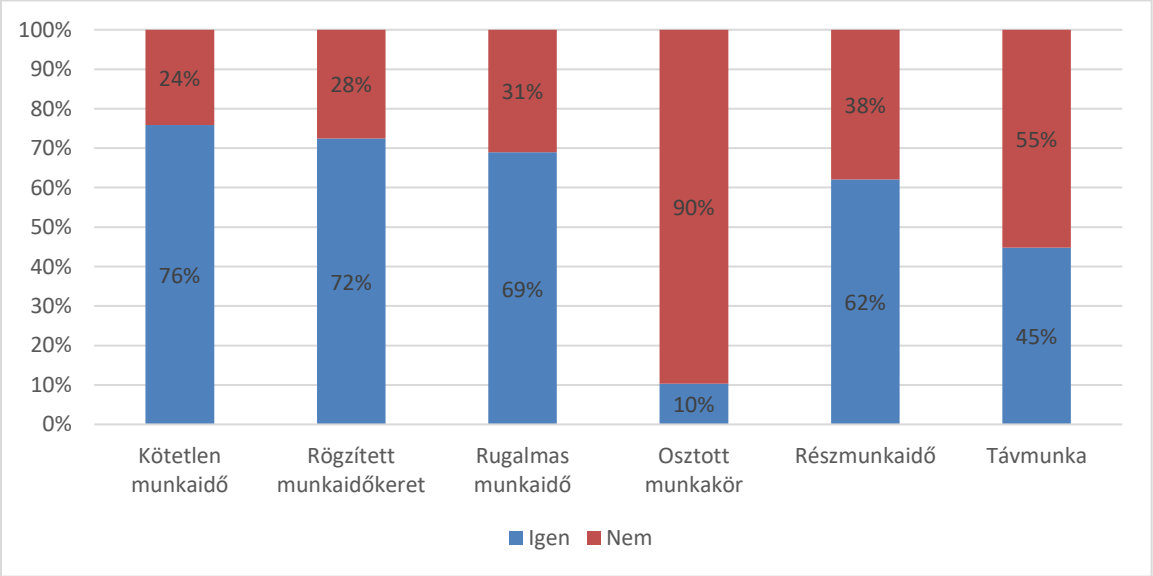
A kisebb méretű cégek esetében 20% körül mozog ez az eredmény, míg a közép-és nagyvállalatok esetében már 60%.

Online meetingeket (Zoom, MS Teams stb.) a vállalatok 86%-a tart kommunikációs céllal a munkavállalók körében. Ezek hatékonyságáról vegyesek a visszajelzések, összességében

elmondható, hogy nem képesek helyettesíteni a személyes interakciót és felváltani annak funkcióját.

Munkaerőkímélő megoldások egyik leghasználatosabb elemei az atipikus munkavégzési formák. Lényegében rugalmasnak tekintünk minden olyan munkaformát, ami a hagyományos (tipikus) – napi nyolcórás, meghatározott kezdési és befejezési idővel jellemezhető – munkavégzési formától eltér. Azért is fontos, hogy a rugalmasság nem egy adott, meghatározott formát jelent, mert ebben áll a rugalmasság lényege: a munkavégzés keretei igazodnak a munkavállaló és/vagy a munkáltató igényeihez. Klasszikus esetben persze a munkavállaló igényeihez történő igazodás a prioritás, de valójában a munkáltatók igénye is egyre nagyobb arra, hogy a dolgozó hajlandó legyen a rugalmasságra. A felmért tagvállalatok körében elterjedtnek mondhatók a rugalmas munkavégzési formák. A logisztikai szektor adottságai miatt a rögzített munkaidőkeret korábban is bevett szokás volt. A kötetlen vagy távmunkában történő munkavégzés a vírushelyzet miatt nyert nagyobb teret. A home office fogalmát a Munka Törvénykönyve nem ismeri és taglalja, ez a várható módosításban szintén megoldásra kerül majd.

Az alábbi ábrán a részletes eredmények láthatóak a felmértek körében elterjedt rugalmas munkavégzési formákról:

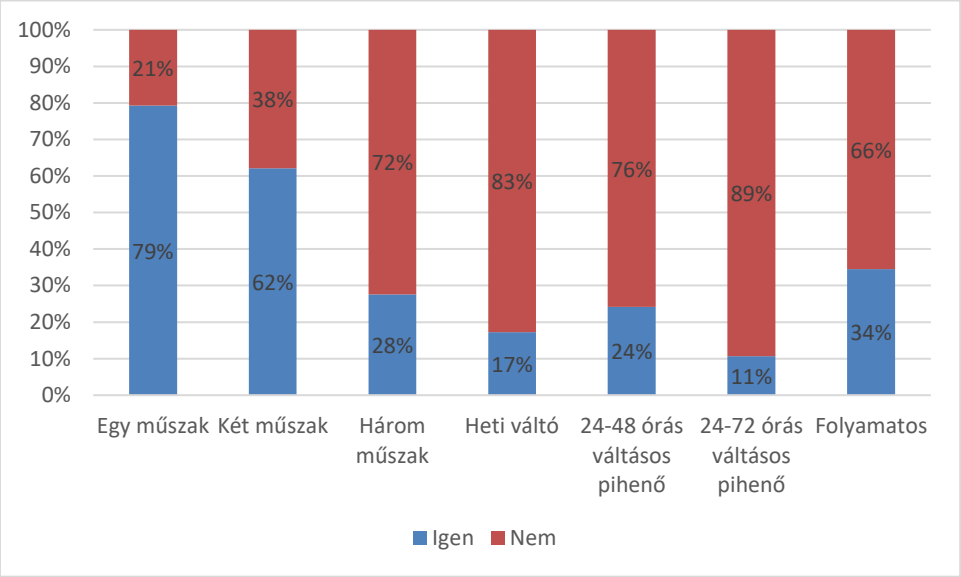


16. ábra Rugalmas foglalkoztatási formák

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

A rugalmas munkaidő és rugalmas munkarend lényegében olyan halmaznak tekinthetők, melyek különböző megoldásuk révén megkönnyítik a munkaszervezést, egyúttal családbarát intézkedéseknek is minősülnek. Az Munka Törvénykönyve szabályozza a kötetlen munkarendet, valamint az időkeretet és az elszámolási időt, mely különböző rugalmasságot biztosít a munkáltató és a munkavállaló részére.

A műszakban történő munkavégzés nem újdonság a logisztika és szállítmányozás területén. A következő ábrán az ezzel kapcsolatos eredményeket láthatjuk:



17. ábra Műszakos munkavégzés

FORRÁS: SAJÁT SZERKESZTÉS

Kitértünk egyéb kérdésekre is, amik ehhez a témakörhöz szorosan kapcsolódnak: 76%-ban készülnek helyettesítési tervek a vállalatoknál, a szabadságolási terv 87%-ban jellemző, a túlóra csúsztatásának lehetősége is hasonló arányokat mutat.

5. Felmérés eredményei alapján jó gyakorlatok gyűjteményének összeállítása

A felmérés eredményeinek tükrében további ötletek, különböző stratégiák közös kidolgozása a feladatunk és a működőképes új folyamatok beépítése a szervezetek működésébe. Három témakörben csoportosítottuk ezeket a gondolatokat:

- Munkaszervezés
- Technológiai és informatikai megoldások
- Employer branding

Érdemes újra gondolni a munkaszervezéssel, technológiai és informatikai megoldásokkal kapcsolatos működést, illetve a munkaerő megtartása miatt kiemelten fontos employer branding területet is.

5.1. Munkaszervezés

A rugalmas foglalkozási formák és az otthoni munkavégzés előtérbe helyezésével számtalan előnyre tehetünk szert. Ezek a következők:

- A munka és a család rugalmasabb összehangolása – élethelyzet javulása
- Nagyobb rugalmasság a munkaidő kihasználásban, beosztásában
- Hatékonyabb munkaidő eltöltés, nyugodtabb munkavégzés
- Nagyobb szabadság, javuló munkamorál, javuló elégedettség

A *távmunka* lényege, hogy a szokásos munkavégzési helytől távolról (pl. távmunka állomáson, otthonról), számítástechnikai eszközök bevonásával történik szellemi munkavégzés. A munkavállaló munkája eredményét elektronikus úton (internet, intranet, e-mailen) küldi el munkáltatója felé. A távmunka tehát történhet otthonról, de egyéb helyeken is, például a munkáltató vagy a munkavállalók által bérelt helyiségekben, amennyiben azt a munkáltató jóváhagyja. Lényeges, hogy a tevékenységet végző az eredményt információtechnológiai vagy

Magyarország Kormánya
Európai Unió
Európai Szociális Alap
BEFEKTETÉS A JÖVŐBE
SZÉCHENYI 2020

számítástechnikai úton továbbítsa, tehát nem minden otthoni tevékenység minősül távmunkának, a jogszabályban előírt feltételeknek együttesen, egyidejűleg kell megvalósulniuk.[4]

Részleges távmunka esetében a munkavállaló előre meghatározott rendszerességgel, heti pár napban végezheti munkáját távmunkában.

Alapvetően a munkaidő-beosztás szabályait (munkarend) a munkáltató állapítja meg, azonban a munkáltató a munkaidő beosztásának jogát – a munkavégzés önálló megszervezésére tekintettel – a munkavállaló számára írásban átengedheti (*kötetlen munkarend*). A munkarend kötetlen jellegét nem érinti, ha a munkavállaló a munkaköri feladatok egy részét sajátos jellegüknél fogva meghatározott időpontban vagy időszakban teljesítheti. A rugalmas munkaidő nem feltétlenül jelenti a teljes rugalmasságot, hiszen meghatározható a törzsidő és a peremidő is. Kötetlen munkarendről akkor beszélünk, amikor a munkáltató a munkaidő beosztás jogát teljes mértékben átadja a munkavállaló részére és erről a munkáltató írásban tájékoztatja munkavállalóját, ebben az esetben nem alkalmaznak törzsidőt-peremidőt.

Részben kötetlen munkarend estében a munkáltató törzsidőt határoz meg a munkavállaló részére, amit köteles munkahelyén, munkavégzéssel tölteni. Ezen túlmenően viszont a munka kezdésének és befejezésének időpontját Munkavállaló választja meg. Természetesen csak bizonyos tevékenységek esetén lehetséges ez a munkarend, pl. szalagmunka, vagy folyamatos ügyfélforgalom esetén nem megvalósítható. A megbízható munkavállaló kiválasztása alapvető követelmény. A munkavállaló kötetlen munkavégzése esetén is fennáll a munkáltatónak munkavállalójára vonatkozóan a munkavégzés teljesítésének, feladatok ellátásának ellenőrzési joga. Ennek értelmében a munkavállaló bár nem folyamatosan, de a munkáltató kontrollja alatt áll.[5] Kötetlen munkarend esetén a munkavállaló munkaidő-beosztás feletti szinte teljes rendelkezési joga miatt számos törvényi szabályt nem kell alkalmazni. Nem irányadóak ezért a munkaidőkeret, - a kötetlen munkarendre vonatkozó szabályok kivételével - a munkaidő-beosztás, a vasárnapi és munkaszüneti napi munkaidő-beosztás, a munkaközi szünet, a napi és heti pihenőidő, a rendkívüli munkaidő, az ügyelet, készenlét, továbbá a rendes és rendkívüli

[4] Munka törvénykönyve 2012. évi I. törvény 196. §
[5] Munka törvénykönyve 2012. évi I. törvény 96. § 2. és 3. bekezdés

munkaidő és a készenlét nyilvántartásának szabályai. A szabadságot azonban kötetlen munkarendben is nyilván kell tartani.

Osztott munkaidő esetén a munkavállaló munkaidejét két vagy több részletben dolgozza le. Az osztott munkaidőben történt megállapodás gyakorlati alkalmazása során két követelmény egyidejűleg teljesül. Az egyik feltétel az, hogy a munkavégzés megszakítása és újrafelvétele között nagyobb egybefüggő időszaknak kell lennie (kollektív szerződéses kikötések általában legalább 2 órás időszakot írnak elő). A másik feltétel szerint az egybefüggő időszaknak nem csak mértéke szerint, hanem az igénybevétel körülményei alapján is alkalmasnak kell lennie arra, hogy a munkavállaló a rendelkezésre álló szabadidejével ténylegesen rendelkezzen, azt lakóhelyén, vagy más kulturált, pihenésre, tisztálkodásra megfelelő helyen tudja eltölteni. Abban az esetben viszont, ha a munkáltató mintegy visszaélve a kötetlen munkarend rugalmasságával olyan mennyiségű feladatot oszt ki a munkavállalónak, hogy annak teljesítése rendes munkaidőben lehetetlen, álláspontunk szerint jogos lehet a munkavállalói igény a rendkívüli munka díjazására. Abban az esetben, ha a munkavállaló túlmunkapótlék helyett szabadidőre jogosult, a szabadidő mértéke nem lehet kevesebb a végzett túlmunka időtartamánál. Itt fontos azonban azt is megemlíteni, hogy a szabadidő nem a túlmunkavégzés egészének az ellentételezéséül szolgál, hanem kizárólag a túlmunkapótlék váltható meg szabadidővel. A túlmunkáért tehát a munkavállaló rendes munkabérét meg kell fizetni, és a munkavállaló rendes munkabérén felül járó túlmunkapótlék váltható fel csak szabadidővel.

A munkáltatók számára a rugalmas foglalkozás bevezetésével járó előnyök a következők:

- Megbízhatóbb munkaerő, kevesebb szabadság és betegállomány
- Hatékonyabb munkaidő-kihasználás
- Alacsonyabb infrastrukturális költségek
- Kisebb fluktuáció, lojálisabb munkaerő - A munkatársak fokozott felelősségérzete, javuló munkamorál

- Modern, jó munkaadó benyomása a társadalmi érzékenység sugallata, nagyobb közmegbecsülés
- Növekvő szervezeti versenyképesség, a munkaerő és szakképzettség jobb kihasználása
- Ügyféligényekhez való rugalmas alkalmazkodás lehetősége
- Nagyobb versenyképesség, piachoz való jobb hozzáférés

5.2. Technológiai és informatikai megoldások

A *webkonferenciák, online meetingek* hasznosnak bizonyultak a vírus okozta megváltozott élethelyzetben. A digitalizáció adta lehetőségek, a technológia folyamatos fejlődése a tapasztalatok szerint, korábban nem volt kellőképpen kihasználva a munkaerő kímélésének érdekében. A különböző informatikai megoldások használhatóak betegség, táppénz esetén is, sőt bizonyos képzések és tréningek is átemelhetők ilyen keretek közé.

A *közös használatú belső rendszerek, applikációk* használata a folyamatos kapcsolattartás és a gördülékeny információáramlás miatt elengedhetetlenek. Az ehhez szükséges informatikai feltételeket, megfelelő eszközöket a munkáltatónak kell biztosítania. Erősíteni az IT területet a vállalatoknál, megfelelő háttértámogatás és szakemberek szükségesek a hosszútávon jól működő informatikai rendszerek felépítéséhez és fenntartásához.

5.3. Employer branding

A *munkáltatói márka, a vállalati értékek megfogalmazása* a vállalati kultúra és a szervezet fejlesztése szempontjából elkerülhetetlen napjainkban. Munkáltatóként érdemes figyelnünk arra miként kommunikálunk partnereink felé és munkavállalóink számára egyaránt. Egy jól felépített és hiteles munkáltatói márka, illetve employer branding program segít bevonzani a megfelelő munkaerőt, segít a megtartásukban, fejleszti a karriermenedzsmentet és belső toborzást is. Erősíti a vállalati kultúrát és ezen keresztül támogatja a cég stratégiájának megvalósulását.

6. Várható munkaerőpiaci hatások leírása, elemzése

A rugalmas munkavégzés rengeteg területet befolyásol, közvetlenül a dolgozókra gyakorolt hatásokon kívül a munkaerőpiacra is hatást gyakorolt.

Az atipikus munkavégzési formák segítségével, a munkavállalók időt spórolhatnak, mivel nem kellene a munkahelyük és az otthonuk között ingázniuk. Azok a vállalatok, melyek élnek ezzel a lehetőséggel, nagyobb versenyelőnnyel rendelkeznek, valamint a dolgozóik is elégedettebbek lesznek. Azok a munkavállalók, akik rugalmas munkavégzésben dolgoznak, könnyebben egyensúlyba tudják hozni a munka- és magánéletet. Az ingázás megszűnésével felszabadult időt a munkavállalók a családjukkal töltik, kikapcsolódásra használják fel vagy olyan találkozókon vesznek részt és olyan feladatokat oldanak meg, melyeket általában munkaidőben végeznének el. A rugalmas munkavégzésnek köszönhetően jobb a munka és magánélet közötti egyensúly, erősebb a hagyományos családmodellben (csak szülők és gyerekek) élőknél a családtagok kapcsolata, sőt, még az egészségre gyakorolt hatása is pozitív, köszönhetően annak, hogy a mozgásra fordított idő is növekszik.

A rugalmas munkavégzés drasztikusan csökkentené a gépkocsik számát is az utakon, mivel a munkavállalók nagy százaléka a közlekedés ezen formáját választja munkába járásra. Ezáltal pedig csökkenne a széndioxid-kibocsátás is. Az egységes kommunikációs megoldásokkal a vállalatok könnyen biztosítani tudják alkalmazottjaik számára a rugalmas munkavégzést. Ez nem csak a zöld kezdeményezéseket támogatja, de az alkalmazottak jobban képesek irányítani munkával töltött idejüket. Az ingázás megszűnésének tehát óriási pozitív hatása van az egyes dolgozókra és a környezetre is.

A rugalmas munkavégzésnek gazdasági következményei is vannak. A megnövekedett termelékenység, és az, hogy a munkavállalók nagy százaléka az ingázás megszűnésével felszabadult időt is munkára fordítaná, óriási hatással lehet a magyar gazdaság teljesítmény volumenére. A rugalmas munkavégzéssel a foglalkoztatás szintjét jelentősen emelni lehet. Új munkahelyek jönnek létre, a dolgozók megtarthatnák munkahelyüket, sőt, visszatérhetnének a munkaerőpiacra. Nagyobb rugalmassággal a vállalatok fokozhatnák termelékenységüket és képesek lennének megtartani tehetséges munkavállalóikat a szervezeten belül.

A rugalmas munkavégzéssel felszabaduló időt a munkavállaló önfejlesztésre, képzésekre, speciális tanfolyamokon való részvételre is fordíthatná, mely által nagyobb százalékban valósulhatna meg az élethosszig való tanulás elve, magasabb iskolai végzettségű, kvalifikáltabb munkaerőállomány jöhetne létre az adott régióban, mely jelentősen növelné a versenyképességüket. A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetésével csökkenhet a munkavállalók túlterheltsége, melynek következtében a lakosság egészségügyi állapotának javulása is megfigyelhető lenne hosszú távon, melynek következtében csökken a keresőképtelen időtartamok aránya a szervezeten belül és jelentősen csökkenhet a táppénz kifizetések aránya, mely jelentős teher az államkassza számára.

Munkapszichológiai szempontból a burn-out jelenség csökkenne, elégedettebb munkavállalók jellemeznék a szervezetet, amely csökkenti a munkahelyi stresszt és fluktuációt, ezáltal jelentős költséget lehet megtakarítani a toborzás-kiválasztásra fordított költségekből. Stabilabb, lojálisabb és optimálisabb összetételű állomány alakulhat ki. A fejlesztési tevékenységek hozzájárulnak a felelős vállalatirányítási rendszerek kialakításához, mintaadó vállalkozásként történő működéshez.

Felhasznált irodalom

[1] Agárdi Irma – Szabolcsné Orosz Judit – Berezvai Zombor: A digitalizáció hatása a lojalitásprogramok felépítésére a nemzetközi élelmiszer- és napicikk kiskereskedelemben, 2020

https://journals.lib.uni-corvinus.hu/index.php/vezetestudomany/article/view/471/222

[2] Munka törvénykönyve 2012. évi I. törvény

[3] https://www.ipar4.hu/page/ipari-forradalmak-ipar-4-0 letöltve: 2020.10.20