

TARTALOM

- 2** Kozák Anita – Póznér Beáta Melinda: A Z generáció munkahelyi motivációja a 9M modell alapján
- 14** Szántó Gerda: A munkavállalók megküzdési stratégiáinak és kompetenciáinak vizsgálata a kiégés három dimenziójával
- 24** Erős M. Attila – Szabó Éva: A pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők szerepe a kiégésben és a munkahelyváltási szándékban
- 40** Harmat Vanda: Az érzelmek szerepe a HR-chatbot szervezeti elfogadásában
- 51** Csaba Berde – Zsuzsa Gál: The role of management tasks in radical organizational changings
- 66** Kántor Gyöngyi – Gabura Emese: Megoldási javaslatok magas szervezeti fluktuáció esetén, gyakorló HR-eseknek
- 82** Verő Barbara: A KKV-k HR-kihívásai – avagy mindenből lehet HR-es?
- 93** Balog Ilona Ida: Az emberi erőforrás közgazdasági elemzésének aktuális dilemmái
- 103** 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.



KOZÁK ANITA – PÓZNER BEÁTA MELINDA

A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓJA A 9M MODELL ALAPJÁN

A tanulmány célja feltárni, hogy hogyan vélekednek a hazai HR-szakemberek és vezető beosztású dolgozók a Z generációhoz tartozó munkavállalók motivációjáról; meglátásuk szerint az egyes motivációs tényezők mennyiben motiválják jobban vagy kevésbé a fiatalokat az előző korcsoport tagjaihoz képest. Ennek érdekében a szerzők kérdőíves megkérdezést alkalmaztak, összesen 127 HR-szakembert / vezető beosztású dolgozót értek el, akik a 9M modell dimenziói mentén Likert skálán jelölték, hogy az egyes motivációs tényezők mennyivel hatásosabbak vagy kevésbé hatásosak a Z-sek esetén. A kérdőív tartalmazott nyitott kérdést is a fiatal dolgozók jellemzésére vonatkozóan, így a tanulmány bemutatja azokat a véleményeket is, amelyek a Z-sek motivációjával kapcsolatosak. Az eredmények szerint a Z generációs dolgozók számára a jó munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a munka-magánélet egyensúlya és a munkahelyi környezet relatíve sokkal fontosabbak, mint az előző generációknak.

Bevezetés

Az utóbbi években egyre több nemzetközi és hazai Z generációval (1995 és 2010 között születettek) kapcsolatos tanulmány jelent meg. Ennek egyik oka, hogy a fiatal korosztályhoz tartozó dolgozók merőben mások, mint a korábbi korcsoportok tagjai, így menedzselésük kihívások elé állítja a HR-szakembereket és a vezetőket egyaránt (Gergely, & Pierog, 2018; Simon, & Dajnoki, 2024). A szervezeteknek tehát fel kell készülniük arra, hogy a fiatalok miatt (a jövőben) sokkal nagyobb hangsúlyt kell fektetniük az emberierőforrás-gazdálkodással kapcsolatos tevékenységeikre (Ruzsa, 2018).

Ez a generáció nagymértékben különbözik az előző korcsoportoktól, hiszen őket tartják az első globális nemzedéknek, akik mindannyian ugyanazon a filmen, zenén, divatirányzaton nőttek fel (Visontai-Szabó, 2020). Attitűdjük, értékrendjük több szempontból is eltér a korábbi generációktól (Csiszárík-Kocsir, & Garai-Fodor, 2018; Kőműves et al., 2023), de motiválhatóság és a munkahelyvel szemben támasztott elvárásaik alapján is jelentős eltérést mutatnak (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Motivációs sajátosságai, elvárásaik megértése azért is lényeges, mert gyakran „munkahelyváltó generáció”-ként hivatkoznak rájuk (Török-Kmoskó, & Dajnoki, 2023). A hazai kutatási eredmények alapján a Z generációs munkavállalók ugyanis sokkal nagyobb hajlandóságot mutatnak az egy éven belüli munkahelyváltásra, mint az X és Baby boom generációs dolgozók (Kőműves et al., 2022; Szabó-Szentgróti et al., 2019); és a korábbi korosztályokhoz képest is legkevésbé őket demotiválja az állás elvesztésétől való félelem (Kőműves et al., 2023).

A témában a közelmúltban végzett hazai és nemzetközi vizsgálatok elsősorban arra fókuszáltak, hogy feltárják az egyes generációkhoz – különösen a Z-sekhez – tartozó munkavállalók eltérő motivációit annak érdekében, hogy megfelelő javaslatokat tudjanak megfogalmazni olyan szervezeti

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

Póznér Beáta Melinda, PhD hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem, ELTE Gazdálkodás- és Szervezés-tudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.1>

rendszerek és folyamatok kialakítására, amelyek valamilyen módon tartalmazzák, figyelembe veszik ezeket a generációs specifikumokat. Olyan primer kutatást azonban sem hazai, sem nemzetközi viszonylatban nem találtunk, amely a munkáltatók nézőpontjából vizsgálja a kérdést. A tanulmány tehát az alábbi kutatási kérdésre keresi a választ:

K1: A hazai HR-szakemberek / vezető beosztású dolgozók érzékelik-e a szakirodalom által azonosított eltéréseket a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációja tekintetében?

A tanulmány bemutatja a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációs sajátosságait hazai és nemzetközi vizsgálati eredmények tanulságai alapján, majd részletezi az empirikus kutatás elméleti keretként alkalmazott 9M motivációs modellt. A módszertani fejezet a felmérés körülményeit ismerteti, a vizsgálati eredmények bemutatását követően pedig a következtetések levonásával és a gyakorlati javaslatok megfogalmazásával zárul a cikk.

A Z generációs dolgozók motivációs sajátosságai

Napjainkban négy generáció alkotja a munkaerőpiaci emberi erőforrást: a Baby Boomer, az X, az Y és a legfiatalabb Z-sek. A Z generáció munkaerőpiaci belépésével nyilvánvalóvá vált, hogy elvárásaik eltérnek az előző generációktól (Garai-Fodor, 2018). Más követelményeket támasztanak a munkájukkal szemben, mint a korábbi generációk, így megfelelő módon történő motiválásuk a jövőben még jelentősebb szerepet fog játszani a vállalatok vonzerejének növelésében és a dolgozók megtartásában (Klages et al., 2023).

A hazai generációmenedzsment témájú kutatások tapasztalatai nem egységesek, de vannak átfedések a kutatási eredményekben. Kőműves et al. (2018) alapján a Z generáció számára az emberi bánásmód, a megbecsülés és a megfelelő információáramlás kiemelkedő fontosságú motiváló tényezők, ugyanakkor leginkább a nem megfelelő munkakörülmények demotiválják őket. Thuma (2016) szerint a fiatalok még végtelennek érzik az időt, ezért a tudásszerzés, az újdonság keresése motiváló számukra, őket a „promóciós motivációk” hajtják; az idősebbeket pedig a rövidebb távú célok vezérlik, és annak megőrzése, amit létrehozta, így rájuk inkább a „prevenciós motivációk” jellemzőek. A Deloitte (2019) kutatása szerint a fiataloknak a fizetés a legfontosabb tényező munkahelyválasztásnál, azonban a többi generációhoz képest ők értékelik azt legkevésbé egy munkahelyen (Deloitte, 2019). Pálffy (2021) ezzel szemben azt találta, hogy amennyiben a Z-sek választhatnak egy jobban fizető, de unalmas munka, illetve egy kifejezetten érdekes, de kevésbé jól fizető állás között, nagy valószínűséggel az utóbbit választják. Ezt támasztja alá Kőműves és munkatársai (2023) kutatása is: a generációk közötti összehasonlítása azt mutatja, hogy a magas fizetés és az előrelépési lehetőség a vizsgált négy generáció közül a Z-sek számára a legfontosabbak, azonban csak a nyolcadik-kilencedik helyen állnak a 12 tényező preferencia listán.

A Z generáció egy határokon átívelő, online társadalmat alkot (Csepeli, 2016), így jellemzésüknél – különösen a közép- és kelet európai országokban végzett – nemzetközi kutatások eredményei is relevánsak lehetnek. Chala és társai (2022) ukrán Z és Y generációsok körében végzett kutatásuk alapján a szakmai fejlődés lehetősége és a munka-magánélet egyensúlya bizonyultak a legjelentősebb motiváló tényezőknél. Snieska és munkatársai (2020) megerősítik, hogy az Y és Z generáció (együtt posztmillenáriusok) motiválása szempontjából a leglényegesebbek a tanulási- és fejlődési lehetőségek, ugyanakkor magas elvárásokat támasztanak a munka tartalmával, a karrierrel szemben is. Fratričová és Kirchmayer (2018) szlovák mintán (235 üzleti szakos diák) végzett kérdőíves megkérdezése szerint a kihívást jelentő munkafeladatok és a jó munkahelyi kapcsolatok motiválják leginkább a Z-seket, de fontos tényezőnek bizonyult a tanulás és fejlődés, a karrierben való előrehaladás lehetősége, valamint a munkabér is. Lašáková munkatársaival (2023) ugyancsak Szlovákiában végeztek vizsgálatokat: 437 szlovák, Z generációs üzleti szakra járó diák körében végzett primer felméréseik alapján arra a következtetésre jutottak, hogy a Z generációs nőket

a munkahelyi kapcsolatok és a minőségi és sikeres munka, míg a Z generációs férfiakat inkább a munka-magánélet egyensúlya és az alacsony munkahelyi stressz motiválja.

A szakirodalom tehát a tanulási és fejlődési lehetőségek, a karrier és a munka jelentősége szempontból viszonylag egységes a Z generáció vonatkozásában, ugyanakkor a munkabér tekintetében különböző vizsgálati eredményekkel találkozhatunk, s vannak olyan tényezők is, amelyek csak egy-egy kutatásban jelentek meg jelentős motivátorként (pl. munkakapcsolatok, alacsony szintű munkahelyi stressz).

A 9M motivációs modell

A motivációs folyamat a szükséglet megjelenésével kezdődik, ez a viselkedés fő mozgatórugója. Azok a motivációval kapcsolatos elméletek, amelyek az emberi szükségletek feltárásával foglalkoznak, – vagyis arra keresik a választ, hogy milyen okok, szükségletek húzódnak meg egy-egy cselekvés hátterében, – a motiváció tartalomelméletei. A motiváció tartalomelméleteinek körébe tartozik például a Maslow-féle szükségletpiramis, Herzberg kéttényezős elmélete, McClelland kapcsolat-teljesítmény-hatalom elmélete, Ryan és Deci öndeterminációs elmélete, Lawrence és Lohrina négy-hajtóerő elmélete, Pink Motiváció 3.0 elmélete, s ide sorolható a 9M motivációs modell is (Kozák, 2023; Gyökér, 2019).

A 9M modellt Mathe és szerzőtársai a Sodexoval együttműködve készítették el 2011-ben. A cél egy olyan motivációs tartalomelmélet megalkotása volt, amely összegzi a korábbi gondolkodók koncepcióinak tanulságát és lehetővé teszi azok egyszerű szervezeti adaptálását. A 9M modell tulajdonképpen egy motivációs mixet alkot annak érdekében, hogy segítse a szervezeteket a legeredményesebb és leghatékonyabb kompenzációs rendszer kialakításában (Balogh, & Nagy, 2018). Az elmélet három szükséglet köré építi fel a motivációt:

1. Élni: a teljes és egészséges élet iránti vágy.
2. Növekedni: az arra irányuló szükséglet, hogy kihívások elé állítsuk magunkat és szakmailag fejlődjünk.
3. Kapcsolódni: az az igény, hogy valahogyan kapcsolódjunk az emberekhez és a szervezethez, amelyben dolgozunk; megtaláljuk az értelmet és a hovatartozás érzését a mindennapi életünkben (Mathe et al., 2011).

A modell a 3 szükséglethez szervezeti megfelelőket rendel, mindhárom szükséglethez 3-3 szervezeti feltételt határoz meg (1. ábra).

1. ÁBRA: A 9M MODELL



Forrás: Mathe et al. (2011) alapján saját szerkesztés

Az elmélet a munkavállaló és a szervezet közötti kölcsönös bizalmat helyezi a középpontba, amely abban az esetben tud kialakulni, ha a menedzsment biztosítja a dolgozók szükségleteinek kielégítését a modellben megnevezett dimenziók mentén.

A *munka és a magánélet egyensúlyát* célzó intézkedések olyan munkamódszerekre vonatkoznak, amelyek segítik a munkavállalókat abban, hogy egyensúlyt teremtsenek a foglalkoztatás és a magánélet között;

A *munkafeltételek* a szervezet által nyújtott javadalmazásra és juttatásokra, a munkavállaló foglalkoztatási státuszára, a munkahely biztonságára, a munkavállalót védő jogi keretre, valamint a vállalatban belüli támogatási rendszerekre vonatkoznak;

A *munkakörnyezet* a fizikai munkahelyet, a megfelelő technológiai és kommunikációs eszközök elérhetőségét, a munkahelyi biztonságot és védelmet, a munkahely tisztaságát és ergonómiáját, a munkahelyi étkezés elérhetőségét stb. jelentik;

A *minőségi munka és fejlődés* magára a munkakörre, a szervezeten belüli előrelépési, valamint képzési és fejlesztési lehetőségekre vonatkozik;

A *megbecsülés és ösztönzés* arra utal, hogy a szervezet céljait és értékeit támogató magatartást utólag el kell ismerni, továbbá a konkrét teljesítménycélokhöz célszerű jutalmakat kötni;

Az egyértelmű célok és visszajelzés a konkrét célok kitűzésének folyamatára utal: a célmeghatározás ideális esetben magában foglalja a kihívást jelentő, de elérhető konkrét célok meghatározását, határidők és számszerűsíthető intézkedések beépítését, valamint visszajelzést a feladat során és annak elvégzése után, hogy a dolgozók mérni és szükség esetén módosítani tudják viselkedésüket;

A szervezet missziójával és víziójával való azonosulás arra utal, hogy a menedzsment mennyire egyértelműen fogalmazza meg a szervezet célját és jövőképét, s azt folyamatosan kommunikálja-e a dolgozók felé;

A kultúra a gondolkodásmód, a hiedelmek és az értékek általános mintájaként határozható meg, amely összetartja a szervezetet és inspirálja az embereket;

A személyes kapcsolatok dimenziója magában foglalja a dolgozók összes munkahelyi kapcsolatát, legyen az ügyfél, munkatárs vagy vezető (Mathe et al., 2011; Farkas et al., 2013; Balogh, & Nagy, 2018).

Hazánkban Farkas és szerzőtársai (2013) vizsgálták a dolgozók motivációját a 9M modell alapján, de csak összevontan kezelték az eredményeiket. A kutatásuk tanulsága szerint a munkavállalók leginkább a munkafeltételeket (különösen a versenyképes fizetést és javadalmazást, valamint a munkahely biztonságát), a munkakörnyezetet és a személyes kapcsolatokat tartják fontos motivációs tényezőknél.

Módszertan

A kérdőív a Z generációhoz tartozó munkavállalókról tartalmazott kérdéseket. A motivációra vonatkozó kérdés a 9M modell alapján lett feltéve: a 9 motiváló tényezőt és annak szakirodalom szerinti magyarázatát tartalmazta a kérdés, továbbá egy nyitott kérdés a Z generációs dolgozók jellemzésére kérte meg a válaszadókat.

Annak érdekében, hogy a fiatal generációra vonatkozóan a munkáltatói oldalról gyűjtsünk információkat, a kérdőív kitöltésének a feltétele az volt, hogy a válaszadó vezető pozícióban vagy HR-területen dolgozzon, s legyenek Z generációhoz tartozó közvetlen beosztottjai vagy munkatársai. A kitöltők pozíció szerinti megoszlását az 1. táblázat mutatja be.

1. TÁBLÁZAT: A KÉRDŐÍVET KITÖLTŐK POZÍCIÓJA ÉS MEGOSZLÁSA A MINTÁBAN

A kérdőívet kitöltők pozíciója	Megoszlásuk a mintában
Felső vezető	31% (39 fő)
Közép- vagy alsó szintű vezető	38% (48 fő)
HR-vezető	10% (13 fő)
Nem vezető beosztású HR-szakember	9% (12 fő)
Cégtulajdonos	12% (15 fő)

Forrás: Saját szerkesztés

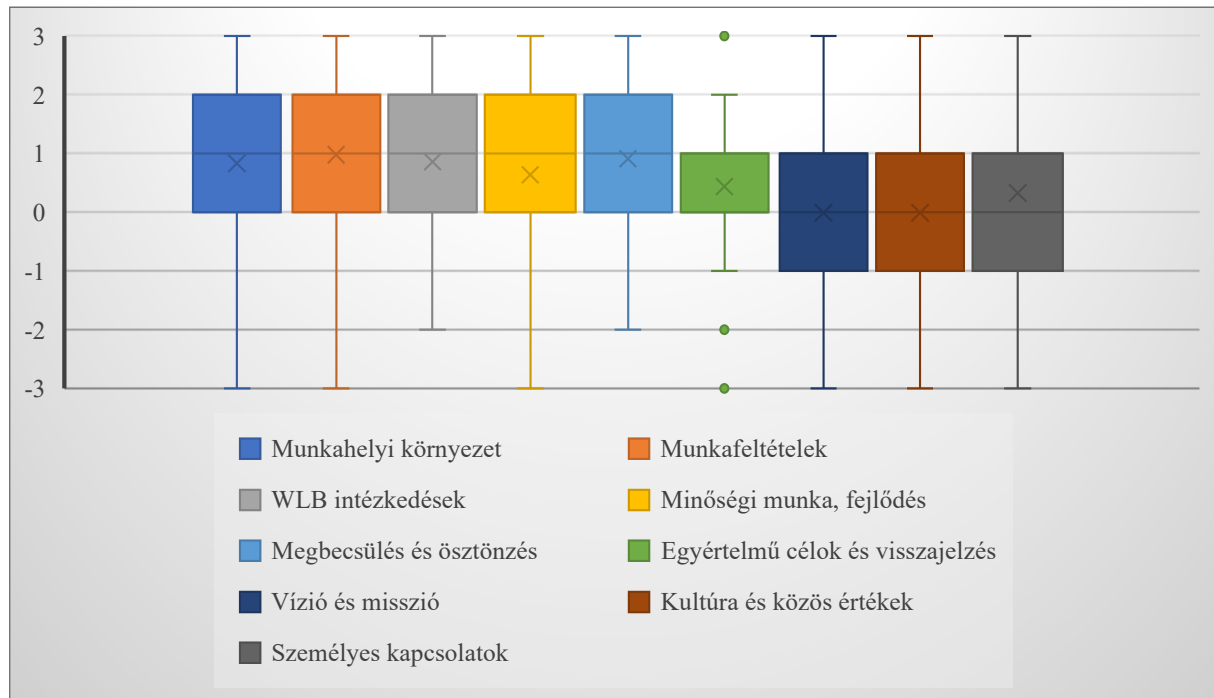
A mintába közel azonos arányban kerültek KKV-k (28% 35 db), 500 fő alatti nagyvállalatok (36% 46 db) és 500 fő feletti nagyvállalatok (36% 46 db). A vállalkozások 90%-a a versenyszférában (114 db) tevékenykedik, összesen 7%-uk (11 db) tartozott a közsférához és csupán 3%-uk (2 db) non-profit szervezetként vett részt a felmérésben.

A kérdőív 2023. április végétől másfél hónapig volt elérhető. Az alanyok rekrutálása elérhetőségi alapon történt, online formában. Az adatok elemzése excel és SPSS programban történt a leíró statisztika módszereivel.

Eredmények

A 9M modell alapján felsorolt tényezőket aszerint kellett értékelniük a HR-szakembereknek / vezetőknél, hogy azok mennyivel motiválják jobban vagy kevésbé a Z generációs dolgozókat az előző generációk tagjaihoz képest. Amennyiben nem mutattak eltérést, az érték 0 volt; -3: jelentős az eltérés negatív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal kevésbé motiválják; +3: jelentős az eltérés pozitív irányba, a Z generációs dolgozókat sokkal jobban motiválják, mint az előző generációk tagjait. A motivációs tényezőkre vonatkozó összefoglaló eredményeket a 2. ábra mutatja be.

2. ÁBRA: BOXPLOT DIAGRAM A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐIRŐL A KORÁBBI KORCSOPORTOKHOZ KÉPEST (-3-TÓL +3-IG TERJEDŐ SKÁLÁN)

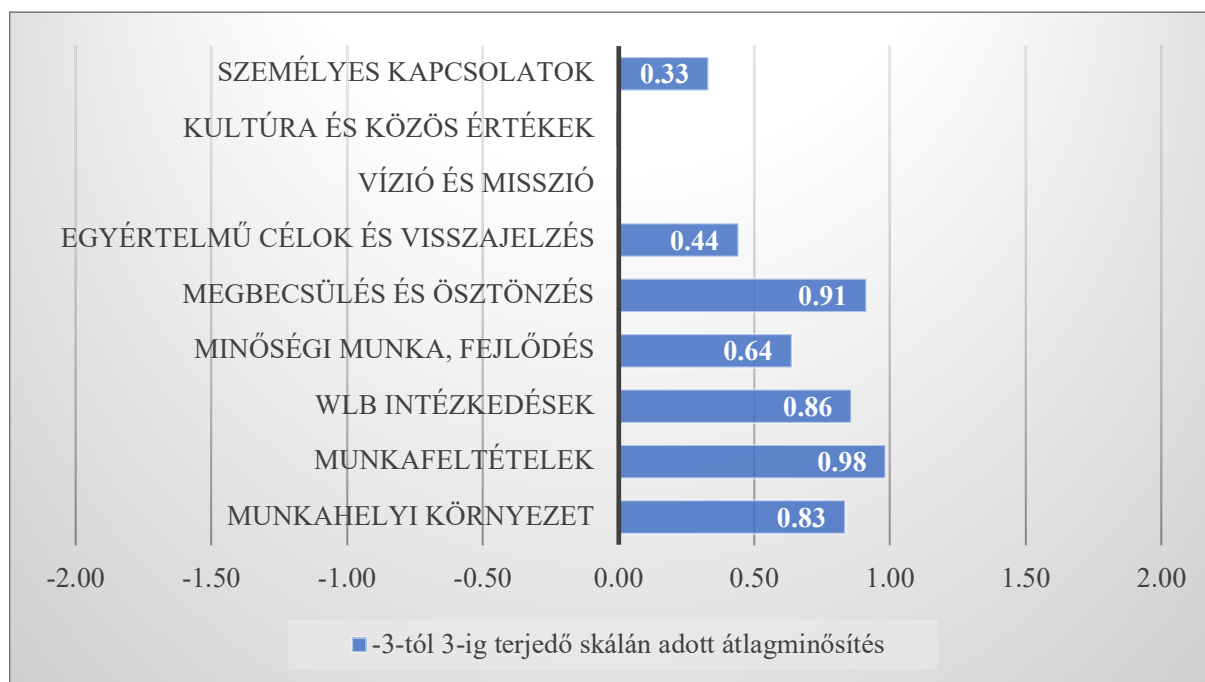


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók véleményei alapján a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, a munkahelyi környezet, valamint a minőségi munka és fejlődés motiváló hatása tekintetében a Z generáció vonatkozásában – ez az öt tényező viszonylag jelentősnek mondható eltérést mutat – az interkvartilis terjedelme 0-2 között alakul, vagyis ezek jobban motiválják a fiatal dolgozókat az előző korcsoportokhoz képest.

A kérdésekre adott válaszok átlagértékét a 3. ábra mutatja be. A munkafeltételek (tehát a szervezet kompenzációs és támogatási rendszere, a munkahely biztonsága), valamint a megbecsülés és ösztönzés motiválják legjobban – a többi dimenzióhoz mérten – a Z-s dolgozókat az idősebbekhez képest. Az eredmények szerint a Z-seknek az előző generációkhoz viszonyítottan fontosabbak a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, a munkahelyi környezet, a minőségi munka és a fejlődési lehetőségek, valamint az egyértelmű célok, visszajelzés és a személyes kapcsolatok. A megkérdezett HR- szakemberek és vezető beosztásban dolgozók válaszai tehát tükrözik a vonatkozó hazai és nemzetközi vizsgálatok eredményeit (Thuma, 2016; Pálffy, 2021; Snieska et al., 2020; Lašáková et al., 2023) – a szerzők által azonosított, Z generációsokat motiváló tényezők mindegyike megjelent a hazai felmérésekben is.

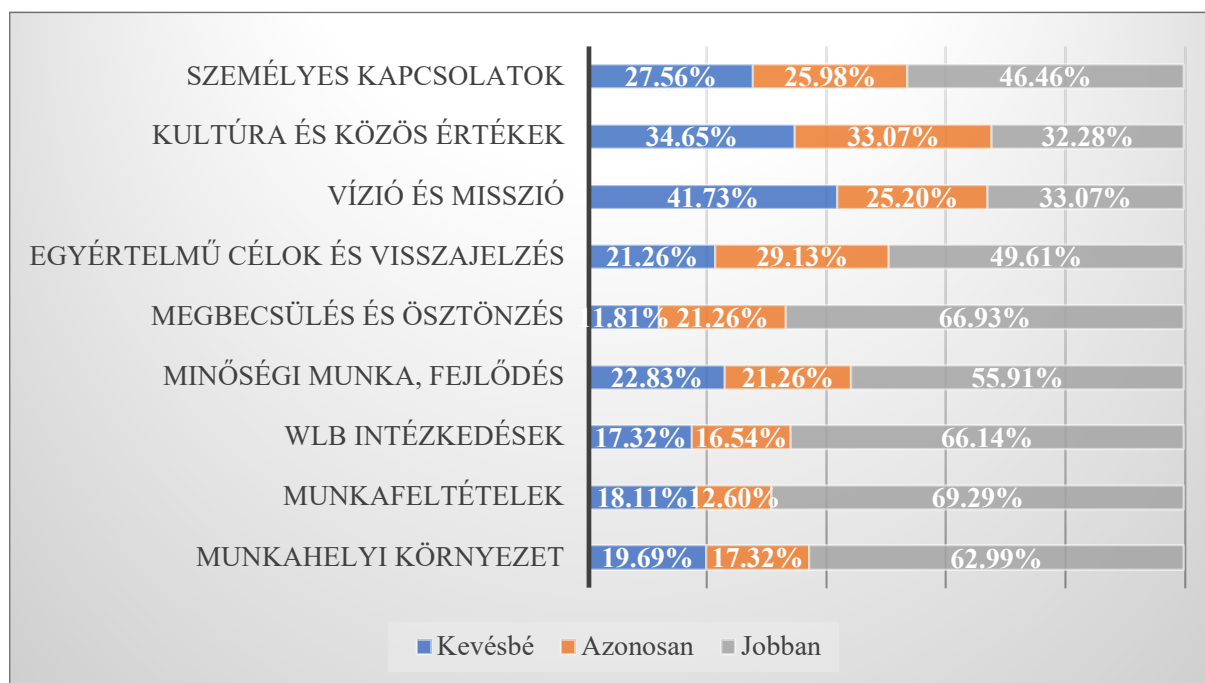
3. ÁBRA: ÁTLAGÉRTÉKEK A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐIRŐL
A KORÁBBI KORCSOPORTOKHOZ KÉPEST



Forrás: Saját szerkesztés

Részletesen megvizsgálva a megkérdezettek véleményét (4. ábra) megállapítható, hogy a válaszadók körülbelül kétharmada szerint a munkafeltételek, a megbecsülés és ösztönzés, a WLB intézkedések és a munkahelyi környezet jobban motiválják a Z-seket, mint az idősebb korcsoport tagjait.

4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA ASZERINT, HOGY AZ EGYES TÉNYEZŐK JOBBAN, AZONOSAN VAGY KEVÉSBÉ MOTIVÁLJÁK A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓKAT AZ IDŐSEBB KORCSOPORTHÓZ KÉPEST



Forrás: Saját szerkesztés

A megkérdezettek mindössze egyharmada tartja motiválóbbnak a Z-sek esetén a szervezeti kultúrát és közös értékeket, valamint a víziót és misszót – ez némiképp megcáfolja Lee és munkatársai (2022) vizsgálati eredményeit, akik szerint a szervezeti értékek és a CSR tevékenység különösen motiváló a fiatal dolgozóknak. A hazai eredmények hátterében állhat természetesen az is, hogy a megkérdezett szakemberek egyelőre még nem ismerték fel a szervezeti értékek és a vállalati társadalmi felelősségvállalás jelentőségét a Z-sek szempontjából.

A Z generációs dolgozók jellemzésével kapcsolatos, szabad szavas formában megválaszolható kérdésre adott válaszok is elemzésre kerültek – a tanulmányban kifejezetten azokat a válaszokat jelenítjük meg, amelyek a motivációval kapcsolatosak. A 127 HR-szakember / vezető beosztású dolgozó által adott válaszokból – azok kódolása után – viszonylag sok, 47 olyan jellemzés volt, amely részben vagy teljes egészében a motivációval kapcsolatos (2. táblázat).

**2. TÁBLÁZAT: MOTIVÁCIÓVAL KAPCSOLATOS VÁLASZOK
A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK JELLEMZÉSÉRŐL**

Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
„Nehezen motiválhatók”	
„Sok kihívást szükséges biztosítani nekik (...)”	egyértelmű célok és visszajelzés
„(...) Jobban igénylik a támogatást”	munkafeltételek
„(...) Kihívást keresik”	minőségi munka és fejlődés
„Tanulási vágy nagyon jellemző (...)”	minőségi munka és fejlődés
„Nagyobb fizetési igények (...)”	munkafeltételek
„Fő szempont a bérezés (...)”	munkafeltételek
„(...) irreális fizetési igényük van (...)”	munkafeltételek
„Pofátlan bérigény (...)”	munkafeltételek
„(...) magas a bérigényük”	munkafeltételek
„Motiválatlanok (...)”	
„Fontos nekik a megfelelő bánásmód, a teljesítményük elismerése, modern környezet.”	munkafeltételek munkahelyi környezet személyes kapcsolatok
„Számukra (...) a magánélet az elsődleges. A bérigényeik meghaladják a betölteni kívánt pozíciójukhoz vártat.”	WLB munkafeltételek
„Nehéz őket motiválni (...)”	
„(...) magasabb a bérigényük”	munkafeltételek
„(...) a bér jobban érdekli őket, mint a feladat.”	munkafeltételek
„Nehéz őket motiválni (...)”	
„(...) keresik a kihívásokat (...)”	minőségi munka és fejlődés
„Magasabb fizetési igénnyel kezdenek. (...) nagyon gyorsan akarnak fentebb lépni. Fontos nekik a megnevezés, hogy mi szerepel a névjegykártyán/aláírásban/kitűzőn (...) nagyobb kihívások elé kell őket állítani, az esetleg motiválhatja őket (...) egy „fancy” munkakörnyezet nagy megtartóerő tud lenni.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés munkahelyi környezet
„Magas fizetési igénnyel rendelkeznek, nem céltudatosok”	munkafeltételek

A Z GENERÁCIÓ MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓJA A 9M MODELL ALAPJÁN

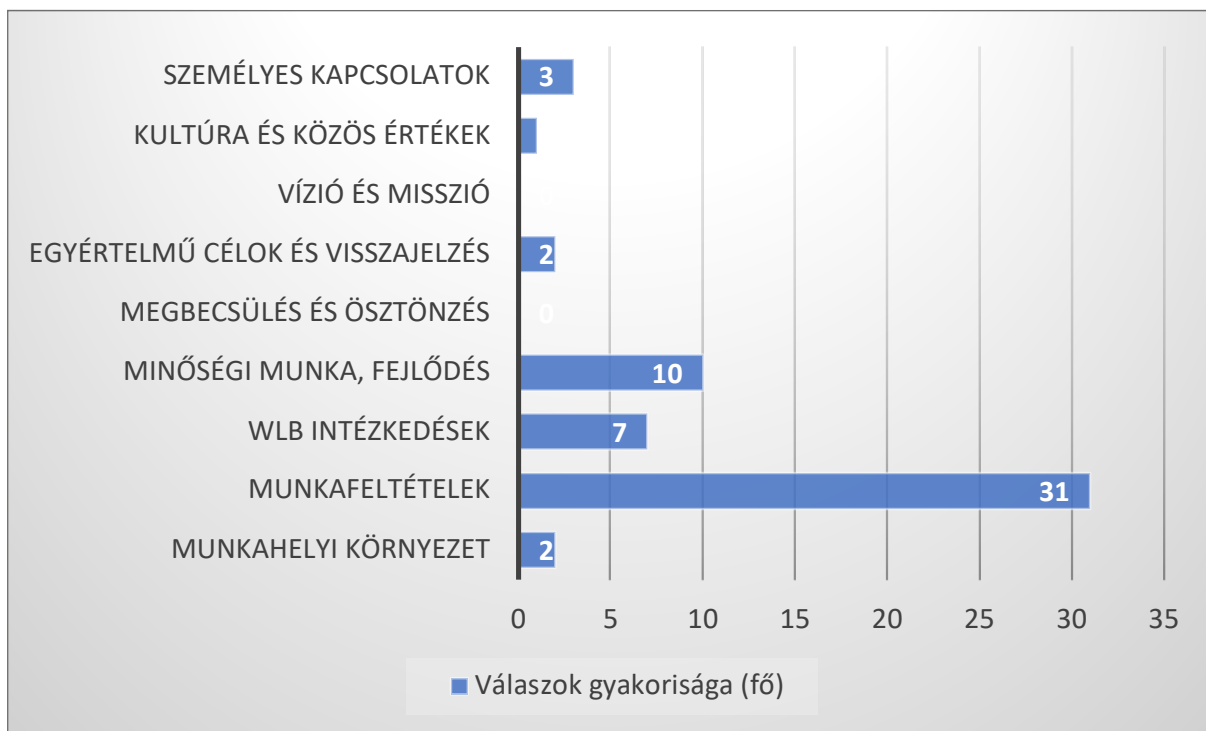
Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
„Több Z generációs munkavállaló van nálunk. Vegyes hozzáállással. Talán a hölgyek szabálykövetőbbek. Egy-egy kolléga rendszeresen elkésik, motiválatlan.”	
„Magas igények, kevés motiváció”	munkafeltételek
„Változó, személyfüggő a hozzáállás. Van, aki nagyon lazán szeretne dolgozni és van, aki szuper elkötelezett és érdekli a feladat.”	WLB
„Elvárják a magas bérezést, annak ellenére, hogy még nincs tapasztalatuk”	munkafeltételek
„Magas elvárások és igények, túlzott önbizalom, ritka elhivatottság/elkötelezettség.”	munkafeltételek
„Túlzott bérigény (...)”	munkafeltételek
„A havi jövedelme nagy mértékben befolyásolja.”	munkafeltételek
„Túlzott elvárásokkal, bérigénnyel jelentkeznék; kevésbé elhivatottak a munkájuk iránt; sokkal könnyebben döntenek a váltás mellett.”	munkafeltételek
„Lelkesek, magas fizetési igénnyel, önbizalommal, de kevés alázattal, nullás pulzussal keresnek valami más céget, ha valami nem tetszik.”	munkafeltételek
„(...) nyílt, őszinte kommunikációval és egyenes elfogadó attitűddel jól motiválhatók”	személyes kapcsolatok
„(...) fontos számára a munka-magánélet egyensúly, egyetlen sérelem után munkahelyet vált”	WLB
„Sok bér, kevés munka”	munkafeltételek
„Magas bérigény. Fejlődési lehetőséget keresni, karrierutat az adott cégnél. Általában 2-3 évig maradnak.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés
„Szeretnek részmunkaidőt vállalni, szeretik a gyors fejlődési útvonalakat, de ha érdekli őket a munka és bevonódva érzik magukat, akkor jól dolgoznak.”	WLB minőségi munka és fejlődés
„Magas bérigény (...)”	munkafeltételek
„(...) Fontos számukra a közösség és a munka – magánélet egyensúlya”	WLB személyes kapcsolatok
„(...) Gyorsabb karrier utat szeretnének”	minőségi munka és fejlődés
„Idáig megszokott motivációs... és vezetési, irányítási rendszerek nehezen működnek náluk. Emberközpontúbb vállalati légkört keresnek, fontos náluk a bérezés.”	munkafeltételek kultúra és közös értékek
„(...) Igénylik a gyors és gyakori visszajelzést. Meredek bérpálya az elvárásuk.”	munkafeltételek egyértelmű célok és visszajelzés
„Nagyobb a szabadságigényük a korábbi generációkhoz képest (...)”	WLB
„Túlzott elvárások (bérezés)”	munkafeltételek
„Legyen magas fizetés. Legyen szabadság a munkában. Jelenben élnek, hamar cserélnék munkahelyet, lesz úgyis másik.”	munkafeltételek WLB
„Sok mindenre jogosultnak érzik magukat, nehéz őket motiválni, nem lelkesek, magas a bérigényük.”	munkafeltételek
„Nem túl nagy motiváltság a cég felé. Magas bérigény.”	munkafeltételek
„Érdeklődők, keresik a kihívást, de viszonylag magas a bérigény is, ellenben megalkuvók.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés

Motivációval kapcsolatos jellemzések	Kategóriák a 9M modell alapján
„Nagy a vándorlás, külföldi fizetésekre várnak, kevés munkával, gyors előrelépéssel (...)”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés
„Nagy bérigény. Magabiztosak, gyors sikert szeretnének.”	munkafeltételek minőségi munka és fejlődés

Forrás: Saját szerkesztés

A HR-szakemberek / vezető beosztású megkérdezettek közül 7 fő megjegyezte, hogy kifejezetten nehezen motiválhatók (motiválatlanok) a Z generációsok, s a motivációval kapcsolatos jellemzések tekintetében legtöbb esetben a munkafeltételek jelentősége jelent meg (5. ábra).

5. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS DOLGOZÓK JELLEMZÉSÉBEN MEGJELENT 9M DIMENZIÓ GYAKORISÁGA



Forrás: Saját szerkesztés

A 127 válaszadó közül 31 fő (a válaszadók közel ötöde) – a Z generációs dolgozók általános jellemzésére vonatkozó kérdésre adott válaszában – magas fizetési igényű munkavállalóként írta le a fiatal dolgozókat, tehát meglátásuk szerint a munkafeltételek a legfontosabbak számukra. Ez az eredmény megerősíti a Likert skálás minősítésű kérdésre adott válaszokat, továbbá a korábbi hazai vizsgálatok eredményeit is (Malatyinszki, 2020; Kőműves et al., 2021.; Balogh et al., 2021).

Következtetések

A hazai HR-szakemberek / vezetői beosztású dolgozók véleménye alapján a fiatal munkavállalókat leginkább jó munkafeltételekkel – azon belül is a magas munkabérrel – jobban lehet motiválni, mint az előző generációs dolgozókat. A hazai kutatások is igazolják, hogy a bér a Z generációnak a legfontosabb a munkaerőpiacon lévő generációk közül, azonban közel sem elsődleges (Kőműves et al., 2023). Herzberg motivációs elmélete szerint a fizetés nem motivátor, hanem higiénés tényező, amely az elégedetlenségre van hatással, a motivációt nem növeli. Az elégedetlenség azonban mun-

kahelyváltásra sarkalhatja az arra hajlamos Z generációs dolgozót a magasabb fizetés az esetleges szakmai fejlődés reménye érdekében. A tanulmányban bemutatott primer felmérés eredményei emellett arra is rávilágítottak, hogy a megbecsülés és ösztönzés dimenziója, a munka-magánélet egyensúlyát célzó intézkedések, valamint a minőségi munka és fejlődés jelentősége tekintetében térnek el leginkább a fiatalok – és ezen tényezők a hazai és nemzetközi kutatások szerint is elsődlegesek a Z generáció számára –, így összességében hatásosabb motivátoroknak is bizonyulhatnak a Z-seknél, mint a korábbi korosztályok tagjainál.

Javaslatok

A munkafeltételek, valamint a megbecsülés és ösztönzés dimenziói főként – bár nem kizárólagosan – a kompenzációs rendszerhez kapcsolódnak, s mindenképpen megjegyzendő, hogy az anyagi jellegű motiváció jelenlegi kiemelt szerepe adódhat az utóbbi időszakra jellemző magas inflációból, a reálbérek csökkenéséből is, ugyanakkor úgy tűnik, a bér fontos, de nem elsődleges eszköz a Z-esek motiválásához.

A munka-magánélet egyensúlyának támogatására pedig számos olyan lehetőség van, amelyet az adott szervezet a tevékenységi körétől, a kultúrájától, vezetési filozófiájától és a munkaköröktől függően mérlegelhet, pl.: távmunka, rugalmas munkaidő, rövidített munkahét, fizetés nélküli szabadság nagyobb kerete, túlmunka tilalma, időmenedzsmenttel kapcsolatos tréningek stb.

A minőségi munka és fejlődés dimenzió tekintetében érdemes olyan munkakört kialakítani a fiataloknak, amely dinamikus, változó és amelyben a kreativitásukat is kihasználhatják. Nagy szerepe lehet ebben az AI (mesterséges intelligencia) által elősegített digitalizációnak és a pozíciók újragondolásának. Ehhez a dimenzióhoz kapcsolódóan jelent még meg a tanulásra és fejlődésre, valamint a szervezetben való gyors előrehaladásra vonatkozó igény is. Előbbi támogató mentoring rendszerekkel, munkakörgazdagítással, keresztirányú képzésekkel viszonylag költségkímélően megvalósítható a szervezetek számára, utóbbihoz a szervezetben lévő karrierutak meghatározására, utódlástervezési rendszerre és a munkakörök differenciálására van szükség.

A vizsgálati eredmények alapján a hazai HR-szakemberek / vezető beosztású dolgozók érzékelik a szakirodalom által azonosított eltéréseket a Z generációs dolgozók munkahelyi motivációja tekintetében: a munka-magánélet egyensúly, valamint a minőségi munka és fejlődési lehetőségek jelentőségét felismerték, ugyanakkor a munkafeltételeket – kifejezetten a javadalmazást – jóval motiválóbbnak tartják esetükben, ami némiképp ellentmond a korábbi kutatási tapasztalatokkal (Deloitte, 2019; Pálffy, 2021).

Lényeges kiemelni, hogy jelen kutatás a munkáltató nézőpontjából vizsgálja a Z generációs dolgozók motivációját, mely a kutatás korlátját is adja. Így szükséges lehet a munkavállalók aspektusából is feltárni a 9M modell egyes dimenzióit, s egy korcsoportok közötti összehasonlító vizsgálat adataival összevetni a bemutatott eredményeket.

Irodalomjegyzék

Balogh P., & Nagy R. (2018). A 9M modell motivációs vizsgálata egy vidéki egyetem gazdasági szakos hallgatóinak körébe. *Metszetek*, 7, 24-33. <https://doi.org/10.18392/metsz/2018/4/2>.

Balogh R., Kardos M. V., & Bácsné B. É. (2021): Az y és z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori Társadalmi És Gazdasági Folyamatok*, 16(1-2), 59-67. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>

Chala, N., Poplavska, O., Danylevych, N., Ievseitseva, O., & Sova, R. (2022): Intrinsic motivation of millennials and generation Z in the new post-pandemic reality. *Problems and Perspectives in Management*, 20(2), 536-550. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(2\).2022.44](https://doi.org/10.21511/ppm.20(2).2022.44)

Csepeli Gy. (2016). A Z nemzedék lehetséges életpályái. *Educatio*, 25(4), 509-515.

- Csiszárík-Kocsír Á., & Garia-Fodor M. (2018): A munkahely kiválasztásának motivációelemzése és preferenciarendszere szegmentációs kritériumként egy országos kutatási eredmény alapján, a Z generációra fókuszálva. *Online Journal Modelling the New Europe*, 27, 67-85. <https://doi.org/10.24193/OJMNE.2018.27.03>
- Deloitte 2019. Welcome to Generation Z. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/welcome-to-gen-z.pdf>
- Farkas F., Jarjabka Á., Lóránd B., & Bálint B. (2013). Munkahelyi motivációk Magyarországon 2013-ban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 44(10), 12-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.10.02>
- Fratričová, J., & Kirchmayer, Z. (2018). Barriers to work motivation of generation Z. *Journal of Human Resource Management*, 21(2), 28-39.
- Gergely É., & Pierog A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.3>
- Garai-Fodor M. (2018). Munkahely-választási preferenciák szerinti Z generációs klaszterek jellemzői. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*.
- Gyökér I. (2019). *Szervezeti magatartás*. BME GTK, Budapest.
- Klages, B., Welz, V., Kroeger, S., Bernhard, O., & Zaeh, M. (2023). Towards the derivation of measures to improve the intrinsic motivation and the affective commitment of employees in manual line assembly. *Procedia CIRP*, 120, 583-588. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2023.09.041>
- Kozák A. (2023). *Szervezeti magatartás – jegyzet mesterszakos hallgatók részére*. ELTE GTK, Budapest.
- Kőműves Zs., Hollósy-Vadász G., & Szabó Sz. (2021). Pályakezdekők a munkaerőpiacon. *Tudásmenedzsment* 22(2), 158-173. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.2.10>
- Kőműves Zs., Hopp A., & Szabó-Szentgróti G. (2022): Generációs különbségek és motiváció az élelmiszeriparban. *Studia Mundi–Economica*, 9(2), 37-48. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2022.09.02.37-48>
- Kőműves Zs., Pálmai L., Kovács-Kósa P., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Generációs különbségek elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2-13. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.1>
- Lee, C.C., Lim, H.S., Seo, D.(J), & Kwak, D.-H.A. (2022). Examining employee retention and motivation: the moderating effect of employee generation. *Evidence-based HRM*, 10(4), 385-402. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2021-0101>
- Lašáková, A., Vojteková, M., & Procházková, L. (2023). What (de)motivates gen Z women and gen Z men at work? Comparative study of gender differences in the young generation's motivation. *Journal of Business Economics and Management*, 24(4), 771-796. <https://doi.org/10.3846/jbem.2023.20439>
- Mathe, H., Pavie, X. & O'Keffe, M. (2011). *Valuing people to create value*. Word Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore.
- Malatyinszki Sz. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris Kihívások Sokszínű Válaszok*, 1, 90-101. <https://doi.org/10.33565/MKSV.2020.01.07>
- Pálffy Zs. (2021). *A Z generáció motiválása és megtartása a munkahelyen*. In: XXIV. Apáczai-napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete.
- Ruzsa Cs. R. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerő-piaci kihívások. *Közép-Európai Közlemények*, 11(3) 149-157.
- Snieska, V., Navickas, V., Grecikova, A., Safrankova, J.M., & Sikyr, M. (2020). Fundamental Human Resource Management Practices Aimed at Dealing with New Challenges in the Labour Market. *Transformations in Business & Economics*, 19(2), 38-51.
- Simon D. & Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás: kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 23-36. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>
- Szabó-Szentgróti, G., Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, E., & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Thuma, O. (2016). Generációs különbségek a munka és az iskola világában. In: *Korkép. XXI. századi kihívások* (pp. 212-232). Budapesti Gazdasági Egyetem. <https://doi.org/10.29180/KORKEP.2016.10>
- Török-Kmoskó J., & Dajnoki K. (2023). A „Job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 30-42. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>
- Visontai-Szabó Katalin (2020). Generációs különbségekből adódó motivációs nehézségek a munkahelyeken. *Forum: Acta Juridica Et Politica*, 10(2), 289-310.

SZÁNTÓ GERDA

A MUNKAVÁLLALÓK MEGKÜZDÉSI STRATÉGIÁINAK ÉS KOMPETENCIÁINAK VIZSGÁLATA A KIÉGÉS HÁROM DIMENZIÓJÁVAL

Napjainkban nagy figyelmet kapott a kiégés jelensége. Mentálhigiénés szempontból is elengedhetetlen fontossággal bír a korai feltárása, hiszen az emberi erőforrás menedzsment legfőbb célkitűzése, hogy a szervezeti és az egyéni célok egyszerre valósulhassanak meg. Erre fókuszálva nagy figyelmet érdemes fordítani arra, hogy a munkavállalók milyen kompetenciákkal rendelkeznek, illetve milyen megküzdési stratégiákat alkalmaznak annak érdekében, hogy a legkiegyensúlyozottabbak lehessenek a munkahelyen.

Kutatásom célja annak vizsgálata, hogy a munkavállalók kompetenciahalmaza hogyan járul hozzá a legmegfelelőbb megküzdési stratégiához, ami a kiégés legalacsonyabb szintjét eredményezi. A kérdőíves kutatásban 112 fő vett részt, akik közül mindenki rendelkezik jelenleg aktív munkaviszonnyal. A használt módszerben megjelenik a Spencer-Spencer-féle kompetencialista, Maslach-féle Kiégés Leltár, illetve a Folkman és Lazarus-féle Megküzdési MódoK Kérdőív. A legfontosabb eredmények tekintetében fontos megemlíteni, hogy összefüggés van a kompetenciák erőssége, a használt megküzdési módok, illetve a kiégés mértéke között, hiszen beigazolódott az a feltételezésem, hogy együttjárás figyelhető meg a kompetenciák, a megküzdési módok és a kiégés között. Vezető beosztású személyek, illetve nem-vezetők között nem mutatott a minta szignifikáns különbséget.

Bevezetés

A rohanó világ okozta megváltozott és kibővült emberierőforrás-menedzsment nagy figyelmet kényszerít fordítani a munkavállalói mentális jóllétére, hiszen a teljesítményen hamar meglátszik, ha maga az egyén nem érzi jól magát és nem tud kiteljesedni a munka világában. A vállalat elsődleges célja a versenyben maradás, így fontos számára, hogy a legjobb szakemberekkel dolgozzon – ezt leginkább azok a vállalatok gyakorolják, ahol tudásukat a humán tőkére, az alkalmazottak kompetenciájára építik (Dajnoki, & Héder, 2017). Számos tényező befolyásolhatja mindezt, a téma szűkítése céljából jelen kutatásomban arra fókuszálok, hogy a munkavállalók kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel, illetve a használt megküzdési stratégiákkal. A kompetencia, kiégés és megküzdési módok olyan fontos fogalmak és jelenségek, amelyek a személyes és szakmai életünkben játszanak szerepet.

Kompetencia alapú megközelítés

A mai modern HR-ben a kompetencia központi definícióvá vált, igazából egy széleskörű fogalom, amely az egyén tudását, készségeit, képességeit, illetve személyiségvonásait (Klein, 2018) foglalja magában, amik eredményeképp az egyén magatartása értékelhető, továbbá előre megszabott kritériumok mentén bejósolható a teljesítménye (Bakacsi, 1999) az adott munkakörben. A kompetencia meghatározza, hogy egy személy mennyire hatékonyan tudja elvégezni a rábízott feladatokat és hogyan tud alkalmazkodni az adott környezethez. Az egyén kompetenciái befolyásolják a teljesítményét, a sikereit és az elégedettségét a munkájával kapcsolatban. Maga ez az elégedettség az, ami a mentális jóllét és a kompetenciák összefüggését jelentheti. Napjainkra már stratégiai emberforrás-gazdálkodásról beszélhetünk, ahol az emberi erőforrás kompetenciái nagy jelentőséggel bírnak (Dajnoki, & Héder, 2017).

Kiégés

Fontos tényező lehet a kiégés ebben a kérdéskörben, hiszen ha valaki hosszú ideig tartó stressznek van kitéve, s ebből kifolyólag nem elégedett a munkahelyi szerepkörével és a teljesítményével (Maslach, & Leiter, 2017), akkor felléphet a kiégés mint pszichológiai állapot, és érzékelhető változás mutatkozik az egyén munkatársaival való kapcsolattartásában, és mindez kihat a magánéletére is, hiszen a motiváció csökkenését, az érzelmi kimerülést eredményezheti. A kiégés megelőzése és kezelése összetársadalmi érdek (Czeglédi, & Tandari-Kovács, 2019).

Mihálka (2022) értelmezésében a kiégés egy érzelmi, mentális és fizikális kimerülés, ami elhúzódó érzelmi megterhelés és stressz hatására alakul ki. Következmenyként említi, hogy az egyén nem képes önmagát megfelelően megítélni a társas interakcióiban, ami a munkahelyi légkörben alapvető feltételnek bizonyul. A munkában nem fontosak a céljaik, csökken a lelkesedés a munka iránt, az egyén megküzdési képessége gyengül (Mihálka, 2015, 2022).

A kiégés jelenségének meghatározására három dimenzió különíthető el, melyeket jelen kutatásomban is használok. Az emocionális kimerültséget nevezték meg elsőként, ami valójában a kiégés kezdeti tünetének is tekinthető, hiszen arra utal, hogy véges az egyén érzelmi erőforrásainak tárháza. A második dimenzió a deperszonalizáció, ami azt jelenti, hogy az egyén korábbi munkakapcsolatainak minősége megromlott, ebből kifolyólag lehangoltan negatívan viselkedik a munkahelyén. A harmadik dimenzió a csökkent személyes eredményesség érzése, ami arra vonatkozik, hogy az egyén nem tud már úgy teljesíteni, mint a korábban magától elvárt, amihez magas önértékelésbeli probléma társul (Maslach, & Jackson, 1982). Hazánkban a kiégés témáját főként egészségügyi dolgozók körében vizsgálták, illetve az elmúlt években vált célcsoporttá a pedagógusok köre is.

Megküzdés

Nem meglepő, hogy a munkahelyi jóllét szempontjából mennyire fontos, hogy az egyén hogyan és miként küzd meg az őt ért stresszhatásokkal, hiszen minden munkavállaló egyénileg reagál a stresszre, egyénileg „dolgozza fel”. Ezek a különbségek lényegesek a munka világában is, hiszen az, aki sikeresebb megküzdési stratégiákat használ, az magában a munkában is eredményesebb. Ezek a megküzdési módok segítenek az egyéneknek kezelni az élet kihívásait, stresszforrásait, és segítik őket abban, hogy fenntartsák a pszichológiai és érzelmi jólétüket. A megküzdési módok különbözőek lehetnek, és az egyén személyiségétől, a helyzet jellegétől változhatnak. A megküzdési mechanizmusok rendszerének is többféle megközelítése van; a legismertebb Lazarus és Folkman (1984) csoportosítása: ők úgy vélik, hogy azon kognitív, illetve viselkedéses erőfeszítéseket tekintjük megküzdésnek, melyek által az egyén az őt érő külső vagy belső hatásokat próbálja kezelni, és

így próbál megbirkózni a stresszt keltő eseményekkel. Más-más személyek más-más módját alkalmazzák a megküzdésnek, melyek eltérő mértékben mondhatók eredményesnek (Lazarus, 1993). Az említett két szerző három fő kategóriáját különbözteti meg a megküzdésnek (Gilstrap, & Schall-Gilstrap, 2019): a problémaközpontú, az érzelemközpontú és elkerülésközpontú megküzdés. Ezek a kategóriák nem feltétlen éles határok, megjelenhet kettő ötvöze is a stresszhelyzet kezelése érdekében, sőt azok a legeredményesebb stratégiák, amelyek kombinálják mindezeket.

A sikeres megküzdési mintázatok elsajátításához és megfelelő alkalmazásához az egyéneknek szükséges pontosan ismerniük a kompetenciáikat (Tóth, & Kálmán, 2021). Az alábbi megállapításból kiindulva jelen kutatásomban arra keresem a választ, hogy hogyan befolyásolja az egyén kompetenciaszintje a kiégés kialakulását, és milyen megküzdési módok hatékonyak a kiégés megelőzésében és kezelésében. A kutatás célja az, hogy feltárja az egyéni kompetenciaszint és a kiégés közötti összefüggéseket, valamint azonosítson hatékony megküzdési módokat a kiégés megelőzésére és kezelésére.

A kutatás konkrét célkitűzései a következők: megvizsgálni, hogy az egyének meglévő kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel; mely kompetenciák megléte feltételezi az alacsonyabb kiégési kockázatot; továbbá azonosítani és elemezni a hatékony megküzdési módokat, amelyek segítenek az egyéneknek megelőzni és kezelni a kiégést a kompetencia fejlesztése révén.

Ezen vizsgálatok eredményeképp ajánlásokat kívánok tenni a személyek, szervezetek és szakemberek számára a hatékony megküzdési módok és a kompetencia fejlesztésének stratégiai tekintetében, hogy csökkentsék a kiégés kockázatát és elősegítsék a pszichológiai jólétet.

Kutatási módszer bemutatása

Célkitűzések

A kutatás célkitűzéseinek vizsgálatára a kérdőíves módszert választottam, ahol a demográfiai kérdéseken túl a jelenlegi beosztásáról, illetve a szervezetének ismertetőjegyeiről kérdeztem a válaszadókat. A vizsgálatban való részvétel önkéntes volt, a kérdőívek kitöltése névtelenül történt.

Vizsgálati módszerek

A kompetenciahalmaz vizsgálatára a Spencer-Spencer-féle kompetencialistát használtam, ami hat dimenziót különít el, s az adott dimenziókon belül is jelennek meg további skálák. A kiégés megismerésére a Maslach-féle Kiégés Leltárt alkalmaztam, amit Ádám és Mészáros (2012) validált és vetette reliabilitás-vizsgálat alá. Az eredmények azt igazolták, hogy megfelelnek a pszichometriai mutatói, viszont a megfelelő illeszkedés miatt az eredeti 22 ítemes verzióból három tételt érdemes kivenni. Jelen kutatásomban én is az MBI-HSS 19 tételét használtam. A megküzdés módjainak feltérképezésére pedig a Lazarus és Folkman-féle Megküzdési Módk Kérdőív 22 tételes változatát alkalmaztam, melynek magyar mintára való adaptálása Kopp és Skrabski (1988) nevéhez fűződik, a rövidített verziót pedig Rózsa és munkatársai készítették el 2008-ban. Ezt a 16 tételes verziót alkalmaztam én is jelenlegi kutatásomban. A használt skálák részletes bemutatása az *1. táblázatban* látható.

1. TÁBLÁZAT: A HASZNÁLT SKÁLÁK ÉS ALSKÁLÁI

Skála	Alskála	Alskálák további alskálái
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény, cselekvés	Teljesítményorientáltság
		Szabályok betartása
		Kezdeményezés
		Információkeresés (kíváncsiság, tanulás)
	Támogatás, segítség	Mások megértése, empátia
		Mások igényeinek feltárása, teljesítése
	Befolyásolás, másokra való hatás, hatalom igénye	Befolyásolás
		Szervezeti tudatosság
		Kapcsolatépítés
	Vezetés	Mások fejlesztése, tanítása, nevelése
		Mások irányítása, hatalmának érvényesítése
		Csapatmunka, együttműködés
		Csapatvezetés
	Kognitív funkciók	Analitikus gondolkodás
		Fogalmi gondolkodás
		Szaktudás
	Személyes hatékonyság	Önkontroll
		Önbizalom
		Rugalmasság
		Szervezet iránti elköteleződés
Maslach-féle Kiegészítő Leltár	Emocionális kimerülés	
	Deperszonalizáció	
	Személyes teljesítmény	
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	
	Feszültségredukció	
	Problémaelemzés	
	Passzív megküzdés	

Forrás: Saját szerkesztés, 2023

A minta

A kérdőívet 112 fő töltötte ki (N=112), 84 nő és 28 férfi, a legidősebb 1958-ban született, a legfiatalabb pedig 2002-ben, a kitöltők életkorát az 2. táblázatban ismertetem, az átlagéletkor 47,79 év (SD = 11,25).

2. TÁBLÁZAT: A MINTA ÉLETKORI ELOSZLÁSA (N=112)

Életkor	21-29 éves	30-39 éves	40-49 éves	50-59 éves	60-64 éves
Minta	11 fő	15 fő	29 fő	38 fő	19 fő

Forrás: Saját kutatás, 2023

Tanulmányaikat tekintve 24 fő rendelkezik középfokú végzettséggel (3 fő szakmunkásképző/szakiskola és 21 fő gimnázium), illetve 88 fő felsőfokú végzettséggel (61 fő alapszakot végzett az Egyetemen, 23 fő mesterszakot és 4 fő rendelkezik tudományos, PhD fokozattal). A válaszadók közül 9 fő egyedülálló, 79 fő él párkapcsolatban vagy házasságban, 20 fő elvált, illetve 4 fő özvegy. A demográfiai kérdéseken túl munkahelyi vonatkozásban is foglalmaztam meg kérdéseket. 75 fő dolgozik profitorientált szektorban, míg 29 fő állami szférában (kormányzat, minisztériumok, közhivatalok, elsősorban költségvetési pénzből működő intézmény), illetve 8 személy nonprofit szervezetnél (alapítvány, egyesület stb.). A szervezetük foglalkoztatotti létszámát tekintve 44 fő dolgozik mikrovállalkozásban, 30 fő KKV-ban, illetve 38 fő nagyvállalatnál (ami 20 fő feletti létszámmal bír). Előzetesen szerettem volna vezetők és nem-vezetők között különbséget vizsgálni, így beosztásukat tekintve 44 fő dolgozik vezetőként, illetve 68 fő beosztottként vagy egyéni vállalkozóként.

Kérdőíves kutatás eredményei

A következőkben a kutatás eredményeit kívánom ismertetni. A vizsgált változók statisztikai mutatói (minimum, maximum, átlag, medián, szórás) a 3. táblázatban tekinthetők meg.

3. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLT VÁLTOZÓK STATISZTIKAI MUTATÓI (N=112)

Skála	Alskála	Min érték	Max érték	Átlag	Medián	Szórás
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény	1	5	4,14	4,25	0,59
	Támogatás	2	5	4,22	4,50	0,72
	Befolyásolás	1	5	3,70	3,66	0,71
	Vezetés	1	5	3,82	4,00	0,73
	Kognitív funkciók	1	5	4,13	4,33	0,80
	Személyes hatékonyság	1	5	4,08	4,13	0,70
Maslach-féle Kiegészítő Leltár	Emocionális kimerülés	1	6	2,93	2,71	0,87
	Emocionális kimerülés	1	6	1,81	1,60	0,81
	Deperszonalizáció	1	6	4,25	4,29	0,68
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	1	4	2,90	3,00	0,64
	Feszültségredukció	1	4	1,70	1,66	0,67
	Problémaelemzés	1	4	2,82	2,75	0,54
	Passzív megküzdés	1	4	1,65	1,50	0,61

Forrás: Saját kutatás, 2023

A használt módszereket Likert skálán mértem az alábbiak alapján: kompetencialista tekintetében ötfokú Likert skálát, a Kiegészítő Leltárnál hatfokú Likert skálát, a Megküzdési MódoK Kérdőívénél pedig négyfokú Likert skálát használtam. A 3. táblázatban jól látható, hogy a Spencer-Spencer-féle kompetencialista Támogatás alskála kivételével minden esetben megjelentek a választható minimum és maximum értékek is.

A Kiegészítő Leltár tekintetében fontos kiemelni, hogy a három dimenzió közül az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetén a magasabb értékek, míg a személyes teljesítmény esetén az alacsonyabb értékek mutatnak a kiegészítő felé.

A kapott értékeken normalitás vizsgálatot végeztem a Kolmogorov-Szmirnov próbával, aminek a kapott értékeit az 4. táblázatban ismertetem.

4. TÁBLÁZAT: NORMALITÁS VIZSGÁLAT EREDMÉNYE (N=112)

		Kolmogorov-Szmirnov		
Alskála	Próbastatisztika értéke (D)	Szabadsági fok (df)	Szign.	Szign.
Spencer-Spencer-féle Kompetencialista	Teljesítmény	0,156	112	<0,001
	Támogatás	0,175	112	<0,001
	Befolyásolás	0,110	112	0,002
	Vezetés	0,115	112	0,001
	Kognitív funkciók	0,139	112	<0,001
	Személyes hatékonyság	0,151	112	<0,001
Maslach-féle Kiegészítő Leltár	Emocionális kimerülés	0,148	112	<0,001
	Deperszonalizáció	0,160	112	<0,001
	Személyes teljesítmény	0,098	112	0,010
Megküzdési MódoK Kérdőív	Kognitív átstrukturálás	0,077	112	0,110
	Feszültségredukció	0,168	112	<0,001
	Problémaelemzés	0,104	112	0,005
	Passzív megküzdés	0,239	112	<0,001

Forrás: Saját kutatás, 2023

Mivel egy változó (Megküzdés skála kognitív átstrukturálás alskálája mutat 0,11-es szignifikancia szintet) kivételével nem normál eloszlást követnek a változók értékei, ezért a korrelációs vizsgálatokat Spearman-féle rangkorrelációval hajtottam végre. A kapott eredményeket minden esetben a rangkorreláció alapján ismertetem.

Az együttjárások vizsgálatánál először a kompetencia és a kiegészítő kapcsolatát elemeztem (5. táblázat).

5. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIA ÉS KIEGÉSZ KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

		Kiegészítő		
		Emocionális kimerülés	Deperszonalizáció	Személyes teljesítmény
Kompetencia	Teljesítmény	-0,266**	-0,304**	0,472**
	Támogatás	-0,116	-0,198*	0,523**
	Befolyásolás	-0,247**	-0,152	0,481**
	Vezetés	-0,183	-0,134	0,461**
	Kognitív funkciók	-0,226*	-0,408**	0,475**
	Személyes hatékonyság	-0,474**	-0,400**	0,542**

* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

A kiégés tekintetében fontos ismételni, hogy a három dimenzió közül az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció esetén a magasabb értékek, míg a személyes teljesítmény esetén az alacsonyabb értékek mutatnak a kiégés felé. A kutatás mintája tekintetében pont fordítva figyelhető meg mindez, ami mindhárom dimenziónál alacsony kiégést feltételez és együttjárás áll fent a vizsgált változók között. Bár erős szignifikanciát nem mutatnak a vizsgált változók, viszont a kapott értékekben jelentős számban jelenik meg enyhe, illetve közepes kapcsolat. Fontos kiemelni, hogy a kompetenciák tekintetében minden alskála pozitív összefüggést mutat a személyes teljesítménnyel, ami ebben az esetben azt jelenti, hogy a kompetencia értékeinek emelkedésével együtt növekszik a személyes teljesítmény értéke is. Viszont az emocionális kimerülés, mint kiégés alskálája tekintetében a teljesítménnyel $(-0,266)$, a befolyásolással $(-0,247)$, a kognitív funkciókkal $(-0,226)$, illetve a személyes hatékonysággal $(-0,474)$ negatív kapcsolatot mutat, ami azt jelenti, hogy az egyik változó emelkedésekor a másik változó értéke csökken. Hasonló a helyzet a deperszonalizációval is, mint kiégés alskálája, viszont ott az alábbi kompetenciai alskálákkal mutatnak az értékek negatív irányú kapcsolatot: teljesítmény $(-0,304)$; támogatás $(-0,198)$; kognitív funkciók $(-0,408)$; személyes hatékonyság $(-0,400)$.

Mindezek után a kompetencia és a megküzdés kapcsolatát vizsgáltam, a kapott értékeket az alábbi táblázatban (6. táblázat) ismertetem.

6. TÁBLÁZAT: A KOMPETENCIA ÉS MEGKÜZDÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

		Megküzdés			
		Kognitív átstrukturálás	Feszültség-redukció	Probléma-elemzés	Passzív megküzdés
Kompetencia	Teljesítmény	0,435**	-0,222*	-0,006	-0,061
	Támogatás	0,408**	-0,028	0,138	0,077
	Befolyásolás	0,476**	0,002	0,102	0,014
	Vezetés	0,396**	-0,014	0,075	0,004
	Kognitív funkciók	0,423**	-0,209*	0,101	-0,048
	Személyes hatékonyság	0,518**	-0,195*	0,035	-0,067

* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

A kompetencia és megküzdés tekintetében minden egyes kompetencia alskála közepes erősségű, pozitív irányú szignifikanciát mutat a megküzdés skála kognitív átstrukturálás alskálájával, ami azt jelenti, hogy azok a válaszadók, akik magasan értékelték az alábbi kompetenciáikat: teljesítmény $(0,435)$; támogatás $(0,408)$; befolyásolás $(0,476)$; vezetés $(0,396)$; kognitív funkciók $(0,423)$; személyes hatékonyság $(0,518)$; úgy vélik, hogy a használt megküzdési stratégiánál sokszor alkalmazzák a kognitív átstrukturálást, ami egy hatékony megküzdési módnak tekinthető. Ebben az esetben átértékeljük és megváltoztatjuk a gondolkodási mintáinkat és hiedelmeinket, amelyek negatívan befolyásolják az érzelmi reakcióinkat és viselkedésünket, azaz átstrukturáljuk pozitív irányba a kapott ingereket. A feszültségredukció, mint megküzdési mód is mutat együttjárást egyes kompetenciákkal, mint például a teljesítmény $(-0,222)$, a kognitív funkciók $(-0,209)$, illetve a személyes hatékonyság $(-0,195)$, viszont ezek az értékek negatív kapcsolatot feltételeznek. A problémaelemzés, illetve passzív megküzdés nem mutatott kapcsolatot a vizsgált kompetenciákkal.

A vizsgálatom harmadik kérdéskörét a kiégés és megküzdés kapcsolatának vizsgálata jelentette, aminek statisztikai értékeit az alábbi táblázatban (7. táblázat) ismertetem.

7. TÁBLÁZAT: A KIÉGÉS ÉS MEGKÜZDÉS KAPCSOLATÁNAK VIZSGÁLATA

		Megküzdés			
		Kognitív átstrukturálás	Feszültség- redukció	Probléma- elemzés	Passzív megküzdés
Kiégés	Emocionális kimerülés	-0,290**	0,202*	0,238*	0,100
	Deperszonalizáció	-0,314**	0,266**	0,032	0,094
	Személyes teljesítmény	0,543**	-0,165	0,184	-0,006

* A korreláció 0,05-ös szinten szignifikáns

** A korreláció 0,01-es szinten szignifikáns

Forrás: Saját kutatás, 2023

Kutatásom témáját tekintve elengedhetetlennek tartom, hogy megvizsgáljam a kiégés és a megküzdés kapcsolatát bizonyos dimenziók mentén. Az emocionális kimerülés negatív kapcsolatot mutat a kognitív átstrukturálással (-0,290), míg a feszültségredukcióval (0,202) és problémaelemzéssel (0,238) pozitívat. A deperszonalizáció is negatív kapcsolatot jelez a kognitív átstrukturálással (-0,314), illetve pozitívat a feszültség-redukcióval (0,266). Továbbá a kognitív átstrukturálás és személyes teljesítmény pozitív irányú kapcsolatot feltételez (0,543) a mintám tekintetében. A passzív megküzdés nem mutatott semmilyen kapcsolatot a kiégés alskáláival. A kognitív átstrukturálás a kiégés védő tényezőjének tekinthető, mint aktív vagy adaptív stratégia. A kutatásom során beigazolódott mindez.

Fontos megjegyezni, hogy ezek a kapott korrelációs adatok csak azt mutatják, hogy két változó között van-e kapcsolat, de nem lehet ok-okozati következtetéseket levonni. Más szóval: ezek az adatok csak azt mutatják, hogy a változók hogyan változnak együtt, de nem magyarázzák meg, miért van ez a kapcsolat köztük.

Összegzés

A kutatás célkitűzése volt megvizsgálni, hogy az egyének meglévő kompetenciái milyen összefüggésben állnak a kiégéssel, mely kompetenciák megléte feltételezi az alacsonyabb kiégési kockázatot. A kapott eredmények alapján az alábbi következtetéseket állapítom meg. Az emocionális kimerülés és deperszonalizáció erős negatív kapcsolatban van a kompetenciák számos alskálájával, mivel a negatív előjel a kiégés tekintetében „jót” jelent. A magas értékek feltételeznék a kiégés magasabb jelenlétét, így ebből a kapott eredményből azt feltételezem, hogy minél jobban értékelik kompetenciáikat a munkavállalók, annál magabiztosabban helytállnak a feladataikban, és kevésbé jelenik meg a kiégés jelensége. Hasonlóan fontos eredmény a személyes teljesítménnyel kapott érték, hiszen ebben az esetben az alacsony érték jelentené a magasfokú kiégést, ami a mintám tekintetében nincs jelen. A magasán értékelt kompetenciahalmaz magas személyes teljesítményt feltételez és nem jár együtt kiégéssel. A kiégésnek sok egészségügyi következménye van, ebből kifolyólag szükséges a munkahelyen prevenció és intervenció oldalról beavatkozni. A kiégés jelenségét nehéz felismerni, így sok esetben már hosszú idő eltelhet, amire ez megtörténik, ezért szükséges, hogy ismerjék a munkavállalók a kiégést, és kellő információjuk, tudásuk legyen arra, hogy saját maguk is fel tudják ismerni mind magukon, mind kollégáikon.

A kutatásban is jól kirajzolódik, hogy a kompetencia és a kiégés kölcsönösen befolyásolják egymást a munkahelyen. A megfelelő kompetenciaszint és a folyamatos fejlesztés segíthet a kiégés megelőzésében, míg a kiégés negatívan hat a kompetencia megnyilvánulására és fejlődésére. A munkáltatóknak érdemes odafigyelniük a munkavállalók kompetenciafejlesztésére és a munkahelyi támogatás biztosítására a kiégés elkerülése érdekében, hiszen egy olyan munkahelyi környezet, amely támogatja a kompetenciafejlesztést, mentorálást és megfelelő kihívásokat kínál, csökkentheti a kiégés kockázatát. Ha a munkavállalók rendelkezésre állnak a szükséges erőforrások és képzések, jobban tudják kezelni a stresszt és elkerülni a kiégést. Továbbá a rendszeres visszajelzés és az elismerés növeli az elégedettséget és motivációt, ami erősíti a kompetencia érzését és csökkenti a kiégés valószínűségét. Egy 280 fős pedagógiai mintán is vizsgálták a kiégés és szakmai kiteljesedés kapcsolatát, s azt találták eredményül, hogy a pályához való viszony alakulásában a megküzdési kapacitások minősége a legfontosabb hatótényező (Torma, 2013).

Kutatási célkitűzésként lett megfogalmazva, hogy a kompetenciák és a megküzdési módok kapcsolatát is vizsgáljam. A kognitív átstrukturálás-stratégia erős pozitív összefüggést mutat a kompetencia alskáláival, azaz a teljesítménnyel, támogatással, befolyással, vezetéssel, kognitív funkciókkal és személyes hatékonysággal is. Ez azt jelenti, hogy a kognitív átstrukturálás alkalmazása a stresszes helyzetekben összefügg a jobb teljesítménnyel és hatékonyabb megküzdéssel. Az egyén kompetenciája, azaz hogy mennyire érzi magát felkészültnek és alkalmasnak, szorosan összefügg a gondolkodási mintáival. Ha valaki alábecsüli saját képességeit vagy kompetenciáját, az önbizalomhiányhoz vezethet, ami negatívan befolyásolhatja munkahelyi teljesítményét. Az, hogy valaki képes a kognitív átstrukturálásra, segíthet a kompetencia fejlesztésében is. Ha valaki képes reálsan látni saját fejlődését, hibáit és erősségeit, akkor jobb önismeretre és erősebb kompetenciákra tehet szert. A pozitív gondolkodás és a konstruktív visszajelzések önmagukban is hozzájárulnak a készségek és a tudás fejlesztéséhez. A kompetenciáink és a feszültségredukció közötti kapcsolat különösen fontos a stresszel való megküzdés során. A kompetenciák fejlesztése és alkalmazása hatékony stresszkezelési stratégiává válhat, mivel növeli az egyén képességét arra, hogy jobban kezelje a kihívásokat és a nehézségeket. A mintában a feszültségredukció-stratégia gyenge negatív összefüggést mutat a teljesítménnyel, kognitív funkciókkal és személyes hatékonysággal. Ez azt jelenti, hogy a feszültségredukcióra összpontosító személyek esetében lehet, hogy alacsonyabb lesz a teljesítményük, a kognitív funkcióik és a személyes hatékonyságuk. A kompetenciák és a feszültségredukció közötti kapcsolat abban áll, hogy az egyén képességei nagymértékben befolyásolják, mennyire képes hatékonyan kezelni a stresszt. A magasabb szintű kompetenciák segítik a feszültség csökkentését, míg a fejlett megküzdési stratégiák támogatják a kompetenciák kibontakozását és fejlődését. A kettő kölcsönösen erősíti egymást, javítva az egyén stresszel szembeni ellenálló képességét és általános jóllétét.

Továbbá célom volt azonosítani és elemezni a hatékony megküzdési módokat, amelyek segítenek az egyéneknek megelőzni és kezelni a kiégést a kompetencia fejlesztése révén. Az emocionális kimerülés és deperszonalizáció erős negatív kapcsolatban van a kognitív átstrukturálással, viszont a kiégés tekintetében a magasabb értékek jelentik az alacsonyabb kiégést is, így ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy azok a személyek, akik kognitív átstrukturálást alkalmaznak mint megküzdési mód, kevésbé érzik kiégettnek saját magukat. Pozitív a kapcsolat az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció, illetve a feszültségredukció között, tehát minél nagyobb az emocionális kimerülés és a deperszonalizáció, annál inkább alkalmazzák a feszültségredukciós módszereket a megküzdés során. A problémaelemzés mint megküzdési mód az emocionális kimerüléssel mutat kapcsolatot a minta vonatkozásában. A személyes teljesítmény mint kiégési alskála tekintetében a minél magasabb érték mutat alacsonyabb kiégést, így a kognitív átstrukturálás – mint megküzdési mód –, azaz a magasabb személyes teljesítményű személyek nagyobb valószínűséggel alkalmazzák a kognitív átstrukturálás módszerét a megküzdés során. Egy 2022-ben, egyetemi hallgatók körében (N=45 fő; átlagéletkor 21,2 év, nem: 100% nő) végzett kutatásban a kiégés és

megküzdési stratégiák kapcsolatát vizsgálták, eredményül megfogalmazták, hogy tudatos pszichoedukációs beavatkozás szükséges, hiszen a hallgatók magas szintű kiégésről, hatékonyságcsökkenésről, kimerülésről számoltak be (Di Blasio, & Szigeti, 2022).

Az előzetesen megfogalmazott célkitűzésekben nemi vonatkozásokat is szerettem volna vizsgálni, viszont a minta nem megfelelő eloszlása ezt nem tette lehetővé. Mindenféleképpen érdemes mind ezt egy nagyobb elemszámú és jobb eloszlású mintán is vizsgálni. Illetve további kutatási terv a témát vezetők és nem-vezetők között is elemezni, annak érdekében, hogy felszínre kerülhessenek bizonyos különbségek a vizsgált dimenziók mentén. Érdemes a témát a háttértényezők mentén is vizsgálni, hogy milyen kapcsolat áll fenn családi állapot vagy esetlegesen szektor függvényében is.

IRODALOMJEGYZÉK

- Ádám S., & Mészáros V. (2012). A humán szolgáltató szektorban dolgozók kiégésének mérésére szolgáló Maslach Kiégés Leltár magyar változatának pszichometriai jellemzői és egészségügyi korrelátumai orvosok körében. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 13(2), 127-143.
- Bakacsi Gy., Bokor A., Császár Cs., Gelei A., Kovács K., & Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Czeglédi E., & Tandari-Kovács M. (2019). A kiégés előfordulása és megelőzési lehetőségei ápolók körében. *Orvosi Hetilap*, 160(1), 12-19.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: a magyar hadtudományi társaság folyóirata*, 27(E-szám), 84-93.
- Di Blasio, B., & Szigeti M. (2022). *Hallgatói kiégés és megküzdési stratégiák: University student's burnout and coping*. Energetika-Elektrotechnika-Számítástechnika és Oktatás Multi-konferencia (pp. 85-94).
- Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Edge 2000 Kft., Budapest
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding Burnout: New model. In: C. L. C., & J. C. Quick (Ed.), *The Handbook of Stress and Health: Volume Understand* (pp. 36-56).
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1982). Burnout in Health Professions. A Social Psychological Analysis. In: Sanders, G. S., Suls, J. (eds.): *Social Psychology of Health and Illness* (pp. 227-247). NJ Erlbaum, Hillsdale.
- Mihálka M. (2015). A kiégésről – nemzetközi és hazai kutatási kitekintés. *Acta Sana: „Mens sana in corpore sano” Az egészségügyi és a szociális ellátás elmélete és gyakorlata*, 10(2), 7-18.
- Mihálka M. (2022). *A kiégés és a munka-család interferencia jellemzőinek és összefüggéseinek vizsgálata*. Phd-értekezés. Szegedi Tudományegyetem, Szeged.
- Mihálka M. (2023). A kiégés kialakulása és megelőzése. *Iskolakultúra*, 33(1-2), 111-127.
- 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.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to The Emotions, A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Rózsa S., Purebl G., Susánszky É., Kő N., Szádóczy E., Réthelyi J., & Kopp M. (2008). A megküzdés dimenziói. A konfliktusmegoldó kérdőív hazai adaptációja. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 9(3), 217-241.
- Torma B. (2013). Utak és lehetőségek a kiégés és szakmai kiteljesedés között. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(3), 7-25.
- Tóth A., & Kálmán B. (2021). Az emberi erőforrás menedzsment szerepe a Covid-19 jövedelmekre kifejtett hatásainak megoldásában. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(4), 2-17.

ERŐS M. ATTILA – SZABÓ ÉVA

A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK SZEREPE A KIÉGÉSBEN ÉS A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉKBAN

A kutatás célja a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti összefüggések vizsgálata volt a hazai versenyszféra aktív dolgozói állományára vonatkozóan. Az online felmérésben 351 kitöltő vett részt. Kutatásunkban a Mini-Oldenburg Kiégés Kérdőívet (Ádám et al., 2020), a Pszichológiai Tőke Kérdőívet (Kádi et al., 2020) és a Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőről II. (Nistor et al., 2015) mérőeszközöket használtuk.

Eredményeink a korábbi kutatásokkal összhangban (Avey et al., 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2007; Newman et al., 2014) megerősítik, hogy a magasabb pszichológiai tőkével rendelkező munkavállalók kevésbé hajlamosak a kiégésre, valamint hogy a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői meghatározó szerepet játszanak a kiégés kialakulásában. A munkahelyi követelmények növekedése magasabb kimerüléssel jár együtt, de az olyan pszichoszociális tényezők, mint a Hatáskör (kontroll); Fejlődési lehetőségek; A munka értelmessége; Munkahely iránti elkötelezettség csökkenthetik a kiégés mértékét. Parciális korreláció-számításon alapuló eredményeink szerint a pszichológiai tőke szerepe a kiégés megjelenésében nem független a munkavégzés pszichoszociális tényezőitől. Továbbá úgy tűnik, hogy a pszichológiai tőke inkább a kimerüléssel kapcsolatban működik pufferként, míg a pszichoszociális tényezők inkább a kiábrándultsággal függenek össze. Eredményeink szerint a kiábrándultság erőteljesebben kapcsolódik a munkahelyváltási szándékhoz, mint a kimerülés.

A tanulmányunk hangsúlyozza a munkahelyi pszichoszociális tényezők megértésének jelentőségét és kiemeli azon intézkedések fontosságát, amelyek hozzájárulhatnak az egyének és a szervezetek jóllétéhez és produktivitásához.

Bevezetés

A kiégés széles körben elterjedt probléma a mai munkaerőpiacon, amely számos foglalkozásban és iparágban dolgozó munkavállalót érint. Az előfordulási gyakoriságát, illetve súlyosságát az is jelzi, hogy a WHO felvette a Betegségek Nemzetközi Osztályozásának listájára. A 2022-től használatos BNO-11-ben a korábbinál még részletesebb meghatározással szerepel a kiégés-szindróma mint a krónikus munkahelyi stressz következményeként fellépő jelenség (World Health Organization, 2019). Az emberi szervezet stresszreakciójának alapvető elméletét Selye János dolgozta ki. A stresszt a szervezet általános válaszaként írta le bármilyen külső vagy belső igénybevételre, amely egyensú-

Erős M. Attila, HR- és marketingkommunikációs menedzser, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, Pszichológia Doktori Program

Dr. Szabó Éva, egyetemi docens, tanszékvezető, Szegedi Tudományegyetem, Pszichológiai Intézet, Szociális és Fejlődépszichológiai Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.3>

lyi állapotából kibillenti (Selye, 1956). Elmélete a mai napig megkerülhetetlen, lévén a stressz hatásai nemcsak a testi egészséget veszélyeztetik, hanem hozzájárulnak a mentális egészségügyi problémák kialakulásához. Kutatások sora vizsgálja a krónikus stressz és a kiégés közötti kapcsolatot.

A munkahelyi kiégést fizikai-, érzelmi kimerülés és kiábrándultság jellemzi (Ádám et al., 2020), és negatív hatással van mind az egyéni jóllétre, mind a szervezeti produktivitásra. Ezzel szemben a pszichológiai tőke az egyén pozitív pszichológiai fejlődési állapotára utal, beleértve az élnélvőket, a reményt, az optimizmust és a rezilienciát (Luthans et al., 2007). A kutatások szerint a pszichológiai tőke védőfaktoroként hat a kiégéssel szemben, mivel növeli az egyén azon képességét, hogy könnyebben megbirkózhasson a munkahelyi stresszorokkal (Avey et al., 2009). Ugyanakkor a munkakörnyezet szociális és pszichológiai aspektusai – összefoglalóan a munkahelyi pszichoszociális tényezők – hatással lehetnek az egyén jóllétére, és mint olyan, befolyásolhatja a kiégés és a pszichológiai tőke kapcsolatát.

Jelen vizsgálat célja, hogy feltárja a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti lehetséges kapcsolatokat, annak érdekében, hogy a későbbiekben az eredmények kiindulási alapot jelenthessenek prevenciós és/vagy intervenciós stratégiák tervezéséhez.

A kiégés és következményei

A kiégés egy igen összetett és régóta jelenlévő fogalom a pszichológiában. Először Herbert Freudenberger írta le az 1970-es években, mint a fizikai és mentális fáradtság állapotát, amely a munkahelyi stresszoroknak való tartós kitettségéből ered. Ma már azt is tudjuk, hogy a kiégés foglalkozástól és iparágtól függetlenül számos dolgozó egyént érinthet (Maslach et al., 2001), és bár alapvetően egyéni tapasztalatként értelmezhető – egyfajta általános válaszreakcióként a hosszú időn át jelenlévő érzelmi és interperszonális stresszre a munkahelyen (Ahola, 2007) –, következményei messze túlmutatnak az egyéni jólléten, és mélyreható hatással lehetnek a szervezeti dinamikára, a produktivitásra és az általános munkahelyi kultúrára is (Demerouti et al., 2003). Ahogy a kutatások rámutatnak arra is, hogy a munkakörnyezet meghatározóbb szerepet játszik a kialakulásában, mint az egyéni jellemzők, kiemelve ezzel a kiégés társas természetét (Maslach et al., 2001). A munkahelyi környezethez köthető stresszforrások illetően szerepét írja le a munkahelyi erőfeszítés-jutalom elmélete (Siegrist et al., 2004) is, amely a munkavégzés során kifejtett erőfeszítések és az ezért kapott jutalmak egyensúlytalanságából vezeti le a munkahelyi stresszt. A fokozódó feszültség szint pedig elvezethet a kiégéshez is.

Christina Maslach és munkacsoportja nevéhez fűződik a munkahelyi kiégés jól ismert átfogó modellje, amelyben kiemelik, hogy a munkakörnyezet jellemzői jelentős hatással lehetnek a munkavállalók kiégésére. Elmondható, hogy a kiégés hátterében elsősorban a munkavállaló elvárásai és a valós munkakörülmények között hosszú távon fennálló eltérések és az erre adott maladaptív megküzdési- és stresszkezelési válaszok állnak. A Maslach-féle modellhez hasonló, szintén integrált elméleti megközelítések jellemzője, hogy a kiégés háttérmechanizmusai között hangsúlyozzák a munkakörülmények szerepét (Ahola, 2007). Elsősorban azt, hogy a munkavégzés milyen követelményeket támaszt és ehhez az egyénnek milyen erőforrások állnak rendelkezésre. Az erőforrások lehetnek személyes, társas vagy munkahelyi tényezők, amelyek segíthetnek a munkavállalóknak hatékonyan kezelni a stresszt és megelőzni a kiégést. Ezek közül legismertebb Demerouti és Bakker munkahelyi követelmény-erőforrás modellje (Bakker & Demerouti, 2007). A pszichológiai tőke olyan személyes erőforrásként definiálható, amely segíti a munkahelyi követelményekkel való megküzdést, és szintén munkahelyi erőforrásnak tekinthetők a munkahelyen megjelenő pszichoszociális tényezők is. Ezt a gondolatot tovább víve adódik az igény, hogy alaposabban megértsük a kiégés és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti bonyolult kapcsolatot, valamint a pszichológiai tőke lehetséges szerepét.

A pszichológiai tőke szerepe

A pszichológiai tőke, röviden PsyCap, mint a reményt, az énhatékonyságot, a rezilienciát és az optimizmust magában foglaló fogalom, az ezredfordulótól központi témaként jelent meg a szervezeti pszichológiában és a menedzsment-elméletben (Luthans et al., 2015). A konstruktum az egyén azon pszichológiai erőforrásait tükrözi, amelyek egyfajta pozitív pszichológiai állapotként befolyásolják a személyes és munkahelyi közérzetet (Kádi et al., 2020), és lehetővé teszik, hogy a munkavállaló hatékonyan megbirkózzon a kihívásokkal, eligazodjon a bizonytalanságok között és sikeresen boldoguljon a munkahelyen. A PsyCap minden egyes összetevője egyedi szerepet játszik az egyének attitűdjeinek, viselkedésének és eredményeinek alakításában a szakmai életükben.

A pszichológiai tőke négy összetevője (1) az *énhatékonyság*: ami arra utal, hogy az egyén hisz abban, hogy képes bizonyos feladatok sikeres elvégzésére; (2) a *remény*: az a meggyőződés, hogy az egyén képes megtalálni a módját céljai elérésének, még akkor is, ha kihívásokkal néz szembe; (3) *optimizmus*: az a tendencia, hogy az ember pozitívan tekint az életbe és a jövőbe és (4) a *reziliencia*, amely a stresszel való megbirkózás és a nehézségekből való kilábalás képessége (Szabó, & Fodor, 2020).

A pszichológiai tőke jelentősége a munkahelyen abban rejlik, hogy mind az egyének és mind a szervezet számára pozitív hozadékkal jár. Kutatások bizonyították, hogy a magasabb pszichológiai tőkével rendelkező egyének általában nagyobb munkahelyi elégedettséget, elkötelezettséget és általános jóllétet tapasztalnak (Avey et al., 2010). Emellett nagyobb teljesítményt és kreativitást, nem utolsósorban magasabb alkalmazkodóképességet mutatnak a változásokkal és bizonytalansággal szemben, jobban képesek megbirkózni a stresszel és a kudarcokkal is (Luthans et al., 2015).

A szervezetek különböző stratégiák révén elősegíthetik a pszichológiai tőke mint értékes erőforrás erősítését alkalmazottaik körében. A pszichológiai tőke fejlesztésében a készségfejlesztési és képzési lehetőségek biztosítása, a támogató és befogadó munkakultúra előmozdítása, valamint a stresszkezeléshez és a reziliencia-fejlesztéshez szükséges erőforrások biztosítása hatékony lehetőséget jelentenek (Luthans et al., 2015). Emellett a felhatalmazást, támogatást és pozitív megerősítést hangsúlyozó vezetői magatartás tovább erősítheti a munkavállalók pszichológiai tőkéjét, és hozzájárulhat a pozitív szervezeti kultúrához. Hiszen a nagyobb pszichológiai tőkével rendelkező egyének kezelhetőbbnek érezhetik a velük szemben támasztott munkahelyi követelményeket, jobban bíznak abban, hogy képesek megbirkózni az adódó nehézségekkel, és a kudarcok ellenére is megőrzik pozitív szemléletüket (Avey et al., 2009).

A munkahelyi pszichoszociális tényezők jelentősége

A munkahely számos társas és pszichológiai tényezőt hordoz, amelyek alakítják a munkavállalók mindennapjait és teljesítményét (Bakker, & Demerouti, 2007), és egyben kockázatokat is jelentenek az egyének pszichés jóllétére és egészségi állapotára (Nistor et al., 2015). Elég csak arra gondolni, ha a munkahelyi követelmények túlzóak vagy meghaladják az egyén megküzdési képességét, akkor az stresszhez, érzelmi kimerültséghez és kiegészhez, illetve a munkával való elégedettség csökkenéséhez vezethetnek (Bakker, & Demerouti, 2007). A sikeres munkavégzés szempontjából meghatározó pszichoszociális tényező a társas támogatás is, amely a felettesek, munkatársak és a szervezet egésze által nyújtott segítségre és erőforrásokra utal (Bakker, & Demerouti, 2007). Az érzékelt támogatás összefüggésbe hozható a stressz alacsonyabb szintjével, a magasabb munkahelyi elégedettséggel és nagyobb szervezeti elkötelezettséggel. Bakker és Demerouti (2007) egészségügyi szervezet munkavállalói körében végzett kutatásában azt találta, hogy a felettesek és munkatársak társas támogatása moderálta a munkahelyi követelmények és a kiégés közötti kapcsolatot.

A szervezeti kultúra és a szervezeti légkör vagy klíma szintén szerepet játszik a pszichoszociális munkakörnyezet kialakításában: a pozitív szervezeti kultúra, amelyet a munkavállalók jóllétének, a sokszínűségnek és befogadásnak prioritásként való kezelése jellemez, elősegíti a dolgozók körében az összetartozás és a pszichológiai biztonság érzésének kialakulását (Cameron, & Quinn, 2011). Ezzel szemben a toxikus vagy egészségtelen szervezeti kultúra káros hatással lehet a munkavállalók mentális egészségére és a munkával való elégedettségére, ami megnövekedett fluktuációhoz és csökkentett szervezeti teljesítményhez vezet (Bakker, & Demerouti, 2007).

A munkahelyi pszichoszociális tényezők összetett és dinamikus aspektusát vizsgáló tanulmányok többek között azt is feltárták, hogy a magas követelmények és az alacsony kontroll (azaz negatív pszichoszociális munkakörnyezet) összefüggenek a munkavállalók fokozott stressz-szintjével, a kiégéssel és a munkahely-elhagyási szándékkal (Pejtersen et al., 2010). Ezzel szemben a támogató vezetés, a kollégák társas támogatása és a képzés- és készségfejlesztés lehetőségei (pozitív pszichoszociális munkakörnyezet) elősegítik a munkavállalók jóllétét, kevesebb stresszel és hiányzással, valamint magasabb munkával való elégedettséggel, szervezeti elkötelezettséggel és teljesítménnyel járnak együtt (Bakker, & Demerouti, 2007). Ezért a munkahelyi pszichoszociális tényezők megértése és tudatos kezelése kulcsfontosságú, hogy a szervezetek olyan környezetet hozzanak létre, amely elősegíti a munkavállalók egészségét, elégedettségét és produktivitását, hozzájárulva a pozitív és fenntartható munkakultúrához.

Értelmezésünkben a munkavégzés pszichoszociális aspektusa a munkahely olyan különböző fizikai, kognitív és érzelmi tényezőit foglalja magában (Karasek, & Theorell, 1990), amelyek közé tartozik a munkaterhelés és követelmények, a munka felett érzett kontroll és akár az időnyomás is, ahogy a társas támogatás, a szerepek kétértelműsége, a szervezeti kultúra vagy épp a vezetés minősége és a munkatársak közötti kölcsönös bizalom, de a munka és a magánélet egyensúlya is. Ez a felfogás egyúttal a leginkább megfeleltethető a vizsgálatban használt mérőeszköz elméleti keretének is – részletesen ld. később –, amely több elméleti modellt integrál és a korábbi kutatási tapasztalatokat is ötvözi (Nistor et al., 2015).

A kiégés, a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet viszonya

A kiégés szindróma és a pszichológiai tőke, valamint a munkahely pszichoszociális tényezőinek kapcsolatát számos kutatás bizonyította. A munkahelyi követelmények magas szintje elsősorban akkor vezet kiégéshez, ha a személy nem rendelkezik kellő erőforrással ezek teljesítéséhez (Demerouti et al., 2003). Ezért játszanak lényeges szerepet a kiégés kialakulásában a negatív pszichoszociális munkakörnyezet-jellemzők. Luthans és munkatársai (2006) leírták, hogy a pszichológiai tőke negatív kapcsolatban áll a kiégés-szindrómával. Ez arra utal, hogy az alacsony pszichológiai tőkével bíró egyének hajlamosabbak a kiégésre – így az is elmondható, hogy a pszichológiai tőke pufferként szolgálhat a munkahelyi stressz és a kiégés negatív hatásaival szemben (Avey et al., 2010), emellett hozzájárul az egyének pszichológiai jóllétéhez azáltal, hogy védelmet nyújt az olyan mentális problémák kialakulása ellen, mint a szorongás és a depresszió (Luthans et al., 2015). Emellett Avey és munkatársainak metaanalízise szignifikáns pozitív korrelációt írt le a pszichológiai tőke és a szervezeti elkötelezettség, a munkahelyi elégedettség és a pszichológiai jóllét között (Kádi et al., 2020), míg negatív összefüggést találtak a cinizmus-skála értékeivel és a munkahely elhagyásának a szándékával.

A munkakörnyezet pszichoszociális tényezői (mint pl.: a munkahelyi közösség és bizalmi légkör, az együttműködés minősége, a támasztott elvárások és érzelmi megterhelés) hatással lehetnek az egyének pszichológiai tőkéjére, és így közvetve befolyásolhatják a kiégésre való hajlamukat. Ezt támasztja alá az az eredmény, miszerint az erős társas kapcsolatokkal jellemezhető, támogató munkakörnyezet fokozza az egyének hatékonyságérzetét és ellenállóképességét, hozzájárulva a pszichológiai tőke magasabb szintjéhez (Bakker, & Demerouti, 2007). Ezzel szemben a negatív

szervezeti kultúra, amelyet a magas stresszszint és a nem megfelelő támogatás jellemez, kimerítheti az egyének pszichológiai erőforrásait, növelve a kiégéssel szembeni sebezhetőségüket.

A kiégés-szindróma, a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői közötti összetett és sokrétű kapcsolatnak fontos következményei vannak a szervezetek számára. Míg a kedvezőtlen pszichoszociális munkakörnyezeti tényezők növelhetik a kiégés kockázatát, addig a pozitív munkakörnyezet megteremtésének fontosságára is rávilágít, amely elősegítheti a munkavállalók jóllétét és a munkával való elégedettségét. E tényezők megértése és kezelése kiemelkedő fontosságú nemcsak a munkavállalók, de a szervezeti siker előmozdítása szempontjából is, különösképp a mai dinamikus munkakörnyezetben.

Hipotézisek

A szakirodalom alapján elsődleges feltételezésünk, hogy a pszichológia tőke és a kiégés között negatív kapcsolat mutatható ki. Azaz azoknál a munkavállalóknál, akiknek a pszichológiai tőkéje magasabb, kevésbé jellemző a kiégés.

H1: A kimerülés és a kiábrándultság negatívan korrelál a pszichológia tőkével összességében, valamint annak négy dimenziójával (remény, optimizmus, énhatékonyság, reziliencia) egyenként is.

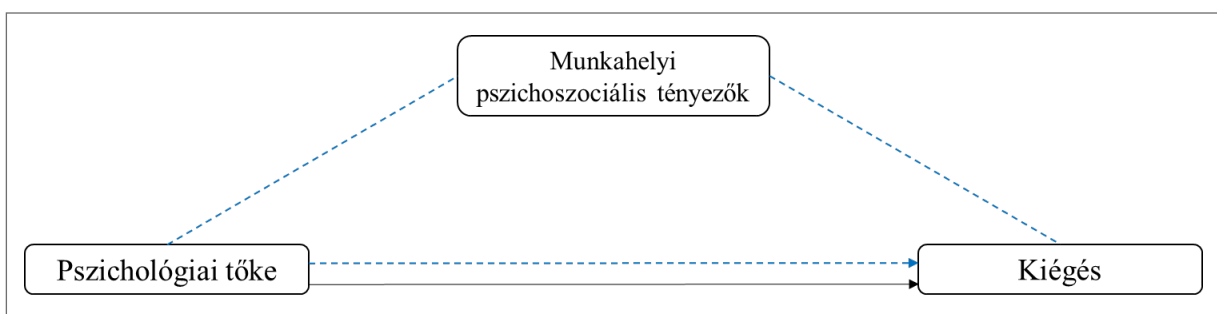
Továbbá feltételeztük, hogy a munkahelyi pszichoszociális tényezők kapcsolatban állnak a kiégéssel: a követelmény típusú tényezők pozitív kapcsolata mutatható ki, míg a többi tényező esetében ún. pufferhatása érvényesül.

H2: A kimerülés és a kiábrándultság pozitívan korrelál a Munkahelyi követelmények dimenzióval, valamint negatív a lineáris kapcsolat a Szervezet és munkakör, Együttműködés és vezetés, Munkahelyi elégedettség és a Bizalmi légkör dimenziókkal.

Arra vonatkozóan is fogalmaztunk meg hipotézist, hogy a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők is kapcsolatban állnak egymással és együttesen hatnak a kiégésre.

H3: A munkahelyi pszichoszociális tényezők hatásának kiszűrése (parciális korreláció vizsgálat) mellett a pszichológiai tőke és a kiégés direkt kapcsolatának erőssége csökken.

1. ÁBRA: A 3. HIPOTÉZIS VIZUÁLIS ÁBRÁZOLÁSA



Saját szerkesztés

További kutatási kérdésként vizsgáltuk azt, hogy a kiégés milyen összefüggést mutat a munkahelyváltási szándékkal. Olyan formán, hogy a Kimerülés vagy Kiábrándultság dimenzió hatása azonosítható markánsabban a mögött, hogy az egyén a munkahelyváltást fontolgatja, vagy inkább maradna a munkavállaló jelenlegi munkáltatója kötelékében.

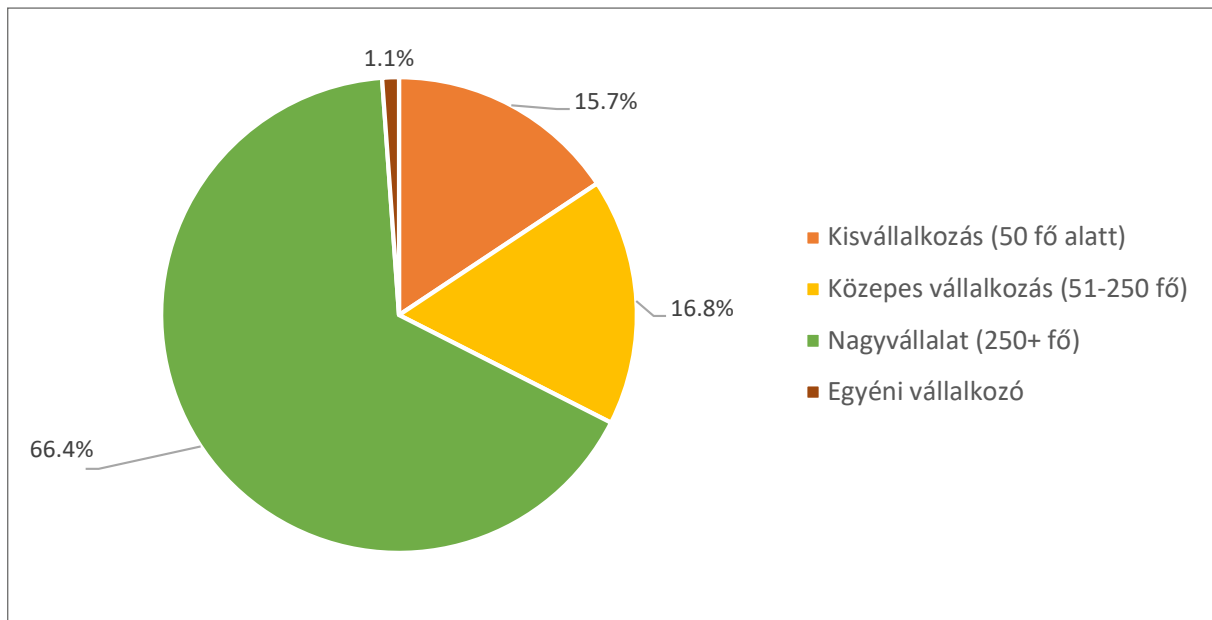
Vizsgálat

Eljárás és minta

Az adatgyűjtés online, önkitöltős kérdőív formájában zajlott, 351 kitöltő részvételével, ami az érvényes kitöltések száma is egyben ($n = 351$). A kérdőív kitöltéséhez szükséges feltétel a betöltött 18. életév, valamint aktív dolgozói/munkavállalói viszony léte volt – ezért a kitöltők toborzása nagyobb hazai munkáltatók direkt megkeresésével, illetve zárt munkavállalói csoportokban történt közösségi médiafelületen.

A kitöltők 27,2%-a férfi, 72,8%-a nő (életkor: 20-62 év, $M = 39,1$, $SD = 9,74$). Az iskolai végzettséget tekintve 59,3% rendelkezik valamilyen felsőfokú képzettséggel, míg a válaszadók 42,2%-a él a fővárosban, 28,5% dolgozik vezetői pozícióban. A válaszadók 55,8%-a fontolgatja a munkahelyváltást, a jelenlegi munkahelyen másik pozícióba csupán 27,4% mozogna át. A minta válaszadók munkáltatójának mérete szerinti megoszlása a 2. ábrán olvasható.

2. ÁBRA: A VIZSGÁLATI MINTA MEGOSZLÁSA A MUNKÁLTATÓ MÉRETE SZERINT (N = 351)



Saját szerkesztés

Vizsgálati eszközök és módszer

A kiégés-szindróma mérése

A kiégés mérésére használt *Mini-Oldenburg Kiégés Kérdőív* (Mini-Oldenburg Burnout Inventory; MOLBI) a kiégés tömör, mégis átfogó mérését teszi lehetővé különböző területeken, bármely munkakör esetében (Kiss et al., 2018). A MOLBI robusztus pszichometriai tulajdonságaival, beleértve a megbízhatóságot és az érvényességet, értékes eszközzé vált mind a kutatás, mind a gyakorlat számára (Reis et al., 2015). A magyar adaptációt Ádám és munkatársai végezték el 2020-ban. A kérdőív a kiégés kétdimenziós megközelítésével dolgozik: az első dimenzió a *kimerülés*, amely a munkavégzésből eredő fáradtságot és az ezzel járó érzelmi, kognitív és fizikai terhelést méri. A másik dimenziót pedig a *kiábrándultság* skálája adja, ami magában foglalja a munkához fűződő érdeklődés elvesztését, a munka elszemélytelenedését, az elköteleződés csökkenését, valamint a cinizmus lehetséges megjelenését (Ádám et al., 2020). A MOLBI 10 tételt tartalmaz, a válaszadók négyfokú Likert-skálán értékelik az egyes állításokkal való egyetértésüket, a két alskálára 5-5 tétel vonat-

kozik (Pl.: *Kimerülés*: A munkám során rám nehezedő nyomást nagyon jól bírom. *Kiábrándultság*: Egyre gyakrabban előfordul, hogy rosszállóan beszélek a munkámról.), a tételek fele fordított. Az alskálák magas pontszámai mutatják a kiégés jelenlétét.

A pszichológiai tőke mérése

A Luthans és munkatársai által kifejlesztett *Pszichológiai Tőke Kérdőív* (Psychological Capital Questionnaire, PCQ) egy átfogó eszköz a pszichológiai tőke mérésére, azáltal, hogy az egyének önértékelése mentén megragadja a célok kitűzésére, a célok elérésében való kitartásra, az akadályok leküzdésére és a pozitív szemlélet fenntartására vonatkozó képességet – összességében betekintést nyújtva az egyén pszichológiai erősségeibe és képességeibe. Tanulmányok igazolták a PCQ megbízhatóságát és érvényességét különböző kontextusokban és populációkban. Kimutatták továbbá, hogy a PCQ által mért magasabb pszichológiai tőke-szintek számos pozitív eredménnyel járnak együtt, beleértve a megnövekedett munkahelyi elégedettséget, elkötelezettséget, teljesítményt és szervezeti elkötelezettséget (Avey et al., 2009; Luthans et al., 2006). A 24 tételből álló kérdőív magyar adaptációt Kádi Anna és munkatársai (2020) végezték. A válaszadók az egyes tételekkel való egyetértésüket Likert-skálán értékelik, jellemzően 1 (egyáltalán nem ért egyet) és 7 (teljesen egyetért) között; az egyes alskálákat (remény, énhatékonyság, reziliencia és optimizmus) hat-hat item méri (Kádi et al., 2020). A teljes kérdőív közlésére a hazai adaptációt végző munkacsoport sem kapott engedélyt, így az általuk közzétett példa-itemeket változatlan formában mutatjuk a négy alskálához kapcsolódva: „*Optimizmus*: Mindig derűlátó vagyok, ha a munkámról van szó. *Reziliencia*: Át tudom vészelní a nehéz időket, mert már számos akadállyal találkoztam. *Remény*: Jelenleg energikusan haladok a munkámban a céljaim felé. *Énhatékonyság*: Biztos vagyok abban, hogy a hosszú távú problémák elemzése során meg tudom találni a megoldást.” (Kádi et al., 2020, p. 607).

A munkahelyi pszichoszociális tényezők mérése

A munkahelyi környezet pszichoszociális sokrétűségének felmérésére és megértésére alkalmazott mérőeszközök közül kiemelkedik a Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (Copenhagen Psychosocial Questionnaire II; COPSQ II) kérdőív (Pejtersen et al., 2010), melynek hazai adaptációját Nistor és munkatársai (2015) végezték, összességében igazolva a COPSQ II magyar verziójának megbízhatóságát és érvényességét. A COPSQ továbbfejlesztett változatoként kidolgozott COPSQ II nem egyetlen elméleti fogalomra épít, hanem a tényezők széles spektrumát öleli fel, amellyel a munkavégzés pszichoszociális tényezői bizonyítottan felmérhetők (Nistor et al., 2015).

A kérdőív 28 skálát és 92 kérdést tartalmaz, amelyből a vizsgálatunk szempontjából releváns dimenziók – úm. a (1) Munkahelyi követelmények; (2) Szervezet és munkakör; (3) Együttműködés és vezetés; (4) Munkahelyi elégedettség*; (5) Bizalmi légkör – és a hozzájuk tartozó skálák kerültek felvételre (részletesen lásd a 3. ábrán).

A kérdések többségénél ötfokú Likert-skálán adhatják meg válaszaikat a kitöltők (nagyon nagy mértékben, nagymértékben, valamelyest, kismértékben, nagyon kis mértékben, illetve mindig, gyakran, időnként, ritkán, soha/szinte soha). Tekintettel a skálák és tételek nagy számára, példa-itemek bemutatásától eltekintünk – a teljes kérdőív megtalálható a magyar adaptációt bemutató Nistor és munkatársai (2015) tanulmányban.

3. ÁBRA: A VIZSGÁLATBAN FELVETT COPSOQ II SKÁLÁK LISTÁJA, DIMENZIÓK SZERINT

Munkahelyi követelmények - Mennyiségi elvárás - Munkatempó - Érzelmi megterhelés	Együttműködés és vezetés - Előreláthatóság - Jutalmazás - Munkakör egyértelműsége - Szerepkonfliktus - A vezetés minősége - Támogatás a felettestől - Támogatás a munkatársaktól - Munkahelyi közösség
Szervezet és munkakör - Hatáskör (kontroll) - Fejlődési lehetőségek - A munka értelmessége - Munkahely iránti elkötelezettség	Bizalmi légkör - Vezetés iránti bizalom - Munkatársak közötti kölcsönös bizalom - Igazságosság és tisztelet
Munkahelyi elégedettség*	

*Önálló skála (a 4. dimenzió belüli másik, *Munka és magánélet* skála nem került lekérdezésre. Ahogy az *Egészség és jóllét* dimenzió és a *Konfliktusok és erőszakos magatartásformák* itemeit is elhagytuk).

Saját szerkesztés

A hipotézisek tesztelésére a vizsgált kapcsolatok jellegéhez és a változók típusához igazodva különböző statisztikai próbákat alkalmaztunk: *Független mintás t-próbát* két csoport átlagainak összehasonlítására, annak meghatározására, hogy van-e szignifikáns különbség a két csoport között a vizsgált ismérvek tekintetében. *(Rang)korrelációs együtthatók* számítása az ismérvek közötti összefüggés, lineáris (monoton) kapcsolat irányának és szorosságának vizsgálatára. *Parciális korrelációelemzés* annak feltárására, hogy milyen erős két változó kapcsolata, egy harmadik, háttér-tényező kontrollálása mellett. *Többszörös lineáris regresszió* több magyarázó változó egy kimeneti változóra kifejtett együttes hatásának vizsgálatára, maximalizálva a modell magyarázó erejét.

Eredmények¹

Elsőként a mérőskáláink megbízhatóságát vizsgáltuk meg. A már korábbi kutatásokban alkalmazott skálák Cronbach-alfa értékei magasak, saját mintánkon is meghaladják az $\alpha > 0,70$ kritériumszintet (Nunnally, & Bernstein, 1994). Az alskálák belső konzisztenciái 0,71 és 0,91 közötti értékeket mutattak, ez alapján a későbbi elemzésünkben a kérdőívek hazai validációja során is illeszkedőnek talált standard skáláival dolgoztunk. (A teljes kérdőívskálák Cronbach- α együtthatói az 1. táblázatban olvashatók.)

1. TÁBLÁZAT: A MÉRŐESZKÖZÖK CRONBACH-A ÉRTÉKEI A VIZSGÁLATI MINTÁN

MOLBI teljes (10 item)	PCQ teljes (24 item)	COPSOQ II skálák (66 item)
0,843	0,925	0,967

Saját szerkesztés

¹ A kutatást a 2023-42. számú EPKEB kutatás etikai engedélye alapján végeztük.

Ezt követően az eloszlás normalitását ellenőriztük minden változó esetében. A ferdeség és csússág vizsgálatával $\pm 1,96$ -nál nagyobb z-értékek adódtak, valamint a Shapiro-Wilk-próba is szignifikáns értékeket igazolt ($p < .001$), azaz változóink eloszlása a normálistól eltérőnek bizonyult. Ennek megfelelően elemzésünkhöz az adekvát próbák nem parametrikus változatát alkalmaztuk.

A nemek közötti eltérések feltárása érdekében elvégeztük az átlagok összehasonlítását a mérőeszközök skáláin túl a vizsgálat egésze szempontjából kiemelt munkahelyváltási szándék változóra vonatkozóan is. A 2. táblázatban olvasható legfőbb eredmények (az összes változó t-próba ismertetésétől terjedelme okán eltekintünk) alapján megállapítható, hogy a két nem nem különbözik számottevően a kulcsváltozók tekintetében. Mindösszesen a Kimerülés kiégés alskála, valamint a Mennyiségi elvárás és az Érzelmi megterhelés pszichoszociális tényezők mértékében térnek el szignifikánsan, $d = 0,000$ hatásnagyság mellett. Elmondható, hogy a férfiak és a nők átlagai közötti különbségek elhanyagolhatóak, még ha statisztikailag szignifikánsak is. Összeségében nem indokolt a nemek további külön vizsgálata, ezért az elemzéseket a teljes mintán végeztük el.

2. TÁBLÁZAT: A VIZSGÁLATI VÁLTOZÓK NEMEK SZERINTI ÁTLAGAINAK SZIGNIFIKÁNS ELTÉRÉSEI

	Férfi (n = 95)		Nő (n = 254)		t(347)	p-érték	Cohen-féle d-érték
	M	SD	M	SD			
Kimerülés	2,63	0,66	2,84	0,63	-2,71	.007	0,000
Mennyiségi elvárás	3,25	0,91	3,54	1,03	-2,38	.018	0,000
Érzelmi megterhelés	2,95	0,95	3,27	0,95	-2,79	.006	0,000

Megjegyzés: n = 349 (2 fő – 0,6% – nem kívánta megadni a nemét a válaszadás során).

Saját szerkesztés

A 3. táblázatban összefoglaltuk a kiégés alskálák értékeit a mintánkon, a munkahely váltásának szándéka mentén csoportosítva. A kimerülés- és kiábrándultság-értékek 1 és 4 közötti minimum-maximum pontszámot vehetnek fel. Az összesített Kiégés pontszámot az alskála értékek egyszerű összeadásával kaptuk meg.

3. TÁBLÁZAT: A MINTA KIÉGÉS ALSKÁLA ÉRTÉKEI A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK SZERINT

	Teljes minta (n = 351)		Váltást tervez (n = 196)		Váltást nem tervez (n = 155)	
	M	SD	M	SD	M	SD
Kimerülés	2,79	0,65	3,05	0,58	2,46	0,57
Kiábrándultság	2,40	0,62	2,72	0,56	1,99	0,43
Kiégés (össz)	5,18	1,10	5,76	0,94	4,45	0,82

Saját szerkesztés

Hipotéziseinket korrelációs vizsgálattal ellenőriztük. A Spearman rangkorreláció azt mutatja, hogy a kiégés alskálák és a pszichológiai tőke között közepesen erős negatív kapcsolat van (4. táblázat). 1. hipotézisünk igazolást nyert: elmondható, hogy ellentétes irányú együttmozgás van az egyének pszichológiai tőke (remény, optimizmus, énhatékonyság, reziliencia) szintje és a között, mekkora mértékű kimerülés és/vagy kiábrándultság jellemzi őket.

**4. TÁBLÁZAT: A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A KIÉGÉS ALSKÁLÁK KÖZÖTTI
SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK**

	Kimerülés	Kiábrándultság
Pszichológiai tőke	-0,561***	-0,602***
– Optimizmus	-0,604***	-0,659***
– Remény	-0,535***	-0,628***
– Reziliencia	-0,451***	-0,312***
– Énhatékonyság	-0,328***	-0,423***

***: $p < .001$

Saját szerkesztés

A munkahelyi pszichoszociális tényezők elméleti dimenzióit tekintve pedig az állapítható meg, hogy a Munkahelyi követelmények pozitív kapcsolatban állnak a kiégéssel: a Kimerülés alskála esetében a kapcsolat erőssége közepesnek mondható (a Kiábrándultság esetében ugyan szignifikáns, de gyenge-elhanyagolható). A többi dimenzió negatív lineáris kapcsolatban áll mind a kimerülés, mind a kiábrándultság mértékével, a kapcsolatok erőssége a közepes tartományba esik, ez alól kivétel a Szervezet és munkakör dimenzió kapcsolata a Kiábrándultság alskálával: itt magas korrelációról, markáns negatív lineáris kapcsolatról beszélhetünk (5. táblázat).

**5. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK ÉS A KIÉGÉS ALSKÁLÁK KÖZÖTTI
SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK**

	Kimerülés	Kiábrándultság
Munkahelyi követelmények	0,467***	0,119*
– Mennyiségi elvárás	0,419***	0,111*
– Munkatempó	0,330***	0,064
– Érzelmi megterhelés	0,317***	0,092
Szervezet és munkakör	-0,537***	-0,806***
– Hatáskör (kontroll)	-0,465***	-0,535***
– Fejlődési lehetőségek	-0,310***	-0,658***
– A munka értelmessége	-0,446***	-0,714***
– Munkahely iránti elkötelezettség	-0,540***	-0,739***
Együttműködés és vezetés	-0,518***	-0,622***
– Előreláthatóság	-0,494***	-0,514***
– Jutalmazás	-0,500***	-0,604***
– Munkakör egyértelműsége	-0,351***	-0,419***
– Szerepkonfliktus	0,448***	0,349***
– A vezetés minősége	-0,459***	-0,512***
– Támogatás a felettestől	-0,420***	-0,493***
– Támogatás a munkatársaktól	-0,415***	-0,476***
– Munkahelyi közösség	-0,430***	-0,494***
Munkahelyi elégedettség	-0,502***	-0,678***

	Kimerülés	Kiábrándultság
Bizalmi légkör	-0,541***	-0,567***
– Vezetés iránti bizalom	-0,480***	-0,546***
– Munkatársak közötti kölcsönös bizalom	-0,382***	-0,383***
– Igazságosság és tisztelet	-0,565***	-0,552***

*: $p < .05$; ***: $p < .001$

Saját szerkesztés

A fentebb feltárt együttjárások alapján 2. hipotézisünk is igazolást nyert: szignifikáns lineáris kapcsolat van a kiégés és a munkahelyi pszichoszociális tényezők mértéke között (a Munkahelyi követelmények esetében pozitív, a többi dimenzió viszonylatában pedig negatív).

Megvizsgáltuk továbbá azt is, hogy hogyan kapcsolódik egymáshoz a munkahelyi erőforrások két kategóriája, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők dimenziói, valamint a munkahelyi követelmények dimenziója.

6. TÁBLÁZAT: A PSZICHOLÓGIAI TŐKE ÉS A MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐ-DIMENZIÓK KÖZÖTTI SPEARMAN (R) KORRELÁCIÓK

	Munkahelyi követelmények	Szervezet és munkakör	Együttműködés és vezetés	Munkahelyi elégedettség	Bizalmi légkör
Pszichológiai tőke	-0,126*	0,679***	0,598***	0,511***	0,485***
– Optimizmus	-0,192***	0,688***	0,651***	0,612***	0,618***
– Énhatékonyság	0,040	0,524***	0,391***	0,285***	0,258***
– Remény	-0,135**	0,678***	0,602***	0,545***	0,483***
– Reziliencia	-0,150**	0,388***	0,364***	0,254***	0,253***

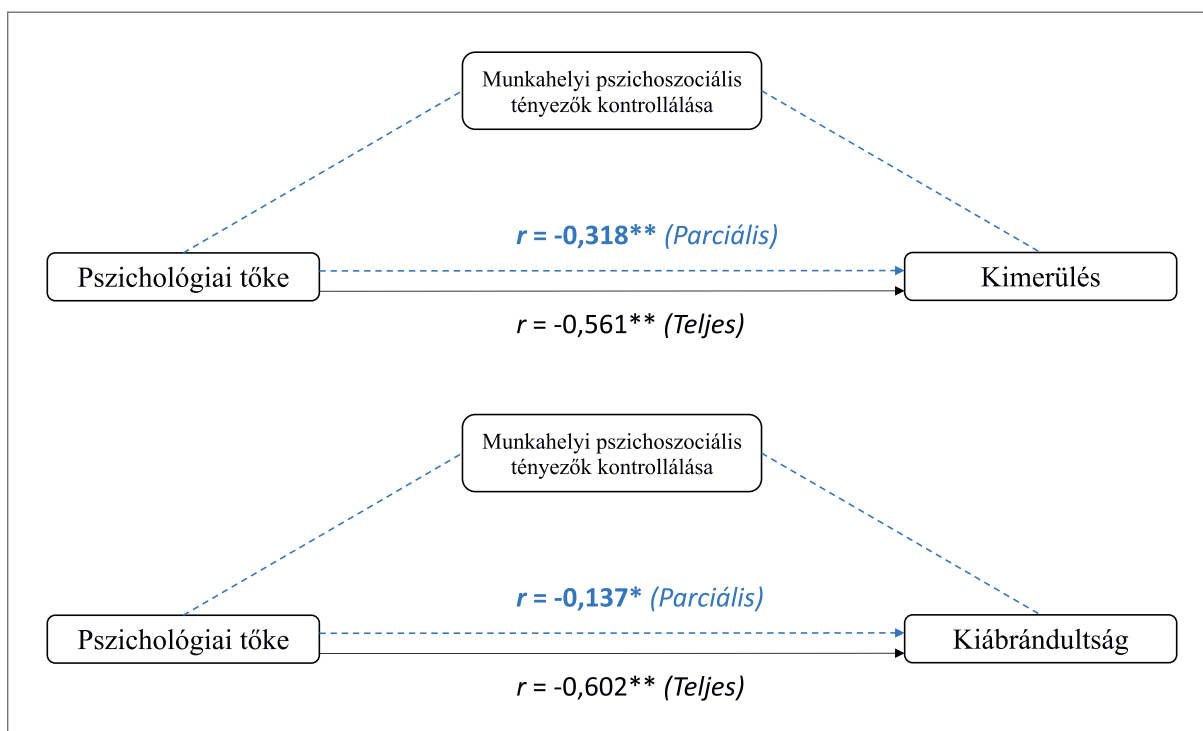
*: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$

Saját szerkesztés

A pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezők között szintén igazolható szignifikáns lineáris kapcsolat. A Munkahelyi követelmények dimenzió estében gyenge, negatív irányú, míg a többi dimenzió esetében pozitív a kapcsolat, amelynek erőssége a közepes–mérsékelt tartományba esik (6. táblázat).

Az utolsó hipotézisünk vizsgálatánál parciális korreláció-elemzést alkalmaztunk. Az eredmények – amelyeket részletesen a 4. ábra ismertet – alapján megállapítható, hogy a 3. hipotézis is igazolást nyert: a kiégés és a pszichológiai tőke közötti kapcsolat erőssége csökken, ha kiszűrjük (állandó szinten tartjuk) a munkahelyi pszichoszociális tényezők hatását a két változóra. Kiemelendő az is, hogy pszichológiai tőke direkt hatása kevésbé csökken a Kimerülés esetében, mint a Kiábrándultság változó esetében (ami egyébként magasabb kiinduló korrelációs együtthatóval jellemezhető).

4. ÁBRA: A KIÉGÉS – PSZICHOLÓGIAI TŐKE – MUNKAHELYI PSZICHOSZOCIÁLIS TÉNYEZŐK PARCIÁLIS KORRELÁCIÓS EGYÜTTTHATÓI



Parciális r = A munkahelyi pszichoszociális tényezők kontrollálása mellett.

*: $p < .05$; **: $p < .01$

Saját szerkesztés

A munkahely elhagyásának szándéka és a kiégés közti kapcsolat vizsgálatára elsőként az átlagok összehasonlítását végeztük el. A független mintás t -próba eredményei alapján, melyet a 7. táblázatban foglaltuk össze, megállapítható, hogy azon munkavállalók, akik fontolgatják, hogy munkahelyet váltanak, szignifikánsan magasabbak Kimerülés és Kiábrándultság (és így összesített Kiégés) értékkel bírnak.

7. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK ÉS A KIÉGÉS FOLYTONOS VÁLTOZÓK EGYSZEMPONTOS ÖSSZEHASONLÍTÁSÁNAK FŐBB MUTATÓI

	Váltási szándék	M	SD	t -próba	p -érték
Kimerülés	Igen	3,05	0,58	$t(349) = -9,46$	.000
	Nem	2,46	0,57		
Kiábrándultság	Igen	2,72	0,56	$d(348,8) = -13,78$	.000
	Nem	1,99	0,43		
Kiégés (össz)	Igen	5,76	0,94	$d(346,0) = -14,06$	.000
	Nem	4,45	0,82		

Saját szerkesztés

A munkahelyváltási szándék és kiégés kapcsolatát többszörös lineáris regressziós elemzéssel is megvizsgáltuk. A modellben kimeneti változóként a váltási szándék nominális változóját szerepeltettük (dichotóm dummy változó), magyarázó változóként pedig a Kimerülés és Kiábrándultság skálákat emeltük be. Az elemzést *stepwise* módszerrel végeztük, melynek főbb mutatóit a 8. táblázat foglalja össze. Elmondható, hogy a modellbe elsőként a Kiábrándultság lép be a kiégés dimen-

ziói közül, közel 34%-os magyarázó erővel, ami a munkahelyváltási szándék teljes, 37 százalékos magyarázott varianciához viszonyítva domináns súlyt képvisel.

8. TÁBLÁZAT: A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK ÉS A KIÉGÉS REGRESSZIÓS MODELLJÉNEK FŐBB MUTATÓI.

	Korrigált R ²	β	t	Tolerancia	VIF
Kiábrándultság	0,337	0,475	9,65***	0,745	1,34
Kimerülés	0,369	0,213	4,32***	0,745	1,34

Durbin-Watson próba: 2,17

***: $p < .001$

Saját szerkesztés

Diszkusszió

Kutatásunk abból indult ki, hogy a kiégés jelentős hatással bír mind az egyének, mind a szervezetek szintjén, és ennek a komplex problémának a kialakulásában, és így a megelőzésében is, kulcsszerepet játszhat a pszichológiai tőke, mint egyéni erőforrás, és a munkahelyi pszichoszociális tényezők összefüggései. A vizsgálat eredményeiből fontos megállapításokat tudunk levonni.

A pszichológiai tőke és kiégés között igazolt együttjárás, a korábbi kutatások eredményével (Avey et al., 2009; Luthans, & Youssef-Morgan, 2007; Newman et al., 2014) egybehangzóan azt mutatja, hogy azok a munkavállalók, akik magasabb szintű pszichológiai tőkével rendelkeznek, kevésbé hajlamosak a kiégésre. Azaz a pszichológiai tőke szerepet játszhat a kiégés megelőzésében, dimenzióit tekintve leginkább a kimerüléssel való hatékonyabb megküzdés révén.

A munkakörnyezet pszichoszociális tényezői szintén meghatározók a kiégés kialakulásában és megelőzésében. A Munkahelyi követelmények dimenzióin mutatott magasabb értékek magasabb kimerüléssel járnak együtt, míg a többi pszichoszociális tényező tényleges erőforrásként funkcionál és negatív kapcsolatban áll a kiégéssel. Ezek közül legerősebb kapcsolatot a *Szervezet és munkakör* dimenzióba sorolt tényezők és a Kiábrándultság között találtuk. A szervezet és munkakör dimenziójába olyan szempontok tartoznak, mint a *Hatáskör (kontroll)*, azaz hogy az egyén mennyire tud befolyással lenni arra, hogy kikkel dolgozik együtt, vagy épp az elvégzendő munka mennyiségére. Ide tartoznak továbbá a *Fejlődési lehetőségek*, a *Munka értelmessége* és a *Munkahely iránti elkötelezettség* is.

Sikerült kimutatnunk, hogy a munkahelyi pszichoszociális tényezők hatásának kontrollálásával csökken a kiégés és a pszichológiai tőke közötti kapcsolat erőssége, azaz e kettő összefüggése részben a munkavégzés pszichoszociális körülményeinek hatására vezethető vissza. A pszichológiai tőke védőfaktor potenciáljának érvényre jutása nem független a környezeti tényezőktől: negatív pszichoszociális környezetben a magas pszichológiai tőkével bíró egyéneknél is könnyebben alakulhatnak ki a kiégésre jellemző tünetek. Ennek megfelelően úgy tűnik, hogy a pszichológiai tőke inkább jelent puffert a kimerüléssel szemben, míg a kiábrándultság szempontjából meghatározóbbak a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői (a pszichoszociális tényezők hatásának kiszűrése következtében a Pszichológiai tőke és a Kiábrándultság kapcsolatának erőssége nagyobb mértékben gyengült, mint a Kimerülés – eredendően is gyengébb – korrelációja). Ez alapján a pszichológiai tőkét leginkább azért célszerű erősíteni, mert ezáltal a kimerülés mértéke csökkenthető, míg a munkahelyi pszichoszociális tényezőkkel azért javasolt foglalkozni, mert azok a kiábrándultság tekintetében meghatározóbb szervezeti hatótényezők.

Ezek az eredmények alátámasztják a kutatásunk alapját képező hipotéziseket, tehát összességében kijelenthető, hogy a kiégés, a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők között összetett és szignifikáns kapcsolat van. A pszichológiai tőke védőfaktorként funkcionál a kiégéssel szemben, míg a munkahelyi pszichoszociális tényezők a kiégés kialakulásában játszanak jobbra szerepet, így együttes hatásuk jelentős lehet a munkahelyi kiégés megelőzésében és csökkentésében.

Jelen kutatásunk eredményei megerősítették azt a korábban feltárt összefüggést (Erős, & Szabó, 2020), hogy a kiégésben érintett – kimerült, illetve magasabb kiábrándultságot mutató – egyének inkább fontolgatják a munkahelyváltást, mint, azok akiknek alacsonyabbak ezek az értékeik. Ez elsőre evidenciának is tűnhet, ugyanakkor a mostani vizsgálat azt is megmutatta, hogy a munkahely elhagyásának szándéka mögött nagyobb mértékben van jelen a Kiábrándultság, mint a Kimerülés. A pszichológiai tőke és a pszichoszociális tényezők kapcsolatának vizsgálata pedig rámutatott, hogy szervezeti szinten inkább a munkavégzés pszichoszociális tényezőivel és azok tudatos alakításával érdemes foglalkozni, mert az erősebben kapcsolódik a kiábrándultsághoz, ami előrevetíti a fluktuációt. Míg a Kimerülés mértéke inkább egyéni szinten csökkenthető, például a pszichológiai tőke fejlesztésén keresztül, mivel ez a tényező olyan állapot-jellegű (Kádi et al., 2020) egyéni erőforrás, amely erőteljesebben kapcsolódik a kiégés-kimerülés dimenziójához.

A kutatás összességében alátámasztotta, hogy a pszichológiai tőke és a munkakörnyezet pszichoszociális tényezői kulcsfontosságúak a kiégés megelőzésében, ami elengedhetetlen a mai dinamikus munkakörnyezetben. Kutatásunk eredményei azt sugallják, hogy érdemes lesz a későbbiekben mélyebben feltárni a pszichológiai tőke és a munkahelyi pszichoszociális tényezők közötti kapcsolatot – akár országos vagy egy specifikus csoportra reprezentatív mintán, akár longitudinális vizsgálat keretében. Valamint erre építve intervenciók stratégiákat kidolgozni és azok hatékonyságát vizsgálni. Ezen túlmenően fontos a kiégés és a munkahelyváltási szándék közötti összefüggések további elemzése is, hogy jobban megértsük a kiégés munkahelyi kimenetelekre gyakorolt hatását és a munkaerőpiaci mobilitás mögöttes dinamikáit.

Vizsgálatunk eredményeiből – tekintve a minta nagyságát, és azt, hogy nem reprezentatív a magyar lakosságra nézve, illetve az online adatfelvétel és a vizsgálat keresztmetszeti természetét – körütekintéssel, ezen limitációk figyelembevételével mellett vonhatók csak le következtetések. Mindazonáltal a vizsgálat arra mindenképpen rámutatott, hogy a kedvezőtlen pszichoszociális munkahelyi tényezők növelhetik a kiégés kockázatát, egyúttal a pozitív munkakörnyezet megteremtésének fontosságára és a pszichológiai tőke szerepére is rávilágít. E tényezők megértése és kezelése kiemelkedő fontosságú nemcsak a munkavállalók, de a szervezeti siker előmozdítása szempontjából is. Ennek a szemléletnek a jegyében több gyakorlati javaslat is megfogalmazható. A kiégés elkerülése érdekében alapvető fontosságú a pozitív munkahelyi pszichoszociális környezet kialakítása és megszilárdulásának elősegítése. Ez történhet a munkahelyi követelmények és erőforrások egyensúlyának megteremtése, valamint a támogató vezetés és a pozitív szervezeti kultúra kialakítása révén (Demerouti, 2011). A követelmények kapcsán szükséges átgondolni a jelenlegi munkakörülmények hatását a dolgozókra, az esetleges logisztikai vagy akár környezeti átalakítások is megfontolhatóak. Sok esetben az erőforrások növelése az, amire a vezetésnek nagyobb hatása lehet, ezen belül is kiemelkedő jelentőségű a vezetői visszajelzések és konstruktív értékelések gyakoriságának növelése. Hasonlóképpen érdemes nagyobb figyelmet fordítani a dolgozók személyes fejlődési lehetőségeinek megteremtésére, az egyéni karrierutak kialakítására.

A kutatás eredményei megerősítették a pszichológia tőke szerepét a kiégés elkerülésében. Ezért javasolt munkavállalók pszichológiai tőkéjének erősítése: akár peer-to-peer tudásmegosztás vagy olyan formális képzések formájában, amelyek segítenek egyéni szinten erősíteni a reményt, az énhatékonyságot, az optimizmust és a reziliencia aspektusait (Harty et al., 2016; Lupsa et al., 2019). A kiégés megelőzésének első lépése a munkahelyi követelmények és erőforrások, a pszichológiai

tőke, valamint a munkahelyi stressz szintjének felmérése, majd az eredményekre épített, a szervezeti szükségletekhez igazított beavatkozás. A kiégés megelőzésére és csökkentésére számos lehetőség adódik, de ezek közül is kiemelkednek hatékonyság szempontjából a mindfulness alapú programok (Bonde et al., 2023; Coo Calcagni et al., 2021).

Bármely prevenció és/vagy intervenció stratégia – például a felhatalmazó vezetői kultúra, fejlesztési- és mentorprogramok vagy konfliktus- és stresszkezelő tréningek – mellett köteleződik is el egy-egy szervezet, nem elhanyagolható a munkahelyi környezet és az egyének pszichológiai állapotának folyamatos nyomon követése: a visszajelzések és a javulás rendszeres monitorozása ugyanis lehetőséget ad a továbbépítkezésre, az esetleges problémák feltárása pedig az időben történő beavatkozásra.

Mindezek, a gyakorlatok segíthetnek a kiégés megelőzésében, a munkavállalók pszichológiai tőkéjének erősítésében és a munkahelyi pszichoszociális környezet pozitív irányba történő elmozdításában, amely összességében hozzájárulhat az egyének és a szervezetek jóllétének és produktivitásának növeléséhez.

Irodalomjegyzék

- Ádám S., Dombrádi V., Mészáros V., Bányai G., Nistor A., & Bíró K. (2020). Az Oldenburg Kiégés Kérdőív és rövidített változatának összehasonlító elemzése. *Ideggyógyászati Szemle*, 73(7–8), 231-240. <https://doi.org/10.18071/ISZ.73.0231>
- Ahola, K. (2007). Occupational Burnout and Health. *People and Work, Research Reports* (81).
- Avey, J., Luthans, F., & Jensen, S. (2009). Psychological Capital: A positive resource for combating employee stress and turnover. *Human Resource Management*, 48(5), 677-693. <https://doi.org/10.1002/hrm.20294>
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. (2010). The Additive Value of Positive Psychological Capital in Predicting Work Attitudes and Behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Bakker, A. B., & 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>
- Bonde, E., Mikkelsen, E., Fjorback, L., & Juul, L. (2023). The impact of an organizational-level mindfulness-based intervention on workplace social capital and psychological safety: A qualitative content analysis. *Frontiers in Psychology*, 14, 1112907. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1112907>
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons, Inc. <http://www.SLQ.ebib.com.au/patron/FullRecord.aspx?p=243778>
- Coo Calcagni, C., Salanova, M., Llorens Gumbau, S., Bellosta-Batalla, M., Martínez-Rubio, D., & Martínez-Borrás, R. (2021). Differential Effects of Mindfulness-Based Intervention Programs at Work on Psychological Wellbeing and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*, 12, 3681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.715146>
- Demerouti, E. (2011). The Job Demands–Resources Model: Challenges for Future Research. *IEEE Electrical Insulation Magazine – IEEE ELECTR INSUL MAGAZINE*, 37. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Vardakou, I., & Kantas, A. (2003). The Convergent Validity of Two Burnout Instruments. *European Journal of Psychological Assessment*, 19(1), 12-23. <https://doi.org/10.1027//1015-5759.19.1.12>
- Erős M. A., & Szabó É. (2020). A kiégés és a munkahelyi értékeltetés összefüggései a versenyszférában. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(3), 7-26. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.3.7>
- Harty, B., Gustafsson, J.-A., Björkdahl, A., & Möller, A. (2016). Group intervention: A way to improve working teams' positive psychological capital. *Work (Reading, Mass.)*, 53. <https://doi.org/10.3233/WOR-152227>
- Kádi A., Mittich B., Sessler J., & Faragó K. (2020). A Pszichológiai Tőke Skála (PCQ) adaptációja magyar mintán. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 75(4), 601-621. <https://doi.org/10.1556/0016.2020.00035>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

- Kiss T., Polonyi T. É., & Imrek M. (2018). Munkahelyi stressz és egészség: A Burnout-szindróma a 21. században – kutatás, mérés, elmélet és terápia. *Alkalmazott Pszichológia*, 18(2), 75-103. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2018.2.75>
- Lupsa, D., Virga, D., Maricutoiu, L., & Rusu, A. (2019). Increasing Psychological Capital: A Pre-Registered Meta-Analysis of Controlled Interventions. *Applied Psychology*, 69. <https://doi.org/10.1111/apps.12219>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C., & Avolio, B. (2007). Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge. In: *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge* (p. 256). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., & Youssef-Morgan, C. M. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001>
- Luthans, F., Youssef-Morgan, C. M., & Avolio, B. J. (2015). *Psychological Capital and Beyond*. Oxford University Press.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Newman, A., Ucbasaran, D., Zhu, F., & Hirst, G. (2014). Psychological capital: A review and synthesis. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S120-S138. <https://doi.org/10.1002/job.1916>
- Nistor K., Ádám S., Cserhádi Z., Szabó A., Zakor T., & Stauder A. (2015). A Koppenhágai Kérdőív a Munkahelyi Pszichoszociális Tényezőkről II (COPSOQ II) magyar verziójának pszichometriai jellemzői. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 16(2), 179-207. <https://doi.org/10.1556/0406.16.2015.2.3>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed). McGraw-Hill.
- Pejtersen, J., Kristensen, T., Borg, V., & Bjorner, J. (2010). The second version of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire (COPSOQ II). *Scandinavian Journal of Public Health*, 38(3), 8-24. <https://doi.org/10.1177/1403494809349858>
- Reis, D., Xanthopoulou, D., & Tsaousis, I. (2015). Measuring job and academic burnout with the Oldenburg Burnout Inventory (OLBI): Factorial invariance across samples and countries. *Burnout Research*, 2(1), 8-18. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.11.001>
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The Measurement of Effort-Reward Imbalance at Work. *Social Science & Medicine* (1982), 58, 1483-1499. [https://doi.org/10.1016/S0277-9536\(03\)00351-4](https://doi.org/10.1016/S0277-9536(03)00351-4)
- Szabó R. K., & Fodor S. (2020). A pszichológiai tőke fogalma, jelentősége és fejlesztési lehetőségei az iskolában. *Iskolakultúra*, 30(10), 65-82.
- World Health Organization. (2019, May 28). *Burn-out an 'occupational phenomenon': International Classification of Diseases (11th Revision)*. <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

HARMAT VANDA

AZ ÉRZELMEK SZEREPE A HR-CHATBOT SZERVEZETI ELFOGADÁSÁBAN

A HR-chatbotok alkalmazása egyre népszerűbbé válik a szervezetek körében, melynek sikeres implementálását jelentősen befolyásolja a munkavállalók technológiaelfogadása. A témában született kutatások többsége a chatbot jellemzőinek kognitív értékelésére helyezi a hangsúlyt, azonban bizonyos tanulmányok az érzelmek szerepét is figyelembe veszik. Jelen cikk célja annak a vizsgálata, hogy milyen szerepet játszanak a HR-chatbot használata által generált érzelmek a technológia elfogadásában. Kutatásunkat egy multinacionális vállalat hazai szervezeteiben végeztük, melynek keretében 16 félig-strukturált interjút készítettünk. Az adatfelvétel a HR-szakemberek és az általános szervezeti felhasználók körében történt. Az adatelemzést deduktív kódolással végeztük. Kutatási eredményeinkből kiderült, hogy a HR-chatbot szervezeti elfogadását a pozitív érzelmek, köztük az öröm, az elégedettség, a várakozás, az izgalom és az élvezet mellett a félelem, a bizalmatlanság, a szomorúság, a frusztráció és a düh is alakította.

Bevezetés

A chatbotok szervezeti alkalmazása egyre elterjedtebbé válik, melyek több területen is alkalmazhatók, köztük a HR-folyamatok automatizálására (Majumder, & Mondal, 2021; Gärtner, & Kern, 2021; Mohan, 2019). Számos nemzetközi kutatás foglalkozott a chatbotok elfogadásával (Richard et al., 2019; Rese et al., 2020; Behera et al., 2021), mely kulcsfontosságú a technológia sikeres szervezeti implementálásának szempontjából. A chatbotok elfogadását tanulmányozó cikkek többsége Davis (1989) modelljéből indult ki, mely a technológia kognitív értékelésére helyezi a hangsúlyt, Kenesei és Bognár (2019) azonban már az érzelmek szerepét is vizsgálta a chatbotok elfogadásában. Az érzelem a környezeti ingerekre adott biológiai válasz, amely fizikai és pszichológiai változásokat és ebből adódóan cselekvésre való készenállást eredményez (Fridja, 1986; Ashkanasy, & Dorris, 2017). Az érzelmek tehát jelzőmechanizmusok arra vonatkozóan, hogy az egyének a viselkedésüket a környezeti feltételekhez igazítsák (Schwarz, & Clore, 1983; Ashkanasy, & Dorris, 2017). Látható tehát, hogy az érzelem jelentős szerepet játszik a cselekvésekben, ezért cikkünkben a kognitív tényezők mellett az érzelmek szerepére is fókuszálunk, melynek célja a HR-chatbot szervezeti elfogadásának a vizsgálata, különös tekintettel arra, hogy a chatbot alkalmazása milyen érzelmeket indukál a munkavállalók körében, és ezek az érzelmek miként alakítják az egyének technológiaelfogadását.

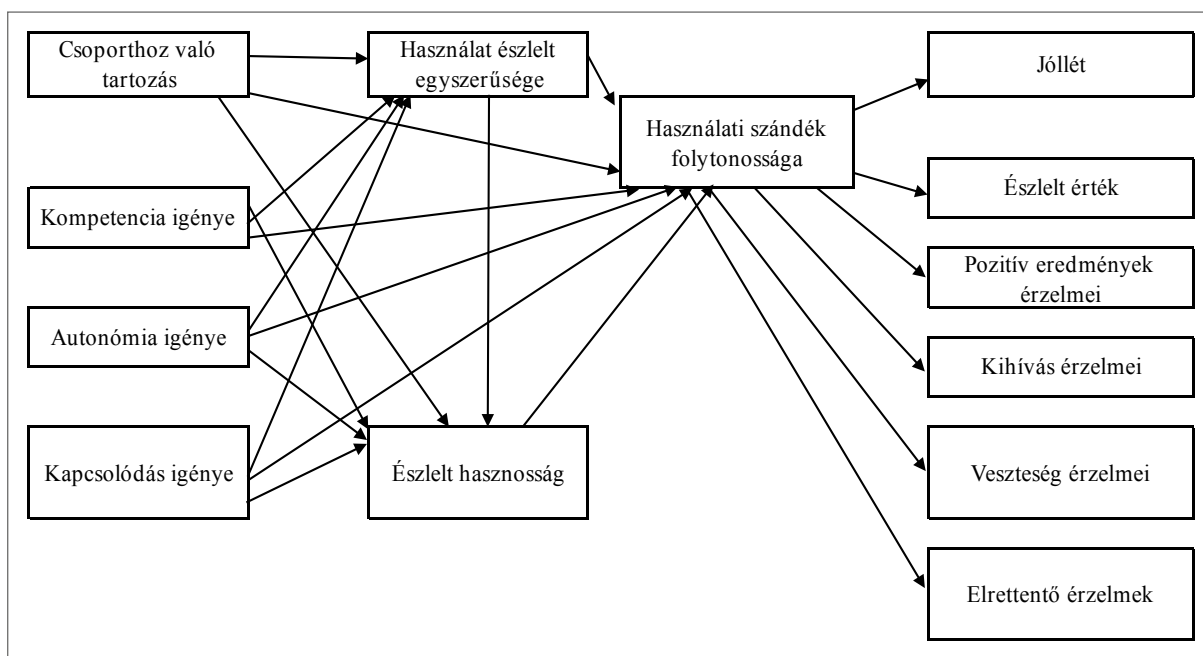
Elméleti háttér

A chatbotok alkalmazása által előidézett érzelmek vizsgálata a nemzetközi és hazai szakirodalomban is megjelenik. Gkinko és Elbanna (2022) az AI alapú chatbotokhoz kapcsolódó érzelmeket, és azok technológiahasználatra gyakorolt hatását kutatták. Tanulmányukból kiderült, hogy a chatbot a felhasználókban empátiát, megbocsátást, együttérzést, méltányosságot és kedvességét indukált, melyet a szerzők a kapcsolódási érzelmeknek (connection emotions) neveztek el. Három

további kategóriát azonosítottak, köztük az elégedettség, a szórakozás és a frusztráció érzelm-csoportjait. Kenesei és Bognár (2019) azt vizsgálta, hogy a felhasználók milyen érzelmi intenzi-tással reagálnak az érzelmkifejező és az érzelemmentes chatbotokra, továbbá hogy az érzelmeik miként befolyásolják a technológiaelfogadást. A kutatás érdekes eredménye, hogy az érzelmeiket kifejező chatbot nem feltétlenül váltott ki pozitív reakciókat a felhasználók részéről, ugyanis az alanyok hiteltelennek tartották ezt a fajta kommunikációt. Lu és munkatársai (2019) nevéhez köthető az érzelmi technológiai elfogadás modell (E-TAM) megalkotása, mellyel a szerzők az in-ternetfelhasználók magatartását vizsgálták. Empirikus kutatásunkban az érzelmelek szerepét HR-chatbotok szervezeti elfogadásában ezen modell alapján elemezzük.

Az E-TAM modell (1. ábra) a Davis (1989) által megalkotott technológiai elfogadás modell (TAM) első változatára épül, mely azt mutatja be, hogy milyen tényezők következtében döntenek az egyé-nek a technológia használata mellett. A TAM a technológia jellemzőire (külső inger) adott kognitív (észlelt hasznosság, a használat észlelt egyszerűsége), affektív (attitűd) és viselkedési (a technoló-gia használata) válaszok kapcsolatát vizsgálja (Davis, 1989). A modellben szerepel emellett a tech-nológia használatára szintén hatást gyakorló használati szándék is, melyet az attitűd befolyásol.

1. ÁBRA: E-TAM MODELL



Forrás: saját szerkesztés Lu et al. (2019, p.157) alapján

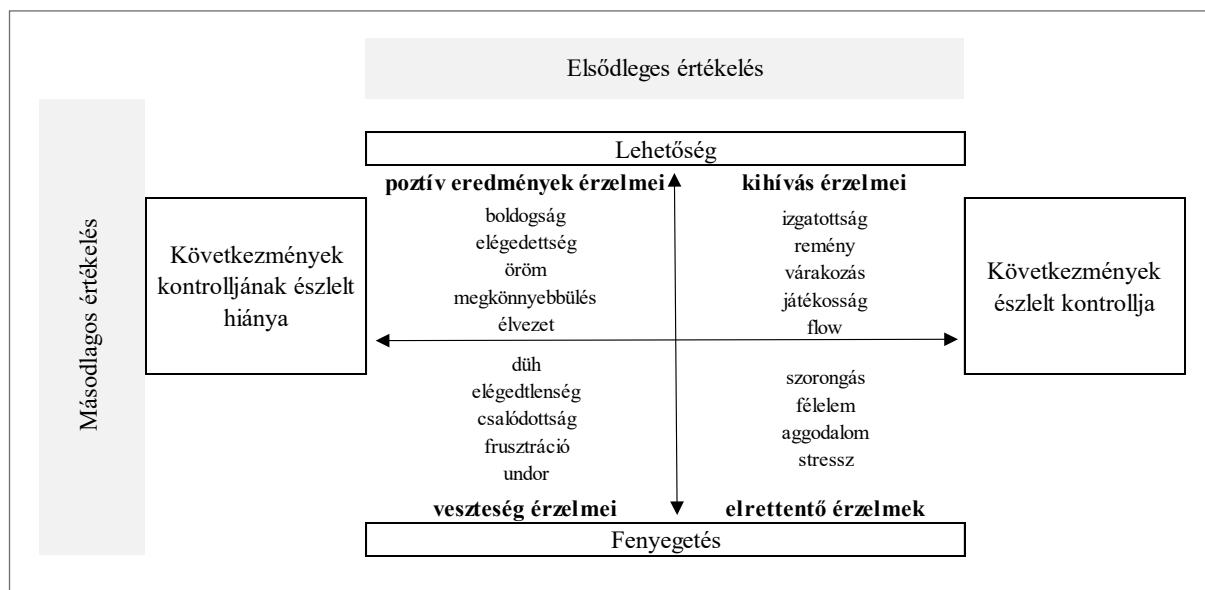
Lu és munkatársai (2019) a TAM modellt kiegészítik a társas és alapvető pszichológiai szükség-letek, továbbá a technológiahasználat következtében keletkező pszichológiai és érzelmi válaszok szerepével. A szerzők a technológia jellemzői helyett az egyéni pszichológiai tényezőkre helyezik hangsúlyt a kognitív értékelés előzményeinek tekintetében, köztük a csoporthoz való tartozásra és az alapvető pszichológiai szükségletekre (kompetencia, autonómia, kapcsolódás), mely utóbbit Lu és munkatársai (2019) Ryan és Deci (2010) öndeterminációs elmélete alapján határozták meg. A csoporthoz való tartozás (social inclusion) az egyének igényét jelenti arra vonatkozóan, hogy a társadalom részének érezzék magukat azáltal, hogy annak tagjai elfogadják őket, melynek követ-keztében részesülhetnek a szociális szolgáltatásokból és proaktívan részt vehetnek a közösségi tevékenységekben. Az alapvető pszichológiai szükségletek közé tartozó kompetencia igénye (need for competence) annak megtapasztalására vonatkozik, hogy az egyén úgy érezze a feladatai el-végzése során, hogy hatékonyan tudja kezelni a környezeti kihívásokat. Az öndeterminációs elmé-

let következő eleme az autonómia szükséglete (need for autonomy), ami az egyének azon igényét jelenti, hogy megélhessék a választás szabadságát. Végül a kapcsolódás igénye (need for relatedness) a társas támogatás, valahová tartozás, valamint a társak szeretetére vonatkozó szükségletet jelenti.

Az E-TAM modell a kognitív tényezők tekintetében Davis (1989) eredeti modelljével összhangban a használat észlelt egyszerűségnek (perceived ease of use) és a használat hasznosságának (perceived usefulness) szerepét szintén beemeli. A használat észlelt egyszerűsége arra utal, hogy az egyének milyen hiedelmekkel rendelkeznek a technológia használata során befektetett erőfeszítésekkel kapcsolatban, míg a hasznosság megítélése során az egyének azt mérlegelik, hogy a technológia milyen mértékben segíti őket a feladataik elvégzése során. A használati szándékot Lu és munkatársai (2019) módosítják a használati szándék folytonosságára (continuance intention), ugyanis a szerzők olyan felhasználók körében végezték a kutatásukat, akik már korábban is használták a technológiát. Empirikus kutatásunkban ezt a változtatást nem követjük, így a használati szándékot vizsgáljuk, ugyanis kutatási alanyaink számára a HR-chatbot szervezeti bevezetése újdonságot jelentett.

A pszichológiai és érzelmi válaszok között szerepel az E-TAM modellben a jóllét (well-being), az észlelt érték (perceived value), továbbá a Beaudry és Pinsonneault (2010) által azonosított IT-használattal kapcsolatos érzelmi válaszok csoportjai (2. ábra). A jóllétet Lu és munkatársai (2019) úgy definiálják, mint a technológia által biztosított minőségi életet és igénykielégülést, míg az észlelt érték meghatározásukban a technológiahasználat indokoltságát jelenti.

2. ÁBRA: A TECHNOLÓGIAHASZNÁLATHOZ KAPCSOLÓDÓ ÉRZELMEK OSZTÁLYOZÁSÁNAK KERETRENDSZERE



Forrás: saját szerkesztés Beaudry & Pinsonneault (2010, p.694) alapján

Az érzelmi válaszok tekintetében Beaudry és Pinsonneault (2010) négy csoportot határozott meg két dimenzió, köztük az elsődleges és másodlagos értékelés mentén. Az elsődleges értékelés arra utal, hogy az egyének a technológiát lehetőségként vagy veszélyként értékelik, míg a másodlagos értékelés a technológiával kapcsolatban észlelt kontroll mértékét jelenti. A pozitív eredmények érzelmei (achievement emotions) akkor jelennek meg, amikor az egyének ugyan nem érzik a kontrollt a technológiával kapcsolatban, ugyanakkor arra számítanak, hogy annak bevezetése pozitív kimenetekhez vezet majd, azaz segítheti őket a céljaik elérésében. Ebben az esetben megjelenhet a boldogság, az elégedettség, az öröm, a megkönnyebbülés és az élvezet érzése. A következő

kategóriába a kihívás érzelmei (challenge emotions) tartoznak, melyek esetében az egyének lehetőséget éreznek a pozitív kimenetekre vonatkozóan és egyben azt is, hogy kontrolljuk van a potenciális pozitív eredmények felett. Ehhez kapcsolódóan olyan érzések jelenhetnek meg, mint az izgatottság, remény, várakozás vagy a flow. A harmadik csoportot az elrettentő érzelmek jelentik (deterrence emotions), melyek akkor jelentkeznek, amikor az egyének fenyegetésként értelmezik a technológiát és egyben kontrollt is éreznek felette, mely szorongást, félelmet, aggodalmat és stresszt indukál. Ebben az esetben az egyének eltávolodnak a technológiától és kerülik a használatát. Végül a negyedik kategóriát a veszteség érzelmei (loss emotions) jelentik, melyek akkor alakulnak ki, amikor az egyének fenyegetésként interpretálják a technológiát és a kontroll hiányát érzélik. Ehhez kapcsolódóan megjelenhet a düh, az elégedetlenség, a csalódottság, a frusztráció és az undor érzése is.

Módszertan

Kutatásunk célja annak a vizsgálata, hogy milyen érzelmeket generál a HR-chatbot szervezeti bevezetése a munkavállalók körében, és ezek az érzelmek milyen szerepet játszanak a technológia szervezeti elfogadásában, melyeket a következő kutatási kérdéseken keresztül tárunk fel:

1. Milyen érzelmeket generál a HR-szakemberekben a HR-chatbot szervezeti bevezetése a vizsgált vállalatnál?
2. Milyen érzelmeket generál az általános szervezeti felhasználókban a HR-chatbot szervezeti bevezetése a vizsgált vállalatnál?
3. Milyen szerepet játszanak a munkavállalókban HR-chatbottal kapcsolatban megjelenő érzelmek a technológia szervezeti elfogadásában?

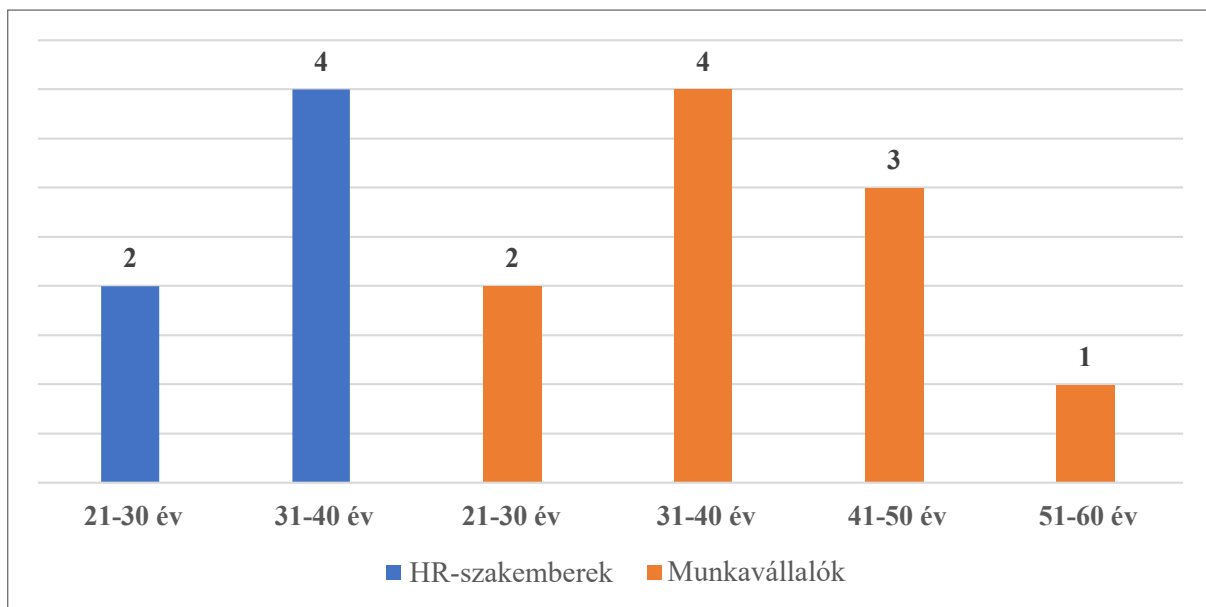
Empirikus vizsgálatunkat egy multinacionális vállalat hazai szervezeteinél végeztük, amely 2019-ben vezetett be egy HR-chatbotot a belső kommunikáció automatizálására. Az adatfelvétel 2021 szeptembere és 2022 márciusa között zajlott, melynek keretében 16 félig-strukturált interjút készítettünk. Két homogén vizsgálati csoportot alakítottunk ki. A kutatási alanyok első csoportját a HR-osztály dolgozói (n=6), míg a második vizsgálati csoportot az általános felhasználók (a szervezet munkavállalói) (n=10) jelentették (1. táblázat). A minta koreloszlását a 3. ábra szemlélteti. Az alanyok többsége, 62,5%-a nő, 37,5%-a férfi volt. A minta összeállításának kritériumai között szerepelt, hogy a vizsgálati alanyoknak legyen lehetősége interakcióba lépni a chatbottal. A szervezetnél a fizikai munkások az adatfelvétel időszakában még nem tudtak hozzáférni a HR-chatbothoz, így ők nem szerepelnek a mintánkban. Az interjúk többsége a MS Teams felületén zajlott, melyek átlagos hossza nagyjából egy óra volt. A kutatási alanyok anonimitásának biztosítása érdekében fiktív neveket használunk. Az interjúkból szó szerinti átiratot készítettünk, melyeket kézi kódolással elemeztünk a deduktív eljárást követve. A deduktív kódokat Lu és munkatársai (2019) E-TAM modelljének elemei alapján határoztuk meg.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA JELLEMZŐI

Alany	Kor	Vizsgálati csoport	Szervezetnél eltöltött idő
Lilla	21–30	HR-szakember	2–5 év
Fanni	31–40	HR-szakember	2–5 év
Judit	31–40	HR-szakember	5–10 év
Petra	31–40	HR-szakember	2–5 év
Kitti	31–40	HR-szakember	15–20 év
Csilla	21–30	HR-szakember	<1 év
Csaba	21–30	munkavállaló	5–10 év
Anna	31–40	munkavállaló	2–5 év
Tibor	41–50	munkavállaló	15–20 év
Annamária	21–30	munkavállaló	5–10 év
Zsuzsanna	31–40	munkavállaló	5–10 év
Gabriella	51–60	munkavállaló	25–30 év
Bence	31–40	munkavállaló	5–10 év
Olivér	31–40	munkavállaló	2–5 év
Márton	41–50	munkavállaló	15–20 év
Kristóf	41–50	munkavállaló	2–5 év

Forrás: saját szerkesztés

3. ÁBRA: A MINTA KORELOSZLÁSA



Forrás: saját szerkesztés

A HR-chatbot funkciói

A chatbot működése adatbázisban történő visszakerészen alapul, melyet a HR-osztály dolgozói építettek fel, illetve vizsgálnak felül rendszeresen a felhasználói interakciók alapján annak érdekében, hogy a chatbot folyamatosan naprakész legyen. A chatbot képes segítséget nyújtani a munkavállalók számára elérhető dokumentumok keresésében (például: bérjegyzék, cafeteria szabályzat, családi kedvezmény nyilatkozat), továbbá többek között a szabadságolással, a munkavállalói hitel-felvétellel, a munkabajárás-költségtérítéssel, a távolléttel, a napidíjjal, a munkavállalói kedvezményekkel, valamint a túlórával kapcsolatos munkavállalói kérdések megválaszolásában.

Kutatási eredmények

HR-szakemberek

Az interjúk elemzése során alkalmazott kódokat Lu és munkatársai (2019) E-TAM modelljének tényezői jelentették. Egyetlen módosítást tettünk a használati szándék folytonossága kapcsán, melyet használati szándékra változtattunk, tekintettel arra, hogy a mintánkban szereplő alanyok először találkoztak a HR-chatbottal.

A csoporthoz való tartozás fontossága Lu és munkatársai (2019) meghatározásában magában foglalja a szociális szolgáltatások igénybevételének lehetőségét, mely jelen kontextusban a szervezet által biztosított szolgáltatásokra vonatkozik. A HR-szakemberekkel folytatott interjúk elemzésének eredményeként kiderült, hogy az általunk vizsgált szervezetben nem fért hozzá minden dolgozó a HR-chatbothoz az adatfelvétel idején, a fizikai munkások ugyanis nem rendelkeztek felhasználói felülettel a digitális rendszerekhez: *„Én azt gondolom, hogy ideális esetben ezzel mindenkit el kellene érni. Jelen pillanatban egy nagy korlátja ennek a rendszernek, hogy a képgalléros kollégáink nem férnek hozzá ezekhez az adatokhoz, információkhoz, amik elérhetőek a chatboton keresztül”* (Kitti). Mindez negatívan hathat a szolgáltatásból nem részesülő dolgozókra és a szervezetre egyaránt azáltal, hogy a vállalat célkitűzését a HR-osztályhoz beérkező megkeresések csökkentésére vonatkozóan így csak részben érheti el.

A Ryan és Deci (2000) által meghatározott alapvető pszichológiai szükségletek mindegyike megjelent a HR-szakemberek esetében. A HR-chatbot fejlesztése a kompetencia-igényük kielégítését eredményezte, ugyanis a feladat által az alkotás örömét és az eredményesség érzését tapasztalták meg: *„Azért szeretek chatboton dolgozni, mert egyből meglátszódik a munkám eredménye. A kollégáktól is azonnal jön a visszajelzés, szeretik. Nagyon nézzük a statisztikákat, és nagyon örülök, ha a kollégák minél gyorsabban találnak infót”* (Fanni). *„Jó érzéssel tölt el, hogy hozzám is tartozik, és azt tudom mondani a közeli kollégáknak, hogy a chatbottal kapcsolatos fejlesztési javaslatokat nyugodtan irányítsák hozzám. Büszkeséggel tölt el, hogy ilyen feladatokban részt vehetek. Várom mindig a dolgozók reakcióját. A chatbot miatt van egy közvetett visszacsatolás a munkámra, a másik munkakörömhöz tartozó feladatok elvégzéséért nem szokták megsimogatni a vállamat, ha már nem panaszkodnak, az már nagy visszajelzés”* (Judit). A HR-szakemberek autonómia szükséglete abban mutatkozott meg, hogy éltek a HR-chatbot alkalmazásával kapcsolatos döntési szabadságukkal: *„Ha határidős van és úszok a melóban, akkor ez jó segítség nekem. Ha meg pont belefér, akkor szívesen válaszolok a dolgozóknak”* (Fanni). A HR-osztály dolgozói ugyan igyekeztek népszerűsíteni a technológiát a dolgozók körében, azonban ezt következtetlenül tették, melyhez hozzájárult kapcsolódás iránti igényük: *„Egyfelől nagyon örülök a chatbotnak, mert sokkal stratégiaibb, más dolgokkal tudok foglalkozni, és nem pedig egy formanyomtatvány átküldésével vagy egy rendkívül alapkérdés megválaszolásával. Az emberi részről meg sírok, mert azt nagyon szeretem. Nekem az egy alapelemem, hogy én kollégákkal diskurálok, beszélgetek, amellett, hogy szakmai tanácsokat adok, azért egy kicsit az emberi oldalával is foglalkozom, és akkor meghallgatom őket, szóba elegyedünk, akkor úgy rá szoktam kérdezni, hogy hogy vannak, mi a helyzet”* (Csilla). Az autonómia és kapcsolódás igénye jelentő-

sen alakította a HR-osztály dolgozóinak technológiával kapcsolatos használati szándékát, melynek kapcsán ambivalencia figyelhető meg. Eredményeik alapján az látszik, hogy egyfelől segítséget jelent számunkra a chatbot, ugyanis a kevés kihívást jelentő feladataikat képes elvégezni, ugyanakkor a szakmai identitásuk egyik fontos pillérét veszélyezteti azáltal, hogy a személyes interakciók helyettesítésének következtében nem élhetik meg, hogy a munkavállalók számítanak rájuk és személyesen kapcsolódnak hozzájuk. A használati szándék ambivalenciájával függ össze a HR-chatbot észlelt értéke, melynek kapcsán az körvonalazódott, hogy az alanyok indokoltan gondolják technológia használatát, mert úgy érzik, hogy tudnak rá támaszkodni; ugyanakkor a HR-chatbot korlátait is kiemelik, főként az emberszerű kommunikáció hiányának tekintetében: *„A chatbot nekünk egy segítség, a support supportja. Én inkább így mondanám. Valaki, aki így a háttérben támogat minket. De nem személyesíteném meg”* (Csilla).

A használat észlelt egyszerűsége a HR-szakemberek esetében a chatbothoz kapcsolódó feladatok természete kapcsán értelmezhető. Az interjúalanyok megfogalmazták, hogy jól definiált projektben vettek részt és a technológia folyamatos fejlesztése tanulást jelentett számukra: *„Nekem tetszett a feladatban az, hogy ehhez azért egy elég szilárd váz volt, tehát nem onnan indultunk, hogy keressünk egy beszállítót, és akkor legyen vele szerződés, onnan indultunk, hogy van egy csomag, van egy központi elképzelés, hogy hogyan kell ezt a folyamatot végigcsinálni, és hogy ennek van egy céldátuma. Azt gondolom, hogy ez egy nagyon jól definiált feladat volt”* (Kitti). *„Jó a chatbottal dolgozni, csak másfajta gondolkodást kíván. Az a nehéz benne, hogy mások agyával kell gondolkodni, nagyon sok kérdéslehetőség van, ezért jobb többen csinálni. Nem olyan egyszerű úgy megadni az inputot a robotnak, hogy nem tudjuk milyen kérdések érkezhetnek hozzá. Jó tanulófeladat nekünk is”* (Fanni). A tanulás hozzájárult a pszichológiai jóllét Ryff (1989) által definiált személyes fejlődés elemének a megéléséhez. Az észlelt hasznosság tekintetében a vizsgálati csoport úgy látta, hogy a HR-chatbot rendelkezik olyan funkciókkal, amelyek lehetővé teszik a HR-osztály mentesítését bizonyos feladatok alól, azonban az alanyok többsége azt is kiemelte, hogy a chatbot működése még nem tökéletes.

A Beaudry és Pinsonneault (2010) által meghatározott érzelmek csoportjai közül az összes kategória azonosíthatóvá vált a HR-szakemberekkel készített interjúk elemzése során (2. táblázat). A pozitív eredmények érzelmei a technológia bevezetéséhez kapcsolódóan jelentek meg. Bizonyos HR-szakemberek úgy érezték, hogy kiváltságosak a chatbot alkalmazásának köszönhetően, továbbá felismerték a technológia hasznosságát már az első alkalmazás során: *„Mikor őt legeslegelőször megnyitottam, akkor egy ilyen futurisztikus érzésem volt, hogy hihetetlen, hogy már ilyen dolgok történnek Magyarországon.”* „Én arra emlékszem például, hogy amikor az év elején ilyen adókedvezmény nyilatkozatot kellett leadni, akkor odamentem, és rögtön ott próbáltam megkeresni, nem írtam senkinek külön, és nagyon pozitív volt. Ez volt az első alkalom, hogy tényleg kipróbáltam, és nem csak fölmentem rá” (Lilla). *„Az első pillanattól kezdve azt gondoltam, hogy ez így tényleg hasznos lesz, merthogy egyrészt nagyon egyszerűen kezelhető, meg tényleg nagyon hasznos is, úgyhogy én így a saját munkámhoz is egyébként napi szinten használom”* (Petra). A HR-chatbothoz kapcsolódó elégedettség érzése a technológia funkcióinak felfedezését eredményezte. A kihívás érzelmei szintén megjelentek a HR-osztályon dolgozók körében a chatbottal kapcsolatban, ugyanis bizonyos alanyok azt élték meg, hogy a HR-chatbot fejlesztésével kreatívak lehetnek és hatással vannak a munkavállalókra azáltal, hogy ők tanítják meg a chatbotnak az interakció során adandó válaszokat. Mindez élvezettel, örömmel, izgatottsággal és várakozással töltötte el őket: *„A chatbottal dolgozni jó élmény, mert mi is alakítjuk és kreatív a többi monoton munkámhoz képest, ki tud kapcsolni. Olyan sose volt, hogy beleunjak. Ha annyi minden van, akkor nem annyira happy, de akkor se mondom, hogy nincs kedvem, vagy utálok. Tényleg nagyon szeretem csinálni”* (Fanni). *„Az egész új készségek elsajátítására ösztönözte az embert. A chatbot számomra mindenképpen egy olyan új területet jelent, amiben kipróbálhattam magam és korábban nem is ismertem és nem is használtam hasonlót sem. Új kihívás, új szemlélet.”* „Szerintem szeretem a chatbotot, a viszonyom vele elég pozitív, jó érzéssel tölt el, hogy hozzám is tartozik, és azt tudom mondani a közeli kollégáknak, hogy a chatbottal kapcsolatos fejleszt-

tési javaslataikat nyugodtan irányítsák hozzám. Büszkeséggel tölt el, hogy ilyen feladatokban részt vehetek. Várom mindig a dolgozók reakcióját” (Judit).

2. TÁBLÁZAT: A HR-OSZTÁLY DOLGOZÓINAK ÉRZELMI VÁLASZAI A HR-CHATBOT BEVEZETÉSÉRE

KATEGÓRIA	ÉRZELMEK	HASZNÁLATI SZÁNDÉK
pozitív eredmények érzelmei	elégedettség	funkciók felfedezése
kihívások érzelmei	izgalom, várakozás, öröm, élvezet	örömteli fejlesztés
elrettentő érzelmek	félelem, bizalmatlanság	használat kerülése
veszteség érzelmei	szomorúság	jövőbeni karrierlehetőségek mérlegelése

Forrás: saját szerkesztés

Az elrettentő érzelmek megjelenése is azonosíthatóvá vált a HR-osztály dolgozóinak körében, ugyanis a chatbot néhány alanyban félelmet és bizalmatlanságot keltett: *„Nagyon sokáig nem használtam a chatbotot. Egy kicsit távolságtartó voltam vele, mert én nem tudom, egy kicsit bizalmatlan vagyok, hogyha online, meg ilyen digitális dolgokban vagyok, akkor mindig az volt az első gondolatom, és akkor is ez volt, hogy vajon mi van, ha kattintok, meg valamit csinálok, azt most ki látja? Mit csinál ott a háttérben? Mire fogják ezt most fölhasználni?”* (Csilla). *„Alapvetően azt gondolom, illetve már az elejétől kezdve azt gondoltam, hogy ez nagyon hasznos. De nyilván mikor bevezetésre kerül egy új rendszer, azért előfordul az, hogy bármennyire is mondjuk digitalizált, azért nem feltétlenül jobb megoldás, mint a korábbiak”* (Petra). Ezek az érzelmek a technológia használatának kerüléséhez, illetve késleltetéséhez vezettek. A veszteség érzelmei a HR-szakemberek körében a munkájuk helyettesítésétől való félelemből adódtak, mely a karrierjük jövőjének, készségeik fejlesztési lehetőségeinek a mérlegelését indukálta: *„... mit tudok tanulni, amivel majd okosabb leszek a chatbotnál, amivel majd ebből a pozícióból ki tudok mozogni, merthogy azt én realizálom, hogy ennek a toolnak a fejlődése most még munkát ad, meg be kell tanítani, de utána már egyedül fogja csinálni. Én akkor hova tudok továbblépni?”* (Csilla).

Szervezeti felhasználók

Az alapvető pszichológiai szükségletek az általános szervezeti felhasználók körében is azonosíthatóvá váltak a HR-chatbothoz kapcsolódóan. A kompetencia igényének kielégítéséhez hozzájárult a technológia azáltal, hogy a HR-chatbot segítségével könnyen elérhetővé váltak naprakész információk, melyek birtokában megvalósult a segítségnyújtás a kollégák számára: *„Én nem szeretem, ha állnak nálam a dolgok, ezért én például ilyenkor felcsapom a chatbotot és kikeresem. Most nem mondom, hogy szó szerint vissza tudnám adni, hogy milyen a munkarendünk, meg a cafeteria szabályzatunk, de elolvasol valamit, úgy nagy vonalakban azért kapsz egy képet, és akkor utána így kompetensebbnek tűnsz a kollégák számára is, hogy nahát, akkor valamit tudott itt segíteni”* (Anna). Az autonómia és kapcsolódás szükséglete a HR-szakemberekhez hasonlóan az általános felhasználók körében is szorosan kapcsolódott egymáshoz. Több alany kifejezte igényét a HR-szakemberekkel folytatott személyes kommunikációra vonatkozóan, mellyel éltek is, azaz megvalósították a technológiahasználatra vonatkozó döntési szabadságukat: *„Amikor megtudtam, hogy bevezetik a chatbotot, így néztem, hogy á, jó, de én majd fölhívom a HR-est, hogyha nekem valami problémám van. Én szeretek beszélni. A chatbot nem feltétlen elégíti ki ezt az igényemet”* (Olivér). *„Egyelőre én úgy vagyok a dolgokkal, hogy nem olyan nagy kéréseim vannak, és azokat általában úgy személyesen el tudom intézni, tehát nem chabotozok. Nincs nekem erre türelmem, meg időm, azt gondolom”* (Tibor).

A munkavállalók használati szándékát a kapcsolódás és autonómia iránti igényük mellett a HR-chatbot észlelt egyszerűsége és észlelt hasznossága is alakította. Ezzel kapcsolatban ellentétes észlelések és akciók voltak megfigyelhetők: míg bizonyos munkavállalók egyszerűnek, jól strukturáltak és hasznosnak találták a felületet, más alanyok úgy érezték, hogy jelentős energiabefektetéssel járna a technológia elsajátítása, melyet inkább elkerültek: „Teljesen jó, hogy ahogy rákattintasz, jött is rögtön a válasz, nem kellett ott nézegetni, hogy na, odapötyögött már végre, vagy valami. Teljesen jó volt, és a válaszok is értelmesek voltak és segítőkészek” (Olivér). „Szerintem még mindig abban vagyunk benne, hogy egyszerűbb megkérdezni valakit, mint hogy órákig keresgéljek a chatbotban valamit.” „Nem hiszem, hogy gyorsabban eljutunk egy információ megtalálásáig, hogyha a chatbotba elkezdünk írogatni. Inkább a szájhagyomány alapján indulunk el” (Annamária).

A HR-chatbot észlelt értékével kapcsolatban is különböző munkavállalói perspektívák kerültek feltárára: bizonyos alanyok számára segítséget jelentett a technológia, míg más felhasználók észlelésében jelentős hatást nem eredményezett a szervezeti mindennapjaikban: „Leginkább, hogyha utána akarok nézni annak, hogy ó, valamit kaptam az e-mailben információt, mi is volt ez pontosan? Akkor a chatbot oldalán ezt könnyen meg lehet találni, illetve egy ilyen globálisabb képet tud kapni az ember, hogyha időről időre kicsit frissíteni szeretném a saját tudásomat, azt egy ilyen központi helyen, ezen keresztül könnyebben megtehetem, mint a híreket visszaolvasgatva” (Csaba). „A chatbotot egy kicsivel intelligensebb weboldalhoz hasonlítanám. Tehát nekem semmi extra nincs benne, azt kell, hogy mondjam, tehát ez a saját gyermekünk, de én mondjuk nem estem térdre tőle, hogy de hiányzott az életemből” (Tibor). „Hát, szerintem azért még lehetne okosítani. Ahogy néztem, nagyjából kettő-három témát tud érinteni igazából” (Bence).

A jóllét Ryff (1989) -féle értelmezésében megjelenő környezeti elsajátítás megéléséhez bizonyos munkavállalók körében hozzájárult a HR-chatbot használata azáltal, hogy az alanyok könnyen hozzáférhettek az új információkhoz, szabályzatokhoz, melyet a saját munkájuk során vagy a kollégáiknak történő segítségnyújtásban tudtak felhasználni.

A Beaudry és Pinsonneault (2010) érzelmi kategóriái közül a pozitív eredmények érzelmeit, az elrettentő érzelmeket és a veszteség érzelmeit azonosítottuk az általános szervezeti felhasználókkal készített interjúk elemzése során. Bizonyos alanyok örömmel próbálgatták a HR-chatbotot, ugyanis úgy érezték, hogy annak bevezetése strukturált információkat és hatékonyabb működést hoz majd a mindennapjaikba: „Igen, én emlékszem, mikor megtudtam, hogy bevezetik. És én szeretem is az ilyeneket. Amikor bevezetnek egy alkalmazást – most akkor maradjunk a chatbotnál –, számomra mindig azt az üzenetet hozza, hogy valami strukturáltan fog tudni működni” (Anna). Más szervezeti felhasználók nem hittek a technológia funkcióiban: „Nem hiszem, hogy gyorsabban eljutunk egy információ megtalálásáig, hogyha a chatbotba elkezdünk írogatni. Inkább a szájhagyomány alapján indulunk el” (Annamária). Erős negatív érzelmei, köztük a düh és a frusztráció is megjelentek a HR-chatbottal kapcsolatban használat elkerüléséhez vezetve, melyhez jelentősen hozzájárult a megfigyeléstől való idegenkedés: „Én nem szeretem a chatbotokat. Nekem van egy nagyon erős, hát mondjuk így ellenérzésem a chatbotokkal kapcsolatban. Én nem nagyon szeretem, hogy én vagyok az az alany, akin ezeket a dolgokat tesztelgetik, meg rajtam keresztül tanulgasson ez a rendszer” (Tibor).

3. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÁLLALÓK ÉRZELMI VÁLASZAI A HR-CHATBOT BEVEZETÉSÉRE

KATEGÓRIA	ÉRZELMEK	HASZNÁLATI SZÁNDÉK
pozitív eredmények érzelmei	öröm	a funkciók próbálgatása
elrettentő érzelmei	bizalmatlanság	használat kerülése
veszteség érzelmei	düh, frusztráció	ellenállás, a használat kerülése

Forrás: saját szerkesztés

Következtetések

Kutatási eredményeink alapján megállapíthatóvá vált, hogy a HR-osztály dolgozóinak körében a Beaudry és Pinsonneault (2010) által azonosított érzelmecsoportok mindegyike megjelent. A pozitív eredményekkel kapcsolatos várakozás örömet idézett elő a HR-szakemberek egy csoportjában, melynek következtében nyitottan álltak a technológia használatához és felfedezték annak funkcióit. A chatbot kihívást is jelentett a HR fejlesztőcsapata számára, mellyel élvezettel és elkötelezetten néztek szembe. Az elrettentő érzelmek, köztük a félelem és a bizalmatlanság a használat kerüléséhez, illetve késleltetéséhez vezetett, míg a veszteség érzelmek abból adódtak, hogy a HR-osztály bizonyos dolgozói fenyegetést éreztek a munkájuk helyettesítésére vonatkozóan, melynek következtében úgy érezték, hogy mérlegelniük kell a karrierlehetőségeiket a jövőben. Az általános szervezeti felhasználók körében a pozitív eredmények érzelmek, az elrettentő érzelmek és a veszteség érzelmek váltak azonosíthatóvá, melyek ellentétes használati magatartást eredményeztek. A Gkinko és Elbanna (2022) által azonosított kapcsolódási érzelmek nem jelentek meg a kutatási alanyaink körében a HR-chatbottal kapcsolatban. Mind a HR-szakemberek, mind a munkavállalók egy csoportja kiemelte ugyanis a személyes interakciók fontosságát, melyet úgy érezték, hogy a HR-chatbot nem tud helyettesíteni. Nem azonosítottuk továbbá a szórakozáshoz kapcsolódó érzelmek jelenlétét, azonban az elégedettség és a frusztráció érzései kutatásunk során szintén körvonalazódtak. A Kenesei és Bognár (2019) által vizsgált érzelmek kifejezés a chatbotok részéről nem jelent meg igényként kutatási alanyaink esetében.

Az eredmények gyakorlati alkalmazhatósága

Empirikus kutatásunk eredményei alapján ambivalens érzelmek körvonalazódtak mind a HR-szakemberek, mind a munkavállalók részéről a HR-chatbot bevezetésével kapcsolatban, melyek jelenlétét – meglátásunk szerint – fontos elfogadni. Az új technológiák bevezetésével kapcsolatban felmerülő ellenállást ugyanis a szervezetek gyakran csak a technológia előnyeinek hangsúlyozásával igyekeznek kezelni, mely gyakorlat nem veszi figyelembe az affektív tényezőket. A HR-szakemberekben megjelenő félelem és szomorúság az átalakuló szerepük miatt természetes, és az ezekről való nyílt kommunikáció a vezetőkkel már elősegítheti a negatív érzelmek mérséklődését. Ennek hiányában a chatbot népszerűsítésére vonatkozó elvárás teljesítése nem feltétlenül lesz hiteles a HR-osztály dolgozóinak részéről.

A kutatás korlátai, további kutatási irányok

A kutatás korlátai között szerepel, hogy nem vizsgáltuk az érzelmek átalakulását a Hiso és munkatársai (2008) által leírt technológia-adaptáció különböző szakaszaiban. Kutatási eredményeinkből kiderült, hogy a vizsgált vállalat fizikai munkásai nem rendelkeztek hozzáféréssel a HR-chatbothoz, melynek kapcsán a Lu és munkatársai (2019) által leírt csoporthoz való tartozásból való kiszorulás megélését feltételeztük. Az érintett dolgozókkal azonban nem készítettünk interjúkat, így az ő perspektívájuk nem vált megismerhetővé. A további kutatási irányok között szerepel egy longitudinális vizsgálat elvégzése, mellyel feltárhatóvá válna, hogy a HR-chatbottal kapcsolatban szerzett tapasztalatok mennyiségének növekedésével a technológia-adaptáció későbbi szakaszaiban miként alakulhatnak át a kezdeti erős intenzitású munkavállalói érzelmek. Szintén érdemes lenne azt megvizsgálni, hogy a technológia-adaptáció későbbi szakaszaiban megjelenik-e a kapcsolódás és a szórakozás igénye a dolgozók részéről a HR-chatbot tekintetében.

Irodalomjegyzék

- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Beaudry, A., & Pinsonneault, A. (2010). The other side of acceptance: Studying the direct and indirect effects of emotions on information technology use. *MIS quarterly*, 689-710. <https://doi.org/10.2307/25750701>
- Behera, RK, Bala, PK & Ray, A. (2021). Cognitive Chatbot for Personalized Contextual Customer Service: Behind the Scene and Beyond the Hype. *Information Systems Frontiers*. <https://doi.org/10.1007/s10796-021-10168-y>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- Frijda NH. (1986). *The Emotions*. New York: Cambridge Univ. Press
- Gärtner, C., & Kern, D. (2021). Smart HRM in 2030: Conversational HR, Connected Robotics, and Controlled Analytics. In: *Digital Economy: Challenges, Strategies and Practices for the Next Decade*, pp. 203-221. https://doi.org/10.1007/978-3-030-65173-2_13
- Gkinko, L., & Elbanna, A. (2022). Hope, tolerance and empathy: employees' emotions when using an AI-enabled chatbot in a digitalised workplace. *Information Technology & People*, 35(6), 1714-1743. <https://doi.org/10.1108/itp-04-2021-0328>
- Hsiao, R.-L., Wu, S., H., & Hou, S.T. (2008). Sensitive Cabbies: Ongoing SenseMaking Within Technology Structuring. *Information and Organization* 18, 251-279. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2008.01.002>
- Kenesei Z., & Bognár F. (2019). Robottal beszélgetni? A chatbottal való kommunikáció elfogadásának tényezői különös tekintettel az érzelmekre = Talking to robot? Emotional aspects of accepting chatbot communication. *Jel-Kép: Kommunikáció Közvélemény Média*, (3), 67-84. <https://doi.org/10.20520/jel-kep.2019.3.67>
- Lu, Y., Papagiannidis, S., & Alamanos, E. (2019). Exploring the emotional antecedents and outcomes of technology acceptance. *Computers in Human Behavior*, 90, 153-169. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.08.056>
- Majumder, S., & Mondal, A. (2021). Are chatbots really useful for human resource management?. *International Journal of Speech Technology*, 24(4), 969-977. <https://doi.org/10.1007/s10772-021-09834-y>
- Mohan, R. (2019). The Chatbot revolution and the Indian HR Professionals. *International Journal of Information and Computing Science*, 6(3), 489-499.
- Rese, A., Ganster, L., & Baier, D. (2020). Chatbots in retailers' customer communication: How to measure their acceptance? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 56, 102176. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102176>
- Richad, R., Vivensius, V., Sfenrianto, S., & Kaburuan, E. R. (2019). Analysis of factors influencing millennial's technology acceptance of chatbot in the banking industry in Indonesia. *International Journal of Management*, 10(3). <https://doi.org/10.34218/ijm.10.3.2019.011>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American psychologist*, 55(1), 68. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.55.1.68>
- Ryff, C. D. (1989). Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of personality and social psychology*, 57(6), 1069. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.57.6.1069>
- Schwarz, N., & Clore, G. L. (1983). Mood, misattribution, and judgments of well-being: Informative and directive functions of affective states. *Journal of personality and social psychology*, 45(3), 513. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.45.3.513>

CSABA BERDE – ZSUZSA GÁL

THE ROLE OF MANAGEMENT TASKS IN RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS

Management tasks and change management are intricately linked in modern organizations. Managers should lead their team in a stable environment where they must adapt to changes in the external environment. Without the application of change management strategies, it is difficult for managers to perform well with rapidly changing market demands. Nowadays, the existence of general management tasks is becoming increasingly important. In this article, through organizational case studies, we examine how management tasks appear during successful organizational changes, and what role a manager has in leading team effectively under permanent changes. In our results, we point out to what extent management tasks drafted by Fayol (1916) are necessary for organizational adaptation.

Introduction

During the last centuries, corporate management has continuously developed and changed, as the business environment has also transformed. Henry Fayol (1916) is linked with the development of modern management theories. The close interaction of management tasks and organizational changes became a fundamental part of the business world. Successful managers can react to changing environmental conditions flexibly and help their organization maintain efficiency and competitiveness with their management.

With respect to accelerated decision-making situations, it is evident that due to permanent changes, a flexible and dynamic response to changes in environmental conditions has become a basic managerial requirement. A major transformation in this fast-paced world for organizations encounters difficulties therefore the role of a manager is inevitable.

In our article, we intend to reveal how management tasks appear during large-scale, so-called radical changes affecting the entire organization. We examine the issue through self-made case studies through the example of organizations in Szabolcs-Szatmár-Bereg county, where the results of radical changes that have taken place in the last 3-5 years can be evaluated.

Literature

In this chapter, we discuss the interpretation of management tasks and relevant grouping of organizational changes.

The definition of management tasks is one of the basic issues in management science. This field of science goes back to a long historical past, which provides a sufficient basis for defining management tasks. Leadership is a concept that can be linked to social activities and work, the

Csaba Berde, professor emeritus, University of Debrecen

Zsuzsa Gál, assistant lecturer, University of Nyíregyháza

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.5>

condition of which is the planning of coordinated processes, the distribution and organization of tasks and, finally, their control (Berde, 2015).

There were numerous theories and approaches in the 1900s to define leadership. Taylor, Fayol, and Weber drafted the foundations of classical management schools at the beginning of the 20th century, which was the starting point for the development of the field (Sari, 2023).

Fayol (1916) highlighted five principal areas of management tasks, including planning, organization, management, coordination, and control. These tasks determine daily activities and responsibilities of managers. Planning is important in defining goals, organization in dividing tasks and creating structure, management in overseeing work processes, coordination in ensuring the cooperation of different departments, while control has a key role in monitoring performance. In the period that followed, more approaches appeared in management science. Several new tasks were defined among the management tasks including communication, gaining information, change management, motivation, team building (Véry, 2009). Conger-Ready (2004) defines managerial tasks such as result-oriented thinking, capacity building, coaching, which are close to managerial competencies. Nowadays, we face several new management tasks due to electronic communication and globalization, it is the so-called e-leadership (Farkas, & Nagy, 2020). The existence of agile management and leadership theories are also important to mention. Agile management carries dynamism and flexibility, which is one of the most important characteristics of today's managers (Greber, & Freisler, 2018). In agile management, corporate culture and values have greater role these days, and flexible response is on the focus (Ackerson et al., 2021). Leadership theories define the expectations of the leader in the usual framework in a much more permissive way: personal characteristics and behaviour set an example for the employees (Wren, 1994). These are factors that influence effectiveness in the performance of management activities (Valdiserri, & Wilson, 2010).

It is indisputable that after the turn of the millennium, personal relationships became increasingly important in management science (Gulati et al., 2017), however, general management tasks drafted by Fayol (1916) (organization, planning, management, coordination, and control) are becoming increasingly important amid permanent changes (Robinson, 2020).

To interpret organizational changings, we need to understand what change is. In a simple definition, change is an effect in the environmental conditions, a coercive force that encourages the organization to behave differently (produce differently, create new work processes) (Gál et al., 2023). Accordingly, change is the response of organizations to the changing environment. It is important to note that by organizational changing we mean controlled, planned activity in all cases (Berde et al., 2003). However, several authors agree that the coercive force of organizational changes comes from the external environment in most cases (Ujhelyi, & Kun, 2016; Sing, & Ramdeo, 2020; Hodges, 2021).

In connection with the objectives set in the article, possibilities of grouping organizational changings are worth mentioning. Several solutions have been created related to this topic in recent years, and the accelerated changes have induced even more novel approaches. Some of these theories are described below.

Farkas (2013) distinguishes between proactive and reactive changings depending on whether the organization can prepare for changings in environmental conditions. Kotter (2008) defines fast and slow changings. Want, Quinn (1993) (in: Farkas, 2013) distinguishes between radical and incremental, this differentiation is the basis of the evaluation of my article. Dobák (2012) distinguishes changings based on the extent, purpose, direction, level, speed, and control of the changing. Changes in both environments can have a significant impact on the operation of the business and can make it react (Huang, 2020). The most significant difference comes from

how much of the organization is affected by the changing. If each or almost each organizational characteristics change, the organizational characteristics change to a considerable extent and the change takes place quickly, 'in leaps and bounds', we can speak of radical changings. During the evaluation of the case studies, we took these factors into account to establish the fact of radical organizational change.

Changes in organizations are often related to leadership. Innovation, technological development, and market changes are challenges that leaders must respond to. Creating agile organizations, increasing flexibility, and applying change management strategies are all methods that enable organizations to successfully adapt to the changing environment. The connection between Fayol's principles and organizational changes is still decisive in management practice today.

Method

To conduct the study and answer the research questions, we compiled our own case studies. The essence of the case study is that it processes and analyses real events, from which results drawing conclusions are obtained. Case studies are usually applied in conjunction with a more structured examination of management. Its content depends primarily on the chosen topic; therefore, it is not characterized by a mandatory structural form (Berde et al., 2003).

In this evaluation, we included 10 organizational case studies according to the following filter parameters:

- headquarter: Szabolcs-Szatmár-Bereg county;
- extent of changing: radical;
- changing completed: yes.

The studies were prepared in 2023-2024, based on a predetermined set of questions. The currently relevant parts of the question list are as follows: organizational identification data, description of the change, identification of individual phases, presentation of institutionalization efforts, evaluation of the role played by the manager. After the completion of the studies, we compared the organizational case studies using keyword analysis as follows:

- the degree of change was divided into radical or incremental change,
- we determined the nature of the change according to the main purpose of the organizational transformation,
- we identified the emergence of management tasks
 - management tasks defined by Fayol (1916) (organization, planning, management, coordination, control),
 - other management tasks (decision-making, gaining information, communication, group management, motivation, delegation, authorization, and perception).

The evaluation of the case studies was conducted by straightforward text interpretation and comparative analysis, for which illustrative diagrams were prepared. Our results are described below.

Results

10 organizations that form the basis of the case studies are in Szabolcs-Szatmár-Bereg county. In terms of their field of activity, they were included in the sample from the areas of trade, manufacturing, agricultural production, food production and other services. The organizations are divided according to their size as follows: small enterprises (4), medium enterprises (2), large enterprises (4).

As a criterion for the preparation of the case studies, companies that have completed at least one radical organizational change in the last 3 years were included in the sample, therefore its success or failure, as well as the contributing factors, could be fully evaluated.

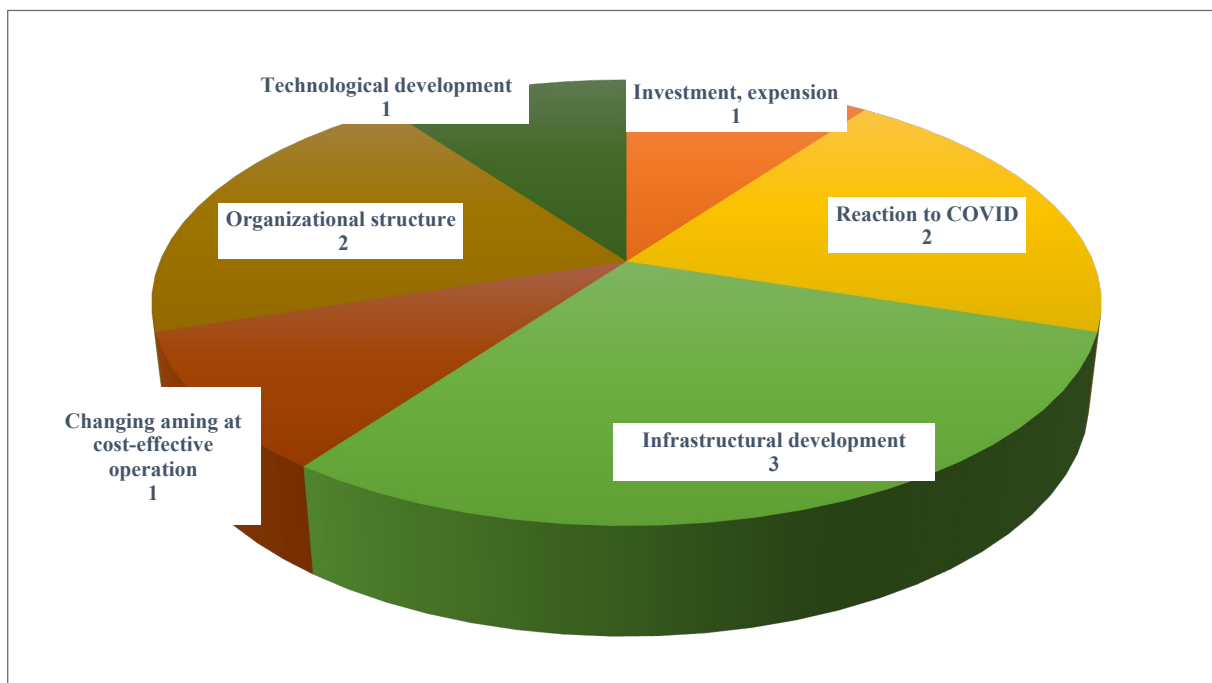
Among the changes, we distinguished 6 different directions:

- technological development,
- investment, expansion,
- change affecting organizational structure,
- reaction to pandemic,
- changing focusing on cost-effective operation (re-organization, work-flow optimization, etc.),
- infrastructural development (development particularly in IT).

Among the orientations, infrastructural development characterized the pattern in 3 cases, changes affecting the structure, and the reaction to the situation caused by COVID-19 in 2 cases each, all other orientations occurred in 1 case (*Figure 1*). In all 10 cases, the change of the organizations included in the case study was initiated from the top down, i.e. the measures were initiated from the top management level or from the owner level. The direction of the initiative raises the possibility of investigating the extent to which the employees are empowered or involved, and how leaders dealt with resistance.

Based on the sample, one of the main objectives of our article is to formulate findings regarding the management tasks and the common features of the leadership role during the various organizational changes.

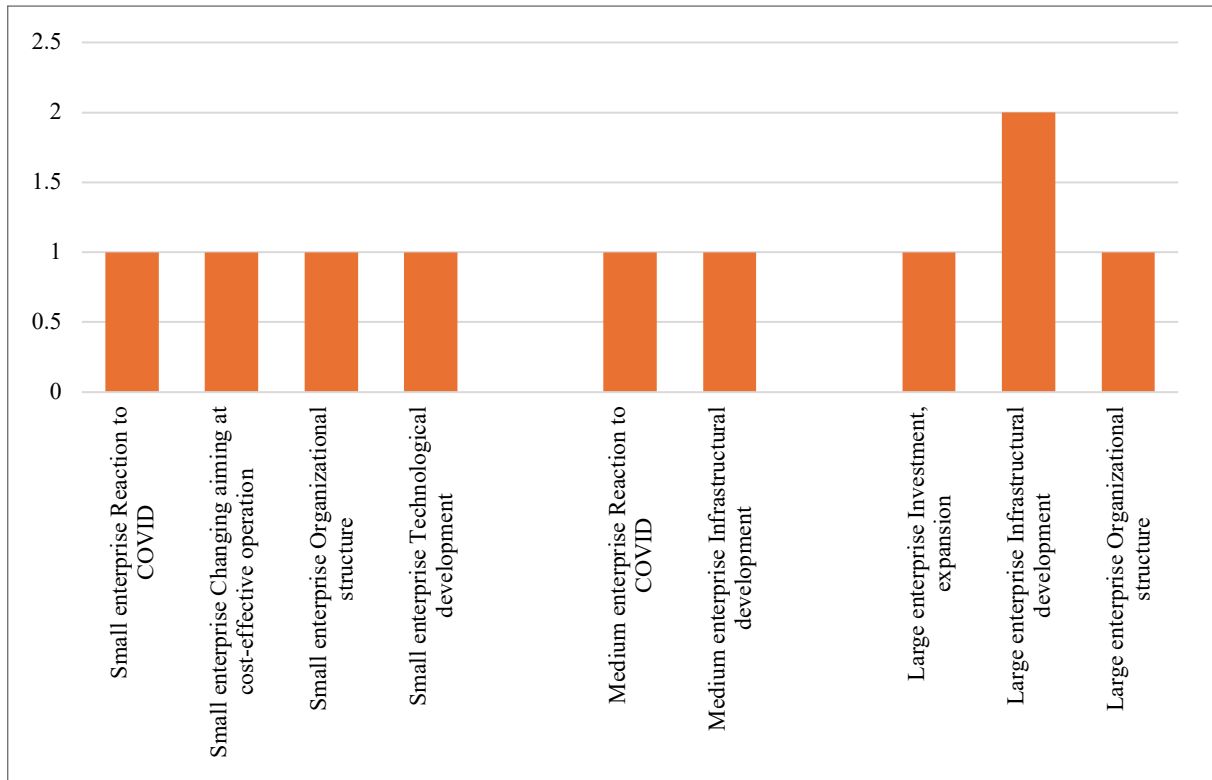
FIGURE 1: ORIENTATION OF ORGANIZATIONAL CHANGE BASED ON CASE STUDIES (N=10)



Source: own research (2024)

Examining the orientations, in the case of the organizations that are part of the study, activities aimed at changing appear in the same proportion, considering the size of the organization (*Figure 2*). In large enterprises, activities aimed at investment and expansion appear, and two case studies deal with the management of change during infrastructural developments.

**FIGURE 2: DIRECTION OF ORGANIZATIONAL CHANGES ACCORDING TO ORGANIZATIONAL SIZE
(N=10)**



Source: own research (2024)

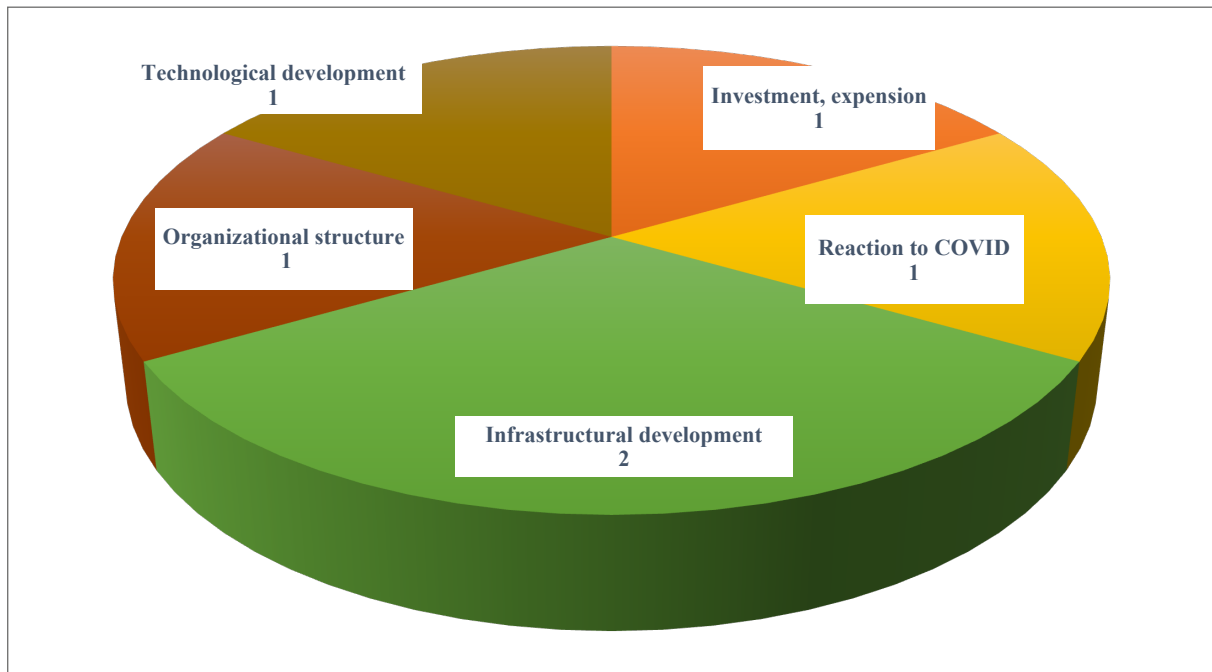
Organizational changes examined in the case studies were successful in 6 cases, excluding 1 case or only partially, and in 3 cases ideas were partially realized. It may therefore be worthwhile to compare the differences that formed the basis of successful and only partially successful changes, and what role the leader played in them.

In addition to the steps of transformation of organizational characteristics, case studies related to changes also dealt with management tasks and expectations of managers, which topic was intended to answer the main questions of this study.

To gain a deeper understanding of the requirements placed on the manager during organizational changes, we examined the appearance of management tasks, the availability of new management tasks, and the definition of the expectations placed on the manager.

Let us first examine the changings that were successfully completed by the organizations in the sample.

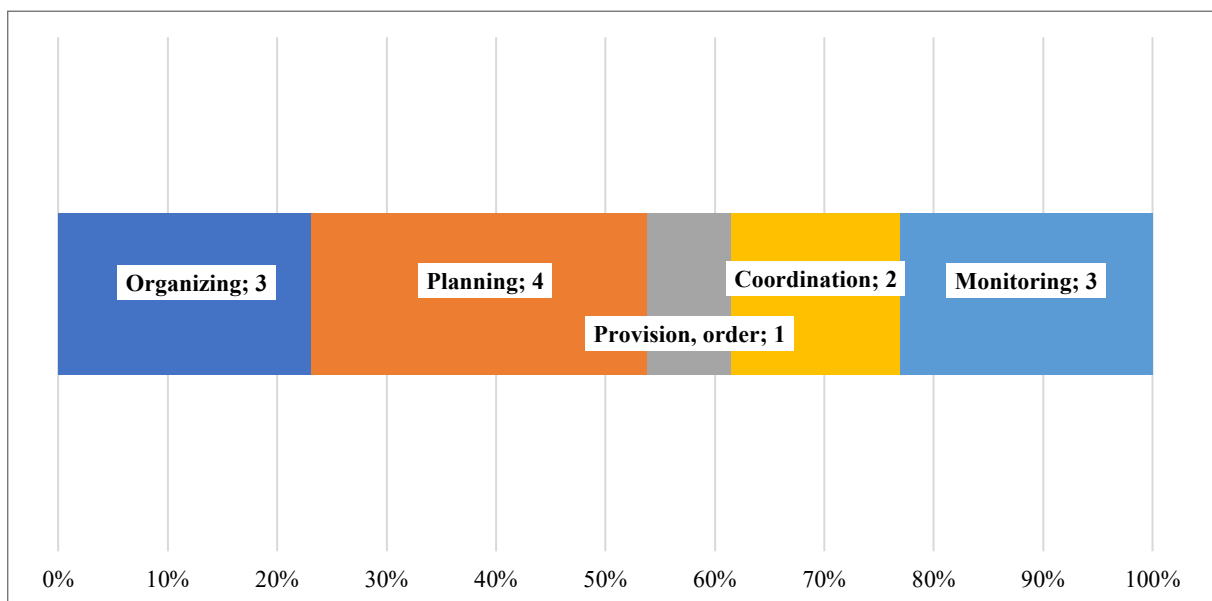
FIGURE 3: DISTRIBUTION OF SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGINGS ACCORDING TO THE NATURE OF THE CHANGING



Source: own research (2024)

Successful organizational changing took place in 5 of the 6 categories mentioned earlier (*Figure 3*). If we look deeper into these cases, it can be concluded that, apart from the response to the pandemic, all the changes were introduced gradually, which provides a good basis for employees to get used to the changes, as well as reducing resistance. The significance of management tasks drafted by Fayol (1916) is equally important in the examined cases in terms of frequency, more emphasis is placed on organization, planning and control, less emphasis is placed on provision and instructions (*Figure 4*).

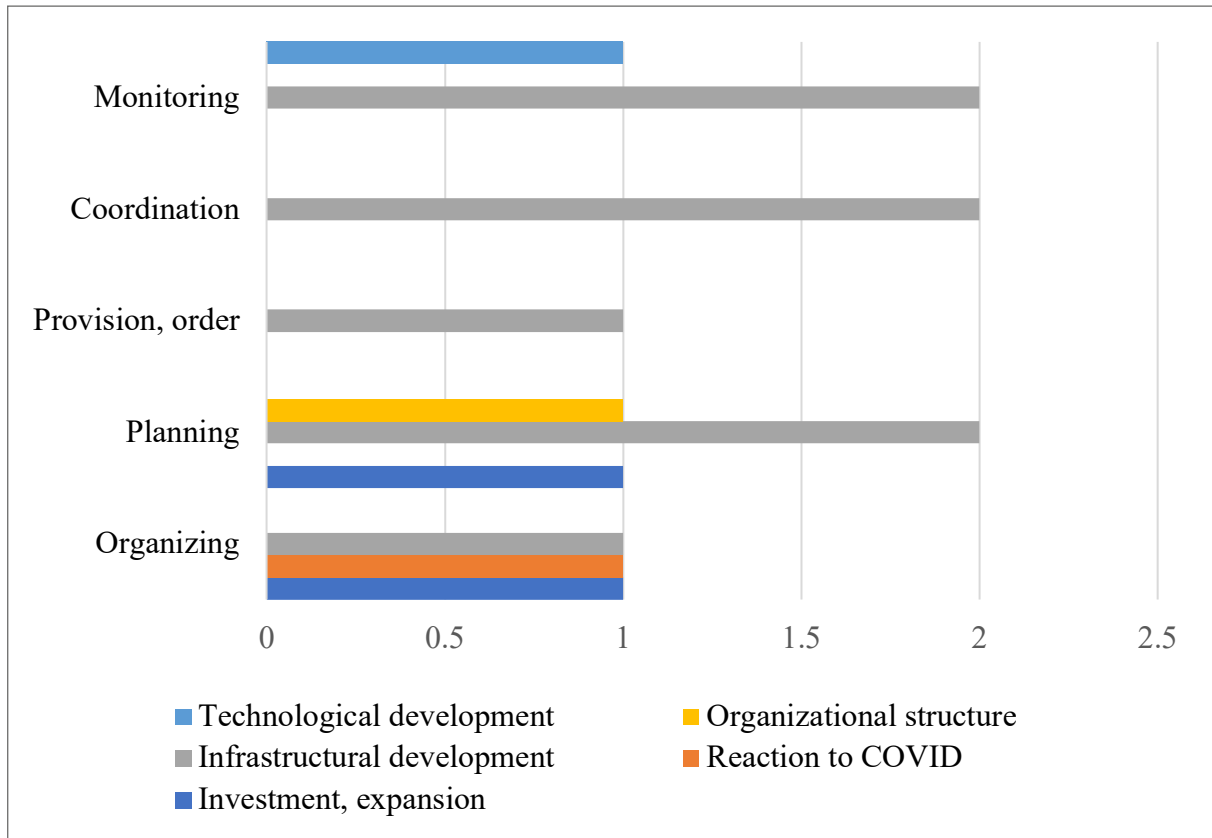
FIGURE 4: THE FREQUENCY OF THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TASKS DURING SUCCESSFUL RADICAL CHANGING



Source: own research (2024)

This result can be attributed to the fact that proper planning and the organization of related steps are crucial during such an organizational event. All the employees feel its decisive role. This is also supported by the approach that when examining individual changing activities, organization and planning appear in several cases as outstanding management tasks (investment, expansion, infrastructure development, COVID response). In addition, changings that affect the organization as a whole – in this case the infrastructural development – all management tasks are handled with emphasis (*Figure 5*).

FIGURE 5: THE FREQUENCY OF THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TASKS ACCORDING TO THE NATURE OF RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS



Source: own research (2024)

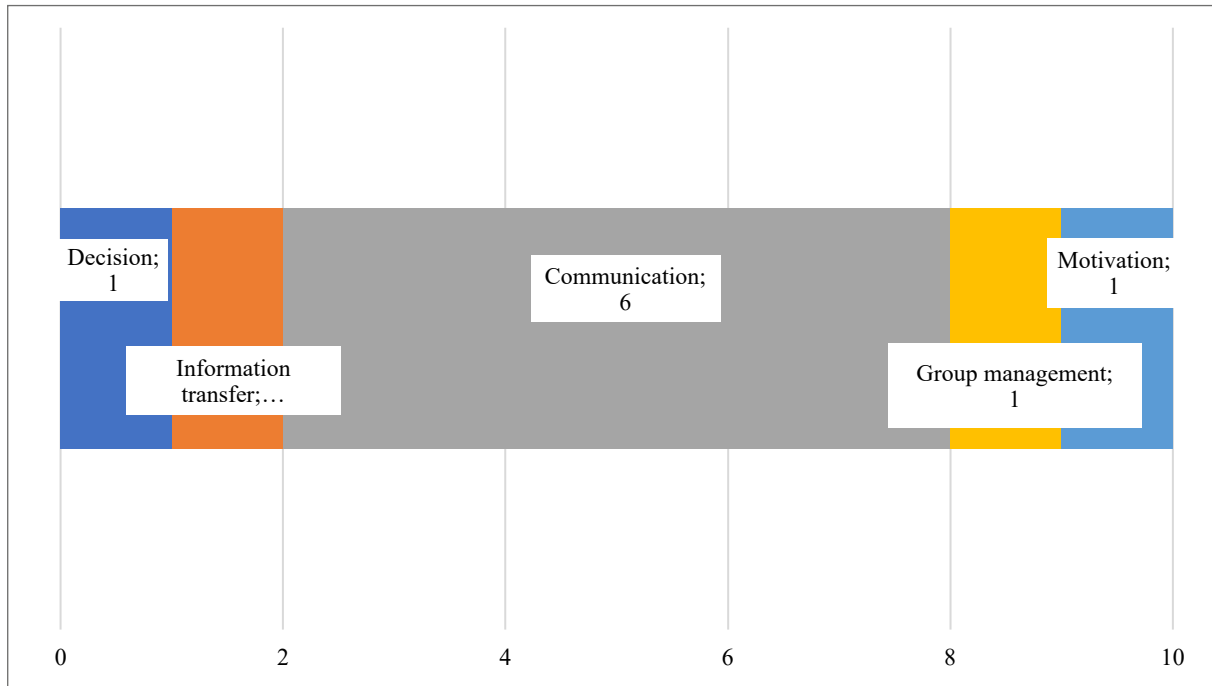
All the management tasks drafted by Fayol (1916) appear in the description of the case studies during the above-mentioned organizational developments. Regarding developments related to investment and expansion, organization and proper planning are given greater emphasis, which is clearly reflected in the studies. However, during changings related to organizational structure, planning can be defined as a key management task. In the chaotic and unpredictable environment generated by COVID-19, proper organization was of fundamental importance in organizations, as illustrated in Figure 5. In fact, the prominent role of other management tasks was not formulated in the relevant case study. The transformation of the shift schedule was an urgent issue, here a so-called alternate shift was involved instead of 1 shift. The speed of the response to the pandemic situation did not allow thorough planning, but the new process had to be implemented without a transition. Appropriate management organization played an indisputable role in this respect.

During the successful changes, it can be established that the importance of the role of management tasks formulated by Fayol (1916) can be demonstrated, especially regarding the activities of organization and planning.

I also examined additional management tasks in the case studies, such as decision-making, information acquisition, communication, group management, motivation, delegation, authorization, and perception.

If we examine these aspects more closely, similar to the previous method, we can see that communication as an activity clearly stands out from the other management tasks (*Figure 6*).

FIGURE 6: FREQUENCY OF IMPORTANCE OF OTHER MANAGEMENT TASKS IN SUCCESSFUL RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS

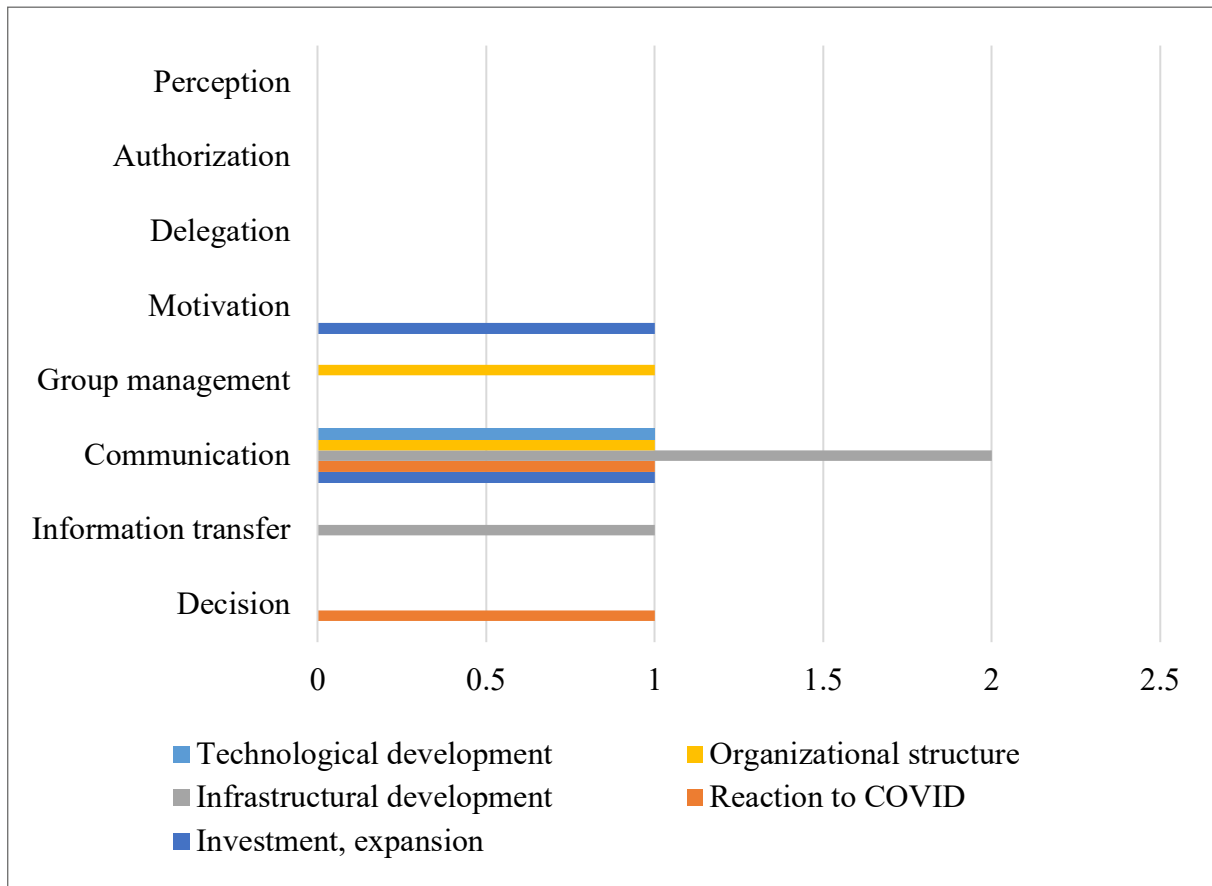


Source: own research (2024)

The result confirms the fact that one of the key elements of successful organizational changings is communication by the manager. The importance of decision, information transfer, motivation and group management also appear among the success criteria, however, in changing circumstances, managerial communication is the most suitable for reducing the uncertainty of employees, for understanding the reason for the change, and for presenting the vision of the future.

If we examine the importance of other management tasks according to the breakdown of the nature of organizational changes, we can see that communication appears as a criterion for all examined organizational changes, but detection, authorization and delegation are not at all expected management tasks of outstanding importance (*Figure 7*).

FIGURE 7: THE FREQUENCY OF THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TASKS ACCORDING TO THE NATURE OF RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGES



Source: own research (2024)

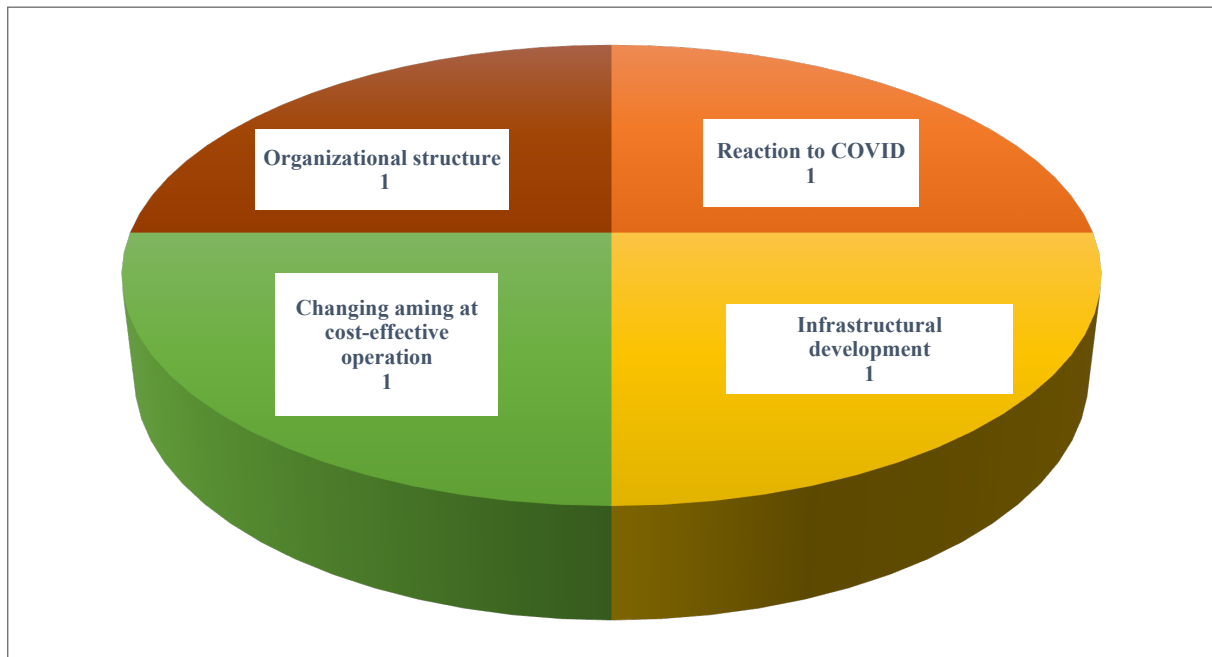
In the case of infrastructural developments, the appropriate transfer of information is one of the key management tasks of successful change, while communication and group management appear in transformations affecting the organizational structure. During changes affecting the organizational structure, it is inherently important to lead and keep the right groups together to ensure that the changes take place smoothly in the organizational structure. In the study under review, there was a merger that changed the entire operation. It is clear and unequivocal that in this situation the dynamic cooperation of the already familiar groups was necessary.

In the examined case studies, motivation was not at the forefront of successful change. This may be due to the fact that radical changes – which affect the organization as a whole and affect the entire organizational culture – are not primarily implemented through the motivation of employees. The results suggest that proper planning, organization of change management and proper communication can be potential success criteria. Based on this, an interesting line of investigation could also be whether different management tasks come into focus during minor organizational changes.

In the following, we present the management tasks or their shortcomings that can be found in the partially or unsuccessfully completed organizational case studies.

In 4 cases, the examined changes that form the basis of the case studies were not successful or can only be considered partially successful. 1-1 case uniformly deals with changes affecting organizational structure, response to COVID, transformation aimed at cost-effective operation and infrastructural development (*Figure 8*).

FIGURE 8: DISTRIBUTION OF UNSUCCESSFUL OR PARTIALLY SUCCESSFUL RADICAL CHANGES ACCORDING TO THE NATURE OF THE CHANGE (N=4)

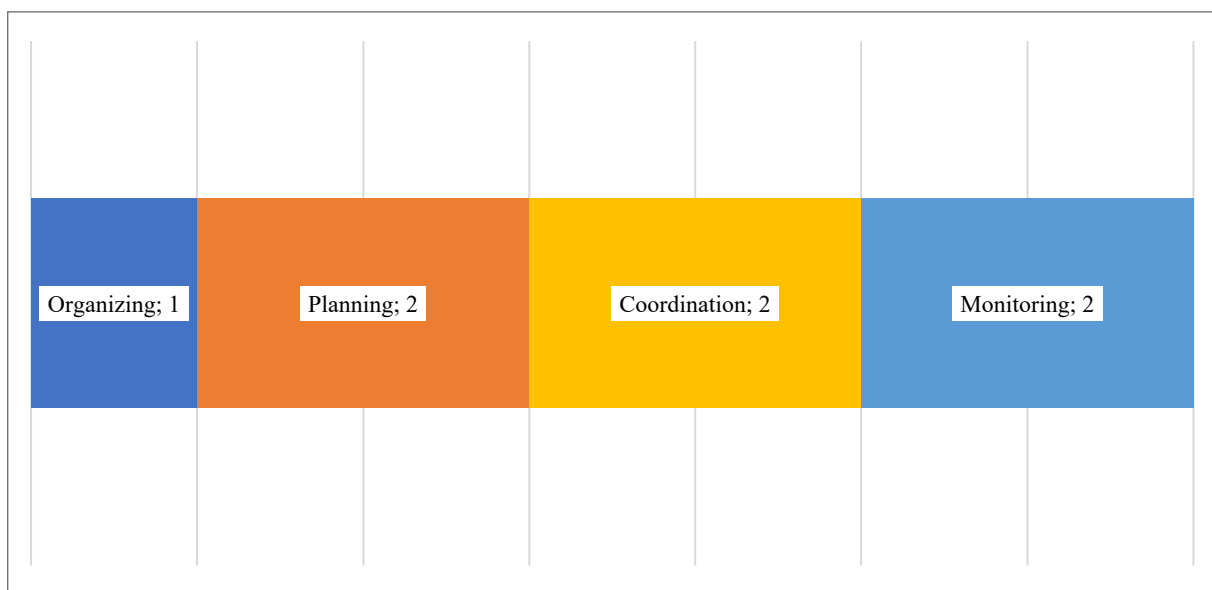


Source: own research (2024)

In these cases, it is worthwhile to examine the role of management tasks, and what identifiable deficiencies were clearly linked to management.

It clearly emerges that in those cases where the organizational change cannot be evaluated as successful, among the management tasks defined by Fayol (1916), provision and instructions as management tasks are missing (*Figure 9*). This predicts the problem that the planned and organized processes were not properly distributed to the employees, based on which the implementation could also encounter difficulties. Of course, deeper studies are also necessary.

FIGURE 9: FREQUENCY OF APPEARANCE OF MANAGEMENT TASKS DURING UNSUCCESSFUL OR PARTIALLY SUCCESSFUL RADICAL CHANGING



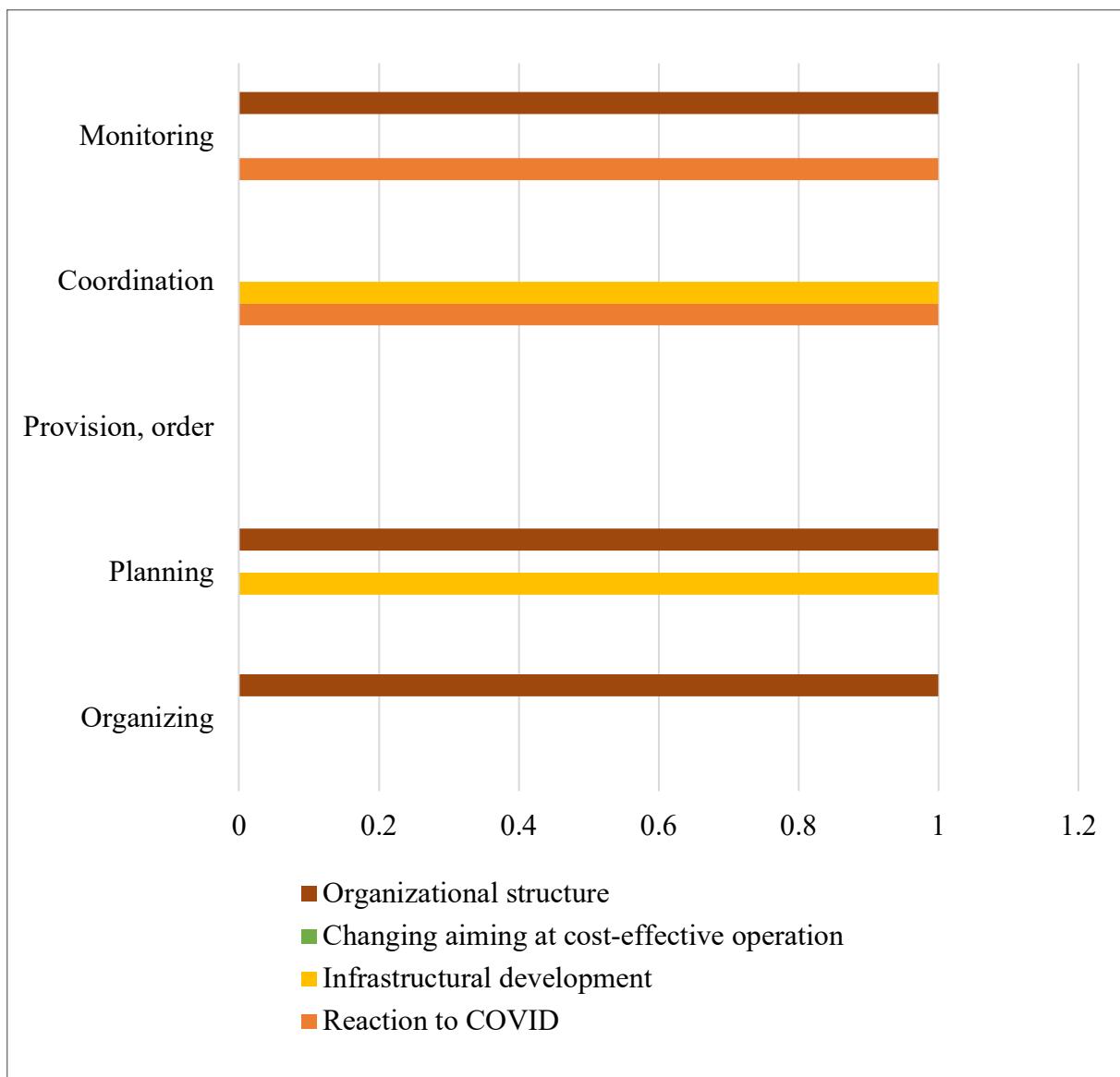
Source: own research (2024)

Breaking down the results, as before, we can observe that the identification of management tasks is characterized by a less structured appearance compared to successful changes (Figure 10).

During the transformation affecting the organizational structure – which in the case study involved a reorganization accompanied by a significant increase in the number of employees – organization, planning and monitoring can be identified as management tasks, but the activities of provision and coordination are missing. However, these two missing activities are crucial for a properly implemented transformation, so the reason for the failure becomes almost clear.

During the reaction to the uncertain situation caused by COVID-19, coordination and control were included among the identifiable management tasks, however, the previous results clearly showed that a key factor in this special situation is proper organization, which was completely omitted in this case, they only tried to involve the employees at the end.

FIGURE 10: THE FREQUENCY OF THE APPEARANCE OF MANAGEMENT TASKS DURING UNSUCCESSFUL OR PARTIALLY SUCCESSFUL RADICAL CHANGES ACCORDING TO THE NATURE OF THE CHANGES

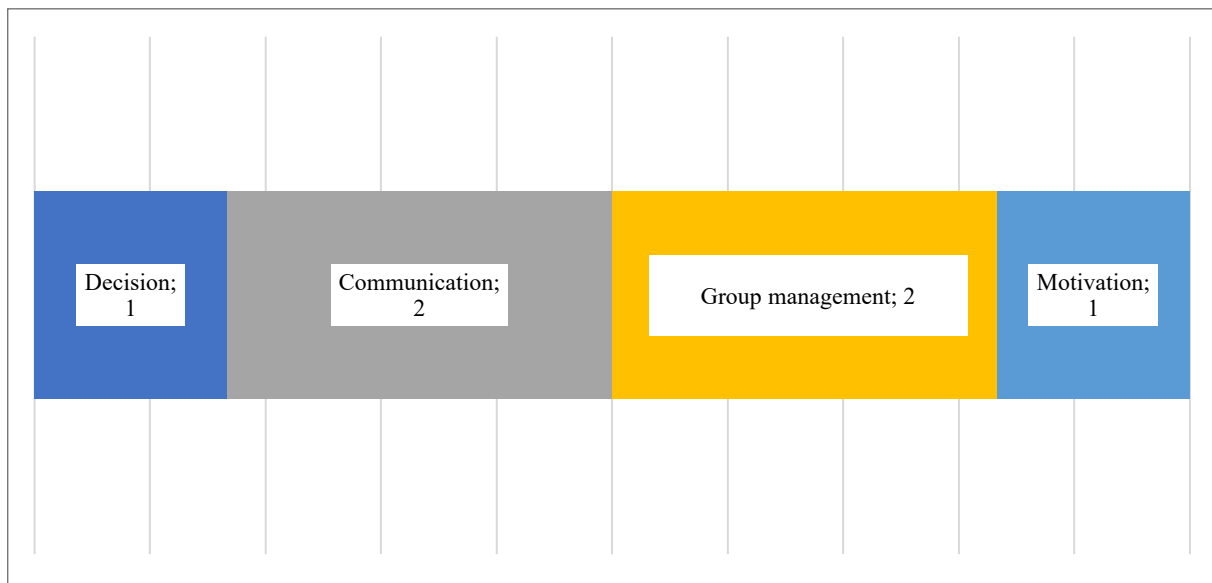


Source: own research (2024)

Planning and coordination were identified as management tasks in the transformation affecting the infrastructure – which in the case study was the introduction of a corporate management system – but there were no signs of other management activities. This case study is a good example of how, due to the lack of control, several errors were revealed in the new system, which generated significant resistance from the employees. As a result, the employees evaluated the innovation only as an aggravating circumstance and essential work processes reverted to the previously usual procedure. The managers involved the employees, who worked with the given processes as part of the daily routine, in the change, but it was already an unsuccessful attempt. During the change aimed at cost-effective work, not a single management task could be identified, which predicts the failure of the change.

Regarding the examination of other management tasks, the results show that communication and group management gained somewhat more importance during the change, however, the difference is not significantly significant compared to decision making and motivation (*Figure 11*).

FIGURE 11: THE FREQUENCY OF THE IMPORTANCE OF OTHER MANAGEMENT TASKS IN UNSUCCESSFUL OR PARTIALLY SUCCESSFUL RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS



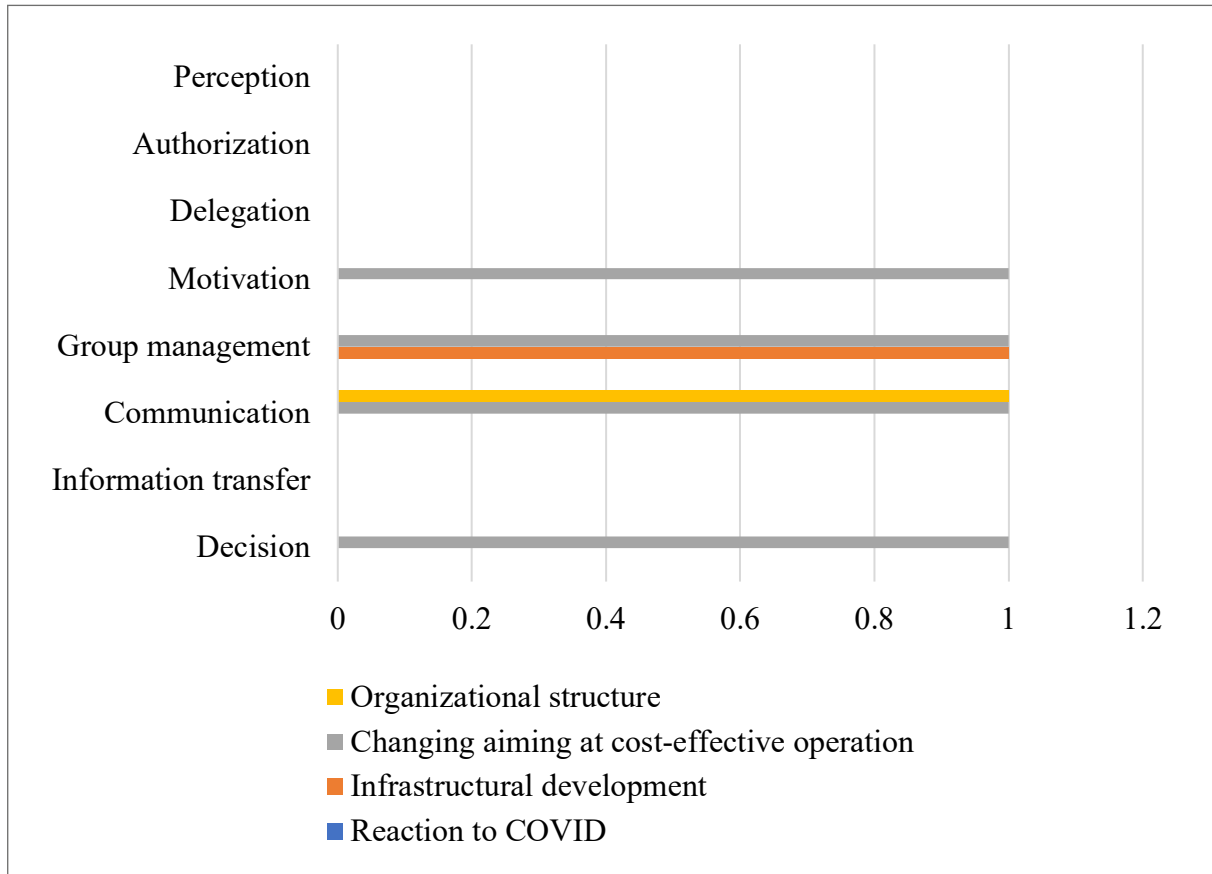
Source: own research (2024)

According to the nature of the change, we get an even more nuanced picture, which is illustrated in *Figure 12*.

Some thoughts about the results of the change aimed at cost-effective operation. The organizational example was a shift rearrangement, layoffs and closure, which the manager tried to trigger by extreme overloading and overtime of the employees. As described above, general management tasks could not be identified. However, in the diagram below, among other management tasks, the decision and its communication appear, as well as group management and motivation. In this form, it is a less fortunate scenario. The decision was not preceded by planning and organization, no instructions were issued, and coordination and control were not carried out either. In contrast to the classic top-down change: the manager made the decision, which he communicated to the employees, and then tried unsuccessfully to motivate the few employees who remained in the organization. The employees were not aware of the expected goals and results. The manager's ideas about implementing the transformation were constantly changing, which created serious

mistrust on the part of the employees, even towards the person of the manager. The reason for the failure can be clearly stated, which is also extremely well supported by the results.

FIGURE 12: THE FREQUENCY OF THE IMPORTANCE OF MANAGEMENT TASKS ACCORDING TO THE NATURE OF RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS



Source: own edition (2024)

Analyzing the figure, we can observe that in the relevant case study, nothing but communication took place during the changes affecting the organizational structure. Organizational restructuring took place based on the decision of the top management, and the employees were not involved at all. Based on the case study, this meant more than a year of struggle with resistance for the organization's leaders. In the end, the change can only be partially evaluated as successful. The second case study of the reaction to the COVID-19 pandemic was an unsuccessful change attempt, in which neither organization nor other management tasks appeared, in fact the change was concentrated on coordination and control. As part of this, the employees' working hours and wages were reduced during the measures. This provoked such a degree of resistance from the employees that they were later unwilling to adapt to the new processes intended to be developed, and they reverted to the previously usual procedures.

Summary

In this article, we examined how management tasks appear in radical organizational changes. Our further goal was to answer whether the differentiation of management tasks can be interpreted during successful organizational transformations. To answer these questions, we examined the extent and nature of the organizational change based on self-prepared organizational case studies, identified emerging management tasks, and evaluated the success of the change. In addition, we

analyzed five management tasks drafted by Fayol (1916), known from classical management schools, and some other management tasks in relation to organizational cases.

All the organizational case studies that form the basis of this article were radical changes that occurred in the past 3-5 years in the organizations concerned. There was a total of 6 cases, the results of which were consolidated and made part of daily practice. In four cases, the organizational change was not successful, or the changes were only partially rooted in the daily processes. We interpreted these two categories separately in our article. Our results showed that the basis of successful management during radical organizational changes is organization, planning, disposition, coordination, and control are also implemented. Among other management tasks, the importance of communication could be identified in all cases, however, motivation and group management had a smaller role during the radical changes. From this, we drew the conclusion that radical changes – which affect the organization as a whole and affect the entire organizational culture – are not primarily implemented through the motivation of employees. Adequate planning, organization of change management and communication can be potential success criteria. Considering the unsuccessful or partially successful changes, it was revealed that management tasks do not appear systematically. No structure can be discovered, general management tasks are missing. Provisions and instructions were completely absent in the studies we included, and planning did not appear as prominently as it would be desirable during an organizational transformation.

Our results show that all of the general management tasks defined by Fayol (1916) are necessary to implement a large-scale change affecting the organization as a whole. In the event of any deficiency, implementation becomes extremely risky.

Literature

- Ackerson, A.W., Anderson, G., & Bailey, D. A. (2021, May 1). Inside Out, Outside, In: *A resilience model for museums offers strategies to address challenging realities*. Museum Magazine. American Alliance of Museums. <https://www.aam-us.org/2021/05/01/inside-out-outside-in-a-resilience-model-for-museums-offers-strategies-to-address-challenging-realities/>
- Berde (2015). Vezetői szerepek, In: Bácsné B. É., Berde Cs., Dajnoki K. (2015). *A vezetés alapjai*. Center-Print Nyomda, Debrecen.
- Berde Cs., Dajnoki K., Dienesné K. E., Gályász J., Juhász Cs., & Szabados Gy. (2003). *Vezetéstudományi ismeretek* (pp. 71-76). Debrecen, Debreceni Campus Kht. ISBN 963 206 642 1.
- Conger, J. A., & Ready, D. A. (2004). Rethinking leadership competencies. *Leader to Leader*, 8(32), 41-47.
- Dobák M. (2008). *Szervezeti formák és vezetés*. Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN 9789630583406
- Farkas F. (2013). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata* (p. 17). Budapest, Akadémia Kiadó, ISBN 978 963 05 9432 5 HU ISSN 2061-6430,
- Farkas É., & Nagy L. (2020). Vezetői kihívások a virtuális környezetben. A technológiai lehetőségek és a vezetési gyakorlatok együttes fejlesztésének szükségessége. *Metszetek*, 9(1), 27-48.
- Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Donud.
- Gál Z., Berde C., & Pierog A. (2023). Átalakuló vezetési feladatok Hajdú-Bihar megyei szervezetek példáján keresztül. *Régió kutatás Szemle*, 6(2), 89-97. <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/2/9>
- Greber, K., & Freisler, R. (2018). *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó Kft.
- Gulati, R., Mayo, A. J., & Nohria, N. (2017). *Management: An Integrated Approach*. Boston: Cengage Learning.
- Hodges, J. (2021). Engaging Employees with organizational change. *Journal of Financial Management and Analysis*, 52, 68-75. https://www.researchgate.net/publication/348807020_Engaging_Employees_with_Organizational_Change
- Huang, Y. (2020). Strategic Environment Analysis of Logistics Enterprise based on SWOT-PEST – Michael Porter's Five Forces Model – Taking SF Express an Example. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 375, 183-189.

- Kotter J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for Change, In: *Harvard Business Review*, 52(07-08.), 130-139. ISSN 0017-8012. <https://hbr.org/archive-toc/BR0807>
- Robinson, D. (2020). Post- Crisis Leadership: How Leaders can Embrace Chaos, *International Journal of Business and Management Research (IJBMR)*, 8(4), 117-119.
- Sari, B. (2023). Historical development of disaster management. *Academic Studies in Social, Human and Administrative Sciences*, 97.
- Sing R., & Ramdeo S. (2020). Organizational Change Leadership, In: *Leading Organizational Development and Change*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39123-2_6
- Ujhelyi M., & Kun A. (2016). Szervezeti változásokat kiváltó tényezők empirikus vizsgálata. Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat: *A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei*, 8(2), 36-43.
- Valdiserri, G. A., & Wilson, J. L. (2010). The study of leadership in small business organizations: Impact on profitability and organizational success. *The Entrepreneurial Executive*, 15(47).
- Vezetési esettanulmányok módszertana (p. 17). Campus Kiadó. Debrecen, 2003.
- Véry Z. (2009). *Funkcionális-controllig*. Raabe Kiadó, Budapest.
- Wren, J. T. (1994). Teaching leadership: The art of the possible. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 73-93.

KÁNTOR GYÖNGYI – GABURA EMESE

MEGOLDÁSI JAVASLATOK MAGAS SZERVEZETI FLUKTUÁCIÓ ESETÉN, GYAKORLÓ HR-ESEKNEK

EGY TERMELŐ VÁLLALATNÁL VÉGZETT KUTATÁS TANULSÁGAI ÉS AZOK GYAKORLATI ALKALMAZHATÓSÁGA

A fluktuáció mint szervezeti jelenség napjaink egyik legaktuálisabb és legfontosabb munkaerőpiaci kihívása. A munkavállalók gyors cserélődése megnöveli a vállalat költségeit, akadályozza a stabil és hatékony munkakörnyezet kialakítását és hatással van a vállalati produktivásra, minőségre, versenyképességre, jelentős problémát okozva így a szervezeteknek (Ambrus, & Lengyel, 2006). Jelentős terhet ró a HR-csapatra azzal, hogy megbontja a munkaerő-áramlás folyamatát (vö. Bokor et al., 2007).

A cikk célja, hogy gyakorlati példákon keresztül bemutassa, hogy szervezeten belül a HR-esek, hogyan mérhetik fel és kezelhetik hatékonyan a magas fluktuációt, és hozhatják meg a munkaerő-áramlással kapcsolatos, a szervezeti célokhoz és stratégiához legmegfelelőbb döntéseiket.

A munkaerő-áramlás rendszere arra szolgál, hogy biztosítsa, hogy a vállalat a stratégiai céljainak megvalósításához szükséges megfelelő számú, megfelelő kompetenciájú és időben rendelkezésre álló emberierőforrás-készlettel rendelkezzen.

A fluktuáció mélyebb elemzése azért fontos, mert lehetőséget ad arra, hogy jobban megértsük, hogy a munkavállalók miért hagyják el a szervezetet, továbbá milyen tevékenységekkel lehetne őket hosszabb távon megtartani – mindezt természetesen annak fényében, hogy az elvándorlás kérdésköre nem csupán a HR, hanem a vezetők feladata is.

Mindezekon felül pedig – ahogy dr. András Klára is fogalmaz –:

„A titok nyitja az lehet, hogy a HR-szakemberek nagy szívvel és jó füllel kell legyenek megáldva, hogy észrevegyék és meghallják a kollégák igényeit, és azokra a lehető leggyorsabban tudjanak reagálni”

(András, 2024).

A „kollégák” természetesen a szervezet összes stakeholderét (Nicolescu, & Nicolescu, 2022), azaz érintettjét magukba foglalják. Minden olyan csoport és egyén érintett, akinek érdekeltsége van egy vállalatban rövid vagy hosszú tá-

von vagy szükségszerű okokból és/vagy befolyásolja a szervezet célmegvalósítását, tehát hatással van az üzletre vagy érintve van az üzleti stratégiában (Martin Gyöngyvér szóbeli közlése alapján).

Ezen megközelítésekhez igazodva: a fluktuáció feltérképezésben és a gyors reaklási lehetőségek feltárásában nyújt segítséget ez a tanulmány. A cikk alapját Gabura Emese Magyarország egyik vezető termelő vállalatában végzett kutatása képezi, és erre támaszkodva kerülnek bemutatásra a fluktuáció csökkentésére irányuló Cselekvési Terv lépései. Azonban megállapításait és a kutatási eredményeket a szerzők tágabb aspektusból mutatják be abból a célból, hogy a Terv koncepciója széleskörűen, bármilyen iparágban, bármilyen üzleti életciklusban lévő vállalatnál és bármilyen kultúrával rendelkező szervezetben alkalmazható legyen.

1. A munkaerő-áramlás rendszerének felülvizsgálata, azaz a mindent megelőző nulladik lépés

A munkaerő-áramlás rendszerének hátterében minden esetben egy folyamat áll, amely több tényező (más néven: HR-alrendszer) függvénye (Bokor et al., 2007). Ezek az alrendszerek kifejezetten: 1.) a munkaerő tervezés; 2.) a vállalat vonzereje; 3.) a vállalat megtartó ereje és 4.) a Képzés-fejlesztés és karriermenedzsment alrendszerek, amelyek ún. belső hatótényezőknek nevezhetők, és amelyekre a gyakorló HR-szakembereknek direkt hatásuk lehet. A többi külső tényezőkről, ún. versenytársak vagy munkaerőpiaci hatások stb. (Beer et al., 1984) ez a tanulmány most nem szól, bár kétségtelen, hogy hatásuk elengedhetetlen is lehet bizonyos üzleti helyzetekben.

Mielőtt hozzáfognánk az operatív elemzéshez, a következő, lényeges kérdésekre kell egy HR-esnek megtalálnia a megfelelő válaszokat:

- Mi a vállalkozás küldetése, víziója, és ehhez milyen tudású és kompetenciájú emberek szükségesek?
- Tükrözik-e a munkakörök, azok megnevezései, a szervezeti hierarchia a vállalat értékeit, működési módját?
- A vállalat adott életszakaszában lévő kihívásokhoz a legmegfelelőbb ez a szervezeti struktúra?
- Hogyan kezeli a vállalat vezetősége a kulcsembereket? Kik a kulcsemberek?
- Hogyan áll a vállalat vezetősége a munkavállalói megtartáshoz?
- Hogyan járul hozzá a vállalat versenyképességéhez a fluktuáció bármelyik formája?
- Kell-e és hogyan változtatni a fenti kérdések válaszai során kialakított képen – kinek a bevonásával, milyen időzítéssel? (Kőmíves, 2020)
- Milyen hatáskörrel rendelkezik a HR ahhoz, hogy bármit is megváltoztasson?
- Milyen trendet mutatnak (akár évekre visszamenőleg) cégcsoportszintű összehasonlításban és vállalati összehasonlításban a területek/osztályok/igazgatóságok fluktuációs számai?

A vállalati szintű kérdések megválaszolása után a munkaerő-áramlás folyamatának felülvizsgálatával kell folytatnunk. A következőkben egy, a szerzők által „klasszikus”-nak címkézett „alap” ábrát mutatunk be.

1. ÁBRA: A MUNKAERŐ-ÁRAMLÁS KLASSZIKUS ALAPFOLYAMAT ÁBRÁJA



Forrás: saját szerkesztés

Bakacsi és munkatársai (1999) az emberi erőforrás folyamatába – a szerzők ábrájával szemben három alapvető folyamatot definiálnak: 1.) az emberi erőforrás felvétele; 2.) pozícióba helyezése; 3.) kiáramlása a szervezetből.

A szerzők által bemutatott 1. ábra besorolható a Bakacsi-féle koncepcióba is. Az 1.) emberi erőforrás felvételébe tartozik három alrendszer: a toborzás, a kiválasztás és az ajánlat elfogadása. A 2.) pozícióba helyezése a munkába állás és a teljesítmény (azaz a munkavégzés), majd a 3.) kiáramlása a szervezetből, a kilépés.

A konkrét termelő vállalatnál szerzett tapasztalatok alapján azonban bemutatunk egy új folyamatot, amelyet mint jó-gyakorlat definiálunk. Ez a folyamatára pedig a következőképpen néz ki.

2. ÁBRA: A MUNKAERŐ-ÁRAMLÁS RÉSZLETES FOLYAMATÁBRÁJA



Forrás: saját szerkesztés

Toborzás

Az emberi erőforrás optimalizálásához figyelembe kell venni a munkaerőhelyzet alakulását, a fokozódó harcot a legjobbakért, a szervezeti kultúra sajátosságait (Klein, 2018). A toborzás alapja a megfelelő, számadatokkal alátámasztott pontos emberierőforrás-tervezés, mely során a vállalat előre megtervezi a jövőbeli üzleti igényekhez, célok eléréséhez szükséges humán erőforrást. Vizsgáljuk meg tehát részletesen a következőket:

- **Álláshirdetések:**
 - Milyen a szövegezésük? – közvetlen, figyelemfelkeltő, sablonos
 - Szerepel benne bérsáv? – A versenytársakéban szerepel? Elhaladtak mellettünk?
 - Források: Jó helyen hirdetünk? Ott megtaláljuk a célcsoportot? Máshol is hirdethetünk?
 - Időszerű? – Frissítjük? Aktualizáljuk? Fut a hirdetés?
- **Fejvadász cégekkel történő együttműködés:**
 - Milyen az együttműködés? Elégedettek vagyunk?
 - Van lehetőség új fejvadászokat bevonni?
 - A fejvadászok minden elvárásunkat ismerik? Jönnek a jelöltek? Miért nem?
- **Jelöltek előszűrése:**
 - Ki, mikor hívja a jelölteket?
 - Mennyi ideig tart? Max.15 perc elegendő.
 - Milyen kérdéseket érintünk ekkor? Szükség lenne másra is?
 - Milyen kérdéseket kapunk? Kielégítő választ tudunk rá adni?
- **Az interjúztatás mindenre kiterjedő, részletes folyamata.**

Kiválasztás

A kiválasztás célja a nevezett pozícióra a legmegfelelőbb jelölt kiválasztása, aki hosszútávon képes majd hozzájárulni a szervezet hatékonyságához, sikerességéhez (Mártonné, 2017).

Bár szerencsére ma már elmondhatjuk, hogy felkészültebb jelöltekkel találkozhatunk, hiszen például a jelentkezők rendelkezésére áll már szakemberek által összeállított útmutatás ahhoz, hogy hogyan kell felkészülni az álláskeresés különböző helyzeteire (Kántor, 2023), mégis fontos, hogy az interjúk kivitelezését szervezetünk részéről egy jól strukturált, koordinált, kellemes találkozásnak éljük meg a jelöltek. Horstman fogalmazta meg, hogy amennyiben úgy tekintünk az emberekre, a munkavállalókra, hogy ők viszik sikerre az adott szervezetet, úgy az azzal kapcsolatos döntés, hogy végső soron kik, mely munkavállalók csatlakozhatnak a vállalathoz, a legfontosabb döntés kell hogy legyen, amit a szervezetben csak meghozhatunk (Horstman, 2022). Ennek megfelelően tehát körütekintő kiválasztással biztosítható a vállalat legfontosabb erőforrása. Fontos, hogy a kiválasztási folyamatra mint kulcsfontosságú HR-alrendszerre tekintsünk, és ne csupán egy szükséges, de kevésbé jelentős feladatkörként kezeljük. Az idő rövideje miatti vagy a hirtelen fellépő, váratlan létszámihiány miatti gyors döntések a kiválasztásban sajnos gyakran eredményezhetnek rossz végkimenetelt a megfelelő készségekkel, tudással, kompetenciákkal, tapasztalattal rendelkező munkavállalók kiválasztása kapcsán. Előfordulhat ezen okok miatt, hogy talál jelöltet a toborzó kolléga, akit az előírásoknak megfelelően interjúztat is, és bár vannak kétségei a jelentkezőt illetően, mégis felveszi. Ezen esetekben az előzetes szakmai véleményt háttérbe szorítja a nyomás alatt hozott döntés, és sajnos a fenntartások a jelölt kapcsán nagy valószínűséggel beigazolódnak. Elképzelhető, hogy megfelelt a jelölt a vele szembe támasztott minimális elvárásoknak, a belépési szintet elérte, de nem illeszthető a csapatba, nem együttműködő, nem csapatjátékos. Előfordulhat az is, hogy tisztában van azzal a ténnyel is, hogy rendkívül nagy szüksége van a szervezetnek rá, ezért arrogáns lehet a saját jelentőségét illetően (Horstman, 2022). Amikor a sokadik ilyen vagy ehhez nagymértékben hasonló eset fordul elő, akkor érdemes a kiválasztási rendszerünket felülvizsgálni, mérlegelni a gyors döntések hátrányait, és törekedni az ezekkel okozott hibák és a rossz mércék felállításával kapcsolatos mulasztások kiküszöbölésére.

A kiválasztási folyamatba beiktatott bármilyen alkalmassági vizsgálat (mely lehet a jelölt munkavégzéséhez kapcsolható összes készség, képesség, adottság és egyéb kompetenciák tesztelése vagy vizsgálata) manapság már szigorúan szabályozott alapelvek, személyiségi jogok és érzék-mérlegelési vizsgálatok mentén folyik. Érdemes a HR-szakembereknek tehát minden alkalmassággal kapcsolatos vizsgálódást az először 2018 májusában kiadott ún. GDPR-szabályok alapján előkészíteni, arról a jelölteket részletesen és széleskörűen tájékoztatni, majd azt a jelöltekkel is, írásos hozzájárulásukat adva megszervezni.

„Az alkalmassági vizsgálat a munka felületes ismeretén és a hétköznapi emberismereten messze túlmutatva, tudományos alapossággal igyekszik ennek a feladatnak megfelelni, és ezért, ha tisztességes szándékkal végzik, akkor mindkét félnek jó” (Klein, & Klein, 2020, p.138.). Nem kétséges, hogy ez a szakmai vonalvezető, etikai alapelv kell hogy érvényesüljön minden kiválasztási folyamat kapcsán.

A végtelenül komplex és minden részletében aprólékosan kidolgozott kiválasztási stratégiánk kialakításánál szükséges figyelembe vennünk azt a 21. századi jelenséget, hogy kiemelten nagy hangsúly került a jelöltélményre, azaz azon élményekre és benyomásokra, illetve azok összességére, amit egy potenciális jelölt tapasztal vállalatunknál a toborzási és kiválasztási folyamat során. Ez magába foglalja az összes kapcsolódási pontot a jelölt és a szervezet között, kezdve a hirdetésünkkel való találkozástól, egészen a kiválasztási döntésig.

A pozitív jelöltélmény elősegíti a vállalati név megismertetését, növeli a munkavállalói vonzerőt, így általa a tehetséges munkavállalók felvételét. A jelöltélmény fokozása és az arra való törekvés a

szervezet részéről nagy erőfeszítést is igényelhet, de ez minden esetben megtérül, mert a jelöltek élményként képesek megélni a kiválasztási folyamatot, ami fontos lehet például főleg a frissdiplomások körében. A vállalatoknak a jelöltekért folytatott szoros versenyében döntő szempont a jelentkezők szemszögéből, hogy melyik szervezetnél milyen esetleges első tapasztalatokra tesznek szert, milyen jelöltélményekkel gyarapítják tapasztalásaikat.

Éppen ezért fontos feltennünk magunknak HR-esként a következő kérdéseket:

- Ki, mikor hívja a jelölteket?
- Hogyan hívjuk a jelölteket? Gratulálunk nekik, hogy továbbjutottak a kiválasztási folyamatban?
- Hogy szervezzük az interjút? Online, offline? Ez bevált, működik?
- Megfelelő az interjú helyszíne? Könnyen megközelíthető a résztvevőknek?
- Ki vesz részt az interjún? Könnyű vele időpontot egyeztetni? Szükséges lenne változtatni?
- Eljönnek a jelöltek a leszervezett interjúra? Miért nem?
- Közvetlenül az interjú előtt keressük a jelölteket? Mondjuk nekik, hogy fontos nekünk ő és számítunk a megjelenésre?
- Lemondás esetén a lehető leghamarabb szervezünk új időpontra interjút?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk az interjúk szervezésére? Be tudunk vonni támogatást?

Ajánlatadás

- Ki, mikor hívja a jelölteket?
- Milyen információkat osztunk meg? Milyen kérdéseket kapunk? Tudunk egzakt válaszokat adni?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk?

Pre-boarding

Természetesen a sikeresen kiválasztott jelöltek az ajánlat elfogadásától az első munkanapjukig még bármikor elállhatnak a munkakezdéstől. Tehát ez az időszak nagyon kritikus is lehet a jelölt számára, hiszen tele van bizonytalansággal, illetve folyamatban lehetnek még más beadott pályázatai is, ahonnan szintén kaphat ajánlatot. Ennek az időszaknak a fontosságát ismerte fel napjainkban a HR-szakma, és ezt az időszakot hívjuk „**pre-boarding**”-nak, azaz a 2. ábrán is látható beillesztési vagy az angol eredetiből szó szerint fordítva elő-érkeztetési folyamatnak, amennyiben az on-boarding-ot mint érkeztetési folyamatot definiáljuk. A pre-boarding lehetőséget biztosít arra, hogy a felvett munkatárssal a munkáltató egy intenzívebb kapcsolatot ápoljon, ami a beillesztési szakaszt is meg tudja könnyíteni, valamint meg tudja erősíteni a munkavállaló önbizalmát és motivációját abban, hogy jól döntött, hogy számítanak rá és várják, hogy a szervezetben ő a csapat részévé váljon.

A hatékony pre-boarding titka a pontos tervezés, amelynek négy lépése van a HR Cloud.com szerint:

„Elsőként meg kell határozni a célt, hogy mit szeretnénk elérni, például az új alkalmazott elköteleződését vagy a gyors beilleszkedést. Ezután kidolgozhatóak a folyamat kulcsfontosságú elemei. Ebben szerepelnie kell, hogy milyen dokumentumokat kell aláírnia, kitöltenie, milyen információkat kell tudnia a vállalatról, alkalmazottakról, vállalati kultúráról, milyen szükséges képzést végezzen el a munka megkezdése előtt. A kommunikációt is javasolt meghatározni, vagyis, hogy ki, mikor hogyan tartja a kapcsolatot az új munka-

erővel. Végül az értékelést is érdemes elvégezni, és begyűjteni az érintettek tapasztalatait a leghatékonyabb megoldások érdekében.”

Forrás: (Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt, 2023)

A Magyar Bankholding pre-boarding folyamatát például HR Best díjjal jutalmazták, melyet 2022 októberében vezettek be. A Bankholding esetében az új belépők a pre-boarding folyamat során a digitális térben több egymásra épülő helyszínen küldetéseket teljesíthetnek. A rendszerben eltöltött idő és a feladatok sikeres megoldása során a kollégák virtuális pénzt gyűjtenek, amelyet ajánléktárgyak formájában tudnak levásárolni az első munkanapjukon. A program eredményeként a próbaidő alatti felmondások 50%-kal csökkentek, a betanulási idő csökkent, a tudásátadás szórakoztatóbb formában valósult meg, miközben egy erősebb munkavállalói elköteleződés alakult ki. A program kialakításakor a Magyar Bankholding figyelt arra, hogy a rendszert bármikor lehessen fejleszteni a változó környezethez, és visszajelzésekhez igazodva (Digital Employee Experience Next Practices, 2023).

Az NN Biztosító Zrt. a pre-boarding folyamata során egyszerre használja a személyes kapcsolat-tartást és az online platformon történő tájékoztatást. Az ajánlat elfogadása után a HR-csapat gondoskodik arról, hogy minden belépéshez szükséges fontos információt megkapjon a jelölt. Az aktív telefonos kapcsolattartással személyes élményt, kötődést biztosít a jelöltnek. A személyes kapcsolaton túl egy pre-boarding applikáció is segíti a leendő kollégát, hogy már a belépés előtt minél jobban megismerje a vállalat történetét, értékeit és kultúráját. Az NN Biztosító esetében az elköteleződés gyors kialakítása érdekében a munkatársak meghívják a leendő kollégát egy kávéra, és így kötetlen beszélgetés során még könnyebben megy az ismerkedés. „A személyes kötődéssel, a folyamatos kapcsolattartással és információadással ebben az érzékeny időszakban megalapozhatjuk a leendő kolléga elkötelezettségét” (Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt, 2023).

Egészségügyi alkalmasság

A munkaköri alkalmassági vizsgálatoknak kiemelt célja, hogy felmérje a munkavállalók mentális és fizikális állapotát, és irányt mutasson, hogy az érintett személy képes-e ellátni a munkakörébe tartozó, rábízott feladatokat. Hiszen Platón szerint sincs két olyan személy, aki egykor egyformának születne, mindenki különbözik a másik embertől adottságai tekintetében (Platón, 2018). Adottság alatt értelmezhetjük a velünk született jellegzetességeket, amik attitűdjeinkre is hatással, befolyással vannak. Létezik azonban ezen is túl számos olyan input az életünk során, amik még nagyobb hatást gyakorolnak ránk és attitűdjeink kialakulására, így bizonyos vérmérséklettel rendelkező emberek jellemzően olyan konkrét attitűdöket alakítanak ki, melyek teljes mértékben illeszkednek az adott vérmérséklethez (Maxwell, 2004).

Az alkalmassági vizsgálatok további funkciója, hogy felmérje és megelőzze a munkavállaló egészségét veszélyeztető kockázatokat a munkahelyi környezetben. Ezen vizsgálatok mind a munkáltató, mind a munkavállaló érdekeinek szem előtt tartása miatt is fontosak, hiszen csökkentik a munkahelyi rendkívüli események kockázatát, hosszú távon csökkenthetik a munkahelytől való távolmaradásokat, és mindez által gyártói környezetben is javíthatják a termelékenységét.

Az alkalmassági vizsgálatokra vonatkozó jogszabályi háttér Magyarországon több törvény és rendelet szabályozza, biztosítja. A 33/1998. (VI. 24.) Nemzetgazdasági Minisztériumi rendelet rendelkezik a munkaköri, szakmai, illetve személyi higiénés alkalmasság orvosi vizsgálatáról és véleményezéséről (22/1998. (VI.24.) NM rendelet).

Az előzetes alkalmassági vizsgálatnak minden esetben a munkába állás előtt kell megtörténnie, illetve munkakörváltás esetén is ezt szükséges alkalmazni, ha az új munkakör betöltése más jellegű

vagy nagyobb kockázattal jár a munkavállaló tekintetében. Vizsgáljuk felül a folyamatot a következő kérdésekkel:

- Rendszerben, időben megtörténnek az alkalmassági vizsgálatok?
- Zökkenőmentesen zajlik a szervezése? Nyújtunk hozzá segítséget?
- Milyen arányban derül ki a jelöltekről, hogy nem alkalmasak a feladatok ellátására?
- A kapott információt visszairányítottuk a kiválasztási folyamatunkba? Változtattunk?

On-boarding folyamat

A folyamat kiváló felépítése, szervezése és működtetése esetén segíti a munkavállalók integrálását, betanítását és beillesztését a vállalati környezetbe, hiszen az új belépő dolgozók számos, addig számukra ismeretlen információt kapnak a szervezet működéséről, a vállalati kultúráról és a munkahelyi elvárásokról, szokásokról, munkafolyamatokról. Fontos, hogy a munkavállaló minél gyorsabban, komfortosan érezve magát, a lehető legtöbb támogatást megkapva kapcsolódjon be a munkafolyamatokba, kedvét lelje a munkájában, képes legyen hatékonyan együttműködni a csapattal és összességében sikeresen beilleszkedjen a vállalati környezetbe. Ennek érdekében fontos, hogy megvizsgáljuk a folyamatot a következő kérdések mentén:

- Ki, mikor, hol fogadja a jelölteket?
- Eljönnek a jelöltek? Miért nem?
- Hogyan köszöntjük az új belépőket? Szívélyes üdvözlést, törődést kapnak?
- Megfelelő a helyszín? Könnyen megközelíthető a résztvevőknek?
- Ki vesz részt az on-boardingon? Minden résztvevő pontosan ismeri a folyamatot?
- Zökkenőmentesen zajlik? Miért nem? Min lehet változtatni?
- Közvetlenül az on-boarding előtt keressük a jelölteket?
- Van elegendő erőforrás kapacitásunk? Be tudunk vonni támogatást?
- Van visszajelzésünk az on-boardingről? Tudunk változtatni a visszajelzések mentén?

Mentoring

Fontos, hogy a munkavállaló minél gyorsabban, komfortosan érezve magát, a lehető legtöbb támogatást megkapva kapcsolódjon be a munkafolyamatokba, kedvét lelje a munkájában, képes legyen hatékonyan együttműködni a csapattal és összességében sikeresen beilleszkedjen a vállalati környezetbe, ezért fontos, hogy felülvizsgáljunk a mentoring programot is:

- Van kidolgozott programunk?
- A résztvevők birtokában vannak minden információnak?
- Megfelelő időtávok vannak megjelölve?
- Működik a visszajelzési rendszer?
- Tudunk változtatni a visszajelzések mentén?

Teljesítmény

Amennyiben az előző folyamatokat a lehető leghatékonyabban működtetjük, biztosak lehetünk benne, hogy a jelölt munkavállalónkként a lehető leghosszabb ideig marad a szervezetben, hozzáadott értéket teremtve, egyéni elégedettséget elérve.

A 2. ábra folyamatából már csak a Kilépés rész (vagy ahogy Bakacsi nevezi: a kiáramlás) maradt. Mivel ennek a folyamatnak a mérőszáma a fluktuáció – és ez a munkaerő-áramlás folyamatának részletes bemutatása mellett a másik mondanivalónk –, a következő fejezetekben ezt részletesen

elemezzük és bemutatjuk. Ezt először stratégiai szinten megközelítve, Bakacsi alapján a következőképpen vizsgálhatjuk:

„A kiáramlási oldalon a központi stratégiai választás az, hogy az emberi erőforrás menedzsment hogyan teremti meg az egyensúlyt a szervezet költségcsökkentési/hatékonyságnövelési igénye és az alkalmazottak biztonság iránti igénye és jogai között” (Bakacsi et al., 1999, p.159).

Jelen tanulmányunkban operatív szinten tovább vizsgálódunk. A fluktuáció meghatározása után a jelenséget a HR szemszögéből elemezzük; majd a vezető hozzájárulásából-megközelítéséből; továbbá kutatási eredményeinket bemutatva a legutolsó fejezetben közre adjuk a kutatás során összeállított Cselekvési Tervet is – további alkalmazás céljából.

2. A fluktuáció mint szervezeti mérőszám

Hogyan kezd hozzá a jó HR-szakember a fluktuáció feltérképezéséhez? A kiinduló kérdés, hogy egyáltalán **miért szükséges ismernünk fluktuációs számainkat**. Természetesen azon megközelítés miatt, mert összességében stratégiai szinten az emberierőforrás-menedzsment alrendszeri úgy kell működjene, hogy hozzájáruljon a piaci versenyelőny megszerzéséhez, míg operatív szinten olyan rendszerbe kell illesztenünk a folyamatokat, melyek működése által minden szervezeti egységnek biztosítani tudja az adott feladatok elvégzéséhez szükséges és egyben legalkalmasabb humán erőforrást (Bakacsi et al., 1999).

A fluktuáció pontos szervezeti szinten történő kiszámításához tisztázni szükséges az ahhoz szükséges adatokat, és képleteket, hogy a számítások elvégzésével eljuthassunk az elvárt számadatokhoz.

$$\text{Fluktuáció aránya} = (\text{Kilépők száma} / \text{Átlagos dolgozói létszám}) \times 100,$$

ahol a kilépők száma jelenti az adott meghatározott időszakban kilépő munkavállalók számát, míg az átlagos dolgozói létszám megadja az időszak kezdő és végdátumán mért dolgozói létszám időszak hosszára vetített számát. A képlet százalékos arányt fejez ki, így megadva, hogy a nevezett időszakban az átlagos munkavállalói létszámhoz viszonyítva a dolgozók hány százaléka távozott a szervezetből. Az értéke tükrözhet tehát havi, negyedéves vagy éves adatokat, de számolhatjuk akár egy-egy részterületen vagy a szervezet teljes egészére vetítve is (<http://www.fluktuacio.hu/fogalmak>).

A kutatásunkban vizsgált vállalatnál a vállalati átlag feletti elvándorlás volt tapasztalható, két megnevezett területen. Jelen tanulmányunkban Dep-nek jelezzük az osztályt (angolul department). Mivel a vállalati fluktuációs átlag 20%, így megállapíthatjuk, hogy a Dep.4 és a Dep.1 osztályokon van a vállalati átlagnál magasabb fluktuáció (lásd 1. táblázat).

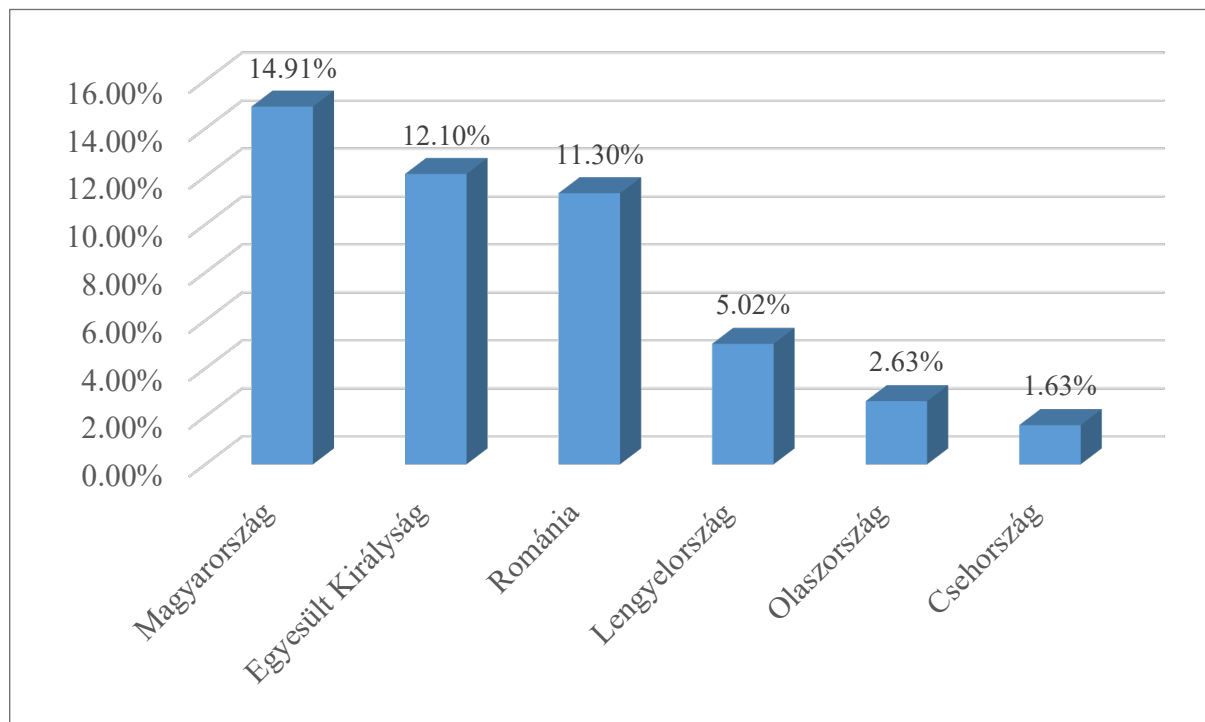
1. TÁBLÁZAT: VÁLLALATI FLUKTUÁCIÓS ADATOK – TERÜLETENKÉNT, 2023

2023	
Osztály	Összes fluktuáció
Dep.1.	13,7%
Dep.2	23,7%
Dep.3.	12,5%
Dep.4.	30,4%
Dep.5.	3,5%
12 hónap (átlag)	20%

Forrás: szervezeti adatok, saját szerkesztés

Nekünk a százalékos arányokat lehetőségünk volt más országban található vállalati fluktuációs számokkal összevetni, de sajnos mélyebb elemzést nem tudtunk folytatni a különbségek feltárása érdekében. Amennyiben van lehetőség, **érdeemes a cégcsoport más egységeivel is összevetni az elvándorlási adatokat, hogy teljesebb képet kapjunk.** A 3. ábra a vizsgált cégcsoport országokénti fluktuációs adatait tartalmazza.

3. ÁBRA: FLUKTUÁCIÓS ADATOK ÖSSZEHASONLÍTÁSA A CÉGCSOPORTON BELÜL



Forrás: cégcsoport adatok, saját szerkesztés

Az ábrán is jól látszik, hogy a vizsgált időszakban a fluktuációs adat a magyarországi gyárban a legmagasabb. 13,28 százalékponttal meghaladja a legalacsonyabb fluktuációs mutatóval rendelkező Csehország számaadatait. Régiós szinten még Romániában hasonló, de mégis 3,61 százalékponttal jobb adatok mérhetők, de Lengyelországhoz képest nagyon nagy a lemaradás, 9,89 százalékpont. A cégcsoportban más országokban dolgozó HR-es kollégákkal érdemes egyeztetéseket folytatni a fluktuáció hátteréről. Bármennyire is mások a munkaerőpiaci lehetőségek, azért egy munkakört kiemelve és elemelve közösen lehet válaszokat találni arra a kérdésre, hogy mely országokban miért ennyire alacsony a fluktuáció. Az ottani gyakorlatot, működési módot, vezetői bánásmódot stb. tanulmányozva feltehetjük magunknak a kérdést: vajon bevezethetők-e ezek a saját vállalatunknál. Az elvándorlás okainak azonosítása a feltétele a jó elemzésnek. A munkahelyi elvándorlás okainak alapos vizsgálata tehát rendkívül fontos sarokpont kell hogy legyen. Ehhez ajánljuk a kilépési interjúk, az ún. **Exit interjúk bevezetését, és amennyiben létezik ilyen, a kapott adatok elemzését, melyek segítségével azonosíthatjuk a felmondások fajtáit és okait.**

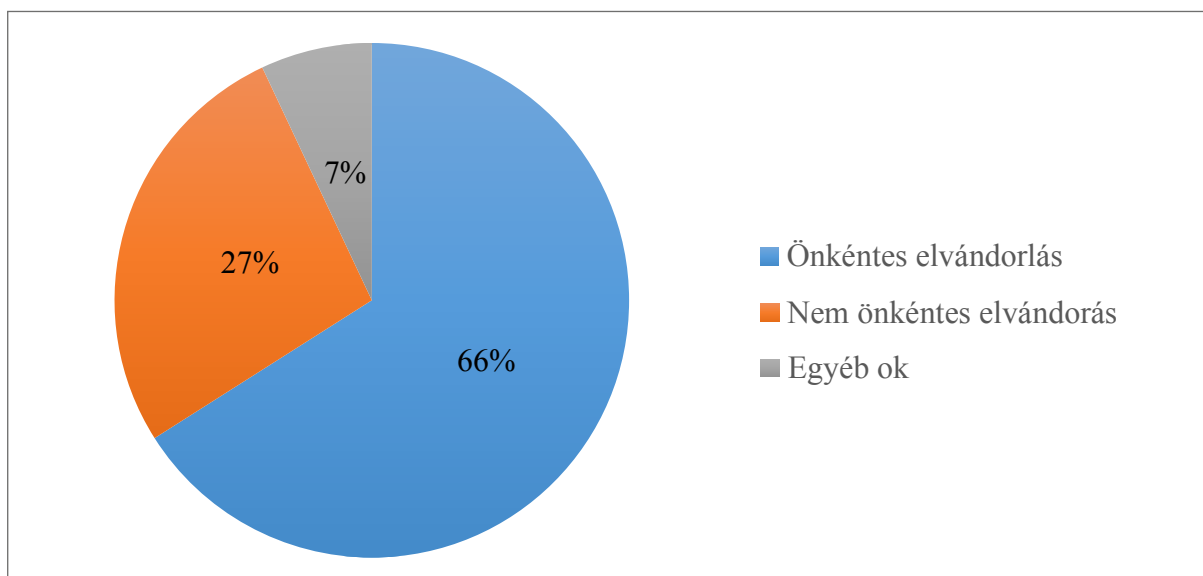
Az **önkéntes fluktuáció** jellemzően akkor következik be, amikor a munkavállaló saját szándékából, akaratából dönt a változás mellett. „Az emberi psziché mélyén ott húzódik az elismerés iránti vágy. Elismerés hiányában a munka öröme elpárolog” (Chapman, & White, 2017, p.18).” Jól körülírható jelenség, amikor a munkatársak nem érzik hasznosnak, fontosnak magukat a szervezetben, mert nem kapnak kellő figyelmet a visszajelzések terén, ezért egy idő után felszínre kerülhetnek olyan érzések, hogy a humánus hátraszorulása miatt jellegében inkább gépiesnek élik meg feladataikat” (Chapman, & White, 2017, p.24).

Ha a munkavállaló azonban a munkahelyén képes megvalósítani a célkitűzéseit, elképzeléseit, álmait, és ebben a szervezete támogatja is, akkor az elégedettség érzése az adott munkavállalót a szervezetben tartja, ez pedig hosszú távon egyértelműen a vállalat előnyére válik (Chapman, 2018)

Kényszerű fluktuációként definiálhatjuk, amikor a munkavállaló távozását a vállalat kezdeményezte, azaz a távozás szándéka nem a munkavállalótól ered.

A HR-Evolution a 2021-es Fluktuációs benchmark kapcsán 120 magyarországi vállalatot kérdezett meg a munkaerő-áramlás témakörében (HR-Evolution, 2021). A HR-Evolution Kft. szakmai körökben az egyik legismertebb vállalat, mely elsők között szakosodott a fluktuációkezelésre és a munkaerő-megtartás területére, és akik hosszú évek óta végeznek országos felméréseket a témában. Felmérésük során az alábbi tendenciák rajzolódtak ki:

4. ÁBRA: FLUKTUÁCIÓ – SZÁNDÉK SZERINT



Forrás: saját szerkesztés

Szándék szerinti megoszlás tekintetében a kilépők között 66% önkéntes és 27% nem önkéntes elvándorlót azonosítottak, valamint további 6% meg nem nevezett indok került megjelölésre.

A továbbiakban a felmondások 5 leggyakoribb okát vizsgálva összehasonlítottuk két magyarországi kutatás eredményét.

2. TÁBLÁZAT A FELMONDÁS OKAINAK VIZSGÁLATA

Fehérgalléros munkavállalók körében (DreamsJob)	Fehér- és kékgalléros munkavállalók körében (HR-Evolution)
A vezetővel való általános rossz kapcsolat.	Kedvezőbb bér-juttatás csomag miatt döntött a váltás mellett.
Elismerés vagy pozitív visszajelzés hiánya.	Jobb ajánlatot kapott a munkavállaló másik munkáltatótól.
Túl sok volt a stressz, kiégés.	Családi okok állnak a döntése mögött.
Rossz munkahelyi légkör és munkatársi kapcsolat.	A munka jellege és a konkrét feladatok miatt vált.
Nem volt megfelelő a fizetés.	A túl sok munka és felmerülő stressz áll a felmondás hátterében.

Forrás: saját szerkesztés (DreamJobs Állásportál, 2024.) (HR-Evolution, 2021)

A kilépési okoknál megállapítható több azonosság az első 5 leggyakoribb indokot vizsgálva. Mindkét esetben a bér, a juttatás és az ezzel kapcsolatos elégedetlenség kerül felszínre, de közös pont még a túl sok munka, illetve az ezzel járó túl sok stressz megnevezése.

A megkérdezett szellemi munkavállalók között a vezetővel való rossz kapcsolat és az elismerés hiánya is nagyon domináns okozati tényező. Ebből is látszik, hogy a vezetői funkció fontos szerepet játszik az egészséges szervezetben, annak koncepciójában. A vezetői funkció az, ami elősegíti, hogy a szervezet minden egyes tagja a magáénak érezhesse azt (Lövey, & Manohar, 2008).

Vonjuk tehát a vezetőket is bele a vizsgálódásunkba, hiszen úgy tűnik, hogy ők az egyik kulcsszereplői a fluktuációnak.

3. A problémák feltárása folyamatszempléletbe ágyazva, azaz hogyan folytassuk a fluktuáció feltárását

Fontos, hogy folyamatszempléletbe ágyazva vizsgáljuk meg, hogy hogyan kerülnek a munkavállalók a szervezetbe, mi történik velük a szervezeten belül, illetve miképpen válik meg tőlük a vállalat (Bakacsi et al., 1999).

Az általunk vizsgált vállalat emberi erőforrás felvételi (Bakacsi et al., 1999) folyamata a következő volt, a Cselekvési Terv összeállítása előtt:

5. ÁBRA: CSELEKVÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA ELŐTTI FELVÉTELI FOLYAMAT



Forrás: saját szerkesztés

Hogy az emberi erőforrás felvételi folyamatról átfogó képet kapjunk, komplex és **feltáró interjú-sorozatok** készítettünk a területért felelős HR Business Partnerrel (a továbbiakban: HR BP) és a vezetőkkel.

A HR BP a munkaköréből adódóan közvetlenül részt vesz a stratégiai tervezésben, így rendelkezik a vállalat kapcsán a lehető legrelevánsabb információkkal. Stratégiai megközelítése és a komplexebb látásmódja segít megérteni a szervezet HR-folyamatainak működését. Általa közvetlenül lehet tájékozódni a munkaerő-tervezésről és a munkaerő-fejlesztésről, és információkat lehet begyűjteni a belső kommunikációról, ami segít megérteni a vállalati dinamikát és kultúrát. Ismeri a munkaügyi szabályozásokat, és a munkavállalói visszajelzések is nála gyűlnek össze, ami segíthet azonosítani a fejlesztendő területeket.

Gabura Emese az általa vizsgált termelő vállalatnak a következő, módosított felvételi folyamatot javasolta:

6. ÁBRA: CSELEKVÉSI TERV ÖSSZEÁLLÍTÁSA UTÁNI FELVÉTELI FOLYAMAT



Forrás: saját szerkesztés

Mivel a folyamatábra alrendszerait a cikk 1. fejezetében már részletesen bemutattuk, így most a vezetői hozzájárulás részletes elemzésére kerül sor.

4. A fluktuáció feltárása vezetői szemszögből

Az elvándorlás okainak feltérképezése érdekében rendkívül fontos olyan kérdéseket feltenni a vezetőknek, amelyek segítenek megérteni a munkatársak motivációit és az esetlegesen felmerülő problémákat a munkahelyi környezetben.

A HR BP-vel folytatott feltáró interjú során kapunk ugyan szélesebb rálátást a munkavállalók általi elvárásokra, a motivációkra, de a teljes megértés végett fontos, hogy **a vezetőkkel is készítsünk interjút**, mert ők szorosabb, napi szintű kapcsolatban vannak az érintett területek munkavállalóival. Ehhez nyújt gyakorlati segítséget a következő kérdéssor.

Adatok egyeztetése: Fontos felmérnünk, hogy a válaszadó milyen régóta dolgozik a cégnél, hiszen szervezeten belüli eltöltött ideje, gyakorlati tapasztalata befolyásolhatja a meglátás spektrumának kiterjesztettségét.

1. Mióta dolgozik Ön a cégnél?

- próbaidőn vagyok
- 3 hó – 12 hó között
- több mint 1 éve
- több mint 5 éve

Észlelések: Tegyük fel meglátásokkal, munkahelyi észlelésekkel kapcsolatban kérdéseket! Lehetőséget tudunk teremteni a szabad kibontakozásra, ezért nem jelölünk meg válaszadási opciókat a kérdéseknél. A válaszokból kiválóan mérhető, hogy az egyes vezetők miként látják, tapasztalják az elvándorlás hátrányait, és milyen okokat vélnek felismerni a távozások hátterében.

2. Mit gondol Ön a következő állításról?: „A munkatársak nagy számban hagyják el a vállalatot, jellemzően még a próbaidő alatt.”
3. Ön problémának értékeli a jelenlegi munkaerő-elvándorlást?
4. Milyen főbb okokat tart Ön a leggyakoribbnak a távozások hátterében?

Csapatmunka: Ebben a szakaszban a csapatmunkával kapcsolatban tudunk feltenni kérdéseket, hogy a közös munka és a munkatársak közötti együttműködés kérdéskörébe is betekintést nyerjünk.

5. Hogyan értékeli a csapat morálját és munkahelyi elégedettségét a jelenlegi alkalmazottak között?
6. Milyen kihívásai vannak Önnek mint műszakvezetőnek a munkavállalók megtartásában?
7. Milyen lépéseket tud/tudna Ön tenni, hogy a munkavállalók a szervezeten belül maradjanak?

Munkakörülmények: Ebben a részben a munkavállalók munkakörülményeinek vezetői szemszögből történő értékelésére tudjuk helyezni a hangsúlyt. A kérdések a közvetlen érzékelhető munkakörülményekre irányultak.

8. Mi az, amit Ön szerint a munkavállalók a leginkább értékelnek a munkahelyi környezetben?
9. Mi az, amit Ön szerint a munkavállalók a leginkább nehezményeznek a munkahelyi környezetben?

Új munkatársak: Ebben a szakaszban a kérdések az új munkavállalókra vonatkoztak. A új belépő munkatársak és a már munkaviszonyban lévő munkatársak közötti viszonyok feltárása a cél. A válaszadásnál hosszú kibontakozásra adunk lehetőséget, a feltett kérdéseknél a csapat új munkatársak betanításával kapcsolatos meglátásaira, érzékeléseire is kitérünk, és érintjük a munkatársak közötti információáramlást.

10. Ön szerint, hogyan fogadja a csapata az új munkatársakat?
11. A csapat menyire éli meg teherként az új munkatársak betanítását?
12. Ön szerint minden szükséges információt sikerül átadni az új belépő kollégáknak a betanítás alatt?

Kommunikáció: Ebben a témakörben a munkatársak között kommunikációt tudjuk felmérni. Fontos megismerni a vezető és beosztottjai között kommunikáció formáját, rendszerességét.

13. Milyennek értékeli a beosztottak és az Ön közötti kommunikációt?
14. Mit változtatna ezen?

Önfeltárás: A kérdéskörök zárásaként a vezetők egyéni megoldási javaslatait hozzuk felszínre, ezzel is megerősítve őket abban, hogy fontos a véleményük, hiszen ők maguk is a szervezet nélkülözhetetlen és értékes tagjai.

15. Ön szerint mivel lehetne az elvándorlási adatokon javítani? Mit javasol?

5. Csökkentsük a fluktuációt! Tegyük érte! Cselekvési Terv

Az interjúk elkészítése után eljuthatunk a cselekvési szakaszba. Gyakorló HR-esként felismertük a vállalat stratégiai elképzeléseit, felülvizsgáltuk a munkaerő-áramlás folyamatát, a fluktuációs számadatokat, feltártuk az összefüggéseket, és arra a következtetésre jutottunk, hogy változtatnunk kell.

A Gabura Emese által egy magyarországi termelő vállalatnál végzett kutatás eredményeinek gyakorlatba ültetése maga a Cselekvési Terv. **Kövessük tehát a Cselekvési Terv lépéseit!**

Vizsgáljuk felül a pozíciókhoz tartozó elvárási kompetenciákat, hogy minőségibb munkaerő kerülhesen a kiválasztási folyamatba!

1. Ha szükséges, emeljük a pozíciókhoz tartozó belépési minimumszintet a minőségibb munkaerő miatt!
2. Helyezzük előtérbe a kompetencia-alapú kiválasztást! Mérjük fel, hogy milyen kulcskompetenciákat tudunk azonosítani a munkakörökben, és ez alapján módosítsunk a kereséseinken.
3. Mérsékeljük a kényszeres fluktuációt! Olyan munkavállalót vegyünk fel, aki megfelel az elvárásainknak és képes ellátni a feladatát!
4. Alaposabb munkaalkalmassági vizsgálatot kérjünk, ha szükséges!

Vizsgáljuk felül az interjúk kivitelezését!

5. Az interjú helyszínének megválasztása igazodjon az interjúztatók kapacitásához!
6. A feltárt hiányosságok ismeretében változtassunk a korábbi interjúztatási metóduson!
7. A leszervezett interjú előtti napon vegyük fel a jelöltekkel a kapcsolatot a helyszín és az időpont újbóli pontosítása végett!
8. Kérjünk visszajelzést az interjúélményről! Változtassunk ennek mentén!

Helyezzünk hangsúlyt a jelöltélményre és a pre-boarding-ra!

9. Vegyük figyelembe, hogy a jelöltélmény meghatározhatja a munkáltatói márkánkat és nagymértékben hozzájárulhat a munkavállalói elkötelezettséghez!
10. Erősítsük a pre-boarding folyamatot! Tartsuk aktívan a jelöltekkel a kapcsolatot! Éreztessük velük, hogy számítunk rájuk, várjuk őket a szervezetben, és lássuk el őket a szükséges információkkal! Fontoljuk meg applikáció bevezetését!

Vizsgáljuk felül az On-boarding-ot!

11. Helyezzünk nagyobb hangsúlyt a munkavállalók első napjára!
12. Jelöljük ki melléjük már az első napon valódi mentort, akik segítenek nekik a munkatársakkal és a környezettel való ismerkedésben!
13. Biztosítsuk őket a teljes támogatásunkról!
14. Hangsúlyozzuk, hogy ők fontos részei a szervezetnek!

Dolgozzunk ki komplett betanítási tervet!

15. Dolgozzunk ki mentoring programot, ami ne érjen véget a néhány nap vagy hét után, hanem tartson a teljes beillesztés alatt!
16. Segítsük a betanítást az AI segítségével!
17. Tegyük lehetővé, hogy bármikor kérdezhessenek!
18. Biztassuk őket arra, hogy kérdezzenek, ha valamiben bizonytalanok!
19. Kérjük-adjunk gyakran és rendszeresen visszajelzést a betanulásukkal, beilleszkedésükkel kapcsolatban!
20. Képezzük a munkatársakat az új belépő dolgozók fogadására! Motiváljuk őket!

Értelmezzük újra az alkalmassági vizsgálatokat!

21. A vizsgálati protokoll betartása mellett vizsgáljuk felül a jelenlegi alkalmassági vizsgálatokat, és illesszük azt jobban az adott pozíciókhoz!

Vizsgáljuk felül a szervezeti kommunikációt!

22. Munkavállalói egzakt bérkérdésekre egzakt válaszokat tudjunk adni!
23. Dolgozzunk ki jól átlátható rendszert az információk követésére!
24. Használjunk az AI-t a sorozatos dolgozói kérdések kapcsán!
25. Javítsunk a vezető-beosztott kommunikáción!
26. Vegyük észre idejekorán, ha egy munkavállaló elégedetlen! Adjunk a vezetők kezébe megtartó eszközöket!
27. Éreztessük a vezetőkkel a rendszeres kommunikáció jelentőségét!
28. Vegyünk le terhet a vezetőről, hogy több időt tudjanak a területeiken lenni és a saját beosztottaikkal foglalkozni!
29. Adjunk teret több csapatépítés lehetőségére!
30. Válasszunk ki a szervezetünkhöz leginkább illeszkedő, legmegfelelőbb kommunikációs csatornát!

Elemezzük évente többször a kritikus területek fluktuációs adatait! Tervezzük újra a korábbi változtatások alapján!

31. Tegyük felelőssé-érdekeltté az üzemvezetőket a csapatuk fluktuációs adatait illetően!
32. Rendszeres időközönként vegyük át újra, értelmezzük újra a fenti iránymutatásokat!

A felmérés, a fluktuáció mélyebb okainak megismerése, majd a Cselekvési Terv lépéseinek követése lehetővé teszi a HR-szakembereknek, hogy **stabilabb, elkötelezettebb munkaerőt** tudjanak a szervezetben, ami természetesen hosszú távon növeli a vállalati hatékonyságot és versenyképességet. Sok sikert, és kitartást kívánunk ehhez az izgalmas folyamathoz!

Irodalomjegyzék

- Ambrus T., & Lengyel L. (2006). *Humán controlling számítások*. Budapest, Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., pp. 74-75.
- András K. (2024). Interjú: A 20 legbefolyásosabb magyar HR vezető 2024-ben. *HR Portál*. Forrás: A 20 legbefolyásosabb magyar HR vezető 2024-ben: András Klára, Egis Gyógyszergyár Zrt.
- Bakacsi G., Bokor A., Császár C., Gelei A., Kovács K., & Takács S. (1999). *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Budapest, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. ISBN 963 224 465 6.
- Chapman, G., & White, P. (2017). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest: Harmat. ISBN 978 963 288 302 1.
- Chapman, G. (2018). *Mérgező munkahelyek*. Budapest: Hartman Kiadó. ISBN 978 963 288 341 0.
- Chapman, G., & White, P. (2017). *A munkahelyi elismerés 5 nyelve*. Budapest: Harmat. ISBN 978 963 288 302 1.
- Chikán A. (2021). *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 626 9.
- Dale, M. (1996). *How to be a Better... Interviewer*. London, The Copyright Licensing Agency. ISBN 074 941 902 4.
- Digital Employee Experience Next Practices (2023). *HR Next*. <https://hrnext.hu/jatekosított-preboarding-program-bevezetese-az-mkb-banknal/>
- Katits E., Pogácsa Z., & Zsupanekné Palányi I. (2018). *A nemzetgazdasági konjunktúraciklusok és vállalati életciklusok*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 154 7.
- Papp G. (2022). *Fehér vs. kékgalléros: Valóban számít még a gallér színe?* https://practiwork.hu/cikk_feher-vs-kekgalleros-valoban-szomit-meg-a-galler-szine?tags=kekgalleros
- DreamJobs Állásportál (2024). <https://dreamjobs.hu/hu/blog/post/kiderult-tenyleg-a-fonokeik-miatt-mondanak-fel-leggyakrabban-a-fehergallerosok>
- Falusi I., & Ollé J. (2008). *Az empirikus kutatások gyakorlata*. Budapest, Nemzedékek Tudása Könyvkiadó. ISBN 978 963 196 011 2.
- Fluktuáció (2023). www.fluktuacio.hu/fogalmak
- Horstman, M. (2022). *Az eredményes kiválasztás kézikönyve*. Budapest, The Underground Agency Kft. ISBN 978 615 820 663 1.
- HR-Evolution (2021). *Fluktuációs benchmark*. <https://hrevolution.hu/munkaeropiaci-helyzet-2020-21-22-es-a-fluktuacio-2/>
- HR-Evolution (2021). *Fluktuációs benchmark 2021 összesség*. https://hrevolution.hu/wp-content/uploads/2023/02/Fluktuacio-Benchmark-tanulmany-2021_osszegzo.pdf
- Jeremy, B. (2001). *Selected Writings on Utilitarianism*. Ware, Wordsworth Editions Limited. ISBN 184 022 111 9.
- Kántor G. (2023). Munkaerőpiaci iránytű. Gyakorlati útmutató munkavállaláshoz (részlet). *Új Munkaügyi Szemle*, 38. <https://www.metropolitan.hu/upload/0d5c0dbbaf4977a1ae25c84cc4679d09c6b22363.pdf>
- Képletgyűjtemény (dátum nélk.). *Korrelációs együttható*. <https://www.mateking.hu/matematika-kepletgyujtemeny/linearis-korrelacios-egyutthato>
- Klein B., & Klein S. (2020). *A szervezet lelke*. Budapest, Edge 2000 Kiadó. ISBN 978 963 976 054 7.
- Klein S. (2018). *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest, Edge 2000 Kiadó. ISBN 978 963 976 027 1.
- Kövesi J., Andor G., Erdei J., Gyökér I., Koltai T., & Topár J. (2009). *Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan*. Budapest, Typotex. ISBN 978 963 279 036 7.
- KSH (2023) *Gyorstájékoztató*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/gdp/gdp2312.html>
- KSH-infláció (2024). *Fogyasztói árak változása*. https://www.ksh.hu/stadat_files/ara/hu/ara0002.html
- Lövey I., & Manohar N. S. (2008). *Az örömteli szervezet*. Budapest, HVG Kiadó Zrt. ISBN 978 963 968 640 3.
- Mártonné K. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Budapest, Wolters Kluwer Kft. ISBN 978 963 295 6480.

- Maxwell, J. (2004). *Attitűd 101, amit mindenkinek tudnia kell*. Budapest, Bagolyvár Könyvkiadó. ISBN 963 944 741 2.
- Platón (2018). *Az Állam*. Budapest, Atlantisz Könyvkiadó. ISBN 978 963 977 758 3.
- Preboarding: A nagy lehetőség az első munkanap előtt (2023). *Behaviour a HR-magazin*. <https://behaviour.hu/preboarding-a-nagy-lehetoseg-az-elso-munkanap-elott/>
- Salamonné Huszty A. (2006). Kis- és középvállalkozások mövekedésének életciklusai. *Tudományos Közlemények*, 219-234. https://epa.oszk.hu/02000/02051/00005/pdf/EPA02051_Tudomanyos_Kozlemenyek_14_219-234.pdf
- Szabó R. Z. (2012). *Innováció vezetői szemmel*. Budapest, Aula Kiadó. ISBN 978 963 339 040 5. <https://mek.oszk.hu/11300/11388/11388.pdf>
- Szerb L., & Rideg A. (2023). *Kisvállalati gazdaságtan és menedzsment*. Budapest, Akadémiai Kiadó. ISBN 978 963 454 906 2. <https://doi.org/10.1556/9789634549062>

VERŐ BARBARA

A KKV-K HR-KIHÍVÁSAI – AVAGY MINDENKIBŐL LEHET HR-ES?

Az elkövetkezendő években a KKV-szektorra óriási figyelem hárul majd, mivel a magyarországi cégek több mint 90%-át teszik ki és versenyképességük messze elmarad nyugati szomszédainkétól. A GDP-növekedés egyik és talán legnagyobb esélye ezeknek a cégeknek a fejlesztése. Köztudott tény, hogy a KKV-k vezetői és HR-gyakorlatai nem hasonlíthatóak össze a nagyvállalati jógyakorlatokkal, a legtöbb szempontból elmaradnak azoktól. A humántőke fejlesztése kulcsfontosságú lesz ezeknek a cégeknek felzárkóztatása szempontjából. De vajon van-e megfelelő HR-szakember állomány ma Magyarországon, akik a KKV-k HR-gyakorlatait megfelelően fejleszteni tudják? Vannak-e elég jó vezetőink, akik elvárják a HR-es kollégától a stratégiai szemléletet? Mit lehetne tenni a HR-es és a vezetők fejlesztése érdekében?

A KKV-k HR-kihívásai – avagy mindenkiből lehet HR-es?

Magyarországon a kis- és középvállalkozások (KKV-k) fejlesztése az elmúlt években is kiemelt figyelmet kapott, és a jövőben is várhatóan központi szerepet fog játszani a gazdaságpolitikai tervekben. A KKV-k a magyar gazdaság motorjai, hiszen több mint 90%-át adják az összes vállalkozásnak és jelentős részt vállalnak a foglalkoztatásban, a gazdasági növekedésben, valamint az innovációban. A 2022-es adatok szerint a magyar gazdaságban közel 800 ezer KKV működött, amelyek a foglalkoztatottak több mint 70%-át alkalmazták. A nagyvállalati HR-gyakorlatok azonban csak részben vagy egyáltalán nem jelennek meg a KKV-k világában. Ebben a cikkben arra keressük a választ, hogy van-e létjogosultsága a stratégiai HR funkciónak a kis- és középvállalatok működésében és vajon ennek milyen hatása lenne a cégek versenyképességére.

Interjúztatunk. Egy 70 fős KKV HR-menedzseri pozíciójára. Jönnek egymás után a jelöltek. Azt gondoltam, hogy húsz év HR-es tapasztalattal a hátam mögött már nem tudnak meglepni. A jelölt sorra teszi fel a kérdéseit a pozícióról, amiből az érződik, hogy már voltak negatív tapasztalatai a munkakeresés során. Bátorítottuk, hogy – természetesen a cég említése nélkül – ossza meg velünk eddigi megélését.

Amit ott hallottunk, szerintem egy életre emlékezetes marad: egy 100+ fős KKV keresett HR-vezetőt. A hölgy elment az interjúra, ahol a cég tulajdonosa fogadta bőrfotelben, az asztalra feltett lábakkal. Flegmán közölte a jelölttel, hogy szerinte ez az egész „HR dolog” egy nagy lufi és ő egyáltalán nem hisz ebben, de a kollégái azt mondták, hogy kéne ide is valami HR-es valaki, mert már máshol is van.

De vajon mi az általános helyzet Magyarországon a KKV-szektorban a HR-funkció megítélésével kapcsolatban? Hess (1987) úgy véli, hogy az általános menedzsment problémák mellett a HR-kérdések a legfontosabbak a szervezet növekedésének egyes fázisaiban. Mára már Pfeffer (1994), Senge (1990), Ulrich (1997) és Karoliny és munkatársai (2003) munkái nyomán ismert, hogy a hagyományos ún. kemény (tőke, technológia, föld) tényezők mellett a lágy (pl. kultúra, emberi erőforrások) tényezők kitüntetett szerepet játszanak a szervezeti siker létrehozásában és fenntartásában.

Verő Barbara, HR-szakember

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.4.7>

Dr. Poór József 2006-ban a Munkaügyi Szemlében megjelent cikkében foglalkozik a KKV-k HR-problémáival, azonban azóta kevés cikk taglalja ezt a témakört.

Kell-e ezen változtatni? Fáj-e eléggé a vezetőknek, hogy máshogy csinálják az eddigi gyakorlatokat? Van-e elég jó (!) HR-es, akik értenek a KKV-szektor humán erőforrás kihívásaihoz? Ezeket a kérdéseket járom körbe a cikkemben.

KKV-körkép:

- A magyar munkaerőpiacon a fluktuáció magas a KKV-knál, különösen a versenyképes bérezés hiánya miatt. A KSH adatai szerint 2023-ban a munkavállalók körében a legnagyobb fluktuáció a KKV-kban volt tapasztalható, míg a nagyvállalatok stabilabb munkaerő-állománnyal rendelkeztek.
- A digitális eszközök bevezetésének szintje a KKV-k körében lassan növekszik. A 2021-es adatok szerint a KKV-k mindössze 24%-a használ modern HR-rendszereket vagy digitalizált bérszámfejtési rendszereket, ami komoly akadálya lehet a hatékonyságnak és a versenyképességnek.
- A digitalizáció hiánya miatt a magyar KKV-k alacsonyabb termelékenységi mutatókkal rendelkeznek az EU átlagához képest. Az EU országai között Magyarország a digitalizáció terén a 23. helyen állt 2023-ban.

I. Fel van-e készülve a HR arra, hogy stratégiaileg támogassa ezeket a cégeket? – Avagy a KKV-k HR-es kihívásai

Horsaby és Kuratko (1990) arra hívják fel a figyelmet, hogy a cégméret jelentős mértékben befolyásolja a HR-megoldások gyakorlatát. Ezt támasztja alá Huang és Brown (1999) is, akik szerint az egészen kicsi mikro-vállalkozásoknál (1-4 fő) – szemben a kis- és közepes vállalkozásokkal – a HR-problémák alig jelentkeznek.

A hazai gyakorlat viszont azt mutatja, hogy míg a kisebb cégeknél – annak ellenére is, hogy nincs dedikált HR-es kolléga – sokkal emberközpontúbbak a vezetők, jobban odafigyelnek az alkalmazottakra. A cégméret növekedésével a vezető/tulajdonos eltávolodik a kollégáktól, és – megfelelő HR-szakértelem hiányában – rossz HR-megoldások születnek.

Az elmúlt években a munkaerőpiac (Z generáció megjelenése, új szakmák megjelenése), a technológiai fejlődés és a munkahelyi elvárások átalakulása jelentős hatást gyakorolt a kis- és középvállalkozások (KKV-k) emberi erőforrás (HR) funkciójára. Míg korábban a HR inkább adminisztratív feladatokra koncentrált, napjainkban stratégiai szerepet tölt be/kéne betöltenie a vállalatok sikerében.

1. A hagyományos HR-funkciók a KKV-kban

A múltban a HR funkciója a KKV-knál főként az adminisztrációra, a bérszámfejtésre, a munkaszerződések kezelésére és a munkaügyi jogszabályok betartására korlátozódott. Az idősebb kollégák számára a HR nem is létezett, csak „munkaügyeseknek” hívták őket. A vállalatok sokszor nem rendelkeztek dedikált HR-részleggel, a HR-feladatokat gyakran a pénzügyi osztály vagy a cégvezető látta el. Sok esetben az is megfigyelhető, hogy a múlt héten még irodavezetői pozícióban dolgozó kolléga kezdte el interjúztatni a jelölteket, ami alapján felhatalmazva érezte magát, hogy egy hónap múlva HR-esnek vagy HR-vezetőnek hívja magát.

Ez a megközelítés általában elegendő volt a kisebb cégek számára, ahol kevés alkalmazottat kellett kezelni. Míg nagyvállalati környezetben a HR-funkció egyre szofisztikáltabb, stratégiai megoldásokban gondolkodik, a KKV-szektor HR-evolúciója megrekedni látszik.

De hova vezet az a megközelítés, hogy a pénzügyes keresi a leendő kollégákat? Mi alapján ítéli meg az alkalmasságukat? Mi történik akkor, ha rosszul definiált munkakörökbe veszünk fel alkalmatlan kollégákat?

2. A HR stratégiai szerepének növekedése

A globális verseny, a munkaerőpiaci változások és a technológiai fejlődés következtében a KKV-k HR-funkciója egyre inkább stratégiai jelentőséggel bír – avagy kéne bírnia. Wright és McMahan (2011) részletesen tárgyalja, hogy a stratégiai HR-menedzsment hogyan segítheti a szervezeteket a tehetségek megtartásában és a piaci versenyképesség növelésében, különösen a kisebb vállalatok körében.

A tehetségek megtartása, a munkaerő fejlesztése, valamint a munkavállalói elkötelezettség és jóllét menedzselése olyan feladatok, amelyek közvetlenül hozzájárulnak a cég sikeréhez. A HR-szakembereknek nemcsak a munkavállalói elégedettséget kell növelniük a vezetők támogatásán keresztül, hanem biztosítaniuk kell, hogy a cég képes legyen reagálni a piaci változásokra. Mégis azzal a fura anomáliával találkozunk, hogy a cégvezetők nincsenek rákényszerítve a változásra, még nem fáj eléggé nekik, hogy nagyobb erőfeszítéseket tegyenek a jó munkaerő megtartásáért. Az X és Y generációs munkavállalók pedig még mindig nagyrészt túrnak és nem váltanak időben. Az elérhető pályázati pénzek és egyéb lehetőségek miatt hamis képe van a cégvezetőknek arról – vagy maguk is tagadják –, hogy milyen a cég anyagi helyzete, és emiatt a jól bevált régi módszereket alkalmazzák továbbra is. További kutatást igényelne az a kérdéskör, hogy vajon a vezetőknek kéne elvárnia a HR-esektől a stratégiai gondolkodást és a rendszerszintű megoldások szállítását, vagy a humán erőforrás szakembereknek lenne szerepe, hogy megmutassák, milyen hozzáadott értéket képviselne a funkció, ha helyet kapna a stratégiai döntéshozói asztalnál.

3. Digitalizáció és HR-technológiai megoldások

A digitalizáció szintén átalakította a HR szerepét a KKV-knál, vagyis át kellett volna, hogy alakítsa. Az olyan szoftverek, mint az online bérszámfejtési rendszerek, teljesítményértékelő eszközök és toborzó platformok segítik a KKV-kat abban, hogy hatékonyabban és rugalmasabban kezeljék az emberi erőforrásokat. A HR-technológiai megoldások lehetővé teszik/tennék a munkafolyamatok automatizálását és csökkentik az adminisztratív terheket, így a HR-szakemberek nagyobb hangsúlyt fektethetnek a stratégiai kérdésekre. De miért nem történik meg mégis az áttörés? Ha olyan HR-es kollégáknak adunk eszközöket, amelynek használatát nem tudják értelmezni, csak tovább rontunk a helyzeten.

Elrettentő példa: egy KKV ügyfelünk évekkel ezelőtt megvette a legdrágább TÉR-rendszert, amely a mai napig ott porosodik a polcon, pedig a világmegváltást várták tőle – azaz a bevezetés napjától minden vezető képes lesz célokat állítani a beosztottjainak, visszajelzést tud adni a teljesítményükről stb. Mindannyian érezzük, hogy ez így nem elég. Miért van az mégis, hogy eszközök ezrei kerülnek nap mint nap piacra és lelkes vezetők és HR-esek költenek milliókat a megvásárlásukra?

A nem megfelelő eszközök megvásárlása ideig-óráig elfedi a valós problémákat, de eljön az az idő, hogy már annyira fog fájni a cégnek a rossz/felesleges megoldások használata hogy vagy rákényszerülnek a helyes út (jó vezetés) megtalálására, vagy csődbe mennek – hacsak nem találnak olyan pályázati forrásokat, amelyek életben tartják a céget annak ellenére is, hogy piaci környezetben már rég bezártak volna.

4. A tehetségek megszerzése és megtartása

A KKV-knál a tehetségek megszerzése és megtartása az egyik legnagyobb kihívás. A nagyvállalatokkal ellentétben a kisebb cégek kevesebb erőforrással rendelkeznek a versenyképes bérek és juttatások terén. Ezért a HR-nek alaposan végig kell gondolnia, hogy milyen egyéb juttatásokat tud kínálni a leendő munkavállalóknak: például a rugalmas munkaidő, a home office lehetősége vagy a személyre szabott képzési programok bevezetésével. Egy támogató vállalati kultúra, a jó vezetők szintén hozzájárulhatnak a munkavállalók hosszú távú elköteleződéséhez. Sok esetben itt is azt tapasztaljuk, hogy leginkább eszközöktől várják a problémák megoldását, a valódi gyökérokokkal nem akarnak szembesülni a vezetők. Azt látjuk, hogy legtöbbször az is elég lenne, hogy a vezetők jól végezzék a feladatukat.

Elrettentő példa: a legtöbb KKV, akit tanácsadói munkánk során közelebbről is megismerünk, óriási erőfeszítéseket tesz annak érdekében, hogy kreatív employer branding kampányokat találjon ki (csocsóasztal, babzsák fotel mindenképp legyen a képen). Azzal azonban már sokkal kevesebbet foglalkoznak, hogy a munkavállalókat meg is kéne tartani. Nem akarnak szembenézni a probléma gyökérokával, és inkább a külső tanácsadókat, HR-es kollégákat hibáztatják a vezetők, amiért nem hoznak be elég gyorsan utánpótlást.

5. A munkavállalói jóllét és mentális egészség szerepe

Nemzetközi tanulmányok is kiemelten foglalkoznak ezzel a témával: a munkavállalói jóllét és HR-menedzsment kapcsolatát vizsgálják, beleértve a mentális egészség kezelésének növekvő fontosságát a munkahelyeken, ami különösen fontos lehet a KKV-k számára a COVID-19 utáni időszakban (Guest, 2017).

Az elmúlt években a munkavállalói jóllét és mentális egészség egyre nagyobb hangsúlyt kap/kéne, hogy kapjon a KKV-knál is. A COVID-19 világjárvány és az ezzel járó gazdasági bizonytalanság rámutatott arra, hogy a vállalatoknak kiemelten kell foglalkozniuk a munkavállalók egészségével. A HR-szakemberek szerepe abban is megváltozott, hogy támogassák a munkavállalók mentális és fizikai jóllétét, és rugalmasabb munkakörnyezetet biztosítsanak számukra.

Elrettentő példával itt is találkozunk. Az egészségprogramok legtöbb esetben kimerülnek abban, hogy hetente egyszer kapnak egy almát a kollégák. Legritkábban látunk olyan jó példákat, hogy időt szánnának a vezetők mentális egészségére is. Tüneti kezelést tapasztalunk a környezetünkben lévő KKV-knál, de alaposan végig gondolt, a cég értékeit és stratégiai irányait támogató programot szinte sehol. Vajon ennek az-e az oka, hogy a HR-es kollégák szakmailag nem elég felkészültek és ez a fajta gondolkodásmód nem jelenik meg náluk, vagy a vezetők nem is gondolnak arra, hogy ennél fenntarthatóbb megoldást is lehetne bevezetni a szervezetben – ezt további kutatásokkal kívánom alátámasztani.

6. A HR jövője a KKV-knál

A KKV-k versenyképességének egyik lehetősége Magyarországon a vállalkozásokon belüli szellemi tőke kiaknázása, fejlesztése, továbbá egyre nagyobb jelentőséggel bír az emberi erőforrás megfelelő működtetése. A magyarországi szakemberek köztudottan magas színvonalú és versenyképes tudással, kreativitással rendelkeznek. A kérdés az, hogyan lehet ezzel erőteljesebben élni a KKV-k esetében (Poór, 2006).

A HR szerepe a KKV-knál továbbra is változni fog, ahogy a munkaerőpiaci trendek és technológiák fejlődnek.

Az olyan területek, mint a mesterséges intelligencia, a big data, valamint a távoli vagy éppen a projekt alapú munkavégzés és hibrid modellek mind új kihívásokat és lehetőségeket jelentenek a HR számára. A jövőben a HR-szakemberek feladata lesz, hogy ezeket a trendeket integrálják a vállalat működésébe, miközben biztosítják, hogy a cég hosszú távon versenyképes maradjon. De van vajon elég felkészült HR-szakember a piacon, akik a KKV-k üzleti kihívásait megértve képesek lesznek a megfelelő humántőkét és -erőforrást megfelelő mértékben menedzselni? A következőkben nézzük meg a HR-esek szemszögéből a problémakört.

Röviden tekintsük át, miért is kell kiemelten foglalkozunk a KKV-szektor humánerőforrás-folyamatainak fejlesztésével?

1. Gazdasági növekedés és versenyképesség növelése

A magyar gazdaságpolitikában a KKV-k támogatása kulcsfontosságú tényező, mivel ezek a vállalkozások hozzájárulnak a GDP jelentős részéhez és az ország versenyképességéhez. A kormányzat felismerte, hogy a KKV-k versenyképességének javítása elengedhetetlen a fenntartható növekedéshez, ezért egyre több programot és pénzügyi támogatást nyújt számukra.

2. Digitalizáció és innováció

A KKV-k fejlesztésének egyik fő iránya a digitalizáció. A magyar KKV-k egy része még mindig alacsony fokon digitalizált, és ez akadályozza a hatékonyságot, a piaci növekedést és a nemzetközi versenyképességet. A kormányzat célja, hogy növelje a digitalizáció szintjét és támogassa az innovációt. Például a **2021-2027-es EU-s finanszírozási időszakban** jelentős források állnak rendelkezésre a KKV-k digitalizációjára és innovációjára. A **GINOP+ program** (Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Program) szintén támogatást nyújt a digitalizációs fejlesztésekhez és az automatizálási technológiák bevezetéséhez.

3. Munkaerőpiaci kihívások kezelése

A magyar KKV-kat érintő egyik legnagyobb kihívás a munkaerőhiány, különösen a szakképzett munkavállalók megtartása és megszerzése terén. A KKV-k fejlesztésére irányuló stratégiák fontos része lesz a munkavállalók képzése, átképzése és a munkavállalói jóllét növelése. A **2023-ban elindított programok** például támogatják a KKV-kat, hogy modern, vonzó munkakörnyezetet teremtsenek, amely segít a tehetségek megtartásában.

4. Zöld átállás és fenntarthatóság

A fenntarthatóság és a zöld technológiák bevezetése szintén kiemelt szerepet játszik a KKV-k fejlesztési terveiben. Az EU-s **Zöld Megállapodás (Green Deal)** alapján a magyar kormány is támogatja a vállalkozások zöld beruházásait, legyen szó energiahatékonysági fejlesztésekről vagy megújuló energiaforrások használatáról. Ezek a programok különösen a KKV-k számára elérhető támogatásokat és hiteleket kínálnak, amelyek segítik a zöld gazdaságra való átállást.

5. Nemzetközi piacokra való kilépés

A magyar KKV-k számára a nemzetközi piacokon való megjelenés egyre nagyobb lehetőségeket kínál. A KKV fejlesztési stratégiák egyik célja, hogy a hazai vállalkozásokat segítsék abban, hogy globális szinten is versenyképesek legyenek. A külpiacra lépést különböző kormányzati és EU-s programok támogatják, amelyek képzéseket, tanácsadást és pénzügyi segítséget nyújtanak.

6. Pénzügyi- és forrástámogatások

A 2021-2027-es időszakban Magyarország jelentős mennyiségű uniós forrást fordíthat a KKV-k fejlesztésére. Ezek a támogatások a vállalkozások számára elérhető pályázati lehetőségek, kedvezményes hitelek és különböző állami ösztönzők formájában érhetők el. A pénzügyi támogatások nagy része az innovációra, digitalizációra, exporttevékenységre és fenntartható fejlődésre összpontosít.

Jövőbeli kilátások

A magyar kormány és az Európai Unió továbbra is központi szerepet szán a KKV-k támogatásának. A nemzetközi trendek és a hazai gazdaság igényei is azt mutatják, hogy a KKV-kra való fókusz elengedhetetlen a gazdasági stabilitás és növekedés érdekében. A jövőben várhatóan további ösztönzők és programok fognak megjelenni, amelyek célja, hogy segítsék a KKV-kat a piaci változásokhoz való alkalmazkodásban és támogassák versenyképességüket a globális gazdaságban.

Ezért a magyar KKV-k fejlesztése várhatóan hosszú távon is kiemelt fókuszban marad, mivel hozzájárulnak a gazdaság fenntartható növekedéséhez és a foglalkoztatottság javításához.

II. HR-esek a KKV-kban

Az emberierőforrás-menedzseléssel (röviden HR) összefüggésben fő problémaként jelezték a cégek a javadalmazás és egyéb juttatások kérdéskörét. Folyamatos problémaként jelezték a megkérdezettek a toborzás/kiválasztással kapcsolatos kihívásokat. A képzés/fejlesztés nehézségei növekvő tendenciát mutatnak, amit különösen az EU-csatlakozás utáni szakaszban jeleztek a válszadók (Poór, 2006).

Most, hogy már látjuk, miért is lenne annyira fontos, hogy növeljük a KKV szektor termelékenységét, világítsunk rá jobban, hogy miért nem vagy csak kis mértékben fejlődött a HR-funkció a KKV szektorban.

A HR-funkció gyengesége a KKV-knál számos tényezőre vezethető vissza, amelyek közül több a kisebb cégek erőforrásainak korlátozottságával és a stratégiai HR-megközelítés hiányával függ össze. Íme a legfontosabb okok, amelyek miatt a KKV-knál a HR-funkció sok esetben gyengébb, mint a nagyvállalatoknál:

1. Korlátozott pénzügyi és emberi erőforrások

A KKV-k általában kisebb költségvetéssel és kevesebb erőforrással rendelkeznek, mint a nagyvállalatok. Ez gyakran azt jelenti, hogy a HR-funkciót nem tudják megfelelően fejleszteni, és nem képesek elegendő forrást biztosítani például modern HR-rendszerek bevezetésére, képzési programokra vagy egy dedikált HR-osztály felállítására. Sok esetben azt látjuk, hogy a vezetők fejében nem is teljesen egyértelmű, hogy mire és mikor kéne HR-es kollégát felvenni, hogyan hasznosulna a szakember a szervezeten belül.

2. HR-szakértelem és -tapasztalat hiánya

Sok KKV-nál a HR-feladatokat nem képzett HR-szakemberek végzik, hanem a tulajdonosok, vezetők vagy más, nem HR-specifikus területeken dolgozó munkavállalók. Ez a hozzáértés hiányához vezethet, ami megakadályozza a stratégiai HR-funkció kialakítását és a modern HR-gyakorlatok alkalmazását. A kisebb cégek gyakran nem tudnak tapasztalt HR-szakembereket megfizetni. Ugyanakkor a nem megfelelő szakember akár rövid távon is óriási károkat okozhat, ezeknek a károknak a helyrehozása lesz igazán költségigényes.

3. Stratégiai HR-szemlélet hiánya

A KKV-k számára a HR sokszor csak operatív funkciót lát el (pl. bérszámfejtés, adminisztratív feladatok), és nem kezelik stratégiai területként. Ez azt jelenti, hogy a tehetségmenedzsment, a munkavállalói elkötelezettség fejlesztése, a munkavállalói jóllét vagy a hosszú távú munkaerő-tervezés nem kap elég figyelmet. A kisebb cégek gyakran a napi működés fenntartására koncentrálnak, és nem tekintik a HR-t olyan tényezőnek, amely közvetlenül hozzájárul a vállalat növekedéséhez. Sokszor azt tapasztaljuk tanácsadóként, hogy a HR-t „szükséges rossz”-nak tekintik, amely csak viszi a pénzt. Ha minden jól megy a cégnél, azt természetesen a vezetőknek köszönhetik, viszont ha gondok adódnak (nem elég gyors a kiválasztási folyamat, elmennek az emberek), azért egyértelműen a HR-t teszik felelőssé.

4. HR-rendszerek és digitalizáció hiánya

Sok KKV nem rendelkezik modern HR-rendszerekkel vagy digitalizált folyamatokkal, ami nehézséggé és időigényessé teszi a HR-tevékenységeket. A manuális adatkezelés, a papíralapú adminisztráció és az elavult HR-folyamatok lassítják a hatékonyságot, és megakadályozzák a HR-funkció modernizálását. A digitális megoldások alkalmazását azonban mindenképp meg kell hogy előzze a HR-es kollégák szakmai fejlesztése.

5. Képzési és fejlesztési lehetőségek hiánya

A KKV-k gyakran nem fektetnek be elegendő pénzt és időt a munkavállalók képzésébe és fejlesztésébe, vagy ha fektetnek, azt is rosszul. Míg a nagyvállalatok rendszeresen indítanak belső képzéseket, vezetői fejlesztési programokat és tehetségmenedzsment stratégiákat, a KKV-k ezt sokszor nem tudják megengedni maguknak. Ez rontja a munkavállalók elkötelezettségét és hosszú távú megtartását. Elrettentő példával ezen a területen is sokat találkozunk: itt is a legtöbbször az eszköztől várják a világmegváltást a vezetők.

Egy 150 fős KKV IT-vezetője keresett meg minket, hogy időgazdálkodás-tréninget szeretne a csapatának, lehetőleg minél hamarabb, mert már nagyon égető a helyzet. Ő sajnos nem fog ráérni, mert annyi dolga van. Hosszas beszélgetések után sikerült őt meggyőzni, hogy a probléma gyökerét kezeljük. Hamar kiderült, hogy az ő vezetői alkalmasságával voltak gondok. Egy tapasztalatlanabb HR-es kolléga jó eséllyel belefutott volna abba, hogy lelkesen megszervezi a tréninget és utána csodálkoznak, hogy semmi nem változik, annak ellenére, hogy jó sok pénzt költöttek a képzésre.

A képzések – ha egyáltalán vannak – ad hoc módon kerülnek megszervezésre, nincs egy, a cég stratégiai irányaihoz igazított képzési és fejlesztési terv, hanem az éppen aktuális konferencián hallott legújabb eszközt szeretnék bevezetni.

6. Munkavállalói megtartás kihívásai

De Vos és Meganck (2009) részletesen taglalja, hogy a HR-menedzserek és a munkavállalók hogyan érzékelik a tehetségek megtartásának fontos szempontjait, különösen a KKV-k kontextusában.

A KKV-k gyakran alacsonyabb bérszintekkel és kevesebb juttatással rendelkeznek, mint a nagyvállalatok, ami nehézségeket okoz a tehetséges munkavállalók megszerzésében és megtartásában. A HR-nek ezen a téren kulcsfontosságú szerepe lenne, de a korlátozott erőforrások miatt gyakran nem sikerül hatékony tehetségmegtartási programokat létrehozni.

Fluktuációval, megtartással kapcsolatos nemzetközi szakirodalomban itt sincs hiány: Hom és munkatársai (2017) részletesen tárgyalják a munkavállalói fluktuációval kapcsolatos kutatásokat, és rámutatnak, hogy a KKV-k számára a tehetségek megtartása miért olyan kritikus kérdés.

Elrettentő példával itt is találkozunk a mindennapjainkban: a vezető jelzi a HR-esnek, hogy a fiát/feleségét/anyósát fel kell venni a céghez. Racionális érveket egyáltalán nem hajlandó meghallgatni. Ha ritkán eljutunk odáig, hogy nyitottá válnak ezek a vezetők a visszajelzésre, nem is értik, hogy mi a gond a fenti példával, hiszen ő csak jót akart. Hogy emiatt miért mennek el a kollégák a szervezettől, azt pedig még meg sem akarja hallani.

7. Munkaerőpiaci nyomás és fluktuáció

A magas fluktuáció és a munkaerőhiány Magyarországon is kihívást jelent a KKV-k számára. Sok esetben a HR-osztályok nem rendelkeznek a megfelelő eszközökkel és stratégiákkal arra, hogy gyorsan reagáljanak a munkaerőpiaci változásokra vagy hogy hosszú távon biztosítsák a szükséges szakemberek meglétét. Legtöbb esetben az egyetlen eszköz amihez nyúlnak, az a fizetés, de a korlátozott anyagi lehetőség miatt sokszor ezzel sem tudnak élni.

8. Rugalmasság és ad hoc megközelítés

A KKV-knál gyakran rugalmasabb a döntéshozatal és a szervezeti struktúra, mint a nagyvállalatoknál. Ez előny lehet, de ugyanakkor ad hoc jellegű HR-döntésekhez vezethet, amelyek nem illeszkednek egy hosszú távú HR-stratégiába. Ennek következményeként a HR-funkció inkább reaktív, mint proaktív.

III. Hogyan lehetne erősíteni a HR-funkciót a KKV-knál?

- 1. Jól képzett HR-szakemberek alkalmazása:** ez talán a legnehezebb mind közül. Egyrészt nagyon felhígult a HR-szakma: egy 2 hetes kurzus után már oklevelet lobogtatnak a lelkes fiatalok. A legnagyobb gond az, hogy el is hiszik magukról, hogy értenek hozzá. Ezzel félrevezetik a vezetőket, akik utána – csalódva a HR-es kollégában – jó ideig nem is próbálkoznak a funkció meghonosításával a szervezeten belül.
- 2. Tudatos HR-stratégia kialakítása:** Fontos, hogy a KKV-k felismerjék a HR stratégiai szerepét és ne csak operatív funkcióként kezeljék. Egy jól kialakított HR-stratégia növeli a versenyképességet és hozzájárul a hosszú távú sikerhez. Itt a legkritikusabb pontnak azt érzem, hogy egyrészt a vezetőknek el kéne várnia a HR-esektől, hogy stratégiai és üzleti szemlélettel gondolkozzanak, másrészt a HR-es kollégáknak képesnek kéne lenniük arra, hogy pénzügyi eredmény oldaláról, tényekkel is alá tudják támasztani a funkció jelentőségét.
- 3. Modern HR-technológiák bevezetése:** A digitalizált HR-rendszerek és automatizált folyamatok nem csak időt takarítanak meg, de segítik a hatékonyabb munkaerő-menedzsmentet is. Ahogy korábban is írtam, ez akár rossz irányban is elsülhet. Amennyiben csak az eszközöktől várjuk, hogy meghozzák a várt sikert, nagy csalódások érhetik a vezetőket és az egész szervezetet. Legtöbb esetben a szakértelem hiánya miatt buknak el ezek a kezdeményezések.
- 4. Befektetés a munkavállalói képzésbe:** A folyamatos képzés és fejlesztés segíthet abban, hogy a KKV-k megtartsák a tehetséges munkavállalókat és versenyképesek maradjanak. A képzések meghatározásánál viszont tényleg elengedhetetlen, hogy azok egy alaposan végiggondolt stratégiai részeként működjenek, de az éppen aktuális trendi képzést válasszák.

- 5. Tehetségmegtartási stratégiák fejlesztése:** Puffogtathatunk olyan kifejezéseket, mint a Home office és „fánk nap”, ameddig az alapproblémákat nem oldjuk meg. Az esetek nagy részében „csak” jó vezetőkre lenne szükség, akik értik és megértik a munkavállalók elvárásait.

IV: De vajon hogyan lehetne a KKV-knál dolgozó hr-es kollégákat fejleszteni?

Mostanra egyértelművé vált, hogy a KKV-k fejlesztésének egyik kulcsa a humántőke fejlesztése, amelyhez elengedhetetlen a HR szakmaiságának fejlesztése és a HR-es szakemberek stratégiai szintre emelése. A KKV-knál dolgozó HR-es kollégák fejlesztése kritikus a hatékony és stratégiai HR-működés megvalósításához. A kis- és középvállalkozások számára ez egyúttal lehetőség arra, hogy javítsák a tehetségvonzást, a munkavállalói megtartást és a versenyképességet. Az alábbi lépések segíthetnek a HR-esek fejlesztésében és ezáltal a HR-funkció megerősítésében a KKV-k esetében.

1. Szakmai képzések biztosítása

A HR-esek számára fontos, hogy naprakészek legyenek a legújabb HR-trendekkel, törvényi változásokkal és technológiai fejlesztésekkel kapcsolatban. Képzési programok és tanúsítványok, amelyek a modern HR-gyakorlatokra összpontosítanak, segíthetnek növelni a HR-esek szaktudását.

- **HR szakmai képzések:** Fontosnak tartom, hogy a HR-rel foglalkozó leendő kollégák egyetemen szerezzék meg az alaptudást, majd érdeklődési körüknek megfelelően képezzék tovább magukat annak érdekében, hogy tudásuk naprakész legyen. Fontos, hogy ne egy kéthetes képzéstől várjuk, hogy mindent megtudjunk a HR szakmáról! A gyorstalpaló HR-es alapképzések ellen egyöntetűen kéne fellépnie a HR szakmának.

2. Digitális kompetenciák fejlesztése

Bondarouk és Brewster 2016-ban megjelent cikke a HR-technológiák jövőbeli szerepét vizsgálja, beleértve a digitalizáció hatását a KKV-kra, és bemutatja, hogyan lehetnek a technológiai fejlesztések stratégiai előnyök a vállalkozások számára.

A digitalizáció egyre nagyobb szerepet kap a HR-ben, különösen a toborzás, a teljesítményértékelés, az adminisztráció és a tehetséggondozás terén. Fontos, hogy a KKV-knál dolgozó HR-esek eljátsák a digitális eszközök és szoftverek használatát. Mindenképpen itt is kiemelném, hogy csak az eszközök használata – a megfelelő szakmai tudás nélkül – nem lesz sikeres.

A legtöbb HR-es azért választja a HR szakmát, mert „szeret emberekkel foglalkozni”. Manapság egyre inkább elvárás az is, hogy adatvezérelt döntések születessenek. Az adatkezelés és HR-analitika képzése segít a HR-eseknek jobban megérteni a munkaerőpiaci trendeket és adat alapú, tényszerű döntéseket hozni.

3. Vezetői készségek fejlesztése

A KKV-knál gyakran a HR-esek közvetlen kapcsolatban állnak a vezetői szintekkel és stratégiai döntések meghozatalában is részt vesznek. Ahhoz, hogy jobban támogatni tudják a vállalat stratégiáját, fontos fejleszteniük vezetői és tanácsadói képességeiket.

- **Stratégiai HR-képzések:** Olyan egyetemi képzések, amelyek segítenek a HR-eseknek jobban átlátni, hogyan illeszkedik a HR stratégiai szinten a vállalat céljaiba.
- **Tárgyalástechnika és konfliktuskezelés:** A hatékony tárgyalás és a konfliktuskezelés fejlesztése növeli a HR-esek hatékonyságát, különösen a munkaügyi viták és bérmegállapodások során.

4. Munkavállalói elkötelezettség és jóllét fejlesztése

A KKV-k számára a munkavállalói megtartás és elkötelezettség különösen fontos, hiszen a tehetségek elvesztése nagyobb hatással lehet egy kisebb cégre. A HR-esek képzése olyan területeken, mint a munkavállalói jóllét, motiváció és elkötelezettség növelése, kulcsfontosságú lehet.

- **Munkavállalói jóllét programok:** Képzések a munkahelyi stresszkezelésről, a munka-magánélet egyensúly támogatásáról és a mentális egészség megőrzéséről.
- **Elkötelezettségi stratégiák:** Képzések a munkavállalói elkötelezettség növelésére, például rugalmas munkavégzés, juttatások, motivációs rendszerek kialakítása.

5. Tapasztalatcsere és mentorprogramok

A KKV-k HR-es munkatársai gyakran kevesebb tapasztalattal rendelkeznek, mint a nagyvállalatok HR-szakemberei, ezért fontos, hogy lehetőséget kapjanak a tapasztalatcserére.

- **Tapasztalatcsere-programok:** Lehetőséget biztosítani a HR-esek számára, hogy más KKV-k HR-eseivel vagy nagyvállalatok HR-szakembereivel konzultáljanak és megosszák tapasztalataikat.
- **Mentorprogramok:** Olyan mentorprogramok indítása, ahol tapasztalt HR-szakemberek segítenek a fiatalabb vagy kevésbé tapasztalt kollégáknak fejleszteni képességeiket.

6. Külső tanácsadók bevonása

Amennyiben a KKV nem tud teljes mértékben önállóan fejleszteni egy HR-szakembert, külső HR-tanácsadók vagy -cégek bevonása segíthet. Ezek a tanácsadók mentorálhatják a HR-eseket, illetve speciális tudást hozhatnak be, például a jogszabályi változásokról vagy az aktuális trendekről. Egyre gyakoribb példa, hogy első körben egy interim HR-vezetőt alkalmaznak a KKV-k, aki igen tapasztalt, nagy rutinnal rendelkező szakember. Ő alakítja a HR-funkció kereteit, alakítja ki a vezetők stratégiai szemléletmódját, felveszi és betanítja az új kollégákat. Ehhez egyre több interim HR-szakemberre lenne szükség.

7. Munkaügyi és jogi ismeretek bővítése

A KKV-k HR-eseinek alapvető jogi ismeretekkel kell rendelkezniük a munkajogi szabályok és kötelezettségek terén. Ez elengedhetetlen a szabályozások betartásához és a munkaügyi viták elkerüléséhez.

- **Munkajogi tréningek:** Rendszeres képzések a munka törvénykönyvéről, munkaügyi szabályozásokról, hogy a HR-esek naprakészek legyenek és minimalizálni tudják a jogi kockázatokat.

Összegzés, következtetések:

Rövid összefoglaló a legfontosabb üzeneteit a cikknek, hogy ha valakinek csak 2 perce van egy szakmai cikket elolvasni, akkor se maradjon tartalom nélkül:

- A KKV-k fejlesztése Magyarországon erős fókuszterület lesz az elkövetkezendő években.
- A KKV-k HR-funkciója gyerekcipőben jár, leginkább az anyagi erőforrások, a HR-esek képzetlensége és a vezetők hozzáállása miatt.

- A KKV-vezetőknek nem fáj eléggé, hogy nem jól vezetnek (állami és EU-s támogatások miatt), ezért a KKV-szektor HR szervezeti evolúciója megrekedni látszik.
- Fejlesztési lehetőségek: egyrészt a vezetők fejlesztésén keresztül (HR-evangelizáció), másrészt a HR-es szakemberek képzése egyetemi programokon keresztül, mert

A HR IGENIS SZAKMA.

Irodalomjegyzék:

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualizing the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- De Vos, A., & Meganck, A. (2009). What HR managers do versus what employees value: Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel Review*, 38(1), 45-60.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545.
- Huang, X., & Brown, D. (1999). An analysis and classification of problems in small business. *International Small Business Journal*, 1, 73-84.
- Karoliny M.-né, Farkas F., László Gy., & Poór J. (eds.) (2003). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. KJK-Kerszöv, Budapest.
- Kiss K., & Poór J. (2006). A kis- és közepes vállalkozások (KKV) menedzsment és HR sajátosságai magyarországi régiókban – az életciklus modell tükrében. *Munkaügyi Szemle*.
- 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.

BALOG ILONA IDA

AZ EMBERI ERŐFORRÁS KÖZGAZDASÁGI ELEMZÉSÉNEK AKTUÁLIS DILEMMÁI

Ez a tanulmány az emberi erőforrás főbb gazdaságstatisztikai megjelenítéseit tekinti át Magyarország 2014 és 2023 közötti adatain szemlélítve. A gazdaságstatisztika legfontosabb nemzetközi ajánlásainak, a Nemzeti Számlák Rendszerének (NSZR) egyik legnagyobb jelenlegi dilemmája a humán tőke tőkésítésének kérdése. Nem elhallgatva a tőkésítés nehézségeit és akadályait ez a tanulmány amellet érvel, hogy a humán tőke, azaz az emberi erőforrás felhalmozott állományértékeit érdemes az NSZR-ben is kimutatni és a gazdasági értékteremtés körforgásos modelljébe integráltan szerepeltetni, hiszen a már régóta számított áramlás típusú statisztikák rendszerbe foglalt értékei azt sejtetik, hogy a GDP újratermelésében és növekedésében jelentős szerepet játszik a jelenleg rendszeren kívülről bevont, a statisztikákban nem nyilvántartott emberi erőforrás.

Bevezetés

Vitathatatlan, hogy az emberi erőforrás egyike a termelési tényezők legtermészetesebb kategóriáinak, amellyel a közgazdasági tudományok kezdetektől fogva foglalkoznak. Mikroökonómiai szinten minden vállalkozásnak szüksége van a termeléshez emberi erőforrásra, és a háztartásoknak is ez a legfontosabb, elidegeníthetetlen vagyona. Nincs olyan makrogazdasági elemzés sem, amelyben legalább kontroll-változóként ne kerülne figyelembevételre az emberi erőforrás valamilyen jellemzőjét képviselő mérőszám. Ez a körülmény azonban nagyon fontos dilemmákat hordoz magában. Az emberi erőforrás ugyanis nagyon sokrétű, és talán éppen a legjelentősebb, leglényegesebb aspektusainak a mérésére, pontos kifejezésére igen korlátozottak a lehetőségeink.

Meddig mehetünk el az emberi erőforrás nehezen számszerűsíthető tartalmának mérésében anélkül, hogy az eredményeink félrevezetőek lennének? Hogyan ragadható meg, megragadható-e egyáltalán a humán erőforrás lényege olyan módon, hogy azt a közgazdasági tudományokban, ezen belül a munkaerőpiac kutatásában is minél hasznosabb információt nyújtó inputként kezelhessék? Ezek ennek a tanulmánynak a legfontosabb kérdései.

A közgazdasági tudományok számos különböző oldalról próbálták eddig megragadni az emberi erőforrást, amihez a statisztika széles körben biztosított számszerű adatokat. A közgazdasági elemzések története azonban azt mutatja, hogy az emberi erőforrás gazdasági és társadalmi fejlődést leginkább meghatározó tulajdonságainak pontos kifejezése lehetetlennek tűnik, sőt, ezek a számos, elméletileg megalapozott próbálkozás ellenére valahogyan mindig kicsúsztak még a viszonylagos pontossággal megmért jellemzők közül is. Napjainkban a közgazdasági kutatás újabb és újabb fogalmakkal, lehatárolásokkal próbál meg közelebb jutni az emberi erőforrás lényegének a megértéséhez (pl. a tudásmenedzsment tudatosítása és kutatása), míg a statisztika területén szintén folyamatosan napirenden tartott, de megoldatlan probléma a humán erőforrás értékének mérése (pl. a nemzeti számlarendszer humánerőforrás-tőkésítési célja).

Ez a tanulmány mind a közgazdasági tudományok, mind a statisztika oldaláról igyekszik áttekinteni az emberi erőforrás megragadásának problémáját. Az egységes rendszerbe rendeződő gazdaságstatisztikai mutatók közül kiválasztva az emberi erőforrás szempontjából relevánsabbakat, érzékeltetni lehet az emberi erőforrás jelentőségét, és talán azt is, hogy mely jellemzők váltak az idők folyamán egyre inkább meghatározóvá. A tanulmány célja, hogy ezek bemutatásával felvázolja azokat az irányokat, amelyekben a tudomány ennek az alapvető fontosságú gazdasági tényezőnek az értékelési, elemzési módozatait keresheti.

Emberi erőforrás a statisztikában

Az emberi erőforrás kezelése a statisztikai nyilvántartásokban voltaképpen a népességstatisztikával egyidős, hiszen az emberi erőforrás legfontosabb adatai ugyanazok a demográfiai adatok, amelyek megalapozták a népességstatisztikát is. Úgy is fogalmazhatunk, hogy az emberi erőforrás jelenti a gazdasági rendszerek kapcsolódási pontját a társadalomhoz. Az emberi erőforrás, vagyis a munkaerő, illetve a munkajövedelem konkrét adatai is viszonylag korán megjelentek a világ (Vanoli, 2005) és Magyarország (Lakatos, 2018) statisztikai adatszolgáltatásában.

Közelebbről tekintve azonban a gazdaságstatisztika rendszerét, az emberi erőforrás helyét és szerepét nehéz pontosan meghatározni. A központi jelentőségű GDP mutató összetevőinek háromféle csoportosításából csak egy, a jövedelmek szerinti csoportosítás veszi figyelembe az erőforrások hagyományos kategóriáit. Ebben a rendszerben az emberi erőforrás legkézenfekvőbb gazdasági vonatkozását, az emberi erőforrás felhasználásáért fizetett kompenzációt, azaz a munkából származó jövedelmeket méri, pénzértéken kifejezve (Lequiller, & Blades, 2014). Még ennek a magától értetődőnek tűnő értékmérésnek is vannak azonban torzításai. A munkajövedelmek csak a munkaviszonyból származó kompenzációt mutatják ki. Az egyre gyakoribb vállalkozásból származó munkajövedelem mérése nem megoldott, hiszen az egyéni kisvállalkozások esetében a vállalkozásból származó profit és a vállalkozó munkájának ellenértéke nem választható szét egymástól. A gazdaságstatisztika ezeket a vállalkozói jövedelmeket vegyes jövedelemként tünteti fel, ami adatszolgáltatás szempontjából pontos, de nem segít az emberi erőforrás felhasználási értékének, illetve az azért fizetett jövedelemnek a lehatárolásában, így az adat torzított lesz, ha az emberi erőforrást tisztán logikai alapon akarjuk értelmezni.

A GDP termelési szempontú csoportosításában az emberi erőforrást elsősorban a javak létrehozásában szerepet játszó termelési tényezőként lehet értelmezni. A makroökonómiai megközelítés azonban több különböző értelmezést is lehetővé tesz. Az előállított javak közvetve vagy közvetlenül szolgálhatják a különböző fajtájú termelési tényezők és erőforrások értékének növekedését. A termékek mint kézzel fogható előállított javak közvetlenül is tőkeként értelmezhetők. A szolgáltatások között viszont elkülöníthetők olyan üzleti szolgáltatások, amelyek csak a termelő tőke növelésének érdekében tett értékteremtésnek tekinthetők, illetve olyan személyi szolgáltatások, amelyek egyértelműen csak az emberi erőforrások érdekében történnek. Természetesen sok olyan szolgáltatás is van, amely által mind a szűkebb értelemben vett tőke, mind az emberi erőforrás épülhet. Kézenfekvő példa erre a szállítás, hiszen mind a személyszállítás, mind az áruszállítás teljesítménye alapvető fontosságú minden gazdaságban. A legegyszerűbb csoportosítást felhasználva azonban jó közelítést adhat, ha a nemzeti számlarendszerben használatos „O” főcsoporttól a „T” főcsoportig terjedő TEÁOR (Gazdasági Tevékenységek Egységes Ágazati Osztályozási Rendszere) szerinti tevékenységeket tekintjük az emberi erőforrásokat közvetlenül is segítő teljesítményeknek, amelyekbe beletartozik a közigazgatás, az oktatás, az egészségügy, a rekreáció, művészet és a különböző személyi szolgáltatások nagy része (KSH, 2018).

A harmadik csoportosítási szempont, amely szerint a gazdasági teljesítményt felosztani szokás, a megtermelt gazdasági érték felhasználása. Eszerint fogyasztási és beruházási célú kiadások léteznek (Lequiller, & Blades, 2014). Az emberi erőforráshoz ezekből egyértelműen a fogyasztás köt-

hető, mivel ebben a kategóriában egyértelműen az emberi szükségleteket kielégítő fogyasztást számolják el. A vállalkozások fogyasztása jellemzően folyó termelő felhasználásnak minősül és a felosztás alapjául szolgáló GDP-ben sem jelenik meg új értékként.

A statisztikai elszámolások jelenlegi legfontosabb fejlesztési irányát az állomány jellegű tőkeértékek, azaz számviteli kifejezéssel élve a mérlegértékek kimutatása jelenti (Vanoli, 2005). Ezek jelentik az erőforrások felhalmozott értékeit, amelyek a jövőben hasznosulva növelhetik majd a gazdasági értékteremtést. A tőkeként történő nyilvántartáshoz azonban hozzátartozik az is, hogy az erőforrást, a vagyont mindig annak tulajdonosa mérlegében kell kimutatni. Mivel az emberben megtestesülő érték, legyen szó akár csak a gazdasági erőforrásként felhasználható jellemzőkről, ma már minden társadalmi berendezkedés szerint elidegeníthetetlen magától az emberi személytől. Az emberi erőforrás részeinek tőkésítése, azaz mérlegben történő kimutatása eléggé vitatható, hiszen a legkisebb felmért egység a gazdaságstatisztikában a háztartás, és a humán tőke értékének számítása túl bonyolult ahhoz, hogy ez a tulajdonosánál elvégezhető legyen. Az NSZR-nek, a Nemzeti Számlák Rendszerének legutóbbi, 2008-as fejlesztése során már megfogalmazódott az a konkrét kutatási irány, amelynek révén lehetővé válhat a formális oktatási tevékenység során szerzett tudásnak mint a humán tőke részének a mérése és értékének mérlegbe foglalása (EC et al., 2009). Ez azonban egyelőre a közgazdasági irányú kutatások része maradt.

Emberi erőforrás a közgazdaságtudományban

Az ember jóléte, jólléte, túlélése és vagyona a közgazdasági gondolkodás elsőrendű célja (Backhouse, & Medema, 2009). Ez a cél támasztja alá azt, hogy a közvetlenül az ember érdekében végzett gazdasági tevékenység a gazdasági tudományok természetes tárgya. Ebben az értelemben az emberek jólétérzése és az azt kiváltó jelenségek jelentik a kutatások lényegét.

Ugyanakkor az ember nemcsak cél, hanem erőforrás, azaz eszköz is. Bármilyen gazdasági tevékenység és eredmény elképzelhetetlen az ember munkája nélkül. Ez azt jelenti, hogy az ember érdekében végzett gazdasági tevékenység közvetve is szolgálja az emberi túlélést és jólétet azzal, hogy minden tevékenység egyik fontos erőforrásának az értékét növeli. Ebben az értelemben az ember munkaképessége jelenti azt a köztes célt, amivel a végső cél, a jólét és túlélés szolgálható.

A közgazdaságtudomány mindig nagy hangsúlyt fektetett az erőforrásokra, hiszen a túlélést és a jólétet közvetlenül szolgáló tevékenységek színvonala elsősorban az erőforrásoktól függ. Az erőforrások közül először azok kaptak figyelmet, amelyek láthatóan felhalmozhatóak és értékük viszonylag könnyen meghatározható. Nem véletlen, hogy kezdetben az előállított reáltőkét, más néven fizikai tőkét tartották a gazdasági fejlődés legfőbb motorjának (Savvides, & Stengos, 2009), és a gazdasági fejlesztés leghatékonyabb irányának ezen tőkejavak felhalmozását tekintették. Bár a kezdeti modellekben az emberi erőforrás, a munka is megjelent, nem tekintették azt felhalmozhatónak, a magasabb színvonalú gazdasághoz vezető út meghatározó hajtóerejét a munka termelékenysége jelentette, amit az egységnyi munkaerőre jutó fizikai tőkeértékkel hoztak összefüggésbe (Solow, 1957). A munkavégzés minősége szinte teljesen kimaradt ezekből a modellekből, és az azt meghatározó tényezők csak célként, nem pedig eszközként jelentek meg az elméletekben.

A kezdeti elképzeléseket az emberitőke- elmélet kezdte megváltoztatni, amely azt fogalmazta meg, hogy a fizikai tőkéhez hasonlóan az emberi erőforrás is tud tőkeként viselkedni (Becker, 1962). Nem egyedüli, de markáns jellemzőként itt kiemelhető az oktatás és képzés szerepe. Az emberitőke-elmélet alapján a tanulás eredményeképpen kialakuló és felhalmozható tudás azért is fontos a nemzetgazdaságok számára, mert segítségével a fizikai tőke értékének fokozása nélkül is javítható a munka materiális mértékegységére eső termelékenység, még hozzá hosszabb távon és sokkal hatékonyabban is!

Az emberitőke-elméletnek ugyanakkor hibája, hogy nem veszi figyelembe a humán erőforrás egyes eltéréseit a fizikai tőke jellemzőitől. Az eredeti elmélet szerint az erőforrásoknak van egy

értéknövekedési periódusa, amit beruházási időszaknak nevezhetünk. A tudás tekintetében ezt lehet a tanulás időszakának nevezni. A hagyományos munkaerő-életpályák felfogásában az ember életében elérkezik egy pont, amikor megszerzi azt a végzettséget, amivel dolgozni akar, és belép a munkaerőpiacra. Ez a pont tekinthető az erőforrás aktiválásának, hiszen ezután már a hasznosítási időszak következik, amikor a megszerzett tudás, azaz a felhalmozott érték a munka során hasznosul és átvándorol az előállított értékbe. Az eredeti modell és változatai azonban nem feltétlenül adnak jó becsléseket abban az esetben, ha a tanulás és a munka egyidejűleg történik (Card, 1994). A tömegessé váló társadalmi folyamatok pedig úgy tűnik, egyre jobban eltávolodnak ettől a korábban még érvényes analógiától. A fiatalok gyakran munkát vállalnak jóval a tanulmányaik befejezése előtt, és az élethosszig tartó tanulás elterjedésével a tanulás nem fejeződik be lényegében soha (Ellström, 2001). A megszokott beruházási és hasznosítási időszak tehát az emberi erőforrás esetében már nem válik el egymástól élesen, sőt egyre inkább meg sem lehet ezeket különböztetni.

A hasznosítási időszakban a hagyományos tőkeelméletek szerint a termeléssel párhuzamosan a felhalmozott érték fogy is, az eszköz kopik, fárad, értéke addig csökken, amíg hasznos élettartama végén lényegében eléri a nullát. Az emberi erőforrás esetében azonban ez a folyamat megkérdőjelezhető. Bár a tudás is elavulhat, az ember elfáradhat, a fizikai előregedés miatt egy idő után a teljesítmény csökkenhet, a felhasználás gazdaságtalanná válhat vagy el is lehetetlenülhet, az újabb tanulási elméletek szerint az igazán hatékony tudást, a készségeket gyakran a gyakorlatban, azaz használat közben szerezzük meg (Guile, & Griffiths, 2001). Az értéknövekedés tehát nem áll meg egy aktiválási ponton, sőt, a használattal az érték, a hasznosíthatóság még növekszik is! Ilyen értelemben a hasznosítás során nem értékcsökkenés, hanem inkább értéknövekedés áll elő, ami már nemcsak a felhasználási folyamatot, hanem az erőforrás mindenkorinak a meghatározását is érinti.

Jelenleg az emberi erőforrásnak a hagyományos tőkeelméletek által leírt viselkedéstől való eltéréseit már felismerték, de a makroökonómiai gondolkodásban még kevésbé tudjuk felhasználni a tanulságokat. A gazdaságstatisztika, a Nemzeti Számlák Rendszere a felhalmozás mutatóinak mérésében még az emberitőke-elméleten alapuló értékelések pontosításával igyekszik használható mérési eljárásokat kifejleszteni. Az újonnan felismert sajátosságok a humántőke makroökonómiai értékelésében még nem jelentek meg.

Az emberi erőforrás értékelése

Az emberi erőforrások értékének mérése nagy jelentőségű probléma a gazdasági tudományokban. Általában a legegyszerűbb mérésnek a mennyiségi értékek meghatározását tekinthetjük, amikor főben vagy órában lehet elszámolni az emberi erőforrást. Ezeknek a mértékegységeknek a legnagyobb problémája az, hogy az emberi erőforrás esetében döntő fontosságú minőségi jellemzőkről semmit sem mondanak (Lee, & Mason, 2010).

A minőség mérése az emberi erőforrás esetében különösen nehéz. Bár több kísérlet is történt már a minőség megragadására, ezek egyelőre nem tudtak a statisztika számára kielégítő adatokat szolgáltatni. A végzettségeken kívül a vizsgákon nyújtott teljesítményekkel lehet például a tudás minőségét mérni (Hanushek, & Kimko, 2000). Elég nehéz azonban az országok közötti összehasonlíthatóságot biztosítani, és az eddig ezen a területen mért értékek nem bizonyultak meggyőzőnek a gazdasági fejlődés legfőbb motorját jelentő felhalmozott tudás mérésében (Balog, 2023).

A minőségi jellemzők sűrített kifejezésére is alkalmas mérési lehetőség a pénzbeli értékelés. Bár a pénzbeli értékelésben is vannak torzító tényezők (Abraham, & Mallatt, 2022), az elvégzett munkáért kapott kompenzáció elég jól tükrözheti az emberi erőforrás értékét egy gazdaság számára. A Nemzeti Számlarendszerben (NSZR) történő megjelenítéshez szintén pénzürtékű mérés kell. Az emberi erőforrás esetében azonban a pénzbeli értékelés is nehéz.

Az NSZR módszertana a tőkeértékek mérésének három módozatát javasolja. Ezek sorrendben: piaci érték, jövedelem alapján meghatározott jelenérték, bekerülési érték. A sorrend azt jelenti, hogy ajánlott a sorban előrébb elhelyezkedő értékelési módszert használni, a hátrébb található módszereket akkor alkalmazták, ha az előrébb lévők nem alkalmazhatók (Lequiller, & Blades, 2014).

A piacgazdasági szemlélet a piaci értékelést tekinti a lehető legpontosabb értékmeghatározásnak. Mellette szól az, hogy a piacgazdasági körülmények között az erőforrások tulajdonosai ténylegesen ezt az értéket kaphatják meg, ha erőforrásaikat eladják. Az érték pedig a piac szereplőinek összesített véleményét tükrözi egy számadatba sűrítve. Bár a jövőben az erőforrások hasznosíthatósága ettől eltérhet, ezek az értékváltozások már a jövőbeli időszak gazdasági eseményének számítanak. Az emberi erőforrás esetében ez az értékelési módszer ritkán alkalmazható, mert az emberhez köthető gazdasági erőforrások általában nem kerülnek ki a piacra, hiszen elidegeníthetetlenek az embertől.

A második legjobbnak tekintett értékelési módszer a jövedelemalapú értékmeghatározás, amely lényegében a jelenérték-számítás módszerét alkalmazza (Liu, & Fraumeni, 2020). Lényege, hogy az erőforrás használatából a jövőben származó jövedelmeket diszkontálja jelenértékké. Az emberi erőforrás esetében ez a módszer viszonylag jól alkalmazhatónak tűnt a korábbi feltételek között (T. Kiss, 2012). Az emberi erőforrásnak végül is van piaca, a munkaerőpiac. Itt a munkaerőt piaci körülmények között lehet bérbe adni. Így a munkáért fizetett béreken keresztül, a várható foglalkoztatási időtartam segítségével a munkaerő jelenértéke kiszámítható. A világ legtöbb országára már történtek is ilyen számítások (World Bank, 2018; World Bank, 2021). A módszer általánosabb statisztikai alkalmazásáról, az NSZR-be integrálásáról is folynak kutatások (Fraumeni et al., 2017). Ebben leginkább az jelenthet akadályt, hogy nem lehetünk biztosak abban, hogy a bérek piacon kialakuló értéke valóban a munkaerő értékét tükrözi. A munkagazdaság-tudomány egyes következtetései értelmében gyakran előfordul, hogy a fizetett bérek alulértékelik a munkaerő valódi termelékenységét (Van Biesebroeck, 2015). A munkának sok olyan hasznos hozadéka is van, amely pénzben semmilyen módon nem mérhető fel.

A harmadik módszer az erőforrások pénzbeli értékének a kifejezésére a bekerülési érték megállapítása, azaz a költség alapú eljárás. Az emberi erőforrás értékelésének esetén is jól alkalmazható ez a módszer (T. Kiss, 2012), de csak akkor jó igazán, ha az erőforrás hasznos tulajdonságait és az ezek fejlesztése érdekében teendő szükséges költségeket felismerjük. Az emberi erőforrás esetében a munkaerő képzésébe investált oktatási költségeket szokás a legtöbbször figyelembe venni, de gyakran felvetődik a munkaerő egészséges állapotának fenntartásához szükséges egészségügyi költségek beszámítása is. Az ember mindennapi fennmaradásához és regenerálódásához szükséges költségek azonban kevésbé tekinthetők közvetlenül hasznosulónak. Ebben a vonatkozásban nemcsak a szórakozási kiadások kategóriája kérdőjelezhető meg – ami sok esetben még csökkent is a munkaerő teljesítőképességét –, de az élelmiszerre történő kiadásokat is inkább a jólét jelzőjének tekintjük, semmint a munkaerő teljesítőképességének mérőszámaként. A továbbiakban a humán erőforrásnak a gazdaságstatisztika rendszerébe foglalt, pénzértéken kimutatott mérőszámai kerülnek bemutatásra.

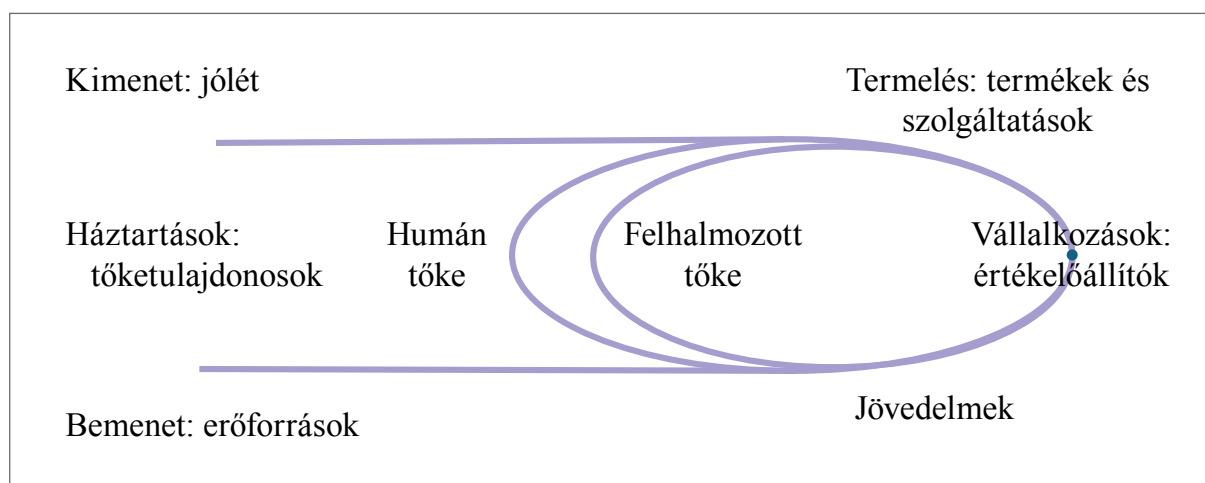
A humán erőforrás a közgazdasági körforgás modelljében

A makrogazdaságokat mind elméleti, mind statisztikai megközelítésben egy olyan körforgásos modellben szokás értelmezni és elemezni, amelyben a különböző logikai szakaszokban, különböző szempontok szerint mért összgazdasági érték megegyezik. Ez az összgazdasági érték a GDP. A különféle szempontú csoportosításokból számított GDP értékeknek egyezniük is kell, hiszen egy adott időszakban egy adott makrogazdaság nem állíthat elő különböző gazdasági értéket (Stone, 1986). Ha a termelési, jövedelem szempontú vagy a felhasználás szerint mért előállított új gazdasági érték különbözne, akkor a makro-számvitel szabályai szerint ez csak olyan mérési hiba,

diszkrepancia lehetne, amit valamilyen módon a statisztikai adat nyilvánosságra hozatala előtt fel kell oldani, tehát a hivatalos statisztikában már csak egy, többszörösen is ellenőrzött GDP-adat szerepelhet.

Az egymást követő különböző időszakokban azonban megváltozik a gazdaságban előállított érték, és a mért GDP-adat is eltérő értéket fog mutatni két különböző időperiódusra. Ebből következik, hogy a rendszernek rendelkeznie kell olyan bemeneti ponttal, amelyen keresztül új értékeket von be, és léteznie kell kimeneti pontnak is, amin keresztül a gazdasági érték elhagyja a gazdálkodási rendszert. Újonnan bevont érték lehet a nyilvántartott vagyon fokozottabb felhasználása, de lehet olyan, frissen keletkezett vagy felismert érték is, amit korábban nem tartottak nyilván (pl. újonnan felfedezett természeti erőforrás vagy technológia). A kimenetbe pedig főleg olyan jóléti értékek sorolhatók, amelyek nem szolgálják a gazdálkodást (pl. luxus kiadások). Az az érték viszont, ami rövid távon nem, de hosszabb távon hasznosul, felhalmozódik és nyilvántartható. Ezt a kibővített körforgásos makrogazdasági modellt az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A MAKROGAZDASÁG KIBŐVÍTETT KÖRFORGÁSOS MODELLJE



Forrás: saját szerkesztés

A Nemzeti Számlarendszer ennek a logikai sémának három pontján méri meg adott időszakra az összes előállított új gazdasági értéket, azaz a GDP-t. Mindhárom esetben megmérhetők azok az alkatégoriák, részösszegek is, amelyek az adott szempontból az emberi erőforráshoz kapcsolhatók. Ezek értékét Magyarországon 2014 és 2023 között az 1. táblázat mutatja. Az értékek az egyszerűbb értékelés érdekében a GDP százalékában kifejezve vannak megadva.

**1. TÁBLÁZAT: MAGYARORSZÁG EMBERI ERŐFORRÁSHOZ KÖTHETŐ AGGREGÁLT ADATAI
A NEMZETI SZÁMLARENDSZERBEN, 2014–2023 (A GDP %-ÁBAN)**

Év	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Végső fogyasztási kiadás	70,1	68,8	70,0	70,3	68,9	69,3	70,8	69,2	70,5	69,5
Munkavállalói jövedelem	42,7	41,7	42,8	42,9	42,2	41,4	41,3	39,5	39,3	39,7
Személyi szolgáltatások hozzáadott értéke (O-T nemzetgazdasági ág)	16,6	16,6	17,2	17,1	16,8	16,6	16,9	16,6	16,5	16,4

Forrás: Eurostat adatbázis, 2024 alapján saját szerkesztés

A táblázatból látható, hogy a három, különböző szempontból mért értékadat nagyságrendileg különbözik egymástól. Ugyanez hasonló módon megfigyelhető más országok adatain is. Megfigyelhető tehát, hogy a gazdasági tevékenységekben felhasznált munka értéke annak ellenértékével (a bérekkel és fizetésekkel) mérve közelíti az előállított új érték felét. Az előállított gazdasági javaknak azonban sokkal kisebb aránya szolgálja közvetlenül az emberi erőforrást. Ennek oka az, hogy az előállított javak nagy része olyan, egyébként emberi fogyasztásra kerülő termék, amely rövidebb vagy hosszabb ideig készleten tartható, és elfogyasztására a háztartások működésén belül kerül sor. A nemzetgazdasági ágakon belül sok olyan szolgáltatás is van, amelyek esetében szinte lehetetlen elkülöníteni, hogy az emberi erőforrást, vagy a konkrét munkavállalókon túlmutató gazdálkodó szervezetet szolgálják-e inkább, ezért az előállított javak csoportosításában nyilvánvalóan alacsonyabb értékkel szerepelnek a közvetlenül az emberi erőforrás értékét növelő nemzetgazdasági ágak, mint amennyire a teljes gazdasági tevékenység az emberi erőforrást gyarapítja. Fontos azonban az a különbség, ami a fogyasztási kiadások részaránya és a többi adat között látható. A fogyasztás nagy részarányából egyértelműen következik, hogy a fogyasztás során sok megtermelt új érték kerül ki a körforgásból, azaz nem kerül a következő ciklusokban felhasználható erőforrásként nyilvántartásra.

Az értékek nagymértvű eltérésének egyik magyarázata tehát az, hogy vannak olyan, az emberi erőforrással összefüggő folyamatok, amelyeket a statisztika nem vesz számításba. Ilyen például a háztartásokon belül végzett munka. Amíg azonban bizonyos mértékig természetes az, hogy a létrehozott javak tekintetében viszonylag sok olyan fizikailag megfogható termék keletkezik, ami hamar közvetlenül is emberi felhasználásra kerül, az már elgondolkodtatóbb, hogy a GDP-nek sokkal nagyobb hányada kerül emberi fogyasztásra, mint amekkora ellenértéket ugyanebből a GDP-ből az emberi munka kap. Ez csak úgy lehetséges, ha a tőke kompenzációjaként fizetett nyereségek tekintélyes része nem kerül újra befektetésre, hanem fogyasztási célból kiveszik azt a vállalkozásokból. Mindeközben a GDP reálértéke az évek során növekszik, tehát a gazdaság egyre több értéket állít elő. Ez megint csak úgy lehetséges, hogy folyamatosan egyre több erőforrást, vélhetően egyre több emberi erőforrást von be és használ fel a gazdaság a nyilvántartott felhalmozott értékeken kívülről. Innen adja magát az a következtetés, hogy a folyamatosan kiáramló és beáramló, mindkét esetben emberi erőforráshoz köthető értékek összefügghetnek. Léteznie kell tehát olyan felhalmozható humán tőkének, amelynek növekedését jelenleg fogyasztásnak számoljuk el, felhasználása az emberi munka során folyamatos és még sincs nyilvántartva.

A felhalmozott humán tőke értékét a Világbank rendszeresen megbecsüli a világ sok országára vonatkozóan (World Bank, 2018; World Bank, 2021). Az alkalmazott módszer a jövedelemalapú értékelést és a jövőben várható bérek és fizetések jelenre diszkontálását követi. A Magyarországra számított értéket és annak a GDP-vel történő összevetését a 2. táblázat mutatja.

2. TÁBLÁZAT: MAGYARORSZÁG TŐKEÁLLOMÁNYÁNAK BECSÜLT ÉRTÉKEI

2018	Előállított tőke	Humán tőke	Természeti erőforrás	Nettó külföldi eszközök	Teljes vagyon	
Egy főre jutó érték (USA dollár, folyó ár)	77 142	100 149	5 685	-8 215	174 761	
Teljes gazdaság (millió USA dollár, folyó ár)	754 107	979 013	55 574	-80 306	1 708 387	
Teljes gazdaság (millió euro, folyó ár)	658 608	855 033	48 536	-70 136	1 492 041	
A GDP %-ában	484	628	36	-52	1 097	
Népesség (OECD)						9 775 564
2014	Előállított tőke	Humán tőke	Természeti erőforrás	Nettó külföldi eszközök	Teljes va- gyon	
Egy főre jutó érték (USA dollár, folyó ár)	65 561	102 557	6 623	-9 222	165 519	
Teljes gazdaság (millió USA dollár, folyó ár)	646 856	1 011 875	65 346	-90 989	1 633 088	
Teljes gazdaság (millió euro, folyó ár)	532 786	833 437	53 822	-74 943	1 345 102	
A GDP %-ában	501	784	51	-71	1 266	
Népesség (OECD)						9 866 468

Forrás: World Bank 2018, World Bank 2021, Eurostat adatbázis 2024 alapján saját számítás

A táblázatból kiderül, hogy a humán tőke értéke a nagyobb tőkekategóriák között a legnagyobb. Ez ebben az adatbázisban általában más országok esetében is így van, és egyáltalán nem meglepő, ha az emberi erőforrás értékteremtő erejére gondolunk. A humán erőforrásnak a GDP előállításában és felhasználásában betöltött szerepét látva a fenti világbanki becslés nagyon is hihető értéket közöl. Megjegyzendő az is, hogy mind az előállított tőke, mind a humántőke-értékek az éves előállított GDP többszörösét teszik ki. Ezt az indokolhatja, hogy a felhalmozott tőke az előállított tőke és a humán tőke összetevője esetében is sok éven keresztül szolgálja a gazdasági értékteremtést. Minél hosszabb ideig tart a várható hasznos időtartam, annál nagyobb felhalmozott érték mutatható ki.

Úgy gondolom, hogy az itt Magyarország adatain keresztül bemutatott tőkeszerkezet és mért folyamatok jól érzékeltetik a humán tőkének, azaz az emberi erőforrásnak a gazdasági értékteremtésben betöltött szerepét. Ennyiben a közgazdaságtudománynak és a gazdaságstatisztikának az emberi erőforrás mérésére tett eddigi erőfeszítései nem voltak hiábavalóak, és az értékelési nehézségek ellenére is informatív kép rajzolódhat ki az adatok alapján egy makrogazdaság működéséről. Mindezzel együtt a különböző mért és becsült értékek közötti kapcsolatot még nem sikerült minden részletében tisztázni és megmérni.

Konklúzió

Az emberi erőforrás számszerű értékelése, gazdasági számításokban történő szerepeltetése úgy tűnik, hogy örökzöld problémája a közgazdasági tudományoknak. Ennek oka az, hogy az emberi erőforrásnak sok olyan, gazdasági értelemben is hasznos tulajdonsága van, amelynek értékét nehéz meghatározni. Sok esetben az értékelést etikai indokok is megnehezíthetik.

A gazdasági statisztika és a közgazdaságtudomány azonban a nehézségek ellenére is egyre sokrétűbb mérési módszerekkel kísérletezik ezen a területen is. Az emberi erőforrásnak a megtermelt új érték létrehozásában és annak felhasználásában játszott szerepét a Nemzeti Számlarendszer a kezdetektől fogva méri. Az állomány jellegű humántőke-értékek kimutatásának szükségességét, illetve lehetőségét azonban sokáig nem ismerték fel.

Bár a 21. századra végül kialakultak a humántőke-állomány értékek becslésének a módszerei is, ezeket a gazdaságstatisztikai rendszerek, a Nemzeti Számlarendszer még nem tudta megfelelően adaptálni. A számlarendszerbe történő integráláshoz nem csak az állomány értékének a megbecslése, hanem a növekedések és a csökkenések pontos nyilvántartása is szükséges lenne. Ezek számítása azonban a becslések bizonytalansága miatt eddig nem vezetett igazi eredményre.

Az itt bemutatott számszaki összefoglalásból is látható, hogy a humántőke formájában felhalmozott értékek kimutatása releváns statisztikai feladat lehet, a makrogazdasági rendszerek leírásához, jellemzéséhez fontos plusz információt tud szolgáltatni. A humán tőke értékének meghatározása azonban nagyon bizonytalan, úgy tűnik, hogy a rendelkezésünkre álló módszerek nem tudnak olyan több oldalról ellenőrizhető becslést adni, amelyek a gazdaságstatisztikai rendszer követelményeinek megfelelnek. Bár az emberi erőforrás egyes jellemzői miatt hasonlítható az előállított fizikai tőkéhez, értékének meghatározódása mégis bizonytalanabb annál. Nem mérhető például a tanulási és a munkatapasztalati évek valódi minőségi értéknövelése, míg az előállított fizikai tőke esetén eléggé biztosak lehetünk abban, hogy egy eszköz képes lesz azt a feladatot ellátni, amire létrehozták. Így a humán tőke értéknövekedéseit csak nagy bizonytalansággal, mintegy mennyiségi szemléletben tudjuk kimutatni, ami nagyon keveset tud mondani annak valódi termelékenységről.

Ahhoz, hogy a humán tőke értékét pontosabban becsülni tudjuk, a valódi munkavégző képességről, azaz a munkaerő minőségéről is adatokat kell gyűjtenünk. Ha ennek mérhetősége megvalósul, az nagymértékben segítheti a munkaerőpiacok működésének a megítélését is, hiszen a munkaerő-keresletet kielégítő munkaerőkínálatnak nem csak mennyiségi kritériumoknak kell megfelelnie. Makroökonómiai szinten a viszonylag minőségi mérés egyetlen lehetősége a pénzbeli mérés, amivel a Nemzeti Számlarendszer is dolgozik.

Jelenleg az emberi erőforrás szerepét a GDP előállításában és felhasználásában pénzbeli mérőszámokban rendszerbe foglaltan mérjük, a tőkefelhalmozott-állomány értékét azonban csak a rendszeren kívül, abba nem integráltan tudjuk megbecsülni. Ezek a becslések mégis fontos információtartalommal bírnak, ezért integrálásuk a Nemzeti Számlarendszerbe kívánatos lenne, és a fejlesztendő területek között számon is tartják. A humán tőke immateriális tulajdonságai miatt azonban a becslült értékekben nagy a bizonytalanság, aminek kiküszöbölésére eddig kevés esély mutatkozott. Emiatt erősen kétséges, hogy a humántőke-értékek makrogazdaság-statisztikai mérlegekben történő kimutatása egyhamar megvalósulhat.

Irodalomjegyzék

- Abraham, K. G., & Mallatt, J. (2022). Measuring Human Capital. *Journal of Economic Perspectives*, 36(3), 103-130. <https://doi.org/10.1257/jep.36.3.103>
- Backhouse, R. E., & Medema, S. G. (2009). Retrospectives On the Definition of Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 23(1), 221-233. <https://doi.org/10.1257/jep.23.1.221>

- Balog I. I. (2023). A humán tőke mérése és egy pénzbeli mérőszám tesztelése növekedési egyenletben. *Sigma*, 54(3-4), 171-189. <https://doi.org/10.15170/SZIGMA.54.1188>
- Becker, G. S. (1962). Investment in Human Capital: A Theoretical Analysis. *Journal of Political Economy*, 70, 9-49.
- Card, D. (1994). Earnings, schooling and ability revisited. *NBER Working Paper*, No. 4832
- EC, IMF, OECD, UN, & IBRD (2009). *System of National Accounts 2008*. European Communities – International Monetary Fund – Organisation for Economic Co-operation and Development – United Nations – World Bank.
- Ellström, P. E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12(4), 421- 435. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1006>
- Eurostat (2024. június 3.). Eurostat adatbázis. Database – Eurostat (europa.eu), <https://ec.europa.eu/eurostat/web/main/data/database>
- Fraumeni, B. M., Christian, M. S., & Samuels, J. D. (2017). The Accumulation of Human and Nonhuman Capital, Revisited. *The Review of Income and Wealth*, 63(2), 381-410. <https://doi.org/10.1111/roiw.12322>
- Guile, D., & Griffiths, T. (2001). Learning through work experience. *Journal of education and work*, 14(1), 113-131. <https://doi.org/10.1080/13639080020028738>
- Hanushek, E. A., & Kimko, D. D. (2000). Schooling, Labor Force Quality, and the Growth of Nations. *American Economic Review*, 90, 1184-1208. <https://doi.org/10.1257/aer.90.5.1184>
- KSH (2018. augusztus 1.). TEÁOR '08 struktúra. Központi Statisztikai Hivatal. www.ksh.hu/docs/osztalyozasok/teor/teor08_struktura_2018_08_01.pdf; TEÁOR'08 struktúra 2018-09-01 (ksh.hu)
- Lakatos J. (2018). A magyar munkaügyi statisztika története. *Statisztikai Szemle*, 96(4), 403-427. <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0403>
- Lee, R., & Mason, A. (2010). Fertility, Human Capital, and Economic Growth over the Demographic Transition. *European Journal of Population*, 26, 159-182. <https://doi.org/10.1007/s10680-009-9186-x>
- Lequiller, F., & Blades, D. (2014). *Understanding National Accounts*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264214637-en>
- Liu, G., & Fraumeni, B. M. (2020). A Brief Introduction to Human Capital Measures. *NBER Working Paper*, 27561, National Bureau of Economic Research, Cambridge, Massachusetts, USA. <https://doi.org/10.3386/w27561>
- Savvides, A., & Stengos, Th. (2009). *Human Capital and Economic Growth*. Stanford University Press, Stanford, California, USA.
- Solow, R. (1957). Technical Change and the Aggregate Production Function. *The Review of Economics and Statistics*, 39(3), 312-320. <https://doi.org/10.2307/1926047>
- Stone, R. (1986). The Accounts of Society. Nobel Memorial Lecture. *Journal of Applied Econometrics*, 1(1), 5-28.
- T. Kiss J. (2012). A humán tőke statisztikai mérhetősége. *Statisztikai Szemle*, 90(1), 64-88.
- Van Biesebroeck, J. (2015). *How tight is the link between wages and productivity?* International Labour Organization, Genf, Svájc. Conditions of work and employment series no. 54. ISSN: 2226-8952
- Vanoli, A. (2005). *A history of national accounts*. IOS Press, Amszterdam-Berlin-Oxford-Tókió-Washington. ISBN-10: 1586034693, ISBN-13: 978-1586034696
- World Bank (2018). *The Changing Wealth of Nations. Building a Sustainable Future*. Lange, G. – Wodon, Q. – Carey, K. (eds.), The World Bank, Washington D.C. USA. ISBN (elektronikus): 978-1-4648-1047-3. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1046-6>
- World Bank (2021). *The Changing Wealth of Nations. Managing Assets for the Future*. The World Bank, Washington D.C. USA. ISBN (elektronikus): 978-1-4648-1591-1. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1590-4>

Abstracts of the articles

Anita Kozák – Melinda Pózner Beáta

GENERATION Z MOTIVATION AT WORK BASED ON THE 9M MODEL

The aim of the study is to explore how HR professionals and managers in Hungary perceive the motivation of Generation Z employees, and to what extent they believe that certain motivational factors motivate young people more or less than the previous age group. For this purpose, the authors used a questionnaire survey, reaching a total of 127 HR professionals/managers who indicated on a Likert scale along the dimensions of the 9M model how much more or less effective certain motivational factors are for Generation Z. The questionnaire also included an open-ended question on the characterisation of young employees, so that the study also presents perceptions of the motivation of Z-s. The results show that for Generation Z workers, good working conditions, appreciation and incentives, work-life balance and work environment are relatively more important than for earlier generations.

Gerda Szántó

EXAMINING WORKERS' COPING STRATEGIES AND COMPETENCES IN THE THREE DIMENSIONS OF BURNOUT

Nowadays, the phenomenon of burnout has received a lot of attention, and its early detection is of vital importance from a mental health point of view, since the main objective of human resource management is to achieve organisational and individual goals simultaneously, and with this in mind, it is worth paying attention to the competences and coping strategies that employees have in order to be the most balanced at work.

The aim of my research is to investigate how the set of competences of employees contributes to the most appropriate coping strategies that result in the lowest levels of burnout. A total of 112 people participated in the questionnaire survey, all of whom are currently in active employment. The method used includes the Spencer-Spencer Competency Inventory, the Maslach Burnout Inventory and the Folkman and Lazarus Coping Methods Questionnaire. Regarding the most important results, it is important to mention that there is a correlation between the strength of competences, the coping methods used and the degree of burnout, as my hypothesis that there is a correlation between competences, coping methods and burnout is confirmed. No significant differences were found between managers and non-managers.

Attila Erős M. – Éva Szabó

THE ROLE OF PSYCHOLOGICAL CAPITAL AND PSYCHOSOCIAL FACTORS AT WORK ON BURNOUT AND INTENTION TO CHANGE JOBS

The study investigated the relationships between burnout, psychological capital, and psychosocial factors at work among active employees in the private sector in Hungary. A total of 351 respondents participated in an online survey based on the Hungarian version of three standard questionnaires: the Mini-Oldenburg Burnout Inventory (Ádám et al., 2020), the Psychological Capital Questionnaire (Kádi et al., 2020), and the Copenhagen Psychosocial Questionnaire II. (Nistor et al., 2015).

Our study confirms that workers with higher psychological capital are less prone to burnout, consistent with previous research (Avey et al., 2009; Luthans & Youssef-Morgan, 2007; Newman et al., 2014). Furthermore, our findings suggest that psychosocial factors in the work environment play a crucial role in the development of burnout. Although an increase in job demands is associated with higher levels of burnout, other psychosocial factors, such as Influence at work; Possibilities for

development; Meaning of work; Commitment to the workplace; can mitigate the extent of burnout. Our results, based on partial correlation measures, suggest that the role of psychological capital in the occurrence of burnout is not independent of psychosocial factors at work. Furthermore, psychological capital acts as a buffer against exhaustion, while psychosocial factors play a greater role in disengagement. In addition, findings indicate that disengagement is more strongly associated with intention to change jobs than exhaustion.

The study highlights the importance of understanding psychosocial factors in the workplace and emphasizes the need to implement measures that can improve the well-being and productivity of individuals and organizations.

Vanda Harmat

EMOTIONS' ROLE IN THE HR-CHATBOT'S ORGANIZATIONAL ACCEPTANCE

The application of HR chatbots is becoming increasingly popular among organizations and employees' technology acceptance is crucial in its successful implementation. Recent research mainly focuses on the cognitive evaluation of chatbot features, but certain studies also examine the role of emotions in technology acceptance. This article aims to investigate how an HR chatbot's organizational acceptance is shaped by employees' emotions. Our research was carried out within the Hungarian organizations of a multinational company, during which we conducted 16 semi-structured interviews. The sample consisted of HR professionals and general organizational users. We applied deductive coding for data analysis. Our research findings revealed that in the organizational acceptance of HR chatbots, in addition to positive emotions such as joy, satisfaction, anticipation, and excitement, negative emotions like fear, distrust, sadness, frustration, and anger also played a role.

Csaba Berde – Zsuzsa Gál

THE ROLE OF MANAGEMENT TASKS IN RADICAL ORGANIZATIONAL CHANGINGS

Management tasks and change management are intricately linked in modern organizations. Managers should lead their team in a stable environment where they must adapt to changes in the external environment. Without the application of change management strategies, it is difficult for managers to perform well with rapidly changing market demands. Nowadays, the existence of general management tasks is becoming increasingly important. In this article, through organizational case studies, we examine how management tasks appear during successful organizational changes, and what role a manager has in leading team effectively under permanent changes. In our results, we point out to what extent management tasks drafted by Fayol (1916) are necessary for organizational adaptation.

Gyöngyi Kántor – Emese Gabura

SUGGESTED SOLUTIONS FOR PRACTICING HR PROFESSIONALS IN CASE OF HIGH ATTRITION – LESSONS LEARNED FROM RESEARCH AND THEIR PRACTICAL APPLICABILITY

Fluctuation as an organizational phenomenon is one of the most current and important labor market challenges today. The rapid turnover of employees increases the company's costs, hinders the creation of a stable and efficient work environment and affects the company's productivity, quality, and competitiveness, thus causing significant problems for organizations (Ambrus, & Lengyel, 2006). It puts a significant burden on the HR team by disrupting the labor flow process (Bokor et al., 2007).

The purpose of this article is to show, through practical examples, how HR professionals within an organization can assess and effectively manage high turnover and make the best decisions regarding the labor flow that are most appropriate for the organization's goals and strategy.

The *labor flow system* is used to ensure that the company has the available amount of human resources with the right competence and available on time to achieve its strategic goals.

A deeper analysis of turnover is important because it gives us the opportunity to better understand why employees leave the organization, as well as what activities could be used to retain them in the longer term, bearing in mind of course that the issue of employee churn is not only an HR issue, but the task of managers as well.

In addition to all this, as dr. András Klára also puts it:

"The secret may be that HR professionals must be blessed with a big heart and good ears to notice and hear the needs of their colleagues and to be able to respond to them as quickly as possible" (András, 2024).

"Colleagues" naturally include all stakeholders of the organization (Nicolescu-Nicolescu, 2022). All groups and individuals who have an interest in a company in the short or long term or for necessary reasons and/or influence the achievement of the organization's goals are affected, so they have an impact on the business or are involved in the business strategy (based on Martin Gyöngyvér's oral communication).

In line with these approaches: this study provides assistance in mapping fluctuation and exploring opportunities for rapid response. The basis of the article is Emese Gabura's research conducted in one of Hungary's leading manufacturing companies, and the steps of the Action Plan aimed at reducing turnover are presented based on this. However, the authors present their findings and research results from a broader perspective in order to make the concept of the Plan widely applicable in any industry, company in any business life cycle, and with any type of organization culture.

Barbara Verő

HR RELATED CHALLENGES OF THE SME SECTOR – EVERYONE CAN BECOME AN HR PROFESSIONAL?

In the upcoming years there will be a huge focus on the SME sector, as they represent 90% of the ventures in Hungary and their competitiveness is significantly lagging behind compared to the Western European companies. Focusing on the growth of these SME's might be one of the biggest opportunities of the GDP increase. It is a well known fact, that the HR practises of the small and medium sized companies are not even comparable with the corporate operations. The development of the human capital of these companies will be key – even short term – to have competitive performance versus others. But do we have the necessary HR competencies, HR professionals to develop the SME's human capital? Do we have enough good leaders who would expect from HR professionals to have a strategic approach? What could be done in order to develop HR professionals and leaders?

Ilona Ida Balog

CURRENT DILEMMAS OF THE ECONOMIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES

This paper surveys the main Hungarian data representing human resources in economic statistics between 2014 and 2023. One of the most important current dilemmas of the directives of international economic statistics, that is the System of National Accounts (SNA) is the question of capitalization of human capital. Not concealing the difficulties and obstacles of capitalization

this paper argues for capitalization and concludes that it is reasonable to include accumulated stock values of human capital in the SNA and integrate it into the cyclical model of economic value creation. The flow type statistics of human resources, which have been calculated for a long time in the system, imply that human resources, not yet capitalized in the SNA, play a significant role in the reproduction and growth of GDP.