

TARTALOM

- 2** *Kőműves Zsolt – Pálmai László – Kovács-Kósa Petra – Szabó-Szentgróti Gábor:*
Generációs különbségek elemzése a versenyszférában
- 14** *Csilla Molnár – Imola Csehné Papp:* Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing
- 30** *Török-Kmoskó Judit – Dajnoki Krisztina:* A „job hopping” jelenség hatásai
- 43** *Kőműves Zsolt Sándor – Poór József – Tóth Arnold – Hollósy-Vadász Gábor:*
A munkaerőhiányra adott szervezeti válaszok és munkaerő-megtartási stratégiák a tulajdonosi háttér és a szervezeti méret alapján
- 59** *Filep Roland – Dajnoki Krisztina – Barizsné Hadházi Edit:* Dolgozói elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében
- 67** *Csástyu Lilla – Vámosi Tamás – Vámosiné Rovó Gyöngyvér:*
A munkaerőpiaci elvárások, a pályaorientáció és a kreativitás összefüggései
- 75** *Bárkányi Péter:* A stipendium hungaricum program tíz éve a magyar–közép-ázsiai kapcsolatok perspektívájában
- 84** *Borbély-Pecze Tibor Bors – Borbély-Pecze Mariann:* A nagy zöld munkapiaci átalakulás – Mítoszok és tények
- 92** Abstracts of the articles

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

Szerkesztőbizottság titkára: Hollósy-Vadász Gábor

Szerkesztőbizottság: Bagó József, Borbély-Pecze Tibor Bors, Csehné Papp Imola, Dajnoki Krisztina, Hunyadi-Barta Zsuzsanna, Karácsony Péter, Kenderfi Miklós, Király Zsolt, Kiss Ferenc, Kópházi Andrea, Nemeskéri Zsolt, Papp-Váry Árpád, Poór József, Szretykó György, 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

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 utánközlhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



KÖMÜVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ – KOVÁCS-KÓSA PETRA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

GENERÁCIÓS KÜLÖNBSÉGEK ELEMZÉSE A VERSENYSZFÉRÁBAN

Napjainkban a generációs különbségek szinte minden munkahelyen jelen vannak, azok hatásai tetten érhetőek. Természetesen nem állíthatjuk, hogy születési dátumok alapján mindannyian azonos jellemvonásokkal és prioritásokkal rendelkezünk, azonban megannyi esetben megfigyelhetőek, hogy egy adott helyzetre, szituációra az egyes generációk tagjai hasonló módon reagálnak. A munkaerőpiacon négy generációt különböztetünk meg: a legidősebb a Baby Boom generáció, őket követi az X, majd az Y és végül a Z generáció. Primer kutatásunk során egy általunk összeállított kérdőív segítségével vizsgáltuk, hogy az egyes generációk munkáját milyen tényezők befolyásolják. A kvantitatív kutatás során 232 fő megkérdezett válaszait vizsgáltuk és azokból vontunk le ok-okozati összefüggéseket. A kutatás során megállapítottuk, hogy a Baby Boom és az X generációk esetében a munkahellyel szembeni elégedettség és a munkahelyi légkörrel való elégedettség hangsúlyosabb, mint a fiatalabb Y és Z generációk esetében. Megállapításra került az is, hogy a Baby Boom generációt a kollégákkal való jó kapcsolat motiválja, szeretnek jó csapatban dolgozni, és ha konfliktusok adódnak a kollégákkal, az negatívan hat munkavégzésükre. Az X generáció esetében az emberi bánásmód szerepelt az első helyen, mint motiváló tényező. A kommunikációs problémák hatnak a leginkább negatívan munkavégzésükre. Az Y generációt a megbecsülés motiválja és szintén kommunikációs problémák esetén demotiválttá válhatnak. A legfiatalabb Z generáció motivációja során kiemelkedő fontossággal bír a megfelelő információáramlás, valamint negatívan hatnak munkavégzésükre a rossz munkakörülmények.

Bevezetés

A szakirodalmi előzmények bizonyítják (Bencsik et al., 2016; Dernóczy et al. 2020; Joshi et al., 2010; Meretei, 2017; Gyurian et al., 2021; Mishlin, & Dajnoki, 2022), hogy jelentős különbségek fedezhetőek fel az eltérő generációk viselkedése, munkavégzése, motivációja, konfliktuskezelése között, ebből adódóan értékeik is különböznek, amelyekre az ösztönzésüknél, a motiválásuknál is tekintettel kell lennünk. Az eltérő igényekből generációs konfliktusok alakulnak ki, amelyek feloldása feltétlenül szükséges. A sikeres HR menedzsment egyik kulcstényezője, hogy mennyire képes azonosítani és megérteni a generációs különbségeket és ezek hatásait kiküszöbölni (Jakab et al., 2021; Varga, & Cseh, 2020; Czeglédi et al., 2018). Természetesen nem lehet reális cél a generációs különbségek megszüntetése, ehelyett inkább generációs szinergiát kell megteremteni. Meg kell tehát találni annak a módját, hogy miként lehet a generációk közti hasonlóságokra összpontosítani, az esetleges különbségeket pedig tiszteletben tartani.

Kömüves Zsolt, egyetemi docens, MATE

Pálmai László, vezérigazgató, Bi-ka Dinamika Zrt.

Kovács-Kósa Petra, egyetemi hallgató, MATE

Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem és MATE

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>

Szakirodalmi áttekintés

A generációk vizsgálata a kutatók között rendkívül népszerű (Gursoy et al., 2008; Kogan, 2007; Buda, 2019), különösképpen szervezeti kontextusban. E kutatások arra irányulnak, hogy a különböző generációk viselkedését, értékeit, attitűdjeit azonosítsák. Azonban a kutatások túlnyomó része problémaként definiálja, hogy négy generáció van párhuzamosan jelen a szervezetek életében. A szerzők csak elenyésző része fektet hangsúlyt az új generációk erősségeire, illetve az ezekre épülő esetleges pozitív változásokra, amit előidézhetnek.

Generációk a munkahelyeken

A generációk vizsgálatánál kiindulópontunk a csoporthoz tartozók születési éve, vagyis egy adott kohorszhoz való tartozás (Töröcsik et al., 2014). A generációs kohorszok elmélete arra a feltételezésre épül, hogy az egyes generációkhoz tartozó egyének azonos történelmi, kulturális, politikai, és gazdasági eseményeket élnek át (Strauss, & Howe, 1991; Agárdi, & Alt, 2021). Ezek az események alakítják az egyes generációk kollektív élményeit (Schuman, & Scott, 1989), amelyek hasonló értékeket, életstílust és magatartási mintákat alakítanak ki a generációk tagjaiban (Turner, 1998). A kutatások eredetileg három generáció vizsgálatát célozták az X-generáció (Coupland 2007), a Baby-Boomers és az érettek megnevezéssel. Az amerikai szakírókat azonban foglalkoztatta az újabb, az Y generáció magatartása (Bakewell, & Mitchell, 2003; Howe, & Strauss, 2000; Marconi, 2000) is, így jelenleg munkaerőpiaci szempontból négy generációval számolunk. A négy generáció: a Baby Boomerek, az X generáció, az Y generáció, valamint még elenyésző mértékben, de találhatunk Z generációba tartozó munkavállalókat is.

A Baby Boom korúak 1946 és 1964 között születtek, és olyan munkajellemzőkkel írhatóak le, mint az optimizmus, a személyes elégedettségre törekvés, csapatorientáció, lojalitás (Westerman, 2007). E generáció megtapasztalta az előnyeit és hátrányait is a háborúnak és a civil jogi mozgalmaknak (Meretei, 2017). Az USA-ban nagy hatással volt erre a generációra a vietnámi háború, a szexuális forradalom, a Kennedy elnökgilykosság és a hidegháború. Nukleáris családokban nőttek fel, ahol idealisztikus és optimista világnépet mutattak számukra (Kupperschmidt, 2000).

Az X generáció képviselői 1966-1979 között születtek, gyakran emlegetik őket úgy, mint digitális bevándorlók (Tari, 2010). A generáció elnevezése Douglas Coupland „X generáció” című könyve nyomán terjedt el. Hatással volt rájuk a nők munkába állása, már olyan családot tapasztaltak meg, ahol gyakran gyerekként magukról kellett gondoskodniuk (Soulez, & Soulez, 2011). Az általánosan elfogadott sztereotípiák szerint nagyobb valószínűséggel hagyják el a munkaadót abban az esetben, ha máshol többet kínálnak nekik vagy kedvezőbb juttatásokat kapnak (Hays, 1999; Loomis, 2000). Munkavégzésüket az eredményközpontúság, szkepticizmus (Francis-Smith, 2004), valamint a visszacsatolás iránti igény erősen meghatározza (Allen, 2004).

Y generáció

E kategóriába az 1980-1995 között születettek tartoznak. A rendkívül gyors technológiai fejlődés az Y generáció születését követően indult útnak. A társadalom és a piac globalizációja óriási hatással volt az értékrendjükre (Howe et al., 2000). A generációval kapcsolatos általános sztereotípiák közé tartozik, hogy bizalmatlanok a szervezetekkel szemben, erős a munka iránti vágyuk, az egész életen át tartó tanulást kiemelt prioritásként kezelik és a családot a boldogulás kulcsaként fogják fel (Mitchell, 1998). Fontos számukra a siker, amit a munka jelentőségével mérnek (Eisner, 2005).

Z generáció

E kategóriába az 1995-2010 között születettek tartoznak. Úgy is jellemezi őket a szakirodalom, mint „Facebook-generáció”, „digitális generáció”, „bennszülöttek” vagy néha „iGeneráció” (Tari, 2011). Ők már a technológia világába születtek és jól is érzik magukat ebben a világban, ezért elsősorban az a fontos, hogy ez a környezet vegye körül őket. Mindig online vannak bármilyen technikai eszközön virtuálisan, megállás nélkül. Jellemző a munkaattitűdjeikre: gyakorlatiasak, inkább intelligensek, mint bölcsek és szeretik átvenni a vezetést. Türelmetlenek, folyamatosan új kihívásokat és impulzusokat keresnek. Nem félnek a folyamatos változásoktól és az internet világának köszönhetően rengeteg információval rendelkeznek. A problémák megoldására az interneten próbálják megtalálni a megoldásokat (Tari, 2011). A karrier fontos számukra, technikai- és nyelvtudásuk magas szintű. Ezért kiváló munkaerőnek számítanak. Minden tényező közül számukra a legfontosabb a munka-magánélet egyensúly megteremtésének lehetősége (Pregolato et al., 2017; Krajcsák, 2018; Walter, 2023).

A munkáltatóknak fel kell készülniük a Z generáció nagyobb mértékű bevonására, a hatékony megszólításukra, a közösségbe, a szervezeti kultúrába való beilleszkedésükre (Elmore, 2014).

Generációs különbségek a munkahelyeken

Az egyes generációk munkahelyeken mérhető attitűdbéli különbségeivel számos kutatás foglalkozott az elmúlt 15-20 évben. E vizsgálatok egyértelműen kimutatták, hogy a generációk között némi eltérés fedezhető fel a munkával kapcsolatos hozzáállásban, motivációban, produktivásban. Jurkiewicz (2000) az X és a Baby Boom tagjainak munkaattitűdjeit vizsgálta és hasonlította össze. Eredményei azt mutatták, hogy a Baby Boom generáció számára kiemelkedően fontos a tanulás, a nyitottság az új dolgok irányába, míg a X generáció számára a függetlenségre törekvés volt a meghatározó. Cennamo & Gardner (2008) eredményei azt sugallták, hogy a Baby Boomer korosztály kisebb jelentőséget tulajdonít a státusznak, mint az X vagy Y generációs dolgozók. Smola & Sutton (2002) vizsgálatai azt mutatták, hogy az X generációs dolgozók számára az előléptetés, a gyorsabb munkahelyi előmenetel fontosabb, mint a Baby Boomerek számára. Real, Mitnik & Maloney (2010) azt találták, hogy az Y generációs szakmunkások számára fontosabbak a szociális és társadalmi értékek, mint a Baby Boomerek számára. Lyons, Duxbury & Higgins (2005) a munkaértékek tanulmányozása során megállapították, hogy a presztízs, a kommunikáció az X, Y munkavállalók számára fontosabb, mint a Baby Boomerek számára.

Kutatásunk aktualitását és indokoltságát az adja, hogy az egymás mellett elbeszélő, egymást meg nem értő generációk együttműködése olyan ellentétek és konfliktushelyzetek kialakulásához vezethet, amely a munkahelyi eredményesség, elégedettség és hatékonyság előnytelen működését indukálhatja.

Anyag és módszertan

A megfogalmazott célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre. A kutatás során egy általunk készített kérdőív segítségével feltártuk, hogy a munkaerőpiacon aktív generációk nézetei, gondolkodásuk, viselkedésük mennyire tér el egymástól.

A kutatás az alábbi részekből állt:

- háttérváltozók;
- munkahelyi elégedettség, légkör vizsgálata;
- motiváló és demotiváló tényezők vizsgálata;
- generációs szakadék áthidalása.

A kutatás háttérinformációi a következők:

- Mintavételi egység: Baby Boom, X, Y, Z generáció tagjai, akik jelenleg dolgoznak.
- Minta nagysága: 232 fő (118 nő, 114 férfi).
- Minta összetétele: 20 fő Baby Boom, 72 fő X, 87 fő Y generáció, 53 fő Z generáció.
- Részvételi feltétel: munkaviszony megléte.
- Mintavétel helye: országos (megyeszékhely 38%, község/falu 38%, város 22%, főváros 2 %).
- Mintavétel ideje: 2023.02.28. és 2023.04.03. között.
- Adatforrás: primer adatok.
- Kapcsolat-felvételimód: social media felületek.
- Kitöltők iskolai végzettsége: 30,60% főiskolai/egyetemi diploma, 26,29% szakmunkásképző/szakiskola, 23,27% érettségi, 12,06% érettségire épülő képzés, 6,03% általános iskola, 1,75% tudományos fokozat.
- Kitöltők munkavégzésének jellege: 130 fő (56%) fizikai dolgozó, 102 fő (44%) szellemi.

A kérdőívet a Google Űrlap szolgáltatás segítségével hoztuk létre, ezáltal online elérhető volt a válaszadók számára. Az űrlapszolgáltatás által generált hivatkozási linket a közösségi média platformjain osztottuk meg.

Az elemzések során kapott eredményeket Microsoft Excel táblázatokban rögzítettük, ami könnyebb átláthatóságot biztosított az adatok statisztikai módszerekkel történő vizsgálatához. Empirikus vizsgálatunk ex-post jellegűnek tekinthető (Usunier et al., 2017), azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgálja az egyes generációk véleményét. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepeltek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadás (one-respondent) módon. Az adatok értékelése során az SPSS 26,0 programcsomagot használtuk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra – elemzést végeztünk, amely során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk.

A szakirodalmi áttekintéshez a Litmaps és az Inciteful szoftvert alkalmaztuk, amely mély és árnyaltabb keresést biztosít a rendelkezésre álló források között.

Eredmények

A háttérváltozók felvételét követően először azt vizsgáltuk, hogy általánosságban mennyire elégedettek a megkérdezettek a munkahelyükkel. A válaszadóknak egy 1-től 5-ig terjedő skálán kellett értékelniük, melyen az 1 azt jelentette, hogy egyáltalán nem elégedettek, az 5 pedig azt, hogy teljes mértékben megfelel nekik jelenlegi munkahelyük. A megkérdezettek által adott válaszok átlagértéke 3,93 (szórás: 0,96), a módusz pedig 4-es volt.

1. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYEL VALÓ ÁLTALÁNOS ELÉGEDETTSÉG A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|---|----|----|----|
| Baby Boom | | | 2 | 6 | 12 |
| X generáció | 2 | 2 | 16 | 37 | 15 |
| Y generáció | 2 | 7 | 19 | 37 | 22 |
| Z generáció | 3 | 3 | 17 | 20 | 10 |

Forrás: saját adatok alapján, n=232

A kapott eredmények alapján kijelenthető, hogy a kitöltők túlnyomó része meg van elégedve a munkahelyével, melyet az 1. táblázat szemléltet. Ha az egyes generációkat külön-külön vizsgáljuk, akkor szignifikáns kapcsolat mutatható ki a generációk és a munkahelyi elégedettség között, ahol $c=,177$ és $p=,039$. A legmagasabb elégedettségi szintet a Baby Boom generáció tagjai mutatták (átlag: 4,50; szórás: 0,69), akikre jellemző az optimizmus, hatalmas a kötelességtudatuk, hiszen a kemény munkához szoktak. Őket követték az X generáció tagjai (átlag: 3,84; szórás: 0,88), akiket a szakirodalom lelkiismeretes, produktívan dolgozóknak ír le, szeretnének a munkahelyen kiteljesedni, megtalálni hosszútávon a helyüket és nem jellemző rájuk a gyakori munkahelyváltás. Az Y generáció eredményei szinte azonosak az X nemzedékével, itt az átlag 3,80 és a szórás 0,98. Számukra fontos, hogy olyan munkakörben dolgozzanak, amely számtalan kihívást jelent, lehetséges a fejlődés, megbecsülik őket és építeni tudják karrierjüket. Ha ezeket nem kapják meg, valószínűleg elhagyják a szervezetet. A legalacsonyabb elégedettségi szint a Z generációs munkavállalók esetében volt kimutatható, itt a válaszok átlagértéke 3,58 és a szórás 1,10. Lényeges számukra a munka és a magánélet egyensúlya, valamint a lehető legnagyobb mértékű függetlenség. A Baby Boom generáció elégedettsége a válaszok alapján 4,58-as átlagértéket kapott. Ők legtöbbször sok éves pályafutásuk után már a kényelmes nyugdíjas éveikre készülnek, látják a problémákat, hol lehetne hatékonyabbá tenni a szervezet működését, de inkább konfliktuskerülők és elfogadják a kialakult helyzetet.

A következő lépésben megvizsgáltunk néhány olyan jellemzőt, amely a dolgozói elégedettséget befolyásolja, így pl. a munkahelyi légkört (2. táblázat), a motiváció, az elismerés szerepét. Tudjuk, hogy a légkör befolyásolja a termelékenységet, a motivációt, a loyaltást, így ennek ismerete fontos és szükségszerű. A válaszadók itt is egy 1-től 5-ig terjedő skálán értékelték, elégedettségük függvényében. E kérdésre adott válaszok alapján azt találtuk, hogy a munkahelyi légkör és az elégedettség kapcsolatának Cramer's V értékei szignifikánsak ($p<0,05$), ahol a kapcsolat erőssége $c=,179$ és a $p=,035$. A Pearson- féle Khi-négyzet próba ezt szintén megerősítette, azaz a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A Khi-négyzet értéke (χ^2) 22,275, a szabadságfok (df) 12 és a $p=,035$.

2. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI LÉGKÖRREL VALÓ ELÉGEDETTSÉG A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------------|---|---|----|----|----|
| Baby Boom | | 1 | 4 | 5 | 10 |
| X generáció | 2 | 3 | 15 | 39 | 13 |
| Y generáció | 2 | 9 | 19 | 33 | 24 |
| Z generáció | | 9 | 8 | 28 | 8 |

Forrás: saját adatok alapján, n=232

A munkahelyi légkörrel a Baby Boom (átlag: 4,20; szórás: 0,95) és az X (átlag: 3,80; szórás: 0,88) generáció tagjai voltak a legelégedettebbek. A két fiatalabb generáció tagjainak elégedettségi átlaga alacsonyabbnak mutatkozott: az Y generációs válaszadók esetében az átlag 3,78, a módusz 4, a szórás 1,03, míg a Z generáció válaszainak átlaga 3,66, a módusz: 4, a szórás pedig : 0,93. A teljes minta értéke jónak minősíthető (átlag: 3,86, módusz: 4, szórás: 0,96). Úgy véljük, hogy a pozitív munkahelyi légkör megteremtésének alapja a rendszeres visszajelzés akár a vezetők, akár a kollégák részéről. A pozitív munkahelyi légkör kialakítását befolyásolja a kollégák közötti kapcsolat és az összetartozás érzése. A vezetőknek fontos tehát az inspiráló, motiváló légkör biztosítása, hogy a munkavállalók jó érzéssel menjenek be reggelente dolgozni. Így a következő vizsgálati szempont a motiváció volt. A dolgozói elégedettség és a motiváció szintén szignifikáns kapcsolatot mutatott, ahol a Cramer's V=,429 és a $p=,000$. A kitöltők 55%-a nyilatkozott úgy, hogy „igen, én mo-

tivált vagyok”, 32%-a nemmel válaszolt és 13% pedig nem tudta eldönteni. Úgy gondoljuk, hogy fontos vezetői feladat a munkavállalókban felébreszteni a motivációt. Ennek megfelelően vizsgáltunk további fókuszra a munkavégzésére ható motiváló és demotiváló tényezők vizsgálatára összpontosított (3. és 4. táblázat). A válaszadókat arra kértük, hogy értékeljék 1-től 5-ig terjedő skálán, mennyire tartják motiválónak a szakirodalom által összegyűjtött motiváló tényezőket. A megkérdezettek válaszaik szerint a leginkább motiváló tényezők az emberi bánásmód (átlag: 4,49), a megbecsülés (átlag: 4,41) és a jó munkakörülmények (átlag: 4,34). Azt gondoljuk, hogy e három tényező szerepe és fontossága különösebb magyarázatra nem szorul. Mindannyiunk karriercéljai között szerepel, hogy elismerjenek, megbecsüljenek minket és ezáltal biztonságban tudhassuk önmagunkat és szeretteinket.

3. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÉGZÉST MOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK (ÁTLAG, SZÓRÁS, MÓDUSZ, MEDIÁN)

| Motiváló tényezők | Baby Boom | X | Y | Z | Teljes átlag | Baby Boom | X | Y | Z |
|--------------------------------------|-----------|------|------|------|--------------|-----------|---|---|---|
| | Átlag | | | | | Módusz | | | |
| Szakmai fejlődés | 3,10 | 3,89 | 4,18 | 4,11 | 3,82 | 4 | 4 | 4 | 4 |
| Tisztelet | 3,95 | 4,38 | 4,59 | 4,40 | 4,33 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Megbecsülés | 4,05 | 4,44 | 4,61 | 4,53 | 4,41 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Magas fizetés | 3,95 | 4,14 | 4,18 | 4,21 | 4,12 | 5 | 4 | 4 | 5 |
| Emberi bánásmód | 4,20 | 4,50 | 4,67 | 4,60 | 4,49 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Előrelépési lehetőség | 2,95 | 3,79 | 3,90 | 4,17 | 3,70 | 1 | 4 | 4 | 5 |
| Önmegvalósítás | 3,40 | 3,89 | 4,06 | 4,00 | 3,84 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Jó munkakörülmények | 4,15 | 4,40 | 4,45 | 4,34 | 4,34 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Rugalmas munkaidő | 3,40 | 4,14 | 4,18 | 4,06 | 3,94 | 5 | 4 | 5 | 4 |
| Jó munkaszervezettség | 4,15 | 4,32 | 4,28 | 4,26 | 4,25 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Kollégákkal való jó kapcsolat | 4,25 | 4,47 | 4,29 | 4,30 | 4,33 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Megfelelő információ-áramlás | 3,75 | 4,25 | 4,52 | 4,51 | 4,26 | 5 | 5 | 5 | 5 |

Forrás: Saját adatok

A keresztábrás elemzés során feltártunk néhány fontosabb szignifikáns összefüggést, így pl. a generációk és a kollégákkal való jó kapcsolat ($p=,006$; $c=,200$), a rugalmas munkaidő ($p=,000$; $c=,234$), az önmegvalósítás ($p=,013$; $c=,191$), az előrelépési lehetőség ($p=,003$; $c=,205$), az emberi bánásmód ($p=,021$; $c=,185$), a megfelelő információáramlás ($p=,040$; $c=,177$), a magas fizetés ($p=,007$; $c=,197$) és a szakmai fejlődés ($p=,001$; $c=,216$) között. Nemekkel való keresztábrás vizsgálat során megállapítottuk, hogy a nőket ($p=,045$; $c=,205$) sokkal inkább motiválja az önmegvalósítás, mint a férfiakat. A szellemi és fizikai válaszadók között egy motiváló tényező esetén volt kimutatható szignifikáns különbség, mégpedig a szakmai fejlődés ($p=,000$; $c=,302$) terén. A motiváció fenntartásának egyik további fontos eszköze lehet az elismerés. Az ANOVA és a Post Hoc teszt alapján szignifikáns kapcsolat mutatható ki az egyes generációk és a munkahelyi elismerés között, ahol a $p=,015$. A Baby Boom generáció megítélése szerint a vezetők az elismerést mint motivációs eszközt igen gyakran alkalmazzák, a kérdésre adott válaszok átlagértéke 4,14. Legkevésbé érezték az elismerést mint motivációs eszközt a Z generáció tagjai, ahol a válaszok átlagértéke mindössze 3,7 volt.

A motiváló tényezők elemzése mellett kitértünk a demotiváló tényezők vizsgálatára is. Elemeztük, hogy milyen mértékben hatnak negatívan a különböző generációkra a kereseti különbségek, a kommunikációs problémák, a nagyobb feladatmennyiség, a rossz munkakörülmények, az állás elvesztésétől való félelem, a motiváció hiánya vagy éppen a különböző munkahelyi konfliktusok. Az eredmények szerint a leginkább demotiváló tényezők: a kommunikációs problémák (átlag: 3,89), illetve ha azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban értékelik (átlag: 3,86) és a rossz munkakörülmények (átlag: 3,87).

4. TÁBLÁZAT: A MUNKA VÉGZÉST DEMOTIVÁLÓ TÉNYEZŐK (ÁTLAG, SZÓRÁS, MÓDUSZ, MEDIÁN)

| Motiváló tényezők | Baby Boom | X | Y | Z | Teljes átlag | Baby Boom | X | Y | Z |
|---|-----------|------|------|------|--------------|-----------|---|---|---|
| | Átlag | | | | | Módusz | | | |
| Elismerés hiánya | 3,50 | 3,88 | 4,02 | 3,62 | 3,76 | 3 | 5 | 5 | 4 |
| Kereseti különbségek | 3,55 | 3,79 | 3,87 | 3,43 | 3,66 | 4 | 4 | 5 | 5 |
| Nagy feladatmennyiség | 2,80 | 3,38 | 3,03 | 2,96 | 3,04 | 4 | 4 | 3 | 3 |
| Konfliktusok a kollégákkal | 3,90 | 3,83 | 3,72 | 3,42 | 3,72 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| Rossz munkakörülmények | 3,80 | 3,93 | 3,99 | 3,75 | 3,87 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Kommunikációs problémák | 3,60 | 4,06 | 4,16 | 3,75 | 3,89 | 4 | 5 | 5 | 4 |
| Állás elvesztésétől való félelem | 3,45 | 3,68 | 2,87 | 2,83 | 3,21 | 5 | 5 | 3 | 3 |
| Azonos teljesítmény esetén más munkáját jobban elismerik | 3,80 | 3,83 | 4,13 | 3,70 | 3,86 | 5 | 5 | 5 | 5 |
| Motiváció hiánya | 3,50 | 3,85 | 4,11 | 3,66 | 3,78 | 4 | 5 | 5 | 5 |

Forrás: Saját adatok

Látható, hogy mind a négy generációnál első helyen szerepel a kommunikáció problémája, mint munkavégzésre negatívan ható tényező. Véleményünk szerint a rossz kommunikáció több területen is káros hatással lehet a dolgozó munkavégzésére. Így pl. ha a szervezeti egységek nem kommunikálnak egymással, értékes erőforrásokat pazarolhatunk el. Ilyen lehet pl. az emberi erőforrás vagy éppen az idő. Káros hatása lehet pl. az elégedettségre is, ugyanis ha nincs jól definiálva a dolgozó felé a feladat, nem látja, hogy mit, miért kell elvégeznie, mi lesz abból az ő haszna. Hasonlóan negatív hatást tapasztalhatunk, ha valaki azonos teljesítmény mellett kevesebbet kap, mint a másik munkavállaló. Ilyenkor teljesítmény-visszatartás lesz, amely elégedetlenséggel párosul és ez rossz fényt vet a vállalkozásunk megítélésére. Látható, hogy a rossz munkakörülmények szintén a dolgozó elégedetlenségéhez vezetnek.

A keresztátlás vizsgálatok során az alábbi összefüggéseket állapítottuk meg: a nők és férfiak esetében egyetlen demotiváló tényező esetén mutatkozott szignifikáns eltérés, mely az elismerés hiánya ($p=,008$; $c=,244$) volt. Megállapítottuk, hogy a hölgyek feladatvégzésére az elismerés hiánya sokkal negatívabban hat, mint a férfiakéra. A generációk között két demotiváló tényező kapcsán lehetett szignifikáns különbségeket kimutatni, ezek az állás elvesztésétől való félelem ($p=,013$; $c=,191$) és a nagy feladatmennyiség ($p=,016$; $c=,189$) voltak.

Tanulmányunk utolsó, bemutatásra kerülő eredménye a generációs szakadékok áthidalására irányult (1. ábra). Arról kérdeztük a kutatásban résztvevőket egy nyitott kérdés formájában, hogy megítélésük szerint miként lehetne áthidalni a munkahelyen jelen lévő generációs szakadékokat. A megoldási javaslatokat generációk szerinti bontásban vizsgáltuk.

A Baby Boom generáció válaszadói közül legtöbben a megfelelő kommunikációt emelték ki, illetve fontosnak tartják, hogy a munkájuk során szerzett tapasztalatot a fiatalabbak elfogadják, tartsák azt tiszteletben. A válaszadók között többen megjegyezték a tolerancia és az elfogadás kiemelkedő jelentőségét a generációs szakadékok áthidalása során.

Az X generáció válaszai alapján meg kell ismerni a generációk közötti motivációs, kommunikációs különbségeket és ezek ismeretében kell kezelni a problémát. Például a Z generáció felgyorsultabb világát meg kell tanulni kezelni. Megfelelő kommunikációs tréningekkel, képzésekkel, az egymás iránti tisztelettel, egymás megbecsülésével, megbeszélésekkel, érzékenyítéssel és magasabb fizetéssel kiküszöbölhető lenne a generációs szakadék. Észrevételként szerepelt még, hogy azonos területen jobb, ha nagyjából azonos korosztályú kollégák dolgoznak. Álláspontjuk szerint áthidalható lenne a szakadék, ha azonos érdekek vezérelnék mindenkit. Az X generáció válaszadói körében egyhangúan problémaként fogalmazódott meg a nem megfelelő kommunikáció a generációk között. Több közvetlen, személyes kommunikációra lenne szükség. Mindemellett a vállalatoknak is befolyásoló szerepük van például az egyéni motivációs eszközök kialakításában, végrehajtásában, emellett vezetői odafigyeléssel, csapatépítéssel, mentorálással, közös célok megfogalmazásában és elérésében. A közös sikerek kulcsfontosságúak. Alapvetően javítható lenne a munkáltató által finanszírozott önismereti, burnout és kommunikációt fejlesztő képzésekkel. Közvetlenebb kommunikáció, egymás megértése, összetartás esetén tovább javulhat a generációk közötti együttműködés. Kritikával illették a fiatalabb generációkat, miszerint a fiataloknak mindenekelőtt meg kell tanulniuk mi az a tisztelet, álláspontjuk alapján ez régen is működött. „Tisztelet a kornak és a tapasztalatnak!” Meghatározó szerepe van a nyílt, egyértelmű, pontos kommunikációnak együtt, egyszerre minden generációval, hogy meg lehessen beszélni a problémákat és félelmeket. Az X generáció szerint fontos, hogy tudásukat átadják és tanítsák a fiatalabb nemzedékeket, viszont sok esetben a fiataloknak jobb hozzáállásra lenne szükségük a munkához. Úgy érzik, meg kell követelni ugyanazt a teljesítményt és munkához való hozzáállást a fiataloktól is, amit az idősebbek képviselnek. A tiszteletlenség bármilyen formájának csírájában való elfojtására lenne szükség. Többen viszont nem látnak megoldást a generációs szakadék áthidalására, nézetük szerint nehezen lehet áthidalni vagy nem is lehet, mivel más-más a neveltetés. Összességében a válaszadók körében az fogalmazódott meg, hogy teljesen nem hidalható át, de jó szervezéssel sokat lehet segíteni.

Az Y generáció válaszadói szerint az embereket és szokásaikat nem lehet megváltoztatni, de nem is feltétlen szükséges. Az Y generáció nézetei szerint az idősebbeknek, fiatalabbaknak egyaránt meg kell adni a tiszteletet minden munkatárs felé, türelmesnek, empátikusnak kell lenni. Amennyiben ezt nem tartják be, annak negatív hatása a munka rovására válik. Ez esetben pedig a vezetőnek kell meghozni a döntést, hogy ilyen szituációban mi a teendő. Többek szerint fontosak a szabadidős lehetőségek, ahol a munkahelyi státuszok eltűnnek, ezenkívül a közös célok, egyenlőség, teljesítményértékelés. Az idősebb generáció képzése, segítése az új technológiákkal, technikával, kommunikációs eszközökkel. A megbecsülés, empátia, több türelem, megértés és a segítőkészség is lényeges meglátásuk szerint. Sokan említették a csapatépítő tréningeket, programokat, ahol közös érdeklődési körök felfedezésére lenne szükség vagy tapasztalatcserére. Más válaszadók szerint a legnagyobb különbség a generációk között a munkahelyen a munkatempóban és a kreativitásban fedezhető fel. A válaszok szerint a kommunikációban nem feltétlen probléma a korkülönbség.

1. ÁBRA: TÉNYEZŐK, MELYEKKEL ÁTHIDALHATÓ A GENERÁCIÓS SZAKADÉK



Forrás: Saját adatok

Fontos az egyenlő elvárás, illetve összhangba kell hozni a generációk előnyeit. Az idősebb korosztály szakmai tapasztalatát kell ötvözni a fiatal generáció elektronikai hozzáértésével, gyorsaságával. Szükséges, hogy az idősebb generáció a vezetőség részéről ösztönözve legyen arra, hogy nyitott legyen az új ötletekre. A fiatalokat ezzel szemben arra kell motiválni, hogy türelmesen hallgassák meg a tapasztalt kollégák szakmai érveit, és alkalmazzák is azokat. A kulcs, hogy mindkét oldalnak nyitottnak kell lennie. Erre viszont a vezetőség tudja ösztönözni a dolgozóit, például csapatépítő tréningekkel, közös szakmai kooperációkkal és elfogulatlan hozzáállással a különböző generációkhoz. Sokan úgy érzik, hogy mivel számos helyen 3-5 év szakmai tapasztalatot kérnek a munkakezdéshez, ez problémát okoz számukra, hiszen ezen nemzedék tagjai az elmúlt években kezdtek betörni a munkaerőpiacra. Az idősebb kollégák a fiatalokat sok esetben nem hallgatják meg és egyúttal hangoztatják, hogy ők már több éve a vállalatnál dolgoznak, tapasztaltabbak és nem fogadják el a fiatalok ötleteit, meglátásait. Az idősebbeket sokszor másik szemléletmódra kellene rávenni, mely nem egyszerű feladat. Sok esetben a vezetőknek jobban oda kellene figyelni,

hogy ne a rutin és a berögzült dolgok kapcsán hozzanak döntést bizonyos kérdésekben. Lényeges a kommunikáció, hiszen elősegítheti a fiatalabb generáció elismerését egy jó döntés vagy ötlet hatására. Volt olyan válaszadó, aki akár az idősebb generációt elbocsájtaná, ha az nem tanúsítana rugalmasságot. A vezetők szerepét egyértelműen hangsúlyosnak tekintik: konkrét célokat, közös érdekek meghatározását, egyértelmű elvárásokat, munkahelyi kultúra egyértelmű definiálását, munkaköri leírást és hierarchia ismertetését szeretnék. Összességében a válaszadók körében elmondható, hogy nagy számban jelenik meg a tisztelet és a türelem fontossága. Az idősebbeknek támogatni kell a fiatalokat, míg utóbbiaknak tisztelniük kell az idősebb munkavállalókat. Ha a kölcsönös tiszteletet sikerül kivívni, akkor a generációs szakadékok is csökkennek vagy akár el is tűnhetnek.

A legfiatalabb Z generáció véleménye alapján a legjobb, ha egy kezdő és egy tapasztalt, idősebb embert egy irodába ültetnek. A fiatal tud segíteni a technológiai kérdésekben az idősebbnek, az idősebb pedig tapasztalatával, tudásával tudja segíteni a fiataalt. E mellett sokan szorgalmazzák a csapatépítő tréningeket, melyek során olyan feladatokat adnának, melyekben két különböző generációnak együtt kellene működnie a feladat megfelelő kivitelezése érdekében, ezzel is közelebb hozva egymáshoz az eltérő nemzedékeket. Jobb kommunikációval javíthatóak a problémák, ha a bizonyos generációs rétegek jobban odafigyelnek, hogy megértsék a másik nézőpontját. A válaszadók között többen megjegyezték, hogy minden generációnak nyitottabbnak és elfogadóbbnak, megértőbbnek kell lenni a másikkal szemben. Fontosnak tartják, hogy mindenki elismerje a másikat és annak munkáját, még akkor is, ha az nem tökéletes. A Z generáció válaszadói körében az fogalmazódott meg, hogy megfelelő tisztelettel, megbecsüléssel, egyenlő bánásmóddal, csapatjátékokkal, közös tréningekkel kiküszöbölhető lenne a generációk közötti szakadék. A vélemények megoszlanak, de összességében megállapítható, miszerint mind a négy generáció esetében megfogalmazódott, hogy egymás iránti tisztelettel, megfelelő, nyílt kommunikációval, türelemmel, egymás tapasztalatának és véleményének elfogadásával áthidalható lehetne a generációk közötti szakadék.

Következtetések

A generációk közötti különbségek nem feltétlenül jelentenek generációs gátat vagy nagy kihívást a vállalatoknak, ha a munkáltatók igyekeznek megérteni, mi motiválja mind a négy csoportot, és hogyan egészíthetik ki az egyes generációk erősségeit a másikkal. A generációk munkahelyi elégedettségüket, lojalitásukat, elismerésüket, motivációjukat illetően jelentős különbségeket lehet felfedezni. A Baby Boom generáció esetében a kiszámíthatóság, a biztonság, továbbá a lojalitás a jellemző. Számukra fontos az egymás iránti tisztelet. Az X generáció esetében az emberi bánásmód, a kollégákkal való jó kapcsolat és a megbecsülés motiváló tényezők fontossága jelenik meg az eredményekben. Az Y generációt a tisztelet és a megbecsülés motiválja, bár kommunikációs problémák esetén rendkívül demotiválttá válhatnak. Lényeges számukra, hogy elismerjék és megbecsüljék munkájukat.

Megállapítottuk, hogy szoros összefüggés érzékelhető a munkahelyi elismerés és a motiváció között. Azon munkavállalók, akik úgy érzik, hogy elismerik munkájukat, sokkal inkább motiváltak a munkahelyükön.

Javaslatok

Minden vállalatnak, cégnek, munkáltatónak érdemes legalább évente a dolgozói elégedettség-felmérést elvégezni és ennek függvényében elkészíteni a következő évi ösztönző, motivációs csomagot, hiszen a különböző generációk motivációja más és más. Meggyőződésünk, hogy a rendszer alkalmazása növelné a nemzedékek elköteleződését, lelkesedését, ezek mellett a termelékenység-

get, hatékonyságot, motiválná a generációkat, hogy elérjék kitűzött céljaikat és egyúttal kihozzák magukból a maximumot.

Az eredmények alátámasztják, hogy szükségesek a közös programok – csapatépítő tréningek, egyéb kulturális, sport és szabadidős élmények – megszervezése, mert ezáltal csökkenthetőek a generációs szakadékok.

Irodalomjegyzék

- Agárdi I., & Alt A. (2021). A mobiltárca elfogadásának generációs különbségei: az X és Z generáció összehasonlítása. *Statisztikai Szemle*, 99(11), 1049-1079. <https://doi.org/10.20311/stat2021.11.hu1049>
- Bakewell, C., & Mitchell, W. (2003). „Generation Y female consumer decision-making styles”. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 95-106. <https://doi.org/10.1108/09590550310461994>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90-106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Buda A. (2019). Generációk, társadalmi csoportok a 21. században – Generations, social groups in the 21st century In: *Magyar Tudomány 180*(1), 120–129. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.1.12>
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes, and personorganisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 891–906. <https://doi.org/10.1108/02683940810904385>
- Coupland, D. (2007). *X generáció*. Európa Könyvkiadó Kft.
- Czeglédi Cs., Hajós L., Kollár P., Marosné Kuna Zs., Miskolciné Mikáczó A., & Varga E. (2018). Motivations and attitudes to entrepreneurship in Hungary based on a 2015 examination. *Studia Mundi – Economica*, 5(3), 136-147. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2018.05.03.136-147>
- Dernóczy-Polyák A., & Kurucz A. (2020). A modern értékek csak a benszülöttké? In: *Dernóczy-Polyák, Adrienn Kutatási jelentés 4*, Győr (pp. 160-167). Universitas-Győr Nonprofit Kft.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Francis-Smith, J. (2004). *Surviving and thriving in the multigenerational workplace*. Journal Record
- Elmore, T. (2014). How Generation Z Differs from Generation Y. <http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/>
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C. G. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448–458. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.11.002>
- Gyurián N., Gyurián N. N., & Koczmann K. (2021). Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején. In: Csiszárík-Kocsir Ágnes, Varga János Garai-Fodor Mónika (szerk.) *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században 2021/1. kötet: Üzleti megoldások és gyakorlati tapasztalatok a menedzsment területén* (pp. 47-65). Budapest, Magyarország: Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar
- Hays, S. (1999). Gen X and the art of the reward. *Workforce*, 78, 44–47.
- Hornýák P. I. (2013). Generáció a fogalomtörténet mérlegén. Megjegyzések Koselleck generációra vonatkozó gondolataihoz. *Nagyverdei Almanach*, 2, 96–126. <http://bit.ly/2yeDyTW>
- Howe, H., Strauss W., & Matson, R. J. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage
- Jakab N., Mélypataki G., Solymosi-Szekeres B., & Berényi L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. In: *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55-78. <https://doi.org/10.32980/MJSz.2021.4.1258>
- Joshi, A. et al. (2010). Unpacking the generational identities in organizations. *Academy of Management Review* 35(3)p. 392-414.9. <https://doi.org/10.5465/AMR.2010.51141800>
- Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management*, 29, 55–74. <https://doi.org/10.1177/009102600002900105>
- Kogan, M. (2007). Human resources management: bridging the gap. <http://www.govexec.com/features/0901/0901s1.htmS>
- Krajcsák Z. (2018). Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(2), 38–44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Rough Notes Co.

- Lyons, S., Duxbury, L., & Higgins, C. (2005). An empirical assessment of generational differences in work-related values. *Human Resource Management*, 26, 62–71. <https://doi.org/10.2466/pr0.101.2.339-352>
- Marconi, J. (2000). *Future Marketing: Targeting Seniors, Boomers, and Generations X and T*. NTC Business Books
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen, *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), issn 0133-0179 <https://doi.org/10.14267/%20VEZTUD.2017.10.02>
- Mishlin, N., & Dajnoki K. (2022). The importance of diversity management in relation with other functions of human resource management, *Cross-Cultural Management Journal*, 24(1), 17-27. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.11344.38408>
- Mitchell, S. (1998). *American generations: Who they are. How they live. What they think*. New Strategist.
- Pregolato, M., Bussin, M. H. R., & Schlechter, A. F. (2017). Total rewards that retain: A study of demographic preferences. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v15i0.804>
- Real, K., Mitnick, A. D., & Maloney, W. F. (2010). More similar than different: Millennials in the U.S. building trades. *Journal of Business Psychology*, 25, 303–313. <http://dx.doi.org/10.1007/s10869-010-9163-8>
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American Sociological Review*, 54(3), 359–381. <https://doi.org/10.2307/2095611>
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363–382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Soulez, S., & Soulez, C. G. (2011). Recruitment marketing and generational segmentation: a critical analysis based on a subsegment of generation y. *Recherche et Application en Marketing*, 26(1), 39-55. <https://doi.org/10.1177/205157071102600104>
- Strauss, W. & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Morrow.
- Tari A. (2010). *Y generáció*. Jaffa Kiadó
- Turner, B. S. (1998). Ageing and generational conflicts: A reply to Sarah Irwin author. *The London School of Economics and Political Science*, 49(2), 299–304. <https://doi.org/10.2307/591314>
- Töröcsik M., Szücs K., & Kehl D. (2014). Generációs gondolkodás – A Z és az Y generáció életstílus csoportjai. *Marketing & Menedzsment*, 48, II. Különszám, 3-15.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business Psychology*, 25, 201–210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6>
- Varga J., & Cseh B. (2020). A negyedik ipari forradalom várható hatásai a felszabaduló emberi munkaerőre. In: LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola (szerk.) LIMES: II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola tudományos évkönyve: „50 éves a közgazdasági Nobel-díj” – A számvitel és pénzügy tudományok hatása a gazdasági folyamatok fejlődésére (p. 26). Beregszász, Ukrajna, II. Rákóczi Ferenc Kárpátaljai Magyar Főiskola 10.
- Walter, V. (2023). Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór et al. (szerk.) *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció: Problémák és megoldások – Mezőgazdasági szervezetek* (pp. 30–35). Gödöllő, Magyarország, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150–161. <https://doi.org/10.1108/13620430710733631>

CSILLA MOLNÁR – IMOLA CSEHNÉ PAPP

REVIEW OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES SUPPORTING THE DEVELOPMENT OF EMPLOYEE WELLBEING

Current study reviews theoretical and research background of how organizations might approach employee wellbeing. The concept of employee wellbeing covers a wide spectrum of the individual's working life influencing the person's bio-psycho-social wellbeing, while having an impact on the efficiency and long-term functioning of the organizations, as well as on the health of society and productivity of the economy. Promotion of employee wellbeing mainly appears in the form of operative human resource practices in organizations. The human resource development strategy of employee wellbeing is a determining factor of future labour market and economic efficiency. Raising the topic to the level of organizational learning is forecasted by organizational changes. The impact of employee wellbeing on organizational indicators directs the focus on exploring the strategic nature of wellbeing and to expanding the existing knowledge in this field, especially in the context of challenging economic, environmental and human resource factors. Emphasis has also been put on the economic, environmental and labour market driven context of the continuously changing world, including the severe impacts of pandemic, therefore providing a sound basis for the need of discussing organizational strategies and practices of developing employee wellbeing. Reviewing three models for human resource development practices might support elevating the subject to level of organizational strategies, thus might result in improved employee wellbeing and organizational outcomes. Through their comprehensive and complex approach, the reviewed models might provide a sound basis for the strategic approaches to the development of employee wellbeing.

Introduction

Approaches of employee wellbeing

Employee wellbeing characterizes the quality of life that is spent at work (Eurofound, 2019) and it is the employees' perception and evaluation regarding the quality of life, their psychological and social functioning (Keyes et al., 2000). Although in its 2030 framework, United Nations defined 17 sustainable development goals where its third point is "*to ensure a healthy life and promote well-being for all at all ages*" (<https://sdgs.un.org/goals>), there is no unified and jointly agreed definition of wellbeing at work or employee wellbeing (European Agency for Safety and Health at Work, 2013). Deriving from the World Health Organizations' health definition, health incorporates the physical, mental and social wellbeing, and consequently a healthy workplace includes not only the protec-

Molnár Csilla, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi Doktori Iskola

Csehné Papp Imola, PhD. habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Pedagógiai és Pszichológiai Kar, Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>

tion, but also the promotion of health (World Health Organizations, 1986, 2013; Burton, 2010). According to literature, the phenomena of workplace and employee wellbeing are not separated, and the two phrases are often used as synonyms.

The following approaches interpret workplace wellbeing in terms of organizational outputs, although in some cases the individual's life is captured as a whole. International Labour Organization defines wellbeing at work as it encompasses a wide spectrum of work, including quality and safety of work-related life, the physical environment, as well as the employee's feelings about work, the work environment, the workplace climate and about the organization itself (<https://www.ilo.org/>). The European Union Working Conditions Observatory (EWCO) emphasizes productivity in relation to wellbeing, that it means a *“safe, healthy and productive work in a well-run organization by competent workers and their communities, who find their work meaningful, rewarding and see work as something that supports”* the management of their lives (European Agency for Safety and Health at Work, 2013 p. 1). Schulte and Vainio (2010) also connect employee wellbeing at work with productivity, when describing it as a *“summary concept that it characterizes the quality of the part of life spent at work, including aspects of occupational health, safety, occupational safety, and workplace atmosphere, and which can significantly determine productivity at the individual, corporate and social levels”* (Schulte, & Vainio, 2010 p. 422).

Economic, environmental and labour market aspects of the changing organizational context

The digitalization lead Industry 4.0 drives the restructuring of employment (Kóvári, 2019; Fülöp, 2019) mainly in the developed industrial countries, resulting in emerging need for new occupations and skills (Fazekas, 2017). The lengthening duration of active employment forces employees to maintain their competitiveness in the constantly changing labour market (Csehné Papp, 2021; Csehné Papp et al, 2018; Kóvári, 2019; Molnár, 2022b). As the aspect of aging society has been brought in the workplaces (Hesketh, & Cooper, 2019), inevitably it changes the methods how knowledge is acquired, maintained, transferred and how its obsolescence needs to be avoided.

In the VUCA world – where the acronym is the abbreviation of Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity – a complex and constantly changing economic, social, technological and environmental context describes today's changing world (Casey, 2014 In Hesketh, & Cooper, 2019; Mack et al., 2015; Millar et al., 2018), where the importance of wellbeing and new work organization methods has been increased (Keczer, & Csehné Papp, 2019). As such, the ability of lifelong learning (Delors, 1996) and the development of human skills are becoming as conditions to the competitiveness of global economy, especially the competencies of emotional intelligence and mental flexibility (Fazekas, 2017).

According to a global human resources survey conducted with the participation of 11,000 business leaders and HR managers (Agarwal et al., 2019), the traditional financial measurement of an organization's performance is going to be replaced by the relationship with its employees, customers, community, and its impact on society as a whole. The research predicts the growing importance of corporate social responsibility. In this regard, similarly to the organic approach of the organizational development (Nonaka, & Toyama, 2015), organizations shall be expected to act in a responsible manner, paying attention to their relationships and to care for their social and labour ecosystem. As a consequence, survey results suggest that the classical employee care toolbox – consisting of the traditional recognition, benefits, development and career tools – the value of employee wellbeing and its organizational importance might increase. Raising employee wellbeing to a strategic level and placing it in the context of organizational learning might also appear as a competitive advantage (Szabó, & Juhász, 2019) and as an organizational brand (Fehér, & Reich, 2020; Görgényi-Hegyész et al., 2021), which requires a new, holistic approach of physical, mental, financial and spiritual health programs for employees (Agarwal et al., 2019).

The epidemic caused by the SARS-CoV-2 virus and the related economic and organizational measures placed an increased burden on employers, leaders and employees (Platts et al., 2022; Raišienė et al., 2020). During the waves of the pandemic a considerable proportion of employees around the world have switched to home-office (Shirmohammadi et al., 2022; Poór et al., 2021; Dajnoki et al., 2023). Besides its advantages, the potential negative phenomena of home-office shall be taken account, such as changes in the organization of work, lacking social relationships, difficulties of coping with virtual reality, emergency management, changes in decision-making and leadership practices, as well as the entanglement of work and private life. The psychological burden, the changing nature of the labour market, the work, leadership and human resource management issues caused by the pandemic (Eurofound, 2021; Parry et al., 2021; ILO, 2021; Nyikes et al., 2021) together have an impact on the wellbeing of employees, atmosphere at workplace, retention, commitment, career aspects (Delany, 2022), work efficiency and on the successful operation of organizations.

Organizational impacts of employee wellbeing

There are two views to study employee wellbeing (Ryan, & Deci, 2001), the hedonic and the eudaimonic approach. The happiness-oriented hedonic approach of subjective wellbeing is measured by positive affect or job satisfaction metrics. The eudaimonic approach views employee wellbeing from the perspective of the fulfilment of the individual's potential and considers it as psychological wellbeing, which is measured by indicators of self-realization and personal results (Ryan, & Deci, 2001). Magnier-Watanabe et al. (2023) found in their research among regular employees in Japan, that meaningful work resulted in satisfaction of life at work, while the hedonic aspect was influenced by external factors.

According to studies (Agarwal et al., 2019; Groyberg et al., 2018), workplaces play significant role in the development of employee wellbeing. From the organizational point of view, the quality, efficiency and effectiveness of the work performed by the employee is decisive, however, work is not only the source of livelihood. But the quality of tasks, physical and psycho-social working conditions, and interpersonal relationships also affect the individual's bio-psycho-social quality of life (Molnár, 2022a). Since companies are not isolated from their surrounding societies (Porter, & Kramer, 2002), several researches highlight (Csíkszentmihályi, 1997; Hobfoll, 1989; Martin, & Stoner, 1996; Bartels et al., 2019; Cooper et al., 1989; Cooper et al., 2019; Fredrickson, 2001; Landy, & Conte, 2016; Rampazzo et al., 2013; Rasulzada, 2007; Schaufeli, & Enzmann, 1998; Stoner, & Gallagher, 2011) that development of the physical, mental and social conditions of employees has an impact on the economic performance of organizations and through the general physical and mental health of society also on the competitiveness of the macro-economy (Szabó, & Juhász, 2019). Also, in their research Shuck et al. (2017) have found positive relation between employee engagement and individual-level health outcomes. Moreover, organizations might have impact on employee wellbeing through a positive psychological climate of the organization and by enhancing employees' engagement (Shuck, & Reio, 2014) and therefore facilitating organizational performance (Shuck et al., 2011). A case study by Sutton et al. (2016) also highlighted that an examined wellbeing program enhanced employee engagement. The approach is also supported by the research of Johnson et al. (2020), concluding in that mindfulness training supports mental health, wellbeing and performance of employees.

However, it is little known how employee wellbeing appears in the human resource strategies of organizations. Where strategic HRM is „*the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals*” (Wright, & McMahan, 1992 p. 298). There is a few research available (Kun et al., 2017; Wognum, & Fond Lam, 2000) that examine the adaptability of the employee wellbeing strategy from the perspective of employees as stakeholders. It is also hardly known that in addition to harm reduction, along with positive psychology, how

employee wellbeing could be raised to a strategic level, embedded in organizational learning and implemented in workplace learning programs, including efficiency measurement and feedback.

According to the resource-based approach of organizations (Barney, 1991; Barney, & Wright, 1998), human capital is crucial in achieving organizational competitive advantage, therefore its development and utilization is primarily in the interest of the organizations and less in favour of employee wellbeing or gaining mutual benefits. Guest (2017) considers employee wellbeing as a kind of by-product of the development to achieve competitive advantage. Studies on human resource management (Beer et al., 2015) assume that HR's task is to promote the profitability of the organization, therefore it focuses on performance (Van de Voorde et al., 2012; Peccei et al., 2013; Peccei, & Van De Voorde, 2019) and ignores the issue of employee wellbeing. For this reason, the field has received several critics (Keenoy, & Anthony, 1992; Willmott, 1993; Legge, 2005 In Guest, 2017). Research (Combs et al., 2006; Wright, & McMahan, 2011) showed a relevant relationship between human resource management practices and company performance, while others (Godard, 2001; Cappelli, & Neumark, 2001) found that they do not clearly improve performance. It is difficult to interpret how human resource management practices impact employee wellbeing, since it is not clear what kind of HR programs the examined organizations use, and they might differ significantly (Boselie et al., 2005).

On the ground of the resource-based approach as a dominant strategic HRM theory (Boon et al., 2018), acquisition and development of human resources might represent strategic advantage (Grant, 1991; Wernerfelt, 1984 In Colbert, 2004; Barney, 1991) for the organization. Workplace health promotion and wellbeing programs do not only improve the health of the individual, but also increase the productivity of the organization (Szabó, & Juhász 2019; Ozminkowski et al., 2016; Görgényi-Hegyes et al., 2021). Colbert (2004) raises an important question of how the organization renews its strategic human resources to obtain and maintain its competitive advantage.

Considering employee wellbeing at the level of organizational strategy is inevitable in the circumstances of economic, social and labour market changes. In case an organization does not raise the topic to a strategic level, its implementation and focus might not receive sufficient attention and resources for consistent implementation and may not be included into the objectives supporting the value system. Since organizations operate along strategies (Johnson et al., 2008), this might occur as a potential deficit. On the contrary, if employee wellbeing is formulated as a strategy, it directs the focus and operating mechanisms of the organization on the topic (Gurabi, & Mátrai, 2016; Nishii, & Wright, 2007). The consistency in strategic planning and implementation might ensure the promotion and alignment of employee wellbeing to the organizational culture, values and behaviour.

Approaches for human resource management practices supporting employee wellbeing

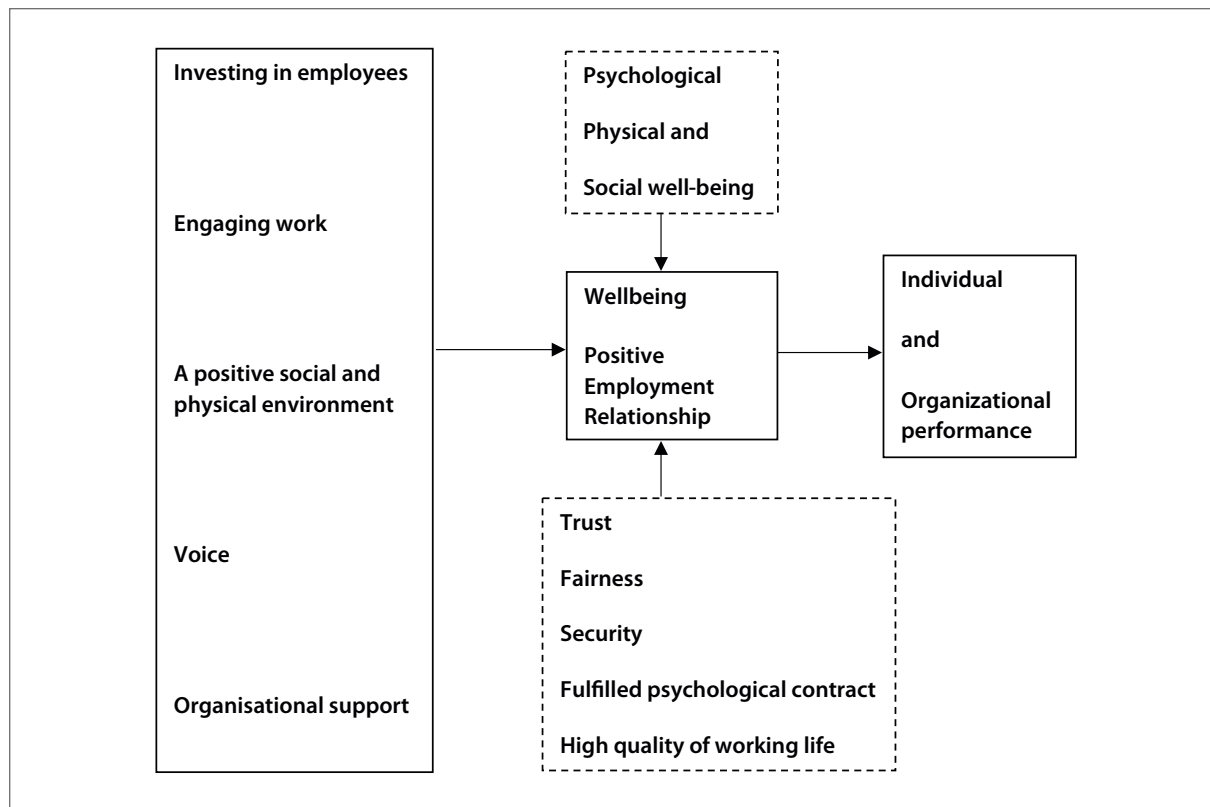
The promotion of employee wellbeing appears mainly in the form of operative human resource management practices in organizations. The positive employment relationship-based model of *employee wellbeing-oriented human resource management* (Guest, 2017), the *diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour* that has been summarized by Karoliny (2016), as well as the skill, motivation and opportunity focused *human resource management practices that support employee wellbeing* (Zhang et al., 2020) are cited here as potential approaches and practices that organizations might utilize in enhancing employee wellbeing. The three different approaches described below – through their comprehensive and complex approach – might provide a sound basis for the strategic interpretation of the topic and for the categorization of wellbeing practices. Each introduced model includes elements that might be considered as valuable and interdependent components of a potential organizational wellbeing strategy.

The model of employee wellbeing-oriented human resource management

The employment relationship can be interpreted as an exchange process through the phenomenon of reciprocity (Gouldner, 1960). The study by Tsui et al. (1997) highlighted that a balanced mutual exchange process for employees also leads to positive employee wellbeing, which is perceived in the form of fairness, trust in colleagues and in reduced absenteeism. The exchange process could also drive organizational indicators, such as better performance, organizational citizenship behaviour and lower fluctuation. On the other hand, the exchange processes might also be limited, unequal and exploitative for workers, resulting in lower wellbeing and performance (Guest, 2017).

Guest (2017) describes the principles of a positive employment relationship. Firstly, employment relationship manages the different interests of employers and employees, which requires trust (Fox, 1974). Secondly, a sense of fair treatment affects employees’ attitudes towards high performance work systems (Heffernan, & Dundon, 2016). Thirdly, an effective employment relationship promotes the emancipation of employees (Delbridge, 2014), which is the condition of employee involvement. Therefore Guest (2017) outlines an alternative interpretation framework for promoting employee wellbeing, The employee wellbeing-oriented human resource model (*Figure 1*) is based on the employment relationship and the assumptions of the exchange theory, where a positive employee attitude is a commitment to the organization and to the work (Schaufeli et al., 2009), and motivation manifests in cooperation, organizational citizenship behaviour and in higher energy levels (Ryan, & Deci, 2001; Wright, 2003). Through the phenomenon of reciprocity, the employment relationship covers an exchange process, consequently when the employer applies those HR processes that support employee wellbeing, it is expected that employee in return reacts with positive performance results.

FIGURE 1: HRM, WELLBEING AND THE EMPLOYMENT RELATIONSHIP AND PERFORMANCE



Own editing based on Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 30-31.

The model proposes five sets of HR practices:

1. Investment in employees: These HR practices increase employees' resources, their sense of security and self-efficacy through developing their skills. The related HR practices are recruitment, selection, training, development and career management.
2. Work that ensures commitment: Control, application of skills, variety of work and individual proactivity are decisive factors for wellbeing (Grote, & Guest, 2017). The HR practices to convey that are the job planning and job design.
3. Creation of positive social and physical environment: Ensuring employee health and safety, workplace social interactions, avoiding bullying or harassment, ensuring equal opportunities, diversity, fair and appropriate compensation, and employment security are the relevant HR practices supporting the creation of a positive environment. Although to some extent they are required by legislations, their application is often limited, especially in performance oriented HRM models (Guest, 2017).
4. Employee voice: Expression of employees' opinion is decisive in the field of high-involvement human resource management however it is often lacked from performance-oriented HR models. HR practices that are advocating employee voice are the extensive two-way communication within the organization, the means of expressing individual opinion, attitude surveys as well as various forms of collective employee representations.
5. Organizational support of employee wellbeing might take the forms of HR practices such as participatory, supportive management and organizational climate, developmental performance management, employee involvement, as well as family-friendly and flexible work set up.

Application of the above HR practices may conclude in two types of benefits, although there might be contextual differences (Guest, 2017). One is the manifestation of higher employee wellbeing and positive working relationship, which can be captured on the employee side through psychological and physical health, positive social relations at work, trust, sense of fairness, sense of security, fulfilment of psychological contract (Guest, 2004), and in higher quality of work life. On the other hand, there might be positive organizational outcomes of higher wellbeing and stronger employment relationship, such as performance (Böckerman, & Ilmakunnas, 2012; Daniels, & Harris, 2000; Lyubomirsky et al., 2005; Schaufeli et al., 2009; Berke et al., 2021), job satisfaction (Judge et al., 2001) and lower fluctuation (Proudfoot et al., 2009 In Guest, 2017).

The limitation of the employee wellbeing-oriented human resource management model is that further research is required to explore in depth the dimensions of wellbeing, the relationship between the above HR practices, the positive working relationships and wellbeing, as well as the understanding of the external and organizational context is inevitable (Van Veldhoven, & Peccei, 2015).

The diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour

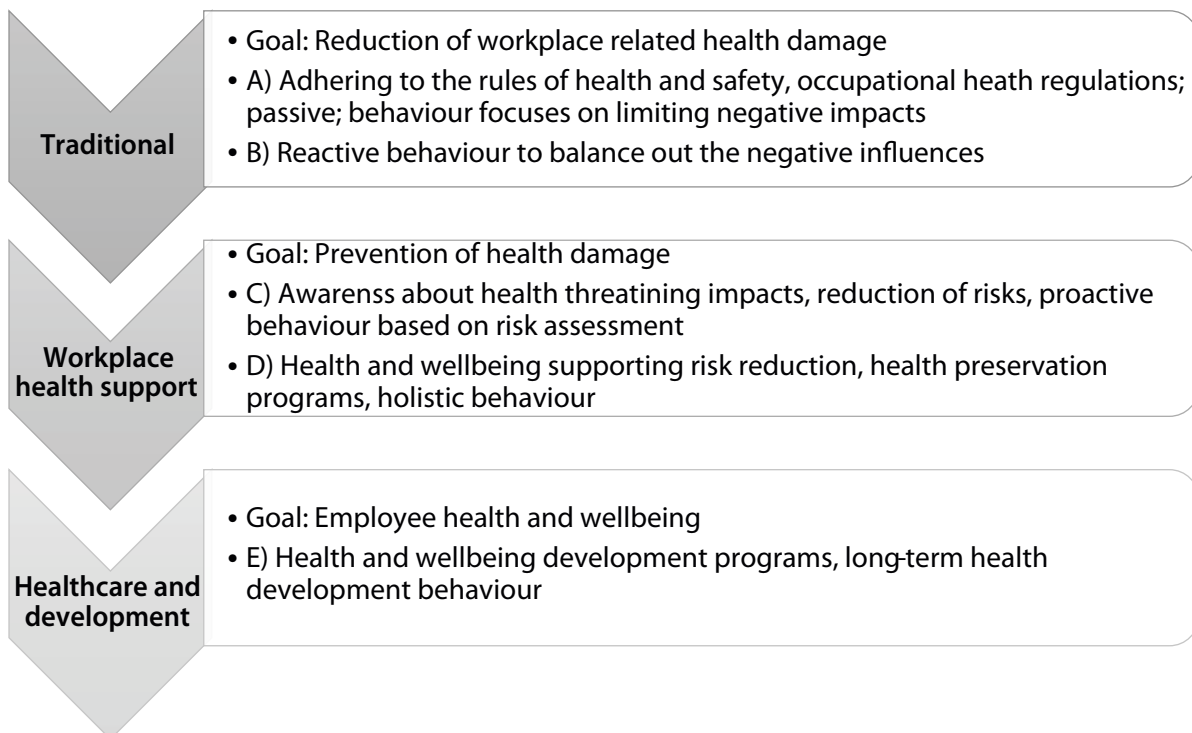
The model (Karoliny, 2016) interprets the health-conscious organizational programs in two dimensions. The first dimension (I) describes the levels of interventions related to organizational goals, and the second (II) is defining the strategic integration of the interventions. The model outlines several levels and sub-levels of corporate health-conscious behaviour.

I.) The health-conscious corporate programs intend to reduce the negative effects of work, caused by unfavourable physical conditions, mental impacts, stress or workplace accidents. They are also aiming to strengthen the positive effects of work, such as feeling of job security, security of livelihood, positive effects on self-esteem and on workplace social relations. By reducing the negative

impacts on employees' health, in return positive effects on the organizational indicators are expected, such as the reduction of absences or turnover. There are further layers and characteristics of the first dimension that are described below and summarised in *Figure 2*.

1. The *Traditional approach* aims to reduce the negative effects or damage that work might cause on employees' health through the activities of occupational health and safety and hygiene. Within this approach, two sub-levels are identified. The first (A), as a rather passive approach, intends to limit the negative impacts through meeting legal compliance. The next stage (B) is a rather reactive approach where the organization focuses on the reduction of negative effects of health damage, and on recovery or recreation.
2. The next level of the model is the *Workplace Health Support approach*, where the purpose is to prevent occupational health damage and to preserve employees' health. Its sub-stages are focusing on prevention (ENWHP, 2007). The pro-active employer behaviour is based on risk assessment and risk reduction (C). The next level (D) is integrative, complex and holistic and includes organizational programs with the focus on workplace environment and health-preservation.
3. Besides that, the *Healthcare and Development approach* (E) includes the concepts of the previous levels containing the considerations of wellbeing and positive effects of work, it is extended with health-promoting organizational behaviour programs. Such programs target the sustainability of employee health and wellbeing as well as the positive effects of work both at organizational and individual levels.

FIGURE 2: DIAGNOSTIC AND DEVELOPMENTAL MODEL OF HEALTH-CONSCIOUS CORPORATE BEHAVIOUR

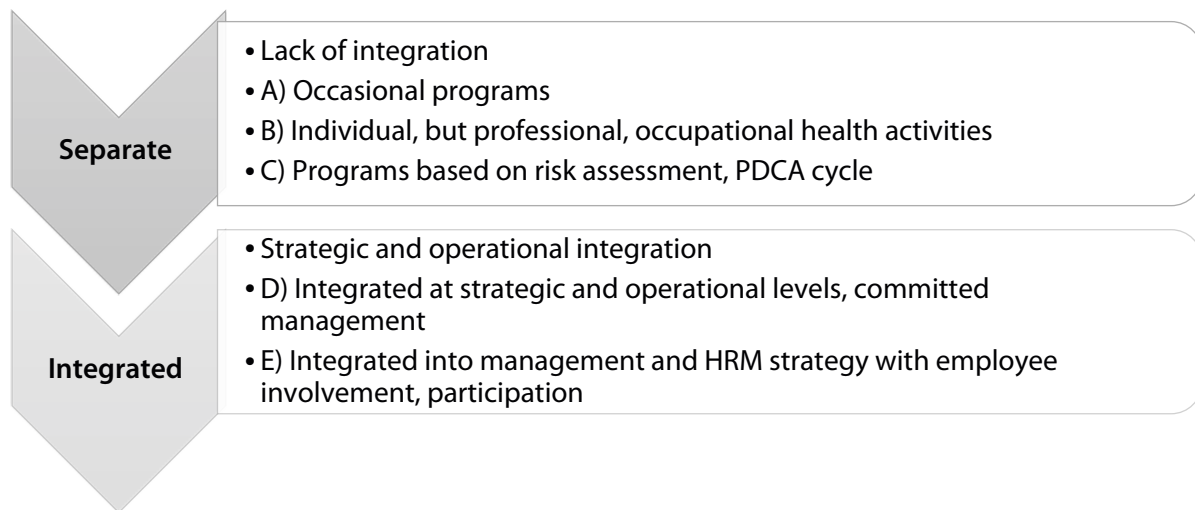


Own Editing based on Karoliny, M. (2016). Diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1, 1-18

II.) The second dimension of the model intends to identify whether the workplace health programs are separated or integrated into the organizational strategies. This dimension is split into two levels and further sub-categories (*Figure 3*):

1. Programs at the first level are not integrated into the strategies of the organization, held spontaneously and separately from HR processes. There are occasional promotions (A), such as sports days or ad hoc medical screening programs. At the next level (B) there are the individual, yet professional, occupational health activities, and at the third level (C) health programs are integrated as being based on risk assessment or on continuous improvement cycles (P-D-C-A).
2. At next stage, health programs are integrated at strategic and operational levels and management is committed to such workplace health programs (D). The highest stage (E) of integration is, where employee health development and awareness is an integral part of management system and HRM strategy, including the various means of employee involvement and participation.

FIGURE 3: DIAGNOSTIC AND DEVELOPMENTAL MODEL OF HEALTH-CONSCIOUS CORPORATE BEHAVIOUR



Own Editing based on Karoliny, M. (2016). Diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1, 1-18.

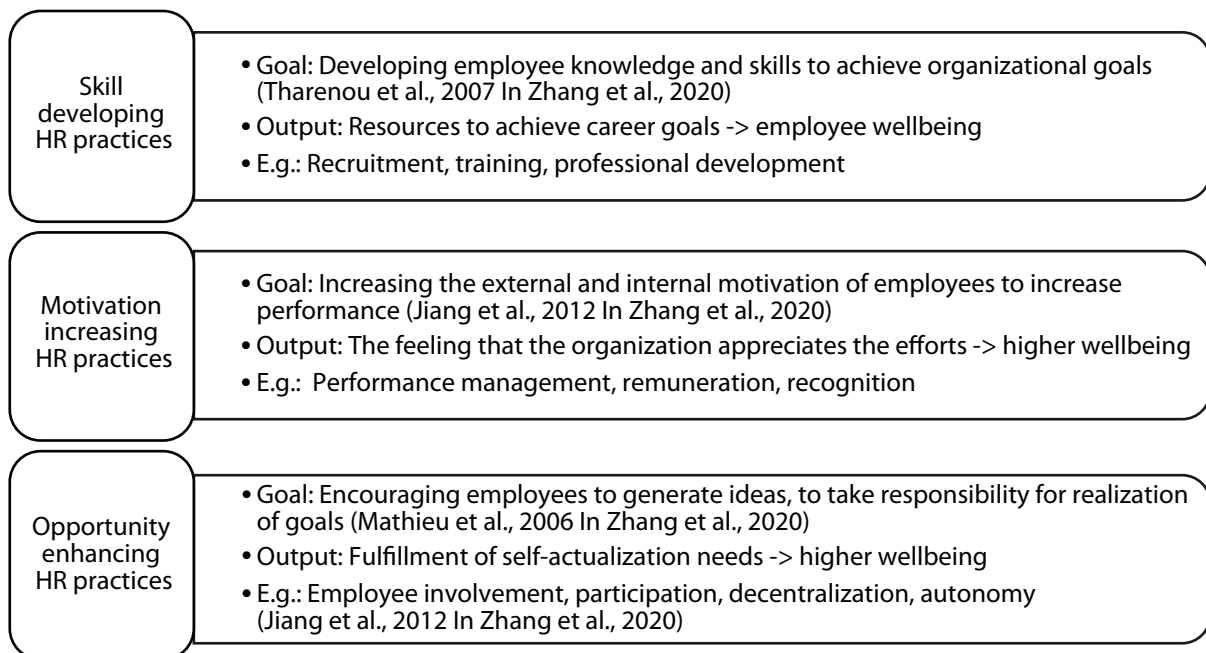
From the perspective of health focus, the three levels of the Diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour model (Karoliny, 2016) reflects the traditional, the workplace health support and the healthcare and development approaches, where the organizational behaviour supporting health and wellbeing appears at the second and third levels. According to the model, which is based on the ILO's 2010-2016 occupational safety and health action plan (ILO, 2010), health-conscious organizational interventions might be implemented separately or integrated into the organizational strategy. For the management of the interventions the PDCA-method (Gurabi, & Mátrai, 2016) of Plan – Do (or Implementation) – Check (or Control) – Intervention cycle might be considered. Placing the above-described dimensions into a matrix, the top desired intervention level includes the characteristics of programs that are targeting health prevention and development as well as wellbeing aspects, where such programs are integrated into the organizational and HR strategy, where management is committed to employee wellbeing, also employees are involved and participating not only in the realization, but also in the generation of the health-related programs.

Human resource management practices supporting employee wellbeing

The Ability – Motivation – Opportunity (AMO) theory (Appelbaum et al., 2000) embedded in industrial and organizational psychology (Paauwe, 2009) relates to the psychological mechanism between HR practices and employee wellbeing (Zhang et al., 2020). The model argues that performance of employees and of the organization is deriving from the employees’ abilities, motivation, and opportunity regarding contribution. The practices described by Zhang et al. (2020) in *Figure 4* show similarities and overlap with Guest’s (2017) model and to some extent with the diagnostic and developmental model of health-conscious corporate behaviour model (Karoliny, 2016). In their study, Zhang et al. (2020) found that the ability, motivation and opportunity dimensions of human resource management practices positively effect employee wellbeing, such as employees’ life, work and psychological wellbeing.

The skill developing HR practices intend to develop the knowledge and skills of employees that they are able to contribute to the accomplishment of organizational goals (Tharenou et al., 2007 In Zhang et al., 2020). In this way, through the achievement of their career goals, employee wellbeing is supported. Recruitment, training and professional development of employees are the examples of such HR processes. Performance management, remuneration and recognition are the processes that are aiming to support the external and internal motivation of employees to increase their performance (Jiang et al., 2012 In Zhang et al., 2020). Higher level of wellbeing is expected through the feeling that the organization appreciates their efforts. The opportunity enhancing HR practices are intended to encourage employees to generate innovative ideas, to take responsibility for the realization of organizational goals (Mathieu et al., 2006 In Zhang et al., 2020) and through the fulfilment of self-actualization needs employee wellbeing is supported. Related HR practices are focusing on employee involvement, participation, decentralization, and ensuring autonomy at work (Jiang et al., 2012 In Zhang et al., 2020).

FIGURE 4: SUMMARY OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES SUPPORTING EMPLOYEE WELLBEING



Own editing based on Zhang et al., (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? A mediated moderation model. *Employee Relations: The International Journal*.

The study also highlights the importance of transformational and servant leadership in supporting the wellbeing related HR programs. Researchers also reflect that organizational justice is a mediating factor in achieving higher levels of employee wellbeing, which might result in higher performance achievement (Khoreva, & Wechtler, 2018). The study suggests practical implications for organizations to enhance their wellbeing approach. Organizations are recommended to design and implement their HRM policies in an open and fair organizational climate, also providing opportunities and motivation for employees for participation. Although the research has been conducted in the cultural environment of China, which is characterized by high-power distance, researchers' suggestion of offering various means of organizational justice might be considerable in the enhancement of employee wellbeing.

Conditions for the practical application of wellbeing-oriented HR models

In order to be an attractive employer on the labour market and for the existing employees, the organization should treat its employees as internal customers, strive to increase their satisfaction and commitment, and encourage them to achieve the company's business plan through their identification with the organizational goals. The effective strategic human resource management (Nishii, & Wright, 2007) is about integration and adaptability (Schuler, 1992), where HR needs to become proactive from a reactive operation, the transactional operation must be reduced and digitized, and the transformative approach must be strengthened (Quinn, 2016). For the development of an employee well-being strategy, it may be useful to consider the following aspects and tools:

- Mapping of external environmental influences, internal strengths and weaknesses of the organization, including the diagnosis of human resources;
- Controlled, conscious process of strategy creation (Barakonyi, 1999), where top management is responsible;
- Application of the PDCA (Plan, Do, Control, Act) approach, with consistent data analysis and the application of "*feedback loops and adaptive mechanisms*" (Gurabi, & Mátrai, 2016 p. 6) providing a rapid response to environmental changes.

If workplaces become one of the main arenas for the preservation of bio-psycho-social health (European Commission, 2014), it can be predicted that traditional learning cannot cover the development of employee well-being. The hybridity that appears in workplace learning can provide a solution for this (Dochy et al., 2022). According to Waddock (2020), the collective well-being requires that employees "*hear their voices*" (Waddock, 2020 p. 7). Employee participation provides an opportunity to actively shape their work and working conditions (Strauss, 2006).

The development strategy must be both business- and people-driven in order to support the achievement of organizational goals and take into account the development needs of employees by providing a workforce with the appropriate knowledge, abilities and skills, fulfilling occupational roles and tasks (Reio, 2007). The concept of continuous development (Bhuiyan, & Baghel, 2005) allows well-being to appear at the level of organizational learning, and the tools of involvement and empowerment can strengthen the entrepreneurial and agent role of employees.

Conclusions

The promotion of employee wellbeing appears mainly in operative human resource management practices in organizations. Each above introduced model contains elements that might be valuable and interdependent components of an organizational wellbeing strategy. Through their comprehensive and complex approach, these models might provide a sound basis for the strategic approaches to the development of employee wellbeing. The above reviewed models to support

the development of employee wellbeing considers the perspective of a top-down, managerial and human resource development strategy. They view employee outputs as means of achieving organizational performance, rather than as a goal, underestimating the perspective of employees as key stakeholders. There might be various advantages of utilizing wellbeing-oriented HR practices, such as ethical gain, reduced exposure to environmental threats, or performance and cost benefits. To ensure that wellbeing is not only a by-product of organizational performance more emphasis shall be placed on the promotion of employee wellbeing in the research of human resource development and management.

The human resource development strategy of employee wellbeing might be a determining factor of future labour market and economic efficiency. Raising the topic to the level of organizational learning is forecasted by organizational changes. The impact of employee wellbeing on organizational indicators directs the focus on exploring the strategic nature of wellbeing and expanding the existing knowledge in this field, especially in the context of the challenging economic, environmental and human resource factors. The introduced three models represent a combination of strategic approaches and sets of human resource management practices. However, one hand they might support researchers in studying organizations' strategies, methods and programs, on the other hand they might also serve as comprehensive guides for leaders or HR practitioners to design and implement employee wellbeing strategies and support their journey on the way of further enhancing employee wellbeing.

References

- Agarwal, D., Bersin, J., Lahiri, G., Schwartz, J., & Volini, E. (2019). The rise of the social enterprise. In: *2018 Deloitte Global Human Capital Trends*. <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.html>
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Barakonyi K. (1999). *Stratégiai tervezés, "Stratégiaalkotás" sorozat I. kötet*. Nemzeti Tankönyvkiadó.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. https://ecommons.cornell.edu/bitstream/handle/1813/77005/On_Becoming_a_Strategic_PartnerWP97_09.pdf?sequence=1
- Bartels, A. L., Peterson, S. J., & Reina, C. S. (2019). Understanding well-being at work: Development and validation of the eudaimonic workplace wellbeing scale. *PLoS ONE* 14(4), e0215957. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0215957>
- Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Zs. (2021). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 58-66. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/5>
- Bhuiyan, N., & Baghel, A. (2005). An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision*, 43(5), 761-771. <https://doi.org/10.1108/00251740510597761>
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2017.1380063>
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2005.tb00154.x>
- Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *Ilr Review*, 65(2), 244-262. <https://doi.org/10.1177/001979391206500203>

- Burton, J. (2010). WHO healthy workplace framework and model. *Geneva, Switzerland: World Health Organisation, 12.*
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do “high-performance” work practices improve establishment-level outcomes?. *Ilr Review, 54*(4), 737-775. <https://doi.org/10.2307/2696111>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of management review, 29*(3), 341-358. <https://doi.org/10.2307/20159047>
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel psychology, 59*(3), 501-528. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cooper, C. L., Rout, U., & Faragher, B. (1989). Mental health, job satisfaction, and job stress among general practitioners. *British Medical Journal, 298*(6670), 366-370. <https://doi.org/10.1136/bmj.298.6670.366>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management, 58*(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Csehné Papp I. (2021). *A munkaerőpiac folyamatai és kihívásai*. ELTE Eötvös Kiadó ISBN: 9789634893455.
- Csehné Papp I., Bozsik N., & Varga E. (2018). A review of the tendencies and challenges in the European Union labour market. *Contemporary Research on Organization Management and Administration, 6*(2), 58-75. ISSN 2335-7959. <https://doi.org/10.33605/croma-022018-013>
- Csikszentmihályi M. (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York, 39*, 1-16.
- Dajnoki K., Poór J., Jarjabka Á., Kálmán B., Kőműves Z. S., Szűcs B. P., Szabó K., Szabó Sz., Szeiner Zs., Tóth A., Csehné Papp I., & Kun A. I. (2023). Characteristics of Crisis Management Measures in the HR Area During the Pandemic in Hungary—Results of a Countrywide Survey of Organizations. *Acta Polytechnica Hungarica, 20*(7). <https://doi.org/10.12700/APH.20.7.2023.7.11>
- Daniels, K., & Harris, C. (2000). Work, psychological well-being and performance. *Occupational Medicine, 50*(5), 304-309. <https://doi.org/10.1093/occmed/50.5.304>
- Delany, K. (2022). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International, 25*(5), 642-650. <https://doi.org/10.1080/013678868.2021.2017391>
- Delbridge, R. (2014). Promising futures: CMS, post-disciplinarity, and the new public social science. *Journal of Management Studies, 51*(1), 95-117. <https://doi.org/10.1111/joms.12052>
- Delors, J. (1996). *Learning: The treasure within*. Report to UNESCO of the International Commission on Education for the Twenty-first Century. UNESCO Publishing/The Australian National Commission for UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000109590>
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, P. (2022). *Theories of Workplace Learning in Changing Times*. Routledge. 2nd Edition.
- ENWHP (2007). *Luxembourg Declaration on Workplace Health Promotion in the European Union*. https://www.enwhp.org/resources/toolip/doc/2018/05/04/luxembourg_declaration.pdf
- Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2806/909840. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2019/working-conditions-and-workers-health>
- Eurofound (2021). *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2021/living-working-and-covid-19-update-april-2021-mental-health-and-trust-decline-across-eu-as-pandemic>
- European Agency for Safety and Health at Work (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment*. European Agency for Safety and Health at Work. Publications Office of the European Union. <https://osha.europa.eu/en/publications/well-being-work-creating-positive-work-environment/view>
- European Commission (2014). *Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, The European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions on an EU Strategic Framework on Health and Safety at Work 2014-2020*. European Commission, Brussels, 2014. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332>

- Fazekas K. (2017). Nem kognitív készségek kereslete és kínálata a munkaerőpiacon. *Munkagazdaságtani Füzetek BWP 2017/9*. Magyar Tudományos Akadémia Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaságtudományi Intézet, Budapest. ISBN 978-615-5754-09-8. ISSN 1785 3788.
- Fehér J., & Reich M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(3), 238-254. <http://dx.doi.org/10.15549/jecar.v7i3.357>
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, 56(3), 218. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract: Work, Power and Trust Relations*. Faber, London.
- Fülöp Z. (2019). Milyen lesz a jövőben a munka világa? Gondolatok az „Arbeiten 4.0” című white paper alapján. *Munkaiügyi Szemle*, 62(2).
- Godard, J. (2001). Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39(1), 25-52. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00188>
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Görgényi-Hegyész E., Nathan R. J., & Fekete-Farkas M. (2021). Workplace health promotion, employee wellbeing and loyalty during COVID-19 Pandemic — Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Grote, G., & Guest, D. (2017). The case for reinvigorating quality of working life research. *Human relations*, 70(2), 149-167. <https://doi.org/10.1177/0018726716654746>
- Groysberg, B., Lee, J., Price, & Cheng, J. Y. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*. 2018 February Issue. <https://hbr.org/2018/01/the-culture-factor>
- Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied psychology*, 53(4), 541-555. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human resource management journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Gurabi A., & Mátrai N. (2016). PDCA – Hogyan tanul a szervezet? *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-9. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.21>
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers. ISBN 978-0-7494-8068-4.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- ILO *Workplace health promotion and wellbeing*. <https://www.ilo.org/>
- ILO (2010). *Plan of action*. International Labour Organization, 2010. ISBN 978-92-2-123652-8. https://www.ilo.org/global/standards/WCMS_125616/lang--en/index.htm
- ILO (2021). *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. International Labour Office, 2021. <https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/lang--en/index.htm>
- Johnson, K. R., Park, S., & Chaudhuri, S. (2020). Mindfulness training in the workplace: Exploring its scope and outcomes. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2019-0156>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. Pearson Education Limited, Harlow. 7th Edition. Part I, II.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Karoliny M. (2016). Az egészségtudatos vállalati magatartás fejlesztésének diagnosztikai modellje. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 1(1), 1-18. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2016.1.24>
- Keczer G., & Csehné Papp I. (2019). Management challenges imposed by the ongoing economic changes. *Taylor*, 11(2), 24-35.

- Keyes, C. L. M., Hysom, S. J., & Lupo, K. L. (2000). The positive organization: Leadership legitimacy, employee well-being, and the bottom line. *The Psychologist-Manager Journal*, 4(2), 143. <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*, 40(2), 227-243. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- Kóvári A. (2019). A felnőttoktatás 4.0 és az Ipar 4.0 kihívásai az életen át tartó tanulásban. *PedActa* 9(1). <https://doi.org/10.24193/PedActa.9.1.2>
- Kun Á., Balogh P., & Krasz K. G. (2017). Development of the work-related well-being questionnaire based on Seligman's PERMA model. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 25(1), 56-63. <https://doi.org/10.3311/PPso.9326>
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-1-119-17830-9.
- Lyubomirsky, S., King, L., & Diener, E. (2005). The benefits of frequent positive affect: Does happiness lead to success? *Psychological bulletin*, 131(6), 803. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.6.803>
- Mack, O., Khare, A., Krämer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-16889-0>
- Magnier-Watanabe, R., Benton, C., Orsini, P., & Uchida, T. (2023). Predictors of subjective wellbeing at work for regular employees in Japan. *International Journal of Wellbeing*, 13(1), 36-58. <https://doi.org/10.5502/ijw.v13i1.2177>
- Martin, L. L., & Stoner, P. (1996). Mood as input: What we think about how we feel determines how we think. In: Martin, L. L. & Tesser, A. (Eds.), *Striving and feeling: Interactions among goals, affect, and self-regulation* (pp. 279-301). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World. *California Management Review*, 61(1), 5-14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Molnár Cs. (2022a). Autogenitás a munkavállalói jóllét elősegítésében. In: Horváthné Schmidt I., Németh M. (Eds): *Testtől lélekig* (p. 256). A Magyar Relaxációs és Szimbólumterápiás Egyesület tematikus lapja a X. Országjáró Konferencia előadásai alapján. Palatia Kiadó és Nyomda Kft., Győr, 2022. ISBN 978-615-01-6036-8.
- Molnár Cs. (2022b). Az Ipar 4.0 hatása a tudás és az oktatás átalakulására. In Gál, K., Pásztor, R. & Székedi L. (Eds.) *A társadalomtudományok harminc éve a Partiumban* (pp. 213). Presa Universitara Clujeana / Kolozsvári Egyetemi Kiadó Editura Partium / Partium Kiadó. ISBN Presa Universitară Clujeană: 978-606-37-1736-9. ISBN Editura Partium: 978-606-9673-33-1.
- Nishii, L. H., & Wright, P. M. (2007). *Variability within organizations: Implications for strategic human resource management*. CAHRS WP07-02. Cornell University. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/77350>
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. *Knowledge Management Research & Practice*, 1, 2-10. Palgrave Macmillan Ltd. <https://doi.org/10.1057/palgrave.kmrp.8500001>
- Nyikes C., Vámosi T., & Poszpischil L. (2021). Válságkezelés és szervezeti válaszok. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 207-224. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.12>
- Ozminkowski, R. J., Serxner, S., Marlo, K., Kichlu, R., Ratelis, E., & Van de Meulebroecke, J. (2016). Beyond ROI: using value of investment to measure employee health and wellness. *Population health management*, 19(4), 227-229. <https://doi.org/10.1089/pop.2015.0160>
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management studies*, 46(1), 129-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Parry, J., Young, Z., Bevan, S., Veliziotis, M., Baruch, Y., Beigi, M., Bajorek, Z., Salter, E., & Tochia, C. (2021). *Working from Home under COVID-19 lockdown: Transitions and tensions, Work after Lockdown*. https://eprints.soton.ac.uk/446405/1/Work_After_Lockdown_Insight_report_Jan_2021_1_.pdf
- Peccei, R., Van de Voorde, K., & Van Veldhoven, M. (2013). HRM, well-being and performance: a theoretical and empirical review, In Guest, D. E., Paauwe, J., & Wright, P. M. (Eds.) (2012). *HRM and performance: Achievements and challenges* (pp. 15-45). Chichester: Wiley.
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>

- Platts, K., Breckon, J., & Marshall, E. (2022). Enforced home-working under lockdown and its impact on employee wellbeing: a cross-sectional study. *BMC Public Health*, 22(1), 199. <https://doi.org/10.1186/s12889-022-12630-1>
- Poór J., Dajnoki K., Jarjabka Á., Szűcs B., Szabó S., Szabó K., & Tóth A. (2021). *Koronavírus-válság. Kihívások és HR-válaszok: Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. ISBN: 978-963-269-967-7.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard business review*, 80(12), 56-68. <https://hbr.org/2002/12/the-competitive-advantage-of-corporate-philanthropy>
- Quinn, S. (2016). *High impact strategic HR: From reactive to proactive*. Susan Quinn & bookboon.com.
- Raišienė, A. G., Rapuano, A., Varkuleviciūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from Home – Who Is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability* 2020, 12, 5332. <https://doi.org/10.3390/su12135332>
- Rampazzo, L., Mirandola, M., Davis, R. J., Carbone, S., Mocanu, A., Campion, J., Carta, M., G., Daniélsdóttir, S., Holte, A., Huurre, T., Matloňová, Z., Magán J. M., Owen, G., Paulusová, M., Radonic, E., Santalahti, P., Sisask, M., & Xerri, R. (2013). *Joint Action on Mental Health and Well-being*. https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/mental_health/docs/2017_mh_schools_en.
- Rasulzada, F. (2007). *Organizational creativity and psychological well-being-contextual aspects on organizational creativity and psychological well-being from an open systems perspective*. Lund university. (Chapter 5).
- Reio, Jr., T. G. (2007). Exploring the links between adult education and human resource development: learning, risk taking, and democratic discourse. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 21(1/2), 5-12. <https://doi.org/10.1002/nha3.20042>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. CRC press.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective, *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422–429. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Shirmohammadi, M., Au, W. C., & Beigi, M. (2022). Remote work and work-life balance: Lessons learned from the covid-19 pandemic and suggestions for HRD practitioners. *Human Resource Development International*, 25(2), 163-181. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2047380>
- Shuck, B., Alagaraja, M., Rose, K., Owen, J., Osam, K., & Bergman, M. (2017). The health-related upside of employee engagement: exploratory evidence and implications for theory and practice. *Performance Improvement Quarterly*, 30(3), 165-178. <https://doi.org/10.1002/piq.21246>
- Shuck, B., & Reio, Jr., T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58. <https://doi.org/10.1177/1548051813494240>
- Shuck, B., Reio, Jr., T. G., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427-445. <https://doi.org/10.1080/13678868.2011.601587>
- Stoner, J., & Gallagher, V. C. (2011). The Glass is Half Full: The Positive Effects of Organizational Identification for Employees Higher in Negative Affectivity. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(7), 793-1817. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2011.00773.x>
- Strauss, G. (2006). Worker participation—Some under-considered issues. *Industrial Relations: A Journal of Economy & Society*, 45(4), 778–803. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2006.00451.x>
- Sutton, A., Evans, M., Davies, C., & Lawson, C. (2016). The development and longitudinal evaluation of a wellbeing programme: An organisation case study. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 180-195. <https://doi.org/doi:10.5502/ijw.v6i1.487>

- Szabó Á., & Juhász P. (2019): A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság és Pénzügy*, 6(2), 154-177. <https://doi.org/10.33926/gP.2019.2.2>
- Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W., & Tripoli, A. M. (1997). Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off? *Academy of Management journal*, 40(5), 1089-1121. <https://doi.org/10.2307/256928>
- United Nations. Sustainable development goals. <https://sdgs.un.org/goals>
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM – organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00322.x>
- Van Veldhoven, M., & Peccei, R. (2015). *Well-Being and Performance at Work*. London. Psychology Press. ISBN 9781848721647.
- Waddock, S. (2020). Achieving sustainability requires systemic business transformation. *Global Sustainability* 3(e12), 1-12. <https://doi.org/10.1017/sus.2020.9>
- Wognum, I., & Fond Lam, J. (2000). Stakeholder involvement in strategic HRD aligning: the impact on HRD effectiveness. *International Journal of Training and Development*, 4(2), 98-110. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00099>
- World Health Organizations (1986). *Ottawa Charter for Health Promotion, 1986*. <https://www.who.int/teams/health-promotion/enhanced-wellbeing/first-global-conference>
- World Health Organization. Regional Office for Europe. (2013). *Health 2020: a European policy framework and strategy for the 21st century*. World Health Organization. Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/326386>
- Wright, T. A. (2003). Positive organizational behavior: An idea whose time has truly come. *Journal of Organizational behavior*, 24(4), 437-442. <https://doi.org/10.1002/job.197>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: putting ‘human’ back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93-104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>
- Zhang, X., Lin, Z., Liu, Y., Chen, X., & Liu, D.M. (2020). How do human resource management practices affect employee well-being? a moderated mediation model. *Employee relations*, 42(4), 903-919. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>

TÖRÖK-KMOSKÓ JUDIT – DAJNOKI KRISZTINA

A „JOB HOPPING” JELENSÉG HATÁSAI

A „job hopping”, azaz a gyakori munkahelyváltási jelenség egyre elterjedtebbé válik a munkaerőpiacon. Ez a folyamat a munkavállalóknak szakmai és személyes fejlődési szempontjából lehet előnyös, azonban kihívást jelent a munkáltatók számára. A „job hopping” jelensége tehát nemcsak a munkavállalókra, hanem a munkáltatókra is kihatással van, így fontos megérteni annak jellemzőit és befolyását a munkaerőpiacra. A tanulmány célja, hogy hazai és nemzetközi szakirodalom alapján átfogó képet adjon a munkahelyváltás definíciójáról, előfordulási gyakoriságáról, hatásairól és okairól. Célul tűztük ki, hogy ismertesük a „job hopping” jelenség előnyeit és hátrányait, illetve, hogy rávilágítsunk arra, hogy a munkahelyváltás hogyan befolyásolja a munkáltatók személyzeti politikáját. Betekintést nyújtunk a munkáltatóknak, álláskeresőknek és döntéshozóknak a munkahelyváltás jelenségének és potenciális következményeinek jobb megértéséhez, valamint válaszokat keresünk arra, hogy a különböző generációk motivációi milyen hatással vannak a munkahelyi fluktuációra.

Bevezetés

A munkavállalók „job hopping” jelensége, azaz az időről időre történő munkahelyváltás jelentős kihívások elé állítja mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat. Az elmúlt években egyre inkább tapasztalható, hogy a munkavállalók gyakrabban döntenek úgy, hogy munkahelyet váltanak. Ez a jelenség azt sugallja, hogy mélyebben gyökerező tényezők hatnak rájuk, amelyeket nem lehet pusztán racionális okokkal magyarázni. Ezért fontos, hogy közelebbről megértsük a „job hopping” jelenség és az érintett munkavállalók motivációját, preferenciáit és a váltások okait, hogy hatékonyabb stratégiákat dolgozhassunk ki a munkaerő megtartása érdekében.

Ghiselli (1974) „hobo szindrómaként” írja le azt a jelenséget, amikor egy munkavállalónak időről időre újra igénye támad arra, hogy újabb és újabb munkahelyeken dolgozzon. Ezen munkavállalók gyakran konkrét ok nélkül cselekednek és egyfajta belső motiváció készteti őket munkahelyeik váltogatására, de nem racionális okok.

A „job hopping” kifejezést Rousseau & Shperling (2003) olyan szókapcsolatok mellett használták, mint az állásváltás, fluktuáció, lemorzsolódás, felmondás vagy munkavállalói mobilitás. Mások konkrétan fogalmazzák, azaz hogy a „job hopping” arra utal, amikor egy személy rövid ideig dolgozik egy bizonyos pozícióban ahelyett, hogy hosszabb ideig maradna a szervezetben (Pandey, 2019), annak érdekében, hogy jobb lehetőséget találjon egy másik munkáltatónál (Larasati, & Aryanto, 2020). Mándi (2018) alapján a „job hopping” kifejezés szó szerint azt jelenti, hogy a munkavállalók ugrálnak egyik munkahelytől a másikig és teszik ezt viszonylag rövid időn belül, átlagosan 1-1,5 évente. Ebből adódóan nem kötődnek túlságosan egyik vállalathoz sem.

Török-Kmoskó Judit, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>

A jelenségért felelős tényezőkre Saxena (2012) kutatásai adhatnak választ, ő külső és belső felelős tényezőket különböztet meg. Külső tényezőkként azonosítja az általános munkahelyi elégedetlenséget, a bizonytalanságot, a szervezettel való kapcsolat megszakadását, valamint egyéb álláslehetőségek megjelenését, belső tényezőkként pedig a munkahelyi kapcsolatok megromlását, a nem megfelelő vállalati kultúrát és a munka-magánélet egyensúly megromlását jelöli meg (Hassan et al., 2020; Naim, & Lenka, 2018). A szervezeten belüli kapcsolatok megromlását Pandey (2019) is alátámasztja, mint munkahelyváltást kiváltó okot; az Y generációs munkavállalók körében végzett kutatásai pedig azt mutatják, hogy körükben a munkahely elhagyásának egyik leglényegesebb oka az új, jobb lehetőségek keresése. További okokként azonosítja az elégedetlenséget a jelenlegi bérezéssel, valamint a fejlődési lehetőségek hiányát. Winkler (2020) és Yates (2022) azt javasolják, hogy ennek megelőzéseként a vezetők mentorálják és coacholják a beosztottjaikat.

A Deloitte (2023) kutatásában a „Big Quit” jelenséget tárja fel. A kifejezés a munkavállalók jelentős arányú önkéntes távozását jelenti, amelyet az elmúlt években számos országban megfigyeltek. *Az utóbbi években Magyarországon is egyre gyakoribbá vált a munkahelyváltás, a magyar dolgozók felé tervez állást váltani a közeljövőben.* Az okok sokrétűek, de általánosságban elmondható, hogy a magas stressz-szint és terhelés, az alacsony bérek, a kedvezőtlen munkafeltételek és a munka-magánélet egyensúlyának hiánya tartoznak a leggyakoribb kiváltó okok közé.

Mivel az alkalmazottak jelentik minden szervezet számára a legfontosabb értéket (Singh, 2019; Mabaso, & Dlamini, 2021), a szervezeteknek kiemelten fontos a jelenséggel foglalkozniuk és a munkavállalók megtartására irányuló stratégiákat alkotniuk annak érdekében, hogy a munkavállalók elégedettségét növelni, ezáltal pedig a fluktuációt csökkenteni tudják (Hassan et al., 2020).

A tanulmány célja, hogy szakirodalmi áttekintés alapján betekintést nyújtson a „job hopping” jelenség sajátosságaiba, különös tekintettel a munkavállalók motivációjára, preferenciáira és a váltások okaira. Célul tűztük ki, hogy feltárjuk, milyen tényezők és motivációk állnak a „job hopping” hátterében, és milyen hatással vannak ezek a váltások a munkaerőpiacra és a szervezetekre.

Anyag és módszertan

A tanulmány hazai és nemzetközi szakirodalmi források elemzésére alapul. A releváns szakirodalom keresése több online adatbázisban történt, ilyenek a Google Scholar, a ScienceDirect és az MTMT oldalak nyilvános kereső felületei. A Google Scholar széles körű hozzáférést biztosít a különböző forrásokból származó akadémiai irodalomhoz, míg a ScienceDirect különösen hasznos az iparág-specifikus munkahelyváltás kutatásához. Az MTMT hazai adatbázis, amely a magyar szerzők által írt tudományos irodalmat és magyar tudományos folyóiratokban megjelent publikációkat indexeli. Ezért értékes eszköz a magyarországi kulturális és gazdasági tényezők feltárásában, amelyek befolyásolják a munkahelyváltást Magyarországon. Ezek a keresőmotorok együtt lehetővé teszik a munkahelyváltás és annak különböző aspektusainak átfogó elemzését. A szakirodalmi keresésre vonatkozó kritériumok magukban foglalták az idegen- és a magyar nyelven megjelent cikkeket, azokat a publikációkat, amelyeket 2017 és 2023 között publikáltak. Az exklúziós kritériumok magukban foglalták azokat a cikkeket, amelyek nem koncentráltak kifejezetten a munkahelyváltás témájára, azokat a cikkeket, amelyek nem empirikus tanulmányok voltak, és azokat is, amelyek más nyelven jelentek meg, mint az angol.

A keresési kulcsszavak angol- és magyar nyelven a „job hopping”/”munkahelyváltás”, „employee turnover”/”fluktuáció”, „employee retention”/”munkaerő megtartás”, „organizational commitment”/”szervezeti elkötelezettség” voltak. A kutatás során a fenti kulcsszavak pontos, szó szerinti megjelenését vizsgáltuk, a tanulmányok és cikkek címeiben megjelenítve. A keresés akadályos volt, hogy a „job hopping” kifejezésre máig nincsen magyar megfelelő, így magyarul a „munkahelyváltás” kifejezést használtuk.

tás” kifejezést kerestük, de ez egy tágabb keresési eredményt jelentett, így a továbbiakban az idegen nyelvű találatokat referáljuk.

Az üzleti jelentés típusú irodalmak (ADP, Bloomberg, Deloitte, PwC) bevonása kiemelt jelentőséggel bírt a szakirodalom-elemzés során, hiszen lehetővé tették a munkahelyváltás jelenségének multidimenzionális megközelítését és a különböző szervezeti aspektusok vizsgálatát. Az ilyen jelentések elemzése és referálása lehetővé teszi, hogy részletes és naprakész információkat szerezzünk a munkavállalók és munkáltatók viselkedéséről, a munkahelyváltás okairól és hatásairól, valamint az ehhez kapcsolódó gazdasági és szervezeti trendekről. Az üzleti jelentések bevonásával olyan megalapozott és széleskörű képet kívánunk nyújtani a munkahelyváltás jelenségéről, amely segíti a munkáltatókat és a döntéshozókat a munkaerő tervezésében és a munkavállalók megtartására irányuló stratégiák kidolgozásában.

Jelen tanulmányban a kutatásunk két fő kutatási kérdés eléréséhez kötődik:

- K1:** A szakirodalomra alapozva miként lehet meghatározni a „job hopping” jelenség pontos definícióját, és hogyan lehet annak eredetét és fejlődését a legjobban feltárni? Célunk az, hogy alapot szolgáltatassunk további, részletes hazai kutatásokhoz, amelyek a munkavállalók munkahelyváltási szokásait és motivációit vizsgálják a munkaerőpiacon.
- K2:** Milyen pozitív és negatív hatásai vannak a „job hopping” jelenségnek mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók szempontjából? Célunk az, hogy megértsük, hogyan hat a gyakori munkahelyváltás a munkavállalók karrierjére, a munkáltatók oldaláról pedig az üzleti teljesítményre és a munkaerő megtartására. Ennek érdekében a szakirodalom alapján kívánjuk bemutatni a jelenség különböző előnyeit és kockázatait, és vizsgálni, milyen hatása van a munkahelyváltási gyakoriságnak az egyéni és szervezeti szintű teljesítményre, motivációra és elégedettségre. Bemutatunk három kutatást, amelyekben a munkavállalók motivációs tényezőit állítjuk párhuzamba az állásváltásuk okaival, iránymutatásként szolgálva olyan vállalatoknak, ahol problémát jelent a gyakori állásváltás és az ennek eredményeképpen kialakuló fluktuáció.

Ezenkívül az alábbi, előremutató kutatási kérdéseket kívánjuk megvizsgálni:

- Hogyan lehet a különböző generációk eltérő munkamódszereit és motivációit összehangolni a munkahelyi fluktuáció csökkentése érdekében?
- Milyen lehetőségek kínálóznak a mesterséges intelligencia használatával a „job hopping” jelenség előrejelzésére és megelőzésére?

Eredmények

Az első kutatási kérdésünk alátámasztásához részletes szakirodalmi elemzést végeztünk. Az elsődleges keresés a „job hopping” kulcsszóra 152 cikket eredményezett, amelyek relevanciáját címeik és összefoglalóik alapján értékeltük. Összesen 41 cikk és riport felelt meg a belefogási kritériumoknak, ezeket teljes terjedelmükben elolvastuk, hogy kinyerjük a releváns információkat a tanulmányhoz. Az adatok kinyerése a következő témakörök alapján történt: a „job hopping” jelenség meghatározása, a gyakori munkahelyváltás okai, a munkahelyváltás hatásai az egyénre és a szervezetre, valamint a munkahelyváltás megelőzésének stratégiái. Az összegyűjtött adatokat tematikus elemzéssel dolgoztuk fel. A témák az egyes cikkek tartalmának alapján kerültek meghatározásra. Az *1. táblázatban* jelenítjük meg a releváns kulcsszavak keresési eredményeit. Bemutatjuk, hogy összességében a „job hopping” kifejezésre találtuk a legkevesebb eredményt, összesen 145 külföldi és 227 magyar nyelvű találatot eredményezett a keresés. A magyar nyelvű találatok a „munkahelyváltás” kulcsszóra születtek, ez viszont nem tükrözi teljes mértékben a „job hopping” jelenséget. A fluktuáció kulcsszóra sokkal több találat érkezett, ezt követte a munkaerő-megtartás, majd pedig a szervezeti elkötelezettség. A legtöbb releváns szakirodalmat a Google

Scholar keresőoldal szolgáltatta. A kutatásunk ezen része azt szolgálja, hogy a téma későbbiekben történet, még részletesebb kutatását megalapozza.

1. TÁBLÁZAT: RELEVÁNS KULCSSZAVAK KERESÉSI EREDMÉNYE

| Idegen- és magyar nyelvű keresési kulcsszavak | Google Scholar | | ScienceDirect | | MTMT | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények |
| „Job hopping” / „Munkahelyváltás” | 145 | 227 | 7 | 0 | 0 | 1 |
| „Employee turnover” / „Fluktuáció” | 2 130 | 29 | 330 | 0 | 6 | 24 |
| „Employee retention” / „Munkaerő-megtartás” | 2 160 | 11 | 183 | 0 | 4 | 26 |
| „Organizational commitment” / „Szervezeti elkötelezettség” | 10 500 | 19 | 1455 | 0 | 9 | 5 |

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2023)

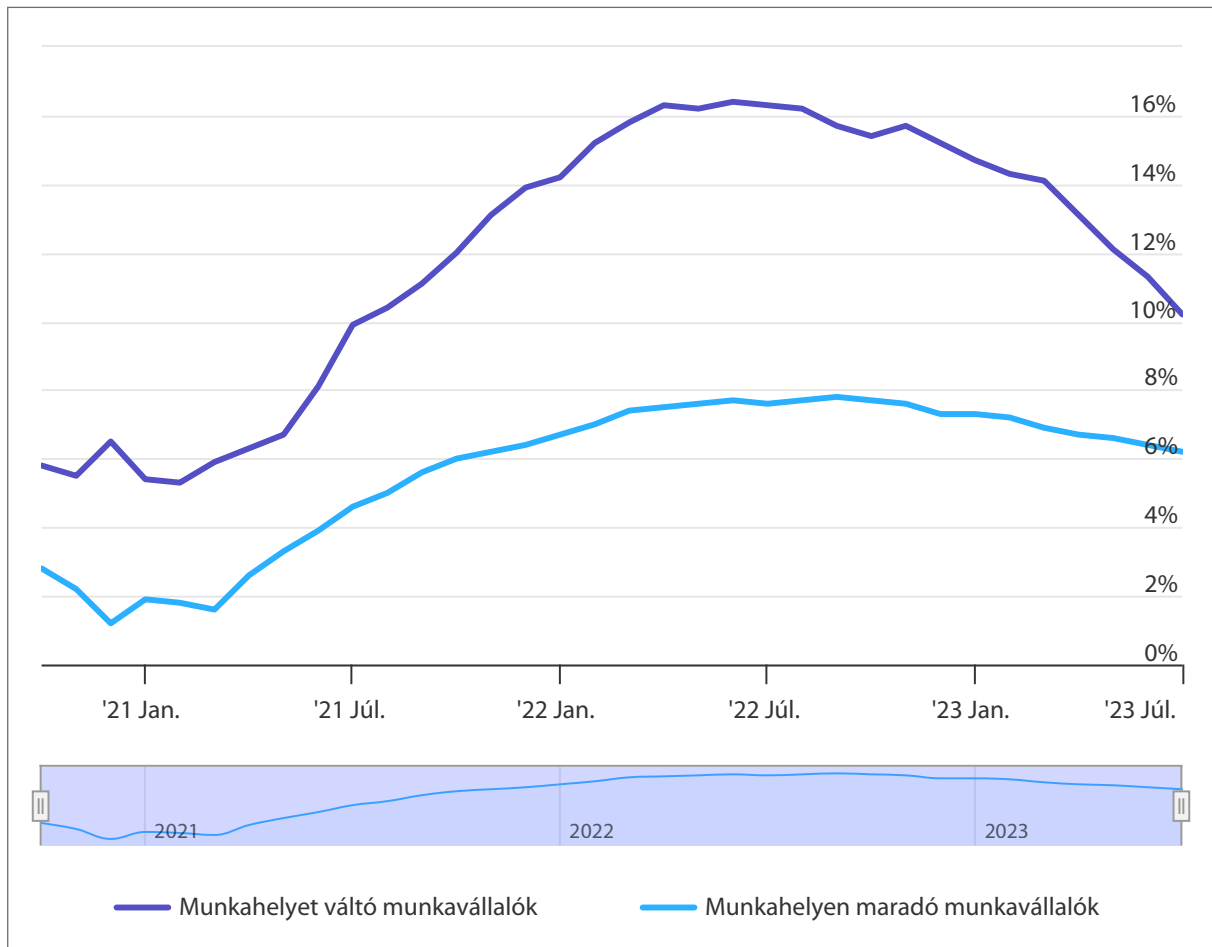
A „job hopping” jelenség munkavállalói szempontból

A második kutatási kérdésünkre válaszként először a munkavállalók által érzékelhető pozitív hatásokat mutatjuk be, melyek közé tartozik a magasabb fizetés. Ehhez egyrészt a Bloomberg (2019) kutatási eredményeit használtuk fel: ezek azt mutatják, hogy a jelenség legnagyobb nyertesei az informatikai iparágban dolgozók, akik 9,7%-os éves bérnövekedést értek el, az építőiparban dolgozók 8,7%-kal, valamint a szakmai és üzleti szolgáltatások 8,3%-os bérnövekedéssel számolhattak munkahelyváltás esetén. Átlagosan 5,3%-os bérnövekedést tapasztaltak azok, akik munkahelyet váltottak, akik viszont a vállalatoknál maradtak, átlagosan 4%-os fizetésemelést realizálhattak.

Az állásváltás során elérhető magasabb fizetési lehetőségeket egy következő kutatás bemutatásával is szeretnénk alátámasztani. Az 1. ábrán mutatjuk be az ADP (2023) kutatását. Statisztikáik alapján a fizetésnövekedés lelassult mind a munkahelyeken maradóknak, mind az állásváltók esetében, de az állásváltók még mindig magasabb béreket tudnak realizálni. A munkahelyeken maradóknak éves összevetésben 6,9 százalékra esett vissza a fizetés-emelkedés a februári 7,2 százalékról. Az állásváltók fizetésének növekedése 14,2 százalékra csökkent 14,4 százalékról. Ebből a tendenciából is látszik, hogy a munkahelyet váltók nagyobb fizetésemelkedésre számíthatnak, mint azok, akik a vállalatoknál maradnak. Az ADP Pay Insights a bérszámfejtési tranzakciók adatait használja fel, hogy képet adjon egy közel 10 milliós alkalmazottból álló csoport béréről és fizetéséről, 12 hónapos időszak alatt.

További pozitívumként jegyezhető, hogy a munkavállalók új kihívásokkal találkozhatnak és tapasztalatokat szerezhetnek különböző új munkakörökben és munkahelyeken, ezáltal szakmailag fejlődnek és bővülnek a kapcsolataik (Darokah, & Malute, 2012). Ez hozzájárulhat a szakmai karrierjük fejlődéséhez és ez is magasabb jövedelemhez is vezethet. A vállalatok nagyra értékelik az olyan készségeket, mint például a kommunikáció, a kapcsolatépítés és a kollégákkal való általános kapcsolatkezelés (Stewart et al., 2016; Lyu, & Liu, 2021).

1. ÁBRA: ÉVES BÉREK VÁLTOZÁSA MUNKAVÁLLALÓI MOBILITÁS FÜGGVÉNYÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés, ADP 2023 Median Pay Change kutatás alapján

A „job hoppers” körében az előző munkahelyek során felhalmozott tudást, szakértelmet és tapasztalatot cégek sokaságánál van lehetőségük kamatoztatni, ezzel növelve munkaerőpiaci értéküket. Számos szervezet úgy tekint rájuk, mint rugalmas munkavállalók egy csoportjára. Az Egyesült Államokban dolgozó munkavállalók egynegyede egy évnél rövidebb ideig dolgozik egy vállalatnál. Minél gyakrabban váltanak munkahelyet és minél inkább elfogadott és támogatott a cégek körében a „job hopping”, a munkavállaló munkaerőpiaci értéke annál inkább nőni fog és annál közelebb tudnak kerülni a sikeres karrierjük megvalósításához (Marcham, & Danita, 2012). Negatív hatásként megjegyezhető, hogy a gyakran munkahelyet váltó álláskeresőkkal kapcsolatban kialakulhat az a képzet, hogy nem lojálisak a munkáltatóik felé (Yuen, 2016). Mivel nem maradnak elég sokáig vállalatoknál, így feltételezhetően nem járulnak hozzá jelentős mértékben a vállalatok sikerességéhez, valamint a szervezeti kultúrához sem tudnak megfelelően alkalmazkodni (Mtungwa, 2009).

Judge és Watanabe (1995) alapján a „job hopping” jelenség összefüggésben állhat a negatív érzelmi hatásokkal, személyiségjellemzőkkel és/vagy környezeti változókkal. Azok a munkavállalók, akik borúsabban látják a mindennapokat, nagyobb valószínűséggel hagyják el hamarabb a munkahelyüket (Woo, 2011; Zimmerman, 2008).

A „job hopping” jelenség munkáltatói szempontból

A második kutatási kérdésre válaszokat keresve, megvizsgálva a munkáltatói oldalt, negatív hatásként jegyezhető, hogy a munkaadók kockázatosnak tartják a „job hoppers” foglalkoztatását a szervezetnél. A „job hopping” egyik legfontosabb negatív hatása a munkáltatókra a jelenség költségessége (Yuen, 2016). Csökken a vállalat morálja, termelékenysége és az általános nyereség, valamint a munkaerő-utánpótlás megnövekedett költségeivel, az új alkalmazottak képzésével és fejlesztésével is számolniuk kell (Cloutier et al., 2015). Ezt erősíti meg Winkler (2020) is, miszerint a „job hopping” eredményeképp nő a fluktuáció, az új munkaerő toborzása-felvétele és képzése pedig költségnövekedést eredményez a vállalat számára.

A további negatív következmények közé tartozik a munkaadók negatív megítélése az önéletrajzok benyújtásakor, a szervezeti elkötelezettség csökkenése, valamint a munkaadók számára a tehetséges munkatársak elvesztése (Hall et al., 2022).

A „job hopping” velejárója, hogy az alanyok átpártolnak egy másik céghez, és ezáltal kiviszik a vállalatból a tudást, amivel rendelkeznek. Ennek externális következménye a spillover (tova-gyűrűző) hatás, egy olyan tudásátadás, amelynek során a dolgozót megszerző vállalatnak nem kell fizetnie az áthozott ismeretekért. Negatív hatásnak tekinthetjük, ha fennáll a lehetősége, hogy a forrásvállalat elveszti az értékes erőforrást amikor a munkavállaló távozik, és ez lényegében a rivális céget gazdagíthatja (Fallick et al., 2006).

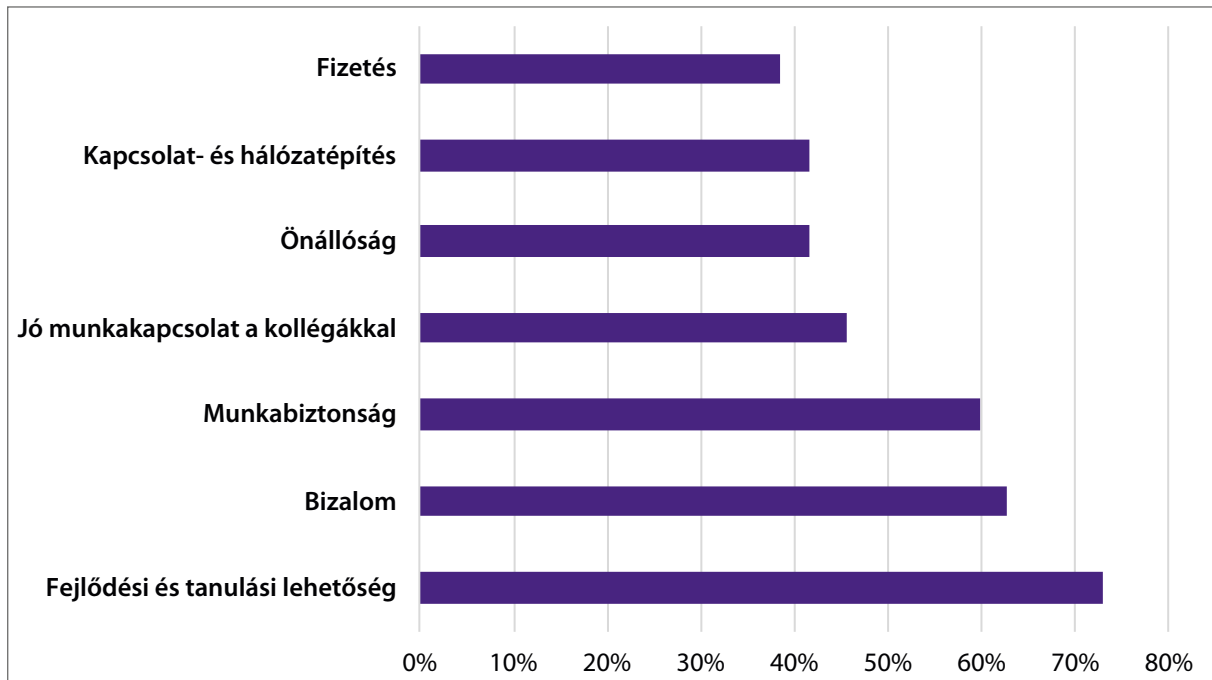
A munkaadók ugyanakkor a javukra fordíthatják a „job hopper”-eket azáltal, hogy kihasználják azt az időt, amelyet az ilyen munkavállaló a szervezetnél eltölt. A jelenre kell koncentrálni és nem több évre előre tervezni a jelölttel (Kraimer et al., 2011).

A munkával való elégedettség és a munkamotiváció feltehetően nagy hatással van a szervezeti elkötelezettségre. Minél elégedettebb a munkavállaló a munkájával, annál motiváltabb a cégben maradásra. Az Y és Z generáció szervezeti elkötelezettségére vonatkozó kutatások azt mutatják, hogy hajlamosabbak a munkahelyváltásra ahelyett, hogy hosszú ideig egy munkahelyen maradnának (Nabahani, & Ryanto, 2020; Winkler, 2020; Calk, & Patrick, 2017). A higiénés tényezők (pl. alaphér, teljes kereset, magánélet, kapcsolat a munkatársakkal) javulása csupán megszünteti az elégedetlenséget, de önmagában elégedettséget nem okoz. Vagyis a motivációs tényezők hiánya az elégedettség hiányát okozza, de közvetlenül nem okoz elégedetlenséget (Pálya, 2022). A vállalatoknak fontos megvizsgálniuk azokat a motivációs tényezőket, amelyek maradásra készíthetik a munkavállalókat, ezáltal csökkenhet a fluktuáció (Singh, 2019). A szervezetek különböznek egymástól abban, hogy milyen tanulási környezetet hoznak létre és tartanak fent: ebben egyes szervezetek sikeresebbnek tűnnek, mint mások. A tanulást ösztönző és támogató, konzisztens HR- és szervezeti gyakorlatok kialakítása mindenképpen szükséges. Minden szervezet kialakítja a belső, rá jellemző tanulási környezetet, de a szervezetbe érkező munkavállaló hatással lehet rá (Szászvári et al., 2022). Meghatározó tényező továbbá az is, hogy az egyes szervezetek méretükből fakadóan eltérő HR stratégiákkal igyekeznek megtartani a munkaerőt, amihez kapcsolódóan más-más programokat alkalmaznak a munkaerőhiány kezelésének szempontjából. Kőműves et al. (2022) kutatása a dél-dunántúli régióban azt bizonyítja, hogy a mikrovállalatoknak kevésbé, a nagyvállalatoknak viszont annál inkább fontos olyan kezdeményezéseket bevezetniük, amelyek pozitív hatással vannak a munkavállalók megtartására.

A „job hopping” elsődleges eredménye a vállalati fluktuáció növekedése, ezért a továbbiakban három olyan kutatást mutatunk be, amelyek a munkahelyi fluktuációra legnagyobb hatást gyakorló indokokat vizsgálják.

A 2. ábra szemlélteti Meret et al. (2018) kutatásának eredményeit, amely a Z generáció szervezeti elkötelezettségének és munkamotivációjának összefüggését vizsgálta. A kutatás során összesen 298 résztvevőt kérdeztek meg, akik a legfontosabb munkával kapcsolatos szempontjaikat kellett súlyozni egy 5 pontos Likert skálán, a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig. Az ábra azt mutatja, hogy a válaszadók hány százaléka jelölte az adott motivációs szempontot a „legfontosabb” kategóriába. A felsorolt tényezők közül a válaszadók több szempontot is megjelölhettek.

2. ÁBRA: Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK LEGFONTOSABB MOTIVÁCIÓS SZEMPONTJAI



Forrás: Saját szerkesztés Meret et al., (2018) The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. kutatása alapján

Az eredmények alapján megállapítható, hogy számos szempont kiemelkedő fontossággal bír a Z generáció számára. Az elsődleges a munkahely által nyújtott fejlődési és tanulási lehetőség, a legtöbb válaszadó ezt az egyik legfontosabb munkahelyi motiváció-forrásként jelölte meg. A Z generáció számára rendkívül fontos, hogy folyamatosan fejlődhessenek és új ismereteket szerezzenek munkavégzésük során. A második legfontosabb szempont a bizalom. A kutatás szerint a Z generáció számára kulcsfontosságú, hogy megbízhassanak a munkahelyi környezetben és hogy bizalmat érezzenek másokkal való kapcsolataikban. Az eredmények azt mutatják, hogy a bizalom hiánya jelentős problémát jelent számukra és ezért nehéz megszerezniük bizalmukat. A harmadik legfontosabb szempont a munkabiztonság. A Z generáció számára nagyon fontos, hogy stabil munkahelyen dolgozhassanak és biztosítva legyen a jövőjük. A bizonytalanság és a gyakori munkahelyváltások elkerülése kiemelt prioritás számukra. Ezeket a szempontokat követték a „jó kapcsolat a kollégákkal”, az „önállóság”, a „kapcsolat- és hálózatépítés”, valamint a fizetés. A munkáltatóknak figyelembe kell venniük ezeket a szempontokat, ha hatékonyan szeretnék megszólítani, megtartani és motiválni a Z generáció tagjait.

A 2. táblázat a PwC (2021) felmérésének eredményeit mutatja, amelyben 651 teljes- és részmunkaidős munkavállalót kérdeztek meg, valamint azt kiegészítették 661 vállalatvezető válaszával, akik a területükön a normálisnak mondhatónál magasabb fluktuációt tapasztalnak. Mind a munkavállalók, mind a munkáltatók egyetértettek abban, hogy az első számú elvándorlási indok az új munkahely által kínált magasabb fizetés – a fizetés a munkával való elégedettség egyik alapvető összetevője, mivel erőteljesen befolyásolja a munkával való elégedettséget (Mabaso, & Dlamini, 2021).

2. TÁBLÁZAT: Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK LEGFONTOSABB MOTIVÁCIÓS SZEMPONTJAI

| Munkavállalók | | Munkáltatók |
|---|--------------------|---|
| Munkavállalók által megjelölt legfontosabb indokok fontossági sorrendje | | Vállalatvezetők százaléka, akik szerint e miatt az ok miatt váltanak a munkavállalóik |
| # 1 | Fizetés | 41% |
| # 2 | Egyéb juttatások | 23% |
| # 3 | Karrierlehetőségek | 33% |
| # 4 | Rugalmasság | 34% |

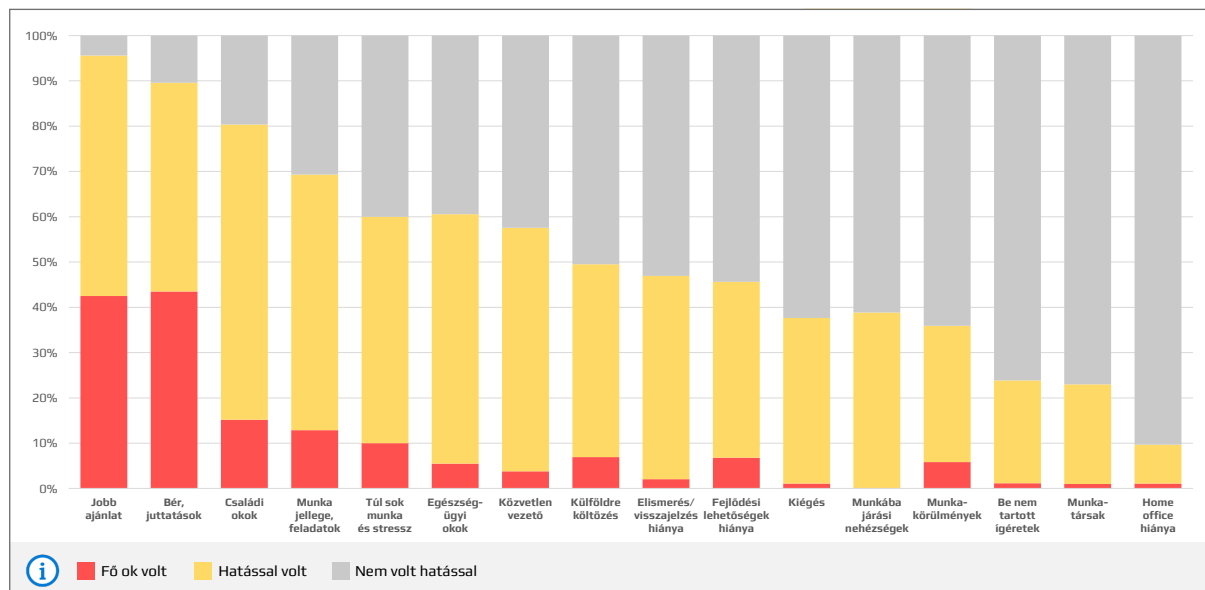
Forrás: Saját szerkesztés a PwC (2021) kutatása alapján

Második helyen jelölték meg a munkavállalók az egyéb juttatásokat, melyek munkakörből és vállalatától függően merőben eltérőek lehetnek, a vezetők viszont ezt csak a negyedik helyre sorolták. A hatékony javadalmazási rendszer fontos szerepet játszik a munkavállalók elkötelezettségi szintjének meghatározásában és a szervezetben belüli megtartásában (Terera, & Ngirande, 2014), ebbe pedig beletartoznak a béren kívüli juttatások is, így a munkavállalók visszajelzései alapján fontos, hogy a vállalatvezetők is fontosabbnak tartásuk ezt a juttatást. Harmadik helyre sorolták mind a munkavállalók, mind a munkáltatók a karrierlehetőségeket. Utolsó helyen jelölték meg a munkavállalók a rugalmasságot, amely összefüggésben van a munka-magánélet egyensúly biztosításával (Deloitte, 2023; Naim, & Lenka, 2018).

Az említett két kutatás ugyanazt a témakört vizsgálja, azonban míg az első kutatás eredményei szerint a fejlődési lehetőségek és képzések a legfontosabbak, addig a három évvel későbbi kutatásban a fizetés kerül az első helyre a munkahelyváltási indokok között. Ennek oka lehet a résztvevők különbözősége és az eltelt idő is a két felmérés között. Azonban mindkét kutatás egyetért abban, hogy a karrierlehetőségek kiemelten fontosak a Z generáció számára. Ez magyarázatot ad a gyakori munkahelyváltásra, amennyiben a vállalatban belül nem állnak rendelkezésre karrierlehetőségek.

A fluktuáció okai hazai feltárásának tekintetében a HR Evolution HR szolgáltató kutatása az egyik legnagyobb volumenű. A munkavállalók kilépésében szerepet játszó tényezőket 2016 és 2021 között 160 ezer munkavállaló bevonásával vizsgálták (3. ábra). A kutatási eredmények alapján a megkérdezettek a legfőbb munkahelyváltási okként a jobb állásajánlatot, kedvezőbb béreket és juttatásokat, valamint családi okokat jelölték meg, mely összefüggésben állhat a már korábban is felsorolt munka-magánélet egyensúllyal.

3. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓK KILÉPÉSÉBEN SZEREPET JÁTSZÓ TÉNYEZŐK



Forrás: HR Evolution Fluktuáció Benchmark Tanulmány, 2021

A három kutatás eredményeinek alapján megállapítható néhány közös pont, amelyekre mindhárom rámutat:

1. Az összes kutatás rámutat arra, hogy a Z generáció számára kiemelten fontosak a karrierlehetőségek. A fejlődési és tanulási lehetőségek, valamint a munkahely által biztosított fejlődési és karrierlehetőségek mind nagy jelentőséggel bírnak.
2. Mindhárom kutatás rámutat arra, hogy a bizalom kulcsfontosságú szempont a Z generáció számára. A munkahelyi környezetben való megbízhatóság és a bizalom meglehetősen befolyásolja a Z generáció munkavégzésének elégedettségét és elkötelezettségét.
3. A stabilitás és a munkabiztonság is közös tényező mindhárom kutatásban. A Z generáció számára nagyon fontos a stabil munkahely, a biztos jövő kilátása és a gyakori munkahelyváltások elkerülése.
4. Az anyagi motiváció is jelentős szerepet játszik mindhárom kutatásban, bár a kutatások között eltérő hangsúlyt kap. Az egyik kutatás szerint az anyagi juttatások, mint például a magasabb fizetés, a munkaváltás fő indoka a Z generáció számára. Más kutatásokban az anyagi motiváció a munkavállalók szempontjából alacsonyabb prioritást kap, míg a munkáltatók szempontjából nagyobb jelentőséggel bír.

Összességében megállapítható, hogy mindhárom kutatás arra utal, hogy a Z generáció számára a fejlődési lehetőségek, a bizalom, a munkabiztonság és a karrierlehetőségek kiemelt fontossággal bírnak. Az anyagi motiváció is fontos tényező, bár az eltérő hangsúlyok miatt a prioritásai változhatnak.

Előremutató megállapítások

Tanulmányunk azt sugallja, hogy a jövőbeni gyakori munkahelyváltással kapcsolatos kutatásoknak arra kell törekedniük, hogy amellett, hogy a motivációs okokat tovább vizsgálják, kiterjesszék a vizsgálati kört olyan témákra, mint a generációmenedzsment és a mesterséges intelligencia alkalmazása a „job hopping” előrejelzésében, mivel ezeket a kutatási területeket még nem tanulmányozták alaposan, és értékes betekintést nyújthatnak abba, hogy a szervezetek hogyan tudják kezelni és hogyan tudnak reagálni a jövőben a „job hopping” jelenségre.

A generációmenedzsment jelentősége a „job hopping” jelenség megelőzésében

Fontos megvizsgálni a különböző munkahelyi generációk hozzáállását a szervezeti elkötelezettséghez, lojalitáshoz, (Nguyen, & Le, 2022), hiszen ez hatással van a „job hopping” jelenségre. A munkaerőpiacon jelenleg négy különböző generáció van jelen: a Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció. Jelentős kihívás a szervezetek számára, hogyan tudják koordinálni ezeket a korosztályokat. Abban nincs újdonság, hogy korábban is eltérő generációk dolgoztak egymás mellett, azonban a technológia évről-évre történő fejlődése okán az egymáshoz közelebb álló generációk között is egyre nagyobb a szakadék. Az eltérő ismeretek eltérő motivációt jelentenek, melyből konfliktusok is keletkezhetnek. Ezeket a konfliktusokat a munkáltatónak tudnia kell kezelni, annál is inkább, mivel a jelenlegi munkaerőpiacon nagy a fluktuáció. Demokratikus és empátiás vezetési stílust alkalmazva csökkenthetik az elvándorlást (Negoro, & Wiboro, 2021). Az egyes generációk eltérő munkamódszerekkel dolgoznak és eltérő az attitűdjük az egyes kihívásokhoz, a technológiához. Ebből fakadóan alakulnak ki úgynevezett generációs konfliktusok (Jakab et al., 2021; Pandey, 2019). Korábbi kutatásokban értelemszerűen az Y generációval azonosítják a legtöbb „job hoppert” (Larasati, & Aryanto, 2020; Pandey, 2019; Hassan et al., 2020; Winkler, 2020), az ő munkahellyel kapcsolatos elvárásaik magasabbak, mint az elődeiké (Csutorás, 2022), de új kutatások már a Z generációt is „munkahelyváltó generációként” jellemzik. Az ő esetükben is a jelenséget szorosan összekapcsolják a szervezeti elkötelezettség fogalmával (Nabahani, & Ryanto, 2020). A szakirodalom elemzése során felfedeztük, hogy nem csak egy-egy generációt érint a „job hopping” jelenség, az Y és a Z generációkra ugyanannyira jellemző, ezáltal várhatóan az alfa generációra is ki fog terjedni. Ezt a LinkedIn adatlapú kutatásai is alátámasztják, hogy a fiatalabb generációk megjelenésével egyre csak nő a jelenség a munkavállalók között (LinkedIn, 2016).

A mesterséges intelligencia használata a „job hopping” jelenség előrejelzésében

Minél több lehetőség áll a vállalatok rendelkezésére ahhoz, hogy megelőzzék, valamint megjósolják szervezetükben a „job hopping” jelenséget, annál felkészültebben tudják majd kezelni azt. A COVID-19 pandémia óta egyre több vállalat fordul az AI (mesterséges intelligencia) felhasználásához a HR területen. A leggyakoribb rendszerek arcalapú szkennelő algoritmusokat, játékokat, kérdéseket vagy más értékeléseket használnak arra, hogy támogassák a megfelelő jelöltek kiválasztását a toborzás-kiválasztás során. Az ausztrál székhelyű vállalat, a PredictiveHire olyan, mesterséges intelligencia alapú megoldást kínál a vállalatoknak, amely a jelölt „job hoppingra” való hajlamát kívánja megjósolni, azaz azt, hogy mennyire valószínű, hogy a jelölt gyakrabban vált munkahelyet, mint amennyire az adott munkáltató szeretné. A tanulmány 45 899 jelölt szabadszöveges válaszait használta fel, akik a PredictiveHire chatbotját használták. A pályázóknak eredetileg 5-7 nyílt végű kérdést és önértékelési kérdést tettek fel múltbeli tapasztalataikról és helyzetértékelésükről. Ezek olyan kérdéseket tartalmaztak, amelyek célja az volt, hogy kimutassák azokat a vonásokat, amelyekről a tanulmányok korábban kimutatták, hogy szorosan korrelálnak az álláskeresési tendenciákkal: például nyitottabb a tapasztalatokra, kevésbé gyakorlatias és kevésbé földhözragadt. A vállalat kutatói azt állítják, hogy a modell képes volt statisztikai szignifikánsan megjósolni a „job hopping” -ot. Kutatásuk azért is bír nagy jelentőséggel, mert a vállalatok számára kiemelten költséges és fontos a „job hopping” jelenség, ezért minél inkább meg tudják azt előzni vagy kizárni, annál eredményesebbé válhatnak (MIT Technology Review, 2020).

Következtetések

A „job hopping” jelenségnek mind pozitív, mind negatív hatásai vannak, mind a munkavállalók, mind a munkáltatók szempontjából. A pozitív hatások közé tartozik a magasabb fizetés, a szakmai fejlődés és a különböző munkakörökben való tapasztalatszerzés lehetősége. Ugyanakkor a gyakori munkahelyváltás miatt a munkavállalók elveszíthetik a lojalitásukról és hűségükről szóló pozitív képet, és nem tudnak megfelelően alkalmazkodni a szervezeti kultúrához.

A munkáltatók számára a legnagyobb negatív hatás az lehet, hogy a munkavállalók gyakori cseréje miatt a szervezet elveszíti azokat az értékeket, amelyeket az alkalmazottak hosszabb távú megtartása hozna. Emellett a gyakori munkahelyváltás növeli a munkáltatók toborzási és képzési költségeit, és növeli a fluktuációt és az álláshely betöltésével járó stresszt. Pozitív hatásként jellemezhetjük azt, hogy tapasztaltabb munkaerőt nyernek azáltal, hogy már több vállalatnál is tapasztalt, betanult munkaerőt alkalmaznak.

A munkáltatók számára egy lehetséges megoldás lehet az alkalmazotti elégedettség és a hosszútávú megtartás fokozása érdekében olyan előnyöket kínálni, mint például a versenyképes bérek és juttatások, a szakmai fejlődési lehetőségek, valamint a munkahelyi környezet és a kultúra javítása. Továbbá a megfelelő kommunikáció, az átlátható karrierlehetőségek és a munka értékének hangsúlyozása is segíthet az alkalmazottak hosszabb távon történő megtartásában.

Irodalomjegyzék

- ADP Pay Insights riport (2023). ADP Research Institute. <https://workforcereport.adp.com>
- Bloomberg Business/Economics (2019). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-24/job-switchers-in-u-s-tech-construction-getting-biggest-raises?srnd=premium&leadSource=uverify%20wall>
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139. https://doi.org/10.1057/978-1-137-53463-7_6
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
- Csutorás G. Á. (2022). Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 45-56.
- Deloitte (2023): *Big Quit Magyarországon felmérés*. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-eroforras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html>
- Fallick, B., Fleischman, C. A., & Rebitzer, J. B. (2006). Job-hopping in Silicon Valley: some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The review of economics and statistics*, 88(3), 472-481. <https://doi.org/10.1162/rest.88.3.472>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2020). *Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees*. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/0972150920926966>
- Hall, A. A., Morgan, B., & Redelinguys, K. (2022). The relationship between job-hopping motives and congruence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1938>
- HR Evolution Fluktuációs Trendek Tanulmány* (2021). <https://hrevolution.hu/fluktuacio-benchmark-kutatas-2021-letoltes/>
- Jakab N., Mélypataki G., Solymosi-Szekeres B., & Berényi L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55-78. <https://doi.org/10.32980/mjsz.2021.4.1258>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1995). Is the past prologue? A test of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Management*, 21(2), 211-229. <https://doi.org/10.1177/014920639502100203>

- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology*, 96(3), 485. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Kőműves Z. S., Szabó S., Szabó-Szentgróti G., & Hollósy-Vadász G. J. (2022). Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején= Labour retention in South Transdanubia during the pandemic. *Modern Geográfia*, 17(3), 13-27. <https://doi.org/10.15170/mg.2022.17.03.02>
- Larasati, A., Aryanto, D. B. (2020). *Job-Hopping and the determinant factors*. In 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities Atlantis Press (pp. 54-56). (ACPCH 2019). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- LinkedIn (2016). *LinkedIn Data Shows That Job-Hopping is Accelerating (Particularly Among Women)*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/job-hopping-has-increased>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2021). Recent study on the impact of compensation and benefits on job satisfaction. Insights into *Economics and Management*, 7, 55-68. <https://doi.org/10.9734/bpi/ieam/v7/1575c>
- Malute, M. D. D. I. (2012). The meaning of career success among job-hopper in the boundaryless career (phenomenological research). *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 1(1), 54-62.
- Mándi, A. (2018). Job hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1), 41-46.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). *The digital employee experience: Discovering generation Z. Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, 241-256. https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20
- MIT (2020). *Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2020/07/24/1005602/ai-hiring-promises-bias-free-job-hopping-prediction>
- Mtungwa, I. Q. (2009). *The Black Spot: A Critical Look at Transformation in the Workplace*. The Black Spot.
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/er-09-2016-0172>
- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB*, 36(2), 136-154. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1398>
- Nguyen, H. P., & Le, H. N. (2022). Determinants of job-hopping behavior: The case of information technology sector. *International Journal of Law and Management*, 64(3), 308-320. <https://doi.org/10.1108/ijlma-06-2020-0178>
- Pálya, S. (2022). Karrier-és munkahelyváltás: Most vagy soha? *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 87-95.
- Pandey, D. L. (2019). Job hopping tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- PwC US Pulse Survey (2021). *Next in Work*. <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899368>
- Saxena, S. (2012). *Job hopping – A review of literature*. Available at SSRN 2066496. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2066496>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Stewart, C., Wall, A., & Marciniak, S. (2016). *Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want?* In Competition forum (Vol. 14, No. 2, p. 276). American Society for Competitiveness.
- Szászvári K., Csillag S., Csizmadia P., & Bácsi K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(2), 41-54. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.02.04>

- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Winkler, N. (2020). How to Retain the “Job-Hopper” Generation. *Workforce Insights Online Journal*, 2(2).
- Woo, S. E. (2011). A study of Ghiselli’s hobo syndrome. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 461-469. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.003>
- Yates, J. (2022). *The career coaching handbook*. Taylor & Francis.
- Yuen, S. H. (2016). *Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB)*. Master’s thesis, Lingnan University, Hong Kong. http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6
- Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals’ turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>

KÓMÜVES ZSOLT SÁNDOR – POÓR JÓZSEF – TÓTH ARNOLD – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR

A MUNKAERŐHIÁNYRA ADOTT SZERVEZETI VÁLASZOK ÉS MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI STRATÉGIÁK A TULAJDONOSI HÁTTÉR ÉS A SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN

Jelen tanulmányunkban egy nemzetközi, V4 országokban végzett kutatás magyarországi eredményeit mutatjuk be. Kutatásunk célja a munkaerőhiányra adott szervezeti válaszok és munkaerő-megtartási stratégiák vizsgálata a szervezeti méret és a tulajdonosi háttér alapján. A vizsgálat során négy hipotézist tesztelünk 383 hazai szervezetet tartalmazó mintán. A H(1) hipotézisünk alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. A H(2) hipotézisünk alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A H(3) hipotézisünk alapján a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. A H(4) hipotézisünk alapján a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

Bevezetés

Magyarországon az elmúlt években jelentősen megváltozott a munkaerőpiac, és ezzel együtt a munkavállalók és a munkáltatók közötti kapcsolat is: 20-30 évvel ezelőtt még általános volt, hogy az ember egy életre szóló munkaviszonyt létesített egy vállalatnál vagy szervezetnél. Ma már nem így van. Hazánkban ma az egyik legfontosabb probléma a munkaerőhiány nagymértékű növekedése. Ezt a hiányt több tényező is befolyásolja, többek között a rendszerváltás utáni migráció, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az EU-n belül érzékelhető bérkülönbségek (Brixiova et al., 2009). Napjainkban pedig három tényezővel kapcsolhatóak össze a fentebb említettek: a koronavírus hatásainak mérséklődése, a gazdasági nyitás és fellendülés, valamint a jelenlegi orosz-ukrán háború okozta nehéz gazdasági helyzet (Karácsony, & Pásztó, 2021; Schiffer, 2023).

Tanulmányunk elméleti részében először bemutatjuk a magyar munkaerőpiac általános helyzetét és ezt követően kitérünk a Covid és az orosz-ukrán háborús helyzet hatásaira. A továbbiakban áttekintjük a munkaerőhiány kezelését meghatározó főbb tényezőket és a munkaerő-megtartás fontosabb stratégiai jellemzőit.

Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, MATE Egyetem

Póór József, egyetemi tanár, Selye János Egyetem

Tóth Arnold, habilitált egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem és Nemzeti Közszerzői Jogi Központ

Hollósy-Vadász Gábor, egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.4>

Cikkünkben számos tényezőt említünk és mutatunk be az előzőleg jelzett három fontos befolyásoló tényező nyomán. Meg vagyunk arról győződve, hogy a munkaerőpiacon bekövetkezett változások jó részének már a mostani nehéz és válságos gazdasági helyzet bekövetkezése előtt is megvoltak az előzményei (Cseh et al., 2018).

A módszertani rész bevezetőjében ismertetjük azon két kutatási kérdésünket (pl. tulajdonforma és szervezeti méret), amelyek tükrében négy hipotézis validitását vizsgáljuk 383 magyarországi szervezet (vállalat és intézmény) esetében. A tanulmányunkban bemutatott empirikus kutatásunkra a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország és Szlovákia) és két másik kelet-európai ország esetében folyó VEGA (Szlovák Köztársaság Oktatási, Tudományos, Kutatási és Sportminisztériumának Tudományos Támogatási Ügynöksége) felmérés keretében került sor.

Munkaerőpiaci helyzet bemutatása, a Covid és az orosz-ukrán válság hatása

2020-ban a foglalkoztatottak száma hazánkban 4 603 000 fő volt (15-74 év), ami az előző évhez képest 41 000 fővel kevesebb. A COVID-19 járványhoz kapcsolódó korlátozások miatt a foglalkoztatottak száma áprilisban visszaesett, ami májusban ismét elkezdett növekedni az újrainytás következtében. A novemberi korlátozások sem okoztak nagyobb visszaesést (KSH, 2022).

A foglalkoztatás csökkenése főként a közfoglalkoztatottak számának 19 000 fős, valamint a külföldön dolgozók számának 16 000 fős csökkenése miatt következett be. A külföldön dolgozó, főként a szomszédos országokba ingázó munkavállalók a második negyedévben nehézségekbe ütköztek, és számuk a járványügyi intézkedések enyhülése miatt csak kismértékben nőtt. A közfoglalkoztatottak száma szintén csökkent a tavaszi zárlat alatt, majd a korlátozások feloldását követően növekedésnek indult, de az év végén a járvány előtti szintnél alacsonyabb szinten állandósult (Fazekas et al., 2020).

2020-ban a 15-64 évesek körében a foglalkoztatási ráta átlagosan 71,9% volt, 0,3 százalékponttal alacsonyabb, mint az előző évben. Ez a csökkenés a foglalkoztatás második negyedévben bekövetkezett visszaesésének volt köszönhető, amely a harmadik és negyedik negyedévben visszaállt a járvány előtti szintre.

A foglalkoztatási rátákban regionálisan is volt különbség. Amennyiben az egész évet vizsgáljuk, akkor Budapesten 0,7 százalékponttal nőtt a mutató, míg Észak-Alföldön és Dél-Dunántúlon visszaesett.

Mintegy negyedével csökkent az átlagos létszám a pandémia hatására a szálláshely-szolgáltatás területén, de ugyancsak létszámcsökkenést szenvedett el a vendéglátás, a feldolgozóipar, szállítás és raktározás is (Grotte et al., 2021). Jelentősen mérsékelte a foglalkoztatotti létszám csökkenését a home-office lehetőség bevezetése. Erre azon területeken volt mód, ahol a munkavállaló tevékenysége így is elvégezhető volt, rendelkezésre állt a megfelelő informatikai háttér is. Budapesten meghaladta a 20 %-ot a távmunkában vagy home-office-ban dolgozó munkavállalók aránya, Pest megyében 10 %, az ország többi részén ennél alacsonyabb volt, azonban mindenhol meghaladta az egy évvel korábbit. Jellemző tendencia, hogy ugyan a korlátozások feloldásával csökkenni kezdett az ilyen módon foglalkoztatottak aránya, de összességében a későbbiekben is fennmaradt a magasabb arányszám. Természetesen az informatikai, technológiai fejlődés a munkahelyek bővülésére vonatkozó várakozásokat is más megvilágításba helyezi, amelyet az intézményi környezet is jelentősen befolyásol (Illésy, & Huszár, 2022).

A munkanélküliségi ráta 4,1 % volt, a munkanélküliek száma pedig 198 000 fő volt, ami 39 000 fővel volt több az előző évinél. A munkanélküliségi ráta a második negyedévben ugrott meg 4,5%-ra, amely az év végére az említett szintre csökkent. Az arányszám hasonló, amennyiben a nemek szerinti kategóriákat vizsgáljuk. A 25-54 éves korosztály munkanélküliségi szintje folyamatosan

maradt a korábbi évinél. A munkanélküliség minden régióban megnövekedett, a területi különbségek a korábbi regionális egyenlőtlenségek mentén alakultak ki.

A teljes munkaidőben dolgozók bruttó átlagkeresete 403 620 forint volt, ami 9,7 százalékkal haladta meg a 2019-es értéket. A növekedés mögött leginkább az egészségügyi dolgozókhöz áramló juttatások voltak, de a versenyszférában kiosztott jutalmak is hozzájárultak a kedvező változáshoz. Mivel a fogyasztói árak növekedése alacsony volt, mindössze 3,3 százalék, így a reálkereset-növekedés is viszonylag jelentős mértékű volt: 6,2 százalék.

2021-ben a foglalkoztatottak átlagos létszáma 4 635 000 fő volt, ami az előző évhez képest némi növekedést jelent. A járvány harmadik hullámának következtében az év első negyedében a foglalkoztatottak száma alacsonyabb volt, de a korlátozások feloldásával az fokozatosan növekedett (KSH, 2021).

A foglalkoztatási ráta értéke 73,1 százalék volt, ahol a férfiakat jellemző arányszám 77,9 százalék volt. 2021 egészében egyedül a 25 éves kor alatti korosztály foglalkoztatási rátája csökkent kisebb mértékben. Az arányszám értéke továbbra is Budapesten volt a legmagasabb, míg Észak-Magyarországon a legalacsonyabb. Ebben az évben leginkább a kereskedelemben dolgozók száma csökkent, míg a tudományos és műszaki tevékenységek területén emelkedett a legnagyobb mértékben (Szabó et al., 2021). A távmunkában és home-office-ban dolgozók száma továbbra is magas maradt. A korlátozások megszüntetésével nem vált kevésbé népszerűvé a munkavégzés ezen formája sem. Budapesten is tovább emelkedett azok aránya, akik otthonról dolgoztak. Az év második felétől megnövekedett az üres álláshelyek száma, az év végére mintegy 80 000 betöltetlen álláshely volt. A legtöbb betöltetlen álláshely a feldolgozóiparban volt jellemző, de ugyancsak magas számokkal találkozhattunk az egészségügyben, a közigazgatásban és az oktatásban egyaránt.

2021-ben a munkanélküliek száma 196 000 fő volt, a munkanélküliségi ráta átlagosan pedig 4,1 százalék. Összességében jelentős változás ugyan nem figyelhető meg, de az év folyamán annak értéke fokozatosan csökkent. A csökkenés vagy stagnálás Magyarország minden régiójára jellemző volt, kivéve Észak-Magyarországot, ahol a munkanélküliségi ráta 6,2 százalékra növekedett (1,9 százalékponttal nőtt a korábbi időszakhoz képest). A legmagasabb arányszám Észak-Alföldön volt mérhető (7,1 százalék). Hazánkban egyszerre volt jelen munkanélküliség és munkaerőhiány (Egyensúly Intézet, 2022). Az év során a bruttó átlagkereset továbbra is növekedett, mértéke 8,7 százalék volt. A bruttó átlagkereset összege 438 810 forint volt. A legtöbbet a pénzügyi szolgáltatások, az információ-kommunikáció, az energiaipar ágazataiban keresték a munkavállalók, míg a legkevesebbet a szálláshely-szolgáltatásban, vendéglátóiparban, mezőgazdaságban és építőiparban. A keresetek reálértéke szintén tovább nőtt, mintegy 3,4 százalékkal.

2022-ben a foglalkoztatás meghaladta az előző évi értéket, a foglalkoztatottak száma 4 696 000 fő volt. A foglalkoztatottak száma az év harmadik negyedében volt a legmagasabb, a következő negyedévre kis mértékben csökkent (KSH, 2022). A hazai elsődleges munkaerőpiacon dolgozók száma növekedett, míg a közfoglalkoztatottak száma csökkent. A foglalkoztatottsági ráta értéke 74,4 százalék volt, amely mindkét nem esetében magasabb az előző évihez képest. A 25 év alattiak arányszáma nem változott, míg a többi korcsoportban növekedés tapasztalható. Szinte minden vármegyében növekedett a foglalkoztatás (kivéve Vas és Békés vármegye).

A foglalkoztatottság esetében a legnagyobb bővülés a szálláshely-szolgáltatásban, vendéglátásban, kereskedelemben volt tapasztalható, de egyes szolgáltatási ágazatokban is növekedett a munkavállalók száma.

A munkanélküliek száma tovább csökkent 176 000 főre, közel negyedük egy hónapon belül keresett munkát, de 34 százalékuk tartósan munkanélküli. A munkanélküliségi ráta éves átlagos értéke 3,6 százalék volt, ami az év során alacsonyabb volt az előző év ugyanazon időszakához ké-

pest, kivétel a negyedik negyedév volt. Leginkább a 15-24 éves korosztály munkanélküliségi rátája csökkent. A vármegyék közötti eltérések az év során némileg mérséklődtek.

Az üres álláshelyek száma tovább növekedett az év során, 82,9 ezer betöltetlen álláshely volt, ami a második negyedévben érte el a maximumát. A legnagyobb igény az új munkavállalók felé a feldolgozóiparban és az adminisztratív szolgáltatások területén jelentkezett.

A bruttó átlagkereset elérte az 500 000 forintot, ami 17,4 százalékos növekedés az előző évhez képest. Ennek hátterében részben az év elején tapasztalható ágazati bérintézkedések voltak, a minimálbér emelése, továbbá az év második felében a magas infláció indukálta bérnövekedés. A magas infláció mögött részben az orosz-ukrán konfliktusból eredő tényezők álltak, amelyek kedvezőtlenül érintették az energiaárakat, az ellátási láncokat, továbbá a beszerzési költségeket. A jelenség különösen megterhelő volt a változásokra kevésbé felkészült országok esetében. A bérek vásárlóereje fokozatosan csökkent, a negyedik negyedévben már 4,2 százalékkal csökkentek a reálkeresetek a magas infláció következtében. A bérnövekedés a legtöbb ágazatban jelentősnek volt tekinthető, ilyen a honvédelmi és rendvédelmi dolgozók egyszeri juttatása, a közszolgáltatásokban dolgozóknál jelentkező bérfelzárkózás, de a fizikai foglalkoztatottak, a vendéglátásban és adminisztratív területen dolgozók is többet kerestek a korábbiakhoz képest.

2023 áprilisában a foglalkoztatottak száma elérte a 4 710 000 főt. A munkanélküliek száma növekedett az előző évhez képest 190 000 főre, így a munkanélküliségi ráta értéke 3,9 százalék volt. A bruttó átlagkereset elérte az 577 900 forintot, ami 16,6 százalékkal volt magasabb az előző évinél (KSH, 2023).

Táv munkában vagy home-office keretében a foglalkoztatottak 7,2 százaléka dolgozott, ami az előző évi értékhez képest 0,9 százalékponttal, a két évvel korábbihoz viszonyítva pedig 5,3 százalékponttal alacsonyabb. A további tendenciák természetesen még kevésbé láthatóak. Kérdésként merülhet fel, hogy milyen munkakörökre lesz szükség a jövőben és melyek szűnnek meg. A munkaerőpiac alakulását számos tényező befolyásolja, amelyre a folyamatosan változó technológiai, társadalmi, gazdasági környezet is hatással van (Árva, 2023).

Munkaerőhiány kezelését meghatározó főbb tényezők

Az elmúlt évek alatt jelentős változások mentek végbe a hazai munkaerőpiacon. Példátlan változás történt a munkavállalók munkáltatókhoz való viszonyában: míg 20-30 évvel ezelőtt az élethosszig tartó foglalkoztatás egy vállalatnál vagy szervezetnél volt az általános norma, ma ez már a múlté (life-long employment). Napjaink egyik fő problémája – nemcsak hazánkban, hanem az egész fejlett világban – a munkaerőhiány drámai növekedése. A munkaerőhiányt számos tényező befolyásolja, mint például a rendszerváltás utáni migráció, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az EU-n belüli bérekben megjelenő különbségek (Brixiova et al., 2009). A jelenséghez hozzájárult a globális koronavírus járvány, a gazdasági nyitás és fellendülés, valamint a háborúk okozta nehéz gazdasági körülmények (Karácsony, & Pásztó, 2021).

Már hosszabb ideje folyik a vita arról, hogy a robotizáció, az új digitalizációs technológiák és a mesterséges intelligencia (AI) jelentősen vagy teljesen új igényeket támasztanak-e a munkavállalókkal szemben. Számos szerző úgy véli, hogy több száz millióan veszthetik el emiatt munkahelyüket a fizikai és a szellemi munkaterületeken egyaránt (Susskind, & Susskind, 2015; Hess, & Ludwig, 2017). Más szerzők viszonyt úgy gondolják, hogy az új technológiák nemcsak rombolnak, hanem sok millió munkahelyet is teremthetnek (Morgan, 2022; Harari, 2018).

A munkaerő-megtartási stratégiát meghatározó főbb tényezők

A zökkenőmentes működés fenntartása és a munkaerő-váltás költségei miatt a szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a megtartás-menedzsmentre (Dajnoki, & Héder, 2017; Gelencsér et al., 2020). A megtartás-menedzsment az önkéntes, diszfunkcionális távozás megszüntetésére, illetve mérséklésére fókuszál (Kozák, 2022). Azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg (Kozák, & Dajnoki, 2019). A megtartási stratégiákat makroszintű jellemzők, mint pl. szakemberhiány, toborzási módszerek, gyakornoki- és ösztöndíjprogramok, oktatás, képzés (Kőműves et al., 2022; Gelencsér et al., 2022); valamint szervezeti sajátosságok, mint pl. a szervezet mérete, tulajdonformája, tevékenységi köre, fizetés, jutalmazás (Bakker et al., 2004), szervezeti támogatás (Hu et al., 2013); a szervezeti kultúra és az üzleti stratégiák (Kozák, 2022); és egyéni tényezők, mint pl. karrier, növekedési, tanulási, fejlődési lehetőség megítélése (Mauno et al., 2007; Boyd et al., 2011; Inoue et al., 2012; Gelencsér, et al., 2023) befolyásolják.

Kutatási kérdések és hipotézisek

A szakirodalmi kutatás alapján az alábbi kutatási kérdéseket fogalmazzuk meg: 1) a szervezetek a tulajdonosi hátterük és méretük alapján különböznek-e abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak; 2) a szervezetek a tulajdonosi hátterük és méretük alapján különböznek-e abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A kutatási kérdésekhez kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket teszteljük:

H(1) szerint a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak.

H(2) szerint a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

H(3) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak.

H(4) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

Az eredmények kiértékeléséhez az SPSS 27.0 programcsomagot használtunk.

Módszerek

A kutatás egy nemzetközi vizsgálatnak a része, amelynek során az adatok felvétele a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) országokban történt. Jelen tanulmányunkban csak a hazai adatok elemzésére koncentrálnak. A kutatásra 2022 őszén került sor. Az adatfelvétel során online kérdőívet töltöttünk ki, a mintavétel hólabda módszerrel történt. A kérdőív 24 kérdést tartalmazott, melyek egy része feleletválasztós, más részükre egy 1-5 fokú Likert skálán lehetett megadni a választ. A kérdőív kérdései négy csoportba rendezhetők. 1) a szervezetek jellemzői (pl. éves árbevétel, alkalmazottak száma); 2) a munkaerő-megtartással kapcsolatos stratégiák és a munkaerőhiány kezelésével kapcsolatos eszközök; 3) a robotizáció alkalmazásának potenciális előnyei; 4) a válaszadók demográfiai adatai (pl. nem és életkor).

Az adatfelvétel során 383 hazai szervezet töltötte ki a kérdőíveket. A szervezetek szektor szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja. (Nem minden kérdésre válaszolt minden személy, ezért a

táblázatban a hiányzó sor tartalmazza ezen személyek számát.) A táblázat alapján látható, hogy a legtöbb szervezet (15,9%) kereskedelemben tevékenykedett, míg a legkevesebben a telekommunikációban (0,8%).

1. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK SEKTOR SZERINTI MEGOSZLÁSA

| Szektor | Darabszám | Százalék |
|---|------------|-------------|
| Ipar | 60 | 15,7% |
| Kereskedelem | 61 | 15,9% |
| FMCG | 5 | 1,3% |
| Pénzügyi szektor | 22 | 5,7% |
| Informatika | 18 | 4,7% |
| Telekommunikáció | 3 | 0,8% |
| Logisztikai szolgáltatások | 12 | 3,1% |
| Energetika | 9 | 2,3% |
| Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat | 14 | 3,7% |
| Szolgáltatás | 95 | 24,8% |
| Közigazgatás | 24 | 6,3% |
| Egyéb | 53 | 13,8% |
| Hiányzó | 7 | 1,8% |
| Összesen | 383 | 100% |

Forrás: saját szerkesztés

A 2. táblázatban a szervezetek tulajdonosi forma szerinti megoszlása látható. A mintában szereplő szervezetek 50,4%-a hazai magántulajdonossal bír. A válaszadó szervezetek 24,8%-ánál külföldi tulajdonos lett megjelölve. Vegyes tulajdonban mindössze a szervezetek 3,4%-a volt a kutatás időpontjában.

2. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK TULAJDONOSI FORMA SZERINTI MEGOSZLÁSA

| Szektor | Darabszám | Százalék |
|--------------------|------------|-------------|
| Hazai magán | 193 | 50,4% |
| Hazai köztulajdonú | 72 | 18,8% |
| Külföldi | 95 | 24,8% |
| Vegyes | 13 | 3,4% |
| Hiányzó | 10 | 2,6% |
| Összesen | 383 | 100% |

Forrás: saját szerkesztés

A 3. táblázatban a szervezetek árbevétel adatai láthatóak. A legtöbben – 20,1% – a 300 001–3 000 000 EUR közötti éves árbevétel-tartományba estek. A szervezetek 13,6%-a rendelkezett 300 000 000 EUR vagy ennél magasabb éves árbevétellel.

3. TÁBLÁZAT: SZERVEZETEK ÁRBEVÉTEL SZERINTI MEGOSZLÁSA

| Árbevétel | Darabszám | Százalék |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| 30.000 EUR alatt | 48 | 12,5% |
| 30 001–300 000 EUR között | 70 | 18,3% |
| 300 001–3 000 000 EUR között | 77 | 20,1% |
| 3 000 001–30 000 000 EUR között | 67 | 17,5% |
| 30 000 001–300 000 000 EUR között | 44 | 11,5% |
| 300 000 000 EUR felett | 52 | 13,6% |
| Hiányzó | 25 | 6,5% |
| Összesen | 383 | 100% |

Forrás: saját szerkesztés

Eredmények

Az eredmények szerint 153 (39,9%) szervezetet érintett a Covid a munkaerő-megtartás szempontjából, míg 194 (50,7%) esetben „nem” választ kaptunk, 36-an (9,4%) pedig nem válaszoltak erre kérdésre. A válaszok alapján 75 (19,6%) szervezetre volt hatása az orosz-ukrán háborúnak a munkaerő-megtartás szempontjából, míg 272 (71%) szervezet esetén nem volt szerepe a háborús konfliktusnak, 36 esetben (9,4%) nem kaptunk választ erre a kérdésre. A válaszok alapján az elmúlt egy évben 202 (52,7%) szervezet esetén volt tapasztalható munkaerőhiány, míg 146 (38,1%) szervezetet nem érintett e problémakör, 35-en (9,1%) nem válaszoltak erre kérdésre. Ez alapján kijelenthető, hogy az általunk vizsgált szervezetek döntő többségére se a pandémia, se a háború nem volt hatással a munkaerő megtartása szempontjából.

Jelen tanulmányunkban csak azokat az eredményeket fogjuk bemutatni, ahol $p \leq 0,05$.

A következő bekezdésekben ANOVA és post hoc eljárások közül az LSD teszt eredményeit mutatjuk be. Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=3,209; $p=0,24$) a munkaerőhiányhoz a felsőfokú végzettségűek esetében. A post hoc próba szerint szignifikáns az eltérés a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ($p=0,005$), a hazai magán és a külföldi tulajdonú ($p=0,050$) szervezetek között. Az ANOVA szerint a tulajdonosi háttér alapján szignifikáns a differencia annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=3,192; $p=0,24$). A post hoc próba szignifikáns eltérést jelez a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ($p=0,002$) között. Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a differencia annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a túl alacsony bér milyen mértékben járul hozzá ((F(3)=7,297; $p=0,001$). Az LSD próba alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek ($p=0,001$), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú ($p=0,001$) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns az eltérés annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a túl alacsony bér milyen mértékben járul hozzá

((F(3)=3,295; p=0,021). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,003) között. Az ANOVA alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikánsan különböznek a válaszadók annak a megítélésében is, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=8,770; p=0,001). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a vegyes (p=0,020) szervezetek között. Az ANOVA szerint a tulajdonosi háttér alapján szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=2,698; p=0,048). A post hoc teszt azt mutatja, hogy szignifikáns a differencia a hazai magán és a hazai köztulajdonú (p=0,013), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,016) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a rossz munkakörülmények miképpen járulnak hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=4,707; p=0,003). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú szervezetek (p=0,007) között. Az ANOVA azt mutatja meg, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a közlekedési infrastruktúra hiánya miképpen járul hozzá a munkaerőhiányhoz ((F(3)=3,038; p=0,031). A post hoc teszt szerint szignifikánsan eltérnek a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,042), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,019), hazai köztulajdonú és a vegyes tulajdonú (p=0,045) szervezetek válaszai egymástól. Az átlag pontszámokat a 4. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek tulajdonosi háttér alapján különböznek abban, hogy mely tényezők okozzák a munkaerőhiányt.

4. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT OKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE TULAJDONOSI HÁTTÉR ALAPJÁN

| Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 3,1 SD = 1,4 | m = 3,8 SD = 1,4 | m = 3,5 SD = 1,4 | m = 3,2 SD = 1,5 |
| Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 2,6 SD = 1,3 | m = 3,3 SD = 1,2 | m = 2,9 SD = 1,3 | m = 2,7 SD = 1,6 |
| Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá az alacsony bér | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 3,1 SD = 1,5 | m = 4,1 SD = 1,1 | m = 3,2 SD = 1,2 | m = 4,0 SD = 1,4 |
| Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a túl alacsony bér | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 2,9 SD = 1,2 | m = 3,5 SD = 1,2 | m = 3,1 SD = 1,2 | m = 3,6 SD = 1,7 |

| Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 1,7 SD = 1,1 | m = 2,6 SD = 1,3 | m = 1,6 SD = 1,0 | m = 1,4 SD = 0,5 |
| Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 2,4 SD = 1,4 | m = 2,1 SD = 1,4 | m = 1,9 SD = 1, | m = 2,7 SD = 1,4 |
| Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 1,6 SD = 1,0 | m = 2,4 SD = 1,4 | m = 1,7 SD = 1,2 | m = 1,6 SD = 0,8 |
| Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a közlekedési infrastruktúra hiánya | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 1,8 SD = 1,1 | m = 2,0 SD = 1,3 | m = 1,4 SD = 0,8 | m = 1,0 SD = 0,0 |

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA teszt alapján a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a személyes fejlődési lehetőség mennyire fontos ((F(3)=3,265; p=0,022). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,007), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,006) szervezetek között. Az ANOVA azt jelzi, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a differencia a tulajdonosi háttér szerint annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a visszajelzés mennyire fontos ((F(3)=4,512; p=0,004). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a hazai magán és a külföldi tulajdonú szervezetek (p=0,001), a hazai köztulajdonú és a külföldi tulajdonú (p=0,003) szervezetek között. Az ANOVA megmutatja, hogy a tulajdonosi háttér szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a kiszámítható karrierpálya mennyire fontos ((F(3)=2,699; p=0,048). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a hazai magán és a hazai köztulajdonú szervezetek (p=0,024), a hazai magán és a külföldi tulajdonú (p=0,038) szervezetek között. Az átlag pontszámokat az 5. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek tulajdonosi háttér alapján differenciálódnak aszerint, hogy mely tényezővel tudják megtartani munkaerőt.

5. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE TULAJDONOSI HÁTTÉR ALAPJÁN

| Személyes fejlődési lehetőség | | | | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 3,7 SD = 1,0 | m = 3,6 SD = 1,0 | m = 4,1 SD = 0,7 | m = 4,0 SD = 1,2 |
| Visszajelzés | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 3,6 SD = 1,0 | m = 3,6 SD = 1,0 | m = 4,1 SD = 0,8 | m = 4,0 SD = 1,1 |
| Kiszámítható karrierpálya | | | | |
| | Hazai magán | Hazai köztulajdonú | Külföldi tulajdonú | Vegyes |
| Átlag és szórás | m = 3,5 SD = 1,0 | m = 3,8 SD = 1,0 | m = 3,8 SD = 0,8 | m = 3,9 SD = 1,1 |

Forrás: saját szerkesztés

A továbbiakban a szervezeti méret hatását vizsgáljuk. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,911; p=0,006). A post hoc teszt alapján szignifikáns a differencia a 2-9 és a 251-500 (p=0,020), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,002), a 10-50 és a 251-500 (p=0,021), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,073; p=0,048). A post hoc teszt azt jelzi, hogy szignifikáns a különbség a 10-50 és a 251-500 (p=0,027), a 10-50 és az 1000 feletti (p=0,027), az 51-100 és a 251-500 (p=0,008), az 51-100 és az 1000 feletti (p=0,008) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt eredménye alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a versenytársak munkaerő-elszívó hatása milyen mértékben járul hozzá ((F(7)=2,080; p=0,046). A post hoc LSD megmutatja, hogy szignifikáns a különbség a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,007), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,039) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a differencia a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz az oktatási rendszer problémái milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,848; p=0,008). A post hoc teszt szerint szignifikáns az eltérés a 2-9 és a 101-250 (p=0,004), a 10-50 és a 101-250 (p=0,001), az 51-100 és a 101-250 (p=0,011), a 101-250 és a 251-500 (p=0,001), a 101-250 és az 501-1000 (p=0,001), a 101-250 és az 1000-nél több (p=0,002) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt jelzi, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a rossz munkakörülmények milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,134; p=0,042). A post hoc teszt futtatását követően megállapítható, hogy szignifikáns a különbség a 2-9 és a 101-250 (p=0,027), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,022), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,039), a 101-250 és az 501-1000 (p=0,029), az 501-1000 és az 1000-nél több (p=0,026) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt megmutatja, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a közlekedési infrastruktúra hiányosságai milyen mértékben járulnak hozzá ((F(7)=2,087; p=0,048). A post hoc LSD szerint szignifikáns a különbség a 2-9 és a 10-50 (p=0,021),

a 10-50 és az 51-100 ($p=0,004$), a 10-50 és a 251-500 ($p=0,029$), az 51-100 és az 501-1000 ($p=0,019$) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján bizonyítható, hogy szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (($F(7)=2,256$; $p=0,031$). A post hoc teszt szerint szignifikáns a különbség a 2-9 és az 51-100 ($p=0,018$), a 2-9 és a 101-250 ($p=0,040$), az 51-100 és az 501-1000 ($p=0,040$), az 51-100 és az 1000-nél több ($p=0,006$), a 101-250 és az 1000-nél több ($p=0,018$) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA próba alapján szignifikáns a differenciálódás a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (($F(7)=2,162$; $p=0,040$). A post hoc LSD teszt bizonyítja, hogy szignifikáns a különbség az 1 és a 10-50 ($p=0,014$), az 1 és az 51-100 ($p=0,025$), az 1 és a 101-250 ($p=0,42$), a 2-9 és a 10-50 ($p=0,025$), a 10-50 és az 1000-nél több ($p=0,006$), az 51-100 és az 1000-nél több ($p=0,038$) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns a különbség a szervezeti méret szerint annak a megítélésében, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz a munka és magánélet összehangolásának nehézségei milyen mértékben járulnak hozzá (($F(7)=2,272$; $p=0,030$). A post hoc teszt alapján kijelenthető, hogy szignifikáns a különbség az 1 és a 10-50 ($p=0,010$), az 1 és az 51-100 ($p=0,006$), az 1 és a 101-250 ($p=0,004$), az 1 és a 251-500 ($p=0,017$), az 1 és az 501-1000 ($p=0,039$), a 2-9 és az 51-100 ($p=0,042$), a 2-9 és a 101-250 ($p=0,028$), a 101-250 és az 1000-nél több ($p=0,040$) főt foglalkoztató szervezetek között. Az átlag pontszámokat a 6. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek méretük alapján különböznek abban, hogy mely tényezők okozzák a munkaerőhiányt.

6. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐHIÁNY KIALAKULÁSÁT OKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN

| Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása | | | | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,5 SD = 1,7 | m = 3,0 SD = 1,4 | m = 3,1 SD = 1,5 | m = 3,0 SD = 1,3 | m = 3,3 SD = 1,4 | m = 3,9 SD = 1,4 | m = 3,3 SD = 1,2 | m = 4,0 SD = 1,2 |
| Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 2,0 SD = 1,0 | m = 2,9 SD = 1,4 | m = 2,6 SD = 1,4 | m = 2,3 SD = 1,4 | m = 3,1 SD = 1,3 | m = 3,5 SD = 1,5 | m = 2,7 SD = 1,4 | m = 3,3 SD = 1,2 |
| Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járul hozzá a versenytársak munkaerő-elszívó hatása | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 2,6 SD = 1,5 | m = 2,6 SD = 1,4 | m = 2,5 SD = 1,4 | m = 2,7 SD = 1,3 | m = 3,0 SD = 1,4 | m = 2,9 SD = 1,3 | m = 3,0 SD = 1,1 | m = 3,3 SD = 1,2 |

A MUNKAERŐHIÁNYRA ADOTT SZERVEZETI VÁLASZOK ÉS...

| Annak a megítélése, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá az oktatási rendszer problémái | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 2,6 SD = 1,5 | m = 2,6 SD = 1,5 | m = 2,3 SD = 1,6 | m = 2,6 SD = 1,5 | m = 3,9 SD = 1,5 | m = 2,1 SD = 1,1 | m = 2,2 SD = 1,3 | m = 2,6 SD = 1,5 |
| Annak a megítélése, hogy a fizikai dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a rossz munkakörülmények | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,6 SD = 2,3 | m = 2,0 SD = 1,2 | m = 2,1 SD = 1,3 | m = 2,5 SD = 1,2 | m = 3,0 SD = 1,6 | m = 2,8 SD = 1,6 | m = 2,0 SD = 1,1 | m = 2,8 SD = 1,4 |
| Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a közlekedési infrastruktúra hiányosságai | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 2,2 SD = 0,9 | m = 2,0 SD = 1,2 | m = 1,3 SD = 0,7 | m = 2,3 SD = 1,1 | m = 1,5 SD = 1,3 | m = 2,0 SD = 1,1 | m = 1,4 SD = 0,8 | m = 1,8 SD = 1,1 |
| Annak a megítélése, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,5 SD = 1,9 | m = 2,9 SD = 1,3 | m = 2,3 SD = 1,4 | m = 2,0 SD = 1,1 | m = 2,0 SD = 1,1 | m = 2,6 SD = 1,5 | m = 2,8 SD = 1,5 | m = 3,0 SD = 1,4 |
| Annak a megítélése, hogy az értékesítők esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,7 SD = 0,9 | m = 2,7 SD = 1,3 | m = 2 SD = 1,2 | m = 2,0 SD = 1,3 | m = 2,1 SD = 1,1 | m = 2,4 SD = 1,4 | m = 2,6 SD = 1,4 | m = 2,8 SD = 1,3 |
| Annak a megítélése, hogy az adminisztratív dolgozók esetében a munkaerőhiányhoz hogyan járulnak hozzá a munka és magánélet összehangolásának nehézségei | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 4,0 SD = 0,8 | m = 2,7 SD = 1,2 | m = 2,2 SD = 1,2 | m = 2,0 SD = 1,1 | m = 1,9 SD = 1,1 | m = 2,2 SD = 1,2 | m = 2,5 SD = 1,5 | m = 2,6 SD = 1,3 |

Forrás: saját szerkesztés

Az ANOVA próba bizonyítja, hogy a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a személyes fejlődési lehetőség mennyire fontos ((F(7)=2,932; p=0,005). A post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,010), a 10-50 és a 101-250 (p=0,008), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,028) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt eredménye alapján a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő meg-

tartása során a visszajelzés mennyire fontos ((F(7)=2,624; p=0,012). A post hoc LSD teszt szerint szignifikáns a differencia a 2-9 és a 101-250 (p=0,004), a 2-9 és a 251-500 (p=0,031), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,001), a 10-50 és a 101-250 (p=0,021), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,005) főt foglalkoztató szervezetek között. Az ANOVA teszt megmutatja, hogy a szervezeti méret szerint szignifikáns a különbség annak tekintetében, hogy a munkaerő megtartása során a kiszámítható karrierpálya mennyire fontos ((F(7)=4,340; p=0,001). A post hoc teszt szerint szignifikáns a különbség az 1 és a 251-500 (p=0,043), az 1 és az 1000-nél több (p=0,039), a 2-9 és a 101-250 (p=0,011), a 2-9 és a 251-500 (p=0,001), a 2-9 és az 1000-nél több (p=0,001), a 10-50 és a 101-250 (p=0,012), a 10-50 és a 251-500 (p=0,001), a 10-50 és az 1000-nél több (p=0,001), az 51-100 és az 1000-nél több (p=0,033) főt foglalkoztató szervezetek között. Az átlag pontszámokat a 7. táblázat tartalmazza. Az eredmények alapján látható, hogy a szervezetek méretük alapján különböznek abban, hogy mely tényezőkkel próbálják meg megtartani a munkaerőt.

7. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐINEK A MEGÍTÉLÉSE A SZERVEZETI MÉRET ALAPJÁN

| Személyes fejlődési lehetőség | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,8 SD = 0,7 | m = 3,7 SD = 1,1 | m = 3,5 SD = 1,1 | m = 3,7 SD = 1,0 | m = 4,1 SD = 0,9 | m = 3,9 SD = 0,8 | m = 3,9 SD = 1,0 | m = 4,2 SD = 0,6 |
| Visszajelzés | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,8 SD = 0,7 | m = 3,4 SD = 1,1 | m = 3,6 SD = 1,0 | m = 3,7 SD = 1,0 | m = 4,1 SD = 0,8 | m = 3,9 SD = 0,7 | m = 3,8 SD = 1,1 | m = 4,1 SD = 0,7 |
| Kiszámítható karrierpálya | | | | | | | | |
| | 0-1 fő | 2-9 fő | 10-50 fő | 51-100 fő | 101-250 fő | 251-500 fő | 501-1000 fő | 1000 fő felett |
| Átlag és szórás | m = 3,1 SD = 1,1 | m = 3,3 SD = 1,1 | m = 3,3 SD = 1,0 | m = 3,6 SD = 1,0 | m = 3,9 SD = 0,9 | m = 4,0 SD = 0,8 | m = 3,7 SD = 1,0 | m = 4,0 SD = 0,7 |

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Kutatásunkban a munkaerőhiányra adott szervezeti válaszokat és munkaerő-megtartási stratégiákat vizsgáltuk a tulajdonosi háttér és a szervezeti méret alapján. A KSH (2023) adatai alapján 2023 áprilisában a munkanélküliségi ráta 3,9%, miközben a bruttó átlagkeresett 577 900 forint. A munkaerőpiac átalakulását az utóbbi időben nemcsak a Covid-válság gyorsította fel, hanem az is, hogy a gazdasági, technológiai és társadalmi változások hatására a jövőben számos munkakör fog átalakulni vagy megszűnni (Árva, 2023), mivel a mesterséges intelligencia számos munkakörben átveheti a humán erőforrás helyét (Susskind, & Susskind, 2015). Véleményünk szerint ezeket figyelembe véve a szervezetek munkaerő-megtartási képességeit és a különböző munkakörök esetében a munkaerőhiány kialakulását érdemes megvizsgálni, valamint a jó gyakorlatokat bemutatni.

A kutatási kérdésekre az alábbi válaszokat adjuk:

- 1) a szervezetek a tulajdonosi háttérük és méretük alapján eltérnek aszerint, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak;
- 2) a szervezetek a tulajdonosi háttérük és méretük alapján eltérnek aszerint, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A kutatási kérdésekre adott válaszokkal igazoljuk Bakker és munkatársai (2004) következtetéseit, akik szerint a szervezeti jellemzők, pl. a méret, a tulajdonosi háttér, befolyásolják a munkaerő-megtartási stratégiát. Bakker és munkatársai (2004) konklúzióit kiegészíthetjük azzal, hogy a méret és a tulajdonosi forma nemcsak a megtartási stratégiára van hatással, hanem arra is, hogy a különböző munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához.

A hipotézistesztelés során mindegyiket igazoltuk.

A H(1) hipotézis verifikálása alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. Szignifikánsak a különbségek a személyes fejlődési lehetőség, a visszajelzés és a kiszámítható karrierpálya tényezők mentén. A nagyobb szervezetek ezeket az eszközöket sokkal gyakrabban használják, mint a kisebb méretű szervezetek. A szórás értékeket vizsgálva megállapítható, hogy az 1000 főnél több személyt foglalkoztató szervezetek esetében a legalacsonyabb, vagyis ezen szervezeteknek legegységesebb a véleménye a munkaerő megtartása során alkalmazandó eszközöket tekintve.

A H(2) hipotézis verifikálása alapján a szervezetek a méretük szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A fizikai dolgozók esetében nem jellemző, hogy az oktatási problémák hozzájárulnának a munkaerőhiányhoz, ez alól kivételt képeztek a 101-250 főt foglalkoztató szervezetek. Ennek magyarázata feltételezésünk szerint az lehet, hogy a többi szervezet a fizikai dolgozókat képes munkahelyszínén képezni, ezáltal orvosolni az oktatási rendszer hiányosságait. A munka-magánélet összehangolásának kérdésköre egyedül az 1 fős szervezetekben jelenik meg, míg a többi szervezet esetében nem. Véleményünk szerint ennek az az oka, hogy egy személyes szervezet esetében a legtöbben a saját otthonukból dolgoznak, így keveredik a munka és a magánélet tere, ami megnehezíti a munka elválasztását a magánélettől.

A H(3) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy a munkaerő megtartása érdekében milyen eszközöket alkalmaznak. Szignifikáns különbséget ugyanazon tényezők esetében kaptunk, mint amikor a szervezeti méret alapján vizsgáltuk a szervezeteket. Ennek az lehet az oka, hogy ezek azok a kulcstényezők, amelyekben különböznek a szervezetek mind méret, mind tulajdonosi forma alapján. A visszajelzés és a személyes fejlődési lehetőség a külföldi tulajdonú szervezetek esetében a legjellemzőbb, míg a kiszámítható karrierpálya a vegyes tulajdonú szervezetek esetében.

A H(4) szerint a szervezetek a tulajdonosi forma szerint különböznek abban, hogy mely munkakörökben mely tényezők járulnak hozzá a munkaerőhiány kialakulásához. A felsőfokú végzettségűek esetében a hazai köztulajdonú szervezetek küzdenek leginkább a konkurencia elszívó hatásával. Véleményünk szerint ez azzal állhat összefüggésben, hogy általában a közsférában alacsonyabbak a bérek, mint a versenyszférában. Ezt támasztja alá az is, hogy a felsőfokú végzettségűek esetében a közsférában működő szervezetek szerint a munkaerőhiány fokozásához leginkább az alacsony bérek járulnak hozzá. A felsőfokú végzettségűeket vizsgálva szintén a közsféra intézményei azok, amelyek a rossz munkakörülményeket a leginkább kedvezőtlenül érzélik, vagyis esetükben a legmagasabb az azzal való egyetértés, hogy a rossz munkakörülmények hozzájárulnak a munkaerőhiányhoz.

Korlátok és jövő

A kutatásunkat két módszertani kérdés is nehezíti. Ezek közül a legfontosabb, hogy a mintavételünk nem reprezentatív, így a kutatási eredmények nem alkalmasak arra, hogy a teljes populációra vonatkozóan vonjunk le konklúziókat, így ezek csak a minta vonatkozásában tekinthetők érvényesnek. A másik tényező, amely korlátozza a konklúziók generalizálhatóságát, hogy a kérdőívünk nem validált. Ennek megfelelően kérdés, hogy a kérdőívünk mennyire pontosan méri azokat a tényezőket, amelyeket vizsgálni szeretnénk.

Az előzőleg leírt korlátok mellett viszont elsőként ki kell emelni azt, hogy szektorális és tulajdonforma megoszlási arányok és tendenciák tekintetében a mintánk az általános trendekhez igazodik. Másodikként azt is fontos kiemelni, hogy a legtöbb szektor esetében meghatározó szereplőket (cégeket és intézményeket) sikerült bevonni a kutatásunkba. A kérdőívünk validálási problémáját az is kibővíti, hogy hasonló kérdőívvel 2019-ben is vizsgáltuk a hazai munkaerőpiacon a fluktuáció, a munkaerőhiány és munkaerő-megtartás kérdéskörét (Poór et al., 2019).

A jövőbeni kutatásaink egy alternatívája, hogy jelenlegi vizsgálatunkat megismételjük egy országos reprezentatív mintán validált kérdőívet alkalmazva. Másik lehetséges jövőbeni kutatási irány, hogy a mostani cikkünkben leírtakat kibővítsük a V4 országok munkaerőpiacán tapasztalható munkaerőpiaci trendek vizsgálatával és bemutatásával. Ennek során azt is megvizsgálánánk, hogy a különböző országokban működő szervezetek milyen eltérő módszerekkel igyekeznek növelni a munkaerő-megtartó képességüket, illetve milyen eszközökkel próbálják meg redukálni a munkaerőhiány negatív hatásait.

Köszönetnyilvánítás

Ez a cikk a „Foglalkoztatási stratégiák a V4 országokban – VEGA 1/0688/21” nemzetközi kutatási együttműködés keretében készült.

Irodalomjegyzék

- Árva L. (2023). A munka jövője a COVID járvány utáni globális munkaerőpiacon. *MunkaügyiSzemle.hu*. <https://www.munkaugyiszemle.hu/munka-jovoje-covid-jarvany-utani-globalis-munkaeropiacon>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burn-out and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- Boyd, C. M., Bakker, A. B., Pignata, S., Winefield, A. H., Gillespie, N., & Stough, C. (2011). A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112-140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- Brixiova, Z., Li, W., & Yousef, T. (2009). Skill shortages and labor market outcomes in Central Europe. *Economic Systems*, 33(1), 45-59. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2008.07.002>
- Cseh-Papp I., Varga E., Szira Z., & Hajós L. (2018). The controversial nature of workfare programmes. *Acta Regionalia et Environmentalica*, 15(1), 10-14. <https://doi.org/10.2478/aree-2018-0003>
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). Új szelek fújnak – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- Egyensúly Intézet (2022). *Hogyan legyen mindenkinek munkája?* Háttér tanulmány. Egyensúly Intézet. https://egyensulyintezet.hu/wp-content/uploads/2022/02/ei_hogyan_legyen_hattertanulmany_web.pdf
- Fazekas K., Kónya I., & Krekó J. (2020). *Munkaerőpiaci tükör 2020*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/01/mt_2020_hun_mpt.pdf
- Gelencsér M., Szigeti O., & Szabó-Szentgróti G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67-79. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Gelencsér M., Végyvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-51. <http://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>

- Gelencsér M., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Analysis of the determinants of employee well-being and retention through a sample of Hungarian employees. *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*, 5(1), 178-192. <https://doi.org/10.22598/odyssey/2023.5>
- Grotte, J., Pató G., & Hollósy-Vadász G. (2021). HR kihívások a pandémia idején a hazai szállodaiiparban és vendéglátásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(1), 65-77.
- Harari, N. Y. (2018). *21 lessons for the 21st century*. Johnatan Cape.
- Hess, D.E., & Ludwig, K. (2017). *Humility Is the New Smart Rethinking Human Excellence in the Smart machine Age*. Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Hu, Q., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2013). Does equity mediate the effects of job demands and job resources on work outcomes? An extension of the job demands-resources model. *Career Development International*, 18(4), 357-376. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2012-0126>
- Illésy M., & Huszár Á. (2022). Technológiai fejlődés és munkaerőpiac: hogyan hat az automatizáció a munkahelyekre Magyarországon? *Statisztikai Szemle*, 100(2), 137-161. <https://doi.org/10.20311/stat2022.2.hu0137>
- Inoue, A., Kawakami, N., Tsuno, K., Shimazu, A., Tomioka, K., & Nakanishi, M. (2012). Job demands, job resources and work engagement of Japanese employees: A prospective cohort study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 86(4), 441-449. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0777-1>
- Karácsony P., & Pásztor V. (2021). Az Európai Unió munkaerőpiaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 24(2), 101-115. <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- Kozák A. (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 36(2), 56-65.
- KSH (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf204/index.html>.
- KSH (2021). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2021*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf214/index.html>.
- KSH (2022). *Munkaerőpiac. A fontosabb munkaerőpiaci jelzőszámok*. <https://www.ksh.hu/s/helyzet-kep-2022/#/kiadvany/munkaeropiac/a-fontosabb-munkaeropiaci-jelzoszamok>
- KSH (2023). *Munkaerő*. <https://www.ksh.hu/munkaero>
- Mauno, S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.09.002>
- Poór J., Juhász T., Hazafi Z., Szakács G., & Kovács Á. (2019). Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 6(3), 310-324. <https://doi.org/10.3311/ope.331>
- Schiffer A. (2023). *A háború csak láthatóvá tette a világ nagy geopolitikai átrendeződését*. Infostart. <https://infostart.hu/interju/2023/05/26/schiffer-andras-a-haboru-csak-lathatova-tette-a-vilag-nagy-geopolitikai-atrendezodeset>
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions: how technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Szabó-Morvai Á., & Lengyel B. (2021). *Munkaerőpiaci tükör 2021 – Adminisztratív adatok a gyakorlatban*. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, ELKH. <https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2022/12/mpt-2021.pdf>
- U.S. Bureau of Labor Statistics (2023). *Employment Projections*. <https://www.bls.gov/emp/tables/employment-by-major-industry-sector.htm>

FILEP ROLAND – DAJNOKI KRISZTINA – BARIZSNÉ HADHÁZI EDIT

DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG A BALANCED SCORECARD DIMENZIÓINAK TÜKRÉBEN

A dolgozói elégedettség a felértékelődő munkaerő miatt különösen foglalkoztatja az akadémiai és az üzleti szféra szereplőit, így igen aktuális kérdéskört jelent a vizsgálata. Tanulmányunk újszerűségét ezen az erősen kutatott területen belül az adja, hogy az eddigi vizsgálatok nem tértek ki a dolgozói elégedettségre a Balanced Scorecard (továbbiakban: BSC) összetett mutatószámrendszer elemeivel való összefüggésének elemzésére. A szervezet árbevétele és profitja a múltból szolgáltat információkat. A BSC alkalmazásával viszont teljesebbé válik a szervezet elemzése az olyan jelenorientált mutatókkal, mint a vevői/dolgozói elégedettség, a tanulás és a munkafolyamatok optimalizáltsága, valamint a jövőorientáltakkal, mint a fejlődés igénye és a változástolerancia. Célul tűztük ki a dolgozói elégedettség és a BSC egyéb dimenziói közötti összefüggés vizsgálatát regresszióanalízis végrehajtásával. Részcéljaink között szerepelt annak feltárása, hogy a BSC múlt-, jelen-, vagy jövőorientált elemeivel van-e a legszorosabb összefüggés. Kérdőíves primer kutatást végeztünk az észak-alföldi régió KKV kategóriába tartozó szervezeteinek körében. Az eredmények alapján a magasabb dolgozói elégedettség elérése érdekében a vezetőknek különösen indokolt a jelenbeli vevői elégedettségre, a szervezetenél működő munkafolyamatokra, valamint a tanulás szintjére is nagyobb hangsúlyt helyezni, amely a munkavállalók bevonására és megtartására is pozitív hatást gyakorolhat.

Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben az emberi munkaerő egyre inkább felértékelődik, kiemelt feladatot jelent a képzett dolgozók megtartása (Gergely, & Pierog, 2016). Kotsis és Darnai (2022) írása alapján ebben a dolgozói elégedettség lehet a kulcs, hiszen alacsonyabb fluktuációval és magasabb termelékenységgel jár együtt. A dolgozók elégedettsége a bevonás és a megtartás szempontjából egyaránt fontos, nem véletlen, hogy a Balanced Scorecard (továbbiakban: BSC) kiegyensúlyozott mutatószámrendszerben is a kulcstényezők egyikeként jelenik meg. A dolgozói elégedettségre számos faktor befolyással lehet. Kutatómunkánk ebben a tekintetben újszerű megközelítést jelent, mivel a lehetséges faktorok közül a BSC-n belüli kulcstényezőkre helyezük a fókuszot és azt vizsgáljuk, hogy mutatnak-e összefüggést a dolgozói elégedettséggel. A következő bekezdésekben röviden bemutatjuk a BSC-rendszert, amelyen belül kitérünk az említett kulcstényezőire is.

A kiegyensúlyozott mutatószámrendszert (BSC) Kaplan és Norton (1996) fejlesztette ki. Ennek az eszköznek az alkalmazásával a vezető szélesebb képet kap a szervezeti teljesítményről (Tawse, & Tabesh, 2023) és befolyásolni tudja annak jövőbeli alakulását (Veresné, 2013). A BSC a szervezeti teljesítmény mérésénél jelenthet nagy segítséget a szervezetek vezetői számára. Ennek ellenére az

Filep Roland, tanársegéd, Debreceni Egyetem

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem

Barizsné Hadházi Edit, egyetemi docens, Debreceni Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5>

árbevétel alakulása és a profit nagysága jelenti a két leggyakoribb mérőszámot, amely a BSC-nek csupán az egyik dimenzióját képezi. Gazdasági krízis idején is jellemzően az árbevétel alakulásából következtetnek a szervezetek a válsághelyzet mélyülésére vagy enyhülésére (Szabó, & Farkas, 2011). Zsidó és Fenyves (2015) írása alapján viszont az olyan új mérési módszereknek, mint például a BSC, a szakirodalom és a gyakorlati élet szereplői is egyre nagyobb jelentőséget tulajdonítanak.

Kaplan és Norton (1996) írása alapján abból adódik a BSC előnye, hogy a múltbeli eredményesség mellett azokat a jelenlegi képességeket is méri, amely révén a szervezet a jövőbeli eredményességet biztosítani tudja (1. táblázat). Mivel a pénzügyi mutatók a múltból szolgáltatnak információt, ezért a teljesítményt nem érdemes kizárólag pénzügyi oldalról vizsgálni. Az árbevétel és a profit növekedése csak addig lehet tartós, amíg a jelenben a vevőink és az alkalmazottaink elégedettek (Veresné, 2013), továbbá ha a változás és a fejlődés további lehetőséget biztosít arra, hogy ez az elégedettség a jövőben is megmaradjon. A munkával való elégedettség ugyanis Dorta-Afonso et al. (2021) és Kong et al. (2018) szerint is döntő tényezőt jelent a teljesítmény, az elkötelezettség és a hatékonyság szempontjából is.

1. TÁBLÁZAT: A BALANCED SCORECARD IDŐORIENTÁCIÓJA

| Múlt | Jelen | Jövő |
|-----------|---------------|----------|
| árbevétel | vevő | változás |
| profit | alkalmazottak | fejlődés |
| | folyamatok | |

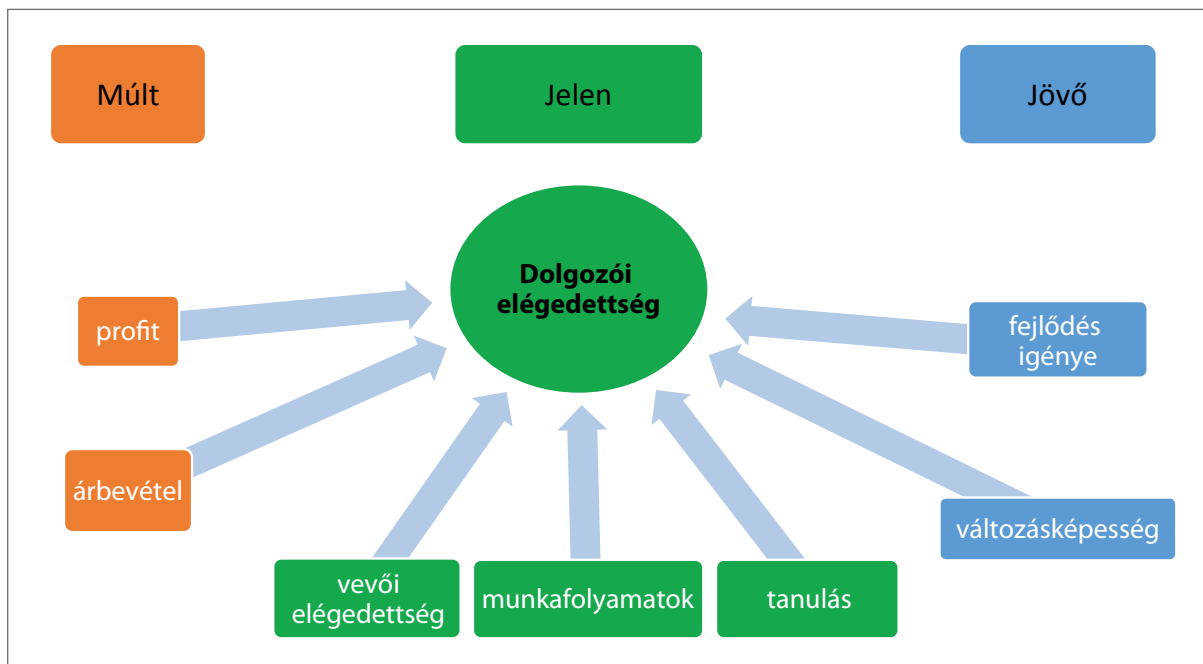
Forrás: Saját szerkesztés Kaplan és Norton (1996) alapján

Arra keressük a választ, hogy azok közül a fontos mutatók közül, amelyek a BSC dimenzióiban szerepelnek, melyek mutatják a legszorosabb kapcsolatot a dolgozói elégedettséggel. Az eredmények lényeges információként szolgálhatnak a KKV-k vezetői részére abban, hogy mire kell még jobban figyelniük.

Szakirodalmi háttér

Kutatásunk tárgyát tehát a dolgozói elégedettség és a BSC-dimenziók összefüggéseinek elemzése jelenti, a vizsgálatban szereplő tényezők grafikus megjelenítését mutatja be az 1. ábra. Li et al. (2021) eredményei alapján a BSC azért is különösen hasznos, mert a szervezeti célokat és elképzeléseket az aleggységek cselekvési terveibe, tevékenységeibe integrálja, valamint a tanulás révén elősegíti az aleggység és a szervezet teljesítményének elérését. Bemutatjuk, hogy dolgozói elégedettség szempontjából mit is jelentenek ezek a dimenziók és a szakirodalom eddigi tudásanyaga alapján lehet-e kapcsolatuk az elégedettséggel. A következő bekezdésekben az 1. ábrán szereplő mindhárom idődimenzióra kitérünk.

1. ÁBRA: A BALANCED SCORECARD TÉNYEZŐI



Forrás: Saját szerkesztés Kaplan és Norton (1996) alapján

Az 1. ábrán látható, hogy a szervezet *árbevétele és profitja a múltból* szolgáltat információkat. A dolgozói elégedettséggel való lehetséges kapcsolatot vizsgálva a munkáltatói márka képe jelenhet meg előttünk. A pénzügyi teljesítményadatok azáltal kapcsolódnak hozzá, hogy a stabil vagy növekvő értékeik sikeres szervezet képét alakítják ki a dolgozóknál, amely ebből adódóan növelheti a dolgozói elégedettséget. A szervezetek ugyanis különféle eszközökkel próbálják magukhoz csábítani, illetve megtartani az utóbbi évtizedekben egyre inkább felértékelődő munkaerőt. Ertz et al. (2022) szerint ennek érdekében a szervezetek jelentős erőforrásokat fordítanak a munkáltatói márka fejlesztésére, javítására, fenntartására és védelmére, hiszen egy elfogadott márka jelentős vonzerőt jelenthet az álláspályázók számára (Brunner, & Baum, 2020). A szervezeti teljesítményt is stabilizálhatja, sőt az erősebb márka magasabb árbevétel és profit eléréséhez segítheti a szervezeteket (Wang et al., 2015). Ennek a két fontos adatnak az alakulása a juttatási rendszereket és a karrierutakat is befolyásolhatja, amely Garibaldi és Alicia (2014) eredményei alapján a munkaerő megtartására nagy hatást gyakorolhat. Láthatjuk tehát, hogy a magas teljesítmény javíthatja a szervezet megítélését és ezzel a márka is erősödhet. Az erős márka pedig visszahat a teljesítményre és stabilizálhatja vagy tovább növelheti azt. Több szempontból is fontos tehát, hogy a dolgozóknál milyen kép él a munkáltatóról, mit tud a szervezet kínálni az alkalmazottak részére.

A jelenbeli vevői elégedettségre, a munkafolyamatokra és a tanulásra térünk ki a továbbiakban. Garibaldi és Alicia (2014) írása alapján a munkáltatói értékajánlat azt a teljes körű csomagot foglalja magában, amely által az álláskereső az adott szervezetnél való munkavállalás mellett, a jelenlegi dolgozók pedig a maradás mellett döntenek. Poór et al. (2020) szerint ennek része a versenyképes juttatási csomag, viszont emellett számos tényező befolyásolhatja ezt. Son et al. (2021) szerint az egyik ilyen tényező a vevői elégedettség lehet, mivel az eredményei alapján összefüggést mutat a munkavállalói elégedettséggel. Felmérték a szolgáltatási ágazatban dolgozóknak és a vevőiknek az elégedettségét. Az eredmények alapján a jó munkakörnyezet és a szolgáltatások magasabb színvonalú nyújtását elősegítő képzések pozitív légkört teremtenek az alkalmazottak számára, ami ezt követően javíthatja az ügyfelek elégedettségét. Dorta-Afonso et al. (2023) eredménye mutat rá a másik lehetséges tényezőre, a munkafolyamatokra. A dolgozók részéről megfelelőnek ítélt munkafolyamatok a kiégés csökkentésén keresztül pozitív hatást gyakorolnak a munkával

való elégedettségre. A megfelelő munkafolyamatoknak a kiegészítés csökkentése mellett más pozitív hatásai is ismertek. A dolgozók attitűdjének és viselkedésének javításában is szerepet játszanak, amely a szervezeti teljesítményt is tovább javíthatja (Zhang, & Morris, 2014). Pozitív eredményeket, például készségeket, motivációt és lehetőségeket biztosítanak a dolgozók számára (Zhong et al., 2016). Ha ezekhez a munkafolyamatokhoz képzések is kapcsolódnak, tovább javíthatják az alkalmazottak készségeit, amelyek segíthetik őket karrierjük fejlődésében (Qi et al., 2021). Vagyis a munkafolyamatok és a tanulás, mint a BSC egy-egy különálló tényezője összekapcsolódik azáltal, hogy képzések szervezésével javítható a tanulás mértéke. A képzéseken kívül a részvételt (vagyis a döntésekbe való nagyobb bevonódást) fokozó gyakorlatoknak kettős szerepe is lehet. Egyrészt segíthetik az alkalmazottakat abban, hogy azonosítsák és felhasználják az erőforrásokat teljesítményük javítására, másrészt úgy érzékelhetik ezeket a gyakorlatokat, hogy a szervezet támogatja őket és odafigyel rájuk. Az a kép alakul ki bennük, hogy a szervezet partnernek tekinti a munkavállalókat és értékeli őket.

A fejlődés igénye és a változóképesség a BSC mutatószámrendszerében a „jövő”-nél jelenik meg. Az MNB (2019) alapján a fejlődés igénye nagyban javíthatja a KKV-k versenyképességét. Ezen a területen a képzések sokkal kevésbé elterjedtek, mint nagyvállalati körben. Kisvállalatoknál az alkalmazottaknak mindössze 11%-a, középvállalatoknál 14%-a, nagyvállalati körben 28%-a jár továbbképzésekre. Továbbképzésekre viszont ebben a szervezeti körben is szükség van, hiszen Garibaldi és Alicia (2014) munkájában a jelenlegi munkahely elhagyásának két fő oka a korlátozott szakmai növekedési lehetőségekhez kapcsolódik. Ahhoz, hogy az alkalmazottak elkötelezettek és lojálisak maradjanak, szükséges világos karrierutakat biztosítani a részükre. Egyes dolgozók figyelmét érdemes továbbá felhívni arra, hogy az előléptetéshez miben kell fejlődniük, mert már egyetemi környezetben is megfigyelték, hogy a gyengébb teljesítményű hallgatók hajlamosabbak pontatlanabban értékelni saját teljesítményüket (Kun et al., 2022), amely szükségessé teszi a differenciált oktatást. A BSC-ben megjelenő másik jövőbeli tényező a változóképesség, amely a vállalati szintű versenyképességet vizsgáló modellekbe rendszeresen bekerül, vagyis a kutatók versenyképesség szempontjából is rendkívül lényegesnek tartják. Schmuck (2008) Versenyképességi Indexében változásokhoz való viszonyként jelenik meg, amellyel a szervezet helytállási képességét vizsgálják. A helytállás viszont nem történhet meg képzett emberi tényező nélkül. Nem véletlen, hogy az emberi tényező Chikán (2006) Vállalati Versenyképességi Indexében (VVI) a változóképesség egyik összetevőjeként is jelen van. Képzett emberi munkaerő pedig hosszabb távon csak akkor áll rendelkezésre, ha a dolgozók elégedettek.

Anyag és módszer

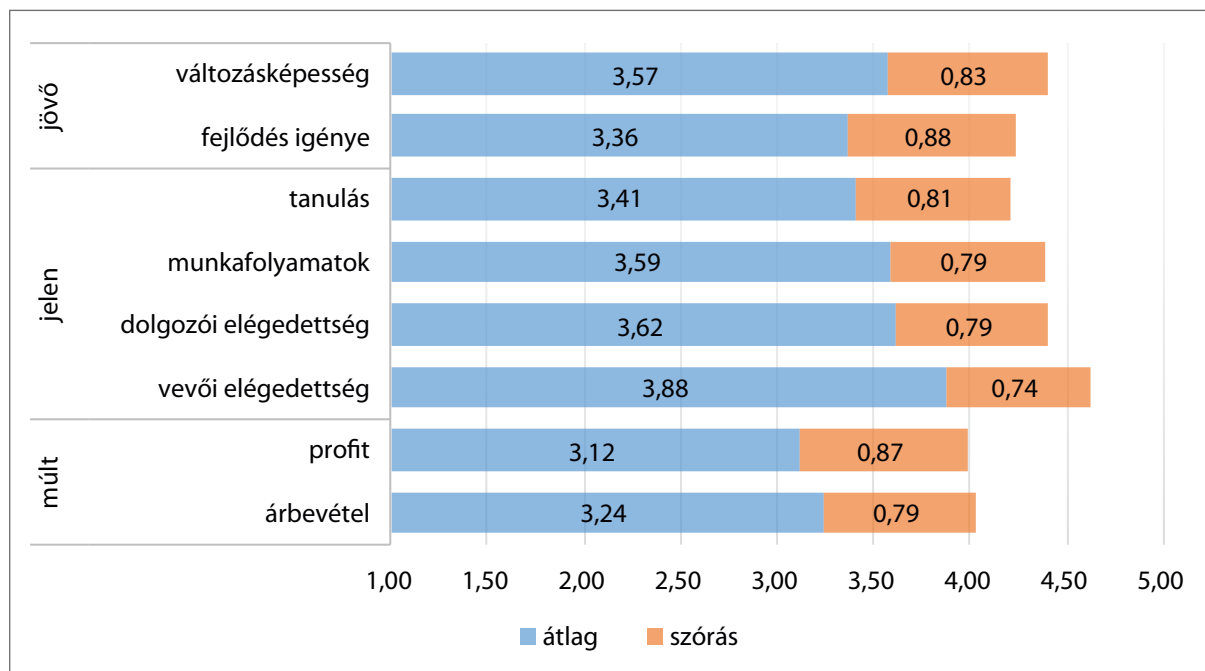
A kutatási kérdések megválaszolása érdekében primer kutatást végeztünk. Az észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező KKV-k vezetőihez juttattuk el a Kaplan és Norton (1996) és Veresné (2013) munkái alapján összeállított, saját szerkesztésű BSC kérdőívet e-mailben. A kérdőív kitöltése online formában történt. Elérhetőségi mintavételi eljárást alkalmaztunk, a kutatásban 100 fő vett részt, akik első számú vezetők voltak a szervezeteiknél. A szervezetek mindegyike KKV volt, amelyek közel egyenlő arányban tevékenykedtek a szolgáltatás, a gyártás vagy a kereskedelem területén. A mikro-, kis- és középvállalati kategóriába való tartozás alapján is kiegyenlített a minta megoszlása. A vezetőktől azt kértük, hogy 5 fokozatú, Likert-típusú értékelőskálán nyilatkozzanak a BSC alkotóelemeiről (1. táblázatban részletezve). A viszonyítás alapját az jelentette, hogy a saját szervezetük az iparági átlaghoz képest az elmúlt 3 év átlagában az 5 fokozatú skálán hol helyezkedik el. A dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemeinek összefüggés-vizsgálatához többváltozós lineáris regressziót alkalmaztunk.

Eredmények és azok értékelése

A BSC alkotóelemeinek átlag és szórás értékeit mutatja be a 2. ábra. Az ábra bal oszlopában az idődimenziókat helyeztük el, mellette az egyes dimenziókhoz tartozó BSC alkotóelemek felsorolása látható, amelyet az átlag és szórás értékek követnek. A vevői elégedettség szerepel a legmagasabb átlagértékkel, amelyet a szintén „jelen” idődimenzióba tartozó dolgozói elégedettség és a munkafolyamatok követnek. Sorrendben csak a következő, negyedik változóképesség elemmel lépünk át a „jövő” dimenzióba. Ezt követően a tanulás és tartalmában a vele szorosan összefüggő fejlődés igénye jelenik meg, a „múlt” pedig az utolsó helyre kerül az árbevétellel és a profittal.

Azt láthatjuk az eredményekből, hogy az átlagértékek alapján a „jelen” dominál, majd vegyesen a „jövő-jelen”, végül a „múlt” elemei jelennek meg. Vagyis az iparági átlaghoz képest a magasabb átlagértéket képviselő, nem-pénzügyi teljesítményt leíró „jelen” és „jövő-jelen” elemeknél teljesítenek jobban ezek a szervezetek a „múlt”-nál megjelenő pénzügyi teljesítménymutatókkal szemben. Fontosnak tartjuk viszont megjegyezni, hogy ez utóbbi elemek értékei is a közepső, 3-asnál magasabbak voltak, tehát az iparági átlaghoz képest pénzügyi oldalról is sikeresebbnek látják a saját szervezeteiket a megkérdezett vezetők.

2. ÁBRA: BSC ELEMÉK ÁTLAG ÉS SZÓRÁS ÉRTÉKEI



Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemeinek összefüggés-vizsgálatához lépésenkénti regressziós vizsgálatot végeztünk (stepwise eljárás). Független változóként a dolgozói elégedettséget, függő változóként pedig a BSC egyéb változóit használtuk. A 2. táblázatban szereplő 5. sz. modell alapján megállapítjuk, hogy az R^2 és a korrigált R^2 közötti eltérés 0,06, ez alapján a modell stabilnak tekinthető. A modell a dolgozói elégedettségre adott pontszámnak kb. 48%-át magyarázza, ez a magyarázó erő 1%-on szignifikáns.

2. TÁBLÁZAT: REGRESSZIÓS MODELL ÖSSZEFOGLALÓ TÁBLÁZATA

| Modell száma | R | R ² | Korrigált R ² |
|--------------|------|----------------|--------------------------|
| 1. modell | 0,61 | 0,37 | 0,37** |
| 2. modell | 0,66 | 0,44 | 0,43** |
| 3. modell | 0,69 | 0,47 | 0,46** |
| 4. modell | 0,71 | 0,50 | 0,48** |
| 5. modell | 0,70 | 0,49 | 0,48** |

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A 3. táblázat már kizárólag az 5-ös modellre vonatkozó vizsgálatnak az eredményeit tartalmazza. A „B” értékek alapján mindegyik változó pozitív kapcsolatban áll a dolgozói elégedettséggel. A „Vevői elégedettség” minden más változó változatlansága mellett 0,33 ponttal növeli a dolgozói elégedettség pontszámát. Ez a változó van a legnagyobb hatással a dolgozói elégedettségre. Ezek az értékek megerősítik a szakirodalomban (Son et al., 2021) fellelhető eredményeket, amelyek szerint összefüggés figyelhető meg a vevői és a dolgozói elégedettség között. A „Tanulás” 0,28-cal, a „Munkafolyamatok optimalizáltsága” 0,27-tel növeli a dolgozói elégedettség pontszámértékét. Vagyis a tanulás segíthet abban, hogy az alkalmazottak azonosítsák az erősségeiket és hasznosítsák azt a saját és a szervezet teljesítményének javítása érdekében (Qi et al., 2021). Ugyancsak a teljesítményt fokozhatja a megfelelő munkafolyamatok kialakítása, amely a munkavállalók attitűdjének és viselkedésének javítása által éri el ezt a pozitív hatást (Zhang, & Morris, 2014), ráadásul a kiégést is csökkentheti (Dorta-Afonso et al., 2023).

3. TÁBLÁZAT: BSC MUTATÓK ÉS DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEFÜGGÉSE

| Változók | B | t |
|----------------------------------|------|--------|
| Vevői elégedettség | 0,33 | 3,66** |
| Tanulás | 0,28 | 3,14** |
| Munkafolyamatok optimalizáltsága | 0,27 | 2,80** |

**1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat, 2023

A regressziós modellben bemutatott 48%-os magyarázó erő alapján (2. táblázat) a dolgozói elégedettség és a BSC egyéb alkotóelemei között közepesen erős, pozitív kapcsolat van, az összefüggés részleteit a 3. táblázatban szereplő változók szemléltetik. Szabó és Varjasi (2018) szerint változékonny, bizonytalan környezetben a vezetőképítés kulcskérdést jelent. Kőműves et al. (2021) hangsúlyozza az általános vezetői tréningek évenkénti szervezésének fontosságát. A tréningek programjába érdemes lehet az őket érintő aktuális kutatási eredmények megismertetését is betervezni, hogy a vezetők hasznosítani tudják ezeket a gyakorlati élet során is.

Következtetések és javaslatok

Annak ellenére, hogy változók közötti összefüggés vizsgálatára a minta elemszáma nincs meghatározó befolyással, fontosnak tartjuk kiemelni, hogy a kutatás módszertani korlátja, hogy a minta nem reprezentatív és az adatok az észak-alföldi régióból származnak, így az eredmények értelmezése korlátozott, a minta határáig terjed. Az eredmények azt mutatják, hogy a dolgozói elége-

deittség és a BSC egyéb alkotóelemei között közepesen erős, pozitív kapcsolat van. A BSC mutatószámrendszer három időorientációja közül a „jelen” orientáció mutatja a legszorosabb kapcsolatot a dolgozói elégedettséggel. Ráadásul mindhárom változó, amely bekerült a regressziós modellbe, kizárólag a „jelen” orientációhoz kapcsolódik, tehát meghatározónak mondható. Ebben a mintában tehát a dolgozói elégedettségre az gyakorolja a legnagyobb hatást, ha a vevők is elégedettek, a munkahelyen működő munkafolyamatokat optimálisnak látják, valamint a tanulás jelenlegi szintjét is megfelelőnek találják.

A dolgozók elégedettségének növelése érdekében javasolt a „jelen” orientációt kifejező, fent felsorolt tényezőkre hangsúlyt fektetni a vezetőknek. Az eredmények ugyan nem igazolták vissza, de fontosnak tartjuk megjegyezni, hogy a szervezetnél a „jövő” orientáltságnak is meg kell jelennie, hiszen a továbbképzések és a változóképesség meghatározhatják a szervezet versenyképességét. A változóképességet pedig a transzformációs vezetés is csak akkor tudja igazán eredményesen és hatékonyan elősegíteni, ha az alkalmazottak jövőorientáltak, vagyis hajlandóak a jelenben befektetni és a vezetővel közös erőfeszítéseket tenni a kívánatos jövő elérése érdekében.

Köszönetnyilvánítás

A Kulturális és Innovációs Minisztérium ÚNKP-22-4-I kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának a Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Alapból finanszírozott szakmai támogatásával készült.

Irodalomjegyzék

- Brunner, C. B., & Baum, M. (2020). The impact of brand portfolios on organizational attractiveness. *Journal of Business Research*, 106(9), 182-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.014>
- Chikán A. (2006). A vállalati versenyképesség mérése – Egy versenyképességi index és alkalmazása. *Pénzügyi Szemle*, 51(1), 42-56.
- Dorta-Afonso, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of high-performance work systems (HPWS) on hospitality employees' outcomes through their organizational commitment, motivation, and job satisfaction. *Sustainability (Switzerland)*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dorta-Afonso, D., Romero-Domínguez, L., & Benítez-Núñez, C. (2023). It's worth it! High performance work systems for employee job satisfaction: The mediational role of burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 108(9). <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103364>
- Ertz, M., Rouziès, D., & Sarigöllü, E. (2022). The impact of brand equity on employee attitudes. *European Management Journal*, (9). <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.09.009>
- Garibaldi, & Alicia, A. (2014). *Employer Branding For Dummies, Glassdoor Special Edition*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Gergely, É., & Pierog, A. (2016). Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *Gradus*, 3(1), 368-373.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating Strategy into Action – The Balanced Scorecard*. Harvard Business Review Press.
- Kőműves Z., Nagy M. Z., & Szabó S. (2021). A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3), 34-45.
- Kong, H., Jiang, X., Chan, W., & Zhou, X. (2018). Job satisfaction research in the field of hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2178-2194. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2016-0525>
- Kotsis Á., & Darnai B. (2022). A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 43-53. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.04>
- Kun A. I., Boros J., & Kotsis Á. (2022). Tudják-e a hallgatók, hogy mennyit (nem) tudnak? – A Dunning-Kruger-hatás vizsgálata üzleti szakokon tanuló felsőoktatási szakképzéses hallgatók körében. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 7-20. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.01>

- Li, C. H., Yang, W. G., & Shih, I. T. (2021). Exploration on the gap of single- and double-loop learning of balanced scorecard and organizational performance in a health organization. *Heliyon*, 7(12), e08553. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08553>
- MNB (2019). *Versenyképességi program 330 pontban*. Magyar Nemzeti Bank.
- Poór J., Kovács I. É., Szabó S., Szűts I., Fata L., & Beke J. (2020). Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(2), 66-76.
- Qi, W., Enhua, H., Jiandong, S., & Hongmei, S. (2021). Double-Edged Sword Effect of High-Performance Work System on Employee Well-Being—Moderating Effect of Union Practice. *Frontiers in Psychology*, 12, 619345. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619345>
- Schmuck R. (2008). *Vállalati versenyképesség mérése* (pp. 108-115). Gazdasági Környezet És Vállalati Stratégiák: A IX. Ipar- És Vállalatgazdasági Konferencia Előadásai, Szeged.
- Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102866>
- Szabó J., & Farkas S. (2011). *A válság hatásai a magyar kis- és középvállalati szektorban*. <http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2630/>
- Szabó S., & Varjasi G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9-14.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>
- Veresné S. M. (2013). *Teljesítményalapú szervezetátalakítás elmélete és módszertana*. Miskolci Egyetemi Kiadó.
- Wang, D. H. M., Chen, P. H., Yu, T. H. K., & Hsiao, C. Y. (2015). The effects of corporate social responsibility on brand equity and firm performance. *Journal of Business Research*, 68(11), 2232-2236. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.003>
- Zhang, B., & Morris, J. L. (2014). High-performance work systems and organizational performance: Testing the mediation role of employee outcomes using evidence from PR China. *International Journal of Human Resource Management*, 25(1), 68-90. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.781524>
- Zhong, L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2016). Job engagement, perceived organizational support, high-performance human resource practices, and cultural value orientations: A cross-level investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 37(6), 823-844. <https://doi.org/10.1002/JOB.2076>
- Zsidó K. E., & Fenyves V. (2015). Traditional and New Approaches. *Cross-Cultural Management Journal*, 17(1), 51-57.

CSÁSTYU LILLA – VÁMOSI TAMÁS – VÁMOSINÉ ROVÓ GYÖNGYVÉR

A MUNKAERŐPIACI ELVÁRÁSOK, A PÁLYAORIENTÁCIÓ ÉS A KREATIVITÁS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A tanulmány célja, hogy a szakirodalmak és a jelenlegi gyakorlat áttekintésével feltérképezzük és röviden bemutassuk a fiatalok esetében a kreativitás, mint kompetenciaelem fontosságát és a munka világában történő hasznosulását. Véleményünk szerint minél magasabb a kreativitásszintje az egyénnek, annál könnyebb az elhelyezkedése és a munka iránti elkötelezettsége, illetve az abban lelt öröme. Felmerül kérdésként, hogy mennyire van jelen a flow a képzési folyamatokban, illetve mennyire tud reális képet megragadni önmagáról az egyén a pályorientációs folyamatok esetében. Az öröm, a flow, mint áramlat megléte alapvető kulcskérdés a fiatalok esetében, köszönhetően a kompetenciakészlet felértékelődésének és foglalkoztathatóságban betöltött szerepének. Az oktatásban emiatt az élményalapú pedagógiai modell használata emelendő ki, hiszen segítségével a kreativitás fokozható, a flow élménye pedig átélhető a fiatalok számára már a képzési folyamatok esetében is. A mai modern munkaerőpiacon pedig az innovatív, kreatív gondolkodás az egyik legfontosabb kompetencia.

Bevezetés

A kreatív munkaerő a kulcsa mindennek — olvashatjuk egyre többször. A munkaköri feladatokra azonnal és kreatívan reagáló, a felmerülő problémákat hatékonyan megoldó munkatárs komoly értéket jelent (Csehné, 2015). Ez összefüggésben van azzal a folyamattal is, hogy a szervezet munkaköri folyamatokhoz és aktivitásokhoz illeszkedő kompetenciakészletet keres az egyén esetében, ami nemegyszer fontosabb, mint a szaktudás, hiszen a speciális ismereteket a szervezet fogja biztosítani számára, amely átadása után az alkalmazás kerül a középpontba (Vámosi, 2022).

A kreativitás egy komplex jelenség, egy speciális kompetenciaelem, amiben keveredik a képzelet, a nyitottság, a kíváncsiság, a problémaérzékenység és a fókuszálás. Ami a legfontosabb, a probléma elemeire való érzékenység mellett megjelenik a döntési képesség és a határozottság is, ami főleg akkor válik hatékonyá, ha ezt összeszövi a vizsgálat, elemzés és megoldások keresésének folyamata. Az igazi kreativitás pedig akkor jelenik meg a gyakorlatban, amikor az egyén a megoldás folyamatában képes eldobni az eddig megszokott sablonokat és valami újat húz elő.

A szervezet rugalmassága kedvez a kreativitás megjelenésének. Alappillére a kölcsönös bizalom, önállóság, kezdeményezés támogatása és a nyitottság, és bár vannak szervezeti szabályok és keretek, ezek lehetővé teszik, sőt igénylik és elősegítik a problémamegoldó munkavégzést. Felértékelődik a módszeres gondolkodás, az egyén képes az önellenőrzésre és a megvalósíthatóság igazolására. Az innováció lényege az újonnan született gondolatok gyakorlati megvalósítása,

Csástyu Lilla: doktorandusz hallgató, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Vámosi Tamás: egyetemi docens, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem

Vámosiné Rovó Gyöngyvér: egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.6>

kifejlesztése, az elmélet cselekvéssé és valósággá alakítása (Dominek, & Ceglédi, 2021). A kreatív közeg megalapozza, az együttműködésen alapuló, módszeres projekt munka pedig sikeressé teszi az innovációt, ami aztán visszahat az egyén elégedettségére és elköteleződésére, a szakmai öröm átélésére.

Elméleti háttér

A XXI. század új kihívásokat állít szinte minden generáció elé, hiszen mélyreható változásokon megy át a szakmaszerkezet, és ami talán a legfontosabb, átstrukturálódnak a mindenkori munkaköri tartalmak és ezzel együtt az elvárások is. Ez a folyamat a munkaerőpiac és a hozzá kötődő értékrendszerek átalakulását is eredményezi (Tóth et al., 2023). Ide szorosan illeszkedő folyamat a pályaválasztás, ami döntést jelent két vagy több pálya, mint alternatíva között. Szilágyi (1993) szerint a fennálló lehetőségek alapján önállóan, céltudatosan választunk ki egy olyan tevékenységet, foglalkozást, amely lehetővé teszi, hogy a társadalom és önmagunk számára értékes munkát végezhessünk. Míg Völgyesy (1976) véleménye szerint csak a megfelelő előkészítést követően képes a fiatal pályaválasztásában integrálni a közvetlen környezet és a társadalom hatásait, illetve személyes tapasztalatait. Pályaválasztáskor azonban fontos tényező, hogy a fiatalok milyen ismeretekkel, tapasztalatokkal és attitűd elemekkel rendelkeznek, valamint hogy vannak-e konkrét elképzeléseik az adott szakmával, karrierúttal kapcsolatban.

Az 1990-es évek óta használja mind a hazai, mind a nemzetközi szakirodalom a pályaválasztás fogalma helyett a pályorientációt, ami jobban jelzi a folyamatjellegét, illetve annak felkészítő, fejlesztő jellegét. Ez alapján a pályorientáció azoknak a személyes kompetenciáknak, készségeknek a fejlesztését jelenti, amely előkészíti az ember-pálya-környezet megfeleltetést. A pályorientáció (a pályaválasztáshoz képest) már az életpálya-tervezés fontosságát hangsúlyozza, miközben a pályaválasztást egy olyan folyamatként kezeli, amely több kisebb-nagyobb döntéssorozatból áll.

Fontos, hogy napjainkban a pályaválasztás nem egy egyszeri döntést jelent, hanem többször megjelenhet a karrierépítés során. Szecsődi (2003) szerint a pályaválasztás egy irány, ami érdeklődésünknek, képességünknek jelenleg megfelel, és ami az életpályánk során változhat.

A kreativitás pszichológiai aspektusával számos szerző és tudományos aldiszciplína foglalkozott már és határozta meg annak jelentőségét. A kreativitás kutatásának atyjaként Francis Galton-t említhetjük, aki már 1869-ben felhívta a figyelmet a hagyományos kreativitásteszték idejétmúlt jellegére és szorgalmazta azok újragondolását. Guilford véleménye szerint a kreativitás fogalma jelenségek széles skálájához kapcsolódik, így annak megközelítése és konceptualizálása is sokszínű lehet. Találkozhatunk olyan megközelítéssel, ami szerint a kreativitást gyakran az eredetiség fogalmával azonosítják, pedig az csupán egy aspektusa a kreativitásnak. Egy másik megközelítés pedig a kreativitást nem egyetlen jelenségként, hanem szindrómaként vagy komplexumként azonosította (Guilford, 1950).

Unsworth (2001) megalkotta a *kreatív követelmények* fogalmát. Vegyünk például egy marketing-szakembert, akinek új kampányt kell kidolgoznia egy ügyfél számára, és meg kell találnia egy adott problémát a korábbi kampányokban, hogy azt kiküszöbölve kielégítse az ügyfelek igényeit. Az elvárások a kreatív termék irányába hatnak, és a marketingszakember teljesítményét aszerint értékelik, hogy tudja-e ezt a terméket szállítani. A kreativitás fontossága azonban nem korlátozódik ezekre a munkákra. Más aktivitásokban, amelyek nem kapcsolódnak közvetlenül a kreativitáshoz, a problémákat saját kezdeményezésükre fedezik fel; például ha egy nővér rájön, hogy a munka ütemezését strukturálni kell a betegek jobb igénykielégítése céljából. A komplexebb jellegű munkakörökben a kreativitás szerepen kívüli teljesítménynek tekinthető, mivel a kreativitás nem kifejezett eleme a munkaköri tartalomnak. A kreativitással kapcsolatos legtöbb kutatás a kreativitáshoz vezető folyamatokat és körülményeket vizsgálta azokon a területeken, ahol magasak a

kreatív követelmények, különös tekintettel az oktatási rendszerre. Amint az fentebb megemlítésre került, ezek a munkakörök hasonlóak a kutatók és tudósok munkáihoz. Nyitott kérdés azonban, hogy ezeknek a munkafeladatoknak magas szintű kreativitás-követelményei vannak-e.

Gyarmathy (2011) megállapítása szerint „a kreatív gondolkodás nem szűkíthető le a divergens megközelítésre. A kreatív folyamatban a kétféle gondolkodás egymást kiegészíti, egyszerre és váltakozva, a feladatnak megfelelően kerül előtérbe vagy háttérbe.” Hangsúlyozza, hogy a kreatív személyiség kialakulása idegrendszeri működéssel is összefüggésben áll, ennek fejlődését pedig a környezeti hatások alakítják. Kitér a humanisztikus pszichológia kreativitás-megközelítésére is, ami az önmegvalósítást és a csúcseredményt helyezi a középpontba.

Csíkszentmihályi (2008) szerint a kreativitás „minden olyan tett, ötlet vagy termék, amely egy létező tartományt vagy megváltoztat, vagy új tartománnyá alakít át.” Emellett kitér a kreatív egyén meghatározására is: „Olyan személy, akinek a gondolatai vagy tettei megváltoztatnak valamely tartományt, vagy újat hoznak létre.” De mit is jelent ez a gyakorlatban? Csíkszentmihályi kreativitáselmélete három komponensből tevődik össze. Elsőként említi a *tartományt*, melyhez szimbolikus szabályok és folyamatok társulnak. Példaként a matematika alrendszerét említi, ezek a tartományok pedig a társadalmi tudáshalmaz részévé válnak. Második komponensként említi a *szakértői köröket*, akik szelekciós műveletek révén eldöntik, hogy mely termékek vagy ötletek kerüljenek be a tartományba. Ez lényegében bináris felosztás eredményeként jön létre, amikor az alrendszer határmegvonásánál definiálja, hogy mely elemeket képes befogadni, ahogy azt Luhmann (2006) is megfogalmazta. A harmadik összetevő pedig az *egyén*, aki a kreatív elgondolások és produktumok megalkotója, az újdonság megteremtője.

Főleg ennek fényében érdekes azt látni, hogy bizonyos elméleti modellek „leszűkítik” a kreativitás körét, és nem általános, minden elvégzett munka esetében jelen lévő tulajdonságként tekintenek rá, hanem fő rendezőelvre, ami meghatározza magát a kategóriát is. Holland (1973) kidolgozott egy adott foglalkozási személyiségtipológiát, melynek alapja, hogy az egyének eltérően viszonyulnak a különböző foglalkozásokhoz és meghatározott foglalkozási típusok iránt erős érdeklődést mutatnak. Ezen érdeklődésük már gyermekkorukban is nyomon követhető, és ennek megfelelően keresik azokat a tevékenységeket, amely megerősítik a preferenciájukat, így kifejlődnek náluk azok a személyiségjegyek, melyek megalapozzák, hogy a későbbiekben is eredményesen és szívesen végezzék az adott tevékenységet és elégedettek is legyenek a munkájukkal. Az ő esetében a kreatív és alkotó tevékenység *önálló kategóriát* alkot, amelynek művelői elsősorban a művészi beállítottságú egyének.

A kreativitás tehát nem csupán az egyén magányos kiteljesedése, jóval inkább a társas lét velejárója és annak lenyomata. Ehhez számos befolyásoló körülmény társul, beleértve az egyén személyiségvonásait, motiváltságát vagy akár az imént említett társadalmi közeget (Buda, & Péter-Szarka, 2014).

Ha össze szeretnénk foglalni a fentiek alapján, hogy mit is jelent a kreativitás, akkor egy folyamatot tudunk leírni, melyben az egyén alkot, teremt, amely során egy újszerű, eredeti és egyben hasznosítható végeredmény jön létre (Dominek, 2022). Ezt a célt szolgálják azok az innovatív eszközök, módszerek, modellek, melyek alkalmazásával magas fokú motiváció eredményezhető a fiatalok körében. Kérdés, hogy ezek mennyire vannak jelen az oktatási szegmensben alkalmazott módszertani megoldásokban, illetve a pályorientációs folyamatokban.

Gyakorlati aspektusok

Kreativitás fontossága a munkában

A kreativitás nemcsak a kivételes egyének, „művészek” jellemzője, akik számára az újdonság és az eredetiség a meghatározó jellemző, hanem a más típusú munkákban dolgozó egyéneké is. Vannak olyan személyek, akik rendszeresen részt vesznek kreatív munkában, új megoldások vagy tervek készítésében, amelyek alapvető fontossággal bírnak. Ezekben a munkakörökben a problémák felismerése és az azokat kezelő megoldások kidolgozása a munkaköri profil szerves része.

A World Economic Forum által 2020-ban publikált, a munka világának jövőbeli jellemzőit vizsgáló kutatása szerint a kreativitás és kezdeményezőkézség a 2025-re jósolt top15 kompetenciaelem közül az ötödik helyet foglalja el az analitikus gondolkodás és innováció, az egyéni tanulási stratégiák és aktivitás, a komplex problémamegoldó-képesség, illetve a kritikai gondolkodás és elemző-képesség mögött (WEF, 2020).

A kreativitás gyakorlati megjelenése különböző lépésekből álló folyamatnak tekinthető (Amabile, 1996), melyben először fel kell ismerni a megoldandó problémát. A második lépés az előkészítési fázis, melyben a problémátérre vonatkozó információkat külső forrásokból gyűjtik össze. A harmadik lépésben, az ötletgenerálási fázisban több megoldás születik a problémákra. Ezeket a lehetséges megoldásokat ezután a negyedik lépésben értékeli, mégpedig úgy, hogy melyik megoldás oldja meg a legjobban a problémát és felel meg az összes követelménynek. Ahhoz, hogy a problémamegoldás hatékony legyen, a megoldást az ötödik és az utolsó lépésben kell végrehajtani. A vizsgálatok alapján a motivált egyének gyakrabban vesznek részt a problémakeresési folyamatban és több erőfeszítést tesznek az ötletgenerálási tevékenységbe. Ez az oka annak, hogy a szervezeti kreativitás kutatása gyakran a motiváló tényezőkre összpontosít. Visszaigazolást nyert, hogy azok az egyének, akik jól ismerik a területüket, jobban azonosítják a releváns információkat és magabiztosabban ítélik meg, hogy mely megoldások működhetnek a legjobban. Az alkalmazott ismeretek formális vagy informális módon, döntően oktatási keretek között, akár munkahelyi tanulás útján szerezhető meg. A munkafolyamatok „összeszövésére” az egyéneknek speciális, kreativitással kapcsolatos kompetenciaelemekre van szükségük, például eltérő gondolkodási képességekre, innovatív kognitív stílusra vagy a hagyományos megközelítések megkérdőjelezésére való hajlamra. Ezek a kreativitáshoz kapcsolódó készségek biztosítják a szükséges inputot a problémák megoldásához.

A kreativitással kapcsolatos kutatások (Hammond et al., 2011) megvizsgálták a kreativitást befolyásoló személyes és kontextuális tényezőket, beleértve a személyiségprofilt, a képességeket, az önszabályozó folyamatokat és a munkatervezési jellemzőket. Ami kiemelendő, hogy a kreativitási követelmények (Ohly, & Bledow, 2014) magasak azokban a munkakörökben, amelyeket magas szintű autonómia, vezetői elvárások és magas szintű komplexitás jellemez. Az autonómia az egyén szabadságára utal a munkafeladatok elvégzésében. A kutatások az autonómiát és a munka összetettségét nemcsak a kreativitási követelményekhez, hanem a magasabb kreatív teljesítményhez is kapcsolták. Különböző folyamatokat vázoltak fel annak kapcsán, hogy az említett munkaköri jellemzők hogyan járulnak hozzá a kreativitás gyakorlati megjelenéséhez. Ezen vizsgálatok egyik fontos megállapítása, hogy a magas szintű autonómiával rendelkező, összetett munkakörökben dolgozó egyéneknek nagyobb lehetősége van olyan munkamódszerek kidolgozására és alkalmazására, amelyek tartalmazhatnak kreatív megoldásokat. Ezen kívül mind az autonómia, mind a munka összetettsége természeténél fogva motiváló jellegű, és ez a belső motiváció elősegíti a kreativitás megjelenését a munkafolyamatok ellátása során.

Az egyén érzelmi támogatása magasabb azokban a munkacsoportokban, amelyekben a tagok összetartóak, támogatják egymást és bizalommal bírnak egymás iránt. Az így megjelenő biztonság elősegíti azt, hogy nagyobb valószínűséggel fogalmazzanak meg új ötleteket és eljárási módokat, ami összességében a szervezeti hatékonyságot növeli. A kreativitás fokozása érdekében elenged-

hetetlen, hogy a problémákat nyíltan és konstruktív módon vitassák meg, ami a szervezeti rugalmasságon túl felveti a tanuló szervezet jellemzőit is.

A kreativitás elemének fontossága a pályorientációban

Az iskolai pályorientáció legfőbb célja, hogy a fiatalok esetében kifejlesztésre kerüljenek azok a kompetenciaelemek, amelyek segítségével képesek önállóan irányítani szakmai pályafutásukat, döntéseket hozni, menedzselni az esetleges pályakorrekciót, azaz az életpályavitelüket egyedül tudják irányítani. Ezek eléréséhez az úgynevezett életpálya-építési tulajdonságok (Career Management Skills) átadására van szükség, ami a következőket foglalja magában:

- azok a készségek, amelyek segítenek eligazodni a szakmák és a munka világában;
- az önismeret fejlesztése és az öndefiníció folyamatos felülvizsgálata;
- a tanulási utak és a képzési lehetőségek ismerete;
- információszerzési készségek (a munkaerőpiaci, a gazdasági, a társadalmi, a képzési lehetőségek változásaira vonatkozóan);
- a döntés-előkészítéshez, valamint azok következményeinek kezeléséhez szükséges készségek.

A pályorientációs tevékenység az életpálya-építési kompetenciák átadásán túl információkkal is ellátja az egyéneket, valamint pályatanácsadást is végez. Rendkívül fontos, hogy *ezek a szolgáltatások mindenki számára elérhetőek legyenek*, noha természetesen egyéntől függ, hogy milyen mértékben, milyen intenzitással van rá szüksége.

A pályorientáció három alappillérrre épül: az *önismeretre* (azaz az egyéni kompetenciák, készségek, igények, személyes adottságok ismerete), a *pálya- és szakmaismeretre*, valamint a *munkaerő- és a képzési piaci ismereteire* (Kenderfi, 2011).

A folyamatosan átalakuló szakmai képzési rendszerben az *ifjúkori pályaválasztás* jelenleg nem tudatosan felépített koherens folyamat, amely az iskoláskor kezdetétől szülői közreműködés mellett a pedagógus, pályaválasztási szakember által irányított, egyénre szabott, a társadalmi, gazdasági környezet, de legfőképpen az egyén szolgálatában állna. Jellemzően *kampányszerű*, az iskoláskor 7-8. osztályában, illetve középfokon jelent feladatot az osztályfőnököknek, a pályaválasztási felelősöknek, kamarának, cégeknek és a középfokú iskoláknak.

Ennek megfelelően a pályorientáció fontos, de sokszereplős terület a magyar oktatási rendszerben, ami egyik oldalról jó, hiszen sokan tudnak hozzátenni a tartalomhoz, másik oldalról viszont az erőforrások szétforgácsolásához vezet, és megjelenik az egyoldalúság, ami jelen esetben azt jelenti, hogy a pályorientációt elsősorban információszoolgáltatási funkcióként értelmezzük: bemutatjuk a munka világát (főleg céglátogatásokkal), beszélünk adott szakma szépségeiről, munkaerőpiaci relevanciájáról, továbbtanulási/szakmatanulási lehetőségekről, de ebben elsikkad az emberi tényező, az *önismeret, az egyén kompetenciakészletének felmérése, akár önmagával való szembesítése*. A pedagógusok erre korlátozottan képesek, nagy-létszámú osztályokban lehetetlenség is ilyen foglalkozásokat tartani, a szakszolgálatok pedig erőforrás- és eszközhiányosak, ott egyszerűen szűkek a szakmai kapacitás keretei.

A *jelenlegi* pályorientációs szolgáltatások elsősorban az ITM és az IKK szakmai anyagain, honlapjain, népszerűsítő tevékenységein alapulnak, emellett van némi iskolai aktivitás, ami elsősorban előadások megtartására, esetleg céglátogatások megszervezésére irányul. Ettől független a kamarai (iparkamarai) aktivitás, ami tanulmányi versenyek szervezését, pályorientációs napok megtartását, önismereti foglalkozásokat, szakmák bemutatását, robotika népszerűsítését, nyári pályaválasztási táborok szervezését, tanácsadás biztosítását stb. jelenti. Hatékony pályorientációs megoldások és gyakorlatok csak elvétve, „pontoszerűen” jelennek meg (de vannak!).

Joggal merülhet fel a kérdés, hogy egyáltalán kap-e, tud-e szerezni objektív képet a fiatal a saját kompetenciakészletét tekintve, beleértve a kreativitást, alkotói kompetenciákat? Ezért is érintjük a pályorientáció területét, hiszen az eddig leírtakból látszik, miért és mennyire fontos a kreatív szemlélet és kompetenciaelem a munka világában. Milyen funkciót tud hordozni ezzel kapcsolatosan a pályorientációs gyakorlat?

Az egyéni boldogság, elégedettség és a munkaerőpiaci sikeresség párhuzamos elérése azt igényli, hogy a fiatal a szakma-, iskola- és pályaválasztás időszakára legyen tisztában – az életkor sajátosságainak keretei között – önmagával, saját képességeivel és céljaival. Ez a legjobb, alapvető kiinduló pont a választási lehetőségek mérlegelésénél, ennek megismeréséhez kell társadalmi (elsősorban intézményrendszeri) oldalról segítséget nyújtani. Abban kell segítséget nyújtani, hogy minden fiatal a pálya- és szakmaválasztás periódusában (az alap- és középfokú képzés befejezése előtt) tárja fel, ismerje meg saját kompetenciakészletét (képességeit és készségeit), motivációs hátterét, alakítsa ki saját reális ÉN-képét, és erre építve alakítsa ki saját ÉN-célját, elképzeléseit, aspirációit, jövőképét.

Ehhez viszont változatos módszertani megoldások, elsősorban *egyéni tanácsadás* kell, mindenkihez egyénileg kell eljutni és a fentieket tisztázni vagy legalábbis a döntési lehetőségeket felvázolni. Alapvető fontosságú, hogy a pályorientációs intézmények ne egyszerűen „csak” információt adjanak a pályaválasztási lehetőségekről, hanem az ÉN-kép kialakítását segítsék, és ennek alapján személyre szabott (az egyéni adottságokhoz, kompetenciákhoz és érdeklődéshez igazított) lehetőségeket és utakat mutassanak be, megalapozott pályaválasztási stratégiákat tárjanak a diákok és a szülők elé annak érdekében, hogy azok megalapozott és megfelelő szakmaválasztási döntéseket hozzanak meg (Nemeskéri, 2022). Ennek problematikája a forrás és szakembergárda jelenlegi hiánya. Vagyis a szórványosan megfigyelhető pályorientációs jó-gyakorlatok mellett alapvető tartalmi és funkcióbeli fejlesztés, szemléletváltás lenne szükséges, mert a folyamat sokkal inkább esetleges és információátadó jellegű és kevésbé énközpontú.

Összegzés

Áttekintettük a kreativitás, mint kompetenciaelem felértékelődését és jelentőségét a munka világában, és ennek kapcsán két megállapítás is tehető. Egyrészt a kreativitás megjelenik a szak tudás gyakorlatban történő alkalmazását lehetővé tévő fontos tulajdonságként, másrészt egy olyan összetevőjeként a munkaköri profilnak, ami fontos eleme a szervezeti hatékonyságnak, a munkafolyamat sikerességének és ezek visszacsatolásaként jelentkező szakmai elégedettségnek. Ugyanakkor magának a kompetenciának az oktatási színtereken jelentkező fejlesztése továbbra sem élvez prioritást, még az érdemi definiálása sem történik meg a képzési tartalmak és elvárások szintjén.

Talán ennek is köszönhető, hogy a pályorientációs folyamatok sem a kompetenciaprofilra fókuszálnak, kevésbé ezen összetevők fontosságára és megismerésére figyelnek, hanem inkább az információalapú tájékoztatás, a munka világának leíró megközelítése és a képzési lehetőségek áttekintése áll a középpontban. Vagyis a munka világából származó, jelenleg is felértékelődő, döntően kompetencia-elvű elvárások csak korlátozottan jelennek meg, illetve kerülnek be a fejlesztendő területek és az önismeret körébe.

Emellett a jelenlegi uralkodó oktatási módszertan újragondolásának főbb keretét szeretnénk felvillantani, középpontba állítva a flow élményét és a kreativitást, ami kevésbé jelenik meg a módszertan szintjén. Fakad az eddig leírtakból, hogy ha a kreativitást növelő élménypedagógiai oktatási módszertan szerint oktatunk, akkor a munkaerőpiacon való elhelyezkedés hatékonyabban, az egyéni adottságokra és igényekre jobban építve lehetséges a fiatalok esetében (Dominek et al., 2023). A folyamat során a hallgatók élményalapú oktatásban részesülnének, ami azért is fontos,

mert a kompetenciakészlet fejlesztésére nagyobb lehetőség van, így többek közt a kreativitást, a kommunikációt, a konfliktuskezelést és az érzékenyítést is elsajátítják.

A kognitív rugalmasság elérése a hallgatók körében egy innovatív lehetőség, amely segítségével a kreativitás növelhető. Azonban addig, amíg a mai oktatásban az iskolai tananyag csak a tudományosan, szakszerűen már tisztázott kérdések válaszait tanítja, és a problémák vizsgálatára, a problémamegoldás keresésére nem készíti a tanulókat, nem tud a problémamegoldó vagy kommunikációs képesség kialakulni (Dominek, 2021b).

A flow jelenlétével az oktatásban megvalósuló élménypedagógia nem jelent mást, mint a közvetlen tapasztalásokon, illetve aktív oktatáson keresztül tanítást. Az egyéni kompetenciakészlet fejlesztése az egyik célja ezen módszernek, hiszen ez alapján könnyen lehet fejleszteni az önismeretet, önértékelést és az egyéni felelősségvállalást. A tapasztalati tanulás során képessé válik a hallgató az élmények mellett az ismeretek befogadására, rendszerezésére, elmélyítésére. Az élménypedagógia képes fejleszteni az együttműködést, a konfliktuskezelést, a vezetői készségeket, de akár a kreativitást is (Dominek, 2021c). Abban az esetben, ha az élménypedagógia egy flow-módszertanra helyezkedik, az élmény mellett a tudat felszabadítása, az örömteli kihívás, örömteli fejlődés is megjelenik.

Irodalomjegyzék

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in the Context*. Boulder, CO: Westview Press.

Buda M., & Péter-Szarka Sz. (2014). Kreativitás és azon túl... A kreatív klíma, mint lehetőség a 21. századi iskola számára. *Iskolakultúra*, 14(3), 33-40.

Csehné Papp I. (2015). A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége. *Studia Mundi – Economica*, 2(3), 33-43. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2015.02.03.33-43>

Csikszentmihályi M. (2008). *Kreativitás. A flow és a felfedezés, avagy a találékonyság pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.

Dominek D. L., & Ceglédi Sz. (2021). Alkoss – A találékonyság pszichológiája! Kreativitás, mint képességvizsgálat a Tóth-féle kreativitás becselő skála segítségével a Nemzeti Közzolgálati Egyetem hallgatóinak körében. *Magyar Pedagógia*, 121(4), 395-407. DOI: <https://doi.org/10.17670/MPed.2021.4.395>

Dominek D. L. (2021b). A FLOW, mint a pozitív pszichológia jelenléte az oktatásban. *Eruditio – Educatio*, 16(4), 72-82. <https://doi.org/10.36007/eruedu.2021.4.72-82>

Dominek D. L. (2021c). Creativity in higher education through the flow channel. *Belvedere Meridionale*, 33(4), 5-12. <https://doi.org/10.14232/belv.2021.4.1>

Dominek D. L. (2022). On a Flow-based pedagogical model The emergence of experience and creativity in education. *Eruditio – Educatio*, 17(3), 72-82.

Dominek D. L., Demeter M., & Ceglédi Sz. (2023). Flow Measurement in Cultural Institutions in the Framework of an Elective Subject at a Hungarian University. *Journal of Museum Education*, 48(2) (megjelenés alatt).

Guilford, J. P. (1950). Creativity. *American Psychologist*, 5(9), 444-454. <https://doi.org/10.1037/h0063487>

Gyarmathy É. (2011). Kreativitás és beilleszkedési zavarok. In: Münnich Á. (szerk), *A kreativitás többszemponú vizsgálata* (pp. 13-45). Debreceni Egyetem, Didakt Kiadó.

Hammond, M. M., Neff, N. L., Farr, J. L., Schwall, A. R., & Zhao, X. (2011). Predictors of individual-level innovation at work: A meta-analysis. *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, 5(1), 90-105. <https://doi.org/10.1037/a0018556>

Holland, J. I., (1973). *Making vocational choices: A theory of careers*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall.

Kenderfi M. (2011). *Tervezési modellek*. Szent István Egyetem, Budapest.

Luhmann, N. (2006). *Bevezetés a rendszerelméletbe*. Gondolat Kiadó, Budapest.

Nemeskéri Zs. (szerk.) (2022). *Kompetencia alapú pályorientáció: MTMI szakok és szakmák iránti érdeklődés a Dél-Dunántúlon*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem.

Ohly, S. & Bledow, R. (2014). Performance and well-being in creative work. In: M.v. Veldhoven & R. Peccei, (Eds.) *Well-being and Performance at Work: The Role of Context* (pp. 75–91). London, Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315743325>

Szecsődi I. (2003). Öndefiníciós eljárások alkalmazása a pályáorientációban. In: V. Dávod M. (szerk.): *Pedagógiai tanácsadási módszerek a pályaválasztás segítésében* (pp. 32-506). BAZ Megyei Munkaügyi Központ, Eger.

Szilágyi K. (1993). Az önismeret fejlesztésének lehetőségei az iskolában. In: *Országos Pályaválasztási Konferencia*. Szerk. Gál József. Szombathely.

Tóth A., Kálmán B., Poór, J. & Cseh Papp I. (2023). Impact of the Pandemic on Unemployment in Selected Countries and Country Groups. *Regional Statistics* 13(3), 1-36. <https://doi.org/DOI:%2010.15196/RS130304>

Unsworth, K. L. (2001). Unpacking creativity. *Academy of Management Review*, 26(2), 289-297. <https://doi.org/10.2307/259123>

Vámosi T. (2022). *Álláskereső ismeretek, önérvényesítés a munka világában*. Paks, Edumarket.

Völgyesy P. (1976). *A pályaválasztási döntés előkészítése*. Tankönyv Kiadó, Budapest.

World Economic Forum (2020). *Future of Jobs Report*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf

BÁRKÁNYI PÉTER

A STIPENDIUM HUNGARICUM PROGRAM TÍZ ÉVE A MAGYAR-KÖZÉP-ÁZSIAI KAPCSOLATOK PERSPEKTÍVÁJÁBAN

A Stipendium Hungaricum Program (SHP) az elmúlt évtizedben növekvő szerepet játszott a magyar-közép-ázsiai kapcsolatok erősítésében, hangsúlyozva a magyar tudásdiplomácia szerepének fontosságát a térségben. Az ebben a tanulmányban alkalmazott kétirányú megközelítés magában foglalta a relevánsnak ítélt tudományos publikációk szakirodalmi áttekintését a tudásdiplomáciával kapcsolatban, valamint a SHP vizsgálatát a konkrét jellemzők azonosíthatósága érdekében. Az eredmények bemutatására leíró elemzés módszerével került sor, igyekezve feltárni, hogy az SHP kulturális és oktatási csereprogramként miként járul hozzá a magyar-közép-ázsiai kapcsolatok fejlesztéséhez a Keleti Nyitási Stratégia céljainak megvalósítása érdekében, különös tekintettel annak lehetséges munkaerőpiaci hatásaira.

Bevezetés

Az Európai Unióban a 2023. év a „Készségek Európai Éve” címkével rendelkezik, melynek célja az egész életen át tartó tanulás lendületének felgyorsítása, az álláskeresők és a vállalkozások számára előnyök nyújtása, valamint az innováció és versenyképesség javítása. Ezen belül kiemelt hangsúlyt helyez az EU a harmadik országokból érkező, megfelelő készségekkel rendelkező személyek munkaerőpiacra vonzására, többek között a tanulási lehetőségek és a mobilitás fokozása révén (Dobos, 2023).

Ezért is érdemes megvizsgálni, miként járul hozzá e célok eléréséhez is a magyar Stipendium Hungaricum Program (SHP), amely kihirdetésére egy évtizede került sor, majd egyidőben a Keleti nyitási stratégiájának (KNYS) megalkotásával, amelyben hangsúlyos terület a kapcsolatok erősítése a közép-ázsiai országokkal. Jelen tanulmányban a tudásdiplomácia szerepét igyekszem megvizsgálni ezekben a folyamatokban, különös tekintettel azok lehetséges munkaerőpiaci hatásaira.

A tudásdiplomácia szerepe a nemzetközi kapcsolatokban

A diplomácia igen hosszú múltra tekint vissza, és ennek eredményeként számos különböző értelmezése alakult ki. Sok kutató és szakértő szerint nincs egyetlen, általánosan elfogadott meghatározása, mivel ez gyakran a vizsgált kérdésektől és érdekektől, az alkalmazott megközelítésektől vagy az alkalmazott stratégiáktól függ. Általánosságban véve a diplomácia legalapvetőbb és leggyakrabban idézett meghatározása: „országok és a közöttük lévő kapcsolatok kezelése” (Knight, 2015). A diplomácia hagyományos értelmezése a kormány, általában a Külügyminisztérium és annak nagykövetségein dolgozó képviselői szerepére összpontosít (Chatterjee, 2020).

Ennek értelmében fő feladatuk az állam érdekeinek képviselése, a megállapodások és szerződések tárgyalása, valamint a konfliktusok közvetítése. Fontos megjegyezni, hogy a diplomácia elsődlegesen a saját érdekek kivetítésére és védelmére összpontosít, azonban tárgyalásokat, közvetítést és kompromisszumokat használ a problémák megoldására (Van Veenstra et al., 2010). A biztonság és a gazdasági fejlődés hagyományosan központi kérdései a diplomáciának, és ezek napjainkban is relevánsak, igaz azóta jelentős változásokon ment keresztül és a korábbiakon túlmutató területekre is kiterjed. A tudományos és technikai haladás jelentős hatást gyakorol az átalakuló gazdasági folyamatokra, amelyek kihatnak a nemzetközi munkaerőpiacokra és a munkaadók-munkavállalók kapcsolatára, átformálva a munka tartalmi és formai kereteit. Ennek eredményeként a kívánt kompetenciák is változnak. A szakmai tudás mellett a készségek és jártasságok szerepe jelentősen megnőtt és a gazdaság legfontosabb hajtóerejévé váltak (Szabó, 2019). A kortárs diplomáciában számos új szereplő és kihívás merül fel, új megközelítések és stratégiák válnak szükségessé. Előtérbe került a tematikus diplomácia, mint például az egészségügyi, környezetvédelmi, kereskedelmi és menekültügyi.

Hasonlóan az új diplomáciatípusok közé sorolható a tudásdiplomácia is, amely kezdetben főleg a kereskedelmi megállapodásokban, a szellemi tulajdonjogokkal kapcsolatban volt használatos (Ryan, 1998). A tudásdiplomácia újabb megközelítésében már az országok közötti kapcsolatok fejlesztésében kiemeli a nemzetközi felsőoktatás, kutatás és az innováció szerepét. Rámutat arra, hogy a tudomány és a tudás jelentősége folyamatosan előtérbe kerül az egyre inkább összekapcsolódó, egymástól kölcsönösen függőségbe kerülő világban. Segíti a nemzetközi kapcsolatokat, hiszen az aktuális globális kérdések kezelésében rejlő kihívásokhoz jobban tud igazodni. A tudásdiplomácia ezért valójában egy komplex jelenség (Knight, 2019), amely számos különböző szereplőt foglal magában a felsőoktatási szektoron túl. A felsőoktatási intézményeknek lehetnek partnereik az iparban, a civil társadalomban, az alapítványok körében és a kormányzati szerveknél. Ennek eredményeként a tudásdiplomácia fő jellemzője a felsőoktatási szereplők sokszínűsége, akik különböző ágazatokból és szektorokból érkező partnerekkel együttműködnek. Ez a sokféleség és partneri hálózat a tudásdiplomácia hatékonyságát és hatását növeli, lehetővé téve a tudás és az innováció átadását, valamint a kulturális és gazdasági kapcsolatok fejlesztését.

A Stipendium Hungaricum Program a nemzetközi felsőoktatásban

A magyar felsőoktatási intézmények nemzetköziesítését segíti elő a 2013-ban indult SHP, amelyet a Tempus Közalapítvány koordinál (tka.hu). Az ösztöndíjprogram fő célja az, hogy különösen a harmadik országokból érkező diákok olyan képzést kapjanak, amely segítheti saját országuk fejlődését is. Emellett a program hozzájárul a magyar felsőoktatás versenyképességéhez és az együttműködő országokkal való kapcsolatok javításához. Az ösztöndíjasok fogadására a magyar felsőoktatási intézmények pályázhatnak meghatározott hallgatói kapacitással képzésenként (Kasza, & Hangyal, 2018).

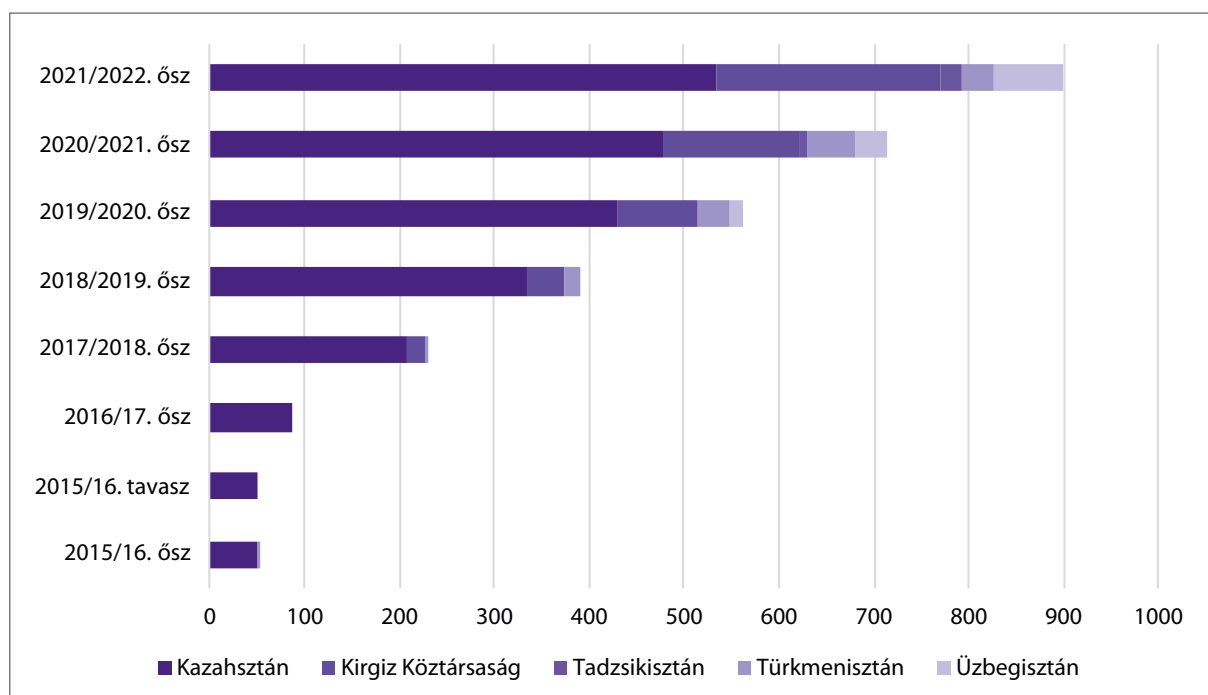
A partnerországok oktatásért felelős minisztériumai közötti nemzetközi megállapodások alapján az egyes partnerországok meghatározott kvótára jelölhetnek leendő hallgatókat az ösztöndíjra. A hallgatók az adott megállapodásban meghatározott tudományterületeken rész- vagy teljes képzésen vehetnek részt alap-, mester- vagy doktori szinten, valamint felsőoktatási előkészítő tanulmányokon, amennyiben felvételt nyernek az adott intézmény képzésére.

A 2022/23. tanévben a programban több, mint ötvenkétezer jelentkező – az előző évhez képest 45%-os növekedés – volt öt kontinens kilencven országából. A jelentkezők több mint 97%-a teljes programokra jelentkezett huszonnyolc magyar felsőoktatási intézménybe, akik közül majd tizenkétezer hallgató nyert felvételt (stipendiumhungaricum.hu).

Az Eurydice (eurydice.eacea.ec.europa.eu) elérhető adatai szerint Magyarországon az elmúlt években folyamatosan emelkedik a külföldi hallgatók száma és aránya – 2010 és 2021 között 5,2%-ról 13,7%-ra nőtt – és ebben a növekedésben szerepet játszik az SHP is:

2021-ben a külföldi hallgatók 28,6%-a részesült ösztöndíjban. A program 2015-ben 36 partnerországban összesen 2320 kvótával kezdte meg működését, majd 2016-ban már 51 partnerország számára kínált 3600 helyet. A 2018/19-es tanévben a programra mintegy 5500 helyre jelentkezhettek a pályázók 65 országból, míg a 2019/20-as tanévben már 66 országból lehetett pályázni. A 2020/21-es és a 2021/22-es tanévekre a partnerországok száma tovább bővült, elérve a 70, illetve 78 országot. A program 2019-ig dinamikusan növekedett, és míg a 2013-ban induláskor 68 hallgató vett részt benne, addig 2019-re ez a szám már meghaladta a kilenczret. 2020 őszén 10 759, majd 2021 őszén pedig 11 712 ösztöndíjas hallgató tanult a programban.

1. ÁBRA: STIPENDIUM HUNGARICUM KÖZÉP-ÁZSIAI HALLGATÓI SZÁMÁNAK ALAKULÁSA



Forrás: tka.hu, saját összeállítás

A legtöbb külföldi diák informatikai, gazdasági, mérnöki és orvosi képzésre jelentkezik, és a jelentkezők száma minden évben jóval meghaladja a felvehető hallgatók számát. A program eredetileg alap-, mester- és osztatlan képzéseken való tanulmányokat támogatta, de néhány éve lehetőség van doktori képzésben való ösztöndíjra is pályázni. Az SHP résztvevő hallgatóit 2021 óta mentorprogram segíti, mely szakmai gyakorlati programba az első évben már 8 cég csatlakozott. A programban részt vevő partnerek széles körben lefedik a KNYS területeit is, mint például Közép-Ázsiát.

1. TÁBLÁZAT: 2023-TÓL A KÖZÉP-ÁZSIAI HALLGATÓK ÁLTAL VÁLASZTHATÓ STIPENDIUM HUNGARICUM KÉPZÉSEK

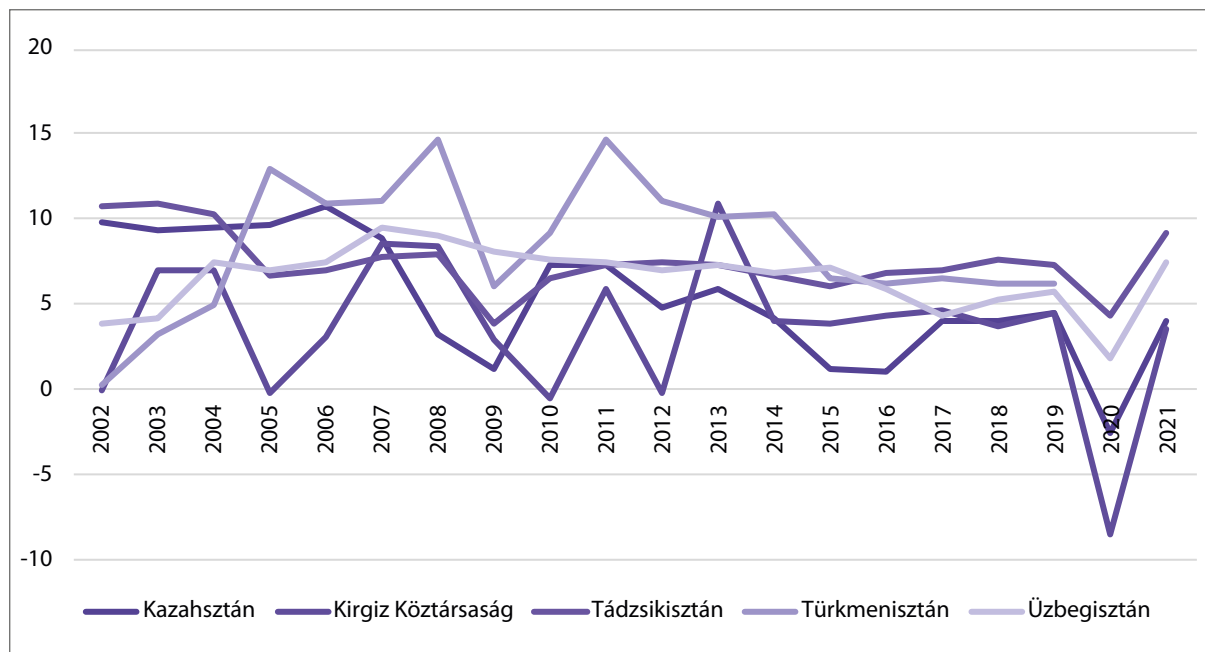
| | Teljes fokozatú alapképzés | Teljes fokozatú mesterképzés | Teljes fokozatú egyszintű mesterképzés | Teljes fokozatú doktori képzés | Posztgraduális szakirányú továbbképzések |
|----------------------|---|---|---|--------------------------------|---|
| Kazahsztán | Művészetek, művészetek és bölcsészettudományok, mérnöki tudományok, mezőgazdaság, közgazdaságtan és társadalomtudományok | Természettudományok, mérnöki tudományok, mezőgazdaság, gazdaság, társadalom, jog és művészetek | Orvos- és egészségügytudományok, művészetek, jogi és műszaki tanulmányok | Az akadémia bármely területén | Művészetek |
| Kirgizisztán | Agrártudomány, Bölcsészettudomány, Társadalomtudomány, Számítástechnika és Informatika, Gazdaságtudomány, Műszaki tudomány, Egészségtudomány, Pedagógusképzés, Sporttudomány, Természettudomány, Művészeti és művészeti oktatás | Agrártudomány, Bölcsészettudomány, Társadalomtudomány, Számítástechnika és információtechnológia, Jogtudomány, Gazdaságtudomány, Mérnöki tudomány, Orvos- és egészségügytudomány, Pedagógusképzés, Sporttudomány, Természettudomány és művészetek | Az agrártudomány, a műszaki tudomány, az orvos- és egészségügytudomány, valamint a művészetek területén. | Az akadémia bármely területén | Művészetek |
| Tádzsikisztán | Közgazdaságtan, természettudományok, mérnöki tudományok, mezőgazdaság, informatika, bölcsészet és művészet | Közgazdaságtan, természettudományok, mérnöki tudományok, mezőgazdaság, informatika, bölcsészet és művészet | | Az akadémia bármely területén | Művészetek |
| Türkmenisztán | Gazdaságtudomány, egészségügytudomány, természettudomány, műszaki tudomány, agrártudomány, számítástechnika és informatika, művészet és bölcsészet | Gazdaságtudomány, egészségügytudomány, természettudomány, műszaki tudomány, agrártudomány, számítástechnika és informatika, művészet és bölcsészet | | Az akadémia bármely területén | Gazdaságtudomány, egészségügytudomány, természettudomány, műszaki tudomány, agrártudomány, számítástechnika és informatika, művészet és bölcsészet |
| Üzbegisztán | Agrártudomány, Számítástechnika és Informatika, Mérnöki tudomány, Egészségtudomány, Sporttudomány területén | Agrártudomány, társadalomtudomány, számítástechnika és információtechnológia, jogtudomány, mérnöki tudomány, orvos- és egészségügytudomány, természet-tudomány (biotechnológia, molekuláris biológia, térképészet), sporttudomány | Agrártudomány, társadalomtudomány, számítástechnika és információtechnológia, jogtudomány, mérnöki tudomány, orvos- és egészségügytudomány, természet-tudomány (biotechnológia, molekuláris biológia, térképészet), sporttudomány | Az akadémia bármely területén | agrártudomány, társadalomtudomány, számítástechnika és információtechnológia, jogtudomány, mérnöki tudomány, orvos- és egészségügytudomány, természet-tudomány (biotechnológia, molekuláris biológia, térképészet), sporttudomány |

Forrás: stipendiumhungaricum.hu, saját összeállítás

A Keleti nyitás stratégiája

Magyarország 2010-ben bevezette a keleti nyitás politikát, amelynek háttérében az állt, hogy az ország exportja a 2002-es időszak után a legdinamikusabban keleti irányba növekedett. Ezt követően a 2012-ben kidolgozott külgazdasági stratégiában kiemelt céllá tették az export földrajzi diverzifikációját a közép-ázsiai országok felé, amelyek jelentős gazdasági növekedést mutattak (2. ábra) és feltörekvő piacokként kerültek az érdeklődés középpontjába (Magyarország kormánya, 2012).

2. ÁBRA: A GDP ÉVES SZÁZALÉKOS NÖVEKEDÉSI ÜTEME A KÖZÉP-ÁZSIAI ORSZÁGOKBAN



Forrás: data.worldbank.org, saját összeállítás

A 2012-ben elfogadott Széll Kálmán Terv 2.0 III.7. fejezete meghatározza a külgazdaság fő szerepét a magyar gazdaságnövekedési, foglalkoztatási és egyensúlyi céloknak való megfelelésében (Magyarország kormánya, 2012). Az egyik kiemelt cél a munkahely-teremtés, valamint általánosságban a magyar gazdaság versenyképességének növelése. A terv stratégiai intézkedéseket határoz meg, amelyek a külgazdaság erősítését célozzák, beleértve a piacok diverzifikálását, az exportösztönző intézkedéseket és a külföldi beruházások előmozdítását. A nemzetközi kapcsolatok és a gazdasági partnerségek kiépítése pedig az innováció és technológiai fejlődés előmozdítását célozza, hozzájárulva a magyar gazdaság versenyképességének növeléséhez és a fenntartható fejlődés elősegítéséhez. Ebben kiemelt szerep hárul a szakdiplomáciai hálózatokra, figyelemmel a célországok sajátosságaira.

A sikeres közép-ázsiai piaci jelenlét alapfeltétele a helyi szokások és kulturális sajátosságok ismerete, amely megköveteli a folyamatos, személyes és magas szintű jelenlétet a térségben. A türk államok – pl. Kazahsztán, Üzbegisztán, Kirgizisztán, Türkmenisztán – tisztában vannak a közös türk eredetükkel, önazonosságukkal, s 2022 nyarától immár a szoros együttműködés korszakába lépve erősíteni és fejleszteni akarják egymás közötti kapcsolataikat is, jövőjüket pedig egyre inkább közösen képzik el a „türk világban” (Barkanyi, & Vasa, 2023). Ebben az együttműködésben egyre tevékenyebben vesz részt Tádzsikisztán, a „helyi víznagyhatalom” is. A térségben rejlő lehetőségeket az Európa keleti határán zajló háború óta még többen szeretnék hasznosítani, de azt nem igazán lehet abban a formában, hogy az Európából nézve fontosnak tűnő, de a kapcsolatok

minősége és a közép-ázsiai országok szempontjából marginális témákat napirenden tartják (Vasa, 2021). A magyar külpolitika megfelelően kihasználja a „rokoni kapcsolatot”, amely szerint a közép-ázsiaiak többsége úgy véli, hogy „Magyarország a legkeletibb nyugati és a legnyugatibb keleti rokon ország”. Ezért nem meglepő, hogy Magyarország mint az egyetlen uniós tagállam aktívan részt vesz a Türk Államok Szervezete (TÁSZ) kormányközi együttműködésében megfigyelőként 2018 óta, és 2019. szeptember 19-től Budapesten található az Európai Unióban a TÁSZ európai képviselete, amely „kvázi nagykövetségként” működik. Ugyancsak jellemző, hogy Magyarország a térségben a legtöbb külképviselettel rendelkezik.

Az elmúlt években jelentősen megnőtt a magyar külképviseletek szerepe a magyar felsőoktatás nemzetközi népszerűsítésében és az ösztöndíj-lehetőségek célirányos megismertetésében. Ennek eredményeként az SHP-ban résztvevő közép-ázsiai hallgatók száma dinamikusan emelkedett (1. ábra). Ez a pozitív tendencia alapvetően kapcsolódik a magyar külképviseletek tevékenységéhez, amelyek szerepet játszanak az ösztöndíjprogram népszerűsítésében és a potenciális hallgatók tájékoztatásában. A külképviseletek és a felsőoktatási intézmények közötti erős együttműködés és kapcsolatok kiemelkedő fontossággal bírnak ebben a folyamatban. Az intézmények szoros együttműködése a külképviseletekkel lehetővé teszi a hatékony információáramlást, az előnyök és lehetőségek megismertetését, valamint a hallgatók támogatását a jelentkezési folyamatban és az ösztöndíjprogram során.

Érdeemes megvizsgálni az SHP keretében, hogy milyen szakterületeken nyújt lehetőséget tanulmányok folytatására a program a jelentkezőknek országonként (1. táblázat), és hogy ezek az ajánlott szakterületek miként illeszkednek az adott országban zajló tényleges magyar külgazdasági folyamatokhoz. Az ajánlott szakterületek és azok kapcsolódása a külgazdasági folyamatokhoz fontos szempont lehet a program hatékonyságának és hozzáadott értékének jövőbeni értékelése szempontjából.

Kazahsztán

Az elmúlt években számos magyar cég sikeres projekteket indított Kazahsztánban. Például a MOL mintegy 200 millió dolláros beruházással lépett be a kazah szénhidrogén-kutatási és -termelési üzletágba, ezzel az ország eddigi legnagyobb magyar befektetőjévé vált. A Richter Gyógyszergyár 1996 óta jelen van a kazahsztáni gyógyszerpiacon, és 2022-ben már 24,9 millió dolláros árbevételért el. A Globália Kft. napelemes erőmű-építési projekteket előkészítésén dolgozik Kazahsztánban, ezért 2022 nyarán saját kft-t alapított KazGlobal néven az országban. Az Elwa Kft. és a Saint Gobain Construction Products Hungary Kft. pedig innovatív, sötétben világító tetőfedő anyagokkal, mint a „FLAVATAR” és a „Weber-Neon” tervez belépni a kazah piacra, amelyek alternatív megoldást kínálnak a hagyományos díszvilágítással szemben. A LAC Holding és a K-Agro Holding 2022 májusában elkezdte a hibridkukorica termesztését Kazahsztánban, egy magyar fejlesztésű speciális vetőmag felhasználásával. A nukleáris oktatás területén is jelentős együttműködési lehetőségek vannak Kazahsztánban. Az atomenergia békés célú felhasználása ugyanis a szén-dioxid-mentesítés, a fintech, a víz- és a zöld-energia területén Kazahsztán gazdaságának fő hajtóereje. A magyar mérnöki know-how nagy értéket jelenthet a kisebb közösségek zöldenergia-ellátásának gazdagításában. Ezáltal a magyar vállalatok és szakemberek fontos szerepet játszhatnak a kazahsztáni zöld-energia átmenetének előmozdításában és a fenntartható fejlődésben. A nukleáris oktatás terén való együttműködés lehetőségei további kutatások és fejlesztések révén még jobban kibővíthetők, hogy hozzájáruljanak a kazahsztáni zöldenergia-szektor fejlődéséhez és a fenntartható jövő építéséhez.

Üzbegisztán

Az elmúlt években jelentős előrelépés történt az üzbég-magyar kapcsolatok terén. Elnöki és miniszteri találkozók történtek, együttműködési megállapodások születtek a két ország olyan fontos intézményei és vállalatai között, mint a magyar Eximbank, az üzbég HamkorBank, a Pest Megyei Kereskedelmi és Iparkamara, valamint a Taskenti Regionális Kamara. Megnyílt az Üzbég-Magyar Burgonyakutató Központ, amely lehetőséget biztosít a burgonyatermelés fejlesztésére és az agrárszektor közös munkaterveinek kidolgozására. Az agrárszektorban történő együttműködés különösen kiemelendő, ahol a magyar cégek egyre növekvő számban vesznek részt az üzbég mezőgazdaság modernizációjában és az élelmiszeripari feldolgozó kapacitás fejlesztésében. Az egészségügyi és oktatási területeken is tárgyalások folynak a közös együttműködés kialakításáról. Zajlanak a tárgyalások a magyar, szabadalmaztatott Heller-Forgó rendszernek az üzbég atomerómű hűtőrendszerében történő felhasználásáról, valamint agrár- és vízgazdálkodási területeken további együttműködési programok és megállapodások várhatóak a jövőben. Az OTP Bank megvásárolta Üzbegisztán ötödik legnagyobb bankját, az Ipoteka Bankot, ami jelentősen erősíti a két ország gazdasági kapcsolatait.

Kirgizisztán

Magyarország és Kirgizisztán között számos területen zajlik együttműködés, amely hozzájárul a két ország kapcsolatának erősítéséhez és a közös fejlődéshez. Gazdasági téren jelentős megállapodások jöttek létre az EXIM és az Orosz-Kirgiz Fejlesztési Alap között, amelyek a kereskedelmi kapcsolatok erősítését célozzák. Az EXIM az ilyen típusú együttműködés révén finanszírozási lehetőségeket kínál a kirgiz gazdaság számára, míg a Magyar-Kirgiz Fejlesztési Alap kiemelt ágazatokban nyújt támogatást a kirgiz gazdaság számára hitelek, tőkefinanszírozás és más pénzügyi eszközök révén. Az oktatás és a tudományos együttműködés is kiemelkedő fontossággal bír a két ország között. Magyarországon a SHP-vel lehetőséget biztosít a kirgiz hallgatóknak magyarországi tanulmányokra; ehhez kapcsolódóan elindult Biskekben az Osi Állami Egyetemen a magyar nyelv oktatása is, s a jövőben tervezik a hungarológia szak bevezetését is. Diplomáciai szinten kormányzati találkozók és diplomáciai kapcsolatok is erősítik a két ország közötti partnerséget további területeken is: környezetvédelem, adatvédelem, idegenforgalom, igazságügyi szakértői tevékenység, légiközlekedés és levéltári együttműködés. Az ezeken a területeken folyó közös projektek és együttműködési megállapodások célja a tudáscserén alapuló fejlődés és a tapasztalatok megosztása.

Türkmenisztán

A sikeres együttműködés érdekében Türkmenisztánnal különösen fontos a legmagasabb szintű kapcsolatok kiépítése és fenntartása. A magyar elnök először 2011-ben tett látogatást Türkmenisztánban a KNYS részeként. Ezt követően jött létre a Magyarország-Türkmenisztán Kormányközi Gazdasági Bizottság 2013-ban, amelynek elnöke a magyar külügyminiszter lett. Gazdasági együttműködési megállapodás aláírására 2014-ben került sor. 2022-ben a türkmén elnök 30 fős üzleti delegációval látogatott Magyarországra, és kiemelte, hogy Magyarország vezető szerepet játszhat a türkmén gáz európai piacra juttatásában. Az oktatási, tudományos, kulturális és adóügyi együttműködésekéről is születtek megállapodások. Érdeemes megjegyezni, hogy már 2016-ban a magyar Baumetall Design építőipari cég is részt vett a türkmén főváros repülőtérének építésében. A Magyar-Türkmen Kormányközi Gazdasági Bizottság 2020-as budapesti ülésén megállapodás született arról, hogy a felek szorosabb együttműködést alakítanak ki a gyógyszeriparban és a mezőgazdaságban, különös tekintettel a magyar vízgazdálkodási technológiák türkménisztáni hasznosítására. Ezzel egy időben a Magyar Exportfejlesztési Ügynökség, Türkmenisztán

Pénzügy- és Gazdasági Minisztériuma, valamint a Türkmenisztáni Gyáriparosok és Vállalkozók Szakszervezete mintegy száz vállalkozó részvételével üzleti fórumot szervezett, amelyen a nagyüzemi baromfitenyésztésre szakosodott türkmén cégek együttműködési megállapodást írtak alá az Aviagen Kft-vel.

Tádzsikisztán

A sikeres együttműködés érdekében Tádzsikisztánnal számos legmagasabb szintű találkozóra és megbeszélésre került sor a KNYS keretein belül. Igaz, hogy a többi közép-ázsiai országhoz hasonlóan a gyógyszeriparban a magyar Richter Gedeon Nyrt. meghatározó szereplő Tádzsikisztánban is, viszont miután a tádzsik elnök részt vett a Budapesti Vízi Világtalálkozón, számos fontos együttműködési program aláírására került sor a két ország között. A magyar nagykövet találkozáján a tádzsik miniszterelnök-helyettessel és külügyminiszterrel áttekintették a gazdasági, kulturális és oktatási együttműködések lehetséges területeit, amelyek folytatásában jelentős szerep vár a Dusanbében megnyílt magyar konzulátusra. A vízgazdálkodásban és mezőgazdaságban is kiemelkedő fejlesztések várhatóak, mert a Tádzsikisztáni és a Magyarországi Gazdasági Együttműködési Vegyes Bizottság ülésén napirendre kerültek a tádzsikisztáni magyar öntözési, vízierőmű-építési tervek, ahogy megfogalmaztak közös elektromos járművek gyártására, textilfeldolgozó üzemek telepítésére és mezőgazdasági termékek előállítására vonatkozó projekteket is.

Összegzés

A magyar tudásdiplomácia nemcsak a magyar tudás és kultúra nemzetközi terjesztését szolgálja Közép-Ázsiában, hanem jelentős lehetőséget kínál a magyar munkaerőpiac számára is azáltal, hogy az SHP révén lehetőséget biztosít a régió diákjainak magyarországi tanulmányokra és szakmai tapasztalatszerzésre. A program közvetlen kapcsolatot teremt a magyar felsőoktatás és a munkaerőpiac között: az SHP keretében résztvevő diákok olyan képzéseken vesznek részt, amelyek a magyarok közép-ázsiai munkaerőpiaci keresletét tükrözik. Ez lehetőséget teremt a magyar vállalatok számára, hogy tehetséges, nemzetközi tapasztalattal rendelkező helyi munkaerőhöz jussanak.

A programnak köszönhetően a magyar munkáltatók a diákokkal való együttműködés révén kölcsönösen előnyös kapcsolatokat építhetnek ki, amelyek hosszútávú munkaerőpiaci előnyöket hozhatnak. Emellett az SHP olyan mentorprogramokat és karrier-támogatást is nyújt a résztvevő diákoknak, amelyek segítik őket a sikeres munkaerőpiaci beilleszkedésben. Ez magában foglalhatja a munkakeresési stratégiák, az önéletrajzírás és az interjútechnikák fejlesztését, valamint az iparági kapcsolatépítés támogatását. Ezáltal a program segíti a diákokat abban, hogy hatékonyan használják ki a magyar munkaerőpiacban rejlő lehetőségeket. A közép-ázsiai magyar tudásdiplomácia összességében tehát az SHP révén elősegítheti a térség hallgatóinak munkaerőpiaci beilleszkedését akár Magyarországon is.

Mindez egyrészt lehetőséget teremt a magyar munkáltatóknak, hogy tehetséges és nemzetközi tapasztalattal rendelkező munkaerőt vonjanak be, ami hozzájárul a magyar munkaerőpiac versenyképességének növeléséhez és a gazdasági fejlődés elősegítéséhez. Másrészt a magyar tudásdiplomácia összekapcsolja a magyar munkaerőpiac lehetőségeit a közép-ázsiai hallgatók oktatási és szakmai tapasztalatszerzési lehetőségeivel, elősegítve a kölcsönös előnyöket mindkét fél számára.

Irodalomjegyzék

- Barkanyi P.; Vasa L. (2023). The Revival of Regional Cooperation in Central Asia in the Perspective of Hungary's Eastern Opening Policy, *Economic and Regional Studies* 2023;16(2), 241-256. <https://doi.org/10.2478/ers-2023-0016>
- Chatterjee, C. (2020). *Economic Diplomacy and Foreign Policy-making*. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49047-8>
- Dobos G. (2023). *A nemzetköziesítés hatása a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatára*. Stipendium Hungaricum 10. Konferencia: A nemzetköziesítés hatása a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatára <https://data.worldbank.org>
<https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/hu/national-education-systems/hungary/magyarorszag-felsooktas-nemzetkozi-dimenziojanak-egyeb>
<https://stipendiumhungaricum.hu>
<https://tka.hu/palyazatok/7619/statisztikak>
- Kasza G., Hangyal Zs. (2018). Stipendium hungaricum scholarship holders' expectations and attitudes, Budapest. *Tempus Public Foundation, 2018*(1).
- Knight, J. (2019). Knowledge diplomacy in action. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30285.97769>
- Knight, J. (2015). „The Potential of Knowledge Diplomacy: Higher Education and International Relations”. In: Weimer, L. (ed) *A Wealth of Nations*. (pp. 37-45). Amsterdam: European Association for International Education
- Magyarország kormánya (2012). Széll Kálmán Terv 2.0. *A következő lépés* (pp. 189-193).
- Ryan, M. (1998). *Knowledge Diplomacy: Global Competition and the Politics of Intellectual Property*. Washington, DC: Brookings Institute Press.
- Szabó Sz. (2019). A humán tőke reformja a közszolgálatban. In: *A Selye János Egyetem 2019-es XI. Nemzetközi Tudományos Konferenciájának tanulmánykötete – „Munkaerőpiac- és humánerőforrás-menedzsment szekció”* (pp. 146-154).
- Van Veenstra, M., Yakop, M., & Van Bergeijk, P. (2010). *Economic diplomacy, the level of development and trade*. Clingendael Discussion Papers in Diplomacy, No. 119., 1-31.
- Vasa L. (2021). *A Türk Tanács közép-ázsiai és kaukázusi országai a magyar külgazdaság perspektívájából*. KKI-elemzések, E-2021/08., 53-67. <https://doi.org/10.47683/KKIElemzesek.E-2021.08>

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS – BORBÉLY-PECZE MARIANN

A NAGY ZÖLD MUNKAPIACI ÁTALAKULÁS – MÍTOSZOK ÉS TÉNYEK

A zöld átállás nem valósulhat meg „zöld tehetségek” nélkül, vagyis a zöldebb gazdaság által megkövetelt készségekkel rendelkező munkavállalók nélkül. Miközben a változás már folyamatban van, a zöld átmenet gyorsabban fogja a készségek, a munkahelyek vagy a konkrét áruk iránti keresletet megváltoztatni, mint ahogy a piac alkalmazkodni tudna. A fogyasztói preferenciák változnak, és a piac reagál, de e változások nagy része olyan szakpolitikáknak köszönhető, amelyek rövid időn belül lépnek hatályba. Legyen szó az építési vagy termelési folyamatokra vonatkozó új szabályozásról, a szén-dioxid-kibocsátásra kivetett adókról vagy a területrendezés reformjáról, mind-mind megváltoztatja az emberek életvitelét, munkáját, termelését és fogyasztását.

Az OECD friss kötete *'Job Creation and Local development 2023. Bridging the Great Green Divide (Munkahelyteremtés és helyi fejlesztés 2023. A nagy zöld szakadék áthidalása)* címmel és alcímmel ezt az aktuális témát járja körül. Ebben a magyar nyelvű áttekintésben a kötet főbb megállapításait mutatjuk be.

Zöldülő munkapiacok?

A munkaerőpiac fenntarthatósága együtt jár a zöldülésük (Borbély-Pecze, 2022) körüli szakmai vitákkal. Az OECD országokban a munkavállalók mintegy 18%-a dolgozik olyan munkahelyen, ahol jelentős a „zöld feladatok” aránya, vagyis amelyek közvetlenül hozzájárulnak a környezetvédelmi célkitűzések megvalósításához (pl. környezeti fenntarthatóság vagy az üvegházhatású gázok kibocsátásának csökkentése). Ez a szám régiótól függően 7% és 35% között mozog. Ugyanakkor annak ellenére, hogy a közbeszédben egyre nagyobb figyelmet kap az éghajlatváltozás, a munkaerőpiac az elmúlt évtizedben nem lettek sokkal zöldebbek. A zöld feladatokat ellátó munkahelyeken dolgozók aránya a 2011-es 16%-ról 2021-re 18%-ra nőtt, az OECD-régiókban 10 százalékpontos növekedés és 7 százalékpontos csökkenés között. Bár a legtöbb régió nem tett nagy előrelépést a munkaerő zöldebbé tételében, a közelmúltbeli regionális munkaerő-kereslet azt sugallja, hogy a lendület növekszik. A világjárvány kezdete óta a zöld munkahelyek iránti kereslet növekedése 30 százalékponttal meghaladta az általános munkaerőpiaci keresletet. Ráadásul a jelenlegi foglalkoztatási arányokhoz képest a zöld üres álláshelyek aránya magasabb, míg a környezetszennyező álláshelyek aránya alacsonyabb – ezek a környezetbarátabb munkaerőpiac irányába történő elmozdulás első jelei lehetnek (OECD, 2023).

A zöld feladatokat ellátó állások általában magasabb fizetést kínálnak, de több képzettséget igényelnek. Így a magasan képzett és magasan iskolázott munkavállalók jobb helyzetből indulnak ahhoz, hogy pozitív irányban mozdulhassanak el a zöld átállás során. Bár lehetséges, hogy a jövőben a zöld munkahelyek a közepes és alacsony képzettségű szakmák felé tolódnak el (például a hulladékgazdál-

Borbély-Pecze Tibor Bors habil. docens, WJLF

Borbély-Pecze Mariann, főiskolai adjunktus, WJLF

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.8>

kodás, az utólagos átalakítás vagy az építőipar területén), a zöld feladatokat ellátó munkahelyeken dolgozók többsége jelenleg magasan képzett és felsőfokú végzettségű. Ezzel szemben a környezet-szennyező munkahelyeket, amelyeket az eltűnés veszélye fenyeget, alacsonyabb iskolai végzettségűek és középfokú képzettségűek töltik be. Így a bérkülönbségek növekedése mellett a zöld átállással nagyobb a veszélye az alacsonyabb végzettségűek munkaerőpiacról való kiszorulásának.

Mit jelent a zöld gazdaság? (ILO meghatározása)

A zöld gazdaságnak nincs egységes definíciója. A fogalom fő jellemzője a természeti tőke és az ökológiai szolgáltatások gazdasági értékének elismerése, valamint ezen erőforrások védelmének szükségessége. A legtöbb meghatározás nemcsak a környezetvédelmi szempontokat foglalja magában, hanem a fenntartható fejlődés holisztikusabb megközelítését is. *A környezeti fenntarthatóság, a társadalmi igazságosság, valamint az áruk és szolgáltatások helyi gyökerű előállítás és cseréje tehát olyan elemek, amelyek a legtöbb zöldgazdasági meghatározásban megtalálhatók.* Az ENSZ Környezetvédelmi Programja a „zöld gazdaságot úgy határozza meg, mint amely az emberi jólét és a társadalmi igazságosság javulását eredményezi, miközben jelentősen csökkenti a környezeti kockázatokat és az ökológiai szűkösséget. Legegyszerűbben megfogalmazva a zöld gazdaságot úgy lehet elképzelni, mint amely alacsony szén-dioxid-kibocsátású, erőforrás-hatékony és társadalmilag befogadó”.

Az OECD-régiókban a munkaerő többsége nem zöld feladatokat ellátó munkakörökben dolgozik; a munkaerő kevesebb mint egyötöde tölt be zöld feladatokat ellátó álláshelyeket, amelyek vagy a zöld átállás eredményeként jöttek létre, vagy azért, mert megváltozott a feladat-összetételük. 2021-től az OECD-ben a munkahelyek 18%-a tartalmaz jelentős arányban zöld feladatokat. Ez a főszám azonban nagy eltéréseket takar; 7% (Nyugat-Görögország) és 35% (Vilnius régió) között mozog, ami rávilágít az OECD régiói közötti nagy különbségekre. A dél-európai régiókban – Görögországban, Olaszországban, Portugáliában és Spanyolországban -, valamint Észak-Amerikában általában alacsonyabb a zöld feladatokkal kapcsolatos munkahelyek aránya, míg a balti és északi országok régiói magas pontszámot érnek el ezen a mérőszámon, de szintén magas Franciaország, az Egyesült Királyság, Luxemburg és Svájc számos régiójában is. A zöld munkák, munkahelyek arányának meghatározása összetett feladat, mert jellemzően nem egyetlen ágazatot, foglalkozást jelentenek, hanem „szétterülnek” a gazdaság egészében. Az Eurostat 2019-es számításai szerint az EU27-ben 4,4 millió zöld munkahely volt. Az ILO 2021-es számításai ugyanakkor csak 1,24 millió ilyen munkahelyet számoltak össze az EU27-ben. Ezekből az adatokból is látszik, mennyire nem egyértelmű a „zöld”-kérdés meghatározása.

Mi legyen zöld?

A zöld átmenet témaköre ma igen divatosá vált. Ennek pozitív hozadéka mellett ugyanakkor a téma félreértelmezésének lehetősége is megnő. A „zöldülés” egyfelől a gyártás (pl. ipar) és kereskedelem ökológiai lábnyomának csökkentéséről szól és önmagában nem az előállított, eladott termék zöld jellegére utal. Például ha egy hagyományos gépkocsi gyár szél- vagy vízenergiát használ fel, akkor már zöldebb. A következő kérdés, hogy a gyártás, kereskedelem során keletkezett hulladék milyen mennyiségben kerül újrahasznosításra, hiszen ez tovább csökkenti a szennyezés mértékét. A harmadik kérdés, hogy amit gyártunk/kereskedünk vele, mennyiben bolygó-barát anyagot, terméket jelent.

Csak ezek után merül fel az a kérdés, hogy a munkavégzés során szükségesek-e új zöld munkavállalói készségek. S az esetek többségében ezek *transzferábilis kompetenciák*, semmi közük a zöldüléshez. Az 1. táblázat egy svéd akkumulátorgyár toborzási stratégiáján keresztül mutatja be a

zöld iparágba átvihető korábbi szakmák megfeleltetését. A gyár HR részlege elmondta, hogy mivel akkumulátorgyártó szakmunkás még nincsen, megnézték, mely régebbi szakmákból lehet kevés betanítással átvenni munkaerőt. Így például volt, amikor komplett papírgyárat vásároltak meg az ott dolgozó munkásokkal együtt, mivel úgy találták, hogy a papírgyári munkások kompetencia-készlete közel áll az akkumulátorgyártás során szükséges munkavállalói kompetenciákhoz.

1. TÁBLÁZAT: ÁTVIHETŐ KÉSZSÉGEK AZ EGYES IPARÁGAK ÉS AZ AKKUMULÁTORGYÁRTÁS KÖZÖTT (SVÉD PÉLDA)

| az akkumulátorgyártás üzemi lépései | aktív anyag | iszapkezelés | bevonatkészítés | száraz elektróda készítés | akkumulátor cellák összeállítása | formázás |
|-------------------------------------|-------------|--------------|-----------------|---------------------------|----------------------------------|----------|
| bányaipar | | papíripar | | | csomagolóipar | |
| vegyipar | | | | | mikroelektronika | |
| acélipar | | | nyomdaipar | | autóipar | |
| olaj- és gázipar | | | | | elektronika | |
| gyógyszeripar | | | | | gyógyszeripar | |
| élelmiszeripar | | | nanotechnológia | | repülőgépipar | |

Forrás: saját szerkesztés

Az Európai Bizottság zöld készségleírása ilyen szempontból sokszor meglepetéscselekmény. Az éghajlat-SEMLEGES gazdaságra való áttérés alapvető átalakulást fog kiváltani számos ágazatban. Egyes munkahelyek helyébe új munkahelyek lépnek, mások pedig újradefiniálódnak. Szükség van:

- a környezetbarát foglalkoztatás előmozdítására és támogatására;
- foglalkoznunk kell a munkavállalók képzettségével és átképzésével;
- segíteni kell a jövő munkahelyein bekövetkező változásokra való felkészülést.

Az éghajlat-paktum folytatja az EU munkáját ezen a területen, és aktívan támogatja a munkaügyi szervezeteket, az oktatási intézményeket és a hatóságokat, hogy segítse a zöld gazdaságban munkát keresőket (EC, European Climate Pact, 2023). Ezen elkötelezettségükkel összhangban az uniós országok megállapodtak abban, hogy az EU-t olyan pályára állítják, amely lehetővé teszi, hogy az EU 2050-re az első klíma-SEMLEGES gazdasággá és társadalommá váljon.

Az EU27 ESCO projektében, amely a kompetencia-alapú foglalkozás-leírásokra készült, a 13 890 kompetenciát egyenként vizsgálták a „zöldülés” kapcsán. Az eredmény: 571 kompetencia „zöldült be” a rendszerben. *„Mivel a munkavállalóknak olyan készségekre van szükségük, amelyek munkamódszereikben képesek megfelelni a kibocsátás-csökkentés igényének, a készségek/kompetenciák pillére a készség szintű kiegészítő információkkal gazdagodott, hogy a zöld készségek és tudáskonceptiók megkülönböztetése. Ez azt jelenti, hogy az ESCO teljes adatkészletében a készségek egy része most már zöldként szűrhető.”* (EC, 2022).

Az ESCO-hoz kapcsolódó CEDEFOP elemzések már közelebb visznek a zöld készségek megértéséhez; *„olyan társadalomban való élethez, annak fejlesztéséhez és támogatásához szükséges ismeretek, képességek, értékek és attitűdök, amelyek csökkentik az emberi tevékenység környezetre gyakorolt hatását”* (Cedefop, 2012). Ezen definíció alapján 571 ESCO készség és tudás fogalma van zöld jelzéssel ellátva. Ez a következőket foglalja magában: 381 készség, 185 tudáskonceptió és 5 transzverzális készség nevezhető zöldnek (EC, 2022). Ezek döntő részben a fenntartható gazdálkodáshoz, munkapiacokhoz kapcsolódnak, de nem feltétlenül önmagukban zöld készségek.

A zöld átmenetek velejárója

A zöld átmenetnek erős nemi dimenziója van a munkaerőpiacon. A nők általában alulreprezentáltak a zöld feladatokat ellátó munkahelyeken, mivel csak 28%-uk van jelen, ami politikai erőfeszítéseket tesz szükségessé a nők részvételének növelésére a zöld átmenetben. Másrészt a férfiakat érinti leginkább a környezetszennyező munkahelyek megszűnése.

Szakpolitikai intézkedések nélkül a zöld átmenetnek más jelentős elosztási hatásai is lehetnek. A zöld feladatokat ellátó munkahelyek általában akár 20%-kal magasabb fizetést kínálnak, mint más munkahelyek. Míg a jövőben a zöld munkahelyek a közepes és alacsony képzettségűek felé toldódhatnak el olyan tevékenységekben, mint a hulladékgazdálkodás, az utólagos átalakítás vagy az építőipar, addig a magasan képzett munkavállalók eddig túlnyomórészt a zöld átmenet által teremtett foglalkoztatási lehetőségeket használták ki. Ezzel szemben az alacsonyabb iskolai végzettségű és a közepes képzettséget igénylő foglalkozásokban dolgozókat nagyobb mértékben fenyegeti a zöld átmenet miatti kiszorulás veszélye.

Miért legyen zöld?

Az éghajlatváltozás és a környezetromlás elleni küzdelem jelenleg a világ egyik legjelentősebb feladata. A megfelelő készségekkel rendelkező munkavállalók hiánya azonban hátráltathatja a zöld átmenetet. Korunk környezeti és éghajlati kihívásai új, fenntartható megoldásokat és a kibocsátások jelentős csökkentését igénylik, ami globálisan kihat az ipari termelésre, a fogyasztásra és az energiaellátásra. A fenntartható és nettó nulla kibocsátású gazdaságra való áttérés a helyi munkaerőpiacok jelentős átalakulását fogja eredményezni, mivel a munkavállalók más szakmákba és ágazatokba kerülnek. A zöld átmenet kiegészíti az olyan megatrendeket, mint a digitalizáció és a demográfiai változás, amelyek szintén átalakítják a munkahelyek és a munka világának földrajzi elhelyezkedését.

A munkaerőpiac zöldebbé válása számos hatással lesz az emberekre, a helyekre és a cégekre. Először is új típusú munkahelyek jelennek meg, amelyek olyan foglalkozásokban teremtenek lehetőségeket, amelyek eddig talán nem is léteztek. Másodsorban valószínűleg néhány meglévő munkahely megszűnését fogja eredményezni, különösen az olyan erősen szennyező tevékenységekben, mint a szén- és gázkitermelés. Harmadszor a zöld átállás a gazdaságban számos más munkakörhöz szükséges készségek megváltozásához fog vezetni – az építőipartól a divaton át a tudományos kutatásig. E kihívások kezelése az oktatási tantervek és képzések újragondolását és korszerűsítését igényli, hogy a munkavállalók elsajátíthassák a változó munkaerőpiac által megkövetelt készségeket. Mivel azonban ezen átmenetek földrajzi elhelyezkedése is eltérő lesz, a helyalapú stratégia létfontosságú lesz. A helyi gazdaságfejlesztési és vállalkozástámogatási programok ki kell hogy egészítsék a nemzeti zöld átállási politikákat, különösen a kis- és középvállalkozások számára.

A „zöld” munkahelyek általánosan elfogadott definíciójának hiánya azonban akadályozhatja a szakpolitikák kialakítását. Ez a hiányosság azt jelenti, hogy kevés bizonyíték áll rendelkezésre a zöld átmenet munkaerőpiacokra gyakorolt hatásáról, különösen a zöld munkahelyek országokon belüli földrajzi elhelyezkedéséről és a közösségeken belül a különböző típusú munkavállalókra gyakorolt társadalmi-gazdasági hatásáról. Jelen írásban ismertetett OECD jelentés ezt a hiányt pótolja. Újszerű becsléseket ad a zöld munkahelyek arányában és a zöld munkahelyek iránti keresletben mutatkozó regionális különbségekről 30 OECD-országban, a munkavállalók által végzett feladatok alapján.

Hasonlóságok és különbségek a zöld átállás, a globalizáció, a digitalizáció és a szénből való kilépés átmenetében

Bár a zöld átmenetre irányuló intézkedéseket nagyrészt a szakpolitika irányítja, hasznos tanulságokkal szolgálnak a múltbeli és más folyamatban lévő átmenetek, amelyek jellemzően inkább piacvezéreltek voltak. *A digitalizáció, a globalizáció és a szénből való kivonulás mind jelentős munkaerőpiaci átállási folyamatokkal járt.*

1. ÁBRA: A SZÉN/DIGITÁLIS/GLOBALIZÁCIÓS/ZÖLD ÁTMENETEK HASONLÓSÁGAI ÉS ELTÉRÉSEI (OECD, 2023)



Ezek a változások új kockázatokat és lehetőségeket teremtettek, és egyenlőtlen hatást gyakoroltak a helyi munkaerőpiacokra és a különböző népességcsoportokra. Számos dimenzióban feltűnő hasonlóságot mutatnak a zöld átállással. Az említett átmenetek tanulságai rávilágítanak annak fontosságára, hogy a helyi gazdaság számára világos, hosszútávú jövőképet határozzunk meg, kihasználjuk a regionális előnyöket és proaktívan lépünk fel olyan területeken, mint a beruházások vagy az átképzés (OECD, 2023).

2. ÁBRA: AZ IPARI FORRADALMAK: MIT TANULTUNK A ZÖLD ÁTMENETEKHEZ?



A korábbi technológiai átmenetek (kilépés a szén-gazdaságból, digitalizáció, globalizáció) organikus, piaci alapokon kikényszerített lépések voltak, ehhez képest a zöld átmenet politikai kezdeményezés. Amely bár a bolygó fenntarthatóságából indul ki, de nem a piac oldaláról árazódik be, hanem a különböző klímavédelmi kezdeményezéseket emelik be költségként.

Tanulni az eddigi átmenetekből

A társadalmi és gazdasági rendszereknek alapvető változáson kell keresztülmenniük a növekedés elősegítése érdekében, mely változáshoz paradigmaváltásra lesz szükség. Ez változásokat fog okozni a cégek működésében és az emberek életében, ami hatással lesz a munkaerőpiacra, és így sok munkáltatónak, munkavállalónak és kormányoknak egyre inkább alkalmazkodnia kell. Vagyis ennek az alkalmazkodásnak mind globális, mind regionális, mind helyi közösségi szinten átgondolt folyamatnak kellene lennie. Hiszen az átállás egyenlőtlen hatást gyakorol a régiók és a lakosság szegmensei között, ami súlyosbíthatja a földrajzi és társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségeket. Az átmenetek fokozatosan zajlanak, és gyakran nagyon különböző módon bontakoznak ki, ezért is fontos az átmenet kezelésének hosszútávú tervezése. Az átállás hatékony kezelése enyhítheti mind a rövidtávú sokkok, mind a hosszútávú negatív hatások egy részét (OECD, 2019). A nemzetek feletti, nemzeti, regionális vagy helyi szintű politikák befolyásolhatják, hogy a közösségek hogyan tudják hatékonyan kihasználni a kínált lehetőségeket. Azok a szakpolitikák, amelyek segítettek a régióknak sikeresen eligazodni a múltbeli strukturális kiigazítási folyamatokban, tanulságokkal szolgálhatnak a közeljövőben ilyen kihívásokkal szembesülő közösségek számára.

Mint láttuk, a korábbi technológiai átállások és a még folyamatban lévő átállások (digitalizáció) mindegyike nagyrészt piacvezérelt, míg a zöld átállás elsősorban politikai irányítású folyamatnak tűnik. A korábbi átmenetek során a technológiai innováció lehetővé tette, hogy egy-egy hiányos technika költséghatékonyabbá váljon. A korábbi energetikai átmenetek esetében a régi energiaforrás kitermelési költségei megnövekedtek, ami az új energiaforrást versenyképes alternatívává tette.

Ugyanakkor világos, hogy a jelenlegi környezetvédelmi politikák nem elegendők az éghajlatváltozás és a környezetromlás globális externális hatásainak kezelésére, amelyek a legtöbb embert érintik. A környezetszegénység, ha nem foglalkoznak vele, drasztikus hatással lesz a közegészségügyre és a gazdaságra. A környezetvédelmi politika pozitív és negatív externáliáit a piaci mechanizmusok nem kalkulálják megfelelően. A zöld átmenetnek olyan externáliái vannak, amelyek mindenki számára előnyösek. A sikeres zöld politika olyan széleskörű előnyökkel jár, mint a tiszta levegő, talaj és víz, és következképpen kevesebb a szélsőséges időjárás, a természeti katasztrófa és hosszabb az élettartam.

Látható tehát, hogy különbségek vannak a múlt és a jelenlegi zöld átállás között is. A legfontosabb, hogy a jelenlegi zöld átállás szakpolitikai vezérelt, ami lehetővé teszi a politikai döntéshozók számára, hogy jobban ellenőrizzék a munkaerőpiacok kínálati és keresleti hatásait, és proaktív terveket dolgozzanak ki az optimális eredmények elérése érdekében.

Az OECD (2023) véleménye szerint az alábbi szakpolitikai tevékenységekre érdemes koncentrálni a zöld átmenetek kapcsán:

- Támogatás nyújtása a munkaerőpiaci átmenet által leginkább érintett csoportoknak, hogy minimálisra csökkentsék a zöld politikák elleni ellenállást, amelyek egyes munkavállalók és ágazatok számára alkalmazkodási költségeket okoznak.
- A helyi képzési és átképzési programok összehangolása a kereslet és a helyi fejlesztési erőfeszítések összehangolásával.
- A regionális eszközök felhasználása a helyi gazdaság szerkezet-átalakításához.
- A rendelkezésre álló készségek felhasználása a munkavállalók korlátozott átképzést igénylő munkakörökbe való átmenetének megkönnyítésére, valamint a helyi előnyök vagy meglévő komparatív előnyök kihasználása az alkalmazkodási költségek csökkentése érdekében.
- Az elkerülhetetlen gazdasági átmenet megkönnyítése (ahelyett, hogy csak elhalasztaná), különösen azáltal, hogy könnyen hozzáférhető pályaorientációs és átképzési programokat biztosít a kiszorulással fenyegetett munkavállalók számára.
- Az innovációba és a helyi vonzerő növelésébe (közszolgáltatások, kulturális szolgáltatások) történő beruházások irányítása a munkavállalók megtartása (és vonzása), valamint minőségi munkahelyek létrehozása érdekében.

A sikeres szakpolitikák többnyire alulról felfelé építkező megközelítést alkalmaztak, ösztönözték a szociális párbeszédet, proaktívak voltak, nyomon követték a készségek iránti keresletet és kínálatot egy régióban, valamint kiaknázták a rés-iparágakat és a helyi komparatív előnyöket. A reziliencia elősegítése érdekében lényeges az alapoktatásba való, a szakmai készségek és képzések révén történő beruházás, valamint annak biztosítása, hogy az érdekelt felek világos és ambiciózus politikát kommunikáljanak és osszanak meg a kormányzat minden szintjén. A régió vonzerejének növelésére irányuló általános beruházások szintén segítenek elkerülni a munkaképes korú népesség elvándorlását.

Irodalomjegyzék

- Borbély-Pecze T. B. (2022). Mi legyen fenntartható? A munkapiac vagy az ellenállóképesség? Hozzászólás a fenntartható munkaerőpiac vitához. *Munkaügyi Szemle Online*, 3, 1-9.
- EC (2023). *European Climate Pact*. https://climate-pact.europa.eu/index_en
- EC (2022). *Green Skills and Knowledge Concepts: Labelling the ESCO classification*. <https://esco.ec.europa.eu/en/about-esco/publications/publication/green-skills-and-knowledge-concepts-labelling-esco>
- Cedefop (2012). *Green skills and environmental awareness in vocational education and training*. Luxembourg: Publications Office. https://www.cedefop.europa.eu/files/5524_en.pdf
- <https://esco.ec.europa.eu/hu>
- https://www.oecd-ilibrary.org/employment/job-creation-and-local-economic-development-2023_21db61c1-en
- https://www.oecd-ilibrary.org/sites/21db61c1-en/1/3/1/index.html?itemId=/content/publication/21db61c1-en&csp_=f2842cfc9633a0ce68042bae4d00dd&itemIGO=oecd&itemContentType=book#-tablegrp-d1e1340-df7ea1d597
- OECD (2019). *Regions in Industrial Transition: Policies for People and Places (Az ipari átalakulás régiói: az emberekre és a helyekre vonatkozó szakpolitikák)*. OECD Regional Development Studies, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/c76ec2a1-en>
- OECD (2023). *Job Creation and Local Economic Development 2023: Bridging the Great Green Divide*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/21db61c1-en>

Abstracts of the articles

Zsolt Kőműves – László Pálmai – Petra Kovács-Kósa – Gábor Szabó-Szentgróti: ANALYSIS OF GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE COMPETITIVE SECTOR

Today, generational differences are present in almost every workplace, and their effects are palpable. Of course, we cannot claim that we all have the same characteristics and priorities based on our dates of birth, but in many cases we can observe that members of different generations react in a similar way to a given situation. In the labour market, four generations can be distinguished, the oldest being the Baby Boom generation, followed by Generation X, then Generation Y and finally Generation Z. In our primary research, we used a questionnaire we designed to investigate the factors that influence the work of each generation. In the quantitative research, we analysed the responses of 232 respondents and drew causal links. The research found that job satisfaction and satisfaction with the workplace climate are more pronounced for Baby Boomers and Generation X than for younger Generations Y and Z. It was also found that the Baby Boom generation is motivated by good relationships with colleagues, they like to work in a good team and if there are conflicts with colleagues this has a negative impact on their work performance. For Generation X, treating people well was the top motivating factor. Communication problems have the most negative impact on their performance. Generation Y is motivated by appreciation and can also become demotivated if there are communication problems. The youngest generation Z is highly motivated by good information flow and is negatively affected by poor working conditions.

Judit Török-Kmoskó – Krisztina Dajnoki: EFFECTS OF THE „JOB HOPPING” PHENOMENON

“Job hopping”, or the phenomenon of frequent job changes, is becoming more and more prevalent in the labor market. This process can be advantageous for employees in terms of professional and personal development, but it also poses challenges for employers. Therefore, the “job hopping” phenomenon has an impact not only on employees but also on employers, making it important to understand its characteristics and effects on the labor market. The aim of the study is to provide a comprehensive overview of the definition, frequency, effects, and causes of “job hopping” based on domestic and international literature. We aim to describe the “job hopping” phenomenon’s advantages and disadvantages and shed light on how job changes affect employers’ personnel policies. We provide insight for employers, job seekers, and decision-makers to better understand the phenomenon of “job hopping” and its potential consequences, as well as to seek answers to how the motivations of different generations affect job turnover.

Sándor Kőműves Zsolt – József Poór – Arnold Tóth – Gábor Hollósy-Vadász: THE RESPONSES TO THE LABOR SHORTAGE AND WORKFORCE RETENTION STRATEGIES BASED ON OWNERSHIP BACKGROUND AND ORGANIZATIONAL SIZE

In this study, it is presented the Hungarian results of an international research conducting in V4 countries. The aim of this research is to examine organizational responses to labor shortages and workforce retention strategies based on organizational size and ownership characteristics of responding organizations. During the investigation, it has been tested four hypotheses on the sample of 383 organizations (companies and institutions) from Hungary. Based on our H (1) hypothesis, organizations differ according to their size in terms of the methods they use to retain their workforce. Due to our hypothesis H (2), organizations differ according to their size, in terms of which factors contribute to the development of labor shortages in which jobs. Based on our hypothesis H

(3), organizations differ according to the form of ownership, in what tools they use to retain the workforce. Based on our hypothesis H (4), organizations differ according to the form of ownership, in terms of which factors contribute to the development of labor shortages in which jobs.

Roland Filep – Krisztina Dajnoki – Edit Barizsné Hadházi:

EMPLOYEE SATISFACTION IN THE LIGHT OF THE BALANCED SCORECARD DIMENSIONS

Employee satisfaction is of particular concern to actors in the academic and business spheres due to the increasing value of the workforce, so its investigation is a very topical issue. The novelty of our study within this highly researched area is that the studies so far have not analyzed the correlation of employee satisfaction with the elements of the complex indicator system of the Balanced Scorecard (hereinafter: BSC). The sales revenue and profit of the organization provide information about the past. By applying the BSC, however, the analysis of the organization becomes more complete with present-oriented indicators such as customer/employee satisfaction, optimization of learning and work processes, as well as future-oriented indicators such as the need for development and the ability to change. We aimed to examine the relationship between employee satisfaction and other dimensions of the BSC by performing a regression analysis. Among our sub-goals was the discovery of whether there is the closest connection with the past, present, or future-oriented elements of the BSC. We conducted primary research by questionnaire among the organizations belonging to the SME category in the North Great Plain region. Based on the results, in order to achieve higher employee satisfaction, it is especially reasonable for managers to place greater emphasis on current customer satisfaction, the work processes operating at the organization, and the level of learning, which can have a positive effect on the attraction and retention of employees.

Lilla Csástyu – Tamás Vámosi – Gyöngyvér Vámosiné Rovó:

RELATIONSHIPS BETWEEN LABOR MARKET EXPECTATIONS, CARRIER ORIENTATION AND CREATIVITY

The purpose of this study is to map and briefly present the importance of creativity as an ability for young people and its utilization in the world of work. In our opinion, the higher the level of creativity of the individual, the easier it is to find a job and the commitment to work, as well as the joy found in it. The question arises as to how much flow presents in the training processes, and how much the individual can grasp a realistic picture of himself in the aspect of career orientation processes. The existence of joy and flow as a current is a fundamental key issue for young people, due to the appreciation of the competence set and its role in employability. For this reason, the use of the joy-based pedagogic model in education should be emphasized, as it can be used to enhance creativity and the situation of flow can be experienced by young people even in the case of training processes. Innovative and creative thinking is one of the most important competences in today's modern labor market.

Péter Bárkányi:

TEN YEARS OF THE STIPENDIUM HUNGARICUM PROGRAM IN THE PERSPECTIVE OF THE RELATIONS BETWEEN HUNGARY AND CENTRAL ASIA

Over the past decade, the Stipendium Hungaricum Program (SHP) has played a growing role in strengthening Hungarian-Central Asian relations, with particular emphasis on the importance of Hungarian knowledge diplomacy in the region. This study adopts a two-pronged approach, consisting of a literature review of relevant scholarly publications on knowledge diplomacy, as well as an analysis of the SHP to identify specific characteristics. The results are presented through a

descriptive analysis that aims to demonstrate how the SHP, as a cultural and educational exchange program, contributes to the development of Hungarian-Central Asian relations in order to achieve the goals of the Eastern Opening Strategy, with special attention to its potential impact on the labor market.

**Bors Tibor Borbély-Pecze – Mariann Borbély-Pecze:
THE BIG GREEN TRANSFORMATION ON THE LABOR MARKET**

The green transition cannot happen without “green talent” – workers with the skills required by a greener economy. While change is already underway, the green transition will change the demand for skills, jobs or specific goods faster than the market can adapt. Consumer preferences are changing and the market is responding, but much of this change is due to policies that will take effect in the short term. Whether its new regulation of construction or production processes, taxes on carbon emissions or land-use planning reform, all will change the way people live, work, produce and consume.

The OECD’s recent publication, titled the *‘Job Creation and Local development 2023. Bridging the Great Green Divide’* explores this burning issue. In this review in Hungarian, we present the main findings of the volume.