

**TARTALOM**

- 2** *Dajnoki Krisztina – Szenderák János: „Fenntartható gazdaság – fenntartható társadalom” – Fókuszban a fenntartható humánerőforrás-menedzsment – Előszó*
- 4** *Berencsi Alexa – Pelyák Lejla – Fehér András: Well-being a munkahelyen, avagy figyelünk-e a munkavállalók egészségmegőrzésére*
- 15** *Boros József – Dajnoki Krisztina: A chatbotok alkalmazásának lehetőségei a business coachingban – szisztematikus szakirodalom-elemzés*
- 26** *Hajdu Zita – Lázár Tímea – Valnerné Török Eszter – Farkas János: Egyetemi hallgatók mobilitási hajlandósága társadalmi háttérváltozók tükrében*
- 37** *Kollár László János – Pierog Anita: A munkaerő-megtartás tényezői a szolgáló és autentikus vezetési stílusok tükrében*
- 44** *Máté Andrea – Gergely Éva: A munkafüggőség vizsgálata magyar munkavállalók körében*
- 56** *Máthé Ivett Andrea – Boros József: A mesterséges intelligencia alkalmazása az emberierőforrás-menedzsment területén*
- 66** *Olvasztó Zsófia – Dajnoki Krisztina: A doktori képzés tapasztalatai és hatásai a munkaerőpiaci elhelyezkedésre a Debreceni Egyetemen PhD-fokozatot szerzett magyar hallgatók körében*
- 81** *Edit Barizsné Hadházi – Zita Popovicsné Szilágyi: Examining the impact of a coaching process on organisational citizenship behaviour among SME employees*
- 93** Abstracts of the articles

\*\*\*

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

**Szerkesztőbizottság elnöke:** Munkácsy Ferenc

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

**Főszerkesztő:** Szabó Szilvia

**Kiadó:** Budapesti Metropolitan Egyetem

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

**A kiadásért felel:** az egyetem rektora

**A szerkesztésért felel:** a folyóirat főszerkesztője

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

**Technikai előkészítés:** Budapesti Metropolitan Egyetem

**Olvasószerkesztő – nyelvi lektor:** Járdánházy Monika

**Tördelés:** Molnár Lajos

**ISSN: 2677 1306**

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

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

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



DAJNOKI KRISZTINA – SZENDERÁK JÁNOS

## „FENNTARTHATÓ GAZDASÁG – FENNTARTHATÓ TÁRSADALOM” – FÓKUSZBAN A FENNTARTHATÓ HUMÁNERŐFORRÁS-MENEDZSMENT

### ELŐSZÓ

**A Debreceni Egyetem és a Magyar Nemzeti Bank 2024. május 16–17-én a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán első alkalommal szervezte meg a *Fenntartható Gazdaság – Fenntartható Társadalom Nemzetközi Tudományos Konferenciát*. A tudományos fórum keretében a debreceni közgazdasági és üzleti felsőoktatási képzés 30. évfordulója is megünneplésre került. A szekcióüléseken hazai és nemzetközi kutatók ismertették vizsgálataik eredményeit, valamint workshopokon osztották meg tapasztalataikat. Az előadások széles tudományos közönséget szólítottak meg, témájukat tekintve főként a humán- és a társadalomtudományokat, valamint a gazdaság-, a műszaki- és a jogtudományokat érintették.**

A fenntarthatósági szempontok mindig is központi szerepet töltek be a szervezeti döntések meghozatalában, ami a humán erőforrás-gazdálkodási folyamatokra is egyre nagyobb hatással van. A környezetvédelmi szempontok figyelembevételére egyre nagyobb igény jelentkezik világszerte, amely már az üzleti stratégiába is beépül, így számos szervezetben a HR-stratégia elemeként is megjelenik. A fenntarthatósággal összefüggésben a zöld (Green) HR-intézkedések elterjedése már nem ismeretlen a HR-vezetők számára. Wehrmeyer (1996) alapján a zöld humán erőforrás-gazdálkodás (GHRM) minden olyan irányelvre, gyakorlatra, rendszerre utal, amely elősegíti a szervezet humán erőforrásának zölddé válását és az erőforrások fenntartható felhasználását az egyének, a társadalom, a természetes környezet és a vállalatok javára. A fenntarthatóság pozicionálása meghatározó a szervezetekben, a HR szerepe pedig egyre inkább kulcsfontosságúvá válik a fenntarthatósággal kapcsolatos ESG jelentéstétel miatt. A dokumentum a szervezet nem-pénzügyi teljesítményére vonatkozó lényeges információkat foglalja össze a különböző környezetvédelmi (Environmental), társadalmi (Social) és vállalatirányítási (Governance) szempontok mentén. A fenntartható humán erőforrás-menedzsment (Sustainable Human Resource Management – SHRM) az emberekkel való gazdálkodás új megközelítése, amely a hosszú távú humán erőforrás-gazdálkodásra, regenerálódásra és megújulásra összpontosít (Gričnik et al., 2023). Az emberek irányításának egy olyan előírt módja, amely mind a munkavállalók jólétének, mind a vállalat hosszú távú sikerének előnyére válik (Griep et al., 2024). A fenntartható humán erőforrás-gazdálkodás a társadalmi dimenzió kapcsán jelenik meg markánsan, ahol olyan témakörök kerülnek górcső alá többek között, mint az egészség és biztonság, elégedettség, érdekképviselés, bérezés, munka-magánélet egyensúly, emberi jogok, az esélyegyenlőség, diverzitás kérdése és persze a zöld HR-intézkedések.

Az Új Munkaügyi Szemle jelen számában a fenntarthatóság témaköréhez és a folyóirat szakmai profiljához kapcsolódóan válogatott tanulmányok jelennek meg.

A fenntarthatósággal összefüggésben a munkavállalói jóllét vizsgálatára irányuló tanulmány vállalati karrieroldalak és álláshirdetések elemzésére fókuszált. Megállapították, hogy számos pozitív kezdeményes jött létre az elmúlt években, de a munkavállalói wellbeing kialakulását támogató eszköztár elemei továbbra is alacsony hangsúllyal szerepelnek a legnagyobb hazai munkáltatók gyakorlatában.

A munkavállalók, illetve vezetők folyamatos fejlesztése a fenntartható szervezetek alapját jelentik. A digitalizáció, mesterséges intelligencia alkalmazása a business coachingot sem kerülte el.

A strukturált szakirodalomelemzésre épülő tanulmány arra keresi a választ, hogy hogyan jelenik meg a chatbotok használata a business coachingban? A téma jelentősen alulkutatott, miközben a chatbotok kiválthatnak coach-funkciókat, egyúttal javíthatják a vállalati hatékonyságot. A következetesség és a széleskörű rálátás mellett viszont megemlíthető a merevség és a személytelenség is, mint hátrány.

A dinamikusan változó környezetben a munkavállalók megtartása kulcskérdésként jelenik meg a szervezetek fenntarthatóságában. Ezzel összefüggésben az egyetemi hallgatók mobilitási hajlandóságait vizsgáló tanulmány alapján az idegennyelvi és interkulturális kompetenciák jelentősen növelik a végzett hallgatók munkaerőpiaci lehetőségeit, amelyek megismerése és elsajátítása alapvető fontosságú. A nők és a férfiak esetében rendkívül eltérő motiváció figyelhető meg a külföldi munkavállalás mögött, amely a szakmai fejlődéstől egészen a magabiztosság erősítéséig terjed.

A munkaerő-megtartás tényezőit egy más aspektusból vizsgáló tanulmány a szolgáló és autentikus vezetési stílust helyezte fókuszba. Az eredmények szerint ezek az emberközpontú vezetési stílusok hozzájárulhatnak a munkaerő-megtartáshoz, mivel javítják a munkahelyi elkötelezettséget a beosztottak inter- és intraperszonális jellemzőin keresztül.

A társadalmi dimenzió egyik eleme a munka-magánélet egyensúly, így a fenntarthatóság szempontjából különösen izgalmas kérdés a munkafüggőség. A magyarországi munkavállalók körében végzett kutatás eredményei azt mutatják, hogy a munkafüggőség közepes mértékben és moderált minőségben volt jelen a vizsgált mintában, amely eltért a korcsoportok, a munkaterületek, a vezető és nem-vezető beosztásban dolgozók között, de nem volt különbség a munkahelyen eltöltött idő, a vezetői beosztásban dolgozók csoportjai, a férfi és női felsővezetők között.

A technika, technológia fejlődésével a hatékony és eredményes emberierőforrás-menedzsment területén a mesterséges intelligencia alkalmazása egyre inkább meghatározó szerepet tölt be, számos szakmai és tudományos fórum központi kérdésként jelenik meg. Habár még nem terjedt el széleskörben és számos kihívás övezi, egyre több cégvezető véli úgy, hogy hasznos lehet a HR-folyamatok optimalizálásában, például a munkaerő-toborzásban vagy a napi adminisztrációs terhek csökkentésében.

Az intézményi fenntarthatóság kérdése az akadémiai szféra tehetség- és utánpótlás-menedzselése, az akadémiai karriertervezés szempontjából is megközelíthető, így a doktori képzés tapasztalatainak feltárása kulcsfontosságú. A Debreceni Egyetemen magyar hallgatók körében végzett kutatás eredményei alapján kiemelendő a témavezetők és a doktorandusz hallgatók közötti mentor és mentorált kapcsolat fontossága a PhD-hallgató karrierjének alakulásában. A tanulmány a munkakeresésre és a jövedelemre vonatkozóan a fokozat megszerzésének hatására is kitért.

A szervezeti polgár magatartást kkv környezetben vizsgáló tanulmány alapján a coach-folyamatok segítségével erősödhetnek a szervezeti polgár magatartás erényei, úgymint a lelkiismeretesség és altruizmus. Ezek a tényezők növelik az alkalmazottak elkötelezettségét, ezáltal hozzájárulnak a vállalati versenyképesség növekedéséhez. Habár a hazai tanulmányok köre még alacsony, de az eredmények arra utalnak, hogy az egyéni coaching hatékony eszköze lehet a vállalati versenyképességnek.

### Irodalomjegyzék:

Griep, Y., Hansen, S. D., Kraak, J. M., Sherman, U., & Bankins, S. (2024). *Sustainable human resource management: The good, the bad, and making it work*. *Organizational Dynamics*, 101112. ISSN 0090-2616, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101112>.

Gričnik, A. M., Mulej, M., & Žižek, S. S: (2023). *Sustainable Human Resource Management*. Conference: 7th FEB International Scientific Conference. <https://doi.org/10.18690/um.epf.3.2023.35>

Wehrmeyer, W. (1996). *Greening People Human Resources and Environmental Management*. London, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>

BERENCSE ALEXA – PELYÁK LEJLA – FEHÉR ANDRÁS

## WELL-BEING A MUNKAHELYEN, AVAGY FIGYELÜNK-E A MUNKAVÁLLALÓK EGÉSZSÉGMEGŐRZÉSÉRE

A tanulmány a munkahelyi jóllét és az egészségmegőrzés hatásait vizsgálja a munkavállalói teljesítményre és a vállalati fenntarthatóságra. Az irodalmi áttekintés alapján a munkahelyi jóllétet támogató intézkedések – mint a táplálkozás, a fizikai aktivitás és a stresszkezelés – pozitívan befolyásolhatják a munkavállalók elégedettségét és elköteleződését. Az empirikus vizsgálatba bevont vállalatok az adott iparágak legnagyobb foglalkoztatói közül kerültek ki. A kutatás során a választott cégek saját karrieroldalait és az általuk feladott állás-hirdetéseket vettük figyelembe. A vállalati szférába integrálható munkavállalói well-being megteremtését vagy fenntartását támogató eszköztár elemei csak elenyésző számban fedezhetők fel a legnagyobb hazai munkáltatók gyakorlatában. Azonban számos pozitív kezdeményezés jött létre az elmúlt évek során, mint az „All You Can Move” vagy a „Bringázz a munkába” programok, melyek kézenfekvő megoldással állnak elő a kkv-k és nagyvállalkozások számára egyaránt, lehetőséget biztosítva ezáltal a dolgozói jóllét megteremtésére.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-23-3-1 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

### Bevezetés

Az erőforrás-gazdálkodás kiemelt jelentőséggel bír a vállalati fenntarthatóság szempontjából, különösen azokban az időkben, amikor mind a munkavállalóknak, mind a munkáltatóknak nap mint nap gyorsan változó környezetben kell helytállniuk. A haladó gondolkodású vállalatok számára kiemelten fontos az alkalmazottak fizikai és mentális jóllétének megőrzése vagy megteremtése. Ezért az egészségmegőrzés, életmódfejlesztés és a táplálkozás kerül a középpontba ebben a tanulmányban. A munkahelyi jóllét és a táplálkozás közötti összefüggés vizsgálata egyre inkább fontos téma a modern munkahelyi egészségfejlesztési stratégiákban. Több tanulmány és kutatás is rámutat arra, hogy az egészséges táplálkozás jelentősen hozzájárulhat a munkavállalók fizikai és mentális egészségéhez, ami közvetve javítja a munkahelyi teljesítményt és csökkenti a stresszt. Jelen tanulmányunkban célul tűztük ki a munkahelyi jóllét bizonyított jelentőségének megvizsgálását az egészségmegőrzés és az életmód-fejlesztés aspektusaiból. Célunk volt továbbá feltárni, hogy az ország legnagyobb foglalkoztatói (iparáganként) milyen kommunikált well-being juttatásokkal rendelkeznek.

---

Berencsi Alexa doktorandusz, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Pelyák Lejla doktorandusz, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Fehér András docens, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Marketing és Kereskedelem Intézet  
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.1>

## **Az egészségmegőrzés jelentősége a munkahelyen**

A globalizált piacok, az egyre bizonytalanabb gazdasági környezet és a folyamatos változások olyan stratégiák bevezetését teszik szükségessé a szervezetek számára, amelyek mellett, hogy versenyelőnyt biztosítanak más vállalatokkal szemben, elősegítik a fenntarthatóságukat is (Khediri, 2021). A fenntarthatóság mint fogalom – akárcsak sok más kontextusban – a HR területén is a meglévő erőforrásaink optimális kihasználására irányul. Így a humánerőforrás-gazdálkodás egyik kulcsterületévé vált a munkaerő-megtartás (Kozák, & Dajnoki, 2019). A munkavállalói elköteleződés szoros összefüggésben áll a jólléttel és a fizikai munkakörnyezettel (Voordt, & Jenesen, 2023).

Egy vállalat versenyképessége sok oldalról megközelíthető, de a szakértők számára egyre inkább kirajzolódik a munkavállalók és a munkavállalói jóllét szerepe ezen a téren (Raffay-Danyi, & Hajmász, 2021). Ugyan a munkahelyi jóllét és a munkaerő-megtartás közötti pozitív kapcsolat magától értetődőnek tűnhet, azonban az összefüggések vizsgálata mégis nehézségekbe ütközik a feladat komplexitása és a mérési eszközök vagy éppen a mérési gyakorlat hiánya miatt (Gelencsér et al., 2022). Számos kutatás és eredmény alapján szoros összefüggés figyelhető meg az egészséges munkavállalók és a stabil alapokon nyugvó szervezetek között. A munkahelyi jóllét különböző elemei és befolyásoló tényezői közé tartozik a munkahelyi elégedettség, a munka és a magánélet egyensúlya, a munka és a munkahely iránti elkötelezettség, a sportolási lehetőségek és az egészségmegőrzés támogatása, valamint a munkahelyi stressz kezelése (Pataki-Bittó, & Kun, 2021).

A jóllét mint fogalom nem újkeletű, mégis napjainkban kezdett csak el igazán felértékelődni. A jóllét fogalma túlmutat a pusztán anyagi javak biztosításán, és magában foglal mindent, ami az egyén számára kedvező. A jóllét meghatározásánál figyelembe kell venni az elégedettség, a harmónia és a kiegyensúlyozottság érzését. Ez egy olyan komplex definíció, amely több szempontból közelíthető meg, mint például az egészség, a társas kapcsolatok, a munka és a magánélet, és ezek együttesen járulnak hozzá az egyén elégedettségéhez és kiegyensúlyozottságához (Diener et al., 1999; Crisp, 2011; Deutsch et al., 2015).

A munkahelyi jóllét esetében a jóllét érzése szorosan kapcsolódik a munkához és abból ered. Magában foglalja a munkával kapcsolatos összes tényezőt, beleértve a munkakörnyezetet, a munkabiztonságot, valamint a kollégákkal és a vezetővel való kapcsolatot is (Page, & Vella-Brodrick, 2009; Page, & Vella-Brodrick, 2013; Deutsch et al., 2015).

A munkavállalók jóllétének mérésére a Gallup Intézet által létrehozott jólléti-indexet lehet/érdemes alkalmazni, mely 5 tényező vizsgálatán alapszik: munkavállalók céljai és a tevékenységhez való hozzáállásuk; a dolgozók kapcsolati hálója; az anyagi biztonságuk; a lakókörnyezetük megfelelése; illetve a fizikai jóllétük, mint az egészségük vagy az energikusságuk (Szabó, & Juhász, 2019).

Az emberek egyre inkább tudatában vannak annak, hogy az egészség és a jóllét milyen hatással van az életminőségünkre, és az egészségügyi panaszok, a betegségek vagy – sok esetben – a kiegészítő kockázatára (Appel-Meulenbroek et al., 2020). Példának okáért a pandémia időszaka jelentősen megnövelte a dolgozók jóllétének és egészségük megőrzésének fontosságát. Poór és munkatársai (2020) kutatása rámutat, hogy a vírus megjelenése miatt a válaszadó szervezetek 82%-a tervezi felülvizsgálni és módosítani a munkavédelemre és egészségmegőrzésre vonatkozó szabályozásait. Az egészség megőrzésének szervezeti szintű menedzselése ugyanis közvetlen hatással van a munkavállalók fizikai és mentális jóllétére. A munkahelyi egészségfejlesztési programok kidolgozása hosszadalmas folyamat, amely folyamatos figyelmet igényel. Fontos kiemelni, hogy a munkavállalók egészségére való odafigyelés mind az egyén, mind a vállalat számára egyfajta befektetésként értelmezhető (Szolnoki, & Berényi, 2016).

**1. TÁBLÁZAT: A LEGJELENTŐSEBB MUNKAHELYI EGÉSZSÉGGOCKÁZATI TÉNYEZŐK**

Tényező	Globálisan	Európában
Stressz	64%	74%
Fizikai inaktivitás	53%	45%
Túlsúly / elhízás	45%	32%
Helytelen táplálkozás	31%	31%

Forrás: Saját szerkesztés Szabó, & Kajos (2023) alapján

Ahogy azt Szabó és Kajos (2023) is összefoglalta, az egyik legjelentősebb egészségügyi kockázatot a stressz jelenti a munkahelyen. Ezt követi kis lemaradással az inaktivitás és az elhízás mint veszélyforrás, illetve helyet kapott a listán a nem megfelelő táplálkozás is.

### **Miért is fontos az egészségmegőrző programok bevezetése?**

A munkavállalók motiválása különböző juttatások révén érhető el, ami nemcsak növeli az egyén teljesítményét, hanem pozitív hatással van a környezetre is, javítva a kollégák eredményességét. Az ösztönző elemek megfelelő alkalmazása véget nem érő láncreakciót indíthat el a szervezeteken belül, és a munkavállalók magánéletére is kihat. Amikor a munkáltatók az egészségmegőrzésbe fektetnek, egy megtérülő beruházást valósítanak meg, amely csökkenti a betegségekkel kapcsolatos költségeket, a táppénzes napok számát, és hosszú távon a fluktuációt is mérsékli (Molnár, & Müller, 2021).

A dolgozók mentális egészségének fenntartása különösen fontos, mivel az egyre növekvő piaci verseny komoly elvárásokat támaszt a szervezetekkel és tagjaikkal szemben. A túlzott munkahelyi stressz minden munkavállalót érint, függetlenül attól, hogy milyen iparágban dolgozik vagy milyen pozíciót tölt be (Noblet, & LaMontagne, 2006). Az egészségfejlesztési programok egyik legfőbb prioritása a munkahelyi stressz csökkentése, mivel ez közvetlenül befolyásolja a teljesítményt és jelentős anyagi veszteségeket okozhat a vállalatnak (Garaj, 2015).

A túlzott túlórázás, a felhalmozódott munka és a mozgásszegény életmód mind a mentális jóllét és a munka-magánélet egyensúlyának rovására mennek. A dolgozók szellemi egészségének hosszú távú megőrzése érdekében egyes munkahelyeken munkahelyi pszichológust is biztosítanak, akinek a szolgáltatásai minden munkavállaló számára ingyenesen elérhetőek. Emellett az atipikus munkavégzési formák lehetővé teszik, hogy a munkavállalók jobban osszák be munkájukat és pihenőidejüket, így csökkentve a munkával járó stresszt (Pelyák, 2024).

A well-being megteremtése egyéni és társadalmi célként egyaránt megjelenik. Utóbbi esetben nemcsak a mentálisan kiegyensúlyozott és a munkahelyén lelkesen teljesítő kollégák gazdasági hatékonyságát vesszük figyelembe, hanem az egészségügyileg indokolt munkától való távollmaradások számát is (Huszka et al., 2020; Hajdú, 2021). Ezáltal az egyéni egészségmegőrzés gazdasági és egyben munkáltatói érdekké válik (Greutter et al., 2023).

### **Életmód-fejlesztés és táplálkozás**

A jó egészségi állapot nemcsak az egyénre, hanem magára a munkahely egészére is hatással lehet. A munkavállalói hatékonyság javítására vagy fenntartására különböző stratégiák alakíthatóak ki, melyek egymást erősítik, így együtt is jól alkalmazhatók, mint például: a táplálkozás, a higiénia, az oktatás és az egészség fejlesztése (Rachman et al., 2021). Az utóbbi eset vizsgálatában számos kutatás látott napvilágot, melyek mind azt bizonyítják, hogy pozitív irányú elmozdulást idézhet-

nek elő az egészségfejlesztési törekvések, különösképp azok, melyek a fizikai munkakörnyezetre és magára a szervezeti struktúrára épülnek. Ezen eredmények remekül tetten érhetők a munkától való távolmaradások számának csökkenésében is (Grimani et al., 2019).

Az étkezési szokások kialakításában kulcsszerepet játszik a munkahely, pusztán azért is, mivel az egyének ébren töltött idejük kétharmadát ott töltik (WHO, 2013). Azonban a már kialakult szokások megváltoztatása gyakran nem egyszerű feladat a munkahelyi törekvések ellenére sem. A strukturális munkakörülmények – mint például a műszakbeosztás és az élelmiszerek munkahelyi hozzáférhetősége – hatással lehetnek az étkezési szokásokra, beleértve az étkezések kiagyagását is. Azok a munkavállalók, akik nem szokványos műszakban dolgoznak – mint például az ápolók és más kórházi dolgozók –, gyakrabban hagyják ki az étkezést munkaidőben. Azoknak a munkavállalóknak, akik családi és társadalmi-gazdasági terhekkal (például gondozási feladatokkal és pénzügyi stresszel) küzdenek, valamint akik rendkívül hosszú munkaidőt töltenek, szintén nagyobb eséllyel marad ki az étkezés, akár munkahelyen, akár otthon. Ráadásul sok munkahelyen korlátozottak az étkezési lehetőségek és szűkös az egészséges ételek választéka (McCurley et al., 2022).

Osilla és kutatótársai 33 egészségprogramot tekintettek át, melyek részben ugyan sikeresnek nevezhetők, de több esetben hatástalanok maradtak az adott területeken:

**2. TÁBLÁZAT: AZ EGYES PROGRAMOK ÉRTÉKELÉSÉNEK EREDMÉNYEI (PROGRAMOK SZÁMA)**

Az egészségprogram hatása	Pozitív hatás	Nincs hatás
Mozgásra	8	5
Táplálkozásra	6	6
BMI-re, koleszterinre, vérnyomásra	6	6
Dohányzásra	6	1
Alkoholfogyasztásra	2	1
Egészségügyi költsékre	7	1
Hiányzásra	4	0
Mentális egészségre	3	1

Forrás: Osilla et al., (2012)

Az életmód-fejlesztés sokféleképpen megvalósulhat, lehet szó akár orientációs előadásokról vagy konkrét munkavállalókat támogató tevékenységekről. Önmagában akár már az iránymutatás is sikereket hozhat a dolgozói egészségfejlesztésben. Rachmah és szerző társai (2022) azt találták szisztematikus irodalomelemzésük során, hogy pusztán a munkavállalók edukálásával elérhető pozitív elmozdulás az egészségtudatos táplálkozás irányába. A vizsgált források oktató jellegű és egyben figyelemfelkeltő előadásokkal és e-mailekkel értek el mérhető eredményeket (testtömeg-index és vérben található biomarkerek). Az ilyen és ehhez hasonló intervenciók eredményei nemzetközileg is bizonyítottak az egyének életére gyakorolt hatásukat tekintve. Az American Heart Association (AHA) kutatásai alátámasztották, hogy a munkahelyi táplálkozási ajánlások kiemelt hatással bírnak a munkavállalók egészségtudatosságára. Az AHA által megfogalmazott irányvonal e tekintetben a kiegyensúlyozott étkezést helyezi előtérbe, azaz alacsony zsírtartalmú tejtermékeket, alacsony telített zsírsavtartalommal bíró ételeket, több gyümölcsöt és zöldséget, teljes kiőrlésű gabonaféléket, tenger gyümölcseit, sovány húsokat és baromfit ajánl, illetve a transzzsír-savak kerülését (Van Horn et al., 2016).

Például vannak olyan munkavállalók, akik konditerem- vagy uszodabérletet kapnak egészségtagmogatóként, vagy lehetőségük van egészséges táplálkozásra a munkahelyükön. Emellett a munkáltatók évente sportnapokat, kirándulásokat is szerveznek. Az ilyen jellegű kezdeményezések előmozdítják az egészségtudatosabb életmódot, ami közvetetten hozzájárulhat a jobb munkahelyi teljesítményhez (Szolnoki, & Berényi, 2016). A modern menedzserek új módszereket keresnek az adott szervezet versenyelőnyének megőrzésére, és ezek közé tartoznak az olyan motivációt növelő tényezők, mint például a szervezetek által biztosított magas színvonalú étkeztetés. A munkavállalók által észlelt étkezési szolgáltatás minősége jelentősen javítja a munkavállalók teljesítményét, és a szervezeti azonosulás részlegesen közvetítő szerepet játszik ebben az összefüggésben (Türen et al., 2017).

Ugyanakkor fontos kiemelni, hogy ezek az egészségmegőrző programok gyakran csak évente 1-2 napra korlátozódnak (például sportnapok), és sok esetben a munkavállalók nem használják ki teljes mértékben a rendelkezésre álló lehetőségeket (például ingyenes szűrővizsgálatok, bérlettámogatások). Fontos, hogy a munkahelyi wellnessprogramok a munkahelyi sportolási lehetőségek biztosításán túl olyan területek legyenek, ahol az interperszonális kapcsolatokat olyan tevékenységek révén ápolják, amelyek szórakozást generálnak és javítják a munkavégzést (Núñez-Sánchez et al., 2021). Érdemes megfontolni a munkahelyi területen sportolási lehetőségek kialakítását, például egy sportterem létrehozását, rendszeres tornák szervezését vagy házi sportversenyek lebonyolítását. Ha ez nem megvalósítható, akkor külső helyszíneken történő részvétel támogatása, például bérletek biztosítása is jó megoldás lehet. A közös kirándulások és tréningek pedig nemcsak az egészséget szolgálják, hanem a csapatmunka fejlesztéséhez is hozzájárulhatnak. Az étrend és a sporttevékenység kombinációja jelentős életmódbeli változásokat eredményezhet, és javíthatja a testérzékelést és a munkaképességet (Rapisarda et al., 2021). A sikeres egészségfejlesztés folyamatos elkötelezettséget igényel, mivel a problémák is folyamatosan, fokozatosan jelentkeznek. A munkahelyi egészségfejlesztés csak célzottan lehet hatékony, ugyanakkor vannak olyan általános elvei és elemei, amelyek széles körben alkalmazhatók. Minden egészségfejlesztési erőfeszítést befektetésként kell kezelni, mind az egyén, mind a vállalat szempontjából (Szolnoki, & Berényi, 2016).

Az egészséges életmód egyik legnagyobb kihívása a megfelelő táplálkozás biztosítása. A dolgozó felnőttek gyakran kihagyják az étkezést, mivel idő- vagy pénzügyi korlátokkal küzdenek, a munkarendjük megterhelő vagy a munkahelyi étkezési lehetőségek korlátozottak (McCurley et al., 2022). A jó szellemi és fizikai teljesítményhez elengedhetetlen, hogy a testünk elegendő és megfelelő minőségű energiához jusson, amit helyes étkezéssel érhetünk el. Bár fiziológiailag lehetséges, hogy valaki étkezés nélkül átvészelve a munkaidőt, a teljesítménye már rövid távon is romlik a normális táplálkozáshoz képest. Sok munkáltató éppen ezért rögzített ebédszünetet biztosít vagy menzát üzemeltet, ahol lehetőség van egészséges ételek választására. Előremutató lépés, ha a munkáltató egészségesebb élelmiszereket kínáló automatákat helyez ki a folyosókra, illetve megfelelően felszerelt étkezőhelyiségeket biztosít (például hűtőszekrény, mikrohullámú sütő, kávéfőző stb.). Fontos, hogy az étkező elkülönüljön a munkaterülettől, így az étkezés nem válik a munkavégzés részévé vagy párhuzamos tevékenységgé. Ezáltal biztosítható a pszichés kikapcsolódás, feltöltődés (Sharma et al., 2016; Szolnoki, & Berényi, 2016).

Az ételérzékeny alkalmazottak esetében kiemelt figyelmet kell fordítani az étkezési igényeikre és korlátaikra. Ez magában foglalja a megfelelő ételek biztosítását, az étkezési szabályok egyértelmű kommunikálását, valamint az élelmiszerallergiák és ételintoleranciák gondos kezelését. Így javítható az alkalmazottak egészsége és jólléte, ami kedvezően befolyásolhatja a teljesítményüket és elégedettségüket. A szerzők javasolják, hogy a vállalatok teremtsenek támogató környezetet a munkavállalók érzékenyítésével és oktatásával az ételérzékenységekkel kapcsolatban. Munkahelyi rendezvények alkalmával gondoskodjanak arról, hogy mentes ételek is rendelkezésre



álljanak, illetve az étel- és italautomaták kínálatában szerepeljen néhány gluténmentes termék is (Greutter et al., 2023). Veréb és Emri (2023) az egészséges munkahelyi étkezési lehetőségek bővítésére fókuszálna a szervezetek esetében.

A fent ismertetett módszerek mindegyike változást követel meg, ami soha nem egyszerű, és az elkötelezettség fenntartása mellettük még nagyobb kihívást jelenthet. Azonban ha sikerül néhány ilyen módszert és szokást bevezetni és hosszú távon alkalmazni, már rövid időn belül is érzékelhetőek lesznek a pozitív eredmények (Kárpáti, 2022).

Az egészségfejlesztési programok sikerességét számos tényező befolyásolhatja. Az évek során ezek a megközelítések újabb és újabb „sikertényezőkkel” gazdagodtak, ahogyan azt a 3. táblázat is szemlélteti:

**3. TÁBLÁZAT: A VÁLLALATI EGÉSZSÉGPROGRAMOK SIKERTÉNYEZŐI**

	Goetzel et al. (1997)	O'Donnell et al. (1997)	Koop Health Project (2001)	Goetzel et al. (2008)	Goetzel – Ozmin-kowski (2008)	WHO (2010)	Cancelliere et al. (2011)	Mattke et al. (2013)	JHBS (2015)
Szervezeti, vezetői elköteleződés	✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓
Üzleti és etikai célok meghatározása	✓		✓					✓	
Üzleti célokhoz, stratégiához, kultúrához illeszkedés		✓	✓		✓	✓		✓	✓
Hatékony tervezés		✓				✓			✓
Támogató környezet					✓	✓	✓		✓
Munkavállalók bevonása (a célok meghatározásánál is)		✓			✓	✓		✓	✓
Hatékony kommunikáció		✓			✓			✓	✓
Ösztönzők	✓	✓	✓	✓					✓
Hozzáférhetőség, személyre szabott programok		✓				✓	✓	✓	
Szűrések és prioritizálás	✓	✓		✓		✓	✓		
Hatékony megvalósítása a programoknak	✓	✓		✓				✓	✓
Folyamatos értékelés, ellenőrzés	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓
Fejlesztés				✓	✓	✓			

Forrás: Goetzel et al. (2007); Szabó & Kajos (2023)

Megközelítéstől függően más és más elemek vezethetnek a sikeres munkahelyi egészségprogramokhoz. Szerzőktől függően ugyan megfigyelhetőek különbségek a helyes stratégiai sarokkövek tekintetében, mégis a szervezeti és vezetői elköteleződés közel minden esetben hangsúlyt kapott.

Fehér és Reich (2020) kutatásukban igazolták, hogy a munkahelyi egészségmenedzsment jelentős pozitív hatással van a munkahely és a munkáltató vonzerejére. Emellett a vállalat imázsát is javíthatja (Gorgenyi-Hegyes et al., 2021).

A sikerhez vezető út a munkahelytől függően különböző módokon alakulhat, viszont az elérni kívánt eredmény minden esetben kívánatos a munkáltató számára. Aldana (2020) megfogalmazásában a 4 fő terület, ahol megtérülhet a befektetett energia és költség:

- Egészségtudatosság növekedése:
  - Alacsonyabb egészségügyi kockázatok és kiadások
  - Jelentős változások az első hat hétben
  - Tartós változások 18 hónap után
- Termelékenység javulása:
  - Csökkenő hiányzások
  - Presenteeism csökkenése
  - Jelentős termelékenységekiesés csökkentése
- Fluktuáció csökkenése:
  - Könnyebb munkaerő-megtartás
  - Vonzerő növekedése új munkavállalók számára
- Morál és hangulat javulása:
  - Dolgozói elégedettség növekedése
  - Jobb munkahelyi légkör

### **A well-being mint ösztönző a nagyvállalatok hazai karrieroldalán**

A munkahelyi well-being megteremtése és ezt követően annak fenntartása az eddigiek alapján közel nélkülözhetetlen fontosságúvá válik, amennyiben a vállalati fenntarthatóság az elérendő cél. Mi sem szemlélteti ezt jobban, mint az olyan országos szintű programok megjelenése, melyek kimondottan a dolgozói mozgást és csapatépítést támogatják. Ilyen például az All You Can Move (AYCM) program is, melyet kifejezetten a munkavállalók egészségmegőrzésére fejlesztették ki, mely változatos sportolási, mozgási és rekreációs lehetőségeket kínál, kortól és nemtől függetlenül. Kiterjedt országos hálózatában számos elfogadóhely szerepel, köztük edzőtermek, gyógytorna-központok, uszodák, teniszközpontok, jógastúdiók és szabadulósobák is (allyoucanmove.hu, 2024). Szintén ide sorolható a Magyar Kerékpárosklub kezdeményezése, a „Bringázz a munkába!” kampány, ami a kerékpáros közlekedés népszerűsítésén túl valódi szemléletformálásra törekszik, és érdekes rendezvényeket szervez, mint például a tavaszi és őszi bringás reggelik és uzsonnák ország-szerte (bringazzamunkaba.hu, 2024). Az ilyen és ehhez hasonló törekvések emelik a munkahelyi légkört, és közös, akár csapatépítő szellemben sportra ösztönzik a dolgozókat. A sportprogramok velejáró sajátossága lehet a versengés, és erre kiváló keretet biztosít a cégek között a „Legfittebb Munkahely” program sorozata is, mely egy héten keresztül zajlik és a különböző méretű vállalatok szabadon nevezhetnek az elismerő cím megnyerésére (legfittebbmunkahely.hu, 2024).

A szervezet gördülékeny működését elősegítendő a gyakorlatban a multinacionális cégek már a toborzás során hangsúlyt fektetnek a munkahelyi egészségmenedzsment programok kiemelésére (Shiri, & Bergbom, 2023). Ez a kommunikáció hozzájárul a vállalati imázsépítéshez, ezáltal pedig új értékajánlatként jelenik meg a munkaerőpiacon.

Az OPTEN által készített 2022. évi felmérést alapul véve az ország legnagyobb foglalkoztatóinak karrieroldalait vizsgáltuk meg, fókuszba helyezve valamennyi well-being-gel kapcsolatos ígéretet. Iparági bontásban a Magyarországon legtöbb embert foglalkoztató vállalatok kerültek be a kutatásba, melyek a következők voltak: Audi Hungaria Zrt. (12 925 fő), Spar Magyarország Kft. (14 555 fő), Magyar Telekom Nyrt. (5519 fő), Richter Gedeon Nyrt. (5997 fő), Prohuman 2004 Kft. (6769 fő), OTP Bank Nyrt. (9654 fő) és a BKV Zrt. (10 384 fő). Az iparág független top 10-es listába bekerültek továbbá a következő jogi entitások is: a Magyar Posta Zrt. (27 680 fő), a Volánbusz Zrt. (18 668 fő), a MÁV Zrt. (17 938 fő) és a MÁV-Start Zrt. (12 835 fő), valamint két, szintén kiskereskedelmi tevékenységet folytató üzletlánc is helyet kapott még a legtöbb foglalkoztatottal rendelkezők listáján: a Tesco-Global Zrt. (11 070 fő) és Lidl Magyarország Bt. (8337 fő). (Karácsony, 2022).

A Magyar Posta és a MÁV-VOLÁN-csoport esetében az egészségmegőrzési lehetőségek kimerültek az egészségbiztosítási támogatásban, melyről az adott oldalakon szereplő állásajánlatok leírásában olvasható egy-egy sor. Valamivel többet ajánl a Tesco, ahol szintén az adott munkakörhöz szükséges és elvárt munkavállalói tulajdonságokat követően szerepelnek a cég által nyújtott egyéb juttatások, mely jelen esetben az egészségbiztosításon túl az All You Can Move (AYCM) mozgást támogató univerzális kártyát is magába foglalja. Utóbbi kezdeményezés népszerű a munkáltatók körében, a vizsgált cégek közül a már említett Tesco-Global Zrt., az OTP Bank Nyrt., a Prohuman 2004 Kft. és a Richter Gedeon Nyrt. is feltüntette karrieroldalán az AYCM mozgást támogató bérleteket. A Magyar Telekom Nyrt. saját kondiparkot és tetőtéri futópályát kínál kedvezményes belépővel. Megjelentek továbbá az üzemorvosi és szakorvosi vizsgálatok vagy azok támogatásai is, illetve több esetben a gyümölcsnapokat is feltüntették, mint egyfajta kiegészítő szolgáltatást. A legkiemelkedőbb a vizsgált cégek közül az Audi Hungaria Zrt., ahol a karrieroldalon belül külön aloldalon mutatják be az egészségmenedzsment programjukat, mely a foglalkozás-egészségügyi vizsgálatokon túl 17 különböző szakorvosi ellátást biztosít, ezentúl elérhető fizioterápia és gyógytorna, valamint minden munkatárs számára személyre szabott egészségvédelmi programot biztosítanak, továbbá az egészségügyi csapatukat erősítik még pszichológusok és mentálhigiénés szakemberek is.

A magyar rendőrségnél is találkozhatunk a nagyobb foglalkoztatókra jellemző újításokkal. A munkahelyi rekreáció és egészségfejlesztés kiépített rendszernek tekinthető. Az egészségügyi tanácsadáson túl az egészséges étkezés biztosítása is megjelenik, bővítették a rostonsült ételek választékát és igyekeznek minden telephelyen reformétkezési lehetőséget biztosítani, legalább heti 1 alkalommal (Tánczos et al., 2021).

### Összefoglalás

A munkahelyi jóllét és egészségfejlesztés kulcsfontosságú a vállalati fenntarthatóság és a munkavállalói teljesítmény szempontjából. A modern HR-stratégiákban egyre nagyobb szerepet kapnak azok a programok, amelyek az egészséges táplálkozást, fizikai aktivitást és stresszkezelést támogatják, hozzájárulva a munkavállalók fizikai és mentális egészségének megőrzéséhez, valamint a teljesítményük javításához. Az ilyen programok javítják a munkaerő-megtartási rátákat és csökkentik a fluktuációt. A siker érdekében elengedhetetlen a szervezeti kultúra és a vezetés elkötelezettsége, valamint a munkakörnyezet optimalizálása és a folyamatos edukáció.

A magyarországi nagy foglalkoztatóknál is megfigyelhető a törekvés a munkahelyi jóllét támogatását illetően. A toborzási kommunikációjukban főként a sportot és a különböző egészségügyi szűréseket emelték ki mint várható pluszjuttatást. Ez nem jelenti azt, hogy a felsoroltakon túl ne lennének well-being elősegítő lehetőségek, azonban a további munkáltató által nyújtható szolgáltatások nem állnak az érték- és állásajánlatok középpontjában.

## Irodalomjegyzék

- Aldana, S. G. (2020). 7 reasons workplace health promotion programs work. In Szabó, Á. & Kajos, A. (2023). *A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala – előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk*. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(4). ISSN 0133-0179. <https://doi.org/10.14267/>  
<https://www.wellsteps.com/blog/2019/01/04/workplace-health-promotionprograms/>
- All You Can Move (2024). *Munkáltatóknak – Magyarország legtrendibb élményjuttatása*. <https://allyoucan-move.hu/munkaltatoknak/munkaltatoknak>
- Appel-Meulenbroek, R., Van der Voordt, T., Le Blanc, P., Aussems, R., & Arentze, T. (2020). Impact of activity-based workplaces on burnout and engagement. *Journal of Corporate Real Estate*, 22(4), 279-296. <https://doi.org/10.1108/JCRE-09-2019-0041>
- Bringázz a munkába! (2024). <https://www.bringazzamunkaba.hu/kapcsolat/>
- Crisp, R. (2011). *Well-Being*. *The Stanford Encyclopedia of Philosophy*. <https://plato.stanford.edu/entries/well-being/> (letöltés időpontja: 2024.02.08.)
- Deutsch Sz. & Fejes E., Kun Á., & Medvés D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi szakdolgozók körében. *Alkalmazott pszichológia*. 15(2), 49-71. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2015.2.49>
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E., & Smith, H. L. (1999). Subjective Well-Being: Three Decades of Progress. *Psychological Bulletin*. 125(2), 276-302. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.125.2.276>
- Fehér, J., & Reich, M. (2020). Perceived impacts of company Workplace Health Promotion on employment relationship. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 7(3), 238-254. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v7i3.357>
- Garaj E. (2015). Versenyképesség és egészségnyereség. A munkahelyi egészségfejlesztés értéknövelő alternatív megoldásai. *Hadtudomány*, 25(Elektronikus különszám), 41-47. ISSN 1588-0605
- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány Budapest Management Review*, 53(6), 40-51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Gorgenyi-Hegyess, E., Nathan, R. J., & Fekete-Farkas, M. (2021). Workplace health promotion, employee well-being, and loyalty during COVID-19 Pandemic – Large scale empirical evidence from Hungary. *Economies*, 9(2), 55. <https://doi.org/10.3390/economies9020055>
- Greutter Z. G., Greutter-Gregus É., Szira Z., & Varga E. E. (2023). Fókuszban az alkalmazotti jóllét: Liszt-érzékeny munkavállalók életminőségének vizsgálata. *Studia Mundi–Economica*, 10(3), 58-68. <https://doi.org/10.18531/sme.vol.10.no.3. pp.58-68>
- Grimani, A., Aboagye, E., & Kwak, L. (2019). The effectiveness of workplace nutrition and physical activity interventions in improving productivity, work performance, and workability: A systematic review. *BMC Public Health*, 19(1), 1676. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-8033-1>
- Hajdú D. (2021). A koronavírus hatása a munkanélküliségre és az álláskeresőknél szóló képzésekre Borsod-Abaúj-Zemplén megyében. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 18(1), 27-37. ISSN 1786-1594. <https://doi.org/10.20494/TM/7/1/7>
- Huszka P., Huszka P. B., & Lőre, V. (2020). A koronavírus-járvány és felvásárlási láz néhány összefüggésének vizsgálata Győrben. *Táplálkozásmarketing*, 7(1), 89-101.
- Karácsony Z. (2022). A legnagyobb munkaadók Magyarországon. *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/a-legnagyobb-munkaadok-magyarorszagon-20220329.html>
- Kárpáti L. (2022). Egészségmegőrzés és tudatos életmód a 21. század digitális munkahelyein. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 67-75. ISSN 2677-1306
- Khediri, K. B. (2021). CSR and investment efficiency in Western European countries. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1769-1784.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *TAYLOR*, 11(2), 56-65.
- Legfittebb Munkahely (2024). <https://legfittebbmunkahely.hu/nevezes/>
- McCurley, J. L., Levy, D. E., Dashti, H. S., Gelsomin, E., Anderson, E., Sonnenblick, R., ... & Thorndike, A. N. (2022). Association of employees' meal skipping patterns with workplace food purchases, dietary quality, and cardiometabolic risk: A secondary analysis from the ChooseWell 365 trial. *Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics*, 122(1), 110-120. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2021.12.020>

- Molnár A., & Müller A. (2021). A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) és a munkahelyi egészségfejlesztés kapcsolata. *Acta Carolus Robertus*, 11(1), 71-81. <https://doi.org/10.33032/acr.2580>
- Noblet, A., & LaMontagne, A. D. (2006). The role of workplace health promotion in addressing job stress. *Health Promotion International*, 21(4), 346-353. <https://doi.org/10.1093/heapro/dal029>
- Núñez-Sánchez, J. M., Gómez-Chacón, R., Jambrino-Maldonado, C., & García-Fernández, J. (2021). Corporate well-being programme in COVID-19 times. *The Mahou San Miguel case study. Sustainability*, 13(11), 6189. <https://doi.org/10.3390/su13116189>
- Osilla, K. C., Van Busum, K., Schnyer, C., Larkin, J. W., Eibner, C., & Mattke, S. (2012). Systematic review of the impact of worksite wellness programs. *American Journal of Managed Care*, 18(2), 68-81.
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2009). The what, why and how of employee well-being: A new model. *Social Indicators Research*, 90, 441-458. <https://doi.org/10.1007/s11205-008-9270-3>
- Page, K. M., & Vella-Brodrick, D. A. (2013). The working for wellness program: RCT of an employee well-being intervention. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 1007-1031. <https://doi.org/10.1007/s10902-012-9366-y>
- Pataki-Bittó F., & Kun Á. (2021). Az otthoni munkavégzés és a jóllét. *Új Munkaügyi Szemle*. 2(4), 43-54. ISSN 2677-1306
- Pelyák L. (2024). *A munkahelyi jóllét dimenziói: az elégedettség és a munka-magánélet egyensúlyának összefüggései*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kari Tudományos Diákköri Konferencia, Debrecen.
- Poór J., Balogh G., Dajnoki K., Karoliny M.-né, Kun A. I., & Szabó Sz. (2020). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok Magyarország 2020 (A kutatás első fázisának kiértékelése)*. Szent István Egyetem Menedzsment és HR Kutató Központ, Budapest.
- Rachmah, Q., Martiana, T., Mulyono, M., Paskarini, I., Dwiyanti, E., Widajati, N., Ernawati, M., Ardyanto, Y. D., Tualeka, A. R., Haqi, D. N., Arini, S. Y., & Alayyannur, P. A. (2021). The effectiveness of nutrition and health intervention in workplace settings: A systematic review. *Journal of Public Health Research*, 11(1), 2312. <https://doi.org/10.4081/jphr.2021.2312>
- Raffay-Danyi Á., & Hajmáty G. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR-tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32-47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Rahman, S., & Bergbom, B. (2023). Work Ability and Well-Being Management and Its Barriers and Facilitators in Multinational Organizations: A Scoping Review. *Healthcare*, 11(7), 978. <https://doi.org/10.3390/healthcare11070978>
- Rapisarda, V., Cannizzaro, E., Barchitta, M., Vitale, E., Cinà, D., Minciullo, F., Matera, S., Bracci, M., Agodi, A., & Ledda, C. (2021). A combined multidisciplinary intervention for health promotion in the workplace: A pilot study. *Journal of Clinical Medicine*, 10(7), 1512.
- Sharma, S. V., Paolicelli, C. W., Jyothi, V., Baun, W., Perkison, B., Phipps, M., ... & Pompeii, L. A. (2016). Evaluation of worksite policies and practices promoting nutrition and physical activity among hospital workers. *International Journal of Workplace Health Management*, 9(1), 46-62. ISSN: 1753-8351
- Szabó Á., & Juhász, P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 50(2), 13-23. <https://doi.org/10.14267/>
- Szabó Á., & Kajos A. (2023). A munkahelyi mozgásprogramok szervezeti és egyéni oldala – előnyök, értékteremtő tényezők, motivációk. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(4). ISSN 0133-0179. <https://doi.org/10.14267/>
- Szolnoki B., & Berényi L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *Gradus*, 3(1), 495-500. ISSN 2064-8014
- Tánczos Z., Sipos E., Szeles E., Witzing Z., Polácska E., & Bognár J. (2021). Munkahelyi egészségfejlesztés a rendőrség személyi állományának körében. *Belügyi Szemle*, 69(3. különszám), 32-47. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.3.2>
- Türen, U., Erdem, H., & Çamoğlu, A. (2017). The effects of perceived quality of organizationally provided meal service on employees' job performance and the mediating role of organizational identification. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(1), 49-71. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1265452>
- Van Horn, L., Carson, J. A. S., & Appel, L. J. (2016). Recommended dietary pattern to achieve adherence to the American Heart Association/American College of Cardiology (AHA/ACC) guidelines: A scientific statement from the American Heart Association. *Circulation*, 134(22). <https://doi.org/10.1161/CIR.0000000000000462>

Veréb Z., & Emri Z. (2023). Általános táplálkozási és fizikai aktivitás, valamint az ezeket befolyásoló tényezők vizsgálata. *Acta Universitatis de Carolo Eszterházy Nominatae. Sectio Biologiae*, 48, 87-101. <https://doi.org/10.33041/ActaUnivEszterhazyBiol.2023.48.87>

Voordt, T. van der, & Jensen, P. A. (2023). The impact of healthy workplaces on employee satisfaction, productivity, and costs. *Journal of Corporate Real Estate*, 25(1), 29-49. <https://doi.org/10.1108/JCRE-03-2021-0012>

WHO (2013). *Global action plan for the prevention and control of noncommunicable diseases 2013-2020.*, p. 55. ISBN: 978-92-4-150623-6.

BOROS JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA

## A CHATBOTOK ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI A BUSINESS COACHINGBAN – SZISZTEMATIKUS SZAKIRODALOM-ELEMZÉS

A mesterséges intelligencia potenciális integrálása a business coachingba megjelenik a szervezetfejlesztési stratégiákban, különösen a chatbotok használatával. A tanulmány szisztematikus szakirodalmi áttekintést végez, hogy megértse a chatbotok jelenlegi alkalmazásait és hatásait a business coachingban. A coaching-igények globális növekedésével a chatbotok innovatív megoldást kínálnak a hagyományos coaching-módszerek korlátaira, például a magas költségekre és a korlátozott hozzáférésre. A chatbotok integrálása a business coachingba potenciálisan átalakíthatja a coaching-gyakorlatokat azáltal, hogy elérhetőbbé és gyakoribbá teszi őket, ezáltal javítva a szervezeti teljesítményt és a személyes fejlődést. A tanulmány strukturált szakirodalmi áttekintési módszertant használt a Scopus adatbázisból származó releváns tudományos publikációk elemzésére. Összesen 57 cikk került azonosításra, amelyekből a szűréseket követően 6 releváns tanulmány került a chatbotok business coaching kontextusban történő használatára összpontosítva. A vizsgálat kitér az érintett publikációk szerzőinek, megjelenési helyeinek, témáinak, a bevont mintának, az alkalmazott módszereknek és az azonosított előnyök és hátrányok áttekintésére.

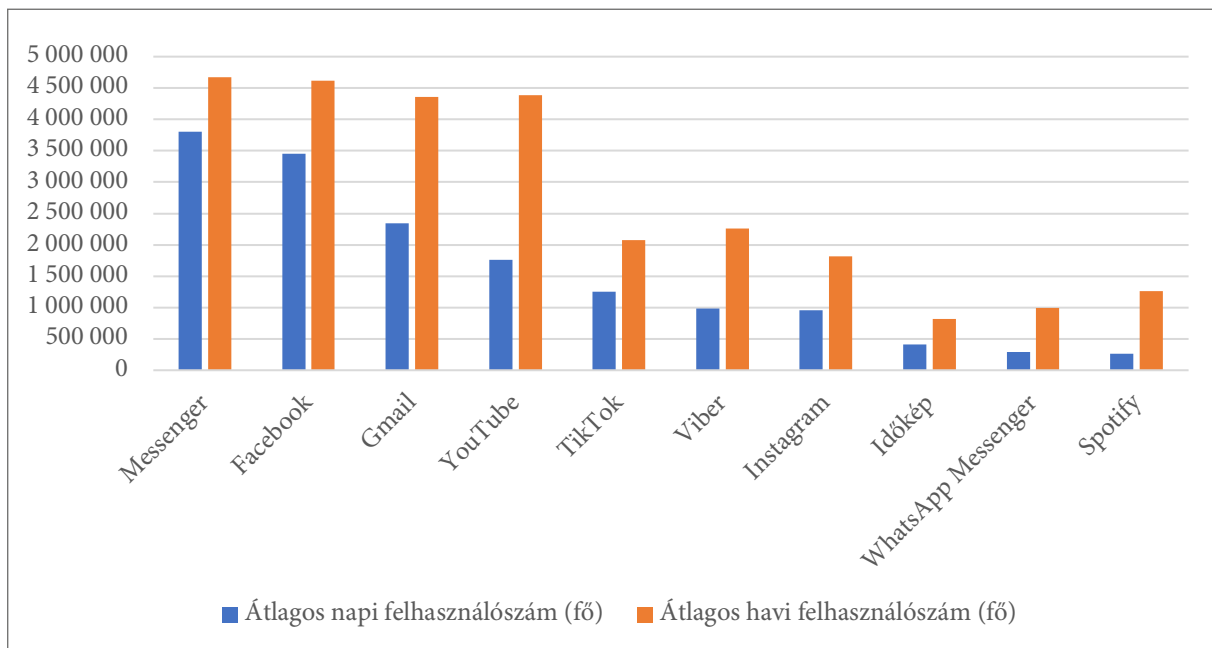
### Bevezetés

A coaching iránti érdeklődés – akár szervezeti, akár magánéleti keretek között – az elmúlt években jelentősen megnőtt, és napjainkban már egy több milliárd dolláros és folyamatosan növekvő személyiségfejlesztési iparág, amelynek hatékonysága bizonyított (Athanasopoulou, & Dopson, 2018; Blackman et al., 2016). Hagyományosan a coachingot úgy definiálják, mint egy emberi coach és ügyfél közötti strukturált beszélgetést, amelynek célja az önismeret, a személyes fejlődés és a célok elérése (Cox et al., 2014). A business coaching során – páros vagy csoportos formában is – általában valamilyen vezetőfejlesztési vagy munkahelyi kihívás feltárására, megértésére és a kitűzött célok elérésének különböző alternatíváira helyeződik a hangsúly (Blackman et al., 2016). A business coaching megoldást kínálhat a vállalat általános stratégiájába illeszkedő konkrét coaching-igényekre (ICF Belgium, 2024). A coaching azonban drága és nem minden ember számára elérhető, különösen a világ alacsonyabb jövedelmű régióiban (Terblanche et al., 2022a). Többek között ez a körülmény vezetett a chatbotok formájában megjelenő mesterséges intelligencia (MI) alapú coach-ok bevezetéséhez, amelyek a coaching skálázását ígérik azáltal, hogy több ember számára, gyakrabban és jelentősen csökkentett költséggel elérhetővé teszik azt (Terblanche et al., 2024). Egy ilyen jellegű MI-alapú eszköznek tekinthetők a chatbotok, amik olyan szoftverrendszerek, amelyek utánozni tudják az emberi beszélgetést.

## Szakirodalmi áttekintés

A technológia gyors fejlődése az elmúlt évtizedben nemcsak a munkakörnyezet jellegét változtatta meg, hanem a munkával kapcsolatos normákat és elvárásokat, valamint a szervezetek üzletvitelét is (Pascal et al., 2015). A digitalizáció és a mesterséges intelligencia a mindennapi életben is elterjedt, átalakítva a kommunikációt és az üzleti modelleket (Janssen et al., 2020). A skypeolás, a csevegés és az e-mail már régóta társadalmilag bevett és elfogadott. A digitális társalgási eszközök („conversational agents”) – néha chatbotoknak vagy intelligens asszisztenseknek is nevezik őket – az alkalmazások egy olyan osztálya, amelyet a felhasználó és a rendszer közötti természetes nyelvi kommunikáció vezérel. Az egyik első ilyen jellegű megoldást, az ELIZA-t az 1960-as években fejlesztették ki (Weizenbaum, 1966), melynek első felhasználási esete egy Roger-féle pszichoterapeuta utánzása volt szabályalapú válaszokkal. Évtizedekkel később, napjainkban a kifinomultabb társalgási asszisztensek szinte mindenütt jelen vannak, az okostelefonokban található Siritől az okos hangszórókban található Alexaig (CIRP, 2019). A Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság 2024. februári adatai szerint a tíz legtöbb internetezőt elérő applikáció közül öt alkalmazás is (Messsenger, Gmail, Viber, Instagram és WhatsApp Messenger) képes szöveges üzenetváltásra, melyeket naponta átlagosan 71 percet és 51 másodpercet használnak hazánkban (NMHH, 2024). Az adatok alapján társadalmilag elfogadott és megszokott a szöveges üzenetváltás digitális eszközök segítségével (1. ábra).

**1. ÁBRA: A TÍZ LEGTÖBB INTERNETEZŐT ELÉRŐ APPLIKÁCIÓ MAGYARORSZÁGON (2024. FEBRUÁR)**



Forrás: Saját szerkesztés NMHH (2024) alapján

## A chatbotok megjelenése a business coaching területén

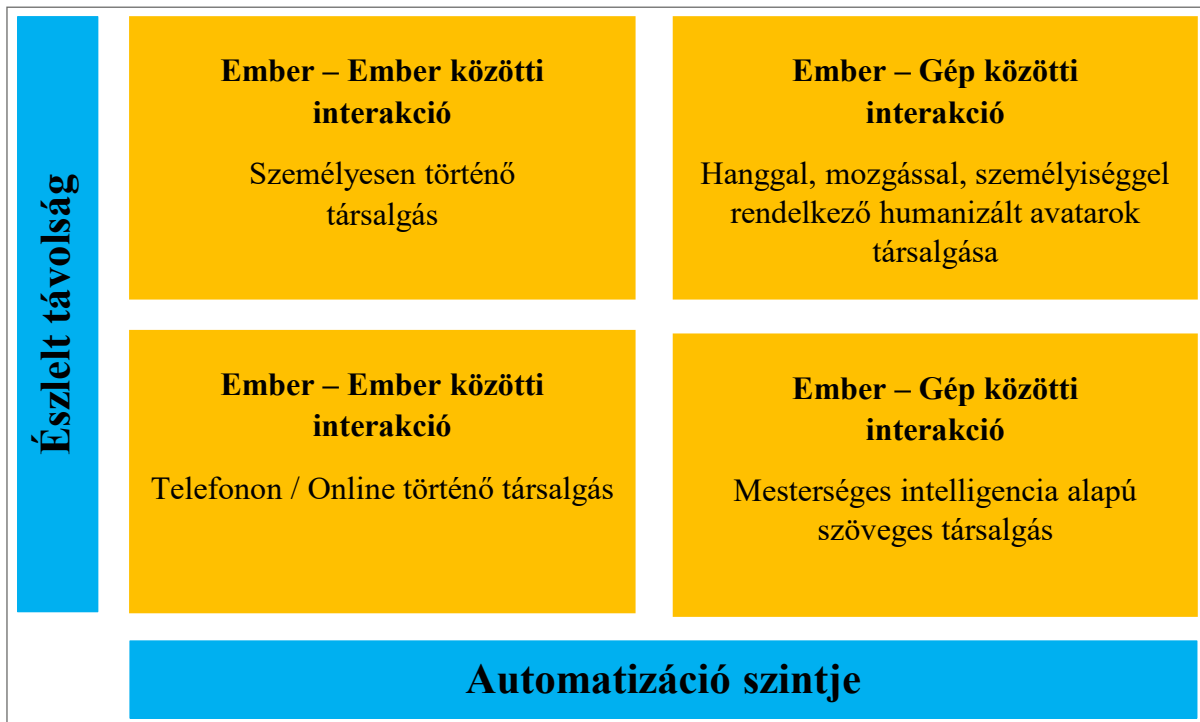
A technológia többféle módon is hatással lehet a coachingra, beleértve a coach kiválasztását, az üzleti/folyamatmenedzsmentet, a személyes coaching kiegészítését vagy helyettesítését, valamint a coach/coaching elkötelezettség értékelését (Pascal et al., 2015). Az International Coaching Federation (ICF) által 2020-ban elindított Thought Leadership Institute – ami egy globális online platform, amely a legmodernebb gondolkodásmóddal foglalkozik azzal kapcsolatban, hogy a coa-



ching hogyan segíti elő a társadalmi jóllétet és az emberi fejlődést – 2023-ban a chatbotokat azon négy feltörekvő technológia egyikeként emelte ki, amelyek potenciálisan befolyásolják a következő évek coaching-gyakorlatát (Thought Leadership Institute, 2023).

A coaching-iparban az emberről emberre történő, „szemtől szembe” modelltől való elmozdulás a coaching pluralizálódását eredményezte (2. ábra), és új formái jelentek meg a coachingnak (Passmore, & Tee, 2023). Ez kezdetben a telefonos coaching (audio), majd a Zoom-szerű technológiát használó online coaching (audio és videó) fokozatos és folyamatos növekedése és a digitális coaching-platformok népszerűsítése révén történt. Ezek a technológiák lehetővé tették, hogy a coach fizikailag távol legyen, miközben szinkron coaching-ülést tart. Az MI-technológiák megjelenése most lehetőséget kínál a további pluralizálódásra. A lehetőségek közé tartoznak a szövegalapú eszközök, amelyekben az ügyfél a billentyűzetén keresztül lép kapcsolatba az MI-alkalmazással, valamint humanizált coach-avatarokkal (virtuális figurákkal), akik mozgással, hanggal és személyiséggel rendelkeznek. A folyamat első lépése a földrajzilag távol eső coaching megjelenése volt, kezdetben mobiltelefonok használatával (hang), majd kis léptékben online (hang és videó), és 2023-ban elérkeztünk oda, hogy a coaching-beszélgetések jelentős része már online zajlik.

**2. ÁBRA: A COACHING PLURALIZÁLÓDÁSA – TÁVOLSÁG ÉS AUTOMATIZÁLÁS SZEMPONTJÁBÓL**



Forrás: Saját szerkesztés Passmore, & Tee (2023) alapján

Az utóbbi időben az automatizálás irányába indult meg az elmozdulás. Ez a folyamat a szövegalapú chatbotokkal kezdődött, mint például a Vici (Terblanche et al., 2022a) és az evoach (Mai, & Rutschmann, 2023), és eljutott a hangfelismerő szoftverek beépítéséig, hogy olyan társalgási robotokat hozzanak létre, mint az AIMY (CoachHub, 2023). A jövőbeni lépések közé tartozhatnak az avatar-botok, amelyek hangot és mozgást és potenciálisan személyiséget kínálnak. Csak egy rövid lépés, ha elképzeljük, hogy egy szolgáltató coaching-beszélgetést kínál egy kitalált karakterrel vagy az ügyfél hősével, például Nelson Mandelával, Anita Roddickkal, Ada Lovelace-szel vagy Mahatma Gandhival, és az alkalmazás az olyan szoftverek segítségével, mint a Deepswap és a Fakeyou, valamint történelmi film- és hangfelvételekből merítve azt az érzést kelti, hogy a robot úgy hangzik és úgy tűnik, mintha az ügyfél a kiválasztott karakterrel folytatna beszélge-

tést (Passmore, & Tee, 2023). Ezeket a távoli és automatizálásra irányuló mozgásokat a coach-ok kevésbé kívánatosnak ítélték; a coach-ok az online élményt a kényelem miatt pozitívan értékelik, de végső soron kevésbé élvezetesnek tartják, és fenyegetve érzik magukat a coaching-chatbotok megjelenése miatt. A fejlett generatív chatbotok, például a ChatGPT megjelenése felerősítette az érdeklődést az ilyen típusú MI-technológiák iránt (Thorp, 2023). A népszerűség és a fejlődés ellenére az MI-re épülő coachingchatbot-technológia a jelenlegi MI korlátai miatt még messze van attól, hogy teljesen helyettesítse az emberi coach-okat (Terblanche et al., 2024). A legjobb esetben is a coaching-chatbotok létrehozására irányuló jelenlegi megközelítések az emberi coaching-képességek közelítése érdekében szűk MI-re és szakértői rendszerekre támaszkodnak, amelyek bizonyos esetekben vetekednek az emberi coaching hatékonyságával (Terblanche et al., 2022b).

Passmore és Tee (2023) megítélése alapján a következő coaching-területeken alkalmazható potenciálisan MI-alapú megoldás:

- Az ügyfél coachingra való felkészültségének felmérése;
- Coach – ügyfél párosítás;
- A coaching-ülések közötti coaching-feladatok ajánlása (néha házi feladatnak nevezik);
- A célok elérésének támogatása a coaching-ülések között az ügyfél ösztönzésével;
- MI-alapú coach-szupervízor (aszinkron coach-szupervízió az ülés átirata alapján);
- MI-coachtanácsadás (szinkrontanácsadás a coach-nak az ülés alatt az MI-alapú chatbot által);
- MI-alapú chatbot által nyújtott coaching (az emberi coach gépi helyettesítése).

A fent említett megoldásokat jól szemlélteti, hogy az MI-alapú chatbot által nyújtott coaching gyorsan skálázható az emberek közötti coaching-folyamatok nagy adathalmazából tanulva. Egyes coaching-szolgáltatók már rögzítik a coaching-beszélgetéseket és átírják a tartalmat azzal a céllal, hogy ezeket az adatokat a jövőbeli gépi tanuláshoz használják, míg mások kereskedelmi MI-alapú chatbotokat hoztak létre, amelyek coachingot kínálnak (CoachHub, 2023). Egy kellően nagy adathalmazzal, mondjuk 100 000 vagy 1 000 000 coach-beszélgetéssel a chatbot több adathoz férhet hozzá, mint a legtapasztaltabb, 40 éves szakmai múlttal rendelkező coach. Ezen adatok operacionalizálásához azonban olyan rendszerre is szükség van, amely képes az adatokat olyan beszélgetési válasszá alakítani, amely hosszabb ideig fenntartható. Az ilyen adatok rögzítése és felhasználása etikai aggályokat is felvet a legtöbb coach számára, az ügyfelek és a szervezeti coaching-támogatók mellett (Passmore, & Tee, 2023). A dilemmát olyan területek jelentik, amelyek a személyes, szenzitív adatok kezelésével foglalkoznak, míg más esetben a coaching folyamatát érintő szakmai kérdések fogalmazódnak meg akár a számonkérhetőség, az érzékeny helyzetek kezelése és a megbízhatóság kapcsán (Graßmann, & Schermuly, 2021). Ezen felül általános eszközhasználati megfontolások és szabályozások is feltűntetésre kerülnek.

Miközben ezek a hibrid ember–MI-chatbotcoaching lehetőségek ígéretesek, fontos kérdést vetnek fel azzal kapcsolatban, hogy egy MI-chatbotcoach hogyan befolyásolná az emberi coach és az ügyfél közötti kapcsolatot (Terblanche et al., 2024). Ismert, hogy a coach és az ügyfél közötti kapcsolat a coaching sikerének kritikus aspektusa (De Haan et al., 2016). Ezt a coach–ügyfél kapcsolatot negatívan befolyásoló külső közvetlen tényezők kedvezőtlenül befolyásolhatják a teljes coaching-folyamat eredményeit.

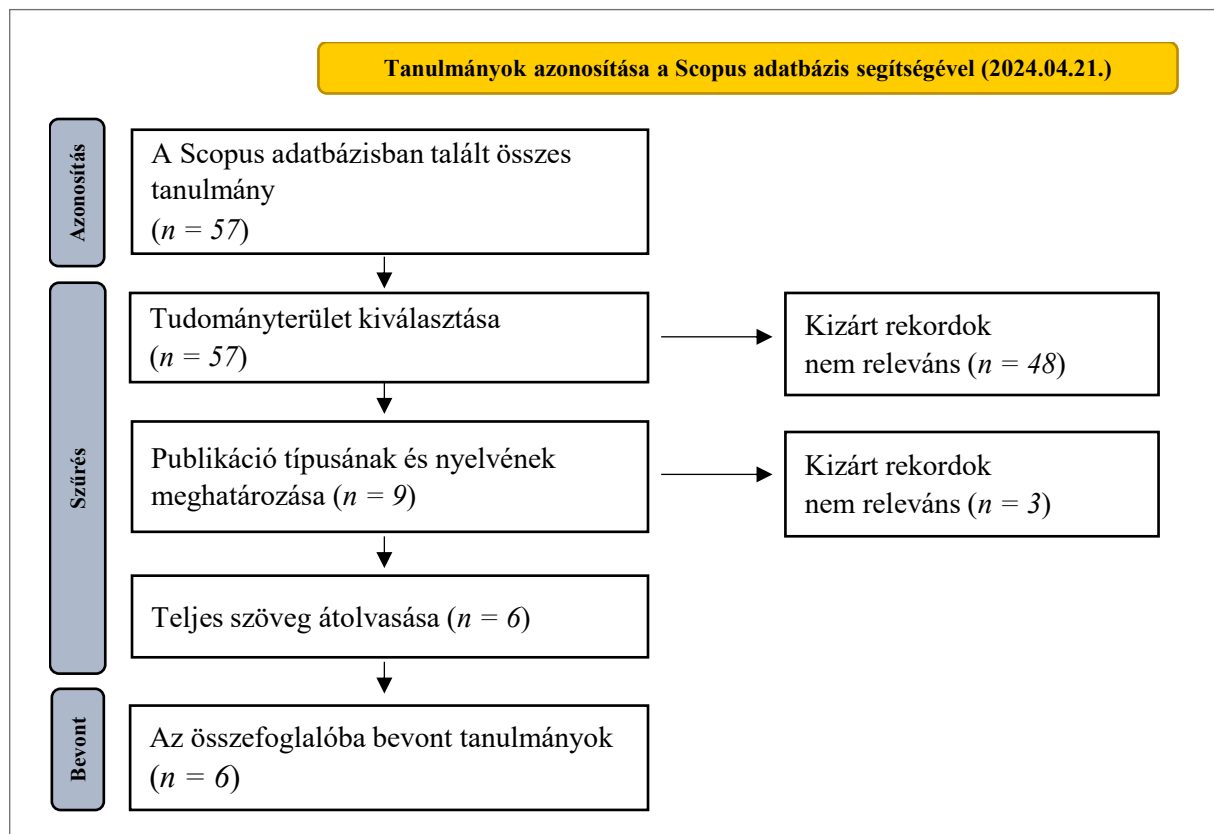
Továbbá a chatbotok alkalmazása kérdéseket vet fel azzal kapcsolatban, hogy képesek-e helyettesíteni az emberi coach-okat (Khandelwal, & Upadhyay, 2021). Tekintettel a változások ütemére, a mesterséges intelligenciával kapcsolatos ismeretek hiányára és az algoritmusok összetettségére, a vezetők, a szervezetek, a szakmai testületek és a nemzeti kormányok számára nehézséget jelent az ilyen jellegű feltörekvő technológiai alkalmazások kezeléséhez szükséges szabályozás és ellenőrzés bevezetése (Passmore, & Tee, 2023).

Ezen felül a chatbotok használata etikai aggályokat is felvet, ugyanis a mesterségesintelligencia-rendszerek elfogultságára találhatunk példát, amely a betanításra használt adatokra vezethető vissza. Ez megtévesztő és igazságtalan értékelési eredményhez vezethet, és potenciálisan fenntarthatja a diszkriminációt és az egyenlőtlenséget (Pedro et al., 2019). Mindezek mellett Kooli (2023) tanulmányában azt javasolja, hogy a mesterségesintelligencia-rendszereket és chatbotokat segédeszközként, nem pedig az emberi szakértelem, ítélőképesség és kreativitás helyettesítőjeként kell használni. Amennyiben kutatásban és tanácsadásban használják őket, a felhasználó számára elengedhetetlen, hogy kritikusan értékelje a chatbotok által nyújtott információkat és használatuk előtt ellenőrizze azokat. A tanulmány rávilágít a chatbotok innovatív szerepére, mint egyfajta gépi asszisztens, amely kiegészítheti az emberi tevékenységet. A business coachingban történő chatbot-felhasználás korlátját jelentheti, hogy az ügyfelek nem tudják ellenőrizni a rendszerbe táplált adatok hitelességét, továbbá a coach számára sem biztosított a teljeskörű transzparencia.

### **Anyag és módszer**

A tanulmány választott témájának feldolgozásához a strukturált szakirodalom-elemzést alkalmaztuk, ami a chatbotok és a coaching témakörében releváns szakirodalom áttekintésével kezdődött. A módszertan alkalmazásának folyamatát a 3. ábra szemlélteti.

**3. ÁBRA: A SZISZTEMATIKUS IRODALOMFELDOLGOZÁS MENETE**



Forrás: Saját szerkesztés PRISMA-P Group et al. (2015) alapján

Korábbi strukturált szakirodalom-elemzések alapján (Klein, & Potosky, 2019; Tranfield et al., 2003) három fő lépést érdemes követni, amelyeket a kutatáshoz igazodva elvégeztünk:

1. A kutatási kérdést a következőképpen fogalmaztuk meg: Hogyan jelenik meg a chatbotok használata a business coachingban? A kérdés lehetővé tette az áttekintés „fogalomközpontú” megközelítését (Rousseau et al., 2008). A kutatási kérdés megválaszolásához a chatbot és a coaching kulcsszavakat használtuk 2024. április 21-én a Scopus rendszerben történő kereséshez.
2. A források összegyűjtésére a Scopus adatbázisát választottuk. Az 1.) pontban említett kulcsszavak kombinált keresése után 57 találatunk volt. Ezt követően a „Business, Management and Accounting” tudományterületet választottuk ki, amely segítségével 9 találatunk volt. A források típusa esetén cikkekre korlátoztuk a vizsgálatunkat és az angol nyelvű forrásokat jelenítettük meg, ezáltal 6 darab feldolgozandó cikkhez jutottunk, ami igazolja a téma alulkutatottságát.
3. A releváns szakirodalmi források áttekintése során a 2.) pontban említettek szerint 6 forrást dolgoztunk fel a jelen tanulmányban.

### Eredmények és azok értékelése

Az elemzés során azonosítottuk a publikációk szerzőinek intézmény szerinti affiliációját és a publikálási helyét. Megállapítható, hogy a 6 elemzett forrás 11 különböző (társ)szerzőtől származik, akik 6 különböző ország intézményét képviselik. A 6 db cikket 3 eltérő folyóiratban publikálták a szerzők, ezáltal egy tudományosan fókuszált kör számára érhetőek el a chatbotok business coaching területén megvalósított kutatási eredményei. Abból következően, hogy a 6 cikk közül 4 esetben is Nick H. D. Terblanche a(z egyik) szerző, egyértelműen a szakterület kiemelt képviselőjének tekinthető. Két publikáció (Terblanche et al., 2022a; 2022b) kivételével a szerzők nemzetközi együttműködése nem figyelhető meg a témában.

### A vizsgált források fókusza és főbb eredményei

A publikációk közül két esetben (Terblanche, 2020; Weber et al., 2021) találkozhatunk azzal, hogy a coaching-chatbotok technikai kivitelezésével kapcsolatban végeztek vizsgálatokat, míg a másik négy esetben meglévő chatbotok alkalmazásának visszajelzéseit gyűjtötték különböző szempontok szerint. Terblanche (2020) egy általános keretrendszer feltételeit gyűjtötte össze szakirodalmi forrásokon keresztül, amelyek megalapozzák egy chatbot létrehozásának legfontosabb attribútumait. Weber és munkatársai (2021) ezen felül azt vizsgálták meg, hogy milyen hatással van a coaching-folyamat megítélésére, ha az antropomorfizmus szempontjából módosított chatboton keresztül folytatnak le coaching-üléseket. Az alacsony antropomorfizmussal rendelkező chatbotot kevésbé érzékelték emberinek és természetesnek, mint a magas antropomorfizmussal rendelkező chatbotot. Továbbá azt is megállapították, hogy a magasabb antropomorfizmussal rendelkező chatbotot szimpatikusabbnak értékelték az ügyfelek. Azok a résztvevők, akik az erősen antropomorf chatbottal interakcióba léptek, elégedettebbek voltak a coachinggal, nagyobb bizalmat érzektek és nagyobb hatékonyságról számoltak be, mint azok, akik az alacsony antropomorfítású chatbottal léptek interakcióba.

A chatbot-eszközök technikai és felhasználási felületének kialakításán túl a további négy publikáció különböző szempontok szerint mérte fel a chatbotok használatának lehetőségeit.

Ellis-Brush (2021) vizsgálata pozitív eredményeket talált a felhasználók digitális chatbotokkal történő együttműködésének az elfogadására, továbbá kiemelte a felhasználó és az eszköz között kialakítható bizalmi kötődést, amely a coaching-szemlélet ítélkezésmentességét támasztja alá digitális eszközzel együttműködve is.

Terblanche és munkatársai (2022a) eredményei azt mutatják, hogy az MI-re alapuló coaching-chatbotnak nem volt azonnali hatása a célok elérésére. A chatbot három hónapon keresztül történő használata azonban jelentős hatást eredményezett, amely a kutatási projekt befejezése után három hónappal is fennmaradt. A kísérleti csoportok 55%-os növekedést mutattak a célok elérésében, szemben a kontrollcsoport 24%-ával, és az eredmények azt is jelzik, hogy a coaching-chatbot gyakoribb használata nagyobb növekedést eredményezett a célok elérésében. A szerzők eredményei alapján azonban a chatbotok alkalmazásának nincs szignifikáns hatása a pszichológiai jóllétre, a rezilienciára és az érzékelt stresszre sem.

Terblanche és munkatársai (2022b) végzős egyetemista hallgatókat vizsgálva hat alkalmas, 2-2 óra hosszúságú coaching-üléseket kiegészítve biztosították a chatbotok használatát a heti találkozók között és öt szempont szerint kértek visszacsatolást: teljesítményelvárás; erőfeszítés-elvárás; észlelt kockázat; társadalmi befolyás és elősegítő feltételek. A teljesítményelvárás a felhasználóknak az AI-coach használatától várt előnyökkel kapcsolatos elvárásait jelenti. Egyes felhasználók pozitívan, míg mások inkább negatívan álltak hozzá. A szerzők eredményei alapján úgy tűnik, hogy a negatív hozzáállás korlátozott elkötelezettséget eredményezett a chatbottal szemben, míg a pozitív hozzáállás esetében ez éppen fordítva igaz. Az erőfeszítéssel kapcsolatos elvárás a hallgatók véleményét fogalmazza meg arról, hogy az MI-alapú coach-eszköz használatával járó erőfeszítés hogyan tükröződik a hasznosságának megítélésében. A diákok egyetértettek abban, hogy a várható erőfeszítés pozitív, és megjegyezték, hogy a rendszer használata könnyű. A chatbotot hasznosnak, hozzáférhetőnek és egyszerűen használhatónak, valamint gyorsan reagálónak találták. Egy hallgató tapasztalt csupán néhány hibát. Ezen felül a hallgatók úgy vélték, hogy a chatbot minimális veszélyt vagy kárt jelent, továbbá úgy érezték, hogy használata magánjellegű, elfogulatlan és pártatlan. A társadalmi befolyás kapcsán azt vizsgálták, hogy a hallgatókhoz közel álló személyek mit gondolnak arról, hogy valaki chatbotot használ. A megkérdezettek általánosan semlegesek voltak ezen a téren, viszont egy fő megjegyezte, hogy intenzívebb lenne a chatbotok használata, ha a barátaik is gyakrabban alkalmaznák azt. Az elősegítő feltételek kapcsán a résztvevők nem említették problémaként a fizikai erőforrásokat, például a mobiltelefon, az internet vagy az adatátvitel meglétét. Az egyik résztvevő több információt szeretett volna az alkalmazásról és az alkalmazás letöltéséről.

Terblanche és munkatársai (2024) azt vizsgálták, hogy egy MI-alapú chatbot-coach bevonása egy ember-ember közötti coaching vonatkozásában milyen mértékben befolyásolja az emberi coach és az ügyfél közötti munkakapcsolatot. A munkakapcsolat-elmélet három aspektusát (kötődés, cél, feladat) használták vizsgálatuk fókuszául. Az eredményeik azt mutatják, hogy a coach-ok és az ügyfelek másképp érzékelték az AI-chatbot coach-hatását a kapcsolatukra. A coach-ok aggódtak a chatbot lehetséges negatív hatásai miatt az ügyfelekkel való kapcsolatukra, míg az ügyfelek a chatbotot a coaching-folyamat pszichológiailag biztonságos és ítélezésmentes kiegészítőjeként üdvözölték, ami lehetővé tette számukra, hogy könnyebben megnyíljanak. Egy chatbot-asszisztens tehát pozitív és negatív irányba is befolyásolhatja a szerzők szerint a coach-kliens kapcsolatát. A negatív oldalon, ha a robot túlságosan autonóm, túl mechanikus és nem átlátható, akkor eltávolíthatja az ügyfelet a coaching folyamatától, és ezáltal az emberi coach-tól is. Ha azonban a chatbot támogatja az emberi coach napirendjét, gondosan beépül a coaching-folyamat tervezésébe, az emberi coach jóváhagyja, és az ügyfél dönthet arról, hogy mennyire (ha egyáltalán) lépjen vele kapcsolatba, akkor a tanulmány eredményei azt mutatják, hogy a chatbot javíthatja a coaching általános élményét és a coach-ügyfél kapcsolatát. Ezekből a megfigyelésekből úgy tűnik, hogy a coach döntő szerepet játszik annak eldöntésében, hogy a chatbot-asszisztens milyen mértékben befolyásolja a coaching-kapcsolatot. Ezen felül a célok meghatározása tekintetében a coach-ok úgy ítélték, hogy a chatbot-asszisztens segíthet az ügyfeleknek abban, hogy a céljaik elérésében a pályán maradjanak, különösen a coaching-ülések közötti lendület megtartása tekintetében. Az ügyfelek úgy látták, hogy az emberi coach-okhoz képest a chatbot elérhetősége előnyös, és hogy gyors ellenőrzéseket tud végezni, hogy a tervezett pályán maradjanak. Végül Terblanche és munkatársai (2024) eredményei alap-

ján a coach-ok óvatosan optimisták voltak azzal kapcsolatban, hogy a chatbot-asszisztens hogyan segíthet a coach-feladatok tisztázásában. Bár felismerték a hatékonyság növelésének lehetőségét a chatbot segítségével, hangot adtak annak, hogy a chatbotot testre kell szabni, hogy az illeszkedjen a coaching-folyamatokhoz. Az ügyfelek úgy vélték, hogy a chatbot segíthet a coachinggal kapcsolatos feladatokban, amennyiben technikailag megbízható marad, ugyanis általános megítélésük szerint a technológia hajlamos a hibákra. A chatbot megbízhatóságának kezelése nemcsak a chatbot jobb teljesítményét segíti, hanem a felhasználói élményt és a technológiába vetett bizalmat is fokozza.

### **A chatbotok alkalmazásának előnyei, lehetőségei a business coachingban**

A coach-ok és az ügyfelek másképp érzékelték a chatbot-coach hatását a kapcsolatukra (Terblanche et al., 2024). A coach-ok elsősorban aggódtak az emberi viszonyokra vonatkozó esetleges negatív hatások miatt, míg az ügyfelek a chatbotot pszichológiailag biztonságos és ítélkezésmentes kiegészítésként üdvözölték a coaching folyamatában, amelyben könnyebben meg mertek nyilvánulni. Eredményeik összhangban állnak Araujo (2018) megállapításával, miszerint javíthatja a chatbotok elfogadását – és egyúttal csökkentheti a személytelenség fokát – ha egy chatbotnak van neve, egyes szám első személyben társalog és emberhez hasonló köszönéseket használ, ezáltal az emberek magasabb szintű társadalmi jelenlétet tapasztalnak. Terblanche és munkatársai (2024) továbbá arra is rávilágítanak, hogy az emberi coach által biztosított megfelelő kontroll (mennyire és hogyan engedi a chatbotot bevonni az ügyfél használatába, amennyiben erre nyitottság mutatkozik az ügyfél részéről) eredményesebbé tudja tenni a coaching-folyamatot és akár a résztvevők közötti szakmai kötődést is erősítheti a diverzebb rálátásnak köszönhetően. Általános előnynek tekinthető a chatbotok kényelmes és rugalmas elérhetősége térben és időben is, amely pozitív jellemző minden vizsgált publikációban olvasható. Ezen rugalmas hozzáférhetőség elősegítheti a coaching-ülések közötti önellenőrzést és a coaching-folyamat elején közösen meghatározott célokhoz történő folyamatos igazodást. A coach oldaláról megjelenő feladatok vonatkozásában óvatos optimizmus fedezhető fel, ugyanis vannak bizonyos automatizálható monoton és ismétlődő feladatok, amelyek időt és energiát vesznek el a coach-tól, megfosztva a magasabb rendű összetett coaching-tevékenységekre való összpontosítástól.

Weber és munkatársai (2021) alapján a digitális coaching-eszközökkel csökkenthetők az irodahelyiségek, az utazások és a coach-ok fizetési költségei. A költséghatékonyságot más szerzők is kiemelik (Terblanche 2020; Terblanche et al., 2022a; 2022b). Emellett a coaching bármikor elérhető és nem igényel nagy erőfeszítést. Az ilyen jellegű coaching különösen hasznos, ha sürgős ügyekkel kell foglalkozni, tematikailag az e-coaching bármilyen témában alkalmazható és az ügyfelek nagyobb önfeltárását is elősegíti. Olyan területeket is bátrabban mernek érinteni, amit egy emberrel szemben tabuként és potenciálisan szégyenteljes témaként kezelnének, és inkább távolságot tartanának. Ezen felül a környezet is pozitív tényező lehet, ugyanis a saját otthon nyújtotta védelem is segíthet az érzékeny témák kezelésében. További előny a coaching-folyamat automatizált dokumentálása, amely segítségével jegyzetek készíthetők és az ügyfelek utólag reflektálhatnak az ülésen elhangzottakra, így nem felejtik el az instrukciók egy részét sem.

Az áttekintés során három olyan publikáció is található (Terblanche, 2020; Ellis-Brush, 2021; Weber et al., 2021), amelyek a bizalmi kérdésre alapozva kihangsúlyozzák, hogy az ügyfelek bátrabban mernek anonim módon megnyilvánulni saját helyzetükről.

### **A chatbotok alkalmazásának hátrányai, fenntartásai**

A chatbotok alkalmazhatóságával szemben jelentős korlátozó tényező, hogy a chatbotok túlságosan mereven tudnak megközelíteni bizonyos helyzeteket és a rugalmas testreszabhatóság sem feltétlen kivitelezhető. Továbbá bizonyos speciális esetekben egyéni kezelés lenne elvárható a coaching-folyamatban, amelyre a chatbotok jelenlegi fejlettségi szintükön nem alkalmasak. Ha a

chatbot túlságosan autonóm, túl mechanikus és nem átlátható, úgy az ügyfelet eltávolíthatja a coaching-folyamattól, és ezáltal az emberi coach-tól is (Terblanche et al., 2024).

### Jövőbeli kutatási irányok

A fent említett szempontok mellett azokra a javaslatokra is fókuszáltunk, amelyek a vizsgált szerzők alapján potenciális kutatási területek. Terblanche (2020) két nagy kutatási irányt azonosított: hatékonysági tanulmányokat, amelyek azt vizsgálják, hogy a chatbot-coach mennyire képes bizonyos coaching-feladatokat ellátni; illetve a technológia átvételét vizsgáló tanulmányok irányát, amelyek a felhasználókat a chatbot-coachok használatára ösztönző vagy visszatartó tényezők oldaláról vizsgálják. Ezen felül további kutatások vizsgálhatnák, hogy a coach-ok kijelölhetnek-e – és ha igen, mennyi és milyen – tevékenységeket és feladatokat az ügyfelek számára, arra kérve őket, hogy ezeket a chatrobottal naplózzák (Ellis-Brush, 2021). Felvetésként fogalmazódik meg Elish-Brush (2021) alapján egy olyan etikai gyakorlati kódex és szakmai testület kialakítása, amely felügyelni és szabályozni képes az MI-alapú coaching-eszközöket. Bizonyos kutatások az alkalmazott elemzési módszerek jellemzőinek új, bővített kombinációját, a minta bővítését és más típusú mintavételezést is ajánlanak az eredmények jobb általánosítása érdekében (Weber et al., 2021; Terblanche et al., 2022b). A chatbot-eszközök fejlesztéséhez és sikeresebb kommunikációjának kialakításához érdemes lenne pontosan beazonosítani, hogy mely jelek milyen mértékben járulnak hozzá az antropomorf ábrázoláshoz, illetve mi az a szint, amin túl az antropomorfizmus már negatív hatással jár (Weber et al., 2021). A chatbot-eszközök technikai jellemzőinek vizsgálatához kapcsolódóan különböző motivációs funkciók (pl. telefonos értesítések és emlékeztetők) használatának mérését is ösztönzik (Terblanche et al., 2024). Terblanche és munkatársai (2022a) a jövőbeli kutatási irányokat a hibrid megoldásokban látják, azaz az MI-alapú coaching-eszközök (pl. chatbotok) használata mellett azonosítani szeretnék, hogy mik azok a területek, ahol hasznosabb emberi coach igénybevétele. Ezen felül az eszközhasználat hatékonyságának és eredményességének mérésére a célmeghatározáson kívül más szempontok (pl. jóllét) vizsgálatát is javasolják (Terblanche et al., 2022a), míg egy esetben (Terblanche et al., 2024) a chatbot-beszélgetések stílusának személyre szabását tartják hasznos irányynak, amelyhez a coach-ok számára hozzáférést képzelnék el az ügyfél–chatbot kommunikáció áttekintésére.

### Összefoglalás

A tanulmány szisztematikus szakirodalomelemzés segítségével tárta fel a chatbotok alkalmazási lehetőségeit és kihívásait a business coachingban. Az eredmények alapján a téma nemzetközi szinten is alulkutatott, mivel a PRISMA protokoll ajánlást követve mindössze hat kézirat felelt meg az általunk megfogalmazott kritériumoknak. A vizsgálatok elsősorban a chatbotok tervezési szempontjaira, a különböző csoportok szerinti megítélésére és az alkalmazásának eredményességére fókuszáltak. Külön hangsúlyt fektettünk a potenciális jövőbeli kutatási irányokra is, ilyenek pl. a coach-feladatok chatbotok által kiváltható körének azonosítása és hatékonyságának mérése, illetve az eszközhasználatot befolyásoló és ösztönző tényezők vizsgálata. Az eredmények alapján a chatbot-jellegű technológiai eszközök alkalmazása megosztja a kutatókat. Pozitívumként említhető a rugalmasság, a következetesség és a széleskörű rálátás, ugyanakkor számos fenntartás is megfogalmazható, mint például a merevség és a személytelenség.

**Irodalomjegyzék**

- Araujo, T. (2018). Living up to the chatbot hype: The influence of anthropomorphic design cues and communicative agency framing on conversational agent and company perceptions. *Computers in Human Behavior*, 85(8), 183-189.
- Athanasopoulou, A., & Dopson, S. (2018). A systematic review of executive coaching outcomes: Is it the journey or the destination that matters the most? *The Leadership Quarterly*, 29(1), 70-88.
- Blackman, A., Moscardo, G., & Gray, D. E. (2016). Challenges for the theory and practice of business coaching: A systematic review of empirical evidence. *Human Resource Development Review*, 15(4), 459-486.
- CIRP (2019). *Report: Smart speaker adoption in US reaches 66M units, with Amazon leading*. TechCrunch. <https://techcrunch.com/2019/02/05/report-smart-speaker-adoption-in-u-s-reaches-66m-units-with-amazon-leading/>
- CoachHub (2023). *AIMY*. CoachHub. <https://www.coachhub.com/aimy/>
- Cox, E., Clutterbuck, D. A., & Bachkirova, T. (2014). *The complete handbook of coaching*. SAGE Publications.
- De Haan, E., Grant, A. M., Burger, Y., & Eriksson, P. O. (2016). A large-scale study of executive and workplace coaching: The relative contributions of relationship, personality match, and self-efficacy. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 68(3), 189-207.
- Graßmann, C., & Schermuly, C. C. (2021). Coaching with artificial intelligence: Concepts and capabilities. *Human Resource Development Review*, 20(1), 106-126.
- ICF Belgium (2025). *The different types of Coaching*. ICF Belgium Charter Chapter. <https://coachingfederation.be/en/what-is-coaching>
- Janssen, A., Passlick, J., Rodríguez Cardona, D., & Breitner, M. H. (2020). Virtual assistance in any context: A taxonomy of design elements for domain-specific chatbots. *Business & Information Science Engineering*, 62(3), 211-225.
- Khandelwal, K., & Upadhyay, A. K. (2021). The advent of artificial intelligence-based coaching. *Strategic HR Review*, 20(4), 137-140.
- Klein, H. J., & Potosky, D. (2019). Making a conceptual contribution at Human Resource Management Review. *Human Resource Management Review*, 29(3), 299-304.
- Kooli, C. (2023). A Critical Examination of Ethical Implications and Solutions. *Sustainability* 15(7), 5614. <https://doi.org/10.3390/su15075614>
- Mai, V., & Rutschmann, R. (2023). Best Practices im Chatbot Coaching. Einblicke in Forschung und Entwicklung des StudiCoachBots der TH Köln und in die Coaching Chatbot Plattform evoach. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*, 30(1), 111-125.
- NMHH (2024). *Az online médiatér közönsége (2024. február) az Egységes Digitális Mérésért egyesület adatai alapján*. Nemzeti Média- és Hírközlési Hatóság. [https://nmhh.hu/dokumentum/245678/online\\_mediator\\_kozonsege\\_2024\\_februar.pdf](https://nmhh.hu/dokumentum/245678/online_mediator_kozonsege_2024_februar.pdf)
- Pascal, A., Maggie, S., & Brodie, G. J. (2015). I'm only human: The role of technology in coaching. *Consulting Psychology Journal*, 67(2), 100-109.
- Passmore, J., & Tee, D. (2023). Can Chatbots like GPT-4 replace human coaches: Issues and dilemmas for the coaching profession, coaching clients and for organisations. *The Coaching Psychologist*, 19(1), 47-54.
- Pedro, F., Miguel, S., Axel, R., & Valverde, P. (2019). Artificial intelligence in education: challenges and opportunities for sustainable development. *Working papers on education policy*, 7(13), 1-46.
- PRISMA-P Group, Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., & Stewart, L. A. (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (Prisma-p) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1-9.
- Rousseau, D. M., Manning, J., & Denyer, D. (2008): 11 evidence in management and Organizational Science: assembling the field's full weight of scientific knowledge through Syntheses. *Academic Manager Annuals*, 2(1), 475-515.
- Terblanche, N. (2020). A design framework to create artificial intelligence coaches. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 18(2), 152-165.
- Terblanche, N., & Kidd, M. (2022). Adoption factors and moderating effects of age and gender that influence the intention to use a non-directive reflective coaching chatbot. *SAGE Open*, 12(2), 1-16.



- Terblanche, N., Moly, J., De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2022a). Coaching at scale: Investigating the efficacy of artificial intelligence coaching. *International Journal of Evidence Based Coaching & Mentoring*, 20(2), 20-36.
- Terblanche, N., Moly, J., De Haan, E., & Nilsson, V. O. (2022b). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *PLoS One*, 17(6), e0270255.
- Terblanche, N., Passmore, J., & Myburgh, J. (2021). African organisational coaching practice: Exploring approaches used, and the factors influencing coaches' fees. *South African Journal of Business Management*, 52(1), a2395.
- Terblanche, N., van Heerden, M., & Hunt, R. (2024). The influence of an artificial intelligence chatbot coach assistant on the human coach-client working alliance. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 17(2), 1-19.
- Thorp, H. H. (2023). ChatGPT is fun, but not an author. *Science*, 379(6630), 313-313.
- Thought Leadership Institute (2023). *Emerging technology will augment the future of coaching practice*. Thought Leadership Institute. [https://thoughtleadership.org/emerging-technology-will-augment-the-future-of-coaching-practice/?gad\\_source=1&gclid=Cj0KCQjwiMmwBhDmARIsABeQ7xRaHGY9-BocXq2PLFNTmjlBSJZ9KB\\_p6q8Ko\\_xhkzy7zBdUyfjYO3rIaAg0qEALw\\_wcB](https://thoughtleadership.org/emerging-technology-will-augment-the-future-of-coaching-practice/?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwiMmwBhDmARIsABeQ7xRaHGY9-BocXq2PLFNTmjlBSJZ9KB_p6q8Ko_xhkzy7zBdUyfjYO3rIaAg0qEALw_wcB)
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003): Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222.
- Weber, U., Lömker, M., & Johannes, M. (2021). The Human Touch: The Impact of Anthropomorphism in Chatbots on the Perceived Success of Solution Focused Coaching. *mrev management revue*, 32(4), 385-407.
- Weizenbaum, J. (1966). ELIZA – a computer program for the study of natural language communication between man and machine. *Communications of the ACM*, 26(1), 36-45.

HAJDU ZITA – LÁZÁR TÍMEA – VALNERNÉ TÖRÖK ESZTER – FARKAS JÁNOS

## EGYETEMI HALLGATÓK MOBILITÁSI HAJLANDÓSÁGA TÁRSADALMI HÁTTÉRVÁLTOZÓK TÜKRÉBEN

Közismert, hogy az egyetemi hallgatók mint leendő munkavállalók külföldi tanulmányai vagy munkavállalása – az idegennyelvi- és interkulturális kompetenciák fejlesztésén keresztül – jelentősen növeli munkaerőpiaci értéküket és lehetőségeiket. Érdeemes viszont felderíteni, hogy a különböző társadalmi háttérváltozók befolyásolják-e a hallgatók külföldi mobilitás iránti motivációját. A Debreceni Egyetem Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Központ kutatói-ként 2023-ban négyszáz gazdaságtudományi szakos hallgatót kérdeztünk meg kérdőíves kutatás keretében, majd leíró statisztikai Khí<sup>2</sup>-próbaelemzéseket végeztünk, és több szignifikáns összefüggést tártunk fel a kitöltő neme és a külföldi munkavállalás céljának bizonyos aspektusai között. Például a férfiak esetében a külföldi munkavállalás célja inkább a szakmai fejlődés lehet, mint a kulturális tapasztalatok megszerzése. A nők viszont szignifikánsan többen választották a külföldi munkavállalást az önállóság és magabiztosság növelése céljából. Az eredmények alapján megállapítottuk, hogy a társadalmi háttérváltozók jelentős hatást képviselnek a hallgatók külföldi mobilitási hajlandóságában.

### Bevezetés

A diákok külföldi munkavállalás vagy tanulás iránti motivációja gyakran abból fakad, hogy versenyelőnyre tegyenek szert a globális munkaerőpiacon, valamint hogy új kultúrákat és perspektívákat ismerjenek meg. A pénzügyileg kevésbé szerencsés helyzetű tanulók a külföldi tanulmányokban és munkavállalásban találhatják meg a hátrányos helyzetből való kitörés és a jobb foglalkoztatási kilátások elérésének lehetőségét. A különböző társadalmi háttérrel rendelkező diákok számára a külföldi tanulás és munkavállalás lehetőséget jelenthet arra is, hogy kihívások elé állítsák magukat.

A mobilitás fogalmát az Európai Unió terminológiájának megfelelően a következő értelemben használjuk: az EU-n belüli mobilitás EU állampolgárok egyik uniós tagállamból a másikba költözését jelenti, akik ezáltal a szabad mozgáshoz való jogukat gyakorolják (*Internet 1*). Az EU Erasmus+ programja a tanulási célú mobilitást a következőképpen határozza meg: tényleges, fizikai elköltözés a tartózkodási helytől eltérő országba tanulmányok, képzés vagy informális tanulás céljából.

---

Hajdu Zita adjunktus, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Központ

Lázár Tímea adjunktus, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Központ

Valnerné Török Eszter központvezető nyelvtanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Központ

Farkas János adjunktus, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Gazdasági Szaknyelvi Kommunikációs Központ

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.3>

A tanulás formája lehet szakmai gyakorlat, tanulószerveződéses gyakorlati képzés, ifjúsági csereprogram vagy szakmai továbbképzési tevékenység (Internet 2).

Mindenekelőtt érdemes áttekinteni, hogy milyen főbb push tényezők befolyásolják a hallgatók mobilitási döntéseit. Az egyik legfontosabb ilyen tényező az anyagi háttér, melyről Lörz és szerzőtársai (2016) a következőt írják: a hátrányos helyzetű diákok alacsonyabb valószínűséggel tervezik tanulmányaikat külföldön végezni, ami a magasabb költségérzékenység és az alacsonyabb haszonelvárások együttes eredménye.

Nem elhanyagolható a család befolyása sem, amiről Beech (2015) azt állítja, hogy a társadalmi hálózatok – mint például a család és a barátok – alapvető szerepet játszanak a külföldi tanulmányokat érintő döntésekben, és gyakran túlmutatnak a gazdasági motivációkon.

Kiss (2014) továbbfűzve ezen gondolatokat arról ír, hogy megfigyelhető az a jelenség, miszerint a magasabb társadalmi státuszú háttérrel rendelkező diákok nagyobb mértékben vesznek részt nemzetközi mobilitásban.

A korábbi ismeretszerzés az adott kultúráról vagy az adott idegen nyelv ismerete is jelentősen befolyásolhatja a külföldön történő tanulásra vonatkozó döntéseket. A korábbi nyelvi vagy kulturális ismeretek megkönnyíthetik az átmenetet és csökkenthetik a kulturális akadályokat. A külföldi tartózkodás pedig jelentősen javíthatja a nyelvi készségeket és a kulturális tudatosságot. Az ilyen tapasztalatok növelhetik az alkalmazkodóképességet és a hatékony kommunikációt (Kim, & Lum, 2018).

A szakirodalom bizonyos szerzői a pull faktorok dominanciáját hangsúlyozzák, például az oktatás minőségét vagy az intézmény hírnevét. Ez esetben a diákok az oktatást befektetésként tekintik, ahol a magasabb költségek akkor elfogadhatók, ha azokat jobb jövőbeli kereseti lehetőségek és munkalehetőségek kompenzálják. A nemzetközileg mobilis diákok különösen érzékenyek a minőségre, mivel igazolniuk kell a külföldi tanulás magasabb költségeit a várhatóan magasabb megtérüléssel. A külföldi és hazai diplomák közötti minőségi különbségek arra ösztönzik a fejlődő országok diákjait, hogy külföldön tanuljanak (Van Bouwel, & Veugelers, 2013). Az országot váltó diákok olyan oktatást keresnek, amely javítja karrierkilátásaikat, kulturális tapasztalatokat nyújt és bővíti személyes élményeiket. A külföldön történő tanulmányok választása egy jelentős döntés, amelyet olyan tényezők befolyásolnak, mint az oktatás minősége, a hazai hozzáférési problémák, személyes előnyök és karrierkilátások (Mpinganjira, 2009).

Petzold és Moog (2018) egy német egyetemen végeztek kutatást. Eredményeik azt mutatták, hogy a diákok a gyakorlati feltételeket – mint például az idegennyelv-tudást, a pénzügyi támogatást és a fogadó egyetem hírnevét – előbbre helyezik, mint a külföldi tanulmányok személyes előnyeit. Emellett, bár a családi elvárások és a társadalmi hatások is szerepet játszanak, ezek másodlagosak a kézzelfoghatóbb szempontokhoz képest.

Végül fontos megemlíteni a nemzetközi mobilitás előnyeit a munkaerőpiacon, melyhez kapcsolódóan Wiers-Jenssen és Støren (2021) készített tanulmányt az egyetemisták nemzetközi mobilitásának (ISM) hatását vizsgálva a felsőoktatásból a munkaerőpiacon történő elhelyezkedés során Norvégiában. Az a megállapítás született, hogy az ISM-nek csak minimális hatása van a munkaerőpiaci eredményekre, különösen, ha azokat olyan tényezőkkel hasonlítjuk össze, mint a tanulmányi terület és a korábbi munkatapasztalat. A tanulmány továbbá azt is vizsgálja, hogy az ISM előnyei eltérnek-e a különböző csoportok között. Azok a diplomások, akik magasabb felvételi pontszámokkal rendelkeznek és üzleti területen tanulnak, valamivel többet profitálnak az ISM-ből.

## Anyag és módszer

A hallgatói mobilitás vizsgálata kérdőív-módszerrerrel történt, 2023 őszén. A kutatás eredményeit a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar „Fenntartható gazdaság – Fenntartható társadalom” Nemzetközi Tudományos Konferenciáján (2024. május 16-17.) mutattuk be. Jelen tanulmány a kérdőív vizsgálat részeredményeit ismerteti.

A vizsgálat egyik célja az egyetemisták mobilitási hajlandóságának feltárása volt, valamint annak meghatározása, hogy a társadalmi háttérváltozók befolyásolják-e a hallgatók tanulási, munkavállalási vagy külföldre költözési motivációját. E célok kitűzése mellett az alábbi kutatási kérdésekre kerestünk választ:

1. kutatási kérdés: Létezik-e szignifikáns összefüggés a hallgatók nemzetközi mobilitása és a különböző társadalmi háttérváltozók között?
2. kutatási kérdés: Melyik mobilitási attitűd változónak van a legnagyobb hatása a hallgatók külföldre költözési hajlandóságára?

Az anonim kérdőívet a hallgatók önkéntes alapon, oktatói felügyelet mellett személyesen töltötték ki a kutatásetikai előírások betartása mellett. A kérdőív összeállítása Hunyadi és szerzőtársai (2000) által javasolt módszertani szempontok alapján történt. A mintavételezés relatíve széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoztathatók.

A válaszadók nemek szerinti megoszlása a következőképpen alakult: 39% férfi (156), 59,8% nő (239), míg a diákok 1,3%-a (5) nem árulta el nemét, ezért ezt az öt válaszadót kivettük a nemekre vonatkozó elemzésekből. Utóbbi hallgatói csoportot a válaszadók alacsony száma miatt kizártuk az elemzésből. A kérdőív első részében a hallgatóknak válaszolniuk kellett néhány szociodemográfiai kérdésre (nem, születési év, származási ország, település típusa, anyanyelv, külföldön folytatott tanulmányok, munkavégzés tanulmányok mellett, munkavégzés idegen nyelv használata mellett, gazdasági végzettséggel rendelkeznek-e a családban, édesanya/nevelőanya iskolai végzettsége, édesapa/nevelőapa iskolai végzettsége, anya nyelvismerete, apa nyelvismerete).

A kérdőív további részében a hallgatók mobilitási attitűdjeit kétféle kérdéssorral vizsgáltuk: 21 állítás (1. táblázat) dichotóm (igen vagy nem) válaszokat kért a hallgatóktól, melyet 10 attitűd-kérdés követett, melyre a választ egy háromfokozatú Likert-skálán (1=nem értek egyet, 2=egyedül is értek meg nem is, 3=egyedül értek) kellett bejelölniük.

A hallgatók mobilitási célra vonatkozó attitűdjét tíz itemből álló kérdésblokkal igyekeztünk feltárni (5. táblázat). Ezek az állítások egyaránt felölelték a hallgatók gondolkodásmódját és azokat a szempontokat, amelyeket figyelembe lehetett venni ennek a sajátos, mobilitás iránti hajlandóságnak a megítélésakor.

Az SPSS for Windows 23.0-s verzióját használtuk statisztikai szoftverünként az adatok elemzéséhez. Leíró statisztikai elemzést végeztünk, és a keresztábrás elemzés számos szignifikáns különbséget eredményezett a változók között. Az adatgyűjtés 2023 szeptembere és decembere között, irányított folyamaton keresztül történt.

Az adott válaszok megvizsgálása után megállapításokat tettünk arról, hogy milyen a kapcsolat a hallgatói mobilitás és a különböző társadalmi változók között.

A vizsgálat összeállítása során Babbie (2000) módszerét tekintettük irányadónak. Ennek lényege az attitűd pontos meghatározása egy rövid kijelentő mondatban, majd a kitöltőknek el kell dönteniük, mennyire igaz rájuk az állítás. Ezt egy háromfokozatú Likert-skálán kellett bejelölniük, ahol a fokozatok a következőképpen alakultak: 1=nem értek egyet; 2=egyedül is értek meg nem is;

3=egyetérték. A kérdőívben 11 állítás szerepelt. A vizsgálat változóinak összefüggés-vizsgálatához a Pearson-féle  $\chi^2$  próbát alkalmaztuk.

A keresztábrás elemzéseknél a korrigált maradékokat is megvizsgáltuk, tehát azt, hogy egy cellában a várható eloszláshoz képest találtunk-e felülreprezentált értéket. Ha a korrigált maradékok értéke  $|2|$ -nél nagyobb volt, akkor az adott cellában lévő értéket kiemeléssel jelöltük, Lázár (2009) szerint ugyanis ha a korrigált maradék értéke nagyobb  $|2|$ -nél, akkor a két kategória között szignifikáns kapcsolat van.

### **Kérdőíves vizsgálat eredményeinek ismertetése**

Kutatásunk során sikerült feltárnunk számos összefüggést a hallgatói mobilitásattitúd-változók és a különböző társadalmi háttérváltozók között.

Egyik kérdésünk arra kereste a választ, hogy a mobilitási döntési kritériumok milyen összefüggésben állnak a hallgatók demográfiai, szociodemográfiai hátterével.

Kutatásunk első szakaszában 21 mobilitással kapcsolatos állítással vizsgáltuk a nemek százalékos eloszlását (1. táblázat). Célunk ezzel az volt, hogy feltérképezzük a fiatalok terveit és motivációját a külföldi munkavállalással kapcsolatban, valamint a válaszok mögött álló trendet és motivációt megértsük. Ezek a változók egyértelműen arról tanúskodnak, hogy a hallgatók mobilitási hajlandósága a külföld iránt meglehetősen magas, a hallgatók 86,6%-a Európában szeretne dolgozni, 72,7 százalékuk szívesen dolgozna külföldön, 62,3 százalékuk tervez külföldi munkavállalást, 80 százalék pedig Európában szeretne tanulni. Véglegesen külföldre költözni a kérdőívet kitöltő hallgatók mindössze 27,3 százaléka szeretne. A hallgatóknak csak a 36,3 százaléka tudja pontosan, hogy melyik országban szeretne tanulni/dolgozni. Külföldi tanulmányokat folytatni teljes képzés keretében a diákok 22,8 százaléka, részképzés keretében pedig 36,2 százaléka tervez. A munkavállalás céljára rákérdező mobilitás-változóink közül a legmagasabb százalékat az „Azért tervezek külföldön dolgozni, hogy önállóbb és magabiztosabb legyek” (65,6%), a „Külföldi munkavállalásom célja nyelvtudásom fejlesztése lenne” (66,8%), illetve a „Külföldi munkavállalásom célja szakmai tudásom fejlesztése” (60,5%) változóknál mértük. A legalacsonyabbat a „Külföldi munkavállalásom célja egy másik kultúra megismerése lenne” itemnél állapítottuk meg (49,4%). Kérdőívünk eredményeiből kiderült, hogy a hallgatók csupán 25,6 százaléka szeretne külföldön tartózkodni szakmai programok, konferenciák erejéig, és 27,5 százaléka kizárólag azért utazna külföldre, hogy barátokkal, rokonokkal találkozzon. A szakmai gyakorlatot is mindössze a 30,5 százaléka szeretné külföldön teljesíteni. Ez a tendencia arra utal, hogy a fiatalok többsége inkább rövid távú tapasztalatokat keres külföldön, mintsem hosszú távú elkötelezettséget.

**1. TÁBLÁZAT: MOBILITÁS-VÁLTOZÓK SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁSA A NEMEK TÜKRÉBEN**

	Szívesen dolgoznék külföldön		Azért tervezek külföldön dolgozni, hogy önállóbb és magabiztosabb legyek ( $\chi^2=5,20, p<0,05$ )		Külföldön csak szakmai programok, konferenciák erejéig szeretnék tartózkodni		Európán kívül szeretnék tanulni	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Nő/%	72,8%	27,2%	70,1%	29,9%	27,6%	72,4%	21,3%	78,7%
Férfi/%	72,4%	27,6%	58,8%	41,2%	22,4%	77,6%	25,0%	75,0%
$\Sigma$ /%	72,7%	27,3%	65,6%	34,4%	25,6%	74,4%	22,8%	77,2%
	Tervezek külföldi munkavállalást		Szakmai gyakorlatot szeretnék külföldön teljesíteni ( $\chi^2=4,69, p<0,05$ )		Konkrétan tudom, hogy melyik országban szeretnék tanulni/dolgozni		Tervezek (további) külföldi tanulmányokat teljes képzés keretében	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Nő/%	63,2%	36,8%	26,5%	73,5%	36,7%	63,3%	22,2%	77,8%
Férfi/%	60,9%	39,1%	36,8%	63,2%	35,7%	64,3%	23,7%	76,3%
$\Sigma$ /%	62,3%	37,7%	30,5%	69,5%	36,3%	63,7%	22,8%	77,2%
	Külföldi munkavállalásom célja szakmai tudásom fejlesztése lenne		Véglegesen külföldre szeretnék költözni		Európában szeretnék dolgozni		Tervezek (további) külföldi tanulmányokat részképzés keretében	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Nő/%	57,1%	42,9%	28,5%	71,5%	84,5%	15,5%	37,7%	62,3%
Férfi/%	65,6%	34,4%	25,6%	74,4%	89,7%	10,3%	34,0%	66,0%
$\Sigma$ /%	60,5%	39,5%	27,3%	72,7%	86,6%	13,4%	36,2%	63,8%
	Külföldi munkavállalásom célja nyelvtudásom fejlesztése lenne		Nincs szándékomban külföldön tanulni vagy dolgozni. Kizárólag azért utazok külföldre, hogy barátokkal, rokonokkal találkozzak		Európán kívül szeretnék dolgozni		Vettem már részt külföldi képzésben teljes képzés keretében	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Nő/%	67,5%	32,5%	29,4%	70,6%	31,0%	69,0%	4,2%	95,8%
Férfi/%	65,8%	34,2%	24,5%	75,5%	30,8%	69,2%	3,8%	96,2%
$\Sigma$ /%	66,8%	33,2%	27,5%	72,5%	30,9%	69,1%	4,1%	95,9%
	Külföldi munkavállalásom célja egy másik kultúra megismerése lenne ( $\chi^2=4,73, p<0,05$ )		Kizárólag turisztikai célból kívánok külföldre utazni		Európában szeretnék tanulni		Vettem már részt külföldi képzésben részképzés keretében	
	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem	Igen	Nem
Nő/%	53,8%	46,2%	39,3%	60,7%	79,9%	20,1%	5,0%	95,0%
Férfi/%	42,6%	57,4%	32,7%	67,3%	80,1%	19,9%	7,7%	92,3%
$\Sigma$ /%	49,4%	50,6%	36,7%	63,3%	80,0%	20,0%	6,1%	93,9%
	Szívesen tanulnék/tanulok külföldön.							
	Igen	Nem						
Nő/%	60,3%	39,7%						
Férfi/%	60,3%	39,7%						
$\Sigma$ /%	60,3%	39,7%						

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2024 (N=395)

A huszonegy változóból három változó esetében szignifikáns különbséget állapítottunk meg a nemek között, ami valószínűleg nem véletlenszerű: „Külföldi munkavállalásom célja egy másik kultúra megismerése lenne”, „Azért tervezek külföldön dolgozni, hogy önállóbb és magabiztosabb legyek”, illetve „Szakmai gyakorlatot szeretnék külföldön teljesíteni” (2. táblázat). A kereszttáblás elemzésünkből kiderült, hogy a külföldi munkavállalást tekintve a női hallgatók szignifikánsan jobban érdeklődnek egy másik kultúra megismerése iránt, mint a férfi hallgatók ( $\chi^2=4,73, p<0,05$ ). Szintén szignifikáns eredmény született az „Azért tervezek külföldön dolgozni, hogy önállóbb és magabiztosabb legyek” változó esetében is. A nőkre szignifikánsan jobban jellemző, hogy a külföldi munkavállalás célja a nagyobb önállóságra és magabiztosságra való törekvés, mint a férfiakra ( $\chi^2=5,20, p<0,05$ ). A harmadik szignifikáns eredmény a szakmai gyakorlat külföldi teljesítésével kapcsolatban született. Szignifikánsan több férfi hallgató szeretné a szakmai gyakorlatot külföldön teljesíteni, mint nő ( $\chi^2=4,69, p<0,05$ ).

A szignifikáns különbségekhez olyan okok járulhatnak hozzá, mint a nemek közötti eltérő motiváció, demográfiai különbségek, kulturális és társadalmi tényezők, melyek eltérő mértékben befolyásolják a hallgatók döntéseit. A külföldi mobilitási hajlandóság vetületében a női hallgatók körében erősebb az önállóságra és magabiztosságra, egy másik kultúra megismerésére való törekvés, a férfiak pedig inkább a szakmai fejlődésüket látják a külföldi munkavégzésben vagy tanulásban. Tizenhét változó esetében a nők és férfiak százalékos eloszlása az igen és nem válaszok arányát tekintve közel hasonló, ami arra utal, hogy a külföldi munkavállalás iránti vágy a nemek szempontjából kiegyenlített.

**2. TÁBLÁZAT: SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEK A NEMEK ÉS MOBILITÁS-VÁLTOZÓK KÖZÖTT**

	IGEN	NEM
<b>Külföldi munkavállalásom célja egy másik kultúra megismerése lenne (<math>\chi^2=4,73, p&lt;0,05</math>)</b>		
NŐ	126	108
	2,2	-2,2
FÉRFI	66	89
	-2,2	2,2
<b>Azért tervezek külföldön dolgozni, hogy önállóbb és magabiztosabb legyek (<math>\chi^2=5,20, p&lt;0,05</math>)</b>		
NŐ	164	70
	2,3	-2,3
FÉRFI	90	63
	-2,3	2,3
<b>Szakmai gyakorlatot szeretnék külföldön teljesíteni (<math>\chi^2=4,69, p&lt;0,05</math>)</b>		
NŐ	63	175
	-2,2	2,2
FÉRFI	57	98
	2,4	0,6

Megjegyzés: A vastagon szedett értékek arra utalnak, hogy a táblázatban az adott cellába jóval többen kerültek, mint amennyi véletlen elrendeződés esetén várható lett volna (Adj. Stand. Res.:  $\geq 2.0$ ).

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2024 (N=395)

A következő lépésben egy másik dichotóm háttérváltozó, melynek összefüggését vizsgáltuk a mobilitásattitűd-változóinkkal, a tanulmányok melletti munkavégzés volt. A megkérdezett hallgatók 39 százaléka (156 fő) dolgozik jelenlegi tanulmányai mellett, 61 százaléka (244 fő) pedig nem. Két esetben találtunk szignifikáns összefüggést. Azok a megkérdezett hallgatók, akik dolgoznak tanulmányaik mellett, szignifikánsan szívesebben tanulnának külföldön, mint azok, akik nem dolgoznak tanulmányok folytatása mellett ( $\chi^2=5,93$ ,  $p<0,05$ ). Szintén szignifikáns az összefüggés a tanulmányok melletti munkavégzés és a végleges külföldre költözés között. Megállapítottuk, hogy azok a diákok, akik dolgoznak jelenlegi tanulmányaik mellett, nagyobb valószínűséggel tervezik a külföldi letelepedést, mint azok, akik csak tanulnak, de nem dolgoznak ( $\chi^2=8,46$ ,  $p<0,05$ ). Összességében a 3. táblázatban bemutatott adatok világosan mutatják, hogy a tanulmányok melletti munkavégzés szignifikánsan befolyásolja a hallgatók külföldi tanulmányi és letelepedési szándékait, ami fontos információt szolgáltat a jövőbeli politikai és oktatási döntésekhez.

**3. TÁBLÁZAT: SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEK A KÜLFÖLDÖN VÉGZETT TANULMÁNYOK ÉS MOBILITÁS VÁLTOZÓK KÖZÖTT**

	IGEN	NEM
<b>Szívesen tanulnék/tanulok külföldön (<math>\chi^2=5,93</math>, <math>p&lt;0,05</math>)</b>		
Dolgozik jelenlegi tanulmányai mellett	106	50
	2,4	-2,4
Nem dolgozik jelenlegi tanulmányai mellett	136	108
	-2,4	2,4
<b>Véglegesen külföldre szeretnék költözni (<math>\chi^2=8,46</math>, <math>p&lt;0,05</math>)</b>		
Dolgozik jelenlegi tanulmányai mellett	56	100
	2,9	-2,9
Nem dolgozik jelenlegi tanulmányai mellett	55	189
	-2,9	2,9

Megjegyzés: A vastagon szedett értékek arra utalnak, hogy a táblázatban az adott cellába jóval többen kerültek, mint amennyi véletlen elrendeződés esetén várható lett volna (Adj. Stand. Res.:  $\geq 2.0$ ).

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2024 (N=400)

A következő lépésben kíváncsiak voltunk, hogy befolyásolja-e a munkavégzés során történő nyelvhasználat a hallgatók mobilitási törekvéseit. Arra a kérdésre, hogy használja-e az idegen nyelvet amennyiben dolgozik, 22,8 százaléka a hallgatóknak igennel (91 fő), 29,5 százaléka nemmel (118 fő) válaszolt, tehát több az olyan hallgatók száma, akik nem használják az idegen nyelvet munkavégzés közben. Szignifikáns összefüggést állapítottunk meg a külföldi tanulási hajlandóság, a teljes-, illetve részképzés keretében külföldön folytatandó tanulási tervek vetületében. Azok a hallgatók, akik használják nyelvtudásukat munkavégzés közben, szignifikánsan szívesebben tanulnának külföldön, mint azok, akik nem használják nyelvtudásukat ( $\chi^2=7,85$ ,  $p<0,05$ ). Ugyanezt mondhatjuk el a külföldi tanulmányokat teljes-, illetve részképzés keretében tervező hallgatói válaszokkal kapcsolatban. Azok a hallgatók, akik használják idegennyelv-tudásukat munkavégzés közben, szignifikánsan szívesebben képzelnek el további külföldi tanulmányokat teljes- ( $\chi^2=4,09$ ,  $p<0,05$ ), illetve részképzés ( $\chi^2=9,17$ ,  $p<0,05$ ) keretében, mint azok, akik nem használják az idegen nyelvet (4. táblázat).



**4. TÁBLÁZAT: SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEK A MUNKAVÉGZÉS SORÁN TÖRTÉNŐ IDEGENNYELV-HASZNÁLAT ÉS A MOBILITÁS VÁLTOZÓK KÖZÖTT**

	IGEN	NEM
<b>Szívesen tanulnék/tanulok külföldön</b>		
Használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	70 2,8	21 -2,8
Nem használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	69 -2,8	49 2,8
<b>Tervezek (további) külföldi tanulmányokat teljes képzés keretében (<math>\chi^2=4,09, p&lt;0,05</math>)</b>		
Használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	27 2,0	64 -2,0
Nem használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	21 -2,0	97 2,0
<b>Tervezek (további) külföldi tanulmányokat részképzés keretében (<math>\chi^2=9,17, p&lt;0,05</math>)</b>		
Használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	44 3,0	47 -3,0
Nem használja idegennyelv-tudását munkavégzés során	33 -3,0	85 3,0

Megjegyzés: A vastagon szedett értékek arra utalnak, hogy a táblázatban az adott cellába jóval többen kerültek, mint amennyi véletlen elrendeződés esetén várható lett volna (Adj. Stand. Res.:  $\geq 2,0$ ).

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2024 (N=400)

A továbbiakban a második kérdéscsoportozáshoz tartozó külföldi munkavállalás céljával kapcsolatos állításokat vizsgáltuk meg a nemek százalékos eloszlásának vetületében, majd keresztábrák elemzésével a nemek közötti szignifikáns különbségeket tártuk fel. A tíz mobilitás céljára vonatkozó állítás leíró statisztikai elemzésekor kiderült, hogy a hallgatók többsége mindegyik állítással teljes mértékben egyetértett (5. táblázat). A legmagasabb százalékos arányt „A külföldi munkavállalás célja általában a magasabb fizetés elérése” (91,9%; 363 fő), „A külföldi munkavállalás célja általában a magasabb életszínvonal elérése” (89,9%; 355 fő) és „A külföldi munkavállalás célja általában a jobb életkörülmények” (91,9%; 363 fő) változók esetében mértünk. A nemek szerinti megoszlást tekintve is ezeknél a kategóriáknál mutatható ki a legmagasabb százalékos arány. A legalacsonyabb százalékos érték „A külföldi munkavállalás célja általában más kultúrák megismerése” (36,2%; 143 fő) változónál mutatható ki. A fenti magas külföldi munkavállalási hajlandóság elsősorban gazdasági okokra vezethető vissza. Az egyetemről kikerülő hallgatók számára a legfőbb motiváló tényező a minél magasabb fizetés elérése, s jövedelmük jelentős növelésére nagy vonzereje van a külföld által kínált álláslehetőségeknek. A magasabb jövedelem nemcsak közvetlen anyagi előnyöket biztosít számukra, hanem megteremti a jövőbeli pénzügyi stabilitásukat. Mindezekből következik, hogy a magasabb jövedelemmel a foglalkoztatottaknak magasabb lesz az életszínvonal és jobb életkörülményeket tudnak a fiatalok maguknak teremteni. A külföldi munkavállalás nemcsak anyagi előnyöket kínál az álláskeresőknek, hanem lehetőséget biztosít a személyes fejlődésre is. Az új kultúrák megismerése, a nyelvtudás fejlesztése és a nemzetközi tapasztalatok szerzése mind hozzájárulnak a személyes és szakmai fejlődéshez, ami szintén motiváló tényező lehet.

**5. TÁBLÁZAT: SZÁZALÉKOS ELOSZLÁS A NEMEK ÉS A MUNKAVÉGZÉS CÉLJA MOBILITÁS VÁLTOZÓK KÖZÖTT**

	A külföldi munkavállalás célja általában a magasabb fizetés			A külföldi munkavállalás célja általában a magasabb életszínvonal elérése		
	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek
Nő/N/%	1 fő / ,4%	15 fő / 6,3%	223 fő / 93,3%	1 fő / 4%	21 fő / 8,8%	217 fő / 90,8%
Férfi/N/%	2 fő / 1,3%	14 fő / 9,0%	140 fő / 89,7%	2 fő / 1,3%	16 fő / 10,3%	138 fő / 88,5%
<b>Σ/N/%</b>	<b>3 fő / ,8%</b>	<b>29 fő / 7,3%</b>	<b>363 fő / 91,9%</b>	<b>3 fő / 8%</b>	<b>37 fő / 9,4%</b>	<b>355 fő / 89,9%</b>
	A külföldi munkavállalás célja általában a szakmai tudás fejlesztése			A külföldi munkavállalás célja általában a kiszámíthatóbb jövő		
	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek
Nő/N/%	14 fő / 5,9%	64 fő / 26,8%	161 fő / 67,4%	9 fő / 3,8%	34 fő / 14,2%	196 fő / 82,0%
Férfi/N/%	12 fő / 7,7%	49 fő / 31,4%	95 fő / 60,9%	9 fő / 5,8%	31 fő / 19,9%	116 fő / 74,4%
<b>Σ/N/%</b>	<b>26 fő / 6,6%</b>	<b>113 fő / 28,6%</b>	<b>256 fő / 64,8%</b>	<b>18 fő / 4,6%</b>	<b>65 fő / 16,5%</b>	<b>312 fő / 79,0%</b>
	A külföldi munkavállalás célja általában az idegennyelvi ismeretek fejlesztése <i>(<math>\chi^2=9,69, p&lt;0,05</math>)</i>			A külföldi munkavállalás célja általában a jobb életkörülmények		
	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek
Nő/N/%	24 fő / 10 %	56 fő / 23,4%	159 fő / 66,5%	1 fő / 4%	21 fő / 8,8%	217 fő / 90,8%
Férfi/N/%	30 fő / 19,2%	44 fő / 28,2%	82 fő / 52,6%	5 fő / 3,2%	16 fő / 10,3%	135 fő / 86,5%
<b>Σ/N/%</b>	<b>54 fő / 13,7%</b>	<b>100 fő / 25,3%</b>	<b>241 fő / 61,0%</b>	<b>6 fő / 1,5%</b>	<b>37 fő / 9,4%</b>	<b>352 fő / 89,1%</b>
	A külföldi munkavállalás célja általában más kultúrák megismerése <i>(<math>\chi^2= 6,15 p&lt;0,05</math>)</i>			A külföldi munkavállalás célja általában a szakmai kapcsolati háló építése		
	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek
Nő/N/%	64 fő / 26,8%	81 fő / 33,9%	94 fő / 39,3%	18 fő / 7,5%	69 fő / 28,9%	152 fő / 63,6%
Férfi/N/%	60 fő / 38,5%	47 fő / 30,1%	49 fő / 31,4%	17 fő / 10,9%	49 fő / 31,4%	90 fő / 57,7%
<b>Σ/N/%</b>	<b>124 fő / 31,4%</b>	<b>128 fő / 32,4%</b>	<b>143 fő / 36,2%</b>	<b>35 fő / 8,9%</b>	<b>118 fő / 29,9%</b>	<b>242 fő / 61,3%</b>
	A külföldi munkavállalás célja általában az önállósodás <i>(<math>\chi^2=13,06, p&lt;0,05</math>)</i>			A külföldi munkavállalás célja általában a gyorsabb szakmai előmenetel		
	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek	nem értek egyet	egyét is értek meg nem is	egyétértek
Nő/N/%	27 fő / 11,3%	55 fő / 23,0%	157 fő / 65,7%	14 fő / 5,9%	64 fő / 26,8%	161 fő / 67,4%
Férfi/N/%	29 fő / 18,6%	53 fő / 34,0%	74 fő / 47,4%	18 fő / 11,5%	41 fő / 26,3%	97 fő / 62,2%
<b>Σ/N/%</b>	<b>56 fő / 14,2%</b>	<b>108 fő / 27,3%</b>	<b>231 fő / 58,5%</b>	<b>32 fő / 8,1%</b>	<b>105 fő / 26,6%</b>	<b>258 fő / 65,3%</b>

Megjegyzés: A vastagon szedett értékek arra utalnak, hogy a táblázatban az adott cellába jóval többen kerültek, mint amennyi véletlen elrendeződés esetén várható lett volna (Adj. Stand. Res.:  $\geq 2.0$ ).

Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2024 (N=400)

Vizsgálatunk utolsó szakaszában keresztábrás elemzéssel vizsgáltuk a nemek mobilitásattitűd-változókkal kapcsolatos összefüggéseit, és három szignifikáns eredmény született (6. táblázat). Szignifikánsan több nő, mint férfi ért egyet azzal az állítással, hogy „A külföldi munkavállalás célja általában az idegen nyelvi ismeretek fejlesztése” ( $\chi^2=9,69, p<0,05$ ). Ennek az oka valószínű az lehet, hogy a nyelvtudás nemcsak a munkavégzéshez szükséges, hanem a társadalmi kapcsolatok kialakításához is elengedhetetlen, s bizonyára a nők esetében ez a motiváció erősebb lehet, mivel gyakran hangsúlyozzák a kapcsolatok és a kommunikáció fontosságát. További okként említhetjük például azt is, hogy a nők jelentős többsége a szolgáltató szektorban dolgozik nemcsak hazánkban, hanem külföldön is, így a nyelvismeret különösen fontos szerepet kap.

A következő szignifikáns összefüggésből kiderül, hogy a férfiak szignifikánsan kevésbé értenek egyet azzal az állítással, hogy „A külföldi munkavállalás célja általában más kultúrák megismerése” ( $\chi^2=6,15, p<0,05$ ). Ez a statisztikai eredmény azt igazolja, hogy a férfiak esetében a külföldi munkavállalás célja inkább a szakmai fejlődés lehet, mint a kulturális tapasztalatok megszerzése. Ők inkább a karrierjükre és a pénzügyi stabilitásra összpontosítanak, míg a kulturális tapasztalatok megismerése nem feltétlenül van a prioritásaik között. Ez a különbség a társadalmi elvárásokból is fakadhat, amelyek a férfiakat inkább a teljesítmény és a siker irányába terelik.

Az utolsó szignifikáns eredményünk az önállósodással kapcsolatban született. A nők szignifikánsan jobban egyetértenek a férfiaknál azzal, hogy a külföldi munkavállalás célja általában az önállósodás ( $\chi^2=13,06, p<0,05$ ). Ez valószínű azzal indokolható, hogy a nők gyakran keresik az önállóságot és a függetlenséget, különösen a munkaerőpiacon. Az önállóságra törekvési vágyuk számukra a hagyományos szerepekből való kilépésre törekvéssel társul. A külföldi munkavállalás lehetőséget ad arra, hogy új tapasztalatokat szerezzenek, fejlesszék készségeiket és önállóbbá váljanak.

**6. TÁBLÁZAT: SZIGNIFIKÁNS ÖSSZEFÜGGÉSEK A NEMEK ÉS MUNKAVÁLLALÁS CÉLJA MOBILITÁS VÁLTOZÓK KÖZÖTT**

	Nem értek egyet	Egyet is értek meg nem is	Egyetértek
<b>A külföldi munkavállalás célja általában az idegen nyelvi ismeretek fejlesztése (<math>\chi^2=9,69, p&lt;0,05</math>)</b>			
NŐ	24	56	<b>159</b>
	-2,6	-1,1	<b>2,8</b>
FÉRFI	<b>30</b>	44	82
	<b>2,6</b>	1,1	-2,8
<b>A külföldi munkavállalás célja általában más kultúrák megismerése (<math>\chi^2=6,15, p&lt;0,05</math>)</b>			
NŐ	64	81	94
	-2,4	0,8	1,6
FÉRFI	<b>60</b>	47	49
	<b>2,4</b>	-0,8	-1,6
<b>A külföldi munkavállalás célja általában az önállósodás (<math>\chi^2=13,06, p&lt;0,05</math>)</b>			
NŐ	27	55	<b>157</b>
	-2,0	-2,4	<b>3,6</b>
FÉRFI	<b>29</b>	<b>53</b>	74
	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	-3,6

Megjegyzés: A vastagon szedett értékek arra utalnak, hogy a táblázatban az adott cellába jóval többen kerültek, mint amennyi véletlen elrendeződés esetén várható lett volna (Adj. Stand. Res.:  $\geq 2.0$ ).

## Összefoglalás

Első kutatási kérdésünkre válaszolva elmondhatjuk, hogy összességében tizenhat szignifikáns összefüggést állapítottunk meg a hallgatók nemzetközi mobilitása és a különböző társadalmi háttérváltozók között. Hat szignifikáns kapcsolatot mértünk a nemek, ötöt a külföldön végzett tanulmányok, kettőt a tanulmányok melletti munkavégzés, hármat a munkavégzés alatti nyelvhasználat vetületében. A második kutatási kérdésünk a mobilitásattitűd-változók erősségére kérdezett rá. Az adatok elemzéséből kiderült, hogy a legnagyobb ereje a hallgatók racionális döntése szempontjából a külföldi munkavállalással járó magasabb fizetés és életszínvonal elérésének, valamint a jobb életkörülmények megteremtésének van. Összegezve: a kutatás magas százalékos arányai a külföldi munkavállalás céljaival kapcsolatban a gazdasági, társadalmi és személyes motivációk komplex interakciójának eredményeire vezethetők vissza. Az emberek többsége a jobb anyagi lehetőségek, a magasabb életszínvonal és a jobb életkörülmények elérése érdekében választja a külföldi munkavállalást, ami a jelen kutatásban közölt statisztikai adatokban is tükröződik.

További kutatások célja lehet feltárni a külföldi hallgatói mobilitások és külföldi munkavállalás hosszú távú hatásait, a hallgatók munkaerőpiaci lehetőségeit és karrierépítését tekintve. Egy jövőbeli összehasonlító tanulmány témája lehet a különböző kultúrák és oktatási rendszerek hatásának vizsgálata a hallgatói mobilitásra.

## Irodalomjegyzék

- Babbie, E. (2000). *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Balassi Kiadó, Budapest.
- Beech, S. E. (2015). International student mobility: The role of social networks. *Social & Cultural Geography*, 16(3), 332-350.
- Hunyadi L., Mundruczó Gy., & Vita I. (2000). *Statisztika*. Aula Kiadó, Budapest.
- Kim, E., & Lum, M. (2018). Motivations for Study and Work Abroad. *Advances in Global Education and Research*, (2), 198-212. <https://doi.org/10.5038/9781732127500>. <https://digitalcommons.usf.edu/cgi/view-content.cgi?article=1017&context=anaheipublishing#page=204>. Letöltés dátuma: 2024.09.07.
- Kiss L. (2014). *Structural and socio-economic background factors of international student mobility*. The Social Dimension of Higher Education. The Results of Eurostudent V in Hungary. Education Public Services Non-profit LLC, Department of Higher Education, pp. 27-38. [eurostudent\\_studies\\_en\\_201405.indd](http://eurostudent_studies_en_201405.indd) (felvi.hu). Letöltés dátuma: 2024.09.07.
- Lázár E. (2009). *Kutatásmódszertan a gyakorlatban az SPSS program használatával*. Scientia Kiadó, Kolozsvár.
- Lörz, M., Netz, N., & Quast, H. (2016). Why do students from underprivileged families less often intend to study abroad? *Higher Education*, 72, 153-174. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9943-1>
- Mpinganjira, M. (2009). Comparative analysis of factors influencing the decision to study abroad. *African Journal of Business Management*, 3(8), 358.
- Petzold, K., & Moog, P. (2018). What shapes the intention to study abroad? An experimental approach. *Higher Education*, 75, 35-54. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0119-z>.
- Van Bouwel, L., & Veugelers, R. (2013). The determinants of student mobility in Europe: The quality dimension. *European Journal of Higher Education*, 3(2), 172-190.
- Wiers-Jensen, J., & Støren, L. A. (2021). International student mobility and the transition from higher education to work in Norway. *Higher Education*, 82, 1119-1143. <https://doi.org/10.1007/s10734-021-00760-1>

## Internetes források:

- Internet 1: *European Commission Migration and Home Affairs*. [https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/intra-eu-mobility\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/networks/european-migration-network-emn/emn-asylum-and-migration-glossary/glossary/intra-eu-mobility_en) (Hozzáférés: 2024. 09. 14.)
- Internet 2: *Erasmus+ Programme Guide*. <https://erasmus-plus.ec.europa.eu/programme-guide/part-d/glossary-common-terms> (Hozzáférés: 2024. 09. 14.)

KOLLÁR LÁSZLÓ JÁNOS – PIEROG ANITA

## A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS TÉNYEZŐI A SZOLGÁLÓ ÉS AUTENTIKUS VEZETÉSI STÍLUSOK TÜKRÉBEN

Az idősödő szakképzett munkaerő, a mesterséges intelligencia és a digitalizáció térnyeréséből adódó üzleti szerkezetváltás, a kivándorlás – mind-mind olyan körülmény, amely veszélyezteti a gazdálkodó vállalat munkaerejét és a munkahelyi közösséget. A munkaerő eltávazása jelentős materiális és nem materiális költséget is terhel az adott vállalatra. Evidens válasz a probléma kiküszöbölésére a munkaerő megtartása, ezért kutatásunkban arra a kérdésre akarunk választ kapni, hogy az emberközpontú modellek milyen kapcsolatban vannak a munkaerő-megtartás irodalma szerinti megtartó tényezőkkel. A tanulmányunkban a Web of Science tudományos adatbázisban elérhető, a legutóbbi öt évben készült, a munkaerő-megtartás (workforce retention és employee retention) keresőszavakra megjelenő olyan kutatásokat használtunk, amelyekre legalább 20 hivatkozás érkezett. Az így leszűrt munkaerő-megtartási tényezőket pedig összevetettük két emberközpontú vezetési stílus beosztottakra ható tényezőinek kapcsolatával. A tanulmány során elvégzett irodalomkutatás, majd az összehasonlító elemzés bemutatja, hogy érdemes a munkaerő-megtartás céljából ezen emberközpontú vezetési stílusokat alkalmazni, mivel jelentős mértékben javítják a beosztottak azon inter- és intraperszonális jellemzőit, amelyek elkötelezetté teszik őket a munkahelyen való maradáshoz.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM EKÖP-KDP-2024 KÓDSZÁMÚ EGYETEMI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJ PROGRAM – KOOPERATÍV DOKTORI PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



Kollár László János II. éves doktorandusz hallgató a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolájában

Pierog Anita tanszékvezető egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.4>

### Bevezetés

Egy gazdálkodó szervezetnek számos kihívással kell szembesülnie, melyek erősen érintik a HR területét is. Az idősödő szakképzett munkaerő, a mesterséges intelligencia és a digitalizáció térnyeréséből adódó üzleti szerkezetváltás, a kivándorlás – mind-mind olyan körülmény, amely veszélyezteti a gazdálkodó vállalat munkaerőjét és a munkahelyi közösséget. Az ezek ellen való küzdelem – indirekt módon, de – egyre értékesebbé teszi az adott vállalatnál dolgozó vezetők és alkalmazottak szerepét és munkáját (Gelencsér et al., 2022). Ennek következtében felértékelődnek olyan HR-funkciók, vezetői feladatok, melyek a munkaerő-megtartásra fókuszálnak. A kérdés az, hogy mik ezek a tevékenységek pontosan és lehet-e összefüggést találni a megtartás és egyes vezetési stílusok megjelenése között.

Cikkünkben szemléltető irodalmi áttekintést nyújtunk a szervezeti munkaerő-megtartás definíciójára és tényezőire, illetve összehasonlító elemzést végzünk ezen tényezőkről, és két, az utóbbi időben egyre népszerűbbé váló vezetéselméleti stílus, az autentikus és a szolgáló vezetés beosztottakra ható tényezőinek kapcsolatáról.

### Módszertan

Kutatásunkhoz az irodalom gyűjtését két szálon vezettük. Egyik oldalról a Web of Science adatbázisának keresőjéből kinyert nemzetközi szakirodalom munkaerő-megtartással foglalkozó műveit dolgoztuk fel az alábbi folyamat szerint. Az elmúlt öt évben készült, *workforce retention*, *retention of workforce*, illetve *employee retention* keresőszavakra megjelenő, legalább húsz hivatkozással rendelkező, egészségügyi szektoron kívüli műveket választottunk ki. Utóbbi szűrési feltételünk indoka az volt, hogy elsősorban profitorientált, magánszektorban lévő vállalati környezetet vizsgáló, általánosításra törekvő cikkekből kívántuk leszűrni a munkaerő-megtartás tényezőit, amelynek a főleg közsférát érintő, nonprofit jellegű egészségügy nem felelt meg. Az így elvégzett szűrés nyomán kilenc nemzetközi tanulmány került kiválasztásra, amelyeket kiegészítettünk néhány korábbi, illetve magyarországi viszonyokat bemutató olyan cikkel, melyek egyébként nem estek volna bele a fentebb vázolt szűrési feltételekbe. Az irodalom gyűjtésének másik részében pedig a vezetésstudomány területét érintő autentikus és szolgáló vezetési stílust ismertük meg, majd készítettünk összehasonlító elemzést a megismert HR és vezetési területek metszéspontjairól.

### Munkaerő-megtartás tényezői az irodalom alapján

A munkaerő-megtartás napjaink egyik kulcs menedzsment tényezője a gyorsan változó és egyre komplexebb gazdasági környezetben, mivel a munkaerő, főleg a szakértő munkaerő megszerzése, kiképzése, illetve az általa előállított gazdasági teljesítmény olyan költséggel és értékkel bír, amelyet egyik felelősen gazdálkodó szervezet sem hagyhat figyelmen kívül, nem is beszélve az elvesztéséből fakadó veszteségekről (Tian et al., 2020). A jó munkaerő ebből a szempontból egy intenzív piaci környezetben fenntartható versenyelőnnyel bír, és ezért az eltávozó munkatársak kezelése a mai idők egyik legnagyobb szervezeti kihívásai közé tartozik (Gelencsér et al., 2023; Kamalaveni et al., 2019).

Több kutató és tudományos műhely foglalkozik a munkaerő-megtartás jelenségének a felmérésével, és igyekeznek meghatározni, illetve rámutatni azokra a vezetési-szervezési funkciókra, amelyek elősegítik a munkaerő szervezetnél történő maradását (Choi, 2020; Csutorás, 2022; Dajnoki, & Héder, 2017; Gelencsér et al., 2023; Károly et al., 2019; Keller et al., 2020; Kozák, & Dajnoki, 2019; Russell et al., 2021; van Hoek et al., 2002). Az egyik általánossá váló felfogás szerint a munkavállalói elégedettség az alapja a dolgozók megtartásának, mert az elégedett és ezáltal a szervezete és/vagy munkaköre felé elkötelezett munkavállaló nemcsak jobb teljesítményt nyújt a szervezetben, hanem kisebb hajlandóságot is mutat a távozás iránt (Gelencsér et al., 2024; Naz et al., 2020;

Tian et al., 2020). Az elégedettség kialakulásához pedig több cikk is kiemeli az észlelt szervezeti támogatás (Perceived Organizational Support – POS) jelenségét, amely kulcsfontosságú ahhoz, hogy a munkavállaló érezze a szervezet törődését és a jóllétének a gondozását (Baranchenko et al., 2020; Naz et al., 2020). Kim és munkatársai a CSR munkaerő-megtartásra vonatkozó hatásait vizsgáló tanulmányukban is a szervezeti azonosulás (Organisational Identification – OI) szerepét emelték ki, amely erősíti a munkavállaló munkahelyi életminőségét (Quality-of-Work life), az pedig a munkahelyi elégedettségét (Kim et al., 2020). Érdekes módon a monetáris ösztönzők több kutatás esetében is egyértelmű indifferenciát mutattak a munkaerő-megtartással való kapcsolatban (Choi, 2020; Gelencsér et al., 2023; Russell et al., 2021). Russel és munkatársai (2021) kerekperek kimondják, hogy a pénzügyi értékekkel való megtartási szándék nem működik, ráadásul a foglalkoztathatósági paradoxon (Employability Paradox) kockázata is megnő, miszerint a fejlesztett munkaerő versenyképes munkaerőpiaci jellege növeli annak távozási szándék kockázatát is (Baranchenko et al., 2020; Choi, 2020).

Tanulmányt végzett Kozák és Dajnoki (2019) is, akik a dolgozókat kérdezték meg a munkahely-megtartó intézkedések elfogadásáról. Kimutatták, hogy a legfontosabbnak érzett ilyen jellegű programok közé a munkahelyi légkört javító intézkedések, az igazságos bérezést támogató prémiumrendszer, illetve a vállalati hűség erkölcsi és anyagi ellentételezése tartozik a megkérdezett munkavállalók szerint. Dajnoki és Héder (2017) HR-területeit érintő tanulmányában külön fejezetet szentelt a megtartásmenedzsment témakörének, és 5 fő megtartó tényezőt hivatkoztak: 1) megfelelő munkavállalói környezet; 2) egyértelmű célok és elvárások megfelelő vezetői kommunikáció mellett; 3) nyílt munkakörnyezet rendszeres vezetői visszacsatolásokkal; 4) munkavállalói képzés-fejlesztés támogatása, illetve kihívást jelentő feladatok biztosítása és 5) a munka elismerése, megbecsülése és jutalmazása, amelyek mellett fontos a vezető szemlélete is.

### A munkaerő-megtartás kulcstényezői

A munkaerő-megtartás fentebb vázolt irodalmi áttekintéséből jelen tanulmányhoz Dajnoki és Héder (2017) által azonosított 5 munkaerő-megtartási tényezőjét használjuk fel, amelyek a vizsgált irodalom más műveiből is alátámasztottak (zárójelben az egyéb, alátámasztó irodalmi források):

1. támogató munkahelyi légkör és környezet (Gelencsér et al., 2023; Kozák, & Dajnoki, 2019; Naz et al., 2020; Tian et al., 2020);
2. egyéni képzés és fejlődés lehetősége (Gelencsér et al., 2024; Rombaut, & Guerry, 2020; Russell et al., 2021);
3. egyértelmű célok és elvárások megfelelő vezetői kommunikációval (Keller et al., 2020; Naz et al., 2020; Oprea et al., 2022; Tian et al., 2020);
4. kihívást jelentő feladatok (Csutorás, 2022; Gelencsér et al., 2024; Oprea et al., 2022);
5. visszacsatolások, elismerések (+ igazságos bérezés) (Gelencsér et al., 2023; Gelencsér et al., 2024; Rombaut, & Guerry, 2020).

### Autentikus vezetés és kimeneti tényezői

A pozitív, azon belül is az autentikus vezetési modellek megjelenésének előzményeként megemlítendőek a 2000-es évek eleji amerikai nagyvállalatok (Enron, Dotcom-lufi) esetében kirobbant botrányok, de akár említhetjük a honi devizahitelezés jelenségét is, amelyek újra megerősítették az igényt az etikus, morálisan stabil vezetőre, amely az ezzel foglalkozó vezetéstudományi kutatások növekedésével járt együtt (Gardner et al., 2011). Mindez határozott szakítást eredményez az addig megszokott „Myth of Amoral Business”, azaz az „erkölcs nélküli üzlet” általános közfelfogásával, amely az amerikai üzleti világot jellemezte (Tóth, 2019). Ezzel kapcsolatban több tanulmány megerősíti (Avolio, & Gardner, 2005; Gardner et al., 2011; Leroy et al., 2012; Luthans, & Avolio,

2003) az úgynevezett pozitív vezetéselméleti modellek közül az autentikus vezetés központi és egyfajta közös nevezőként figyelembe vett szerepét, amelyet jelen cikkünkben az autentikus alapkönnyű nyugvó, szolgálo vezetői modellel egészítünk ki (Sendjaya et al., 2008).

Az autentikus szó a görög *authento* (~teljes erővel bírni) kifejezésből ered, amely rávilágít az autentikus működés lényegére, miszerint az ember uralja önmagát és teljes ráhatással van önmaga cselekedeteire és viselkedésére ezen önkontrollon keresztül. Arisztotelész szerint a magasabb jó elérését az önismeret alapozza meg, ahol a lélek tevékenységeit összhangba kell hozni az erényekkel, hogy az ember teljes és eudaimonikusan boldog életet tudjon élni (Gardner et al., 2011).

Az autentikus vezetésnek is több dimenzióban szükséges vizsgálni a hatásait. Zhang és munkatársai (2022) átfogó elemzésükben arra jutottak, hogy az autentikus vezetés hatással van a követő attitűdjére, magatartási mintájára, a vezetővel kapcsolatos viszonyára és a munkahelyi teljesítményére. Kutatásukban kimutatták, hogy az autentikus vezetés pozitív kapcsolatban van a szervezeti és munkahelyi elkötelezettséggel, az autonóm munkavégzéssel, a munkahelyi és vezetővel szembeni elégedettséggel, a munkahelyi bizalommal és a pszichológiai tőkével, míg negatív kapcsolatban az eltávozási szándékkal, a stressz-szel, az érzelmi kifáradással és a cinizmussal. A munkahelyi bizalom magas szintjét és a vezetővel szembeni személyes elfogadást, a példamutatás során történő személyiségfejlesztést és az egyéni képességfejlesztést, az önmeghatározáson keresztül támogató vezetői szemléletet meghatározták Ilies és munkatársai (2005) is, az autentikus vezetést és eudaimonikus jóllét kapcsolatát vizsgáló tanulmányukban.

### Szolgaló vezetés és kimeneti tényezők

A szolgaló vezető típusa eltér, sőt inkább kiegészíti, kibővíti az autentikus vezetést. Fogalma szerint a szolgaló vezetés egy olyan szemléletmód, melyben a vezető elsődlegesen a követők szükségleteire és fejlődésére összpontosít, és ennek megfelelően alakítja ki a szervezeti kultúrát és a munkahelyi gyakorlatokat (Parris, & Peachey, 2013). A szolgaló vezetők arra törekcsenek, hogy segítsék a követők fejlődését, támogassák őket abban, hogy elérjék a teljes potenciáljukat, és elősegítsék a közösségi célok elérését. Emellett a szolgaló vezetés a megbecsülés, az empátia és az együttműködés értékeit helyezi előtérbe a vezető-követő dinamikában (Sendjaya et al., 2008). Főbb jellemzői közé tartozik a vezető követővel szembeni önkéntes alárendeltsége, a szavait és cselekedeteit összhangban tartó autentikus önképe, a munkatársakkal történő szövetségi kapcsolat, a vezető felelős erkölcsisége, a transzcendens spiritualitásra alapozó világképe és a leginkább társadalmi csereelméleten (social exchange theory) alapuló követők irányába mutató átalakító hatása (Sendjaya et al., 2008).

Langhof és Güldenber (2020) a szolgaló vezetés bemeneti és kimeneti tényezőit vizsgáló tanulmányukban arra jutottak, hogy a hatásokat mind szervezeti, mind egyéni szinten érdemes számba venni. A szolgaló vezetői stílus elősegíti a pozitív munkahelyi kultúra és klíma kialakulását, amely egyben mediálja is az egyéb hatások létrejöttét. Ebben a tekintetben a társadalmi tanulás, illetve a társadalmi csereelmélet keretein belül a szolgaló vezetési stílus kimutathatóan pozitív hatással van a csapat teljesítményére, a beosztottak munkával kapcsolatos elkötelezettségére és a szervezeti polgári magatartásra (OCB) (Kiker et al., 2019). A szolgaló vezető által vezetett beosztott – eltanulva a szolgaló attitűdöt, – hasonló magatartással tud lenni az ügyfél felé, amely ezáltal növeli az ügyfél-elégedettséget és a szervezet piaci sikerességét is. Mindazonáltal egyéni oldalról a szolgaló vezetés alatt álló alkalmazottaknál megfigyelték az önhatékonyság (*self-efficacy*), a motiváció, a munkahelyi elégedettség, a bizalom és a vezetővel, illetve a szervezettel szembeni azonosulás növekedését, a kilépési szándék csökkenésével párhuzamosan (Langhof, & Güldenber, 2020). Fontos megjegyezni azonban azt is, hogy nem mindenkiből lehet szolgaló vezető és nem minden beosztott tud szolgaló vezető alatt dolgozni. Liden és munkatársai a szolgaló vezetés be- és kimeneti tényezőit, illetve folyamatait vizsgáló tanulmányukban az alábbi feltételeket, tulajdonságokat



gyűjtötték ki a szolgáló vezetővel kapcsolatban: i) szívesen szolgáljon másokat; ii) magas fokú érzelmi intelligenciával rendelkezzen; iii) morálisan érett meggyőződése legyen; iii) társaságkereső; iv) képes legyen önértékelésre; v) ne legyen narcisztikus. Míg a követőknek a proaktív személyiséget, önértékelésre való képességet és a szolgáló vezetői hajlamot jelölték meg, mint szükséges tényezőket (Liden et al., 2014).

### **Összehasonlító elemzés**

Mindezeket összevetve megállapítható, hogy mind az autentikus, mind a szolgáló vezetési stílus alkalmazása elősegíti a kilépési szándék csökkenését az adott szervezetekben. A munkaerő-megtartási tényezők összevetését az autentikus és szolgáló vezetői stílusokkal az 1. számú táblázatban végeztük el.

**1. TÁBLÁZAT: A MUNKAERŐ-MEGTARTÁSI TÉNYEZŐK ÖSSZEHAONLÍTÓ TÁBLÁZATA AZ AUTENTIKUS ÉS SZOLGÁLÓ VEZETÉS KIMENETI TÉNYEZŐINEK FÜGGVÉNYÉBEN**

<b>Munkaerő-megtartási tényezők</b>	<b>Autentikus vezetés</b>	<b>Szolgáló vezetés</b>
<i>Munkahelyi légkör és környezet</i>	Munkahelyi elégedettség	Szervezeti polgári magatartás
<i>Egyéni képzési és fejlődési lehetőség</i>	Vezetői minta (példa) alapú fejlődés	Önkéntes alárendeltség, Munkaköri elégedettség
<i>Kihívást jelentő feladatok</i>	Munkaköri elégedettség	Magas önhatékonyság, Motiváció, Bizalom
<i>Egyértelmű célok és elvárások</i>	Vezető elfogadása, Munkaköri elkötelezettség	Csapat-teljesítmény, Őszinteség
<i>Igazságos értékelés és jutalmazás</i>	Őszinte kapcsolatiság, Munkaköri- és munkahelyi elégedettség	Szövetségi kapcsolat, (OCB), Szervezeti vezető elfogadása

Forrás: saját szerkesztés

Mind a két stílus esetében a társadalmi cserekapcsolat közegében működő vezetői jó példa az, amely átalakító, fejlesztő hatással tud lenni a beosztott attitűdjére és magatartására a szervezeti célok érdekében, a munkatársi elégedettség növekedése mellett.

Összevetve a munkaerő-megtartási tényezőket a pozitív vezetési stílusok jellemzőivel, az alábbi megállapításokra jutunk:

*A munkahelyi légkörre és környezetre jó hatással van a vezető-beosztott kapcsolatában megjelenő, a vezető oldaláról eredő pozitivitás, amely a társadalmi tanulást követően fordított irányba is hat. Ennek eredménye lehet az erős szervezeti polgári magatartás.*

*Az egyéni képzési és fejlődési lehetőséget elősegíti az autentikus vezető példamutatása mellett a szolgáló vezetőnek a beosztott irányába történő alárendelő és átalakító hatása, amelyhez társul a kihívást jelentő feladatok meghatározása is.*

*A megfelelő kommunikációval átadott egyértelmű célokat és elvárásokat biztosítja a pozitív vezetési stílusok autentikussága, azaz a gondolatok/beszéd és tettek nyilvánosan is tetten érhető összhangja.*

*A munkahelyi értékelést és visszacsatolást, az elismerést, az igazságos materiális és nem materiális jutalmazást pedig ezen pozitív vezetési stílusokból fakadó megbecsülés, empátia és a beosztottal szembeni emberséges, egyenlően kezelt jelleg adja.*

## Összefoglalás

A fentebb leírtakból látható, hogy kimutatható pozitív irányú kapcsolat az autentikus és szolgáló vezetői stílusok kimeneti tényezői és a munkaerő-megtartás funkciója között, azonban a téma tudományos kibontása, tesztelése és értékelése még további kutatási munkát igényel. Kutatási kérdésünkre, miszerint az emberközponitú, pozitív vezetéseméleti modellek kapcsolatban vannak-e a munkaerő-megtartás irodalma szerinti megtartó tényezőkkel, igenlően lehet válaszolni, amelyet alátámaszt az összehasonlító táblázatban bemutatott megtartási tényezők és az autentikus és a szolgáló vezetés kimeneti tényezői közötti összhang. Mind a két vizsgált pozitív vezetési stílusnak van expliciten olyan kimeneti tényezője, amely pozitívan befolyásolja a szervezeti munkahelyi környezetet, az egyéni fejlődési lehetőségeket, a kihívást jelentő feladatokat, a megfelelően kommunikált elvárásokat és célokat és az igazságos bérezést, jutalmazást és visszacsatolást. A munkaerő-megtartást és a pozitív vezetési stílusokat összehasonlító kutatásnak további irányt szabhat annak a megismerése, hogy melyik vezetői stílus hat összességében jobban a munkaerő-megtartásra, illetve az egyes munkaerő-megtartási tényezők pontosan milyen empirikusan igazolt viszonyban vannak mind az autentikus, mind a szolgáló vezetés kimeneti tényezőivel.

## Irodalomjegyzék

- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2005.03.001>
- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M. C. K., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241-262.
- Choi, S. (2020). Flexible Work Arrangements and Employee Retention: A Longitudinal Analysis of the Federal Workforces. *Public Personnel Management*, 49(3), 470-495. <https://doi.org/10.1177/0091026019886340>
- Csutorás G. Á. (2022). Komplex, generációtudatos, igényvezérelt munkaerő-megtartási modell a magyar közigazgatásban (A Complex, Generation-Conscious, Demand-Driven Employee Retention Model in the Hungarian Public Administration). *Pro Publico Bono-Magyar Közigazgatás*, 10(1), 118-139.
- 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.
- Gardner, W. L., Cogliser, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic leadership: A review of the literature and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.09.007>
- Gelencsér M., Kőműves Z. S., Hollósy-Vadász G., & Szabó-Szentgróti G. (2024). *Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment*. International Journal of Organizational Analysis.
- Gelencsér M., Szabó-Szentgróti G., Kőműves Z. S., & Hollósy-Vadász G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 121.
- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban: Szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 53(6), 40-51.
- Kamalaveni, M., Ramesh, S., & Vetrivel, T. (2019). A review of literature on employee retention. *International Journal of Innovative Research in Management Studies (IJIRMS)*, 4(4), 1-10.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő- megtartást célzó intézkedésekről (Employees' opinions on workforce retention measures). *Taylor: Gazdálkodás-És Szervezéstudományi Folyóirat*, 11(2)
- Keller, S. B., Ralston, P. M., & LeMay, S. A. (2020). Quality output, workplace environment, and employee retention: the positive influence of emotionally intelligent supply chain managers. *Journal of Business Logistics*, 41(4), 337-355.

- Kiker, D. S., Callahan, J. S., & Kiker, M. B. (2019). Exploring the boundaries of servant leadership: A meta-analysis of the main and moderating effects of servant leadership on behavioral and affective outcomes. *Journal of Managerial Issues*, , 172-197.
- Kim, J., Milliman, J., & Lucas, A. (2020). Effects of CSR on employee retention via identification and quality-of-work-life. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(3), 1163-1179.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor*, 11(2), 56-65.
- Langhof, J. G., & Guldenberg, S. (2020). Servant Leadership: A systematic literature review—toward a model of antecedents and outcomes. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 32-68.
- Leroy, H., Palanski, M. E., & Simons, T. (2012). Authentic leadership and behavioral integrity as drivers of follower commitment and performance. *Journal of Business Ethics*, 107, 255-264.
- Liden, R. C., Panaccio, A., Meuser, J. D., Hu, J., & Wayne, S. (2014). 17 *Servant leadership: antecedents, processes, and outcomes*. The Oxford Handbook of Leadership and Organizations, pp. 357-379.
- Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership development. *Positive Organizational Scholarship*, 241(258), 1-26.
- Naz, S., Li, C., Nisar, Q. A., Khan, M. A. S., Ahmad, N., & Anwar, F. (2020). A study in the relationship between supportive work environment and employee retention: Role of organizational commitment and person-organization fit as mediators. *Sage Open*, 10(2), 2158244020924694.
- Oprea, B., Păduraru, L., & Iliescu, D. (2022). Job crafting and intent to leave: the mediating role of meaningful work and engagement. *Journal of Career Development*, 49(1), 188-201.
- Parris, D. L., & Peachey, J. W. (2013). A Systematic Literature Review of Servant Leadership Theory in Organizational Contexts. *J Bus Ethics*, 113, 377-393.
- Rombaut, E., & Guerry, M. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199-1220.
- Russell, D., Mathew, S., Fitts, M., Liddle, Z., Murakami-Gold, L., Campbell, N., Ramjan, M., Zhao, Y., Hines, S., & Humphreys, J. S. (2021). Interventions for health workforce retention in rural and remote areas: a systematic review. *Human Resources for Health*, 19(1), 103.
- Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008). Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. *Journal of Management Studies*, 45(2), 402-424.
- Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11, 314. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Tóth, E. (2019). Return of Ethics into Business Activities—From Utilitarianism to Conscious Consumers.
- van Hoek, R. I., Chatham, R., & Wilding, R. (2002). Managers in supply chain management, the critical dimension. *Supply Chain Management*, 7(3), 119-125. <https://doi.org/10.1108/13598540210436568>
- Zhang, Y., Guo, Y., Zhang, M., Xu, S., Liu, X., & Newman, A. (2022). Antecedents and outcomes of authentic leadership across culture: A meta-analytic review. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1399-1435.

MÁTÉ ANDREA – GERGELY ÉVA

## A MUNKAFÜGGŐSÉG VIZSGÁLATA MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN

Egy több változóra kiterjedő, online keretek között zajló kutatási projekt keretében 768 fő bevonásával vizsgáltuk a munkafüggőség konstruktumát. A munkafüggőség mérésére a Robinson-féle Munkafüggőség Rizikó Tesztet (The Work Addiction Risk Test) használtuk. Kutatásunk során arra kerestük a választ, hogy jelen van-e, és ha igen, akkor milyen mértékben a magyar munkavállalók körében a munkafüggőség. A minta demográfiai sajátosságainak vizsgálata keretében sor került a különböző korcsoportok, a legtöbb kitöltővel rendelkező munkaterületek (közigazgatás, egészségügy, oktatás, szociális ellátás, banki/pénzügyi szféra), a vezető és nem vezető beosztásban dolgozók, az alsó-, közép- és felsővezetők, a férfi és a női felsővezetők eredményeinek összevetésére, valamint a munkahelyen eltöltött idő szerinti összehasonlítás során is szignifikáns különbségek igazolódását vártuk. Az eredmények alapján általánosan elmondható, hogy a vizsgált mintában közepes mértékben és moderált minőségben van jelen a munkafüggőség. Statisztikailag szignifikáns különbség meglétét sikerült feltárni a korcsoportok, a munkaterületek, a vezető és nem vezető beosztásban dolgozók között, míg a munkahelyen eltöltött idő, a vezetői beosztásban dolgozók csoportjai, a férfi és női felsővezetők között nem sikerült statisztikailag szignifikáns különbség meglétét igazolni.

### Bevezetés

A munka életünk szerves részét képezi, összefonódott a mindennapjainkkal. Az embernek dolgoznia kell ahhoz, hogy a munkájáért ellenszolgáltatásként kapott pénzből fenn tudja tartani magát. Életünk munkával kapcsolatos része, az ezen a területen elért eredményeink és sikereink hozzájárulnak ahhoz, hogy megtaláljuk helyünket a társadalomban, kiaknázzuk a bennünk lévő potenciálokat, megvalósítsuk önmagunkat, valamint szociális kapcsolatokat építsünk ki (Zincirkiran, & Mete, 2014; Serçeoğlu, & Selçuk, 2016). A gyorsuló világ okozta változások az utóbbi néhány évtizedben a munkával, munkavállalással kapcsolatban is éreztették hatásukat. A technikai fejlődés eredményezte folyamatos online jelenlét és elérhetőség miatt nincs már olyan éles határvonal a munkahelyi és a munkahelyen kívüli munkavégzés között, gyakorta előfordulhat, hogy a munkavállalók a munkahelyüktől távol, szabadidejükben is munkával foglalkoznak (Thomas NG et al., 2007; Andreassen, 2014; Yüksesbilgili, & Akduman, 2016). Ez egészen addig nem is okoz komolyabb gondot, míg eseti jellegű, illetve amíg az egyén képes arra, hogy egészséges mederben tartsa a munka-magánélet egyensúlyát. A munka iránti szeretet, vagy éppen a munka elvesztésétől való félelem miatt túl sokat dolgozó ember életének értelme nem lehet csak a munka, törekedni kell arra, hogy a munkavégzés mindvégig csak a jó élet megteremtésének eszköze maradjon (Thomas, 2012; Yüksesbilgili, & Akduman, 2014). Ha azonban az egyén a munkára nem mint egy eszközre,

---

Máté Andrea – PhD hallgató, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Gergely Éva – egyetemi docens, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Emberi Erőforrás Menedzsment nem önálló Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.5>

hanem mint egy célra tekint, és a munka válik életének középpontjává, akkor könnyen eljuthat egy olyan állapotba, amelyben nagyon erősen kötődik a munkavégzéshez, a munkán kívüli, személyes életével kapcsolatos tevékenységek már nem töltik el élvezettel, és annyira a munka rabjává válik, hogy az otthoni környezetében is csak a munkájával tud és hajlandó foglalkozni (Zincirkiran, & Mete, 2014). Egy ilyen személyről elmondható, hogy függőjévé vált a munkájának.

### A munkamánia fogalma

A *workaholism* – mint munkafüggőség, munkamánia fogalmát – az angol „alcoholism” kifejezés analógiájára Wayne E. Oates alkotta meg és hozta be a köztudatba. 1968-ban megjelent írásában a munkafüggőséget az alkohol- és drogfüggőséghez hasonlította (Oates, 1968), majd 1971-ben a fogalmat a munka iránti olyan függőségként definiálta, mely során kompulzív és kontrollálhatatlan szükségként jelenik meg a szüntelen munkavégzés igénye, és amely negatív befolyást gyakorol az egyén egészségére, boldogságára és emberi kapcsolataira is (Andreassen, 2014; Arsezen, 2017).

Ezt követően a munkamániát több szerző is megpróbálta fogalmilag tisztázni és definiálni. A legegyszerűbb definíciót kétségkívül Moiser adta meg 1983-ban, aki szerint munkamániásnak az a személy tekinthető, aki legalább 50 órát dolgozik egy héten (Spence, & Robbins, 1992). Ez a definíció azonban semmiképpen sem tekinthető helytállóknak, ugyanis figyelmen kívül hagyja azokat az embereket, akik rossz anyagi körülményeik miatt muszáj több munkát elvállaljanak, hogy megélhetésüket biztosítani tudják (Demetrovics, & Kun, 2021). A bővebb és részletesebb definíciót adó kutatók a jelenség obszesszív-kompulzív és addikciós jellegét igyekeztek hangsúlyozni. Naughton (1987) a munkamánia esetében az obszesszív-kompulzív működést és a munka iránti túlzott elköteleződés meglétét emelte ki. Ehhez a gondolathoz kapcsolódik Woititz munkamánia definíciója is, mely szerint a munkamániás egyénnek még gondolni is nehezebbé esik a munkáján kívül másra, a munkája miatt a családját és a barátait is elhanyagolja egy munkamániás (Woititz, 1987). Garson (2005) a munkamániás személyt általánosságban egy mások befolyása által vezetett olyan karakterként írja le, akinek a viselkedését sokkal inkább a külső tényezők határozzák meg, mintsem saját autonóm énjé. A munkamániásokra jellemző az idegesség, a bizonytalanság és a kompulzív elköteleződésből fakadó igény a még keményebb munkavégzésre.

A munkamánia addiktív mivoltát hangsúlyozza Spence és Robbins (1992), akik szerint a munkamániás személy kényszerűen érez a munkavégzés iránt, ez a kényszer azonban nem külső igényekből vagy a munka élvezetéből fakad, hanem egy belső nyomásból, mely feszültséggel és a bűnösség érzetével tölti el az egyént akkor, amikor éppen nem dolgozik. Porter (1996) a munkamániát a munkába való túlzott bevonódásként definiálja, melynek hatására az egyén elhanyagolja élete más területeit, és viselkedésének fenntartása belső igényén, nem pedig a munkakör vagy a szervezet követelményein alapul. Scott és munkatársai (1997) munkamániaként nevezik meg azt a fajta viselkedésmódot, mely során az egyén a munkaidején felül is a munkával foglalkozik, illetve a munkájára gondol. Robinson munkamánia definíciójában a munkamániásokat olyan személyekként határozza meg, akik órákon át tudnak beszélni a munkájukról, és hajlamosak arra, hogy a munka vonatkozásában másokkal összehasonlítsák magukat (Robinson, 2014). Robinson fogalom meghatározása két pilléren nyugszik. Egyrészt hangsúlyozza a konstruktum obszesszív-kompulzív voltát azzal, hogy kiemeli az egyén önmagával szemben támasztott elvárásainak meglétét és az élet más területeit kizáró munkába való beletemetkezés jelenségét, valamint felhívja a figyelmet a munkamánia addiktív jellegét megmutató vonásaira (ilyen például a sóvárgás vagy a megvonás tünetegyüttese), melyek az alkohol- és drogfüggőséggel mutatnak hasonlóságot (Demetrovics, & Kun, 2021).

Egyes definíciók a munkamánia családi életre és az egyén jólétére gyakorolt negatív hatását is kihangsúlyozzák. Cherrington (1980) például úgy vélte, hogy mivel a munkamániások képtelenek a lazításra és a pihenésre, ezért a munkamánia leginkább a túlzásba vitt munkához kapcsolódó irracionális kötődés alapján határozható meg.

A munkamánia jelenségét vizsgáló kutatók között nincs egyhangú egyetértés abban, hogy a munkamániának pozitív vagy negatív hatása van-e az egyénre, illetve a szervezetekre nézve. A kérdést kétféle nézőpontból lehet/érdemes megvizsgálni. Az első követi Oates fogalommeghatározását, aki egyértelműen negatív, impulzív és addiktív viselkedésként írja le a munkamániát. Kilinger, Porter és Robinson is ezt az álláspontot képviselik és azt hangsúlyozzák, hogy a munkamánia egy addikció, melynek súlyosan káros következményei vannak nemcsak az egyénre, hanem annak környezetére is (Malinowska, & Tokarz, 2014). Ennek az álláspontnak ellentmondanak azok a szerzők, akik úgy vélik, hogy pozitív oldala és hozadéka is lehet a munkamániának. Meg kell említeni itt Machlowitz száz emberrel végzett kutatását, mely során azt találta, hogy az általa megkérdezett munkafüggők az életükkel megelégedettek és produktívak voltak, ezért Machlowitz a munkamániát egy munkával kapcsolatos attitűdnek tekinti (Temel, 2006). Cantarow szintén a konstrukció pozitív voltát hangsúlyozta, mivel a munkamániát a munka iránti odaadásként azonosította (Thomas NG et al., 2007; Malinowska, & Tokarz, 2014).

### A munkamánia a szervezetben

A munkamánia kialakulásának lehetséges okairól számos elképzelés látott napvilágot, és ahogy a fogalmi meghatározásával kapcsolatban, úgy a munkamánia szervezetekre gyakorolt hatásának vonatkozásában sincs egységesen elfogadott álláspont (Burke, 2000).

A munkamániás dolgozók szervezetre gyakorolt hatása leginkább negatívnak tekinthető. Ha a munkamániás dolgozónak azt a tulajdonságát vesszük figyelembe, hogy a meghatározott követelményeknél is többet dolgoznak, akkor azt gondolhatjuk, hogy a szervezetnek ebből mindenképpen előnye származik. Ha csak ezt az egy aspektust vesszük figyelembe, akkor könnyen hasonlóságot vélhetünk felfedezni a szervezetipolgár-viselkedések (*Organizational Citizenship Behaviors*) azon részével, hogy ezek esetében is az elvártnál többet teljesít a munkavállaló. A leglényegesebb különbség a két konstrukció között az, hogy míg a szervezetipolgár-viselkedések hasznosak, addig a munkamániás dolgozó jelenléte káros a szervezet számára. Egy olyan munkavállaló, akinek a munka körül forognak a gondolatai, és megszállottjává válik annak, nem feltétlenül végzi hatékonyan a munkáját (Scott et al., 1997). Egy munkamániás dolgozó potenciális veszélyt jelenthet a szervezet számára, mert stresszel terhelt munkakörnyezetet teremt, ezáltal pedig rontja a munkamorált is (Bayraktaroglu, & Dosaliyeva, 2016). Porter (1996) kiemeli, hogy a legtöbb szervezet sajnos nem azonosítja időben a munkamániát mint problémát, sőt az esetek többségében a szervezetek maguk járulnak hozzá a munkamániás viselkedés fenntartásához. Ilyen lehet például az, amikor a szervezet egy nagy és boldog családként definiálja a munkavállalói kollektíváját. Ebben az esetben a munkahely által nyújtott elismerés és törődés, valamint az igénybevehető munkahelyi extra szolgáltatások (például edzőterem, különféle szolgáltatások) jelenthetik azt a horgot, amelyek kiváltják vagy fenntartják a munkamániás magatartást. A legtöbb munkahelyen a vállalati kultúra megjutalmazza azokat a dolgozókat, akik túlórázni is hajlandóak. Őket a legelkötelezettebb dolgozóknak tekintik, habár ez a munkával kapcsolatos attitűd a szervezet és az egyén számára is egyformán károsnak tekinthető (Garson, 2005).

### A kutatás keretei és hipotézisei

A kutatásunk célja az volt, hogy a munkafüggőség konstrukcióját minél nagyobb mérítési bázis mellett és minél szélesebb körből érkező mintán vizsgálhassuk. A kutatás ennek megfelelően online keretek között zajlott, és a részvétel két feltételhez volt kötve: a kutatásban csak 18 év feletti és aktív munkaviszonnyal rendelkező személyek vehettek részt. A vizsgálathoz használt kérdőív egy demográfiai adatokra rákérdező részből és a Munkafüggőség Rizikó Tesztből állt, melyet a Google Űrlapok felületén hoztunk létre. A kutatásban 768 fő vett részt.

Vizsgálatunk az alábbi hipotézisek köré szerveződött:

*Hipotézis 1:* Szignifikáns különbség mutatkozik a változóban a korcsoportok között.

*Hipotézis 2:* Szignifikáns különbség mutatkozik a változóban a munkahelyen eltöltött évek alapján.

*Hipotézis 3:* Szignifikáns különbség mutatkozik változóban a munkaterületek alapján.

*Hipotézis 4:* Szignifikáns különbség van a vizsgált változóban a vezető és a nem vezető beosztásban dolgozók között.

*Hipotézis 5:* Szignifikáns különbség van a vizsgált változóban a férfi és a női felsővezetők között.

### **A minta demográfiai bemutatása**

#### ***A nemek szerinti megoszlás***

A kutatásban résztvevők nemek szerinti megoszlását tekintve a nők erősen felülreprezentáltak. A kérdőívet 686 nő (89,3%) és 82 férfi (10,7%) töltötte ki.

#### ***Az életkor szerinti megoszlás***

A könnyebb kiértékelhetőség érdekében öt életkori csoportba soroltuk a kitöltőket, az életkorra vonatkozó adatok korcsoportokban kerültek bekérésre. A mintánkban a korcsoportok megoszlása a következőképpen alakult: 18-30 év között 78 fő (10,2%), 31-40 év között 145 fő (18,9%), 41-50 év között 291 fő (37,9%), 51-65 év között 241 fő (31,4%), míg 65 év fölött 13 fő (1,7%) töltötte ki a kérdőívet.

#### ***A lakóhely szerinti megoszlás***

Lakóhelyüket tekintve falun/községben 163 fő (21,2%), kisvárosban 247 fő (32,2%), nagyvárosban/vármegyeszékhelyen 217 fő (28,3%), a fővárosban 135 fő (17,6%) kitöltő él. A kérdőívet továbbá kitöltötte 6 fő (0,8%) olyan magyar állampolgár, aki külföldön él és külföldön is dolgozik.

#### ***Az iskolai végzettség szerinti megoszlás***

Az iskolai végzettség tekintetében a kitöltők aránya a következőképpen oszlik meg a mintában: általános iskolai végzettséggel 4 fő (0,5%), szakközépiskolai végzettséggel 140 fő (18,2%), gimnáziumi végzettséggel 108 fő (14,1%), főiskolai/egyetemi végzettséggel 465 fő (60,5%), doktori fokozattal 23 fő (3%) rendelkezett a kitöltés pillanatában. Az egyéb kategóriát pedig 28 fő (3,6%) jelölte meg.

#### ***A munkahelyekre vonatkozó adatok***

A kutatásunk nem korlátozódott konkrét munkaterületekre vagy szervezetekre. A munkaterületekre vonatkozó adatgyűjtés során előre megadtunk kategóriákat, ahol a kitöltő bejelölhette, hogy mely területen dolgozik, illetve elérhető volt egy „egyéb” kategória is, ahova szabadon be lehetett írni a választ, ha valaki nem találta az előre megadott lehetőségek között. A legtöbb kitöltés az egészségügyben dolgozóktól érkezett, 132 fő (17,18%) jelölte meg ezt a munkaterületet. Az egészségügyet követi második legtöbb kitöltővel az oktatás/pedagógia, mely területet 115 fő (14,97%) képvisel a mintában. Harmadik legtöbb kitöltővel a szociális ellátás rendelkezik, 90 fő (11,71%) jelölte meg. Érdemes még megemlíteni, hogy a negyedik legtöbb kitöltővel az államigazgatás/közigazgatás kategória rendelkezik 67 fővel (8,72%), míg az ötödik legtöbb kitöltés a banki szféra/pénzügy területéről érkezett, 51 fő (6,64%) jelölte meg ezt a munkaterületet. Ez az öt kategória 455 főt (59,24%) ölel fel a mintából. A többi munkaterület együttesen bár a minta egészét tekintve jelentős nagyságú, de egyenként mégis olyan kevés kitöltővel rendelkeznek, hogy a részletezésüktől eltekintünk.

A munkahelyekre vonatkozóan kíváncsiak voltunk arra is, hogy a kitöltők milyen régóta dolgoznak az adott munkahelyen. Ennél a kérdésnél ismételten öt előre megadott kategória alapján kellett jelölni a munkahelyen eltöltött időt. A munkahelyen 0-1 év között 98 fő (12,8%), 2-4 év között 185 fő (24,1%), 5-7 év között 117 fő (15,2%), 8-10 év között 64 fő (8,3%), és 10 évnél régebben 304 fő (39,6%) dolgozott.

Azért, hogy a vizsgált konstrukciónak még árnyaltabb képet kaphassunk, arra is rákérdeztünk, hogy vezető pozícióban dolgoznak-e a kérdőív kitöltői. Négy előre meghatározott kategóriából választhattak. Ezek tanúsága szerint a kitöltők közül alsószintű vezetőként 80 fő (10,4%), középszintű vezetőként 105 fő (13,7%), felsőszintű vezetőként pedig 62 fő (8,1%) dolgozott. A válaszolók közül 521 fő (67,8%) nem tölt be semmilyen vezető tisztséget.

### ***A munkafüggőséget mérő skála***

A munkafüggőség mérésére a Munkafüggőség Rizikó Tesztet (The Work Addiction Risk Test – Robinson, 1999) használtuk. Az eszköz 25 itemből épül fel, és 4 fokozatú Likert-skálán jelölhetőek a válaszok az alapján, hogy az adott kijelentés mennyire jellemző az egyénre (1= soha, 2= néha, 3= gyakran, 4= mindig). A kijelentésekre adott válaszok pontszámát összeadva kapjuk meg az egyénre jellemző munkamániás értékét. Ez az érték 25 és 100 pont közé eshet, és a kapott pontszám alapján háromféle csoport különíthető el: 57 pont alatt nincs jelen, míg 57 és 66 pont között moderált minőségben van jelen a munkamániás, valamint 67 pont feletti kapott érték esetében erősen munkamániásnak tekinthető az egyén (Flowers, & Robinson, 2002; Andreassen, 2014). A vizsgálat során a Kun és munkatársai (2020) által validált mérőeszközt használtuk.

### **Eredmények és azok értékelése**

A kérdőív eredményeinek kiértékeléséhez az IBM SPSS statisztikai program 29-es verzióját, valamint a Microsoft Excel programot használtuk. A statisztikai próbák alkalmazásakor minden esetben az általánosan elfogadott  $p = ,05$ -ös szignifikancia szintet alkalmaztuk. Az adatfeldolgozás első lépéseként összesítettük a mérőeszköz kitöltésének eredményeit, és ezeket az eredményeket a *Munkafüggőség* elnevezésű skálában ( $M = 60,05$ ;  $SD = 11,291$ ) összegeztük. Ezt követően ellenőriztük a mérőeszköz megbízhatóságát, mely során  $Cronbach-\alpha = ,882$   $N = 25$  értéket kaptunk.

Ezután a skálák normalitásvizsgálata következett. A normalitás ellenőrzése érdekében elvégeztük a Kolmogorov-Szmirnov  $D(768) = 0,039$   $p = ,009$  és a Shapiro-Wilk tesztet  $W(768) = 0,995$   $p = ,012$ , melyek eredményei alapján a minta nem követi a normál eloszlást.

A minta normál eloszlástól való eltérése tehát több tényezőre vezethető vissza, beleértve a nemek és munkaterületek aránytalanságát, a mérőeszköz sajátosságait, a munkafüggőség természetét, a válaszok szubjektivitását, valamint akár a társadalmi-gazdasági kontextust is. A mintában jelentős túlsúlyban vannak a nők (89,3%), valamint bizonyos munkaterületek (pl. egészségügy, oktatás, szociális ellátás, banki/pénzügyi szektor) is felülreprezentáltak. Az ilyen mértékű eltolódás torzíthatja az eloszlást, mivel egyes csoportok sajátos munkaattitűdjei és munkafüggőségi szintjei eltérhetnek az általános populációtól. Ide kapcsolódik, hogy bizonyos szektorokban – például a vizsgálatban nagy kitöltőszámmal megjelenő egészségügyben, az oktatásban vagy a banki szektorban – a munkafüggőség kockázata magasabb lehet a szakmai kultúra, a túlórázás elvárása vagy a teljesítményalapú elismerés miatt. Az ilyen torzító tényezők az eloszlás normáltól való eltérésehez vezethetnek. Nem mehetünk el a kérdőív önbevallásos jellegéből fakadó torzító hatás mellett sem, hiszen jelen önkitöltős kérdőív esetében a válaszadók saját megítélésük szerint értékelték a munkafüggőségük mértékét. Egyes résztvevők alábecsülhették vagy éppen túlértékelték a munkával kapcsolatos attitűdjeiket, a kitöltés során kialakult szubjektív torzítás pedig az eloszlás normáloszlástól való eltérését eredményezhette.



Ezek az eltérések azonban nem befolyásolják a kutatás belső érvényességét, mivel a statisztikai elemzések során a nem-paraméteres próbák alkalmazása lehetőséget nyújtott az eredmények ki-nyerésére és azok értelmezésére.

Az adatok feldolgozásához használt statisztikai próbák kiválasztásához a minta normál eloszlástól való eltérését vettük alapul. A több csoport (életkor, munkahelyen eltöltött idő, munkaterületek) egy szempont szerinti összehasonlításánál a Kruskal-Wallis próbát használtuk, míg a vezetők vizsgálatára vonatkozó hipotézisek esetében a Mann-Whitney próba használata mellett döntöttünk.

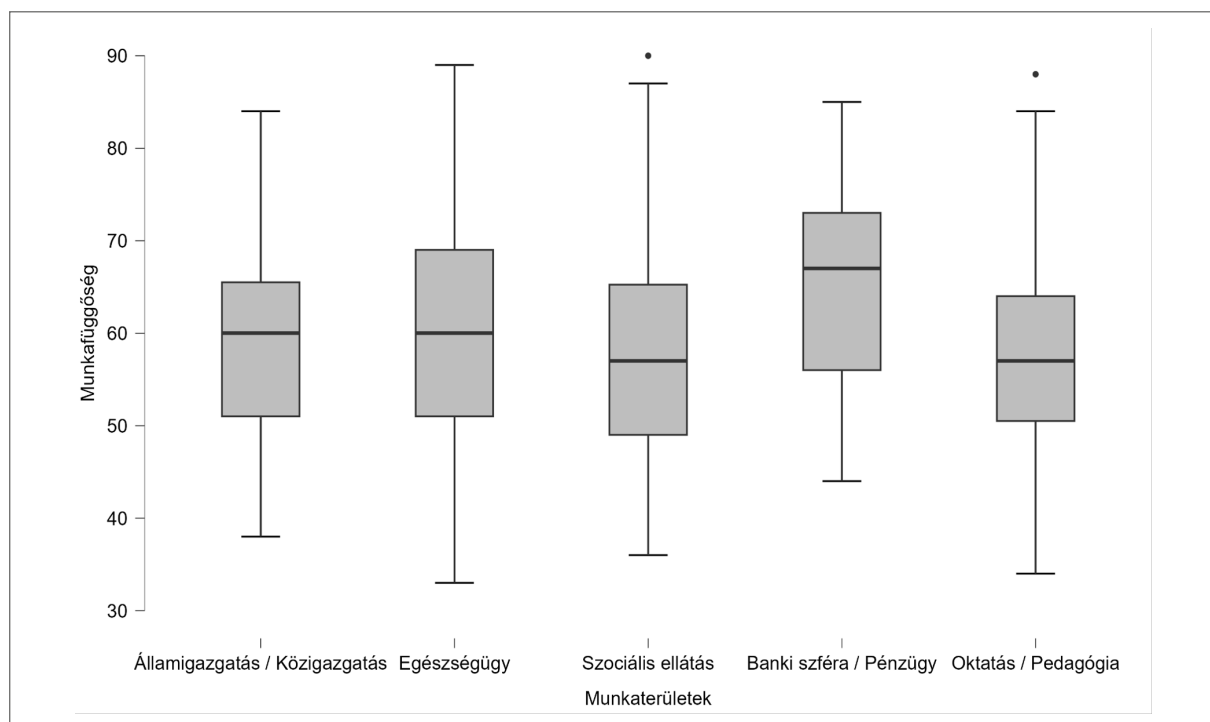
**H1: A korcsoportok különbözősége**

Ebben a hipotézisben azt feltételeztük, hogy szignifikáns különbség van a vizsgálatban részt vevő korcsoportok között a vizsgált változók vonatkozásában. A kérdőív összeállításakor öt korcsoportot (18-30; 31-40; 41-50; 51-65; 65 év felett) alakítottunk ki, és a válaszadóknak ezekből kellett kiválasztani, hogy mely életkori csoportba tartoznak. Az eredmények összegzésekor azt láttuk, hogy a 65 év feletti korosztály mintához viszonyított száma csekély, mindössze 13 fő tartozott ehhez a korcsoporthoz, ezért őket az 51-65 év közötti csoporthoz hozzáadva, az elemzésekhez négy korcsoporttal kezdtünk hozzá. A korcsoportok összehasonlítása során a Kruskal-Wallis próbát használtuk, mely  $H(3, N = 768) = 20,939$   $p < ,001$  mellett statisztikailag szignifikáns különbség meglétét tárta fel.

A Kruskal-Wallis próba mellé szükséges volt utóvizsgálat elvégzése is, ezért a vizsgált csoportokon páros bontásban Mann-Whitney próbák sorozatát végeztük Bonferroni-korrekció alkalmazásával. A Bonferroni-korrekciót a többszörös összehasonlítások miatti hibaszázalék megnövekedésének kompenzálására használtuk, ezért ennél a hipotézisnél az eredmények az  $\alpha_b = ,008$  szignifikancia szinten kerültek értelmezésre.

A vizsgálat végén a Munkamániá skála esetében statisztikailag szignifikáns különbséget sikerült igazolni a 18-30 éves és a 31-40 éves korosztály ( $U = 4305,5$   $Z = -2,938$   $p = ,003$   $r = ,196$ ); a 18-30 éves és a 41-50 éves korosztály ( $U = 8399,5$   $Z = -3,527$   $p < ,001$   $r = ,183$ ); valamint a 18-30 éves és az 51 év feletti korosztály ( $U = 6603$   $Z = -4,457$   $p < ,001$   $r = ,244$ ) között. A kapott eredményeket az 1. ábra szemlélteti.

**1. ÁBRA: A MUNKAFÜGGŐSÉG ÉS AZ ÉLETKOR**



**H2: A munkahelyen eltöltött idő**

A kérdőív kitöltése során a válaszadóknak öt előre kialakított válaszlehetőség közül kellett kiválasztani, hogy mióta dolgoznak a jelenlegi munkahelyükön. Ennél a hipotézisnél azt feltételeztük, hogy szignifikáns különbség meglétét sikerül igazolni a munkafüggőség és a munkahelyen eltöltött idő vonatkozásában. A Kruskal-Wallis teszt elvégzése után azonban azt láttuk, hogy ez az előzetes várakozásunk  $H(4, N = 768) = 8,782 p = ,067$  mellett nem nyert igazolást.

**H3: A munkaterületek vizsgálata**

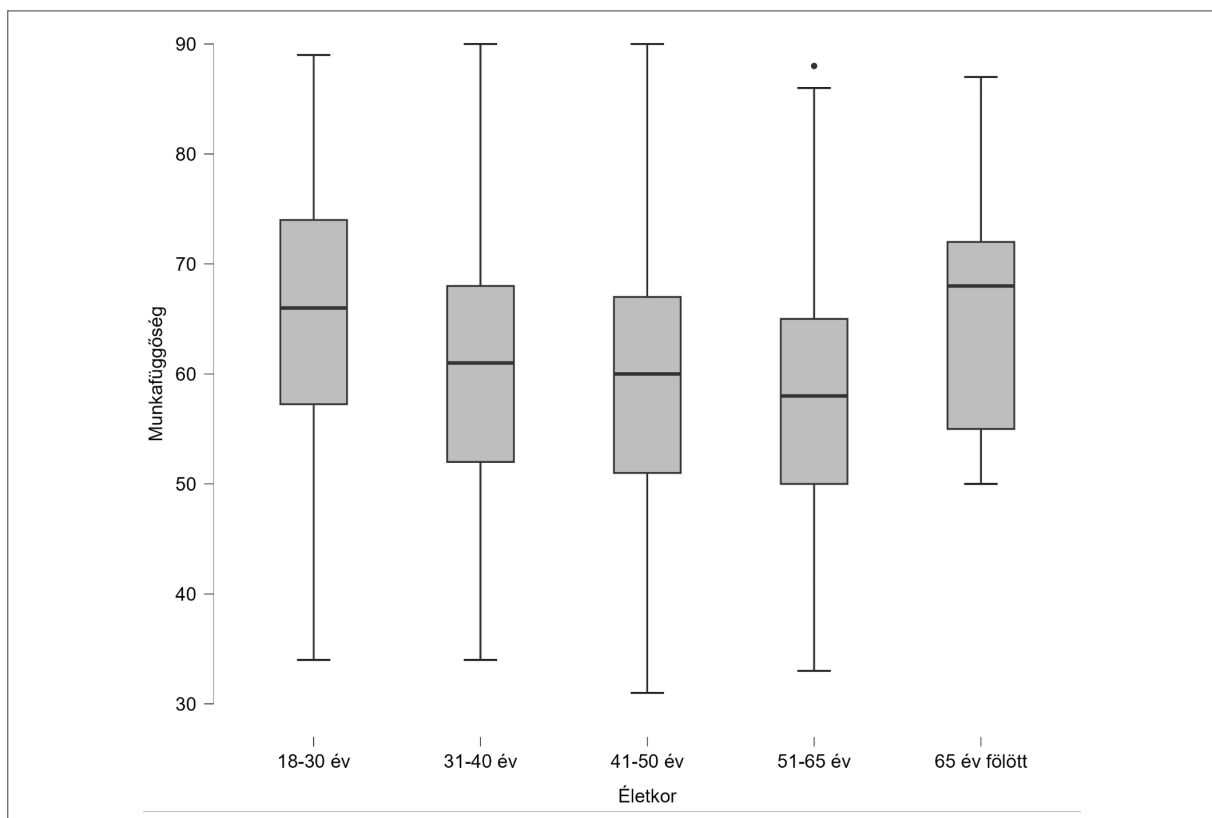
A vizsgálat munkaterületekre vonatkozó részébe az öt legtöbb kitöltővel rendelkező munkaterületet vontunk be. Ennek megfelelően egy új minta jött létre, mely az Államigazgatás/Közigazgatás ( $N= 67$ ), az Egészségügy ( $N= 132$ ), a Szociális ellátás ( $N= 90$ ), a Banki szféra/Pénzügy ( $N= 51$ ), valamint az Oktatás/Pedagógia ( $N= 115$ ) területén dolgozók csoportjait tartalmazza. Azáltal, hogy az eredeti mintát munkaterületek alapján felosztottuk, egy 455 főből álló új minta jött létre, ezért szükséges volt újra elvégezni a normalitás vizsgálatot, melynek eredményeként azt találtuk, hogy bár vannak olyan csoportok, melyek esetében a minta követi a normál eloszlást, vannak olyan csoportok is, melyek esetében nem követi azt – ezért ismét a Kruskal-Wallis próba alkalmazása mellett döntöttünk. A próba elvégzése statisztikailag szignifikáns különbséget igazolt a munkaterületek között  $H(4, N = 455) = 21,189 p = < ,001$  mellett.

Ahogy korábban, úgy most is a vizsgált csoportokon páros bontásban Mann-Whitney próbák sorozatát végeztük Bonferroni-korrekció alkalmazásával, és ezért ennél a hipotézisnél az eredmények az  $\alpha_B = ,005$  szignifikancia szinten kerültek értelmezésre.

A vizsgálat eredményeként szignifikáns különbségek meglétét sikerült feltárni a Banki szféra/Pénzügy – Szociális ellátás ( $U = 1407,5 Z = -3,810 p < ,001 r = ,32$ ) és az Oktatás – Banki szféra/Pénzügy ( $U = 1753 Z = -4,131 p < ,001 r = ,32$ ) munkaterületei között.

Az eredményeket a 2. ábra szemlélteti.

**2. ÁBRA: A MUNKAFÜGGŐSÉG ÉS A MUNKATERÜLETEK**



### ***H4a: Szignifikáns különbség van a vezetői és a nem vezetői beosztásban dolgozók között***

A kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó része egy kérdésben kitért arra is, hogy azonosítsa a mintában a vezetői, illetve a nem vezetői pozícióban dolgozó személyeket. Ez alapján két újabb felosztás jött létre: a nem vezetők csoportjába 521 fő, míg a vezetői pozícióban dolgozók csoportjába 247 fő került. Ebben a hipotézisben arra voltunk kíváncsiak, hogy sikerül-e szignifikáns különbséget találni a vezetői és nem vezetői beosztásban dolgozók között. Mivel két, egymástól független minta összehasonlításáról van ebben az esetben szó, melyek esetében sem teljesül a normalitás feltétele, így az elemzéshez a Mann-Whitney próba bizonyult helyes választásnak. A teszt lefuttatásának eredményeként  $U = 48311$   $Z = -5,585$   $p < ,001$  (2-tailed)  $r = ,201$  mellett sikerült szignifikáns különbséget feltárni a vezetői ( $Mdn = 63$ ) és nem vezetői beosztásban ( $Mdn = 58$ ) dolgozók csoportjai között.

### ***H4b: Szignifikáns különbség van a különböző vezetői pozíciókban dolgozók között***

A vezetői mintában az alsószintű, a középszintű és a felsőszintű vezetők csoportjai különültek el egymástól. A vizsgálatunk során arra is kíváncsiak voltunk, hogy az ő csoportjaik között sikerül-e szignifikáns különbséget feltárni. A Kruskal-Wallis teszt elvégzése után megállapítottuk, hogy Munkafüggőség skálán  $H(2, N = 247) = 5,436$   $p = ,066$  mellett nem sikerült szignifikáns különbség meglétét igazolni a különböző vezetői pozícióban dolgozók között.

### ***H5: Szignifikáns különbség van a vizsgált változóiban a férfi és a női felsővezetők között***

Kutatásunk utolsó hipotézisében arra a kérdésre kerestük a választ, hogy van-e statisztikailag szignifikáns különbség a vizsgált mintában jelenlévő női és férfi felsővezetők között. A kérdőívet 62 fő felsővezető töltötte ki: 25 férfi és 37 nő. A felsővezetői minta elemzéséhez ismét a Mann-Whitney próbát használtuk, mely alapján megállapítottuk, hogy  $U = 320$   $Z = -2,047$   $p = ,051$  (2-tailed)  $r = ,259$  mellett nem sikerült szignifikáns különbség meglétét igazolni a női ( $Mdn = 47$ ) és a férfi felsővezetők ( $Mdn = 76$ ) csoportjai között.

## **Következtetések, javaslatok**

Kutatásunkban hat hipotézis volt hivatott a demográfiai sajátosságokat vizsgálni, ezek közül három hipotézis (H1, H3 és H4a) igazolódott, három hipotézist (H2, H4b és H5) pedig el kellett vetni.

Mindezidáig nem esett szó a Munkafüggőség-mintaszinten vett összpontszám-értékéről. A Munkafüggőség skáláról elmondható, hogy relatíve magasan alakultak az átlagpontszámok, a maximális pontszám a skálán 100, az átlag pedig  $M = 60,05$  pont volt. Ezen értéket látva megállapítható, hogy a minta egésze alapvetően a moderáltan munkamániás kategóriába sorolható. A munkafüggőség skálával kapcsolatban úgy gondoljuk, hogy a magas értéke egy általános társadalmi láttelel, mely lehetséges, hogy a munkavállalók széles körében meglévő túlhajszoltságából fakadhat. Ez az eredmény árnyalja a korábbi nemzetközi szakirodalmi eredményeket, amelyek különböző populációkban eltérő munkafüggőségi mintázatokat találtak. Andreassen (2014) kutatásai arra utalnak, hogy a munkafüggőség prevalenciája bizonyos szektorokban magasabb lehet, különösen a vezetői szinteken és bizonyos iparágakban (például mezőgazdaság, építőipar, kommunikáció, tanácsadás, kereskedelem). A jelen kutatás specifikusan a magyar munkaerőpiac sajátosságaira világít rá, hozzájárulva a kulturálisan differenciált munkafüggőségi modellekhez.

Kutatásunk keretei között érdemes lett volna rákérdezni a munkavállalók heti ledolgozott munkóráinak számára, illetve arra is, hogy mennyi ebből a kötelező vagy az önként vállalt túlóra. Úgy véljük, hogy ezekkel a plusz információkkal tovább lehetett volna árnyalni a kapott eredményeket.

A korcsoportokra vonatkozó hipotézis (H1) esetében, ha megfigyeljük, az ábrán a munkafüggőség nagyságának csökkenő tendenciája látható az életkor előrehaladásával. A fiatal felnőttek (18-30 év) korcsoportjában a legmagasabb az értéke, majd a többi korcsoportban egyre csökken. A fia-

tal felnőttek szignifikánsabban magas értékeinek talán az lehet az oka, hogy ebben a korcsoportban még erősebbek lehetnek a karrierépítésre és a stabil egzisztencia megteremtésére irányuló törekvések, erős lehet a bizonyítás és elismerés iránti vágy (esetleg kényszer), a szakmai identitás keresésének és meghatározásának a törekvése, melyek külön-külön vagy akár együttesen a magas munkafüggőségi értékeket eredményezhetik. Ez az eredmény összhangban áll azzal az elméleti megközelítéssel, hogy a munkafüggőség gyakran az életkor korai szakaszában a legerősebb (Andreassen et al., 2014), amikor az egyének bizonyítani szeretnének és stabil egzisztenciát kívánnak teremteni maguknak. Mindezek mellett a magyar mintában talált szignifikáns különbségek a korcsoportok között arra utalhatnak, hogy a hazai munkaerőpiacon a fiatalok munkavégzéssel kapcsolatos attitűdje még fokozottabban a teljesítményorientáltságra és versenyhelyzetekre épülhet, ami új megvilágításba helyezheti a munkafüggőségi érték alakulásának életkori dinamikáját.

A munkahelyen eltöltött idő hatását vizsgáló (H2) hipotézis az előzetes várakozásunknak ellentmondva nem igazolta, hogy szignifikáns hatása lenne az adott munkahelyen ledolgozott éveknek a munkafüggőségre. Az ok talán abban keresendő, hogy a vizsgált konstruktum állandó személyiségvonásként is felfogható. Valakiben vagy megvan a hajlam a munkafüggőségre, vagy nem, és erre a munkahelyen eltöltött idő nem feltétlenül tud hatással lenni.

Ahogy azt fentebb már említettük, a kérdőívet kitöltők mintájára általánosan igaz, hogy a Munkafüggőség skálán elért eredményeik a moderált és az erősen munkamániás kategóriákban összegződnek. A munkaterületekre vonatkozó vizsgálat során a banki és pénzügyi területen dolgozók emelkednek ki, bár az államigazgatás és az egészségügy területén dolgozók eredményei is magasnak tekinthetők. Hatással lehetnek a munkafüggőség jelenlétére a hosszú munkaórák és a magas teljesítményelvárások, a versenyszellem és az ehhez kapcsolódó folyamatos hajtásra és maximalizmusra való igények és törekvések is. Korábbi szakirodalmi források (Andreassen, 2014) már utaltak arra, hogy a munkafüggőség bizonyos iparágakban hangsúlyosabb lehet. A jelen kutatásunk statisztikailag szignifikáns eltéréseket talált a munkaterületek között, különösen a banki/pénzügyi szektor és az oktatás, valamint a szociális ellátás területei között. Sahar és Wakar (2014) banki és telekommunikációval foglalkozó szakemberek vizsgálata során a banki dolgozók esetében szintén szignifikánsan magasabb munkafüggőségi értékeket talált.

Az általunk kapott eredmény hozzájárulással lehet ahhoz a továbbgondolásra érdemes kutatási kérdéshez, hogy mely iparágakban lehet fokozottabb a munkafüggőség kockázata és milyen tényezők játszanak ebben szerepet (pl. hosszú munkaórák, teljesítménykényszer, presztízszorientált munkakörnyezet). A kapott eredmény továbbá rámutathat arra is, hogy bizonyos szakmákban (pl. pénzügyi terület, oktatás) a munkafüggőség kialakulása és fennmaradása nemcsak egyéni pszichológiai tényezőkön, hanem szervezeti és iparági sajátosságokon, akár elvárásokon is alapulhat.

A negyedik hipotézis alátámasztotta, hogy a vezetők körében magasabb a munkafüggőség értéke, ami megerősíti Özsoy (2018) megállapításait arról, hogy a vezetői felelősségvállalás és az állandó teljesítménykényszer hajlamosíthat a munkafüggőség kialakulására. Ugyanakkor az az eredmény, hogy a különböző vezetői szintek között nem mutatkozott szignifikáns eltérés, arra utalhat, hogy a vezetői pozíciók elérése önmagában már egy hajlamot mutathat a személyiség struktúrájában belül a munkafüggőségre, és nem feltétlenül a vezetői ranglétra magasabb szintjei fokozzák azt tovább. A vezetők magasabb értékeinek oka lehet továbbá, hogy a vezetői pozíciók megszerzéséhez és megtartásához szükséges lehet -- az esetleges hatalmi harcok kialakulása miatt -- a versengő attitűd, mely szintén a deviancia irányába mozdíthatja a viselkedést. Ezenkívül elképzelhetőnek tartjuk azt is, hogy egyes szervezetek felerősíthetik és esetlegesen tolerálhatják a deviáns viselkedési megnyilvánulásokat, különösen abban az esetben, ha ezek a viselkedések rövid távon kifejezetten előnyösek lehetnek a szervezet számára. Mindezek mellett arról sem szabad megfeledkezni, hogy a vezetői pozíciók eleve vonzhatják azokat a személyiségtípusokat, akik a hatalom megszerzése és megtartása érdekében hajlamosabbak lehetnek az olyan viselkedésmódok alkalmazására,

melyek az általánosan elfogadott munkavállalói viselkedéseken túlmutatnak. Ezen okok állhatnak annak a hátterében is, hogy a különböző vezetői pozíciókban dolgozók csoportjai között vizsgálatunk nem tárt fel statisztikailag szignifikáns különbséget.

A férfi és női felsővezetőkre vonatkozó hipotézis (H5) esetében a Munkafüggőség Skálán jelenleg nem mutatkozott szignifikáns különbség a nemek között. Ez ellentmond egyes korábbi tanulmányoknak melyek a nemek közti különbségek meglétét azonosították. Ilyen például Dudek és Szpitalak (2019) kutatása, akik a nők esetében találtak magasabb munkafüggőség értéket, míg Spytka (2024) a vezetők között meglévő általánosan magas érték meglétét azonosította és kiemelte, hogy a nők hajlama a munkára fixálódásra kifejezetten erős. Ezekkel az eredményekkel szemben, a mi kutatásunk eredményével összhangban Ölçer (2005) kutatása során nem talált szignifikáns különbséget a nemek között.

Mint volt már szó róla, a kutatás eredményei alapján a vizsgált minta közepesen magas munkafüggőségi szintet mutat. Az egyéni és a szervezeti szinten is alkalmazható intervenciók lehetőségei a munkafüggőség multifaktoriális jellegéből indulhatnak ki. Az egyén szintjén a probléma felismerése és tudatosítása, ezzel kapcsolatosan az önismeret fejlesztése, a munka-magánélet egyensúlyának optimalizálása, különféle stresszkezelési technikák (pl. autogén tréning, progresszív relaxáció) elsajátítása, és a személyes határok kijelölésének képessége lehet kulcsfontosságú. Szervezeti szinten az egészséges munkahelyi kultúra kialakítása, a kiegyensúlyozott munkaterhelés biztosítása és a különféle tréningprogramok szervezése járulhat hozzá a munkafüggőség mértékének csökkentéséhez. Érdemes lehet a teljesítményelvárásokat felülvizsgálni és újragondolni, mert elképzelhető, hogy egyes esetekben a munkafüggőség kifejezetten a teljesítményorientált szervezeti kultúrából, valamint az adott munkakörök sajátosságaiból is fakadhat.

Kutatásunk korlátaiként meg kell említeni, hogy a kitöltők konkrét munkakörei nem, csak a munkaterületek ismertek, így a kutatással csak általános képet kaptunk a munkaterületek tendenciáiról. Az eredményeket látva érdemes lett volna rákérdezni a heti munkaórák és a túlórák nagyságára is, ezzel tovább lehetett volna árnyalni a kapott eredményeket. A korlátok között kell megemlíteni az önbevallás kérdőívek problematikáit is.

Lehetséges jövőbeli kutatási irányként az egyén oldaláról a munkafüggőség és a kiégés, a munkahelyi vagy az általánosan észlelt stressz, a megküzdési módok és a motiváció, valamint a munkafüggőség más személyiségpszichológiai konstruktumokkal való kapcsolatát javasoljuk. Szervezeti oldalról a különböző iparágak és szervezeti kultúrák összehasonlítását, a vezetői szerep és a technológiai fejlődés hatásának vizsgálatát, a munkafüggőség és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat vizsgálatát, valamint a munkafüggőség prevenciójára és kezelésére irányuló programok sikerességének és hatékonyságának vizsgálatát jelöljük meg.

### Összefoglalás

A kutatásunk kezdetén azt a célt tűztük ki, hogy a magyar munkavállalók minél szélesebb körében feltérképezzük a munkafüggőség konstruktumának jelenlétét és jelenlétének mértékét. A vizsgálatunk során számos korosztályi csoport és munkaterület vizsgálatát végeztük el, illetve kitértünk a vezetői pozícióban dolgozók munkafüggőségi értékeinek feltárására is. Előzetesen megfogalmazott hipotéziseink közül három igazolódott, hármat pedig el kellett vetni. Statisztikailag szignifikáns különbség meglétét sikerült igazolni a különböző korcsoportok, a munkaterületek és a vezetői/nem vezetői beosztásban dolgozók csoportjai között; azonban a munkahelyen eltöltött idő, a különböző vezetői pozíciók, valamint a férfi és a női felsővezetők csoportjai között nem sikerült szignifikáns különbség meglétét azonosítani.

Reméljük, hogy vizsgálatunkkal hozzájárulással lehetünk a téma hazai szakirodalmának gyarapításához.

**Irodalomjegyzék**

- Andreassen, C. S. (2014). Workaholism: an overview and current status of the research. *Journal of Behavioral Addictions*, 3(1), 1-11. DOI: [10.1556/JBA.2.2013.017](https://doi.org/10.1556/JBA.2.2013.017)
- Andreassen, C. S., Griffiths, M. D., Hetland, J., Kravina, L., Jensen, F., & Pallesen, S. (2014). The Prevalence of Workaholism: A Survey Study in a Nationally Representative Sample of Norwegian Employees. *PLoS ONE*, 9(8), e102446. DOI: [10.1371/journal.pone.0102446](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0102446)
- Arsezen, P. (2017). Turizmde işkoliklik davranışı, iş tatmini ile işletme performansı arasındaki ilişkinin analizi ve örgüte duygusal bağlılığın aracı rolü: Antalya'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki yöneticiler örneği. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(5), 211-227. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/klujfeas/issue/32183/367317>
- Bayraktaroğlu, S., & Dosaliyeva, D. (2016). İşkoliklik örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 9-28. <http://busbed.bingol.edu.tr/tr/download/article-file/438732>
- Burke, R. J. (2000). Workaholism in organizations: Psychological and physical well-being consequences. *Stress Medicine*, 16(1), 11-16. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1700\(200001\)16:1<11::AID-SMI825>3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1700(200001)16:1<11::AID-SMI825>3.0.CO;2-U)
- Cherrington, D. J. (1980). *The work ethic*. New York: AMACOM, American Management Association. ISBN 978-0814455494
- Demetrovics Zs., & Kun, B. (2021). Munkafüggőség. In: Demetrovics Zs., & Kun B. (Szerk.) *Addiktológia IV*. Akadémiai Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 454 679 5. [https://mersz.hu/dokumentum/m846aaaiv\\_\\_162/](https://mersz.hu/dokumentum/m846aaaiv__162/)
- Dudek, I. & Szpitalak, M. (2019). Gender differences regarding workaholism and work-related variables. *Studia Humanistyczne AGH*, 18(4), 59-76. DOI: [10.7494/human.2019.18.4.59](https://doi.org/10.7494/human.2019.18.4.59)
- Garson, B. (2005). Work addiction in the age of information technology: an analysis. *IIMB Management Review*, 17(1), 15-21. <https://www.scribd.com/document/475176145/workaddiction-docx>
- Kun B., Urbán R., Maráz A., & Demetrovics Zs. (2020). A Munkafüggőség Rizikója Teszt (Work Addiction Risk Test, WART). In: *Kérdőíves módszerek a klinikai- és egészségpszichológiai kutatásban és gyakorlatában*. Medicina Kiadó, Budapest. ISBN 978 963 226 789 0
- Malinowska, D., & Tokarz, A. (2014). The structure of workaholism and types of workaholic. *Polish Psychological Bulletin*, 45(2), 211-222. DOI:[10.2478/ppb-2014-0027](https://doi.org/10.2478/ppb-2014-0027)
- Naughton, T. J. (1987). A conceptual view of workaholism and implications for career counseling and research. *The Career Development Quarterly*, 35(3), 180-187. DOI: <https://doi.org/10.1002/j.2161-0045.1987.tb00912.x>
- Oates, W. E. (1968). On being a workaholic: a serious jest. *Pastoral Psychology*, 19, 16-20. DOI: <https://doi.org/10.1007/BF01785472>
- Özsoy, E. (2018). Comparing the Workaholism level of managers and non-managers, *BMIJ*, 6(4), 806-821. DOI: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i4.294>
- Porter, G. (1996). Organizational impact of workaholism: suggestions for researching the negative outcomes of excessive work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 70-84. DOI: <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.70>
- Robinson, B. E. (2014). *Chained to the Desk: A Guidebook for Workaholics, Their Partners and Children, and the Clinicians Who Treat Them*. NYU Press. ISBN 978-0814789230
- Sahar, W., & Waqar, S. (2014). Workaholism and Psychological Well-Being among Employees of Banking and Telecom Sector. *Case Studies Journal*, 3(10), 12-29. [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2875272](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2875272)
- Scott, K. S., Moore, K. S., & Miceli, M. P. (1997). An exploration of the meaning and consequences of workaholism. *Human Relations*, 50(3), 287-314. DOI:[10.1177/001872679705000304](https://doi.org/10.1177/001872679705000304)
- Serçeoğlu, N., & Selçuk, G. N. (2016). Konaklama işletmelerinde çalışan personelin işkoliklik eğilimleri ile hizmet odaklılık ilişkisi: TRA1 Bölgesinde bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 3(1), 39-55. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/230014>
- Spence, J. T., & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: definition, measurement, and preliminary results. *Journal of Personality Assessment*, 58(1), 160-178. DOI: [https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801\\_15](https://doi.org/10.1207/s15327752jpa5801_15)

- Spytska, L. (2024). Manifestations of Paranoid Personality in Workaholic Middle Managers. *The Journal of nervous and mental disease*, 212(9), 493-499. DOI: <https://doi.org/10.1097/NMD.0000000000001797>
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104-127. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/235599>
- Thomas, W. H. NG, Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2007). Dimensions, antecedents, and consequences of workaholism: A conceptual integration and extension. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 111-136. DOI: <https://doi.org/10.1002/job.424>
- Thomas, J. (2012). Don't Let Work Overshadow Real Life. *Conference & Incentive Travel*, 1112(18).
- Woititz, J. G. (1987). *Home away from home*. Pompano Beach, FL: Health Communications. ISBN 0932194389
- Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2016). Demografik faktörlere göre işkolik. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57), 512-525. DOI: <https://doi.org/10.17755/esosder.59528>
- Zincirkıran, M., & Mete, M. (2014). İşkoliklik iş-aile çatışması ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Sağlık işletmelerinde bir uygulama. *Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 51(590), 103-114. [https://www.researchgate.net/publication/272161905\\_Iskoliklik\\_Is-Aile\\_Catismasi\\_Iliskisinin\\_Yapisal\\_Esitlik\\_Modeli\\_ile\\_Incelenmesi\\_Saglik\\_Isletmelerinde\\_Bir\\_Uygulama](https://www.researchgate.net/publication/272161905_Iskoliklik_Is-Aile_Catismasi_Iliskisinin_Yapisal_Esitlik_Modeli_ile_Incelenmesi_Saglik_Isletmelerinde_Bir_Uygulama)

MÁTHÉ IVETT ANDREA – BOROS JÓZSEF

## A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSA AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT TERÜLETÉN

A mesterséges intelligencia (MI) az egyik legaktuálisabb és legintenzívebben kutatott téma napjainkban, mely elképesztő sebességgel formálja át a munkahelyi környezetet. Habár a mesterséges intelligencia emberierőforrás-menedzsment terén történő alkalmazása számos kihívással jár, egyre több vállalat véli úgy, hogy a technológia segíthet egyszerűsíteni és hatékonyabbá tenni a HR-folyamatokat. Legyen szó a munkavállalók toborzásáról, az interjúztatás és a felvételi eljárás lebonyolításáról, a kollégák teljesítményének monitorizálásáról, vagy éppen a napi szintű adminisztrációs feladatok ellátásáról, a mesterségesintelligencia-alapú megoldások jelentős áttörést eredményezhetnek a szervezetek életében. Jelen kutatás ismerteti a mesterségesintelligencia-alapú eszközök potenciális hozzájárulását az emberierőforrás-menedzsment különböző funkcióihoz, úgymint a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, a teljesítményértékelés vagy az adminisztráció és kapcsolattartás.

A KUTATÁS A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM ÚNKP-23-2-1 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.

### Bevezetés

Az emberierőforrás-menedzsment különböző HR-funkciói (Dajnoki, & Héder, 2017) magukba foglalják az összes fő tevékenységet, amelyek az alkalmazott munkahelyi életében történnek – attól a pillanattól kezdve, hogy az illető belép a szervezetbe, egészen addig, amíg az alkalmazott elhagyja azt (Mishra, & Kishor, 2023). Ezen folyamatok során hatalmas mennyiségű adat és információ keletkezik, melynek automatizálására a mesterséges intelligencia (MI) nagyszerű eszköz lehet. Bár több szervezet különböző részlegei már átvették vagy integrálták az MI-alapú eszközöket, a HR-részlegek még mindig nem tudják ezeket teljeskörűen bevezetni (Vrontis et al., 2021). A *McKinsey & Company* 2023-as felmérése alapján mindösszesen 11 százalékos a mesterséges intelligencia adaptációs aránya az emberierőforrás-menedzsment területén világszerte. Annak ellenére, hogy sokan felismerik a HR-részlegben dolgozók közül a mesterséges intelligencia alkalmazásának fontosságát, azt is megjegyzi, hogy nem tettek semmilyen intézkedést a bevezetéssel kapcsolatban. Ez a valóság azt mutatja, hogy bár az MI a HR területén még mindig csak egy fejlődésben lévő forradalom, már nem állítható meg (Palos-Sánchez et al., 2022). Az MI vezérelte eszközök megfelelő implementálásához szükséges azonban a mesterséges intelligencia HR-területen történő alkalmazási lehetőségeinek mélyebb megértése, így megállapítható, hogy érdemes további kutatásokat végezni e területen. A cikk célja, hogy feltárjon a mesterséges intelligenciával kapcsolatos olyan tudományos eredményeket és jó gyakorlatokat, amelyek adott HR-funkciókban alkalmazhatóak.

---

Máthé Ivett Andrea egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem

Boros József tanársegéd, Debreceni Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.6>



### Szakirodalmi áttekintés

A szakirodalmi áttekintés célja, hogy bemutassa, miként lehet alkalmazni a mesterséges intelligenciát az emberierőforrás-menedzsment területén, és ismertesse, hogy az MI használata hogyan teszi hatékonyabbá és eredményesebbé a HR különböző funkcióit, úgymint a toborzást, kiválasztást, a tréningeket és fejlesztéseket, a teljesítményértékelést vagy az adminisztrációt és a kapcsolattartást.

### Mesterséges intelligencia alkalmazása az emberierőforrás-menedzsment területén

Az elmúlt időszakban egyre több vállalat kezdte felismerni a technológiai fejlődés (Pató et al., 2024) és a mesterséges intelligencia elkerülhetetlenségét, illetve jelentőségét a humán erőforrások kezelésében (Selejő et al., 2024), hogy túlélje a gyorsan változó környezetet és kiemelkedjen az egyre erőteljesebb versenyben (Nawaz et al., 2024), melynek fundamentális feltétele a gyors reagálási-, valamint alkalmazkodási képesség (Arany, & Popovics, 2022). Kétségtelen, hogy a mesterséges intelligenciának reményteljes jövője van az emberierőforrás-menedzsment területén, azonban az MI integrálása a HR folyamataiba számos kihívással járhat. Ezek a gyakorlati problémáktól (mint például az MI-algoritmusok elfogultsága) egészen az igazságosságot, az etikai és jogi korlátokat érintő kérdésekig terjednek (Malik et al., 2023; Tambe et al., 2019). Ennek ellenére a vállalatok továbbra is érdeklődést mutatnak és jelentős erőfeszítést tesznek az MI beépítésére a HR funkcióiba, hiszen a mesterséges intelligencia használatának előnyei kétségkívül felülmúlják az észlelt kihívásokat (Chowdhury et al., 2023; George, & Thomas, 2019). Ehhez azonban szükség van arra, hogy a szervezetek teljes mértékben kihasználhassák az MI előnyeit és potenciálját, és felkészítsék a munkavállalókat arra, hogy miképp tudnak hatékonyan együtt dolgozni az intelligens gépekkel (Papp, & Kun, 2024). Ez a folyamat kétségkívül időigényes, de az előnyök hatalmasak lehetnek (Nawaz et al., 2024). Mindazonáltal a digitális innovációt magába foglaló IoT (Internet of Things) és MI kombinációja révén létrejövő alternatív HR-funkciók (pl. munkaszervezési lehetőségek) széles perspektívát kínálnak a munkavállalók munkavállalási lehetőségeinek vonatkozásában (Arany, & Popovics, 2024). A következőkben bemutatásra kerül, hogy az emberierőforrás-menedzsment különböző területein milyen előnyökkel járhat a mesterséges intelligencia alkalmazása.

### Toborzás, kiválasztás

Az emberierőforrás-menedzsment egyik kulcsfontosságú területe a toborzás és kiválasztás, mely során a HR-es munkatársak megírják a munkaköri leírást, hirdetik a pozíciót, fogadják a jelentkezéseket, kiválasztják a jelöltek közül a megfelelőket, meghallgatják a jelentkezőket, tárgyalnak a fizetésről, majd kiküldik az ajánlólevelet. Az egész folyamat időigényes és bonyolult, mindemellett nagy befektetést igényel az idő, a pénz és a munkaerő tekintetében (Jana et al., 2023). Kutatások sora (Aamer et al., 2023; Gusain et al., 2023; Hunkenschroer, & Luetge, 2022; Pradhan et al., 2023; Will et al., 2022) igazolja, hogy a vállalatok ezért egyre gyakrabban alkalmaznak mesterségesintelligencia-technológiákat a munkaerőtoborzási és -kiválasztási folyamat egyszerűsítése, gyorsabbá és hatékonyabbá tételében.

A mesterséges intelligencia alkalmazása a toborzás különböző szakaszaiban, például az álláshirdetések megírásakor, a pályázók önéletrajzainak szűrésekor vagy a videóinterjúk arcfelismerő szoftverekkel történő elemzésénél is megtalálhatók (Hunkenschroer, & Luetge, 2022). Az álláshirdetések esetében mélytanuláson alapuló generatív mesterséges intelligencia alkalmazható az állásajánlatok szövegének generálásában, a követelmények, munkaköri leírások és feladatok megfogalmazásában, valamint a hirdetések optimalizálásában is (Seek employer, 2024; Skondras et al., 2023). Az ilyen MI-alapú algoritmusok nemcsak az álláshirdetések létrehozásában segítenek, hanem releváns, elfogulatlan, nemekre nézve semleges nyelvezetet használnak és konkrét célcsoport-

tokhoz irányulnak (Hu et al., 2022; Mao et al., 2023). A már beérkezett jelentkezők szűréséhez gépi tanulási és természetes nyelvfeldolgozási algoritmusok használhatók, melyek kulcsszavak alapján megvizsgálják az alkalmazottak jelentkezési anyagait, például az önéletrajzokat és motivációs leveleket, majd összevetik azokat a pozíció követelményeivel (Kavitha et al., 2023). A jelentkezők háttérellenőrzésekor csak azokat a jelölteket engedi át az algoritmus, akik megfelelnek a kívánt kritériumoknak (Indarapu et al., 2023).

A toborzási folyamat során a jelöltek gyakran panaszkodnak arra, hogy sok időbe telik a jelentkezéstől a kiválasztásig való átjutás, és hogy nem kapnak időben visszajelzést a kiválasztás eredményéről (Pandey et al., 2023a). A természetes nyelvfeldolgozáson alapuló chatbotok és virtuális asszisztensek képesek gyorsan és hatékonyan kommunikálni a jelentkezőkkel, tájékoztatni őket a folyamat állásáról, személyre szabott üzeneteket, értesítéseket küldeni, interjúkat szervezni és lebonyolítani, ezzel javítva a jelentkezői élményt (Allal-Chérif et al., 2021). A videóinterjúk során alkalmazható az úgynevezett számítógépes látás technológiája is, melyek a nem-verbális jelzések és arckifejezések elemzésével segítik a toborzókat a döntéseik meghozatalában (Hunkenschroer, & Luetge, 2022; Yadav et al., 2023). Az MI-rendszerek alkalmazásával ezen felül különböző algoritmusok segítségével lehetőség van online kompetencia- és képességteszteket készíteni és értékelni, amelyek alapján objektív döntéseket lehet hozni a jelentkezők alkalmasságáról. Az MI továbbá képes rangsorolni a jelentkezőket az alkalmasság alapján és ajánlásokat tud tenni a legjobb jelentkezőkről, ami megkönnyíti a toborzók számára a döntéshozatalt (Marr, 2023). Az MI-alapú toborzási rendszerek nemcsak hatékonyabbá és pontosabbá tehetik a felvételi döntéseket, hanem igazságosabbá és kevésbé elfogulttá is, mivel mentesek az emberi intuícióktól (Hunkenschroer, & Luetge, 2022). A váratlan elfogultságok vagy diszkriminatív viselkedések elkerülése érdekében azonban létfontosságú, hogy ezek az algoritmusok etikusan működjenek (Indarapu et al., 2023; Manroop et al., 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazásai a toborzás kontextusában komoly konfliktusokat generálhatnak azzal, hogy a társadalom jellemzően mit tart etikusnak (Tambe et al., 2019).

Mivel a munkaerőfelvételi-döntések óriási hatással vannak az emberek életére, a vállalatoknak feltétlenül meg kell érteniük, hogy a mesterségesintelligencia-alapú munkaerőfelvételi-technológiák milyen lehetőségeket és potenciális kockázatokat rejtenek magukban (Hunkenschroer, & Luetge, 2022). A toborzóknak éppen ezért tisztában kell lenniük a lehetséges kihívásokkal (mint például a szoftverek elfogultsága, az emberi interakció hiánya vagy az adatvédelmi aggályok), és törekedniük kell az automatizálás és az emberi interakció közötti egyensúly megtalálására (Sierra Consulting, Inc., 2023), hiszen a mesterséges intelligencia ugyan automatizálja az ismétlődő emberi feladatokat, az emberi tulajdonságok (mint például az empátia vagy az érzelem) továbbra is létfontosságúak maradnak a toborzás és kiválasztás területén (Ore, & Sposato, 2021).

### **Tréningek, fejlesztések**

A túlterhelt munka-magánéleti időbeosztás miatt egy átlagos alkalmazottnak hetente kevesebb mint 25 perce jut arra, hogy tanuljon és fejlessze készségeit. Ha ezt a szűkös időt érdekesebbé és hatékonyabbá lehetne tenni, akkor ez az alkalmazottak teljesítményét is jelentősen javítaná (Kumar et al., 2023). A mesterséges intelligencia bevonásával hatékony és testreszabott megoldások érhetők el a tréningek és fejlesztések területén, kezdve az új munkavállalók betanításától egészen a meglévő kollégák fejlesztéséig.

Az MI által vezérelt digitális asszisztens javítja a betanulási folyamatot azáltal, hogy végigvezeti az új munkavállalókat az összes szükséges onboarding lépésen (Oracle, 2019), miközben automatizált válaszokat ad az új dolgozók gyakori kérdéseire, például a cég szabályzataival, rendeleteivel és irányelveivel vagy a munkaköri feladatokkal kapcsolatban (Kumar et al., 2023). Emellett MI-alapú rendszerek online oktatási platformokon segítik az új és már meglévő munkavállalókat az előírt képességek teljesítésében, azáltal, hogy információkat gyűjtenek az alkalmazottak készségeiről,

és olyan munkához kapcsolódó tananyagokat javasolnak, amelyek az azonos szerepben dolgozó munkatársak és az adott munkavállaló képességei és érdeklődése alapján kerülnek összeállításra (Chowdhury et al., 2023). A tananyagok teljesítését követően a munkavállalói teljesítményadatokban található mintázatok és trendek gépi tanulási algoritmus által elemezhetők annak feltárására, hogy mely munkavállalóknak lehet kiegészítő coachingra vagy további képzésre szükségük. Az algoritmus ezután automatizált visszajelzéseket ad és személyre szabott fejlesztési lehetőségeket kínál a korábbi eredmények és a kívánt jövőbeli karriercélok alapján (Indarapu et al., 2023).

Annak érdekében, hogy a tanulási folyamat még érdekesebbé váljon a munkavállalók számára, a már ismert MI-alapú technológiákat a játékosítás (gamifikáció) eszközeivel is integrálni lehet. A gamifikáció alapvetően az oktatás egyik feltörekvő területe, amely a résztvevők motiválására és elkötelezésére szolgál különböző játékelemeket tartalmazó, játékszerű tevékenységeken keresztül, azonban nem játékkörnyezetben (Babu, & Moorthy, 2023). Felhasználása egyre szélesebb körben elterjed HR-területeken is (Czeily, & Dajnoki, 2024; Czeily, & Dajnoki, 2021). A gamifikált képzés legjobb stratégiái közé tartoznak a ranglisták és pontok, a kincsvadászatok, interaktív kvízek, versenyek, szerepjátékok, gamifikált tanulási útvonalak (Pandey et al., 2023b). A mesterséges intelligencia fejlődése lehetővé teszi ezeknek a gamifikációs eszközöknek a fejlesztését a már bevált MI-technikák alkalmazásával (Babu, & Moorthy, 2023). A mesterséges intelligenciával támogatott gamifikáció nagy potenciállal bír a tréningek és fejlesztések területén, mivel lehetővé teszi a személyre szabott visszajelzést és a lehetséges felhasználói kudarc/siker előrejelzését (Bezzina, & Dingli, 2023), miközben javítja a koncentrációt, növeli a termelékenységre való vágyat, fokozza a munkahelyi elkötelezettséget, valamint javítja az alkalmazottak tanulási élményét (Pandey et al., 2023b).

### Teljesítményértékelés

Az emberierőforrás-menedzsment fontos feladata, hogy átlátható munkavállalói teljesítményértékelési rendszereket alkalmazzon annak érdekében, hogy azonosítsa és megerősítse a jó teljesítményt és kezelje a gyengébbeket. Ennek eszköze hagyományosan a rendszeres éves vagy a 360 fokos teljesítményértékelés, melynek jól ismertek a problémái, különösen akkor, ha a teljesítményértékelés a jutalmazási rendszerekben is megmutatkozik (Bowman, 2009). A legfontosabb kihívások között szerepelhet az értékelői elfogultság, az emberi hiba vagy az időigényes értékelési folyamat, melyek olyan kihívást jelentő helyzeteket teremthetnek, amelyek aláássák a teljesítményértékelés és -kezelés értékét (Johnson et al., 2022).

Egy felmérés (Ray, 2024) szerint a hagyományos teljesítményértékelő rendszerekkel a vezetők 95 százaléka nincs megelégedve, a HR-szakemberek 90 százaléka szerint nem nyújt valós idejű információt, és a munkavállalók 56 százaléka szerint a teljesítményértékelés során nem kapnak személyes képzési és fejlesztési javaslatokat. Ezzel szemben a mesterséges intelligencián alapuló teljesítményértékelő rendszerek hatékonyabb, objektívebb és fejlettebb módszerek alkalmazását teszik lehetővé a teljesítményértékelés során (Bankar, & Shukla, 2023; Johnson et al., 2022). A mesterségesintelligencia-szoftverek képesek nagy mennyiségű adatok elemzésére és értékelésére, mely révén valós idejű információt tud szolgáltatni a munkavállalók teljesítményével kapcsolatban mind a vezetők, mind pedig a dolgozók számára (Burnett, & Lisk, 2019; Krishna et al., 2023). Mivel az adatok valós időben friss teljesítményeseményekből származnak, az alkalmazottak hitelesebbnek találják az információt, miközben a vezetők kézzel fogható bizonyítékokra támaszkodhatnak az értékelések során (Stroet, 2020). Az MI feldolgozási kapacitása továbbá lehetővé teszi a gyakoribb visszajelzések küldését, így a dolgozók nemcsak az éves értékelések idején, hanem az év minden napján nyomon követhetik teljesítményüket és fejlődésüket (Johnson et al., 2022). Egy MI-alapú algoritmus továbbá a beérkezett információk birtokában hamar felismeri a problémákat, esetleges fejlesztendő területeket, így a személyes teljesítményt figyelembe véve tud egyéni képze-

si ajánlásokat tenni (Akavova et al., 2023). Az automatizált teljesítményértékelések mindezen felül jelentős idő- és erőforrás-megtakarítást jelentenek a HR-szakemberek és vezetők számára, mivel a szoftver képes kezelni a teljesítményértékelési folyamathoz kapcsolódó adminisztratív munka jelentős részét (Ray, 2024). Az MI alkalmazása a HR-teljesítményértékelésben azonban több etikai kérdést is felvet. Az MI-rendszerek a betanítási adatokban rejlő torzításokat örökölhetnek, ami diszkriminatív értékelésekhez vezethet (Seppälä, & Małecka, 2024). Fontos az algoritmusok folyamatos ellenőrzése és fejlesztése az elfogultság minimalizálása érdekében. Továbbá az MI-alapú teljesítményértékelés során érzékeny alkalmazotti adatokat gyűjtenek és elemeznek. A vállalatoknak biztosítaniuk kell az adatok biztonságát és a megfelelő adatvédelmi intézkedések megtételét (El-Ghoul et al., 2024). Az alkalmazottak ezen felül igénylik az értékelő rendszerek működésének megértését. A HR-szakembereknek átláthatóvá kell tenniük az értékelési kritériumokat és a döntéshozatal folyamatát (Lukaszewski, & Stone, 2024). Ezen felül az MI nem helyettesítheti teljesen az emberi ítélőképességet. A HR-szakembereknek felügyelniük kell az MI-rendszereket és szükség esetén be kell avatkozniuk.

Összeségében tehát a mesterséges intelligencia hasznos lehet a teljesítmény mérésében és a munkavállalói morál nyomon követésében is (Gaur, & Riaz, 2019), miközben elősegíti a dolgozói elköteleződést azáltal, hogy valós idejű visszajelzést, értékelést és képzési terveket szolgáltat a munkavállalók részére és jelentős segítséget nyújt a HR-szakemberek és vezetők számára is az adminisztratív terhek kezelése által. A potenciális előnyök mellett azonban fontos figyelemmel kísérni és kezelni az MI jelentette etikai aggályokat is.

### **Adminisztráció, kapcsolattartás**

A rohamos technológiai fejlődés és a digitalizáció ellenére az emberierőforrás-menedzsment még ma is egy erősen adminisztratív funkció (Eunbanks, 2022). Az emberierőforrás-osztályok naponta ismétlődő és monoton feladatokkal találkoznak, melyek automatizálása könnyen elérhető lehet a mesterséges intelligencia alkalmazásával. Ez lehetővé tenné a HR-szakembereknek, hogy kevesebb időt töltsenek adminisztratív feladatokkal és papírmunkával, ehelyett inkább a HR stratégiai funkcióira összpontosítsanak (Baykal, 2020; Tewari, & Pant, 2020). Mivel az adminisztratív feladatok személyes hatása az alkalmazottakra viszonylag alacsony és naponta elvégezhetőek, ellentétben a drasztikusabb HR-döntésekkel (mint például emberek felvétele vagy elbocsátása), az MI is alkalmasabb lehet az adminisztratív területeken (Tambe et al., 2019).

A mesterségesintelligencia-technológiák nem csupán megkönnyítik a mindennapi munkát, hanem javítják a dokumentáció könnyedségét, a kommunikáció sebességét és egyszerűségét, valamint jobb hozzáférhetőséget biztosítanak az adatokhoz (Fenech et al., 2019). A mesterséges intelligencia segítségével online platformok és chatbotok révén az alkalmazottaknak lehetőségük nyílik bármilyen releváns információhoz hozzáférni a HR-től függetlenül a hét minden napján. A mesterséges intelligencián alapuló digitális virtuális asszisztensek gyorsan válaszolnak a munkavállalói kérdésekre (Majumder, & Mondal, 2021), útmutatást nyújtanak a munkatársaknak a vállalat irányelveiről, ellátandó feladataikról, és tisztázzák a munkával, ünneppalakkal és szabadsággal kapcsolatos kérdéseiket (George, & Thomas, 2019). Sok vállalat, mint például az IBM, a ServiceNow, a Xor, a Maya, az Ideal, a Paradox stb., már chatbotokat alkalmaz az általános dolgozói kérdések megválaszolására és szöveges válaszadásra. Egy felmérés eredménye szerint a dolgozók előnyben részesítik a chatbotokat a hagyományos kapcsolattartási eszközökkel szemben a munkaügyi kérdések esetén (Kumar et al., 2023).

A mesterséges intelligencia a toborzás területén is jól alkalmazható az adminisztráció és kapcsolattartás, például az e-mailes kommunikáció, az emlékeztetők kiküldése és az interjúk időpontjainak egyeztetése terén. Ez előnyös, hiszen gyorsabbá teszi a toborzási és kiválasztási folyamatot, mely akár több hétig is eltarthat attól függően, hogy hány jelentkezés érkezik (Leong, 2018). Azáltal pe-

dig, hogy a mesterséges intelligencia lehetővé teszi az összes beérkező jelölttel való kapcsolattartást és kommunikációt, a vállalatok munkaadói márkája is erősebbé válik (Allal-Chérif et al., 2021).

Bár még mindig vannak, akik az adminisztratív feladatok automatizálását inkább fenyegetésnek tekintik az emberi erőforrásokra, az optimista nézet az, hogy az MI folyamatos gyors fejlődése mellett az emberi erőforrások egyre több időt fognak felszabadítani, lehetővé téve számukra, hogy arra összpontosítsanak, ami valóban számít: az emberi kapcsolatokra (Mishra, & Kishor, 2023).

Ahogy jelen kutatásban láthattuk, számtalan lehetőség létezik a mesterséges intelligencia technológiáinak integrálására a HR egyes funkcióiba. Ezen alkalmazásokat az 1. ábra összefoglalóan szemlélteti.

**1. ÁBRA: MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ALKALMAZÁSA AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT KÜLÖNBÖZŐ FUNKCIÓIBAN**

<b>TOBORZÁS, KIVÁLASZTÁS</b>	<b>TRÉNINGEK, FEJLESZTÉSEK</b>	<b>TELJESÍTMÉNY- ÉRTÉKELÉS</b>	<b>ADMINISZTRÁCIÓ, KAPCSOLATTARTÁS</b>
Álláshirdetések optimalizálása	Személyre szabott képzések	Valós idejű adatelemzés	Adatbevitel, adatellenőrzés
Önéletrajz-elemzés	Online oktatási platform	Rendszeres visszajelzés	Hatékony dokumentáció
Készségteszt készítése	Automatizált értékelések és visszajelzések	Objektív értékelés	Chatbotok és virtuális asszisztensek
Interjú szervezés	Adatokon alapuló fejlesztési tervek	Teljesítmény előrejelzése	Automatizált kommunikáció
Jelöltek rangsorolása	Játékosítás	Képzési igények felmérése	
Döntéstámogatás			

Forrás: Saját szerkesztés (Akavova et al., 2023; Allal-Chérif et al., 2021; Bankar, & Shukla, 2023; Bezzina, & Dingli, 2023; Chowdhury et al., 2023; Fenech et al., 2019; Indarapu et al., 2023; Johnson et al., 2022; Kavitha et al., 2023; Krishna et al., 2023; Majumder, & Mondal, 2021; Marr, 2023; Skondras et al., 2023) alapján

Az alábbi táblázat komplex képet ad a mesterséges intelligencia alkalmazásának lehetőségeiről az emberierőforrás-menedzsment különböző funkcióiban, úgymint a toborzás, kiválasztás, tréningek és fejlesztések, teljesítményértékelés vagy az adminisztráció és kapcsolattartás. A mesterséges intelligencia jelentős mértékben támogatja a HR munkáját a toborzás és kiválasztás területén az álláshirdetések optimalizálásától kezdve az önéletrajzok elemzésén és interjúk szervezésén át, egészen a jelöltek rangsorolásáig és a döntéstámogatásig. A tréningek és fejlesztések esetében az MI lehetővé teszi a személyre szabott képzések kidolgozását, automatizált értékelések elvégzését, valamint adatalapú fejlesztési tervek készítését. A teljesítményértékelés során a mesterséges intelligencia valós idejű adatelemzéssel, rendszeres visszajelzésekkel és objektív értékelésekkel segíti a hatékony munkavégzést. Végezetül az adminisztráció és kapcsolattartás területén is jelentős idő- és erőforrás-megtakarítást eredményez a mesterséges intelligencia alkalmazása a gyors dokumentáció, valamint a chatbotok és virtuális asszisztensek alkalmazása révén, amely előnyöket biztosít mind a HR-szakemberek, mind pedig a munkavállalók számára.

### Összefoglalás

Jelen kutatás a mesterséges intelligencia alkalmazási lehetőségét vizsgálta munkahelyi környezetben, fókuszba helyezve az emberierőforrás-menedzsment területét. A tanulmány ismertette a mesterségesintelligencia-alapú megoldások potenciális hozzájárulását a HR különböző funkcióihoz, ideértve a toborzás és kiválasztás, a képzés és fejlesztés, a teljesítményértékelés, valamint az adminisztráció és a kapcsolattartás területét.

A szakirodalmi áttekintés eredményeit összegezve azt mondhatjuk, hogy a mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása egyre nagyobb teret nyer az emberierőforrás-menedzsment területén, jelentős előnyöket kínálva a különböző HR-funkciókban. Az MI-technológia lehetőséget nyújt a toborzási és kiválasztási folyamatok egyszerűsítésére, például az álláshirdetések optimalizálása és az önéletrajzok gyors szűrése által, így csökkentve a megfelelő jelöltek megtalálásához szükséges időt. A képzés és fejlesztés terén az MI személyre szabott tanulási programokat kínálhat, amelyek a munkavállalók egyéni igényeihez igazodnak, így növelve a képzések hatékonyságát. A munkavállalók teljesítményének monitorozásában az MI-rendszerek valós idejű adatokat szolgáltatnak, amelyek alapján a vezetők pontosabb és objektívebb visszajelzéseket adhatnak. Az adminisztrációs feladatok ellátásában az MI automatizálhatja a rutinjellegű tevékenységeket, ezáltal csökkentve az adminisztratív terheket és minimalizálva az emberi hibák lehetőségét. Az MI-alapú chatbot-szolgáltatások pedig hatékonyan válaszolhatnak a munkavállalók kérdéseire, ezáltal javítva a belső kommunikációt és az ügyfélszolgálat minőségét.

A további kutatások során javasolt fókuszba helyezni a mesterséges intelligencia alkalmazásának elterjedését a fent említett HR-funkcióban, a munkavállalói visszajelzéseket és szervezeti szinten az összefüggésbe hozható eredményességi mutatókat megvizsgálni. Ezen felül érdemes szektorális kutatásokat is végezni, amelyek bizonyos MI-alapú eszközök adott iparágon belüli hatékonyságában lévő különbségeket tárhatják fel.

### Irodalomjegyzék

- Aamer A. K. A., Hamdan A., & Abusaq Z. (2023). The impact of artificial intelligence on the human resource industry and the process of recruitment and selection. In: Alareeni B., Hamdan A., Khamis R., & Koury R. E. (Ed.), *Digitalisation: Opportunities and Challenges for Business Volume 1 (Lecture Notes in Networks and Systems, 620)* (pp. 622-630.), Springer, Berlin. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0\\_57](https://doi.org/10.1007/978-3-031-26953-0_57)
- Akavova A., Temirkhanova Z., & Lorsanova Z. (2023). Adaptive learning and artificial intelligence in the educational space. *E3S Web of Conferences, 451*(06011), 1-4. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345106011>
- Allal-Chérif O., Aránega A. Y., & Sánchez R. C. (2021). Intelligent recruitment: How to identify, select, and retain talents from around the world using artificial intelligence. *Technological Forecasting and Social Change, 169*(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120822>
- Arany L., & Popovics P. A. (2022). The modern leader: the history of leadership styles and the most important qualities of a modern leader. *Cross-Cultural Management Journal, 24*(2), 91-95.
- Arany L., & Popovics P. A. (2024). Az új típusú munkavállalás: a platform gazdaság és a platform munka sajátosságai. *International Journal of Engineering and Management Sciences 9*(1), 75-90. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.005>
- Babu, S., & Moorthy, A. D. (2023). Application of artificial intelligence in adaptation of gamification in education: A literature review. *Computer Applications in Engineering Education, 32*(1), 1-16. <https://doi.org/10.1002/cae.22683>
- Bankar, S., & Shukla, K. (2023). Performance Management and Artificial Intelligence: a futuristic Conceptual framework. In: Grima S., Sood K., & Özen E. (Ed.), *Contemporary Studies of Risks in Emerging Technology, Part B (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)* (pp. 341-360), Emerald Publishing Limited, Leeds. <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-566-820231019>

- Baykal, E. (2020). Digitalization of human resources. In: Meral Y. (Ed.), *Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage* (pp. 268-286.), IGI Global, Hershey, PA. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-0035-4.ch013>
- Bezzina, S. & Dingli, A. (2023). Rethinking gamification through artificial intelligence. In: Fang X. (Ed.), *HCI in Games – 25th HCI International Conference, HCII 2023* (pp. 252-263), Kopenhagen, 2023. július 23-28. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-35930-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-031-35930-9_17)
- Bowman, J. S. (2009). The Success of Failure: The Paradox of Performance pay. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 70-88. <https://doi.org/10.1177/0734371X09351824>
- Burnett, J. R., & Lisk, T. C. (2019). The Future of Employee Engagement: Real-Time monitoring and digital tools for engaging a workforce. *International Studies of Management and Organization*, 49(1), 108-119. <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1565097>
- Chowdhury, S., Dey, P. K., Joel-Edgar, S., Bhattacharya, S., Rodríguez-Espíndola, O., Abadie, A., & Truong, L. (2023). Unlocking the value of artificial intelligence in human resource management through AI capability framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-21. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100899>
- Czeily T., & Dajnoki K. (2021). Játékosítás, mint a HR új stratégiai eszköze. *Economica (Szolnok)*, 12(1-2), 1-10. <https://doi.org/10.47282/economica/2021/12/1-2/9060>
- Czeily T., & Dajnoki K. (2024). Játékosítás a toborzásban: Egy diszkrét választási kísérlet eredményei. *Veze-téstudomány*, 55(4), 2-16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2024.04.01>
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- El-Ghoul, M., Almassri, M. M., El-Habibi, M. F., Al-Qadi, M. H., Eloun, A. A., Abu-Nasser, B. S., & Abu-Naser, S. S. (2024). AI in HRM: Revolutionizing Recruitment, Performance Management, and Employee Engagement. *International Journal of Academic and Applied Research (IJAAAR)*, 8(9), 16-23.
- Eunbanks, B. (2022). *Artificial Intelligence for HR. Use AI to support and develop a successful workforce*, p. 240. Kogan Page, London.
- Fenech, R., Baguant, P., & Ivanov, D. (2019). The changing role of human resource management in an era of digital transformation. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 22(2), 166-175.
- Gaur, B., & Riaz, S. (2019). A Two-Tier Solution to Converge People Analytics into HR Practices. In: Sharma, D. K., & Tripathi, A. T. (Ed.), *2019 4th International Conference on Information Systems and Computer Networks (ISCON)* (pp. 167-173), Mathura, 2019. november 21-22., Piscataway, New Jersey, <https://doi.org/10.1109/ISCON47742.2019.9036312>
- George, G., & Thomas, M. R. (2019). Integration of artificial intelligence in human resource. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 9(2), 5069-5073. <https://doi.org/10.35940/ijitee.L3364.129219>
- Gusain, A., Singh, T., Pandey, S., Pachourui, V., Singh, R., & Kumar, A. (2023). E-Recruitment using Artificial Intelligence as Preventive Measures. In: *2nd International Conference on Sustainable Computing and Data Communication Systems, ICSCDS 2023* (pp. 516-522.) Erode, 2023. március 23-25. <https://doi.org/10.1109/ICSCDS56580.2023.10105102>
- Hu, S., Al-Ani, J. A., Hughes, K. D., Denier, N., Konnikov, A., Lin, D., Xie, J., Hu, Y., Tarafdar, M., Jiang, B., Kong, L., & Dai, H. (2022). Balancing gender bias in job advertisements with Text-Level bias mitigation. *Frontiers in Big Data*, 5, 1-10. <https://doi.org/10.3389/fdata.2022.805713>
- Hunkenschroer, A. L., & Luetge, C. (2022). Ethics of AI-enabled recruiting and selection: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 178(4), 977-1007. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05049-6>
- Indarapu, S. R. K., Vodithala, S., Kumar, N., Kiran, S., Soora, N. R., & Dorthi, K. (2023). Exploring human resource management intelligence practices using machine learning models. *The Journal of High Technology Management Research*, 34(2), 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2023.100466>
- Jana, B., Pal, S. K., Chakraborti, J., Baral, M. M., Mukherjee, S., & Shyam, H. S. (2023). An empirical investigation on the effect of applying artificial intelligence tools in human resource analytics. In: Pandey A., Balusamy B., & Chilamkurti N. (Ed.), *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations – The Future of HR* (pp. 77-95.), River Publishers, Gistrup.
- Johnson, B., Coggburn, J. D., & Llorens, J. J. (2022). Artificial intelligence and Public Human Resource Management: Questions for research and practice. *Public Personnel Management*, 51(4), 538-562. <https://doi.org/10.1177/00910260221126498>

- Kavitha, D., Padmavathi, B., Sushanth, V., Yashwanth, P., & Yuvaraj, R. (2023). Screening and Ranking resume's using Stacked Model. In: *1st IEEE International Conference on Advances in Electronics, Communication, Computing and Intelligent Information Systems, ICAECIS 2023* (pp. 464-469.) Bangalore, 2023. április 19-21. <https://doi.org/10.1109/ICAECIS58353.2023.10170518>
- Krishna, S. H., Panduro-Ramírez, J., Joshi, A., Chauhan, R., Lourens, M., & Sreenivasgoud, P. (2023). The detailed analysis of Use of AI in Performance of SPSS. In: *3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering, ICACITE 2023* (pp. 211-215.) Greater Noida, 2023. április 19-21. <https://doi.org/10.1109/ICACITE57410.2023.10182591>
- Kumar, A., Negi, H. C. S., & Nikyilina, O. (2023). Artificial intelligence in reinventing strategic human resources. In: Pandey A., Balusamy B., & Chilamkurti N. (Ed.), *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations – The Future of HR* (pp. 97-110.), River Publishers, Gistrup, <https://doi.org/10.1201/9781032622743-7>
- Leong, C. H. (2018). Technology & recruiting 101: how it works and where it's going. *Strategic HR Review*, 17(1), 50-52. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2017-0083>
- Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2024). Will the use of AI in human resources create a digital Frankenstein?. *Organizational Dynamics*, 53(1), 101033. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2024.101033>
- 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>
- Malik, A., Budhwar, P., & Kazmi, B. A. (2023). Artificial intelligence (AI)-assisted HRM: Towards an extended strategic framework. *Human Resource Management Review*, 33(1), 100940. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100940>
- Manroop, L., Malik, A., & Milner, M. (2024). The ethical implications of big data in human resource management. *Human Resource Management Review*, 34(2), 101012. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101012>
- Mao, R., Tan, L., & Moieni, R. (2023). Developing a Large-Scale Language Model to Unveil and Alleviate Gender and Age Biases in Australian Job Ads. In: *IEEE International Conference on Big Data, BigData 2023*. (pp. 4176-4185.) Sorrento, 2023. december 15-18. <https://doi.org/10.1109/BigData59044.2023.10386083>
- Marr, B. (2023). *Data-Driven HR: How to Use AI, Analytics and Data to Drive Performance*. Kogan-Page, p. 264. London.
- McKinsey & Company (2023). The AI Index 2023 Annual Report. *AI Index Steering Committee, Institute for Human-Centered AI, Stanford University, Stanford, CA, April 2023*. [https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI\\_AI-Index-Report\\_2023.pdf](https://aiindex.stanford.edu/wp-content/uploads/2023/04/HAI_AI-Index-Report_2023.pdf)
- Mishra, S., & Kishor, A. (2023). Convergence of artificial intelligence in sustainable human resource management for modern organizational growth. In: Pandey A., Balusamy B., & Chilamkurti N. (Ed.), *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations – The Future of HR*. (pp. 247-269.), River Publishers, Gistrup, <https://doi.org/10.1201/9781032622743-16>
- Nawaz, N., Arunachalam, H., Pathi, B. K., & Gajenderan, V. (2024). The adoption of artificial intelligence in human resources management practices. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijime.2023.100208>
- Oracle (2019). *AI in Human Resources: The Time is Now*. <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/hcm/oracle-ai-in-hr-wp.pdf>
- Ore, O., & Sposato, M. (2021). Opportunities and risks of artificial intelligence in recruitment and selection. *The International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1771-1782. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2020-2291>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., Badicu, A., & Moro, J. C. I. (2022). Artificial Intelligence and Human Resources Management: A Bibliometric analysis. *Applied Artificial Intelligence*, 36(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/08839514.2022.2145631>
- Pandey, A., Balusamy, B., & Chilamkurti, N. (2023a). *Disruptive artificial intelligence and sustainable human resource management*. River Publishers, New York, 300 p. <https://doi.org/10.1201/9781032622743>
- Pandey, P., Menezes, J., & Pandey, A. (2023b). Gamification in HR Practices: A Pathway to Sustainable transformation. In: Pandey A., Balusamy B., & Chilamkurti N. (Ed.), *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations – The Future of HR* (pp. 209-231.), River Publishers, Gistrup, <https://doi.org/10.1201/9781032622743-14>



- Papp A., & Kun A. I. (2024). A technológiai fejlődés hatása a nemek közötti munkamegosztásra az egészségügyben, a robotasszisztált sebészet területén. *Acta Medicinae et Sociologica*, 15(38), 43-60. <https://doi.org/10.19055/ams.2024.05/28/3>
- Pató G. Sz. B., Poór J., Hevesi E., Kovács K., Kőműves Zs. S., Grotte J., Szabó Sz., Kunos I., Metszősy G., Hege-dűs H., Karácsony P., & Dajnoki K. (2022). Coronavirus crisis challenges and HR responses – Hungary 2020 – framework of domestic research. *Journal of East European Management Studies*, 27(3) 552-578. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2022-3-552>
- Pradhan, I. P., Saxena, P., Ganguly, C., & Penava, M. B. (2023). Artificial Intelligence in Recruitment: An Impact Assessment of Organizations. In: Pandey A., Balusamy B., & Chilamkurti N. (Ed.), *Disruptive Artificial Intelligence and Sustainable Human Resource Management: Impacts and Innovations – The Future of HR* (pp. 123-136.), River Publishers, Gistrup. <https://doi.org/10.1201/9781032622743-9>
- Ray, A. S. (2024. szeptember 3.). *The scope of AI in Performance Management*. peoplehum. <https://www.peoplehum.com/blog/scope-of-ai-in-performance-management>
- Seek employer (2024. szeptember 18.). *How to Use AI in Recruitment: Writing Great Job Descriptions*. [https://sg.employer.seek.com/hiring-advice/article/how-to-use-ai-in-recruitment?fbclid=IwAR3tQK\\_s5BC\\_KD2gBaqlkRcGf\\_4t6hnZaB1VTbR4y7OTAZdiguDUQoK1Q](https://sg.employer.seek.com/hiring-advice/article/how-to-use-ai-in-recruitment?fbclid=IwAR3tQK_s5BC_KD2gBaqlkRcGf_4t6hnZaB1VTbR4y7OTAZdiguDUQoK1Q)
- Selejő J. B. T., Komóczy M., & Csukonyi Cs. (2024). A mesterséges intelligencia felhasználása a humán erőforrás-menedzsment során. *Új Munkügyi Szemle*, 5(2), 15-22. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.2>
- Seppälä, P., & Małecka, M. (2024). AI and discriminative decisions in recruitment: Challenging the core assumptions. *Big Data & Society*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.1177/20539517241235>
- Sierra Consulting, Inc. (2023. április 21.). *The Role of AI and Automation in Recruiting: Benefits and Challenges*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/role-ai-automation-recruiting-benefits-challenges/>
- Skondras, P., Ζώτος, N., Lagios, D., Zervas, P., Giotopoulos, K. C., & Tzimas, G. (2023). Deep Learning approaches for Big Data-Driven metadata extraction in online job postings. *Information*, 14(11), 585., 1-19.
- Stroet, H. P. (2020). *AI in performance management: what are the effects for line managers?* University of Twente Student Theses. <https://essay.utwente.nl/77429/>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in Human Resources Management: challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.
- Tewari, I., & Pant, M. (2020). Artificial Intelligence Reshaping Human Resource Management: A Review. In: *2020 IEEE International Conference on Advent Trends in Multidisciplinary Research and Innovation, ICATMRI 2020*. (pp. 1-4.) Buldhana, 2020. december 30. <https://doi.org/10.1109/ICATMRI51801.2020.9398420>
- Vrontis, D., Christofi, M., Pereira, V., Tarba, S. Y., Makrides, A., & Trichina, E. (2021). Artificial intelligence, robotics, advanced technologies and human resource management: a systematic review. *International Journal of Human Resource Management*, 33(6), 1237-1266. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1871398>
- Will, P., Krpan, D., & Lordan, G. (2022). People versus machines: introducing the HIRE framework. *Artificial Intelligence Review*, 56(2), 1071-1100. <https://doi.org/10.1007/s10462-022-10193-6>
- Yadav, M., Yaduvanshi, A., Shekhar, S., Bansal, L., Meena, P., & Kumar, A. (2023). An intelligent interview bot for candidate assessment by using facial expression recognition and speech recognition system. In: Harjule, P., Rahman, A., Agarwal, B., & Tiwari, V. (Ed.), *Computational Statistical Methodologies and Modeling for Artificial Intelligence*. (pp. 142-160.), CRC Press, Boca Raton. <https://doi.org/10.1201/9781003253051-10>

OLVASZTÓ ZSÓFIA – DAJNOKI KRISZTINA

## A DOKTORI KÉPZÉS TAPASZTALATAI ÉS HATÁSAI A MUNKAERŐPIACI ELHELYEZKEDÉSRE A DEBRECENI EGYETEMEN PHD-FOKOZATOT SZERZETT MAGYAR HALLGATÓK KÖRÉBEN

A doktori képzés a tudományos pálya és az utánpótlás biztosításának alapköveként is tekinthető, amelybe a legtehetségesebb hallgatók kapcsolódnak be. A doktorandusz hallgatók növekvő létszáma, valamint az üzleti szektor elszívó hatása miatt is egyre inkább előfordul, hogy nem az akadémiai szférában helyezkednek el a fokozatot szerzett hallgatók, hanem az üzleti életben folytatják pályafutásukat, így az intézmények megtartási kihívásokkal is küzdenek. A kutatás célja, hogy feltárja a Debreceni Egyetemen 2019 és 2023 közötti időszakban fokozatukat megszerzők körében (n=626) az intézmény doktori iskolái által nyújtott képzés sajátosságait. Az eredmények alapján szignifikánsan (p=0,000) gyakoribb a társadalomtudományok területén, hogy a doktori iskolába való belépés és a védés között 4-5 év telik el, míg az orvos- és egészségtudományok, valamint a bölcsészettudományok esetében ez több mint 6 évet jelent. Tudományterületenként eltérés figyelhető meg továbbá a doktori iskolák kutatóhelyeinek felszereltségét illetően, mivel az orvos- és egészségtudományok területén végzetek esetében szignifikánsan (p=0,000) gyakoribb, hogy lényegesen jobbnak ítélik meg más intézményekhez viszonyítva, azonban a bölcsészet- és természettudományok területén fokozatot szerző válaszadóknál ez szignifikánsan kevésbé gyakori. Megállapítottuk, hogy a bölcsészettudományok területén fokozatot szerzők esetében szignifikánsan (p=0,025) gyakoribb a témavezetői hozzájárulás hiányával kapcsolatos véleményezés. Az eredmények alapján a képzés alatti elégedettségi felmérések bevezetését javasoltuk a doktoranduszok körében, amelyek az oktatói/témavezetői munka véleményezésén túl a szocializációs folyamat, illetve a megtartást és az akadémiai szféra melletti elkötelezettséget elősegítő intézkedések feltárására irányulnának az intézményi fenntarthatóság és az akadémiai karriertervezés elősegítése érdekében.

### Bevezetés

A magyar felsőoktatás életében a doktori képzés mai formája 1993-ra vezethető vissza. Azóta szolgál a tudományos utánpótlás forrásaként, valamint a felsőoktatás legmagasabb lépcsőfokaként. Tehetséggondozási szempontból is jelentős szerepe van a felsőoktatásban, ugyanis a szak-kollégiumok és a tudományos diákkör mellett a tehetségmenedzsment megnyilvánulásának egyik fő területeként is tekinthető (Bán et al., 2023). Ebből következik, hogy elitképzésként is értelmezhető, hiszen a képzés során a legtehetségesebb hallgatók számára biztosítanak olyan felkészült témavezetőket és eszközöket, amelyekkel sikeresen tudják lefolytatni tudományos kutatásaikat

---

Olvasztó Zsófia PhD hallgató, Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola  
Dajnoki Krisztina egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.7>

(Michalkó et al., 2021). A PhD-képzés Magyarországon az 1993-as megjelenéstől kezdve doktori programok keretében, majd 2000-től doktori iskolákba szervezetteren működött. A képzés keretében megszerezhető tudományos fokozat még a mai napig is az oktatói-kutatói karrier első lépcsőfokának számít, így a doktori képzés a felsőoktatás tudományos utánpótlás-képzésének részeként értelmezhető (Pusztai et al., 2022). Ezt a tényt erősíti továbbá, hogy maga a doktori képzés a tudományos és kutatói utánpótlás biztosításának kiindulópontja a legtöbb országban, tudományterülettől függetlenül (Bögel, & Mátyás, 2022; Balogh, & Golovics, 2023).

### Elméleti háttér

A doktori képzés ma ismert képzési formáját az 1993. LXXX. törvényben alkották meg. „A több éven át tartó folyamat eredményeként alkották meg a felsőoktatásról szóló 1993. LXXX. törvényt, mely szabályozta a doktori képzést és a fokozat („Doctor of Philosophy”, rövidítve: PhD, a művészeti képzésben „Doctor of Liberal Arts”, rövidítve: DLA) odaítélését is” (Pálmai, 2019 p. 22). A törvényben rögzítetten a képzés időtartama 6 félév volt, mely során a doktoranduszoknak 180 kredit megszerzését kellett kötelezően teljesíteni (1993. évi LXXX. törvény – Nemzeti Jogszabálytár; Pálmai, 2019). A doktori képzés egészen 2016-ig egy három évet felölelő szervezett képzési időszakból és az azt követő fokozatszerzési időszakból állt (Pusztai et al., 2022). Az kijelenthető, hogy a felsőoktatásban végbemenő folyamatok valamilyen formában a doktori képzésben is éreztetik hatásukat. A Bologna-rendszer bevezetése során, mely a 2005. évi CXXXIX. felsőoktatásról szóló törvényben fogalmazódott meg, a doktori képzés a felsőoktatási alaptevékenységek között került meghatározásra az alapképzés, mesterképzés, a felsőfokú szakképzés és a szakirányú továbbképzés mellett. Ezt követően a felsőoktatásban jelentős változás a 2011. évi CCIV. nemzeti felsőoktatásról szóló törvény esetén következett be, azonban ez nem módosította a doktori képzésre és fokozatszerzésre vonatkozó kialakult rendszert egészen 2015-ig (2005. évi CXXXIX. törvény; A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény; Pálmai, 2019; Pusztai et al., 2022). A doktori képzésben az utóbbi évek legjelentősebb változása ekkor következett be, mely 2016. szeptember 1-jétől lépett életbe (Cseporán, 2019).

2015-ben jelent meg a „Fokozatváltás a felsőoktatásban – a teljesítményelvű felsőoktatás fejlesztésének irányvonala” dokumentum, amely a magyar kormány felsőoktatási stratégiáját tartalmazta. Ebben került megfogalmazásra a doktori képzés számára egy új irányvonal, melynek legfontosabb része a végzési hányad növelése és az erőforrások emelése volt. Ezen elvek megfogalmazása után 2016. szeptember 1-jétől a doktori képzést átalakították az Országgyűlés döntésére (Michalkó et al., 2021). A változás több elemből állt. A legjelentősebb változás a képzési idő hosszában mutatkozott, hiszen az eredetileg 3 éves, azaz 6 féléves képzés 4 évre, vagyis 8 félévre került meghosszabbításra. Ezzel a változtatással, mely a kezdéstől számítva 4 (+1) évet jelentett a fokozat megszerzésére, egy időkényszert helyeztek a doktorandusz hallgatókra, így növelve a megszerzett doktori fokozatok számát és erősítve a nemzetközi versenyképességet. A 2016/2017-es tanévtől érvényben lévő változások értelmében az új képzési rendbe felvett hallgatók számára 2+2 év alatti képzés teljesítendő, mely egy képzési és kutatási, azt követően pedig egy kutatási és disszertációs szakaszból áll. Ahhoz, hogy a hallgatók a kutatási és disszertációs szakaszba léphessenek, azaz a második két év teljesítése megkezdődhessen, a hallgatóknak komplex vizsgát kell teljesíteniük. Ez a komplex vizsga egy szűrő funkcióval is rendelkezik, sikeres teljesítés esetén pedig a doktoranduszoknak a komplex vizsgától számítva három éven belül kell benyújtaniuk az értekezésüket. További fontos változás volt az állami ösztöndíjas helyek számának növelése, valamint a doktori ösztöndíj összegének megemelése, ami így a képzés első két évében 140 ezer, a második két évben pedig 180 ezer forintot jelent (Hohmann, 2019; Pálmai, 2019; Balogh, 2021; Michalkó et al., 2021; Székely, 2021). Újításként került bevezetésre 2020-ban a Kooperatív Doktori Program, amely egy pályázatként funkcionál annak érdekében, hogy támogassa a doktori iskolák és a nem akadémiai

szektor együttműködését. Végző célja, hogy erősítse az egyes doktori iskolákban folytatott kutatások társadalmi-gazdasági jelentőségét és eredményességét. A legújabb változások közé tartozik a 2021 decemberében bevezetett új gyakorlat, miszerint a mesterképzést teljesítő hallgatók az utolsó tanévükben már bekapcsolódhatnak a doktori képzésbe és előre teljesíthetnek bizonyos képzési követelményeket. Ebben az esetben maga a doktori felvételi követelmények teljesítése utólag történik meg (Pusztai et al., 2022). 2024-ben újabb változást vezettek be, amely szerint a 2011. évi nemzeti felsőoktatásról szóló törvény kiegészül az üzleti doktori képzés definíciójával (Országos Doktori Tanács – Hirdetmények, 2024). Ennek értelmében az üzleti doktori képzés „az alkalmazott kutatásra és a gyakorlatorientált üzleti oktatásra összpontosító, szakmai tapasztalattal rendelkező hallgatók számára szervezett doktori képzési” (A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény). A módosítás szerint az üzleti doktori képzés („Doctor of Business Administration” rövidítve: DBA) teljesítésére a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén van lehetőség magyar és angol vagy kizárólag angol nyelven. A felvétel feltétele továbbra is a mesterképzésben megszerzett fokozat, valamint szükséges, hogy legalább 5 évnyi magas szintű üzleti vezetői gyakorlattal is rendelkezzen a felvételiző. A képzésben 180 kreditet kell kötelezően teljesíteni, a képzési idő pedig legalább 6 félévet ölel fel (A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény).

A K+F, vagyis az eredményes kutatás-fejlesztések a gazdasági növekedés, a lakosság jóléte és a fenntartható fejlődés alapfeltételei. Ennek sikerességét alapvetően határozza meg a kellő számú és megfelelően képzett kutatói személyzet. Ennek biztosításának legfontosabb forrásai a felsőoktatási intézmények doktori iskolái (Bógel, & Mátyás, 2022). A doktoranduszok az oktatási rendszer legmagasabb képzési szintjének teljesítésével, a tudományos utánpótlás biztosítása mellett, a kutatás-fejlesztés előmozdítására is hatással vannak, akár közvetlenül vagy közvetetten (Papp, & Csata, 2013). A cél az, hogy a doktorandusz hallgatók és a fokozatot szerzettek képesek legyenek a doktori képzésük és a kutatások során elsajátított ismereteket és tapasztalatokat akár az üzleti szférában is alkalmazni (Berde, 2018). A doktori képzésbe bekerülők számos kihívással szembesülnek (Boros, 2018), hiszen felmerül a kérdés, hogy mennyit is ér a fokozat megszerzése, és milyen kilátásaik vannak a képzés teljesítése után (Hnatkova et al., 2022).

A PhD-fokozat megszerzését általánosságban az akadémiai világban történő karrierhez kötik (Rudd, & Nerad, 2015), azonban a doktorandusz hallgatók számának növekedése miatt az elérhető pozíciók megszerzése egyre nehezebb, így sokan kényszerülnek arra, hogy az eredeti céljaikkal ellentétben az akadémiai világon kívül helyezkedjenek el (Borrell-Damian et al., 2010; Allum, & Okahana, 2015). Így a PhD-végzettséggel rendelkezők karrierje és munkaerőpiaci helyzete ma már a tudásalapú gazdaságok fejlettségének mutatójává is vált, hiszen kulcsfontosságú szerepük van az innováció ösztönzésében, amely meghatározza a tudásalapú gazdaságokat (Inzelt, & Csonka, 2018; Hnatkova et al., 2022). Habár a PhD-fokozattal rendelkezők a munkaerőnek kis részét képezik, mégis a képzésük jelentős befektetést igényel egyéni szinten, valamint a felsőoktatási rendszer szempontjából is, hiszen olyan intellektuális tudással és szakterületi ismeretekkel kell rendelkezniük, amivel meg tudják állni a helyüket akár az akadémia területén, vagy pedig azon a területen, ami kapcsolódik a lefolytatott kutatásukhoz (Hnatkova et al., 2022; Pham, 2023). A szervezeti hatékonyság, valamint a munkafolyamatok eredményessége növelésének elengedhetetlen eleme a kreativitás, amely a szaktudás gyakorlati alkalmazásának kulcsfontosságú része is, ez több pozíció esetében is nélkülözhetetlen (Csástyu et al., 2023). Ezt a megközelítést a doktorandusz hallgatók esetében is megfigyelhetjük, hiszen tudományos kutatásaik lefolytatása során gyakran találkoznak komplex problémákkal, valamint sokszor új terveket kell kidolgozniuk és újfajta megközelítéseket kell alkalmazniuk, ez által kiváló erőforrásként funkcionálnak az üzleti életben is.

A doktori képzés tehát egy nagy kihívásként is leírható, hiszen több szinten is próbára teszi a hallgatókat (Boros et al., 2021). A PhD-fokozat megszerzését követően sem lesz egyszerűbb a

helyzete a kutatóknak, hiszen amellett, hogy publikálniuk kell a kutatásuk eredményeit, oktatási feladataikat is el kell látni, a kutatásukat folytatni kell, valamint mindezek mellett az álláskeresésre is energiát kell fordítaniuk. Ezt kiegészítve erősen termékenynek és versengőnek kell lenniük az elhelyezkedési esélyeik növelése érdekében (Hnatkova et al., 2022). Ezen esélyek növelésében, valamint a karriermotiváció erősítésében a témavezetőknek is kulcsfontosságú szerepük van (Platow, 2012; Jackson, & Michelson, 2015; Pham, 2023). A személyes és szakmai kapcsolatok, valamint a témavezetők által nyújtott iránymutatás, főként a karrierre fókuszálva, több esetben azt eredményezik, hogy a PhD-hallgatók gyakran szorosan a témavezetőik nyomdokaiba lépnek (Jones, & Warnock, 2015). Ahhoz, hogy ez sikeres legyen, fontos, hogy már a doktori képzés során megvalósuljon az akadémiai szocializáció, amely során a doktorandusz hallgatók azonosulni tudnak a szervezeti kultúrával (Kozák, 2015), hogy hatékonyan működjön az utánpótlás-tervezés részeként. Ennek során a PhD-hallgatók még inkább el tudják sajátítani az akadémiai kultúra sajátosságait és fel tudnak készülni a kutatói és oktatói karrierre (Main et al., 2019; Seo et al., 2021). A felsőoktatási intézmények utánpótlás-tervezési nehézségeiben ezen pontok mellett segítséget nyújthat az, ha a doktori iskolák és a doktori programok karrierfejlesztési támogatás által fejlesztik a doktorandusz hallgatók önismeretét és a karrierterveket összehangolják. Ez által nagyobb eséllyel érhetnek el sikereket a választott pályán (McGee et al., 2019; Choe, & Borrego, 2020; Main et al., 2021). Azon intézmények, amelyek alulfinanszírozottak utánpótlás tervezés szempontjából, különösen nehéz helyzetben vannak, mivel kevésbé tudnak versenyezni a doktori hallgatók megtartásáért és leendő oktatók megszerzéséért (Polónyi, 2024). Így az intézményi fenntarthatóság érdekében fontos, hogy a felsőoktatási intézmények kiemelt hangsúlyt fektessenek az utánpótlás biztosítására.

### Anyag és módszer

A kutatás célja, hogy feltárja a Debreceni Egyetem doktori iskoláiban fokozatot szerzettek tapasztalatait a doktori képzésről, valamint feltérképezze a képzés hatásait pályafutásukra és jövedelmi helyzetükre vonatkozóan. A doktori képzés akár egy speciális gyakornoki programnak is tekinthető, mivel a képzés során a doktorandusz hallgatók belelátanak az oktatásba és a kutatásba is, és azt itt szerzik élményeik meghatározhatják a karrierdöntésüket a tudományos pályával kapcsolatban.

A vizsgálat alapját a Debreceni Egyetem Tudományos Igazgatóságának adatbázisa képezte. A Debreceni Egyetemen a Szenátus által választott Egyetemi Doktori és Habilitációs Tanács felügyeli magát a doktori képzést, a tudományterületi doktori tanácsok pedig az egyes doktori iskolák munkájának területenkénti koordinálását végzik el. Jelenleg a Debreceni Egyetemen hat tudományterületen folyik doktori képzés, ezek az agrártudományok, a bölcsészettudományok, a műszaki tudományok, az orvos- és egészségtudományok, a társadalomtudományok és a természettudományok. A doktori képzés iránt érdeklődő magyar és külföldi hallgatók az intézményen belül 25 doktori iskola közül választhatnak és kezdenek meg doktori tanulmányaikat. Mindennek központosulása a Tudományos Igazgatóságon zajlik, ahol az adminisztratív és egyéb tanulmányi ügyekkel kapcsolatos tevékenységet, valamint a hallgatói kapcsolattartásban való segítséget és koordinálást végzik. Az egyetemen minden évben két alkalommal rendeznek doktoravató ünnepséget, melynek keretein belül évente több százán veszik át doktori okleveleiket. Az ünnepséget megelőzően egy kérdőíves vizsgálattal mérik fel az aktuálisan doktori oklevelüket átvevő korábbi hallgatók véleményét a képzésről. A Tudományos Igazgatóság által kiküldött kérdőívben 20 kérdés szerepelt, amelyek során a végzett hallgatók véleményét mérik fel az intézmény biztosította doktori képzésről, konferenciákról, tanulmányutakról, valamint az elhelyezkedés és a jövedelem téma is érintésre kerül. A 2019 és 2023 között eltelt időszakban összesen 783 magyar és 116 külföldi hallgató szerzett fokozatot az intézmény doktori iskoláiban.

Jelen tanulmányban azon magyar válaszadók véleménye került elemzésre, akik a 2019 és 2023 közötti időszakban szerezték meg fokozatukat (n=626). A minta elemszáma az alapsokaság 80%-a. A vizsgálat során a kutatási kérdéseink a tudományterületenkénti különbségek feltárására irányultak az alábbiak szerint:

- K1: Milyen eltérés tapasztalható a tanulmányok megkezdése és a védés között eltelt időt illetően?
- K2: Milyen a doktori iskolák kutatóhelyeinek felszereltsége?
- K3: Segíti-e a PhD-fokozat megszerzése a munkakeresést?
- K4: Hogyan ítélik meg a PhD-fokozat jövedelemre való hatását?
- K5: Hogyan értékelik a témavezetői támogatást?

## Eredmények

A vizsgálat során a Debreceni Egyetem Tudományos Igazgatóságának adatbázisa alapján mértük fel a 2019 és 2023 között fokozatot szerzettek véleményét az intézmény által kínált doktori képzésről és annak hatásairól az elhelyezkedésükre nézve. A minta demográfiai adatait az *1. táblázat* ismerteti.

**1. TÁBLÁZAT: A MINTA DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐI**

Jellemző	Válaszlehetőségek	Hallgatók száma (százalék)	Összesen
Nem	Férfi	273 (44%)	626
	Nő	353 (56%)	
Fokozatszerzés éve	2019	62 (10%)	626
	2020	88 (14%)	
	2021	161 (26%)	
	2022	155 (25%)	
	2023	160 (26%)	
Doktori tanulmányok megkezdése és a védés között eltelt év	3 évnél kevesebb	33 (5%)	626
	3-4 év	79 (13%)	
	4-5 év	161 (26%)	
	5-6 év	135 (22%)	
	6 évnél több	218 (35%)	
Tudományterület	Agrártudományok	48 (8%)	626
	Bölcészettudományok	104 (17%)	
	Orvos- és egészségtudományok	234 (37%)	
	Társadalomtudományok	71 (11%)	
	Természettudományok	169 (27%)	

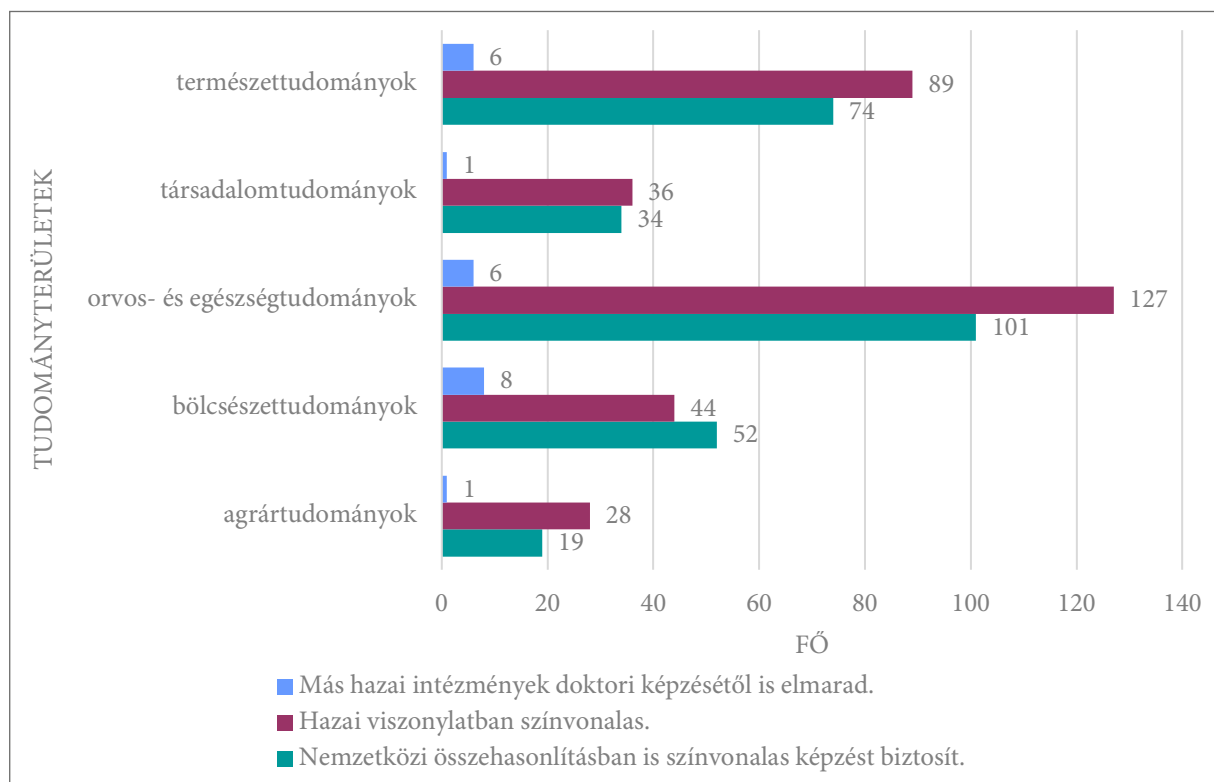
Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

A minta megoszlását vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadási hajlandóságban a nemek tekintetében nincs nagy eltérés, azonban a női válaszadók (56%) így is nagyobb arányban szerepelnek a mintában, mint a férfiak (44%). A fokozatszerzés évét vizsgálva kijelenthető, hogy a legtöbben 2021-ben szerezték meg a fokozatukat (161), azonban a 2022-es (155) és 2023-as év ezt szorosan

követi (160). A 2021-2023 közötti időszakban megszerzett fokozatok a teljes minta 76%-át adják. Az e mögött húzóerő indok valószínűsíthetően a 2016-ban bevezetett változásoknak tudható be, amivel a doktorandusz hallgatókat időkorlátokhoz kötötték. Így a 2016 és azt követően képzésbe lépők esetén a 2021-2023 közötti időszakban volt időleges a fokozat megszerzése. A doktori tanulmányok megkezdése és a védés között eltelt időt vizsgálva megállapítható, hogy a válaszadók legnagyobb részének több mint 6 év volt szükséges a fokozat megszerzéséhez. Kiemelendő azonban a kérdőív összeállítása, mivel a válaszlehetőségek nem pontosan voltak megfogalmazva, így az eltelt idő esetében átfedések fedezhetők fel, amik torzíthatják az eredményeket. A tudományterületek esetében a mintában legnagyobb létszámban az orvos- és egészségtudományok területen kutatók vannak jelen.

A válaszadók véleményét vizsgáltuk aszerint, hogy általánosságban hogyan ítélik meg a Debreceni Egyetem által nyújtott doktori képzést. A tudományterületenkénti eredményeket szemlélteti az 1. ábra.

**1. ÁBRA: A DEBRECENI EGYETEM DOKTORI KÉPZÉSEIRE VONATKOZÓ ÁLTALÁNOS VÉLEMÉNY TUDOMÁNYTERÜLETENKÉNTI MEGOSZLÁSBAN**



Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

Az intézmény nyújtotta doktori képzésről szóló általános vélemény a megkérdezettek szerint többnyire egyöntetű, összességében színvonalas képzésnek gondolják. Legtöbben (52%) hazai szinten tartják színvonalasnak az egyetem doktori iskoláinak képzését, a minta 42%-a pedig nemzetközi összehasonlításban is nívósnak gondolja a képzés minőségét. A megkérdezettek csupán 4%-a nyilatkozott úgy, hogy a doktori képzés minősége elmaradottnak mondható más intézményekéhez viszonyítva. Tudományterületi megoszlásban a képzésről szóló elmarasztaló vélemények megjelent ugyan mind az öt tudományterület esetében, azonban ezek a számok (1-8 fő) is alacsonynak mondhatók az egész mintát alapul véve. Ezek alapján elmondható, hogy alapvetően pozitív véleménnyel rendelkeznek a fokozatot szerzettek a Debreceni Egyetem által nyújtott doktori képzésről.

Az első kutatási kérdés (K1) vizsgálatához Pearson-féle Khí-négyzet próbát alkalmaztunk (2. táblázat). Arra kerestük a választ, hogy felfedezhető-e különbség tudományterületenként a doktori képzésbe való belépés és a védés között eltelt időt illetően.

**2. TÁBLÁZAT: TUDOMÁNYTERÜLET ÉS AZ ELTELT IDŐ KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS**

	Agrártudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Bölcészettudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Orvos- és egészség tudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Társadalomtudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Természettudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Összesen
3 évnél kevesebb	3 (6%) [0,3]	4 (4%) [-0,6]	13 (6%) [0,2]	5 (7%) [0,6]	8 (5%) [-0,3]	33
3-4 év	7 (15%) [0,4]	5 (5%) [-2,2]	30 (13%) [0,1]	10 (14%) [0,3]	27 (16%) [1,2]	79
4-5 év	13 (27%) [0,2]	21 (20%) [-1,1]	40 (17%) [-2,6]	31 (44%) [3,0]	56 (33%) [1,9]	161
5-6 év	16 (33%) [1,8]	25 (24%) [0,5]	46 (20%) [-0,6]	12 (17%) [-0,8]	36 (21%) [-0,1]	135
6 évnél több	9 (19%) [-1,9]	49 (47%) [2,1]	105 (45%) [2,6]	13 (1%) [-2,4]	42 (25%) [-2,2]	218
<b>Összesen</b>	48	104	234	71	169	626

Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

Az elvégzett Khí<sup>2</sup> próba eredményei alapján a tudományterületek és a doktori képzésbe való belépés és a védés között eltelt idő között szignifikáns ( $p=0,000$ ) összefüggés van (Számított Khí<sup>2</sup>-érték=58,13; df=16; Kritikus Khí<sup>2</sup>-érték=23,54; Cramer's V=0,18). A Pearson-féle maradékok elemzésén keresztül megállapítható, hogy szignifikánsan gyakoribb a társadalomtudományok területén a védésig való eljutásig szükséges 4-5 év. Leírható továbbá, hogy a bölcészettudományok és az orvos- és egészség tudományok területén szignifikánsan gyakoribb, hogy a belépés és a védés között 6 évnél több idő teljen el. Az eredmények szerint szignifikánsan kevésbé gyakori, hogy 3-4 év alatt a bölcészettudományok területén védésig el lehet jutni. Hasonló mondható el a társadalomtudományokat és a természettudományokat vizsgálva, hiszen a Pearson-féle maradékok alapján szignifikánsan kevésbé gyakori, hogy ezeken a területeken 6 évnél több idő teljen el a belépés és a védés között.

*Így a K1 kutatási kérdésre választ kapva szignifikáns különbség fedezhető fel az egyes tudományterületeken végzettek esetében a doktori iskolába történő belépés és a védés között eltelt időt vizsgálva.*

Vizsgáltuk továbbá a fokozatszerzők véleményét a doktori iskolák kutatóhelyeinek felszereltségére vonatkozóan más hazai intézményekkel összevetésben tudományterületenként (K2). Második kutatási kérdésünkre a Khí-négyzet próba eredményeit a 3. táblázat ismerteti.



**3. TÁBLÁZAT: TUDOMÁNYTERÜLETEK ÉS KUTATÓHELYEK FELSZERELTSÉGÉRE VONATKOZÓ ÖSSZEFÜGGÉS**

	Agrártudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Bölcseztudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Orvos- és egészségtudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Társadalomtudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Természettudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Összesen
Hazai viszonylatban is elmaradott.	1 (2%) [-0,7]	9 (9%) [2,3]	6 (3%) [-1,2]	1 (1%) [-1,1]	9 (5%) [0,7]	26
Lényegesen jobb, mint más intézményekben.	14 (29%) [0,6]	15 (14%) [-2,2]	78 (33%) [2,5]	23 (32%) [1,2]	27 (16%) [-2,4]	157
Más hazai intézményekéhez hasonló.	33 (69%) [-0,2]	80 (77%) [0,7]	150 (64%) [-1,2]	47 (66%) [-0,4]	133 (79%) [1,2]	443
<b>Összesen</b>	48	104	234	71	169	626

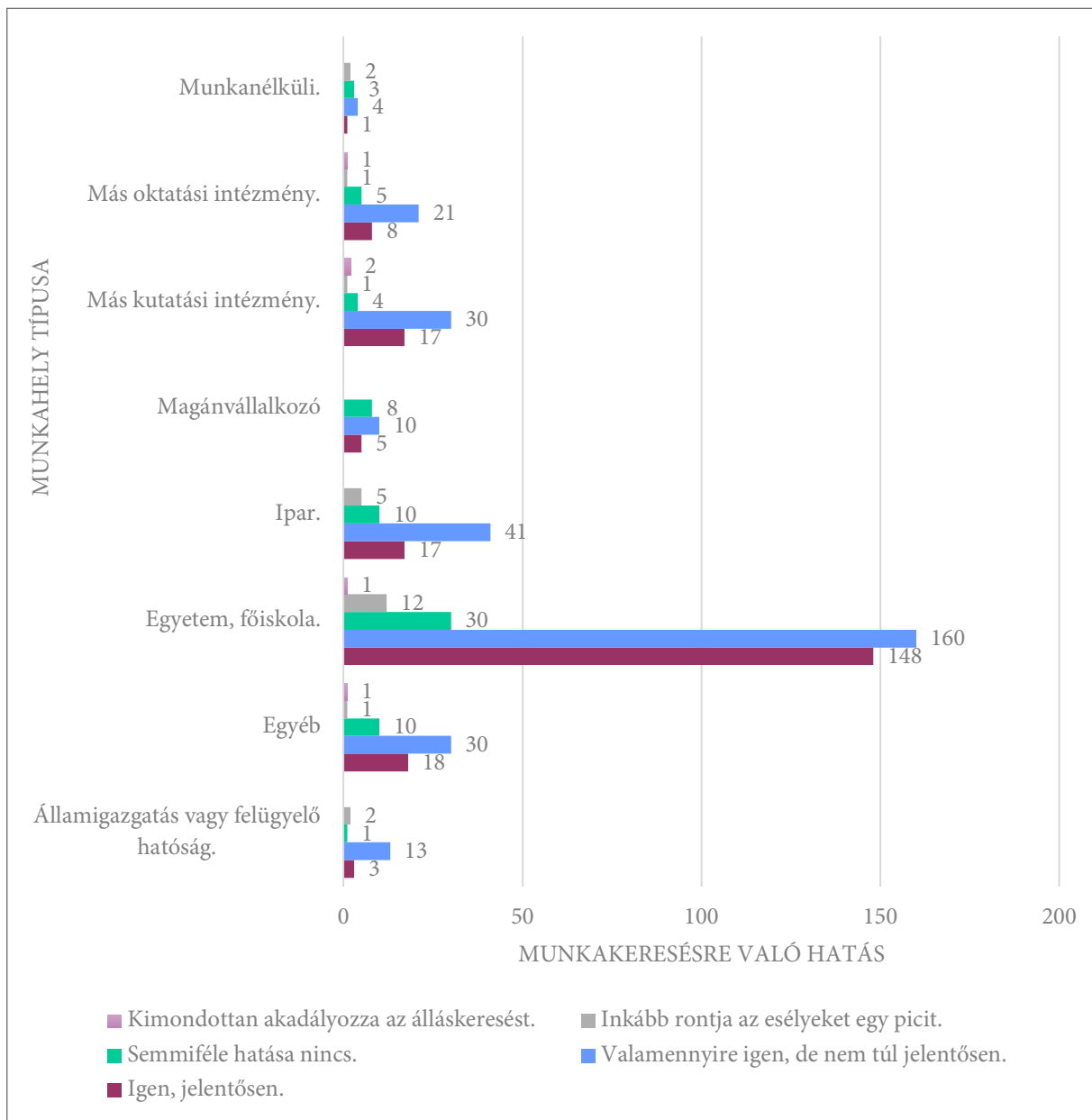
Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

Az eredmények alapján szignifikáns ( $p=0,000$ ) összefüggés figyelhető meg a doktori iskolák kutatóhelyeinek felszereltségére vonatkozó véleményekben a különböző tudományterületek között (Számított  $\chi^2$ -érték=31,08;  $df=8$ ; Kritikus  $\chi^2$ -érték=13,36; Cramer's  $V=0,13$ ). Jelen esetben is elemeztük a Pearson-féle maradékokat, amelyek alapján megállapítható, hogy szignifikánsan gyakoribb, hogy a bölcseztudományok területén kutató doktoranduszok hazai viszonylatban elmaradottnak ítélik meg a kutatóhely felszereltségét. Megfigyelhető továbbá, hogy az orvos- és egészségtudományok területén szignifikánsabban gyakoribb, hogy lényegesen jobbnak vélik a kutatóhelyek felszereltségét más intézményekhez viszonyítva. Elmondható továbbá, hogy a bölcseztudomány- és a természettudományok területén kutatók esetében szignifikánsan kevésbé gyakori, hogy a kutatóhelyek felszereltségét lényegesen jobbnak ítélik meg.

*Az eredmények alapján a második kutatási kérdésre (K2) válaszolva az egyes tudományterületeken fokozatot szerzettek eltérően ítélik meg a kutatóhelyek felszereltségét.*

A kérdőív tartalmazott arra vonatkozó kérdést, amely közvetlenül a fokozatszerzést követő munkahely típusára kérdezett rá. Az eredmények alapján a válaszadók legnagyobb része 441 fő (70%) egyetemnél, főiskolánál vagy más kutatási, esetleg más oktatási intézménynél helyezkedik el közvetlenül a fokozatszerzés után, azaz az akadémiai szférában folytatta pályafutását. A mintában az ipari elhelyezkedést (12%) választó és a magánvállalkozást (4%) kezdő fokozatszerzők is megjelentek. Ezen eredmény további elemzése érdekében vizsgáltuk a PhD-fokozat megszerzésének hatását a munkakeresés sikerességére. Ezt összevetettük a munkahely típusával, amelynek eredményét a 2. ábra szemlélteti.

**2. ÁBRA: A FOKOZAT MEGSZERZÉSE MENNYIRE BEFOLYÁSOLJA A MUNKAKERESÉST MUNKAHELYTÍPUS SZEMPONTJÁBÓL?**

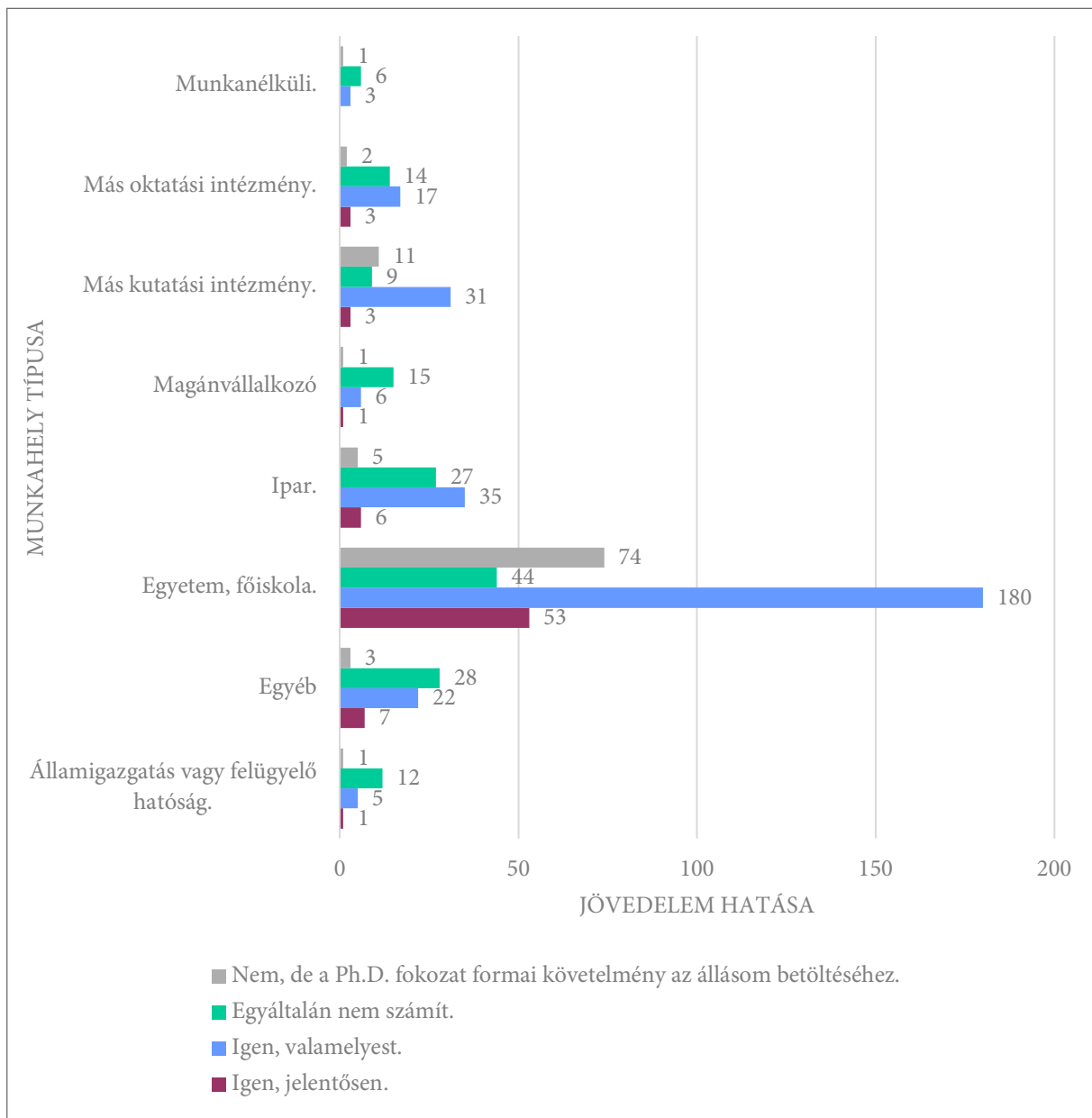


Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

Az eredmények alapján a Debreceni Egyetemen fokozatot szerzők szerint a fokozatuk megszerzése ugyan pozitív hatással van a munkakeresésükre, azonban annak mértéke korlátozott. Ez leginkább az akadémia szférát választók esetén jelenik meg, ami a doktori képzés fő célját tekintve nem meglepő, hiszen a PhD-képzés által kívánják biztosítani az intézmények a tudományos utánpótlást. A fokozatszerzés semleges és inkább negatív hatása főként az ipart választók, a magánvállalkozásba kezdők, valamint az államigazgatás vagy felügyelő hatóságnál elhelyezkedők esetében jelent meg. Ez is erősíti azt, hogy a doktori fokozat hatása karrier szempontjából legfőképp a tudományos pályán érzékelhető, amely a doktori képzés tudományos utánpótlás-biztosítási céljából is adódik.

A fokozat megszerzésének jövedelemre való hatását elemeztük a munkahely típusa alapján is. Az eredményt a 3. ábra szemlélteti.

**3. ÁBRA: A FOKOZAT MEGSZERZÉSE MILYEN HATÁSSAL VAN A JÖVEDELEMRE MUNKAHELYTÍPUS SZEMPONTJÁBÓL?**



Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

Az eredmények alapján – összhangban a munkakereséssel – a válaszadók szerint a fokozat megszerzése a jövedelem esetében is pozitív hatással bír, azonban annak mértéke korlátozott. Az akadémiai szférát (egyetem, főiskola, más oktatási intézmény, más kutatási intézmény) választók kapcsán a jövedelemre való korlátozott pozitív hatás mellett inkább formai követelményként jelent meg a fokozat megszerzése. Semleges jövedelmi hatás főként az ipar, a magánvállalkozók és az államigazgatás vagy felügyelő hatóságnál elhelyezkedőknél jelent meg. Ezzel is alá lehet támasztani azt a tényt, miszerint PhD-fokozat főként az akadémiai karrier esetében jelent előnyt a jövedelem szempontjából, ami a képzés utánpótlás-biztosítási céljából fakadóan sem meglepő.

A kutatás során arra is rákérdeztünk, hogy a PhD-fokozat megszerzése befolyásolja-e a munkakeresésük sikerességét (K3), illetve a jövedelmüket pozitívan befolyásolja-e a PhD-fokozat megléte (K4).

Az adatokat tudományterületekre lebontva is elemeztük. A harmadik kutatási kérdésünk esetében az elvégzett  $\chi^2$  próbákon keresztül nem találtunk szignifikáns ( $p=0,281$ ) kapcsolatot a különböző tudományterületeken végzetek véleménye között a PhD-fokozat munkakeresésre való hatását illetően (Számított  $\chi^2$ -érték=18,77;  $df=16$ ; Kritikus  $\chi^2$ -érték=23,54; Cramer's  $V=0,10$ ). Valamint nem fedeztünk fel szignifikáns ( $p=0,229$ ) összefüggést a PhD-fokozat jövedelemre való pozitív befolyása és az egyes tudományterületeken fokozatot szerzettek álláspontja között (Számított  $\chi^2$ -érték=15,22;  $df=12$ ; Kritikus  $\chi^2$ -érték=18,55; Cramer's  $V=0,09$ ).

A harmadik kutatási kérdésre (K3) azt a választ kaptuk, hogy a különböző tudományterületeken fokozatot szerzők nem ítélik meg másképpen a PhD-fokozat megszerzésének segítő hatását a munkakeresésükre nézve. Hasonló mondható el a negyedik kutatási kérdés (K4) esetében is, mivel az eredmények szignifikánsan nem támasztják alá, hogy tudományterületenként eltérés van a PhD-fokozat jövedelemre való hatásának megítélésében.

A kutatás kiterjedt a doktori képzés egyik kulcspontjára, vagyis a témavezetőkre és az általuk nyújtott támogatásra is. Az erre vonatkozó kutatási kérdés (K5) vizsgálatához  $\chi^2$ -négyzet próbát alkalmaztunk (4. táblázat).

**4. TÁBLÁZAT: TÉMAVEZETŐI TÁMOGATÁS ÉS TUDOMÁNYTERÜLETENKÉNTI ÖSSZEFÜGGÉS**

	Agrártudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Bölcsészettudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Orvos- és egészségtudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Társadalomtudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Természettudományok Fő (%) [Korrigált maradék]	Összesen
A témavezetőm egyáltalán nem járult hozzá a fokozatszerzésem sikeréhez, de akadályt sem jelentett.	1 (2%) [0,1]	6 (6%) [2,8]	4 (2%) [-0,2]	0 (0%) [-1,2]	1 (1%) [-1,2]	12
A témavezetőm gátolni próbálta a fokozatszerzésemet.	0 (0%) [-0,4]	0 (0%) [-0,6]	2 (1%) [1,4]	0 (0%) [-0,5]	0 (0%) [-0,7]	2
A témavezetőm jelentősen hozzájárult a fokozatszerzésem sikeréhez	46 (96%) [0,7]	80 (77%) [-1,0]	201 (86%) [-0,1]	64 (90%) [0,3]	150 (89%) [0,3]	541
A témavezetőm valamennyire hozzájárult a fokozatszerzésem sikeréhez, de nem túl jelentős mértékben	1 (2%) [-1,9]	18 (17%) [1,8]	27 (12%) [0,1]	7 (10%) [-0,4]	18 (11%) [-0,3]	71
<b>Összesen</b>	48	104	234	71	169	626

Forrás: Saját szerkesztés (2024) n=626

A  $\chi^2$  próba alapján a tudományterületek és a témavezetői támogatás között szignifikáns ( $p=0,025$ ) kapcsolatot találtunk (Számított  $\chi^2$ -érték=23,28;  $df=12$ ; Kritikus  $\chi^2$ -érték=18,55; Cramer's  $V=0,11$ ). Az eredmények további értelmezés érdekében elemeztük a Pearson-féle maradékokat, amelyek alapján kijelenthető, hogy a bölcsészettudományok területén fokozatot szerzők szignifikánsabban gyakoribban vallják azt, hogy a témavezetőjük egyáltalán nem járult hozzá a fokozatszerzésükhöz, valamint akadályt sem jelentett ebben.

*Az eredmények alapján az ötödik kutatási kérdésre (K5) azt a választ kaptuk, hogy a témavezetői támogatás kapcsán szignifikáns eltérés tapasztalható a tudományterületek közötti véleményekben.*

### Összegzés

A doktori képzés napjainkban már nemcsak a tudományos és oktatói-kutatói utánpótlás célzattal működik, hanem fontos szerepet játszik a tudásalapú gazdaságok fejlesztésében is. A PhD-hallgatók az innovációhoz, a kreatív és kritikus gondolkodáshoz is hozzájárulnak, akár az akadémia, akár az üzleti szférában helyezkednek el. Az üzleti szféra elszívó hatására esetleg megoldást jelenthet az üzleti doktori képzés („Doctor of Business Administration” /DBA), amelyet 2024. december 19-én emeltek be a 387/2012. a doktori iskolákról, a doktori eljárások rendjéről és a habilitációról szóló kormányrendeletbe, így ez a képzés 2025-ben fog életbe lépni (Országos Doktori Tanács – Hirdetmények, 2025). Mivel egyre több doktorandusz hallgató helyezkedik el az akadémián kívül, így érdemes vizsgálni, hogy a PhD-fokozat megszerzése milyen hatással is van az álláskeresésre és a jövedelem meghatározására.

A tanulmányban ismertetett kutatásban az előbbieken túl vizsgáltuk a Debreceni Egyetem nyújtotta doktori képzésről alkotott véleményeket, a doktori iskolák által kínált kutatóhelyek felszereltségére vonatkozó álláspontokat, valamint a doktori képzés egyik központi elemét, a témavezetői támogatást. Eredményeink alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a Debreceni Egyetem 24 doktori iskolájában a 2019 és 2023 közötti időszakban fokozatot szerzők ( $n=626$ ) tudományterületenként másképpen vélekednek a kutatóhelyek felszereltségéről és a témavezetői támogatásról is. Megállapítottuk továbbá, hogy szignifikáns ( $p=0,000$ ) eltérés figyelhető meg a tudományterületek között a doktori iskolába való belépés és a védés között eltelt időt illetően. Ennek alapján kijelenthető, hogy a társadalomtudományok területén a 4-5 év, míg az orvos- és egészségtudományok és a bölcsészettudományok esetében a 6 évnél több idő szignifikánsan gyakoribb a védésig eltelt időt vizsgálva. A bölcsészettudományok területén végzett hallgatók esetében szignifikánsabb gyakoribb a kutatóhelyek felszereltségének elmaradottnak való megítélése, valamint a témavezetői hozzájárulás hiányáról szóló véleményezés. Ezen eredmény esetén mindenképp kiemelendő a témavezetők és a doktorandusz hallgatók közötti mentor és mentorált kapcsolat fontossága a képzés során, hiszen maga a kapcsolat, illetve a témavezető hírneve is befolyásolhatja egy PhD-hallgató karrierjének alakulását (Berdahl et al., 2020; Hofstra et al., 2022). A kutatóhelyek esetében megállapítottuk, hogy míg az orvos- és egészségtudományok területén fokozatot szerzők körében szignifikánsan gyakoribb, hogy lényegesen jobbnak ítélik meg a kutatóhelyek felszereltségét más intézményekhez viszonyítva, addig ez a bölcsészettudományokat és természettudományokat vizsgálva szignifikánsan kevésbé gyakori. A fokozat megszerzésének hatását vizsgáltuk a munkakeresésre és a jövedelemre vonatkozóan is. Habár a válaszadók véleménye szerint pozitívan befolyásolja a PhD-fokozat megszerzése a munkakeresés sikerességét és a jövedelem mértékét, ennek hatása korlátozott lehet, valamint nem volt felfedezhető szignifikáns ( $p=0,281$ ;  $p=0,229$ ) eltérés a vélemények között tudományterületenként.

Mivel az Oktatói Munka Hallgatói Véleményezése (OMHV) kérdőív csak az oktatóra, illetve a tantárgyra vonatkozó elemeket minősíti, így javaslatként az elégedettségi felmérések bevezetését fogalmaztuk meg, amelyet érdemes az egyes doktori iskolákban elvégezni a képzés ideje alatt is (vagy legalább két évente, pl. a komplex vizsga időszakában, amikor már rendelkeznek vélemény-

nyel a doktoranduszok, és van lehetőség a képzés második etapjára akár fejlesztésre, módosításra). Általánosságban inkább pozitív véleménnyel voltak a 2019 és 2023 között fokozatot szerzők a doktori képzésükkel kapcsolatban, mindössze 1-8 fő jelent meg tudományterületenként elmarasztaló véleménnyel. A leendő PhD-hallgatók vonzása miatt is különösen fontos a hallgatók elégedettségének mérése, hiszen a korábban végzett hallgatók ajánlása hatással van az intézményválasztásra (Kómi, 2020). Így érdemes figyelmet fordítani a kritikai észrevételekre, feltárni a negatív vélemény hátterét és változásokat eszközölni, amennyiben szükséges. Az elégedettség vizsgálata mellett érdemes a felméréseket az akadémiai szféra melletti elkötelezettséget segítő intézkedések feltárására is kiterjeszteni. Fontos lehet az intézmények számára a doktori képzések és doktori programok felülvizsgálata, hiszen a doktorandusz hallgatók számára befolyásoló tényező lehet a későbbi karrierkilátások esetében a doktori program hírneve és rangja is (Main et al., 2019). A doktori képzés az akadémiai karrier nulladik fázisaként is működik, hiszen ennek során kóstolnak bele a tudományos pályába a leendő oktatók és kutatók. Így ezen speciális beillesztési szakaszként értelmezhető képzés során szerzett élmények vizsgálata az akadémiai karriertervezés elősegítése mellett az intézményi fenntarthatóság és megtartás szempontjából is kifejezetten fontos.

A kutatás korlátjaként az adatbázis azonosítható, mivel az adatbázisban szereplő kérdések megfogalmazása, válaszlehetőségek és skálák korlátja miatt csak limitált statisztikai elemzésekkel tudtuk az adatokat feldolgozni. A kutatás jövőbeli irányaként azonosítottuk a külföldi doktorandusz hallgatók véleményének vizsgálatát, mely egy érdekes összehasonlítási szempontot jelenthet. Érdemes lehet továbbá a kutatást kiterjeszteni több magyar felsőoktatási intézményre is, így összehasonlítva az egyes egyetemek által kínált doktori képzésekről vallott véleményeket.

### Köszönetnyilvánítás

Jelen tanulmány a Gróf Tisza István Debreceni Egyetemért Alapítvány Kiválósági PhD Ösztöndíj támogatásával készült.

### Irodalomjegyzék

1993. évi LXXX. törvény – Nemzeti Jogszabálytár (1993). <https://njt.hu/jogszabaly/1993-80-00-00.0>
2005. évi CXXXIX. törvény – Nemzeti Jogszabálytár (2005). <https://njt.hu/jogszabaly/2005-139-00-00.27>
- Allum, J., & Okahana, H. (2015). *Graduate enrollment and degrees: 2004 to 2014*. Washington, DC: Council of Graduate Schools,
- Balogh G. (2021). *Tehetséggondozás, -menedzsment, -áramlás*. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar.
- Balogh G., & Golovics J. (2023). A gazdaságtudományi doktori iskolák helyzete Magyarországon. *Közgazdasági Szemle*, 70(3), 322-338. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2023.3.322>
- Bán E., Molnár E., Jármay E., & Vágány J. (2023). Tehetséggondozás a magyar gazdasági felsőoktatásban: Fókuszban a Tudományos Diákköri Konferencia és a Közgazdaságtudományi Szekció. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 54(7-8), 105-120. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.07-08.08>
- Berdahl, L., Malloy, J., & Young, L. (2020). Faculty Perceptions of Political Science PhD Career Training. *PS: Political Science & Politics*, 53(4), 751-756. <https://doi.org/10.1017/S1049096520000839>
- Berde C. (2018). 2010-2012 átmenet agrár közgazdaságtantól a gazdálkodástudomány felé. In Popp J., Borsos J., Harangi-Rákos M. & Dajnoki K. (Szerk.), *A Doktori Iskola tudományos teljesítménye 130 PhD értekezésből (1993-2018)* (pp. 21-23). Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola.
- Bögel G., & Mátyás L. (2022). Doktori iskolák zsákutcában? Néhány gondolat a magyarországi PhD-képzésről. *Magyar Tudomány*, 183(12), 1541-1560. <https://doi.org/10.1556/2065.183.2022.12.4>
- Boros J. (2018). Motivációs tényezők vizsgálata a PhD képzésre való jelentkezés esetén. *Gazdálkodástudományi Közlemények*, 7(1), 19-24. <https://ojs.lib.unideb.hu/gazdalkodaskozlemenyek/article/view/14074/12152>

- Boros, J., Khateeb, F. R., & Kun, A. I. (2021). Research and development career plans and work-life balance: Evidence from a survey among Hungarian Ph.D. students. In Simonics I., Holik I., & Tomory I. (Szerk.), *Módszertani újítások és kutatások a szakképzés és a felsőoktatás területén: X. Trefort Ágoston Szakképzés- és Felsőoktatás-pedagógiai Konferencia Tanulmánykötet* (pp. 126-140). Óbudai Egyetem.
- Borrell-Damian, L., Brown, T., Dearing, A., Font, J., Hagen, S., Metcalfe, J., & Smith, J. (2010). Collaborative Doctoral Education: University-Industry Partnerships for Enhancing Knowledge Exchange. *Higher Education Policy*, 23(4), 493-514. <https://doi.org/10.1057/hep.2010.20>
- Choe, N. H., & Borrego, M. (2020). Master's and Doctoral Engineering Students' Interest in Industry, Academia, and Government Careers. *Journal of Engineering Education*, 109(2), 325-346. <https://doi.org/10.1002/jee.20317>
- Csástyu L., Vámosi T., & Vámosiné Rovó G. (2023). A munkaerőpiaci elvárások, a pályaaorientáció és a kreativitás összefüggései. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 67-74. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.6>
- Cseporán Z. (2019). Doktori képzés a magyar oktatáspolitikai aktualitásai tükrében. In Kis K. B. (Szerk.), *Studia Doctorandorum Excellentiae – A doktori képzés múltja, jelene és jövője* (pp. 119-145). Publikon Kiadó.
- Fábri G. (2021). A doktori fokozat értéke a munkaerőpiacon – a doktoráltak véleménye alapján. In Tardos K., Paksi V., & Fábri G. (Szerk.), *Tudományos karrierök a 21. század elején* (pp. 9-22). Belvedere Meridionale.
- Hnatkova, E., Degtyarova, I., Kersschot, M., & Boman, J. (2022). Labour market perspectives for PhD graduates in Europe. *European Journal of Education*, 57(3), 395-409. <https://doi.org/10.1111/ejed.12514>
- Hofstra, B., McFarland, D. A., Smith, S., & Jurgens, D. (2022). Diversifying the Professoriate. *Socius*, 8. <https://doi.org/10.1177/23780231221085118>
- Hohmann B. (2019). A hazai doktorandusz életpályát befolyásoló tényezők alakulása. In Kis K. B. (Szerk.), *Studia Doctorandorum Excellentiae – A doktori képzés múltja, jelene és jövője* (pp. 69-84). Publikon Kiadó.
- Inzelt A., & Csonka L. (2018). A PhD-fokozatot szerzettek karrierje a társadalom- és humán tudományokban. *Educatio*, 27(1), 30-45. <https://doi.org/10.1556/2063.27.2018.1.3>
- Jackson, D., & Michelson, G. (2015). Factors influencing the employment of Australian PhD graduates. *Studies in Higher Education*, 40(9), 1660-1678. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.899344>
- Jones, H. M., & Warnock, L. J. (2015). When a PhD is not enough: A case study of a UK internship programme to enhance the employability of doctoral researchers. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 5(3), 212-227. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-05-2014-0013>
- Kozák A. (2015). Szocializáció nagyvállalati környezetben: a beosztás szerepe a szervezeti kultúrába való integráció során. *TAYLOR*, 7(1-2), 83-90. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/12900>
- Kórmíves P. M. (2020). *A magyar felsőoktatás nemzetköziesedése a gazdaságtudományi képzésben (Doktori értekezés)*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola. <http://hdl.handle.net/2437/296613>
- Main, J. B., Prenovitz, S., & Ehrenberg, R. G. (2019). In Pursuit of a Tenure-Track Faculty Position: Career Progression and Satisfaction of Humanities and Social Sciences Doctorates. *Review of Higher Education* 42(4), 1309-1336. <https://doi.org/10.1353/rhe.2019.0067>
- Main, J. B., Wang, Y., & Tan, L. (2021). The Career Outlook of Engineering PhDs: Influence of Postdoctoral Research Positions on Early Career Salaries and the Attainment of Tenure-Track Faculty Positions. *Journal of Engineering Education*, 110(4), 977-1002. <https://doi.org/10.1002/jee.20416>
- McGee, E. O., Naphan-Kingery, D. E., Mustafaa, F. N., Houston, S., Botchway, P., & Lynch, J. (2019). Turned Off from an Academic Career: Engineering and Computing Doctoral Students and the Reasons for Their Dissuasion. *International Journal of Doctoral Studies*, 14, 277-305. <https://doi.org/10.28945/4250>
- Michalkó G., Havran D., Galgóczi E., & Petrovics N. (2021). Doktori képzés 2.0: a hazai tudományos utánpótlás-nevelés verzióváltásának mezsgyéjén. *Magyar Tudomány*, 182(4), 449-461. <https://doi.org/10.1556/2065.182.2021.4.2>
- A nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény* (2011). <https://njt.hu/jogszabaly/2011-204-00-00.42>
- Országos Doktori Tanács – Hirdetmények* (2024). <https://doktori.hu>.
- Pálmai D. (2019). A doktori (PhD) képzés rövid történeti áttekintése. In Kis K. B. (Szerk.), *Studia Doctorandorum Excellentiae – A doktori képzés múltja, jelene és jövője* (pp. 13-28). Publikon Kiadó.
- Papp Z. A., & Csata Z. (2013). Külhoni magyar doktoranduszok: nemzetközi kontextusok és Kárpát-medencei jellegzetességek. *Kisebbségkutatás*, 22(2), 7-34. <https://real.mtak.hu/16458/1/Papp%20Z.%20Attila%20E%20%93%20Csata%20Zsombor%20-%20Kulhoni%20magyar%20doktoranduszok...pdf>

- Pham, T. (2023). *What really contributes to employability of PhD graduates in uncertain labour markets?* Globalisation, Societies and Education. <https://doi.org/10.1080/14767724.2023.2192908>
- Platow, M. J. (2012). PhD experience and subsequent outcomes: a look at self-perceptions of acquired graduate attributes and supervisor support. *Studies in Higher Education*, 37(1), 103-118. <https://doi.org/10.1080/03075079.2010.501104>
- Polónyi I. (2024). *Lecturers in higher education – The Hungarian case*. Hungarian Educational Research Journal. <https://doi.org/10.1556/063.2024.00309>
- Pusztai G., Fináncz J., & Tóth D. A. (2022). A doktori képzés nemzetközi és hazai átalakulása. *Educatio*, 31(1), 85-103. <https://real.mtak.hu/152183/1/1419-8827-article-p85.pdf>
- Rudd, E., & Nerad, M. (2015). Career preparation in PHD programs: results of a national survey of early career geographers. *GeoJournal*, 80(2), 181-186. <https://www.jstor.org/stable/24432709>
- Seo, G., Ahn, J., Huang, W., Makela, J. P., & Yeo, H. T. (2021). Pursuing Careers Inside or Outside Academia? Factors Associated With Doctoral Students' Career Decision Making. *Journal of Career Development*, 48(6), 957-972. <https://10.1177/0894845320907968>
- Székely C. (2021). A PHD-fokozat értéke a gazdálkodás- és szervezéstudományok területén – 30 éves szubjektív visszatekintés. *Gazdaság És Társadalom*, 14(2), 87-107. <https://doi.org/10.21637/GT.2021.2.05>



EDIT BARIZSNÉ HADHÁZI – ZITA POPOVICSNÉ SZILÁGYI

## EXAMINING THE IMPACT OF A COACHING PROCESS ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AMONG SME EMPLOYEES

In today's fiercely competitive environment, SMEs do any efforts to increase their competitive advantage as much as possible. If the virtues of organisational citizenship behaviour (OCB) are present in an organisation; such as sportsmanship, conscientiousness, altruism, courtesy and civic virtue, employee engagement will be stronger. Moreover, it has been proved that an organisation's sustainable competitive advantage is rooted in the competence and commitment of the people it attracts and retains, that provides its unique 'human capital'.

According to international studies after coaching members of an organisation OCB indicators significantly developed. However, a domestic research on this topic is still scarce. In the SME sector, there is almost no data available related to this issue. The aim of this study was to investigate the impact of business coaching on the degree of OCB among SME employees. My research was conducted in the form of personal, individual coaching, supplemented by Podsakoff's questionnaire to measure OCB. Significant changes in some dimensions of the OCB were detected between the questionnaires completed before and after the coaching process.

### Introduction

Nowadays the concept of organisational coaching and the coaching approach are becoming increasingly popular. In recent decades it has gained particular attention, especially among the private sector. The role of leadership has shifted from control to coaching. It can be seen as a management initiative that focuses on developing employees in order to improve their performance. It has also obtained increasing attention in Hungary. Now a significant number of larger organisations applies coaching. It is expected to become even more important in the near future. However, SMEs are still less aware of the potential of coaching. Although the relationship between coaching and employee behaviour has been studied in the literature, the focus on SMEs in Hungary is still neglected. In our case study, conducted among employees of two SMEs in the technical field, we investigated how employee coaching in the organisation influences the dimensions of organisational citizenship behaviour.

### Organisational coaching

Coaching is a person-focused developmental tool that supports people to achieve their personal and professional goals (Whitmore, 2009). During the coaching process, the coach helps the client to better understand themselves, their strengths and to develop and exploit them to effectively

---

Barizsné Dr. Hadházi Edit, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Vezetéstudományi nem önálló Tanszék

Popovicsné Szilágyi Zita, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

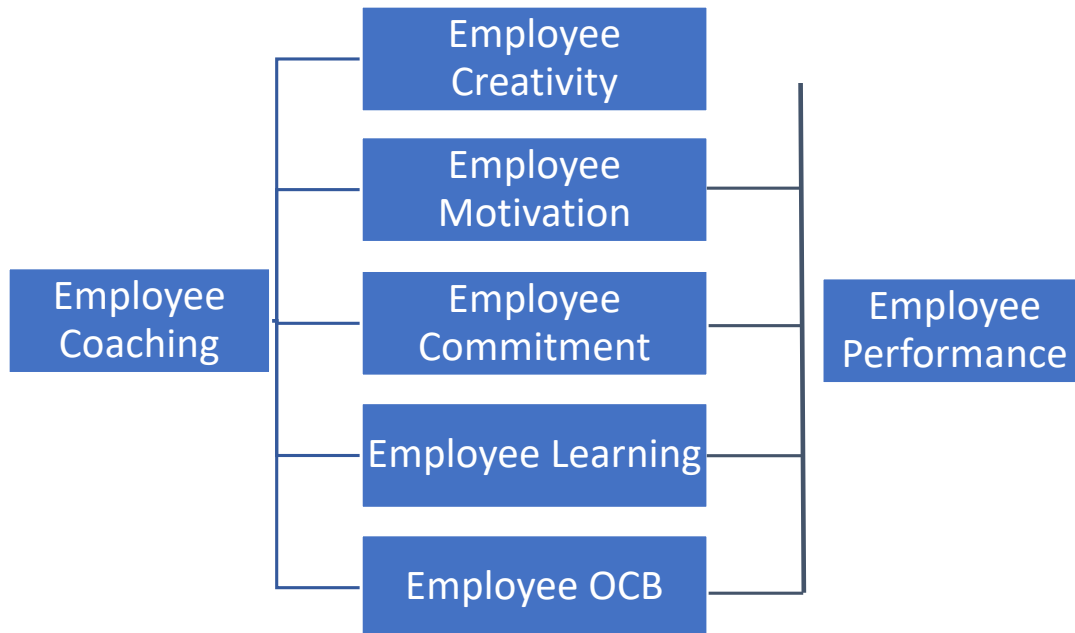
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.1.8>

cope with challenges and changes, and to manage their weaknesses. It also helps people to achieve their personal and professional goals, supports them to manage stress and conflict, and helps them to prepare for change and new challenges (Kilburg, 1996).

The aim of coaching is to increase an individual's self-reflection, self-direction and problem-solving skills, thereby enhancing their development and performance. Therefore, it can also play a role in the workplace performance appraisal system (Németh et al., 2016). Coaching is an interactive, personalised development process in which the coach helps the client to formulate and achieve personal and professional goals. This relationship is dynamic and often peer-to-peer, where the coach focuses primarily on activating and developing the client's internal resources (Whitmore, 2009).

In organisational coaching, the topic of discussion is specifically related to work, the workplace, career development. The conversations, which can take place in individual or small group formats, preferably at least 3-4 consecutive sessions, have a number of positive effects on the organisation. A coach can play an important role in an organisation by changing the perception of organisational policy and influencing how employees judge their own efforts in relation to their satisfaction level and effort (Raza et al., 2018). The individual coaching of employees increases their performance. It contributes greatly to solve workplace problems thus contributes to smoother work processes and improves the workplace atmosphere. It promotes individual career development and learning. It influences the employees' behaviour in a positive way, making them more creative and motivated (Maamari et al., 2022). It also benefits their attitudes towards the organisation, thereby increasing the emergence of organisational citizenship behaviour and as well as their commitment. It generates, therefore, a number of real-time cognitive and motivational changes, the practical effects of which are immediate.

**FIGURE 1: IMPACT OF THE COACHING PROCESS**



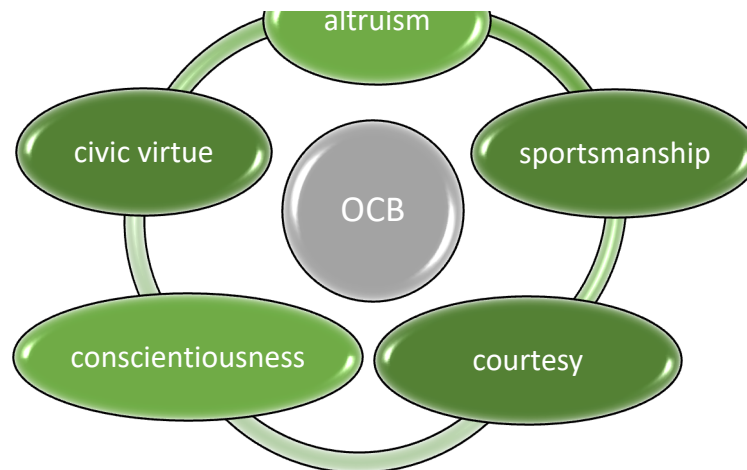
Source: own edition based on Maamari et al. (2022)

It follows logically that coaching directly affects workplace performance, while contributing to job satisfaction and loyalty (Balogh, 2024) and enhancing organisational citizenship behaviour. This has been demonstrated by several studies abroad, including Ali Özduran (2017) and Achi and his coworkers (2021).

## **Organizational Citizen Behaviour**

There are several definitions of Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in the literature. Most define its manifestation in five dimensions. These are conscientiousness, sportsmanship, altruism, courtesy and civic virtue (Organ, 1988; Jan, & Gul, 2016).

**FIGURE 2: DIMENSIONS OF ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR**



Source: Jan, & Gul, 2016 own edition

Conscientiousness means that a worker completes their work conscientiously even without supervision. Altruism means a helpful attitude, volunteering to help others and preventing the occurrence work-related problems. Sportsmanship means accepting other colleagues or work-related inconveniences and problems without complaining, but also includes fairness and honesty. Civic virtue implies loyalty as well as the support and defence of organisational goals and placing the interests of the organisation before one's own organisational interests. Furthermore, individual initiative implies extra enthusiasm and effort in carrying out tasks. An employee with civic virtue also participates in the management of the organisation even if this is not part of his job description and monitors potential threats and opportunities to the organisation. Conscientiousness means adherence to the rules and procedures of the organisation, even though there is no one to monitor it. Courtesy refers to good relations with colleagues. There are two broad categories of these behaviours: OCBI, individual manifestations: helpfulness and courtesy, and OCBO, organisational behaviours: conscientiousness, sportsmanship and civic virtue (Organ, 1988).

## **The connection between coaching and organisational citizenship behaviour**

Several international studies have proved (Lee et al., 2019; Ali et al., 2018; Achi et al., 2021; Maamari et al., 2022) that coaching members of an organisation strengthens organisational commitment and significantly improves OCB indicators. Moreover, the coachee can apply their new knowledge gained by coaching to their daily tasks at work that can positively affect their performance.

Coaching also increases group cohesion, encourages transparency and improves group communication (Chahar et al., 2019) and actions that is the channel of how OCB can be implemented. Due to the coaching the employees' attitude turns to be more positive (Joo et al., 2012), while it also enhances self-reliance and trust (Meyer et al., 2004). These facts all together strengthens their engagement to their organisation and as a consequence of this their OCB dimensions improve.

According to Achi and Sleilati (2018) and Onyemah (2009) coaching reinforces employees' conscientiousness at work. It aligns employees' such values with organisational principles which constitute the basis of individual conduct. As a consequence of this employees' feeling of responsibility toward the organisation improves that ultimately benefits the firm by affecting employees' OCB and conscientiousness (Yuan, 2006).

Furthermore, Lo et al. (2006) argue that when management induces coaching, employees are more willing to put extra effort to accomplish additional tasks. Coaching on employees as mediated by OCB work beyond their job descriptions. Moreover, coaching increases employees' outcomes by encouraging the collaboration between colleagues, and therefore, develops employees' altruism. It also fosters the replacement of negative employees' attitudes by positive ones, improving employees' sportsmanship (Kruzela, 2006). Third, Kampa-Kosesch and Anderson (2001) emphasise on coaching's positive effect on employees' involvement and commitment to their jobs and organisations. With such bonds, employees are more and more incited to participate in organisational activities and meetings and to contribute to the organisational success. Employees' civic virtue behaviour is therefore enhanced, improving employees' organisational citizenship behaviour.

In summary, based on the above discussion, coaching develops all the five core dimensions of OCB; conscientiousness, altruism, sportsmanship, civic virtue and courtesy behaviours therefore it improves employees' organisational citizenship behaviour.

### **The importance of organisational citizenship behaviour in an SME**

The importance of human resources has increased in recent years. Small businesses face an increasing challenge in attracting and retaining a well-qualified workforce that can accept and commit to the goals of the SMEs. This is particularly true in the eastern region of Hungary, where there is a growing labour shortage especially in the technical and engineering sectors due to the increasing presence of international companies. The success of a small company in the service sector depends strongly on the performance and efficiency of its employees (Szilágyi, 2023). Since the existence of organisational citizenship behaviour (OCB) is associated with loyalty, it creates loyal employees who are committed to the company in the long term. Moreover, organisational citizenship behaviour can be a unique characteristic of a company providing special own human capital that can even generate a competitive advantage. In this way, a company can achieve long-term success. Furthermore, the importance of organizational citizenship behaviour is not only significant for organizations but also for employees, because as Kozák and Dajnoki (2021) wrote in their article, organizational citizenship behaviour of employees is taken into account - directly or indirectly - when evaluating performance (Kozák, & Dajnoki, 2021). Thus, overall the presence of organisational citizenship behaviour in a firm creates success, human capital and loyal employees (Szilágyi, 2023).

### **Research material and methodology**

The research lasted three months. The sample was taken from two SMEs operating in rural areas and was drawn from their owners, who are also the managing directors, and their employees. Both enterprises are engaged in technical activities. The smaller company (hereafter: Engineering Ltd.) was established eight years ago and employs six people, all of them engineering graduates and men. The manager is 40 years old, while the employees are younger, young professionals aged between 23 and 26. Here the employees have been employed for 3-7 years. They perform exclusively engineering and design tasks. They typically fulfil individual tasks and have been working in the same position throughout their employment with the company.

In the other small enterprise (hereinafter referred to as 'Building Engineering Ltd'), a total of 20 people are employed, of whom 14 were involved in the sample. This organisation has been in operation for fifteen years, the age of the employees ranges from 18 to 33 years, while the age of the manager is 47 years. In addition to engineering design they also carry out construction and maintenance work. The employment period ranges from 1 to 15 years. The majority of the employees of this organisation are divided into two teams, the construction and the maintenance teams, while the administrative and design staff work individually. Four persons with university, seven with technical and three with apprenticeship qualifications participated in the survey at this building services engineering company. None of them has changed their job title during their employment with the company.

**TABLE 1: DATA ON RESEARCH PARTICIPANTS**

qualification	number of employees	position	number of employees	year of employment	number of employees
vocational school	3	leader	4	≤ 2 years	5
vocational secondary school	7	administrator/ designer	6	≤ 6 years	8
university	8	technician	6	≤ 10 years	3
PhD	1	skilled worker	3	≤ 15 years	2

Source: own editing (2024)

The 19 participants of the two investigated companies first completed the questionnaire used by Podsakoff et al. to measure OCB in 2013. It contains 24 statements each of which can be paired with one of the five OCB dimensions, and they had to rate their individual fulfilment or non-fulfilment on a five-point Likert scale. Participants were then coached four times individually each. During the sessions a number of individual career-related and work-related problems were identified and addressed. At the end of this process, all the workers of the two SMEs repeatedly completed the same questionnaire applied at the first time, developed by Podsakoff et al. The results obtained before and after coaching were then compared on several aspects. The coaching was carried out according to the KATA method. Our aim was to reveal the goal to be achieved - broken down into smaller sub-goals if necessary - and to support the coachee with questions to find a solution. They tried this out until the next coaching session and reported on the results. If it worked we moved on to the next goal, if not, we looked for another solution for the problem. Eventually, through this process of achieving the goals, a new habit was established in the coachee's work. So the coach was responsible for sharing knowledge, the learning process was through practical experience. Then the learning of the PDCA (Plan-Do-Check-Act) cycles became standardised as a new routine (Michels et al., 2019).

Our present micro-research is linked to the achievement of three main research questions:

Q1: To what extent are the OCB dimensions present in SMEs and what is the background?

Q2: Is OCB in domestic SMEs influenced by the process of organisational coaching?

Q3: Which OCB dimensions are positively - or negatively - affected by organisational coaching?

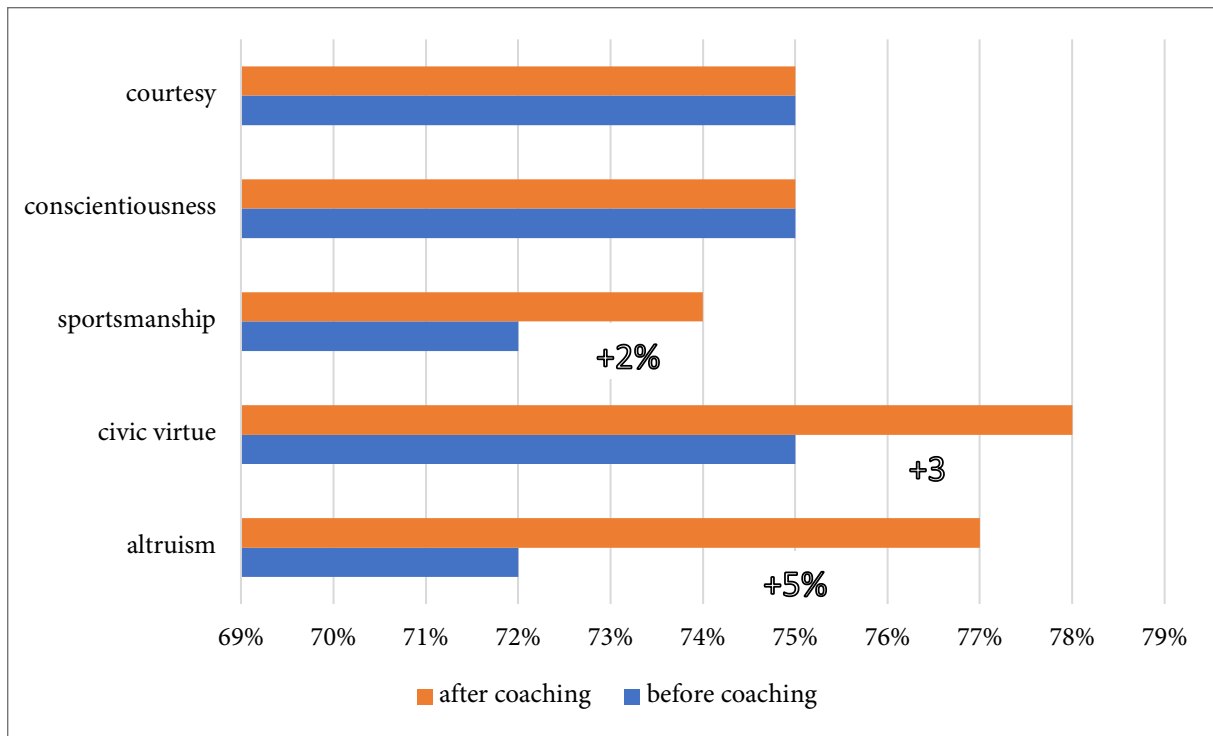
**Analysis of research results, identification of changes**

The completed Podsakoff questionnaires were evaluated. The results of our research sample were divided into five OCB dimensions such as courtesy, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue and altruism. We compared the average percentages before coaching with the average percentages gained after coaching that are indicated in Diagram 1.

**Changes in OCB dimensions after coaching**

In consultation with the managers, a threshold of 80% was set, above which the scores were considered good. Looking at the percentage averages, the average of all attributes is below the good rating both before and after the coaching process, but the positive change is clearly visible in the graph. In terms of OCB scores after coaching, there was an increase in the mean scores of the samples for three traits. These are sportsmanship, civic virtue and altruism.

**DIAGRAM 1: CHANGES IN OCB DIMENSIONS AFTER COACHING**



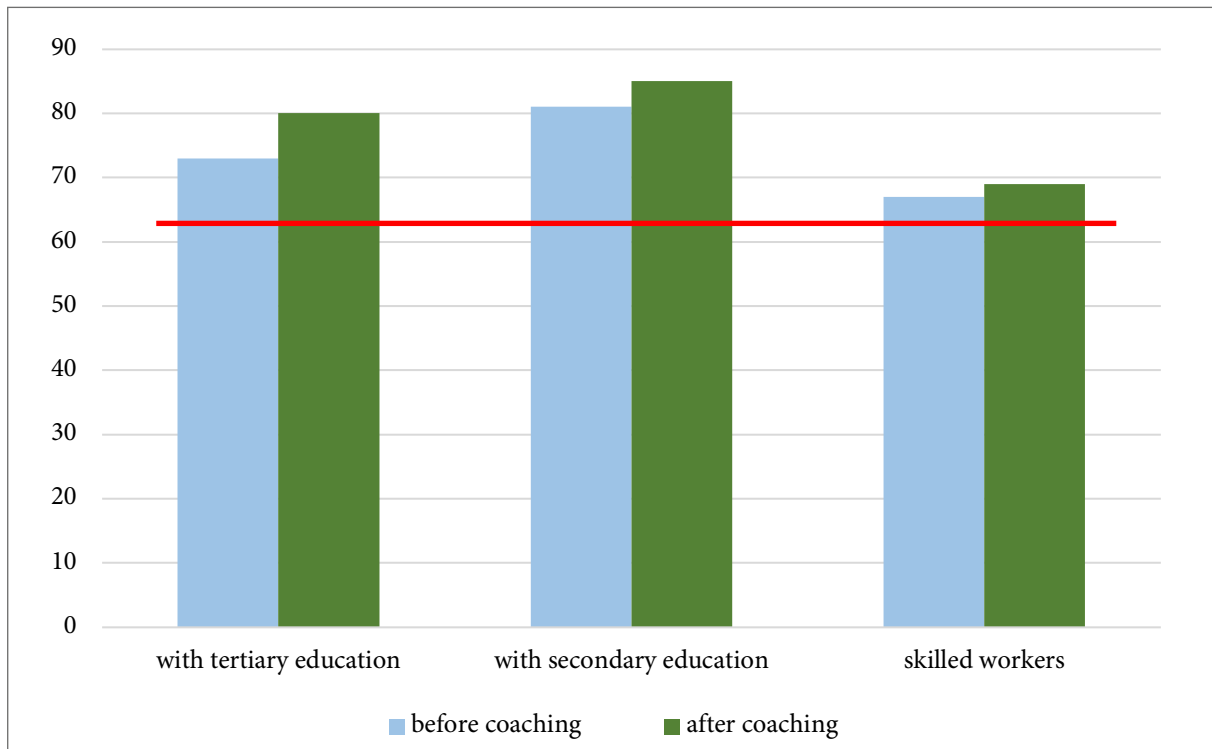
Source: own analysis (2024)

We then further disaggregated the developmental characteristics by educational qualifications, analysed them further and looked at possible underlying causes.

**Changes in altruism as a function of educational qualifications**

For those with secondary (technical) education, the level of altruism reached a threshold at the first measurement and increased further as a result of coaching. The average was lower for those with tertiary education, but reached 80% by the second measurement. For skilled workers, the average was and remained below 70% for both measurements, although there was also a slight improvement.

**DIAGRAM 2: VARIATION OF ALTRUISM BY EDUCATION**



Source: own analysis (2024)

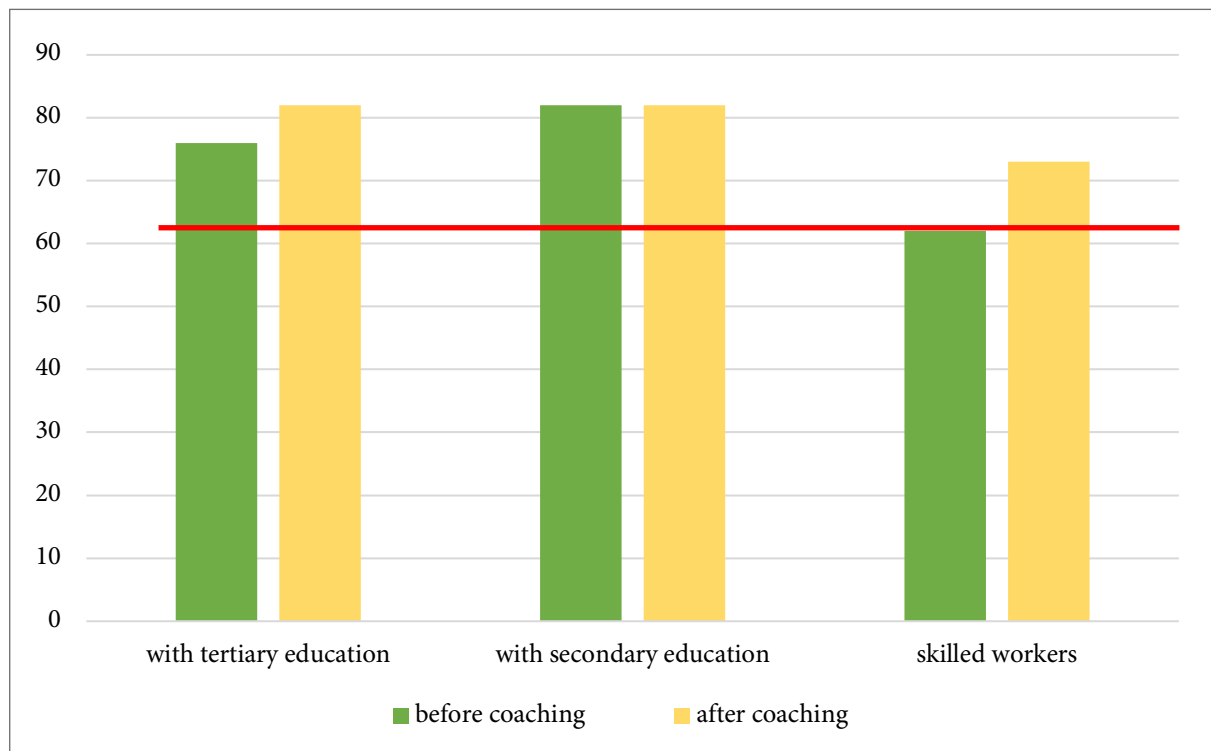
Men made up 98% of the sample. In general they are less likely to ask for help because of their gender, and they themselves are less helpful and more achievement-oriented.

The nature of the work and the length of time spent in school may be behind these differences. Graduate workers such as engineers are engaged in planning activities and work independently and alone. Technicians and skilled workers work together as a team and therefore have a more cooperative and helpful attitude. Nevertheless, skilled workers have a low altruism score. This may occur because, while technicians may have spent at least 13 and up to 15 years on the school bench, they have only 11. Yet the school community promotes and develops a sense of helpfulness. It provides individuals with a supportive culture in which their attitudes towards others are shaped, while they take on moral behaviours and activities (Balogh, & Hüse, 2017).

### **Changes in civic virtue as a function of educational attainment**

The values of civic virtue that means the extent to which an employee considers the interests of his/her employer and tries to prioritise them before their own individual interests was above 80% for those with secondary education before and after coaching and remained unchanged. Both tertiary and vocational education scores increased. The latter group was particularly receptive with an increase of 11%.

DIAGRAM 3: CHANGES IN CIVIC VIRTUE AS A FUNCTION OF EDUCATION



Source: own analysis (2024)

No correlation was found between length of service in the firm and values. Since almost all of them are Generation Z employees, we could not find a relationship for generational differences either. We therefore examined other demographic factors such as place of residence and environment. All technicians commute from small villages in Hajdú-Bihar County to work at the urban site. This means that their upbringing and family environment is different from that of the other two groups raised in the city. In the villages, there is a much greater sense of community belonging, acting for the community, taking account of community interests and the power of unity. The school plays a major role in this, as an institution that promotes education and is responsible for passing on culture, cultivating traditions and building community (Chikány, 2017). The disadvantages of the village are mostly compensated for by the community life and the tendency to cooperate (Ludescher, 2009). This approach is also conveyed by the village family. This is also reflected in the figures we obtained.

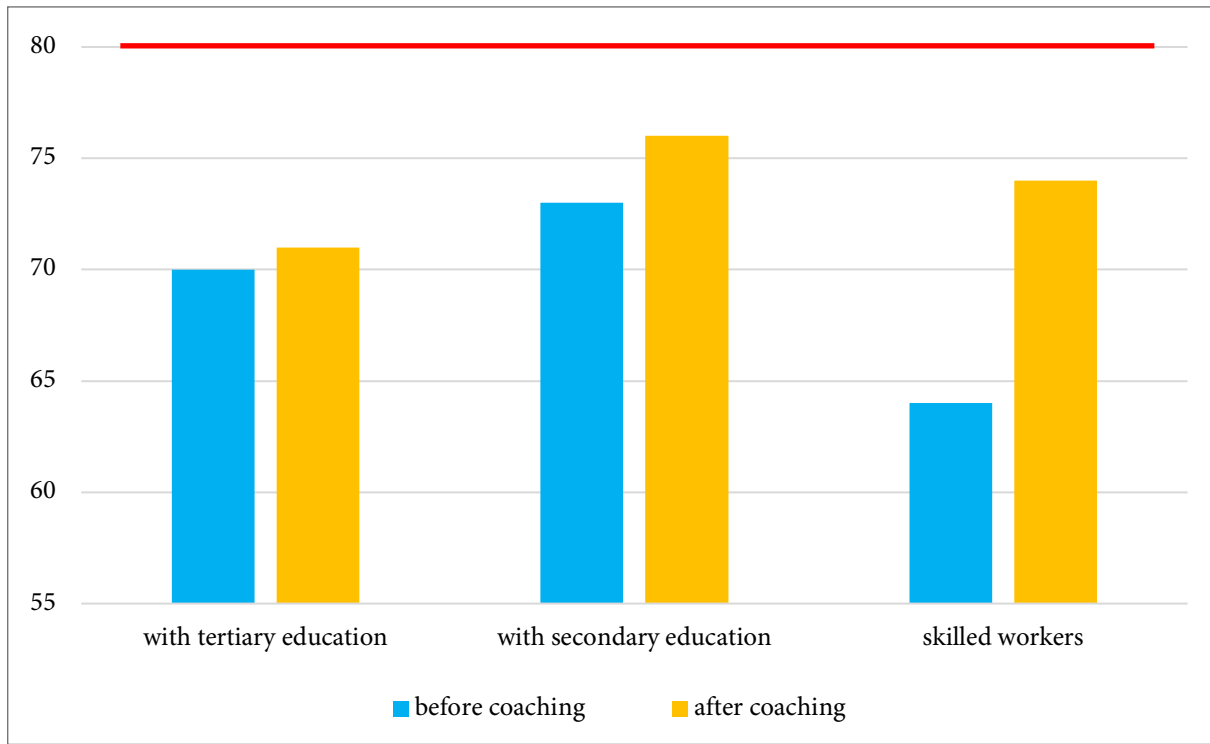
### Changes in sportsmanship by educational attainment

Despite improvements in all three groups, the values of sportsmanship remained well below the threshold, both before and after the coaching process. Those with tertiary education are generally lower than the other two groups, with two thirds of them working in the younger engineering firm. In their individual planning tasks, there is less need for a sportsmanlike attitude towards their colleagues. However, for the group with a secondary education, who work in teams, this is the most important and is reflected in their values. Furthermore, the numbers also indicate the values that are emphasised in village and community education, such as honesty and fairness that are the basis of sportsmanship. As the resources of this status group include the transmission of cohesive village communities and solid family values (e.g. work education, respect and appreciation of work) which also shape children’s perceptions of work (Pusztai et al., 2023).



The receptivity of the skilled workers group to coaching is noteworthy, as they have experienced a 20% increase in this trait as a result of coaching during which time several individual workplace problems have been sorted out.

**DIAGRAM 4: VARIATION OF SPORTSMANSHIP BY LEVEL OF EDUCATION**



Source: own analysis (2024)

Overall, generational characteristics lie behind the low values of sportsmanship. Both Generation Y and Generation Z seek happiness in their lives that, unlike Generation X, they prefer to find in their private lives rather than at work. However, information from company managers revealed that workers are working very long hours. In fact, in the case of the building services engineering business, it is not uncommon for them to work in the countryside for up to a week, days away from their families. Although they are well paid for their work it is not enough for them because they do not have a work-life balance in their lives which is at the top of their values.

## Conclusions

In the case of two SMEs in the technical field, this research involving coaching was a good opportunity to explore the social processes taking place in the organisation. The results of the research suggest that the coaching process may have been effective, as there were changes in some dimensions of OCB. However, it was not necessarily confirmed as a number of other factors were not examined that may have contributed to the results, such as current workload, stage of work processes or personal life events. However, it highlighted that there is a relationship between the coaching process and OCB characteristics.

Our survey shows that after the coaching, one OCBI, or individual manifestation factor, was higher; the employee's willingness to volunteer. In addition, two organisational behavioural, or OCBO characteristics; sportsmanship and civic virtue increased, too. The former has a significant role in teamwork and cooperation. During coaching, coachees reported that their relationship with each other improved, and that communication between them became more open and assertive.

The strong development of the latter virtue after coaching is important because, as Kozák (2020) states longer time spent in the organisation strengthens the civic virtue dimension. The longest time spent in the organisation, at least 3 years, is necessary for its development. So it logically follows that the process of coaching can accelerate this time which is important for the employer because it correlates with increased commitment and loyalty. In turn, it leads to a more active participation in the life of the organisation, by increasing the willingness to work - even through voluntary work - and in the day-to-day work.

The values obtained reflect generational characteristics. This means that 76% of the employees in the two organisations are Generation Z and 9% are Generation Y, according to Rokeach's values theory; they are aged 18-24 and 25-39 respectively. Their top priority in their norms is to achieve personal happiness, which, unlike Generation X, they seek in their private lives not at work. They are currently unable to achieve this because of the long hours they work in the countryside. This leads to the conclusion that if there is no change in their working patterns, they risk leaving their current organisation.

During the individual coaching sessions, a number of workplace problems were solved, which the coachees perceived as having improved work organisation and as having helped to advance the career development of several colleagues. This success was also reflected in the employees' self-assessments, as they all gave a higher score than their own starting score at the end of the coaching session when asked 'How do you feel on a scale of 1 to 10?'

### Suggestions

Our study suggests that SMEs are not yet fully aware of the potential of coaching; that the focus of this process is on developing employees, improving their performance and attitudes. Thus, SMEs should open up to coaching.

The management of these two organisations should seek to reinforce the OCB values in their employees. In this regard, Bolino and his colleagues (2015) concluded in their study that "A more attractive work environment increases OCB." (Bolino et al., 2015). Indeed, the sites of these two companies do not display workplace ergonomics; the buildings are old and outdated. The office furnishings are not very aesthetic. The workshop and changing rooms are cramped and the poor heating strongly reduces the feeling of comfort in the cold months. In addition, there is no separate dining area. Although not all of the participants in the study spend their daily working hours there, it is important that the place is pleasant for them, a place where they are happy to come to day after day. Podsakoff and MacKenzie (2014) also confirmed that "A more conducive work environment improves employee morale." This means that they become more balanced, more trustworthy, more human, and these virtues are closely related to the dimensions of OCB (Podsakoff, & MacKenzie, 2014)

The two organisations should improve their sportsmanship indicators. I learned during the coaching sessions that they do not organise any team building activities outside the workplace, the only such activity is the end of year dinner. However, the shared experience and the programmes strengthen the sense of belonging and the organisational culture. This could also be achieved through joint training and flexibility on the part of managers. As Filep et al. have found, training that promotes a good working environment and higher quality service delivery creates a positive atmosphere for employees (Filep et al., 2023). Relaxation gives us the strength to carry on, and makes us more energetic and determined to get on with the job. It means a lot if a workplace also takes this into account, with a foosball table in one corner or a comfortable bean bag in the other, great for chatting, and free coffee in the morning (Ryan, 2012). So a good company culture is one that is integral and mindful of the physical and mental wellbeing of employees (Váczí et al., 2017).

In addition, the information obtained does not suggest that managers involve and listen to the professional opinions of employees in the decision-making process. Yet practices that increase participation (i.e. greater involvement in decision-making) can have a dual role. On the one hand, they can help employees identify and use resources to improve their performance, and on the other hand, they can be perceived as being supported and listened to by the organisation. They develop the perception that the organisation sees employees as partners and values them (Filep et al., 2023).

### Limitations of the survey

Our survey was a case study with a sample of only 19 employees from two small companies. It can by no means be considered representative. It was a thought-provoking measurement in this area, which is less studied in Hungary. However, the results obtained point to the need for further research on this topic on a wider scale. It should be complemented by a control group measurement to provide more evidence on the relevance of the coaching process among SMEs and its impact.

### Reference

- Achi, S. E., & Maamari, B. E. (2021). The mediating effect of coaching acceptance between employees' creativity, motivation, commitment and OCB on performance. *International Journal of Trade and Global Markets*, 14(3), 225-246. doi: 10.1504/IJTG.M.2021.115714
- Achi, S.E., & Sleilati, E. (2016). The effect of coaching on employee performance in the human resource management field: the case of the Lebanese banking sector, *International Journal of Trade and Global Markets*, 9(2), 137-169. doi.org/10.1504/IJTG.M.2016.076321
- Ali, M., Lodhi, S.A., Raza, B., & Ali, W. (2018). Examining the impact of managerial coaching on employee job performance: mediating role of work engagement, leader-member-exchange quality, job satisfaction, and turnover intentions, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(1), 253-282.
- Anderson, V. (2013). A Trojan horse? The implications of managerial coaching for leadership theory, *Human Resource Development International*, 16(3), 251-266.
- Balogh E, & Hüse L. (2017). Az iskolai közérzet és a rizikómagatartás egyes aspektusainak összefüggései. *Fábián Gergely, Szoboszlai Katalin, Hüse Lajos (szerk.) A társadalmi periférián élő gyermekek és fiatalok rizikómagatartásának háttere. Nyíregyháza: Periféria Egyesület, 91-112.*
- Balogh M. (2024). Az üzleti pszichológia és coaching adaptálhatósága a rendvédelmi szervek mindennapi működésébe egy empirikus vizsgálat tükrében. The adaptability of business psychology and coaching in the daily work of law enforcement agencies in the light of an empirical study. *Rendvédelmi tudományos folyóirat*, 13(2), 79-87. doi.org/10.53793/RV.2024.2.6
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56. doi: 10.1037/a0037583
- Chahar, B., Hatwal, V., & Sen, S. (2019). Employees training and its impact on learning and creativity: moderating effect of organisational climate, *Problems and Perspectives in Management*, 17(2), 430.
- Chikány, B. (2017). A kisiskolák települési művelődést segítő centrum szerepe és hatása. *Opus et Educatio*, 4(3). doi: 10.3311/ope.210
- Jan, Z., & Gul, A. (2016). Strategic Use of Organizational Citizen Behavior: A Tool for Gaining Competitive Advantage. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 4(6), 260-274.
- Joo, B. K., Sushko, S. J., & McLean, N. G. (2012). Multiple faces of coaching: manager-as-coach, executive coaching, and formal mentoring, *Organisation Development Journal*, 30(1), 19-38.
- Filep R., Dajnoki K., & Barizsné H. E. (2023). Dolgozói elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 59-66. doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5
- Hidvégi P., Bíró M., Müller A., & Váczi P. (2017). *Testnevelési program a munkahelyi egészségfejlesztésben. Az Eszterházy Károly Egyetem tudományos közleményei (Új sorozat 44. köt.). Vizsgálatok a sporttudomány és a társadalomtudomány területén = Acta Academiae Agriensis. Sectio Sport*, 115-138.

- Kilburg, R. R. (1996). Toward a conceptual understanding and definition of executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 48(2), 134-144. <https://doi.org/10.1037//1061-4087.48.2.134>
- Kiss Cs. (2013). *A szervezeti elkötelezettség és a munka-család konfliktus összefüggései az ügyfélszolgálati munkában*. Budapesti Corvinus Egyetem.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2021). A szervezeti polgár magatartás és az észlelt szervezeti kultúra összefüggései a köz- és a versenyszféra munkavállalóinak körében. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 52(1), 13-26. [doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02](https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.1.02)
- Kruzela, P. (2006). *Handout from Guest Lecture in Project Management: Coaching, University of Economics, Business and Law (GBS)*. Gothenburg.
- Lee, M. C. C., Idris, M. A., & Tuckey, M. (2019). Supervisory coaching and performance feedback as mediators of the relationships between leadership styles, work engagement, and turnover intention, *Human Resource Development International*, 22(3), 257-282.
- Lo, M. C., Ramayah, T., & Kueh Swee Hui, J. (2006). An Investigation of Leader Member Exchange Effects on Organizational Citizenship Behavior in Malaysia, *Journal of Business & Management*, 12(1), 5-23.
- Ludescher G. (2009). *A helyi társadalmak szerepe a falvak sikerességében* (Doctoral dissertation, Doktori értekezés). Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. (Rolle der lokalen 274 QUELLEN-VERZEICHNIS).
- Maamari, B., El Achi, S., Yahiaoui, D., & Nakhle, S. F. (2022). The effect of coaching on employees as mediated by organisational citizenship behaviour: case of Lebanon. *EuroMed Journal of Business*, 17(1), 21-45. [doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0059](https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2020-0059)
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee motivation and commitment: a conceptual analysis and integrative model, *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Michels, E., Forcellini, F. A., & Fumagali, A. E. C. (2019). Opportunities and barriers in the use of Toyota Kata: a bibliographic analysis. *Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 14(5), 262.
- Németh Z., Dajnoki K., Suto D., & Fenyves V. (2016). Examination of Performance Management Targets in Case of an International Corporation's Eastern Hungarian Operating Unit. *Studia Universitatis „Vasile Goldis” Arad-Economics Series*, 26(2), 23-37. [doi: 10.1515/sues-2016-0007](https://doi.org/10.1515/sues-2016-0007)
- Onyemah, V. (2009). The effects of coaching on salespeople's attitudes and behaviours: a contingency approach, *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 938-960.
- Özduran, A., & Tanova, C. (2017). Coaching and employee organizational citizenship behaviours: The role of procedural justice climate. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 58-66. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.10.004>
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2014). *Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research*. Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance, 133-151.
- Pusztai G., Pallay K., & Csók C. (2023). A családi életre nevelés realitásai. *Educatio*, 32(3), 503-512. [doi: 10.1556/2063.32.2023.3.10](https://doi.org/10.1556/2063.32.2023.3.10)
- Raza, B., Ali, M., Ahmed, S., & Ahmad, J. (2018). Impact of managerial coaching on organizational citizenship behavior: The mediation and moderation model. *International Journal of Organizational Leadership*, 7, 27-46.
- Ryan, C. T. (2012). *A mindful nation: How a simple practice can help us reduce stress, improve performance, and recapture the American spirit*. Hay House, Inc.
- Szilágyi Z. P. (2023). Examining the Virtues of Organisational Citizenship Behaviour (OCB) at an SME. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 8(4), 41-52. [doi: 10.21791/IJEMS.2023.036](https://doi.org/10.21791/IJEMS.2023.036)
- Yuan, L. (2006). *A Motivational Model of Organizational Citizenship Behavior*. University of Illinois at Chicago.
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance: Growing People, Performance and Purpose*. Nicholas Brealey Publishing

## Abstracts of the articles

**Alexa Berencsi – Lejla Pelyák – András Fehér**

### **WELL-BEING AT WORK, OR ARE WE TAKING CARE OF WORKERS' HEALTH**

The study examines the impact of workplace well-being and health promotion on employee performance and corporate sustainability. The literature review suggests that interventions that support well-being at work, such as nutrition, physical activity and stress management, can positively influence employee satisfaction and engagement. The companies included in the empirical study were selected from the largest employers in Hungary in the respective industries. The research was based on the selected companies' own career pages and job advertisements. The elements of a toolkit supporting the creation or maintenance of employee well-being that can be integrated into the corporate sphere are only marginally found in the practices of the largest domestic employers. However, a number of positive initiatives have emerged in recent years, such as the "All You Can Move" or "Bike to Work" programmes, which offer a practical solution for both small and large companies, providing an opportunity to create employee well-being.

**Jozsef Boros – Krisztina Dajnoki**

### **THE POTENTIAL OF CHATBOTS IN BUSINESS COACHING – A SYSTEMATIC LITERATURE ANALYSIS**

The potential integration of artificial intelligence into business coaching is reflected in organisational development strategies, especially through the use of chatbots. This paper conducts a systematic literature review to understand the current applications and impact of chatbots in business coaching. With the global increase in coaching needs, chatbots offer an innovative solution to the limitations of traditional coaching methods, such as high cost and limited access. Integrating chatbots into business coaching has the potential to transform coaching practices by making them more accessible and frequent, thereby improving organisational performance and personal development. The study used a structured literature review methodology to analyse relevant academic publications from the Scopus database. A total of 57 articles were identified, from which 6 relevant papers were identified after screening, focusing on the use of chatbots in a business coaching context. The study includes an overview of the authors, publication venues, topics, sample, methods used and identified advantages and disadvantages of the relevant publications.

**Zita Hajdu – Tímea Lázár – Eszter Valnerné Török – János Farkas**

### **UNIVERSITY STUDENTS' WILLINGNESS TO WORK OR STUDY ABROAD IN THE LIGHT OF SOCIAL VARIABLES**

The value of studying or working abroad is widely recognised, as it helps in developing foreign language and intercultural competencies, making university students more attractive to employers. However, it is worth exploring whether various social background factors influence students' motivation to go abroad. This was the main research question of our investigation at the Centre for Business Communication, at Debrecen University, when we investigated the opinion of four hundred business students in 2023. After the questionnaire survey, we performed descriptive statistical  $\chi^2$  sample analyses and found several significant correlations between the gender of the respondents and certain aspects of the motivation to study or work abroad. For instance, when selecting their goal for working abroad, men were significantly more likely to prioritize the improvement of their professional skills over gaining cultural experience. Women, at the same time, were notably more inclined to seek work abroad in order to enhance their autonomy

and confidence. These findings indicate that social background variables significantly influence students' willingness to work or study abroad.

**János Kollár László – Anita Pierog**

**WORKFORCE RETENTION FACTORS IN THE LIGHT OF SERVANT AND AUTHENTIC LEADERSHIP STYLES**

An ageing skilled workforce, business restructuring due to the rise of artificial intelligence and digitalisation, emigration - all of these are factors that threaten the workforce and the workplace community of the business. The departure of the workforce imposes significant tangible and intangible costs on the company. Retention is an evidential answer to eliminating this problem, and our research seeks to answer the question of how human-centred models relate to retention factors in the literature on retention. In our study, we used research studies available in the Web of Science scientific database that appeared for the search terms workforce retention and employee retention in the last five years and that received at least 20 citations. The resulting retention factors were then compared with the relationship between the impact on subordinates of two human-centred management styles. The literature review and comparative analysis conducted in this study show that it is worthwhile to use these human-centred leadership styles for retention purposes, as they significantly improve the inter- and intrapersonal characteristics of subordinates that make them committed to staying in the workplace.

**Andrea Máté – Éva Gergely**

**EXAMINING WORKAHOLISM AMONG HUNGARIAN EMPLOYEES**

In the context of a research project conducted online, extending over multiple variables, we examined the construct of work addiction with the participation of 768 individuals. For measuring work addiction, we used the Work Addiction Risk Test by Robinson. Our research sought to determine the presence and extent of work addiction among Hungarian employees. The examination of demographic characteristics within the sample included an analysis of different age groups, the most represented employment sectors (public administration, healthcare, education, social services, banking/financial sector), and comparisons among managerial and non-managerial staff, lower, middle, and upper management, as well as male and female upper management as well. The results generally indicate that work addiction is present in the examined sample to a moderate degree. We successfully uncovered statistically significant differences among age groups, employment sectors, and between managerial and non-managerial positions. However, we were unable to confirm the presence of statistically significant differences regarding time spent at work, among different management groups, and between male and female upper management.

**Andrea Máthé Ivett – József Boros**

**THE APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

Artificial Intelligence (AI) is one of the most topical and intensively researched subjects today, transforming the workplace at an astonishing speed. Although the application of AI in human resource management poses many challenges, more and more companies believe that the technology can help streamline HR processes and make more efficient. Whether it's recruiting employees, managing the interview and hiring process, monitoring the performance of colleagues or even performing day-to-day administrative tasks, AI-based solutions can bring significant breakthroughs to organisations. The present research describes the potential contribution of AI-based tools to various functions of human resource management, such as recruitment and

selection, training and development, performance appraisal, or administration and relationship management.

**Zsófia Olvasztó – Krisztina Dajnoki**

**EXPERIENCES OF DOCTORAL EDUCATION AND ITS IMPACT ON LABOUR MARKET PLACEMENT AMONG HUNGARIAN STUDENTS WHO OBTAINED A PHD DEGREE AT THE UNIVERSITY OF DEBRECEN**

Doctoral training can also be seen as the cornerstone of a career in academia and the foundation for ensuring that the most talented students are recruited. The increasing number of doctoral students, combined with the draining effect of the business sector, means that graduates are increasingly finding careers in business rather than academia, and institutions are also facing retention challenges. The aim of the research is to explore the characteristics of the training provided by the doctoral schools of the University of Debrecen among the graduates (n=626) between 2019 and 2023. The results show that it is significantly ( $p=0,000$ ) more common in the social sciences to have a 4-5 year gap between entry to doctoral school and the defense, while in the medical and health sciences and humanities it takes more than 6 years. There is also a difference between disciplines in the quality of research facilities provided by the doctoral schools, with those with degrees in medicine and health sciences significantly ( $p=0,000$ ) more likely to be perceived considerably better than other institutions, but significantly less likely for those with a degree in humanities and sciences. , with those with degrees in the humanities and natural sciences less likely to be considered significantly better than other institutions, but significantly ( $p=0,025$ ) more likely for those with degrees in medicine and health sciences. We also found that humanities graduates were significantly more likely to perceive the lack of contribution from supervisors. On the basis of the results, we proposed the introduction of satisfaction surveys among doctoral students during their training, which, in addition to assessing the work of the teachers/ supervisors, would also explore measures to facilitate the socialisation process and measures to encourage retention and engagement in the academic sphere, in order to promote institutional sustainability and academic career planning.

**Edit Barizsné Hadházi – Zita Popovicsné Szilágyi**

**EXAMINING THE IMPACT OF A COACHING PROCESS ON ORGANISATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR AMONG SME EMPLOYEES**

In today's fiercely competitive environment, SMEs do any efforts to increase their competitive advantage as much as possible. If the virtues of organisational citizenship behaviour (OCB) are present in an organisation; such as sportsmanship, conscientiousness, altruism, courtesy and civic virtue, employee engagement will be stronger. Moreover, it has been proved that an organisation's sustainable competitive advantage is rooted in the competence and commitment of the people it attracts and retains, that provides its unique 'human capital'.

According to international studies after coaching members of an organisation OCB indicators significantly developed. However, a domestic research on this topic is still scarce. In the SME sector, there is almost no data available related to this issue. The aim of this study was to investigate the impact of business coaching on the degree of OCB among SME employees. My research was conducted in the form of personal, individual coaching, supplemented by Podsakoff's questionnaire to measure OCB. Significant changes in some dimensions of the OCB were detected between the questionnaires completed before and after the coaching process.