

TARTALOM

- 2** *Kovács Tamás:* Kezdeményezések és útkeresés – a foglalkoztatás-ösztönzés trendjei és lehetőségei egy krízissel terhelt környezetben
- 15** *Selejő Joó Bence Tamás – Komóczi Márk – Csukonyi Csilla:* A mesterséges intelligencia felhasználása a humánerőforrás-menedzsment során
- 23** *Szucsics Tímea Szonja – Király Zsolt – Szabó Szilvia:* A munkahelyi stressz, a kiegészítés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata multinacionális vállalati környezetben
- 35** *Poór József – Jarjabka Ákos – Balogh Gábor – Szabó Katalin – Kőműves Zsolt – Szabó-Szentgróti Gábor – Galambosné Tiszberger Mónika – Karoliny Mártonné:* Az emberierőforrás-menedzsment legújabb globális, regionális és hazai sajátosságai a 2021–2022-es CRANET-kutatás fényében
- 48** *Molnár Csilla – Csehné Papp Imola:* A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra
- 59** *Czeily Tibor – Dajnoki Krisztina:* A gamifikáció megjelenése különböző HR-funkciókban
- 70** *Dajnoki Krisztina – Berde Csaba – Boros József:* Harminc éve a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) a HR szolgálatában
- 76** *Tóth Dalma – Markovics Márton – Varga Zsombor:* Pettinger modern munka kritikája – *Recenzió*
- 81** *Cseh Noémi:* Hatékony motivációs stratégiák a Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony foglalkoztatása érdekében
- 94** Abstracts of the articles

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

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

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

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.



KOVÁCS TAMÁS:

KEZDEMÉNYEZÉSEK ÉS ÚTKERESÉS – A FOGLALKOZTATÁS-ÖSZTÖNZÉS TRENDJEI ÉS LEHETŐSÉGEI EGY KRÍZISEKSEL TERHELT KÖRNYEZETBEN

A cikk felidézni az Európai Unió 2000-es és 2010-es foglalkoztatáspolitikai célkitűzéseinek eredményességét a világ nemzetközi társadalmi és gazdasági folyamatainak kontextusában. Rátékint a hazai helyzetre, konkrét példán keresztül idézve a korszak magyarországi intézkedéseit és azok hatásait. A tapasztalatokat párhuzamba állítja a jelen időszak intézkedéseivel, és a kiindulópontok kutatásán keresztül keresi a választ arra, hogy a jövőben a foglalkoztatás-ösztönzési, felzárkóztatási programokba bevonni kívánt felnőttek hogyan válhatnak foglalkoztathatóvá, és a foglalkoztathatóságon túl hogyan válhatnak társadalmilag felelős, aktív állampolgárokká, és megerősödötté a foglalkoztathatósági készségeik és foglalkoztathatósági szintjük növelésével. Célja információt adni a felnőttek hatékonyabb munkaerőpiaci és társadalmi integrációjához a vizsgált területen, rámutatva milyen kompetenciákat lehet fejleszteni a célcsoport folyamatos fejlődése érdekében. A szerző kutatásait és gyakorlati tapasztalatait összegezve mutatja be, hogy az üzemszervezés (Taylor, 1911), pragmatizmus (Dewey, 1916) és az önhatékonyság (Bandura, 1977) eszközei milyen hatékonyan építhetők be a közösségi és foglalkoztatási alapú felnőttképzési tevékenységekbe.

2023 utolsó hónapjaiban járunk. Az ezredforduló óta lassan negyed század telt el, a poszt-szocialista országok rendszerváltásától napjainkig terjedő időszak is elérte azt az intervallumot, mint a magyarországi 1956-os forradalom és a rendszerváltás között eltelt idő. Átléptünk több „bűvös” dátumot, a Lisszaboni Stratégia és az Európa 2020 Stratégia elképzelései a múlté, már a 2030-as elvárások teljesítésére törekszünk. Mindegyikük markánsan foglalkozik foglalkoztatással és a munkaerőpiaccal. Előbbinek többek között nem kisebb célja volt annál, hogy az EU váljon a legversenyképesebb és legdinamikusabb tudásalapú gazdasággá a világon, míg utóbbinál „a 20–64 éves korosztály 75%-ának legyen munkája” került a zászlóra, tagállamonként eltérő részcélokkal és elvárásokkal (European Commission, 2000 és 2010).

A folyamatoknál az időszakos értékelések jelentős hiányosságokat és elmaradásokat állapítottak meg, a jelentkező késedelmek definiálása mellett felülvizsgálat is történt. A felülvizsgálat során hangsúlyt kapott, hogy Európának meg kell újítania versenyképessége alapjait, javítania kell növekedési potenciálját és termelékenységét, valamint meg kell erősítenie a szociális kohéziót, különös hangsúlyt fektetve a tudásra, az innovációra és a humántőke kiaknázására. Az Európa 2020 Stratégia a Lisszaboni Stratégia hibáiból okulva sokkal fókuszáltabb célrendszert és mutatókat állított fel (Kengyel, 2020).

Kovács Tamás doktorandusz hallgató, Pécsi Tudományegyetem Oktatás és Társadalom
Neveléstudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.1>

1. TÁBLÁZAT: A LISSZABONI STRATÉGIA ÉS AZ EURÓPA 2020 STRATÉGIA ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Lisszaboni Stratégia	Európa 2020 Stratégia
<p>Negatív elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Túl sok célkitűzés, fókuszáltság hiánya • Nem megfelelő kormányzás: a célok gazdátlan-sága, a „nyitott koordináció módszere” nem bizonyult elegendőnek, elkötelezettség hiánya • Konkrét menetrend és pénzügyi eszközök meghatározottságának hiánya • Függés a tagállami kompetenciáktól • Szankciórendszer hiánya • Rossz kommunikáció • Recesszió <p>Pozitív elemek:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A tagállamokban tudatosulnak a célok • Reformok és a belső piac kiteljesülésének szükségessége tudatosul • Az EU élére állt a folyamatoknak, az új kormányzás ciklikus rendszere beindult 	<ul style="list-style-type: none"> • Kevesebb, fókuszáltabb célkitűzés • Prioritások: <ul style="list-style-type: none"> ○ innováció és tudásalapú növekedés ○ fenntartható növekedés a ○ befogadó társadalom erősítése • Integráltabb megközelítés: <ul style="list-style-type: none"> ○ több gazdaságpolitikai-, makrodimenzió ○ Nem csak versenyképesség → szegénységcsökkentés, korai iskolaelhagyás • Kormányzás: <ul style="list-style-type: none"> ○ Top-down megközelítés ○ Európai szemeszter
<p>Legfontosabb cél mindkét stratégia esetében: gazdaságpolitikák összehangolása, a versenyképesség és foglalkoztatás növelése.</p>	

Forrás: European Council (2000), Európai Unió Tanácsa (2005) és European Commission (2010) alapján
Kengyel Ákos (2020) összeállítása

Bár a célok és eljárásrendszerek a kidolgozás időszakában relevánsnak és tervezhetőnek számíthattak, mindkét ciklus esetében több olyan (világ-)gazdasági esemény is bekövetkezett, melyek az eredeti célkitűzések megvalósulását csaknem ellehetetlenítették – gondoljunk csak a gazdasági világválságra a kétezres évek végén, illetve a Covid-19 pandémia által okozott társadalmi, gazdasági és foglalkoztatási válságra a közelmúltban.

Konferenciákon és személyes megbeszéléseken is gyakran felmerülő kérdéskör a tervezés, programozás hatékonysága. Vajon objektívek és körültekintőek voltak a célok? Vajon kellő mértékű volt az implementáció? A stratégiai értékelő anyagokat olvasva gyakran olvassuk a „szükség lenne”, „el kell érnie”, „meg kell valósítania” és hasonló szófordulatokat, melyek nyelvi jellegüknél fogva joggal keltenek bizonytalanságot az olvasókban és a szakmában egyaránt. Az évtizedek óta e területen kutató szakértő más szempontot is megfogalmaz e kérdésben: „A Lisszaboni folyamat szemben az Európa 2020 programmal holisztikus célokat határozott meg, s ezt még a 2006-ban a 2007-13 időszakra elfogadott uniós költségvetésből finanszírozott Lifelong Learning Program is tovább vitte. Ezt az EU2020 módosította és válság-kezelő programként a tagországok kormányai megállapodtak többek között abban, hogy a felnőtt-tanulási program az oktatási portfólióból átkerül a foglalkoztatási portfólióba. Ezzel burkoltan azt üzenték, hogy mindenféle képesség- és készségfejlesztést munkaerőpiaci trendeknek rendelnek alá.” (Németh, 2023 p. 150). Ha megvizsgáljuk az Uniós foglalkoztatási ráta alakulását, egyértelműen kiolvasható, hogy a foglalkoztatási célokat nem, vagy csak jelentős elmaradással sikerült teljesíteni. A Covid-19 válság egy 6 évig tartó pozitív trendnek vetett véget a munkaerőpiacon, eredményeképpen 6,1 millió fővel kevesebben álltak foglalkoztatásban 2020 II. negyedévében, mint 2019 IV. negyedévében (European Commission, 2020).

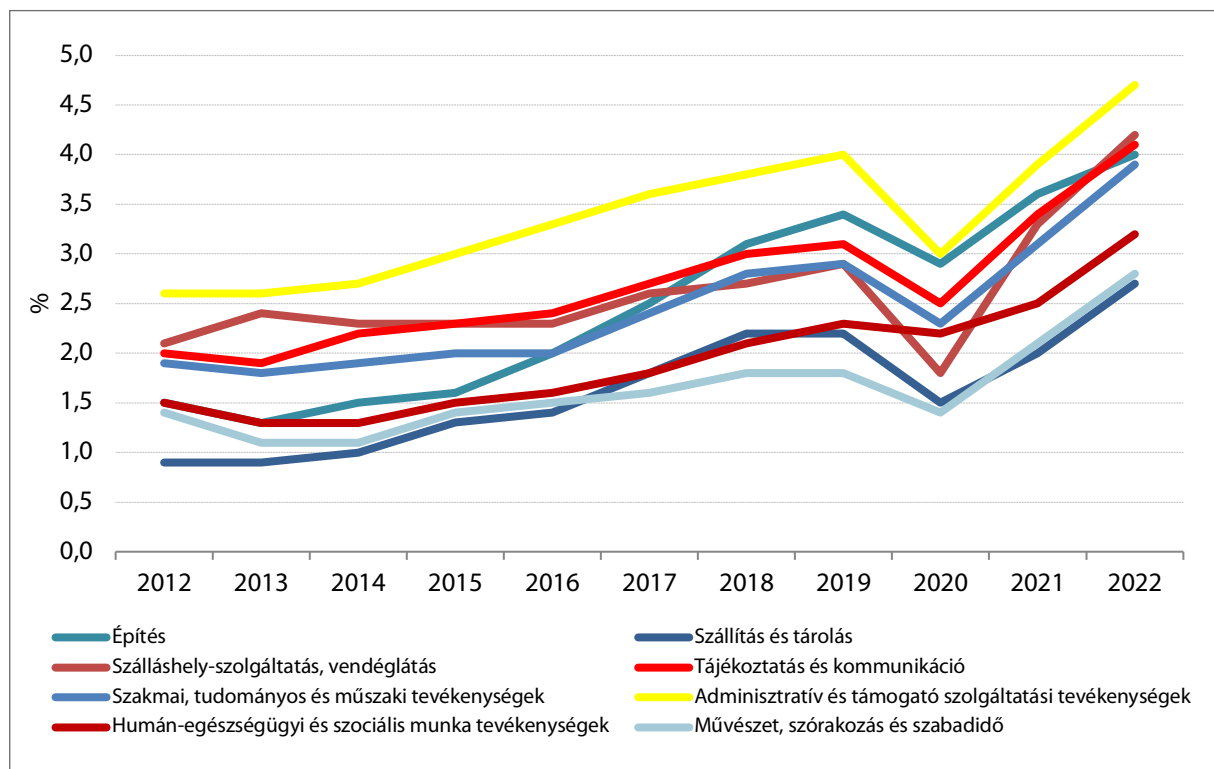
A válság teljes mértékben átstrukturálta a munkaerőpiacot, bizonyos rétegek kiszorultak a foglalkoztatásból, míg más, képzettséget igénylő területeken erős munkaerőhiány jelentkezett, melyet harmadik országból származó munkaerővel ellensúlyoz rövidtávon számos tagállam.

Mindemellett 2022-ben az EU munkaerőpiacai figyelemre méltó ellenálló-képességről tettek tanúbizonyságot számos komoly próbatétel – többek között az Oroszország és Ukrajna közötti konfliktus, a magas infláció és a gazdasági lassulás – ellenére.

Rekord foglalkoztatási szinteknek lehetünk tanúi, a valaha mért legmagasabb foglalkoztatottak számával és a legalacsonyabb munkanélküliségi rátával. Felerősödtek tartós kihívások, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek, a migránsok, a kisebbségi nemzetiségi vagy etnikai háttérrel rendelkező személyek, a nők, a fogyatékkal élők, valamint a munkaképes kor elején vagy végén lévő személyek jelentősen szűkülő, alacsonyabb munkaerőpiaci részvétele. Emellett a magasabb infláció csökkentette a háztartások vásárlóerejét, ami 2022-ben súlyos anyagi és társadalmi nélkülözésekhez és energiaszegénységhez vezetett.

A tartós munkaerőhiánnyal küzdő ágazatokban a teljes foglalkoztatás 2012 óta 11%-kal nőtt. Az ágazatokban az üres álláshelyek aránya növekszik (2. ábra), ami nagyobb munkaerő-keresletre utal. A foglalkoztatottság is magas, ami az említett gazdasági ágazatok bővülésének köszönhető. A legnagyobb mértékű foglalkoztatás-növekedés a számítógépes programozás (+79%), az építészeti és mérnöki tevékenység (+24%) és a szociális ellátás (+30%) területén figyelhető meg. 2021-ben a foglalkoztatottak mintegy harmada – az önfoglalkoztatókkal együtt – hiányszakmákban dolgozott. A növekvő foglalkoztatás, valamint a bejelentett hiány és az üres álláshelyek az adott ágazati csoportokban bizonyítékot szolgáltatnak arra, hogy az idő múlásával a hiány tartósan fennáll (KSH, 2023).

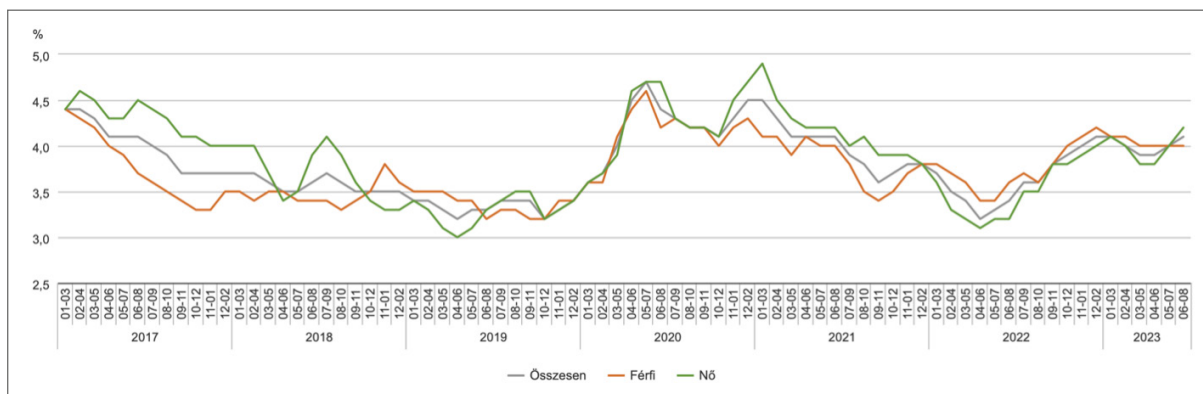
1. ÁBRA: AZ ÜRES ÁLLÁSHELYEK ARÁNYA



Forrás: Eurostat (online adatkód: jvs_a_rate_r2)

A 15–24 éves munkanélküliek száma 43 ezer fő, munkanélküliségi rátájuk 13,6% volt. Az összes munkanélküli 21,5%-a ebből a korcsoportból került ki. A 25–54 éves korosztály munkanélküliségi rátája 0,6 százalékponttal, 3,5%-ra emelkedett, míg az 55–74 éveseké gyakorlatilag nem változott, 3,0% volt. A munkakeresés átlagos időtartama 9,3 hónap volt, a munkanélküliek 36,6%-a legalább egy éve keresett állást (KSH, 2023).

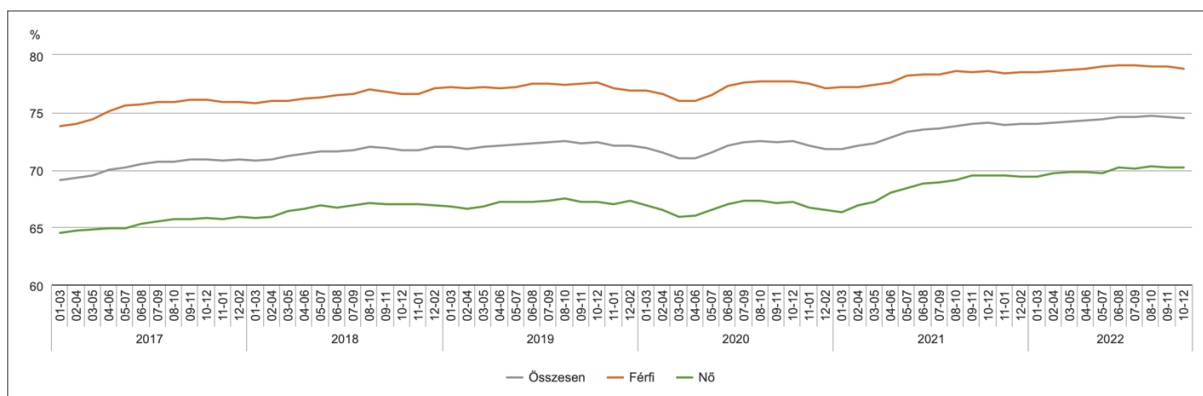
2. ÁBRA: A MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTA ALAKULÁSA NEMEK SZERINT, MAGYARORSZÁG, 2023. AUGUSZTUS (15–74 ÉVES NÉPESSÉGEN BELÜL, 3 HAVI MOZGÓÁTLAG)



Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html>

A 15–64 évesek közül 4 millió 589 ezren minősültek foglalkoztatottnak, a korcsoportra jellemző foglalkoztatási ráta 74,5% volt. A férfiaknál a foglalkoztatottak létszáma lényegében nem változott: 2 millió 428 ezer főt tett ki, foglalkoztatási rátájuk 78,8% volt. A nők esetében a foglalkoztatottak létszáma 11 ezerrel, 2 millió 161 ezer főre, a foglalkoztatási ráta 0,7 százalékponttal, 70,2%-ra emelkedett (KSH, 2023).

3. ÁBRA: A FOGLALKOZTATÁSI RÁTA ALAKULÁSA NEMEK SZERINT, MAGYARORSZÁG, 2023. AUGUSZTUS (15–64 ÉVES NÉPESSÉGEN BELÜL, 3 HAVI MOZGÓÁTLAG)



Forrás: <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html>

E kihívásokat figyelembe véve – és a készségek európai évével összhangban – az európai foglalkoztatási és társadalmi fejleményekről az európai készségfejlesztési menetrend keretében az EU több politikát hozott létre, amelyek terveik szerint szilárd alapot biztosítanak a munkaerőhiány kezeléséhez. A készségekről szóló paktum például 18 partnerség létrehozását segítette elő a kulcsfontosságú ipari ágazatokban, amelyek mindegyike azonosította a készséghiányt, és kötelezettséget vállalt a munkavállalók képzettségének javítására és átképzésére. Ennek köszönhetően rekordidő alatt 2 millióan részesültek képzésben, és a Paktum tagjai eddig 160 millió eurót fektettek be (European Commission, 2023).

A foglalkoztatási paktumok partnerségi prioritásai és indikátorai tanulmányozása közben felidéztem egy korábbi munkám, mely 2005-ben egy kaposvári partnerség által megvalósított paktumkezdeményezés volt. Előkeresve a hozzá kapcsolódó dokumentumot, arra a megállapításra jutottam, hogy a 2023-ban és a 2005-ben feltárt szükségletek, a megfogalmazott igények és elérendő

célok között nagyságrendi eltérés nem fedezhető fel. Sőt, a foglalkoztatási paktumok közvetlenül kapcsolódnak a korábban sajnos sikertelenségbe fordult stratégiákhoz.

„Az Európai Unióban az 1990-es években romlottak a foglalkoztatási mutatók – csökkent a foglalkoztatottak és nőtt a munkanélküliek száma. Ebben az időszakban az USA-ban és Japánban az ellenkező tendencia érvényesült. A kialakult helyzet arra kényszerítette az Unió vezető testületeit, hogy kiemelt figyelmet fordítsanak a foglalkoztatás bővítésére. Több csúcspontokon, tanács- és munkacsoporti ülésen foglalkoztak a foglalkoztatás és munkanélküliség kérdéseivel (1994. Essen; 1997. Amszterdam, Luxemburg; 2000. Lisszabon). Témánk szempontjából a 2000. március 23–24-i, lisszaboni, rendkívüli Európai Tanács ülését kell megemlíteni, amely továbbfejlesztette az Európai Foglalkoztatási Stratégiát, s amelynek megvalósításában a közösségi és nemzeti szint mellett kiemelt hangsúlyt kapott a regionális vagy helyi szint. A firenzei tanácskozáson úgy ítélték meg, hogy a foglalkoztatás növelésében a legjobb eszközök a foglalkoztatási paktumok. 2000-től – a korábbi kísérleti jellegű projekt modellek támogatása helyett – meghirdették a Területi Foglalkoztatási Paktumok (TFP) megkötését szolgáló közösségi kezdeményezést.” (Kovács, 2006 p. 6)

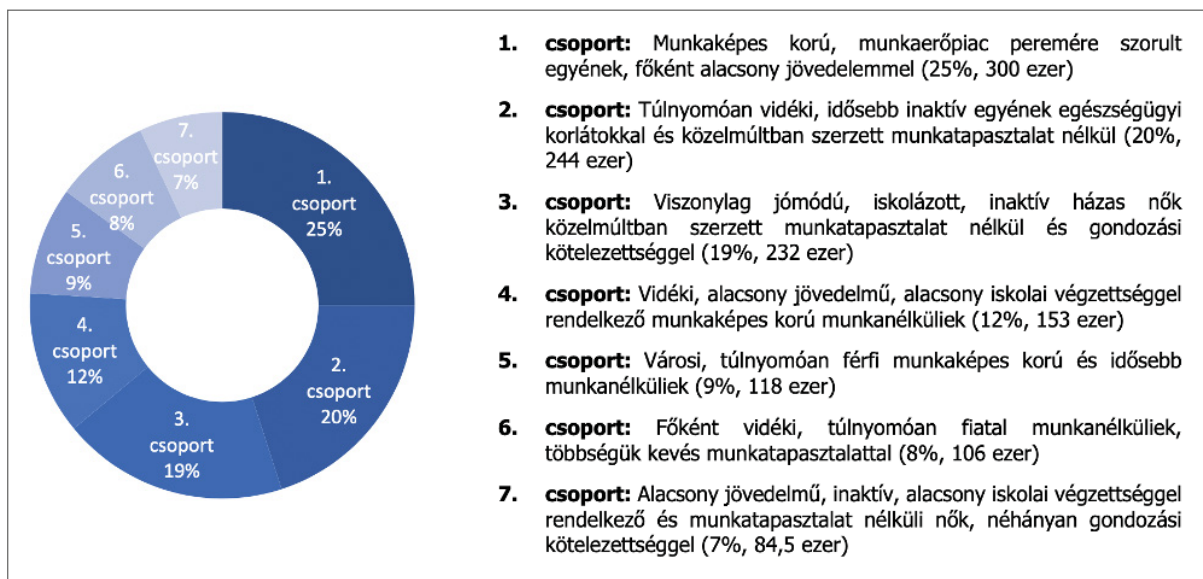
Látható, hogy a foglalkoztatás-ösztönzési kezdeményezések európai térnyerése eredetileg USA és Japán minta követése nyomán érkezett hozzánk, ugyanakkor a hatékonysága a korábban vázolt események és folyamatok miatt nem tudta beteljesíteni a hozzá fűzött várakozásokat. Vajon felfedezhető-e olyan nem feltárt összetevő, ami az előttünk álló időszakban segíthet hatékonyabbá tenni a munkaerőpiaci folyamatainkat?

Természetesen több évtized intézkedéseit és eredményeit áttekinteni lehetetlen vállalkozás, ugyanakkor mindenképpen szükségesnek látom egy kiindulási pont meghatározását. „Ha meg akarod változtatni a világot, először próbálj valamit jobbra tenni, megváltoztatni magadon” – jutottak eszembe Tendzin Gjaco szavai, és elkezdtem megvizsgálni saját gyakorlati tapasztalatomból, mely foglalkoztatási projektek voltak fenntarthatóan sikeresek, velük szemben mely projektek eredményei maradtak el a várttól.

Amikor rátekintünk egy több mint két évtizedes eseménysorozatra, alapgondolatok, filozófiák és cselekedeteket-döntéseket meghatározó irányvonalak körvonalazódnak először. Számos fórumon olvashatjuk, hogy a 2030-as célok eléréséhez a munkaerőhiány enyhítése érdekében elengedhetetlen az alulreprezentált csoportok munkaerőpiaci részvételének előmozdítása. Statisztikai tekintetben Magyarország közel azonos foglalkoztatottsági és munkanélküliségi adatokat produkál, mint az EU, ugyanakkor a célok eléréséhez és a hatékonyság növeléséhez fontosnak tartok megvizsgálni egyes látens csoportokat, valamint korábbi foglalkoztatási kezdeményezések sikerét – némi kitekintéssel.

Magyarország hosszú évtizedek óta markánsan az egyike azoknak az európai országoknak, ahol a legnagyobb a munkaadók által jelentett szakképzettség-hiány. Bár a foglalkoztatottság és a munkanélküliség területén a statisztika akár megnyugtató is lehetne, ugyanakkor egyes területek és csoportok vizsgálatakor nemcsak árnyaltabb, de sok esetben riasztó képet kaphatunk. A 2016-os EU-SILC jelentés alapján a Világbank (World Bank Group) által készített jelentés egyértelműen definiálja a Magyarországon található látens – munkanélküli vagy marginalizált – csoportokat. Megállapítja, hogy minden öt munkaképes korú egyénből egy (ide nem értve a nappali tagozatos diákokat) munkanélküli vagy a munkaerőpiac peremére szorult. Ez a csoport nagyobb valószínűséggel szembesül foglalkoztatási akadályokkal és komplex hátrányokkal terhelt van jelen a munkaerőpiacon. A 4. ábra szemlélteti, hogy Magyarországon hogyan különíthetőek el ezek a csoportok.

4. ÁBRA: LÁTENS CSOPORTOK A MAGYAR MUNKANÉLKÜLIEK ÉS A MUNKAERŐPIAC PEREMÉRE SZORULT MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN.



- 1. csoport:** Munkaképes korú, munkaerőpiac peremére szorult egyének, főként alacsony jövedelemmel (25%, 300 ezer)
- 2. csoport:** Túlnyomóan vidéki, idősebb inaktív egyének egészségügyi korlátokkal és közelmúltban szerzett munkatapasztalat nélkül (20%, 244 ezer)
- 3. csoport:** Viszonylag jómódú, iskolázott, inaktív házas nők közelmúltban szerzett munkatapasztalat nélkül és gondozási kötelezettséggel (19%, 232 ezer)
- 4. csoport:** Vidéki, alacsony jövedelmű, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező munkaképes korú munkanélküliek (12%, 153 ezer)
- 5. csoport:** Városi, túlnyomóan férfi munkaképes korú és idősebb munkanélküliek (9%, 118 ezer)
- 6. csoport:** Főként vidéki, túlnyomóan fiatal munkanélküliek, többségük kevés munkatapasztalattal (8%, 106 ezer)
- 7. csoport:** Alacsony jövedelmű, inaktív, alacsony iskolai végzettséggel rendelkező és munkatapasztalat nélküli nők, néhányan gondozási kötelezettséggel (7%, 84,5 ezer)

Forrás: Világbanki számítások az EU-SILC adatok alapján

Amikor megfogalmazom a kérdést, hogy mi is jellemzi a marginalizált csoportok helyzetét napjaink Magyarországon, akkor láthatóvá válik a dilemma, hogy a rendszerváltás után – hazánk poszt-szocialista beágyazódású foglalkoztatási környezetére – kiépült-kiépített újkapitalizmus politikai, gazdasági, társadalmi stb. folyamatai milyen körülményeket és feltételeket kínálnak számukra a társadalmi felkészülés, beleszólás-cselekvés és beilleszkedés terén. Amikor a rendszerváltás éveit megéltük, általánossá vált egy olyan gondolatmenet beágyazása, mely szerint „szabad szólás, szabad gazdálkodás, szabad választás” és így tovább, „szabad lehetőségek” országává válunk (Szalai, 2008).

Ugyanakkor a hosszú évtizedeket saját láthatatlan falai között megélt magyar társadalom nem ismerete fel – és valljuk be, ma sem ismeri fel – annak a dilemmáját, hogy hiába van lehetőségem vagy jogom valamit megtenni, ha az ellenérdekelt feleknek is megvan ugyanaz a lehetősége és joga adott tett megcselekedésére, akkor az erőforrások rendelkezésre állása fogja meghatározni, vajon később melyikünk akarata, szándéka érvényesül, és annak a jövőben milyen kihatásai lesznek. Érdeemes-e csoportok helyzetét – és annak generációs reprodukcióját a rendszerváltás óta kiépült-kiépített újkapitalizmus működésmódja összefüggésében, a rendszerváltás és az EU csatlakozási folyamat magyar történelembe helyezésén keresztül nézni? E történelmi mérőkövek nem egyedi-véletlenszerű jelenségek – hiszen mögötte a modernizáció több évszázadot átívelő irányzata húzódik meg, amely az egymást követő rendszerváltásokkal meglehetősen viharossá tette történelmünket.

Hazánk – mint ismeretes – a kapitalizmus XIX. századi térhódítását követően jól láthatóan más fejlődési-fejlettségi pályán mozog, mint a modernizáció fő irányát és dinamizmusát meghatározó legfejlettebb kapitalista országok. Ezt és a folyamatos modernizációs kényszert felismerve a kortársak a XIX. század eleje óta – gondoljunk Széchenyi István, Szekfű Gyula, Szűcs Jenő, Kosáry Domokos, Ránki György, Andorka Rudolf, Kulcsár Kálmán stb. írásaira, – „elmaradottságról”, „megkésettségről”, „utolérésről”, „felzárkózásról”, netán „útvesztésről” beszéltek a magyar társadalomfejlődés kapcsán (Laki-Szabó, 2011). Az 1989 utáni időszak felfogható egy új modernizációs korszakként, továbbá az eltelt három évtized távlatában csakúgy megítélhető teljesítménye, mint az ezt megelőzőké. Sajnos a rendszerváltással formálódott rendszerben az uralkodó gondolattá vált „Ez most már a szabadság birodalma, és aki nem tud élni és boldogulni, magában keresse a

hibát” kijelentés magával hozta, hogy az egyének és az egyének közösségéért érzett felelősség társadalmi szinten is megrendült (Hervainé, 2015). Bár napjainkban számos kezdeményezést látunk segítség-szervezetek vagy társadalmi összefogás megjelenésében, mégis teljes rétegek szűntek meg a társadalom látókörébe kerülni, ahogy a korábbi EU-SILC adatokból is látható.

A munkanélküliségi rés a készségek nem megfelelő arányát jelzi a munkaerőpiacon. Kiss és Vandeplas (2015) úgy találta, hogy mind a foglalkoztatási, mind a munkanélküliségi ráta a képzettségi szint szerint Magyarországon tartozik a legmagasabbak közé az EU-ban, ugyanakkor a túlnyomórészt alacsony iskolai végzettségű fiatalokat aránytalanul érinti a munkanélküliség. A hét látens csoport valamelyikébe tartozás mellett a világválság éveitől önálló kategóriát alkotva megjelentek a NEET fiatalok.

A kétezres évek elején még voltak látványos törekvések a fejlesztési források diverzifikációjára, és a négy fő támogatás-elosztási alapelv – diverzifikáció, addicionalitás, szubszidiaritás, programozás – alkalmazására, ugyanakkor mivel az újítás nem hozta a kellő eredményt, az évtizedek alatt visszaépülni látszik a „felülről jövő” tervezés és forráselosztás megvalósulása, egy speciálisan hibrid magyarországi környezetben.

További oka lehet ennek az átrendeződésnek, hogy sajnos az elmúlt évtizedekben a hátrányos helyzetű és halmozottan hátrányos helyzetű térségekben bevett gyakorlattá vált a burkolt foglalkoztatás, mely hazai és az Európai Unió Szociális Alap forrásainak felhasználásával történik. Ez a jelenség már korábban a munkaerőpiaci alap képzési és foglalkoztatási alaprészének terhére biztosított források felhasználásánál is megfigyelhető volt. Különböző néven (pl. Út a munkába; Ifjúsági munkanélküliség enyhítése; Közfoglalkoztatás; Kulturális közfoglalkoztatás stb.) euró milliárdok – csak a 2007–2013 fejlesztési ciklusban 4.097.080.055€ (Magyarország Kormánya, 2012) – kerülnek felhasználásra számottevő közép- vagy hosszútávú hasznosulást mellőzve. Az, hogy mennyire volt hatékony egy-egy kezdeményezés vagy támogatás odaítélése, a legegyszerűbben úgy vizsgálható meg, hogy a tovább-foglalkoztatási kötelezettség – ha volt ilyen – lejártával vajon támogatás nélkül is fennmaradtak-e a munkahelyek, illetve képzések esetében mennyi támogatott képzésben résztvevő helyezkedett el és maradt foglalkoztatva a megszerzett szakmával releváns munkakörben.

Az EU-hoz újonnan csatlakozó poszt-szocialista tagállamok részére a fejlesztési-, felzárkóztatási források biztosításának évtizedekkel ezelőtt jól meghatározott céljait összefoglalva az alábbi folyamat-megvalósítás volt: (1) létrehozni új, korszerű humán és tárgyi kapacitásokat; (2) ezeknek a kapacitásoknak a működtetésével hatékony közszolgáltatásokat, korszerű ellátórendszereket, vállalkozói profitot, stabilan növekvő GDP-t – ezeken keresztül adóbevételt – generálni; (3) az újonnan keletkező hatékony közszolgáltatások, vállalkozói profit és az adóbevétel biztosítja az állami mellett a társadalmi szerepvállaláson alapuló szociális rendszert és a társadalmi felzárkózásra, kultúrára, sportra stb. fordítandó összegek forrását; (4) az első három lépés ismétlése biztosítja a jóléti állam működését (Szellő, 2009).

Az EU-csatlakozás idején majdnem minden fórumon hangoztatták, hogy az EU-támogatás nem „szociális segély”, azok nyújtsanak be pályázatot, akik az adott fejlesztést vagy saját erőből, vagy hitelből amúgy is megvalósítanák. Ezzel szemben számos esetben volt tapasztalható, hogy nem a projekthez keresett pályázati felhívást a gesztor, hanem adott pályázati felhívások keretrendszerébe próbálták beleszuszkolni saját fejlesztési elképzeléseiket.

Tény, hogy a laissez-faire modell megvalósulása Magyarországon kudarcba fulladt (Szalai, 2008), és megmaradtak azok a láthatatlan falak, melyekről a rendszerváltás előtti szakaszban írtam. Magyarország veszélyesnek látszó pályán mozog, mely veszély eszkalálódhat, amikor elfogynak az Unió által biztosított források. Ugyanis, ellentétben az előbbi négy ponttal, hazánkban a kétezres évek közepén megtorpant a források optimális felhasználásával megvalósítható maximális

kapacitások létrehozása és a fejlesztésre szánt pénzekből a jóléti állam látszatának fenntartása kezdődött meg.

A külső beavatkozás, a marginalizált csoportok helyzetének javítására tett törekvések kudarcait nemcsak makroszinten érdemes megvizsgálni. Bár tény, hogy a korábban részletezett folyamatokra a legelmaradottabb térségekben már a járási szintű vezetők sem tudnak érdemben hatást gyakorolni, ne felejtsük el arról sem, hogy a stratégiai gondolkodás, a programozás, a megfelelő számú, elkötelezettséggel, tapasztalattal és képzettséggel rendelkező munkavállaló hiánya mellett a célcsoportokhoz való hozzáállás is a legtöbb esetben előítéletekkel terhelt. A felzárkózás, felzárkóztatás már önmagában is egyfajta elkülönülést hordoz. A „lehajolok segíteni neked, köszönd meg szépen” típusú projektgazdai megközelítéssel számos esetben találkoztam Belső-Somogytól az Ormánságon át a békési tanyavilágig, és a magam részéről ebben a formában ezt a hozzáállást helytelenítem is.

Ennek több oka van. Egyrészt a célcsoportok részéről általában kimondott vagy kimondatlan ellenérzéseket lehet megfigyelni. Másodsorban alapvetően nélkülözi a partnerséget és a felnőttképzéseket hatékonyra tevő felzárkóztató andragógia eszköztárának alkalmazását. A felzárkózás-felzárkóztatás alkalmazott eszközrendszere ugyanis nem tudja megkerülni az érintettek szociokulturális közegétől eltérő viselkedésminták beágyazásának kísérletét. Viszont attól a pillanattól, amikor egy egyént vagy csoportot elválasztunk a hagyományaitól, folyamatos és kitartó mentorálásra, támogatásra van szüksége. Joggal merülhet fel az olvasóban, hogy „dehogy akarja bárki a hagyományoktól elválasztani, ők „csak” egy szakmát akarnak neki adni, hogy eljárhaszon dolgozni” – és hasonló gondolatok. Ahol évtizedek óta azonos a végzettség, azonosak a gyermekvállalási körülmények, a gazdálkodási és egyéb közösségi szokások, ott aki „csak egy szakmát akar adni”, bizony belenyúl az adott közösség struktúrájába, és a személyek, akik egy-egy ilyen célú programban részt vesznek, sok esetben kisebb-nagyobb mértékben elszigetelődnek a közösségben – vagy nem tudják érvényesíteni a megszerzett tudással járó előnyöket. Számtalan esetben találkozhattunk a szituációval, amikor egy szegregátumban élő nyolc általánost végzett anya elvégez egy szakmát vagy érettségi bizonyítványt szerez, a korábbi környezete más szemmel néz rá. Csakúgy mint a munkáltatók, akiknél még napjainkban is burkolt formában a származás, az etnikai hovatartozás és a földrajzi hely a legmeghatározóbb szelekciós tényezők.

Ahhoz, hogy jelenleg hátrányos helyzetű környezetek fejlődésénél tartós és fenntartható eredményt érjünk el, elvetendő a rövidtávú gondolkodás. És itt rövidtáv alatt nem 1-3 évet, hanem 5-10 évet értek. Ugyanis első benyomásra – nemcsak az alacsony státuszú csoportoknál – természetes ellenállás mutatkozik bármilyen olyan kezdeményezéssel, törekvéssel szemben, ami a komfortzónát, a közvetlen életmódot, a szokásokat és a családokba-közösségekbe beágyazott túlélési- és megküzdési mechanizmusok megváltoztatását várja el. Terepmunka során találkozhatunk olyan jelenségekkel, hogy az egyes célcsoportok tagjait „győzködni” kell egy programba, projektbe való bekapcsolódáshoz, sőt, külön juttatásokat is igényelnének. Személyes beszélgetések során pedig kiderül, hogy bizony az elmúlt évtizedekben számtalan programba, projektbe, kezdeményezésbe vonták be őket különböző ígéretekkel – az ígéretekből pedig nem lett semmi. Ahogy az egyik roma szervezet vezetője fogalmazott néhány éve „Lássa meg, mink itt kell élnünk. Letelepítettek bennünket, aztán mindenki ígéretet tett fűt-fát. Azóta, hogy megszűnt a téesz, pár évente jön valaki és mindenféle hókuszpokusz projekteket akar csináltatni. Aztán ahogy gyűnnek, el is mennek. Mink meg itten maradunk. Nekem akkor is gondját kell viselnem a családoknak, ha a kutya ránk sem néz.” (Suta, 2007).

Amikor belső indíttatásból áll szándékomban valamit megtenni, az a belső vagy intrinzik motíváció. Amikor kívülről akarnak velem valamit megtettetni – amit amúgy nem tennék meg, mert jó nekem, ahogy van – az előbbi nélkül, az kényszer. Ez a mondat erősnek tűnhet, de fontos, hogy

megértsük: bár hajlamos a világ a „külső” vagy „extrinzik” motivációnak nevezni – ha nincs belső készlet, akkor minimális lesz az eredményesség.

Mégis hogyan tudunk akkor közelíteni? Hogyan lehet – lehet-e egyáltalán – hatékonyabbá tenni a forrásfelhasználást? Milyen gondolkodás meghonosítása vezethet a magasabb hatékonysághoz? Az első gondolatom erre, hogy ígéret helyett jövőképet kell adni, illetve az ígéretet betartani. De természetesen ennél összetettebb a helyzet.

Bár adott szituációban bármely csoportnál tett építő beavatkozás tekinthető felzárkóztatásnak, fontos pontosan meghatározni – és a kommunikációban rögzíteni – az adott intézkedés célját. Beszélhetünk foglalkoztatás-ösztönzésről, reziliencia-erősítésről, szociális gazdaság fejlesztéséről, jó tapasztalatok alapján mindegyik működtethető hatékonyan.

A „hogyan”-ra választ keresve pedig újra az alapokhoz nyúlnék vissza. Korábban említésre került, hogy a foglalkoztatás-ösztönzési kezdeményezések az USA és Japán mintái alapján érkeztek hozzánk. Ahhoz, hogy egy adaptáció sikeressé váljon, nemcsak a technológiát, hanem a hozzá kapcsolódó gondolkodásmódot is implementálni kell a befogadó közegbe. Ha itt lezárnám a cikket és az olvasó fantáziájára bíznom a különbségek átgondolását, a többségi megállapításokat szinte borítékolni lehet. A japán tradíciók, munkamorál és kultúra a „tipikus japán foglalkoztatási modell” munkaetikájában a japán társadalom jellegzetessége köszön vissza, vagyis hogy a japán társadalom összességében előbbre helyezi a „közös jót” az egyéni boldogságnál. A japán társadalom egy kollektivisták társadalom, ahol a hangsúly a csoporton van és nem az egyénen. Egy japán mondás szerint („Deru kugi wa utareru.” / 出る釘は打たれる。) „A kiálló szöveget be kell verni”, vagyis nem az egyéni zseni, hanem a közösségi kohézió a fontos (Vadász, 2021). Ugyanakkor a kulturális és hagyománybeli távolságok miatt a Japán modell adaptációja európai foglalkoztatási- és munkakultúrára megvalósíthatatlan, annak egyes elemei – pl. lojalitás, kollektivitás, onboarding – viszont mintául szolgálhatnak.

Az USA foglalkoztatás-ösztönzési modelljeinek filozófiáját vizsgálva témánk szempontjából négy gondolkodó említése elengedhetetlen. Ők Frederick Winslow Taylor, a Nobel-díjas Theodore Schultz, John Dewey és Albert Bandura.

Taylor és Dewey kortársak voltak, és korukban munkájuk az amerikai iparosítás árnyékában zajlott. Taylor mérnökként közvetlenül is érintett volt a termelési hatékonyság növelésében, míg Dewey szemtanúja és megértő kutatója volt egy addig ismeretlen társadalmi és gazdasági struktúra kialakulásának.

Taylor által a termelés tömegesítésére születtek meg azóta sem cáfolt vagy nélkülözhető eszközök. A sikeres irányításhoz szükséges sokféle tudás számára megnyílt a lehetőség, hogy a konkrét munkafolyamatokhoz és az emberhez kapcsolódó területek más módon kerüljenek megvalósításra. A „taylorizmus” sikertörténetként vonult be a világ gazdaságtörténetébe, a tudományos szervezet, (üzem-)szervezés és vezetés elsőként ekkor került megfogalmazásra (Krisztián, 2012). Taylor kijelentése 113 év után is érvényes: „A munkairányító fő feladatának a munkáltató jólétének a munkavállaló jólétével való biztosítása kell legyen.” (Taylor, 1911 p. 14). Négy alapvetően fogalmazott meg a következők szerint: (1) Dolgozz ki egy „tudományt” minden munka számára. Ezalatt azt értette, hogy a munka tervezésekor minden mozdulatot, szabványos munkaeszközt és alkalmas munkakörülményt figyelembe kell venni. (2) Figyelmesen válaszd ki a feladatra legalkalmasabb munkásokat. (3) Gondosan képezd ki ezeket a munkásokat a feladat elvégzésére és biztosítsd a kidolgozott munkafeltételeknek megfelelő együttműködés minden körülményét. (4) Támogasd ezeket a munkásokat munkájuk elvégzésének megtervezésében és munkájuk megfelelő eredményességében. (Taylor, 1911)

Dewey szemtanúja és értő felfedezője volt egy korábban ismeretlen társadalom- és gazdaságstruktúra kialakulásának, melyben arra a következtetésre jutott, hogy a technológiai fejlődés nem

hagyható figyelmen kívül. Fel kell ismerni, hogy a tőke, a nagybirtok és a technológia az egyetlen eszköz a széles nyomor felszámolására – bármilyen paradox is ez a tény. A pragmatizmus atyjaként a társadalmi jólétet úgy képzelte el, hogy a társadalmi működés az igazságosságon alapszik, ahol az önérdék-érvényesítés nemcsak vágy, hanem lehetőség is. A nevelést így a demokráciára neveléssel tartotta azonosnak. A neveléssel azt a célt kell elérni, hogy a gyerekek megismerjék saját jogait és képesek legyenek azokat érvényesíteni, hogy meg tudják határozni saját céljaikat, melyeket saját érdekükben és másokkal együttműködve lesznek képesek megvalósítani. A célok gyakorlatiak. A gyakorlati célok elérésével teremtünk újat a világban, ami aztán lehetőséget ad a látókörünk további szélesítésére.

Theodore William Schultz amerikai mezőgazdasági közgazdász volt, 1979-ben elnyerte a közgazdasági Nobel-emlékdíjat. Azt állítja, hogy a tudás és a készségek a tőke egy formája, és a humán tőkébe való befektetés mind a gazdasági teljesítmény, mind a munkavállalók keretének növekedéséhez vezet. Schultz szerint a munka értékét a munka termelékenysége határozza meg, ami nem volt új közgazdasági felfedezés. A különbségtétel lényege az volt, hogy a munka termelékenysége az egyén személyes „megtérülési rátájába” történő befektetéseken alapult. Minél több készség és képzettség szerepel az önéletrajzban, annál nagyobb megtérülést lát az ember ezeken a befektetéseken nagyobb jövedelem formájában. Következtetése az volt, hogy a termelékenység hatékonysága az egészséges és magasán képzett munkavállalónak köszönhető; az oktatás termelékenyvé teszi az embereket, a jó egészségügyi ellátás pedig az oktatási beruházást megtartja és termelni képesnek tartja (Schultz, 1971).

A tőke, a termelékenység csak úgy tud tovább gyarapodni, ha gyarapítja saját társadalmi, gazdasági, politikai környezetét is. Évtizedekkel később J. F. Kennedy szájából hangzottak el az azóta világhírűvé lett mondatok: „Az emelkedő dagállal minden hajó felemelkedik”. Dewey számára a tapasztalás egy „ember és természet közötti interakció” eredménye – a természetben élő és életlen dolgok egysége révén. Következtetése, hogy a tapasztalat alapján végrehajtott cselekvések azok, amelyek végső soron nevelő hatásúak. Dewey és kortársai jóval koruk előtt jártak felismerésükkel, és ez a felismerés a jelen fejlődő társadalmainak közösségébe adaptálva termékeny talajra hullik (Kovács, 2021).

Bandura relevanciája kiegészíti a Taylor és Dewey által lefektetett alapokat. Hozzá kapcsolódik a „self-efficacy” fogalomkörének egyik első kutatása és eszközrendszerének dokumentálása. Az önhatékonysági meggyőződést a következőképpen fogalmazza meg: „*az egyénnek az a meggyőződése, hogy képes megszervezni és végrehajtani a leendő helyzetek kezeléséhez szükséges cselekvés-sorozatokat*” (Kovács, 2016 p. 7). Az önhatékonyság azért fontos a tanulásban, mert „*a kompetens működéshez egyrészt a készségek, másrészt a készségek hatékony használatához szükséges önbizalom egyaránt szükséges*” (Kovács, 2016 p. 7). A tanulási helyzetekben az önhatékonyság befolyásolja a ráfordított erőfeszítés mértékét, az alkalmazott megküzdési stratégiák típusát, a kognitív stratégiák használatát a problémák megoldása során, a kudarcokkal szembeni kitartást és a teljesítményeredményeket. Bandura azt állítja, hogy az önhatékonyság megítélése négy fő információforráson alapul: az egyén által elért teljesítményen; a mások teljesítményének megfigyeléséből származó helyettesítő tapasztalatokon; a verbális meggyőzésen és a kapcsolódó típusú társadalmi hatásokon; valamint a fiziológiai állapotokon, amelyek alapján az emberek részben megítélik képességeiket, erejüket és sebezhetőségüket. Ezek közül a legfontosabbak a teljesítményeredmények.

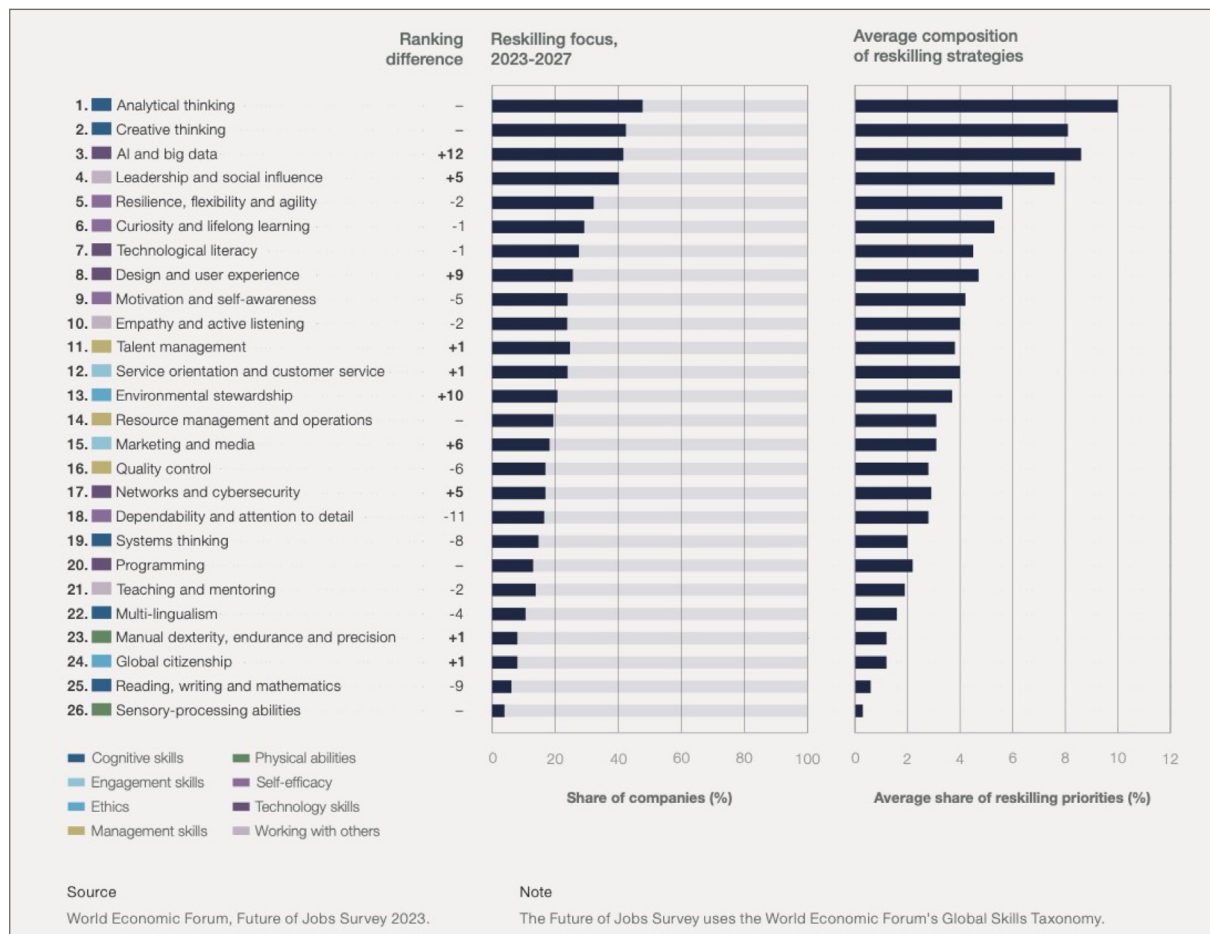
A Világgazdasági fórum 2023. májusban megjelent jelentése bemutatta a világ foglalkoztatói körében végzett felmérés alapján felállított készségek fontosságát bemutató rangsort. Bár az elmúlt évtizedekben a szak- és továbbképzés a foglalkoztatók igényeit szándékozott kielégíteni az erős szakmai képzési dominanciával, mégis azt láthatjuk, hogy azokat a skilleket igénylik egyre erőteljesebben a munkáltatók, melyek az andragógiatudomány és a tőkeelméletek megszületésekor megfogalmazott oktatási-készségfejlesztési célok között szerepeltek. Az 5. ábrán láthatóak a vál-

tozások, és az egyes készségeknek a kategóriákba sorolása – Cognitive skills = Kognitív készségek; Physical abilities = Fizikai képességek; Engagement skills = Elkötelezettségi készségek; Self efficacy = Önhatékonysági készségek; Ethics = Etika; Technology skills = Technológiai készségek; Management skills = Vezetési készségek; Working with others = Másokkal való együttműködés – egyaránt.

A táblázatban megjelenő 26 készség: 1: Analitikus gondolkodás; 2: Kreatív gondolkodás; 3: Mi és Big Data; 4: Vezetés és társadalmi befolyás; 5: Ellenállóképesség, rugalmasság és agilitás; 6: Kíváncsiság és élethosszig tartó tanulás; 7: Technológiai műveltség; 8: Tervezés és felhasználói élmény; 9: Motiváció és öntudatosság; 10: Empátia és aktív hallgatás; 11: Tehetséggondozás; 12: Szolgáltatásorientáció és ügyfélszolgálat; 13: Környezeti felelősségtudat; 14: Erőforrás-gazdálkodás és üzemeltetés; 15: Marketing és média; 16: Minőségellenőrzés; 17: Hálózatok és kiberbiztonság; 18: Megbízhatóság és figyelem a részletekre; 19: Rendszergondolkodás; 20: Programozás; 21: Tanítás és mentorálás; 22: Többnyelvűség; 23: Kézügyesség, kitartás és pontosság; 24: Globális állampolgárság; 25: Olvasás, írás és matematika; 26: Érzékszervi képességek.

A táblából jól leolvasható, hogy a 10 legfontosabb készségből négyet az önhatékonysági-, kettőt a másokkal való kooperációs-, kettőt a kognitív készségek foglalnak el. Egy-egy helyet kapott a legfontosabbak között a vezetési és a technológiai – ami egyértelműen rávilágít, hogy mely készségek képzési programba illesztésével javítható tovább a foglalkoztatásra alkalmassá tétel hatékonysága.

5. ÁBRA: FOGLALKOZTATHATÓSÁGHOZ SZÜKSÉGES ALAPVETŐ KÉSZSÉGEK 2023-BAN



Forrás: World Economic Forum, „Future of Jobs” kutatás, 2023

Összegezve a fentieket láthatóvá válik egy több évtizedes útkeresés, melybe belső és külső folyamatok egyaránt beavatkoztak, gyengítve – vagy számos esetben ellehetetlenítve – a kitűzött célok elérését. A nemzeti és nemzetközi közösségek az elmúlt évtizedekben elképzelhetetlen kríziseket kötelesek kezelni, melyek már nem egymást követve, hanem parallel érkeznek. A foglalkoztatási kezdeményezéseknél visszakanyarodunk korábbi sémákhoz, ugyanakkor a társadalmasítás erősen zsugorodik. Látható, hogy évtizedes erőfeszítések ellenére a leginkább fejlesztendő térségek – ezen belül leginkább lakosságuk – helyzete és közege érdemi előremozdulást nem mutat. Ahhoz, hogy elmozdulás történjen, hasznos visszatérni az alapokhoz. A jelen digitális és közösségi eszközeivel kell visszanyúlnunk fél-, egy évszázadot és az andragógia klasszikus eszköztárát illeszteni a modern kor elvárásaihoz.

Mert amíg nincs belső igény egy egyénben vagy csoportban a magasabb életminőségre, amíg nincs tisztában azzal, hogy a magasabb életminőség bizony más életvitellel és tudáshalmazzal jár, amíg nem elérhető számára az alaptudást adó eszközkészlet, addig bármilyen kezdeményezés elszigetelt marad. Az elszigeteltség sajnos felgyorsult világunk velejárója lett. Nemcsak a kijelzőket pörgető tömegeknél, hanem a fejlesztéseket megvalósító innovátorok, szervezetek, döntéshozók között is megfigyelhető, hogy gyakran „nem tudja a jobb kéz, mit csinál a bal”. Ha a foglalkoztatási paktumot mint régi-új eszközt ismét hatékonyra akarjuk tenni, akkor elengedhetetlenül be kell illeszteni a gyakorlatunkba Taylor, Dewey és Bandura tanításait, kiegészítve az európai sokszínűség hordozta széleskörű párbeszéd megvalósításával. Érdemes elgondolkodni olyan platformok megteremtésén, ahol hatékonyan tudnak kommunikálni egymással egyes szereplők, ahol meg tudnak jelenni problémák, kérdések, megoldások – egyben ki tudnak alakulni partnerségek és koordináció.

Bármilyen helyi foglalkoztatási és képzési igényt csak a helyi emberekkel és a közösséggel együttműködve lehet sikeresen kielégíteni. A képzés és oktatás előtt előtérbe kell helyezni a korábbi tanulási tapasztalatokat és az egyén saját képességeinek észlelését. Fontos, hogy mindig legyenek „jó példák” a célcsoport előtt (ők a célcsoport tagjai voltak, de sikeressé váltak). A gyakorlati ismeretek átadása az elmélettel egyensúlyban kell hogy legyen. A csoport minden tagja legyen bátorítva, és kapjon elismerést minden egyes cél (részleges) eléréseért. A gyakorlati tapasztalatokra épülő, ismétlődő cselekvési ciklus stabil, sokszorozható eredményt ad a vidéknek, különböző nemzetiségű és kultúrájú településeken egyaránt.

Irodalomjegyzék:

- Bandura, A. (1972). *Recent trends in social learning theory*. New York: Academic Press. ISBN 0-12-545050-8
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Csoba J. et al. (2011). *Munkaerő-piaci változások, leszakadó társadalmi csoportok*. Debreceni Egyetem.
- Dewey, J. (1910). „A Short Az igazság katekizmusa”, Darwin hatása a filozófiára és egyebekre. Esszék. New York: Henry Holt and Company, 154–168.; újranyomva: Dewey, J.: *The Middle Works* (6. kötet), J. Boydston, (szerk.), Carbondale, IL: *Southern Illinois University Press*, 2008, 3–11.
- European Commission (2010). *EUROPE 2020. A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. Communication from the Commission*. COM(2010) 2020 final. Brussels.
- European Commission (2020). *Proposal for a joint Employment report from the Commission and the Council* Brussels, COM(2020) final.
- European Commission (2023). *Employment and Social Developments in Europe – Addressing labour shortages and skills gaps in the EU*. ISSN: 2315–2540
- European Council (2000). *Presidency Conclusions*. Lisbon European Council 23 and 24 March 2000.
- Ferge Zs. (2002). Struktúra és egyenlőtlenségek a régi államszocializmusban és az újkapitalizmusban, *Szociológiai Szemle*, 2002/4.
- Gyaco, T. (2000). *Út a nyugalomhoz. Mindennapi tűnődések*. Ford.: Sári László; Írás, Bp., 2001.

- Hervainé Sz. Gy. (2015). *A jól-léti közpolitika a 21. században*. Kodolányi János Főiskola, Székesfehérvár. ISBN 978-615-5075-20-9.
- Kengyel Á. (2020). A lisszaboni stratégia. In: Kengyel Á. (szerk.), *Európai uniós politikák*. Akadémiai Kiadó.
- Kiss A., & Vandeplass, A. (2015). *Employment, Social Affairs & Inclusion*. ISBN: 978-92-7951765-5 ISSN: 2443-6348. <https://doi.org/10.2767/620480>
- Kovács T. (2016). *Supporting the Growth of Self-efficacy of Young Adults*. EMAE project 2014–2015. University of Belgrade Faculty of Philosophy.
- Kovács T. (2021). „Az iskola maga az élet” – Dewey szemléletének gyakorlati megjelenése egy transznacionális kutatásban. HuCER Konferencia, Budapest. Magyar Nevelés- és Oktatáskutatók Egyesülete. ISBN 978-615-5657-09-2.
- Kovács T. (2006). *A Kaposvári Kistérség Foglalkoztatási Paktum Megvalósítási Stratégia (2006)*. ROP-3.2.1-2005-03-0016/33.
- Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Foglalkoztatottság, 2022. december*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/fog/fog2212.html> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 14.
- Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Gyorstájékoztató – Munkanélküliség, 2023. augusztus*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/mun/mun2308.html> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 14.
- Krisztián B. (2012). Fordulópont az emberi erőforrás tartalmi és szervezeti önállósulásában – Taylor és a tudományos vezetés. In: Poór J., Karoliny M.-né, Berde Cs., & Takács S.: *Átalakuló emberi erőforrás menedzsment* (pp. 66-72). CompLex, Budapest.
- Laki L. & Szabó A. (2011). Szempontok az ifjúsági folyamatok értelmezéséhez. In: Bauer B., & Szabó A. (szerk.), *Arctalan nemzedék – Ifjúság 2000–2010*. NCsSzI Budapest. ISBN 978-963-7366-38-3.
- Magyarország Kormánya (2012). Értékelés Indító Jelentés. <https://www.palyazat.gov.hu/download.php?objectId=39691> Letöltés dátuma: 2020. május 10.
- Németh, B. (2023). *A felnőttoktatás és -képzés fejlesztésének kihívásai, avagy hogyan segít a múlt a jövő megértésében. Közösségi kapcsolódások – tanulmányok kultúráról és oktatásról, 3(ksz), 144–152*. <http://doi.org/10.14232/kapocs.2023.ksz.144-152>
- Oral History: Dr. Németh Balázs (2023), elnök, MTA Pedagógiai Tudományos Bizottság Andragógia Albizottság, elnök, European Universities LLL Network (EUCEN)
- Oral History: Suta Lajos (2007), elnök, Romák Felemelkedéséért Alapítvány, Pusztakovácsi – Kürtőpuszta
- Schultz, T. W. (1971). *Beruházás az emberi tőkébe*. (Ford.: Tényi György) Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest. ISBN: 963-221-250-9.
- Szalai E. (2008). *New Capitalism – and What Can Replace it*. Budapest: Pallas Publisher Ltd.
- Szellő J. (2009). *A foglalkoztatási rehabilitáció szerepe a komplex rehabilitációban*. Előadás, Budapest, 2009. március 13.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*, CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. ISBN 1533432864
- Vadász F. (2021). *A hagyományos japán munkakultúra és munkahelyi etika*. HIBIKI Japanisztikai Folyóirat. <https://www.hibiki.hu/2021/01/18/a-hagyomanyos-japan-munkakultura-es-munkahelyi-etika/> Letöltés dátuma: 2023. szeptember 25.
- World Bank Group (2019). *Emberek, portrék, perspektívák: A foglalkoztathatóság javítása a befogadó növekedésért Magyarországon*.
- World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. ISBN-13: 978-2-940631-96-4. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>

SELEJÓ JOÓ BENCE TAMÁS – KOMÓCZI MÁRK – CSUKONYI CSILLA

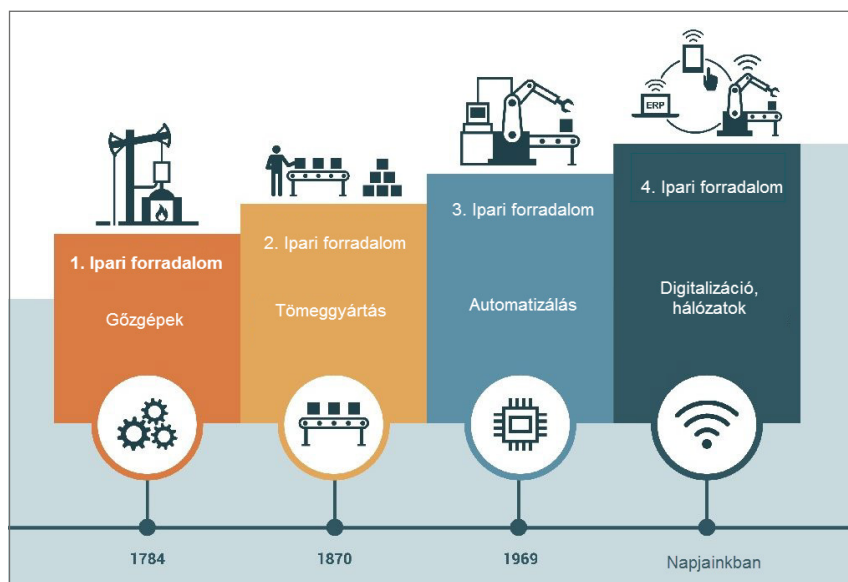
A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA FELHASZNÁLÁSA A HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT SORÁN

Manapság a mesterséges intelligencia megváltoztatja az emberi életet, hiszen körbevesz minket és segíti a hétköznapjainkat. Ezenkívül a mesterséges intelligencia forradalmasítja a humánerőforrás-menedzsmentet is, mivel lehetővé teszi az intelligens adatgyűjtést, elemzést és döntéshozatalt az emberi erőforrások kezelése során. Ez a tanulmány bemutatja a mesterséges intelligencia alkalmazásainak széles skáláját az emberi erőforráson belül, beleértve a toborzást, a teljesítményértékelést, a munkakörülmények javítását és a munkaerő-tervezést. A mesterséges intelligencia segítségével a szakemberek képesek pontosabb, előrejelző jellegű információkat gyűjteni a dolgozók teljesítményéről és elégedettségéről, amelyek alapján hatékonyabb stratégiákat hozhatnak létre az erőforrások optimalizálására.

Előszó/bevezetés

A technológiai újítások mindig nagy változásokat hoztak a világtörténelemben, ezzel is előidézve az emberiség fejlődését. Ezek az előrelépések sok pozitívummal rendelkeznek, azonban az érmének mindig két oldala van. Már jelenleg is rengeteg etikai kérdést vetnek fel a mesterséges intelligenciát használó internetes oldalak és alkalmazások. Emiatt fontosnak tartjuk hangsúlyozni, hogy elinduljon egy párbeszéd a transzparencia elősegítésére és az emberek védelmének az érdekében.

1. ÁBRA: AZ IPARI FORRADALMAK ÉS A HOZZÁJUK KAPCSOLÓDÓ TECHNOLÓGIÁK



Forrás: Tripolszki (2017) ábrája

Selejő Joó Bence Tamás egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem

Komóczy Márk egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem

Csukonyi Csilla egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.2>

Jelenleg a 4. ipari forradalomnak (1. ábra) korszakában élünk, amely olyan innovatív technológiákat tartalmaz, mint a robotika, a big data elemzésének rohamos gyorsulása és az értekezésünk fő témája, a mesterséges intelligencia is ide kapcsolódik. Annak ellenére, hogy voltak már korábban is nagyközönség számára elérhető mesterséges intelligencia alapú rendszerek, és maga a technológia is sok kutatót foglalkoztatott, mégis az OpenAI által készített ChatGPT hozta meg a széleskörű érdeklődést mindenki számára.

A digitalizáció korszaka olyan időszakot jelent a történelemben, amelyben az információtechnológia és a digitális eszközök forradalma alapjaiban alakítja át az emberi társadalmat és gazdaságot. Ez a korszak a 20. és 21. századokra tehető, és gyors és széleskörű változásokat hozott magával az életünk minden területén. Az információtechnológia fejlődése, az internet elterjedése, az 5G és az okostelefonok megjelenése kulcsfontosságú tényezők a digitalizáció korszakában. Ezek az eszközök és technológiák lehetővé teszik az adatok digitális rögzítését, tárolását, átvitelét és elemzését. Ennek eredményeként az információ ma már könnyen hozzáférhető és széles körben megosztható (Simai, 2018).

Szakirodalmi áttekintés

Ebben a fejezetben először bemutatjuk röviden, hogyan is alakult a mesterséges intelligencia fejlődése az elmúlt évtizedekben, hogy mit is jelent a mesterséges intelligencia és milyen pszichológiai tulajdonságai vannak.

Valamint egy átfogó képet szeretnénk mutatni, hogy egyáltalán milyen eltérések figyelhetők meg az emberi elme működéséhez képest és milyen limitációik vannak ezeknek a nagy nyelvi rendszereknek.

A mesterséges intelligencia fejlődésének szakaszai

A mesterséges intelligencia történelmi szempontból több szakaszra bontható, ezek a következők (Russell, & Norvig, 2003):

1. Korai Lépések és Alapelvek (1940–1960): A mesterséges intelligencia kutatásának kezdetén az első gépi számítógépek megjelenésével a matematikusok olyan alapelveket dolgoztak ki, amelyeket később a gépek oktatására és döntéshozatalára használtak. Alan Turing és Neumann János kulcsfontosságú szerepet játszottak ebben a korai időszakban.
2. Szimbolikus Mesterséges Intelligencia (1960–1970): Ebben az időszakban a kutatók olyan rendszereket hoztak létre, amelyek szimbolikus számításokat és logikát alkalmaztak a problémamegoldásra. Az emberi gondolkodás formális modellezésére összpontosítottak.
3. Szakértő Rendszerek (1970–1980): Az MI kutatói szakértő rendszereket fejlesztettek ki, amelyek specifikus területeken, például orvostudományban vagy gépészetben kiváló döntéshozatalra voltak képesek. Ezek az alkalmazások az ismeretek szimbolikus reprezentációját használták.
4. Neurális Hálózatok és Mélytanulás (1980–2000): Az MI kutatásának újabb fordulójában előtérbe kerültek a neurális hálózatok és a mélytanulás módszerei. Ezek a technikák lehetővé tették az alacsony szintű jellemzők automatikus kinyerését és nagy mennyiségű adatból történő tanulást.
5. Big Data és Algoritmusok (2000–2010): Az internet térnyerése és az adatok robbanásszerű növekedése lehetővé tette az olyan gépi tanulási algoritmusok fejlesztését, amelyek nagy adathalmazokból képesek voltak kiemelni fontos információkat.
6. Széleskörű Alkalmazások (2010-től napjainkig): A mesterséges intelligencia széles körben alkalmazásra került, beleértve az autonóm járműveket, beszédfelismerést, kép-

felismerést, egészségügyi diagnosztikát, pénzügyi elemzést és még sok más területet. A mesterséges intelligencia a mindennapi életünk szerves részévé vált.

Történelmi fejlődését figyelembe véve arra számítunk, hogy a mesterséges intelligencia a mindennapi életünk részévé válik és a jövőben társadalomformáló erővel bír majd. Sőt már manapság a gazdaságilag fejlett országok legtöbb háztartásában is jelen van, gondolhatunk például a virtuális asszisztens technológiára, mint amilyen az Amazon Alexája is, amellyel képesek vagyunk otthonaink elektronikai berendezéseit működtetni.

Mesterséges Intelligencia

A mesterséges intelligenciának még a mai napig nincs egy egyöntetű definíciója. Egyes meghatározások alapján akkor nevezhetünk egy gépet intelligensnek, ha képes problémák megoldására, amikhez emberi intelligenciára van szükség. A mesterséges intelligencia célja, hogy gépek és szoftverek olyan feladatokat végezzenek el, amelyekhez intelligencia és emberi tudás szükséges. A mesterséges intelligencia hatással van az iparra, az egészségügyre, az oktatásra, az önvezető járművekre, a kommunikációra, a gazdaságra és számos más területre is (McCarthy & Hayes, 1969).

A mesterséges intelligencia három fő kategóriába sorolható:

- Szűk MI (Artificial Narrow Intelligence vagy Weak AI): Ezek az MI rendszerek egy adott feladatot vagy területet céloznak meg, és csak ebben a konkrét feladatban mutatnak intelligens viselkedést. Példák közé tartoznak a beszéd felismerő rendszerek, képfelismerő szoftverek vagy az ajánlórendszerek, amelyek a Netflix vagy az Amazon platformjain is használhatóak.
- Erős MI (Artificial General Intelligence vagy Strong AI): Az erős mesterséges intelligencia az általános intelligenciát célozza meg, ami azt jelenti, hogy képes lenne teljesen emberi szintű intelligenciát és gondolkodást reprodukálni. Az erős mesterséges intelligenciával rendelkező rendszerek tudnának sokféle feladatot önállóan elvégezni és új ismereteket elsajátítani.
- Szuperintelligencia: Ez a kategória olyan mesterséges intelligenciára utal, amely túlmutat az emberi intelligencián és elképesztően magas intelligenciaszintet ér el. Bár ez jelenleg még csak elméleti koncepció, a szuperintelligencia esetleges létrejötte sok szempontból megváltoztathatja az emberi társadalmat és kultúrát.

A mesterséges intelligenciát többek között ezeken a területeken már aktívan használják:

- beszéd felismerés és nyelvi feldolgozás;
- kép- és filmfeldolgozás;
- adatbányászat;
- robotika;
- önvezető járművek;
- oktatás, képzés.

A fentieket összesítve a mesterséges intelligencia egy segítő rendszer a ma élő emberek számára, de nem váltja fel az emberi tényezőt. Az utóbbi évszázadokban is sokat segítettek különböző gépek az embereket, igaz ez fizikai munka világában jelent meg. Ma a mesterséges intelligencia a szellemi munkában tud segítséget nyújtani. Az eredményes együttműködéshez tisztában kell lennünk mind az embernek, mind a gépeknek az előnyeivel, illetve hátrányaival is. Az ember egyik legnagyobb előnye, hogy képes motiválni, vezetni másokat, konfliktust megoldani, illetve bizalmat ébreszteni másokban – ezekre egy gép ma még nem képes. De az érme másik oldalán a mesterséges intelligencia gyorsan és pontosan tud munkát végezni, valamint nem fárad el (Eagleman, 2017).

A mesterséges intelligencia, mint az emberi kognitív funkciók reprodukciója

Kognitív funkciók alatt olyan emberekre jellemző mentális folyamatokat értünk, mint emlékezeti működés, gondolkodás, nyelvhasználat és az észlelés (Atkinson, & Hilgard, 2005).

Annak szemléltetéséhez, hogy ezeket a kognitív tulajdonságokat hogyan hasznosítja egy MI alapú rendszer, a ChatGPT-t fogjuk példaként használni. A ChatGPT 3.5 tudása 2021 szeptemberéig terjed, képes több nyelven egyedi szövegeket generálni, segíthet a tanulásban vagy problémamegoldásban. Viszont vannak korlátai is: a nem digitalizált információkhoz nincs hozzáférése és nem minden esetben tud megbízható adatokkal szolgálni.

Az 1. táblázatban szeretnénk szemléltetni az ember és az algoritmus közötti képességbeli eltéréseket.

1. TÁBLÁZAT: KOGNITÍV PSZICHOLÓGIAI ÖSSZEHASONLÍTÁS EMBER ÉS MESTERSÉGES INTELLIGENCIA KÖZÖTT (SAJÁT SZERKESZTÉS)

Kognitív funkciók	Pszichológiai jellemzők emberek esetében	Mesterséges intelligencia
Emlékezet	Az emlékezés egy olyan képesség, amely során információkat tárolunk és hívunk elő (Baddeley, Eysenck, & Anderson, 2010).	A számítástechnika fejlődésével egyre nagyobb és nagyobb mennyiségű adatok tárolása vált lehetségessé, amellyel az emberi elme nem képes versenyt tartani. Valamint az információk hozzáférhetősége a felhőalapú tárolással és az interneten keresztüli elérésével is rohamosan felgyorsult.
Gondolkodás	Gondolkodás során két stratégiát különít el a pszichológia, ezek a konvergens és a divergens gondolkodási módok. A konvergens gondolkodás egy feladat megoldása során logikai következtetésekkel, szabályrendszerek felismerésével és absztrakcióval próbálja szűkíteni egy probléma kezelését. A divergens esetében viszont kreatív megoldásokat próbál keresni a személy, akár új szempontok bevonásával.	Az MI alapvetően matematikai algoritmusok és adatok segítségével dolgozik. Ezt gépi tanulásnak nevezik (McCarthy, & Hayes, 1969). Képes originális szöveg alkotására, viszont ezek sem tökéletesek minden esetben.
Észlelés	Az érzékszerveink egy-egy helyzet értékelésében többlet-információt biztosíthatnak. Észlelés során ezeket az adatokat a látás, a szaglás, a tapintás, a hallás és az ízlelés biztosítja.	Bár első hallásra különös lehet, hogy egy testtel nem rendelkező algoritmusnak milyen érzékszerve lehet, de jelenleg az MI képes hangalapú szövegek megértésére és rögzítésére. Képes videók feliratozására is, kép-alapú felismerésre, mint a Google képkereső. A mesterséges intelligencia a szaglás nem hétköznapi folyamatát végzi, hanem a levegőben lévő molekulák összetételét összegzi és ad visszajelzést róla (Reardon, 2023).

Felhasználási mód a humán erőforrások terén

A mesterséges intelligencia nagyban tudja segíteni a humán erőforrás-menedzsmentet, viszont először bemutatjuk, hogyan is néz ki általában a humán erőforrások szakemberének a munkája. A HR-esek feladata és felelőssége széleskörű, amely függhet a vállalat méretétől, tevékenységi körétől és célkitűzéseitől. A következőkben a HR-es munkakörébe tartozó feladatokat foglaljuk össze, illetve hogy ezekre milyen befolyással lehet a mesterséges intelligencia.

A legelső és legfontosabb feladata a HR-szakembernek a munkaerő-toborzás és kiválasztás, amely arra fókuszál, hogy megtalálja az adott munkakörhöz a leginkább illő személyt. Maga a kiválasztás munkakörelemzéssel kezdődik, ilyenkor le kell írni az elvégzendő munkafolyamathoz tartozó feladatokat és az adott munkakör végzéséhez tartozó fő kompetenciákat. Ezt követően összeállítanak egy eljárást, amivel megvizsgálják az egyén képességeit, készségeit. A munka- és szervezetszociológia ehhez a folyamathoz rengeteg megbízható eszközt biztosít.

A toborzás során manapság a cégek online álláshirdetések formájában próbálják felhívni az emberek figyelmét a különböző munkakörökre. Majd a jelentkezők kompetenciáinak vizsgálatát követően megpróbálják a lehető legjobb összeállítást megtalálni és meghozni a döntést. A folyamat azzal zárul, hogy az eljárás sikerességét értékeli az egyén későbbi teljesítménye alapján (Klein, 1998).

Milyen módon is tud segíteni a mesterséges intelligencia vagy a programozott algoritmus ebben? A feladat során adatokat kell szűrni, amelyre a mesterséges intelligencia képes, vagyis a kiválasztás során meg tudja könnyíteni egy HR-es munkáját az önéletrajzok szűrésével, illetve az eljárások eredményeit is képes elemezni. Ezenkívül ma már a mesterséges intelligencia képes előre jósolni, így az adott személy munkakörbe való alkalmasságát is képes felmérni (Makridakis, 2017).

A HR-esek következő feladata a munkavállalók teljesítményének értékelése. Ez azt jelenti, hogy a vezető HR-esek hogyan is állapítják meg a dolgozók teljesítményét, a céghez vagy szervezet irányába tett hozzájárulásukat, és ezen információkat hogyan jelzik vissza a dolgozó irányába. Ez egyben összefügg a munkavállalók fejlesztésével, illetve a jutalmazással is. Teljesítményüket mérhetjük önbevallás alapú kérdőívekkel, teljesítményértékelő beszélgetésekkel vagy mások beszámolója alapján is. Utóbbira példa lehet a „360 fokos” teljesítmény-értékelés, amely során az egyént nemcsak közvetlen felettese, hanem az irányító vezető, saját munkatársai és a szervezeten belüli, illetve külső üzleti partnerei is értékeli (Klein, 1998).

A mesterséges intelligencia segíthet a munkavállalók teljesítményének elemzésében és jóslások készítésében a jövőbeli teljesítményre vonatkozóan. Adatok alapján prediktálhatja, hogy melyek azok a munkavállalók, akik hajlamosak lennének elhagyni a vállalatot, vagy éppen melyek a legértékesebb alkalmazottak (Alex et al., 2019).

A következő feladatkör, amelyet a HR-eseknek el kell látnia, az nem más, mint a munkavállalók fejlesztése és továbbképzése. A tanácsadás két formában is megjelenhet: az egyik a pályaválasztási tanácsadás, a másik pedig a munkavállaló támogatása, hogy képes legyen megküzdeni a személyes problémáival, így segítve a zavartalan munkavégzést. A tanácsadás segítheti a munkavállaló előrehaladását vagy az adott cégnél más munkakörbe való áthelyezését is, így szeretnénk áttérni a HR-esnek az ehhez kapcsolódó feladatára, a képzési terv készítésére (Klein, 1998).

Ez régebben nem kapott akkora hangsúlyt a cégeknél, mint manapság, de szerencsére ma már egyre jobban elismerik a cégek a tréningek és a munkavállalókba való befektetés jelentőségét. Régebben elsősorban csak az alap technikai képességek megszerzésére alakítottak ki képzéseket, manapság már a dolgozók attitűdjeinek, értékeinek a megváltoztatására, a társas-, vezetői- és team-munkával kapcsolatos képességek, készségek fejlesztésére. Ehhez nélkülözhetetlen, hogy a HR-esek pontosan felmérjék, hogy mire van szüksége a munkavállalóknak és milyen készségeiket fejlesszék, főleg, hogy ezek a tréningek, továbbképzések költségesek a szervezetek számára (Klein, 1998).

Szerencsére ebben a feladatkörben is nagy segítséget nyújthat a mesterséges intelligencia, hiszen a munkavállalók igényeit felmérve képes egy gyors és hatékony képzés találására, illetve szervezésére is. Illetve a mesterséges intelligencia segíthet az oktatási tartalmak testreszabásában és ajánlások készítésében az alkalmazottak számára a személyre szabott fejlesztés érdekében. Ezen kívül lehetőség van az oktatási folyamatok online monitorozására és a progresszió automatikus értékelésére (Alex et al., 2019).

Végül, de nem utolsó sorban a munkahelyi beillesztés is az egyik fő feladata a HR-eseknek. A beillesztés során egy új munkavállaló egy adott munkahelyi közegbe adaptálódik és megtanulja az ottani kultúrát, normákat, elvárásokat és szerepeket. A munkahelyi szocializáció több lépcsőben zajlik le, és számos pszichológiai tényező befolyásolja azt. Az alábbiakban összefoglaljuk a munkahelyi szocializáció folyamatát pszichológiai szempontból (Maticsákné, 2012):

- **Előzetes várakozások és attitűdök:** A munkahelyi szocializáció kezdetén az új munkavállaló rendelkezik előzetes várakozásokkal és attitűdökkel a munkahelyéről, az új kollégákról és a feladatokról. Ezek az attitűdök meghatározóak lehetnek abban, hogy milyen gyorsan és hatékonyan illeszkedik be az új munkahelyi közegbe.
- **Beilleszkedési fázis:** Az új munkavállaló az első napokban és hetekben a beilleszkedési fázisban van. Ebben az időszakban gyakran tapasztal szorongást, bizonytalanságot és feszültséget. Pszichológiai szempontból fontos, hogy az egyén megfelelő támogatást és visszajelzést kapjon a munkáltatótól és a kollégáktól. Az önbizalom növelése és a stressz csökkentése kulcsfontosságú ebben a szakaszban.
- **Normák és elvárások tanulása:** Az új munkavállaló pszichológiai folyamatai során meg kell tanulnia a munkahelyi normákat és elvárásokat. Ezek a belső és külső elvárások meghatározzák, hogyan kell viselkedni, kommunikálni és teljesíteni a munkát. Az új munkavállaló pszichológiai alkalmazkodási mechanizmusokat fejleszt ki annak érdekében, hogy ezeknek az elvárásoknak megfeleljen.
- **Szerepek és identitás alakítása:** Az új munkavállalónak pszichológiai szinten szerepeket kell kialakítania a munkahelyi kontextusban. Ez magában foglalja a munkakörrel járó szerepek, például vezető vagy alárendelt szerepek elfogadását és betöltését. Az identitás és személyazonosság alakulása is fontos szerepet játszik ebben a folyamatban.
- **Csoportba való integráció:** Az új munkavállaló pszichológiai szinten is része lesz a munkahelyi közösségnek. Az érzelmek, kapcsolatok és csoportdinamika fontos pszichológiai tényezők. Az új munkavállalók számára fontos, hogy elfogadják őket a csoportban, és hogy kialakítsanak pozitív kapcsolatokat a kollégáikkal.
- **Folyamatos fejlődés és alkalmazkodás:** A munkahelyi szocializáció folyamata nem ér véget az első hónapokban, hanem folyamatosan zajlik. Az új munkavállalónak folyamatosan alkalmazkodnia kell az új helyzethez, tanulnia kell az új kihívásokat és fejlesztenie kell a szakmai kompetenciáit. Ez pszichológiai szinten a tanulás és adaptáció folyamata.

A munkahelyi szocializáció pszichológiai szempontból tehát egy komplex folyamat, amely során az egyénnek számos kihívással és alkalmazkodási mechanizmussal kell szembenéznie ahhoz, hogy hatékonyan beilleszkedjen és sikeres legyen az új munkahelyi környezetben. Az érzelmi intelligencia, az önbizalom, az empátia és a tanulás képességei fontosak ebben a folyamatban.

Ebben a feladatkörben is tud segíteni a mesterséges intelligencia, ugyanis egy belső mentorként tud működni, ezzel támpontokat nyújtva az új munkatársnak. Így az új munkavállalók könnyebben kérhetnek tanácsot és információkat a munkakörükről vagy a cég belső folyamatairól. A mesterséges intelligencia képes lehet arra, hogy gyakori kérdésekre válaszoljon és útmutatást adjon,

így csökkentve az új munkavállalók bizonytalanságát. Illetve a betanítási szakaszban is tud segíteni a mesterséges intelligencia, ahol az új munkavállaló megtanulja a feladatköreit és hogy azokat hogyan is végezze el is, mivel az MI kialakíthat egy személyre szabott oktató anyagot, amiben figyelembe veszi az új munkavállaló előzetes ismereteit és képességeit. Így a mesterséges intelligencia létrehozhat egy olyan tananyagot, amely segítheti az új munkatársat a szerepeihez és feladataihoz való alkalmazkodását.

Mesterséges intelligencia használata a gyakorlatban

Ebben a fejezetben szeretnénk bemutatni a digitalizáció szerepét az említett HR-folyamatok gyakorlati felhasználásában. A mesterséges intelligencia, amely lényegében magába foglalja a gépi tanulást, az automatizált logaritmusokat és a robotikát is, átformálja a munkakörnyezetet, ezzel új lehetőségeket teremt és olykor kihívásokat is (Armstrong, & Stephen, 2023).

Az „applicant tracking systems (ATS)” egy olyan online rendszer cégek számára, amely segíti a munkáltatókat a jelentkezők toborzásában. Ilyen program például a Breezy HR, ezzel a toborzáért felelős személy egyszerre több mint 40 oldalon tud hirdetni a munkakör megnevezésével és leírásával, valamint a megszárt jelentkezőkkel tud az alkalmazáson belül videó interjút készíteni, de még az alkalmazáson belül értékelni is tudják a jelentkezőket a HR-teammel. Ehhez hasonló rendszerek például az Automatic Data Processing, Hrsmart, SilkRoad Technology és a Monster (Dessler, 2020).

Illetve hasonló elven működnek a következő cégek, melyeknek van Magyarországon is működő cégekre hatása. Ezek a következők:

- A SAP (SuccessFactors) olyan mesterséges intelligencián alapuló szoftvereket hoz létre, amelyek segítik a tehetségek menedzselését, teljesítményértékelést és próbálják az alkalmazottak élményének a javítását. Ezeket a szoftvereket több nagy cég is alkalmazza, köztük a Vodafone, a Nestlé, a Delta és a Puralator.
- Textker olyan szoftverek fejlesztésén dolgozik, melyek mesterséges intelligenciát alkalmazva értékelik az önéletrajzokat és kategorizálják a különböző álláshirdetéseket. Ők is több nemzetközi céggel állnak kapcsolatban, mint például a Randstadt, a Manpower és a Kelly.
- A Jobvite egy toborzási platform, amely mesterséges intelligenciát használ álláshirdetések optimalizálására és a megfelelő személyek megtalálására az adott pozíciókra. Ők főleg toborzó cégekkel működnek együtt, mint például a LinkedIn, ExponentHR, Talent Quest.
- Az Oracle Human Capital Managementet a Cloud segíti a tehetségek menedzselésében, elemzések elkészítésében és a toborzási folyamatokban.

Végül szeretnénk bemutatni az IBM nagyvállalatot: ők már 2011-ben elkezdtek alkalmazni a „Watson” nevezetű mesterséges intelligencia alapú rendszerüket, ennek köszönhetően a cég több mint tizenkétezer munkaórát spórolt meg az elmúlt fél évben, valamint kétszáznyolcvan különböző feladatot lehetett rábízni. Mit is csinál Watson? Nem a gyártási folyamatokban vesz részt, hanem a humán erőforrás terén végzi feladatát, például a jelentkezők kiválasztásában és a tehetésgondozásban. Watson segítségével az IBM képes gyorsabban és hatékonyabban azonosítani azokat a jelentkezőket, akik a legjobban illeszkednek az adott pozíciókhoz (Williams, 2023).

Megbeszélés

Összességében elmondható, hogy a mesterséges intelligencia már most nagy hatást gyakorol sokunk életére, de a jövőben elmondható, hogy a mesterséges intelligencia nagyban fogja befolyásolni a munkakörnyezetet, de az emberi tényezőt nem tudja teljes mértékben pótolni. Sőt új munkalehetőségeket teremthetnek a mesterséges intelligenciával történő folyamatok.

Ezen szoftverek működését pszichológia szempontból több módon is vizsgálhatjuk. A jövőben érdemes lenne kutatni, hogy azon cégek, amelyek alkalmaznak mesterséges intelligenciát, milyen a hozzájuk kapcsolódó attitűdjük, félelmeik.

Ezenkívül érdekes kutatási téma, hogy hogyan alakul mesterséges intelligenciát alkalmazó és nem alkalmazó munkahelyek közötti különbségek például ergonómia, kommunikáció és munkahelyi elégedettség terén. Valamint munkavállalói oldalról, hogy mennyire van tudatában az adott személy ezeknek a rendszereknek a jelenlétével az adott munkahelyükön, illetve ők hogyan értékelik a már említett programok sikerességét a beilleszkedés során, vagy a továbbképzéseket.

Irodalomjegyzék

- Alex, E., Greg, P., Rahil, J., & Sanjay, K. (2019). *Driving impact at scale from automation and AI*. <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Driving%20impact%20at%20scale%20from%20automation%20and%20AI/Driving-impact-at-scale-from-automation-and-AI.ashx>
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management* (Tizenhatodik kiadás). New York: KoganPage.
- Atkinson, R. C., & Hilgard, E. (2005). *Pszichológia*. Osiris Kiadó: Budapest.
- Baddeley, A., Eysenck, M. W., & Anderson, M. C. (2010). *Emlékezet*. Budapest: Akadémia Kiadó.
- Behaviour (2021). *3,3 milliárdos beruházás a GE-nél*. <https://behaviour.hu/mesterseges-intelligenciaval-a-jobb-betegellatasert/>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (Tizenhatodik kiadás). London: Pearson.
- Eagleman, D. (2017). *Az agy, a te történeted*. Budapest: Akkord Kiadó.
- Klein S. (1998). *Munkapszichológia I*. Pécs: JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
- Klein S. (1998). *Munkapszichológia II*. Pécs: JPTE Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Intézet.
- Makridakis, S. (2017). The Forthcoming Artificial Intelligence (AI) Revolution: Its Impact on Society and Firms. *Futures*, 90, 46-60. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.03.006>
- Matiscsákné L. M. (2012). Személyzetbeszerzés: alkalmazás és beillesztés. In: Matiscsákné L. M., *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Komplex Kiadó Kft.
- McCarthy, J., & Hayes, P. (1969). Some philosophical problems from the standpoint of artificial intelligence. In: B. Meltzer, & D. Michie, *Machine Intelligence*, 4, 463-502. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Orosházi R., Josefin, S., Hai, L. A., & Daniel, C. (2019). *How will AI impact the Hungarian labour market?* Budapest: PricewaterhouseCoopers Könyvvizsgáló Kft.
- Reardon, S. (2023). *AI predicts chemicals' smells from their structures*. <https://doi.org/10.1038/d41586-023-02714-2> <https://www.nature.com/articles/d41586-023-02714-2>
- Russell, S., & Norvig, P. (2003). *ARTIFICIAL INTELLIGENCE. A MODERN APPROACH. 2nd Edition*. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc.
- Simai M. (2018). A felsőoktatás jövője, az élethosszi tanulás és a globális kihívások. *Magyar Tudomány*, 179(1), 90-98. <http://doi.org/10.1556/2065.179.2018.1.10>
- Tripolszki G. (2017). *EPLM Blog*. Forrás: A 4. IPARI FORRADALOM: <https://blog.eplm.hu/4-ipari-forradalom/>
- Williams, T. (2023). *IBM's HR team saved 12,000 hours in 18 months after using A.I. to automate 280 tasks: „We're spending time on things that matter”*. <https://fortune.com/2023/06/26/ibm-ai-automation-hr-workforce-talent-strategy-artificial-intelligence/>

SZUCSICS TÍMEA SZONJA – KIRÁLY ZSOLT – SZABÓ SZILVIA

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS KAPCSOLATA MULTINACIONÁLIS VÁLLALATI KÖRNYEZETBEN

A modern világban életünk minden területét áthatja a stressz és nincs ez másként a munka világában sem. Ezen körülmények között fontos megérteni a stressz kialakulásának okait és annak hatásait a mindennapi életünk során. Ezáltal kiemelkedő figyelmet érdemel a kiégés is – egy olyan állapot, amely háttérben gyakran a munkahelyi stressz áll. A kiégés nem csupán egyéni, de szervezeti szinten is komoly kihívást jelent, befolyásolva a teljesítményt, az elköteleződést és a vállalati kultúrát.

A téma aktualitása kapcsán publikációnkban a stressz hatására, az azzal való megküzdésre, a munkahelyi stresszből eredő kiégési szindrómára, illetve a munkával való elköteleződésre fókuszálunk – fő célunk a munkahelyi kiégés és az elköteleződés kapcsolatának vizsgálata.

Multinacionális vállalatok munkavállalói körében végzett kutatásunkban megvizsgáljuk a kitöltők kiégésének szintjét és beemeljük a képletbe a munkahelyi elköteleződés fogalmát, melyet a kiégés hiányának (elköteleződési dimenzió) segítségével mérünk, majd statisztikai módszerekkel kapcsoljuk össze a két változót. A nem normális eloszlású mintánk indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazunk a két változó együttjárásának vizsgálatára. Ezeket az eredményeket a munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdésekkel egészítjük ki.

A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés összefüggései

A stresszorok születésünk pillanatától részei életünknek, s nincs ez másként a munka világában sem, ahol a munkavállalói elköteleződés mértéke szorosan összefügg a stressz és a kiégés jelenségeivel (Bakker et al., 2008; Leiter, & Maslach, 2009). A hatékony munkavállalói elköteleződés nemcsak az egyéni jóllétet és elégedettséget jelzi, hanem közvetlen hatást gyakorol a munkahelyi teljesítményre és a szervezeti sikerre is (Fernandez, 2007). Ezen összefüggések megértése és elemzése fontos ahhoz, hogy hatékony stratégiákat alakíthassunk ki a stressz és a kiégés kezelésére a munkahelyi környezetben, valamint a munkavállalói elköteleződés növelésére.

Munkánk célja a munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés összefüggéseinek elemzése. Megvizsgáljuk a stressz és a kiégés kialakulásának lehetséges okait, elemezzük az ezekkel járó következményeket elsősorban szervezeti szinten, különös hangsúlyt fektetve a kiégés és az elköteleződés kapcsolatára multinacionális vállalatok munkavállalói körében.

Szucsics Tímea Szonja HR generalista, Versalis International Magyarországi Fióktelepe

Király Zsolt

Szabó Szilvia főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.3>

Mondhatni közismert, hogy a stresszelmélet megalkotója, Selye János (1983) „jó” és „rossz” stresszt különböztetett meg. Időtartamuktól és intenzitásuktól függően a különböző környezeti stresszorok pozitívan is hathatnak az emberekre, ekkor beszélhetünk *eustresszről*, mely az önmegvalósításért felel. Amennyiben a személy alkalmazkodóképességét és megküzdési kompetenciáit meghaladja a stresszhatás, akkor károsító hatása lesz és *distresszről* beszélhetünk (Szilas, 2011).

Atkinson és munkatársai (2003) szerint a stresszorok közös jellemzői három kategóriába sorolhatók: a személy nem tudja befolyásolni az ingert, bejósolhatatlan az esemény bekövetkezése, illetve feszegetik a képességeink határait és az énképünkre negatívan hatnak. A képességeinktől és a környezeti, illetve személyes tényezőktől is nagyban függ, hogy egy stresszor hatására eustresszt vagy distresszt élünk át. Fontos megjegyezni, hogy a túl kevés inger ugyanúgy lehet distresszkeltő, mint a túlzott ingerlés (Selye, 1983).

A stressz szintjének van egy szubjektív optimális értéke, amely a legmegfelelőbb a személy számára a munkavégzés hatékonysága szempontjából is. Tyler és Cushway (1995) kutatása során az észlelt mentális distressz, a munkahelyi stressz szintje, a kiégés, illetve az érzelmi zavarok között erős pozitív együttjárást figyeltek meg.

Ezek szerint a teljesítmény romlásához, a munkával való elégedetlenséghez és a gyakori hiányzáshoz a túlzott stressz vezethet (Cooper, 1986). Az előbbiek következményeként a munkáltatók számára is nehézségek lépnek fel, hiszen a munkavállalók alacsonyabb energiaszintje és teljesítménye, illetve a megnövekedett hiányzás miatt csökkenhet a termelékenység (Matrunola, 1996). Tehát a munkával való elégedetlenség negatívan befolyásolja és megnehezíti a szervezeti célkitűzések elérését és eredményességét.

Holmes (2001) szerint a legjelentősebb munkahelyi stresszorok többek között a teljesítmény fokozására vagy a munka minőségére irányuló túl hosszú időtartamú vagy növekvő mennyiségű nyomás, a követelményekkel kapcsolatos személyes kontroll hiánya, a rosszul definiált munkahelyi szerepek, a kommunikáció alacsony szintje, a bizonytalanság vagy a munka elvesztésétől való félelem, illetve a csökkentett létszám miatti megnövekedett munkateher.

A *European Agency for Safety and Health at Work* (EASHW) 2000-es kutatása szerint akkor is stresszesnek élhetünk meg munkahelyi szituációkat, ha személyes tudásunkhoz, készségeinkhez, szükségleteinkhez nem alkalmazkodnak megfelelően a követelmények, illetve nem rendelkezünk elegendő kontrollal és nem kapunk megfelelő támogatást. A szervezetek eredményes működése szempontjából kulcsfontosságú a munkahelyi stresszel való sikeres megküzdési stratégiák fejlesztése (Szilas, 2011).

A stressz önmagában nem okoz betegséget. Az viszont igen, ha a személy megküzdési technikája nem megfelelő (Dávid et al., 2014). Csíkszentmihályi (2001) szerint a stresszel való megküzdéshez három különböző erőforrást kell figyelembe vennünk: a rendelkezésre álló külső támogatást, többek között a szociális kapcsolathálót; a pszichológiai erőforrásokat, mint az intelligencia, a képzettség és egyéb releváns személyiségjegyek; illetve a megküzdő stratégiát, melyet a stressz legyőzésére használunk.

Lazarus és Folkman (1984) meghatározásában a megküzdés nem más, mint folyamatosan változó kognitív és viselkedéses erőfeszítés, melyet a személy megterhelőnek és energiáját meghaladónak érez azért, hogy a külső-belső igényeket kezelje (Hárdi, 1992). Lazarus (1966) megküzdésnek (*coping*) nevezte el a stresszhelyzet megoldását célzó alkalmazkodási próbálkozásokat, illetve ezeket két részre bontotta: problémafókuszú és emóciófókuszú megküzdésre. Gilstrap és munkatársai (2019) ezt kiegészítették az elkerülésközpontú megküzdési stratégiával.

Átmeneti megküzdési mechanizmusok is léteznek, illetve az egyes módok között nincs éles határvonal. A gyakorlatban azok a megküzdési módok a legeredményesebbek, melyek kombinálják az egyes megküzdési formákat a stresszhelyzetnek és a személyes kompetenciáknak megfelelően (Lazarus, & Folkman, 1984; Sharon-David, & Tenenbaum, 2017). Lazarus (1993) szerint minden olyan erőfeszítés megküzdésnek tekinthető, mellyel olyan hatásokat igyekszik kezelni a személy, amelyeket úgy értékel, hogy felülmúlják az aktuális személyes forrásait (hivatkozta Atkinson et al., 2003).

A különböző megküzdési formák kulcsfontosságúak a stresszkezelés szempontjából. Ezek közül az egyik legfontosabb megküzdési forrás a társas támogatás (Smith, & Mackie, 2001). Asnani és munkatársai (2004) kutatása alapján a társas támogatás minden olyan folyamatra értendő, mely a társas kapcsolatokon keresztül járul hozzá az egészség és a jóllét fenntartásához. Empirikus vizsgálatokból kiderült, hogy a társas támogatás csökkenti a stresszorok negatív hatását, illetve döntő szerepet játszhat a munkahelyi stressz megelőzésében és hatásainak csökkentésében (Pikó, 2001; Tandari-Kovács, 2010).

Alapvetően a stressz befolyásolhatja az egyének érzelmi állapotát, ám nem mindig van idő ezekre a testi változásokra magyarázatot adni, illetve nem mindig lehet kifejezni az átélt érzelmeket – ez különösen igaz a munkahelyi környezetben, ahol gyakran előírások korlátozzák, miként és mikor mutathatjuk ki érzelmeinket (Tandari-Kovács, 2010).

Legelőször Hochschild (1983) vezette be az *érzelmi munka* fogalmát, hogy leírja azt a folyamatot, amelynek során a dolgozóktól elvárják, hogy a munkáltató által meghatározott szabályokkal és irányelvekkel összhangban kezeljék érzéseiket. Hochschild azt állította, hogy az érzelmi munka az érzelmek menedzselését jelenti, mely stresszel jár és hatással van a személy egészségi állapotára.

Az érzelmi munkával kapcsolatos felismerések alapján az érzelemszabályozás egy lehetséges elméletét Grandey (2000) dolgozta ki. Ez a modell szemlélteti az érzelmi munka és a kiégés közötti kapcsolatot, mely szerint a kiégés hosszútávú következményei az érzelmi munka eredményeként értelmezhetők, ami az empátiás kapacitás kimerülését jelenti. Amennyiben a munkavállaló nem képes megküzdni a munkahelyi stresszhatásokkal, az érzelmi munka hosszútávú következményei lehetnek a pályaelhagyás, illetve a hiányzások és a fluktuáció növekedése (Grandey, 2000).

A személy munkájához fűződő kapcsolatát, valamint a kapcsolat megromlása esetén felmerülő nehézségeket már régóta fontos jelenségként ismerik el. Azonban a kiégés (*burnout*) elnevezés mindössze ötven éve bukkant fel, először Freudenberger (1974) írásaiban. Freudenberger (1975) egyfajta speciális szakmai viselkedésre használta a fogalmat, amikor kimerülnek a személy fizikai és lelki erőforrásai: a reménytelenség és az alkalmatlanság érzésével társuló krónikus érzelmi megterhelésekre létrejövő fizikai, emocionális és mentális kimerülés. Fontos kiemelni, hogy a kiégés különbözik a depressziótól, mivel az előbbi a munkához kapcsolódik és helyzetspecifikus, míg az utóbbi általános és kontextusmentes, ám lehetnek átfedések a két folyamat között (Maslach, & Leiter, 2016).

Maslach és Leiter (2016) a kiégést nem csupán egyéni stresszreakcióként, hanem az egyén munkahelyi kapcsolati tranzakcióinak szempontjából is vizsgálták. Szerintük a kiégés hosszan tartó válasza a munkahelyi krónikus érzelmi és interperszonális stresszhatásokra, melyet a kimerültség, a cinizmus és a szakmai eredménytelenség három dimenziója határoz meg. A munka minőségének, valamint a fizikai és pszichológiai egészségnek a hanyatlása nemcsak a személynek, hanem a környezetének is megterhelő lehet. A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek.

A túlterheltség és az érzelmi-fizikai erőforrások kimerülésének érzésére utal a kimerültség-komponens. A cinizmus a munkával szembeni negatív, ellenséges vagy távolságtartó reakcióra utal, mely gyakran az idealizmus elvesztésével jár – ez a komponens a kiégés kulcsfontosságú aspek-

tusa a fluktuáció előrejelzésében (Leiter, & Maslach, 2009). Általában a túlterheltség miatt alakul ki, eleinte önvédelemből, de fennáll a veszélye, hogy ez a viselkedés dehumanizációvá változik. A szakmai eredménytelenség a kompetencia érzésének és a munkahelyi termelékenység csökkenésére utal, mely a munkával kapcsolatos alkalmatlanság érzését növeli, ami önszabotázs-ként hathat. A három kiégési dimenzió közül a kimerültség jelzi előre a legjobban a stresszel kapcsolatos egészségügyi kimeneteket (Maslach, & Leiter, 2016).

Hézszer (1996) szerint a kiégés előjelei az elköteleződés csökkenése, a különböző pszichoszomatikus tünetek megjelenése, a negatív érzelmi reakciók, a felszínessé válás és a leépülés. Magyarországon először Hézszer (1996) írta le a kiégést egy tizenkét lépcsős folyamatként Freudemberger és North (1992) alapján, melyek sorban a következők: bizonyítási kényszer, fokozott erőfeszítés, a személyes igények elhanyagolása, a konfliktus elhanyagolása, az értékrend megváltozása, a fellépő problémák tagadása, visszahúzóódás, magatartás- és viselkedésváltozás, deperszonalizáció, belső üresség, depresszió és a teljes kiégettség.

Ellentétben az akut stresszreakciókkal, amelyek bizonyos kritikus eseményekre válaszul alakulnak ki, a kiégés egy halmozott stresszreakció a folyamatos munkahelyi stresszorokra. A kiégettség a hangsúly inkább a pszichológiai erózió folyamatán, valamint a pszichológiai és szociális következményein van, nem csupán a fizikai következményeken. Mivel a kiégés hosszan tartó válasz a krónikus interperszonális stresszorokra a munkahelyen, az idő múlásával meglehetősen stabil marad. Kutatások kimutatták, hogy a munkakörülmények végleges megváltoztatása nélkül a kiégés hosszú ideig meglehetősen állandó marad (Maslach, & Leiter, 2016).

A kiégés csökkenti a munkahelyi elégedettség elérésnek lehetőségét, ami a szervezet iránti elköteleződés csökkenésével jár (Leiter, & Maslach, 2009). A munkahelyi kiégés megelőzése és csökkentése nem csak az érintettek életminőségének javítását célozza, hanem kiemelt fontosságú a hiányzások és a fluktuáció okozta gazdasági veszteségek megelőzése szempontjából is (Awa et al., 2010).

A kiégés gyakran észrevétlenül indul, majd évek alatt alakul ki és jut el a személy a teljes kiégettség fázisába. Fontos ez a ciklikus elképzelés, hiszen a *burnout* különböző fázisaiban különböző intervenciók lépéseket kell tenni (Tandari-Kovács, 2010). A kiégés kockázatának csökkentése érdekében általában három változtatási szintet javasolt: (1) a szervezeti struktúra és a munkafolyamatok módosítása, (2) a szervezeti és az egyéni illeszkedés javítása, és (3) egyéni szintű intézkedések a stressz és a rossz egészségi tünetek csökkentésére (Lee et al., 2013).

Bakker és munkatársai (2008) kihangsúlyozták a munka iránti elköteleződés (*work engagement*) pozitív szerepét a kiégés megelőzésében. Schaufeli és Bakker (2004) az elköteleződést úgy definiálja, mint egy pozitív, kielégítő, munkával kapcsolatos lelkiállapotot, amelyet életerő (*vigor*), odaadás (*dedication*) és belemerülés (*absorption*) jellemez – mely nem más, mint a kiégés ellentéte.

A pillanatnyi és konkrét állapot helyett az elköteleződés egy tartósabb és áthatóbb affektív-kognitív állapotra utal, amely nem összpontosít egyetlen tárgyra, eseményre, egyénre vagy viselkedésre sem. Az odaadás növelheti az egyén és a szervezet közötti összhangot, az életerőt a nagy mértékű mentális energia, kitartás és rugalmasság jellemzi, míg a belemerülés azt jelenti, hogy valaki teljes mértékben elmélyül a munkájában, és úgy érzi, munka közben repül az idő (Bakker et al., 2008; Schaufeli, & Bakker, 2004).

Az elköteleződés szintjének növelésére irányuló törekvéseket nem szabad félvállról venni, hiszen a munkavállalók elköteleződését könnyen el lehet veszíteni. Fontos kiemelni, hogy a munkavállalók elégedettsége nem egyenlő az elköteleződéssel. Az utóbbi alapvető fontosságú a munkával való személyes kapcsolat kialakításában. Az elköteleződés és a megtartás másik oldala a fluktuáció, mely nagyon költséges a vállalatoknak, lelassítja a termelékenységet és a folyamatban vállalatspecifikus tudás veszhet el (Fernandez, 2007).

A kutatási eredmények bemutatása

Kutatásunk célja a munkahelyi kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolatának vizsgálata volt, ezért primer kutatást végeztünk, és kvantitatív, kérdőíves módszert alkalmaztunk az adatgyűjtéshez. A kiégés egy széles körben kutatott téma manapság, így több releváns kérdőívet is találtunk, ám ezek használata legtöbb esetben licenz-köteles volt. Így a saját kérdőív alapját Maslach és Leiter (2016) alapján szerkesztettük meg, mely a kiégés három dimenzióját írja le: kimerültség, cinizmus, szakmai eredménytelenség. Emiatt fontos kiemelni, hogy kérdőívünk kiégésre és munkahelyváltásra vonatkozó része nem validált.

Az Utrecht munka iránti elköteleződés (*Utrecht Work Engagement Scale*) rövidített 3 itemes változatának (UWES-3) kérdéseivel vizsgáltuk az elköteleződési dimenziót, azaz a kiégés hiányát. Ezen belül három kategóriát különböztetünk meg: életerő, odaadás és belemerülés.

Kutatásunkhoz az interneten megszerkesztett kérdőív segítségével gyűjtöttünk válaszokat multinacionális (két vagy több országban jelenlévő) vállalatok magyar munkavállalói körében. Ezt megosztottuk ismerőseinkkel, a munkahelyünkön a kollégáinkkal, illetve az egyetemi közösségben. Mivel a kutatásban a multinacionális vállalatok munkavállalói körét vizsgáltuk, felhívtuk a figyelmet, hogy kifejezetten csak ilyen szervezeteknél dolgozó személyek töltsék ki a kérdőívet. A kérdőíves megkérdezés során 111 főt sikerült bevonnunk, így annak eredménye nem reprezentatív, ugyanakkor az így is átgondolásra alkalmas. A kérdőív kiértékelésekor az SPSS nevű programot használtuk, és első lépésként a Shapiro-Wilk-próba alapján normalitásvizsgálatot végeztünk a változókon. Ez a próba azt méri, hogy van-e szignifikáns különbség a minta eloszlása és a normál eloszlás között – ennek a tesztnek a nullhipotézise az, hogy a populáció normális eloszlású. Azért volt indokolt a normalitásvizsgálat, mivel léteznek olyan statisztikai próbák, melyek csak akkor végezhetőek el, ha a változók adatai normális eloszlásúak.

A kérdőívünk adatainak nem normális eloszlása indokolta, hogy Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazzunk a továbbiakban, mivel ha korrelációt szeretnénk számolni, de a normalitás feltétele nem teljesül, akkor a Pearson féle r érték torzított eredményt adhat. Ilyen esetben használhatunk rangsorolós eljárást, mely nem érzékeny a normalitás-feltétel teljesülésére. Az értékeket nagyságrendben besoroljuk, amihez csak az szükséges, hogy a változók legalább ordinális típusúak legyenek. A rangkorreláció valószínűségi változók közötti kapcsolatot vizsgál és nem csak lineáris kapcsolatot tud leírni, továbbá a kilógó adatok sem zavarják.

A következő bekezdésekben a kérdőív demográfiai, majd kiégéssel, elköteleződéssel és munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos adatainak kiértékelése olvasható. Első lépésben elmondható, hogy a kitöltők harmada férfi, míg kétharmada nő volt. A korcsoportokat generációk szerint osztottuk be különböző szakirodalmi források alapján (Becton et al., 2014; Kapoor, & Solomon, 2011; Glass, 2007; Macky et al., 2008; Twenge, 2010). A Z generáció képviseltette magát a legnagyobb arányban (52,25%), majd az Y generáció (39,64%), az X generáció (7,21%), s végül a maga 0,9%-os (1 fő) részvételével a baby boomer. Az alanyok nagy részéről elmondható, hogy a fővárosban él (61,26%). Az összes alany 35,13%-a érettségivel vagy arra épülő képzéssel rendelkezik, 36,04%-a alapképzési (főiskolai) végzettséggel, 27,93%-a mesterképzési (egyetemi) végzettséggel, illetve 1 fő (0,90%) PhD-val.

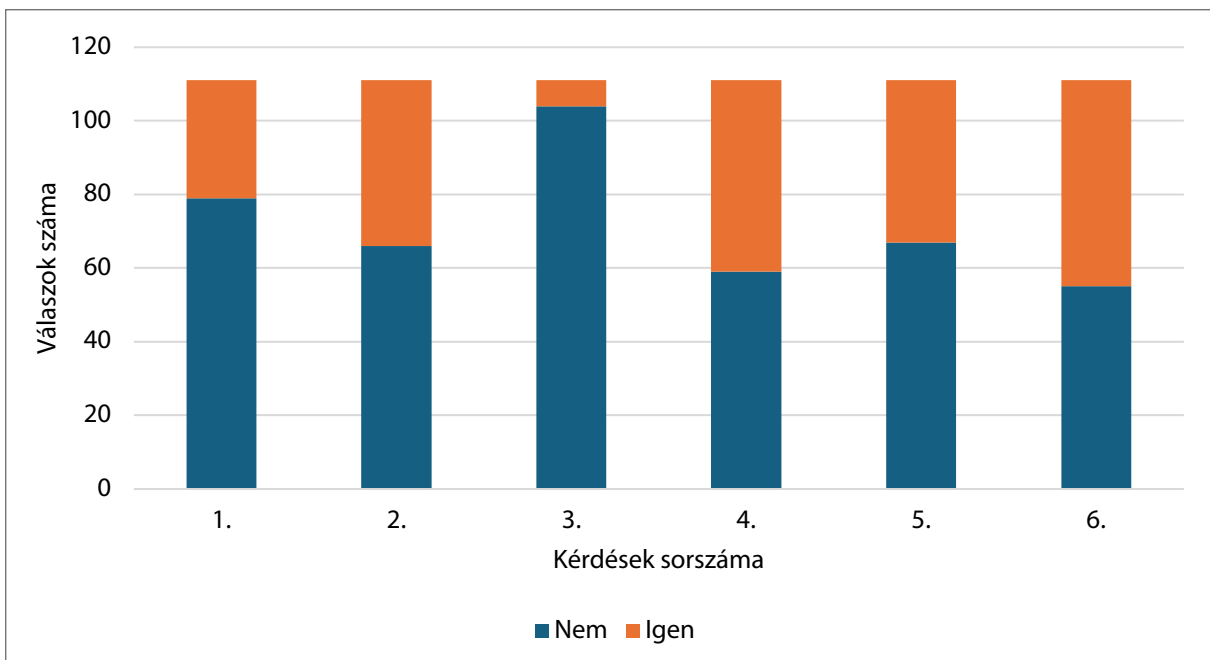
A kitöltők multinacionális munkáltatójának tevékenységi ágazata legnagyobb számban (65,77%) három területre összpontosul: információ-kommunikáció, kereskedelem és ipar. Munkaterület szempontjából a legtöbben (a 111 kitöltő közül 65 fő) három munkakörből töltötték ki a kérdőívet: 24,32%-ban HR, 18,02%-ban IT és 16,22%-ban pénzügy-számviteli területen dolgoznak. A kitöltők jelentős része (89,19%), azaz 99 fő kizárólag szellemi munkát végez. Beosztás szerint itt is egyértelműen egy csoport dominált: a legtöbb kitöltő alkalmazotti pozícióban van (82,88%), míg a vezetői szinteken összesen 19-en töltötték ki a kérdőívet.

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

A munkahelyi kiégéssel kapcsolatban két kérdéscsoportot használtunk a kérdőívben. Az első kérdéscsoportban 12 olyan állítás szerepelt, mint „A munkám miatt háttérbe helyezem a magánéletem” és „Nem látom a munkám értelmét, feleslegesnek érzem azt, amit csinálok”. 4-fokú Likert-skálát használtunk, hogy megtudjuk, milyen mértékben jellemzőek a kitöltőkre az állítások. A második kérdéscsoportban 6 olyan állítás szerepelt, mint „Úgy érzem, hogy az utolsó erőtartálékaimat élem fel” és „A munkámból fakadó stressztől fizikai tüneteim (gyomorfájdalom, izomfeszültség stb.) vannak”. Ennél a résznél igen/nem kérdéssel tudtuk meg, hogy egyetértenek-e a kitöltők az állításokkal.

A fordított kérdéseket átkódolva használtuk fel, mivel a kiégés mértékét vizsgáltuk – a fordított kérdések ezekben az esetekben a kiégés ellentétét igazolták, például „Szeretem a munkámat, a feladataimat” és „Felelősségi köreim pontosan meghatározottak”.

1. ÁBRA: A MUNKAHELYI KIÉGÉS SZINTJÉNEK MÉRÉSE A 2. KÉRDÉSCSOPORT ALAPJÁN



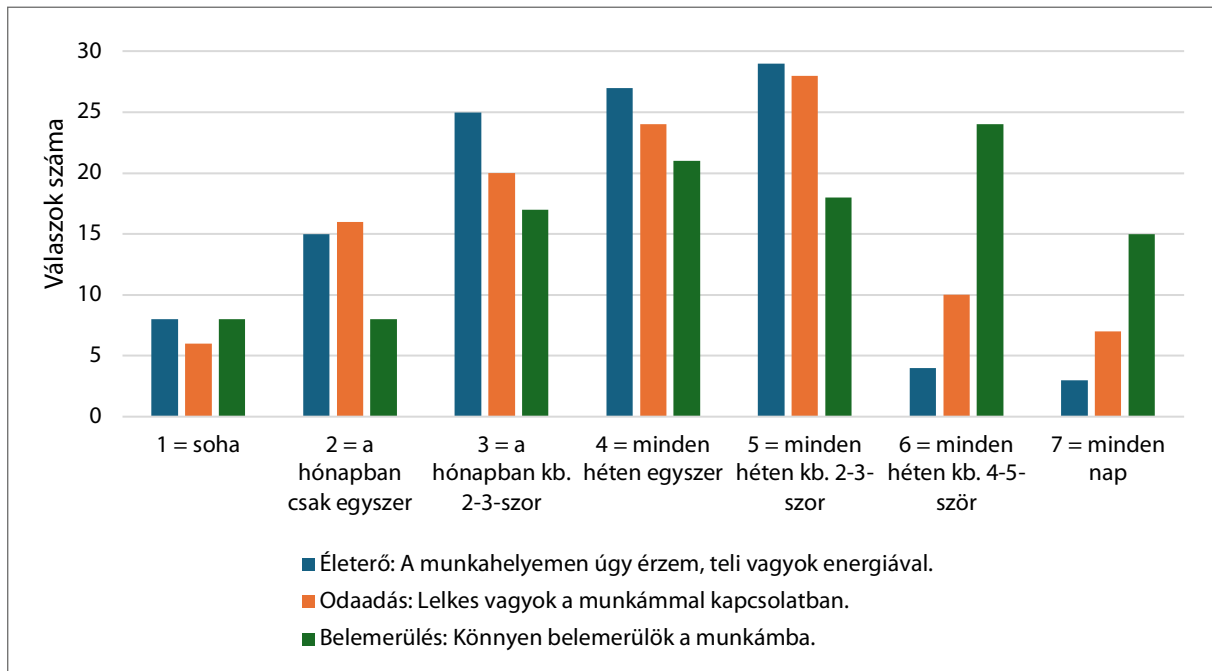
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Az első kérdéscsoport esetében a kitöltők nagy része elsősorban a kisebb gyakoriságokat jelölte minden állítás esetében, azonban így is jelentősen szórt eredményeket kaptunk. Az 1. ábrán látható a munkahelyi kiégésre vonatkozó második kérdéscsoportra adott válaszok aránya az egyes állítások esetében.

Első ránézésre egyértelmű, hogy a nemleges válaszok vannak nagyobb arányban (a kiégés ellentétét igazolva), melyből arra következtethetünk, hogy bőven vannak olyan válaszadók, akik pozitívan értékelik a munkájukat, viszont számos kitöltő tapasztalhat magán kiégésre utaló jeleket. A diagramon (1. ábra) a 3. kérdés tűnik ki a legjobban, mely a „Kollégáimmal jó kapcsolatot ápolok, segítünk egymásnak” állítás – ez egy fordítottan kódolt kérdés, hiszen a kiégés ellentétét méri a kérdőívben. Ezek alapján a társas támogatás stresszcsökkentő hatása juthat eszünkbe, mely pozitív irányba mozdítja az eredményeket.

Az elköteleződésre vonatkozó kérdéscsoport három kérdést tartalmaz, melyek egy-egy tényezőt mérnek: életerő, odaadás és belemerülés. A 2. ábra alján láthatóak az egyes dimenziókhoz kapcsolódó állítások. 7-fokú Likert-skálával mértük, hogy az elmúlt hónap során milyen gyakran jellemezték ezek az érzések és gondolatok a kitöltőket.

2. ÁBRA: AZ ELKÖTELEZŐDÉS SZINTJÉNEK MÉRÉSE AZ UWES-3 KÉRDŐÍV ALAPJÁN



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A 2. ábrán látható, ahogy kirajzolódnak a különbségek az egyes elköteleződési dimenziók esetében. Aránylag kevesen jelöltek nagyon sűrű gyakoriságra vonatkozó választ, míg a köztes értékeket jóval gyakrabban választották a kitöltők. A legtöbb különböző válasz a belemerülési dimenzióra vonatkozó állításra érkezett, míg az életerő és az odaadás főleg a köztes válaszok esetében vesz fel magasabb értéket. Látható, hogy a „soha” opciót egészen kevesen jelölték minden állításnál, mely az elköteleződés szempontjából jó eredmény.

A legnagyobb gyakoriságra vonatkozó válaszok a belemerülési dimenzióban voltak a legkiemelkedőbbek. Ez azt jelentheti, hogy a kitöltők ezzel a dimenzióval tudnak leginkább azonosulni – gyakran elmélyülhetnek a munkájukban –, míg az életerő és az odaadás dimenzióhoz egy fokkal kevésbé tudnak kapcsolódni. Azaz nem minden esetben érzik úgy, hogy tele lennének energiával vagy lelkesek lennének a munkájukkal kapcsolatban, ám még így is egészen pozitív eredményt kaptunk.

A kutatásunk alapján körbejárt 3 kérdéscsoport leíró statisztikai értékeit szemlélteti az 1. táblázat. Az első és második – munkahelyi kiégésre vonatkozó – kérdéscsoport átlaga kevesebb, mint az elérhető maximum pontszám fele, így ez kifejezetten jó értéknek mondható, hiszen a kiégés alacsonyabb szintje az ideális. A harmadik – elköteleződésre vonatkozó – kérdéscsoport elérhető maximum pontszámának több mint fele az átlag, ami szintén kiváló érték, mivel ez az elköteleződés magasabb szintjét jelenti. A normalitásvizsgálat eredményei alapján szignifikáns eltérést látunk a minta eloszlása és a normál eloszlás között (amelyet a Shapiro-Wilk p érték alacsony szintje mutat). Emiatt a továbbiakban a Spearman-féle rangkorreláció használata indokolt.

1. TÁBLÁZAT: A KÜLÖNBÖZŐ KÉRDÉSCSOPORTOK LEÍRÓ STATISZTIKAI ÖSSZEGZÉSE ÉS NORMALITÁSVIZSGÁLATI EREDMÉNYE

	1. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	2. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	3. kérdéscsoport (el- köteleződés)
N	111,00	111,00	111,00
Átlag	20,80	2,13	12,20
Medián	21,00	2,00	13,00
Szórás	4,78	1,54	4,21
Minimum	13,00	0,00	3,00
Maximum	33,00	5,00	21,00
Shapiro-Wilk W	0,97	0,91	0,98
Shapiro-Wilk p	0,01	<0,001	0,04

Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

A 2. táblázatban szerepelnek a korrelációs értékek: az elköteleződés és a kiégés kérdéscsoportok korrelációja $\rho = -0,355$, illetve $\rho = -0,349$ értékeket vett fel. Ezek alapján a kapcsolat biztos, de gyenge, illetve fordított irányú, azaz a kiégés és az elköteleződés fordítottan arányos: minél nagyobb a kiégés, annál kisebb az elköteleződés, és fordítva. A gyenge kapcsolat azt jelenti, hogy nem független a két tényező, van kapcsolat a kiégés és az elköteleződés között, viszont ez a kapcsolat nem erőteljes, hiszen nem figyelhető meg ez az összefüggés minden kitöltő esetében. Fontos kiemelni, hogy a kutatás nem reprezentatív, de a szakirodalom alapján ennél erősebb kapcsolatra következtethetünk.

2. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI KIÉGÉS ÉS AZ ELKÖTELEZŐDÉS SPEARMAN-FÉLE KORRELÁCIÓJÁNAK ÉRTÉKEI

		3. kérdéscsoport (elköteleződés)
1. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	Spearman ρ	-0,355*
	p érték	<,001
2. kérdéscsoport (munkahelyi kiégés)	Spearman ρ	-0,349*
	p érték	<,001

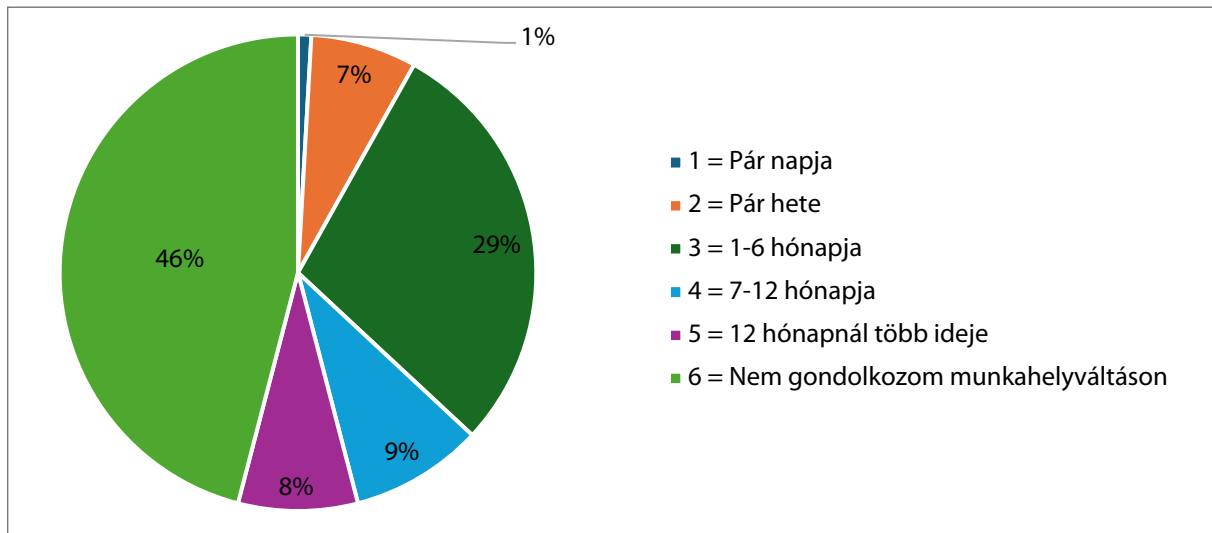
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Megjegyzés: * p <,001

Maslach és Leiter (2016) alapján említettük, hogy a munkakörülmények végleges megváltoztatása nélkül a kiégés hosszú ideig meglehetősen állandó marad, ezért a kérdőívbe beemeltük a munkahelyváltási szándék témakörét is: „Ha munkahelyváltáson gondolkozik, milyen régóta foglalkoztatja ez a téma?”.

Erre a kérdésre 6 válaszlehetőséget adtunk meg: az első öt időtartamot jelöl, a hatodik szerint a kitöltő nem gondolkozik munkahelyváltáson. A válaszok eloszlását a 3. ábra szemlélteti, melyen látható, hogy a válaszadók több mint fele (54,05%) gondolkozik munkahelyváltáson. 19 fő (a kitöltők 17,12%-a) 6 hónapnál hosszabb ideje fontolgatja azt. A hosszú gondolkodási idő hátterében feltehetőleg a jelenlegi gazdasági recesszió, a bizonytalan munkaerőpiaci helyzet, illetve a megszokásból való kilépés nehézségének tényezői állhatnak, ám ez azért is érdekes, mivel az elköteleződés hiánya kifejezetten költséges a szervezeteknek, és a vállalati kultúra is romlásnak indulhat emiatt.

3. ÁBRA: ELOSZLÁS: MILYEN RÉGÓTA FOGLALKOZTATJA A KITÖLTŐKET A MUNKAHELYVÁLTÁS GONDOLATA?



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=111)

Következtetések, javaslatok

Kutatásunk eredményei alapján a munkahelyi kiégés és az elköteleződés között közepesen gyenge, fordított kapcsolat van. Ennél a pontnál hangsúlyozni szeretnénk, hogy a kutatás nem reprezentatív, azonban a szakirodalom alapján ennél sokkal jelentősebb mértékű korrelációra következtethetünk.

A kérdőívünk kiégésre vonatkozó kérdéscsoportjainak vizsgálatánál kiderült, hogy kifejezetten vegyes a minta: számos kitöltőnél felmerülhetnek kiégésre utaló jelek, azonban így is sokan jól érezhetik magukat a munkahelyükön. Az elköteleződésre vonatkozó kérdések esetében legtöbbször a közepes gyakoriságokat választották, míg a belemerülési dimenzióknál volt a legmagasabb a kitöltők eredménye, tehát ezzel a kategóriával tudtak a legjobban azonosulni. Elmondható, hogy a válaszok aránylag pozitív képet festenek a kitöltők elköteleződési szintjéről.

Ezen felül a kutatásunkba illesztett munkahelyváltási szándékkal kapcsolatos kérdés azt mutatta, hogy a kitöltők majdnem fele nem szeretne munkát váltani, mely arra utal, hogy elégedettek lehetnek a jelenlegi munkahelyükön. A többi válaszadó kb. 17%-a már több mint fél éve gondolkozik munkahelyváltáson, ami arra enged következtetni, hogy vélhetően nem érzik jól magukat az aktuális munkahelyükön, mégsem tesznek a változás érdekében.

Ez valójában problémás a szervezetek szemszögéből, hiszen az ilyen munkavállalók várhatóan nem fogják teljesíteni a kitűzött célokat és nem fordítanak elegendő energiát a munkájukra. Ez a jelenség igen költséges lehet a vállalatoknak, hiszen a teljesítménycsökkenés és a romló szervezeti kultúra fluktuációhoz vezethet, mely könnyen hosszútávú problémává válhat, ha nincs idejében felismerve a forrása és nincs megfelelően kezelve. Ezek alapján mindenképpen kiemelő, hogy a vállalatoknak oda kellene figyelniük a munkavállalók panaszaira, és szükséges lenne biztosítani olyan lehetőségeket, mellyel a dolgozók meg tudják védeni testi-lelki egészségüket, ezáltal megelőzve a kiégést és növelve az elköteleződést.

A transzparens kommunikáció, a különböző tréningek és workshop-ok szervezése, illetve a munkavállalók részvételre való ösztönzése elengedhetetlen. Érdemes a vállalatnak megfelelő szervezeti kultúrát, támogató közeget kialakítani és lehetőséget biztosítani a társas támasz kialakulására a munkahelyen. Vezetőként ajánlatos egyéni beszélgetést indítani a beosztottakkal, meghallgat-

ni a véleményüket és valódi változtatást kezdeményezni a visszajelzések alapján (Moss, 2019; Herendi, 2020). Manapság egyre gyakoribb a különböző mentális egészséget támogató és kiégést megelőző programok, előadások szervezése, illetve ingyenes pszichológiai konzultációk biztosítása a munkahelyen. Ezek a lehetőségek nagyban hozzájárulnak a mentális egészség tényezőinek megismeréséhez, amelyek segítségével a munkavállalók tudatosan felkészülhetnek, illetve időben felismerhetik a problémákat.

Vannak azonban olyan helyzetek, amikor a prevenció már nem elegendő, és foglalkozni kell a kiégés kezelésével is. A kiégés enyhítésére és a munkával való elköteleződés elősegítésére irányuló beavatkozások szervezeti és személyes szinten egyaránt szükségesek (Maslach, & Leiter, 2016). A kezdeti szakaszban fontos az elvárások reálisabb kialakítása, a kisebb mértékű bevonódás és a munka-magánélet egyensúly megteremtése egyéni szinten. A következő szakaszokban a képzések és a tréningek továbbra is segíthetnek, többek között az önismeretben és a célkitűzések újraértékelésében (Dávid et al., 2014).

Ha egy szervezet nem tud hatékonyan megküzdeni a rossz munkahelyi környezet és a kiégés növekedése által kialakult fluktuációval és elköteleződés-csökkenéssel, javasolt egy szakértő HR-tanácsadót bevonni, aki meg tudja vizsgálni a gyökérokokat és megfelelő stratégiát felépíteni a vállalati kultúra javítása, a kiégés kezelése és az elköteleződés növelése érdekében.

Szeretnénk kiemelni, hogy jelen publikáció semmiképp sem tekinthető reprezentatívnak, ezért fenntartásokkal kezelendő, és inkább a témakör fontosságára szeretnénk felhívni az olvasók figyelmét. A kutatás a jövőben kiegészítendő, további kutatási eredmények beemelése és a téma-választás bővítése által.

Irodalomjegyzék

- Asnani, V., Pandey, U. D., & Sawhney, M. (2004). Social support and occupational health of working women. *Journal of Health Management, 6*(2), 129-139. <https://doi.org/10.1177/097206340400600204> (Letöltés dátuma: 2023.09.19.)
- Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J., & Nolen-Hoeksema, S. (2003). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Awa, W. L., Plaumann, M., & Walter, U. (2010). Burnout prevention: A review of intervention programs. *Patient Education and Counseling, 78*(2), 184-190. <https://doi.org/10.1016/j.pec.2009.04.008> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- Bakker, A., Schaufeli, W., Leiter, M., & Taris, T. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work Stress, 2008*(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology, 44*(1), 122-138. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Cooper, C. L. (1986). Job distress: Recent research and the emerging role of the clinical occupational psychologist. *Bulletin of the British Psychological Society, 39*, 325-331.
- Csikszentmihályi M. (2001). *Flow – Az áramlat, a tökéletes élmény pszichológiája*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Dávid I., Fülöp M., Pataky N., & Rudas J. (2014). *Stressz, megküzdés, versengés, konfliktusok*. Magyar Tehetségsegítő Szervezetek Szövetsége, Budapest.
- European Agency for Safety and Health at Work (2000). *Research on Work-related Stress*. EASHW, Bilbao.
- Fernandez, C. P. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice, 13*(5), 524-526. <https://doi.org/10.1097/01.PHH.0000285207.63835.50> (Letöltés dátuma: 2023.10.25.)
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of Social Issues, 30*(1).
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research and Practice, 12*(1). <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0086411> (Letöltés dátuma: 2023.05.02.)

- Freudenberger, H. J., & North, G. (1992). *Burnout bei Frauen*. Fischer, Frankfurt am Main.
- Gilstrap, C. M., Schall, S., & Gilstrap, C. A. (2019). Stress in international work: Stressors and coping strategies of RNGO international directors. *Communication Quarterly*, 67(5), 506-525. <https://doi.org/10.1080/01463373.2019.1668441> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103. <https://doi.org/10.1108/00197850710732424> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Grandey, A. A. (2000). Emotional regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 95-110. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.5.1.95> (Letöltés dátuma: 2023.05.02.)
- Hárdi I. (1992). *A lélek egészségvédelme*. Springer Hungarica Kiadó, Budapest.
- Herendi K. (2020). *Nem veled van a gond, ha kiégtél – A munkahelyek szerepe a kiégés megelőzésében*. Pszichoforyou.hu. <https://pszichoforyou.hu/munkahelyek-szerepe-a-kieges-megelozeseben/> (Letöltés dátuma: 2023. november 11.)
- Hézszer G. (1996). *Miért? Rendszerszemlélet és lelkipáncsok gyakorlat*. Kálvin János Kiadó, Budapest.
- Hochschild, A. R. (1983). The managed heart: Commercialization of human feeling. *The Production of Reality: Essays and Readings on Social Interaction*. University of California Press, Berkeley. <https://doi.org/10.1525/9780520951853> (Letöltés dátuma: 2023.11.02.)
- Holmes, S. (2001). Work-related stress: A brief review. *The Journal of the Royal Society for the Promotion of Health*, 121(4), 230-235. <https://doi.org/10.1177/146642400112100406> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/17554211111162435> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisals, and Coping*. Springer-Verlag, New York.
- Lee, R.T., Seo, B., Hladkyl, S., Lovell, B.L., & Schwartzmann, L. (2013). Correlates of physician burnout across regions and specialties: A meta-analysis. *Human Resources for Health*, 11(48). <https://doi.org/10.1186/1478-4491-11-48> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2009). Nurse turnover: the mediating role of burn-out. *Journal of Nursing Management*, 2009(17), 331-339. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2009.01004.x> (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861. <https://doi.org/10.1108/02683940810904358> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In: Fink, G. (edt.), *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, and Behavior* (pp. 351-357). Elsevier Academic Press, Melbourne. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-800951-2.00044-3> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- Matrunola, P. (1996). Is there a relationship between job satisfaction and absenteeism? *Journal of Advanced Nursing*, 23(4), 827-834. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.1996.tb00057.x> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
- Moss, J. (2019). *When passion leads to burnout*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2019/07/when-passion-leads-to-burnout> (Letöltés dátuma: 2023.11.11.)
- Pikó B. (2001). A nővéri munka magatartástudományi vizsgálata. Pszichoszomatikus tünetek, munkahelyi stressz, társas támogatás. *Legis Artis Medicinae*, 11(4), 318-325.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behaviour*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248> (Letöltés dátuma: 2023.10.02.)
- Selye J. (1983). *Stressz distressz nélkül*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Sharon-David, H., & Tenenbaum, G. (2017). *The Effectiveness of Exercise Interventions on Coping with Stress: Research Synthesis, Studies in Sport Humanities*. Index Copernicus, Krakow. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0012.6520> (Letöltés dátuma: 2023.11.01.)
- Smith, E. R., & Mackie, D. M. (2001). *Szociálpszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.

A MUNKAHELYI STRESSZ, A KIÉGÉS ÉS A MUNKAVÁLLALÓI ELKÖTELEZŐDÉS ÖSSZEFÜGGÉSEI

Szilas R. F. (2011). *Munkahelyi stressz és szervezeti igazságosság*. [Doktori disszertáció]. Budapesti Corvinus Egyetem.

Tandari-Kovács M. (2010): *Érzelmi megterhelődés, lelki kiégés az egészségügyi dolgozók körében*. [Doktori disszertáció]. Semmelweis Egyetem, Mentális Egészségtudományok Doktori Iskola, Budapest. http://old.semmelweis.hu/wp-content/phd/phd_live/vedes/export/tandarikovacsmariann.d.pdf (Letöltés dátuma: 2023.04.22.)

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 2010(25), 201-210. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9165-6> (Letöltés dátuma: 2023.10.15.)

Tyler, P. A., & Cushway, D. (1995). Stress in nurses: The effects of social support, coping and job satisfaction. *Stress Medicine*, 11, 243-251. <https://doi.org/10.1002/smi.2460110140> (Letöltés dátuma: 2023.10.14.)

POÓR JÓZSEF – JARJABKA ÁKOS – BALOGH GÁBOR – SZABÓ KATALIN – KÖMÜVES ZSOLT – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – GALAMBOSNÉ TISZBERGER MÓNICA – KAROLINY MÁRTONNÉ

AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT LEGÚJABB GLOBÁLIS, REGIONÁLIS ÉS HAZAI SAJÁTOSSÁGAI A 2021–2022-ES CRANET-KUTATÁS FÉNYÉBEN

Az 1989-es rendszerváltás jelentős mérföldkövet jelentett a humánerőforrás (HR) menedzsment fejlődésében Magyarországon. A politikai változások drasztikusan átalakították a különböző szervezetek jogi, intézményi és tulajdonosi környezetét. Az említett átalakulások és változások a korábbi évtizedek szocialista gyakorlatával összehasonlítva jelentősen eltérő igényeket támasztanak a vállalatok és intézmények HR-munkájával szemben. Nagyon fontossá vált, hogy a szervezetek hozzáférjenek a HR-tevékenységhez kapcsolódó más szervezetekkel összehasonlítható HR-adatokhoz. Az angliai Cranfieldben 1989-ben alapított CRANET nemzetközi HR egyetem non-profit kutatóhálózat nagy hagyományokkal rendelkezik a Nemzetközi Összehasonlító HRM/HR területén. Mi, magyar kutatók eddig négy alkalommal vettünk részt a CRANET nemzetközi HR-kutatásában. Jelen cikkünkben a 2021–2022-ben 39 országban elvégzett nemzetközi CRANET HR-kutatás főbb jellemzőit igyekszünk bemutatni. Áttekintjük a kutatás eredményeit és figyelemre méltó hazai eredményeit. Ahol lehetséges, a cikk korlátozott keretei között összehasonlítjuk a hazai eredményeket a külföldi adatokkal, valamint összevetjük a korábbi magyarországi CRANET-vizsgálat eredményeivel is.

Bevezetés

Az emberierőforrás-menedzsment (EEM/HRM) a világ tendenciáinak felvázolását, a cégek, intézmények gyakorlatának országok, régiók, kontinensek szerint aggregált adatainak vizsgálatát igényli. Ezen túl a változási irányok, tendenciák megragadása rendszeresen végzett, az összehasonlítás lehetőségét biztosító felmérésekre kell hogy építsen. Ilyen lehetőséget kínál az a nemzetközi kutatási hálózat – a CRANET –, amelynek Magyarország is tagja.

Először is, a CRANET non-profit kutatóhálózat tudományos tényekkel szolgált az EEM kontextuális természetéről (Dewettinck & Remue, 2011). Brewster, a CRANET alapítója 1995-ben egy mérföldkőnek számító cikket tett közzé a témában, megkérdőjelezve az amerikai EEM egyetemességét, és felvetette az európai EEM-modell indokoltságát (Gooderham & Nordhaug, 2010).

Poór József egyetemi tanár, Selye János Egyetem; professor emeritus, MATE

Jarjabka Ákos egyetemi docens, intézetigazgató, PTE

Balogh Gábor egyetemi docens, szakmai vezető PTE

Szabó Katalin egyetemi docens, Intézetigazgató-helyettes, MATE

Kömüves Zsolt egyetemi docens, szakkollégium vezető, MATE

Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens, SZE és MATE

Galambosné Tiszberger Mónika egyetemi docens, PTE

Karoliny Mártonné egyetemi magántanár, PTE

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.4>

Az említett szerzők számos indok alapján érveltek az EEM kontextuális természete mellett. Többek között hangsúlyozták a kapitalizmus számos makró modelljének (pl. liberális piaci kapitalizmus és koordinált piaci kapitalizmus) létezését az angolszász vagy kontinentális északi, illetve latin országokban. Hangsúlyozták, hogy az európai országokban működő cégek vezetése nem annyira független, mint ami az amerikai cégeknél jellemző. Kiemelték, hogy a szakszervezetek szervezettsége és eltérő fejlettsége is jelentős hatással van a HR-munka divergenciájára (Mayrhofer-Brewster, 2005).

Abból az alapfeltevésekből kiindulva, hogy a nemzeti kulturális értékek, attitűdök és magatartások hatással vannak az üzleti- és vezetési stílusokra és a HR-gyakorlatokra (Hofstede 1998; Bandura 2001; Fisher 2008), a kutatók számos ország különböző kulturális kontextusait (befolyásolóit) tárták fel (Reiche et al., 2012).

E hálózat fennállásának több évtizede alatt végzett munkájával az egyre növekvő számú tagország kutatóinak hozzájárulása révén már nemcsak a HR európai jellemzőit képes megragadni, hanem egyre inkább a globális hasonlóságok és különbözőségek időbeli és térbeli alakulását is nyomon követhetővé teszi. Ennek egy legújabb állomása az a kutatási jelentés, amely a legutóbbi, a 2021/22-ben végzett felmérés hangsúlyos sajátosságait összegzi. Ez a világ 38 CRANET-tagországból beérkezett, 5899 válaszadó szervezet HR-felelőse által kitöltött kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve is vizsgálja. Cikkünkben e megállapításokból emelünk ki néhány sajátosságot, érdekességet.

A hálózat mára a világ több mint 40 országának egyetemén dolgozó oktatók-kutatók közös érdeklődésére és elkötelezettségére alapozva, az 1989-es első felmérés óta immáron kilenc alkalommal gyűjtött adatokat eleinte Európa, majd a világ többi földrészén működő közepes és nagyméretű szervezeteinek HR-gyakorlatáról. A több mint harminc éve működő CRANET-hálózat így azon kevés nemzetközi kutatószervezetek egyike, amelyek ismételt felmérései nemcsak térbeli, hanem időbeli összehasonlítási, elemzési lehetőségeket is kínálnak (Lazarova et al., 2008). A hálózat adatbázisa mára összesen több mint 75 000 válaszadó szervezet adatait tartalmazza.

A CRANET-hálózatnak Európában ma már szinte minden ország, így Magyarország is tagja. Hazánk képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE) kutatói 2004-től, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (MATE) munkatársai 2011 óta végeznek kutatómunkát.

1. ÁBRA: A CRANET KUTATÓHÁLÓZAT NEMZETKÖZI LOGÓJA



Forrás: www.cranet.org

A következőkben tehát a 2021–2022 CRANET-felmérés sajátosságait vizsgáló nemzetközi jelentésre alapozva mutatunk be néhány figyelemre érdemes fejleményt a HR-munkát végző szereplők (továbbiakban: HR-esek) kapcsán tapasztalt, és bizonyos HR kulcsfunkciók gyakorlatában jellemzőnek talált regionálisan hasonló vagy éppen az eltérő megoldások közül. A jelentés a világ 38 CRANET-tagországból beérkezett, 5899 válaszadó HR-felelőse által kitöltött standardizált kérdőív adatait a globális értékek mellett hét földrajzi régiót képezve vizsgálja, melyek:

- Észak-Amerika (2; Kanada, Amerikai Egyesült Államok);
- Latin-Amerika (4; Brazília, Chile, Mexikó, Venezuela);
- EU-15 (9; az Európai Unióhoz (EU) 2004 előtt csatlakozott tagország);
- EU-13 (10, az EU-hoz 2004-től csatlakozott, főként volt szocialista ország így pl. Magyarország);
- az EU-n kívüli Európa más országai (rövidítve: Emo) (4; Izland, Norvégia, Egyesült Királyság, Svájc);
- Délkelet-Európa/Nyugat-Ázsia (6; Bosznia-Hercegovina, Szerbia / Izrael, Nepál, Törökország, Üzbegisztán);
- Ázsia-Csendes óceáni (APAC) térség (3; Japán, Kína, Ausztrália). A magyarországi vizsgálatban 311 szervezet vett részt (Musztyné, 2016; Karoliny et al., 2018; Balogh et al., 2023).

A következő, 1. táblázatban összefoglaltuk az 1989–2022-es időszak közötti globális és hazai CRANET-felmérések időszakait és a résztvevő válaszadók számát.

1. TÁBLÁZAT: A CRANET GLOBÁLIS ÉS HAZAI FELMÉRÉSEK IDŐSZAKAI ÉS A VÁLASZADÓK SZÁMA (1989–2022)

A felmérési fordulók sorszáma	A felmérés éve/időszaka	Az összes válaszadók száma	Magyarországi válaszadók száma	A felmérésben résztvevő országok száma
1.	1989	5268	--	5
2.	1990–1991	5511	---	10
3.	1992–1993	6426	---	15
4.	1995–1996	6342	---	14
5.	1999–2000	9394	---	24
6.	2004–2005	7952	97	32
7.	2008–2010	6039	139	32
8.	2014–2016	7300	272	31
9.	2021–2022	5899	311	39

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az 1. táblázat adataiból látszik, hogy a globális felmérés válaszadóinak száma 5268 és 9394 között ingadozott. A nagyobb válaszadói szám több esetben nagyobb országok nagyobb válaszadói hajlandóságával függött össze. A hazai válaszadók száma fokozatosan nőtt, de még messze vagyunk a kívánatos értéktől.

A CRANET nemzetközi kérdőíven alapuló kutatás több mint 60 kérdést tartalmaz, melyet e fordulóban Magyarországon a 100 fős CRANET-módszertan szabta létszámkorlát alatti cégekre is kiterjesztettünk. A világszerte alkalmazott kérdőív a következő hét fő részből áll:

- A CRANET-kérdőív első része a felmérésben résztvevő szervezetek EEM tevékenységeinek fontosabb jellemzőit vizsgálja.
- A kérdőív második része a válaszadó szervezetek személyzetbiztosítási tevékenységeire kérdez rá.
- A harmadik rész a teljesítményértékelés, személyzetfejlesztés, karrierfejlesztés területeire vonatkozó kérdésekkel foglalkozik.

- A negyedik rész az ösztönzés-juttatás érdekében használt módszereket kutatja.
- Az ötödik részben a szervezeten belüli alkalmazotti/munkavállalói kapcsolatok, a dolgozói kommunikáció meglétére, illetve formáira keres választ a kérdőív.
- A hatodik részben általános szervezeti adatokra vonatkozó kérdések találhatóak.
- A hetedik rész a kérdőívet kitöltők személyi adatait gyűjti.

Az 1989-től a mai napig végzett különböző CRANET-felmérésekkel párhuzamosan számos más, hasonló empirikus kutatást folytatnak (Lawler-Boudreau, 2018) a különböző HR-területeken.

Az alkalmazott HR-gyakorlatok vizsgálatának második legfontosabb forrása a különböző tanácsadó cégek és az informatikai szolgáltatók. A teljesség igénye nélkül a következő kutatások emelhetők ki: Saratoga; PWC Saratoga; Towers Perrin – IBM felmérés; Harvey-Nash HR-felmérés. Ugyanígy érdemes megemlíteni a különböző munkavállalói felmérésekre szakosodott tanácsadó cégek neveit (Gallup, Hay, Mercer stb.) is, amelyek hasonló összehasonlításokat kínálnak. A felhőalapú szoftver- és IT-szolgáltató cégek számítástechnikai rendszereiket is használhatják felhőalapú HR-adatok elemzésére.

A cikkünk további részében az előzőekben jelzett CRANET-kutatással kapcsolatos különféle kutatási eredményeket mutatjuk be a teljesség igénye nélkül:

- a HR szerepe és jelentősége,
- a kulcsfontosságú HR-funkciók jellemzői.

A HR szervezeti életben betöltött szerepe és jelentősége

A belső HR-es munkatársak szervezeti helyének, szerepének, hatékonyságának alakulásáról kaphatunk átfogó képet egy olyan mérőszám segítségével, amely a *HR-esek teljes alkalmazotti létszámhoz viszonyított arányát* mutatja. A szakmai köztudatban sokáig élt az a vélekedés, hogy az egy HR-es munkatárs által kiszolgált alkalmazottak – sok szervezeten belüli és kívüli tényező által befolyásoltan változó, ám hüvelykujjszabályként átlagosnak – tekinthető létszáma: 100 fő. A hivatkozott jelentésben vizsgált arányszám (HR-to-employee ratio) az előző közelítés inverzeként a 100 főnyi teljes munkaidős alkalmazottra jutó HR-esek számát mutatja. Ennek az előbbi példa szerinti értéke:1.

A mutató e felmérés szerinti globális átlagértéke azonban a sokáig benchmark-ként elfogadott értéknél jóval magasabb: 1,86. Mindez úgy, hogy a mutató mind a hét vizsgált régióban az 1-es érték feletti. A legalacsonyabb arányszámok (1,55-1,6) a két EU-régióban, míg a legmagasabbak (2,58) Latin-Amerikában jellemzőek.

Ezek az empirikus értékek azt jelzik tehát, hogy a HR-es részleg munkatársaitól várt hatékonyságjavulással szemben a világban bekövetkezett változások (COVID-19, a munkaerőpiac feszessége stb.) és a szervezetek tehetségmegszerzési és -megtartási kihívásainak kezelése eredményeként annak éppen az ellenkezője következett be. Egy HR-es világátlagban ugyanis nem 100, hanem csak 54 fő teljes munkaidős alkalmazott ügyeit intézi. Európa országaiban ez az átlagérték kissé magasabb, hiszen itt egy HR-es mintegy 65 fő, míg Latin-Amerika CRANET tagországaiban kevesebb mint 50 munkatárs megszerzésének, megtartásának és hatékony alkalmazásának tennivalóit látja el.

A magyar válaszadó szervezeteknél az egy HR-esre jutó foglalkoztatotti létszám 73,1 fő. Ez az érték némileg magasabb (79,6 és 76,6 fő) a 100 főnél nagyobb, de 1000 főnél kisebb szervezeteknél, míg a kicsiknél (100 fő alatti) a 40 főt is alig haladja meg. Míg az utóbbi esetben a hatékonysági mutató alacsony értéke természetes, addig az 1000 fő fölötti méretkategóriában megjelenő átlag alatti érték talán ismét a közszféra bürokratikusabb, így a privát szféráénál magasabb HR foglalkoztatást eredményező megoldásaival magyarázható.

A HR-részleg szervezeten belüli fontosságát kifejező további három indikátorból (a HR-részleg létezése, a HR-felelős csúcsvezetésben elfoglalt helye és a HR-es üzleti stratégiakészítési folyamatban való részvétele) globálisan vizsgálva az első kettő kapcsán kapott eredmények a HR szervezeti fontosságának bizonyítékként értékelhetők, míg a friss empirikus eredmények a harmadik esetében annak épp ellenkezőjét jelzik.

Konkrétan – az EU-13 kivételével – minden régió válaszadóinak több mint 90%-a azt jelezte, hogy *szervezete rendelkezik HR-részleggel. A HR-felelős* globálisan a válaszadók 71%-ánál *tagja a felsővezetői teamnek*. Ez az arányszám az EU-15 és az Emo országokban a legmagasabb (80% körüli) és Délkelet-Európa és Nyugat-Ázsia, valamint az EU-13 régióban (melynek hazánk is tagja) a legalacsonyabb (60% alatti). Kiemelendő tény, hogy a vizsgálatba bevont hazai szervezetek 37,6%-ánál (117 válaszadó szervezetnél) nincs HR-részleg, melyek döntő többsége a kis méretkategóriájúak körébe tartozik, így természetesnek tartható! Ez a helyzet, illetve adat azzal is fokozható, hogy a magyar szervezetek majdnem háromnegyedénél nincs vagy csupán minimális létszámú, 1-4 főből álló HR funkcionális csoport található. Az 1000 fő feletti válaszadónál viszont jellemzően a nagyobb, 10-20 fős, sőt a 20 fő feletti HR igazgatóság/főosztály/szervezeti egység méret jellemző. Fontos megemlíteni, hogy a HR-vezetők hazánkban nemcsak a legkisebb, hanem a legnagyobb (1000 fő feletti létszámú) szervezetek felsővezetésében is alul reprezentáltak.

2. TÁBLÁZAT: A HR-RÉSZLEG MÉRETKATEGÓRIÁI A HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)

HR szervezetek méretkategóriái	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Nincs	68	18,9	8,1	0	37,6
1-4 fő	28,7	75,5	45,2	0	35,7
5-10 fő	2,7	3,8	30,6	15,2	10,3
11-20 fő	0,7	1,9	16,1	21,7	7,1
21-	0	0	0	63	9,3
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes változás tapasztalható az egy HR-esre jutó alkalmazottak számában. A korábbi években (2014-2016, 2008-2010 és 2004-2005) Magyarországon végzett CRANET-felmérésekhez/kutatásokhoz képest nőtt az egy HR-esre jutó alkalmazottak száma. Ez a jelenség a HR-részlegek időközbeni digitalizációja következtében megnövekedett hatékonyságának eredményeként is értékelhető.

3. TÁBLÁZAT: EGY HR-ES DOLGOZÓRA JUTÓ FOGLALKOZTATOTT DOLGOZÓK SZÁMA

Magyarországi CRANET-felmérés időszakai	2021-2022	2014-2016	2008-2010	2004-2005
Egy HR-es dolgozóra jutó foglalkoztatott dolgozók száma (fő)	73.1	67	45	41

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az az indikátor, amely a HR-esek üzleti partner-szerepének legkevésbé hasznosított voltát mutatja, azaz a HR-eseknek az üzleti stratégiakészítési folyamat kezdeti fázisaitól tartó bevontságát. E tekintetben globálisan pozitív válasz ugyanis alig a szervezetek felétől érkezett, a legalacsonyabb (30-36%) értékek pedig főként az ázsiai régiók országaiban találhatóak. A globális mintában szereplő szervezetek majdnem 80%-ánál létezik írott üzleti stratégia és több mint 60%-uk írott HR stratégiával is rendelkezik. Ez utóbbi tekintetében a legmagasabb értékek (72-73%) Latin-Amerikából és az Emo régióból érkeztek, a legalacsonyabbak (47-53%) pedig az ázsiai csendes-óceáni és az EU-13 régiókra jellemzőek.

4. TÁBLÁZAT: A HR VEZETŐ AZ IGAZGATÓTANÁCS, A (FELSŐ)VEZETÉS TAGJA HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)

HR-es a felsővezetésben	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Igen	41,9	61,5	53,3	41,3	47,4
Nem	58,1	38,5	46,7	58,7	52,6
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésben résztvevő magyar szervezetek mintegy felénél (47,4%) tagja a vállalati felsővezetésnek a HR-egység vezetője. A szervezeti mérethez kötődően az érzékelhető, hogy amíg a HR-vezetők a legkisebb (100 fő alatti) és a legnagyobb (1000 fő feletti) szervezetek felsővezetésében alulreprezentáltak (62/148, vagyis 41,9%, illetve 19/46, vagyis 41,3%), addig a közepes méretű vállalatok válaszadóinak esetében arányszámaik jóval magasabbak (100-249 fő közt 64%, 250-999 fő közt pedig 53,3%), vagyis ezeknél a cégeknél inkább tagja a HR-vezető a felsővezetésnek. Leszűrhető, hogy a közepes méretű vállalatokban a HR-funkció súlya és ázsioja a legmagasabb, míg az ennél kisebbeknél „még nem”, a nagy (közsférabeli?) cégeknél pedig „már nem” jellemző a fenti állítás.

E témakörben végezetül a jelentés megállapítja, hogy az üzleti élet általános digitalizációjával összhangban az EEM digitalizálása is gyorsan teret hódít, ami azt mutatja, hogy e tekintetben az EEM sem marad el a más szervezeti funkciók trendjeitől. A régiókénti különbségek azonban e téren is erőteljesek, az élen álló régiók között több szempontból is az Emo és az amerikai kontinensek országai találhatóak. Az EU-15-ök gyakorlata nem kiemelkedő szintű, az EU-13-aké pedig még kevésbé. A hazai válaszadói körben a HR információs rendszer bizonyos elemeinek használata a válaszadók csupán szűk körében jellemző.

A HR Outsourcing megoldások gyakorlatilag a külső szolgáltatók HR-munkában való részvételét fedik le. A jelentésben foglaltak szerint a külső tanácsadók, szolgáltatók igénybevétele HR-munka támogatására Európa nyugati és északi országaiban (EU-15 és Emo) a legmagasabb arányú szervezeti gyakorlat. Az EU-13 országaiban és főként a magyar válaszadók körében meglehetősen alacsony az ilyen gyakorlatról beszámoló szervezetek aránya. Érdekes tény, hogy a dedikált HR-részleggel rendelkező – nagyobb méretű – szervezetek magasabb arányban vesznek igénybe külső szolgáltatásokat (pl. HR-tanácsadás, tréning stb.), mint a HR-részleggel nem rendelkező válaszadók. A jellemzően kihelyezett HR-tevékenységek között az élen a képzés és fejlesztés, a második helyen pedig a toborzás áll. Az a HR-munka, melyet a válaszadók legkevésbé bíztak külső szolgáltatókra: a leépítés, a létszámcsökkentés. A magyarországi válaszadóknál a HR-tevékenységek kiszervezéséről a válaszadói visszajelzések alapján megállapítható, hogy az nem jellemző a felmérésben résztvevő hazai szervezetek körében. Mégis, ha részletesebb elemzésnek vetjük alá az adatokat, akkor azt láthatjuk, hogy a bérszámfejtés és juttatásokkal kapcsolatos ügyek intézése esetében nagyobb a hajlandóság a kiszervezésre.

A HR-kulcsfunkciókban érvényesülő gyakorlatok

A CRANET-képviselők által fejlesztett és a felmérésben alkalmazott egységes kérdőív további részei a válaszadó szervezeteknél követett gyakorlatot és politikát alapvetően a HR kulcsfunkciói szerinti kérdéscsoportok alapján vizsgálja. A legújabb nemzetközi jelentés ezek alapján hét HR-területet jellemez. Ezek közül válogatva itt a személyzetbiztosítás, a személyzetfejlesztés, a pénzügyi ösztönzés, valamint a kollektív érdekegyeztetés és a szakszervezetek szerepének változásait és aktuális jellemzőit vázoljuk – a megragadható világszintű, valamint regionális, valamint hazai hasonlóságokra és eltérésekre rámutatva.

Személyzetbiztosítás

A hatékony emberi erőforrás- vagy személyzetbiztosítást sokan tartják a szervezeti siker kritikus tényezőjének (Karoliny, 2017). A felmérés a személyzetbiztosítás során alkalmazott módszereket két munkatársi csoport (a vezetők és szakalkalmazottak, valamint az irodai és fizikai dolgozók) tagjainak toborzási és kiválasztási gyakorlatát külön-külön vizsgálja.

A toborzás fázisáról a felmérés alapján megállapítható, hogy *a vezetői és a (szak)alkalmazotti pozíciók esetében* a világon legszéleskörűbben (a válaszadók 78%-ánál) alkalmazott megoldás a belső toborzási forrás használata. Az ezt alkalmazók aránya minden vizsgált régióban 70% fölötti, ám a legmagasabb Észak-Amerika (91%) és az Emo régió (81%) országaiban. A magyar válaszadó szervezetek legnagyobb mértékben (79%) szintén a belső toborzás eszközével élnek. Ezt követik az internetes állásportálokon megjelenített álláshirdetések (61%), valamint a vállalati honlapon megjelenő álláshirdetések (50%).

Világszerte a válaszadó szervezetek több mint fele (56%) vesz igénybe e körben toborzó cégeket, fejedelmeket. *Az irodai és/vagy fizikai alkalmazottak* toborzására használt három leggyakoribb módszer globálisan a belső forrásra támaszkodás, az élőszóra és a társas médiára építő megoldások.

Globálisan a *vezetők és szakalkalmazottak* kiválasztásának legtöbb válaszadó által használt módszere a páros, illetve a bizottság előtti/panel-interjú, valamint a referenciák begyűjtése. Míg a páros interjú Latin-Amerika, a panel-interjú Észak-Amerika országaiban, a referenciákra támaszkodás pedig az Emo régió országaiban a legnépszerűbb. A vezetői és szakalkalmazotti pozíciókra történő kiválasztási folyamatban az EU-15, az Emo és a latin-amerikai régió országaiban a módszerek széles körét alkalmazzák – akár egyidejűleg -, míg az EU-13 régió, Észak-Amerika és az ázsiai csendes-óceáni régió országaiban ezek jóval szűkebb körének használata alapján hozzák meg a kiválasztási döntéseket.

A magyar válaszadó szervezetek szintén a legmagasabb arányban – mind a vezetők és (szak)alkalmazottak (73,3%), mind pedig az adminisztratív és/vagy a fizikai munkatársak (76,5%) kiválasztása során – a páros interjút alkalmazzák. A teljes válaszadói körben a vezetők kiválasztása során emellett a referenciák (55%) és a bizottság előtti interjúk (50,5%) alkalmazása a meghatározó. Az irodai alkalmazottak és/vagy a fizikai munkatársak kiválasztásakor már diverzifikáltabb a módszerek alkalmazási gyakorlata. E körben határozottan belépnek olyan eszközök is, mint például jelentkezési lap (43,7%), referenciák (40,5%) és tesztek (39,9%). Az egyes vizsgált magyarországi szervezeti méretkategóriákat tekintve nem azonosítható a fentiekől említésre méltóan eltérő gyakorlat a két munkatársi kör munkaerő-biztosításának folyamatában.

A személyzetbiztosítási munka során a válaszadók egy része bizonyos *speciális helyzetű munkavállalói körben sajátos programokat* alkalmaz. A globális mintában csakúgy, mint minden régióban, a válaszadó szervezetek által ilyen speciális figyelemben részesülő leendő munkavállalók legmagasabb arányban a nők. Azonban míg a globális mintában ez a cégek 35%-át jelenti, átlag alatti

válaszadói arányok csupán két európai régióban (EU-15: 30% és EU-13: 22%) található. A bevándorlók és menekültek toborzására speciális programokat a teljes válaszadói körnek csupán 17%-a alkalmaz. Ettől magasabb arányokat jeleznek Észak-Amerika (29%), az Emo (28%) és az EU-15 (18%) régiók országai, miközben a legalacsonyabb arányszám (7%) az EU-13-ban található. Észak- és Latin-Amerikában a szervezetek több mint fele valósít meg speciális programot az etnikai kisebbségek és az LMBTQ közösség tagjainak toborzás-kiválasztása során. A magyarországi vizsgált szervezetek jellemzően fiatalabb, a megváltozott munkaképességű és a női munkavállalókra fókuszálnak, amikor a speciális helyzetű munkavállalóknak szóló akcióprogramokat szervezik.

Teljesítménymenedzsment (TM)

A szervezetek számára a TM rendszerek kialakítása, a helyes stratégia megválasztása és megfelelő alkalmazása számos előnnyel járhat. Így többek között a tiszta szerepek és felelősségi körök egyéni és team-szinten is növelik a motivációt; az egyértelmű elvárások erősítik az eredmények iránti elköteleződést, a felelősségvállalást és a team érdekében végzett extra erőfeszítéseket (Karoliny, 2017).

A nemzetközi minta elemzése azt mutatja, hogy még mindig több szervezet használja a teljesítményértékelést a rövidebb vagy hosszabbtávú teljesítményösztönzés megalapozásához, mint más programok (pl. tréning szükséglet alapozásához stb.).

A magyar mintában szereplő szervezetek jóval több mint fele (58%-a) alkalmaz formális eljárásokat munkatársai teljesítményének megítéléséhez. Méretkategóriánként elemezve megállapítható, hogy a szervezeti létszám növekedését – ha nem is lineárisan, de – követi a formális TÉR alkalmazásának gyakorisága.

**5. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER ALKALMAZÁSA
HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)**

Teljesítményértékelés alkalmazása	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
Igen	51,7	65,4	59	71,1	58,3
Nem	48,3	34,6	41	28,9	41,7
Összes (%)	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Személyzetfejlesztés

A személyzetfejlesztés az egyik legfontosabb HR-funkcióként elismert terület, hiszen a szervezetek versenyképességét és teljesítményét megerősítő potenciálja széleskörűen elfogadott (Garavan et al., 2021), miközben a világban bekövetkezett változások (COVID-19 világjárvány és a munkavégzésre és az egészségre kifejtett hatásai) miatt további erősödése volt feltételezhető.

A képzés-fejlesztés tekintetében számos kutatás mutatta ki azt is, hogy a tréningeken résztvevő kollégák innovativitása és érzelmi elköteleződése is pozitívan korrelál a személyzetfejlesztési gyakorlat színvonalával (Susomrith et al., 2019). Felmérésében Adla (Adla et al., 2020) azt is kimutatta, hogy a szervezet innovatív működését főként a kisebb szervezetekben tudja gátolni a személyzetfejlesztés hiánya, hiszen ezekben a szervezetekben az alkalmazottak leterheltsége jelentős, és korlátozottabb erőforrásaik miatt a vezetők gyakran nincsenek abban a helyzetben, hogy külön finanszírozási keretösszeget szánjanak a képzés-fejlesztési megoldásokra. Ebből következően a

fejlesztés a kkv-knál sok esetben csupán a vezetőre irányul, így intuitív, informális és interperszonális eszmecserén alapuló diszkrecionalitás a jellemző, ahol a vezető személyes kompetenciái, kapcsolati hálózata, jövőképe és stratégiai elképzelései játszanak kulcsszerepet a vállalat emberierőforrás-menedzsment gyakorlatában is (Adla et al., 2020).

Az empirikus felmérésen alapuló jelentésben szereplő, e témakörhöz kapcsolódó megállapítások e várakozásokat globális szinten vizsgálódva sokrétűen visszaigazolják, hiszen:

- a válaszadók több mint fele rendelkezik képzés-fejlesztési stratégiával;
- a képzési politika döntései az érintettek – közvetlen vezetők és a HR-részleg szakemberei – jól kiegyensúlyozott együttműködése révén születnek;
- a szervezetek mintegy 2/3-a veszi igénybe külső tréning-cég szolgáltatásait, miközben csupán 5%-uk szervezi ki teljesen a képzés-fejlesztési tevékenységeket;
- a képzési költségek éves bérköltségen belüli aránya világszinten meredek emelkedést mutat, hisz 2021-22-re a 2014-15-ös felmérésben talált 4%-ról átlagosan 9%-ra nőtt. Az átlagok azonban országonként igen eltérő értékeket fednek, hiszen például Chile, Nepál és Szerbia válaszadójánál átlagosan 3% alatti, míg Japán, Németország és az Egyesült Királyság szervezeteinél 15% feletti a képzési költséghányad. A magyarországi válaszadók több mint a felénél 4-5% vagy ennél magasabb az éves képzési ráfordítási arány;
- általánosságban elmondható, hogy a legtöbb országban átlagosan több képzési napot tartanak vezetőknek/szakembereknek (12 nap/év), mint az irodai/fizikai dolgozóknak (11 nap/év). Ez a mutató szintén a képzési gyakorlat erősödését igazolja, hiszen a 2014-15-ös felmérés globális eredményei még csak 8, illetve 7 nap/év voltak. Magyarországi válaszadó szervezeteknél az évente formális képzésen töltött napok száma a vezetők és a szellemi (szak-)alkalmazottaknál 7,2, az irodai/adminisztratív és/vagy fizikai dolgozók esetében 6,0 nap/év.

**6. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSI NAPOK SZÁMA ÉVENTE ÁTLAGOSAN (NAP)
HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN (2021-2022)**

Alkalmazotti kategóriák	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölötte	Összes
	%	%	%	%	%
Vezetők/Szellemi (szak) alkalmazottak	6,8	6,2	6,5	10,3	7,2
Irodai/admin. és/vagy fizikai dolgozók	5,1	7,3	4,6	9,6	6

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Bérezés és juttatások

Az anyagi ösztönzés szempontjai és megoldásai a szervezetek HR-stratégiájának kritikus fontossággal bíró, örökzöld elemei. A témakörhöz kapcsolódóan a felmérés csupán három elem kapcsán vizsgálja a szervezeti gyakorlatot. Ezek az alpbér meghatározást befolyásoló döntések helye és az ebben szerepet játszó kollektív alku jellemző szintje; a pénzbeli ösztönzésre használt megoldások alkalmazott formái; valamint a pénzügyi participáció által érintett munkatársak köre. Az eredmények alapján elsőként az érdemel kiemelés, hogy e témakörben azonosíthatók az egyes országok közötti – az intézményi és kulturális tényezők erőteljes hatását jelző – legjelentősebb különbségek.

- Ezek szerint a *kollektív alkuval* kapcsolatban általánosságban megállapítható, hogy az országos és vagy ágazati szintű alku bérmeghatározásban betöltött szerepe elsősorban a kontinentális Európa országában (EU-15 és Emo) meghatározó jelentőségű. Ezzel szemben az EU-13 régió volt szocialista országában az átalakulás után a vállalat- vagy telephely-szintű béralku vált normává.
- A *pénzügyi teljesítményösztönzés* különböző típusainak (egyéni teljesítményarányos bér, az egyéni, a team/részleg vagy szervezeti célokhoz/teljesítményhez kötött jutalom/prémium) alkalmazási gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy míg a megelőző CRANET-felmérésben az EU-13 régió – melynek hazánk is tagja – válaszadói a teljesítményarányos bérezés, ösztönzés alkalmazási gyakoriságát illetően megelőzték Észak-Amerika országait, addig e felmérés eredményei szerint a legmagasabb népszerűségi arány immáron Latin-Amerika bizonyos országai (Chile, Mexikó) és az észak-amerikai régió országainak irányába helyeződik át, illetve vissza.
- A felmérés tapasztalatai – a hazai eredményeket is beleértve – tovább erősítik azt a véleményt, miszerint a sokféle bérezési megoldás eredményes alkalmazása munkatársi kategóriák (vezető, szakalkalmazott, adminisztratív és/vagy fizikai dolgozó) szerint is differenciált. Kifejezetten így van ez a pénzügyi participációt (nyereségrészesedési és részvényopció) kínáló megoldások esetén, hiszen ezeket a versenyszektor cégeinek egy részében és főként a csúcsvezetők körében alkalmazzák.

Szakszervezetek szerepe

A kollektív érdekegyeztetés alkalmazása és a szakszervezetek súlya, szerepe a 2015. évi CRANET-felmérésben azonosított viszonylag alacsony szinthez képest világszinten tovább csökken, hiszen a szakszervezeti tagok nélkül működő válaszadó szervezetek aránya a 2015-ös 24,5%-ról 2021-re 27,2%-ra nőtt. A regionális különbségekre fókuszálva megállapítható, hogy továbbra is jellemző, hogy a szakszervezeti tagok aránya az EU-15 országában a legmagasabb, míg az EU-13 országok – beleértve hazánkat is – azok közé tartoznak, amelyekben a legkevésbé valószínű, hogy a válaszadók szakszervezeti tagokat foglalkoztatnak. Az egyes országok igen eltérő gyakorlatát vizsgálva megállapítható, hogy a szakszervezetek szervezettségi szintje három északi országban (Izlandon, Svédországban és Dániában) valamint Japánban a legmagasabb. A CRANET-tagországok közül az Egyesült Államok és Törökország azok, ahol a szakszervezeti tagok nélkül működő szervezetek aránya a legmagasabb (70%).

A magyarországi felmérésben résztvevő szervezetek mintegy kétharmadánál egyáltalán nem működik szakszervezet. E szervezetek aránya erős kapcsolatot mutat a szervezeti mérettel, hiszen a vizsgált létszám-kategóriáink növekedésével egyre alacsonyabb azok aránya, amelyek szakszervezeti tagok nélkül működnek. Így alakul ki az a helyzet, hogy míg a 100 főnél kisebb válaszadó szervezetek háromnegyedénél nincs szakszervezet, addig az 1000 főnél nagyobbaknak már „csupán” alig felénél nincs szakszervezeti tag.

7. TÁBLÁZAT: A SZAKSZERVEZETI TAGOK ARÁNYA (%), AZ ALKALMAZOTTAK SZERVEZETTSÉGI KATEGÓRIASZINTJEI HAZAI CRANET-VIZSGÁLAT ALAPJÁN

Szervezettségi szint	100 fő alatt	100-249 fő	250-999 fő	1000 fő és fölött	Összes
	%	%	%	%	%
0%	75	60,8	56,7	48,9	65,1
1%-5%	10,1	11,8	5	15,6	10,2
6%-20%	9,5	13,7	26,7	20	15,1
21%-50%	4,7	9,8	10	13,3	7,9
50% fölött	0,7	3,9	1,7	2,2	1,6
Összesen	100	100	100	100	100

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Válaszadók jellemzői

A kérdőívet kitöltő magyarországi válaszadók főbb jellemzőinek tarthatjuk, hogy közöttük a női dominancia érvényesül, akik magas hányada felsőfokú végzettségű, és mintegy fele legalább 1-5 éve az adott szervezetnél dolgozik. A HR-részlegben dolgozó válaszadók több mint egyharmada hosszú, 10-20 éves HR szakmai gyakorlati idővel és a felsőfokú válaszadók többsége (több mint fele) a közgazdaság-, illetve az üzleti tudományok területén szerzett diplomával rendelkezik. Az előzőekben leírtakkal kapcsolatban fontos kiemelni, hogy a nők foglalkoztatottságának magas aránya nem csak magyar jelenség. A fejlett világban ez az arány napjainkban 70-82 százalék között mozog (Oliver, 2023).

Összegzés

Általánosságban elmondható, hogy az elmúlt két évben végzett CRANET HR-felmérésünk és egyéb HR-felméréseink alapján nagy vonalakban a HR magyarországi helyzete a teljesség igénye nélkül az alábbiakban foglalható össze:

- Kezdetben Magyarországon a HR-váltások sok tekintetben gyorsabbnak és erőteljesebbnek tűntek, mint más kelet-közép-európai országokban.
- A HR-politikák meghatározó döntéshozói Magyarországon továbbra is a közvetlen (vonal) vezetők.
- A multinacionális cégek nagyon jelentős mértékben járultak hozzá a HR átalakulásához Magyarországon.
- Magyarországon továbbra is jelentős a szakszervezetek ereje és befolyása a közszférában és egyes speciális ágazatokban.
- Az elmúlt két évben lezajlott változások nagymértékben felgyorsították a HR területén zajló változásokat.

A cikk lezárásaként megállapítható, hogy a leutóbbi CRANET-felmérés eredményeire építő nemzetközi jelentés alapján kiválogatott jellemzők meglehetősen átfogó áttekintést nyújtanak az emberierőforrás-menedzsment legújabb nemzetközi és regionális sajátosságairól. Habár a CRANET a világ egyre több országának kutatóit nyeri meg a hálózat munkájának és adatállományának gazdagítása érdekében, a jelenlegi résztvevőkre építő HR „világkép” még csupán a valódi állapotok töredékét képes bemutatni. Mégis azt lehet mondani, hogy nincs a CRANET-nél komplexebb nemzetközi összehasonlító elemzés a HR vonatkozásában, így az eredmények mindenképpen jó közelítéssel reprezentálják a valós HR-tendenciákat és trendeket.

Köszönet

A cikk szerzői köszönetet mondanak a CRANET-hálózat hazai és külföldi tagjainak a tanulmányban bemutatott kutatási adatok összegyűjtésében végzett áldozatos munkájukért.

Irodalomjegyzék

- Adla, L., Gallego-Roquelaure, V., & Calamel, L. (2020). Human resource management and innovation in SMEs. *Personnel Review*, 49(8), 1519–1535. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0328>
- Balogh G., Jarjabka Á., Karoliny M-né., Poór J., Szabó K., & Galambosné Tiszberger M. (szerk.) (2022). *Az emberierőforrás-menedzsment gyakorlata – Magyarország 2021.* (Kutatási monográfia) Pécs. Pécsi Tudományegyetem.
- Balogh G., & Karoliny M-né (szerk) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése.* Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben. Budapest, Akadémiai Kiadó.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- CRANET (2023). *Research Network, CRANET Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data (November 29, 2023).* CRANET, Research Network, CRANET Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data (November 29, 2023). Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4647015>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2011). Contextualizing HRM in comparative research: The role of the CRANET network. *Human Resource Management Review*, 21(1), 37-49.
- Fisher, R. (2008). Organizational justice and reward allocation. In: Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (eds.). *The Handbook of Cross-Cultural Management Research.* London, Sage.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., Lai, Y., Clarke, N., Carbery, R., Gubbins, C., Sheehan, M., & Saunders, M. N. K. (2021). Putting the system back into training and firm performance research: A review and research agenda. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 870-903. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12337>.
- Gooderham, P., & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? CRANET empirical contributions. *Human Resource Management Review*, 21, 27-36.
- Hofstede, G. (1998). Think locally, act globally: cultural constraints in personnel management. *Management International Review*, 38(2), 7-26.
- Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.) (2015). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2014/2015.* (Kutatási zárójelentés) Pécsi Tudományegyetem – Szent István Egyetem, Pécs-Gödöllő.
- Karoliny M-né (2017). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Karoliny M-né, & Poór J.(szerk.). *Emberi menedzsment kézikönyv.* Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Karoliny M-né (2017). Teljesítménymenedzsment és teljesítményértékelési rendszerek. In: Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.). *Emberi menedzsment kézikönyv.* Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Kovács I. É., Poór J., & Karoliny M-né (2018). Globális, regionális és helyi hasonlóságok és különbségek az emberierőforrás-menedzsmentben. *Tér és Társadalom* 32(2), 128-147. <https://doi.org/10.17649/TET.32.2.3030>
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the CRANET data; Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 995-2003.
- Lawler, E. E., & Boudreaau, W. J. (2018). *Effective Human Resource Management, A Global Analysis.* Los Angeles, Stanford University.
- Matiscsákné L., M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Budapest: Wolters Kluwer.
- Mayrhofer, W., & Brewster, Ch. (2005). European Human Resource Management: Researching developments over time. *Management Revue*, 16(1), 36-62.
- Musztyné, & Bátfai B. V. (2021): Az emberi erőforrás menedzsment regionális sajátosságai a CRANET 2005–2010-2016-os felmérések tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1),188-206. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.1.11>

- Oliver (2023). *Why HR has less men & more woman*. <https://www.linkedin.com/pulse/why-hr-has-less-men-more-women-olivegreen-consulting/>
- Poór J. (szerk.) (2008). *Az emberi erőforrás menedzsment gyakorlata Magyarország – 2008*. (Kutatási zárójelentés) Pécs, Pécsi Tudományegyetem.
- Poór J. (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben*. Budapest, Complex Kiadó.
- Poór J., Karoliny M-né, Kovács I. É., & Illés B. Cs. (szerk.) (2018). *A HR gyakorlata- Hasonló és eltérő jellemzők az emberierőforrás-menedzsment globális, regionális és hazai gyakorlatának alakulásában*. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Poór J., Jarjabka Á., Karoliny Zs., Balogh G., Galambosné Tiszberger M., Kőműves Zs. S., Szabó K., & Szabó-Szengróti G. (2022). HR trendek és tendenciák Magyarországon a 2021-es CRANET kutatás tükrében. *Studia universitatis Babeş-bolyai oeconomica*, 67(3), 1-13. DOI: <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0011>
- Reiche, B. S., Yih-teen, L., & Quintanilla, J. (2012). Cultural perspectives on comparative HRM. In: Brewster, C., & Mayrhofer, W. (eds.). *Handbook of Research on Comparative Human Resource Management*. Cheltenham, Edward Elgar.
- Susomrith, P., Coetzer, A., & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development*, 43(5/69), 517-535. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>

MOLNÁR CSILLA – CSEHNÉ PAPP IMOLA

A MUNKAVÁLLALÓI JÓLLÉT HATÁSA A SZERVEZETI MUTATÓKRA

A tanulmány a munkavállalói jóllét komplex jelenségét és szervezeti mutatókra gyakorolt hatásait mutatja be a vonatkozó szakirodalom és kutatások áttekintése révén. Napjaink környezeti, gazdasági, technológiai, társadalmi és ebből fakadó munkaerőpiaci változásai a munkavállalói jóllét fókuszba helyezését hívják elő. Kutatások szerint a munkahelyek jelentős szerepet játszanak a munkavállalók jóllétének alakulásában. A munkaerő jelen és jövőbeli fenntarthatóságának meghatározó eleme a munkavállalói jóllét kérdése mind szervezeti, mind pedig gazdasági és társadalmi szinten. A munkavállalók fizikai, mentális és szociális körülményeinek alakulása pedig hatással van a szervezetek gazdasági teljesítményére és a társadalom általános fizikai, mentális egészségi állapotán keresztül a makrogazdaság versenyképességére is. Ezért lényeges megérteni, hogy milyen szervezeti kimenetei lehetnek a munkavállalói jóllét fejlesztésének vagy hiányának. A tanulmány ismerteti a releváns jólléttel kapcsolatos megközelítéseket az általános modelleken át a munkával kapcsolatos jóllét koncepciójáig. Jelen tanulmány elsősorban a szervezetek szempontjából tekinti át a különböző kutatási eredményeket, azzal a céllal, hogy a munkavállalói jóllét fejlesztésének szervezetre gyakorolt hatása milyen kimeneti mutatókban érhető tetten. A humán erőforrás-menedzsment és egészségfejlesztési gyakorlatok munkavállalói jóllétre és kimeneti tényezőkre gyakorolt hatásán keresztül a tanulmány a szervezeti és gazdasági szempontokat mutatja be, rávilágítva a munkavállalók bio-pszicho-szociális jóllétének jelentőségére.

Bevezetés

A munkavállalói jóllét szervezeti stratégiája a jövő munkaerőpiaci és gazdasági hatékonyságának meghatározó tényezője lehet (ENWHP, 2007; OECD, 2019). A téma szervezeti stratégia szintjére emelését a prognosztizált munkaerőpiaci tendenciák (Agarwal et al., 2019; Fülöp, 2019; Hesketh, & Cooper, 2019; Millar et al, 2018; ILO, 2021) teszik szükségessé. A változó technológiai, munkaerőpiaci, környezeti tényezők és az emberi erőforrás kihívást jelentő trendjei (Landy, & Conte, 2016) ellenére keveset tudunk arról, hogy a munkavállalói jóllét miként jelenik meg a szervezetek emberi erőforrás stratégiájában, milyen eszközöket és módszereket alkalmaznak ennek elősegítésére.

Molnár Csilla, ELTE, Eötvös Loránd Tudományegyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Doktori Iskola

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

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>

A munkavállalói jóllét az élet munkával töltött részének minőségét jellemzi (Eurofound, & EU-OSHA, 2014), a munkavállalók percepciója és értékelése életük, pszichés és társas működésük minőségéről (Keyes et al., 2000). Összefoglaló fogalma az egyén munkavégzéssel töltött életének széles spektrumát fedi le (Schulte, & Vainio, 2010), amely meghatározó általános bio-pszicho-szociális jólléte, a szervezetek hatékonysága és hosszútávú működése (<https://www.ilo.org/>), a társadalom egészségi állapota, valamint a gazdaság termelékenysége szempontjából.

A munkahelyi vagy munkavállalói jóllét kérdéskörének azonban nincs általános szabályozása és egységes meghatározása az Európai Unió tagállamaiban (European Agency for Safety and Health at Work, 2013; Szántó et al., 2016), sok esetben a két fogalom egymás szinonimájaként jelenik meg. Az Európai Unió Munkafeltételekkel foglalkozó megfigyelőközpontja (EWCO) megfogalmazásában kiemeli a termelékenységet: „A munkahelyi jóllét biztonságos, egészséges és termelékeny munkát jelent egy jól vezetett szervezetben kompetens munkavállalók és közösségeik által, akik munkájukat értelmesnek, jutalmazónak találják és úgy tekintenek a munkára, mint ami támogatja életük menedzselését” (European Agency for Safety and Health at Work, 2013 p. 1.). Ugyanakkor a 2018-as Európai Munkakörülmény Felmérés (Eurofound, 2019) a munkavállalók egészségi állapotát és jóllétét jónak ítélte, de a munkavállalók 17%-a krónikus egészségi problémákkal küzd. A felmérés szerint a munkakörülmények hatással vannak a munkavállalók egészségi állapotára és jóllétére egyrészt az egészségkárosító – negatív hatással járó munka-követelményeknek való kitettség –, másrészt a motivációs folyamatok – például az elköteleződést segítő erőforrásokhoz való hozzáférés – révén (Eurofound, 2019).

Kutatások (Wright, & Cropanzano, 2000) rávilágítanak, hogy a magas jólléttel bíró munkavállaló pszichésen egészséges, meleg, bizalommal teli kapcsolatokat él meg, van életcélja, érzékeli fejlődését és belső erőforrásait, igényeinek megfelelően alakíthatja a körülötte lévő világot, kiváló döntéshozó, jobb interperszonális viselkedést tanúsít, és jobb teljesítményértékelést kap. Az életével és munkájával elégedettebb munkavállaló együttműködőbb, munkahelyén pontosabb, kevesebbet hiányzik és hosszabb ideig marad egy munkahelyen (Warr, 1999; Keyes et al., 2000).

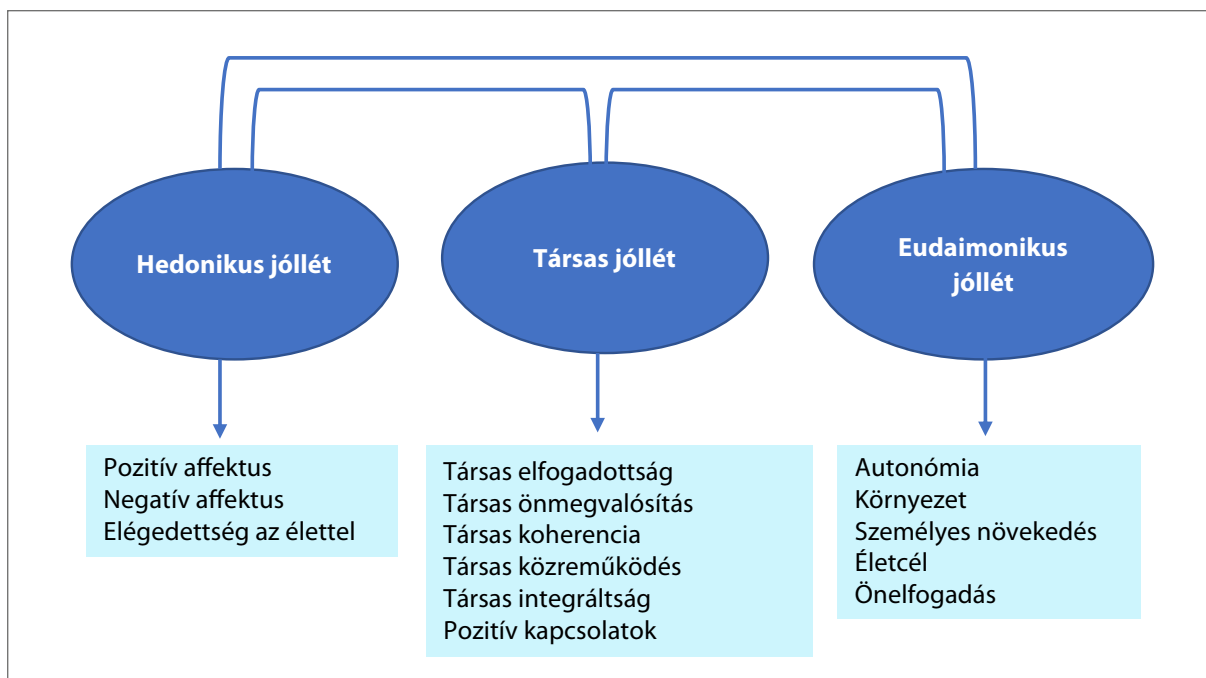
A jóllét megközelítései az általános modelleken át a munkával kapcsolatos jóllétig

Az alább ismertetett megközelítések és modellek a jóllét összetett jelenségét mutatják be az egyén, valamint a szervezet megközelítéséből.

A jóllét általános modelljének (1. Ábra) három dimenziója együttesen gyakorol hatást az általános jóllétre (Gallagher et al., 2009; Fisher, 2014):

- Hedonikus jóllét: A szubjektív boldogságérzet az örömek maximalizálásával és a szenvedés minimalizálásával érhető el.
- Eudaimonikus jóllét: Az egyén kiteljesedése, potenciáljának kiaknázása, fejlődése (Bartels et al., 2019), a „virágzás” (Keyes, 2002) az életcél és az élet értelme (Steger et al., 2006).
- Társas jóllét: Jelentősége az alapvető szükségletek elméletén nyugszik (Keyes, 1998)

1. ÁBRA: AZ ÁLTALÁNOS JÓLLÉT MODELLJE



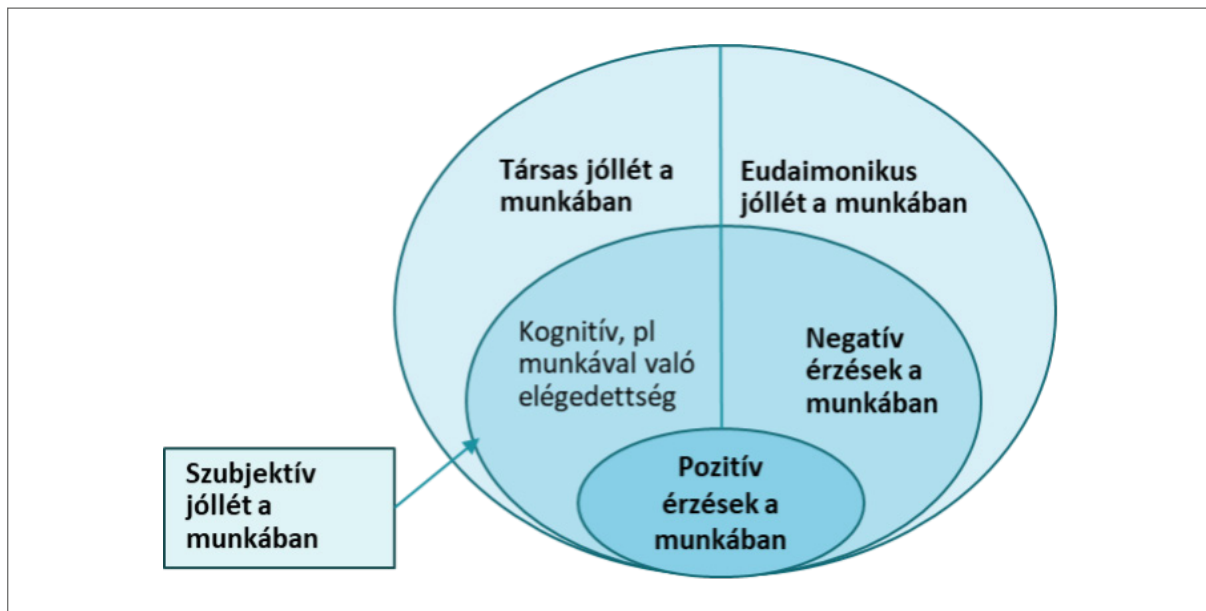
Forrás: Saját fordítás. Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen et al., (Eds.) (2014) Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. p.13. nyomán

A munkával kapcsolatos jóllét (Grant et al., 2007) meghatározása Warr (1999) nyomán: a munkavállaló munkával kapcsolatos tapasztalatának és működésének általános minősége. Ennek három fő aspektusa:

- Pszichológiai jóllét, melyet Warr (1999) az elégedettség-elégedetlenség, lelkesedés-depresszió, kényelem-szorongás dimenziók mentén operacionálizált.
- Fizikai jóllét, melyet a munkahelyi egészség és betegség mutatói fejeznek ki, és a szubjektív egészségérzeten – energiaérzet, kimerültség, stressz-szintjén – keresztül vizsgálják.
- Szociális jóllét, amely lefedi az interperszonális kapcsolatokat, társas támogatottságot, észlelt bizalmat és méltányos bánásmódot.

A munkahelyi jóllét többdimenziós modellje (2. ábra) (Fisher, 2014) szerint a munkában tapasztalt szubjektív jóllét a munkával kapcsolatos pozitív érzéseket, jó hangulatot, kognitív megítélést, a munkával való elégedettséget és a munkában megélt negatív érzéseket, például elidegenedettséget, értelmetlenség érzést takarja. Itt is megjelenik a társas jóllét érzése.

2. ÁBRA: A MUNKAHELYI JÓLLÉT TÖBBDIMENZIÓS MODELLJE



Forrás: Saját fordítás Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In Chen et al., (Eds.) (2014) Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III. John Wiley & Sons, Ltd. p.15. nyomán

Fisher (2014) áttekintésében az eudaimonikus jóllét munkahelyen megjelenő elemeit foglalja össze:

- Bevonás, munkaköri identitás, azonosulás, magabiztosság (Lodahl, & Kejner, 1965), elkötelezettség.
- Virágzás: vitalitás, tanulásba, fejlődésbe, önmegvalósításba vetett hit (Porath et al., 2012).
- Életerő: magas energiaszint és mentális reziliencia a munkában.
- „Flow”: amikor az egyén elmerül képességeinek használatában egy kihívást jelentő feladatban (Csíkszentmihályi, 1997).
- Elhivatottság: a cselekvés prozociális szándéka (Elangovan et al., 2010).
- A munka értelmességének identitásalakító jellege (Pratt, & Ashforth, 2003) a munkaszerepben és a szervezeti azonosulás révén a társas jóllétben jelenik meg.

A „Wheel of Wellness”, vagy „Jóllét-kerék” modell (Myers et al., 2000) (3. Ábra) az egyén munkahelyi jóllétének 7 dimenzióját írja le: a fizikai, környezeti, szakmai, intellektuális, érzelmi, szociális és spirituális jóllétet. A korábbi modellekkel összevetve itt megjelenik szakmai jóllét, amely a munka értelmességét idézi, továbbá az intellektuális jóllét, amely túlmutat a mentális jólléten és a kreativitás és intellektuális gyarapodást említi. A modell a spiritualitást az egyén jóllétét támogató tényezőként azonosítja.

A pozitív pszichológia alapjain (Seligman, & Csíkszentmihályi, 2014) Seligman (2011; 2018) a jóllét öt pillérét határozza meg – Pozitív érzelmek, Elköteleződés, Kapcsolatok, Jelentés, Teljesítmény –, amely angolul a PERMA mozaikszót eredményezi (Positive emotions, Engagement, Relationships,

Meaning, Accomplishment). A munkahelyi kontextushoz igazítva hozták létre a munkahelyi PERMA kérdőívet (Kern, 2016), amely a jóllét kialakulásában jelentős szerepet tulajdonít a pozitív érzelmeknek, kapcsolatoknak, a munka értelmének, sikernek és a bevonásnak (Kun et al., 2017). A megközelítés az eredeti öt dimenziót egészíti ki a negatív érzelem, az egészség és magányosság faktoraival (Butler, & Kern, 2016; Kern, 2016; Donaldson et al., 2021).

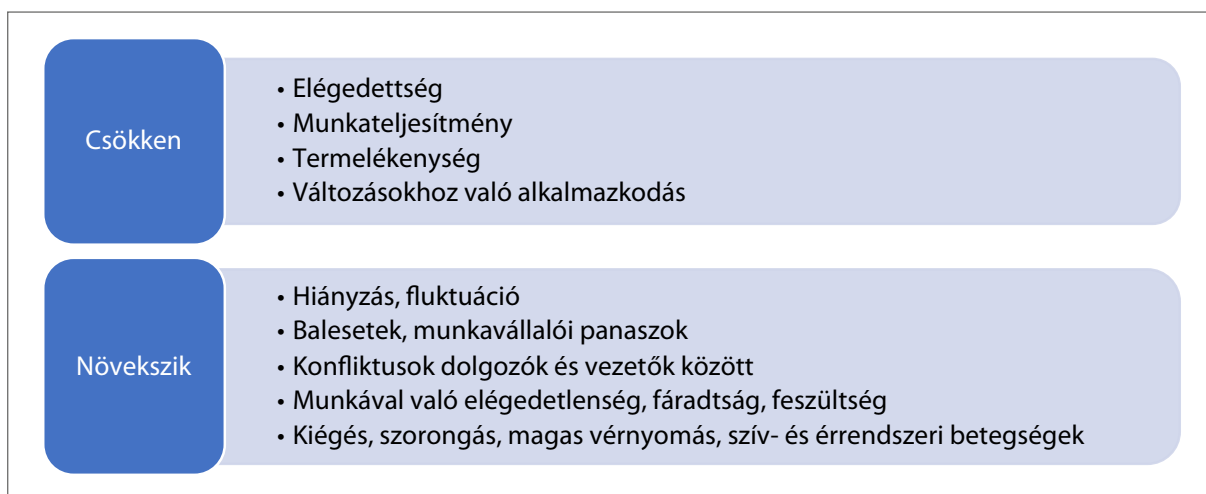
A munkavállalói jóllét szervezeti kimenetei

Az erőforrás alapú megközelítés alapján az emberi erőforrás megszerzése és fejlesztése stratégiai előnyt (Barney, 1991; Colbert, 2004) jelenthet a szervezet számára. A munkavállalók jólléte olyan szervezeti kimeneti tényezőkre van hatással, mint a termelékenység, profitabilitás (Jaiswal, & Dyaram, 2019), munkahelyi kreativitás, elkötelezettség, teljesítmény (Khoreva, & Wechtler, 2018), és a szervezet változásokkal való reziliens megküzdése (Huang et al., 2019). Egyúttal meghatározó a munkavállalók étellel való elégedettsége szempontjából is (Jaiswal, & Dyaram, 2019). A „Harc a tehetségekért” c. McKinsey tanulmány (Chambers et al., 1998) a cégek humán tőkéje és teljesítménye közötti kapcsolat és az ebből fakadó versenyelőny vizsgálatára irányította a figyelmet (Wright, & McMahan, 2011).

A munkavállalói stressz hatása a szervezeti mutatókra

A kezdeti munkahelyi jóllét-kutatások a munkavállalók által megélt stresszt, kiégést vagy elégedetlenséget külön konstruktként vizsgálták annak multidimenzionális jellege ellenére (Grant et al., 2007; Page, & Vella-Brodrick, 2009). A stressz a leggyakoribb munkahelyi probléma Európában (Paoli, & Merllié, 2000), az aktív munkavállalók egynegyedét, a menedzsereknek pedig 79%-át éri túlzott munkahelyi stressz, miközben a vállalatok kevesebb mint 30%-a foglalkozik a problémával (Szabó, & Juhász, 2019). A 3. ábra ismerteti az egyéni és szervezeti kimeneti mutatókra gyakorolt hatást, amennyiben egy szervezet nem foglalkozik a munkavállalói stresszrel (Rasulzada, 2007).

3. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÓI STRESSZ EGYÉNI ÉS SZERVEZETI HATÁSAI



Forrás: Saját szerkesztés 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. Ch. 5. nyomán

Az egészségfejlesztés hatása a szervezeti mutatókra

Mindezekből kifolyólag a munkahelyi egészségfejlesztési és jólléti programok nemcsak az egyén egészségi állapotának javulását segíthetik elő, hanem a szervezet termelékenységét is növelhetik (Szabó, & Juhász, 2019; Ozminkowski et al., 2016; Hendriksen et al., 2016; Gubler et al., 2017). Az egészségesebb munkavállalók fizikailag és mentálisan jobban teljesítenek rövidtávon, egészség-tudatosabbá válnak, hatékonyabbak, termelékenyebbek, elégedettebbek és lojálisabbak lesznek (Szabó, & Juhász, 2019). Egy Magyarországon 537 fővel lefolytatott vizsgálat szerint „az egészségügyi támogatás, a fizikai egészség és az érzelmi egészség fontos előfeltételei a munkavállalói jóllétnek” (Görgényi-Hegyes et al., 2021 p. 15.), ami felhívja a figyelmet a munkáltatók szerepére a munkavállalók jólléte és lojalitása tekintetében. A munkahelyi egészség-menedzsment továbbá szignifikáns pozitív hatással van a munkáltató munkaerőpiaci vonzerejére (Fehér, & Reich, 2020). A munkavállalói jóllét és a pandémia összefüggései tekintetében az Eurofound 2020-2021-es többlépcsős vizsgálata (Eurofound, 2021) a világjárvány az emberek jóllétére, szubjektív életminőségére, egészségére, biztonságára, munkájára és pénzügyi helyzetére gyakorolt hatását vizsgálta. A pandémia hatására a mentális jóllét szintje jelentősen csökkent valamennyi társadalmi csoportban, de különösen az állásukat veszítették és a fiatalok körében.

Humán erőforrás-menedzsment gyakorlatok munkavállalói jóllétre gyakorolt hatása

A jóllét előzményeivel foglalkozó kutatások áttekintése az alábbiakban olyan megközelítéseket vázol, amelyek a munkával kapcsolatos jóllét dimenzióinak valamelyikére helyezik a hangsúlyt és megjelölik a releváns HR-gyakorlatokat.

A munka tartalmi és társas jellemzőit figyelembe vevő irodalmi áttekintés a jóllét 10 előfeltételét „Vitamin modellként” (Warr, 1987, In Guest, 2017) összegzi, ahol lényeges a megfelelő dózis beállítása. Ezek a jellemzők a „kontroll és képességek alkalmazásának lehetősége, változatosság a munkában, interperszonális kapcsolatok, kívülről meghatározott célok, környezet egyértelműsége, pénz hozzáférhetősége, fizikai biztonság, társadalmi pozíció értékessége” (Guest, 2017 p. 27).

A munkaigény-erőforrás modell (Bakker, & Demerouti, 2007) szerint a jóllét a munkaigény és az elvégzéséhez rendelkezésre álló erőforrások közti egyensúly függvénye, amely tükröződhet elköteleződésben, kiégésben vagy stresszben. A HR-gyakorlatok az erőforrások biztosításával elősegítik a jóllétet és a teljesítményt (Van de Voorde et al., 2016).

Grote és Guest (2017) a rugalmassággal és az egyéni proaktivitással egészítette ki a korábbi munka-élet minőséggel (QWL) kapcsolatos kutatásokat (Walton, 1973), melyek a következő feltételeket határozták meg a munkavállalói jóllét elősegítésére: „biztonságos és egészséges munkakörnyezet, emberi képességek fejlesztése, növekedés, biztonság, társadalmi integráció, jogok és képviselés, munka társadalmi jelentősége, teljes élettér figyelembevétel, megfelelő és méltányos javadalmasítás” (Guest, 2017 p. 27).

A jóllét-orientált emberierőforrás-menedzsment gyakorlatok és a munkavállalók teljesítménye közötti összefüggésének vizsgálata (Cooper et al., 2019) a társas kapcsolatok azon mechanizmusát tárta fel, miszerint a HR-gyakorlatok a szervezeti klíma révén elősegítik a munkavállalói rezilienciát és következésképpen a teljesítményt (Cooper et al., 2019).

A HR munkavállaló-központú és stratégiai partner szerepének összeegyeztethetőségéről szóló vizsgálat (Brown et al., 2009) a Grounded Theory módszerével ausztrál HR-vezetők (19) körében azt az eredményt mutatta, hogy a HR-szakemberek összevonták és újra definiálták a két szerepet, és a munkavállaló-központú megközelítést a stratégia részévé tették. Az újra definiálás jelentősége, hogy a HR munkavállaló-központú szerepe a munkavállalói jóllétet, míg a stratégiai partner szerep a szervezeti teljesítmény növelését célozza és a vezetésre irányul.

Európai szervezetek 70 HR-vezetőjével lefolytatott interjúk (Khan et al., 2021) szerint a HR a korábbi években az adatok és elemzések vezérelte költséghatékonyságra, termelékenységre és annak mérésére fókuszált. A pandémia azonban felerősítette az igényt, hogy a HR az emberek fizikai és szellemi szükségleteire reagáljon. Ez összhangban van a vállalatok társadalmi felelősségvállalására irányuló trenddel (Agarwal et al., 2019). A válaszadók 90%-a szeretne a digitalizált önkiszolgáló szolgáltatásoktól elmozdulva közvetlenebb és mélyebb kapcsolatot a munkavállalókkal. 98% szerint a munkavállalók teljes személyükkel (Khan et al., 2021) vehessenek részt a munkában, erősítve ezzel a diverzitás, egyenlőség és befogadás elveit. A válaszadók 81%-a a humán-tőkésként (Khan et al., 2021) való működést fogalmazta meg, amely a szervezeti transzformáció és stratégia megvalósítása során a HR-működést kiterjeszti a teljes ökoszisztémára, tehetség-ökoszisztémát hoz létre és megerősíti a csapat alapú tanulást.

A jólléti-paradoxon ellentmondásos jelenségére világított rá Ho és Kuvaas (2020) 1347 cég 14384 alkalmazotti mintáján végzett vizsgálata. Ellentétben White és Bryson (2013) megállapításával, miszerint a HRM gyakorlatok és a jóllét közötti kapcsolat lineáris, eredményeik (Ho, & Kuvaas, 2020) szerint a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó humán erőforrás-gyakorlatok és a vállalati teljesítmény közötti kapcsolat nem lineáris. Ami azt jelenti, hogy a jóllét célú HRM-gyakorlatok és a rájuk fordított investíció növelése nem eredményez lineáris növekedést a jóllétben és így a produktivásban sem. A motivációs és készségfejlesztési célú programok bevonása a szervezetek teljesítmény-csökkenéséhez vezet a munkaerő költségnövekedése miatt. Mindezzel felhívva a figyelmet a jólléti programoktól elvárt pozitív eredmények és a rájuk fordított költségek közötti kényes egyensúlyra.

A humán erőforrás-menedzsment gyakorlatok munkavállalói jóllétre gyakorolt hatásának vizsgálata (Zhang et al., 2020) során azt találták, hogy a HR-gyakorlatok három dimenziójának – képesség, motiváció, lehetőség – pozitív hatása van a munkavállalói jóllét összetevőire (élet-, munka-, pszichológiai jóllét). Zhang (2020) ugyanakkor arra is rámutat, hogy nincs egységesen elfogadott koncepció a humán erőforrás-menedzsment gyakorlatok és a munkavállalói jóllét kapcsolatára, ugyanis a HR-gyakorlatok munkavállalói jóllétre – és ezen keresztül a szervezeti teljesítményre – gyakorolt hatásának vizsgálatai ellentmondásos eredményeket mutatnak (Peccei, & Van de Voorde, 2019).

Összegzés

A tanulmány áttekintést ad a munkavállalói jóllét fogalmának komplexitásáról, modelljeiről, valamint a szervezeti mutatókra gyakorolt hatásával kapcsolatos releváns kutatási eredményekről, ezáltal felhívva a figyelmet a munkavállalói jóllét stratégiai jelentőségére. Azonban nincs egységes vagy közelítő álláspont sem a jóllét, sem a munkahelyi jóllét fogalmát, összetevőit és mérését illetően (European Agency for Safety and Health at Work, 2013), valamint nincs egységes európai jóllét-koncepció, ugyanakkor a munkaerő fenntarthatóságának egyik alappillére a munkavállalók jólléte, amely elősegítheti hatékony tanulását és munkaerőpiaci sikerességét. A munkáltatói prevenció és intervenció eszközei fejleszthetik az egyén bio-pszicho-szociális jóllétét.

A bemutatott tanulmányok a szervezeti kimeneti mutatókra gyakorolt hatást vizsgálják, amely felhívja a figyelmet a szervezeti stratégia-alkotás folyamatára és a munkavállalói jóllét fejlesztését célzó humán erőforrás-gyakorlatok költséghatékony tervezésére. A szervezetek kimeneti, gazdasági mutatói már olyan, a gazdasági szakemberek és döntéshozók számára is mérhető, az üzleti terv és pénzügyi eredményesség szempontjából értelmezhető indikátorok, amelyek a szervezetek hosszútávú egészség- és jóllét-fejlesztési investícióinak megtérülését jelezheti.

A munkavállalói jóllét stratégiaként és tudásként való értelmezése újszerű megközelítést hozhat a jóllét egyéni, szervezeti, gazdasági és társadalmi szintjén, hozzájárulhat a foglalkoztatottság és versenyképesség javításához, valamint a témában további kutatások lefolytatásához.

Irodalomjegyzék:

- 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>.
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. DOI: <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- 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>
- Brown, M., Metz, I., Cregan, C., & Kulik, C. T. (2009). Irreconcilable differences? Strategic human resource management and employee well-being. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47(3), 270-294. <https://doi.org/10.1177/1038411109106859>
- Butler, J., & Kern, M. L. (2016). The PERMA-Profil: A brief multidimensional measure of flourishing. *International Journal of Wellbeing*, 6(3), 1-48. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i3.526>
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels III, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44.
- 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>
- 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>
- Csikszentmihályi M. (1997). Flow and the psychology of discovery and invention. *HarperPerennial, New York*, 39, 1-16.
- Donaldson, S. I., Heshmati, S., Lee, J. Y., & Donaldson, S. I. (2021). Examining building blocks of well-being beyond PERMA and self-report bias. *The Journal of Positive Psychology*, 16(6), 811-818. <https://doi.org/10.1080/17439760.2020.1818813>
- Elangovan, A. R., Pinder, C. C., & McLean, M. (2010). Callings and organizational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 428-440. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2009.10.009>
- 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 & EU-OSHA (2014). *Psychosocial risks in Europe: Prevalence and strategies for prevention*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi: 10.2806/70971 <https://osha.europa.eu/en/publications/psychosocial-risks-europe-prevalence-and-strategies-prevention/view>
- Eurofound (2019). *Working conditions and workers' health*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. doi:10.2806/909840
- 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>
- 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/jeecar.v7i3.357>
- Fisher, C. D. (2014). Conceptualizing and Measuring Wellbeing at Work. In: Chen, P. Y., Cary L. & Cooper, C. L. (Eds.) (2014) *Work and Wellbeing. Wellbeing: A Complete Reference Guide, Volume III*. John Wiley & Sons, Ltd. DOI: <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell02>

- Fülöp Z. (2019). Milyen lesz a jövőben a munka világa? Gondolatok az „Arbeiten 4.0” című white paper alapján. *Munkaügyi Szemle* 62(2).
- Gallagher, M. W., Lopez, S. J., & Preacher, K. J. (2009). The hierarchical structure of well-being. *Journal of Personality*, 77(4), 1025-1050. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2009.00573.x>
- Görgényi-Hegyes 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>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51-63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- 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>
- Gubler, T., Larkin, I., & Pierce, L. (2017). Doing Well by Making Well: The Impact of Corporate Wellness Programs on Employee Productivity. *Management Science*, 64. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2811785>
- 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>
- Hendriksen, I. J. M., Snoijer, M., de Kok, B. P. H., van Vilsteren, J., & Hofstetter, H. (2016). Effectiveness of a Multilevel Workplace Health Promotion Program on Vitality, Health, and Work-Related Outcomes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(5), 75-83. DOI: <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000747>
- Hesketh, I., & Cooper, C. (2019). *Wellbeing at work: how to design, implement and evaluate an effective strategy*. Kogan Page Publishers.
- Ho, H., & Kuvaas, B. (2020). Human resource management systems, employee well-being, and firm performance from the mutual gains and critical perspectives: The well-being paradox. *Human Resource Management*, 59(3), 235-253. <https://doi.org/10.1002/hrm.21990>
- Huang, Q., Xing, Y., & Gamble, J. (2019). Job demands–resources: A gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- ILO. *Workplace health promotion and wellbeing*. <https://www.ilo.org/>
- 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>
- Jaiswal, A., & Dyaram, L. (2019). Towards well-being: role of diversity and nature of work. *Employee Relations*, 41(1), 158-175. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-11-2017-0279>
- Kern, M. L. (2016). *The Workplace PERMA Profiler*. University of Pennsylvania. Updated in 2016. https://www.peggykern.org/uploads/5/6/6/7/56678211/workplace_perma_profiler_102014.pdf
- Keyes, C. L. M. (1998). Social well-being. *Social psychology quarterly*, 121-140. <https://doi.org/10.2307/2787065>
- Keyes, C. L. M. (2002). The Mental Health Continuum: From Languishing to Flourishing. *Journal of Health and Social Research*, 43(6), 207-222. <https://doi.org/10.2307/3090197>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1037/h0095888>
- Khan, T., Komm, A., Maor, D., & Pollner, F. (2021). *Back to human. Why HR leaders want to focus on people again*. Mc Kinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/back-to-human-why-hr-leaders-want-to-focus-on-people-again>
- Khoreva, V., & Wechtler, H. (2018). HR practices and employee performance: the mediating role of well-being. *Employee Relations*. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2017-0191>
- 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.

- Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- 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>
- Myers, J. E., Sweeney, T. J., & Witmer, J. M. (2000). The wheel of wellness counseling for wellness: a holistic model for treatment planning. *Journal of Counseling & Development*, 78(3), 251-266. <https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.2000.tb01906.x>
- OECD (2019). *OECD Learning Compass 2030. OECD Future of Education and Skills 2030 Concept Note*. OECD 2019. <http://www.oecd.org/education/2030-project/teaching-and-learning/learning/learning-compass-2030/>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1089/pop.2015.0160>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The 'what', 'why' and 'how' of employee well-being: A new model. *Social indicators research*, 90(3), 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Paoli, P., & Merllié, D. (2001). Third European Survey on Working Conditions 2000. *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2001/working-conditions/third-european-survey-on-working-conditions-2000>
- 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. DOI: <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Porath, C., Spreitzer, G., Gibson, C., & Garnett, F. G. (2012). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 250-275. <https://doi.org/10.1002/job.756>
- Pratt, M., & Ashforth, B. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In: K. Cameron, J. Dutton, & R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco, Berrett-Koehler Publishers.
- 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)
- Schulte, P., & Vainio, H. (2010). Well-being at work: Overview and perspective. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36(5), 422-429. doi: <https://doi.org/10.5271/sjweh.3076>
- Seligman, M. E. P. (2011) *Flourish: A Visionary New Understanding of Happiness and Well-Being*. Free Press, New York.
- Seligman, M. E. P. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Seligman, M. E., & Csíkszentmihályi M. (2014). Positive psychology: An introduction. In: Csíkszentmihályi, M., & Larson, R. (2014). *Flow and the foundations of positive psychology*. Chapter 18. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9088-8>
- Steger, M. F., Frazier, P., Oishi, S., & Kaler, M. (2006). The meaning in life questionnaire: Assessing the presence of and search for meaning in life. *Journal of Counseling Psychology*, 53(1), 80-93. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.53.1.80>
- Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság és Pénzügy*, 6(2). június. <https://doi.org/10.33926/gP.2019.2.2>
- Szántó Zs., Susánszky É., Berényi Z., Sipos F., & Murányi I. (2016) A jól-lét fogalmának értelmezése az európai szakirodalomban (2009–2014). *Metszetek*, 5(1), 16-47. DOI: <https://doi.org/10.18392/metsz/2016/1/6>
- Van de Voorde, K., Veld, M., & van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: the mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12099>
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it. *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.
- Warr, P. (1999). 20 Wellbeing and the workplace. In Kahneman, D., Diener, E., & Schwarz, N. (Eds.). (1999). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation. pp. 392-413.
- White, M., & Bryson, A. (2013). Positive employee attitudes: how much human resource management do you need?. *Human Relations*, 66(3), 385-406. <https://doi.org/10.1177/0018726712465096>

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. doi: <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>

Wright, T. A., & Cropanzano, R. (2000). Psychological well-being and job satisfaction as predictors of job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 84. DOI: <https://doi.org/10.1037//1076-8998.5.1.84>

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. DOI: <https://doi.org/10.1108/ER-08-2019-0320>

CZEILY TIBOR – DAJNOKI KRISZTINA

A GAMIFIKÁCIÓ MEGJELENÉSE KÜLÖNBÖZŐ HR-FUNKCIÓKBAN

A szervezetek az elmúlt években komoly kihívásokkal találták szembe magukat, melyekre kreatív, innovatív HR-eszközökkel voltak kénytelenek válaszolni annak érdekében, hogy képesek legyenek megtalálni, megszerezni, valamint megtartani a tehetséges munkavállalókat. Az egyik ilyen újszerű eszköz a HR-szakemberek kezében a gamifikáció, melyet számos szervezet sikerrel alkalmazott. A tanulmány célja nemzetközi szakirodalmak alapján feltárni és átfogó képet adni arról, hogy milyen HR-funkciókban jelenik meg a játékosítás, illetve az adott területen milyen eredményeket értek el a szakemberek annak bevezetésével. Szisztematikus irodalomkutatás segítségével, a PRISMA-protokoll alkalmazásával a gamifikáció HR-funkciókban való megjelenését vizsgáljuk, valamint jó gyakorlatokat mutatunk be. A mintába 2023 után megjelent nemzetközi publikációkat vontunk be a ScienceDirect adatbázisára alapozva. Az eredmények alapján a gamifikáció leggyakoribb alkalmazása a képzés-fejlesztés területén valósult meg, ugyanakkor megjelenik a teljesítmény- és a karriermenedzsment HR-funkcióknál is. Az alkalmazott gamifikációs eszközök a komoly játékok, a VR, a digitális platformok/applikációk és a szabadulószoftár. A szakirodalom alapján megállapítható, hogy a gamifikált képzésben résztvevő munkavállalók elkötelezettebbek, motiváltabbak, ugyanakkor nem minden esetben mutatható ki egyértelműen, hogy a jobb teljesítmény a játékosítás hatására következett be.

Bevezetés

Az elmúlt néhány évben drasztikus változásoknak lehettünk szemtanúi, melyek alapjaiban változtatták meg az innovatív HR-megoldásokról alkotott képünket. A pandémia, a háborúk vagy épp a digitalizáció eddig soha nem látott gyorsaságban történő fejlődése komoly kihívások elé állítja a szervezeteket (Galanakis, 2023; Galanti et al., 2023; Samson, & Agrawal, 2020), melyek megoldásában a kreatív, innovatív HR-eszközök nélkülözhetetlenné válnak (Bansal et al., 2023; Vardarlier, 2021). A technológia fejlődésével bizonyos szakmákra a jövőben egyre kevésbé lesz szükség, így az érintett területeken dolgozó munkavállalók átképzése egyre fontosabb feladattá fog válni (Miskolczi, & Kökény, 2023). A digitális technológia bevezetése számos HR-funkcióban megjelenik a kiválasztástól a képzés-fejlesztésig (Samson, & Agrawal, 2020). Eszközök sokasága áll a szakemberek rendelkezésére a különböző HR-funkciókban történő innováció megvalósítására, melyeknek egyik leghatékonyabb képviselője a gamifikáció (Prosvirina, & Tikhonov, 2023). A gamifikáció megjelenik többek között a toborzás-kiválasztásban, az onboardingban, a képzés-fejlesztésben és a megtartás-menedzsmentben. Egy olyan eszköz, mely igen hasznosnak bizonyult a munkavállalók motivációjának növelése, a lojalitásuk biztosítása, valamint a tehetségmenedzsment hatékony működtetése érdekében tett erőfeszítések sikerre vitelében (Vardarlier, 2021). Továbbá szervezeti

Czeily Tibor PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

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

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.6>

környezetben egyre több bizonyíték van arra, hogy a munkahelyi játék csökkentheti a stresszt, serkentheti az absztrakt gondolkodást és a kreativitást, felszabadíthatja az innovációt, és új termékek, új módszerek létrehozását eredményezheti, sőt alternatív kognitív kereteket biztosíthat az összetett helyzetek megértéséhez (Averill et al., 2024).

Jelen tanulmányban a következő két kutatási kérdés megválaszolását tűztük ki célul, különös figyelmet fordítva az elmúlt évben megjelent különböző nemzetközi gyakorlatokra és kutatásokra:

K1: Mely HR-funkciókban jelenik meg játékosítás?

K2: Milyen összefüggés van a játékosítás, valamint a dolgozók megtartása, motivációja és teljesítménye között?

A bevezetést az Anyag és módszer fejezet követi, majd az eredmények bemutatására kerül sor, míg végül az összegzés zárja a tanulmányt.

Anyag és módszer

A kutatás szisztematikus irodalomelemzésre épül a PRISMA-módszer alkalmazásával. Míg a szisztematikus irodalomelemzés módszere önmagában segít tisztább képet kapni egy adott téma kapcsán, addig, ha nem kellő körültekintéssel készül, úgy félrevezető lehet, miközben a megbízhatóság látszatát kelti. Ennek kiküszöbölésére induló törekvések nyomán hozta létre egy nemzetközi csoport a PRISMA-módszert (Kamarási, & Mogyorósy, 2015). Az adatgyűjtés ezen módszer elveit követve valósult meg.

A keresőszavak meghatározásánál a témában megjelent tanulmányok (Czeily, 2022; Czeily et al., 2024; Czeily, & Dajnoki, 2021) eredményeit vettük alapul és lehatároltuk a vizsgálni kívánt HR-funkciókat.

Első lépésként meghatároztuk a keresési stratégiát és a vizsgált időtartamot (2019-2024). A kulcsszavas keresés (and/or alkalmazásával) irreálisan sok találatot eredményezett és durva szűrés alapján számos egyéb szakterületre vonatkozó publikáció került bele a listába. A keresési stratégia ez alapján módosításra került és a kulcsszó kombináció mellett döntöttünk „and” lehatárolással. Az alábbi kombinációkat alakítottuk ki: „Gamification and selection and recruitment and development and training”; „Gamification and practices and HRM”.

A keresőfelület meghatározásánál domináns szempont volt, hogy az első két kulcsszó-kombinációra rákeresve a Web of Science, a Google Scholar, illetve a Scopus felületein azzal néztünk szembe, hogy vagy irreálisan sok vagy rendkívül kevés találat volt az adott felületen a szókombinációs keresésre (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: KERESÉSI EREDMÉNYEK A KULCSSZÓ-KOMBINÁCIÓKRA 2019–2024

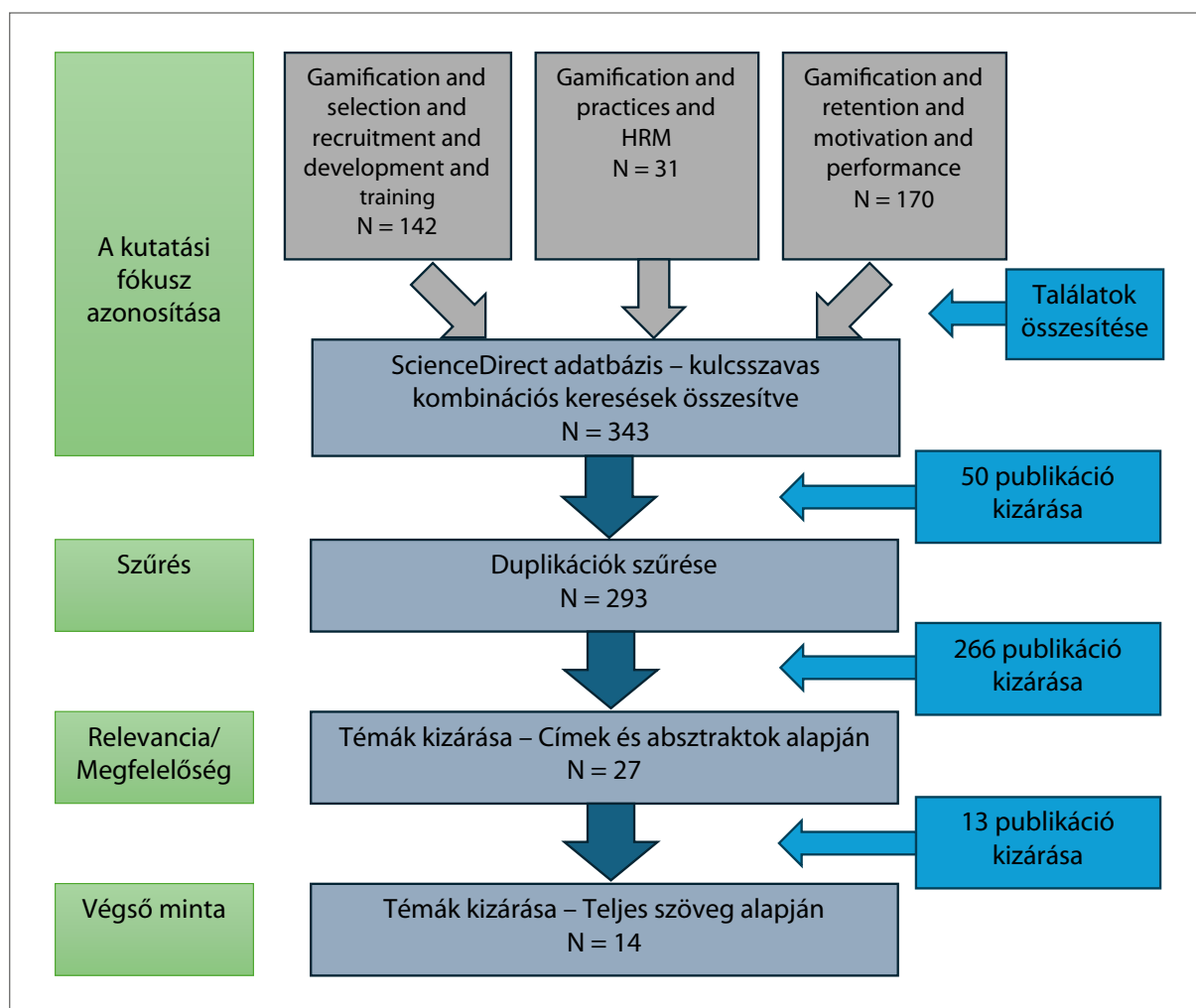
Adatbázis megnevezése	Találatok száma a „Gamification AND selection AND recruitment AND development and training” keresésre	Találatok száma a „Gamification AND practices AND HRM” keresésre
Keresőfelület	Találatok száma	Találatok száma
ScienceDirect	387	59
GoogleScholar	16.400	7010
Web of Science	1	5
Scopus	3	8

Forrás: Saját összeállítás, 2024

A fentiek alapján a ScienceDirect adatbázisa került kiválasztásra, és az áttekintett publikációk alapján egy újabb kulcsszókombináció – „Gamification AND retention AND motivation AND performance” – került bevezetésre.

Célul tűztük ki, hogy átfogó képet adjunk arról, hogy nemzetközi viszonylatban mely HR-funkciókban került a gamifikáció alkalmazásra. Cél volt továbbá annak feltárása, hogy a vonatkozó kutatások milyen összefüggést találtak a gamifikáció, valamint a dolgozók megtartása, motivációja és a teljesítménye között. A tanulmányban kizárólag a 2023-2024 évben megjelent, angol nyelvű publikációk kerülnek bemutatásra. A publikációk kiválasztásának folyamatát az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A PUBLIKÁCIÓK KIVÁLASZTÁSÁNAK FOLYAMATA A PRISMA-MODELL ALAPJÁN



Forrás: Saját szerkesztés a PRISMA-protokoll (MOHER et al., 2009) módszertana alapján

Az első keresés „*Gamification and selection and recruitment and development and training*” kulcsszavak mentén összesen 142 találatot eredményezett, melyek közül 112 darab 2023-ban, míg 30 darab 2024-ben jelent meg. A második keresés „*Gamification and practices and HRM*” kulcsszavak alkalmazásával történt. A keresés szintén 2023 utáni publikációk között szűrt, mely 31 találatot eredményezett. 23 darab találat 2023-ban, míg 8 találat 2024-ben jelent meg. A harmadik keresés „*Gamification and retention and motivation and performance*” kulcsszavakkal történt. A keresés itt is 2023 utáni publikációk között szűrt, mely 170 darab találatot eredményezett. 114 darab találat 2023-ban, míg 56 találat 2024-ben jelent meg. Így a 3 keresés összesen 343 darab találatot ered-

ményezett. Az adatokat letöltöttük, excel-táblába rendeztük, majd töröltük a duplikációkat, melynek nyomán összesen 293 darab publikáció maradt. Ezt követően a címek és az absztraktok alapján szűrtük a téma szempontjából releváns közleményeket. Így további 266 darab kizárásra került és 27 darab cikk maradt bent a vizsgálatban. Ezt követően a fennmaradt 27 publikációt egészében vizsgáltuk, melynek nyomán további 13 találat kizárásra került így összesen 14 publikációra szűkült a kutatási téma szempontjából releváns találatok listája.

A kizárt publikációkban a találatok jelentős része csak érintette a gamifikációt, a kutatások központjában a mesterséges intelligencia vagy az iskolai oktatás állt, illetve jelentős mennyiségű találat foglalkozott a gamifikáció rehabilitációban betöltött szerepével, eredményeivel, többek között a stroke vagy a cukorbetegség kezelése kapcsán.

A szakirodalom-elemzés eredményei

Az eredmények alapján az emberierőforrás-menedzsmenten belül szerteágazó a játékosítás eszközének a használata. A vizsgálatba vont publikációk részleteit a 2. táblázat ismerteti, mely alapján az alábbi HR-funkciók esetében azonosítható a gamifikáció:

- teljesítmény-menedzsment,
- egészségmegőrzés,
- karrier-menedzsment,
- képzés-fejlesztés.

Fontos megjegyezni, hogy kevés az empirikus bizonyíték a találatok között és sok publikáció az irodalomkutatás módszerét alkalmazta.

2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATBA VONT PUBLIKÁCIÓK ADATAI

Sorszám	Szerzők	A publikáció címe	Módszer	Kapcsolódó HR-funkció	Eredmény	Megjelenés
1	(Bizzi, 2023)	Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification	Online kérdőív	Teljesítmény-menedzsment	Kevés a bizonyíték a gamifikáció valódi előnyeire a teljesítmény-menedzsmentben.	Information & Management 60 (2023) 103762
2	(Dolly et al., 2024)	The effects of gamification for manufacturing (GfM) on workers and production in industrial assembly	Kísérlet	Teljesítmény-menedzsment (gyártás)	A gamifikáció képes javítani az érdeklődés különböző aspektusait.	Robotics and Computer-Integrated Manufacturing 88 (2024) 102722
3	(Averill et al., 2024)	Night and Day, Why Radiologists Need Play	Irodalomkutatás	Munkavédelem (egészségmegőrzés)	A játék elérhető és szükséges cselekedet.	Academic Radiology, Vol 31, No 2, February 2024
4	(Makarius et al., 2024)	Feel the churn: Exercising talent management practices to support a climate for career mobility	Szakirodalmfeldolgozás	Képzés, fejlesztés (outplacement) / Karrier-menedzsment	Csak érinti a cikk a gamifikációt, megemlítve konkrét szervezeti példákat.	Business Horizons (2024) 67, 55e69
5	(Agrawal et al., 2023)	Work from home practices as corporate strategy- an integrative review	Integratív irodalomkutatás	Képzés, fejlesztés	Az otthonról végzett munka esetében fontos a gamifikáció képzés-fejlesztésben történő alkalmazása.	Heliyon 9 (2023) e19894
6	(Chen et al., 2023)	A game-based learning system based on octalysis gamification framework to promote employees' Japanese learning	Kísérlet	Képzés, fejlesztés	A kísérleti csoport szignifikánsan jobb eredményt ért el, és motiváltabb volt, mint a kontrollcsoport.	Computers & Education 205 (2023) 104899
7	(Hsu et al., 2023)	An online escape room-based lesson plan to teach new nurses violence de-escalation skills	Interjú	Képzés, fejlesztés	A szabadulósobák kiváló játékosított tanulási lehetőséget nyújtanak.	Nurse Education Today 123 (2023) 105752
8	(King et al., 2023)	Gamification educational intervention improves pediatric nurses' comfort and speed drawing up code-dose epinephrine	Kísérlet	Képzés, fejlesztés	A gamifikáció hatékony eszköz lehet a nővérképzésben.	Journal of Pediatric Nursing 71 (2023) 55-59
9	(Moon, & Kim, 2024)	Enhancing triage accuracy in emergency nurses: The impact of a game-based triage educational app	Kísérlet – egycsoportos, pre-post elrendezéssel	Képzés, fejlesztés	Jelentős hatás a gamifikált applikáció bevezetését követően.	International Emergency Nursing 72 (2024) 101398
10	(Rana-singhe et al., 2024)	Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries	Szisztematikus irodalomkutatás	Képzés, fejlesztés	A gamifikáció alkalmazása az idősebb munkavállalók számára is képes a tanulást vonzóbbá tenni.	Int. J. Production Economics 270 (2024) 109193
11	(Scorgie et al., 2024)	Virtual reality for safety training: A systematic literature review and meta-analysis	Szisztematikus irodalomkutatás	Képzés, fejlesztés	Játékosított VR-eszközzel a tanulási folyamat vonzóbbá tehető és a tananyag jobb elsajátítása idézhető elő.	Safety Science 171 (2024) 106372
12	(Suravi, 2023)	Training and development in the hybrid workplace	Irodalomkutatás	Képzés, fejlesztés	A gamifikáció rendkívül hasznos eszköz lehet a képzés-fejlesztés terén.	The Learning Organization Volume 31, Issue 1, 13 February 2024, Pages 48-67
13	(Wang et al., 2024)	Using „board games” to improve the effectiveness of extracorporeal membrane oxygenation care for nurses in intensive care unit	Kísérlet	Képzés, fejlesztés	A játékosított képzés hatékonynak bizonyult az ellátással kapcsolatos ismeretek, a klinikai érvelés és a tanulási elkötelezettség előmozdításában.	Nurse Education in Practice Volume 75, February 2024, 103895
14	(Zhao et al., 2024)	Thriving in the era of hybrid work: Raising cybersecurity awareness using serious games in industry trainings	Esettanulmány	Képzés, fejlesztés	A komoly játékok sikeres megközelítést jelentenek a hibrid munkamódban végzett képzéshez.	The Journal of Systems and Software 210 (2024) 111946

Forrás: Saját összeállítás, 2024

Az elmúlt időszakban a *teljesítmény-menedzsmentben* alkalmazott játékosítás komoly érdeklődést váltott ki az informatikai területen tevékenykedő vezetőkben. Különböző szektorokban találkozhatunk a bevezetésével, így például a CISCO a call centerekben alkalmazta a gamifikációt, aminek köszönhetően 15%-kal csökkent a hívásidő, és 8-12%-kal javult az értékesítés. A Spotify az éves teljesítményértékelését egy mobilos játékosított eszközzel helyettesítette. A Microsoft kifejlesztette a GamEffective platformot, hogy segítsen több ezer ügyfélszolgálati munkavállalónak jobb teljesítményt nyújtani (Bizzi, 2023).

Ha mindez ilyen ígéretes az IT szektorban, felmerülhet a kérdés, hogy milyen hatása lehet a gamifikációnak a gyártásban dolgozók teljesítményére. Bár a gamifikációt számos területen sikerrel alkalmazzák, azonban a gyártásban való implementációról jelenleg kevés kutatás számol be. Kutatók kísérletet dolgoztak ki arra, hogy milyen hatással lehet a gamifikáció a gyártási teljesítményre. Húsz résztvevőtől gyűjtöttek adatokat, és megállapították, hogy a játékosítás jelentős hatással van az összeszerelési feladatok sorozatának utolsó építésénél a termelékenységre, az első építésnél az időbeli igénybevételre és a többi feladat terhelésének időbeli értékelésére. Bár nem lehet általános kijelentést tenni a termelékenység vagy a mentális jólét jelentős javulásáról, a gamifikációnak kitett résztvevők esetében megfigyelhető volt, hogy a játékosított gyártás sok esetben hajlamos volt javítani az érdeklődés különböző aspektusait (Dolly et al., 2024). A játék egyre nagyobb érdeklődésre tart számot a szervezetekben, mint a motiváció és a termelékenység egyik fontos mozgatórugója. (Averill et al., 2024).

A szakirodalomban vannak olyan korlátok, amelyek nem teszik lehetővé, hogy megértsük a gamifikáció lehetséges eredményeit a teljesítmény-menedzsmentben. Azonban a legnagyobb szervezetek hatékonyan implementálták a gamifikációt a teljesítmény-menedzsment rendszereikbe és a kutatók is egyre nagyobb figyelmet fordítottak az eszköz ezen területen betöltött szerepére. Mindezedig azonban kevés bizonyíték támasztja alá a gamifikáció valódi előnyeit a teljesítmény-menedzsmentben (Bizzi, 2023).

A gamifikáció *képzés-fejlesztésben* való alkalmazásának elmélete mögött az a feltételezés áll, hogy a játékok növelik az elkötelezettséget, a csapatmunkát, a csapatbizalmat és a termelékenységet, miközben magas szintre emelik a motivációt. Az otthonról végzett munka nagy hatással van a munkavállalókra és ez növelheti a termelékenységüket, illetve elégedettségüket, vagy demotiválhatja is őket. A covid-19 világjárvány kitörésének következtében egyre többen kényszerültek otthoni munkavégzésre. Mivel az otthonról végzett munka jelentős hatással van a munkavállalókra, a munka gamifikációs elméletét alkalmazni kell a munkavállalói képzés elméletére (Agrawal et al., 2023). Kutatások támasztják alá, hogy a gamifikáció rendkívül hasznos eszköz lehet a képzés-fejlesztés terén. Túl azon, hogy effektíven éri el a kívánt hatást, segít fenntartani a munkavállalók elköteleződését és motiváltságát az éppen oktatott téma iránt (Suravi, 2023). A biztonsági képzések hatékonysága kapcsán az egyik legígéretesebb eszköz a VR, melynek hatékonysága játékosítás alkalmazásával tovább mélyíthető. A tanulási folyamat így vonzóbbá tehető és a tananyag jobb elsajátítása idézhető elő. Számos tanulmány foglalkozik a képzés-fejlesztésben alkalmazott VR előnyeivel, illetve korlátaival. A kutatások több területre kiterjednek, például a különböző katasztrófák nyomán történő evakuálás, építőipar vagy a bányászat kapcsán is találkozhatunk VR-tréninggel (Scorgie et al., 2024).

A következőkben az egészségügyi szektorban – ezen belül a képzés-fejlesztésben – alkalmazott gamifikáció hatásáról mutatunk be kutatási eredményeket. A képzés-fejlesztés hatékonysága rendkívül fontos szempont az egészségügyi dolgozók esetében, ahol életek múlhatnak azon, hogy a dolgozók mennyire képesek elsajátítani és gyakorlatban gyorsan alkalmazni a tanultakat. Az extrakorporális membránoxigenizáció, más néven extrakorporális életfenntartás (ECMO) általánosan alkalmazott orvosi intézkedés a szív- és tüdőrendszer támogatására olyan betegeknél, akik szív- és érrendszeri, illetve tüdőbetegségben szenvednek. Erre olyankor van szükség, amikor a

hagyományos orvosi kezelések hatástalanok. Ez egy rendkívül összetett, de viszonylag alacsony előfordulási gyakoriságú, nagy kockázatú életfenntartó eszközrendszer. Az ECMO alkalmazása során számos komplikáció léphet fel. Az ilyen esetekben kialakuló vészhelyzet miatt fontos, hogy az ápolók gyorsan és hatékonyan legyenek képesek reagálni. Ezért az ECMO-ismeretek és -készségek fejlesztését célzó, gyakorlati tapasztalatokkal egybekötött rendszeres képzés elvégzése alapvető fontosságú a betegek eredményeinek javítása szempontjából. Wang et al. (2024) kutatásukban két csoportra osztották az intenzív osztály ápolóit, ahol az egyik csoport egy játékosított ECMO képzésben vett részt, melyben az oktatás egy társasjáték alkalmazásával történt, míg a kontroll csoport hagyományos képzést kapott. Bizonyítást nyert, hogy míg a két csoport ápolói között a képzést megelőzően nem volt az ECMO-ellátással kapcsolatos ismeretek és a tanulási elkötelezettség terén szignifikáns különbség, addig a képzésben eltöltött egy hét után a kísérleti csoport szignifikánsan magasabb pontszámot ért el az ECMO-ellátással kapcsolatos ismeretek, a klinikai érvelés és a tanulási elkötelezettség terén, mint a kontrollcsoport. 3 héttel a képzés kezdetét követően a különbség a két csoport között még inkább jelentősnek bizonyult.

Kevés tanulmány foglalkozik a gamifikáció lehetséges szerepével az egészségügyi dolgozók szív-megállásra való reakciójának készségfejlesztése kapcsán. A nem intenzív osztályon dolgozó gyermekápolók alapszintű komfortérzete és hatékonysága az adrenalin felszívásában alacsony, azonban gamifikáció alkalmazása kényelmesebbé teheti számukra ezt a feladatot, továbbá fokozni képes a tudásukat és a sebességüket, ami az adrenalin hatékonyabb beadásához vezethet az intenzív osztályon kívül kezelt beteg gyermekek kórházban történő szív-megállására való reakció során. Mivel ez a feladat nem rutinfeladat a nem intenzív osztályon dolgozó nővérek számára, így míg a gamifikáció alkalmazása előtt a dolgozók mindössze 23%-a volt képes a feladatot 2 perc alatt elvégezni, addig a játékosított képzés után 59%-uk (King et al., 2023).

Az orvosi hibák csökkentése kulcsfontosságú a betegek gyógyulása szempontjából. Interaktív virtuálisvalóság-képzésben történő alkalmazása jelentősen képes csökkenteni ezen hibák előfordulását. Kennedy et al. (2023) kutatása egy szimuláción keresztül rámutat, hogy a virtuálisvalóság-tréning 40%-kal képes csökkenteni az emberi hibák előfordulását a kontrollcsoport – mely nem kapott VR-tréninget a feladat elvégzése előtt – eredményeihez képest.

A gamifikáció alkalmazása az idősebb munkavállalók számára is képes a tanulást vonzóbbá és élvezetesebbé tenni. Az olyan játékelemek mint a ranglisták, jelvények és jutalmak beépítése, arra ösztönözheti az idősebb munkavállalókat, hogy aktívan részt vegyenek a képzésben. Emellett az olyan eszközök alkalmazása mint az interaktív kvízek, szimulációk és forgatókönyv-alapú modulok, segítik a tudás megtartását és megerősítik a tanulást (Ranasinghe et al., 2024).

A sürgősségi betegellátásban a triázs a betegek gyors kategorizálásának folyamata, melyben állapotuk súlyossága alapján történik a kategorizálásuk az ellátás rangsorolása érdekében. Ebből következően a pontos és gyors triázs létfontosságú a betegbiztonság szempontjából. Kutatók a Gamification Triage Education App (GTEA) nevű applikáció felhasználásával egycsoportos, pre-post elrendezéssel vizsgálták, hogy a GTEA milyen hatást képes gyakorolni a sürgősségi ápolók triázs-pontosságára, kompetenciájára és kritikai gondolkodására. A vizsgálatot 2021 decemberétől 2022 márciusáig végezték, mely három koreai sürgősségi ellátó helyet ölelt fel: egy 1100 ágyas kórházat regionális sürgősségi ellátóhellyel és két 400 ágyas kórházat helyi sürgősségi ellátóhelyekkel. Ez a vizsgálat jelentős javulást mutatott a GTEA bevezetése után. A triázs-pontosság pontszáma szignifikánsan nőtt és jelentősen csökkent a túlkezelés is, azonban nem volt statisztikailag szignifikáns változás az alulkezelésben. A kritikai gondolkodásra való hajlam, a triázs kompetencia-átlaga és az átlagos triázs-ismeret is szignifikánsan nőtt a beavatkozás után (Moon, & Kim, 2024).

Az orvosi oktatáson alapuló szabadulósobák kiváló játékosított tanulási lehetőséget nyújtanak a szakmai ismeretek, készségek és viselkedés átadására. Hsu et al. (2023) vizsgálták az online sza-

badulósobán alapuló képzés hatékonyságát. Tanulmányukban az online szabadulósobán alapuló lecketerv célja az erőszak de-eszkalációs készségek megtanítása volt újonnan képzett ápolóknak. Eredményeik azt mutatják, hogy az online szabadulósobás szimulációs tanfolyam segített javítani a résztvevők erőszak de-eszkalációs készségeit és az erőszak előtti szakaszra vonatkozó ismereteit (Hsu et al., 2023).

A képzés-fejlesztés jelentősége egyre hangsúlyosabb az egészségügyi szektoron kívül más területeken is. Globalizálódó világunkban az idegen nyelv ismerete rendkívül fontos tényező. Egy tanulmány a munkavállalók Japán nyelv ismeretének fejlesztését vizsgálta egy gamifikált (Game-based Japanese Learning System – GJLS) és egy nem gamifikált (non-game-based Japanese Learning System – NGJLS) eszköz felhasználásával. A két eszköz közötti egyetlen különbség az volt – ahogy az a nevéből is sejthető –, hogy míg a GJLS gamifikációs mechanizmusokat tartalmazott, addig az NGJLS nem. 54 résztvevő kezdte használni az applikációkat. 27 véletlenszerűen kiválasztott felhasználó a gamifikált eszközön tanult, míg a fennmaradó 27 résztvevő alkotta a kontrollcsoportot, akik a nem gamifikált eszközt kezdték használni. Az eredmények azt mutatták, hogy a tanulóknál mindkét csoportban szignifikáns különbség volt tapasztalható a teszt utáni pontszámokban, azonban a kísérleti csoport szignifikánsan jobb eredményt ért el, mint a kontrollcsoport. Emellett a kutatók vizsgálták a tanulás-megmaradás hatását mindkét csoport esetében a kísérlet befejezését követő egy hónap elteltével. Az eredmények azt mutatták, hogy a két csoport tanulói között nem volt jelentős különbség a tanulás megtartásában. A tanulmány vizsgálta a két csoport közötti motivációs különbségeket is, és azt állapították meg, hogy a gamifikált eszközt használó csoport tanulói szignifikánsan motiváltabbak voltak, mint a kontrollcsoport tanulói (Chen et al., 2023).

Napjainkban a kiberbiztonság olyan szoftvertechnikai téma, amely nagy figyelmet kap – úgy a kutatói közösségben, mint a civil társadalomban. Ennek egyik oka a széles körben nyilvánosságra kerülő kiberbiztonsági incidensek növekvő száma, illetve azok következményei. A kiberbiztonság és a kiberbiztonsági tudatosság az otthonról történő munkavégzés (WFH) vagy a bárholnan történő munkavégzés (WFA) irányába történő elmozdulás miatt is egyre nagyobb jelentőséggel bír. Tanulmányukban arról számolnak be, hogy a komoly játékok (serious games) sikeres megközelítést jelentenek a hibrid munkamódban végzett képzéshez, miközben hiteles és elmélyült élményeket nyújtanak, amelyek képessé teszik és növelik a jelenlegi és jövőbeli szoftveres szakemberek kiberbiztonsági tudatosságát (Zhao et al., 2024).

Találkozhatunk gamifikációval a humánus elbocsátás (*outplacement*) kapcsán is, amikor azon alkalmazottaknak kínál játékosított képzést a szervezet, akiktől kénytelen megválni, így segítve a munkaerőpiacon való jobb boldogulásukat. Ilyen a Marriott International és a Hilton Hotels gyakorlata is, melyben az Udacity online tanulási platformmal együttműködve ingyenes képzést ajánlanak fel az elbocsátások által érintett alkalmazottaknak (Makarius et al., 2024).

Bizonyos szervezetek a *karrier út* bemutatására gamifikált eszközöket használnak. Így például a L’Oreal a Brandstorm nevű játékot használja, amely lehetővé teszi a potenciális munkavállalók számára, hogy kipróbálják a különböző pozíciókat, illetve karrierlehetőségeket. Az Anheuser-Busch és a Colgate-Palmolive cégek olyan játékosított értékelő eszközöket alkalmaznak, amelyek karrierutakat ajánlhatnak az álláskeresőknek (Makarius et al., 2024).

Összegzés

A tanulmány szisztematikus irodalomelemzésre épült a PRISMA-módszer alkalmazásával. A 2023 év utáni publikációk között keresve összesen 343 találatot eredményezett a kutatás, melyből a duplumok, majd a téma szempontjából irreleváns cikkek kizárását követően 14 elemre szűkölt a mintába bekerülő publikációk száma. Ezen publikációk közül 2 foglalkozik a teljesítmény-menedzsmenttel, 1 az egészségmegőrzéssel, 1 összetetten az outplacementtel, karrierrel és a kép-

zessel, míg 10 egyértelműen a képzés-fejlesztés tevékenységterület játékosítására fókuszált. Ezen eredmény alátámasztja azon tanulmányokat, melyek a HR kulcsfeladataként a személyzetfejlesztésre irányuló tevékenységet jelölik meg (Liptay, 2021; PricewaterhouseCoopers, 2023; Raffay-Danyi et al., 2023). Az egész életen át tartó tanulás szakpolitikájának keretstratégiájában szintén az egyik meghatározó célkitűzés a versenyképes tudást biztosító képzés és az egész életen át tartó tanulás lehetőségének a megteremtése (Szittné Csányi, & Vass, 2023). Mindez magyarázatul szolgálhat arra nézve, hogy az elmúlt évet vizsgálva a gamifikáció témájában miért található túlnyomórészt képzés-fejlesztési területen alkalmazott, illetve kutatott eszköz.

A vizsgált publikációk eredményei alapján a gamifikált képzés-fejlesztésekben résztvevő munkavállalók elkötelezettebbek, motiváltabbak és szignifikánsan jobb eredményeket érnek el a képzés során, mint azon társaik, akik hagyományos képzésben vesznek részt.

A teljesítmény-menedzsment kapcsán azonban már kritikák jelentek meg: nem minden esetben egyértelmű, hogy a jobb teljesítmény a gamifikáció következménye volt-e, azonban az is elmondható, hogy az IT-szektorban figyelemreméltó eredményeket értek el gamifikáció alkalmazásával piacvezető cégek.

A mintában szereplő publikációk eredménye alapján a gamifikáció elsődleges alkalmazási területeként az egészségügyi szektor jelenik meg a vizsgált időszakban, míg a gyártás és az üzleti szféra területén volt még meghatározó.

HR-funkciók tekintetében a képzés-fejlesztésben jelenik meg kiemelkedően, de találkozunk vele a teljesítmény-menedzsmentben, az egészségmegőrzésben és a karrier-menedzsmentben is. Az egészségügyben olyan esetekben alkalmazták, ahol a nem rutinszerű, de életmentő feladatok elsajátítás kapcsán volt jelentős szerepe a nővérképzésben. Idősebb vagy „home office”-ban dolgozó munkavállalók képzésénél fontos lehet alkalmazni. Gamifikációval a tanulási folyamat vonzóbbá tehető és a tananyag jobb elsajátítása idézhető elő. A kiégés megelőzése miatt szintén érdemes játékosítást alkalmazni. Megállapítható továbbá a jelen kutatásba bevont publikációk tartalma alapján, hogy a gamifikáció témája a különböző HR-funkciókban való megjelenésére vonatkozóan a képzés-fejlesztés funkciójától eltekintve relatíve alulkutatott. Jelen tanulmány csak a 2023-as évtől kezdően vizsgálja a megjelent publikációkat, azonban jövőbeni irányként javasolt kibővíteni a kutatás időintervallumát és a keresésekben alkalmazott kulcsszó-kombinációkat.

Jövőbeni kutatási irányként a gamifikáció munkaerő-ellátásban (toborzás, kiválasztás, beillesztés) való megjelenését fogjuk vizsgálni, különös tekintettel az onboardingra; illetve a kutatás időintervallumát tervezzük bővíteni az elmúlt egy évben megjelent publikációkról az elmúlt 5 év kutatásaira.

Irodalomjegyzék:

- Agrawal, A., Chopra, R., Sharma, G. D., Rao, A., Vasa, L., & Budhwar, P. (2023). Work from home practices as corporate strategy- an integrative review. *Heliyon*, 9(9), e19894. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19894>
- Averill, S. L., Gomez, E. N., Belfi, L. M., Hui, J., Mallak, N., & Chetlen, A. (2024). Night and Day, Why Radiologists Need Play. *Academic Radiology*, 31(2), 360-370. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2023.11.039>
- Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K., & Singh, G. (2023). A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. *Journal of Business Research*, 157, 113611. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113611>
- Bizzi, L. (2023). Why to gamify performance management? Consequences of user engagement in gamification. *Information & Management*, 60(3), 103762. <https://doi.org/10.1016/j.im.2023.103762>
- Chen, C.-M., Ming-Chaun, L., & Kuo, C.-P. (2023). A game-based learning system based on octalysis gamification framework to promote employees' Japanese learning. *Computers & Education*, 205, 104899. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2023.104899>

- Czeily T. (2022). *Játékosítás, mint alternatív technológia bevezetése a HR-ben*. DE GTK Kari Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen.
- Czeily T., Czine P., & Dajnoki K. (2024). Játékosítás a toborzásban – Diszkrét választási kísérlet eredményei. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 55. (megjelenés alatt)
- Czeily T., & Dajnoki K. (2021). Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica*, 12(1-2), <https://doi.org/10.47282/economica/2021/12/1-2/9060>
- Dolly, M., Nimbarte, A., & Wuest, T. (2024). The effects of gamification for manufacturing (GfM) on workers and production in industrial assembly. *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing*, 88, 102722. <https://doi.org/10.1016/j.rcim.2024.102722>
- Galanakis, C. M. (2023). The “Vertigo” of the Food Sector within the Triangle of Climate Change, the Post-Pandemic World, and the Russian-Ukrainian War. *Foods*, 12(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/foods12040721>
- Galanti, T., De Vincenzi, C., Buonomo, I., & Benevene, P. (2023). Digital Transformation: Inevitable Change or Sizable Opportunity? The Strategic Role of HR Management in Industry 4.0. *Administrative Sciences*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.3390/admsci13020030>
- Hsu, H.-J., Chou, Y.-T., Wu, H.-C., Jen, H.-J., Shen, C.-H., Lin, C.-J., Chou, K.-R., & Ruey-Chen. (2023). An online escape room-based lesson plan to teach new nurses violence de-escalation skills. *Nurse Education Today*, 123, 105752. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2023.105752>
- Kamarási V., & Mogyorósy G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. *Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez*. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523-1531. <https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>
- Kennedy, G. A. L., Pedram, S., & Sanzone, S. (2023). Improving safety outcomes through medical error reduction via virtual reality-based clinical skills training. *Safety Science*, 165, 106200. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106200>
- King, C. E., Kells, A., Trout, L., Yirinec, A., Zhou, S., & Zurca, A. D. (2023). Gamification educational intervention improves pediatric nurses’ comfort and speed drawing up code-dose epinephrine. *Journal of Pediatric Nursing*, 71, 55-59. <https://doi.org/10.1016/j.pedn.2023.03.013>
- Liptay G. (2021). *Új szerep jut a HR-eseknek a járvány után? – HR Pulse 2020 kutatás – KPMG Magyarország*. KPMG. <https://kpmg.com/hu/hu/home/media/press-releases/2021/03/uj-szerep-jut-a-hr-eseknek-a-jarvany-utan-hr-pulse-2020-kutatas.html>
- Makarius, E. E., Dachner, A. M., Paluch, R. M., & Pedde, J. (2024). Feel the churn: Exercising talent management practices to support a climate for career mobility. *Business Horizons*, 67(1), 55-69. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2023.07.003>
- Miskolczi M., & Kökény L. (2023). *MI-t hoz a jövő? – Munkaerőpiaci változások a személyközlekedés terén* (pp. 164–182). <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/8712/>
- Moon, S.-H., & Kim, S. O. (2024). Enhancing triage accuracy in emergency nurses: The impact of a game-based triage educational app. *International Emergency Nursing*, 72, 101398. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2023.101398>
- PricewaterhouseCoopers. (2023, January 16). *Több mint egy évtizede nem vélekedtek ilyen pesszimistán a vezetők a globális gazdasági kilátásokról*. PwC. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2022/globalis_ceo_felmeres_2023.html
- Prosvirina, N., & Tikhonov, A. (2023). Gamification: Digital technologies in management. *AIP Conference Proceedings*, 2757(1), 100013. <https://doi.org/10.1063/5.0136446>
- Raffay-Danyi Á., Bogdány E., & Dabronaki-Priszinger K. (2023). Híd a felsőoktatási emberi erőforrások alapképzés és a munkaerőpiaci kompetenciaelvárások szakadéka felett. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 54 (6). <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.06.01>
- Ranasinghe, T., Grosse, E. H., Glock, C. H., & Jaber, M. Y. (2024). Never too late to learn: Unlocking the potential of aging workforce in manufacturing and service industries. *International Journal of Production Economics*, 270, 109193. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109193>
- Samson, H., & Agrawal, V. (2020). Effectiveness of digitalization in HRM: An emerging trend. *Journal of Critical Reviews*, 7(04).

- Scorgie, D., Feng, Z., Paes, D., Parisi, F., Yiu, T. W., & Lovreglio, R. (2024). Virtual reality for safety training: A systematic literature review and meta-analysis. *Safety Science*, 171, 106372. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2023.106372>
- Suravi, S. (2023). Training and development in the hybrid workplace. *The Learning Organization*, 31(1), 48-67. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2022-0119>
- Szittné Csányi K., & Vass V. (2023). A kompetencia-alapú felnőttképzés/továbbképzés módszertani és szervezeti tapasztalatai a Budapesti Metropolitan Egyetemen. *Új Munkügyi Szemle*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.3>
- Tóth-Kaszás N., Németh K., & Michalec, G. (2021). A humánerőforrás-fejlesztés kihívásai a digitális átállás fényében: Kihívások, reakciók, törekvések és várakozások. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(4), Article 4. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.07>
- Vardarlier, P. (2021). Gamification in human resources management: An agenda suggestion for gamification in HRM. *Pressacademia*, 8(2), 129-139. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2021.1402>
- Wang, H.-Y., Huang, C.-Y., Hu, S., & Cheng, S.-F. (2024). Using “Board Games” to Improve the Effectiveness of Extracorporeal Membrane Oxygenation Care for Nurses in Intensive Care Unit. *Nurse Education in Practice*, 75, 103895. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2024.103895>
- Zhao, T., Gasiba, T., Lechner, U., & Pinto-Albuquerque, M. (2024). Thriving in the era of hybrid work: Raising cybersecurity awareness using serious games in industry trainings. *Journal of Systems and Software*, 210, 111946. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2023.111946>

DAJNOKI KRISZTINA – BERDE CSABA – BOROS JÓZSEF

HARMINC ÉVE A HUMÁN SZAKEMBEREK ORSZÁGOS SZÖVETSÉGE (HSZOSZ) A HR SZOLGÁLATÁBAN

*„Az életet csak hátra tekintve lehet megérteni,
de élni előre nézve kell.”
Kierkegaard*

Harminc éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége, a HSZOSZ. A jeles évfordulót Debrecenben, az „Innovatív HR – Kihívások a XXI. században” című tudományos konferenciával ünnepeltük. Megemlékeztünk a nagy elődökről, az alapítókról és kitüntettük azokat, akik sokat tettek a Szövetség megalakításáért és sikeres működéséért. Ebben tanulmányban röviden bemutatjuk az előzményeket, a múltat, az alapítók szándékát, a Szövetség célját, küldetését és jövőbeni lehetőségeit.

Harminc év emberi léptékkal majd csak egy emberöltő. Történelmi léptékkal mérve csak egy pillanat. Egy szervezet életében Adizes (1992) elmélete szerint ez csak az életciklus kezdete, a megszületés, az újszülött kor, legfeljebb a gyermekkor. De ezek a kezdeti évek a szervezet életpályáját alapvetően meghatározzák. Az, hogy milyen körülmények, előzmények játszottak szerepet a megalakulásban, kik voltak az alapítók, mi volt a szándékuk és céljuk, milyen küldetéssel indították útjára, milyen múltat és értékeket hagytak örökül, jelenti azt az alapot, amelyre lehet építeni egy szervezet jövőjét. A Humán Szakemberek Országos Szövetségének (HSZOSZ) létrejötté egy szerves fejlődési folyamat következménye.

Az előzmények

Kierkegaard bölcselése azt üzeni nekünk, hogy a múlt meghatározza a jövőt, és a jelen is csak a múlt megismerése alapján érthető meg. 1945-ig a hazai munkaerő-gazdálkodás tevékenységet a közigazgatási besorolás és a szakmai tudásszint-elvárások megfogalmazása és szabályozása jellemezte elsősorban. Az 1950-es évektől a politikai személyzet-kezelés, a termelés munka- és bérrügyi feladatainak ellátása és a vállalati szociális gondoskodás feladatai voltak a meghatározók. A párt személyzeti elveit az államigazgatás legfőbb szerve, a Minisztertanács hajtotta végre és rendszeresen kiadta a káder- és személyzeti munkára vonatkozó rendeleteit.

Ménes András (Ménes, 2018) Krisztián Bélával folytatott beszélgetése szerint a személyzeti munka abszolút politikai jellegét a gazdaság szakmai követelményei folyamatosan törték meg, és a rendszerváltozással megszűnt a személyügyi kérdések központi kezelése. 1989-ben megalakult a Mentor Mont Kiadói és Tanácsadó Kft., amely december 5-7-én Budapesten, a Kongresszusi Központban megrendezte az első Országos Humánpolitikai Konferenciát. Ekkor fogalmazódott meg, hogy *„meg kell újulnia a humán erőforrással való gazdálkodásnak”* és állást foglaltak a szakma törvényi elismertetésével és az egyesületi működés feltételeinek megteremtésével kapcsolatban. Ez adott lendületet a humán szakma további fejlődésének, a működés tudományos megalapo-

Dajnoki Krisztina

Berde Csaba

Boros József

DOI: <https://doi.org/10.58269/umusz.2024.2.7>

zásának. Új utak, új módszerek, új humán szakmai képzés, új humán szervezeti keretek kellettek a megújuláshoz (Hegedűs, 2018). Ennek egyik eredménye lett 1993-ban a Humán Menedzser Kamara megalakulása Dunaújvárosban. 1993. október 18-án a Fejér Megyei Bíróság bejegyezte a szervezetet. A biztató jövőkép a '90-es évek elején igen magas, közel ezer fős taglétszámot eredményezett. A kamarákat érintő szervezeti változások és a működési bizonytalanság miatt a kezdeti lelkesedés alábbhagyott, a taglétszám rohamosan száz fő közelébe csökkent.

A HSZOSZ megalakulása

Szervezeti megújulásra volt szükség, és ennek a folyamatnak az élére dr. Poór József és dr. Hegedűs Henrik állt. Kitartó és szisztematikus szervező munkájuk eredményeként egyesületi működési formára váltva 1993 októberében megalakult a „Humán Szakemberek Országos Szövetsége”. A hosszútávú működés feltételeinek megteremtésével kétszáz fő körül sikerült stabilizálni a taglétszámot. Ahogy nőtt a taglétszám, úgy jelentkezett az igény arra, hogy a szervezet is igazodjon a fejlődéshez. Így jöttek létre az úgynevezett HR Klubok Budapesten, Szegeden, Miskolcon, Debrecenben, Veszprémben és Pécsen. A HSZOSZ tagsága 2017. májusában új elnökséget választott. A múlt értékei megőrzésének szándékát és a megújulási törekvéseket mutatja az elnökséggel szorosan együttműködő „Konzultatív Testület” létrehozása. A testület tagjai a HR területén dolgozó elismert szakemberek, oktatók, kutatók, akiknek hathatós támogatásával – összetételében, elkötelezettségében, tenni akarásában a HSZOSZ képes a vállalt feladatainak eredményes végrehajtását segíteni.

Küldetésünk

Az alapítók szándékát és elképzeléseit jól fejezik ki a szövetség küldetés nyilatkozatában megfogalmazott célok: „... az emberi erőforrás szakterületen működő, a Szövetség alapszabályát elfogadó szakemberek és szervezetek összefogása, képviselése... A Szövetség a humán menedzsmenttel foglalkozó – korszerű elméleti és gyakorlati ismerettel és tapasztalattal rendelkező – szakembereknek közössége, és mint ilyen, elősegíti az érték-előállító kompetenciák fejlesztését.” (HSZOSZ, 2020).

A Szövetség küldetésének tekinti a magyarországi HR-szakma folyamatos fejlesztését. Ennek érdekében támogat minden olyan tevékenységet, amely hatékonyabbá és humánusabbá teszi az emberi erőforrás alkalmazását. Meghatározó szerepet vállal a HR-rel kapcsolatos tudományos kutatásokban, illetve a tudományos eredmények létrehozásában és annak széles körben való terjesztésében, mely lehetőséget biztosít a jó szakmai gyakorlatok kimunkálására, a humán erőforrás alkalmazásával és menedzselésével kapcsolatos tevékenységek minőségének, hatékonyságának és eredményességének javítására. A HSZOSZ innovatív módon képes a humán erőforrás menedzselés fejlesztésével, a tudás és tapasztalatok megosztásával közvetetten hozzájárulni a gazdaság eredményességéhez. Az általa képviselt értékek: a szakértelem, az elkötelezettség az élethosszig tartó tanulás és a tudás alapú társadalom építése iránt, a szociális érzékenység és a magas szintű szakmai etikai elkötelezettség. Szövetségük a felkészült szakemberek közös munkavégzése révén valósítja meg a kitűzött célokat. Fontosnak tartják a hazai és külföldi partnerszervezetekkel való együttműködést.

A Humán Szakemberek Országos Szövetségének 2018-ban elfogadott Etikai Kódexe (HSZOSZ, 2018) preambulumban a következőképpen fogalmaz a humánerőforrás-gazdálkodás (Human Resource Management – HRM) hazai helyét, szerepét illetően: „... a HRM-tevékenység olyan gyakorlatalapú tudományág, amely a munka értékteremtő képességén keresztül elősegíti a társadalmi fejlődést, valamint kihat az emberek kollektív és egyéni fejlődésére, ezen belül is a szervezeti összetartozás bonyolult összefüggésrendszerére. A HRM tapasztalati tudomány, de szervesen kapcsolódik a társadalomtudomány különböző részeihez, kiemelten a pszichológián és a szociológián keresztül. A HRM munka az emberi tényezők alapos és mély ismerete által úgy kapcsolódik a munka világához, hogy a középpontban a munka értékteremtő képessége elválaszthatatlan egységet alkot az emberi értékek és érdekek tiszteletben tartásával és megbecsülésével.” (HSZOSZ, 2018)

Szerepet vállal kutatási programok megvalósításában, saját tudományos eredmények létrehozásában és annak széles körben való terjesztésében, mely lehetőséget biztosít a jó szakmai gyakorlatok kimunkálására, a humán erőforrás menedzsment tevékenységek minőségének, hatékonyságának és eredményességének javítására.

A jövő kihívásai

Az utóbbi években, évtizedben az „emberi erőforrás menedzsment” népszerű nevén a „HR” mint szakma, mint önálló vezetési terület, mint tudomány látványos fejlődésen ment keresztül. A társadalmi, gazdasági átalakulással egyidejűleg egyre fontosabbá vált az emberi tényező menedzselése a munka világában. Az ember mint erőforrás nélkülözhetetlen minden vállalat eredményes gazdálkodása szempontjából, a változó környezet pedig megköveteli az erőforrásokkal való racionális gazdálkodást. A napjainkban megfigyelhető munkaerőpiaci változások hatásai legerőteljesebben az emberi erőforrások menedzselése területén jelentkeztek. A hatékony munkaerő-gazdálkodás súlya jelentős mértékben megnőtt, ami a humánerőforrás-szakemberek feladatának jelentőségét felértékelte és egyfajta szemléletváltást igényelt. A globalizáció, a munkaerő-, illetve tehetséghiány hatása a HR funkciók fejlődését is érintette. A szervezeti mérettől és tevékenységtől függetlenül minden szervezetben megjelenő, úgynevezett hagyományos funkciók mellett az elmúlt évtizedekben folyamatosan jelentek meg az újabb és újabb tevékenységterületek, reagálva a makro- és mikro-környezeti változásokra. Néhány legfontosabb fejlődési irányt, változást kiemelve: a munkaerő-tervezés, toborzás, kiválasztás hagyományos funkciói mellett megjelenik a beillesztés, megtartás, mint új HR feladat. A teljesítmény, az ösztönzés, a képzés, a fejlesztés, a karriermenedzsmenthez kapcsolódó új feladatok a kompetenciafejlesztés, a generáció-, a tehetség- és tudásmenedzsment. A munkakörkialakításhoz és a munkavédelemhez kapcsolódóan a munkaélménymenedzsment, az egészségmegőrzés, a munka-magánélet egyensúly alakítása. A munkaügyi kapcsolatok területén pedig a HR branding, az employer branding, a HR controlling, az EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (4EM) a megjelent új területek. A munkahelyi diverzitás vagy sokszínűség menedzsment azokkal az eltérő kulturális és demográfiai hatásokkal foglalkozik, amelyeket az alkalmazottak hoznak magukkal a szervezetbe. A diverzitásmenedzsment alapját az képezi, hogy az emberek különbözőek, ezáltal az értékteremtés lehetősége, a munkavégzési gyakorlatok, elvek is sokszínűek lehetnek. A HR területén tapasztalható erőteljes differenciálódás egyfajta szinergiaként is értelmezhető, ha megfelelően reagálunk, illetve alkalmazzuk a rendelkezésre álló HR eszközöket (Dajnoki & Héder, 2017; Dajnoki, 2020).

Az innovatív szervezet

A HSZOSZ nemcsak felismerte az új lehetőségeket, hanem működésével támogatta a változásokat, segített eligazodni az új területek, módszerek és irányzatok között. Programok, rendezvények szervezésével, önálló kutatásokkal és azok eredményeinek publikálásával élére állt ennek a fejlődési folyamatnak. A 30 év alatt rendkívül megerősödött jelenlétük a felsőoktatásban, a tudomány világában. Kutatásaik eredményeit éves konferenciáikon, évente más-más egyetem szervezésében dolgozták fel és publikálták új-, illetve újszerű tudományos eredményeiket a legkülönbözőbb, MTA által minősített tudományos folyóiratokban, konferenciakötetekben, közvetlenül elősegítve ezáltal a felsőoktatásban folyó humán képzést. Elnökségi tagjaik, tagtársaik ott voltak és vannak ma is a felnőttképzésben, példának okáért a humán-controlling oktatás területén. A korábbi tagmegújító tevékenységükkel párhuzamosan – mely igen eredményes volt – a dokumentumok (éves munkaterv, elnökségi ülések napirendi pontjai, a hangos emlékeztetők, a kivonatolt határozatok, szakmai kommentek, önreflexiók stb.), szabályzatok szükség szerinti frissítése, a Tudástár kialakítása megtörtént a honlap teljes megújításával egyidejűleg. A tagnyilvántartás megfelelő kialakítása és működtetése a jogszabályoknak megfelelés mellett a civil szakmai szervezetektől, a tudomány képviselőitől joggal elvárt transzparenciát is szolgálja a HSZOSZ esetében. A működés során keletkező dokumentumok, képek 2017 óta felkerülnek az egyesület Gmail-es adatfelhőjébe, elősegítve a folyamatos és szakszerű archiválást. A HSZOSZ keretében öt klub működik, amelyekben élénk klubélet és szakmai munka folyik, manapság alapvetően jelenléti- illetve hibrid formában. A jövőben szeretnék ezt a klubhálózatot bővíteni, ezáltal országos lefedettségűvé tenni az Egyesületet. A fent említett kutatásokat illetően a pandémia idején, a kialakult veszélyhelyzetben indították útjára – 2020. július 1-jével – a HSZOSZ által kezdeményezett, időközben rendkívül sikeresnek bizonyult KoronaHR kutatást, ennek folyamányaként az egymást követő 3 fázist, illetve az egyes fázisokat összehasonlító elemző munka keretében végeztek kutatást. A kutatások országos- illetve határon túli lefedettségűek voltak, benne 16 magyar és határon túli egyetemmel, megyei iparkamarákkal és önkormányzatokkal. Szeretnék tovább növelni a taglétszámukat, kiemelten a versenyszféra potenciális céges jelöltjeire fókuszálva. HR szakmai díjaikat illetően kidolgozták a Bittner Péter-díj és a HR Mester Nívó Díj odaítélésének követelményrendszerét, ezáltal elősegítve a „brandépítés” szervezeti és személyes megjelenési formáit.

Akikre büszkék vagyunk

A HSZOSZ 30. fennállásának alkalmából Szakmai Életmű Díjak átadására került sor 2023. november 28-án Debrecenben a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán, a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet és a Debreceni HR Klub által szervezett „INNOVATÍV HR – Kihívások a XXI. században” című konferencián és szakmai fórumon.

1. KÉP: HSZOSZ ÉLETMŰ DÍJ ÁTADÁSA PROF. DR. POÓR JÓZSEF SZÁMÁRA



2. KÉP: HSZOSZ ÉLETMŰ DÍJ ÁTADÁSA DR. HEGEDŰS HENRIK SZÁMÁRA



3. KÉP: HSZOSZ POSZTUMUSZ ÉLETMŰ DÍJ ÁTADÁSA



A HSZOSZ szervezet működéséért több évtizeden keresztül tett magas színvonalú, kiemelkedően eredményes, példaértékű és inspiráló munkavégzésért Szakmai Életmű Díjat kapott Prof. Dr. Poór József (1. kép) a HSZOSZ elnöke és Dr. Hegedűs Henrik (2. kép) a HSZOSZ főtitkára. A HR szakma

fejlődéséért tett kimagasló, korszakalkotó és iskolateremtő tevékenységéért posztumusz Szakmai Életmű Díjban részesült Dr. Koltai Dénes professzor emeritus és Dr. Krisztián Béla címzetes egyetemi tanár. A posztumusz díjakat Dr. Koltai Zsuzsa adjunktus vette át a Pécsi Tudományegyetemről (3. kép). A díjakat Prof. Dr. Dajnoki Krisztina HSZOSZ elnökségi tag, a Debreceni HR Klub elnöke és Prof. Dr. Berde Csaba professzor emeritus, a HSZOSZ Konzultatív testületének tagja adták át.

Felhasznált irodalom:

Adizes I. (1992). *Vállalatok életciklusai – Hogyan és miért növekednek és halnak meg vállalatok, és mi az ezzel kapcsolatos teendő?* (Szerk.: Krén Katalin) HVG Rt., Budapest, p. 350. ISBN 963-7525-05-x

Dajnoki K. (2020). Az emberi erőforrás menedzsment funkciói. In: Dajnoki K., & Kun A. I. (szerk.), *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment* (pp. 6-17). Debreceni Egyetem, Debrecen. ISBN 978-963-490-180-8

Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27E, 84-93. DOI <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>

Hegedűs H. (2018). A humántőke innovációjának érdekében és a közjó szolgálatában: 25 éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata* 28(2), 147-153.

HSZOSZ (2018). *Humán Szakemberek Országos Szövetsége Etikai kódexe*. Elérhető: http://www.hszosz.hu/members/anyagok/hszosz_etikai_kodex_lektoralt.pdf

HSZOSZ (2020). *Humán Szakemberek Országos Szövetsége Alapszabálya*. Elérhető: http://www.hszosz.hu/members/anyagok/HSZOSZ_alapszabaly_2021.pdf

Ménes A. (2018). 25 éves a Humán Szakemberek Országos Szövetsége – Beszélgetés Krisztián Bélával. *Munkaügyi Szemle*, 61(6), 73-77.

TÓTH DALMA – MARKOVICS MÁRTON – VARGA ZSOMBOR

PETTINGER MODERN MUNKA KRITIKÁJA

Bevezetés

Mi a baj a modern világunkkal? Milyen tendenciák vannak hatással ránk? Az egyik legfontosabb kérdés pedig az lehet az életünkben: *Mi a baj a munkával?* Lynne Pettinger ezeket a kérdéseket vizsgálja meg közelebbről 2019-ben publikált könyvében. A munka és a világgazdaság működésének kutatása során több kapcsolódó altémát is áttekint. A környezetre, a nemek egyenlőségére és az érzelmekre gyakorolt társadalmi hatásokat is alaposan megvizsgálja. A technológia fejlődésének következményeire és etikus használatára is hangsúlyt helyez munkájában. A következőkben az kerül bemutatásra, hogy milyen alternatív munka és világgazdasági logikával lehet vizsgálni a munka deficitjeit a megszokott kereteken túl. A könyv a címmel ellentétben nem csak a munkával magával kíván foglalkozni, hanem arra is kísérletet tesz, hogy annak átfogó, teljes társadalmakra vonatkoztatott hatását is áttekintse.

Tartalmi összefoglaló

Lynne Pettinger már az első oldalakban leszögezi, hogy nem kíván konkrét válaszokat adni a könyv címében feltett kérdésre, hiszen nem tud és nem is akar egzakt válaszra hagyatkozni. Ez azt is jelenti, hogy az olvasónak lehetőséget ad átfogóan belelátni abba, hogy mik a munkával kapcsolatos deficitek alapkövei általánosságban.

Kiindulási pontként a szerző azt hangsúlyozza, hogy a legtöbb problémát főleg az amerikai társadalom működésének logikájában, illetve az ahhoz kapcsolódó aktuálisan uralkodó kapitalizmusban lehet többek között felfedezni. Ezen álláspontját fejti ki kilenc fejezeten át, mely során állításait törekszik érvekkel is alátámasztani.

Három fő kérdést fogalmaz meg a munka és társadalom deficitjeinek meghatározásához. Az első kérdése azzal kapcsolatos „*hogyan szerveződik a munka a világban?*”? A második kérdés azt foglalja magában, hogy „*hogyan kapcsolódhatnak össze a különféle munkák?*”? Harmadsoron pedig arra helyezi a hangsúlyt, hogy tulajdonképpen „*mire is való a munka?*”? A felvetett kérdések önmagukban is összetett problémáknak nevezhetők, ellenben Pettinger úgy véli, hogy az említett felvetések mentén tud reflektálni a különböző, könyvében tárgyalt témakörökre.

Ezt követő témaként mutatja be az általános, modern munkaügyi kutatások gondolatmenetét, valamint azok eredményeit. Elemzésének spektruma érinti a gyári munkákra vonatkozó jellemzőket, az életminőségek jelenlegi alakulását, valamint az elidegenedés problémáját is, egészen a modern rabszolgaság és kapitalizmus jelenségéig. Ezeken túl említést tesz a nemek és a rasszok közötti egyenlőtlenségek kérdéséről, melyeket fontos tényezőknak tekint. Érvelésében kitér arra, hogy mind a múltban, mind a jelenben a munka világában jelen lévő problémák megvitatásához járulhatnak hozzá a fent említett témák. Ezen kívül a globalizációnak köszönhetően a munka bizonyos területekre történő kiszervezésének is fontos jelentőséget tulajdonít. Véleménye szerint

Tóth Dalma PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program
Markovics Márton PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program
Varga Zsombor PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Szociológia és Társadalompolitika Doktori Program

a gazdaság aktuális működése, valamint az abban rejlő munkák és foglalkozások problémái nem feltétlenül szükségszerűek, hiszen azokat az általunk választott helyzetek hozzák létre. Ezekkel a gondolatokkal kívánja cáfolni továbbá a „megoldásközpontú szemléletmódot”, amely azt a feltételezést foglalja magában, hogy a globalizáció és a technológia olyan megoldásokat biztosít majd a jövőben, amelyek alkalmasak lesznek a modern problémákat felszámolni. A „technológiai csodák eljövételének” túlgondolására a későbbiek során is többször kitér a szerző.

Fontosnak tart Pettinger egy fejezetet szentelni annak is, hogy egyes munkák teljesen „kitörölhető” (*deleted work*) a társadalmi diskurzusból, vagy „elrejtettek” (*hidden work*) a szemünk elől. Az utóbb említett kategóriába tartozik többek között a házimunka is, amely főként a nőket érinti, viszont ilyen lehet a nem fizikai jellegű munkák többsége is. Ezen a ponton törekszik a szerző körülhatárolni a saját munka definícióját is, illetve néhány más hozzá kapcsolódó fogalmat. A fizetett munkák kapcsán nem minden munkavégzésről beszélhetünk azonos kontextusban. Pettinger fontosnak tartja a diskurzust tovább árnyalni, és időről időre olyan munkaformákat is beemlíteni, amelyek tradicionális értelemben nem részei a munkáról való társadalmi gondolkodásnak. Bár a technológia sokat segített bizonyos nem fizetett munkák megkönnyítésében (pl.: mosógép a mosást), ezek még mindig nagy erőfeszítést igényelnek. A rejtett munka csoportjába sorolható minden olyan informális munka is, amelyet az emberek szerződés nélkül végeznek, de akár egyes szolgáltatásokat is ide sorolhatunk. A szerző a fenti jelenséggel kapcsolatban a munka fogalmának újradefiniálására és értelmezésének újragondolására hívja fel a figyelmünket.

A szövegben nagy hangsúly helyeződik arra, hogy a munkát végző emberekre gyakorolt hatása is értelmezhetővé váljon. Ezt az uralkodó munkaszervezési szisztémának a szemüvegén keresztül teszi meg. Az embert úgy képzelel el, mint a termelési környezet részét. Ebből a szempontból a munkaszervezés hatással van rá, mint fizikai és mint pszichés lényre is egyaránt. Ezen szempont mentén a munka világának megértéséhez az embert hétköznapi, de fontos lényként értelmezi. Felmerül az emberi méltóság kérdése is, valamint az, hogy a mesterségesen felépített gazdasági felfogás hogyan befolyásolja az emberek munkáról való vélekedését és mindennapi életét.

Könyvének ezen a pontján egy közbevetett összegzést közöl a szerző, amely úgy hat, mint egy elmélázás különböző dilemmákon – az olvasó minden bizonnyal felteheti a kérdést: mi végre van szükség ilyen költői kérdésekre? A szerző nem habozik megosztani azt sem, hogy fontosnak tartja az egységes neoliberalizmus eszméjének újragondolását. Felveti, hogy a neoliberalizmust egyszerre egy időben más gazdaság szervezési ideológiákkal is ötvözhetnénk. Kínában például az egyes különleges gazdasági övezeteknek nevezett régiók integrálódnak a globális piacba és a nemzetközi értékláncokba miközben még mindig létezik az államilag ellenőrzött munkaerő-ellátás kielégítése az államkapitalizmus logikájával. Kínán kívül Malajziát is górcső alá veszi, mint olyan példát, amelyben a neoliberais kapitalizmus összefonódik és hatékonyan működik együtt a nacionalista politikai nézetekkel. Bizonyos szuper- és szupranacionális szereplők azonban kiemelten jelentős szerepet játszanak a munkavégzés formáinak átalakulásában. A neoliberais ideológia tehát nem mint ok, hanem mint eszköz jelenik meg. E szereplők közé tartoznak a nemzetállamok, illetve a Világbank is. A globális tőke érdekében mind országos, mind regionális integrációs szinten kikényszerítik a neoliberais gazdaságpolitikát és a deregulációs folyamatokat. A globális kapitalizmus hatékony működéséhez és a szereplők közötti eredményes funkciómegosztáshoz elengedhetetlen a neoliberalizmus mögött meghúzódó logika értelmezése, amely hasonló napjaink vállalatirányítási logikájához.

A szerző részletezi azokat a tényezőket is, amelyek hozzájárulnak a munkavállalók bizonytalanságához – ezzel egy hiánypótló állásfoglalást kölcsönözve az olvasóknak. A munkavállalói oldalról igényelt időbeli rugalmasság és a különböző munkaerőpiaci státuszok egymás mellett létezése, valamint a rövid távú munkaszerződések gyakorisága fokozza a munka bizonytalanságát. Bár a legtöbb társadalomban a formális és az informális munka egymás mellett létezik, kellően doku-

mentált az a jelenség is, amelyben az informális szektor hajlamos növekedni a rossz gazdasági helyzet időszakában is. Nem elfeledve azt, hogy az informális munka napjainkban még mindig a kevésbé fejlett régiókban jelentősebb. Emellett az informális munkának megvan az a jellegzetessége, hogy általa a társadalmi kapcsolatok erodálódnak és kvázi árucikké válnak.

A könyv második felében a szerző gyakorlatiasabb tartalommal áll elő – mindennapibb témák tükrében beszél a munkáról. Az egyik témája ezzel kapcsolatban az, hogy a technológiai forradalom hogyan alakította a munkaerőpiacot az utóbbi évtizedekben. Történeti elemzésében kritizálja a technológiai fejlődés pozitív, egyenlősítő hatását a rasszok és nemek között. Ehelyett továbbra is hangsúlyozza a meglévő egyenlőtlenségeket, valamint a férfi és női munkavállalók közötti munkamegosztás különbségeit. Bár az informatika, a technológia és a gépesítés valóban hozzájárulhat a termelés hatékonyságának növeléséhez, a vállalatok számára előnyös eszközöket biztosít a munkavállalók ellenőrzéséhez is. A termelékenység növelése jegyében minden mérhető és szabványosítható. Ez a tendencia rontja a munkavégzés autonómiáját és növelheti az elidegenedés érzését.

A technológia fejlődésének áttekintése után Pettinger a környezetvédelemre tereli a figyelmet. Ezen a ponton vezeti be az „*antropocén*” fogalmát a munkáról kiépített definíciós keretek közé. Ez a fogalom egy új, elkövetkező földtörténeti korszakot jelent, amelyet az emberi beavatkozás okozta károk jelentősége határoz meg. Abból a szempontból érdekes hangsúlyú ez a megközelítés, hogy a munka és a munkaszervezés hatását tárgyalja a Földre nézve. Kitér a zöld koncepciók foglalkoztatásra gyakorolt hatásaira is. A természeti károk egyik fő okának a kapitalista logikát nevezi meg, mert állítása szerint a munka haszonszerzés céljából zsákmányolja ki a környezetet. Azt feltételezi, hogy ha egy kicsit tudatosabban cselekednénk, a kettő nem lenne teljesen összeegyeztethetetlen. A nézetek szintetizálhatóságának lehetőségével törekszik nem démonizálni az aktuális, általa baljósoknak tartott jelenségeket. Felvetései szerint a jövőben át kell alakítani a globális foglalkoztatási rendszert is. Tudatosítani kell a piac logikáját és az emberi cselekvések környezetre gyakorolt hatását is a széleskörű népességben. Ezzel egybecseng az a megközelítése, miszerint a zöld munka fogalmi folyamatosan formálódnak és tipizálódnak a szakirodalomban. Úgy véli, a munka zölddé tétele a jövőben fontos szerepet fog játszani a munkaszervezés és a munkavállalás aspektusából is.

Zárásként arra kíván reflektálni, hogy milyen jellegzetességekkel bírnak a „jó” és „rossz” munkák. A jónak és a rossznak nevezett munkák ugyanis bizonyos meghatározó ismérvekkel írhatók le. Mindazonáltal arra is rámutat, hogy a témával kapcsolatban számos fogalmi probléma merül fel. A munka világa túlságosan összetett ahhoz, hogy átfogóan lehessen nyilatkozni erről a kérdésről. Ennek ellenére úgy véli, hogy a „jó” és a „rossz” munka nem tulajdonítható sem kizárólag a foglalkoztatottakkal való bánásmódnak, sem pedig önmagában a kapitalizmus következményeinek. Az átfogó „jó” és „rossz” kategóriák megalkotása helyett Pettinger az egyes tulajdonságok és sajátosságok megismerésére helyezi a hangsúlyt. Az írása elején kiemelt 3 fő kérdésre adott válaszok alapján a legjelentősebb probléma az, hogy csak fizetett és szerződéses munkáról szokás beszélni. Ez azt jelenti, hogy a kérdést rossz dimenzióban tesszük fel, hiszen a munka magában foglalja többek között a gondozáson alapuló feladatokat is, amelyekről talán a leggyakrabban megfelelnek a társadalmak és gazdaságpolitikák. A piac és a politika működésének logikája nem veszi figyelembe a valós érdekeket és a józan észet ebben a témában – így nem lehet más vége, mint az, hogy elszakad a valóságtól. Szerinte ennek a ténynek a felismerése a probléma megoldásának egyik fő elemét képezi. Kiáll amellett, hogy az embereknek demokratikus alapon kellene harcolniuk az újraelosztásért, már csak azért is, hogy a mindenki számára megfelelő, kölcsönös érdekek megvalósulhassanak. Javaslatát a szakszervezeteknek, a civil szférának, a kultúrának és a politikának is össze kellene fognia, illetve fel kellene ismernie a közös érdekeket. Időről időre kérdéseket kell feltennünk a munka problémáinak vizsgálata során. Úgy véli, visszaút már nincs – a technológia elterjedése, illetve az aktuális piaci és munkaszervezési logika megakadályozza azt, hogy teljes mértékben a régi típusú munkaszervezési megoldásokat alkalmazzuk a jövőben.

Kritika

A könyv fókuszában a munka deficitjei állnak, amelyek megértése egy meglehetősen tág nézőpontú elemzést kíván meg. Számos téma mentén lehetne feldolgozni tehát a szerző gondolatait, amelyek közül három olyan általunk választott szempont kerül tárgyalásra ebben az írásban, amelyeket a leginkább relevánsnak találunk jelenkori társadalmunk szempontjából.

Az egyik a társadalmi egyenlőtlenség és igazságtalanság témájára irányul. Számos esettanulmányt publikáltak már az elidegenedés problémáiról a gyári munkahelyek esetében, a modern rabszolgasággal és a kapitalizmus általános problémáival kapcsolatban. A szerző a múltba kalauzol bennünket, hogy megértsük a jelenkori tendenciák eredetét. Nemcsak Amerikában, hanem világszerte is értelmezi a gondolatait. Az egyenlőtlenségeket és az igazságtalanságokat azonban elsősorban a nemek között, illetve a rasszok között vizsgálja. Amikor a szerző az elidegenedésről és az egyenlőtlenségekről ír, akkor figyelembe kell vennünk, hogy érveinek alapját az USA társadalmi és politikai rendszere adja. Ebből a szempontból dolgozta ki a témát, amely végső soron a mesterségesen létrehozott politikára és kultúrára hárítja a legtöbb felmerülő problémát. Ebben a kérdéskörben tehát érvei túlzottan korlátozódnak az általa tapasztalt rendszerre annak ellenére, hogy gondolatait az egész világra érvényesnek tekinti.

A másik figyelemre méltó téma a globalizáció és a neoliberalizmus világra gyakorolt hatásaira irányul. A globalizáció és a neoliberalizmus jelentősen alakította a modern munka világát, amely az utóbbi időben látványos hatásokkal járt. Egyrészt a globalizáció megkönnyítette a munka kiszervezését, lehetővé téve a vállalatok számára a globális előnyök kihasználását és a költségek csökkentését, ugyanakkor aggodalmakat is felvetett a fejlett országokban a munkahelyek biztonságával és a bérszínvonalal kapcsolatban. A globalizáció egyúttal egy összekapcsolt gazdaságot is létrehozott, amely világszerte befolyásolja és szabályozza a munkakörülményeket és elvárásokat. Másrészt a szabadpiacot és a minimális kormányzati beavatkozást támogató neoliberális gazdaságpolitika a hatékonyságot és termelékenységet célzó vállalatirányítási gyakorlatok erősödéséhez is vezetett. Ezek a gyakorlatok gyakran a profitot helyezik előtérbe a munkavállalók jólétével szemben, amely olyan problémákhoz vezet, mint a munkahelyek bizonytalansága, a hosszabb munkaidő és a munka minőségének romlása. A neoliberális ideológia és a vállalati gyakorlatok befolyása így átformálta a munkakörülményeket, gyakran súlyosbítva az egyenlőtlenséget és a munkahelyek bizonytalanságát. A könyv egyik jelentős felismerése azonban az, hogy ezek hordoznak jó és rossz hatásokat is. Van lehetőségünk formálni és javítani ezen eszméket és politikai megfontolásokat. A jelenlegi és uralkodó formák hátrányainak elfogadása nem az egyetlen járható utat jelenti.

Végül, de nem utolsósorban szeretnénk kiemelni a foglalkoztatás bizonytalanságait, mint az egyik legfontosabb választ arra, hogy: *Mi a baj a munkával?* Elmondható, hogy a mai munkaerőpiacot a bizonytalanság és annak fokozódó mértéke jellemzi. A hagyományos foglalkoztatási modellek egyre inkább átadják a helyüket a munka nem szokványos formáinak, beleértve az ideiglenes szerződéseket, a részmunkaidős munkát és más atipikus formákat is, amelyek mind hozzájárulnak a jövedelem, és így a munka bizonytalanságához. Ez a bizonytalanság gyakran összefonódik az informális munkaszektórral, amelyben a munkavállalók nem rendelkeznek jogi védelemmel és juttatásokkal. A formális és az informális szektorok konvergenciája tovább homályosította a munkahelyi biztonság határait, ugyanakkor ez éppen ellenkezőleg is történhetett volna. Tanulmányok és gyakorlatok is alátámasztották már, hogy az atipikus munkaformák sok esetben akár jól is működhetnek, illetve biztonságot is adhatnak. A munkának és a foglalkoztatottságnak nem feltétlenül kötelező velejárolni a fent említett deficitet. A probléma egyik forrása az, hogy nincs tendenciós törekvés a társadalom résztvevői körében a közös érdekek megtalálására.

Következtetés

Lynne Pettinger „*Mi a baj a munkával?*” című könyve kritikai perspektívát kínál a kortárs társadalomban a munkáról és a foglalkoztatásról, amely kiemelkedően értékes a társadalomtudományok számára. A könyv a munka különböző aspektusait vizsgálja, beleértve a globalizációt, a neoliberalizmust és a foglalkoztatás növekvő bizonytalanságát. Átfogó képet ad a modern munka dinamikus és összetett természetéről, illetve társadalmi következményeiről. Következtetései elősegíthetik a további technológiai fejlődést, az ökológiával foglalkozó tudományterületeket, a gazdaságtant és a szociológiát összekötő interdiszciplináris párbeszédet, amely elengedhetetlen az átfogó társadalomkutatáshoz.

A könyv kritikusan értékeli az uralkodó munkaerőpiaci elméleteket és gyakorlatokat, beleértve a gyakran figyelmen kívül hagyott informális és nem fizetett munkaszektorok feltárását is. Ezen kívül megkérdőjelezi a hagyományos paradigmákat, illetve hozzájárul a társadalomtudományok inkluzívabb és holisztikusabb keretrendszerének kialakításához. Lehetnek olvasók, akik csalódást éreznek majd azzal kapcsolatban, hogy nem kaptak konkrét választ arra, amelyet a szerző könyve címében felvet. Ugyanakkor Pettinger bőséges mennyiségű elméleti keretet és alternatív eszközöket is kínál a kutatók és a hallgatók számára a munka világának és társadalomra gyakorolt hatásának elemzésére és megértésére.

Az adott mű 2019-ben került publikálásra, azonban magyar nyelvű fordítása továbbra sem érhető el. Jelentősége és megismerése ennek ellenére elengedhetetlen – véleményünk szerint. A munkával kapcsolatos diskurzusok továbbviteléhez olyan forrásokra van szükségünk, amelyek megszo- kott keretrendszerünkön kívül állnak – a mű ezen kritériumnak minden kétségen kívül megfelel. Formabontó jellege ellenére Pettinger munkája nem egy olyan könyv, amely új paradigmát teremthetne önmagában – a célja eredetileg sem ez volt. Olyan aktuális nézőpontok hangsúlyozása emeli a mű értékét, amelyek a tudományos gondolkodásban újra-értelmezhetőek. Véleményünk szerint a mindennapi élet szemlélésének egyik kulcseleme maga a munka és az ahhoz viszonyuló attitűdök, jelenségek és következmények. Ahhoz, hogy diskurzusainkban olyan vitaindító témákat alkalmazzunk, amelyek kitérnek az ökológiai és technológiai változásokra is, új típusú kihívások felé kell fordulnunk. A témában pedig mi sem lehetne nagyobb kihívás, mint annak a kérdésnek a megválaszolása, hogy: *Mi a baj a munkával?*

Irodalomjegyzék

Pettinger, L. (2019). *What's wrong with work?* Bristol, Policy Press.

TALENTUM ROVAT

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

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

a Szerkesztőség

Tanulmányaimat Kereskedelem és Marketing szakon kezdtem és bár közel érzem magamhoz, tanulmányaim során mégis a HR világa került hozzám közelebb. Ennek következtében is kezdtem el dolgozni egy iskolaszövetkezetnek belső pozícióban. Munkám során több Z-generációs fiatallal kellett együttműködnöm és mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalról meg tudtam figyelni, hogyan viszonyulnak a munkához. Ebből kifolyólag kezdtem el érdeklődni a témám iránt, mert kíváncsi voltam, hogy lehetne úgy motiválni a Z-generációs munkavállalókat, hogy kedvük is legyen dolgozni, illetve hosszabb távon is érdeklődjenek egy ugyanazon cég iránt. Elsőként ezért szekunder kutatás során próbáltam minél több információt találni, majd magam is számos területen kutattam ebben a témában. Szeretném kutatásomat még tovább folytatni és jobban beleásni magam, hogy lehetne az adott generációt minél jobban offline és precíz munkára ösztönözni úgy, hogy ne csak a kiadott feladatokat végezzék el, hanem keressék is azt.

Cseh Noémi

CSEH NOÉMI

HATÉKONY MOTIVÁCIÓS STRATÉGIÁK A Z-GENERÁCIÓS FIATAL MUNKAVÁLLALÓK HATÉKONY FOGLALKOZTATÁSA ÉRDEKÉBEN

Témavezető: Marczellné Szilágyi Eszter

Napjainkban a Z-generáció egyre jelentősebb részvételének lehetünk tanúi mind a munkaerőpiaci kínálatban, mind az áruk és szolgáltatások piacának keresletén belül. A rohamos technikai fejlődés az egyik alapvető háttér-trend, amiért ez a generáció máshogy él, máshogy viselkedik és gondolkodik, mint elődeik. A munkaerőpiaci folyamatokban két kiemelt jelentőségű kérdésként adódik, hogy (1) hogyan tudnak e korcsoport képviselői együttműködni a többi generációval, valamint (2) hogyan lehet hatékonyan motiválni a megfigyelt korosztályt – jelen cikk az utóbbi kérdésre keresi a választ. A szekunder kutatási rész először nagyon röviden áttekinti a különböző generációk jellemzőit, majd a motivációs tanulmányokból azokat, melyek a gyakorlatban az ösztönzési-juttatási rendszerek hatékonyságának megfelelő megítéléséhez is jó elméleti keretet nyújtanak. Ezt követően 3 típusú primer kutatás eredményeit foglalja össze a tanulmány – a kutatási eredmények összegzésénél döntően annak a kérdésnek a megválaszolására fókuszálók, hogy *hogyan is lehet e fiatal generáció tagjait minél hatékonyabban integrálni az őket foglalkoztató szervezetek szervezeti kultúrájába, és hogyan lehet őket hatékonyan motiválni annak érdekében, hogy minél magasabb hozzáadott értéket legyenek képesek teremteni vállalataiknak.*

Bevezetés

Napjainkban a Z-generáció tagjai egyre növekvő arányban lépnek a munkaerőpiacra; sokszor hallhatjuk, hogy ennek a korosztálynak már teljesen mások az igényei. Jelen tanulmány nem áru- és szolgáltatáspiaci fogyasztói magatartásukat igyekszik megismerni, hanem munkaerőpiaci viselkedésüket és igényeiket. A szekunder kutatások a generációs elméletek és a motivációs tanulmányok azon legfontosabb megállapításait tekintik át, melyet a téma mindenképpen megkövetel.

A primer kutatások (1) egyrészt félig strukturált interjú-elemzésen alapulnak, melyet HR-szakértőkkel készítettünk: ennek során arra kértük az alanyokat, hogy értékeljék az e generációval kapcsolatos munkaerőpiaci tapasztalataikat mind a pozitív, illetve negatív beválási jellemzők, mind a hatékony motivációs eszközök szempontjából. (2) A második primer kutatási rész fókusz-csoportos interjú-elemzés volt a Z-generáció tagjaival, ahol eddigi munkaerőpiaci tapasztalataikról kérdeztük őket, illetve azokról a különböző motivációs tényezőkről, amelyekkel elégedettek, vagy ellenkezőleg: nem találják őket elég hatékonynak saját munkahelyi ösztönzésükben. (3) Végül a harmadikként kérdőíves kutatást végeztünk, amelynek keretében több generációt is megkérdeztünk az általuk tapasztalt munkahelyi ösztönzőkről, illetve arról, hogy hogyan értékelik ezeket a motivációs eszközöket.

A következő rész tehát először a generációk és a motiváció témakörét tekinti át szakirodalmi elemzés alapján.

Generációk

A generáció mint fogalom egy biológiai értelemben vett csoportot határoz meg, mely azokat az embereket sorolja azonos kategóriába, akik egy adott korban élnek és a koruk is hasonló (McCrinkle & Wolfinger, 2010).

A mai társadalmakban együtt élő generációk számbavételekor az 1946 előtt születettekkel érdemes kezdeni a sort – ezt a korosztályt nevezzük *Veteránoknak*. Munkakörülményeiket tekintve e generáció tagjai sokszor majdnem egész életüket ugyanannál a munkaadónál vagy ugyanazon a területen dolgozták végig – manapság természetesen már jellemzően nem igazán aktívak a munkaerőpiacon, legtöbbször nyugdíjasként él (Nemes, 2019).

A következő generációt a *baby boomerek* alkotják. Az 1946–1964 között születetteket sorolhatjuk ide. Ez a generáció a hidegháború feszültségekkel teli éveiben született, majd valamelyest konszolidált körülmények között nőtt fel; munkába állásukkor, illetve azt követően még jellemző volt a munkaerőpiacon a stabilitás, így az e korcsoporthoz tartozók hozzá is szoktak a kiszámítható munkafeltételekhez. Majd következett a rendszerváltás, mely a kezdeti lelkesedés után komoly bizonytalanságot eredményezett mind karrierjükben, mind mindennapjaikban, amelyre ők egyre növekvő munka-befektetéssel igyekeztek válaszolni (Simonfalvi, 2020).

Őket követik az 1965–1979 között születettek, akiket a pszichológia X-generációnak nevez: mivel ők már gyermekkoruk elejétől kezdve folyamatosan újabb és újabb technológiai innovációk tanúi, őket ebből a szempontból fejlettebb, rugalmasabb korosztálynak tekinthetjük. Jellemzően már a munkaerőpiacra lépésükkor komoly teljesítmény-követelményekkel találták szembe magukat a drámaian változó környezetben, amely egyben állandó készenlétet, elkötelezettséget és a folyamatos változásokkal szembeni kiemelkedő rugalmasságot várt el tőlük. Így alakulhatott, hogy az ő csoportjuk kapta a „workoholic” (güzü, munkamániás) jelzőt.

Korunkhoz egyre közelebb kerülve a következő csoportot a generációk között 1980 és 1994 között születettek alkotják, azaz az Y-generációsok. Ezt a korcsoportot tekintik az első olyan generációnak, amelyre kiemelkedő hatással volt az internet, mégis az „Y generáció az utolsó olyan nemzedék, amelynek minden egyes tagja egy offline világba született bele” (Steigervald, 2020, p. 166). Munka terén e generáció szülőitei a technológiának és a változásoknak köszönhetően tanulmányosabbá és extrovertáltabbakká váltak, akik túl akartak lépni szüleik árnyékán (Tari, 2010).

Most érkezünk el a tanulmány fő fókuszát jelentő korosztályhoz, a Z-generációhoz. Ez a nemzedék az 1995 és 2009 között születetteket foglalja magában. Őket már szinte teljes mértékben az online tér hálózta be, amely az életünk minden pillanatában jelen van. A technológia az ő életükben olyan mértékű változásokon esett át, hogy mára már csaknem lehetetlen okostelefon vagy akár laptop nélkül boldogulni. Az információ terjedési sebessége, ami már az Y-generációnál is gyorsnak volt tekinthető, mára tovább nőtt. A „mai fiatalok” idejük nagy részét a számítógép (internet) előtt töltik, ami nem csak hobbi-szintű használatot jelent. Számos tévhitnek (miszerint ez a generáció sokkal többet foglalkozik az online térrel, mint a személyes fizikai valósággal) ellentmondanak azonban azok a kutatások, melyek eredményei szerint a Z-generációsok is nagyon igénylik a személyes kapcsolatokat. Valószínűleg tudat alatt érzik, hogy az emberek közötti távolság csak személyes kapcsolatok által enyhíthető, és éppen emiatt is próbálnak életük néhány területén inkább személyesen intézkedni, eljárni. A Z-generációs fiatalok erős internetes aktivitása természetesen számos hátrányt is okoz: az egyik legjellemzőbb negatívumot az jelenti, hogy az ebbe a generációba tartozó fiatalok „elfelejtettek” szóban, személyesen kommunikálni: nem igazán tudnak kerek, egész mondatokat használni és nincs olyan bő szókincsük sem, mint pl. szüleiknek. Az erős online eszközhasználatból következik, hogy e fiatalok írásképe sem túl szép már és a helyesírásuk is gyengébb. Telefonban és általában az online eszközökön keresztül bonyolított írott kommunikációjukban ugyanis nincs feltétlenül szükségük e képességekre az ezen eszközökbe épített au-

tomatikus szövegellenőrző-alkalmazásoknak köszönhetően. Vágyaikat tekintve a Z-generációsok sokkal több mindent szeretnének, mint az előző generációk tagjai, hiszen az interneten minden pillanatban újabbnál újabb dolgok tárulnak a szemük elé. E generáció tagjai munkájukat tekintve sem rendelkeznek már ezzel a fajta öntudatossággal. Sokkal szabadabbak és önfejűbbek, ami miatt sűrűbben is váltanak munkahelyet. Ennek a szabadságra való törekvésüknek az egyik következménye az, hogy nem tudnak olyan helyen dolgozni, ahol túl erős elvárásként jelenik meg a vállalathoz való elkötelezettség. Számukra maga az offline munkakörnyezet nem imponáló, hiszen egyrészt az interneten nőttek fel, másrészt pedig a már említett elkötelezettség hiányából jobb szeretnek saját környezetükből, az otthonukból dolgozni (Dara, 2008; Tari, 2023).

Z-generáció kapcsolata a többi korosztállyal a munkahelyen

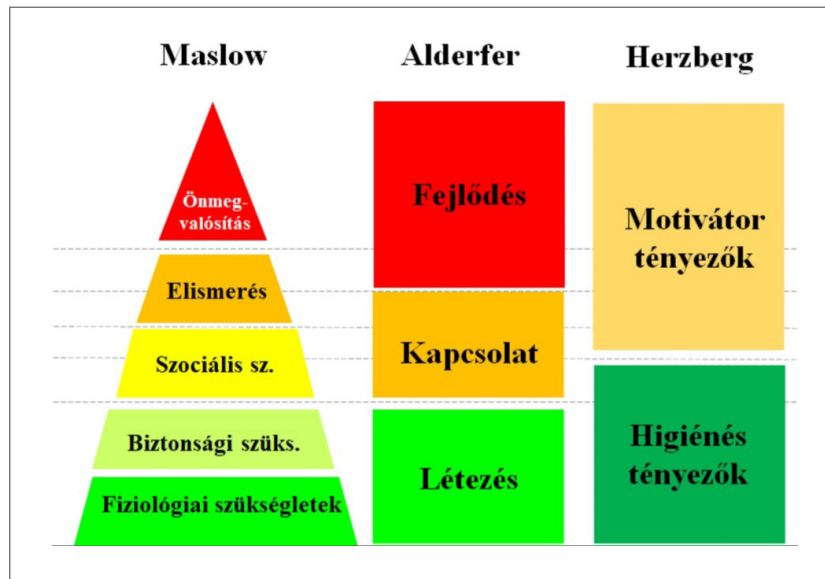
A rövid bemutatások után érdemes megvizsgálnunk, hogy milyen szinten képes együttműködni egy Z-generációs az idősebb korosztályokkal munkahelyi környezetben. Látható, hogy minden generációra más és más tényezők hatottak szocializációjuk során. A Z-generáció gyakran közvetlenebb stílusban kommunikál, amit az idősebbek nehezményezhetnek, mert tiszteletlenségnek érzik. Ezt erősíti továbbá az a trend is, hogy a fiatalabb korosztály jobban kimondja negatív véleményét. Az érdeklődési körök (így a lehetséges beszéd témák) is komoly különbségeket mutatnak. A munkájukhoz való hozzáállásuk (amely nem kifejezetten a maximális teljesítmény elérésére törekszik), gyakran az összes idősebb generáció rosszallását kiválthatja a munkahelyen.

A generációs különbségek áttekintése után röviden nézzük meg, melyek azok a főbb megállapítások a motivációs elméletek témaköréből, melyekre aktívan építhetünk témánk kifejtése során.

Motiváció és hatékony munkahelyi ösztönzés

A motiváció szakirodalmában az egyik legismertebb tartalom-elmélet Abraham Maslow nevéhez kötődik (Maslow, 1943). Jól ismert koncepciójában öt főbb szükséglet-csoportot határozott meg: ezek közül a legalapvetőbb szintet a fiziológiai szükségletek jelentik. A következő szinten a biztonság, majd a szociális szükségletek következnek, melyeket az elismerés iránti szükségletek követnek, a hierarchia legtetjén pedig az önmegvalósítás szükségletei állnak. A tartalom-elméletek másik jelentős képviselője Frederick Herzberg amerikai pszichológus. Ő a szükségletek két nagy csoportját határozta meg a munkahelyi ösztönzők szerepe szempontjából – rendszerét emiatt is nevezik kéttényezős modellnek. Az ún. higiénés tényezők közé Herzberg azokat a szervezeti ösztönzőket sorolta, amelyek hiánya a munkavállalókban kifejezett elégedetlenséget kelt, azonban megfelelő szintű kielégítésük véleménye szerint nem jelent érdemi többlet-motivációt számukra (Herzberg, 1974). A másik szükségletcsoportot Herzberg-nél az ún. motivátor-tényezők alkotják, melyek pont fordítva viselkednek: nem megfelelő szintjük esetén ugyan nincs jellemző munkavállalói elégedettség, azonban ha jól működnek a szervezetenél, a dolgozók kifejezetten elkötelezetté és motiválttá válnak (Marczellné, 2016).

1. ÁBRA: TARTALOM-ELMÉLETEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA (MARCZELLNÉ, 2016)



Az elismerés és az önmegvalósítás maslow-i kategóriáihoz az Alderfer-féle fejlődési szükségletek nagyon jól illenek tartalmilag. Herzberg láthatóan karakteresebb szempontok szerint különböztette meg motivátorait, de nem mehetünk el szó nélkül amellett, hogy ne vennénk észre: Herzberg higiénés tényezői jól megfeleltethetők a Maslow-féle fiziológiai- és biztonsági-, valamint az alderferi létezés-szükségletcsoportoknak (Papp, 2020). Herzberg motivátor-tényezői hasonlóan állíthatók párhuzamba Maslow három- és Alderfer két felső szükségletcsoportjával is (Atkinson & Hilgard, 2005; Armstrong & Murlis, 2005).

Most, hogy áttekintettük, hogy milyen anyagi és nem anyagi jutásokat képes nyújtani egy foglalkoztató szervezet alkalmazottainak, valamint azt is megértettük, hogy ezek milyen humán szükségletcsoportokat képesek hatékonyan kielégíteni, lássuk a primer kutatási eredményeket, melyet a HR-vezetőkkel készült félig strukturált interjúk elemzésével kezdünk.

A szakértői interjúk eredményei

Primer kutatásaim keretében a Z-generáció hatékony motiválhatóságával kapcsolatban először szakértői interjúkat készítettem, melynek keretében három HR-szakembert kérdeztem a vizsgált generációval kapcsolatos pozitív és negatív tapasztalataikról. Ennek legfőképpen amiatt volt jelentősége, hogy megtapasztaljam a munkáltatói oldal véleményét.

Nehézségek a Z-generációval

Számos téma merült fel az interjúk során, melynek legelső alappillére az volt, hogy megtudjam, vannak-e bármiféle nehézségek a Z-generációs munkavállalókkal kapcsolatban. Az állásinterjú keretein belül nem érdeklődők, feladataik megoldásakor nem mindig mutatnak kreatív hozzáállást, és amennyiben az adott pozíció nem megfelelő a számukra, jellemzően nem lehet tőlük egyenes indokot kapni a pozíció visszautasításával kapcsolatban, mivel kerülik azt a szituációt, hogy nyíltan vissza kelljen utasítaniuk az adott állásajánlatot. A technológiai forradalom újabb és újabb vívmányai szintén hatással vannak rájuk a munkához való viszonyuk kapcsán, mivel a HR-es szakértők úgy ítélték meg, hogy egy Z-generációs munkavállalónak már sokkal több felajánlott előnyre van szüksége ahhoz, hogy jelentkezzen egy pozícióra, mint például a rugalmas időbeosztás vagy a home office lehetősége. Legnagyobb problémaként a HR-szakértők mégis azt említették meg, hogy az idősebb korosztályokkal ellentétben a Z-sek ha el is végzik a rájuk szabott feladatokat (melyhez szükségük

van állandó visszacsatolásra), de aktívan nem keresik azt, vagyis nem igazán mutatnak tevőleges érdeklődést abban a tekintetben, hogy maguk is törekednének az újabb és újabb vállalati kihívások megértésére.

A vizsgált korosztály egyedülálló pozitív sajátossága

Már többször említésre került a technológia és a modern világ ismerete, melyet a generáció egyik legnagyobb erényeként ki is emeltek a szakértők; hiszen minden olyan informatikai tudással, melyet az idősebbeknek még külön meg kellett tanulniuk, ők már készség-szinten rendelkeznek. Ehhez társították még pozitív jellemzőként szabad szellemiségüket, továbbá hogy sokkal elfogadóbbak, mint idősebb társaik, és tudnak közösségben működni, mely a csapatmunka során nagy hasznukra válik. A Z-sek a világban történt problémákat jellemzően magukénak érzik, és könnyen állnak ki azokért, akiket valamilyen társadalmi igazságtalanság ért. Változás (esetleg válsághelyzetek) esetén továbbá jellemzően hatékonyan alkalmazkodik ez a korosztály, tehát jó adaptációs képességekkel bírnak.

Z-generáció hatékonyabb motiválása a többi generációhoz képest

Az egyik legerősebb motivációs eszköz a Z-sek felé, ha a munkáltató *home office* lehetőséget ajánl munkavállalói részére. Ezt a vizsgált generáció nem is kiváltsággként éli meg, hanem már elvárás-ként, amikor új munkahelyre jelentkezik. Hasonló a helyzet a rugalmas, kötetlen munkaidővel is. Mindezek mellett a Z-generáció több terre vágyik, nagyobb önállóságot szeretne, miközben azt is elvárja, hogy kiossák nekik a feladatokat. A feladatok változatossága és a megbecsültség szintén hatékonyan motiválja e korosztályt, és pozitívan élik meg azt is, ha a feléjük támasztott elvárásokat világosan fogalmazzák meg.

Z-generációs munkavállalók és anyagi juttatások

Munkáltatói szempontból negatív hatást kelt, hogy a Z-generációhoz tartozók nem egy adott munkahelyen akarják megmászni a ranglétrát, nem akarják kivárni a sorukat, inkább gyakran váltanak munkahelyet. Meglepetésemre a nagy fizetés a szakértők szerint nem igazán motiválja őket többlet-erőfeszítések megtételére. A feléjük kilátásba helyezett bónuszokkal a korosztálynak csak alacsonyabb százaléka számol. Sokkal jobban ösztönzi őket, ha azokat fizetésükhöz fixen adják hozzá, mint hogyha azokat utólagos ösztönzőkként kapnák.

A Z és a többi generáció kommunikációs különbsége a cégen belül

A Z-generációsok sok vállalatnál még jellemzően pályakezdőknek tekinthetők; mind emiatt, mind korábbi oktatási-életviteli jellemzőik okán ezért írásban nem igazán tudnak megfelelően kommunikálni. Ennek ellensúlyozására egyrészt szóban gyakran sokkal nyíltabban képesek megnyilvánulni, valamint több kommunikációs formán belül is jellemzővé vált, hogy ez a generáció sokkal modernebb és változatosabb eszközökkel / ill. platformokon keresztül kommunikál, aminek következtében néha nem megfontoltan nyilatkoznak, és folyamatosan elvárják az állandó írásban történő egyeztetést a telefonos hívások helyett.

Fókuszcsoportos interjúk

Annak érdekében, hogy munkavállalói oldalról is minél több információt kapjak arról, hogy a Z-generációt alapvetően milyen eszközökkel lehet hatékonyan motiválni, félig strukturált interjúelemzést készítettem 7 fiatallal, akik mind a Z-generációhoz tartoznak. Az egyetlen feltétel az alanyok kiválasztásánál az volt, hogy vagy jelenleg, vagy az elmúlt években legalább egy munkaviszonnal rendelkezzenek, és egy általuk kiválasztott hosszabb munkahelyi tapasztalatról osszák meg velem tapasztalataikat és véleményeiket.

Álláskeresési szempontok

A válaszokat tekintve igen széleskörű oki megfigyeléseket tehettem abban a kérdésben, hogy a Z-generáció tagjai milyen kritériumokat tekintenek prioritásnak egy álláskeresési szituációban. A már számtalanszor említett home office lehetősége természetesen itt is megjelent, viszont nem mondható el egyértelműen, hogy ez lenne a legfontosabb számukra. A rugalmas munkaidőt szinte minden alanyom felhozta, hiszen jellemzően szinte mind közülük egyetemi tanulmányokat folytat, így nagyon lényeges, hogy idejüket maguknak tudják beosztani. Emellett a kapcsolatépítés kapott még nagyon nagy szerepet, melyet elengedhetetlennek érznek a mai világban. Ugyanígy fontosnak említették a megfelelő munkahelyi légkört és a munkájukkal egyenértékű fizetést is, melyhez a munkába járási támogatást és a cafeteria-juttatásokat is lényeges szempontoknak tartanak.

Hiányosságok az adott munkahelyen

Ebben a részben azt tapasztaltam, hogy akik a vendéglátásban dolgoztak, azok a munka közbeni étkeztetést hiányolták a leginkább, mert ennek hiányában még jobban érezték, hogy nem is igen figyel rájuk a vezetőség. Érdekes volt megfigyelni azt is, hogy míg volt, aki a rájuk szabott szabadságolások túlzott mértékét érezte negatívnak, addig mások inkább a munkakörük feladatait nem tartották megfelelőnek önmaguk számára. Ebből adódóan a Z-generációs fiatal munkavállalók számos hiányt tapasztaltak eddigi beosztásaikban.

A főnökséggel való kapcsolat

Alanyaim nem egy adott szegmensben dolgoztak, az itt elhangzott tapasztalataik is viszonylag széleskörűek. Egyik alanyom családi vállalkozásban volt mint adatrögzítő, így számára a feletteseivel a viszony semmiféle kellemetlenséget nem okozott, viszont ugyanez nem mondható el a többiekéről. Nyolc interjúalanyom közül hétnél (a már említett kivételével) mindenkinél megjelent egyfajta konfliktushelyzet a felettesekkel, mely megnehezítette a maximális munkavégzést, emellett állandósult kellemetlenséget okozott nekik, és ez sokszor vezetett oda, hogy végül ott kellett hagyniuk pozíciójukat.

Negatív hatás

Kutatásomat tekintve arra szerettem volna kitérni ebben a részben, hogy mely tényezők hatnak negatívan a Z-generációs fiatalok munkavégzésére. A válaszok alapján látható, hogy a vendéglátóipari egységekben dolgozók részéről a cégen belüli kapcsolatok és a fizetés az, ami a leginkább negatív hatást tud kiváltani. Észrevehető az is, hogy volt, akinek a munkájára az is rosszul tud hatni, ha a cégen belül feszültség van. Vannak, akiknek a monoton feladatok okoznak gondot, mások a kommunikáció minőségét emelték ki.

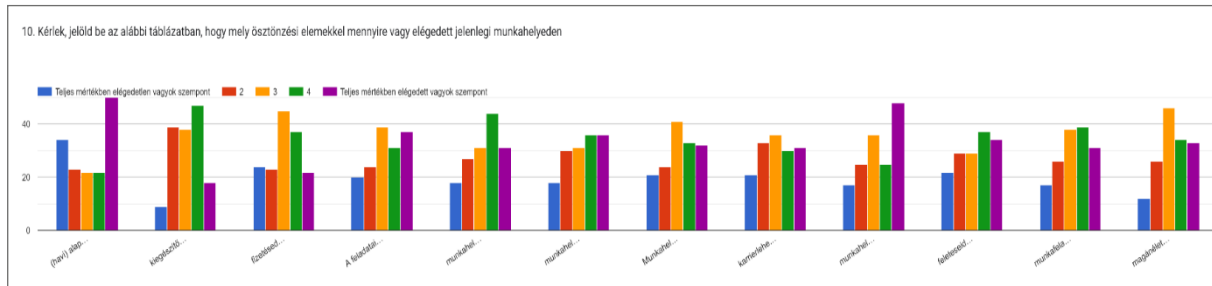
Tanulmányom legvégén kérdőíves kutatásom eredményeit mutatom be.

Kérdőív

Online kérdőívemben legfőképpen arra kérdeztem rá, hogy mely motivációs szükségletek jellemzők az egyes korcsoportoknál, és hogy bizonyos szükségletek jellemző kielégítetlensége milyen szinten befolyásolja a munkavégzés hatékonyságát. A kérdőívet a közösségi média platformjain osztottam meg: 151 értékelhető választ sikerült összegyűjtenem.

Elsőként arra kértem válaszadóimat, hogy jelöljék be, mely ösztönzési elemekkel mennyire elégedettek állásukban.

2. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG AZ EGYES ÖSZTÖNZÉSI ELEMEKKEL



Forrás: saját szerkesztés

Ahogy a 2. ábra is mutatja, a *havi alapfizetések* kapcsán meglátszik, hogy a válaszadók legnagyobb csoportja teljes mértékben elégedett vele, utánuk viszont a teljes mértékben való elégedetlenség következik, mint második leggyakoribb válasz: kitöltőim tehát elég szélsőségesen ítélik meg alapbérüket. A kiegészítő anyagi juttatások (például a cafeteria) esetén a legtöbben négyesre értékelték ötös skálán az elégedettségüket.

A *fizetésük megfelelő infláció-követése* témájában látható, hogy az elégedetlenek száma sajnos jóval több, mint azok aránya, akiknek a fizetése lépést tudott tartani az árak emelkedésével. Ez elég szomorú képet fest a hazai reálbérek alakulásáról.

Ezután a feladatok elvégzéséhez a munkáltató által a munkavállaló számára biztosított *önállóság* szintjét értékeltem kitöltőimmel, ahol a válaszoknál nagyon nagy kilengéseket nem tapasztaltam: a legtöbben az átlagos szintet választották, míg a teljes elégedetlenség és az enyhe elégedetlenség nagyjából azonos szintű gyakoriságot képviselt a kitöltők válaszai között.

Egy nagyon fontos nézőpont: a munkahelyi megbecsülés a legnagyobb százalékban négyes értékelést kapott (ötös skálán) – e kérdésnél a legelégedetlenebbek aránya viszonylag alacsony lett. E kérdésen belül kitértem arra is, hogy a jelenlegi vagy a múltbeli munkahelyükön milyen fejlődési lehetőségeket kaptak a kitöltők (pl. ilyen lehet az új feladatok általi tanulás). A válaszadók többsége teljesen vagy majdnem teljesen meg van ezzel elégedve, és csak viszonylag kis részük elégedetlen. Ez azért is fontos, mert a válaszadók nagy százalékát képviselő Z-generáció tagjai számára ez a szempont kifejezetten fontos. Ezt követően szintén a fejlődési lehetőségekre kérdeztem rá, de most a külső lehetőségekre, mint például arra, hogy a munkáltató mennyire támogatja a munkavállalók továbbképzését, akár a diplomaszerezést. Számomra meglepő módon a válaszok a hármas, azaz a közepes szinten a leggyakoribbak – nos, ez azt jelenti, hogy láthatóan nem egyértelmű a hazai foglalkoztatók számára, hogy ilyen módon támogassák munkavállalóik további fejlődését.

Ehhez kapcsolódóan a munkahelyen belüli karrierlehetőségeket is szerettem volna feltérképezni: az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy sajnálatos módon a kitöltők itt nem mutatnak túlzott elégedettséget.

A soron lévő következő szempont a munkahelyi környezet volt: az eredményeket elemezve a teljesen elégedettek aránya jóval nagyobb a kitöltők között; szintén magas arányt képviselnek a többi válaszlehetőség között azok, akik úgy vélik, hogy a környezet nem a legjobb számukra, de nem is elviselhetetlen.

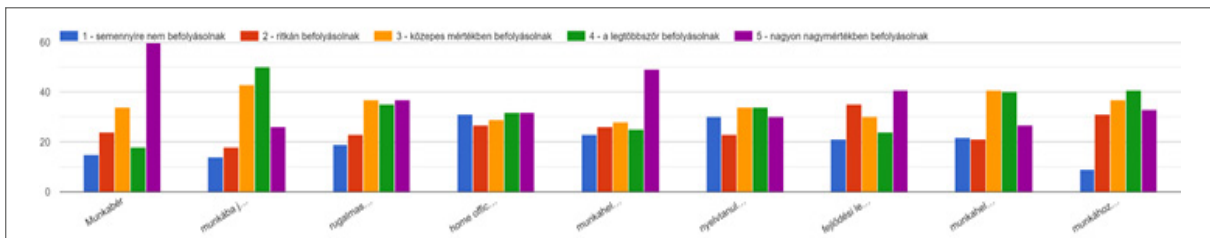
Egy cégnél a munkavállalói elégedettséget szintén nagyban befolyásoló tényező az, hogy a felettesekkel való kapcsolat milyen. A motivációt és az általános elégedettséget szignifikánsan képes negatív irányba elvinni, ha a vezetőség nem elég pozitívan, illetve támogatóan áll a munkavállalókhoz. A 151 kitöltő ezt a kérdést viszonylag megosztóan értékelte, de a többségre jellemző, hogy meg van elégedve a munkáltatóval.

A munkahelyen számos tényező tudja inspirálni az embert. Éppen emiatt érdeklődtem afelől, hogy mennyire problémamentes kitöltőim számára a munkaterhelésük és mennyire tartják maguk számára megfelelő mértékűnek az elvégzendő feladatokat. Az oszlopdiagram alapján jól látszik, hogy a 151 fő közül 77 ember vagy nem teljesen elégedett, de nem is okoz gondot neki a munkaterhelése, vagy pedig csaknem teljesen zavartalanak értékelték e szempontot. Ez az eredmény eltér attól, amire előzetesen számítottam, mivel tapasztalataim (és ismerőseim elmondása alapján is) sokszor okoz nehézséget, hogy a túlzottan nagy munkaterhelés a magánélet rovására megy – kutatásaim eredményei tehát ebben a kérdésben ellentmondók. Az látszik, hogy a többség, ha nem is teljesen elégedett az egyensúllyal, de kifejezett elégedetlenséget sem vált ki belőlük a túlzottan erős munkaterhelés (csak viszonylag kis részük elégedetlen teljes mértékben).

Munkahely-keresés

Új állás keresésekor az ember számos dolgot mérlegel, köztük az elhelyezkedést, a fizetést vagy akár az egyéb támogatások mértékét. Felmérésemben emiatt is kérdeztem rá e téren különböző szempontokra.

3. ÁBRA: MIT MÉRLEGELÜNK MUNKAHELY KERESÉSEKOR



Forrás: saját szerkesztés

Az eredményeket bemutató diagramon szépen látható, hogy kiugró azok száma, akiket az elérhető fizetés mértéke erősen befolyásol, és viszonylag kevesen állították azt, hogy őket egyáltalán nem érdekli a kereset nagysága.

A következő pontokban az egyéb juttatásokra és plusz-lehetőségekre tértem ki. (A Z-generációs fiatalokkal dolgozó HR-es vezetőikkel készített interjúim alapján ezt a korosztályt szerintük ugyanis általánosságban nem igazán ösztönzi, hogy a pozícióhoz pl. munkába járási támogatás járjon.) Annak ellenére, hogy a legtöbb kitöltő ebbe a korcsoportba tartozik, meglepő volt számomra, hogy (bár nem a leginkább befolyásoló tényező számukra, de) a válaszadók nagy része elvárja, hogy a munkához tartozzon némi többlet-juttatás. Ez a szempont csak nagyon kis részükre nem gyakorol semmilyen hatást.

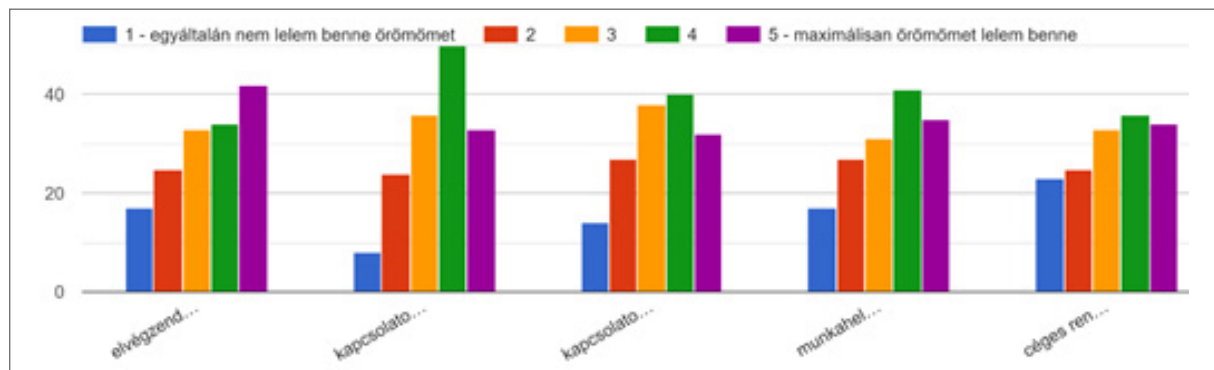
Ezt követően a *rugalmas munkaidőhöz* való hozzáállásukat szerettem volna megismerni; az oszlopdiagramon jól kivehető, hogy ebben a tekintetben nincsenek nagy különbségek a válaszadók között. A kitöltők jó része arra vágyik, hogy magának ossza be, mikor dolgozik, de ők nem sokkal többen vannak azoknál, akik számára ez nem prioritás. Az interjúk miatt eredetileg arra számítottam, hogy a home office lehetőséggel mint alapvető alternatívával már mindenki élni szeretne munkahelyén a mai világban – legfőképpen a Covid 19 vírus után. Az eredmények nem igazán ezt tükrözik, hiszen jól megfigyelhető, hogy azok száma, akik ezt egyáltalán nem veszik figyelembe egy álláskeresés során, és azok száma, akiknek ez elengedhetetlen, (1 fő eltéréssel, de) ugyanannyian vannak, és a többiek (a mérsékeltettek) preferenciái sem különböznek nagymértékben. Egy állásinterjún sokszor már első benyomásként érzékelhetjük, hogy milyen a légkör cégen belül. Ezt a kérdőív eredményei is igazolták: a válaszadók legnagyobb részének ez egy nagyon befolyásoló tényező, ha munkahelyet keres.

Végül kitértem arra is, hogy egy új munkahelytől az emberek mennyire várják el, hogy a cég biztosítson számukra nyelvtanulási és egyéb fejlődési lehetőségeket. Összevetve a két szempontot kirajzolódik, hogy míg a szakmai típusú fejlődési lehetőség meglehetősen pozitív irányba mozdítja a munkavállalókat az álláskeresés alkalmával, addig a munkahelyi nyelvtanulás lehetősége nem jelent akkora prioritást számukra; ez a fajta különbség ugyanígy megfigyelhető annál az oszlopnál, ahol azok válaszai találhatók, akiket ez semennyire nem befolyásol.

Intrinzik motivációk értékelése

A belső motivációs eszközök témájára térve megkérdeztem kitöltőimet, hogy mennyire találják (vagy találták) meg az örömet munkahelyükön az alábbi szempontokban.

4. ÁBRA: BELSŐ MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK



Forrás: saját szerkesztés

Az *elvégzendő feladatok* esetén láthatjuk, hogy lineárisan növekvő válaszokat kaptunk, tehát a legtöbben maximális örömet lelik a megfelelően érdekes és jó kihívást jelentő munkafeladatokban.

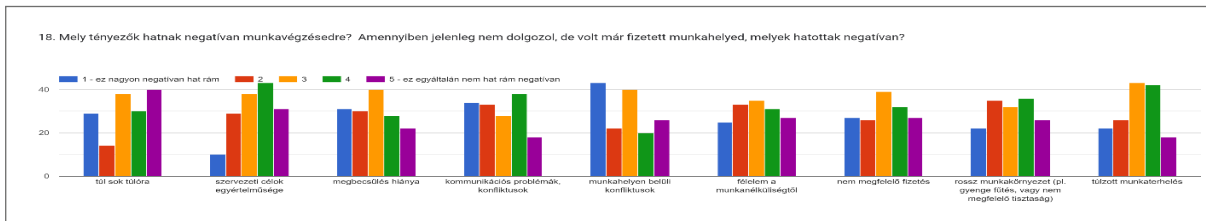
Elengedhetetlen a motivált munkavégzéshez az is, hogy a munkahelyen a *kapcsolat mind a munkatársakkal, mind a vezetőkkel* megfelelő legyen. Ezáltal el lehet kerülni az állandó „gyomorgörccsöt”, feszültséget. Szemmel látható, hogy a nagy többség örömet leli a pozitív munkahelyi kapcsolatokban és viszonylag elenyésző százalék választotta azt, hogy ez egyáltalán nem örömforrás számukra.

Kitértem még a munkahely által kínált kényelmi, illetve többlet-szolgáltatásokra is (pl. ingyen kávé vagy pihenőszoba) – kis eltérésekben figyelhető csak meg különbség, de a kitöltők nagy része jellemzően örömet leli a vállalat által nyújtott plusz-szolgáltatásokban.

Negatív hatás

Záró témakörként kérdőívemben arra kérdeztem rá, hogy mely tényezők hatnak vagy hatottak negatívan kitöltőim munkavégzésére. (Ez a már említett belső motivátorokhoz köthető, mivel minél negatívabb hatások érik az embert, annál kevesebb figyelmet és pontosságot tud hozzáadni feladataihoz munkája során, sőt a stressz is növekedhet.)

5. ÁBRA: MUNKAHELYI FRUSZTRÁCIÓ ÉS A VÁLTÁS LEHETSÉGES OKAI



Forrás: saját szerkesztés

Az eredmények szerint a vizsgált komponensek mindegyike ki tud váltani negatív érzéseket. Először a túlzott túlórára kérdeztem rá, amely ugyan elég sok kitöltőnek nem okoz frusztrációt, de jelentős azoknak az aránya is, akiket megvisel ez a jelenség. Természetesen sokan értékelték úgy, hogy ez a túlóra mértékétől is függ.

Ezután a szervezeti célok egyértelműségére tértem rá, amely kérdéskör általánosságban nem okoz kifejezetten negatív érzéseket a munkavállalókban.

A következőkben a megbecsülés hiányára, a kommunikációs konfliktusokra és a munkahelyen belüli konfliktusokra fókuszáltam. Meglepett, hogy egyedül a cégen belüli konfliktus az, ami nagyon negatívan hat az emberekre, míg a megbecsülés és a kommunikáció jellemzően nem a legnegatívabb témáknak számítanak, illetve hiányuk csak kisebb nehézségeket okoz.

Ezt követően a munkanélküliségtől való félelmet vizsgáltam meg, hiszen úgy gondolom, hogy ez nagyban tudja befolyásolni az embereket és mindennapjaikat. A kérdőívemből mégis az derült ki, hogy legtöbbször úgy vélik, hogy – bár foglalkoztatja őket ez a gondolat, de – kifejezetten nem tartanak ettől.

Megnéztem azt is, hogy a nem megfelelő fizetés okoz-e bármiféle nehézséget, és az előzőhöz hasonlóan itt is ugyanazt a választ kaptam. A legnagyobb csoport – bár szerepel gondolataik között a nem megfelelő anyagiaktól való aggodalom, – jellemzően nem igazán fél ettől; majd ezt követően azok jönnek, akikre ez a kérdés már egy kicsit erősebben hat negatívan. A legkevesebben azok voltak, akik úgy válaszoltak, hogy ők egyáltalán nem pesszimisták.

A nem megfelelő fizetés tehát szintén ki tud váltani némi borúlátást, azonban mégis a legtöbbször azt állították, hogy nem érzik azt, hogy ez nagymértékben előidézne bennük bármiféle negatív érzést vagy komolyabb aggodalmat.

A záró kérdéseknél a rossz munkakörnyezet (például a gyenge fűtés) hatására kérdeztem rá – itt a legtöbbször azt válaszolták, hogy ezek a problémák nem igazán hatnak rájuk negatívan. Nos, itt a válasz nem feltétlenül azt mutatja, hogy e tényezők nem fontosak kitöltőim számára; az alacsony érdeklődés e kérdés iránt annak a jele is lehet, hogy válaszadóim elég szerencsések ahhoz, hogy talán nagy részük még nem igazán tapasztalt kirívó hiányosságokat e téren, így elképzelni sem igazán tudják, hogyan hatna rájuk pl. egy jéghideg vagy rosszul megvilágított iroda.

Mélyebb összefüggések

Szakedolgozatom szekunder kutatási eredményekre alapuló első két fejezetében áttekintettem a Z-generációs fiatalok jellemzőit, valamint a motiváció és a kapcsolódó szükségletcsoportok témaköreit. Primer kutatásaim során először szakmai interjúk keretében kérdeztem három jelenleg vezető beosztású HR-szakértőt a Z-generációs fiatalokkal mint munkavállalókkal kapcsolatos tapasztalataikról, majd magukkal a generáció (már dolgozó) tagjaival készítettem fókuszcsoportos interjút eddigi munkatapasztalataikról, illetve az ott szerzett motivációs (pozitív, illetve negatív) tapasztalataikról. Végül kérdőíves kutatást is végeztem 151 fő bevonásával a jelenlegi munkaerőpiac foglalkoztatottjai között arról, hogy milyen juttatási-ösztönzési rendszereken keresztül motiválják őket munkaadók, valamint arról, hogy mindezekkel a motivátorokkal ők mennyire vannak megelégedve.

Jelen záró gondolataimmal e kutatási eredmények alapján fogom megválaszolni a bevezetőben megfogalmazott kutatási kérdéseimet.

Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony motiválása

Első kutatási kérdésem az volt, hogy milyen ismérvek / jellemzők mentén ragadhatjuk meg a Z-generációs fiatalokat a motiváció szemszögéből. Felfedezhetünk-e tipikus motivációs mintákat e generációnál, melyek rájuk jobban jellemzőek, mint a korábbi generáció munkavállalóira?

Mind a szekunder, mind a primer kutatás során felmerült a generációs különbségek érzékelhetősége. Legfőképpen szakmai interjúim során derült fény számos szignifikáns eltérésre a generációk között. Az egyik jelentős különbséget munkához való viszonyuk jelenti: itt konkrétan arról van szó, hogy a Z-generációs munkavállalókban nem olyan erős a munkafeladataikért érzett felelősség, tehát bizonyos tekintetben gyengébb a munkamoráljuk. Az idősebb korosztály munkahelyi viselkedésére nagyon jellemző, hogy önállóan felismerik a munkafeladatokat és azokat aktívan végzik, mert természetes számukra a munkájukért érzett kötelességtudat. Számos eltérés fedezhető fel a generációk motiválhatóságában is: hipotézisemmel ellentétben az 1995 és 2009 között született fiatalok számára nem kifejezetten az anyagi vonzat az, ami meghatározza legfőbb érdeklődésüket a munkaerőpiacon.

Fiatal munkavállalók hatékony vállalati ösztönzése

Második kutatási kérdésem az volt, hogy a fenti kutatási eredményeket milyen módon tudja felhasználni a vállalati HR – hogyan tudnak ösztönzési-juttatási rendszereikben olyan csomagokat / tipikus ösztönzési stratégiákat kidolgozni, melyek segítségével a Z-generációs munkavállalók hatékonyabban foglalkoztathatók (Gulyás, 2012).

Több ösztönzési eszköz áll a HR rendelkezésére, melyekkel könnyen tudják ösztönözni a vizsgált generációt. Az egyik leghatékonyabb a már említett home office és a rugalmas időbeosztás felajánlása, mivel nagyon sokan ebben a korosztályban még tanuló státuszban vannak. Azzal, hogy önmaguknak tudják beosztani munkaidejüket, segít számukra egyensúlyt létrehozni az iskola, a munka és a magánéletük között, ezzel csökkentve a stresszt, ami nagyban növelni tudja munkavégzési hatékonyságukat.

Ezen felül nagyon jelentős számukra az is, hogy folyamatosan fejlődhessenek. A foglalkoztató vállalatok ehhez való pozitív hozzáállása, illetve a munkahely támogatása szintén erős ösztönző erőt jelenthet számukra munkájukban. Mind az irodalmi forrásokban, mind saját kutatásom során felmerült, hogy a Z-generáció kifejezetten több figyelmet igényel, mint az idősebb korosztályok munkavállalói. Ez azt jelenti, hogy a humán erőforrás-szakembereknek, illetve más vezetőknek célszerű folyamatos visszajelzéseket adni számukra munkájukkal kapcsolatban, és fontos, hogy a

munka során végig nyitottak maradjanak a velük való kommunikációra. Végül fontos tényezőként fogalmazódott meg a primer kutatások során az is, hogy ennek a nemzedéknek mennyire fontos a társadalmi felelősségvállalás. Nagy hangsúlyt fektetnek olyan ügyekre, melyek a társadalom és a gazdaság számára erősítik a fenntarthatóságot, a hosszútávú harmonikus együttélés lehetőségét a természeti környezettel és a társadalom többi tagjával. Amennyiben az őket foglalkoztató vállalat olyan tevékenységeket szervez, mely ilyen jellegű társadalmi felelősséget szolgál és lehetőséget biztosít alkalmazottainak az ezekben való aktív részvételre, a Z-generációs fiatalokat ezzel sokkal hatékonyabban lehet inspirálni, mint az idősebbeket. A vállalatok vezetőinek a HR-rel érdemes lenne olyan munkahelyi környezetet és vállalati kultúrát kialakítani, mely teljes mértékben befogadó: ez jelentősen növelné e generáció belső motivációját, ami jobb munkavégzést eredményezne.

Irodalomjegyzék:

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2005). *Javadalmazásmenedzsment*. KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó Kft., Budapest.
- Atkinson & Hilgard; Smith, E. E.; Nolen-Hoeksema, S.; Fredrickson, B. L., & Loftus, G. R. (2005). *Pszichológia*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Dara P. (2008). Motiváció, bérezés, ösztönzés, In: Dr. Henczi Lajos (szerk.). *Munkaerőpiaci Ismeretek*. AIFSZ Kollégiumi Egyesület, 2008.
- Gulyás L. (szerk) (2012). *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Herzberg, F. R. (1974). Még egyszer: hogyan ösztönözzük alkalmazottainkat? In: Engländer Tibor (szerk.) *Üzempszichológia*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>; <https://psycnet.apa.org/record/1943-03751-001> Letöltés: 2023. június 29.
- Marczellné Szilágyi E. (2016). *Szervezeti magatartás – a motiváció tartalom-elméletei* (Hallgatói oktatási anyag, Metropolitan Egyetem).
- McCrinkle, M. & Wolfinger, E. (2010). Az XYZ ábécéje. A nemzedékek meghatározása. *Korunk*, 21(11). https://epa.oszk.hu/00400/00458/00562/pdf/EPA00458_korunk_2010-11_013-018.pdf Letöltés: 2023. május 2.
- Nemes O. (2019). *Generációs mítoszok*. HVG kiadó.
- Papp G. (2020). *Alderfer létezés–kapcsolat–fejlődés elmélete*. <https://pappgab.com/alderfer-letezes-kapcsolat-fejlodes-elmelete/> Letöltés: 2023. szeptember 2.
- Simonfalvi A. (2020). *VETERÁN, BABY BOOMER, X, Y, Z, ALFA generációk jellemzői*. <https://obudaianziks.hu/veteran-baby-boomer-x-y-z-alfa/> Letöltés: 2023. szeptember 16.
- Steigervald K. (2020). *Generációk harca*. Partvonal Kiadó, Budapest.
- Tari A. (2010). *Y generáció*. Jaffa kiadó.
- Tari A. (2023). *Z generáció*. Tercium kiadó.
- A Kutatási kérdőív linkje: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSepDH1mXOxE_yB-x5e-ET6HFqQ5tgYGnPXoO8i-mjpMJTQwhGQ/viewform?usp=sf_link

Abstracts of the articles

Tamás Kovács

INITIATIVES AND WAY FINDING – TRENDS AND OPPORTUNITIES OF EMPLOYMENT PROMOTION IN AN ENVIRONMENT LOADED WITH CRISIS

The article recalls the effectiveness of the European Union's employment policy objectives of the years 2000 and 2010 in the context of the global social and economic developments. It looks at the domestic situation through concrete example, citing the measures taken in Hungary during this period and their impact. It draws parallels between these experiences and the actions of the present period, and through research on the baseline, seeks to answer the question of how adults who are to be included in employment promotion and inclusion programmes in the future can become employable and how, beyond employability, they can become socially responsible, active citizens and empowered by increasing their employability skills and employability levels. The aim is to provide information for a more effective labour market and social integration of adults in the field of study, pointing out which competences can be strengthened for the continuous development of the target group. The author summarises his research and practical experience to show how the tools of work management (Taylor, 1911), pragmatism (Dewey, 1916) and self-efficacy (Bandura, 1977) can be effectively integrated into community and employment-based adult learning activities.

Bence Tamás Selejő Joó – Márk Komóczi – Csilla Csukonyi

THE USES OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Nowadays, artificial intelligence is changing human lives as it is all around us and assists in everyday life. Furthermore, artificial intelligence is revolutionizing human resource management by enabling intelligent data collection, analysis, and decision-making in the management of human resources. This study presents a wide range of uses of artificial intelligence within human resources, including recruitment, performance evaluation, workplace improvement, and workforce planning. With the help of artificial intelligence, professionals can gather more accurate, predictive information about employee performance and satisfaction, allowing them to create more efficient strategies for resource optimization.

Tímea Szonja Szucsics – Zsolt Király – Szilvia Szabó

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB STRESS, BURNOUT AND WORK ENGAGEMENT IN MULTINATIONAL CORPORATE ENVIRONMENT

In the modern world, stress pervades all areas of our lives, and it is no different in the world of work. Under these circumstances, it is important to understand the causes of stress and its effects in our daily lives. As a result, burnout also deserves special attention – a condition that is often caused by job stress. Burnout is a serious challenge not only at the individual level, but also at the organizational level, affecting performance, engagement and corporate culture.

In connection with the actuality of the topic, in our publication we focus on the effect of stress, its coping strategies, the burnout syndrome resulting from workplace stress, and work engagement - our main goal is to examine the relationship between workplace burnout and engagement.

In our research conducted among the employees of multinational companies, we study the level of burnout of the employees and add the concept of work engagement to the formula, which is measured using the lack of burnout (engagement dimension), and then connect the two variables using statistical methods. As our sample was not normally distributed, it justified the

use of Spearman's rank correlation to examine the connection between the two variables. We supplemented these results with questions about the intention to change jobs.

József Poór – Ákos Jarjabka – Gábor Balogh – Katalin Szabó – Zsolt Kőműves – Gábor Szabó-Szentgróti – Mónika Galambosné Tiszberger – Mártonné Karoliny

THE ASPECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP, AND ITS IMPACT ON DIRECT REPORTS

The system change in 1989 was a significant milestone in the development of human resources (HR) management in Hungary. Political changes drastically transformed the legal, institutional and ownership environment of various organizations. The aforementioned transformations and changes place significantly different demands on the HR work of companies and institutions compared to the socialist practice of previous decades. It has become very important for organizations to have access to HR data that can be compared with other organizations related to HR activities. The international HR university CRANET, founded in 1989 in Cranfield, England, is a non-profit research network with a long tradition in the field of International Comparative HRM/HR. We, Hungarian researchers have participated in CRANET's international HR research four times so far. In this article, we try to present the main features of the international CRANET HR research conducted in 39 countries in 2021–2022. We review the results of the research and its notable findings. Where possible, we compare it with the data of the Hungarian survey. In some cases, the domestic results are compared with the results of the previous CRANET study in Hungary.

Csilla Molnár – Imola Cseh Papp

THE EFFECT OF EMPLOYEE WELLBEING ON ORGANIZATIONAL INDICATORS

Current study presents the complex phenomenon of employee wellbeing and its effects on organizational indicators through a review of relevant literature and research. Today's environmental, economic, technological, social and labor market changes directs the focus on employee wellbeing. According to research, workplaces play significant role in the development of employees' wellbeing. Employee wellbeing is a determining factor of present and future sustainability of the workforce both at organizational, economic and social level. Development of 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, on the competitiveness of the macro-economy. Therefore, understanding of organizational outcomes as a result or lack of employee wellbeing is essential. The paper describes relevant approaches, from general models to the concept of work-related wellbeing. The review examines various research results from the organizational point of view, with the aim of presenting the impact of employee wellbeing developments on organizational output indicators. Through the impact of human resource management and health promotion practices on employee wellbeing and output factors, the study introduces organizational and economic aspects, highlighting the importance of employees' bio-psycho-social wellbeing.

Tibor Czeily – Krisztina Dajnoki

THE IMPACT OF GAMIFICATION IN DIFFERENT HR FUNCTIONS

Nowadays the organizations are facing serious challenges and they have been forced to respond with creative, innovative HR tools to find, attract and retain talented employees. One of these innovative tools in the hands of HR professionals is gamification, which has been successfully applied by many organizations. The aim of this study was to explore and provide a comprehensive

picture, based on international literature, of the HR functions in which gamification is being used and the results achieved by professionals in the field. Through a systematic literature review, using the PRISMA protocol, the emergence of gamification in HR functions and present good practices were explored. The sample included international publications published after 2023 based on the ScienceDirect database. The results revealed that the most common application of gamification is in the area of training development, however it also appears in HR functions of performance and career management. The gamification tools are the followings: serious games, VR, digital platforms/applications, and the escape room. Employees who have undergone gamified training are more engaged and motivated, but the improved performance is not proved to be the result of the gamification in all the cases.

Krisztina Dajnoki – Csaba Berde – József Boros

THIRTY YEARS WORK OF THE NATIONAL ASSOCIATION OF HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS (HSZOSZ) IN THE SERVICE OF HR

The National Association of Human Professionals, HSZOSZ, is thirty years old. We celebrated the significant anniversary in Debrecen, with a scientific conference called “Innovative HR Challenges in the XXI Century”. We remembered the great predecessors, the founders, and honoured those who contributed a lot with their work for the establishment and successful operation of the Association. In this study, we briefly present the history, the past, the intention of the founders, the objectives and the mission and future possibilities of the Association.

Noémi Cseh

EFFECTIVE MOTIVATIONAL STRATEGIES FOR GENERATION Z YOUTH

Nowadays, we can witness an increasingly significant participation of Generation Z both in the labor market supply and in the demand within the market for goods and services. Rapid technological advancement is one of the fundamental background trends that lead this generation to live, behave, and think differently from their predecessors. Within labor market processes, two key questions arise: (1) how can representatives of this age group collaborate with other generations, and (2) how can the observed age group be effectively motivated. This article focuses on the latter question. The secondary research section briefly outlines the characteristics of different generations, then draws from motivational studies to provide a theoretical framework that effectively evaluates incentive and reward systems. Subsequently, the study summarizes the results of three types of primary research, primarily focusing on answering the question of *how to integrate members of this young generation more effectively into the organizational culture of the organizations employing them, and how to motivate them effectively to create higher added value for their companies.*