

**TARTALOM**

- 2** *Borbély-Pecze Tibor Bors: Életpályaépítés interdiszciplináris megközelítésben*
- 11** *Szamosi Éva – Csillag Sára: „Vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között” – Magyar vezetők véleménye az etikus vezetésről*
- 21** *Pózner Beáta Melinda – Kozák Anita: Aktualitás HR-problémák a hazai vállalkozások körében: túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai*
- 32** *Velky Siomara Baez Salazar – Vámosi Tamás: A foglalkoztathatóság fejlesztése komplex szolgáltatási gyakorlattal Kolumbiában*
- 43** *Markó Ervin István – Kozák Anita: De tényleg rendesen dolgozik? – A home office munkavégzés és a szervezeti polgárság összefüggéseinek vizsgálata*
- 56** *Markó Tamás – Otti Csaba: RPA a HR-ben – mire használjuk és mire figyeljünk*
- 67** *Bachmann-Matisa Júlia: Az emberi erőforrások menedzselése – Recenzió*
- 71** *Kucsera Tamás: Pályakezdők és a munkaerőpiac – az életkor és az iskolai végzettség mint befolyásoló tényező*
- 81** Abstracts of the articles

\*\*\*

**Új Munkaügyi Szemle.** Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

**Szerkesztőbizottság elnöke:** Munkácsy Ferenc

**Szerkesztőbizottság:** András Klára, Bagó József, Borbély-Pecze Tibor Bors, Csehné Papp Imola, Dajnoki Krisztina, Hunyadi-Barta Zsuzsanna, Karácsony Péter, Kenderfi Miklós, Király Zsolt, Kópházi Andrea, Nemeskéri Zsolt, Poór József, Szretykó György, Vasa László, Vass Vilmos

**Főszerkesztő:** Szabó Szilvia

**Kiadó:** Budapesti Metropolitan Egyetem

**Székhely:** 1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1–9.

**A kiadásért felel:** az egyetem rektora

**A szerkesztésért felel:** a folyóirat főszerkesztője

**E-mail:** [ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu](mailto:ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu)

**Technikai előkészítés:** Budapesti Metropolitan Egyetem

**Olvasószerkesztő – nyelvi lektor:** Járdánházy Monika

**Tördelés:** Molnár Lajos

**ISSN: 2677 1306**

A folyóiratban megjelent tanulmányokat a témában kompetens, tudományos fokozattal rendelkező szakemberek anonim lektorálják (double blind review).

Az egyes lapszámok a <https://www.metropolitan.hu/uj-munkaugyi-szemle> weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

A publikációk – a szerzőkre és az első megjelenés helyére történő korrekt hivatkozással – szabadon utánközölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS

## ÉLETPÁLYAÉPÍTÉS INTERDISZCIPLINÁRIS MEGKÖZELÍTÉSBN

Életpályánk szakmai részének alakulásával foglalkozik a pálya-, karrier-tanácsadás. Minden életpályát végigkísérnek a döntési helyzetek, a megragadt vagy elszalasztott lehetőségek, amelyekre növekvő vagy éppen csökkenő biztonsági szintünk és igénybe vehető erőforrásainak alapján reagálunk. A pályatanácsadás elmélete és napi gyakorlata is folyamatosan dolgozik a döntés fogalmával, amelyet életút szemléletbe helyez. Így tehát minden döntésnek van egy múltbeli, egy jelenbeli és egy elővételezett jövőbeli időbeli kiterjedése. Európában és Magyarországon a pályatanácsadók képzése, továbbképzése jellemzően interdiszciplináris alapon nyugszik. Ugyanakkor az egyes diszciplínák döntésről alkotott képe és kérdésfelvetései eltérnek egymástól, miközben az egyes területek eredményei egymásra is hatást gyakorolnak. Ebben a cikkben három fogalmat járok körül; a) a döntést, b) az életpályát és c) az egyes diszciplínák döntéssel kapcsolatos kérdéseit. A döntéselmélet irodalma ma már hatalmas, ez a cikk természetesen nem vállalkozik a téma átfogó bemutatására. Ellenben a tanácsadók képzése és gyakorlati felkészítése során figyelembe vehető szempontokra hívja fel az olvasó figyelmét.

### Bevezető

A karrier-tanácsadás, pályaorientáció központi kérdése a döntéshozatal támogatása, a döntések sorozatának kivetítése a karrierre/életpályára. A döntéselméleteknek számos diszciplináris megközelítése van. Másként közelít a közgazdaságtan, a matematika, a szociológia, a szociálpszichológia, a jog, a politológia, a közpolitikai elemzés, megint másként a pszichológia vagy a filozófia. A pályatanácsadás mára számos tudományág gondolkodását magába olvasztotta; a pszichológia mellett a szociológia, a munkagazdaságtan, a menedzsmenttudomány, a jog és számos más tudományág egyes területei is alakítják a pályatanácsadás elméleti és gyakorlati ismereteit. A pálya-, karrier-tanácsadók és a karriert építő egyének, családok és közösségek mindezen tudományágak gyakorlati eredményeit használják, igaz gyakran nem tudatosan teszik ezt. Ebben az elméleti cikkben azt tűztük ki célul, hogy áttekintjük az egyes tudományágaknak a karrierről és a döntéshozatalról alkotott nézeteit annak érdekében, hogy a pályatanácsadók képzésében és gyakorlati munkájukban tudatosabban reflektáljunk ezekre a kihívásokra.

A különböző tudományágak azonban eltérő szempontokból fektetnek hangsúlyt a karrier és a döntések közötti kapcsolatra. A közgazdaságtan általában a döntésből fakadó haszon-maximalizálásban és veszteségminimalizálásban érdekelt. A munka- és oktatás gazdaságtan a humán tőke felhalmozására és felhasználására összpontosít az életpálya során, a szociológia a társadalmi mobilitásra és az életmódra, a pszichológia pedig a döntéshozatal pszichológiai összetevőire, az egyén érettségére (career maturity, Super, 1957) és rugalmasságára (career adaptability, Super, & Knasel, 1981; Savickas, 1997). A pályával kapcsolatos döntések a modern társadalmi munkameg-

osztásokban (Castel, 1996) ugyan reverzibilisek, de egy életpálya során nem hozható végtelen számú döntés. Super az 1970-es években híres életpálya szivárvány modelljében (Super, 1980) még a lineáris életpálya-fejlődés mellett tette le a voksát. Halálához közeledve a kilencvenes évek kezdetén ezt a linearitást volt képes meghaladni a diadalív modellel. Super második szintetizáló modellje a karrierdeterminánsok (1992) íve (más fordításban diadalív modell) azért jött létre, hogy egyértelműbbé tegye a karrier ezen környezeti és intraperszonális meghatározóit, amelyeket a pálya/karrier-szivárvány modell fejlődési feladatai sugalltak. Ebben a modellben a linearitás már nem érvényesül úgy, ahogyan azt a szivárvány modell vélelmezi. Ugyanakkor ez utóbbi modell azt is jól példázza, hogy a hatékonyság és a rugalmasság, a pálya-megerősítés és pályakorrekció között hogyan változik a felhasználható erőforrások és energia mennyisége. Mindez igaz az egyén, a háztartás, de egy egész társadalom szintjén is. A Római Klub ismételt jelentése (Meadows, 2020) fő üzenete az, hogy „*a hatékonyságnövelés a rugalmasság rovására megy, és ez a társadalom minden szektorában érezhető*”. Tehát minden pályadöntés esetében kérdéses, hogy a pályarugalmasság további fejlesztésével veszítünk-e a hatékonyságból (vö. *Hányszor lehet átképezni valakit annak elkerülése mellett, hogy az életpálya során felhalmozott szaktudása elveszzen?*) és fordítva: minden esetben nő-e a munkavállalói hatékonyság a senioritással? Természettudományi hasonlaltal élve az energiamegmaradás elve mindaddig igaz, ameddig zárt rendszerben gondolkodunk. A modern határtalan karriernek azonban nem képeznek egy adott munkaszervezettel vagy szakmával, foglalkozással zárt rendszert (Hall, & Moss, 1998), de nem is variálhatóak a végtelenségig. Szintén kiemelt kérdés, hogy milyen támogató erőforrásokat tesz elérhetővé a környezet (állam, közösség, család) annak érdekében, hogy egy karrier rugalmasabb lehessen.

### A döntés

Az információ (ahogyan a dezinformáció is) végtelen mennyiségű a digitális korban, ugyanakkor döntéshozóként egyikünknek sincsenek végtelen erőforrásai vagy ideje az információgyűjtésre és azok elemzésére. Különösen igaz ez a megállapítás a szuperkomplexszé (Barnett, 2020) vált modern világban, ahol az információ felderítése, feldolgozása, az irányított marketing-tartalom elválasztása a saját érdekek és értékek mentén gyűjtött adatoktól meglehetősen összetett feladat. A szubjektív valóságészlelés új digitális törzsi szétválása a modern digitális társadalmak új kihívása. Ezt a jelenséget hívjuk echo chamber-nek (Cinelli et al., 2021), magyarul a hírmédiában és a közösségi médiában a **visszhangkamra** olyan környezet vagy ökoszisztéma, amelyben a résztvevők olyan hiedelmekkel találkoznak, amelyek felerősítik vagy megerősítik már meglévő hiedelmeiket. A karrier, a pályafutás kapcsán az iskolaválasztástól a munkavállaláson át számtalan alkalommal találkozunk a pályaeépítő és a tanácsadó is ezzel a jelenséggel, amely a döntés-előkészítéshez vezető mérlegelést nagymértékben teheti zárttá.

„*A döntések tárgya az, hogy a rendelkezésre álló választási alternatívákat kielemezve azt válasszuk, mely számunkra a legnagyobb várható hasznosságú. Minden döntés tehát alternatívák közti választás, az alternatívák lehetséges kimeneteinek számbavételével, mely során számolunk nemcsak a kimenetek értékével, de valószínűségével is.*” (Kovács, 2014, p. 6) A döntéselméleti gondolkodás mögött két alapvető fogalom, a **hasznosság** és a **valószínűség** állnak. Amikor az emberek ismerős helyzetekben hoznak döntéseket, akkor ezek a döntések jellemzően gyorsak és automatikusak. Korábbi tapasztalataikra alapozzák, hogy mi működik és mi nem. Ugyanakkor ismeretlen helyzetekben a döntés korántsem automatikus vagy gyors, hiszen ilyenkor végig kell gondolniuk a döntések előnyeit, hátrányait, a várható kockázatokat és esetleges nyereségeket. Továbbá minden döntés megvalósítása **erőforrások** felhasználásával jár, vizsgálandó kérdés – ahogyan minden tanácsadási folyamatban az –, hogy az, aki dönt a) reálisan ismeri-e saját erőforrásait; b) rendelkezik-e erőforrásokkal egy döntés megvalósításához. (Ez utóbbi kérdést vizsgálja intenzíven a rendszerszemléletű (System Theory Framework (STF), Patton, & McMahon, 2006) vagy a konstruktivista (Bassot,

2012) tanácsadás. Előrevetítve ezzel a döntés megvalósításának jövőidejű lefolyását, az egyes eshetőségek (szcenáriók) bekövetkezésének valószínűségét.

A gyakorlati szakemberek joggal jegyzik meg, hogy ügyfeleik gyakran összetettebb és nehezebb problémákkal állnak elő. Tekintettel arra, hogy az emberek rendkívül összetett társadalmi környezetben élnek, az ember legfontosabb döntései közül sokan *elválaszthatatlanul összefüggő társadalmi interakciók keretében* születnek. Ráadásul az emberek életük során hozott döntései mások egyidejű döntéseitől is függenek (Charpentier et al., 2016, idézi McCue, 2020).

Minden döntés központi kérdése az **információ**. Ennek totális hiánya teljesen bizonytalan helyzetekhez vezet, amelyben kevés hely jut a mérlegelésnek. Megfordítva: nagy biztonságu, rutin, biztonságos helyzetekben nincsen szükség döntésre. Ezért a döntés-előkészítéssel, **döntéshozattal kapcsolatos pszichés feszültség** sem alakul ki (a tanácsadó tehát nem tud a klienssel dolgozni).

**1. TÁBLÁZAT: A BIZONYOSSÁG-BIZONYTALANSÁG KONTINUUM**

A bizonytalanság foka	Jellemzők	Példák
Nincs bizonytalanság (bizonyosság, biztos körülmények)	A kimeneteleket, eredményeket pontosan előre lehet jelezni.	A fizika és a matematika törvényei, a természettudományok egy része
1. szint (objektív valószínűséggel mérhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége számítható, ismert	Szerencsejátékok: lottó, kártya, dobókocka, egyszerűbb műszaki és gazdasági rendszerek
2. szint (szubjektív valószínűséggel jellemezhető kockázat)	A kimeneteleket azonosítani lehet és bekövetkezésük valószínűsége becsülhető.	Természettudományi kutatások, időjárás, befektetések, vállalkozások, fejlesztési projektek <b>KARRIEREK rövidtávon</b> (saját kiegészítés)
3. szint (bizonytalanság)	A kimeneteleket azonosítani lehet, de bekövetkezésük valószínűsége nem ismert.	Tűz kitörése, baleset, hosszú távú befektetések a gazdasági helyzet alakulása <b>KARRIEREK/ ÉLETPÁLYÁK hosszú távon</b> (saját kiegészítés)
4. szint (teljes bizonytalanság)	A kimeneteleket nem lehet teljes mértékben azonosítani, és bekövetkezésük sem ismert.	Úrkutatás, felfedezések, sztochasztikus projektek.

Forrás: Williams et al., (1995) nyomán, Székely Cs. (2020)

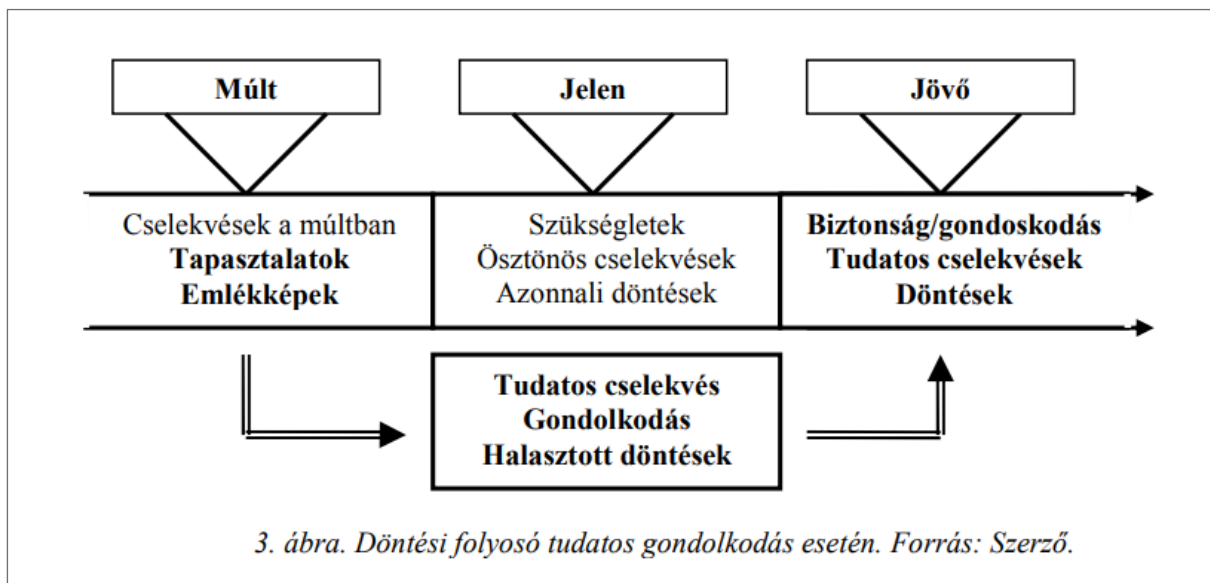
Ha az életutunk során nem szűrünk az információkat és nem vetnénk el lehetőségeket, akkor *a folyamatos mérlegelés bénultságában szenvednénk*, hiszen képtelenek lennénk bármilyen döntést hozni a valós világ összetettségével és többértelműségével szemben. Ennek a szűrésnek azonban ára van, és jelentős torzításokat vezet be a döntéseinkbe. Az egyik a túlzott magabiztosság, amikor hajlamosak vagyunk indokolatlanul optimisták lenni és a bizonytalanság számos forrását kiszűrjük a tudatunkból. A másik probléma az, hogy hajlamosak vagyunk arra, hogy befolyásoljon bennünket az, ahogyan egy problémát megfogalmazzuk (McCue, 2020). Azt tudjuk, hogy 100%-ban racionális döntés nincsen, ugyanakkor továbbra is keveset tudunk arról, hogy az érzések milyen konkrét módon alakulnak át döntésekké.

A döntés időbeli bemeneti és kimeneti hatásait mutatja be Restát (2012) sematikus ábrája, amely a modern társadalmakban jellemzően meglévő biztonságból indul ki. Biztonság alatt itt a lehető legszélesebb értelemben véve az élet- és vagyonbiztonsággal kezdve a felsorolást. A modern pályatanácsadás és szociológia irodalmából ismert prekariátus (Standing, 2012), állás és egzisztencia-

bizonytalan rétegek esetében a döntési helyzethez kapcsolódó biztonság (gyakran még az élet- és vagyonbiztonság is) erősen kérdéses lehet, így a döntés végrehajtásához szükséges erőforrások híján lesznek. Blustein (2006) szerint – aki pályája során kiemelten foglalkozott az amerikai underclass karrier lehetőségeinek vizsgálatával, – a munkának három aspektusa van;

- lehetővé teszi számunkra a túlélést;
- társadalmi kapcsolatokat biztosít számunkra – a munka egy olyan hely, ahol úgy érezhetjük, hogy kapcsolatban vagyunk;
- a munka lehetővé teszi számunkra, hogy önállóan határozzuk meg a jövőnket és az életünket – értelmet, sikerélményt és identitást biztosít számunkra.

**1. ÁBRA: A DÖNTÉSEK IDŐBELI FOLYAMATA A MODERN TÁRSADALMAKBAN**



Forrás: Restát, 2012

**Pályadöntés**

A pályadöntések, az életpálya során meghozandó tanulási és munkavállalási döntések (vagy a kettő egyszerre és összekapcsolódva) jellemzően többnyire olyan döntések, amelyekben nagyot hibázhatunk, ezért számos negatív következménnyel nézhetünk szembe. Bár a legtöbb pályadöntés a modern társadalmakban reverzibilis, de mindig költséggel jár, amelyet a döntéshozó nem minden esetben engedhet meg magának. Minél zártabb egy társadalom szerkezete és növekednek a pályadöntések korrekciós költségei (időbeli, anyagi, támogató személyek idejének felhasználása stb.) annál jobban nyomasztja a pályadöntés előtt állót a döntéshozatal súlya. A pályadöntések mögött szociológiai értelemben *életmódbeli kérdések* húzódnak meg. Tulajdonképpen ez adja a pályadöntések pszichés súlyát. Az életmód a szükségletek kielégítése érdekében végzett tevékenységek rendszere. Ide tartozik az e cikk szempontjából kiemelten fontos témaként a munka, de további tényezők is, úgymint a művelődés, a társas együttlét, a fogyasztás.

Egy társadalom differenciálódásának központi szociológiai fogalmai az életmód mellett az életvitel, a műveltség és a társadalmi, foglalkozási presztízs. Áttételesen mindezekről döntéseket hozunk, amikor pályadöntéseket teszünk. Mindezeket a szociológiai változókat értenie kell a pályadöntésben érintettnek és a pályatanácsadónak. Értelmezve és megvilágítva ezzel a pályadöntés mögötti normális szorongás tartalmát.

Ahogy nő a pályadöntések tétje, nő a teljesítménykényszer, erősödik a korai szelekció. Megjelennek olyan modern fogalmak, mint az *oktatási szorongás* (educational anxiety), amely a szorongás olyan különböző formáira és fokaira utal, amelyeket az oktatási tevékenységek során az oktatásban résztvevők tapasztalnak. Az oktatási résztvevőket szülőkre, tanárookra és diákokra oszthatjuk. Az oktatási szorongás a szülők által a gyermekeik nevelése során, valamint az oktatási eredmények által kiváltott bizonytalanság miatt tapasztalt idegességre, nyugtalanságra, szorongásra, aggodalomra, pánikra és egyéb érzelmekre utal, amely a szülők körében a gyermekeik tanulmányi teljesítménye, foglalkoztatási és életkilátásai, valamint a gyermekeik teszt-eredményei, tanulási attitűdjei és tanulási előrehaladása iránti túlzott pánikban, illetve a gyermekeik teszt-eredményei, tanulási magatartása és tanulási előrehaladása iránti túlzott érzékenységben nyilvánul meg (Chen et al., 2022). A pályavitel során ugyanez a nyomás fennmaradhat, sőt! Szélsőséges esete a Japánban karósi néven ismert teljesítménykényszer, azaz a munkából adódó hirtelen halál.

Másfajta nyomást jelenthet a biztonság vs. bizonytalanság közötti választás. Például az, aki negyvenes éveiben a karrierváltást fontolgatja, gyakran küzd az újrakezdés gondolatával, szemben azal, hogy az anyagi biztonság kedvéért továbbra is elégedetlen maradjon a munkájával.

A pályatanácsadás elméleti irodalmán belül is kiemelt szerepet kapott a döntés kereteinek körüljárása. Ezeket az iskolákat hívjuk döntéseméletinek. Tiedeman (1984) úgy látta, hogy az életre vonatkozó döntések és a karrierre vonatkozó döntések szerves kapcsolatban állnak egymással. A pályadöntés egy összefüggő folyamat, amely két fázisból áll; az anticipációból vagy a foglalkozás kiválasztásából és a pályavitel végrehajtásából vagy annak kiigazításából (pályakorrekció) (Szilágyi, 2005). Tiedman kiemelte a döntési struktúra fontosságát. Az elővételezés fázist tovább bontotta az alábbiak szerint:

- felfedezés szakasza: a személy elsődlegesen ötleteket gyűjt és több alternatív lehetőséget is számításba vesz;
- kristályosodás szakasza: a lehetőségek számbavétele után értékeli őket és preferencia-sorrendet állít össze;
- választás szakasza: a stabilizálódott sorrend alapján kiválasztja a megfelelőnek tűnő alternatívát;
- specifikáció szakasza: a kiválasztott alternatíva melletti elköteleződést követően újabb és újabb információk segítségével alátámasztja saját maga számára a döntése helyességét, és megkezdi a cselekvést.

Gati (1986) a szakma-, pályaválasztást a bizonytalanság alatti döntéshozatal egy speciális eseteként határozza meg, amelynek célja az alternatívák közötti optimális választás elérése, azaz többkritériumos döntéshozatali probléma megoldása (MCDM: *multi criterion decision making problem*). A döntés bizonytalanságát úgy lehet tekinteni, hogy a döntéshozó mentális tisztánlátásának hiánya miatt nincsenek egyértelmű preferenciák, vagy hiányos ismeretekkel rendelkeznek, ami a jövőbeli kimenetel bizonytalanságát eredményezheti. Így négy fő döntési kihívást azonosít – erre épül később kialakított önértékelő kérdőív a CDDQ: Career Decision Making Difficulties Questionnaire (Gati et al., 1996):

- A pályaválasztási döntéshozó által használható preferenciamodell ismeretének hiánya.
- A szükséges információk összegyűjtéséhez szükséges erőforrások (pl. idő és pénz) hiánya.
- A döntéshozó korlátai az információk feldolgozásában.
- A helyes döntés meghozatalához szükséges keretrendszer hiánya.

## Tudományterületek és döntés

A tanácsadás irodalmán kívül arra természetesen folyamatosan hatva más tudományterületek is folyamatosan foglalkoznak a döntés szerepével. Maga a tanácsadás és ezen belül a pályatanácsadás valójában interdiszciplináris területként értelmezhető, amely elméletei és gyakorlati kereteinek alakítása során magába olvasztotta és a mai napig olvasztja más területek problémafelvételeit, így a döntéssel kapcsolatos dilemmáit és megoldási módzatait is. Az alábbi, 2. táblázat azt mutatja be, hogy a filozófiától a tanácsadásig, majd a pályatanácsadásig milyen döntési dilemmákat érzékelnek az egyes diszciplínák.

2. TÁBLÁZAT: TUDOMÁNYTERÜLETEK A DÖNTÉS SZEREPE ÉS CÉLJA

Tudományterület	A döntési dilemma és kimenet
filozófia	nem számszerűsíthető dilemma „jó élet”, „jó döntés”
közgazdaságtan	az emberi értékek számszerűsíthetőek haszon, értékhaszon, optimum, kockázattal, valószínűség
pszichológia	egyéni percepció és motiváció segítse eligazodni a dilemmában azáltal, hogy megoldja azokat az érzelmi és időnként egzisztenciális elemeket, amelyek megakadályozzák a kliens döntésének meghozatalát (McCue, 2020)
szociológia	életmód, társadalmi mobilitás, zárt vs. nyitott társadalom kérdései
matematika	gazdasági (pl. nyereség/vesztés számítás) nem-gazdasági (pl. attitűd-alapú) lehetséges alternatívák halmazából, figyelembe véve, hogy minden választásnak következménye van
jog	jog legáltalánosabb értelemben magatartási szabály; norma állam és polgár, polgár és polgár viszonyrendszerében; a diszpozitív rendelkezés döntési lehetőséget fogalmaz meg
szervezés- és vezetés-tudomány	vezetői döntés-előkészítés támogatása szervezeti keretek között. A vezetésstudomány megkülönbözteti a stratégiai / irányítási / operatív döntés-szinteket
tanácsadás	a döntéshez vezető kapacitásfejlesztés a folyamat facilitáció célja, hogy növelje a tanácskérő mint rendszer tanulási képességét, hogy az képes legyen megoldani saját problémáit (Schein, 1999)
(pálya)tanácsadás	pozitív jövő(pálya)-kép, pályaválasztás, pályaadaptáció, pályakorrekció támogatása a döntés, a változtatni tudás, a problémákkal való megküzdés, a kompetens, önálló pálya- vagy életalakítás a tanácsadás célja (Kissné Viszket & Mogyórosy, 2019)

Forrás: saját szerkesztés

A munkagazdaságtant az érdekli, hogy milyen döntéseket hoznak az egyének és a vállalatok, amikor munkát keresnek egy tökéletlen piacon. „A gazdasági munkakeresés elmélete azon a feltételezésen alapul, hogy az egyének tökéletlen információkkal rendelkeznek a munkahelyekről és a bérekről. Az elfogadható állás megtalálása időbe telik, és az egyéneknek döntéseket kell hozniuk álláskeresési magatartásukról.” (van den Berg et al., 2014, p. 243)

Ki és milyen áron alkalmazkodik? Szakszóval: hol van a munkavállaló/kereső rezervációs bére? „A munkanélküliség és a bérek közötti kapcsolatot a rezervációs bér teremti meg. A rezervációs bér azt a bérszintet jelöli, amely mellett egy állásajánlat elfogadásának, illetve elutasításának haszna megegyezik. Minél magasabb a munkanélküliség, annál hosszabb ideig tart a következő állásajánlat megtalálása, egyéb tényezőket azonosnak véve.” (Köllő, & Kertesi, 1998)

A szociológiai irodalom a **társadalmilag strukturált utak** dominanciáját hangsúlyozza, míg a politikaalkotás az egyéni választási szabadság feltételezésén alapul.

A kilencvenes években angol szociológusok a brit oktatási rendszer egyenlőtlenségeire alapozva Bourdieu alapján egy háromfaktorú pályadöntési modellt dolgoztak ki. Ezek a faktorok a következők:

- a pragmatikusan racionális döntéshozatal, amely a döntést hozó személy habitusában található;
- a másokkal való interakciók (az ifjúsági képzési területen), amelyek a különböző „szereplők” által birtokolt egyenlőtlen erőforrásokhoz kapcsolódnak; és
- a döntések elhelyezkedése az életpályát alkotó fordulópontok és rutinok részben kiszámíthatatlan mintázatában (Hodkinson, & Sparkes, 1997).

Hazai viszonylatban az iskolai szelekció szerepéről az 1990-es évek átalakulását summázva így írt Lannert; *„A szerkezeti egyenlőtlenségek e hierarchikus építkezését segíti elő a magyar iskolákban zajló erős szelekciós mechanizmus is, amely több ponton is megnehezíti a zökkenésmentes továbbhaladást, és a tanulók egy részét zsákutcába tereli.”* (Lannert, 2004, p. 34).

Szociológiai értelemben tehát a pályaválasztás, a pályadöntés a társadalmilag kötött idő (munka) és a szabadidő közötti választást takarja. A foglalkozásokhoz vezető tanulási utak megválaszthatósága ez egyéni preferenciák mellett nagyban függ a szerkezeti és intézményi keretek átjárhatóságától, a társadalmi mobilitási utak bejárhatóságától.

A szociológiai és a jog világát is összeköti Durkheim (2001) elmélete a társadalmi munkamegosztásról, ahol a munkamegosztás változása új organikus szolidaritást hív életre. *„Előtérbe kerültek a „diffúz társadalmi funkciók”, elterjedtek a szerződéses kapcsolatok s velük együtt fejlődik – a büntető szankciók hátrányára – az „együttműködési” jog. E folyamat eredménye az integráció új típusa, az organikus szolidaritás.”* (Somlai, 2009, p.1). Az egyén autonómiájának, azaz döntési szabadságának fejlődése azonban valójában önellentmondás. A (bér)munka világának fejlődése lényegében a szerződéses kötelelem erősödésével jár. Szociológiai értelemben a társadalmilag kötött idő növekszik. Témánk szempontjából tehát valójában nincsenek döntési alternatívák az egyén előtt.

A jogelmélet abból indul ki, hogy a jog közvetítő funkcióját akkor képes ellátni, ha rendelkezik társadalmilag legitim, **történetileg rögzített döntési mintákkal**. Varga ezt így fogalmazta meg; *„ahhoz, hogy közvetítő funkcióját betölthesse, objektivált, a maga sajtószereplőit kibontakoztató formában kell megtestesülnie, vagyis a jognak írott norma-struktúrákban történő megjelenítését, előzetesen rögzített döntési mintákként való megfogalmazását kívánja mind a jogegyenlőség, a jogbiztonság, a konfliktusfeloldás eredményének előreláthatósága, és így tovább.”* (Varga, 1999, p. 93)

### **Konklúzió**

A tanácsadókat, ahogyan az átlagos pályaválasztókat és pályaeépítőket nem lehet és nem is kell több diszciplínában kiképezni, azonban fontos kérdés, hogy egy-egy tanácsadási eset kezelése során, avagy a saját pályadöntéseink meghozatalakor mennyire vagyunk tudatában annak a szakmai tudásnak, amelyet más tudományterületek ajánlanak fel a pályatanácsadásnak.

Világos továbbá, hogy nem lehetséges és nem is szabad a pályatanácsadók felkészítését és napi gyakorlatát a fent említett tudományterületének egyikén belül sem tartani, ezzel olyan érzékelhető veszteségeket halmozva föl a (pálya)döntések támogatása során, amelyekkel később sem szakember, sem a pályadöntésben érintett egyén nem tud elszámolni.

A tanácsadónak, de a pályadöntést hozónak is érdemes érteni a társadalmilag kötött idő fogalmát, lehetőségeit kívülről szabályozó társadalmi rendszerek működését, amelyre Super már szí-



várvány modelljében is erősen utal, de a rendszerszemléletű és konstruktivista pályatanácsadási elméletek tesznek igazán dominánssá.

Érdeemes tanácsadási gyakorlat lehet a saját pályadöntéseinket nemcsak azok időbeli összetevői, de az egyes diszciplínák szempontjából is végig gondolni, végig gondoltatni a tanácskérővel.

### **Irodalomjegyzék:**

- Barnett, R. (2000). University knowledge in an age of supercomplexity. *Higher Education*, 40, 409-422. doi: [10.1023/A:1004159513741](https://doi.org/10.1023/A:1004159513741)
- Bassot, B. (2012). Career learning and development: a social constructivist model for the twenty-first century. *International Journal of Educational and Vocational Guidance*, 12(1), 31-42.
- Berg, van den G. J., & Uhlendorff, A. (2014). Economic Job Search and Decision-Making Models. In: Ute-Christine Klehe, and Edwin van Hooft (eds), *The Oxford Handbook of Job Loss and Job Search*, Oxford Library of Psychology (2018; online edn, Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199764921.013.021>
- Blustein, D. L. (2006). *The psychology of working: A new perspective for career development, counseling, and public policy*. Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Business Bliss Consultants FZE (2018). *The consultants responsibility to facilitate client decisions*. <https://nursinganswers.net/essays/the-consultants-responsibility-to-facilitate-client-decisions-nursing-essay.php?vref=1>
- Castel, R. (1996). A bér munka társadalma. In *A szociális kérdés alakváltozása*. May Weber Alapítvány, Budapest. [http://www.esely.org/kiadvanyok/1996\\_3/abermunkatarsadalma.pdf](http://www.esely.org/kiadvanyok/1996_3/abermunkatarsadalma.pdf)
- Charpentier, C. J., De Neve, J., Li, X., Rosier, J. P., & Sharot, T. (2016). Models of affective decision making: How do feelings predict choice? *Psychological Science*, 27(6), 763-775. <https://doi.org/10.1177/0956797616634654>
- Chen, G., Oubibi, M., Liang, A., & Zhou, Y. (2022). *Parents' Educational Anxiety Under the „Double Reduction” Policy Based on the Family and Students' Personal Factors*. *Psychol Res Behav Manag*, 2022 Aug 10;15. 2067-2082. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S370339>. PMID: 35983019; PMCID: PMC9379115
- Cinelli, M., De Francisci Morales, G., Galeazzi, A., & Starini, M. (2021). *The echo chamber effect on social media PNA*, 118(9), 1-8. <https://doi.org/10.1073/pnas.2023301118>
- Deming (2021). *The Growing importance of decision making on the job*. National Bureau of Economic Research, Cambridge. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w28733/w28733.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w28733/w28733.pdf)
- Durheim, E. (2001). *A társadalmi munkamegosztásról*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Farkas Z. (2006). A racionális cselekvés, a társadalmi cselekvés és kölcsönhatása. *Társadalomelméletek*, 5. Miskolci Egyetem. <https://mek.oszk.hu/03900/03944/html/>
- Gati, I. (1986). Making career decisions: A sequential elimination approach. *Journal of Counseling Psychology*, 33(4), 408.
- Gati, I., Krausz, M., & Osipow, S. H. (1996). A taxonomy of difficulties in career decision-making. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 510-526. <https://doi.org/10.1037//0022-0167.43.4.51>
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees to adapt. *Organizational Dynamics*, 26, 22-37. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(98\)90012-2](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(98)90012-2)
- Hodkinson, P., & Sparkes, A. C. (1997). A Sociological Theory of Career Decision Making. *British Journal of Sociology of Education*, 18(1), 29-44. JSTOR, URL: <http://www.jstor.org/stable/1393076>
- Johnson, R. O. (1968). *The development of an interdisciplinary approach to vocational guidance*. New York University, Ed.D., Education, guidance and counseling. <https://www.proquest.com/openview/4357c278033b6423a8f63f0c226f8db8/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Kekki, M. (2022). Student-Initiated Discussion Topics in Career Counselling of Adult Immigrants. *Nordic Journal of Migration Research*, 12(2), 206-222. DOI: <http://doi.org/10.33134/njmr.413>
- Kertesi G. & Köllő J. (1998). Regionális munkanélküliség és bérek az átmenet éveiben. *Közgazdasági Szemle* 25(7-8), 621–652. <https://www.epa.hu/00000/00017/00040/pdf/kertesikollo.pdf>

- Kissné Viszket M., & Mogyorósy Zs. (2019). *A Pszichológiai Tanácsadás Szakmai Alapprotokollja 2017–2018*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. [https://www.eltereader.hu/media/2019/06/Kissne\\_Viszket\\_Pszech\\_tanacsadas\\_WEB.pdf](https://www.eltereader.hu/media/2019/06/Kissne_Viszket_Pszech_tanacsadas_WEB.pdf)
- Knechte, C. (2020). *Leveraging an interdisciplinary approach to succeed in a shifting job market*. Canadian Education and Research Institute for Counselling (CERIC). <https://ceric.ca/2020/10/leveraging-an-interdisciplinary-approach-to-succeed-in-a-shifting-job-market/>
- Kovács J. (2014). *Döntépszichológiai laborgyakorlatok*. Didakt, Debrecen. ISBN: 978-615-5212-21-5 [https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/kovacs\\_judit/kiadvany/dontespszichologiai\\_laborgyakorlatok.pdf](https://psycho.unideb.hu/munkatarsak/kovacs_judit/kiadvany/dontespszichologiai_laborgyakorlatok.pdf)
- Köllő J. (2011). *Munkagazdaságtan*. ELTE TÁTK, ELTE Közgazdaságtudományi TSz., MTA KTI, Balassi Kiadó. <https://docplayer.hu/116499112-Munkagazdasagtan-keszittete-kollo-janos-szakmai-feelos-kollo-janos-januar.html>
- Lannert J. (2005). *Pályaválasztási aspirációk. (A 13 és 17 évesek továbbtanulási aspirációi mögött munkáló tényezők három kistérségben)*. Doktori (PhD) értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Szociológia Doktori Iskola. <http://phd.lib.uni-corvinus.hu/86/>
- McCue, J. (2020). Decisions, decisions: Psychologists helping with life's choices. In: *Psycho* 42(4). Australian Psychological Association. <https://psychology.org.au/for-members/publications/inpsych/2020/aug-sept-issue-4/decisions,-decisions>
- Meadows, D., & Randers, J. (2013). *The Limits to Growth. The 30-years update*. Chelsea, Green Publishing Co.
- Patton, W., & McMahon, M. (2006). The Systems Theory Framework Of Career Development And Counseling: Connecting Theory And Practice. *International Journal for the Advancement of Counselling* 28(2), 153-166. [https://eprints.qut.edu.au/2621/1/2621\\_1.pdf](https://eprints.qut.edu.au/2621/1/2621_1.pdf)
- Restás Á. (2012). *A tűzoltásvezetők kényszerhelyzeti döntéshozatala*. Corvinus Egyetem PhD. Értekezés. [http://phd.lib.uni-corvinus.hu/677/1/Restas\\_Agoston\\_dhu.pdf](http://phd.lib.uni-corvinus.hu/677/1/Restas_Agoston_dhu.pdf)
- Savickas, M. L. (1997). Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory. *Career Development Quarterly*, 97(45), 247-259. <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1997.tb00469.x>
- Schultheiss, Palladino D. E., & Pennington, D. (2009). Problems with and Needs for Interdisciplinary Interactions in Vocational Guidance. *Career Development Quarterly*, 57(4), 319-326.
- Schein, E. H. (1999) *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*. Addison-Wesley. Reading, MA.
- Somlai P., Surányi B., & Tardos R. In: Vásárhelyi M. (szerk.) *Látás-viszonyok. Tanulmányok Angelusz Róbert 70. születésnapjára* (pp. 99-116). Pallas Kiadó, Budapest, 2009. [https://www.fszek.hu/szociologia/somlai/somlai\\_peter\\_tarsadalmi\\_integraciotol.pdf](https://www.fszek.hu/szociologia/somlai/somlai_peter_tarsadalmi_integraciotol.pdf)
- Standing, G. (2012). Prekariátus: Lakosokból állampolgárok. *Fordulat*, 19(3).
- Super, D. (1957). *Psychology of Careers*. New York, Harper & Row.
- Super, D. E., & Knasel, E. G. (1981). Career development in adulthood: Some theoretical problems and a possible solution. *British Journal of Guidance & Counselling*, 9(2), 194-201.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, 16(3), 282-298.
- Super, D. E. (1992). Toward a comprehensive theory of career development. In: Montross, D. H., & Shinkman, S. J. (Eds.), *Career development: Theory and practice*. Springfield, IL: Charles C Thomas.
- Székely Cs. (2020). A döntéshozatal új megközelítései. In: Lencsés-Pataki (szerk.), *Menedzsment válaszok a XXI. század gazdasági és társadalmi kihívásaira* (pp. 11-25). Inform Kiadó, Budapest. [http://real.mtak.hu/127951/1/menedzsment\\_valaszok\\_fejezet-1-1.pdf](http://real.mtak.hu/127951/1/menedzsment_valaszok_fejezet-1-1.pdf) DOI <https://doi.org/10.18515/dBEM.M2020.n01>
- Szilágyi K. (2005). *A fiatalok és felnőttek pályaaorientációs és karrierépítési készségeinek szintje, fejlesztésének lehetőségei*. Nemzeti Felnőttképzési Intézet, Budapest. <https://konyvtar.nive.hu/files/12szilagyi.pdf>
- Tiedeman, D. V., & Miller-Tiedeman, A. L. (1984). Career decision making: An individualistic perspective. In: Brown, D., Brooks, L., & Associates (Eds.), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice* (pp. 281-310). San Francisco: Jossey-Bass.
- Varga Cs. (1999). *A jog társadalomelmélete felé*. Pázmány Péter Katolikus Egyetem. Budapest. <https://mek.oszk.hu/15300/15303/15303.pdf>

SZAMOSI ÉVA – CSILLAG SÁRA

## „VÉKONY JÉG VAN AZ ETIKUS SZABÁLYOK ÉS A SEGÍTENI AKARÁS KÖZÖTT...” MAGYAR VEZETŐK VÉLEMÉNYE AZ ETIKUS VEZETÉSRŐL

A 21. században a vezetéstudományban paradigmaváltás történt (Bakacsi, 2019; Ujhelyi, 2019). Míg korábban a vezetéstudomány csak magára a vezetőre koncentrált, napjainkban a munkatársak, a kultúra, a munkakörülmények és a követők egyaránt előtérbe kerülnek (Ujhelyi, 2019). Ez az új szemléletmód pedig etikai kérdéseket és dilemmákat vethet fel a menedzsment számára. A cikk az etikus vezetés témakörét járja körül, és arra keresi a választ, hogy mit jelent a vezetők számára az etikusság, és milyen etikai dilemmákkal találkozhatnak a női és a férfi vezetők. Tíz vezetővel készített interjú alapján a tanulmány bemutatja, hogy az interjúalanyok véleménye szerint egy etikus vezetőnek milyen jellemvonásokkal és magatartásmintákkal kellene rendelkeznie, illetve rávilágít arra is, hogy míg a női és a férfi vezetési stílus között azonosítható különbség (Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Csehné Papp, 2015; Somlai, 2019), az etikus vezetéssel kapcsolatban ez az eltérés nem jelenik meg élesen. A vezetői etikai dilemmákat vizsgálva a munkavállalókkal kapcsolatos döntések jelentik a legnagyobb a nehézségeket, ahol leggyakrabban a méltányosság elve kerül ellentétbe más tényezővel. A kutatás egy feltáró vizsgálat, ami az interjúk kapcsán mintázatokat mutat be és ezekből von le következtetéseket.

### A vezetés és az etika találkozása

A menedzsmentirodalomban gyakran találkozhattunk azzal a nézettel, hogy a vezetésnek nem kellene és nem is szabadna foglalkoznia az etikai kérdésekkel (Kocsis, & Pálinkás, 1998; England, & Lee, 1974; Rost, 1991; Thompson, 1956; Lemoine, 2019). Akkor miért is lehet fontos az üzletpolitika és a vezetés során az etikai kérdések szem előtt tartása? Bár régebben az uralkodó vélekedés valóban az volt, hogy a vezetésnek az etikával nem kell foglalkoznia, ma már egyre több forrás hangsúlyozza, hogy a vezetés etikussága pozitívan hathat a szervezet eredményességének több aspektusára (England, & Lee, 1974; Thompson, 1956; Rost, 1991; Lemoine, 2019). Számos empirikus bizonyíték utal a vállalati teljesítmény és az etikai elköteleződés közötti összefüggésre (Nafatali, 2004). Ráadásul a média is egyre gyakrabban mutat be vállalati visszaéléseket és korrupciót, amelyek negatív hatással lehetnek az azokat elkövető vállalkozások profitjára és megítélésére (Mihelič et al., 2010; Monahan, 2012).

Az etikus vállalati működés kialakításában a vezetés szerepe kikerülhetetlen, hiszen a vezető viselkedése sok esetben követendő példa a munkavállalók számára. Tehát ha a vezetés az etikus magatartást kiemelten kezeli, akkor hasonló hozzáállásra számíthat az alkalmazottjaitól is (Becker, & Fritzsche, 1987; Barizsné, 2020). Egyes szakértők még ennél is tovább mennek: szerintük ha a

---

Szamosi Éva HR Controlling Expert, Magyar Telekom

Csillag Sára akadémiai fejlesztési rektorhelyettes, Budapesti Gazdasági Egyetem,  
Vezetés és Emberi Erőforrás Fejlesztés Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.2>

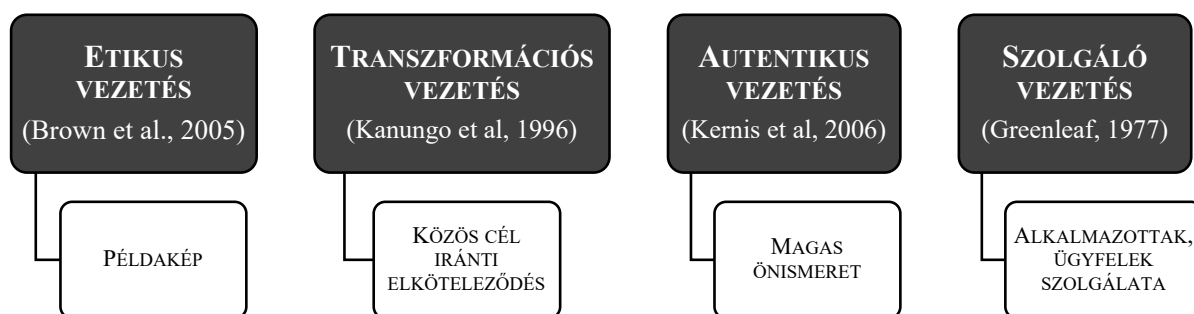
cégek rendszeresen és következetesen alkalmazzák az etikai elveket, akkor hosszabb ideig lesznek képesek a munkavállalók megtartására és a legjobb munkaerő bevonására (Nafatali, 2004), megszerezve ezzel a versenyelőnyt (Téglási, 2023).

Ezeket az eredményeket figyelembe véve a kutatók ma már egyre inkább azt az álláspontot képviselik, hogy a hatékony vezetés nem redukálható le morálisan semleges gondolkodásra és cselekedetre, vagyis nem lehet kizárólag a szervezeti célokra összpontosítani és az etikai kérdéseket figyelmen kívül hagyni (Nielsen, 2006; Huhtala et al., 2021). A vezetői szerepnek és a vezetésnek ma már egyre inkább része az etikai dimenzió (Ciulla, 1998; Csillag, 2019), így talán egyre több vállalat változtat a morálmentes stratégiai alapálláson (Moss, 2002; Monahan, 2012), és nagyobb figyelmet fordít az etikus magatartásra is (Neubert et al., 2013; Alshammari et al., 2015).

## **A modern vezetésmodellek etikai aspektusai**

Bár egy vállalat sikerességéhez kétségkívül elengedhetetlen a profitabilitás, azonban a számok önmagukban nem elegendők (Mármárosi, 2020). A jó vállalati működéshez olyan tényezőket is figyelembe kell venni, mint a vezetés minősége, az etikus vezetés vagy a vezetés etikussága, ami egyre inkább sarkalatos pontjává válik és válhat a vállalati működésnek (Ujhelyi, 2019). A 21. századi vezetéselméletek közül számos olyan irányzattal találkozhatunk, amelyek valamilyen módon foglalkoznak az etikával. Az etikus vezetésben, a transzformációs vezetésben, az autentikus vezetésben és a szolgáló vezetésben is megjelenik az etikai elköteleződés direkt módon (1. ábra). A tanulmány csak ezekre az elméletekre összpontosít, általánosságban a vezetést nem vizsgálja.

**1. ÁBRA: AZ ETIKUS MODERN VEZETÉSELMÉLETEK**



Forrás: Saját szerkesztés

Az etikus vezetői szakirodalom feldolgozása során észrevehető volt, hogy bár négy önálló leadership irányzatot különböztetünk meg, mindegyiknek része az etikai dimenzió, így számos pontban ezek az elméletek metszik egymást. Mindegyik modellnek a központjában az etikusság áll, amit az etikus vezető alázattal és hiteles magatartással képvisel (Brown, & Treviño, 2006; Pawar, 2008; Yukl, 2010; Van Dierendonck, 2011; Ujhelyi, 2019). Az elméletek megkülönböztetése leginkább a normatív morálhoz való hozzáállásban érhető tetten, hiszen mindegyik elmélet másként válaszolja meg azt a kérdést, hogy mi számít etikusnak és mi nem, ezáltal az etikus vezetővel szembeni követelmények is eltérhetnek egymástól (Shafer, & Landau, 2015; Lemoine et al., 2019).

Az etikus vezetési elméletben az etikus vezetőnek egyszerre kell képviselnie a morális személyt és a morális menedzsert (Brown et al., 2005; Treviño et al., 2000; Lemoine et al., 2019). Morális emberként viselkedve olyan tulajdonságok kerülnek előtérbe, mint az őszinteség (Yukl, 2006; Brown, & Treviño, 2006; Mármárosi 2020), a megbízhatóság, a feddhetetlenség és a következetesség, amik segítségével a vezető tisztességes döntést lesz képes hozni és becsületesen fog tudni bánni a munkavállalóival (Treviño et al., 2003; Mihelič 2010). Ugyanakkor az etikusság ösvényén való

maradáshoz az erkölcsös személyiségjegyek nem elegendőek, hiszen elengedhetetlen az is, hogy a vezető döntéseit mindenkor az etikusság tükrében hozza meg, és proaktívan tegyen azért, hogy a munkavállalók magatartását befolyásolni tudja (Donlevy, & Walker, 2011; Lasthuizen, 2008; Spangenberg, & Theron, 2005; Bencsik et al., 2018). Az etikus vezetőt ebben a vezetéselméletben egy hiteles példaképként azonosíthatunk, aki mindenkor törekszik az etikus cselekedetekre, és akinek a magatartása hatással van a beosztottakéra (Brown et al., 2005).

A szakirodalom az etikus vezetés egyik ágaként tartja számon a transzformációs vezetéset (Vasvári et al., 2020), aminek ugyanúgy része az etika. Ebben a vezetési stílusban a vezető egy transzformációs folyamatot hajt végre kölcsönös érdekek és értékek mentén (Burns, 1978, 2003; Metz, 2018). A transzformációs folyamatnak köszönhetően az etikus magatartás a szervezetben egyre megszokottabbá válik, és ez mind a vezető, mind az alkalmazottak magatartására átalakító hatással van (Burns, 1978; Monahan, 2012). Az etikus és a transzformációs vezetés metszete, hogy a vezetők törődnek a követőkkel. Mind a két modellben a vezetők az erkölcsi elveik szerint járnak el, és a döntéseik során mérlegelik a cselekvések etikai következményeit. Ugyanakkor az etikus vezetés magába foglalja a transzformációs folyamat mellett egy tranzakciós folyamatot is, amit az etikai normák számonkérésével ér el. Ez a tranzakciós folyamat különbözteti meg az átalakító vezetéselmélettől az etikus vezetéset (Brown, & Treviño, 2006).

Ahogy a transzformációs, úgy az autentikus vezetés is átfedésben van az etikus vezetéssel, ami főként a vezető tulajdonságaiban érhető tetten (Brown, & Treviño, 2006). Ez a vezetési stílus azt hangsúlyozza, hogy a vezető viselkedésének és a személyes értékeinek összhangban kell lennie. Ezt az összhangot semmilyen külső elvárás vagy társadalmi nyomás nem ingathatja meg (Lemoine et al., 2019). Ebből következik, hogy az autentikus vezető magas önismeret mellett saját erkölcsi iránytűvel is rendelkezik (Guignon, 2004; Lemoine, 2019), és minden cselekedetében az értékei és a hite tükröződik vissza (Judge, 2019; Ujhelyi, 2019). Az autentikus vezető számára az etika az önmagukhoz való hűséget és hitelességet jelenti (Plinio, 2009; Monahan, 2012).

Az etikusságra a szolgáló vezetési stílusban is nagy hangsúly kerül (Greenleaf, 1977; Ujhelyi, 2019), ahol a vezető mozgatórugója az alkalmazottak, az ügyfelek és a közösség szolgálata (Spears, 2002; Lemoine, 2019). Tehát a vezető erkölcsi felelőssége nemcsak a szervezeti sikerre, hanem a beosztottakra és az érintettekre egyaránt kiterjed (Ehrhart, 2004; Lemoine, 2019). A vezető ügyel az egyének szakmai és etikai fejlődésére (Monahan, 2012) és mások igényeit mindig a sajátja elé helyezi (Stone, 2003; Kae, 2016). Lényegében a szolgáló vezetés nem más, mint a transzformációs vezetés és a társadalmi felelősségvállalás együttvéve (Graham, 1991; Ujhelyi, 2019), ahol a beosztottak és a vezető kapcsolata sokkal szilárdabb (Kae, 2016).

A négy vezetési irányzat bár tartalmaz hasonlóságokat, de a különbségek rámutatnak arra, hogy az etikus vezetőt többféleképpen is lehet értelmezni. Ez a komplexitás utalhat arra is, hogy az etikus vezetés sokkal többet jelent annál, mint hogy a vezető nem korrump (Vasvári et al., 2020). Az etikus vezetők számára nem létezik egy univerzális kézikönyv, ami az etika határvonalait egyértelműen jelzi (Lashway, 1996), és ezért sem egyértelmű annak a meghatározása sokszor, hogy egy-egy döntés során pontosan melyik út számít helyesnek.

### **Nemi különbségek és a vezetés kapcsolata**

Az etikusság mellett a nemek és a vezetés kapcsolata is régóta foglalkoztatja a kutatókat (Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019), hiszen a nemi diszkrimináció hosszú évek óta jelent problémát (Csóré, 2022). Ha megfigyeljük a világ legnagyobb vállalatai vezetőségének nemi megoszlását, akkor nagy különbségeket tapasztalhatunk. Bár a 20. század utolsó évtizedétől kezdve egyre gyakoribbak a női vezetők (Kae, 2016), az arányuk még mindig jelentősen lemarad a férfiakéhoz képest. Egy 2020-ban végzett kutatás szerint az EU-ban a vezetőknek csak egyharmada nő (Eurostat, 2021),

ami azt az állítást erősíti meg, hogy a vezetői szerep még mindig erősen kapcsolódik a férfiakhoz, a férfiassághoz (Kae, 2016). Ez a kapcsolódás abban is tetten érhető, hogyha egy sikeres vezetőre gondolunk, akkor leggyakrabban dominánsként és asszertívként írjuk le, amit általában a férfias-sággal azonosítunk (Collins et al., 2014; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019).

A szakirodalomban nem egyértelmű, hogy összefüggésbe hozhatók-e a nemek és az etikus vezetési modellek. Több kutató, köztük Brown és Treviño (2006) is határozottan vallja, hogy az etikában csak észlelt nemi különbségek léteznek. Állításukat azzal indokolják, hogy nem sikerült egyértelmű bizonyítékot találni a nem és az etikus vezetés között, így végleges válasz nem adható a nemi különbségek tekintetében (Ambrose et al., 1999; Brown, 2006). Számos tanulmány szembe ment ezzel a kijelentéssel és eredményeik azt mutatják, hogy a nők gyakrabban válnak szolgáló vezetővé (Fridell et al., 2009; Lemoine, 2019), hiszen a nőket leginkább a gondoskodó és a törődő jellemzőkkel kapcsolják össze (Lemoine, 2019). Mindazonáltal, ha a szolgáló vezetés dimenzióit részletesebben megvizsgáljuk, akkor azzal szembesülünk, hogy ez a vezetési modell nemcsak kizárólag nőies magatartási mintákat foglal magába, hanem férfiasakat egyaránt, mint a tudatosság, a meggyőzés és az előrelátás. Ez a kettősség a vezetéselmélet nevében is tetten érhető, hiszen a szolgálat alárendeltséget, a vezetés uralmat jelöl. Megállapítható, hogy a szolgáló vezetési modell mindkét nem tulajdonságait tartalmazza, de a kutatások többsége azért köti legtöbbször a női vezetéshez, mert több nőies viselkedési elemet foglal magába (Kae, 2016).

A diszkrimináció feloldását az segítené, ha a vezetést és a vezetői magatartásokat nem nemi alapon, tehát nem feminin vagy maszkulin viselkedési minták alapján közelítenénk meg, függetlenül attól, hogy léteznek olyan minták, amik egy-egy nemnél erősebben a felszínre törnek (Apfelbaum et al., 1986; Goldberger et al., 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019).

### A kutatási módszertan jellemzői

Maga az etika vagy az etikusság vizsgálata nem egyszerű. Nehézségét egyrészt az adja, hogy az etika és az etikusság eltérő módon értelmezhető, így egy mindenki által ismert, használt és elfogadott definíció nem létezik (Csillag, 2012). Ez a jelentésbeli különbség a vezetéselméleti irányzatokban is megfigyelhető, mivel nemcsak átfedéseket, de eltérő tulajdonságokat is tartalmaznak az egyes modellek. Másrészt nehézséget jelent az a kérdés is, hogy az interjúalanyok mennyire képesek vagy akarnak őszintén beszélni az etikusságról egy olyan országban, amely előkelő helyen áll a korrupciós listákon (Transparency International, 2023). Ezeket a szempontokat figyelembe véve a kutatási kérdések megválaszolásához a legmegfelelőbb módszernek az interjút választottuk. Úgy véljük, ez a módszertan lehetőséget biztosíthat a bizalom kiépítésére és erre a bizalomra alapozva az őszinteségre, ami elősegítheti a problémák, a vélemények és a jelenségek mélyebb megértését és elemzését (Boncz, 2015).

Összesen 10 vezetővel készült interjú, akik magyar nagy- vagy középvállalatoknál dolgoznak. Az interjúalanyok kiválasztása során két kritériumot határoztunk meg: minimum 4 éve töltsenek be vezetői pozíciót, és olyan csapatot vezessenek, ahol a létszám meghaladja az 5 főt. Ez a két kritérium segített minket abban, hogy olyan vezetőkkel tudjunk beszélni, akik nagyobb szervezeti egységért felelnek, mélyebb és átfogóbb ismeretekkel rendelkeznek a vezetésről és az emberek menedzseléséről, köszönhetően a több éves tapasztalataiknak. Demográfiai adatokat tekintve a 10 vezetőből 4 férfi és 6 nő (1. táblázat).

A félig strukturált interjúk körülbelül 30-40 perc hosszúak voltak. Az interjúkban többnyire nyitott kérdéseket tettünk fel, hogy még teljesebb képet kapjunk a vezetők által gondolt etikusságról, a megélt etikai dilemmákról és az etikus vezetésről alkotott képről. A kérdések összeállítása során Toffler (1991) korábbi interjúkérdései inspiráltak minket. Az interjúkat elsőként legépeztük, majd kódoltuk, és az egyes kérdésekre adott válaszokat különböző szempontok szerint csoportosítottuk.

tuk. A csoportosított válaszokat táblázatokban összesítettük és ez alapján kerestünk összefüggéseket és kapcsolatokat.

1. TÁBLÁZAT: INTERJÚALANYOK VEZETÉSEL KAPCSOLATOS ADATAI

Név	Vezetői évek száma (év)	Beosztottak száma (fő)	Terület
Interjúalany1	14	38	hr
Interjúalany2	8	32	jog
Interjúalany3	12	24	pénzügy
Interjúalany4	5	15	pénzügy
Interjúalany5	12	21	pénzügy
Interjúalany6	26	50	kereskedelem/jog
Interjúalany7	15	13	kommunikáció
Interjúalany8	6	17	pénzügy
Interjúalany9	4	11	pénzügy
Interjúalany10	4	6	pénzügy

Forrás: Saját szerkesztés

## Eredmények

Az etikus vezetéssel kapcsolatban elsőként azt vizsgáltuk, hogy a több éves tapasztalattal rendelkező vezetők milyennek képzelnek el egy etikus vezetőt. Eredményeink visszatükrözték az etikusság komplexitását, ugyanis mindenki más-más szemszögből közelítette meg ezt a fogalmat. Az elmondottak alapján ahhoz, hogy egy vezető etikus vezetővé váljon, rendelkeznie kell olyan erényekkel mint a korrektség, a becsületesség, a szavahihetőség, „a hitelesség és a következetesség. Ezentúl pedig az emocionális együttérzés maradjon etikus keretek között...” (Interjúalany1). A tulajdonságok említésekor a szavahihető szó nem ösztönös, hanem tudatos döntés volt. Nehézséget az őszinte és a szavahihető szó közötti választás jelentette, mivel „...egy vezetőnél vannak helyzetek, amikor nem tud 100%-ig őszinte lenni, és ez a feladatköréből fakadhat” (Interjúalany7). Amikor nem magára a vezetőre, hanem a vezetői szerepre került a hangsúly, akkor az etikus vezetőt példaképként azonosították. Úgy gondolják, a vezető azért vezető, „mert vezeted a többieket. Gyertek utánam... ez az etikus út. Ehhez kell egyfajta nagyon jó önismeret. Az a jó vezető, akinek megvan az önismerete, és tudja magáról azt, hogy mindenben jó, és tudja magáról azt, hogy miben nem feltétlenül jó. És a legjobb vezetők még azt is tudják, hogy igazából a kollégáik még sokkal több mindent tudnak, mint ő. Pontosan ezért, szerintem a vezető inkább csak támogassa a csapatot” (Interjúalany5). Mind a példakép-szerepben és mind a csapat támogatásában a követőkkel való kapcsolat kerül a felszínre, aminek az egyik kulcsa a bizalom (Interjúalany2) lehet. A bizalom megteremtéséhez és fenntartásához számos út létezik, de részét képezheti az egyenlő bánásmód (Interjúalany3), a közös célok mentén építés (Interjúalany9) és a transzparens, nyílt kommunikáció (Interjúalany6) egyaránt.

Az általunk végzett felmérésből arra következtethetünk, hogy egy vezetőnek nem elegendő csak és kizárólag a megfelelő erényekkel rendelkeznie – mint a korrektség, a becsületesség, a hitelesség, az együttérzés, a következetesség és a magas önismeret – ahhoz, hogy etikus vezetővé váljon. Nagy hangsúlyt kell fektetnie a munkavállalókkal való bánásmódra és a vezetői szerep különböző aspektusaira is. Ilyen kritikus pontnak számíthat az egyenlő bánásmód, a visszajelzések adása megfelelő formában, a közös célok mentén építés, a csapat jólétének maximalizálása és a transzparencia. Ezáltal az etikus vezető jellemzőit az elmondottak alapján két csoportba tudtuk sorolni: elvárt külső viselkedési mintázatok és elvárt belső értékek (2.ábra).

2. ÁBRA: AZ ETIKUS VEZETŐ JELLEMZŐI

Belső értékek	Viselkedési minták
<ul style="list-style-type: none"> <li>• korrekt</li> <li>• hiteles</li> <li>• szavahihető</li> <li>• együttérző</li> <li>• következetes</li> <li>• becsületes</li> <li>• magas önismerettel rendelkezik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• egyenlő bánásmódban részesít</li> <li>• bizalmat épít</li> <li>• jólétet maximalizál</li> <li>• őszintén kommunikál</li> <li>• transzparens</li> <li>• visszajelzést ad</li> <li>• közös célok mentén épít</li> <li>• példakép</li> <li>• csapatát támogatja</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

Vizsgálatunk során az etikusság és az etikus vezető egyik közös része a transzparencia volt. Mind a két fogalom körbejárásakor a vezetők felhívták a figyelmet a transzparencia fontosságára, amit elvárásaként fogalmaztak meg a működéssel és a kommunikációval szemben. Az általunk megkérdezett vezetők etikus vezetőknek tartják magukat és „*az etikus működésre alapként*” (Interjúalany1) tekintenek. Ugyanakkor amikor arról kérdeztük őket, hogy beszélnek-e az etikáról, az etikusságról a szervezetükben, akkor az legtöbb esetben csak „*működési szinten*” (Interjúalany2) jön szóba. Tehát „*explicit módon nem, de implicit módon szóba jön*”, vagyis „*retorikusan nem kerül szóba, csak részegységként*” (Interjúalany3). Bár a legtöbb vezető hirdeti a transzparenciát, rendelkeznek etikai alapelvekkel, de az etikai témákat munkahelyi környezetben inkább nem feszegetik. Ezek alapján arra következtetünk, hogy a morális némaság még mindig erőteljesen jelen van a cégek működésében. Morális némaságról akkor beszélhetünk, ha egy vezető (vagy munkatárs) nem fogalmaz meg határozott véleményt a morális kérdésekkel kapcsolatban, inkább kikerüli azokat, miközben rendelkezhet etikai alapelvekkel (Waters et al., 1986; Bird et al., 1995; Csillag, 2019).

Arra is kerestük a választ, hogy a vezető neme befolyásolhatja-e az etikus vezetőről alkotott elképzelést. Az interjúalanyoknak először azt a kérdést kellett megválaszolniuk, hogy látnak-e különbséget egy férfi és egy női vezető között. Ezután azt kellett átgondolniuk, hogy szerintük lehet-e eltérés egy etikus férfi és egy etikus női vezető között. A szakirodalmi részben ismertettük, hogy a vezetést leginkább maszkulin tulajdonságokhoz kötik (Kae, 2016), továbbá a női és a férfi vezetőket legtöbbször gender-specifikus jellemvonásokkal illetik (Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019). Így a vizsgálat előtt azt feltételeztük, hogy fogunk azonosítani különbségeket gender alapon. Mindent összegezve, a vezetők véleménye megoszlott a nemi különbségek tekintetében. Számos vezető azal érvelt, hogy nem szabadna különbséget tenni női és férfi vezető között, mert „*nem ez a lényeg, hogy valaki férfi vagy női vezető, hanem sokkal nagyobbak az egyéni különbségek, amiket ezer más dolog befolyásol. A szocializáció, az élettörténet, a saját egyéni tapasztalat sokkal nagyobb hatással vannak a vezetői viselkedésére, mint az, hogy férfi vagy nő*” (Interjúalany2). Ezáltal a vezetők egy része úgy véli, hogy a lényeg sokkal inkább a külső és a belső tulajdonságokra helyeződik, mintsem a velünk születettek. Ezt az állítást az is erősíti, hogy munkájuk során számos olyan ellenpéldával találkoztak már, akik nem követték a tőlük elvárt gender mintákat, ezért a sztereotip megközelítés felszámolása mellett teszik le a voksukat. Azonban a legtöbbjük még mindig lát különbséget női és férfi vezetési stílus között. Állításukat azzal indokolták, hogy „*vannak olyan tulajdonságok, amik erősebbek szoktak lenni általában a nőkben vagy erősebbek szoktak lenni általában a férfiakban*” (Interjúalany9). A nőkhöz leginkább feminin, míg a férfiakhoz maszkulin tulajdonságokat társítottak. Megfigyelhető volt az is, hogy a megadott tulajdonságok (ami egyik sem jobb vagy rosszabb) a

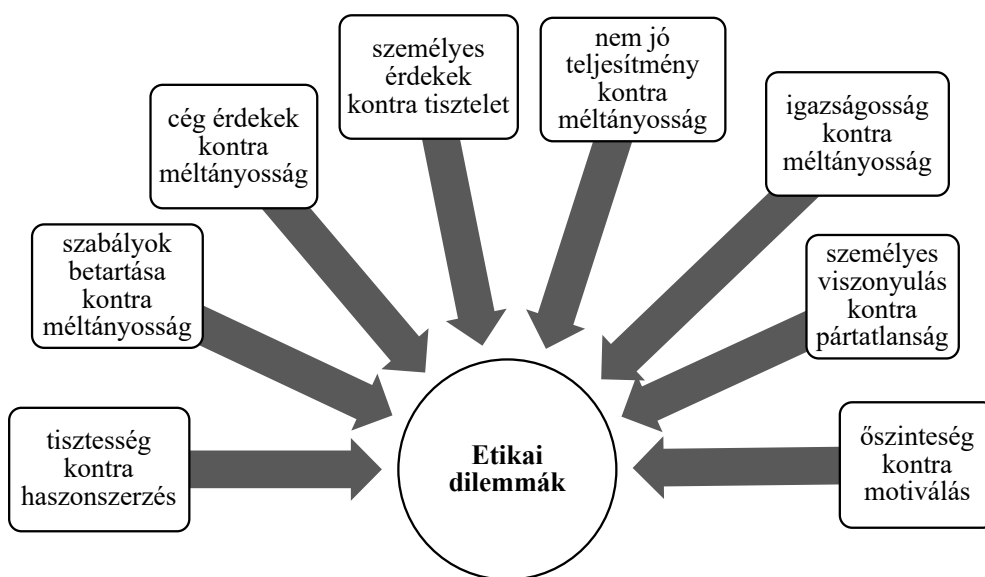


férfiak és a nők esetében egymás ellentétei voltak. A vezetők által megadott leírások visszatükröztek a szakirodalomban található domináns női és domináns férfi tulajdonságokat (Apfelbaum et al., 1986; Goldberger et al., 1987; Eagly, 1990; Kae, 2016; Kázmér-Mayer, & Czibor, 2019). Továbbá kiemelték azt is, hogy a két nem közötti határvonal egyre kevésbé válik el egymástól.

A női és férfi vezetés különbségeit az etika szemszögéből is megvizsgáltuk. Míg a vezetési stílus tekintetében többen fogalmaztak meg nemek közötti különbséget, az etikus vezetésben ezt nem azonosították. Mindegyik vezető egyértett abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez. Úgy vélik, hogy „mindenhol megvannak a kiskapuk. Ha valakinek a személyisége olyan, akkor az tud lenni etikátlan egyik-másik oldalon is” (Interjúalany4). Tehát a törésvonalat az etikus vezetés tekintetében nem a nem okozza (Interjúalany2), sokkal inkább ez egy elvi kérdés.

Kutatásunkban körbejártuk azt is, hogy milyen etikai dilemmákkal találkozhatnak leggyakrabban a menedzserek vezetői szerepben. Az etikai dilemmák esetében többnyire különböző elvek kerülhetnek szembe egymással, ahol a nehézséget annak a meghatározása okozhatja, hogy pontosan melyik út számít helyesnek. A vezetői pozícióban eltöltött évek során az interjúalanyok számos olyan helyzettel találkoztak, ahol a tisztesség, a vállalati értékek, a haszonszerzés és az önös érdekek keresztezték egymást. Valószínűsíthető, hogy ezek a szituációk legtöbbször olyan gazdasági helyzetben kerülhetnek felszínre, mint a válság vagy a recesszió (Interjúalany4). A szélsőséges időszakok mellett a menedzsereknek a mindennapi munkájuk során határozott álláspontot kell képviselniük akkor is, amikor a céges szabályok és a munkavállalói érdekek ütköznek. A döntés nehézségét leginkább a szabályok betartása és a méltányosság vagy az igazságosság közötti választás jelenti, hiszen „vékony jég van az etikus szabályok és a segíteni akarás között” (Interjúalany1). Vezetőként számos olyan nehéz döntési helyzetben kell a belső etikai iránytűkre támaszkodni, mint a „mennyire függetlenítem magam a szociális kérdésektől?” (Interjúalany6), „hogyan fűzd a szavakat, hogy ne bántsd meg valakit egy visszajelzésen?” (Interjúalany3), „valakinek a hozzáállása meghatározhatja-e a munkájának az értékelését vagy sem?” (Interjúalany8), vagy „amikor úgy érzed, hogy mindent megtettél..., akkor hol van az a szint, amikor be kell látnod, hogy meg kell válni a munkavállalótól?” (Interjúalany10). Érzékelhetjük, hogy a feltett kérdéseket nehéz megválaszolni, még akkor is, ha a vezető igyekszik döntései során minden etikai aspektust figyelembe venni. Az interjúalanyok azt is feltételezték, hogy a válaszokat a körülmények is sok esetben alakíthatják. A leggyakoribb etikai dilemmákat mutatja be a 3. ábra.

**3. ÁBRA: LEGGYAKORIBB ETIKAI DILEMMÁK**



Forrás: Saját szerkesztés

A vezetők által említett dilemmák három nagy kategóriába oszthatók. Az első csoportba azokat a helyzeteket soroltuk, amik a cég érdekeit, szabályait és értékeit fenyegetik. A második kategóriába az olyan esetek kerültek, amik a személyes értékek lehetséges sérülését jelenthetik egy rosszul meghozott döntés vagy választás esetén. Végezetül a munkavállalókkal kapcsolatos nehézségek alkotják a harmadik nagy csoportot. Az általunk végzett kutatás arra enged következtetni, hogy egy vezető leggyakrabban a munkavállalókkal kapcsolatos etikai dilemmákkal találkozhat pályafutása során. Ha azokat az elveket vesszük figyelembe, amik az interjúalanyok által leírt szituációkban megjelentek, akkor arra is következtethetünk, hogy azok a helyzetek okozzák a legnagyobb nehézséget, amikor a vezető méltányosan szeretne eljárni egy-egy munkavállalóval kapcsolatban.

### Konklúzió

A cikk céljaként azt tűztük ki, hogy képet kapjunk a vezetői etikusságról és a vezetők által tapasztalt etikai dilemmákról, és hogy kiderítsük, a vezető neme hatással lehet-e ezekre a kérdésekre. A tanulmány egy feltáró kutatás, ami azonban nem törekedett arra, hogy bemutassa általánosságban a magyar vezetők etikai dilemmáit és az etikusságról alkotott véleményét, hanem 10 interjú alapján azonosított mintázatokat. Ebben a témában a magyar empirikus kutatások leginkább kérdőíves felmérést alkalmaztak, így a kutatási kérdések megválaszolásához kvalitatív kutatási technikát választottunk, mivel szerettünk volna eltérő módszertant kipróbálni.

Eredményeink azt sugallják, hogy az etikus vezetőről alkotott kép – a modern vezetéselméletekhez hasonlóan – többféleképpen is értelmezhető. Az etikus vezetői működésben mind a belső tulajdonságoknak, mind a magatartásmintáknak nagy szerepük van. Bár a fogalom meghatározása során mindegyik vezetéselméletből említettek jegyeket a vezetők, mégis az általunk végzett felmérésben a legtöbb esetben az autentikus és a szolgáló vezetésirányzatok jegyei voltak a felfedezhetőek. Függetlenül attól, hogy ki milyen módon közelíti meg az etikus vezetést, meghatározásának fontosság vitathatatlan, mivel a tudatos etikus vezetés segítheti a vezetőket az etikai döntések meghozatalában.

Érdekes szempont lehet az is, hogy felmérésünk során a transzparencia megfogalmazódott mind az etikusság, mind az etikus vezetés kapcsán. Mindezen eredmények hangsúlyozzák a transzparencia és az etikusság kapcsolatát. Kutatásunk során egy ellentmondásba is ütköztünk, hiszen az általunk megkérdezett vezetők etikus vezetőknek tartják magukat, de mégsem feszegetik az etikai témákat a munkahelyi környezetben. Úgy tűnik, a morális némaság még mindig erőteljesen jelen van a cégek működésében.

A kutatás második részében a nemek közötti különbségre került a hangsúly. Elemzésünk szerint míg a vezetők többsége még mindig tapasztal különbséget női és férfi vezetési stílus között, addig ezt a különbséget etikus vezető tekintetében nem azonosították. Mindegyik vezető egyértelműen abban, hogy az etikusság nem köthető nemhez, így Brown és Treviño (2006) álláspontját erősíthetjük meg, miszerint nem feltétlenül adható válasz a nemi kérdések tekintetében etikusság szempontjából.

A tanulmány az etikai dilemmákra is kiterjedt, amiknél nem mindig egyértelmű, hogy melyik út számíthat helyesnek. Az általunk végzett kutatásban a méltányosság elve és egyéb tényezők közötti ellentét jelentette a legnagyobb nehézséget, ami a munkavállalókkal kapcsolatos döntésekben kerültek a felszínre. Az etikai dilemmák megfelelő kezelése azért is fontos, mert egy rosszul mérlegelt etikai döntés során bizalmi válság is kialakulhat (Monahan, 2012). Ez a bizalmi válság pedig hatással lehet a követőkre, ami az etikus vezetés egyik elengedhetetlen összetevője.

A kutatás utat nyithat az etikus vezetés és etikus vezetői dilemmák mélyebb megértésében és összefüggéseinek feltérképezésében a minta növelése és a reprezentativitás biztosítása által.

**Irodalomjegyzék:**

- Alshammari, A., Almutairi, N. N., & Thuwaini, S. F. (2015). Ethical leadership: The effect on employees. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 108-116. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p108>.
- Bakacsi Gy. (2019). A karizmatikus és a neokarizmatikus leadership összehasonlítása. *Vezetéstudomány*, 50(3) 50-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.03.05>.
- Barizsné Hadházi E. (2020). Etikus vezetés, egy kutatás kezdetén. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 5(1). <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.16>.
- Bencsik A., Machová R., Juhász T., & Csókás L. (2018). Vezető/leader versus etika avagy az etikus leaderi magatartás jellemzői. *Budapest Management Review*, 49(10-11), 93-104.
- Boncz I. (2015). *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.10.09>.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>.
- Csillag S. (2012). *Az emberi erőforrás menedzsment mint morális útvesztő. Etikai kérdések az emberi erőforrás menedzsment tevékenységben*. Doktori (PhD) értekezés, Budapesti Corvinus Egyetem, Gazdálkodástani Doktori Iskola.
- Csillag S. (2019). Fantázia vagy valóság? Néhány gondolat az etikus vezetésről. Leadership, kultúra, szervezetek. *Tanulmányok Bakacsi Gyula tiszteletére* (pp.27-36.), Budapest Corvinus Egyetem.
- Csóré K. T. (2022). A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség a munka világában : női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 82-86. ISSN 2677-1306.
- Eurostat (2021. március 5.). Women remain outnumbered in management. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/edn-20210305-2>.
- Huhtala, M., Fadjukoff, P., & Kroger, J. (2021). Managers as Moral Leaders: Moral Identity Processes in the Context of Work. *Journal of Business Ethics*, 172(6), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04500-w>.
- Kae, R. (2016). Servant-leadership: A feminist perspective. *International Journal of Servant Leadership*, 10(1). <https://doi.org/10.33972/ijsl.110>.
- Kázmér-Mayer Sz., & Czibor A. (2019). Nemi különbségek hatása a vezetési stílusra. Milyen eltérések és hasonlóságok mutatkoznak a férfiak és nők vezetési stílusa között a transzformáló vezetési stílus tekintetében. *Replika*, 2019(111), 133-143. ISSN 0865-8188. DOI: <http://doi.org/10.32564/111.9>.
- Kocsis J. Á., & Pálinkás J. (1998). A vezetői döntésekről. *Vezetéstudomány*, 29(9), 1-5.
- Lashway, L. (1996). *Ethical Leadership*. ERIC Digest, Number 107.
- Lemoine, G. J., Hartnell, C., & Leroy, H. (2019). Taking Stock of Moral Approaches to Leadership: An Integrative Review of Ethical, Authentic, and Servant Leadership. *Academy of Management Annals* 2019, 13(1), 148-187. DOI: <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>.
- Mármárosi A. (2020). A vezetés sötét oldala (hübrisztikus vezetés) = The dark side of leadership–hubristic leadership. *Budapest Management Review*, 51(3), 30-42. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.03.03>.
- Metz R. T. (2020). *A politikai vezetés három arca: A vezetés értelmezési lehetőségei és gyakorlatai a demokráciában*. Gondolat Kiadó, Budapest. ISBN 978-963-556-019-6. DOI: <https://doi.org/10.14267/phd.2018033>.
- Mihelič, K. K., Lipičnik, B., & Tekavčič, M. (2010). Ethical Leadership. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2010*, 14(5). DOI: <https://doi.org/10.19030/ijmis.v14i5.11>.
- Monahan, K. (2012). A Review of the Literature Concerning Ethical Leadership in Organizations. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), 56-66.
- Nafatali, R. (2004). The challenge of ethical leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3), 307-317.
- Somlai R. (2019). Vezetői stílusok vizsgálata személyes készségek elemzésével. *Taylor*, 11(1), 84-96.
- Téglási L. (2023). A HR-tanácsadás szerepe az üzletfejlesztésben és a jövőállóság biztosítása a szervezeten belül. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(4), 102-111. ISSN 2677-1306.
- Toffler, B. (1991). *Managers Talk Ethics: Making Tough Choices in a Competitive Business World*. John Wiley & Sons, Inc.

Transparency International (2024. január 25.). *Corruption Perceptions index 2023*. <https://transparency.hu/adatok-a-korrupcirol/korrupcio-erzekelesi-index/cpi-2023/>.

Ujhelyi M. (2019). *Új leadership-megközelítések* (pp. 229-241). Budapest, BCE Közgáz Campus Nyomda. ISBN: 978-963-503-800-8.

Vasvári T., Vargha B., Martus B., & Németh E. (2020). Etikus vezetés és szervezeti struktúra. *Köz-Gazdaság – Review of Economic Theory and Policy*, 12(4), 29-55.

PÓZNER BEÁTA MELINDA – KOZÁK ANITA

## AKTUALITÁS HR-PROBLÉMÁK A HAZAI VÁLLALKOZÁSOK KÖRÉBEN: TÚLZÓ FIZETÉSI ELVÁRÁSOK, FLUKTUÁCIÓ, HOME OFFICE ÉS TÁRSAI

A napjainkban piacra lépő alacsony létszámú Z generációs munkavállalók vonzása nehézséget okoz a vállalatok számára. Hazánkban a zsugorodó munkaerőpiacot magas fluktuáció és a nagy létszámú idősebb munkavállalók nyugdíjba vonulása jellemzi. Az infláció és bérigények emelkedő tendenciája kettős nyomást helyez a szervezetekre. Ilyen körülmények között fontos annak megismerése, hogy melyek a legjelentősebb HR-problémák és hogyan igyekeznek ezekre reagálni a hazai szervezetek.

A tanulmány 127 HR-szakember és -vezető megkérdezésével készített primer felmérés alapján igyekszik választ adni a kérdésekre. Az adatok SPSS statisztikai programmal kerültek kiértékelésre, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és keresztábra-elemzés (Khi-négyzet) történt. Az eredmények azt mutatják, hogy a végrehajtott béremelések ellenére a reálbérek 8%-kal csökkentek 2023-ban. A 8-12% optimálisnak tartott fluktuációs mértéket a nagyvállalatok kétszeresen meghaladják, a KKV esetén is másfélszeres. A szellemi munkaerő pótlásának költsége átlagosan majdnem 50%-kal magasabb, mint a fizikai pótlása, KKV esetén a fluktuáció költsége átlagosan 6 havi bérrel egyenlő. A vizsgált szervezetek mindössze 42,5%-a készít exit, s csupán 13,4%-a maradási interjút.

### Bevezetés

Az elmúlt években több országhoz hasonlóan hazánk is a megfelelő minőségű és mennyiségű munkaerő hiányával küzd, a zsugorodó munkaerőpiacot magas fluktuáció és a nagy létszámú idősebb alkalmazotti kör távozása jellemzi.

A közelmúlt politikai, társadalmi, gazdasági eseményei, valamint a COVID-19 világjárvány új helyzet elé állította a HR-szakembereket (Dajnoki et al., 2023; Kőműves et al., 2024). A globális energia- és élelmiszerár-emelkedésekre csak ráerősítettek a 2022. február 24-én Ukrajna ellen indított orosz invázió miatt kialakult költségsokkok, mely magasabb és elhúzódó inflációt eredményezett (MNB, 2022). A tanulmány alapjául szolgáló primer felmérés időszakában – 2023. I. félév – a magyarországi infláció 23,6%-a az EU-ban a legmagasabb, a 8,3% uniós átlagának majdnem háromszorosa volt (KSH, 2023d).

Az infláció és bérigények emelkedő tendenciája kettős nyomást helyez a szervezetekre. A mikro-, kis- és középvállalkozások, valamint a nagyvállalatok közel harmada létszámfelvételt tervezett 2023 végén, amely mögött a piac élénkülése és az új beruházások munkaerő-felszívó hatása álltak (Manpower Group, 2023).

Ilyen körülmények között fontos lehet annak megismerése, hogy hogyan változik a fluktuáció mértéke a szervezeteknél, milyen mértékű béremelést hajtanak végre az alkalmazottak elégedettsé-

---

Póznér Beáta Melinda PhD-jelölt, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

Kozák Anita habil. egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdaságtudományi Kar, Menedzsment és Üzleti Jog Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>

gének növelése érdekében és milyen egyéb gondokkal, HR-problémákkal küzdenek napjainkban a vállalatok Magyarországon. A munkaerőpiacra belépő Z generáció attitűdje kevésbé ismert, közgazdaságtani gondolkodás-feladvány a szabályozóknak (Pázmándi, 2020). (Z generáció alatt a tanulmány a 1995-2009 között született korosztályt érti).

A tanulmányban a szakirodalmi háttér bemutatását követően a kutatás módszertanának leírása és az eredmények ismertetése következik. A levont következtetések és a cikk végén található javaslatok hasznos ismeretekkel szolgálhatnak cégvezetők és HR-szakemberek számára.

## **Aktuális HR-problémák**

### **Munkaerőhiány**

2010-től egyre nagyobb probléma a munkáltatók számára a munkaerő biztosítása hazánkban, az elmúlt 10 évben már két és félszeresére nőtt (KSH, 2022, 2023a) a nyilvántartott üres álláshelyek száma. Ennek oka részben az a demográfiai trend (Kőműves et al., 2023), hogy a nyugdíjba vonuló, a munkaerőpiacot elhagyó nagylétszámú baby boomer generáció helyét nem tudja pótolni az alacsony létszámú munkaerőpiacra belépő Z generációs korosztály.

Másik ok a strukturális munkanélküliség: a potenciális munkaerő-tartalék 294,5e fő területi eloszlása egyenlőtlen, és csak 14%-a rendelkezik felsőfokú végzettséggel (KSH, 2023b), emellett a külföldön dolgozó magyarok száma 13,1 ezerrel nőtt egy év alatt, így meghaladja a 110 ezer főt (KSH, 2023c). A hazánkban dolgozó külföldi munkavállalók létszáma ezzel szemben csak 85 ezer fő (KSH, 2023e). A Z generációnak és a munkahelyet váltóknak a munkaerőpiaci túlkereslet miatt alkupozíciója van, melyet úgy tűnik, ki is használnak.

### **Újonnan belépők túlzó fizetési igénye, bérezési juttatási csomagok**

A pótlólagos munkaerő-kereslet és a magas infláció bérfelhajtó hatása érvényesült 2023-ban (KSH, 2023b). Kupczyk és társai (2021) nemzetközi felmérése több mint húszezer Z generációs válasza alapján arra a következtetésre jutott, hogy a javadalmazás, azon belül a kiemelkedő fizetés fontos számukra. Zyntern (2023) 3000 fő 16-28 év közötti fiatalok körében végzett kutatása azt mutatja, hogy egy év alatt 17%-kal nőttek a fizetési igények, a bér számukra a legmeghatározóbb tényező munkahelyválasztáskor. Randstad (2023) 250 db, döntően közép- és nagyvállalat körében végzett felmérése szerint a toborzás legnagyobb akadálya az irreális fizetési elvárás, valamint a legnagyobb kihívást a megtartás kapcsán is a kompenzációs, juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése jelenti.

### **Fluktuáció emelkedése**

A McKinsey (2022) felmérése szerint a felmondók aránya 25%-kal magasabb, mint a pandémia előtti időszakban, így a szervezetek már nem hagyatkozhatnak a tehetségek vonzásának és megtartásának korábbi módszereire. A fiatalok 47%-a tervez a következő 5 évben külföldön munkát vállalni, és 71%-a preferálja a nemzetközi nagyvállalatokat leendő munkáltatójaként (Zyntern, 2023). A Deloitte 2023-as magyarországi Big Quit felmérése szerint a megkérdezett munkavállalók 57%-a gondolkodott munkahelyváltáson, a kétéves munkavisztonnyal még nem rendelkezők kétharmada, de a 3-20 éves munkavisztonnyal rendelkezők esetén is 50% felett volt az arányuk.

### **Dolgozói jóllét javítása**

A rugalmas munkavégzési politika lehet az a tényező, amely javíthatja a dolgozók egészségi állapotát, ellensúlyozva a munkahelyi terhelést, hiszen világszerte az alkalmazottak több mint 20%-a

tapasztal kiégést és ettől is többen számolnak be kimerültségről (McKinsey, 2023). A Randstad (2023) felmérése azt mutatja, hogy a fizetés után – a megkérdezett cégek 77%-a szerint – a munka-magánélet egyensúly (work-life balance WLB) biztosítása, harmadsorban 66% szerint a rugalmas munkarend (rugalmas munkaidő, távmunka stb.) teszi vonzóvá a vállalatot.

### **Dolgozók túlzó HO elvárása**

Kiemelten fontos a rugalmas munkavégzés biztosításának lehetősége, mivel a dolgozók akár a fizetésük egy részéről is hajlandóak lennének lemondani a rugalmas munkavégzési hely megválasztásának lehetőségéért, és a felmérések szerint a dolgozók 94% legalább egy, 60%-ának két-három távoli munkavégzéssel töltött napra lenne igénye (Deloitte, 2023). A pandémia enyhülésével egyre több vállalat hívta vissza az irodába dolgozóit. Azonban külföldi kutatások azt mutatják, hogy azok a vállalatok, akik az alkalmazottak visszatérését erős nyomással kényszerítették ki, nagyobb valószínűséggel tapasztaltak elvándorlási, fluktuációs problémákat (Envoy, 2023).

### **Béremelés mértéke és hatása**

A munkáltatók a meglévő munkaerő megtartását tartják a legfontosabb feladatnak, mivel a munkaerőhiány és a tehetségekért folyó kiélezett verseny mellett az új belépők növekvő bérigénye is egyre nagyobb kihívást jelent (Hays, 2023; Gelencsér et al., 2024).

A reálbérek csökkenése volt megfigyelhető Magyarországon 2023. I. felében. A teljes alkalmazásban állók bruttó átlagkeresete (556.700 Ft) 13,6%-kal nőtt az egy évvel korábbi időszakhoz képest, azonban a fogyasztói árak 23,6%-os növekedése mellett a keresetek vásárlóereje valójában 8,1%-kal csökkent (KSH, 2023d). Hays 2023-as felmérése alapján a vállalatok 26%-a a fizetések 5-10%-kal, 32%-uk 10-15%-kal történő emelést, s csupán 25%-uk tervezett 15%-nál magasabb emelést. E szerint továbbra sem várható az inflációt elérő vagy azt meghaladó mértékű béremelkedés a legtöbb szervezetnél.

Legtöbben csak munkahelyváltással tudtak elérni kiemelkedő bérnövekedést (Grafton, 2023). Ma már online több Salary Guide felmérés (Hays, Grafton, Enloyd Bluebird stb.) is elérhető, amelyben a pozíció és gyakorlati idő szerinti bérsávokat bárki megtekintheti, így a viszonylag transzparens bérek is hozzájárulhatnak a munkahelyváltások fokozódásához, az esetleges bérrrel kapcsolatos dolgozói elégedetlenséghez. További nehézséget jelenthet majd az Európai Parlament és a Tanács (2023) uniós irányelve, melynek alapján három éven belül kötelező lesz álláshirdetésben a pozícióhoz a bértartományt is közzétenni. Amennyiben ugyanis az alkalmazásban állók bére alacsonyabb, mint a leendő munkavállalóké, az komoly bérfeszültséget, fokozottabb munkaerő-elvándorlást generálhat.

### **Munkaerőváltás, a fluktuáció közvetlen költsége**

A fluktuáció, a munkaerő vándorlása természetes folyamat egy cég életében. A fluktuáció mértéke, vagyis a munkahely-váltás gyakorisága azonban fontos mutatója az adott szervezet működésének, mivel komoly költségvonzata lehet. Egy alkalmazott elvesztésének költsége az éves fizetésének 25-200%-a közé tehető a betöltött munkakörtől, a dolgozó képességeitől és felelősségétől függően (Branham, 2000). A munkaerőváltás negatív hatása többre is terjed, hiszen növelheti egyrészt a toborzási és képzési költségeket, de ronthatja a szervezetben maradt alkalmazottak munkamorálját, elégedettségét, valamint rombolhatja a cég imázsát, és az általános teljesítményét. Több tényező ezek közül számszerűsíthető, azonban kérdés, hogy a vállalkozások foglalkoznak-e tudatosan a fluktuációs költségekkel.

Számos tanulmány foglalkozik a fluktuációs szándék vizsgálatával. Rachmatdianto és munkatársai (2023) tanulmánya arra a következtetésre jutott 200 fős Z generáció körében végzett felméré-

se alapján, hogy a pszichológiai szorongás és a munkával való elégedettség jelentős hatással van a fluktuációs szándékra. Az egyik lehetséges megoldás a rugalmas munkavégzési megállapodások (FWA – Flexible Work Arrangement) alkalmazása, mely hozzájárulhat az elégedettség növeléséhez, amely a fluktuációs szándékot csökkenti (Berber et al., 2022). Mindez a munkahely, a munkakör és a munkaidő rugalmasságát, azok újragondolását, újrhangolását igényli – megteremtve a munka és magánélet egyensúlyának megőrzését.

A maradási szándékot és a munkajellemzők közötti összefüggést vizsgáló nemzetközi tanulmány szerint a Z generáció megtartását elősegítő fontos tényező a munka értelmessége; melyet a képességek változatossága, az autonómia és a feladat jelentősége hoz létre (Popaitoon, 2022). Ebből adódóan a munkaterhelés, a munkával való elégedettség, valamint a munkahelyi stressz is közvetlen hatással lehet a dolgozó jóllétére, és közvetett hatással a fluktuációra, hiszen befolyásolhatja a maradási szándékukat.

### **Maradási vs. exit interjú**

A sikeres megtartási stratégia kialakításához az elégedettségi felmérések eredményei és az exit interjúk tanulságai mellett a maradási interjúk információi nyújthatnak támpontot (Kozák, 2023).

Maradási interjú a vállalatnál hosszabb ideje dolgozó munkavállalókkal készített, illetve az új belépőkkel félévente megismételt adatgyűjtés, melynek célja azoknak a tényezőknek a feltárása, amelyek javítása hozzájárulhat az elégedettséghez, és az elkötelezettséghez.

Az exit interjú ezzel szemben a munkavállaló távozásakor készül. Első kézből kapott őszinte vélemény, visszajelzés a szervezet működéséről, a javadalmazási rendszer, a munkahelyi légkör és egyéb tényezőkről, amelyek a kilépésre hatással lehetnek (Klotz, 2014), amely segíthet átalakítani vagy finomítani a szervezet működését, a dolgozók elégedettségének javítása és megtartásuk érdekében.

A Spain és Groysperg (2016) vizsgálatának tanulsága szerint a vállalatok háromnegyede legalább néhány távozó munkavállaló esetében alkalmaz exit interjút, de mindössze egyharmaduk osztja meg az összesített adatokat a döntéshozókkal, illetve tesz intézkedéseket az exit interjúk eredményeire alapozva.

### **Módszertan**

A kérdőív az aktuális HR-problémákról, HR-gyakorlatokról és a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A kérdések a vonatkozó szakirodalom és az aktuális kutatási eredmények áttanulmányozása után kerültek összeállításra. A kérdőív kitöltésének a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR-területen dolgozzon. A 127 válaszadó közül 39-en (31%) felső-, 48-an (38%) közép- vagy alsó szintű vezetők voltak, további 13 fő (10%) HR-vezetőként, 12 fő (9%) nem vezető beosztású HR-szakemberként dolgozott, továbbá 15 fő (12%) tulajdonos volt.

A mintába körülbelül azonos arányban kerültek KKV-k (28%; 35 db), 500 fő alatti nagyvállalatok (36%; 46 db) és 500 fő feletti nagyvállalatok (36%; 46 db). A vállalkozások döntő többsége a versenyszférában (90%; 114 db) tevékenykedik, mindössze 7%-uk (11 db) tartozik a közszférához és csupán 3%-uk (2 db) non-profit szervezet.

A kérdőív 2023. április végétől volt elérhető, az utolsó kitöltés 2023. június 15-én érkezett. A mintavétel kényelmi volt, a felméréshez használt LimeSurvey kérdőív linkje online formában elérhetőségi alapon került a HR-szakemberekhez, cégvezetőkhez eljuttatásra. Az adatokat SPSS programban került elemzésre, a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbák és keresztábraelemzés (Khí-négyzet) készült.



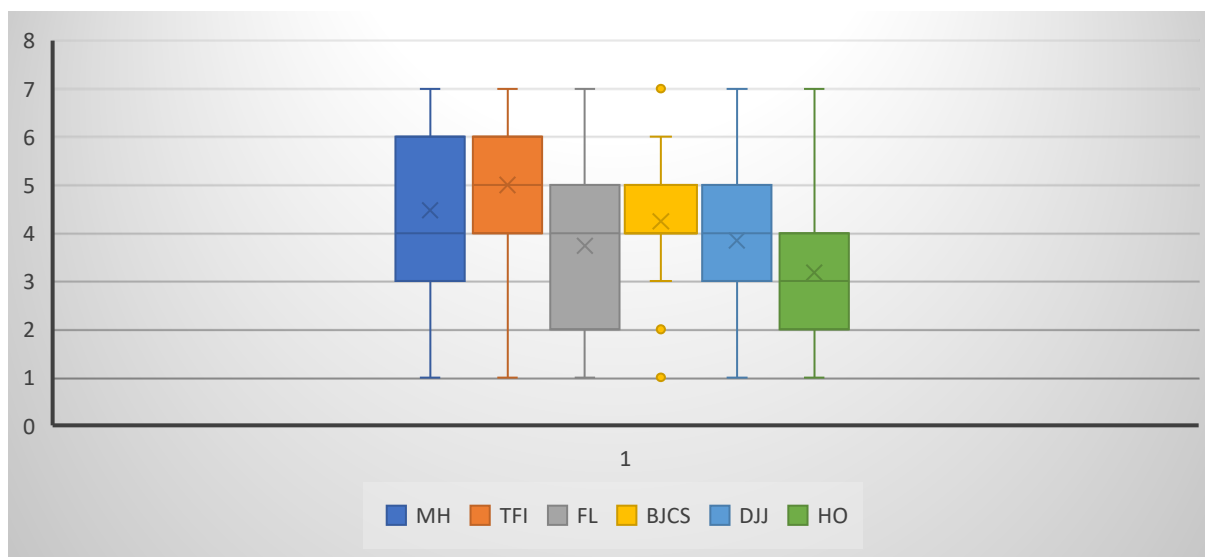
## Eredmények

A kérdőív a szakirodalom által nevesített legnagyobb HR-problémákkal, a béremeléssel és fluktuációs költségekkel, valamint az exit és maradási interjúk alkalmazásával kapcsolatban is tartalmazott kérdéseket. E fejezet ezeket a kutatási eredményeket mutatja be – a részletező vizsgálatok kitérnek a vállalkozás mérete szerinti szignifikáns különbségekre is.

## HR-problémák súlyossága

A megkérdezettek 1-től 7-ig terjedő skálán jelölhették, hogy az alábbi HR-problémák mennyire súlyosan érintik a vállalkozásukat: munkaerőhiány (MH), újonnan belépők túlzó fizetési igénye (TFI), fluktuáció (FL), bérezési és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése (BJCS), dolgozói jóllét javítása (DJJ), dolgozók túlzó elvárásai a home office, hibrid munkavégzéssel kapcsolatban (HO). Az összesített eredményeket az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A HR PROBLÉMÁK SÚLYOSSÁGÁNAK BOXPLOT DIAGRAMJA (1-7-IG TERJEDŐ SKÁLA)



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszok alapján a legsúlyosabb problémának az újonnan belépők magas bérigénye mutatkozik. A másik súlyos gondnak a munkaerőhiányt tartják, azonban a válaszok ebben a témában nagyobb szórást mutatnak, az interkvartilis terjedelme 3-6 között. A bérezési és juttatási csomagok menedzselését a válaszadók döntő hányada közepesen súlyos vagy inkább súlyos problémának tekinti.

A magas bérigény a Z generáció által generált, valamint az infláció okozta reálbércsökkenés kompenzálásával, a munkaerőhiány pedig a demográfiai okok következményeként a munkaerőpiacra belépő alacsony számú Z generáció, illetve a strukturális munkanélküliség (nem találkozik a munkaerő kereslet és a kínálat) együttes jelenlétével magyarázható.

A vállalkozások mérete szerint végzett nem-paraméteres próba (Kruskal-Wallis) eredményei alapján nincs statisztikailag kimutatható különbség a vállalkozások mérete és a HR-problémák súlyossága között, ami arra utal, hogy a vállalat méretétől függetlenül ugyanazok az emberi erőforrással kapcsolatos problémák sújtják a szervezeteket.

A válaszadóknak lehetőségük volt arra is, hogy az előre megadott HR-problémákon túl saját maguk is nevezzenek meg aktuális nehézségeket. Az megkérdezettek által adott, szó szerint idézett válaszokat 5 kategóriába sorolva az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: EGYÉB AKTUÁLIS HR PROBLÉMÁK

Bérproblémák	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Drága albérletek, melyek miatt több kolléga agglomerációba vagy fővároson kívüli városokba kényszerül letelepedni.</li> <li>• Az infláció magasabb volt, mint amit a szolgáltatóipar ki tud termelni, így a fizetéseket nehéz versenyképesen tartani, motiválni a meglévő kollégákat.</li> <li>• A pályakezdekők magas bérrel szeretnének kezdeni, mely bérfeszültséget jelentene a meglévő kollégáknál.</li> <li>• Bérfeszültség kezelése, hogy ne legyenek a régi és újonnan felvett kollegák között nagy fizetési különbségek.</li> </ul>
Megfelelő szakmai ismeretek hiánya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A „papírforma” képzettség és tapasztalatok alapján megfelelőnek ítélt munkavállalóknál is bizonytalan, hogy valóban „éles helyzetben” is képesek/akarnak jól teljesíteni.</li> <li>• Szaktudás hiánya, nehéz tanulási folyamatok, érdeklődés hiánya.</li> <li>• Általánosságban a munkaerő-állomány felhígult, szinte minden képzettségi szinten a fizikai dolgozóktól a közép-menedzseri szintekig.</li> <li>• Szaktudás hiánya.</li> <li>• A szakképzett munkaerő elérhetősége nagyon alacsony a fizikai munkavállalók esetében. Szellemi munkakörben pedig még mindig sok esetben probléma az idegen nyelv ismeretének hiánya.</li> <li>• Szakmai készségek alacsony szintje.</li> </ul>
Fiatal dolgozók eltérő munkattitűdjei	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-30 évesek alkalmazkodási problémái, gyenge teljesítményük.</li> <li>• Alázat hiánya főként, de nem csak a fiataloknál.</li> <li>• A fiatalok nem kitartóak, ha nehezebb az út a betanulásban felállnak és elmennek.</li> <li>• Elkötelezettség hiánya a fiatal munkavállalók esetében.</li> <li>• Lassan elfogy az ország a jól képzett munkaerőből, olyan szintű elvándorlást tapasztalok a generációmban (Y) és a Z generációban, és ijesztő mértékű külföldre költözést tapasztalok ismerősi körben is, a jobb megélhetés reményében, a biztosabb jövőkép és a hazai kilátástalanság miatt.</li> <li>• A fiatal kvalifikált munkavállalók hosszú távú megtartása komoly gondot jelent.</li> <li>• Job hopping. Leginkább fizikai munkavállalókra igaz, hogy végigmegy a kiválasztási folyamaton, munkaruha, üzemorvos stb., majd 1 nap után többet nem jön be dolgozni.</li> <li>• Lustaság a fiataloknál.</li> <li>• Sok fiatal munkavállaló hamar feladja, nem akar dolgozni, gyorsan kell pótolni a felmerülő munkaerőhiányt.</li> </ul>
Munkaerőhiány	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Egyes szakterületeknél tapasztalt kolléga megtalálása nyitott pozícióra.</li> <li>• Vezetői pozíciók betöltése.</li> <li>• Óriási nehézség a vezető munkatársak és a kulcs szellemi munkavállalók bevonása és megtartása.</li> <li>• Kevesen jelentkeznek a céghez, mivel különböző portálokon a céget nem jól minősítik, illetve a béréresek is átlagon aluliak. Nehéz jó dolgozót találni, aki sokáig a cégnél maradna.</li> <li>• A kérdőívet azzal a nézettel töltöm ki, hogy „egy ismert hazai nagyvállalaton” (a szerzők) belül a belföldi értékesítési szervezetében töltök be vezető szerepet. A részleg HR-nehézsége, hogy a kevés fluktuáció ellenére az újonnan belépő kollégák más szegmensből érkeznek, szóval nehezen szólítunk meg szegmensben belül tevékenykedő, kereskedelmi tapasztalattal már rendelkező jelölteket.</li> </ul>
Egyéb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motiválatlanság, a motiváló eszközök teljes hiánya. Ez sok esetben a kilátástalanság határait súrolja.</li> <li>• A munkavállalók számára a hosszú távú, biztonságos jövőkép fenntartása.</li> <li>• Folyamatos munkarendben dolgozó kollégák túlzó elvárása a rugalmasságra („ezeken a napokon szeretnék dolgozni”, azokon nem, „itt kérek egyben ennyi szabadságot”, „ezzel és ezzel szeretnék egyszerre tudni bejárni” „itt tudok jönni éjszakára, ott nem” stb.).</li> <li>• Home office-ből visszaterelni az irodában dolgozókat.</li> <li>• Sok esetben a munkavállaló nem akar dolgozni, csak annyit, amit ő maga az adott munkakör elvégzéséhez kapcsolódóan feltételez.</li> <li>• Elöregedő életszakaszban van a részlegünk.</li> <li>• Dolgozói elégedetlenség a munkakörükben.</li> </ul>

Forrás: Saját szerkesztés

A bérproblémák között a pályakezdő magas bérigénye, a bérfeszültség az új és meglévő kollégák között és az infláció miatt a fizetések versenyképességének és motiváló erejének csökkenése figyelhető meg. A fiatal generáció eltérő munkaattitűdjei a gyenge teljesítmény, az alázat, a kitartás és az elkötelezettség hiánya, a megtartás nehézségei, a „job hopping” jelenség és az elvándorlás problémakörök kapcsán mutatkoznak. A munkaerőhiány, a tapasztalt szakemberek, a vezetők és a kulcsemberek bevonása és megtartása a szellemi pozícióba is nehézséget jelent számukra.

Láthatóan a legtöbb probléma a Z generációs fiatalokkal, pályakezdőkkel kapcsolatos; munkaerőpiaci megjelenésük, igényeik komoly kihívás elé állítja a HR-szakembereket.

## **Béremelés és fluktuációs költségek**

A vizsgált vállalkozásoknál az előző évben átlagosan 15,7%-os béremelés volt. A béremelés mértékében nem volt számottevő különbség a KKV-k (16,3%), az 500 fő alatti nagyvállalatnál (16,5%) és az 500 főtől nagyobb létszámot foglalkoztató nagyvállalatoknál (14,3%). A felmérésben résztvevő cégek átlagos béremelése a KSH (2023d) szerinti nettó átlagkeresetek 13,6%-os értéke felett nőtt, azonban az infláció vizsgált időszaki mértékét (23,6%) figyelembe véve a keresetek reálértéke így is 7,9%-kal csökkent.

A kérdőív tartalmazott kérdéseket a fizikai és a szellemi dolgozók munkaerő váltásának közvetlen költségeire vonatkozóan (2. táblázat). Az erre vonatkozó kérdések szövegében szerepelt, hogy a válaszadó kizárólag a közvetlen költségekkel kalkuláljon (pl. végkielégítés, túlóra, toborzás, interjúzás, tréning, jogosultság, szolgáltatás, IT, HR stb.), a közvetett, nehezen számszerűsíthető költségekkel ne számoljon (pl. alacsonyabb teljesítmény, elmaradt haszon, elveszített ügyfél, kötbér, mentorálás, hiba stb.).

**2. TÁBLÁZAT: A FLUKTUÁCIÓ ÉVES MÉRTÉKE ÉS KÖZVETLEN KÖLTSÉGE**

	KKV	500 fő alatti nagyvállalat	500 fő feletti nagyvállalat	Átlag
<b>A fluktuáció éves mértéke</b>				
Optimális	10,0%	11,4%	8,9%	10,1%
Tény	15,1%	24,8%	18,4%	19,4%
Eltérés az optimálistól	51,0%	117,5%	106,7%	92,1%
<b>A fluktuáció közvetlen költsége az éves munkabér százalékában</b>				
Fizikai munkavállaló	31,8%	18,1%	31,4%	27,0%
Szellemi munkavállaló	48,6%	25,0%	45,0%	39,3%
Szellemi munkavállalói többletköltség a fizikaihoz képest	52,8%	38,1%	43,3%	45,5%

Forrás: Saját szerkesztés

Átlagosan 50%-kal magasabb a szellemi munkavállalók pótlásának költsége, mint a fizikai alkalmazottaké. A megkérdezett vállalkozásoknál egy fizikai munkát végző dolgozó munkaerőváltásnak közvetlen költsége átlagosan az éves munkabér 27%-át teszi ki – jóval magasabb a KKV-k (31,8%) és az 500 főtől nagyobb nagyvállalatok esetén (31,4%), mint az 500 fő alatti nagyvállalatoknál (18,1%). A szellemi dolgozóknál a munkaerőpótlás átlagosan az éves munkabér 39,3%-át teszi ki – itt is megfigyelhető, hogy a KKV-k (48,6%) és az 500 főt meghaladó nagyvállalatok (45%) költsége jelentősen meghaladja az 500 fő alatti nagyvállalatokét (25%).

Talán ez az 500 fő alatti nagyvállalatoknál jellemzőbb magasabb fluktuációval is magyarázható, ugyanis míg a KKV-k esetén 15,1%-os, az 500 főt meghaladó nagyvállalatoknál pedig 18,4%-os volt a fluktuáció, addig az 500 főnél kevesebb alkalmazottat foglalkoztató nagyvállalatoknál 24,8%-os volt a tavalyi évben. A magas munkaerő-forgalom vélhetően rákényszerítette az 500 fő alatti nagyvállalatokat a munkaerőpótláshoz kapcsolódó költségek minimalizálására, ami öngerjesztő folyamatként akár tovább növelhette a kilépők számát. A KKV-k körében a legmagasabb a fluktuáció éves bérre vetített közvetlen költsége mind szellemi, mind fizikai dolgozó esetén, viszont náluk a legalacsonyabb a fluktuáció mértéke. Ideálisnak egyébként a KKV-k 10%-ost, az 500 fős létszám alatti nagyvállalatok 11,4%-ost, az 500 főtől nagyobb nagyvállalatok pedig 8,9%-os fluktuációt tartanak. Mivel a fluktuáció optimális szintje 8-12% között van, így a 12% feletti inflációs mérték már komoly veszteségeket okozhat a vállalkozásoknak.

### **Maradási vs. exit interjú**

Érdekes eredmény, hogy az optimális fluktuációs szinttől való jelentős eltérés és a munkaerő-váltás magas költsége ellenére a válaszadó szervezetek mindössze 42,5%-a készít exit, s csupán 13,4%-a maradási interjút (3. táblázat).

**3. TÁBLÁZAT: EXIT ÉS MARADÁSI INTERJÚT KÉSZÍTŐ VÁLLALKOZÁSOK ARÁNYA**

	vállalkozások aránya (száma)
Maradási interjú	13,4% (17)
Exit interjú	42,5% (54)
Exit interjú eredményeinek prezentálása a vezetőség felé	77,0% (42)
Exit interjú eredményeire alapozva tett intézkedések	66,0% (36)

Forrás: Saját szerkesztés

Az exit interjút készítő 54 vállalkozásból 42 prezentálja az eredményeket, és 36 tesz az eredmények kapcsán intézkedéseket. Az exit interjút készítő vállalkozások száma jelentősen (32,5%-kal) elmarad a nemzetközi adatokhoz képest, azonban komolyabban veszik annak jelentőségét, mivel közel kétharmaduk tesz intézkedéseket az interjú eredményeire alapozva, meghaladva a 188 vezető beosztású és/vagy HR-szakember megkérdezésével készített nemzetközi kutatás (Spain, & Groysperg, 2016) tapasztalatait.

A mikro-, kis- és középvállalatok mindössze 20%-a, az 500 fő alatti nagyvállalatok 41,3%-a, az 500 fő feletti nagyvállalatoknak pedig 60,8%-a készít exit interjút a kilépő munkavállalókkal (4. táblázat).

**4. TÁBLÁZAT: EXIT INTERJÚT KÉSZÍTŐ VÁLLALKOZÁSOK SZÁMA**

	Exit interjú alkalmazása		
	Igen	Nem	Összesen
KKV	7	28	35
500 fő alatti nagyvállalat	19	27	46
500 fő feletti nagyvállalat	28	18	46
Összesen	54	73	127

Forrás: Saját szerkesztés

Khí-négyzet próba nem mutatott összefüggést a vállalkozás mérete és a maradási interjúk alkalmazása között, azonban az exit interjúkat tekintve statisztikailag igazolható a kapcsolat – a khí-négyzet próba szignifikanciája  $p=0,001$ , vagyis kisebb mint 0,05.

Nem volt kimutatható statisztikai összefüggés viszont a vállalkozás mérete és exit interjúk prezentálása, sem az exit interjúk eredményeire alapozott intézkedések között.

## **Következtetések és javaslatok**

Az alacsony számú képzett munkaerőkínálat, a magas fluktuáció okozta költségnövekmény, a tehetséges munkavállalóért folyó verseny az új belépők növekvő bérigényével, az elmúlt időszak inflációs nyomása okozta reálbérek csökkenése, valamint a bérek transzparenssé válása együttesen tovagyűrűző problémát ró a HR-szakemberekre.

Jelen felmérés szerint a HR-problémák közül a legsúlyosabb az új belépők túlzó fizetési igénye, második helyen a munkaerőhiány áll, amit a bérezési és juttatási csomagokkal kapcsolatos elvárások menedzselése és a dolgozói jóllét javítása követ. Megjelent továbbá a Z generációs dolgozókra vonatkozó, eddigi korcsoportoktól eltérő munkaattitűdök, viselkedéssjegyek problémája is.

A kérdőív eredménye alapján azonban a cégek a fogyasztói árak 23,6%-os növekedése ellenére a felmérést megelőző egy évben átlagosan 15,7%-os béremelést hajtottak végre. Mivel a munkahelyváltás egyik hatása a bér emelkedése, ezért az inflációs mértéket el nem érő béremelés, vagyis a reálbér megközelítően 8%-os csökkenése a fluktuáció irányába terelheti az egyébként munkájával elégedett dolgozókat is. Így vagy a béreket, illetve a javadalmazási rendszert kell vonzóvá tennie a vállalatoknak, vagy olyan értékajánlatot tenni, amely kisebb ráfordítással jár, de a munkavállalók preferencialistájának elején szerepel (pl. WLB, rugalmas munkarend), ha meg akarják tartani a munkavállalóikat, illetve toborozni kényszerülnek.

A vizsgálat eredményei azt is kimutatták, hogy fluktuáció optimális szintje 8-12%, amely iparáganként eltérő lehet. A megkérdezett vállalkozások körében a fluktuáció közvetlen költsége fizikai dolgozó esetén az éves bér 18 és 32%-a, szellemi munkavállalónál 25 és 49% között alakult. A szellemi dolgozók pótlásának közvetlen költsége átlagosan 39,4%, azaz majdnem másfélszerese a fizikai munkaerő pótlásának, KKV-k esetén ennél is magasabb, átlagban 6 havi bért jelenthet. Az 500 fős alkalmazotti létszám alatti nagyvállalatok esetén a fluktuáció (24,8%) kiemelkedően magasnak számít, mivel az ideálisnak tartott (11,4%) értéknek is több mint kétszerese, viszont a munkaerőpótlás közvetlen költsége megközelítőleg 40%-kal alacsonyabb (25%) volt esetükben. A magasabb munkaerő-forgalom rákényszeríthette őket a fluktuációs költségek minimalizálására, de így öngerjesztő hatása is lehet a fluktuációra.

A magas fluktuáció ellenére a mintában szereplő vállalkozások mindössze 42,5%-a törekszik arra, hogy megtudja a dolgozói kilépések okát, s csupán 13,4%-uk kíváncsi a cégüknél régebb óta alkalmazásban állók véleményére, elégedettségük, illetve esetleges elégedetlenségük okaira. Különösen fontos lenne, hogy a cégek vezessék be a gyakorlatukba az exit interjúk és a maradási interjúk készítését, valamint az exit interjúk eredményét rendszeresen prezentálják a döntéshozók felé és tegyenek intézkedéseket, készítsenek akcióterveket az eredményekre alapozva a munkavállalók megtartása érdekében.

A KKV-knak mindenképp növelni kellene az exit interjúk számát, de a nagyvállalatok esetén is erősen indokolt, hiszen több mint kétszerese az optimális értéknek (500 fő alatti nagyvállalatnál már 24,8%) a fluktuáció mértéke, annak pedig a gyökérokait fel kellene tárni, ha a fluktuációs költségeket csökkenteni, illetve kordában kívánják tartani.

A tehetséges munkavállalók vonzása, kiválasztása, fejlesztése és megtartása – melyet a szervezeti tényezők (pl. vezetői attitűd) és makrokörnyezeti tényezők (pl. demográfiai trendek) befolyásol-

hatnak – kulcsfontosságú feladat, amelynek menedzselésére jó eszköz lehet például a TM-modell (Daruka, 2020).

## Irodalomjegyzék

- Az Európai Parlament és a Tanács (2023. április 11.). AZ EURÓPAI PARLAMENT ÉS A TANÁCS IRÁNYELVE a férfiak és nők egyenlő vagy egyenlő értékű munkáért járó egyenlő díjazása elve alkalmazásának a bérek átláthatósága és végrehajtási mechanizmusok révén történő megerősítéséről. <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/PE-81-2022-INIT/hu/pdf>
- Berber, N., Gašić, D., Katić, I. & Borocki, J. (2022). The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between FWAs and Turnover Intentions. *Sustainability*, 14(8), 1-14. DOI:10.3390/su14084502
- Branham, L. (2000). *Keeping the People Who Keep You in Business*. American Management Association 6.
- Dajnoki K., Pató G. Sz. B., Kun A. I., Varga E., Tóth A., Kálmán B. G., Kovács I. É., Szabó Sz., Szabó K., Majó-Petri Z., Dávid L. D., & Poór J. (2023). Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations: Experience from an empirical study. *PLOS ONE* 18(6), 22. DOI:10.1371/journal.pone.0283644
- Daruka E. (2022). Talent management in Hungary – An empirical study and suggestion for a process-based approach. *Vezetéstudomány*, 53(5), 70-82. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.05.06>.
- Deloitte (2023. február 27.). A magyar munkavállalók több mint fele tervezi, hogy felmond a munkahelyén. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html>
- Envoy (2023). Without accurate data, the physical workplace won't survive. [https://assets-global.website-files.com/6509fe179d7033a278a05268/652cb5d2e4e95fb82f8da955\\_Workplace\\_Data\\_Report\\_Final-Document-Envoy-230808-1.pdf](https://assets-global.website-files.com/6509fe179d7033a278a05268/652cb5d2e4e95fb82f8da955_Workplace_Data_Report_Final-Document-Envoy-230808-1.pdf)
- Gelencsér M., Kőműves Z. S., Hollósy-Vadász G. & Szabó-Szentgróti G. (2024). Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- Grafton (2023. november 18.). *Salary & Market Guide 2023 felmérések*. <https://www.grafton.hu/hu/munkaadok/kiadvanyaink>
- Hays (2023. november 18.). *Hays Hungary Salary Guide 2023*. [https://www.hays.hu/documents/63283/52024670/Hays+Hungary+Salary+Guide+2023+\(HU\).pdf](https://www.hays.hu/documents/63283/52024670/Hays+Hungary+Salary+Guide+2023+(HU).pdf)
- Klotz P. (2014). *Integritás az emberi erőforrás gazdálkodásban*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem. <http://hdl.handle.net/20.500.12944/8601>
- Kozák A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Kőműves Z., Szabó-Szentgróti G., & Varga E. (2023). Labour shortage-labour retention. In: Poór J., Szabó-Szentgróti G., Veresné Valentinyi K., Varga E., Hollósy-Vadász G., Kőműves Zs. (szerk.) *Labour Shortage, Labour Retention and Robotisation: Problems and Solutions – Agricultural Organisations*, pp. 23-28. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Kőműves Z. S., Poór J., Mura L., Tóth A., Varga E., & Hollósy-Vadász G. (2024). Labour Shortage and Labour Retention as a Possible Strategy in a Difficult Economic Situation Based on the Empirical Data of a Transitioning Economy. *Central European Business Review*, 13(4), 1-19. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.367>
- KSH (2023a). 20.2.1.57. Üres álláshelyek száma és aránya nemzetgazdasági áganként, negyedévente. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0159.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0159.html)
- KSH (2023b). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2023 III. negyedév*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaero-piaci-folyamatok-2023-iii-negyedev/index.html>
- KSH (2023c). *Gyorstájékoztató Foglalkoztatottság, 2023. november*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fog/fog2311.html>
- KSH (2023d). *Magyarország, 2023. I. félév – Elindult a dezinfláció*. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/magyarorszag-2023-i-felev-elindult-a-dezinflacio/index.html>
- KSH (2023e). 22.1.2.18. A Magyarországon tartózkodó külföldi állampolgárok a tartózkodás célja, vármegye és régió szerint, január 1. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/nep/hu/nep0051.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0051.html)

- KSH (2022). 20.1.2.9. Üres álláshelyek száma és aránya a munkáltató székhelyének elhelyezkedése szerint. [https://www.ksh.hu/stadat\\_files/mun/hu/mun0091.html](https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0091.html)
- Kupczyk, T., Rupa, P., Gross-Golacka, E., Urbanska, K., & Parkitna, A. (2021). Expectations and Requirements of Generation Z towards Salary. *European Research Studies Journal*, 24(4), 85-96. DOI:10.35808/ersj/2564
- Manpower Group (2023). *Munkaerőpiaci Előrejelzés 2023.Q4*. <https://manpower.hu/wp-content/uploads/2023/09/ManpowerGroup-Munkaeropiaci-Elorejelzes-2023-Q4.pdf>
- McKinsey & Company (2022). *The year in charts*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2022-year-in-review/2022-the-year-in-charts>
- McKinsey & Company (2023). *The year in charts*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/2023-year-in-review/2023-the-year-in-charts>
- MNB (2022). *Az orosz-ukrán háború jelentősen megnöveli a makrogazdasági kilátások bizonytalanságát. Az MNB inflációs jelentésének fő üzenetei, 2022. március*. <https://www.mnb.hu/letoltes/ir-infografika-2022-03.pdf>
- Pázmándi K. (2020). A jogi értelemben vett fogyasztókép átformálódásáról, azaz mit üzen a viselkedési közgazdaságtan a jogi beavatkozás paradigmájáról. *Gazdaság és Jog*, 28(11-22), 73-77.
- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources: A Study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6). DOI:10.3390/su14063626
- Rachmatdianto, A., Irvan, Nathan, J., & Prasetyaningtyas, SW. (2023). Managing Talent in Digital Marketing Industry: The Case of Indonesia. *2023 8th International Conference on Business and Industrial Research (ICBIR)*, 341-346. <https://doi.org/10.1109/ICBIR57571.2023.10147662>
- Randstad (2023. február 17.). *HR Trends Survey 2023: vegyesek a vállalati szektor várakozásai 2023-at illetően*. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/munkaeropiac/vegyesek-a-vallalati-szektor-varakozasai-2023-illetoen/>
- Spain, E., & Groyberg, B. (2016). Making Exit Interviews Count. *Harvard Business Review*, 94(4), 88-95. <https://hbr.org/2016/04/making-exit-interviews-count>
- Zyntern.com (2023). *A Nagy Pályakezdő Kutatás*. <https://zyntern.com/blog/mi-kell-a-palyakezdoeknek-2023-ban-fizetesi-igenyek-preferenciak-zyntern-kutatasi-eredmenyek/>

VELKY SIOMARA BAEZ SALAZAR – VÁMOSI TAMÁS

## A FOGLALKOZTATHATÓSÁG FEJLESZTÉSE KOMPLEX SZOLGÁLTATÁSI GYAKORLATTAL KOLUMBIÁBAN

**A tanulmányban bemutatásra kerül egy kolumbiai jógyakorlat, ami a piaci igényekre reagálva került kialakításra, középpontba állítva a foglalkoztathatóság komplex értelemben vett fejlesztését. A kutatás kimutatja, hogy milyen pozitív hozadékot tudnak jelenteni ezen szolgáltatások, tágabban tekintve: egyáltalán mik azok az igények és érdekek, amelyek megfogalmazódnak ezekkel kapcsolatosan, milyen gazdasági és munkaerőpiaci környezet hat ezek megfogalmazására, és melyek a folyamat során biztosított tartalmi elemek. A folyamatszempeléttel kialakított szolgáltatások bemutatása sajnos azt a képet is elének vetíti, hogy hova kellene fejlődni a magyar munkaerőpiacra hatást gyakorló, döntően állami kézben lévő intézményrendszernek.**

### Bevezetés

A technológia folyamatos térnyerésével jelentősen átalakul a munka világa, így nem is véletlen, hogy ismét súlypontot kapott a munka humanizálásának gondolata. A termelékenység növelése okozta elvárások rendszerében hatékony eszköz az egyénközpontú tanácsadás módszertana, amely segítheti a személyes és szakmai fejlődés folyamatát.

Foglalkoztathatóság alatt az egyénhez kötődő, a tudáson és a know-how-n túlmutató, komplex készségek és képességek rendszerszintű összességét értjük, ami fejleszthető, és a munka világának különböző színterein differenciáltan jelenik meg (Martinez, 2011). Egy kettős interakciós folyamatról van szó, ennek megfelelően a különböző szereplők a tartalmi elemeket is különbözőképpen látják és értelmezik a társadalmi, gazdasági és munkaerőpiaci színtereken. Ez a jelenség felveti, hogy mélyebben nézzünk bele a foglalkoztathatóság fogalomrendszerébe, különös tekintettel a tanácsadási tevékenységgel való kapcsolatrendszerébe, megvizsgálva, hogy milyen előnyöket és pozitív jelenségeket tud ez generálni az álláskereső és a munka világában való érvényesülés folyamatában. Jelen esetben górcső alá vesszük egy távoli országban működő, munkaerőpiaci és foglalkoztathatóságot fejlesztő tanácsadással foglalkozó szervezet munkáját, bemutatván az ottani sajátosságokat. A vizsgálat fő tartalmi eleme annak megállapítása, hogy a tanácsadási folyamatban résztvevő két fél együttesen definiált és elfogadott tanácsadási tartalom megállapítása mellett vannak-e egyéni sajátosságok, illetve tapasztalható-e fejlődésbeli különbség a tanácsadási folyamatban részt vettek és nem vettek között, amennyiben igen, akkor ez mit jelent tartalmilag, hogyan lehet lehatárolni és definiálni ezt a pozitív hozamot.

A technológia forradalmasította és folyamatában forradalmasítja mindennapi életünket; szemtanúi lehetünk a negyedik ipari forradalom virágzásának a robotikával, mesterséges intelligenciával, online tanulási színterekkel, digitális gazdasággal, streaminggel és más olyan trendekkel, amelyek megváltoztatták az egyének személyes, társadalmi, gazdasági és kulturális környezetét.

---

Velky Siomara Baez Salazar üzleti menedzser, HR-specialista, emberierőforrás-tanácsadó szakos hallgató, Pécsi Tudományegyetem

Vámosi Tamás egyetemi docens, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem, Felnőttképzési és Képességfejlesztési Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.4>



A technológia gyökeresen és organikusan hatotta át azt a módot, ahogyan az ember érvényesülni tud a munkaerőpiacon; a munkakörnyezet volt az egyik olyan színtér, amelyre a technológiai fejlődés folyamata a legnagyobb hatást gyakorolta (és gyakorolja), a gyártási láncról az automatizálásig, a személyes kapcsolatokról a virtuális módig, a normál és megszokott foglalkoztatási formáktól a rugalmasnak mondott megoldásokig.

Ezekből a folyamatokból az egyén sem maradhat ki, akinek az érvényesüléshez és fejlődéshez eszközöket és megoldásokat kell találnia, amit sajnos már az oktatási rendszer sem tud minden esetben biztosítani. Ugyanakkor a piac rengeteg eszközt és megoldást kínál, de a karrierdöntéseket az egyén önhatékonyságának kell vezérelnie, képesnek kell lennie információkat gyűjteni, megragadni saját motivációs és attitűdtartalmát, definiálni kompetenciakészletét, alternatívákat felállítani, reális lefutásokat végiggondolni, és ami a legfontosabb: dönteni.

A tanácsadási szolgáltatások pontosan ezt a folyamatot célozzák meg, hatékony segítséget ígérve, nem egyszer a generációs sajátosságokat is figyelembe véve. Tanulmányunkban bemutatjuk ezen tanácsadási folyamat sajátosságait a kolumbiai Hunty nevű szervezet munkáján keresztül, interjút készítve 15 itt dolgozó tanácsadóval és 20, tanácsadási folyamatban részt vett, vagy arra rálátással rendelkező egyénnel, összegezve a két oldalról érkező megállapításokat és jelenségeket.

### A foglalkoztathatóság fogalomrendszere

Tekintsük át röviden mit is jelent a foglalkoztathatóság fogalma, és hogyan jelentkezik ez a munkaerőpiacon és a munka világában. A foglalkoztathatóság egy kellően komplex fogalom, amely ugyanúgy végig kíséri a történelmünket, mint a globalizáció vagy a technológiai fejlődés. Hatást gyakorol rá az oktatási rendszer, a munka világa, a személyes fejlődés és karriertervezés, illetve egy sor egyéb jelenség, amelyek értelmezése nem egyszer filozófiai szinten is problémát jelentenek; lásd a gazdaság fejlődése a természeti és emberi erőforrások kihasználásával, a munka tartalmának és megítélésének változása, a fenntarthatóság mint érdek és ellenérdek, vagy éppen a fiatalabb generációk munka világába történő beillesztése.

A foglalkoztathatóság szakirodalmi előzményei között olyan fogalmak szerepelnek, mint a humán tőke és munkaerőpiaci érvényesülés, az oktatási rendszer szerepe, a karrier- és készségfejlesztés támogatása, a munkához kapcsolódó készségek alkalmazott szintje, munkahelyváltási hajlandóság, új kompetenciák megjelenése és azok fejlesztésére való hajlandóság, énhatékonyság, self-branding készségek, személyiségjegyek és érzelmi intelligencia (Maree, 2017).

A fogalom lényegét tekintve, szemantikai értelemben a foglalkoztathatóság az angol employability szóból származik, ami a foglalkoztatáshoz kapcsolódó képességet jelenti. A foglalkoztathatóság e leegyszerűsített változatából a foglalkoztathatónak lenni azt jelentette, hogy rendelkezik azzal a képességgel, hogy munkavállaló legyen, a nem foglalkoztatható pedig ennek az ellenkezőjét jelenti. Csak idővel bővült ez a fogalom a ma értelmezett tartalmával, ami az állás megszerzésének vagy megtartásának képessége és a munkanélküliség elkerülése (Martínez, 2011).

Az ILO (International Labour Organization) megfogalmazásában a foglalkoztathatóság alkalmazható készségek és képesítések összessége, amelyek hatékonyabban elősegítik az egyének azon képességét, hogy mérlegeljék és kihasználják a rendelkezésükre álló oktatási és képzési lehetőségeket, célként megfogalmazva a szükséges munkaerő biztosítását és megtartását, illetve a tisztességes munkakörülményeket (ILO, 2024).

Lantarón (2016) a foglalkoztathatóságot úgy definiálja, mint az egyén birtokában lévő kompetenciák összessége, amely lehetővé teszi számára, hogy munkához juthasson és azt megtarthassa, ki-elégítve szakmai, gazdasági, előmeneteli és fejlődési igényeit. Formichella és London (2016) a fogalmat a következőképpen határozzák meg: különböző alapvető készségek összessége, amelyek

szükségesek a tanulási folyamatokhoz és a hatékony munkahelyi teljesítmény eléréséhez, ideértve a másokkal való kommunikáció és interakció képességét, a felmerülő problémák megoldását, a szervezeti folyamatok menedzselését és a csapatban történő munkavégzést. Arias és munkatársai kiemelik, hogy a foglalkoztathatóság fontos összetevője az attitűd, vagyis nemcsak a megfelelő tudás (know-how) és az egyén által kifejlesztett készségek és képességek rendszerét (know how to do) értékét kell vizsgálni, hanem azt is, hogy miként reagál a problémákra, milyen beállítottsággal cselekszik (knowing how to be), ugyanis ez is nagyban hat az aktivitás eredményére (Arias et al., 2007).

Hasonló szerkezetet mutat Martínez (2011) felosztása a foglalkoztathatóságot tekintve:

- Tartalmazza a munkaerőpiaci érvényesüléssel kapcsolatos tudás komplex értelmezését, vagyis ide tartozik a munkaerőpiac jellemzőinek ismerete, az álláskereséssel és -szerzéssel kapcsolatos módszerek és folyamatok megértése és alkalmazása, a munka világának működésével kapcsolatos „hiedelmek”, elméletek és felfogások ismerete, beleértve azokat az alapvetően kognitív szempontokat és folyamatokat, amelyek a munka megtervezésével és megvalósításával kapcsolatosak.
- Tartalmazza a know-how-val kapcsolatos tartalmi elemeket, vagyis a karrier megtervezéséhez és fejlesztéséhez hasznos eszközöket és folyamatokat, mint például a döntéshozatal, önérvényesítés, karriertervek készítése, szervezés, tervezés stb.
- Tartalmaz egy attitűd oldalt, ami felöleli a vallott értékeket, jellemvonásokat, személyiségstruktúrát, viselkedési elemeket, érzelmi intelligenciát, és minden olyan elemet, ami a szakmai karriertervezés kialakítása és megvalósítása során fontos.

A hazai szakirodalomban Csehné Papp Imola foglalja össze a legjobban a fogalom lényegét. Megállapítja, hogy a foglalkoztathatóság komplex képességek együttese, amely segíti a munkavállalókat abban, hogy végzettségüknek megfelelő állást találjanak és foglalkoztatottak tudjanak maradni, szükség esetén tovább bővítve tudásukat (Csehné Papp, 2021). Vagyis a foglalkoztathatóság a tanulmányok, képzési utak során megszerzett tudáselemek munka világában való hasznosulásának, konvertálásának mércéje. Ha ezt a mércét időben értelmezzük, akkor beszélhetünk azonnali foglalkoztatásról, vagyis hat hónappal a végzés után hányan állnak alkalmazásban; azonnali foglalkoztathatóságról, ami azt jelzi, hogy a végzett egyén rendelkezik-e a képzettségi szintjének megfelelő elvárt tudásmennyiséggel; illetve fenntartható foglalkoztathatóságról, ami feltételezi a folyamatos fejlődést, fejlesztést, megújulást, azért hogy az elért pozíciókat meg tudja tartani vagy feljebb is lephessen.

Ez utóbbi terület már a munkáltatói szerepkörrel együtt is értelmezhető, hiszen megjelenhet a tudatos karriertervezés, munkaerőutánpótlás-tervezés, összehangolva a belső képzési rendszer adta lehetőségekkel. Ha kellően fejlett a HR-gondolkodás a szervezetben, akkor itt egy viszonylag hatékony együttműködés jelenhet meg a két fél között, összehangolva a közös érdekeket.

A foglalkoztathatóság fogalma négy fő komponensből tevődik össze, ezek pedig a szakértelem (a tudás elméleti megalapozottsága), a képességek (a tudás gyakorlati alkalmazásának lehetősége), az önismeret és önbizalom (döntések meghozatala, az énhatékonyság érvényesülése), illetve a stratégiai gondolkodásra való képesség és hajlam (vagyis mikor mit cselekszek a gyakorlatban, és hogyan építem fel és használom ki a lehetőségeimet) (Csehné Papp, 2021).

### **Kolumbia gazdasági és munkaerőpiaci környezete**

Érdeemes röviden áttekinteni a vizsgált ország munka világával kapcsolatos jellemzőit, nyilván csak nagyvonalakban. 2023 végén Kolumbia lakossága 52,215,503 főt jelentett, aminek 52%-a volt nő, és a születéskor várható átlag életkor 77.23 év volt (DANE, 2024c). Az évi megtermelt GDP 363,84 milliárd dollárt tett ki, ami a 2020-as visszaesés óta növekszik. Megjegyzendő, hogy 2005

óta robbanásszerű az éves GDP növekedése, az akkori mértékhez képest a mostani teljesítmény közel duplázódott. A 2023-as év GDP növekedése 1,4 százalék volt, a pandémia okozta válság (-5%) utáni felpattanásnak lehetünk tanúi (IMF, 2024). A jelenlegi helyzetet meghatározza a kolumbiai peso instabilitása a dollárral szemben, illetve a világban dúló háborúk is éreztetik a maguk negatív hatását. A 2023-as infláció 9,38% volt, ennek alakulásában elsősorban a rezsiköltségek, szállítási díjak és üzemanyagok árának növekedése állt (DANE, 2024a).

A munkaerőpiaci mutatók nem a legjobban alakultak 2023-ban, a foglalkoztatottsági ráta 59,5%-ot, a munkanélküliségi ráta pedig 10,2%-ot mutatott (DANE, 2024b). Pedig ez már kedvezőbb, mint a pandémia alatti helyzet, ehhez kellett a kormányzat aktív foglalkoztatáspolitikai eszközcsomagja, ami elsősorban adócsökkentésre, a foglalkoztatási keretek rugalmasabbá tételére, a fiatalok fokozottabb bevonására és új munkaformák bevezetésére épült.

A kolumbiai gazdaság számára jelenleg kihívást jelent az inflációs nyomás, a nemzeti valuta gyengülése, és a világgazdasági folyamatok alakulása miatti kockázatkerülés. A beavatkozásoktól a működőtőke nagyobb beáramlását várják, illetve a peso nagyobb stabilitását az amerikai dollárral kapcsolatosan (Botero et al., 2023). A kormányzat rövid távon 4 nagyobb lépéstől várja a stabilitást:

- Az üzleti szféra fokozottabb bevonása a jogbiztonság és a tulajdonjogok megfelelő kezelésén keresztül.
- Az államháztartás körültekintő gazdálkodása, a legutóbbi adóreformban elfogadott fiskális szabályban foglalt kötelezettségvállalások betartása.
- Az aktuális kormányzat által kidolgozott szociálpolitika hatékony és felelős végrehajtása.
- Az infláció gyors megfékezése a monetáris politika eszközeivel.

A munkaerőpiaci hatékonyságot nagyban rontja a gazdaságot átszövő korrupció, a hátrányos helyzet érvényesülése és a rossz munkaszervezés. A többi latin-amerikai országhoz képest magas a munkanélküliség, a mikroállalkozások (amik egyébként is a szervezetek meghatározó részét jelentik) jelentős része folyamatos bizonytalanságban van, ami nagyrészt fakad a szervezet méretéből, az alacsony termelési hatékonyságból és a gyenge munkaszervezésből. Ez egyébként az országos átlagnál alacsonyabb munkabéreket is eredményez. A magas munkanélküliségi ráta korlátozza a fogyasztást és a megtakarításokat, emellett ez egyfajta veszteséget jelent a humán tőke oldalról is, hiszen sok embernek nincs folyamatos munkatapasztalata, főleg nem fejlett technológiai környezetben. Ráadásul ezen munkanélküliek kiszorulnak az állami ellátórendszerekből is. Sajnos jelentős a hátrányos helyzet érvényesülése a munka világában, ami különösen a nőket és a fiatalokat, pályakezdőket érinti (Eslava, & Fernández, 2022). Jelentősek a munkaerőköltségek, és mivel sok vállalkozásnak problémát okoz ezen költségek kitermelése, vagy alacsonyabb bért kínálnak, vagy informális munkaviszonyt alakítanak ki, magyaráz bejelentés nélkül foglalkoztatják az egyént. Sok munkavállalót terelnek így az önfoglalkoztatás felé, akik viszont a költségeik csökkentésében érdekeltek, és ez általában a társadalombiztosítás fizetésének, majd igénybevételeinek elmaradásában jelentkezik.

Az elmúlt két évtizedben nagy fejlődésen ment át az oktatási rendszer, hisz a termelékenység növelése és annak hasznosítása nagyban tudná segíteni a kialakult helyzetet. Folyamatos a munka világában felértékelődő kompetenciák azonosítása és azok szakképzésben történő megjelenítése, vállalati segítség igénybevétele. Sajnos a munkaerőpiaci képzések területe számos problémával küzd, eleve nem jelent egy kialakított önálló intézményrendszert, illetve a képzési igények és tartalmak megállapítása sem zökkenőmentes. Létezik egy állami intézmény a munkaerőpiaci képzések biztosítására (spanyol nevén Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA), de ez nem tud eleget tenni az elvárásoknak, ezért a magánszektor próbálja a képzési igényeket kiszolgálni, elsősorban

az alapfokú végzettségűek szakképzési igényeire alapozva, ezzel viszont az a probléma, hogy sokszor egy adott cég igényeit veszik figyelembe, nem a gazdaság egészét (Manjarrez, 2022).

### A Hunty modellje

A kolumbiaihoz hasonló gazdasági, társadalmi és munkaerőpiaci környezetben, ahol magas az ön-foglalkoztatás, a feketemunka aránya, illetve az oktatási rendszer sem tud adekvát megoldásokat nyújtani a jelentkező, döntően a munka világához kötődő igényeire, kimondottan nehéz megtervezni és működtetni a támogató, szolgáltatási rendszereket. Az egyének döntő részénél nem igazán beszélhetünk tudatos karriertervezésről, sokan még az alapvető álláskeresési technikákkal sincsenek tisztában. Az egyetemet elvégző fiatalok esetében is sokszor hónapokig tart a munkahelykeresés, és utána is sokan csalódnak a kialakított bérben, ami messze elmarad a remélttől (Vita, 2021). Az adott munka elvállalása sokak számára inkább szükségszerű lépés, mint tudatos döntés eredménye.

Ekkor tűnik fel négy kolumbiai vállalkozó, név szerint Sebastian Caro, Valentina Smith, Francisco Camacho, és Santiago Lafaurie, akik belevágnak egy új vállalkozásba, és megcélazzák azokat, akik jobban szeretnék boldogulni a munkaerőpiacon. A kolumbiai Bogotában alapított Hunty több mint vállalat, „egy olyan program, amelyet a kolumbiai munkanélküliség leküzdésére terveztek, olyan szolgáltatásokat kínálva, amelyek a soft skill fejlesztésre, önéletrajzírásra, LinkedIn-profil kialakításra, üzleti esettanulmányokra, szerepjátékokra és állásinterjúkra összpontosítanak, hatékony felkészítést nyújtanak az egyes kiválasztási folyamatokhoz” (Prensa Redex, 2021). Sikerének alapja az is, hogy a szervezet különböző elismert cégekkel és induló vállalkozásokkal kötött szövetségeket, mint például a Rappi, Cabify, La Haus, Habi stb. A partnercégek, ha eleget tesznek az elvárásoknak, megkapják a mentoráltak profilját, így biztosítani tudják munkaerőigényüket, ami természetesen a szolgáltatásokban résztvevőknek is egy jó karrierlehetőség lehet. 2022-ben a csapat négy fő finanszírozóból és 150 mentorból állt, és 1500 embert tudtak elhelyezni 1100 különböző hazai és nemzetközi vállalatnál (Estrada, 2022).

Mára már biztos jelenléte van a szervezetnek Kolumbiában és Mexikóban, és már 10 hónappal a megalakulás után 2 millió dollárnyi támogatást tudott megszerezni, lehetővé téve így, hogy felmerüljön a terjeszkedés gondolata a szomszédos országokban; Brazíliában, Argentínában, Chilében és Peruban (Vita, 2021).

A Hunty üzleti és szolgáltatási modelljének alapját az jelenti, hogy a potenciális mentoráltak számára szabott, magas színvonalú, elvárásoknak és igényeknek megfelelő szolgáltatást biztosítanak, mindezt elfogadható áron. A szolgáltatások iránt érdeklődő felveszi a kapcsolatot a Hunty-val, ahol átesik egy előszűrésen, ennek keretében méri a munkatapasztalatát, szakmai és iparági tapasztalatait, valamint a nyelvi készségeit, ideértve az angol nyelvtudást is. Ha a jelölt átmegy a szűrőn, akkor támogatási szerződést kötnek vele, aminek keretében a szervezet a következő főbb elemeket vállalja:

- kirendel egy mentort a jelölthöz, aki folyamatos kapcsolatban van vele tanácsadói szerepkörben, a foglalkoztathatóság fejlesztése érdekében;
- bevonják a saját fejlesztésű képzési és fejlesztési programokba;
- kiajánlják a profilját megrendelő szervezeteknek, támogatják az álláskeresést;
- hozzáférést kap egyéb platformokhoz és szolgáltatásokhoz, itt alapvető cél a soft skill fejlesztés.

A programba bevont személytől elvárás, hogy

- vegyen részt a mentorral egyeztetett foglalkozásokon, probléma esetén legalább 24 órával előre jelezze az átütemezési kérést;
- vegyen részt a szervezet által biztosított tanfolyamokon és képzéseken, ezáltal fejlesztesse soft skill készletét;
- végezze el a mentor által kijelölt feladatokat a foglalkoztathatóság növelése érdekében, ilyen lehet például a szakmai önéletrajz, a LinkedIn-profil vagy éppen a motivációs levél elkészítése;
- az elhelyezkedés érdekében rendszeresen jelentkezzen a különböző állásajánlatokra, amelyek illeszkednek a profiljához.

Ha a korábban meghatározott feltételek teljesülnek és a mentorált állást kap, akkor a program végén az új munkakörért járó egyhavi bért kell kifizetnie a cégnek, legfeljebb három hónapra szétosztott részletekben. A mentorált a program segítségével nagyobb eséllyel jut jobb álláshoz, és ezért igazából nem is kell nagy összeget fizetnie, a Hunty pedig hatékonyan tudja forgatni ezen jelölteket, egyrészt bevételt generálva, másrészt elismerést a megrendelőktől, ami újabb szakmai kapcsolatokat eredményez.

Vagyis a Hunty fő szolgáltatásai a kompetenciamérés, profilozás, teljeskörű tanácsadási szolgáltatások és karrierfejlesztés, foglalkoztathatóság növelése képzéseken és kompetenciafejlesztésen keresztül, álláskeresési és önérvényesítési ismeretek fejlesztése, szakmai feladatokban való segítségnyújtás, gyakorlati álláskeresés és kiajánlás, interjúra való felkészítés, mindez folyamatos mentorálási támogatás mellett.

A Hunty értékajánlata egyértelmű: „Segítünk, hogy az átlagosnál rövidebb idő alatt elérje álmai munkáját”, és 10 mentorált közül 9 eléri ezt a célt (Prensa Redex, 2021). Természetesen vannak rendkívüli és egyéni esetek, ezeket mindig próbálja a cég a maximális rugalmassággal és támogatással kezelni. Ugyanakkor a szerződésben rögzítésre kerül, hogy mind a szervezetnek, mind a mentorálnak hat hónap áll rendelkezésére a cél eléréséhez, ha ezen időszak letelte után sincs érdemi eredmény a munkaerőpiaci státuszban, akkor a szerződés minden kártérítés nélkül megszűnik.

A modellből kitűnik, hogy a mentornak kulcsfontosságú a szerepe. Egy olyan szakemberről beszélünk, aki a pszichológia, üzleti adminisztráció, egyéni és szervezeti kommunikáció és egyéb területek szakértője, akinek van tapasztalata a foglalkoztathatóság fejlesztésében, a fejedelmé, az outplacement és a tanácsadás terén; olyan digitális ismeretekkel rendelkezik, amelyek megkönnyítik a munkája elvégzését, mint például a technológiai eszközök és álláskeresési platformok ismerete és kezelése. Szükséges az angol nyelvtudás és korábban megszerzett tapasztalat a hagyományos, technológiai és start-up cégek humánerőforrás-gazdálkodás területén, valamint olyan soft skilllek, amelyek szakértővé teszik saját területükön, ilyen például a hatékony kommunikáció és az aktív hallgatás, a változásokhoz való alkalmazkodás, a rugalmasság, a meggyőzés, a türelem, a célorientáció, a problémamegoldás és mindenekelőtt az emberek segítése iránti szenvedély (Giraldo, 2022).

### **Kutatási eredmények – a foglalkoztathatóság fejlesztésének hozadéka a munka világában**

A kutatási tartalom kifejtése két alfejezetben történik, és a folyamatok megfigyelésén, illetve a mélyinterjúk keretében kapott információkon alapul. Az első rész tartalmát 15 fővel készült interjú szolgáltatja, ők mentorként, tanácsadóként, illetve coach-ként dolgoznak a szervezetnél, több éves szakmai tapasztalattal. A második rész tartalma szintén megfigyelés és mélyinterjúk

eredményeképpen állt össze, ott egy 20 fős célcsoport állt össze, ők már elhelyezkedtek a munka világában, van tapasztalatuk foglalkoztathatóságot növelő szolgáltatásukban, illetve a munkatapasztalat kapcsán meg tudták fogalmazni ezek előnyeit. Szerettük volna a folyamatot a két oldal aspektusából megvizsgálni, hogy egy komplexebb, értelmezhetőbb képet kapjunk ezzel kapcsolatban.

### **A tanácsadási folyamat a tanácsadó szemszögéből – tapasztalatok és megoldások**

A kutatás egyik felében azon szakemberek, tanácsadók szakmai tapasztalatait mértük fel, akik részt vesznek ezen piaci szolgáltatások biztosításában, több éves szakmai tapasztalattal bírnak, és közvetlenül látják a piaci igényeket, illetve a szolgáltatások hasznosulását a gyakorlatban. Főleg ez utóbbi jellemző fontos, ugyanis ezen tapasztalatokra reagálva tudják a mindenkori szolgáltatások tartalmát kialakítani, hogy azok még hatékonyabban hasznosuljanak.

A piacon több olyan szolgáltatás is elérhető, amely valahol elősegíti az álláskeresőt és az önértékelést, pl. segítség LinkedIn profil kialakításához vagy a szakmai CV megfogalmazásához, de ezek többnyire nem tartalmazzák a tanácsadási funkciót és aktivitást, ami viszont nagyon fontos lenne. Minden szakember mellett érvelt, hogy a tanácsadás nem megkerülhető eleme a folyamatnak, annak szerves részét jelenti, és jelentős hasznot tud generálni az egyén szintjén. Ilyen haszon lehet a minél pontosabb profilozás, annak megállapítása, hogy milyen irányultságú és összetételű kompetenciakészlettel rendelkezik az egyén, felismerjék attitűd elemeiket, összegezni és értékelni tudják munkatapasztalatait. Ez egyébként egy szakmailag jól felkészült tanácsadó segítségével nemcsak tartalmilag lesz megbízhatóbb, de gyorsabbá és hatékonyabbá is teszi a folyamatot. A személyre szabottságnak köszönhetően olyan információk kerülnek összegyűjtésre és rendszerezésre, amit az egyén egyedül nem tudna megoldani. Ráadásul ezen információk valamennyire „lefordításra” is kerülnek számára, tehát érthetővé és befogadhatóvá válnak. Jelentős haszonként könyvelik el ezen szakemberek, hogy a profilozás eredményeképpen olyan karrierterv fogalmazható meg, aminek mentén haladva sokkal inkább olyan munkaköröket tud megcélózni az egyén, ami valóban illik hozzá, amelyet betöltve plusz értéket tud előállítani. Vagyis célirányosabbá válik az álláskereső, csökkentve a „zsákutcába” jutás lehetőségét. A felkészítés nagymértékben tudja segíteni a reziliencia fejlesztését, tudatosabbá válik a viselkedés, könnyebb lesz a beilleszkedés vagy akár az elutasításnak a feldolgozása. És ugyanez jelentkezik a másik, vállalati oldalról is, a tanácsadási folyamattal megtámogatott profilozás könnyebbé teszi a tehetségek vagy egyszerűen csak az alkalmas munkaerő felkutatását, a szervezeti és munkaköri elvárások és a kínált kompetenciakészlet összevetését. A folyamat célja az egyén számára megfelelő munkahely megtalálása és betöltése, de ez együtt jár a személyes fejlődéssel és az énhatékonyság növekedésével.

A megkérdezett szakemberek máshol is dolgoznak vagy vállalnak megbízásokat, így viszonylag megbízható tapasztalatokkal rendelkeznek az álláskeresői folyamatokban tapasztalható jelenségekről. Adódott a kérdés, hogy érezhető-e az álláskereső esetében, hogy ki az, aki részt vett tanácsadással megtámogatott, foglalkoztathatóságot növelő fejlesztési eljárásban, és ki az, aki nem. A válasz egyértelmű volt, kimondottan érezhető a különbség, és ezt a következőkben lehet megragadni. Az integrált foglalkoztathatósági folyamatot (beleértve a tanácsadást is) végzők esetében tapasztaltak:

- a jelölt személyes és szakmai céljai egyértelműbben vannak megfogalmazva, ami megkönnyíti a pozíció feltételeivel és körülményeivel való összehasonlítást;
- a jelöltek személyes és szakmai ismereteinek jobb minősége, amely lehetővé teszi számukra, hogy a kiválasztási folyamat minden szakaszában nagyobb magabiztossággal érvényesüljenek és teljesítsenek;

- kiváló minőségű önéletrajzok és LinkedIn profilok bemutatása releváns, egységes és célzott információkkal, amelyek lehetővé teszik a jelölt tulajdonságainak azonosítását szakmai profilja, tanulmányi- és munkatapasztalata, soft és hard skill-jei, nyelvtudása és személyes márkáépítése alapján;
- nagyobb magabiztosság az interjúk során, illetve könnyebb velük a kapcsolatfelvétel és a kommunikáció;
- könnyebben kezelik a kiválasztási folyamat során alkalmazott eszközöket, pl. tesztek vagy gyakorlati feladatok;
- tudatosabb bértárgyalás, ugyanis jobban meg tudja becsülni önmaga értékét, illetve
- nyitottság a konstruktív visszajelzés fogadására, valamint rugalmasság az elutasítással kapcsolatosan.

Ahogy azt már többször jeleztük, a foglalkoztathatóságot fejlesztő folyamat kulcseleme a személyre szabott tanácsadás. A szakértők visszajelzése alapján ennek fő hozzáadéka lehet:

- lehetővé teszi a mentorált számára, hogy felismerje azokat a potenciális blokkokat, traumákat vagy pszichológiai helyzeteket, amelyeket meg kell értenie, megragadhatóvá kell tennie a tudata számára, hogy tudjon vele foglalkozni, vagy ha olyan súlyú a jelenség, akkor segítséget tudjon kérni egy szakembertől;
- segít a mentorátnak abban, hogy egyénként azonosítsa magát, felismerje erősségeit, fejlődési lehetőségeit és azt, hogy mit kell tennie az esetleges hiányosságok megszüntetése érdekében; valamint olyan készségeket vagy kiaknázható tulajdonságot fedezzenek fel, amely esetleg nem került a felszínre, vagy egyszerűen a társadalmi-szociális helyzet miatt nem volt lehetőség vele foglalkozni;
- erősíti a mentorált ellenálló képességét, a váratlan helyzetekre való reagálást, az elutasítást, a szorongást és a kiválasztás folyamatára jellemző szituációk kezelését (amirehasonló egyébként az élet bármely más területén is jelen lehet);
- elősegíti az értékelési, önreflexiós, önismereti folyamatokat, az információk visszacsatolását, a karrierterv kidolgozását, és ezek összességében nem csak a foglalkoztathatósági folyamatot befolyásolják, hanem az egyén önértékelését, önhatékonyosságát és önismeretét is, illetve
- olyan foglalkoztathatósági és önérvényesítési eszközöket biztosít a mentorált számára, amelyek lehetővé teszik számára, hogy szembenézzen a jelenlegi és jövőbeli munkaerőpiaci folyamatokkal.

Természetesen a tanácsadási folyamat akkor működik a leghatékonyabban, ha teljesülnek az általános szakmai elvárások és tartalmi elemek, gondolunk itt mindkét fél nyitottságára, aktivitására, a bizalmi légkör kialakítására, az egyértelmű „játékszabályok” és a strukturált munkaterv kialakítására vagy a folyamat életszerűségére (pl. nem sablon-válaszok betanítására kell használni a tanácsadást). A Hunty esetében itt konkrét és szabályozott folyamatokról beszélünk, a minőség szemlélet szem előtt tartásával. A szabályozottság elősegíti a hatékony megvalósulást, illetve probléma észlelése esetén a célirányos beavatkozást és a lefutás korrekcióját, csökkentve a „hiba” vagy negatív tapasztalat újbóli bekövetkeztét.

### **A tanácsadási folyamat a mentorált szemszögéből – tapasztalatok és megoldások**

Szerettünk volna egy markáns képet megragadni a „másik” oldal esetében is, így mélyinterjút készítettünk 20 olyan személlyel, akik részt vettek tanácsadási vagy egyéb, korábban megemlített szolgáltatásban, és legalább egyszer el is tudtak helyezkedni a munka világában, magyarán van némi tapasztalat a beválást és munkáltatói igényeket tekintve.

Ami rögtön megállapítható volt a kutatás során, hogy a résztvevői vagy mentorált oldal némileg egyszerűbben ragadta meg a foglalkoztathatóság fejlesztésével kapcsolatos szolgáltatások és folyamatok tartalmát, kevésbé érződött ezeken a holisztikus szemléletmód:

- szakértők által kínált szolgáltatások az állásszerzéshez szükséges eszközök fejlesztéséhez, például szakmai önéletrajz megírásához vagy LinkedIn-profil elkészítéséhez, segítenek a fejlesztésében, és megmutatják, hogyan kell használni ezeket az álláskereső folyamatában;
- színtér, ahol tanácsot adnak azzal kapcsolatosan, hogyan javíthatja a profilját, emellett kiközvetítik ezen profilokat a vállalatoknak, hogy az egyén gyorsabban találjon munkát;
- olyan folyamat, amelynek során gyorsabban kaphat munkát a szakmai hálózatok és más cégekkel való kapcsolatrendszer révén.

Érdekes területnek bizonyult a foglalkoztathatósági eszközökről, valamint ezek toborzási és kiválasztási folyamatra gyakorolt hatásáról szóló kérdéskör, ugyanis ez teljes mértékben megerősítette a kiválasztási interjú fontos szerepkörét. Elismerik a különböző eszközök fontosságát, de 65%-uk az állásinterjúra való felkészülést és helytállást azonosítja kulcs-momentumnak, 55% kiemeli emellett a szakmai CV minőségét, 30% a LinkedIn profil szerepét, és mindössze 20% jelezte azt, hogy a személyes ajánlások vagy egyéb belső programok jelentik elsősorban a sikeres elhelyezkedést. Ez főleg amiatt fontos, mert az állásinterjúra fel lehet készülni, és ha ez egy hatékony folyamat keretében történik, akkor nem sémák betanulását jelenti, hanem a profilozás és karriertervezés eredményeképpen kirajzolódó önpozicionálás megismertetését. Ez ismételtén aláhúzza a korábban elmondottak fontosságát, különös tekintettel a tanácsadás szerepére.

Ez visszaigazolást nyert a vizsgált minta kapcsán is, 80%-uk kiemelte a tanácsadás fontosságát a folyamaton belül, a következő súlypontokkal:

- bár mindez eszköz hatékony, együttesen tudnak egy szinergiát termelni;
- a tanácsadás tágabb értelmet tud arról nyújtani, hogy mi is a foglalkoztathatóság, mit keresnek elsősorban a piacon, milyen álláskereső eszközöket lehet használni, hogy át tudjuk adni az információt önmagunkról;
- segíti a pályázót az önértékelésben, az erősségek, a kompetenciák és a fejlődési lehetőségek azonosításában, és ezáltal nemcsak jobb szakmai profil kialakítására nyílik lehetőség, hanem a személyiségfejlődés is lehetővé válik;
- ez utóbbi pontot kibontva, már itt esélye nyílik a pályázónak megvizsgálnia olyan személyiségjegyeket, attitűdelemeket, viselkedési szokásokat, amelyek hátrányosan érinthetik a kiválasztási folyamatot;
- személyes támogatást nyújt az álláskereső folyamatában, sok információt szolgáltatva, akár egyénre szabva, és mindezt egy szakember segítségével.

Fontos kérdés, hogy tartalmilag mit várnak az egyének/jelöltek az integrált foglalkoztathatóságot fejlesztő folyamatoktól. A válaszok alapján a következő tartalmi elemek rajzolódtak ki, mint elvárások:

- a munkaerőpiac működésével és a cégek kiválasztási folyamataival kapcsolatos információkat, valamint egy olyan támogató hálózatot, amely elősegíti a pályázó interakcióját szakterülete más szakembereivel, illetve humánerőforrás-szakemberekkel;
- profilalkotással kapcsolatos információk elősegítését, valamint a vállalatok munkaerő-tervezési igényeinek bemutatását, releváns információkkal;



- részletesebb információkat a humánerőforrás-gazdálkodás és -tervezés trendjeiről (személyes márkaépítés, önpozicionálás, karriertervezés, szakmai fejlődés), hogy ezek felhasználásra kerülhessenek személyes előnyök céljából;
- az új technológiákkal kapcsolatos információkat, valamint ezek toborzásra és kiválasztásra gyakorolt hatásának bemutatását, új trendek és a foglalkoztathatósági eszközök optimalizálásának módjait;
- tippeket a munkahely-keresési vagy -váltóztatási lépésekhez, illetve a kiválasztási folyamat során felmerülő összetett helyzetekkel való kezeléshez;
- egyfajta emberi és szakmai „kíséretet”, amely lehetővé teszi a pályázó számára, hogy támogatottnak érezze magát, illetve azon szükséges készségek fejlesztését, amelyek segítségével kezelni tudja a folyamatokat, pl.: rugalmasság, pozitív attitűd, kommunikációs készségek, olyasvalakinek a segítségét, akinek empátiája lehetővé teszi, hogy megértse, mit érez és mit vár el a jelentkező;
- hatékony tanácsadási folyamatokat, amelyek segítenek azonosítani azokat a további szakmai szolgáltatásokat, amelyekre az egyénnek szüksége van a személyes fejlődéséhez.

Ezek az elvárások nagyon jól mutatják az igényelt szolgáltatások tartalmát és minőségét, és a Hunty is pontosan ezekre szeretne adekvát és hasznosítható válaszokat adni. Az sajnos megjegyzendő, hogy az ilyen minőségű szolgáltatások szűkösen állnak rendelkezésre a piacon, sok az olyan szolgáltató cég, amelyik csak felületes tudást ad, illetve a Hunty-hoz hasonló, megbízható és minőséget szolgáltató cégek kínálata sokak számára drága, egyfajta luxusszolgáltatásnak számít a piacon.

### Összefoglalás

Kolumbia gazdasági és munkaerőpiaci környezete a 90-es évek végi Magyarországot idézi; inflációs nyomás, leértékelődő nemzeti valuta, törekvés a külföldi működőtőke bevonására, alacsony foglalkoztatottság, különös tekintettel a fiatalokra. Mennyivel előrébb járunk, mondhatnánk, de ha figyelmesen átnézzük a kutatás azon oldalát, amely a komplex munkaerőpiaci szolgáltatások fontosságát húzzák alá, szomorúan konstatálhatjuk, hogy jelenleg mi sem vagyunk sokkal előrébb. Az oktatási rendszerben továbbra sem élvez súlypontot a munkaerőpiaci átmenetre való felkészítés, a pályaorientáció gazdátlan és esetleges aktivitásokat jelent, a munkaerőpiaci szolgáltatásokat pedig pont hogy leépítettük az elmúlt 10-15 évben, amit jól jelez a munkaügyi központok és regionális képzőközpontok eltűnése.

A tanulmány megírása elsősorban abból fakadt, hogy egy izgalmas és egyfajta best practice-ként bemutatható területet találtunk, ami önmagában is található, és bár egy másik országban megvalósult gyakorlatról beszélünk, a tartalmi elemek nekünk is nagyon fontosak lehetnek.

A kutatás során nagyon szembeötlő volt az a struktúra, ami fakadt a két oldal egyéni érdekeiből: a jelöltek elsősorban arra vártak választ, hogy mit igényel a munka világa, és abban kértek segítséget, hogy miként lehet ezt az egyéni anyagokban megjeleníteni; a tanácsadók pedig a szakmai tapasztalatok átadására, hasznosítására koncentráltak, ami gyakorlatilag egy ideális modellt eredményez. A gyenge pont sajnos a hozzáférés, az állami intézményrendszerek (oktatás, munkaerőpiaci szolgáltatások, szociális szféra) döntő részénél hiányzik ez a tartalom, pedig ez jelentené az ingyenességet. A piaci elven szervezett szolgáltatások rendelkezésre állnak, de ez a költségek miatt nem mindenkinek vállalható, ami gyakorlatilag a hátrányos helyzet érvényesülését is jelenti.

A kutatás kapcsán tehető megállapítások Magyarországon is aktuálisak lehetnek. Sokkal több figyelmet kellene fordítani a fiatal generáció tudatosabb karriertervezésére, és az álláskereső technikák elsajátítására. Ez nem csak a szakmai CV elkészítését jelenti, vagy éppen az interjúra

való felkészítést – ahogy ez a vizsgálatból is szépen kiderült, ez egy mélyebb, profilozási és önmenedzselési folyamat, holisztikus szemlélettel. Fontos lenne a tanácsadáshoz való hozzájutás lehetősége, de itt egy nagyon szűk keresztmetszetről beszélhetünk, sőt megkockáztatjuk, a pénzért megvehető tanácsadási szolgáltatások is limitáltak hazánkban, ugyanis nem egy általánosan elterjedt megoldásról van szó. Fontos lenne a cégek visszajelzése is, mire és hogyan van szükség a munka világában, és ez részben még teljesül is, főleg ha a duális képzés térnyerését nézzük, ugyanakkor még bőven lenne fejleszteni való a munkaerőpiaci szolgáltatások területén.

### Irodalomjegyzék

- Arias, L., Portilla, L., & Florez de Trujillo, M. E. (2007). Competencias y empleabilidad. *Scientia et Technica Año XIII*, 37, 379-382. [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)
- Botero, J., Ospina, J., Montañez-Herrera, D., Echeverri, M. F., Franco, H., Posada, C., Londoño, L., Hurtado, A., Gallo, D., & Restrepo, J. F. (2023). Coyuntura y perspectivas de la economía colombiana. *Coyuntura y Perspectivas de La Economía Colombiana*, 20, 5-140.
- Csehné Papp I. (2021). *A munkaerőpiac folyamatai és kihívásai*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, ISBN 978-963-489-345-5
- DANE (2024a, January 9). *En diciembre de 2023 la variación anual del IPC fue 9,28%*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPC/cp-IPC-dic2023.pdf>
- DANE (2024b, January 31). *Principales indicadores del mercado laboral Diciembre de 2023*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/GEIH/bol-GEIH-dic2023.pdf>
- DANE (2024c, February 26). *¿Cuántos somos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>
- Eslava, M., & Fernández, M. (2022). El mercado laboral en Colombia: diagnóstico y recomendaciones para un funcionamiento más equitativo y eficiente. *Nota Macroeconómica*, 36, 1-9. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/3148cdc9-09e9-44eb-adbb-69b5c4f63b02/content>
- Estrada, C. (2022, March 17). El objetivo es ayudar a 15.000 personas a conseguir trabajo en Colombia y México. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-objetivo-es-ayudar-a-15-000-personas-a-conseguir-trabajo-en-colombia-y-mexico-3324113>
- Formichella, M. M., & London, S. (2013). Empleabilidad, educación y equidad social. *Revista de Estudios Sociales*, 47, 79-91. <https://doi.org/10.7440/res47.2013.06>
- Giraldo, L. (2022). *¿Qué hace un Placement Mentor en Hunty?* <https://hunty.com/blog/que-hace-un-placement-mentor-en-hunty/>
- ILO (2024, January 18). *Employability*. <https://www.oitcinterfor.org/taxonomy/term/3406>
- International Monetary Fund (2024, February 27). *GDP Information*. [https://www.imf.org/external/data-mapper/NGDP\\_RPCH@WEO/COL?zoom=COL&highlight=COL](https://www.imf.org/external/data-mapper/NGDP_RPCH@WEO/COL?zoom=COL&highlight=COL)
- Lantarón, B. S. (2016). Empleabilidad: análisis del concepto. *Revista de Investigación En Educación*, 14(1), 67-84. <http://webs.uvigo.es/reined/>
- Manjarrez, C. (2022, June 6). *La educación técnica como base del desarrollo económico en Colombia*. <https://www.cicce.edu.co/la-educacion-tecnica-como-base-del-desarrollo-economico-en-colombia/>
- Maree, K. (2017). Psychology of career adaptability, employability and resilience. In *Psychology of Career Adaptability, Employability and Resilience*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-66954-0>
- Martínez, J. (2011). *La empleabilidad: una competencia personal y una responsabilidad social*. *Contribuciones a Las Ciencias Sociales*. <https://www.eumed.net/rev/cccss/15/jamg.html>
- Prensa Redex (2021, November). *Hunty sigue combatiendo el desempleo en Latinoamérica*. <https://yulder.co/hunty-sigue-combatiendo-el-desempleo-en-latinoamerica-2/>
- Vita, L. (2021, October 21). Tras recaudar US\$2 millones en ronda de inversión, plataforma Hunty llegará a México. *La República*. <https://www.larepublica.co/internet-economy/tras-recaudar-us-2-millones-en-ronda-de-inversion-plataforma-hunty-llegara-a-mexico-3255058>

MARKÓ ERVIN ISTVÁN – KOZÁK ANITA

## DE TÉNYLEG RENDESEN DOLGOZIK? A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS ÉS A SZERVEZETI POLGÁRSÁG ÖSSZEFÜGGÉSEINEK VIZSGÁLATA

A cikk célja, hogy bemutassa a home office, valamint a szervezeti polgár magatartás összefüggéseit egy 731 megkérdezett körében készült kérdőíves vizsgálat eredményeire alapozva. A kutatás során 3 különböző munkavállalói csoport került megkülönböztetésre: a teljes home office-ban dolgozók (akik munkaidejük 80%-át vagy több mint 80%-át home office-ban töltik); a hibrid formában dolgozók (akik munkaidejük kevesebb mint 80%-át, de legalább 20%-át home office-ban töltik); és azok, akik jelenléti formában dolgoznak (akik munkaidejük kevesebb mint 20%-át töltik home office-ban). A vizsgálatok tanúsága szerint Organ 5 dimenziós OCB modellje esetében a home office-ban dolgozók a legudvariasabbak; a jelenléti munkavégzésben foglalkoztatottak a leginkább lelkiismeretesek a munkahelyi feladataikat illetően; a sportszerűség a hibrid környezetben, míg a polgári erény a jelenléti csoportnál, az altruizmus a teljes home office esetén mutatja a legkedvezőbb eredményeket.

A tanulmány értékeli a szervezeti polgárság dimenzióit a különböző formában (home office, hibrid és jelenléti) foglalkoztatott munkavállalók esetében, és felhívja a figyelmet arra, hogy az otthoni vagy a hibrid munkavégzéssel csökkenhet a dolgozói lelkiismeretesség – vélhetően a cyberslacking jelenségének köszönhetően.

### Bevezetés

A szervezeti polgár magatartás a szervezet fejlődésének kulcstényezője (Yang et al., 2023), ezért ez a téma nagy tudományos figyelmet kapott az utóbbi időben (Bateman, & Organ, 1983; Smith, & Organ, 1983). Míg 1983 és 2000 között 135 kutatást végeztek ezen a téren (Ma et al., 2022), addig 2015 óta csak a Web of Science adatbázisban több mint 1100 tanulmány található a témában. A kutatások szerint az emberek attitűdjei előre jelzik későbbi viselkedésüket (Barizsné et al., 2023), amely hatással lehet a szervezeti polgári magatartás kialakulására. A szervezeti polgár magatartás a munkavállalók önkéntes viselkedése (Van Dyne et al., 1994), amely jelentős hatással van az egyéni munkavállalói teljesítményre (Podsakoff et al., 2009), a munkával való elégedettségre (Podsakoff et al., 2000), és a szervezeti elkötelezettségre, amely növelése kiemelt fontosságú a szervezetek számára (Krajcsák, 2022), továbbá hatással van a szervezetek és csapatok általános teljesítményére is (Podsakoff et al., 2014).

A home office szintén jelentős tudományos figyelmet kapott a COVID-19 világjárvány megjelenésével. A világjárvány nem felelős az otthoni munkavégzés kialakulásáért, de felgyorsította annak elterjedését. A home office megjelenésével a munka lassan az offline térből a kibertérbe helyeződ-

dött át (Simon et al., 2023). A University of California kutatása szerint 2019-ben a munkavállalók mindössze 5%-a dolgozott otthonról, azonban 2020 márciusában – amikor a pandémiával kapcsolatos korlátozásokat vezettek be és kötelezővé vált az otthonról történő munkavégzés – hatalmas növekedés következett be ezen a területen. A Zoom például, amely lehetővé tette a munkavállalók számára, hogy kapcsolatot tartsanak egymással, 2020 márciusában 67%-os növekedést tapasztalt a felhasználók körében, míg a Microsoft Teams regisztrált napi felhasználóinak száma 2019 novembere és 2020 márciusa között 24 millióval nőtt (Leonardi, 2020).

A home office számos előnnyel, ugyanakkor hátrányokkal is járhat. Egyes kutatások szerint a munkaerő ugyanolyan vagy még produktívabb lehet otthon (Allen et al., 2015; Gajendran, & Harrison, 2007; Harker, & MacDonnell, 2012), javítva a teljesítményt (Bloom et al., 2013; Kőműves et al., 2022). Mások megerősítik a home office, a munkahelyi elégedettség és a jóllét közötti pozitív kapcsolatot (Stephens, & Szajna, 1998; Tremblay, 2002; Beno et al., 2023; Bowling et al., 2010; Thoresen et al., 2003). Általánosságban elmondható, hogy az otthoni munkavégzés nagyobb rugalmasságot biztosít a munkaerő számára, ha megfelelően alkalmazzák (Allen et al., 2015; Beno, 2021; Jaškevičiūtė et al., 2023). A home office azonban nem minden szakember, ágazat és szervezet számára ideális munkaszervezési forma. Az alkalmazottaknak fel kell készülniük arra, hogy több felelősséget kell vállalniuk amikor a felettesük nem figyel, a szervezeteknek pedig újra kell gondolni folyamataikat, hogy kezelni tudják a rugalmasabb, dinamikusabb környezetet. A munkavállalók egy részének gondot okoz a munka és a magánélet összerosódása, ami a munkával való elégedettség csökkenéséhez vezethet (Delanoëje et al., 2019; Beno et al., 2023). A vonatkozó szakirodalom tehát több aspektusból vizsgálta az otthoni munkavégzés munkavállalókra és szervezetre gyakorolt hatásait, azzal kapcsolatban azonban nem találtunk egyértelmű kutatási eredményeket, hogy a home office hogyan függ össze a dolgozók szervezeti polgár magatartásával.

A tanulmány arra keresi a választ, hogy a home office munkavégzés és a szervezeti polgár magatartás egyes dimenziói között van-e statisztikailag igazolható kapcsolat. A szervezeti polgárság szakirodalmi háttérének bemutatását követően a cikk ismerteti a vizsgálat módszertanát és jellemzi a mintát, majd részletesen kifejti a vizsgálati eredményeket és összefoglalja a legfontosabb megállapításokat.

## **A szervezeti polgárság és dimenziói**

A szervezetpszichológiában a szervezeti polgári magatartás egy személy önkéntes elköteleződése egy szervezeten vagy vállalaton belül, amely nem része a szerződéses feladatainak. Dennis W. Organ tekintik az OCB atyjának. Organ (1988) az OCB-t úgy definiálja, mint olyan típusú egyéni viselkedést, amely diszkrecionális, és amit a formális jutalmazási rendszer közvetlenül nem ismer el, és összességében elősegíti a szervezet hatékony működését. Organ (1988) az OCB öt dimenzióját azonosította: lelkiismeretesség, sportszerűség, polgári erény, udvariasság és altruizmus. Ez az öt dimenzió olyan szervezeti viselkedéseket foglal magában, mint a munkatársak segítése, a vállalati szabályok betartása, a panaszkodás mellőzése és a szervezeti ügyekben való aktív részvétel. Tanulmányok kimutatták, hogy az OCB-dimenzióknak különböző előzményei lehetnek. Konovsky és Organ (1996) például azt találta, hogy a lelkiismeretesség (a Big Five személyiség tényezők egyike) előre jelezte az általános lelkiismeretességet, az altruizmust és az állampolgári erényt, de az udvariasságot és a sportszerűséget nem. Ryan (2001) azt találta, hogy az erkölcsi gondolkodás előre jelezte a segítő magatartást és a sportszerűséget, de a polgári erényt nem. Az Organ (1988) által az OCB öt dimenziója közül az altruizmus és az udvariasság járul hozzá a szervezeti polgár magatartású egyének jólétéhez (OCB-I), míg a lelkiismeretesség, a sportszerűség és a polgári erény az általános szervezeti működésre (OCB-O) van hatással (Williams, & Anderson, 1991; Popovicsné, & Menyhárt, 2023). A fent idézett tanulmányok azt sugallják, hogy az OCB öt dimenzióját megkülön-

böztető fogalmaknak kell tekinteni, még akkor is, ha azok mindegyikét az OCB általános kategóriájába sorolják (Wang, 2010).

A lelkiismeretesség azokra az esetekre vonatkozik, amikor a munkavállalók a minimálisan elvárt szinteken jóval túlmutatóan teljesítik a szerepükhöz kapcsolódó viselkedésformákat, például részt vesznek az előírt megbeszéléseken, tisztán tartják a munkaterületüket, pontosak és be tartják a munkahelyi rend megőrzését szolgáló egyéb formális és informális szabályokat (Organ, 1988). A lelkiismeretesség nagyon hasonlít a Smith és munkatársai (1983) által javasolt megfelelő fogalmához. Az általánosított megfelelő azokra a viselkedésekre utal, amelyek nem egy konkrét személyre irányulnak, hanem „közvetve segítik a rendszerben részt vevő többi érintettet” (Smith et al., 1983 p. 675).

A munkáltatók egyre inkább lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy bizonyos munkaidőt otthon töltsenek, és kommunikációs technológiákon keresztül kapcsolatban maradjanak az irodával. Ezek a távmunka megállapodások a munkahelyi kontraproduktív viselkedés egy új formáját hozzák létre, nevezetesen a cyberslackinget. A cyberslacking azt jelenti, hogy munkavállalók az internetet nem a munkával kapcsolatos célokra használják, miközben dolgoznak. Egy 2014-ben készült tanulmány a személyiséget, az elégedettséget és az észlelt teljesítményt vizsgálja, mint a cyberslacking előzményeit az otthoni munkavégzés során. A vizsgálat eredményei azt mutatják, hogy a cyberslacking negatívan kapcsolódik az őszinteséghez, az elfogadhatósághoz és a lelkiismeretességhez (O'Neill et al., 2014). E tanulmány szerint a cyberslacking jelenség a távoli munkavégzési formák (home office vagy hibrid munkavégzés) esetében jelenhet meg.

A fenti tanulmány alapján az 1. számú hipotézis azt feltételezi, hogy:

H1: a lelkiismeretességi dimenzió azoknál a munkavállalóknál a legmagasabb, akik jelenléti formában végzik a munkájukat.

Az OCB további 4 dimenzióját az otthoni munkavégzés vonatkozásában tudományosan nem vizsgálták korábban, így a sportszerűség, polgári erény, udvariasság és altruizmus tekintetében szakirodalmi kutatások eredményeire épített hipotézisek nem állíthatók.

A sportszerűség olyan magatartásformákra utal, mint például az, hogy a dolgozók nem panaszkodnak jelentéktelen dolgok miatt vagy nem tesznek szóvá apró sérelmeket, panaszkodás nélkül elviselik a kényelmetlen munkakörülményeket, nehéz körülmények között is fenntartják a pozitív hozzáállást, és hajlandók feláldozni személyes érdekeiket a csoport érdekeiért (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000).

A polgári erény a szervezet politikai életében való aktív részvételre utal. Az ilyen típusú viselkedés példái közé tartozik a nem kötelező, de fontos értekezleteken való részvétel, a hivatalon belüli levelek elolvasása, a munkahelyi kérdések megvitatása a személyes szabadidőben, a szavazás és a felszólalások (Organ, 1988).

Az udvariasság „olyan tevékenységekre utal, mint a 'kapcsolatfelvétel' a munkatársakkal, akiknek a munkáját befolyásolhatják az egyén döntései vagy kötelezettségvállalásai. Az előzetes értesítés, az emlékeztetés, az információk átadása, a konzultáció és a tájékoztatás mind az udvariasság belső tulajdonságára utalnak” (Organ, 1988 p. 10). Organ (1988) szerint az udvariasság viselkedés (pl. a nem rutinszerű igények előzetes bejelentése) lehetővé teszi a munkatársak számára, hogy hatékonyan rendezzék és osszák el erőfeszítéseiket, ezáltal csökkentve az erőforrások pazarlásának és a harag vagy frusztráció megtapasztalásának esélyét.

Az altruizmus a munkatársaknak, ügyfeleknek, szállítóknak nyújtott segítő magatartásra utal. Az udvariassággal ellentétben – amelynek célja a probléma megelőzése – az altruizmus célja, hogy segítséget nyújtson valakinek, aki már bajban van (Organ, 1988; Wang, 2010).

## **Kutatási eredmények a szervezeti polgárság és a home office kapcsán**

Az otthoni munkavégzés és a szervezeti polgárság összefüggéseit a domináns szervezeti kultúra és a home office kapcsán megváltozott munkarend miatt fellépő hatásokon keresztül vizsgálták. A kutatási eredmények eltérőek az otthoni munkavégzés OCB-re gyakorolt hatásának megítélését illetően.

Egy kutatás eredményei rávilágítottak arra, hogy az uralkodó szervezeti kultúra meghatározza a távmunka OCB-re gyakorolt hatását. A domináns piaci kultúrával rendelkező szervezetekben változott a legkevésbé az OCB a home office miatt, csak az állampolgári erény dimenzióban volt csökkenés. A domináns klán-kultúrával rendelkező szervezetekben a lelkiismeretesség csökkent, míg a másik három dimenzió nőtt. A domináns hierarchikus kultúra reagált a legkedvezőtlenebbel, kivéve az udvariasság dimenzióját, mivel minden dimenzió csökkent (Krajcsák, & Kozák, 2022).

Egy 2021-ben készült, német tanulmány – amely az otthonról tanulókat/dolgozókat elemezte – arra az eredményre jutott, hogy a reggeliség pozitív, míg az estiség negatív korrelációt mutatott az OCB-vel. A reggeli típusok a szokásos munkaidejükben dolgoztak, míg az esti típusok több és hosszabb szünetet tartottak. A távmunka során a reggeli típusok kreatívabbnak érezték magukat a problémamegoldó megközelítések kidolgozásában, míg az esti típusok ennek ellenkezőjéről számoltak be. Eredményeink arra utalnak, hogy a távmunka nem előnyös az esti típusok számára a teljesítménykomponensek és az OCB tekintetében, annak ellenére, hogy szabadon megválaszthatják munkaidejüket, ami előnyös a biológiai ritmusuknak (Staller, & Randler, 2022).

## **Módszertan**

A primer kutatáshoz alkalmazott kérdőív a dolgozói attitűdökről és magatartásokról, valamint a szervezeti jellemzőkről tartalmazott kérdéseket. A kérdések validált mérőeszközök alapján lettek összeállítva, a szervezeti polgár magatartásra vonatkozó állítások Padsakoff és munkatársai (1990) itemei alapján lettek megfogalmazva. Az OCB dimenzióit 5-5 kérdéssel vizsgáltuk. A válaszadóknak 1-től 7-ig terjedő Likert-skálán kellett értékelniük az OCB-re vonatkozó állításokat. Az 1-es (minimum érték) azt jelenti, hogy egyáltalán nem ért egyet az állítással, a 7-es (maximum érték) azt jelenti, hogy teljes mértékben egyetért az állítással. A kérdőív 2023 októbere és decembere között volt elérhető, a tesztelés kényelmi mintavétellel történt, összesen 731 dolgozó töltötte ki a kérdéssort (a kitöltés feltétele a legalább 3 hónapja fennálló aktív munkaviszony volt). Az adatok elemzése SPSS statisztikai programban történt – a leíró statisztika módszerein túl nem-paraméteres próbával (Kruskal-Wallis próba). Azon statisztikai próbák eredményeit tekintettük szignifikánsnak, amelyek esetében  $p \leq 0,05$ .

A kutatási eredmények értékelése során 3 különböző munkavállalói csoport került megkülönböztetésre attól függően, hogy a válaszadó munkaidejéből mennyit tölt home office-ban:

- teljes home office-ban dolgozók: akik munkaidejük 80%-át vagy annál többet töltenek home office-ban – a válaszadók 14%-a, azaz 99 fő került ebbe a kategóriába;
- hibrid formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb mint 80%-át, de legalább 20%-át home office-ban töltik – a válaszadók 44%-a, azaz 319 fő tartozik ide;
- jelenléti formában dolgozók: akik munkaidejüknek kevesebb mint 20%-át töltik home office-ban – a válaszadók 41%-a, azaz 302 fő esett ide;
- 11-en (1,5%) nem válaszoltak arra a kérdésre, hogy jelenleg munkaidejük hány százalékát töltik home office-ban.

A minta további jellemzését az *1. táblázat* írja le.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA JELLEMZÉSE

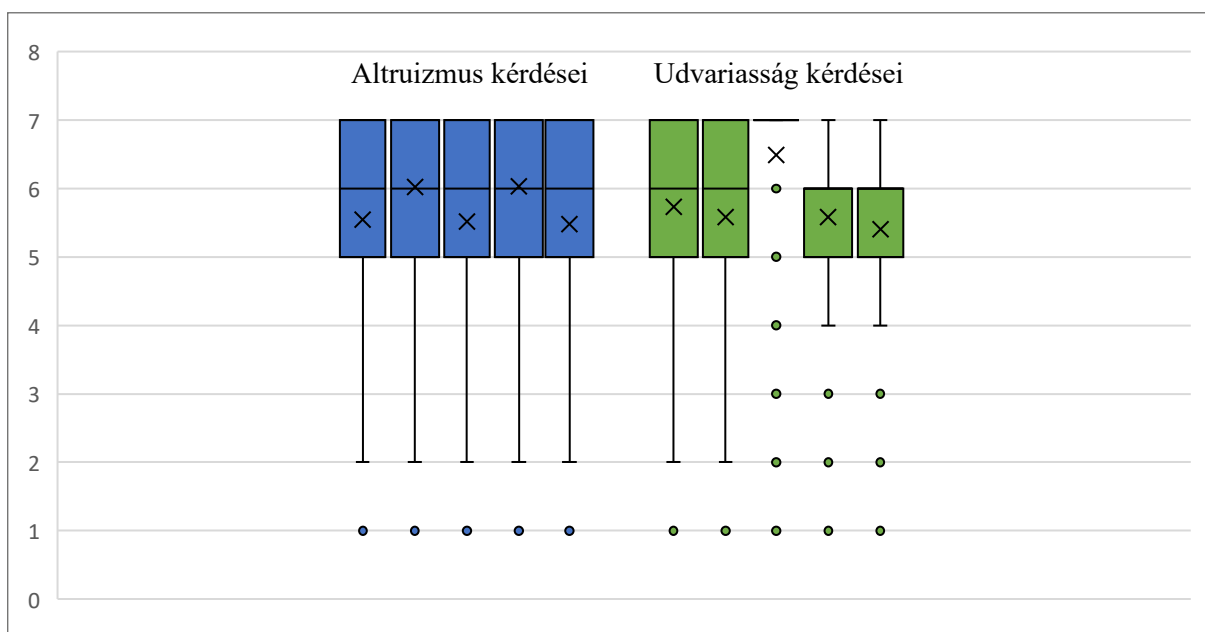
<p>A válaszadók neme:                  Nő: 58%; 424 fő;                  Férfi: 41%; 289 fő;                  NV: 1%; 9 fő.</p>
<p>A válaszadók korcsoportja                  Y generációs: 43%; 313 fő;                  Z generációs: 40%; 293 fő;                  X generációs: 15%; 107 fő;                  Baby Boomerek: 3%; 18 fő.</p>
<p>A válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége                  Mesterképzéses diplomával rendelkező: 19%; 136 fő;                  Alapképzéses diplomával rendelkező: 69%; 505 fő;                  Középfokú iskolai végzettségű: 12%; 85 fő;                  NV: 1%; 5 fő.</p>

Saját szerkesztés, 2023

Vizsgálati eredmények

Az eredmények grafikus ábrázolása boxplot diagramon történik. A boxplot diagram numerikus adatértékek eloszlásainak bemutatására szolgál. A diagramok úgy vannak kialakítva, hogy egyértelmű információkat nyújtsanak egy adatcsoport szimmetriájáról, szórásáról és kiugró értékeiről. A diagramokon az oszlopok eltérő színei a különböző dimenziók kérdéseire adott válaszok eloszlását jelölik. A különböző OCB dimenziókat egy üres oszlop választja el egymástól. Az 1. ábra a szervezeti polgárság altruizmus és udvariasság dimenzióinak (OCB-I) a boxplot diagramját mutatja be.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS EGYÉNI DIMENZIÓINAK BOXPLOT DIAGRAMJA



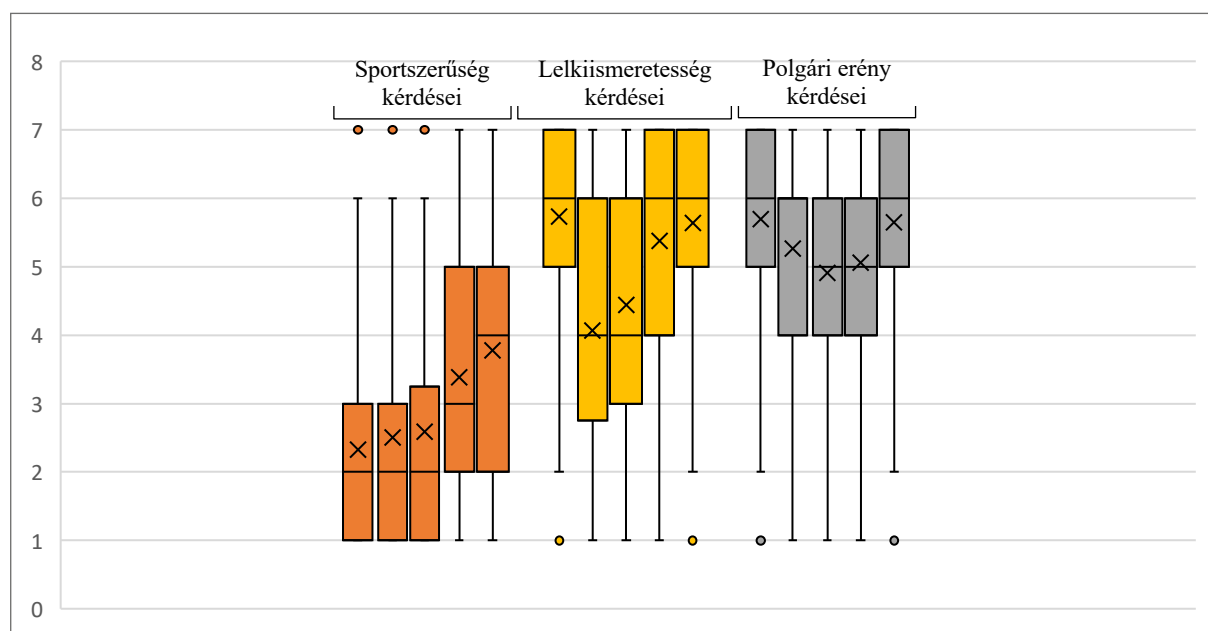
Saját szerkesztés, 2023

Magyarázat: Az első blokk az altruizmus, a második az udvariasság dimenziók kérdéseire adott válaszok eloszlását ábrázolja.

Az altruizmus 1. kérdésére adott válaszokat a bal szélső oszlop mutatja és onnan haladnak jobbra a kérdések. Az udvariasság kérdéseivel kapcsolatos válaszok eloszlását a második blokk tartalmazza azonos tematika szerint. A tömbök az interkvartilis terjedelmet mutatják, aljuk az alsó, míg tetejük a felső kvartilist jelöli. A tömbökben található „X” jelek a mediánt jelölik, a pontok a kiugró értékeket. Az altruizmus dimenziójánál a válaszok többsége 5 – 7 értékek közé esik, a mediánok 5,51 – 6,04 értékek között mozognak. Az udvariasság dimenziójánál a válaszok eloszlásai eltérőbb trendet mutatnak. Az 1. és 2. kérdések esetében a válaszok többsége szintén 5 – 7 értékek közé esik, a 3. kérdésnél a legtöbb válasz 7 értéket vesz fel, a 4. és 5. kérdéseknél 5 – 6 értékek közé esik a válaszok többsége. A mediánok az udvariasság dimenziójánál 5,40 – 6,49 között mozognak. A diagram alapján úgy tűnik tehát, hogy a válaszadók többségére az altruizmus és az udvariasság egyaránt jellemző, az altruizmus kissé nagyobb mértékben.

A 2. ábra a szervezeti polgárság szervezeti dimenzióra (OCB-O: sportszerűség, lelkiismeretesség és polgári erény) vonatkozó kérdésekre adott válaszok boxplot diagramját mutatja be.

**2. ÁBRA: A SZERVEZETI POLGÁR MAGATARTÁS SZERVEZETI DIMENZIÓINAK BOXPLOT DIAGRAMJA**



Saját szerkesztés, 2023

Magyarázat: Az első blokk a sportszerűség, a második a lelkiismeretesség, a harmadik a polgári erény dimenziók kérdéseire adott válaszok eloszlását ábrázolja.

A diagramon az oszlopok eltérő színei a különböző dimenziók kérdéseire adott válaszok eloszlását jelölik az 1. diagram alatt leírt tematika szerint. A sportszerűség kérdései fordítottak, ezért a válaszok eloszlása is eltérő (fordított) a másik két dimenzióhoz képest. A válaszok alapján a sportszerűség dimenziójánál az 1., 2. és 3. kérdésekre adott válaszok többsége 1 – 3 értékek közé esik, a 4. és 5. kérdéseknél 2 – 5 értékek közé, a mediánok 2,33 – 3,78 értékek között mozognak. Hangsúlyozandó, hogy a kérdések ennél a dimenzióknál fordítottak voltak. A lelkiismeretesség dimenziójánál a válaszok eloszlásai eltérőbb trendet mutatnak, a mediánok 4,07 – 5,73 között mozognak. A polgári erény dimenzió esetében az 1- és 5. kérdésre adott válaszok többsége 5 – 7, a 2., 3. és 4. kérdésekre adott válaszok többsége 4 – 6 értékek közé esik, a mediánok 4,91 – 5,69 értékek között mozognak.

Az eredményekből az a következtetés vonható le, hogy a megkérdezettek többsége sportszerűnek, lelkiismeretesnek és a szervezeti élet aktív résztvevőjének tartja magát, s ez utóbbi viselkedés minimálisan jobban dominál az előző kettőnél.



A home office munkavégzés és a szervezeti polgár magatartás összefüggéseinek feltárásához Kruskal-Wallis tesztet alkalmaztunk, az altruizmus és az udvariasság (OCB-I) dimenzióira vonatkozó eredményeket az 2. táblázat mutatja be.

**2. TÁBLÁZAT: KRUSKAL-WALLIS TESZT AZ OCB ALTRUIZMUS ÉS UDVARIASSÁG DIMENZIÓI ÉS A HOME OFFICE ÖSSZEFÜGGÉSEINEK FELTÁRÁSA**

Kérdések	Csoport	N	Mean Rank	p
Altruizmus1: Ha valakinek túl sok munkája van, segíték neki.	teljes HO	99	392,96	0,220
	hibrid	319	353,64	
	jelenléti	302	357,11	
Altruizmus2: Én vagyok az, aki lassítja a többiekét és szüksége van a támogatásra ahhoz, hogy újra lendületben legyen a csapat.	teljes HO	99	362,84	0,990
	hibrid	319	359,68	
	jelenléti	302	360,60	
Altruizmus3: Abban hiszek, hogy a tisztességes fizetésért tisztességesen meg kell dolgozni.	teljes HO	99	374,55	0,509
	hibrid	319	351,26	
	jelenléti	302	365,66	
Altruizmus4: Sok időt töltök azzal, hogy jelentéktelen ügyek miatt panaszkodok.	teljes HO	99	390,59	0,075
	hibrid	319	343,75	
	jelenléti	302	368,33	
Altruizmus5: Igyekszem elkerülni azt, hogy problémákat generáljak a munkatársaimnak.	teljes HO	99	339,30	0,326
	hibrid	319	356,08	
	jelenléti	302	372,11	
Udvariasság1: Lépést tartok a szervezeti változásokkal.	teljes HO	99	412,76	0,002
	hibrid	319	367,23	
	jelenléti	302	336,26	
Udvariasság2: Hajlamos vagyok a „bolhából is elefántot” csinálni.	teljes HO	99	381,15	0,373
	hibrid	319	364,03	
	jelenléti	302	350,00	
Udvariasság3: Figyelembe veszem azt, hogy a tevékenységem milyen hatást gyakorol a munkatársaimra.	teljes HO	99	386,57	0,183
	hibrid	319	357,37	
	jelenléti	302	355,27	
Udvariasság4: Részt veszek a nem kötelező, de várhatóan fontos megbeszéléseken.	teljes HO	99	393,31	0,121
	hibrid	319	363,69	
	jelenléti	302	346,37	
Udvariasság5: Mindig kész vagyok segítő kezet nyújtani azoknak a munkatársaimnak, akiknek szüksége van rá.	teljes HO	99	370,90	0,264
	hibrid	319	370,92	
	jelenléti	302	346,08	

Saját szerkesztés, 2023. A szignifikáns értékek (Udvariasság1) lilával vannak jelölve.

Az altruizmus dimenzió esetében a rangpontszám átlagok 5 kérdésből 4 esetében azoknál voltak a legmagasabbak, akik teljes home office-ban dolgoznak. Bár statisztikailag nem tekinthetők igazoltak az eredmények, de mégis arra utalhatnak, hogy az otthonról dolgozók a leghajlamosabbak segítséget nyújtani valakinek, aki már bajban van.

Érdekes eredmény, hogy az udvariasságnál ugyancsak összességében a teljes home office munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszám átlagok, bár csak egy kérdésnél szignifikáns az eltérés. Mind az 5 kérdés esetében a jelenléti munkavégzésnél a legalacsonyabbak a rangpontszám átlagok. Eszerint a jelenléti munkavégzésben foglalkoztatottak a legkevésbé, míg a teljes home office-ban dolgozók a leginkább udvariasak.

Az eredmények tekintetében közel azonos szórásértékek mutatkoztak. A rangpontszám átlagok alapján mindkettő egyéni dimenzió esetén az otthoni munkavégzés mutatja a legkedvezőbb eredményeket. Ennek egy lehetséges oka, hogy az otthoni munkakörnyezetben kevesebb a személyes interakció, csökken a stressz és bizonyos esetekben nagyobb a szabadság a munkanapok beosztása tekintetében (Simon et al., 2023), így vélhetően a dolgozóknak több türelme és – az optimálisabb időbeosztás miatt – ideje van a munkatársaikra.

A 3. táblázat a szervezeti polgárság sportszerűség, lelkiismeretesség és polgári erény dimenzióira (OCB-O) adott válaszokat mutatja be a 3 dolgozói csoport vonatkozásában.

**3. TÁBLÁZAT. KRUSKAL-WALLIS TESZT AZ OCB SPORTSZERŰSÉG, LELKIISMERETESSÉG ÉS POLGÁRI ERÉNY DIMENZIÓI ÉS A HOME OFFICE ÖSSZEFÜGGÉSEINEK FELTÁRÁSA**

Kérdések	Csoport	N	Mean Rank	p
Sportszerűség1: Szerepet vállalok azokban a feladatokban, amelyek nem kötelezőek, de fontosak a szervezeti imázs szempontjából.	teljes HO	99	353,46	0,016
	hibrid	319	383,74	
	jelenléti	302	338,26	
Sportszerűség2: Olvasom és figyelemmel kísérem a szervezeten belüli híreket, eseményeket, üzeneteket stb.	teljes HO	99	368,59	0,906
	hibrid	319	358,35	
	jelenléti	302	360,12	
Sportszerűség3: Segítek azoknak, akik valami miatt kiesetek egy időre a munkából.	teljes HO	99	359,84	0,902
	hibrid	319	357,02	
	jelenléti	302	364,39	
Sportszerűség4: Nem teszek keresztbe szándékosan másoknak.	teljes HO	99	388,80	0,229
	hibrid	319	349,05	
	jelenléti	302	363,32	
Sportszerűség5: Kész vagyok segíteni azoknak, akiknek munkával kapcsolatos nehézségeik vannak.	teljes HO	99	335,93	0,021
	hibrid	319	344,68	
	jelenléti	302	385,26	
Lelkiismeretesség1: Hajlamos vagyok a dolgok negatív, nem pedig pozitív oldalára fókuszálni.	teljes HO	99	355,61	0,006
	hibrid	319	336,30	
	jelenléti	302	387,67	

**DE TÉNYLEG RENDESEN DOLGOZIK? A HOME OFFICE MUNKAVÉGZÉS...**

Kérdések	Csoport	N	Mean Rank	p
Lelkiismeretesség2: Lépéseket teszek annak érdekében, hogy megelőzzem a problémák kialakulását munkatársaimmal.	teljes HO	99	272,54	0,000
	hibrid	319	349,92	
	jelenléti	302	400,51	
Lelkiismeretesség3: A munkahelyemen az elvártnál is többet tartózkodom.	teljes HO	99	321,19	0,000
	hibrid	319	330,08	
	jelenléti	302	405,52	
Lelkiismeretesség4: Mindig találok valami hibát a szervezet működésében.	teljes HO	99	359,21	0,006
	hibrid	319	335,35	
	jelenléti	302	387,49	
Lelkiismeretesség5: Figyelembe veszem, hogy a viselkedésem hogyan befolyásolja más emberek munkáját.	teljes HO	99	356,23	0,000
	hibrid	319	329,34	
	jelenléti	302	394,82	
Polgári erény1: Csak annyi szünetet tartok a munkában, amennyi engedélyezett.	teljes HO	99	409,87	0,022
	hibrid	319	358,87	
	jelenléti	302	346,04	
Polgári erény2: A szervezet belső szabályzatait és eljárásrendjeit akkor is betartom, ha senki sem figyeli a munkámat.	teljes HO	99	327,88	0,206
	hibrid	319	369,19	
	jelenléti	302	362,02	
Polgári erény3: Akkor is segítsek az új belépő munkavállalóknak, ha erre külön nem kértek meg.	teljes HO	99	331,93	0,073
	hibrid	319	351,29	
	jelenléti	302	379,60	
Polgári erény4: A leglelkiismeretesebb dolgozók közé tartozom.	teljes HO	99	333,53	0,116
	hibrid	319	352,69	
	jelenléti	302	377,59	
Polgári erény5: Nincs szükségem a főnököm utasításaira és felügyeletére, magamtól is jól tudom, mi a munkám.	teljes HO	99	370,63	0,042
	hibrid	319	339,62	
	jelenléti	302	379,24	

Saját szerkesztés, 2023. A szignifikáns értékek lilával vannak jelölve.

Az eredmények tekintetében közel azonos szórásértékek mutatkoztak. A rangpontoszám átlagok alapján kijelenthető – bár az 5 vonatkozó kérdésből csak 2 esetében szignifikáns az eltérés –, hogy a hibrid munkavégzésben dolgozókra jellemző a legnagyobb mértékben a sportszerűség, ugyanis 5 kérdésből 3-nál a legalacsonyabbak a rangpontoszám átlagok (a sportszerűségnél fordítottak a kérdések). Az otthoni és a jelenléti munkavégzésnél azonosan alakulnak a rangpontoszám átlagok, 2-2 esetben közepes és magas értékeket vesznek fel.

A polgári erény dimenziójánál az 5 kérdés közül 3 esetében a jelenléti munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontoszám átlagok és szintén 3 esetben a home office-nál a legalacsonyabbak. Ennek egyik lehetséges oka, hogy a polgári erény dimenziójánál szükséges a személyes jelenlét, hiszen a nem kötelező, de fontos értekezleteken való részvétel, a munkahelyi kérdések megvitatása a sze-

mélyes szabadidőben, a szavazás és a felszólalások otthonról csak igen korlátozottan valósíthatók meg. A vonatkozó kérdések közül 2 esetében szignifikáns az eltérés.

Érdekes eredmény, hogy a lelkiismeretesség dimenziójánál a jelenléti munkavégzés esetében a legmagasabbak a rangpontszám átlagok, mind az 5 vonatkozó kérdés esetén szignifikáns az eltérés. A home office esetében 2 kérdésnél, míg a hibrid csoportnál 3-nál a legalacsonyabbak a rangpontszám átlagok. Ennek egy lehetséges oka a cyberslacking, vagyis az, hogy a részben vagy teljes mértékben otthonról dolgozó munkavállalók az internetet nem csak a munkával kapcsolatos célokra használják, miközben dolgoznak (O'Neill et al., 2014). A fenti eredmények alapján az 1. számú H1 hipotézist a vizsgálati eredmények igazolták.

### **Következtetések**

Az OCB 4 dimenzióját (sportszerűség, polgári erény, udvariasság és altruizmus) az otthoni munkavégzés vonatkozásában tudományosan nem vizsgálták korábban. A lelkiismeretesség dimenzió kapcsán bemutatott cyberslacking jelensége az egyetlen, amely a távoli munkavégzéssel kapcsolatba hozva már napvilágra került, ezért úgy gondoljuk, hogy eredményeinkkel hozzájárulunk a szervezeti polgári magatartás dimenziók alakulásának mélyebb megértéséhez a különböző formában foglalkoztatott munkavállalók esetében.

A kutatási eredmények alapján bizonyítást nyert Organ 5 dimenziós OCB modellje esetében, hogy a lelkiismeretesség dimenziójánál a jelenléti munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszám átlagok, mind az 5 vonatkozó kérdés esetén szignifikáns az eltérés. A polgári erény dimenziójánál szintén a jelenléti munkavégzés esetében a legmagasabbak a rangpontszám átlagok. A sportszerűségnél fordítottak a kérdések, tehát ennél a dimenziójánál a hibrid formában dolgozók a legsportszerűbbek. Az udvariasság dimenzióját vizsgálva kiderült, hogy a teljes home office munkavégzésnél a legmagasabbak a rangpontszám átlagok, bár nem szignifikáns az eltérés, csak 1 kérdésnél. Az altruizmus dimenziójánál nem volt szignifikáns eltérés egyik kérdésnél sem, de itt is az otthoni munkavégzés esetében voltak a legmagasabbak a vizsgált értékek. A 4. táblázat összefoglalja a legfontosabb vizsgálati eredményeket:

**4. TÁBLÁZAT: A LEGMAGASABB RANGPONTSZÁMÁTLAGOK ALAKULÁSA**

	Szervezeti polgár magatartás szervezeti dimenziói (OCB-O)			Szervezeti polgár magatartás egyéni dimenziói (OCB-I)	
	Lelkiismeretesség	Polgári erény	Sportszerűség	Udvariasság	Altruizmus
teljes HO					
hibrid					
jelenléti					

Saját szerkesztés, 2023. A legmagasabb rangpontszám átlagok dolgozói csoportjai az egyes dimenziók vonatkozásában lilával vannak jelölve.

Az 2. és a 3. táblázatban ismertetett rangpontszám átlagok a lelkiismeretesség dimenziójánál 5 esetben a jelenléti, a polgári erénynél 3 esetben szintén a jelenléti, a sportszerűségnél (fordított kérdések miatt) 1 esetben a hibrid, az udvariasságnál és altruizmusnál is 4 esetben a home office csoportokban a legmagasabbak. Az eredmények alapján a H1 elfogadható, mivel a lelkiismeretességi dimenzió azoknál a munkavállalóknál a legmagasabb, akik jelenléti formában végzik a munkájukat.

A szervezeti polgár magatartás egyéni dimenziói esetében (OCB-I) tehát vélhetően pozitív hatása lehet a home office munkavégzésnek, míg a szervezeti dimenziók (OCB-O) tekintetében negatívan hathat. A kutatási eredmények nem a home office szabályozás felülvizsgálatának szükségességére hívják fel a figyelmet, sokkal inkább arra, hogy a szervezeteknek olyan folyamatokat, szervezeti eljárásrendeket és szabályokat célszerű kialakítaniuk, amelyek hozzájárulnak a home office-ban vagy hibrid munkarendben dolgozók lelkiismeretességének, sportszerűségének és szervezeti jelenlétének a fokozásához annak érdekében, hogy ne csökkenjen az ilyen irányú magatartása a távolléti dolgozóknak.

Fontos megjegyezni továbbá, a kutatás nem tér ki a hibrid vagy home office formában dolgozók jelenléti munkarendbe állításának következményeire és kockázataira; a munkáltatóknak törekedni kell arra, hogy ne kollektív szabályozást alkalmazzanak a home office intézményével kapcsolatban, hanem munkakörönként és munkavállalónként külön-külön célszerű megvizsgálni az otthoni munkavégzés lehetőségének előnyeit és hátrányait, hogy a szervezeti polgári magatartás szempontjából jó döntések születhessenek.

## **Irodalomjegyzék**

Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>

Barizsné H. E., Filep R., Kőmíves P. M., Kun A. I., Ujhelyi M., & Dajnoki K. (2023). Examination of the Correlation Between Ethical Attitudes and Dark Triad Personality Traits Among University Students. *Journal on Efficiency and Responsibility in Education and Science*, 16(3), 159-172. <https://doi.org/10.7160/eriesj.2023.160301>

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Acad. Manag.* 26, 587-595. <http://dx.doi.org/10.2307/255908>

Beno, M. (2021). Analysis of Three Potential Savings in E-Working Expenditure. *Front. Sociol.* 6(675530), 1-8. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2021.675530>

Beno, M., Krzova, J., & Cagánová, D. (2023). Czech workers reconsideration of work from home during COVID-19. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 10(2), 339-359. <https://doi.org/10.15549/jecar.v10i2.1125>

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). Does Working from Home Work? Evidence from a Chinese Experiment. *National Bureau of Economic Research Working Paper Series*, 18871. <http://www.nber.org/papers/w18871>

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934. <https://doi.org/10.1348/096317909X478557>

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1524-1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

Harker Martin, B., & MacDonell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616. <https://doi.org/10.1108/01409171211238820>

Jaškevičiūtė, V., Zsigmond, T., Berke, S., & Berber, N. (2024). Investigating the impact of person-organization fit on employee well-being in uncertain conditions: a study in three central European countries. *Employee Relations*, 46(1), 188-211. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2022-0535>

Konovsky, M. A., & Organ, D. W. (1996). Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior. *Journal of Organization Behavior*, 17, 253-266. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199605\)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199605)17:3<253::AID-JOB747>3.0.CO;2-Q)

Kőmüves Zs., Poór J., & Szabó Sz. (2022). Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing és Menedzsment* 56(3), 21-32. DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>

- Krajcsák Z., & Kozák A. (2022). The moderating role of remote work in the relationship between organizational culture and OCB: case studies from the financial sector. *Journal of advances in management research*, 19(2), 300-315. DOI:10.1108/jamr-07-2021-0247
- Krajcsák Z. (2022). Modelling organizational conflict processes: the organizational value of employee commitment and the moderating role of transformational leadership. *Journal of Modelling in Management*, 17(2), 746-763. <https://doi.org/10.1108/JM2-08-2020-0221>
- Kruskal, W., & Wallis, A.V. (1952). Use of ranks in one-criterion variance analysis. *Journal of the American Statistical Association*. <https://doi.org/10.1080/01621459.1952.10483441>
- Leonardi, P. M. (2020). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *J. Manag. Stud.* 58, 249-253. <https://doi.org/10.1111/joms.12648>
- Ma, E., Wang, Y.- C., Xu, S.T., & Wang, D. (2022). Clarifying the multiorder multidimensional structure of organizational citizenship behavior: A cross-cultural validation. *J. Hosp. Tour. Manag.* 50, 83-92. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.008>
- O'Neill, T. A., Hambly, L. A., & Bercovich, A. (2014). Prediction of cyberslacking when employees are working away from the office. *Computers in human behavior*, 34, 291-298. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.02.015>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Podsakoff, P. M., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. *J. Appl. Psychol.*, 94, 122-136. DOI: 10.1037/a0013079
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B. (2014). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research. *Orag. Citizsh. Behav. Context. Perform.*, 10, 133-151. DOI:10.1177/014920630002600307
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *J. Manag.*, 26, 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Popovicsné Sz. J., & Menyhárt J. (2023): Examining the Virtues of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) at an SME. *International Journal Of Engineering And Management Sciences / Műszaki És Menedzsment Tudományi Közlemények* 8(4), 41-51. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2023.036>
- Ryan, J. J. (2001). Moral reasoning as a determinant of organizational citizenship behaviors: A study in the public accounting profession. *Journal of Business Ethics*, 33, 233-244. <https://doi.org/10.1023/A:1017584021475>
- Sarbu, M. (2018). The role of telecommuting for work-family conflict among German employees. *Research in Transportation Economics*, 70, 37-51. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2018.07.009>
- Simon A. Cs., Aranyi G., Faragó K., Kiss O. E., & Pachner O. Cs. (2022). The impact of time spent working from home on affective commitment in the workplace: The mediating role of social relationships and collective aims. *Front. Psychol.*, 13 January 2023 Sec. *Organizational Psychology Volume 13*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1002818>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *The Journal of Applied Psychology*, 68, 653-664. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Staller, N., & Randler, C. (2022). Chronotype and organizational citizenship behavior during the COVID-19 restriction phase in Germany. *Biological Rhythm Research*, 53, 1612-1625. <https://doi.org/10.1080/09291016.2021.1988207>
- Stephens, G., & Szajna, B. (1998). *Perceptions and expectations: why people choose a telecommuting work style*. Proceedings of the Thirty-First Hawaii International Conference on System Sciences. DOI: <https://doi.org/10.1080/10864415.1998.11518328>
- Thoresen, C. J., Kaplan, S. A., Barsky, A. P., Warren, C. R., & De Chermont, K. (2003). The Affective Underpinnings of Job Perceptions and Attitudes: A Meta-Analytic Review and Integration. *Psychological Bulletin*, 129(6), 914-945. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.129.6.914>

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Acad. Manag. J.* 37, 765-802. <https://doi.org/10.2307/256600>

Wang, L., Hinrichs, K. T., Prieto, L., & Howell, J. P. (2010) Five dimensions of organizational citizenship behavior: Comparing antecedents and levels of engagement in China and the US. *Asia Pac J Manag.*, 2013(30), 115-147. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9237-1>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617. <https://doi.org/10.1177/01492063910170030>

Yang, S., Lanxia, Z., & Lele, W. (2023). Key Factors of Sustainable Development of Organization: Bibliometric Analysis of Organizational Citizenship Behavior. *Sustainability* 15(10), 8261. <https://doi.org/10.3390/su15108261>

MARKÓ TAMÁS – OTTI CSABA

## RPA A HR-BEN – MIRE HASZNÁLJUK ÉS MIRE FIGYELJÜNK

Tanulmányunk célja, hogy az RPA-t ismertessük és HR-szakemberekhez közelebb hozzuk, így kézzelfogható, a mindennapok során gyorsan beépíthető tudást szerettünk volna összeállítani, mellyel mentesíthetjük őket adminisztratív terheik alól. Kutatásunk során ezért olyan kérdésekre kerestük a választ, mint hogy mire képes az RPA mint eszköz a HR-szervezetekben, melyek azok a legfontosabb feltételek, amelyeknek egy feladatnak meg kell felelnie ahhoz, hogy alkalmas legyen az RPA általi automatizálásra, mennyire felkészültek a mai HR-szervezetek arra, hogy folyamataikban RPA-kat alkalmazzanak, valamint mekkora az elfogadottság a magyar HR-munkatársak körében az RPA bevezetésével kapcsolatban. Szekunder kutatásunkban a nemzetközi szakirodalom fogalmi rendszerét, az RPA definícióit és felhasználhatóságát tekintettük át, kitérve az eszköz HR-technológiai környezetben betölthető szerepére. Primer kutatásunk során pedig kérdőívben mértük fel a magyar HR-esek attitűdjét a technológiával kapcsolatban, továbbá szakértői interjúkon keresztül vizsgáltuk a kapott válaszokat.

### Bevezetés

Megdöbbenő lehet abba belegondolnunk, hogy a 21. században egy-egy évtized alatt olyan ütemben fejlődik a technológia, mint a 20. században összesen. Az Ipar 4.0 új hulláma, az ember és a mesterséges intelligencia, illetve robotika összehangolásáról szól (Lovászy, 2020). Bár úgy gondolhatjuk, hogy a robotok elveszik az emberek munkáját, ez az állítás nem teljesen helytálló. Megjelenésük az üzleti életben, vállalatokban való alkalmazásuk számos új szervezeti feladat és munkakör létrejöttét, bizonyos esetekben pedig munkakörök átalakulását indukálja (Borbély-Pecze, 2021), melynek eredményeképpen számos kompetencia felértékelődött az elmúlt években. Megjelent egy olyan trend, mely a transzverzális készségek (szociális kompetenciák, a kooperatív tevékenység, kritikus gondolkodás, digitális kompetencia stb.), valamint a nem kognitív készségek (extrovertáltság, konszenzuskészség, lelkiismeretesség, érzelmi stabilitás, nyitottság stb.) felértékelődését vonzza magával (Vass, 2020).

Mindezekből látszik, hogy felértékelődött azon munkavállalók szerepe a szervezetekben, akik egy olyan új technológiát, amely alapvetően feladatokat vesz el, folyamatokat vált ki a munkavállalók mindennapjaiban, megértene, közelebb tudnak hozni munkatársaikhoz, és el tudják őket kötelezni a változás mellett. Ilyen új eszköz az RPA is, mely az angol Robotic Process Automation rövidítése, magyarul robotizált folyamatautomatizálást jelent. Feltörekvő technológia, mely olyan szoftverprogramokat alkalmaz, amelyek az emberi munkavégzést utánozzák, ezzel rutinszerű, szabályszerű feladatokat végeznek el (Tripathi, 2018; Hindel et al., 2020; Syed et al., 2020; Moreira et al., 2023). Kutatásunk során olyan kérdésekre kerestünk választ, hogy mire képes az RPA mint eszköz a HR-szervezetekben, milyen feltételek alapján válasszunk automatizálendő HR-

---

Markó Tamás HR adminisztrációs munkatárs, Egis Gyógyszergyár Zrt.;  
hallgató, Emberi erőforrások BSc, Budapesti Metropolitan Egyetem

Otti Csaba CEO, Login Autonom Kft.; főiskolai docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.6>



feladatokat, mennyire felkészültek a mai HR-szervezetek az RPA befogadására, és mennyire elfogadóak a technológiával kapcsolatosan.

## **Mi az az RPA?**

Egy cégnél számos munkafeladat unalmas, repetitív és végső soron az erőforrások teljes pazarlását jelenti, ugyanis ezeket a munkákat gyakran egy előre meghatározott rend szerint, szabályszerűen végzik a dolgozók. Az RPA segítségével ezek a folyamatok a feladatok alapján definiált algoritmusok segítségével automatizálhatók úgy, hogy az emberi tőke pazarlása nélkül gyors és hatékony legyen (Madakam et al., 2019; Siderska, 2020). Mivel az RPA egy informatikai szoftveres eszköz, csak szoftverrendszerekben használható, mégis a nyelvezetében szereplő „robotizált” szó egyeseket arra engedhet következtetni, hogy ez egy olyan koncepció, amelynek rendszerein belül hardvereszközök, például a fizikai értelemben vett robotok vannak (Chakraborty et al., 2023).

Az RPA két fő kategóriája a felügyelt automatizálás (attended robot) és a felügyelet nélküli automatizálás (unattended robot) (*Attended vs. Unattended RPA*, [s.a.]; *Robot-Attended vs. Unattended Robots*, [s. a.]). A „felügyelt RPA” folyamatokat szokás robotizált asztali automatizálásnak (RDA – Robotic Desktop Automation) is nevezni, mivel a robot közvetlenül a felhasználó saját számítógépén tevékenykedik. A felhasználó a saját képernyőjén keresztül indítja el, felügyeli és interakcióba lép a robottal, amely az éppen ellátott folyamatban érintett alkalmazásokban automatikusan, előre definiált műveleteket hajt végre. Egy Excel makróhoz hasonlóan a robot ezáltal egyszerű tevékenységeket utánozhat, de az Excel mellett más alkalmazásokat is képes vezérelni (Langmann, & Turi, 2022). Érdemes kiemelni, hogy egy egyszerű robot létrehozásához nem feltétlenül szükséges (mélyreható) programozási tudás, sokszor elegendő némi informatikai affinitás és az automatizálni kívánt felhasználói folyamat alapos ismerete.

A „felügyelet nélküli RPA” kifejezés olyan robotokra utal, amelyek általában egy szerveren futnak a háttérben, és (általában) felhasználói beavatkozás nélkül hajtják végre az általuk automatizált folyamatokat. A felügyelet nélküli RPA keretében működő robotokat jellemzően központilag felügyelik és irányítják. Gyakran meghatározott kiváltó okok (pl. egy e-mail beérkezése egy központi címre, egy fájl létrejön vagy akár létezik már egy mappában) vagy időzített ütemezés alapján vezérlik őket (Langmann, & Turi, 2022).

## **RPA bevezetés mint projekt**

Ha eldöntöttük, hogy szeretnénk RPA-t vinni üzleti folyamatainkba, mert meggyőzőnek találjuk a számos érvet, ami a használata mellett szól – csökkenti a költségeket, növeli a hatékonyságot és munkavállalói elégedettséget, az elvégzett feladatok pontosabbak, nem kell szakavatott informatikusnak lenni, hogy megérthessük a technológiát (Moreira et al., 2023) – érdemes projektként kezelni. Jelen kutatás kiemelten a HR-területen való alkalmazhatóságra fókuszál, ugyanakkor a technológia szinte minden üzleti területen bevethető, ahol létezik olyan feladat, amit képes elvégezni.

Ahhoz, hogy eldöntsük, melyik fajta RPA-t érdemes alkalmaznunk (felügyelt vagy felügyelet nélküli), és így milyen szoftverbe érdemes befektetni, fontos nagyon alaposan körüljárni és definiálni az érintett folyamatokat, hogy azonosításra kerüljenek az RPA által kiváltható feladatok. Ennek elmaradása kockáztatja a teljes projekt megvalósulását, ugyanis a nem megfelelő folyamat kiválasztása az RPA projektek bukásának egyik fő oka (Osmundsen et al., 2019; Lamberton, 2016).

A folyamatok leírására több módszertan is létezik, így az üzleti folyamatmenedzsment (BPM – Business Process Management), folyamat- és feladatbányászat (process-mining, task-mining) eszközei mind alkalmazhatók (Šperka & Halaška, 2023). Egyes kutatások szerint a folyamat- és feladatbányász szoftverek és módszertanok a leggyorsabbak (El-Gharib, & Amyot, 2023), ugyan-

akkor a hagyományos eszközök is alkalmazhatóak a leírásra, mint a munkavállalókkal folytatott interjúk, folyamatok dokumentálása, vagy a folyamat egyes lépéseinek közvetlen megfigyelése (Šperka, & Halaška, 2023).

A Deloitte (*Human Capital and Robotics Process Automation (RPA)*, [s. a.]) és Tripathi (2018) megközelítését összefoglalva: egy folyamatot akkor érdemes automatizálni, amikor annak elvégzése repetitív, hibázásra nagy benne a lehetőség, lépései jól körülhatárolhatóak, illetve az egyes lépések szabályoknak megfelelően következnek egymás után. A folyamat indulásához szükséges adatok rendelkezésre állnak digitálisan, vagy ha nem, akkor biztosítható azoknak digitális útra terelése, valamint a folyamat végén annak végterméke is digitálisan elérhető. A folyamat határidőkhöz kötött, vagy megjelenik benne egyfajta ciklikusság, szezonáltság, illetve a folyamat automatizálása több előnyt jelent a szervezet számára, mint amennyi annak költsége.

HR-en belül a lenti ábrán „magas” címkével jelölt folyamatokban olyan operatív feladatok jelentkeznek, amiket érdemes RPA-kkal támogatni.

1. ÁBRA: AZ RPA ALKALMAZHATÓSÁGA A HR TERÜLETEIN



Forrás: fordítás (Human Capital and Robotics Process Automation (RPA), [s. a.]

Fontos azonban, hogy automatizálni ne csak azért automatizáljunk, hogy elmondhassuk, milyen modernek vagyunk, vagy mert a versenytársak is ezt csinálják – a digitalizációs projektekhez hasonlóan belső, üzleti indíttatásra, és stratégiai célkitűzésekhez kötve kezdünk neki egy ilyen projektnek (Diez et al., 2019). Ez fogja segíteni, hogy elkötelezzük a projektben érintetteket a változás mellett, és így fogunk megfelelő támogatást és erőforrást kapni a vezetőségtől.

Minden projekt – és minden céges folyamat – egyedi, így RPA bevezetés és alkalmazás kapcsán sincs mindent taroló, legeslegjobb módszer, amihez nyúlhatunk. A megfelelő irányelvek, az RPA alkalmazására alkalmas folyamatok kiválasztását segítő támpontok, és az RPA előnyeinek méréshez használható mérőszámok kevésbé kutatott témák a területen belül (Moreira et al., 2023), így a jó gyakorlatok tanulmányozása és a bevezetéssel kapcsolatosan tapasztalattal rendelkező tanácsadó cégek bevonása javasolt.

## **Az RPA-projektek kihívásai**

Vannak bizonyos buktatók, amikre érdemes figyelni a bevezetés során. Szisztematikus irodalmi áttekintések alapján (El-Gharib, & Amyot, 2023; Moreira et al., 2023) és egy egyszerű hasonlattal élve figyelni kell a „konyhai személyzetre”, vagyis az RPA-folyamatban érintett emberek hozzáállására, személyiségére, a változásra való reakciójára. Fontos az „alapanyag minősége”, azaz mennyire is érett, standard és strukturált a folyamat, amire az RPA-t ráhúzzuk. Végezetül pedig nem mindegy, milyen „eszközökkel” dolgozik a személyzet – mit is tud a választott RPA-szoftver, mennyire integráltak azok az IT-rendszerek, amikben dolgozni fog a robot, van-e kapacitás az RPA naprakészen tartására, állandó frissítésére, és mennyire dinamikus (IT-rendszerek számossága, frissítések gyakorisága) az IT-környezet, ahol a robot alkalmazásra kerül.

Példaképpen egy lengyel szolgáltatási cégek körében folytatott kutatás során az derült ki, hogy a HR-esek erősen igénylik az RPA-tervezés, -fejlesztés és -bevezetés folyamatába való bevonásukat. A válaszadók az RPA-bevezetés legnagyobb akadályának a nem megfelelő folyamatokat azonosították, mivel azok nem voltak optimalizálva, standardizálva, digitizálva a bevezetést megelőzően, valamint számos kivételt és egyedi esetet kellett kezelniük (Siderska et al., 2023).

Fel kell hívni arra is a figyelmet, hogy bármilyen RPA bevezetéséről is legyen szó, a HR folyamatainak jogi érintettsége miatt körültekintően és megfontoltan kell eljárni egy-egy robot alkalmazásakor. Egy munkaidő-nyilvántartó szoftver bevezetésekor is, melyek manapság szinte elengedhetetlenek a cégek számára, számos adatvédelmi és GDPR kérdést szükséges figyelembe venni pusztán a rendszer specifikálásához (Otti, & Fehér, 2022), ugyanígy alapos körültekintést igényel egy RPA-folyamat felvázolása, az általa kezelt adatok és rendszerek pontos meghatározása, az azokkal végzett műveletek, és ezek jogszabályi környezete.

## **Kutatásunkban alkalmazott módszertan**

Primer kutatásunkban a szekunder elemzésben azonosított szempontokat és tapasztalatokat a magyar HR-esek körében kérdeztük le. A primer kutatás során kvantitatív és kvalitatív eszközöket párhuzamosan alkalmaztunk. Annak érdekében, hogy minél nagyobb mintán tudjuk vizsgálni az eredményeink, kérdőívet tettünk közzé külön HR-szakembereket tömörítő Facebook csoportokban, valamint LinkedIn-en. A kérdőív 2023. október 19. és 2023. november 3. között volt megnyitva a válaszadók számára.

Kvalitatív kutatásunk során öt szakemberrel készült félig strukturált mélyinterjú, foglalkozásukat tekintve közülük két RPA-fejlesztő, egy HR-vezető, egy változásmenedzsment-tanácsadó, illetve 1 HR-tanácsadó, aki korábban HR-szakember volt. Az RPA-fejlesztőkhöz és a HR-ben dolgozó szakemberekhez két külön interjú-vezérfonal készült, melyek támogatták a félig strukturált interjúkat.

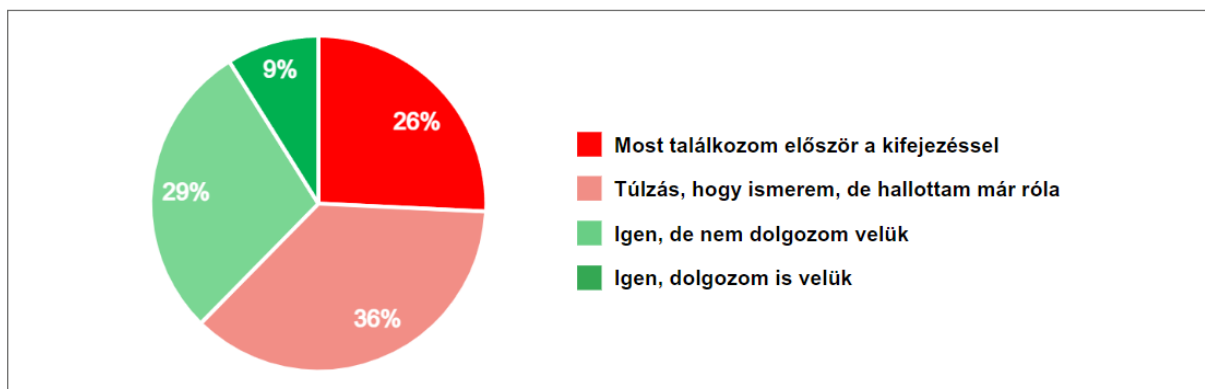
A két kutatási módszer időben párhuzamosan zajlott – míg a kérdőív közzé volt téve, addig lefolytak a mélyinterjúk, így a kérdőív kérdéseire nem voltak hatással a mélyinterjúk során kapott válaszok, valamint a mélyinterjúkat nem befolyásolta a kérdőíves felmérés eredménye.

## **Kvantitatív kutatás**

Mintánk nem reprezentatív a magyar HR-szakemberek közösségére. A kérdőívet összesen kitöltő 101 fő közül 85% nő, 15% pedig férfi volt, életkorukat tekintve legnagyobb arányban (43%) a 18 és 30 év közöttiek voltak. Legmagasabb iskolai végzettséget tekintve túlnyomó arányban felsőfokú végzettséggel rendelkezők (77%) küldtek be válaszokat. A mintát 94%-ban versenyszférában, 6%-ban pedig állami szférában dolgozók alkotják. A teljes minta majdnem kétötöd (37%) része külföldi tulajdonú, 16%-a legnagyobb részt külföldi tulajdonú, 8%-a legnagyobb részt magyar tu-

lajdonú, és 33%-a pedig magyar tulajdonban lévő cégeknél dolgozik. A kitöltők 38%-a ismeri, hogy mit jelent az RPA, míg 62%-uk nem.

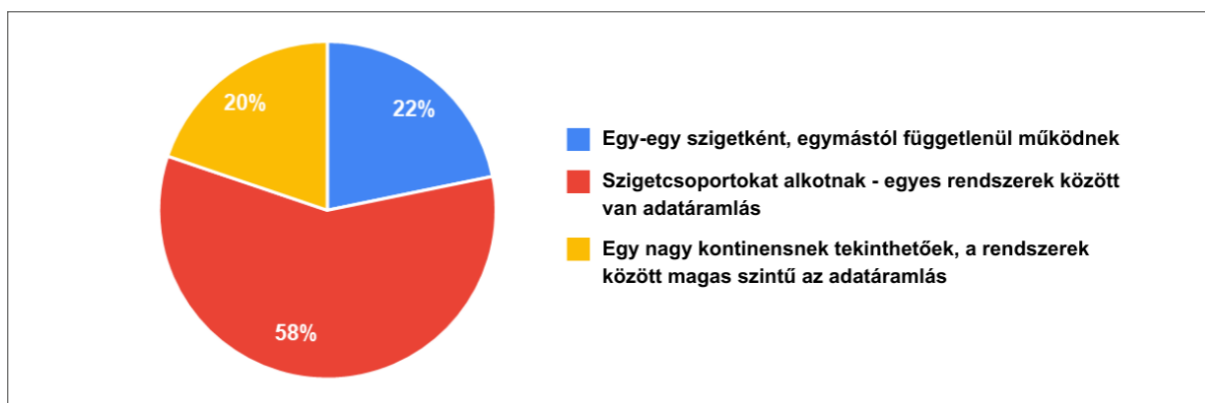
**2. ÁBRA: AZ RPA ISMERTSÉGE A HR-ESEK KÖRÉBEN (N=101)**



Forrás: saját szerkesztés

Azt, hogy a mennyire vélik integrálnak a HR-esek az általuk használt rendszereket, a 3. ábra szemlélteti. A kitöltők úgy nyilatkoztak, hogy az általuk használt rendszerek egyötöde alacsonyan integrált, egymástól szinte függetlenül működik, egyötöde magasan integrált, így rendszereik között magas szintű az adatáramlás, míg háromötöd része között – bár van adatáramlás, – annak szintje nem túl magas. Ez a kitöltők szubjektív benyomása, mégis érdemes megfontolni, ugyanis a rendszerek megléte és bizonyos fokú integráltsága lehetőséget teremt az adatkivonó, -bevitelt végző, -integráló, illetve -összesítő jellegű operatív feladatok RPA-val való kiváltására, mely segítheti a rendszerek közötti integráció magasabb szintre kerülését is.

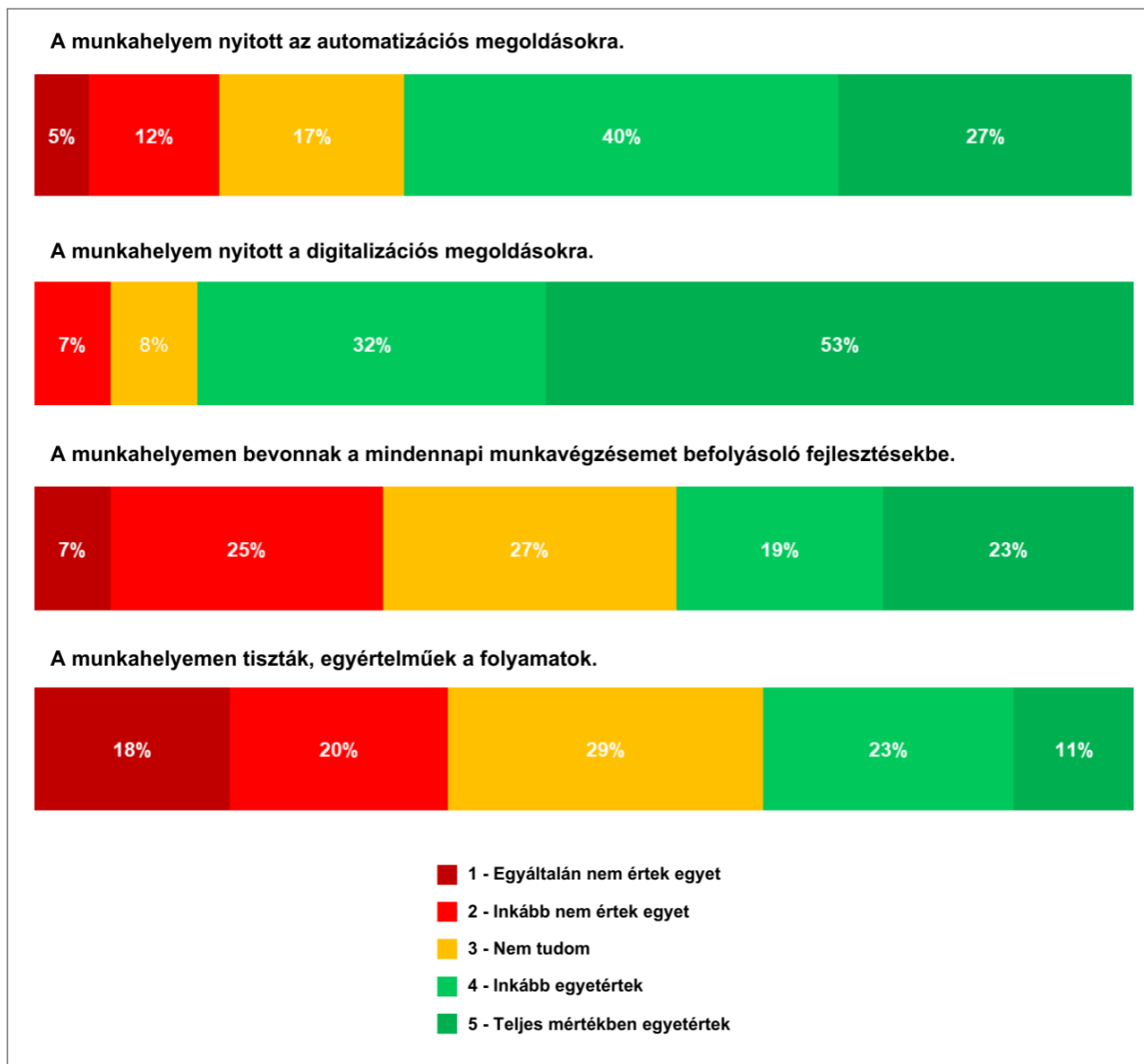
**3. ÁBRA: AZ ALKALMAZOTT HR-RENDSZEREK INTEGRÁLTÓSÁGÁNAK MEGOSZLÁSA**



Forrás: saját szerkesztés

Olyan, az RPA bevezetésének sikerességével összefüggésbe hozható, szervezetre vonatkozó állításokkal kapcsolatos egyetértésre is rákérdeztünk, mint adott munkahely nyitott-e automatizációs, illetve digitalizációs megoldások alkalmazására, munkavállalóit mennyire vonják be a mindennapi munkavégzésüket befolyásoló fejlesztésekbe, illetve mennyire tiszták és egyértelműek a cég folyamatai. Ennek eredményeit szemlélteti a 4. ábra.

## 4. ÁBRA: AZ RPA-VAL ÖSSZEFÜGGÉSBE HOZHATÓ, SZERVEZETET VIZSGÁLÓ KÉRDÉSEK (N=101)



Forrás: saját szerkesztés

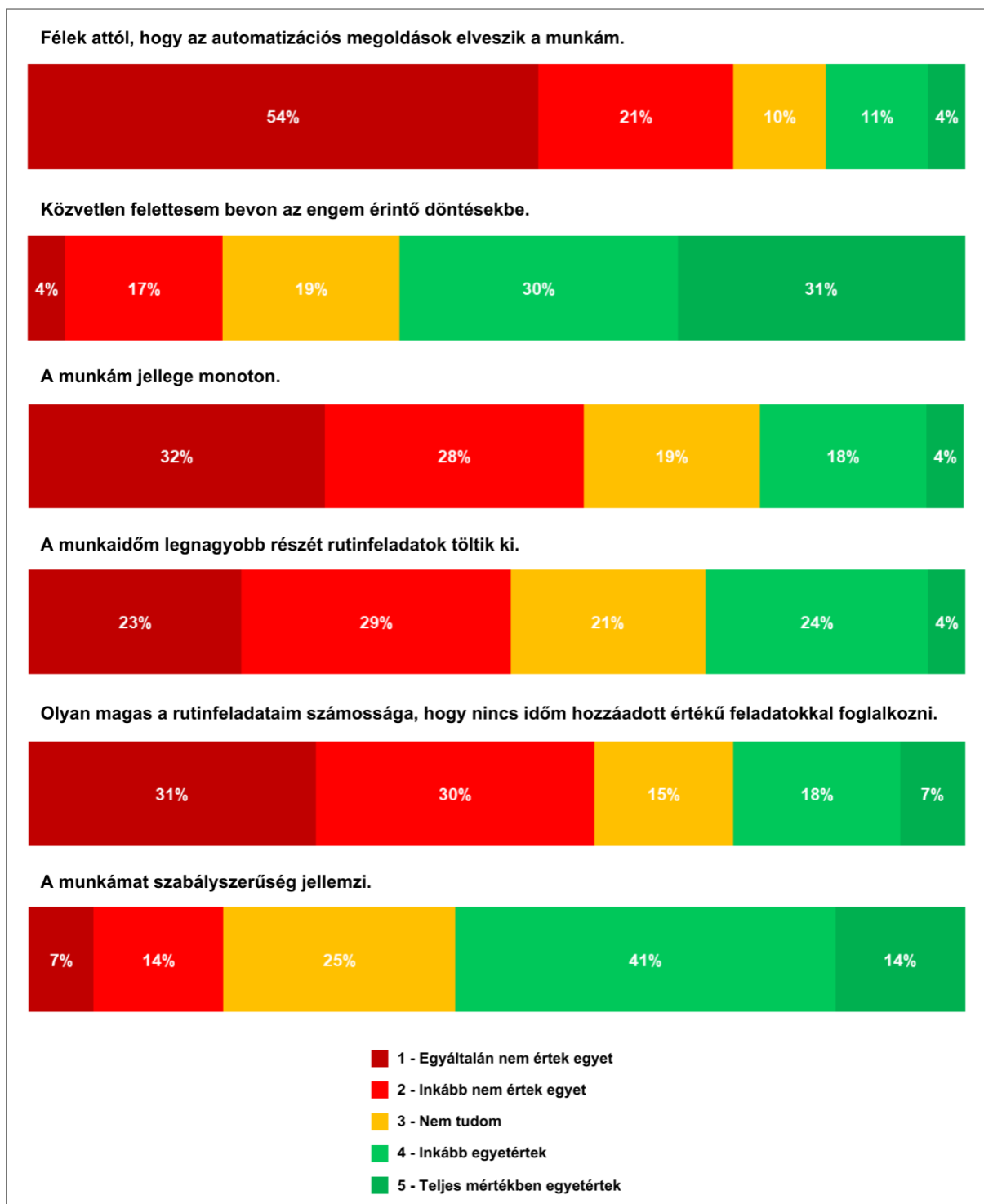
Az RPA sikeres bevezetéséhez fontos, hogy a cég nyitott legyen szükség esetén digitalizálni bizonyos folyamatlépéseit, mivel ez a technológia digitális adatok feldolgozására képes csupán. Ezentúl fontos, hogy az adott cég automatizációs megoldások alkalmazására is nyitott legyen (Moreira et al., 2023). A kérdőívben ezen két kérdésre kapott válaszok között (*A munkahelyem nyitott a digitalizációs megoldásokra*, illetve *A munkahelyem nyitott az automatizációs megoldásokra*) közepesen erős, pozitív irányú lineáris kapcsolat van ( $r = 0,48$ ), így az a következtetés, hogy azon cégek, amelyek nyitottak digitalizációs megoldásokra, nyitottabbak automatizációs megoldásokra is. És fordítva: azon cégek, amelyek nem nyitottak digitalizációs megoldásokra, kevésbé nyitottak az automatizációs megoldásokra is.

Mint azt a korábban tárgyalt, lengyel RPA bevezetési kutatás kapcsán is láthattuk, a HR-esek számára fontos, hogy bevonják őket a mindennapi munkavégzésüket befolyásoló fejlesztésekbe, velük együtt gondolkodni, ha munkájukat RPA-robotokkal szeretnék támogatni (Siderska et al., 2023). Az, hogy a kitöltők harmada (32%) úgy érzi, nem vonják be őket a munkájukat befolyásoló fejlesztésekbe, nem meglepő, de további, magyarországi viszonylatban folytatott, szélesebb körű és mélyebb kutatást igénylő eredmény.

Az pedig, hogy a kitöltők kétötöd része (38%) nem ért egyet, illetve inkább nem ért egyet azzal, hogy munkahelyén tiszták és egyértelműek a folyamatok, kockázatos eredmény az RPA sikeres bevezetésének szempontjából. Ezeknek az embereknek a fejlesztőkkel való munkája nehezebb lehet, oktatásuk több erőforrást igényelhet (Siderska et al., 2023).

## A munkavégzés szintjének vizsgálata

5. ÁBRA: AZ RPA BEVEZETÉST A MUNKAÉGZÉS SZINTJÉN BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK (N=101)



Forrás: saját szerkesztés

Amennyiben a munkavállaló fél attól, hogy kiváltjuk munkáját robotokkal, úgy kevésbé lesz rugalmas a változással szemben. Ezt tudja ellensúlyozni az, ha vezetője bevonja az őt érintő döntésekbe, és időben tájékoztatja a munkáját befolyásoló tényekről. A kutatás során a két állításra kapott válaszok között (*Félek attól, hogy az automatizációs megoldások elveszik a munkám, illetve Közvetlen felettesem bevon az engem érintő döntésekbe*) közepesen erős, negatív irányú lineáris kapcsolat van ( $r = -0,42$ ), ami azt jelenti, hogy a mintában vizsgált azon HR-esek, akik félnek attól, hogy az automatizációs megoldások elveszik a munkájukat, azokat közvetlen felettesük kevésbé vonja be az őket érintő döntésekbe. És fordítva: azon HR-esek, akik nem félnek attól, hogy az automatizációs megoldások elveszik a munkájukat, azokat közvetlen felettesük jobban bevonja az őket érintő döntésekbe.

## Kvalitatív kutatás

A szakértői mélyinterjúk során alaposabban elmélyültünk a témában, így az RPA bevezetéshez szükséges tudással rendelkező, különféle háttérű szakembereket, így RPA-fejlesztőket, egy változásmenedzsment-tanácsadót és HR-szakembereket egyaránt megkérdeztünk. Rövid jellemzésüket az alábbi táblázat mutatja:

1. TÁBLÁZAT: KVALITATÍV KUTATÁS INTERJÚALANYAINAK RÖVID JELLEMZÉSE

Interjúalany	Munkakör	Munkatapasztalat	RPA-hoz való viszonya
Albert	RPA fejlesztő, tanácsadó	2019 óta foglalkozik RPA-val Több multinacionális vállalat RPA bevezetését aktívan támogatta és támogatja	Ismeri, támogatja
Bálint	Senior architect	2017 óta foglalkozik RPA-val Multinacionális vállalatban, logisztikai szektorban fejlesztő, több kódnyelvet és rendszert is ismer és alkalmaz munkája során	Ismeri, megfontolt a használatát illetően
Csaba	HR középvezető	2016 óta dolgozik HR-ben, 3 éve pedig jelenlegi pozíciójában Több RPA megoldást is ismer, osztálya a napi munka során alkalmazza is őket	Nem ismeri részleteiben, kissé fél tőle, de elfogadja, mint eszközt
Dalma	Változásmenedzsment tanácsadó	12 éve dolgozik tanácsadóként HR, HR stratégia, szervezetfejlesztés, és jelenleg változásmenedzsment területen	Nem ismeri, de nem véli különbözőnek más technológiai bevezetésektől
Edit	HR tanácsadó, korábban HR specialista	1 évet dolgozott marketingben, majd 2 évet HR-ben, egy éve pedig HR tanácsadó Főként HR IT témában jártas, rendszerbevezetéseket támogat	Nem ismeri, fél tőle, de felismeri a hasznát, igényli annak alkalmazását

Forrás: saját szerkesztés

Összegzett eredmények:

- A fejlesztők egyfajta edukációs szerepről számoltak be, sokszor ők tanítják még az üzleti szereplőket, hogy mit is tud a technológia, amit alkalmazni készülnek. Kihívások terén mindketten említik a dolgozóknak való kiszolgáltatottságot, valamint az üzleti szereplők sokszor nem tudják átadni a fejlesztés szempontjából kritikusnak tekinthető információkat a folyamatról. Ugyanazt az indokot fűzik ehhez – a rutinból dolgozó kollégák természetesnek vesznek bizonyos lépéseket, beállításokat, megszokásból cselekszenek. Olyan szempontokat hoztak be a HR-ben alkalmazott RPA-folyamatokhoz,

mint azok különbözősége más RPA-projekttektől abban, hogy nagyon erős bennük az emberi tényező, ami bizonyos folyamatlépések kiváltását lehetetlenné teszi.

- A HR-szakemberek bizalmatlanok, óvatosak az RPA-technológiával kapcsolatban, azt fenntartásokkal kezelik, kockázatot, rizikót látnak az eszközben jogi szempontból. A technológia előnyeként említik az általa megspórolható időt, illetve a hibák számának csökkentését, a folyamat gyorsaságát és tömeges feldolgozásra való alkalmazhatóságát, valamint a HR-es munkavállalók monoton, nagyon manuális, sok hibázásnak teret engedő feladatainak RPA-sítása által csökkenthető lenne stressz-szintjük.
- A változásmenedzsment-tanácsadó kiemelte, hogy szükséges a fejlesztés jó színben való feltüntetése, annak jó reklámozása a cégen belül. Fontos hozzá történetet, sztorit kötni, és közelebb hozni érzelmi szinten az emberekhez. A HR-középvezető interjújában volt egy ide szorosan kapcsolható példa, melyben ez a vezető és csapata az RPA-t elsőként használó HR-esekként képviselték annak előnyeit és pozitív oldalait a szervezet egésze, és kiemelten saját HR-társterületei felé is, mely hatására az elfogadott és új fejlesztések során fontolásra vett eszközzé vált a HR-ben.
- A HR-középvezető és a változásmenedzsment-tanácsadó egyaránt felhívták a figyelmet az emberek félelmének, aggodalmának kezelésére az új fejlesztéssel kapcsolatosan. Mindketten hangsúlyozták, hogy egyéni szinten dől el, ki akar bekapcsolódni és ki fog ellenállni a változásnak – akarat és szándék kérdéseként határozzák meg ezt a döntést. Úgy gondolták, szükség van olyan emberre a technológiai fejlesztések, így az RPA-fejlesztés során is, aki informatikai rendszerszemlélettel bír, van affinitása a fejlesztéshez, és be tudja tölteni az üzleti szereplők és a fejlesztői oldal közötti fordító, kommunikációs híd szerepét.

### **Következtetések, javaslatok**

Az RPA egy sokoldalú, innovatív és feltörekvőnek számító technológiai eszköz, amely a HR-eseket képes mentesíteni monoton, rutinszerű feladataik alól. Ezzel a szakemberek időt nyernek, ezáltal pedig olyan feladatok ellátására helyezhetik a fókuszot, amelyek hozzáadott értéke nagyobb. Kutatási kérdéseinkre kapott válaszaink alapján javaslataink a következők.

### **Az RPA felhasználhatósága a HR-szervezetekben**

Az RPA-technológia nem elterjedt Magyarországon, így rengeteg tapasztalásra és kísérletezésre van szükség a HR szakma-szintű jó gyakorlatok kialakulásához, azonban az irány egyértelmű. Még nem széleskörben, de már tesztelik és használják a HR-ben az RPA eszközét. Az interjúkban megismert példák alapján olyan feladatokat képes ellátni, mint például a toborzási előszűrés, rendszer-adminisztráció vagy a dokumentumok elkészítése. A HR-ben jelentkező egyedi kihívás a robotok olyan folyamatlépések köré való integrálása, amely lépéseket csak emberek tudnak ellátni. Jól kell tudni meghatározni, hogy meddig tart a robot feladata, és mit végez ehhez kapcsolódva az ember az automatizált folyamatokban.

### **Azon feltételek, melyek alapján egy feladat RPA által automatizálható**

Mind a szakirodalomból (El-Gharib, & Amyot, 2023; Moreira et al., 2023; Tripathi, 2018; *Human Capital and Robotics Process Automation (RPA)*, [s. a.]), mind az interjúkból az derült ki, hogy olyan feladatok automatizálhatóak eredményesen, amelyek elvégzése monoton, repetitív, azonban lépései jól körülhatárolhatóak, a feladat során használt adatok digitálisan rendelkezésre állnak, hibázásnak és abból fakadó komolyabb következményeknek teret engednek, ugyanis az ezeken megspórolt költség képezi a projekt gerincét, az adott HR-osztály szempontjából releváns, így



nagyszámú manuális műveletet kell annak során végezni, vagy egy nap alatt akár többször visszatér, és amiben nagy szerepet tud vállalni a robot a folyamat szereplőjeként.

### A mai HR felkészültsége az RPA folyamataikba építésére

Munkavégzését tekintve a HR-ben már manapság is rengeteg feladatot ki lehet váltani. Eredményeink alapján azon cégek, amelyek nyitottak a digitalizációs megoldásokra, nyitottabbak az RPA jellegű automatizációs eszközök bevezetésére is – a kérdőíves felmérés alapján pedig a HR-esek cégeinek túlnyomó többsége (85%) nyitott a digitalizációra.

Fontos azonban a folyamatokat a fejlesztések megkezdése előtt tisztázni, a fejlesztési projektekbe bevont HR-szakembert megfelelően kiválasztani, valamint a munkavállalók és vezetők változással, új technológiával kapcsolatos félelmeiket, aggályaikat jól kezelni. Eredményesnek bizonyul a változás célját kommunikálni, azt jól „eladni” a szervezetben belül, valamint a szervezeten belül természetesen kiválasztódó nagyköveteken keresztül elkötelezni az ellenállóbb kollégákat. A középvezetővel folytatott interjúból például kiderült az is, hogy érdemes különféle kommunikációs csatornákon, így akár belső intraneten vagy kérdezz-felelek fórumokon hirdetni az RPA lehetőségét.

### Mekkora az elfogadottság a magyar HR-munkatársak körében az RPA bevezetésével kapcsolatban?

A kérdőíves minta alapján 10-ből 4 HR-es ismeri az RPA fogalmát, és csak 1 dolgozik is azzal. Bár a válaszok alapján többnyire nem félnek (75%) attól, hogy az automatizációs megoldások elveszik a munkájukat, a mélyinterjúk során feltárult, hogy vannak félelmeik és aggodalmaik annak alkalmazása és a folyamatokba való beépülése kapcsán. Kiderült, hogy az eszközt jogilag kockázatosnak vélik, és hogy félhetnek az újításoktól, a rájuk hatással lévő változásoktól, mivel ez bizonytalanságot ébreszthet bennük.

### Kutatás további iránya

Kutatásunk során szerettünk volna első körben benyomásokat gyűjteni, hogy milyen irányban is érdemes folytatni azt. Egyértelművé vált, hogy a magyar szakirodalomban a kutatott területen bizonyos témákban kevesebb az elérhető tudományos tanulmány, így szeretnénk a jövőben a téma honosításával foglalkozni. Először is szükség van olyan útmutatók kidolgozására, amelyek segítik a HR-szervezeteket az RPA bevezetésében, biztosítva, hogy a folyamatok kiválasztása formális, rendszerszerű és bevált technikák alapján történjen. Emellett fontos meghatározni azokat a mérőszámokat, amelyekkel az RPA által HR-ben elért előnyöket mérhetjük és értékelhetjük. Az RPA sikerének és kritikus tényezőinek meghatározása és ezek üzleti modellre gyakorolt stratégiai hatásainak elemzése szintén kiemelt figyelmet igényel. Az RPA fejlődésének nyomon követése és az RPA-megoldások biztonsági és teljesítménybeli vonatkozásaival kapcsolatos tanulmányok tovább mélyítenék az ismereteinket. Végül összehasonlító empirikus vizsgálatok elvégzése, amelyek az RPA előtti és utáni állapotokat elemzik, átfogó képet nyújtanának az RPA hatékonyságáról és hatásairól a HR-re.

### Irodalomjegyzék

*Attended vs Unattended RPA: What's the Difference?* [s.a.]. SS&C Blue Prism. Elérés 2024. július 23.  
<https://www.blueprism.com/resources/blog/attended-vs-unattended-rpa/>

Borbély-Pecze T. B. (2021). Felnőttképzés, felnőttkori tanulás, társadalom és munkapiac a 21. század elején. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3). <https://www.metropolitan.hu/upload/38647aec79e50b2eb687ace9e2d4d61ab9e91b63.pdf>

- Chakraborty, A., Bhattacharyya, S., De, D., Mahmud, M., & Banerjee, J. S. (2023). Intelligent Automation Framework Using AI and RPA: An Introduction. In S. Bhattacharyya, J. S. Banerjee, & D. De (Szerk.), *Confluence of Artificial Intelligence and Robotic Process Automation* (Köt. 335, pp. 1-13). Springer Nature Singapore. [https://doi.org/10.1007/978-981-19-8296-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-981-19-8296-5_1)
- Diez, F., Bussin, M., & Lee, V. (2019). Basics of Finance, Statistics and Data-analytic Thinking. In F. Diez, M. Bussin, & V. Lee, *Fundamentals of HR Analytics* (pp. 3-35). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-961-920191001>
- El-Gharib, N. M., & Amyot, D. (2023). Robotic process automation using process mining—A systematic literature review. *Data & Knowledge Engineering*, 148, 102229. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2023.102229>
- Lamberton, C. (2016). *Get ready for robots. Why planning makes the difference between success and disappointment*. Elérés 2024. július 23. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en\\_gl/topics/emeia-financial-services/ey-get-ready-for-robots.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/emeia-financial-services/ey-get-ready-for-robots.pdf)
- Langmann, C., & Turi, D. (2022). *Robotic process automation (RPA) – digitization and automation of processes: Prerequisites, functionality and implementation using accounting as an example* (2. kiad.). Springer.
- Lovász L. G. (2020). A jövő munkahelye – a munka jövője. *Új Munkügyi Szemle*, 1(2). <https://www.metropolitan.hu/upload/9605859f20c24886fd22913d411d80eac2618585.pdf>
- Hindel, J., Cabrera, L. M., & Stierle, M. (2020). Robotic Process Automation: Hype or Hope? In M. Heine, K. Poustchi, & H. Krasnova, *WI2020 Zentrale Tracks* (pp. 1750-1762). GITO Verlag. [https://doi.org/10.30844/wi\\_2020\\_r6-hindel](https://doi.org/10.30844/wi_2020_r6-hindel)
- Human Capital and Robotics Process Automation (RPA)*. [s. a.]. Deloitte Switzerland. Elérés 2024. február 12. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/solutions/human-capital-robotic-process-automation.html>
- Madakam, S., Holmukhe, R. M., & Kumar Jaiswal, D. (2019). The Future Digital Work Force: Robotic Process Automation (RPA). *Journal of Information Systems and Technology Management*, 16, 1-17. <https://doi.org/10.4301/S1807-1775201916001>
- Moreira, S., Mamede, H. S., & Santos, A. (2023). Process automation using RPA – a literature review. *Procedia Computer Science*, 219, 244-254. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.287>
- Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2019). *Organizing Robotic Process Automation: Balancing Loose and Tight Coupling*. <http://hdl.handle.net/10125/60128>
- Otti Cs., & Fehér A. (2022). Adatkezelési szabályok hatása egy szervezet munkaerő- és létszámgazdálkodására. *Új Munkügyi Szemle*, 2(2). <https://www.metropolitan.hu/upload/c161b94e18ad3277c1c58f01f7279a63e33dce9d.pdf>
- Robot – Attended Vs Unattended Robots*. [s. a.]. UiPath. Elérés 2024. július 23. <https://docs.uipath.com/robot/standalone/2024.10/user-guide/attended-vs-unattended-robots>
- Siderska, J. (2020). Robotic Process Automation – A driver of digital transformation? *Engineering Management in Production and Services*, 12(2), 21-31. <https://doi.org/10.2478/emj-2020-0009>
- Siderska, J., Alsqour, M., & Alsaqoor, S. (2023). Employees' attitudes towards implementing robotic process automation technology at service companies. *Human Technology*, 19(1), 23-40. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2023.19-1.3>
- Šperka, R., & Halaška, M. (2023). The performance assessment framework (PPAFR) for RPA implementation in a loan application process using process mining. *Information Systems and E-Business Management*, 21(2), 277-321. <https://doi.org/10.1007/s10257-022-00602-2>
- Syed, R., Suriadi, S., Adams, M., Bandara, W., Leemans, S. J. J., Ouyang, C., Ter Hofstede, A. H. M., Van De Weerd, I., Wynn, M. T., & Reijers, H. A. (2020). Robotic Process Automation: Contemporary themes and challenges. *Computers in Industry*, 115, 103162. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2019.103162>
- Tripathi, A. M. (2018). *Learning robotic process automation: Create software robots and automate business processes with the leading RPA tool – UiPath*. Packt.
- Vass V. (2020). A tudásgazdaság és a 21. századi kompetenciák összefüggései. *Új Munkügyi Szemle*, 1(1). <https://www.metropolitan.hu/upload/62972a5434e437a440115eace52810492fdb4273.pdf>

BACHMANN-MATISA JÚLIA

**„AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE”**

szerk. Balogh Gábor és Karoliny Mártonné

*(Recenzió)*

**Az emberierőforrás-menedzsmenttel foglalkozó szakemberek és egyre több szervezet, illetve vezető számára nyilvánvaló, hogy a munkavállalókra nem szerencsés egyszerűen csak erőforrásként tekinteni: figyelembe venni a különböző igényeket, megfelelni az elvárásoknak ténylegesen emberközpontú menedzselést kíván. A magyar vállalkozások életében azonban nem feltétlenül jelenik meg ez a fajta hozzáállás. Felismerve a közérthető HR-módszerek és folyamatok megismerése és alkalmazása iránti igényt, Balogh Gábor és Karoliny Mártonné egy újszerűnek ható kötettel jelentkezett, amely gyakorlati útmutatóként és tankönyvként egyaránt törekszik megszólítani az olvasókat.**

Az emberi erőforrások menedzselése és annak hatékonysága nagymértékben hozzájárulhat a szervezetek versenyelőnyéhez, hiszen a humán tőke egyúttal „közösségi vagy társas tőke: az egyének és csoportjaik tehetsége, képességei, tapasztalatai, szakértelme, kapcsolatai, magatartása stb.” (Karoliny & Poór, 2017, p. 25). A mai változó, felgyorsult és gondterhelt világban ennek felismerése hozzásegítheti a vállalatok vezetőit a megfelelő döntések meghozatalához, semmiképp sem figyelmen kívül hagyva az emberi tényezőt – ebben igyekszik a könyv átfogó segítséget nyújtani.

Széchenyi István, Steve Jobs, Margaret Thatcher, Sir Richard Branson, Pusztai Ádám, Carl Gustav Jung, Friedrich Nietzsche, Benyák Zoltán, Henry Ford, George Bernard Shaw, John Locke, Winston Churchill, Garri Kaszparov – ismert és elismert személyiségek idézeteivel indul minden egyes fejezet, amelyek máris elmélyedésre sarkalltak, mielőtt célirányosan a téma megismerésére tértem volna rá. Természetesen nem ildomos őket és minden egyes megszólalásukat közvetlenül és konkrétan az emberi erőforrások menedzselésével összekötni, de mégis adnak egy univerzális támpontot, amelyben – lényegében – az ember van a középpontban. A kötet előzményeként meg kell említeni az „Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv”-et – amelynek első kiadása először 1993-ban jelent meg, és 2017-ig hat kiadással bővült –, de céljait tekintve ez a mű tankönyvként és szakkönyvként részben más közönségre fókuszál: az alapszakos hallgatók és a cégeket menedzselő szakemberek számára nyújt betekintést a HR alapfogalmaiba. Pont ezért jobban törekedtek a szerkesztők az elmélet és a gyakorlat összekapcsolására, érthetőbb, egyszerűbb, színesebb megközelítésben közelebb hozni az olvasó számára a HR világot. Természetesen hozzájárult ehhez a nemzetközi szinten alapműveknek számító HR tankönyvek eszenciájának beemelése is az egyes témákhoz, legyen szó Torrington és társai, a Mathis-Jackson páros vagy éppen Armstrong HR-menedzsmenttel foglalkozó köteteiről.

A szerkesztők együttműködése nem újkeletű: a lassan két évtizedes, közös cikkekben és tanulmányokban sikeres munkakapcsolat folyamánként lehet tekinteni a műre, amely egyben tisztelgés Karoliny Mártonné munkássága előtt is, aki „hozzájárult a hazai emberierőforrás-menedzsment tudományának meghonosításához, fejlődéséhez, professzionalizálódásához, minőségbiztosításához”. (Balogh & Karoliny, 2023, p. 16)

---

Bachmann-Matisa Júlia PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar,  
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

Felmerülhet a kérdés, hogy miben tud újat mutatni és hogyan képes a jelen kihívásainak megfelelni egy „HR-es” könyv, miközben a témával foglalkozók (legyenek a vállalati szféra képviselői, a tudományos élet reprezentánsai vagy éppen egyetemi hallgatók) egyre több portálon, konferencián, üzleti találkozón kapnak arra lehetőséget, hogy megosszák egymással a tapasztalataikat?

## **A kontextus jelentősége**

A válaszhoz ismerni kell valamelyest a közép-kelet-európai országokban rendszerváltás óta bekövetkezett gazdasági, társadalmi, információtechnológiai változásokat, amelyek által –köztük Magyarországon is – „a HR tevékenység szervezeti helye, szerepe és gyakorlatai jelentős átalakuláson” ment át (Karoliny et al., 2020a, p. 9). Bár az elmúlt évtizedekben jelentősen gyarapodott a HR-ben jártas szakemberek száma, és a multinacionális vállalatok újdonságként ható szervezeti kultúrája és szokásai is hatással voltak a különböző HR gyakorlatokra, Magyarország esetében figyelemmel kell lenni arra a sajátosságra – a közép-kelet-európai jellemzők mellett –, hogy sokszor még mindig a cégvezetők döntenek olyan témákban és kérdésekben, amelyeket egyébként egy HR-szakértőnek szoktak delegálni vállalaton belül (Karoliny et al., 2020b). Ez csak egy kiugró példa arra, hogy a kontextus fontossága mennyire mérvadó, legyen szó bármelyik altémáról, és erre az adott fejezetek sem feledkeznek meg figyelmeztetni.

## **Elméleti iránymutatás és a gyakorlat fontossága**

A kötetben közreműködők négy felsőoktatási intézmény – Pécsi Tudományegyetem (PTE), Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE), Szegedi Tudományegyetem (SZTE), Széchenyi István Egyetem (SZE) – tizenöt, tudományos fokozattal rendelkező kutató-oktatói, akik az elméleti tudást nemzetközi és hazai kutatásokkal, céges gyakorlatokkal egészítik ki a hozzájuk tartozó fejezetekben; a HR világában végbemenő változásokat követve és detektálva úgy igyekeznek következtéseket és javaslatokat megfogalmazni a jövőre nézve, amely a cégvezetők, a HR-szakemberek, a felsőoktatásban hallgatók és a szakma iránt érdeklődők számára is iránymutatást ad.

Nagyban hozzájárul ehhez az a jól követhető rendszer, amely az örök érvényű irányvonalak mellett online tartalmakhoz, hivatkozásokhoz is hozzáférést biztosít: az előszó végén – igazodva a jelen kor kihívásaihoz – például egy QR-kód szerepel, amellyel szabadon elérhető és letölthető tartalmakat is megnyithatunk; a szerkesztők leírása alapján „ebbe a mappába elsősorban friss tanulmányokat, kutatásokat, videókat, esetleírásokat helyezünk el, és a további tartalomgondozás során is ide töltjük fel azokat”. Vagyis tisztában vannak azzal, hogy elengedhetetlen az aktualitások napirenden tartása, a téma iránt érdeklődők informálása és kíváncsiságának fenntartása.

Az olvasót leginkább az esetleírások hozzák közel az egyes témákhoz, a „HR-kihívások Alumni Albuma” elnevezésű esetek az említett felsőoktatási intézményekben diplomázott volt hallgatók fogalmazták meg: igazán emberi és őszinte megnyilvánulásokkal találkozhatunk az adott fejezet témájához kapcsolódóan.

## **Klasszikus és újszerű témák**

A könyv 12 fejezete átfogó körképet ad az emberierőforrás-menedzsment legfőbb témáiról: amellett, hogy taglalja ennek a tudományágnak az alapvető téziseit, a HR kulcsfunkcióit és azok kapcsolattrendszereit is körbejárja. Külön fejezetben részletez olyan témákat, amelyek naprakész ismerete elengedhetetlen egy vállalat sikeres vezetéséhez, legyen szó a munkajogi környezetről, az emberi erőforrások sokszínűségéről, a vonzó munkáltatói márkáról, a kommunikáció fontosságáról, a munkatársi jóllétről vagy éppen az információs technológiák szerepéről.

Az első fejezet az emberierőforrás-menedzsment (EEM, vagy az angol human resources management elnevezés rövidítéseként HRM) szervezeti szerepeit és szereplőit vizsgálja, kitér a jelentőségére, a céljaira és a HR-szervezetek és a HR-es munkakörök típusaira.

A második fejezetben a sokszínűség és az ehhez kapcsolódó főbb kihívások mellett megemlíti a tehetségmenedzsmentet, illetve az olyan – egyes szervezeteknél még mindig kényesnek számító – témákat, mint az etnicitás, a nemek közötti különbség, a szenioritás vagy éppen a szexuális beállítottság. Természetesen szóba kerül a különböző (1.0 – 5.0) ipari forradalmak hatása és a foglalkoztatási struktúra is.

A harmadik fejezet a munkajog jelentőségével foglalkozik, figyelembe véve az atipikus munkavégzések egyre nagyobb elfogadottságát, az egyenlő bánásmód jelentőségét a munkaviszonyban, és munkajogi kisokossal is kiegészül – úgymond bevezetve az olvasót az operatív munkajogi feladatok megismerésébe.

A negyedik fejezet a nemzetközi HRM-et veszi górcső alá, rávilágítva a különbségekre és hasonlóságokra, a külföldi kiküldöttek (expatrióták) és a külső szolgáltatók helyzetére, és a CRANET Kutatói Hálózat által szolgáltatott több évtizedes kutatómunkájára és eredményeinek fontosságára.

Ahogy már az előzőekben utaltam rá, a következő fejezetek a HR kulcsfunkcióit, azaz a kiválasztást, teljesítményértékelést, a fejlesztést és a javadalmazást dolgozza fel részletesen, de helyet kap ezeken túl a vonzás és megtartás témaköre is, olyan – mostanában felkapott, de egyúttal a gyakorlatban egyre inkább alkalmazott – fogalmakkal, mint munkavállalói út (employee journey), munkáltatói márka (employer brand) és munkáltatói értékigéret (employer value proposition).

A könyv utolsó negyedének fejezetei a sikeres munkatársi kommunikáció mellett az érdekérvényesítés taglalását sem felejtik el, az egyre fontosabbnak számító munkatársi egészség, biztonság és jóllét biztosításának szükségességét boncolgatják és a digitalizáció által nyújtott HR-specifikus témaköröket is érintik.

Gondolva a felsőoktatásban hallgatókra, minden fejezet végén egy rövid összefoglalás és kulcsszavak segítik az adott téma mélyebb és szintetizáltabb megismerését, amit tudáspróbával és alkalmazáspróbával tudnak akár saját magukon is letesztelni.

Hiba lenne úgy tekinteni erre a kötetre, mintha csak ezt a közönséget célozná meg: a szerkesztők kimondott célja a különböző (munkavállalói és munkáltatói) nézőpontok megismertetése és ütköztetése, a HR-folyamatok aktuális és jövőbe mutató világának közelebb hozása, így ezzel a komplexitással nem csak a gyakorló HR-szakembereknek, hanem a jelenlegi és jövőbeni vezetőknél is egy átfogó irányutatást tud adni, hogy az olvasó a „könyv segítségével képes legyen a szervezeteknél alkalmazott különböző HR-módszereket megalapozottan, szakszerűen megítélni, értékelni, esetleges hibáit felismerni, javaslatot tenni a fejlesztésére, és végső soron – ezeken a lépéseken keresztül – hozzájárulni a HR-szakma hazai minőségi színvonalának emeléséhez.” (Balogh & Karoliny, 2023, p. 15)

Közérthető, könnyen befogadható és professzionális – számomra ez a három jelző illik leginkább a szerzőpáros kötetére. Sikerült árnyaltan és letisztultva visszaadni mindazt, ami az emberierőforrás-menedzsment világát manapság jellemzi, legyen szó örökérvényű HR irányvonalokról vagy újkeletű trendekről. És hogy miért és kinek, kiknek tudnám ajánlani?

Legyen szó hallgatókról, oktatókról, kutatókról vagy éppen az üzleti élet gyakorló szakembereiről, az ő „munkájuktól”, vagy még patetikusabban fogalmazva a szakmai alázatuktól függ, hogy a környezet, a társadalom és a gazdaság állandó változásait és turbulens alakulását hogyan sikerül az emberi tényezőket is figyelembe véve hasznosan követniük és megvalósítaniuk. Ez a hozzáállás tükröződik a könyv témáiban és fejezeteiben és emiatt lehet hasznos a megszólított közönségnek.

**Irodalomjegyzék:**

Balogh G., & Karoliny, M. (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi tekintésben*. Akadémiai Kiadó.

Karoliny M., & Poór J. (2017). *Emberi erőforrás menedzsmet kézikönyv: Rendszerek és alkalmazások*. Wolters Kluwer.

Karoliny M., Csetneki Z., Poór J., Kovács I. É., Balogh G., Borgulya I., Csapó I., Gábrielné Tózsér G., Illés B. C., Nemeskéri Z., Sipos N., Szeiner Z., Tóth K., Ugrósdý G., & Vinogradov, S. (2020a). A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004-2016) 1. rész [Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004-2016) (Part 1)]. *Tér-Gazdaság-Ember*, 8, 9-32. [https://real-j.mtak.hu/22117/1/TGE\\_2020\\_8\\_1\\_.pdf#page=10](https://real-j.mtak.hu/22117/1/TGE_2020_8_1_.pdf#page=10)

Karoliny M., Csetneki Z., Poór J., Kovács I. É., Balogh G., Borgulya I., Csapó I., Gábrielné Tózsér G., Illés B. C., Nemeskéri Z., Sipos N., Szeiner Z., Tóth K., Ugrósdý G., & Vinogradov, S. (2020b). A közép-kelet-európai HR alakulásának empirikus bizonyítékai nemzetközi összehasonlításban (2004-2016) 2. rész [Empirical evidences of the HRM evolution in Central and Eastern Europe in international comparison (2004-2016) (Part 2)]. *Tér-Gazdaság-Ember*, 8(2), 9-35. [http://real-j.mtak.hu/22117/2/TGE\\_2020\\_8\\_2\\_.pdf#page=10](http://real-j.mtak.hu/22117/2/TGE_2020_8_2_.pdf#page=10)

## TALENTUM ROVAT

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációk közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

A Budapesti Metropolitan Egyetemen végeztem 2023 decemberében emberi erőforrás alapszakon, képzés-fejlesztésre specializálódva. Itt folytatom jelenleg is tanulmányaimat, mivel 2024. januárban felvételt nyertem emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésre. Azért választottam a HR irányt, mert egyetemi tanulmányaim előtt is erősen érdekelt az emberek gondolkodása pszichológiai és szociológiai megközelítésből. Valamilyen szinten minden ember eltérően gondolkodik a munka világában, de a hétköznapokban is, ez így van rendjén. Célom, hogy ezeket a gondolatokat megfejtve egy olyan szereplője legyek a munkaerőpiacnak, aki valamilyen szinten pozitív hatást, értéket tud teremteni. Nagyon érdekel a munkahelyi elégedettség és a munkavállalói jólét is. Számomra rendkívül fontos, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat a munkahelyükön. Ezekbe a témákba szakdolgozatom során mélyen beleástam magam, amit ez a publikáció bizonyít a legjobban, hiszen publikációm alapja a szakdolgozatom volt. A kutatás számomra rendkívül élvezetes és hasznos volt, hiszen az érdeklődési körök mellett valamilyen szinten engem is aktuálisan érintenek az elégedettségen túl a pályakezdői nehézségek. Az egyetemi éveim alatt számomra fontos volt, hogy munkatapasztalatot szerezzek, illetve az, hogy megtapasztaljam, miképp épülhet fel egy szervezet. Két és fél évet dolgoztam egy közép vállalatnál fuvarszervezőként, majd ahogy megszereztem a képesítésemet, rögtön elhelyezkedtem a végzettségemnek megfelelő pályán. Jelenleg HR projektvezetőként dolgozok egy munkaerő-közvetítő cégnél, ami úgy érzem, hogy karrierem szempontjából tökéletes kezdet ahhoz, hogy maradandót tudjak alkotni az elkövetkező éveimben, évtizedeimben.

Szeretném megköszönni a konzulensemnek, dr. Hunyadi-Barta Zsuzsának a segítségét és az együttműködést, a 6 HR-vezetőnek, akik idejüket és energiájukat nem sajnálva készséggel álltak hozzám kutatásommal kapcsolatban, és nem melleleg a kérdőívem kitöltőinek a kitöltést.

Kucsera Tamás

KUCSERA TAMÁS

## PÁLYAKEZDŐK ÉS A MUNKAERŐPIAC – AZ ÉLETKOR ÉS AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG MINT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐ

A munkaerőpiacon természetesen cserélődik a munkaerőállomány, így új munkavállalók érkeznek a munkaerőpiacra, akik valamilyen frissítést, lendületet és szinte biztosan eltérő igényeket hoznak magukkal a korábbi munkavállalóknál megszokottakhoz képest. Ahhoz, hogy a gyors és folyamatosan fejlődő munkaerőpiacot megértsük, először meg kell értenünk a jelenlegi munkavállalók elvárásait, igényeit. Egy frissen végzett potenciális munkavállaló előtt rengeteg nehézség áll. Pályaválasztás, határidők, álláskeresés. Ez csak néhány példa abból, hogy mennyi mindennel kell megküzdenie egy, a munkaerőpiac kapujában álló fiatal munkavállalónak. Ezek sokszor napokig, hetekig, hónapokig tarthatnak, addig pedig marad a bizonytalanság. Korlátozott lehetőségeik vannak a munkaerőpiacon, hiszen korukból adódóan nem vagy csak csekély munkatapasztalattal rendelkeznek.

Fontos és aktuális témának tartom továbbá a munkahelyi elégedettséget is a munkaerőpiacon. A szervezetnek meg kell tartania, ösztönöznie kell munkavállalóit, hogy eredményes és versenyképes legyen. Azonban a vállalatnak nemcsak a fiatal, hanem valamennyi munkavállalóját kell megbecsülnie eltérő igények kielégítésével. Különösen fontos szerepe van ebben a menedzsmentnek, akinek naprakésznek kell lennie úgy az ösztönző, mint a megtartási folyamatokban is. Szakdolgozatomban kutatom, hogy a különböző életkorban lévő munkavállalókat, különösen a Z generáció munkavállalóit milyen módon lehet elégedetté tenni.

### Bevezetés

Egy munkavállaló élete során biztosan lesz pályakezdő a munkaerőpiacon, így ez a szakértőknek egy konstans téma, ahol többek között a trendek, elvárások és az igények változnak. A munkaerőpiacot folyamatos változások jellemzik, ilyen lehet például a gazdasági helyzet, technológiai fejlődés vagy akár demográfiai alakulás. Jelenleg az egyik legnagyobb befolyással a digitalizáció bír a munkaerőpiacon. A digitális környezetben joggal követelheti meg a munkaerőpiac az agilis, versenyképes munkavállalókat, mivel a digitalizáció minden generáció tagját, azaz minden munkavállalót befolyásol valamilyen szinten. A jelenlegi pályakezdők, azaz a Z generáció tagjai az első digitális nemzedék. Ezen generáció tagjai már sokkal nagyobb digitális tapasztalattal rendelkeznek, mivel a technológia világában nőttek fel. Egy szinte digitális, folyamatosan mozgásban lévő világban felnőni minden bizonnyal előny. A munkaerőpiacon emellett állandó befolyásoló tényező a végzettség és a munkatapasztalat, amellyel a munkavállaló nagyobb eséllyel pályázhat egy adott pozícióra. A pályakezdők egyik, ha nem a legnagyobb hátránya a munkaerőpiacon az, hogy tapasztalatlanok. Ők természetes módon a munkatapasztalat hiányával indulnak neki az álláskeresésnek, emiatt gyakran elutasítják őket a munkahelyek. Az elutasítás miatt a pályakezdők, de bármely munkavállaló mentális egészségére negatívan hatnak ki ezek a kudarcok.

Három kutatási feltevést határoztam meg, amelyben kettő a fiatalokat, míg egy valamennyi munkavállalót érint. Kutatási feltevéseim az alábbiak:



1. A pályakezdők a személyes fejlődés lehetőségét jobban keresik a munkahelyen, mint az elköteleződést.
2. A fiatal munkavállalóknak nagyok az igényei a munkaerőpiaccal szemben.
3. A munkaerőpiacon gyakoribb a munkavállalói elégedetlenség, mint az elégedettség, ez főleg a fiataloknál tapasztalható.

A pályakezdőket sokféle korcsoport szerint definiálhatjuk. Lehet valaki 18 évesen pályakezdő érettségi végzettséggel, de akár lehet 29 éves is mesterdiplomával. Függ ez attól, hogy mikor fejezi be tanulmányait, milyen képesítést szerez. Emiatt kutatásomban főként a 18-29 éves korosztályra fókuszálok. Amikor a pályakezdőket említem meg, akkor ezt a korosztályt hangsúlyozom ki.

Primer kutatásomban kvantitatív, azaz kérdőíves, illetve kvalitatív, azaz félig strukturált interjú-technikát alkalmaztam. Kvantitatív kutatásomat online, Google űrlap segítségével végeztem. A kérdőívet 122 munkavállaló töltötte ki, kutatásom viszont nem reprezentatív. Kvalitatív kutatásomban hat szakmai interjút bonyolítottam le különféle cégek, multinacionális vállalatok HR-vezetőivel. Ezek az interjúk segítettek megérteni a hétköznapi, valós problémák kezelésének a fontosságát humánerőforrás-menedzsment szempontjából.

### **Munkaerőpiaci változások**

Egy folyamatosan változó világban nagyon nehéz tartani a lépést minden szereplőnek, de főleg a vállalatoknak. A kiélezett munkaerőpiaci versenyben a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munkavállalói igényekre és preferenciákra, ezért sajátítják el egyre inkább a szervezetek a munkavállaló-központú gondolkodást (Pataki-Bittó, 2021). Már nem számít trendinek az, hogy valaki egy vállalatnál több évtizedet dolgozzon, emiatt a vállalatoknak másképp kell gondolkodniuk a munkaerőről. Ez a felfogás a munkaerőpiac jelenleg is zajló átalakulásához vezet. Számos fiatal ma már nem vállal el bármilyen munkát, így a vállalatoknak kulcsfontosságú, hogy megfelelően szólítsák meg ezeket a fiatalokat. Számít az, hogy milyen módon alakítják vonzóvá az általuk kínált munkát. Fontos, hogy a vállalatoknak jó legyen a márkája és erős legyen a promóciójuk, mivel a fiatal munkavállalók olyan vállalatot keresnek, amelynek jó a hírneve és lehetőségekkel teli. Befolyásoló tényező az is, hogy a munkavállalók tudjanak azonosulni a szervezet által képviselt értékrenddel. Természetesen az is lényeges, hogy a munkavállaló mennyire érzi magát jól a szervezeti kultúrában, kutatásom alapján a pályakezdőknek ez egy kimagaslóan fontos tényező. Számos vállalat a digitális igényekre való tekintettel különböző social media platformokon is (például Instagram, TikTok) hirdet már állásokat, hogy ezzel a „digitális bennszülött” Z generációt is elérjék.

A pályakezdők általában akkor találkoznak először a vállalatokkal gyakorlatban, amikor kilépnek az oktatásból és belépnek a munkaerőpiacra. A munkavállalókat, különösen a kevésbé szociális Z generáció tagjait megfelelő módon kell beintegrálni a szervezetekbe. A sikeresség érdekében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a pályakezdők munkaerőpiacra való beillesztésére. Léteznek például duális képzések, ahol a még diákok betekintést nyerhetnek az oktatási intézménnyel kapcsolatban álló munkahelyekre, így a végzettségük előtt gyarapíthatják munkatapasztalatukat. Ezekből a kapcsolatokból gyakran alakul ki hosszú távú munkaviszony abban az esetben, ha a diákok jól teljesítenek, amely mindhárom fél számára megfelelő helyzetet teremt.

### **Iskolai végzettség, mint befolyásoló tényező**

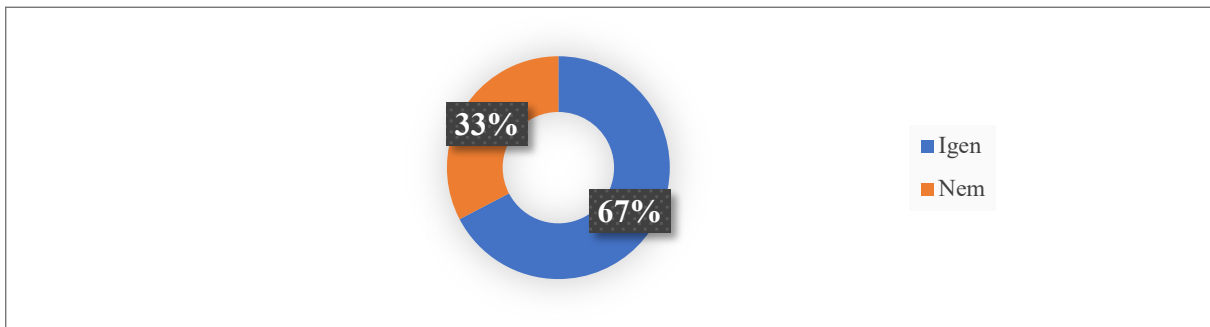
Iparáganként és vállalatonként eltérő fontossággal gondolkodnak a végzettségről és a tapasztalatról a piaci szereplők. Számos esetben az előbbi, számos esetben inkább az utóbbi dominál. Befolyásoló tényező a különböző területeken a kereslet és kínálat mértéke, a szektorok belső strukturális eltérései és a munkaerőpiaci stratégiák is (Györgyi et al., 2010).

Primer kutatásom alapján arra az eredményre jutottam, hogy a kulcsterületekre a vállalatok nem tehetik meg, hogy olyan munkaerőt alkalmazzanak, akinek nincs meg a megfelelő végzettsége. Ugyanez vonatkozik a felsővezetői pozíciókra. A vállalatokban a szigorú előírások miatt ilyen téren legtöbbször rugalmatlanság dominál. Azoknál a pozícióknál viszont, amelyeknél nincsenek végzettségi kikötések, sokkal nyitottabbak a vállalatok. Az ilyen esetekben sokkal inkább a talpraesettséget, a tanulási szándékot veszik figyelembe. Jellemzően a kezdő pozíciókkal vannak így. A pályakezdő pozícióknál legfőképpen a szervezethez közel álló személyiség a mérvadó a vállalatok számára.

Azoknak a munkavállalóknak vannak szélesebb és jobb lehetőségeik, akik a szakmájuknak megfelelő pályán a legmagasabb végzettséggel helyezkednek el, továbbá rendelkeznek több évnyi vagy akár évtizednyi munkatapasztalattal. A legjobb helyzetben minden esetben azok a munkavállalók vannak, akik ilyen kvalitásokkal rendelkeznek.

Nagyon érdekes eredményre jutottam kvantitatív kutatásomban. Az 1. ábrán kifejezetten a 18-29 éves korosztályra szűrtem rá a végzettségük szerinti elhelyezkedés szempontjából. A fiatal pályakezdők csupán kétharmada (67%) orientálódott a végzettségéhez kapcsolódó pálya felé. Ez azt jelenti, hogy minden harmadik fiatal munkavállaló rögtön elhagyja a pályáját, vagy egyáltalán nem a szakmájában helyezkedik el. Ennek az okait a generációs sajátosságokkal tudom magyarázni, amit a következő fejezet végén fejtek ki.

1. ÁBRA: A FIATAL PÁLYAKEZDŐK PÁLYAORIENTÁCIÓJA



Forrás: saját kutatás, 2023 (n=93)

### Z generációs tulajdonságok

Dr. Kópházi (2018) tanulmánya alapján csoportosítom a Z generáció tagjait (2000 után születettek), akik már a digitális világhoz szoktak hozzá. A digitális eszközök segítségével nagyon könnyen tudnak informálódni, de ezeket az eszközöket már nemcsak kiegészítőknek, hanem az életük részének tekintik. Egyszerre tudnak jelen lenni a digitális (online) és a fizikai (offline) világban, a virtuális térben viszont lényegesen többet kommunikálnak, mivel kevésbé igénylik a fizikai kapcsolódást. A digitális térben való állandó jelenlét miatt online kapcsolataikat jobban tudják kezelni, emiatt az élő kapcsolódási készségük gyengébb a többi generációhoz képest. A Z generáció tagjai nagyon elfogadóak és nyitottak a különbözőségekre. Kritikusak, tömören kommunikálnak, gyors tempót diktálnak, élvezik az ingergazdag környezetet. Keresik és igénylik a szabadságot, továbbá a rugalmasságot (Kópházi et al., 2018).

A Z generációnak már teljesen más gondolkodásmódja van a munkavállalással kapcsolatban, mint a korábbi generációnak. Mára a fiatalok számára a lojalitás kevésbé érthető fogalom az idősebb munkavállalókhöz képest. Náluk jelentősen lassabban alakul ki a lojalitás (ha egyáltalán kialakul) egy szervezet, de akár egy bizonyos pálya vagy egy márka iránt. A gyors világban hozzászoktak, természetessé vált számukra, hogy rögtön megkapják azt, amit akarnak. Hamar meg tudják unni a

dolgokat, ami számukra nem érdekes, emiatt könnyen engedik el és szokják meg a különféle dolgokat. Nem félnek akár azonnal váltani, ha számukra nem érdekes egy munkahely, egy terület vagy egy márka.

### Tudásmenedzsment a szervezetekben

A tehetségek a fiatal munkavállalók egy összeválogatott csoportja, akik képességeik és teljesítményük tekintetében az átlag felett helyezkednek el. A tehetséges fiatalokért a vállalatok versenyeznek, hiszen ők extra hasznot hoznak a cégeknek. Számos nagyvállalatban van emiatt tehetségmenedzsment, amelynek feladata, hogy felismerje a munkavállalók számára természetes módon megadatott tehetségük területeit, tervezze meg és kínálja lehetőségként ezen készségek fejlesztéseit, hogy a bennük rejlő potenciál valós teljesítménnyé alakulhasson. A tehetséges fiatalok preferenciáit meghatározó faktor az énképpel áll összhangban, mint például a kimagaslóan tehetséges területek gyakorlása (Klajkó et al., 2021). Számít az, hogy a tehetséges munkavállalók mennyi lehetőséget kapnak a munkájuk során, és hogy az milyen közel áll a kimagasló területeikhez. Előfordul, hogy egy új, tehetséges munkavállaló lemorzsolódik a cégtől, mivel a menedzsment vagy a cég vezetői nem törődnek eléggé a befogadásával, nem nyújtanak elég lehetőséget a kibontakoztatására.

A hat szakmai interjúm során megbizonyosodtam arról, hogy néhány vállalat igen is fektet energiát a tehetségeik megtartásába és fejlesztésébe. Ezeknek a tehetségeknek van lehetőségük eldönteni, hogy szakemberré vagy vezetővé fejlesszék őket a jövőben. A szakmai fejlődésük érdekében speciális tréningeket biztosítanak számukra, amely nem feltétlenül munkakör-specifikus, hanem például személyes fejlődésükhöz járulhat hozzá különféle kompetenciaelemek fejlesztésével. A tehetségprogramokat viszont csak néhány vállalat alkalmazza a gyakorlatban, és azt sem minden esetben kielégítő módon.

### Karrier

A fiatalok általában abban a tudatban építik karrierjüket, hogy ahogyan „haladnak a ranglétrán”, úgy akarják egyenes arányban növelni fizetésüket. Céljuk általában elsősorban egy olyan munkahelyen elhelyezkedni, amely pozitív hírnévvel rendelkezik munkavállalói szempontból, továbbá ahol megvan a lehetőség arra, hogy (lehetőség szerint gyorsan) tudjanak haladni a ranglétrán. Nem preferálják, ha egy hierarchikus szervezetben csekély esélyük van vagy egyáltalán nincs lehetőségük az előrelépésre. Az utóbbi a lapos vagy a néhány fős szervezeteknél, vállalatoknál jellemző leginkább.

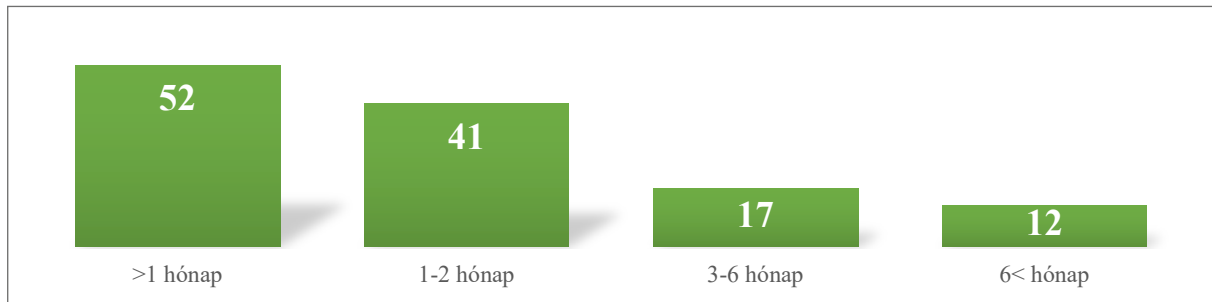
A pályakezdőknek rendkívül fontos, hogy milyen stratégiával szereznek meg egy állást, amely elengedhetetlen karrierjük elindításához. 2022-ben holland kutatók vizsgálata alapján a munkavállalók akkor járnak a legnagyobb sikerrel, ha szisztematikusan keresnek állást. Ezt háromféle módszer egybehangolásával tudják megtenni, amelyek az alábbiak:

1. A munkakeresés legyen gyakori, és minél több erőfeszítést tegyen bele a munkavállaló.
2. Határozza meg, hogy milyen irányba szeretne elindulni, és tartsa ezt az irányvonalat.
3. A kitartásuk ne hagyjon alább az idő múlásával (Kremmers et al., 2022).

A 2. ábra a munkavállalók elhelyezkedésével kapcsolatos: azt mutatja meg, hogy a kitöltők mennyi időn belül tudtak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Nagyon pozitív szemléletet ad, hogy a kitöltők több mint háromnegyedének sikerült két hónapon belül elhelyezkednie. Ezt a hat szakmai interjúm teljes mértékben alátámasztotta, miszerint a rengeteg tényező mellett átlagosan egy hónap alatt találnak meg a vállalatok egy munkavállalót, függetlenül attól, hogy milyen iparágban helyezkednek el. Ritkán, de előfordulnak emellett olyan szélsőséges esetek, amikor még fél év után is

üresen áll egy pozíció, mivel a munka olyan speciális szaktudást és végzettséget igényel, aminek a kritériumának csak néhány munkavállaló tud megfelelni.

**2. ÁBRA: ELHELYEZKEDÉSI IDŐ A MUNKAERŐPIACON**



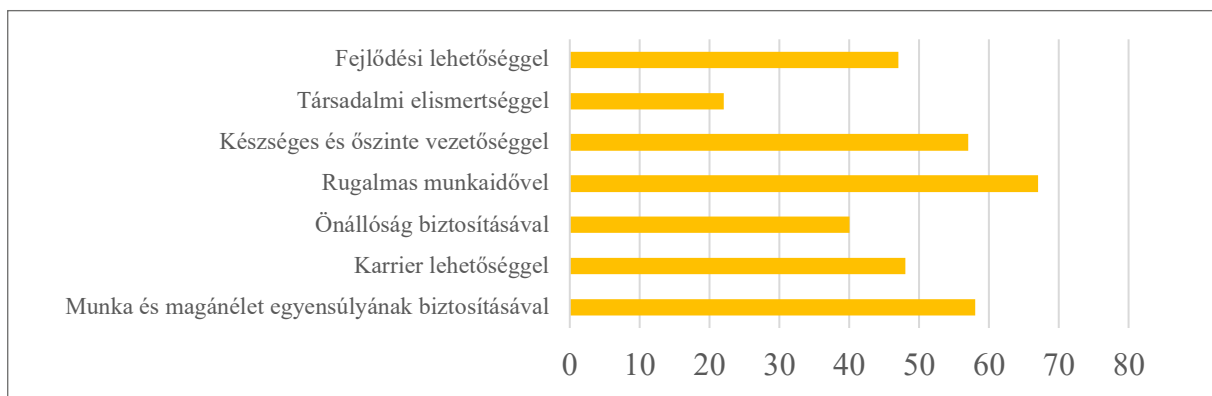
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)

### Munkabér és rugalmas munkaidő

A munkavállalóknak eltérő igényeik vannak nemcsak kor szerint, de személyiség és érdeklődési kör alapján is. Mivel minden különböző korú munkavállalónak más elvárásai vannak, ezt nagyon nehéz mindenkinél pontosan behatárolni. Kvantitatív kutatásom alapján azt az eredményt kaptam, hogy az idősebb munkavállalók inkább pénzületi kompenzációt és anyagi biztonságot várnak el, míg ezzel szemben a fiatalabbak a karrier lehetőségét, széleskörű feladatokat és személyes fejlődésük biztosítását várják el az elvégzett munkájukért cserébe. Ennek ellenére a fiatal munkavállalókat is érinti természetesen a bérezés. Számukra is fontos tényező, de nem feltétlenül az fog dönteni, ha munkát keresnek (Waworuntu et al., 2022). Az Index bejegyzése szerint, amely hosszú távban méri fel a fiatal munkavállalói igényeket, a munkahely kiválasztásakor a fiatalok előrébb helyezik a rugalmas munkaidő meglétét, mint a munkabért (Index, 2022). Érdekes, hogy egyes digitális szakmákban akár a pályakezdők is viszonylag magas fizetésekhez juthatnak a technológiai támogatás miatt akár a rugalmas munkaidő megléte mellett is.

A 3. ábrán a nem anyagi ösztönzőkre kerestem a választ, továbbá az is érdekelt, hogy a fenti állítások mennyire egyeznek a kutatásom eredményeivel. 122 kitöltő közül 67 fő választotta a rugalmas munkaidő lehetőségét, mint nem anyagi ösztönzőt, így szekunder és primer kutatásomban egyezést találtam, miszerint fontosnak tartják a munkavállalók azt, hogy a munkaidejükkel hatékonyan tudjanak tervezni. Legtöbbször ez törzsidőben, otthoni munkavégzésben mutatkozik meg. Ez lehetőséget biztosít, hogy a munkavállalók könnyebben el tudják intézni személyes ügyeiket.

**3. ÁBRA: ANYAGI JUTTATÁSOKON KÍVÜLI ÖSZTÖNZÉS**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)

## **Munka-magánélet egyensúlya**

A rugalmas munkaidő azért is annyira fontos a munkavállalók számára, mert nagyban hozzájárul a munka és a magánélet egyensúlyának kialakulásához, amely szintén nagyon erős befolyással bír, hiszen ezt a lehetőséget választották a rugalmas munkaidő után a legtöbben. Munka-magánélet egyensúlyának biztosításakor csökken a munkavállalók stressz-szintje, ami pozitív érzéseket alakít ki és tart fenn. A szabadságot igénylő Z generáció nagyon igényli a munka-magánélet egyensúlyát, amire a mai modern munkaerőpiacon számos lehetőség van, például az atipikus foglalkoztatás (Kópházi et al., 2018). Számos atipikus munkavégzési forma létezik ma a munkaerőpiacon, ami különböző előnyökkel jár. Ebbe a foglalkoztatási formába tartozik bele a munkaállomáson és otthonról történő hibrid munkavégzés, amelyhez viszont szükségeltetik némi szociális interakció is (Tidhar, 2022). Nem mellesleg, amikor egy Z generációs munkavállalónak tudja a vállalata biztosítani a munka és magánélet egyensúlyát, minimális a kockázata annak, hogy elhagyja a szervezetet.

## **Vezetési stílus**

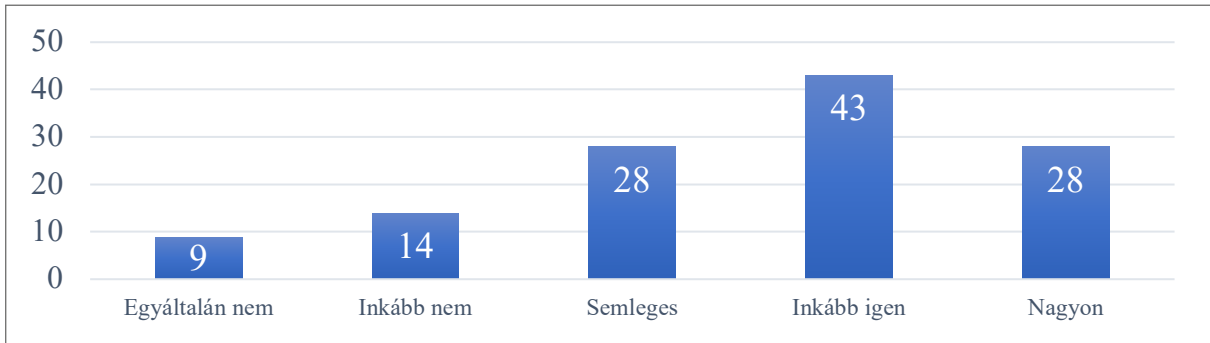
Kurt Lewin német-amerikai pszichológus három vezetési stílust fogalmazott meg. Ezek az autokratikus, demokratikus és a megengedő, azaz a „laissez-faire” stílusú vezetők. Ezen vezetési stílusok közül a fiatal munkavállalók a korábban már említett szabadszellemű felfogásuk miatt egyre jobban tolerálják a legutóbbi, azaz a „laissez-faire” vezetési stílust, mint az idősebb generáció tagjai. Ez viszont egy korábbi kutatás alapján feladatmegoldás szempontjából gyengébb teljesítményt okoz munka terén, ami a vállalatoknak plusz költséget, vagy kevesebb profitot eredményez (Dobák, & Antal, 2016).

A fiatal munkavállalók barátságos vezetőre vágnak, akiben meg tudnak bízni és valamilyen formában kapcsolódni, például azonos érdeklődési körök szempontjából. Emellett viszont elvárják, hogy tanulhassanak a vezetőiktől, felnézhessenek rájuk (Tidhar, 2022). Ahhoz, hogy a munkavállalók jól tudjanak teljesíteni a munkahelyükön, elengedhetetlen a rendszeres, őszinte visszajelzés, amelyet főként a felettesüktől, de egyébként a közvetlen és a közvetett munkatársaiktól is megkaphatnak, ami szinte ugyanolyan mértékben fontos számukra. Egy fiatal számára különösen fontos, hogy hiteles visszacsatolást kapjon a vezetője által (Bencsik, 2016). A fiatal munkavállalók nem feltétlenül az írásos, hanem sokkal inkább a hétköznapi, apró, személyre szabott visszacsatolást igénylik. Ezeknek minél kreatívabb módon kell biztosítani alkalmakat és eszközöket a jobb eredmény érdekében (Tidhar, 2022).

Amikor valaki nem érzi magát megbecsülve a munkahelyén, az negatívan hat ki a teljesítményére, motivációjára és hozzáállására egyaránt. Ahhoz, hogy legalább jó kapcsolata legyen valakinek a felettesével, megbecsültséget kell tapasztalnia tőle. Ezt akár szóbeli dicsérettel, nonverbális gesztusokkal, pénzügyi és nem pénzügyi kompenzációval tudja a munkáltató biztosítani.

A 4. ábra eredménye alapján a szervezetek tagjai általánosságban véve jól érzik magukat a munkahelyükön, ebből következtek arra, hogy a munkáltatók tudják, hogy milyen módon kell kezelni a munkavállalók igényeit. Ezek hosszú távon olyan környezetet tudnak teremteni a szervezeten belül, ami ítélezésmentes és biztonságban érzik benne magukat a munkavállalók. Az ilyen optimális környezetben a munkavállaló nem fél attól, hogy megbüntetik, ha hibát vét, kérdez vagy ötletet oszt meg.

**4. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓI MEGBECSÜLÉS MÉRTÉKE A KÖZVETLEN FELETTES ÁLTAL**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)

### **Munkahelyi elköteleződés és elégedettség**

Gyakorlati szempontból az elégedettség és az elkötelezettség eléréséhez egyénenként szubjektív és eltérő igényeket kell kielégíteni. A két fogalom között az a különbség, hogy a munkavállalók egyéni érdekei, hogy elégedettek legyenek, míg az elköteleződés kölcsönös érdek, ezt a munkavállalók a vállalatuk irányába alakítják ki. Ahhoz, hogy valaki elkötelezett legyen a vállalata iránt, először elégedettnek kell lennie saját magával és a munkakörülményeivel, így az elköteleződés kialakítása hosszabb, az elégedettség elérése pedig rövidebb folyamat. Mivel a vállalatok hosszú távon gondolkodnak, így az elköteleződés kialakítására nagy fókuszot helyeznek.

Az elköteleződés inkább szenvedélyről és lelkesedésről szól, amely tudatában a munkavállaló hajlandó önmagába és a cégbe extra energiát fektetni egy közösen meghatározott cél érdekében. Akkor, ha a munkavállaló el van kötelezve a vállalata iránt, nagyobb hajlandósággal fektet bele a vállalati célok és projektek elérésébe. A szervezetek bevonással tarthatják fenn a munkavállaló szorgosságát és izgatottságát. Ebben az esetben kölcsönös támogatás alakul ki munkavállaló és munkáltató között. A megállapodást, ami az egyének és a szervezet között van, szervezeti elköteleződésnek nevezzük. Ez a munkavállaló számára egy érzékenyebb pszichológiai kötődés a szervezet felé. Nagyon meghatározó tényező az, hogy a szervezet empatikusan álljon a munkavállalóhoz, hiszen ez hosszú távon az egyik legjobb befektetés.

Ezzel szemben az elégedettség az egyén pszichológiai és kognitív érzéseire hat ki. Gazdasági megközelítésből az elégedettség alapvető szempontja a sikernek az üzleti életben (Rai, 2012). A vállalatok akkor tudnak rövid távon jobb teljesítményt elérni, ha a munkavállalók elégedettségét növelik, mivel ebben az esetben hatékonyabban fogják elvégezni a feladataikat. Egy vezetőnek tudnia kell, hogy mi az, ami az embereit vagy a csapatát elégedetté tudja tenni. Leggyakoribb elégedettségi mutató nem véletlenül az anyagi ösztönző, amely 2024-ben Magyarországon magába foglalja nagyrészt az alapbért, béren felüli juttatásokat és a 13. havi fizetés mellett a különböző bónuszrendszereket. A hat szakmai interjúm közül az összes vezető megemlítette, hogy az elmúlt évben minimum egyszer emeltek bért, sőt, a kiemelt területeknél többszörös vagy nagyobb mértékben történt az emelés. Tény, hogy a fizetésemelés átlagosan 6 hónapig teszi elégedetté a munkavállalókat. A munkavállalók elégedettségét viszont nem csak kizárólag anyagi juttatásokkal lehet fenntartani. Korábbi eredményeim alapján a fiatal munkavállalók elégedettsége nagyobb arányban valósulhat meg, ha karrierlehetőséget biztosít számára a munkáltatója. Ezek mellett a vezetőknek meg kell nekik találni a napi rutinmunkából álló azon feladatokat, amellyel magasabb szintre emelhetik belső motivációjukat, vagy legalább törekedniük kell arra, hogy minimális elégedettséget váltsanak ki belőlük (Gregory, 2016). Csíkszentmihályi Mihály értelmezésében az úgynevezett áramlatélmény is befolyásolja az elégedettséget: „aki munkájában megtalálja az áramlatot – mint a tökéletes élmény forrását – annak nemcsak képességei bontakozhatnak ki ezáltal, de elégedett

is csak így lehet. Ezt az állapotot neveztük „flow”-nak, áramlatélménynek, mégpedig azért, mert sok interjúalanyunk ezt a szót használta csúcspontjának leírásakor: „olyan volt, mintha lebegtem volna”, „mintha valami áramlat sodort volna magával” (Csíkszentmihályi, 2022).

Amikor nincs meg a munkavállalói elégedettség a munkavállalók számára, akkor megnő az esélye a szervezetből való kiválásnak, amely egy relatív költséges dolog a vállalat számára, hiszen egy munkavállalót általában sokkal költségesebb elbocsátani, mint megtartani. Az elégedett munkavállaló ezzel szemben nem vagy minimális mértékben fontolgatja, hogy otthagyja munkahelyét, hiszen ha valaki komfortosan érzi magát az őt körülvevő atmoszférában, akkor nem vágyik el egy másik közegbe.

### Összefoglalás

Három feltevést fogalmaztam meg, amelyből az első kettő igaznak bizonyult, a harmadiknál pedig eltérő eredmény született kutatásom alapján. Nagyon érdekes látni és tapasztalni, hogy a munkaerőállomány folyamatosan cserélődik, ezáltal újabb és újabb igények jelennek meg. Ezek mind eltérő igények, viszont a jelenlegi fiataloknak sokkal kiemelkedőbb igényeik vannak az idősebb munkavállalókhöz viszonyítva.

A munkaerőpiacon a korábban megszokottakhoz képest egy felborult rendszer van alakulóban, amelyben nem a munkavállaló igazítja magát a vállalathoz, hanem inkább fordítva, kiemelve a munkaerő fontosságát. Amelyik vállalat nem működik agilisan, nem tudja tartani a lépést a munkaerőpiaci trendekkel. Követniük kell ezeket a trendeket, mert azoknak a vállalatoknak, akik ezt nem teszik, hosszú távon kevés esélyük van a túléléshez. Továbbá ahhoz, hogy a vállalatok versenyben tudjanak maradni, elengedhetetlen a megtartás és az utánpótlás biztosítása. A cégek emiatt tudatosan építik, formálják a márkájukat és odafigyelnek a promóciójukra, mivel ezáltal sok, főleg friss munkaerőt tudnak elérni, bevonni. Fontos, hogy 2024-ben a munkavállalók tudjanak azonosulni a szervezet által képviselt értékrenddel, és hogy jól érezzék magukat a szervezeti kultúrában.

A fiatal munkavállalóknál jelentősen nehezebben alakul ki a lojalitás, többek között azért is, mert a Z generációs munkavállalók számára, akik egy gyorsan változó világban nőttek fel, ez mára egy kevésbé érthető fogalomvá vált. Kutatásom alapján a szabadszellemű Z generáció sokkal inkább a személyes érdekeket veszi előtérbe, mintsem a vállalatokét. Fontosabb számukra, hogy megtalálják a munka-magánélet egyensúlyát, biztosítva legyen a személyes fejlődésük a számukra megfelelő vállalatban. Igénylik a fejlődésükhöz szükséges feladatok biztosítását. A rugalmas munkaidőt és a kötetlen munkafelfogást preferálják, hiszen ezek alapfeltételei az egyensúly megtalálásának. A rájuk jellemző versenyszellem miatt viszont gyakran karrieristák, motiválja őket az előrelépési lehetőség. Amennyiben ezeket a feltételeket a vállalatok nem tudják biztosítani számukra, nem félnek akár váltani.

A munkaerőpiacon erősen befolyásoló tényező a végzettség és az évek alatt szerzett munkatapasztalat is, függően attól, hogy milyen pozícióra keresnek a vállalatok munkavállalót, milyen iparágban helyezkednek el, illetve hogy milyen időtávban gondolkodnak. A végzettséggel kapcsolatban a vállalatok általánosságban a kulcspozícióknál és a vezetői pozícióknál ragaszkodnak, itt egyszerűen rugalmatlanok. Amennyiben a vállalatok nem az imént említett pozíciókra keresnek munkavállalót, inkább a munkatapasztalatot helyezik előtérbe, így a pályakezdők a legtöbb esetben hátránnyal indulnak munkakereséskor. A talpraesettség, tanulás iránti vágy erősen befolyásoló faktor ezekben az esetekben. A legjobb helyzetben viszont minden esetben azok a munkavállalók vannak, akik az adott szektor legmagasabb elérhető végzettségével és mellette minél több releváns tapasztalattal rendelkeznek. Nekik rendkívül erős az alkupozíciójuk, értük gyakran a vállalatok versengenek.

Erős kollaboráció alakulhat ki egy pályakezdő és a neki teret adó vállalat között, hiszen a pályakezdő munkavállalóknak fontos, hogy azonosuljanak a céggel, a cégek pedig a kezdő pozícióknál

legfőképpen a szervezethez közel álló személyiséget keresik. Számos közeli ismerősöm és interjúalanyom emelte ki, hogy ha gyakornoki pozícióban megmarad a pályakezdő munkavállaló a cégnél, akkor nagyon nagy eséllyel marad hosszú távon is, ami mindkét fél számára pozitívum, ezért ezekre a kapcsolatokra nagy hangsúlyt kell fektetniük a vállalatoknak.

Elégedettség megléte nélkül nincsen elkötelezettség, de egy munkavállaló lehet elégedett attól függetlenül, hogy nem elkötelezett a szervezete iránt. A munkaerőpiacon belül fontos, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek, ennek a megvalósítása sokkal professzionálisabb munkakörnyezetet eredményezne. A munkaerőpiacon azok a vállalatok tudnak hosszú távon leginkább érvényesülni, akik elkötelezettséget tudnak kialakítani munkavállalóikban. A sikeres elköteleződés érdekében a vállalatoknak ki kell alakítaniuk elsősorban egy bizalmi kapcsolatot a vezetők és munkavállalók között, amihez olyan vezetők kelljenek, akikre tudnak támaszkodni. A fiatalok számára sokkal inkább a személyes kötődés fontos, mintsem a vezetője betöltött pozíciója a szervezetben. Fontos, hogy a vezetőjük karizmatikus legyen, meg tudjanak bízni bennük és tudjanak tanulni tőlük. A fiatalok elvárják, hogy a munkájukkal kapcsolatban a vezetőik kreatív módon adjanak számukra visszajelzést. Amennyiben ezek a feltételek valamelyike teljesül, akkor felnéznek a vezetőikre, ami segíti az elégedettségük kialakítását, aminek az elérésével sokkal könnyebben tudnak elköteleződni a szervezetük iránt. Mivel kvantitatív kutatásomban a munkavállalók többségében elégedettek a felettesükkel, arra következtetek, hogy a munkaerőpiacon gyakoribb az elégedettség, mint az elégedetlenség.

## **Irodalomjegyzék**

- Bencsik A. (2016). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/dokumentum/dj110ateeg\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/dj110ateeg_1/)
- Csikszentmihályi M. (2022). *Flow – Az áramlat*. Akadémiai Kiadó Zrt. <https://doi.org/10.1556/9789634547952>
- Dobák M., & Antal Z. (2016). *Vezetés és szervezés—9.1.1. Kurt Lewin kísérletei—MeRSZ*. [https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz\\_203/](https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_203/)
- Gregory, K. (2016). *The Importance of Employee Satisfaction*. <https://silo.tips/download/the-importance-of-employee-satisfaction>
- Györgyi Z., Garai O., Horváth T., Kiss L., Szép L., & Veroszta Z. (2010). *Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások*. [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4\\_teljes.pdf#page=37](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf#page=37)
- Index (2022). *Kiderült, mi a fiatalok legnagyobb motivációja a munkavállalásra*. <https://index.hu/belfold/2022/06/21/diakmunka-motivacio-penzkereses-rugalmas-munkaido/>
- Klajkó D., Bakurecz B., Csapó G., Fejes N., Kázmér-Mayer S., & Czibor A. (2021). *Tehetség a munkahelyen 1. A tehetség elméleti megközelítése munkahelyi kontextusban*. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00010>
- Kópházi A., Pétervári Z., & Balassa É. (2018). *Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. Század munkaerőpiacán*.
- Kremmers, L. M., van Hooft, E. A. J., & van Vianen, A. E. M. (2022). *If you want a job, don't just search hard, search systematically: A field study with career starters*. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1359432X.2021.1955857?needAccess=true>
- Pataki-Bittó F. (2021). *Az irodai munkakörnyezet jellemzőinek vizsgálata a dolgozói preferenciák és jóllét tükrében*.
- Rai, S. (2012). Engaging Young Employees (Gen Y) in a Social Media Dominated World – Review and Retrospection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.292>
- Tidhar, L. (2022). *Leadership in an intergenerational gap – a study of managers' views of management and leadership of generation z employees*.
- Waworuntu, E., Kainde, S., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10, 286-300. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>



## Abstracts of the articles

**Borbély-Pecze, T. B.**

### **CAREER DEVELOPMENT IN AN INTERDISCIPLINARY APPROACH**

Career development support is about progressing in the professional part of your life. Every career is accompanied by decision situations, opportunities seized or missed, to which we respond according to our increasing or decreasing security and the resources available to us. Both the theory and everyday practice of career guidance and counselling are constantly working with the concept of decision, which is put into a life-course perspective. Thus, every decision has a past, a present and a projected future time dimension. In Europe and in Hungary, the training and further training of guidance counsellors is typically interdisciplinary. At the same time, each discipline has a different perspective on decision-making and the issues it raises, while the results of each discipline have an impact on the other. In this paper, I explore three concepts; a) decision making, b) life course and c) the decision-related issues of each discipline. This article draw the reader's attention to aspects that can be taken into account in the training and practice of counsellors.

**Éva Szamosi – Sára Csillag**

### **„THERE IS A THIN LINE BETWEEN ETHICAL RULES AND WANTING TO HELP” HUNGARIAN LEADERS' VIEW ON ETHICAL LEADERSHIP**

In the 21st century, there has been a paradigm shift in management science (Bakacsi, 2019; Ujhelyi 2019). While management used to focus only on the leader, today it also focuses on the employees, the culture, the working conditions and the followers (Ujhelyi, 2019). This new approach can raise ethical questions and dilemmas for management. This article explores the topic of ethical leadership and seeks to answer what ethicality means for managers and what ethical dilemmas women and men managers may face. Based on interviews with ten leaders, the study shows what the interviewees believe an ethical leader should have in terms of characteristics and behavioural patterns, and also highlights that while there is an identifiable difference between female and male leadership styles (Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2001; Eagly et al., 2003; Csehné Papp, 2015; Somlai, 2019), this difference is not sharply reflected in relation to ethical leadership. Examining ethical dilemmas in leadership, it is the decisions related to employees that pose the greatest difficulties, where the principle of fairness most often conflicts with other factors. The research is an exploratory study, which reveals patterns in the interviews and draws conclusions from them.

**Melinda Pózner Beáta – Anita Kozák**

### **CURRENT HR PROBLEMS AMONG DOMESTIC ENTERPRISES: EXCESSIVE SALARY EXPECTATIONS, TURNOVER, HOME OFFICE AND OTHERS**

Attracting the low-staffing Generation Z workers entering the market today is a challenge for companies. In our country, the shrinking labour market is characterised by high turnover and the retirement of a large number of older workers. The inflation and rising wage demands are putting organisations under double pressure. In such a context, it is important to understand what the most important HR challenges are and how domestic organisations are trying to respond to them.

The study seeks to answer these questions through a primary survey of 127 HR professionals and managers. The data were analysed using SPSS statistical software, non-parametric tests and cross-tabulation analysis (Chi-square) in addition to descriptive statistics methods. The results show that, despite the wage increases implemented, real wages decreased by 8% in 2023. The 8-12% turnover rate considered optimal is twice as high for large firms and one and a half times as high

for SMEs. On average, the cost of replacing intellectual workers is almost 50% higher than replacing physical workers, and with the cost of turnover for SMEs averaging 6 months' wages. Only 42.5% of the surveyed organisations conduct exit interviews and only 13.4% conduct stay interviews.

**Velky Siomara Baez Salazar – Tamás Vámosi**

#### **IMPROVEMENT OF EMPLOYABILITY THROUGH COMPLEX SERVICE PRACTICES IN COLOMBIA**

The study presents a Colombian best practice that was developed in response to market needs, focusing on the improvement and development of employability in a complex sense. The research shows the positive outcomes of these services in a broader sense: what are the needs and interests that are formulated in connection with them, what kind of economic and labor market environment affects their formulation, and what content elements are provided during the process. The presentation of the services developed with a process approach unfortunately also presents us with a situation of where the institutional system, which has a strong influence on the Hungarian labor market and is predominantly state-owned, should develop.

**Ervin István Markó – Anita Kozák**

#### **ARE THEY REALLY WORKING PROPERLY?**

#### **EXAMINING THE CORRELATIONS BETWEEN HOME OFFICE WORK AND ORGANISATIONAL CITIZENSHIP**

The aim of this article is to present the context of home office and organisational citizenship behaviour based on the results of a questionnaire survey of 731 respondents. Three different groups of employees were distinguished: full home office workers (those who spend 80% or more of their working time in the home office); hybrid workers (those who spend less than 80% but at least 20% of their working time in the home office) and presence workers (those who spend less than 20% of their working time in the home office). The findings of the studies show that, for Organ's 5-dimensional OCB model, those working in the full-time home office are the most courteous; those working in the presence group are the most conscientious about their job duties; sportsmanship in the hybrid setting, while civic virtue in the presence group and altruism in the home office show the most favourable results.

The study evaluates the dimensions of organizational citizenship for employees employed in different forms (home office, hybrid and presence) and draws attention to the fact that working at home or in hybrid may reduce employee conscientiousness probably due to the phenomenon of cyberslacking.

**Tamás Markó – Csaba Otti**

#### **RPA IN HR – HOW TO USE IT AND WHAT TO PAY ATTENTION TO**

The aim of our study was to introduce RPA to HR professionals and to provide them with tangible knowledge that can be quickly integrated into their daily work, relieving them of administrative burdens. In our research, we therefore sought answers to questions such as what RPA can do as a tool in HR organisations, what are the most important conditions that a task must meet in order to be suitable for automation by RPA, how prepared today's HR organisations are to use RPA in their processes, and how much acceptance there is among Hungarian HR staff for the introduction of RPA. In our secondary research, we reviewed the conceptual framework of international literature, definitions and usability of RPA, and the role of the tool in the HR technology environment. In our primary research, we surveyed the attitudes of Hungarian HR professionals towards the technology through a questionnaire and analysed the responses through interviews with experts.

**Tamás Kucsera**

**CAREER STARTERS AND THEIR OPPORTUNITIES IN THE LABOUR MARKET, AGE AND EDUCATION AS AN INFLUENTIAL FACTORS**

In the labour market there is a constant change among the workforce. The new workers always bring some kind of freshness to the labour market. They have different demands compared to previous employees. To understand the labour market which is growing in a rapid and continuously way, first we have to find the different needs of current employees. A newly qualified potential employee faces many difficulties. Career choices, deadlines, job search. These are just a few examples of what a young worker at the doorstep of the labour market has to deal with. These can often last for days, weeks, months, and uncertainty remains. They have limited opportunities in the labour market, as they have little or no work experience due to their age.

I also consider job satisfaction in the labour market to be an important and topical issue. Organisations need to retain and encourage their employees to be productive and competitive. However, the company must value not only its young employees, but all its employees by meeting their different needs. Management has a particularly important role to play here, and must be up to date with both the incentive and retention processes. In my thesis, I am analyzing ways to satisfy employees of different ages, especially Generation Z employees.