

TARTALOM

- 2** Poór József – Dajnoki Krisztina – Kun András István – Pató Gáborné Szűcs Beáta – Tóth Arnold – Szabó-Szentgróti Gábor – Kőműves Zsolt Sándor – Szabó Szilvia – Kálmán Botond Géza: Trendek, tendenciák és paradigmaváltások az emberierőforrások menedzselése területén
- 14** Imola Cseh Papp – Zsuzsanna Surinyane Kis: Cultural Adaptation in the Workplace: Interpreting Hofstede's Dimensions in a Professional Context
- 29** Otti Csaba – Törjék-Szabó Lilla Éva: Szervezeti mobilitás és cégen belüli karriermenedzsment
- 42** Borbély-Pecze Mariann: Fiatalok a világjárvány utáni világban. Áttekintés az Eurofound 2024 jelentés alapján
- 52** Tímea Juhász – Krisztina Inczédy: What hard skills are required to be successful in SAP and why study SAP? The opinion of students at a Hungarian business university
- 64** Erdős Dóra Anna – Kántor Gyöngyi: A HR-munkavállalók jóllétéről egy kutatás alapján
- 81** Mihaela Ctitor – Szergej Vinogradov – Csilla Judit Suhajda: Human Capital and Job Satisfaction: Trends and Insights from a Bibliometric Perspective
- 92** Csizser Csilla: Az ökoszisztéma alapú gondolkodás – a digitális nomádok vonatkozásában
- 104** Abstracts of the articles

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

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

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

Olvasószerkesztő – nyelvi lektor: Járdánházy Monika

Tördelés: Molnár Lajos

ISSN: 2677 1306

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

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

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



POÓR JÓZSEF – DAJNOKI KRISZTINA – KUN ANDRÁS ISTVÁN – PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS BEÁTA –
TÓTH ARNOLD – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR – SZABÓ SZILVIA –
KÁLMÁN BOTOND GÉZA

TRENDEK, TENDENCIÁK ÉS PARADIGMAVÁLTÁSOK AZ EMBERIERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE TERÜLETÉN

Számos jelentős változás történt az emberierőforrás-menedzsment (HRM) területén az elmúlt évek során. Jelen tanulmány többretegű megközelítéssel tárgyalja a témát. Alapvetően a paradigmaváltások gondolköréből indultunk ki, majd ehhez kapcsolódva több oldalról vizsgáljuk a HR átalakulását. Áttekintjük a HR-szerepek változását, valamint az eltérő tulajdonformák (hazai magán, külföldi magán és a köztulajdon) és a kapitalizmusba történt átmenet hatását a HR fejlődésére, majd felvázoljuk feltételezésünket a HR jövőjéről is.

Bevezetés

A vállalati menedzsment és azon belül az emberierőforrás-menedzsment területén az elmúlt évtizedek alatt számos jelentős változás történt. A technológia, digitalizáció fejlődése – beleértve a mesterséges intelligenciát (AI) –, a fenntarthatóság szemlélete, valamint a zöld átmenet egyre tárgabb és összetett interdiszciplináris követelményeket támaszt a vezetőkkel, a HR-szakemberekkel és a munkavállalókkal szemben egyaránt.

Két-három évtizeddel ezelőtt széles körben elterjedt volt a munkaerőpiacon az élethosszig tartó foglalkoztatás (life-long employment) ugyanannál a cégnél vagy szervezetnél. Mára már ez a múlté. Napjaink egyik kulcskérdése a drasztikusan megnövekedett munkaerőhiány megoldása, amelynek kialakulását különböző tényezők befolyásolták. Így többek között a kedvezőtlen demográfiai tényezők (mint a rendszerváltás utáni elvándorlás, az elöregedő népesség), a gazdasági válság és az Európai Unió belüli bérkülönbségek. Vége van az alacsony béren alapuló, főleg a nyugati multik által kihasznált export vezérelt gazdaság korszakának. Új intézkedésekre (pl. hibrid munkavégzés, generációk együttműködése, a sokszínűség biztosítása, harc a tehetségekért stb.) van szükség a szervezetek túlélésének, valamint az alkalmazottak testi és lelki egészségének, munkahelyi jóllétének (well-being) biztosítása érdekében. Újabb paradigmaváltás előtt áll a világunk az előzőleg jelzett kettős átmenet hatására (AI és a fenntarthatóság), melyek igen jelentős

Dr. Poór József, kutató professzor, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, MTA doktor, HSZOSZ elnöke, BKIK Szolgáltatási tagozat alelnök, Hites Menedzsment Tanácsadó (CMC)

Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, HSZOSZ elnökségi tagja

Dr. Kun András István egyetemi docens, Debreceni Egyetem

Dr. Pató Gáborné Szűcs Beáta, egyetemi docens, ELTE, HSZOSZ elnökségi tagja

Dr. Tóth Arnold, egyetemi docens, Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Dr. Kömüves Zsolt Sándor, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Dr. Szabó Szilvia, főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem, HSZOSZ alelnöke

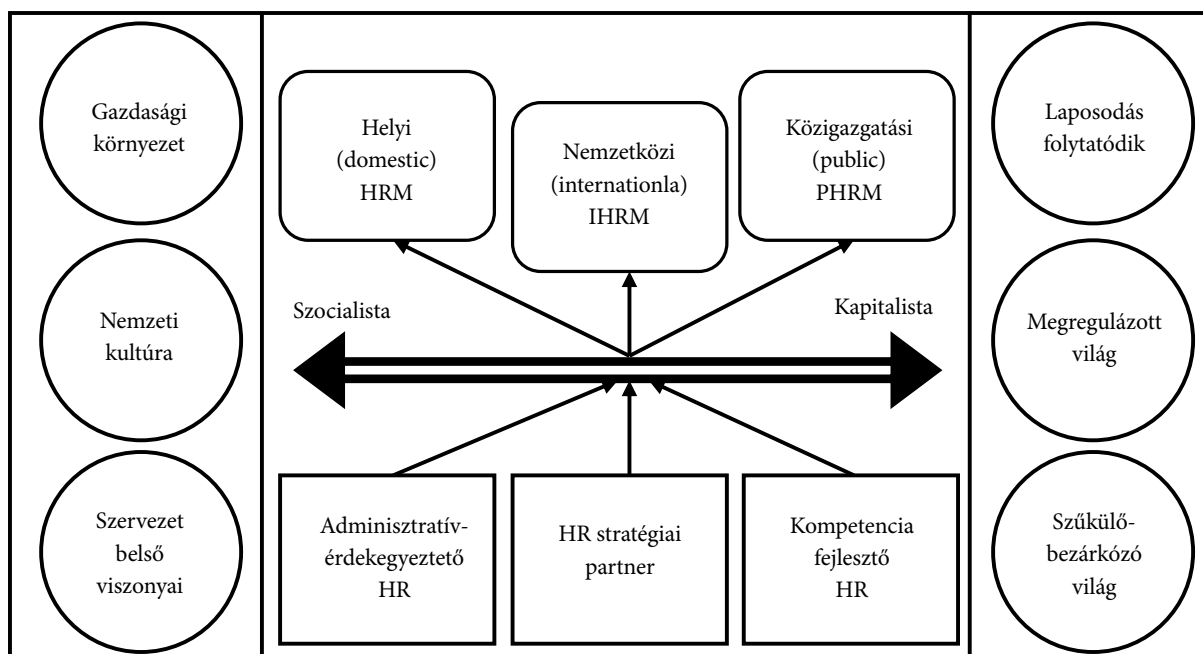
Dr. Kálmán Botond Géza, egyetemi docens, Kodolányi János Egyetem, adjunktus, Neumann János Egyetem, óraadó oktató, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.1>

kihívás elé állítják a vállalati és azon belül az emberierőforrás-menedzsment különböző területeit. Egyes előrejelzések szerint az említett kettős átmenet miatt 2030-ig a munkahelyek közel egyötöde eltűnik (WEF, 2025). Az ilyen méretű átalakulások valószínűleg nem hagyják érintetlenül a HR-tevékenységterületeket sem.

A tanulmány célja, hogy átfogó képet adjon a múlt és a jelen legfontosabb HR-átalakulásáról, ismeresse annak paradigmaváltozásait, valamint rávilágítson a jövőben várható legfrissebb trendekre (1. ábra). Célunk, hogy elemezzük a fent említett kettős átmenet HR-hatásait, valamint összevessük a munkaerő-biztosítás, a wellbeing és a hibrid munkavégzéssel összefüggő hagyományos és új felfogásokat. A szakirodalmi áttekintés keretében több szempontú kvalitatív megközelítéssel elemezzük a HR-szerepeket, -modelleket és -irányzatokat elsősorban elméleti szinten, továbbá felhasználjuk Poór és munkatársai (2022) korábbi nagymintás kérdőíves felmérésének tapasztalatait is. A szocialista HR-ből kapitalista HR-be történő átmenetet narratív esettanulmányi jelleggel mutatjuk be.

1. ÁBRA: A HR-TEVÉKENYSÉGEK ORIENTÁCIÓJA, ALKALMAZÁSI TERÜLETEI ÉS GLOBÁLIS KONTEXTUÁLIS BEFOLYÁSOLÓI



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Paradigmaváltás értelmezése

Kuhn (1962), a tudományfejlődés kutatója alapján bizonyos tudományterületek fejlődése nem az új ismeretek lineáris felhalmozódásaként halad előre, hanem időszakos forradalmakon megy keresztül, amelyeket „paradigmaváltásoknak” neveznek. Az üzleti világban – ezen belül azon a területen, amelyet itt vizsgálunk, – a paradigmaváltás gyakran azt jelenti, hogy megváltozik a tudományos felfogás, nézőpont, ahogy a dolgokat át kell gondolni, ahogyan kell csinálni vagy éppen végrehajtani (Hays, 2024). A HR közel kétszáz éves fejlődése számos előbb jelzett paradigmaváltást eredményezett.

Amikor paradigmaváltásról beszélünk, akkor azt is érdemes hangsúlyozni, hogy a „paradigma és a paradigmaváltás nem az egyetlen és kizárólagos jellemzője a tudományos tevékenységnek” (Hideg, 1998, p.15), sőt számos tudós, köztük Popper (1972) bírálja ezt a felfogást. Paradigma és

paradigmaváltás értelmezésekor érdemes utalni arra is, hogy annak változása kifejezheti az adott korszakban uralkodó tudományos felfogást. Tehát ez a témakör kulturálisan és politikailag is befolyásolt (Hideg, 1998).

A tudományos emberierőforrás-menedzsment a huszadik század elején indult Fayol (1916) és Taylor (1919) kezdeményezésére. Azóta több paradigmaváltás történt. Többek között a világháborúk utáni rendeződés, állami szabályozás, a szervezeti méret növekedése, a technológiai fejlődés, illetve a szakszervezetek megjelenése is kiváltotta ezeket a változásokat. A humán tőke jelentőségét már az 1960-as években Schultz (1961) is hangsúlyozta, kiemelte a gazdasági növekedésben játszott szerepét. Ezt az elméletet Fogel (1994) is alátámasztotta, ugyanis feltárta a kapcsolatot az egészség és a versenyképesség között.

Az elmúlt években számos innováció – pl. a Google új irodai koncepciója (Bock, 2015) – és olyan egyéb fejlesztések – cafeteria (Foot et al., 2016), kompetenciavezérelt orientáció (Ulrich & Brockbank, 2015) – történtek a humánerőforrás-gazdálkodás területén, amelyek elősegítették a HR terveinek és intézkedéseinek a sikeres megvalósítását a Covid-19 alatt. Az is megállapítható, hogy a pandémia által teremtett új helyzet más megvilágításba helyezte Friedman (1970) kijelentését, miszerint a vállalkozások társadalmi felelőssége a törvényesség keretein belül csak a profit növelése volt. Napjainkra jelentősen megváltozott az előzőleg megfogalmazott állítás társadalmi-gazdasági környezete. Így többek között fontos utalni a rendelkezésre álló erőforrásokra (pl. humánerőforrásokra) való összpontosítás irányának az eltolódására, a 21. századi kapitalizmus összekapcsolódására, valamint a vállalatok és a kormányok közötti kapcsolat átalakulására (Hill, 2020).

A világjárvány lényeges tényezővé vált az emberierőforrás-menedzsment paradigmaváltásában, a munkavállalói készségek fejlesztésében egyaránt. Az ellátási lánc problémái és az ezekre a kihívásokra adott válaszok készítették a vállalatokat arra, hogy alapjaiban gondolják újra stratégiáikat. A szociális támogatás, a szervezeten belüli kommunikáció és az otthoni munkavégzés bevezetése volt a vezető válasz a Covid-19 által kiváltott világválságra. A járvány a társadalmilag felelős emberierőforrás-menedzsment (SRHRM) gyakorlatát is magával hozta (He et al., 2021). Az új szemlélet kialakulása a paradigmaváltást is jól reprezentálja, ugyanis a munkavállalóra nem csupán munkaerőként tekintenek, hanem emberként, így holisztikusabbá téve a megközelítést.

Trendek és tendenciák a HR fejlődése területén

A HR tudományos igényű kutatása az USA-ban kezdődött az 1970-es években (Schuler, & Jackson, 2005; Mayrhofer et al., 2019). A HR fejlődését több szempontból lehet megközelíteni. Vannak olyan szerzők, akik a meghatározó HR-elmélet köré próbálják a HR fejlődését bemutatni (Guest, 2024), míg más kutatók inkább HR által betöltött szerepek fejlődését ismertetik (Ulrich, 1997; Obedgiu, 2017; Cayrat, & Boxall, 2023) és azt vizsgálják, hogy miként járul hozzá az adott szervezet fejlődéséhez (Hewett, & Shantz, 2021). A harmadik csoportosítás inkább a hibrid megoldást követi (Garvan et al., 2007). Jelen tanulmány keretében a másodikként említett irányt követjük.

Az sem mindegy, hogy milyen az a társadalmi-gazdasági kontextus, amelyben a HR-tevékenységet lefolytatjuk. Az 1. ábrán három ilyen befolyásoló kontextust tüntettünk fel:

- A korábbi évtizedekben nagyon sok liberális szakíró fényes és hosszantartó töretlen fejlődést jósolt előre a világgazdaságnak. Friedman (2005) a *világ laposodását – értsd globalizálódását* – tíz globális (kilapító) erő (pl. kiszervezések, erőteljes digitalizáció, egypólusú világ kialakulása, munkaerőpiacok erőteljes liberalizációja stb.) megjelenésével és elterjedésével magyarázta.
- Számos szerző (Csath, 2001; Bogár, 2003; Korten, 2009; AlGore, 2013) vélekednek úgy, hogy a túlzott „laposodás” hiba volt a világ fejlődésében. Fontosnak tartják a *megre-*

gúlázott világ kialakulását, ahol túlzott részvényesi szemlélet mellett előtérbe kerül a stakeholderok (érintettek) orientációja.

- *Szűkülő-önmagába záródó világ* forgatókönyve szerint a világ országai bezárkóznak, a regionális szövetségek (pl. EU) hatékonysága nem nő, sőt visszafejlődnek. Ez a forgatókönyv be is következett a 2020-2021-es Covid-19 világjárvány alatt. Napjainkban szintén jogosan merül fel az a kérdés, hogy a mostani trumpi vámháború nem vezet-e el egy ilyen bezárkózáshoz.

Adminisztratív és érdekegyeztető HR

A HR-szerepmodellben megfogalmazott adminisztratív szakértői és érdekegyeztetői szerepek kritikus fontosságúak a szervezeteken belül az emberierőforrás-menedzsment hatékonysága szempontjából. Az *adminisztratív szakértő* szerep azt hangsúlyozza, hogy a HR-szakembereknek hatékonyan kell kezelniük az adminisztratív feladatokat, biztosítva a HR-folyamatok racionalizálását és hatékonyságát (Long et al., 2011; Jani et al., 2021). A szerepkör megköveteli, hogy a HR-szakemberek olyan speciális kompetenciákat fejlesszenek ki, amelyek megkönnyítik belső tanácsadóvá válásukat, ezáltal növelve általános hatékonyságukat a szervezetben (Long et al., 2011). Ezzel szemben az *érdekegyeztetői* szerepkör a munkavállalók igényeinek és jóllétének a szervezeten belüli képviseletére összpontosít. Ez a szerep elengedhetetlen a pozitív munkahelyi kultúra előmozdításához és a munkavállalói elégedettség fokozásához, amely bizonyítottan pozitívan kapcsolatban áll a szervezeti teljesítménnyel (Pasaribu, & Maulana, 2021; Shakil, 2023). Az érdekegyeztetői szerepkör más HR-szerepkörökkel együtt jelentősen befolyásolja a munkavállalók munkahelyi elégedettségét, ami az általános szervezeti hatékonyság egyik alapvető meghatározója (Pasaribu, & Maulana, 2021). A két szerep közötti kölcsönhatás meghatározó, mivel az adminisztratív szakértői szerep biztosítja a szükséges struktúrát és hatékonyságot a HR-folyamatokban, ami viszont támogatja az érdekegyeztetői szerepet, amely lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy a munkavállalók érdekérvényesítésére összpontosítsanak, ahelyett, hogy adminisztratív terhekké lennének elfoglalva.

HR-stratégia partner

Az elmúlt időszakban zajló változások, többek között a pandémia által okozott hatások, az ezekre adott szervezeti válaszok, továbbá az orosz-ukrán konfliktus gazdasági következményei a vállalatokat HR-gyakorlatuk átgondolására ösztönözték (Kőműves et al., 2022; Pató et al., 2021).

Az említett jelenségekre adott szervezeti válaszokat, a paradigmaváltás irányait kutatócsoportunk kérdőíves felmérés formájában térképezte fel, illetve elemezte (Poór et al., 2022). A kérdőív a közép-európai országokra terjedt ki, és több mint ezer válasz érkezett. A kérdőív állításai alapján a megoldásmenedzsment-elvek, -stratégiák három csoportját választottuk ki.

Az első stratégiát a jövőorientált megközelítéssel azonosítottuk. Az ebbe a kategóriába tartozó szervezetek a válsághelyzet megoldását a versenyképesség növelésében látják. Fontos számukra a szervezeti hatékonyság javítása, az új technológiák bevezetése, új piacok megcélzása is. A munkaerőigény csökkentésének módszere számukra az automatizálás, új műszaki megoldások bevezetése.

A második stratégia a konzervatív megközelítés volt. Az ebbe a csoportba tartozó szervezetek a korábbi megoldásokat igyekeznek az új helyzetekben is alkalmazni. Főbb gyakorlatok közé tartozik a vásárlások elhalasztása, a költségek mérséklése, a beruházások elhalasztása. Mindezeknek jelentős hatásai vannak a munkaerővel kapcsolatos gyakorlatra is. Gyakran élnek az alkalmazottak elbocsátásával, a munkaerő-felvétel befagyasztásával, munkaidő-csökkentéssel, kifizetések befagyasztásával, otthoni munka engedélyezésével.

A harmadik stratégiát az emberközpontú megközelítés képviseli. A munkaerő-orientáció elvei érvényesülnek, fontos a vezetők számára a dolgozók képzése, átképzése. Igyekeznek támogatni a személyes fejlődést, a szociális, mentális kérdések, az esélyegyenlőség kezelése is megjelennek a gyakorlatban. A munkavállalók megtartása fontos célkitűzés a HR elvei között.

Az eredmények alapján a nem magyar cégek nagyobb arányban tartották fontosabbnak a jövőorientált megközelítést, mint a magyar válaszadók. A hazai HR-szakemberek a legkevésbé modern elméleti alapokat alkalmazzák. A jövőorientáltságot összességében nagyobb arányban találták alkalmazott stratégiának, mint a konzervatív megoldásokat, de az emberközpontú elvek alkalmazását a legkevésbé tekintették prioritásnak. A megkérdezett vállalatok 30%-a alkalmaz jövőorientált megoldásokat a válságkezelésre, de a teljes mintának csak kevesebb mint 1%-a tartozott az emberközpontú intézkedéseket hangsúlyozó válaszadók csoportjába.

A vállalatok nagyobb része még konzervatív megoldásokat preferált a válsághelyzetek kezelésére, azonban már látható az a tendencia is, hogy ezt kiegészítik az új megközelítésen alapuló intézkedések (Balawi, & Wachira, 2021; Mura et al., 2022). A szervezetek megértik a modern elméleti ismereteket, azonban a gyakorlatban dominánsabbak a konzervatív válaszok. Az elmondható, hogy a legtöbben ismerik a modern HR-gyakorlatot, azonban annak gyakorlatba való átültetése lassú folyamat. Kimutatható azonban, hogy a HR-paradigmaváltás hatása már érzékelhető. A hazai szervezetek még erősen kötődnek a múltbeli megoldásokhoz, de az előrettekintő intézkedések egyre elterjedtebbé válnak.

Kompetenciafejlesztő HR

Nemcsak az emberierőforrás-menedzsment területén, hanem a kompetenciamenedzsment területén is jelentős átrendeződések azonosíthatók az elmúlt időszakban. A Covid-19, a háborús helyzet, az inflációs válság jelentős változást hozott a munka világába. Megállapítható, hogy a munkáltató által elvárt kompetenciákban – és az élet számos területén tapasztalható a változásokhoz való alkalmazkodásból adódóan is, – hangsúly-áthelyeződés azonosítható a kompetenciaelvárások tekintetében. Ehhez óhatatlanul igazodnia kellett a kompetenciamenedzsmentnek is, aminek legfőbb célja a szervezetek működésben az alkalmazottak kompetenciájának fejlesztése, összehangolása a szervezet versenyképes működése érdekében.

A paradigmaváltás a kompetenciamenedzsment területén elsősorban az emberi kapcsolatokat, együttműködést megalapozó és megerősítő kompetenciák térnyerésében azonosítható. Itt első látásra egyfajta ellentmondás is érzékelhető lenne, hiszen a home office térnyerésével ez kicsit háttérbe szorulni látszott, de ennek ellenére vagy éppen ennek következtében váltak és válnak egyre fontosabba a soft skillek.

A második jelentős változás – ahol inkább csak kissé felgyorsult a kompetencia középpontba kerülése – a digitális kompetenciák jelentőségének térnyerése. Ez is magyarázható szintén a távmunkával, valamint a digitalizáció elterjedésével is.

A harmadik jelentős változás a rugalmasság, alkalmazkodóképesség és a reziliencia kompetenciák, mint küszöbkompetenciák megjelenése a munka világában. Ezek a kompetenciák a rendkívül hektikusan és gyorsan változó külső és belső környezeti tényezőkhöz való alkalmazkodás sarokkövei. A szervezetek olyan munkavállalókat alkalmaznak szívesen, akik jól tudják venni a változásokkal járó akadályokat.

A negyedik kompetenciamenedzsment-területen azonosítható paradigmaváltás a munka és magánélet közötti egyensúly megteremtése. Ez nem pusztán a munkavállalóhoz köthető terület, hanem a szervezeti működéshez is. Ugyanakkor ez a változás a HR átalakulására is jelentős hatást gyakorló, generációs jellemzők megkerülhetetlen figyelembevételével is magyarázható.

Természetesen az emberierőforrás-menedzsmentnek is reagálnia kell a kompetenciamentedzsment változásaira. Szervezeti szinten fontos az objektív helyzetértékelés, kompetencia-feltérképezés. Ezen alapulva kerülhet sor a fejlesztési akciótervek kimunkálására, olyan mentorprogramok, képzések, fejlesztések megvalósítására, amelyek a szervezeti célok elérését szolgáló munkavállalói kompetenciakészletet alakítanak ki a szervezeti versenyképesség érdekében.

Összességében megállapítható, hogy a változások hatására még inkább középpontba került a kompetenciamentedzsment. Az élethosszig tartó tanulás, a szervezeti és munkavállalói igények összehangolása, a folyamatos fejlesztés, a wellbeing lesznek a sikeres kompetenciamentedzsment kiinduló alapjai, ami a változásokhoz való alkalmazkodás és versenyképesség pilléreit képezik.

Paradigmaváltás más HR-területeken

Nemzetközi IHRM

A Nemzetközi Emberi Erőforrás Menedzsment (angol rövidítése IHRM) nagyon szorosan kapcsolódik a különböző nemzeti és regionális kultúrákhoz, mivel a hagyományos (hazai) HRM-től pontosan az különbözteti meg, hogy nem egy, hanem nagyon különböző kultúrájú munkavállalók személyzeti és munkaügyi tevékenységeivel foglalkozik.

Az IHRM-szakirodalomban megjelent első tudományos igényű publikációk a múlt század hatvanas éveitől nyúlnak vissza, ekkor a kutatók főleg a külföldi kiküldöttek problémáival foglalkoztak (Bormann, 1968; Fayerweather, 1969). Fontos előrelépést jelentett a perlmutteri tipológia, ami szerint a különböző nemzetközi vállalatok IHRM-gyakorlata nagyrészt attól függ, hogy milyen mértékben követik a hazai emberierőforrás-gyakorlatukat. Így megkülönböztetett ethno-, poly-, régió- és globálcentrikus HR-irányokat és alkalmazásokat.

Jelentős változás volt ezen a területen a kulturális megközelítések térnyerése. Ebben a felfogásban a kultúra olyan közösen vallott hiedelmeket, értékeket, attitűdöket jelent, melyek meghatározzák az emberek viselkedését, és ezáltal a kihívásokra való reagálásuk mikéntjét (Briscoe et al., 2008), illetve tudásuk átadását másoknak. A kultúra mélyen meghatározza a menedzsmentfolyamatok teljes spektrumát, például a döntéshozatalt, a problémamegoldást és általában a gondolkodás és megértés egészét. Hofstede és Trompenaars munkássága alapozta meg a nemzeti kultúrák IHRM-szemponitú vizsgálatát. A különböző nemzeti kultúrák nagy száma vezetett az országok kulturális klaszterekbe sorolásához (Tarique et al., 2022), így próbálva megkönnyíteni az IHRM dolgát. A kulturális országklasztterek léte azonban (a klaszterek belső heterogenitása miatt) erősen vitatott megközelítés maradt.

A multinacionális szervezetek saját szervezeti kultúrájukkal, illetve az ahhoz kötődő HRM-tevékenységekkel is reagálhatnak ezekre a különbségekre (Al Ariss, & Sidani, 2016). A divergens (a lokális különbségeket megőrző), a konvergens (egységes szervezeti kultúrára és HR-gyakorlatra törekvő) megközelítés mellett lehet „crossvergens” is: különböző kultúrák hatására egy, a lokális kultúrákhoz képest új szervezeti kultúra alakul ki. A konvergencia irányában hatnak a nemzetközi együttműködések és uniók munka világát érintő szabályozási tevékenységei (Torrington et al., 2020), különös tekintettel az EU ilyen szerepére.

Közigazgatási HR átalakulása

A mai közszféra múltja és gyökerei hosszú évszázadokra nyúlnak vissza. A modern közszférát az iparosodás útjára lépett országokban teremtették meg. A közszférát hosszú ideig a normatív, weberi bürokratikus rendszer és a taylori elveken alapuló munkavégzés jellemezte. Ez a rendszer formális és merev állami szabályozáson alapult, domináns volt a fejlett és a kevésbé fejlett országokban egyaránt. A romló gazdasági feltételekre reagálva azonban egy új modell, az úgynevezett Új

Közszolgálati Menedzsment – ismert angol szóval New Public Management (NPM) – kezdett elterjedni (Poór et al., 2021) Margaret Thatcher miniszterelnöksége idején az Egyesült Királyságban és az USA helyi önkormányzataiban (Hood, & Jackson, 1991). Az ausztrál és az új-zélandi kormányok is gyorsan követték az angol példát, valamint számos OECD-ország is erre az útra lépett. Az NPM alapelve szerint a modernizáció kulcsa a magánszektorban sikeresen működő üzleti- és HR-megoldások és -módszerek átvétele és bevezetése a közszférába (Osborne, & Gaebler, 1992).

A különböző alkalmazási tapasztalatok nyomán egyértelművé vált, hogy míg a magánszférában a profit alapvető iránymutató, addig a közszférában nagyon sok tényező (egyenlő bánásmód, a demokrácia, a közvélemény stb.) befolyásolja egy döntés, egy cselekmény eredményességét (Stevenson, 2013). A különböző szakemberek úgy vélik, hogy ez a terület sokkal bonyolultabb annál, hogy pusztán az üzleti megoldásokkal eredményessé lehetne tenni az itt végzett munkát (Poór, 2015).

Napjaink új „NPM” mozgalma az új amerikai elnök, Donald Trump nevéhez köthető. Sok dologban az amerikaiak széles körben egyetértenek az elnökkel kapcsolatban: úgy gondolják, hogy megváltoztatja a kormány működését, hatékonyabbá és takarékosabbá teszi azt (Salvanto et al., 2025).

Összességében elmondható, hogy a profitvilág felé nyitó NPM közszolgálati irányzat az eredeti elképzeléseknek megfelelően főleg az angolszász országokban nyert teret. Az Európai Unió országaiban a nagyon erős bürokratikus vagy szociális partneri viszonyokat és erős társadalmi kohéziót hangsúlyozó rendszerek miatt ez az irányzat nem tudott jelentős teret nyerni.

A humánerőforrás-menedzsment átmenete Közép- és Kelet-Európában a szocialista rendszertől a piacgazdasági modellig

Emberierőforrás-menedzsment: a szocialista keretektől a kapitalista modellekig

A Közép- és Kelet-Európában végbement politikai és gazdasági változások jelentős hatással voltak a humánerőforrás-gazdálkodás fejlődésére. Ez a fejlődés nemcsak a gazdasági rendszerek, hanem a szervezeti humánerőforrás-gyakorlatok paradigmatisztikus változását is jelzi (Kazlauskaitė et al., 2013; Brewster et al., 2000). A szocializmus központilag tervezett gazdasági modellje a tőkés piacgazdaságtól eltérően kezelte az emberi erőforrásokat, ezért az átalakulás jelentős kiigazítást is igényelt (Gros, & Steinherr, 2004).

A szocialista HR jellemzői

A szocialista rendszerben a humánerőforrás-gazdálkodás alapját a kvóták és az állami utasítások jelentették. A munkavállalókat inkább a szociálpolitika eszközeinek tekintették, nem pedig értékteremtő erőforrásoknak (Faragó, 2024). Az eredmény a majdnem teljes foglalkoztatás volt, de rossz hatékonyság és alacsony termelékenység árán (Gros, & Steinherr, 2004). A HR főként adminisztratív (a dolgozói nyilvántartások vezetése, a bérszámfejtés és a szakszervezetekkel való együttműködés) feladatokat látott el (Brewster et al., 2000). A humánerőforrás-gazdálkodás megközelítése paternalista jellegű volt, mivel a munkáltatók – jellemzően állami vagy vállalati szereplők – a munkahelyi jóllétet különféle juttatásokkal biztosították, például szolgálati lakásokkal, egészségügyi ellátással és gyermekgondozási lehetőségekkel (Szunomár, 2024).

Az alkalmazkodás kihívásai

A szocialista rendszer összeomlását követően a kelet-közép-európai országoknak be kellett integrálódniuk a piaci szemléletű világ gazdaságba. Kezdetben a legtöbb szervezet a túlélésre összpontosított; ez tömeges elbocsátásokat, privatizációt és a munkaerő fokozott sebezhetőségét eredményezte (Gunawan et al., 2024). Eközben a vállalatok szervezeti gyakorlatukat is kidolgozták (Kocot et al., 2004). Ennek része volt a HR újradefiniálása is.

A humánerőforráson belül fokozatosan integrálódott a piacorientált megközelítés. A megjelenő multinacionális vállalatok korszerű HR-módszereket is hoztak magukkal. Ezek referenciapontokká váltak a hazai entitások számára (Kazlauskaitė et al., 2013), azonban elfogadásuk gyakran kulturális és strukturális különbségek miatti kihívásokkal szembesült (Brewster et al., 2000).

A kapitalista HR jellemzői

A kapitalista szemléletű humánerőforrás-menedzsment a szervezeti célok közvetlen megvalósítását lehetővé tevő eszköz (Steger, 2024). Ennek mai felfogásában a humán erőforrás már nem ráfordítás, hanem elsődleges stratégiai erőforrás. Ez alapozta meg az olyan modern HR-gyakorlatokat, mint a teljesítményértékelés, a kompetencia, a tehetséggondozás és a szervezeti kultúra fejlesztése (Campos-García et al., 2024).

Az átállás után a HR egyre inkább a munkavállalók motiválására és megtartására összpontosított (Gros, & Steinherr, 2004). Olyan eszközök segítettek a hatékonyság javításában, mint a változó fizetési struktúrák, a teljesítményalapú ösztönzők és a képzési programok. A munkaerőpiacok liberalizációja és a globalizáció tovább közelítette a HR-gyakorlatokat a nemzetközi normákhoz (Sandu, 2024).

Az átalakulás tanulságai

A HR-átmenet sikere nagymértékben függött attól, hogy a szervezetek milyen mértékben tudták egyesíteni a szocialista rezsimből származó előnyöket (például a társadalombiztosítást) a humán erőforrás-menedzsment kapitalista megközelítésére jellemző rugalmassággal és teljesítménnyel (Kazlauskaitė et al., 2013). Sok vállalkozás számára jelentős kihívást jelentett, hogy egyensúlyt teremtsen a hagyományos paternalista modell és a modern piacok igényei között (van der Heijden, 2024).

Jelenleg a közép- és kelet-európai humánerőforrás-gyakorlatot figyelemreméltó fejlődés jellemzi, bár a múlt öröksége még mindig jelen van. A munkavállaló-orientált megközelítés a technológiai fejlődéssel kombinálva egyre nagyobb figyelmet kap, mivel a szervezetek igyekeznek jobb versenypozíciót elérni a globális szintén (Kazlauskaitė et al., 2013).

Következtetés

A szocialista humánerőforrás-menedzsmentről a kapitalista modellre való átállás nem csupán gazdasági fordulatot jelentett, hanem mélyreható társadalmi és kulturális változásokat is elindított (Pridham, 2024). A rendszerváltást követően a HR szerepe fokozatosan átalakult: a korábban adminisztratív és paternalista funkciókat betöltő rendszer helyét egy stratégiai jelentőségű, a versenyképességre és hatékonyságra fókuszáló szemlélet vette át. Ez az átalakulás jól tükrözi a múlt örökségéből eredő strukturális kötöttségek és a modern humánerőforrás-gyakorlatok által megkövetelt rugalmasság közötti feszültséget. A jövő HR-szereplői számára e kettősség kezelése kulcsfontosságú lesz: az örökségből származó tapasztalatokat integrálni kell az innovatív megközelítésekkel annak érdekében, hogy a szervezetek hatékonyan alkalmazkodjanak a globális kihívásokhoz.

A HR jövője

Az elmúlt évtizedekben bekövetkezett számos paradigmaváltás, fejlődési trend, makro- és mikrokörnyezeti változás, munkavállalói preferencia-átalakulás vagy éppen a mesterséges intelligencia térnyerése számos szektorral, ipárral kapcsolatban vetett fel kérdéseket, így a HR jövőjének kérdése is központi jelentőségűvé vált.

A Deloitte (2019) nemzetközi tanácsadó cég előrejelzése alapján a jövő HR-szakembereinek kulcsa a képességek bővítésében, a folyamatosan új képességek elsajátításában rejlik. Képesek alkalmaz-

ni a fejlett technikát és technológiát az általuk kínált megoldások újragondolására, hogy növeljék az általuk létrehozott üzleti hatást. A kutatás a HR jövőjére vonatkozóan hat területet azonosított, melyek meghatározóak lesznek. Ilyenek például az emberekkel kapcsolatos programok, gyakorlatok és folyamatok kézzelfogható mérése, azaz értékteremtés agilitással. Az olyan munkavállalói megoldások alkalmazása, amelyek lehetővé teszik a tehetségekhez való hozzáférést a hagyományos foglalkoztatástól a munkaerő-kölcsönzésig. A hagyományos (elavult) jutalmazási-kompensációs gyakorlatok helyett a fókusz a kapcsolatok kialakítására és munkahelyi jólétre helyeződik. Kiemelt szerepet kap a befogadó és sokszínű munkahelyi szemlélet, valamint olyan szervezeti modellek kialakítása és alkalmazása, amelyek lehetővé teszik a csapatmunkát és az innovációt. Emellett fontos lesz a vezetők közötti együttműködés, kollaboráció, mely magában hordozza a változások tudatos kezelését.

A KPMG (2020) a pandémiás időszakban tette közzé a HR Pulse 2020 kutatási eredményeit, ami- ben először azonosította azokat a szervezeteket, amelyek a megváltozott körülményekre időben, gyorsan és jól reagáltak. Ezen szervezetekben a HR stratégiai partneri és értékteremtő szerepet töltött be. Őket nevezték el Úttörőknek (Útkeresőknek), akik a válaszadók kb. 10%-át tették ki. Ezen szervezeteknél a HR már paradigmaváltáson ment keresztül, egyfajta szintet lépett és egy- értelműen a nagyban gondolkodás és jövőfókusz jellemző rájuk. A HR-feladatok között a mun- kaerő-formálás (a jövő technológiájára való felkészülés, képzés), a vállalati kultúra fejlesztése, a munkavállalói élmény megteremtése, a munkatársak magas hatékonyságú együttműködése kap kiemelt szerepet és az adatvezérelt HR került fókuszba. 2022 decemberében a HR jövője kutatás már a munkáltatói értékajánlatok (EVP) szerepére hívta fel a figyelmet (KPMG, 2022). A tehetsé- ges munkavállalók vonzása, fejlesztése és megtartása szempontjából kulcsfontosságú lesz a szer- vezeti kultúra, a vállalati értékek-célok, a rugalmas munkavégzés és a méltányos fizetés. 2025-re a HR jövőbeli legfontosabb feladatai között a kutatás hat témakört azonosított, melyek az alábbiak: a stratégia megvalósítása, a szervezet céljának megvalósítása, a digitális technológiák integrálása, az emberekkel kapcsolatos elemzések fejlesztése, az agilis növekedést támogató tehetségpiacok kiépítése és az emberek jólétének előtérbe helyezése.

A HR-trendeket vizsgálva hasonló eredményre jutott Thakur (2024), miszerint a komplex és adatve- zérelt technológia korában a HR-vezetőknek együttműködésben kell dolgozniuk az értékteremtés érdekében, a trendek elfogadásához pedig stratégiai gondolkodásra, kreativitásra, rugalmasságra van szükség. Ki kell dolgozniuk a személyhez és a szervezethez illeszkedő stratégiákat, hogy az át- állás sikeres legyen és versenyelőnyre tegyenek szert. A HR-vezetőknek proaktív megközelítést kell alkalmazniuk, mivel az infrastruktúra és a technológia nagy része már a szervezeteknél van.

A HR jövőjének átalakítása megköveteli a szervezetektől a változások kezelését. A HR alapvető feladatai ugyanazok maradtak és maradnak, de e feladatok végrehajtásának módja változni fog (Folarin, 2021). A globalizáció és a technológiai fejlődés kölcsönösen ösztönzik egymást, és mind- kettő szükséges a folyamatos fejlődéshez és a gazdasági növekedéshez az üzleti világban. Nem mehetünk el a mesterséges intelligencia (MI) HR-gyakorlatba történő integrálása mellett, mely új korszakot nyitott a HR jelenében és jövőjében. Az MI alkalmazása növeli a szervezeti képessége- ket, miközben csökkenti az emberi részvételt, ugyanakkor HR-kritikus stratégiai partnerré fejlőd- het (Benabou et al., 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazásával növelhető a HR-folyamatok hatékonysága, testreszabása, stratégiai orientációja, ugyanakkor az etikai kérdések mellett felhív- ja a figyelmet a HR-szakemberek készségfejlesztésének szükségességére is. Azáltal, hogy a mester- séges intelligencia képes automatizálni az adminisztratív műveleteket, HR-támogatást nyújtani, előrejelző elemzést lehetővé tenni, a HR-szakembereknek lehetősége lesz a stratégiai elvárásokra összpontosítani és minőségi munkavállalói kapcsolatok kialakítására törekedni.

Konklúzió helyett álljon itt Gábor Dénes Nobel-díjas magyar fizikustól származó témába vágó idézet:

„A jövőt, azt föl kell találni. Azt nem lehet megjósolni.”

Irodalomjegyzék

- Al Gore (2013). *A jövő – A globális változás hat mozgatórugója*. HVG könyvek, Budapest.
- Al Ariss, A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review*, 26(4), 352-358. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.04.007>
- Balawi, A., & Wachira, E. W. (2021). HRM Practices on Foreign-owned Companies in Hungary. *Modern Management Review*, 26(4), 7-24. <https://doi.org/10.7862/rz.2021.mmr.21>
- Benabou, A., Touhami, F., & Demraoui, L. (2024). Artificial Intelligence and the Future of Human Resource Management. *2024 International Conference on Intelligent Systems and Computer Vision (ISCV)*, Fez, Morocco, pp. 1-8. <https://doi.org/10.1109/ISCV60512.2024.10620146>.
- Bock, L. (2015). *Work Rules. Insights from Inside Google that will transform how you live and lead*. Hachette Book Group, New York.
- Bogár L. (2003). *Magyarország és a globalizáció*. Osiris Kiadó, Budapest.
- Boselie, P., & van der Heijden, B. (2024). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw Hill.
- Briscoe, D. R., Schuler, R. S., & Claus, L. (2008). *International Human Resource Management*, 3rd ed. Routledge, London.
- Bródy A. (2007). A ciklus oka és hatása. *Közgazdasági Szemle*, 54(10), 903-914.
- Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (2000). *New Challenges for European Resource Management*. Palgrave Macmillan.
- Campos-García, I., Alonso-Muñoz, S., González-Sánchez, R., & Medina-Salgado, M. S. (2024). Human resource management and sustainability: Bridging the 2030 agenda. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(3), 2033-2053.
- Cayrat, Ch., & Boxall, P. (2023). The roles of the HR function: A systematic review of tensions, continuity and change. *Human Resource Management Review*, 33(4). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100984>
- Chen, SY., Chuang, CH., & Chen, Sj. (2018). A conceptual review of human resource management research and practice in Taiwan with comparison to select economies in East Asia. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(1), 213-239.
- Csath M. (2001). *Kiút a globalizációs zsákutcából*. Kariosz Kiadó, Budapest.
- Deloitte (2019). *Reimagining Human Resources. The future of the enterprise demands a new future of HR*. Deloitte Development LLC., p. 16.
- Faragó, B. (2024). Competitiveness indicators of Sports Cities in Central-Eastern Europe. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, 19(1), 30-53.
- Fayol, H. (1916). *General and Industrial Management*. Ravenio Books. Paris.
- Fogel, R. W. (1994). Economic Growth, Population Theory, and Physiology: The Bearing of Long-term Processes on the Making of Economic Policy. *American Economic Review*, 84(3), 369-395. <https://doi.org/10.3386/w4638>
- Folarin, K. (2021). The Future of Human Resources – Trends, Reflections and Strategies. *European Journal of Human Resource*, 5(1), 1-19. <https://doi.org/10.47672/ejh.670>
- Foot, M., Hook, C., & Jenkins, A. (2016). *Introducing Human Resource Management*. Person, Harlow.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, September 13(2-33), 122-124.
- Friedman, M. (2005). *És mégis lapos a föld*. HVG Könyvek, Budapest.
- Garavan, T. N., O'Donnell, D., McGuire, D., & Watson, S. (2007). Exploring Perspectives on Human Resource Development: An Introduction. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), 3-11. <https://doi.org/10.1177/1523422306294342>
- Gros, D., & Steinherr, A. (2004). *Economic Transition in Central and Eastern Europe*. Cambridge University Press.
- Guest, D. E. (2025). Strengthening links between HRM theories, HR practices and outcomes: A proposal to advance research on HRM and outcomes. *Human Resource Management Journal*, 35(1), 319-335. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12569>

- Gunawan, C. I. (2024). Human Resources Management Based on Islam and Western View. *Book of Open Source (BOS)*, pp. 1-177.
- Hays, A. (2024). *What Is a Paradigm Shift? Definition, Example, and Meaning*. <https://www.investopedia.com/terms/p/paradigm-shift.asp> (Letöltve: 2024. szeptember 28.)
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2021). On Being Warm and Friendly: The Effect of Socially Responsible Human Resource Management on Employee Fears of the Threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Hewett, R., & Shantz, A. (2021). A theory of HR co-creation, *Human Resource Management Review*, 31(4), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100823>
- Hideg É. (1998). *Paradigma a tudományelméletben és a társadalomtudományi kutatásokban*. Corvinus Egyetem, Budapest.
- Hill, A. (2020). When Milton Friedman, prophet of profit, met a pandemic. *Financial Times*, October, 22. <https://www.ft.com/content/10ac7863-2b3e-46a1-866b-2576b3be2d95> (Letöltve: 2024. augusztus 25.)
- Hood, C. (1995). The 'New Public Management' in the 1980's: variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2-3), 93-109. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(93\)E0001-W](https://doi.org/10.1016/0361-3682(93)E0001-W)
- Jani, A., Muduli, A., & Kishore, K. (2021). Human resource transformation in india: examining the role digital human resource technology and human resource role. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(4), 959-972. <https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2021-2886>
- Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., Kohont, A., & Szlávicz, Á. (2013). Human Resource Management in the Central and Eastern European Region. In E. Parry, E. Stavrou, & M. Lazarova (Eds.), *Global Trends in Human Resource Management* (pp. 103-121). Palgrave Macmillan.
- Kocot, M., Golińska-Pieszyńska, M., Kwasek, A., Dubois, E., Gontarek, I., & Gasiński, H. (2024). Agile Human Resource Management Practices in the Context of Remote Work Effectiveness Research. *European Research Studies*, 27(4B), 232-252.
- Korten, D. C. (2009). *Gyilkos vagy humánus gazdaság*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- Kőműves Z., Poór J., & Karácsony P. (2022). Vezetői motiváció a munkaerő-megtartás szolgálatában, különös tekintettel a dél-dunántúli régió kis- és középvállalkozásaira. *Marketing és Menedzsment*, 56(2), 72-82. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.02.07>
- KPMG (2020). *The future of HR in new reality*. KPMG International, p. 24.
- KPMG (2022). *The future of HR: From flux to flow*. KPMG International, Publication number: 138337-G, p. 52.
- Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago Press, Chicago.
- Long, C. S., Ismail, W. K. W., & Amin, S. M. (2011). Internal consultation skill and linkage with the critical strategic roles of hr practitioners in malaysia. *Journal of Management Development*, 30(2), 160-174. <https://doi.org/10.1108/02621711111105759>
- Lewis, P. C. (2005). *How the East was won*. Palgrave Macmillan, New York.
- Mayrhofer, W., Gooderham, N. P., & Brewster, Ch. (2019). Context and HRM: Theory, Evidence, and Proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355-371, <https://doi.org/10.1080/00208825.2019.1646486>
- Mura, L., Barcziová, A., Bálintová, M., Jenei, S., Molnár, S., & Módosné Szalai, S. (2022). *Economic Measures to Recover the Area of Entrepreneurship: A Comparative Analysis Slovakia–Hungary*. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University, Series „Economics”*, 2(60), 15-26. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2\(60\).15-26](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2022.2(60).15-26)
- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government*. Penguin Group, New York.
- Pasaribu, P. N., & Maulana, S. (2021). Hr strategic role in public institution and it's impact on employee satisfaction. *Jurnal Manajemen*, 12(1), 1. <https://doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.3762>
- Pató-Szűcs B., Grotte J., Poór J., & Hollósy-Vadász G. (2022). A COVID harmadik hullámára adott HR-válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15-26.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.
- Popper, K. (1972). *Objective Knowledge: An Evolutionary Approach*. Routledge, London.

- Poór, J., Jepsen, D. M., Musztyné Bátfa, B. V., Póttó, Z., Veresné Valentinyi, K., & Karoliny, Z. (2021). Regional HRM Trends in Private and Public Sectors: A Comparative Approach. *Journal of East-West Business*, 27(4), 311-331. <https://doi.org/10.1080/10669868.2021.1881018>
- Poór J. (2015). A köz- és a magánszféra közötti hasonlóságok és különbségek. In: Szabó Sz. & Szakács G. (Szerk.) *Közszolgálati HR* (pp. 291-295). Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest.
- Poór J.; Kovács I. É., Szeiner Zs., Kerekes K., Tóth A., Pató G. Sz. B., Kunos, I., Szabó K., Szabó Sz., & Dajnoki K. (szerk.) (2022). *Koronavírus-válság: Kihívások és HR-válaszok Közép- és Kelet-Európa hat országában*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő.
- Poór J., Kollár P., Pitlik L., & Szabó K. (2017). A HR jövője. In: Karoliny M-né, & Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. Online megjelenés éve: 2019., ISBN: 978 963 295 907 8. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>.
- Pridham, G. (2024). Patterns of Europeanization and transnational party co-operation: Party development in Central and Eastern Europe. In: *Party Development and Democratic Change in Post-Communist Europe* (pp. 179-198). Routledge, London.
- Salvanto, A., De Pinto, J., Backus, F. J., & Khanna, K. (2025). *Americans say Trump is changing how government works, but divide over Musk, workforce cuts — CBS News poll*. <https://www.cbsnews.com/news/trump-elon-musk-government-workforce-cuts-opinion-poll-2025-03-02/> (Letöltve: 2025. április 19.)
- Sandu, A. (2024). The post-socialist cities from Central and Eastern Europe: Between spatial growth and demographic decline. *Urban Studies*, 61(5), 821-837.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S.: The Growth in Importance of the International Perspective Importance of the International Perspective. *Management Review*, 16(1), 11-35. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2005-1-11>.
- Shakil, R. M., Karim, M. A., Uddin, M. J., & Chowdhury, T. (2023). The interrelationship between human resource roles and human resource management effectiveness: empirical evidence from a developing country. *International Journal of Multidisciplinary: Applied Business and Education Research*, 4(9), 3079-3094. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.09.02>
- Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *The American Economic Review*, 51(1), 1-17. Retrieved from: <https://www.ssc.wisc.edu/~walker/wp/wp-content/uploads/2012/04/schultz61.pdf> (accessed: 6.10.2024).
- Šteger, T. (2024). The analysis of prevailing conspiracy theories in central and eastern Europe. *Journal of Comparative Politics*, 17(1), 69-85.
- Stevenson, A. (2013). *The Public Sector Managing the Unmanageable*. KoganPage, London.
- Szunomár, Á. (2024). To connect or not to connect? Responding to the Digital Silk Road in Central and Eastern Europe. *European Journal of International Management*, 23(2-3), 344-363.
- Tarique, I., Briscoe, D. R., & Schuler, R. S. (2022). *International Human Resource Management: Policies and Practices for Multinational Enterprises*. 6th ed. Routledge, London.
- Taylor, F. W. (1919). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers. Retrieved from: <https://dspace.gipe.ac.in/xmlui/bitstream/handle/10973/41111/GIPE-191173.pdf?sequence=3> (accessed: 7.10.2024).
- Thakur, P. (2024). *Futuristic Trends in Management: Reshaping Human resource management*. IIP Series, Volume 3, Book 20, Part 12, Chapter 2, e-ISBN: 978-93-5747-889-2
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson C. (2020). *Human Resource Management*. 11th ed. Pearson, London.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2015). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press, Boston.
- Vaszkun B. (2013). Paradigmák a magyar vállalatvezetés történetében: az Ipargazdasági Szemle tartalomlemezése. In: Dobák M. OTKA NK 100592: *A magyar vezetés- és szervezéstudomány XX. századi fejlődése, nemzetközi és hazai társadalmi-gazdasági háttér*. (pp. 78-127). Corvinus Egyetem, Budapest.
- WEF (2025). *Future of Jobs Report 2025*. Geneva: The World Economic Forum's Centre for the New Economy and Society. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

IMOLA CSEH PAPP – ZSUZSANNA SURINYANE KIS

CULTURAL ADAPTATION IN THE WORKPLACE: INTERPRETING HOFSTEDE'S DIMENSIONS IN A PROFESSIONAL CONTEXT

Cultural adaptation in the workplace plays a crucial role in the integration and productivity of international professionals. Hofstede's cultural dimensions theory provides a framework for analyzing how cultural differences influence professional behavior, leadership styles, and workplace dynamics. This study offers a secondary analysis of existing empirical findings, focusing on the implications of power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism, and long-term vs. short-term orientation in workplace adaptation. These dimensions shape communication styles, decision-making processes, and professional expectations, which can either facilitate or hinder cultural integration.

Existing research highlights key adaptation challenges: professionals from high power distance societies may struggle in low power distance workplaces, where employees are encouraged to challenge authority. Similarly, employees from high uncertainty avoidance cultures may find it difficult to adapt to flexible work environments. The review also explores individualistic versus collectivist workplace expectations and the role of long-term versus short-term orientation in professional goal setting.

This paper is limited to a review of the literature and an exploration of the theoretical background.

Introduction

Employers worldwide are facing growing challenges in filling vacancies, particularly in positions requiring high qualifications and specialized skills (Cseh Papp, & Keczer, 2019). This issue is especially evident in STEM fields (science, technology, engineering and mathematics), where demand for skilled professionals continue to rise (Cseh Papp et al., 2018). As local labor markets struggle to meet these needs, the recruitment of highly qualified international professionals has become essential for economic development and innovation.

Germany reflects this global trend, experiencing an increasing shortage of skilled workers, particularly in technical and IT-related sectors. In response, the German labor market has seen a steady rise in foreign professionals. As of 2023, 6.7 million men and 6.2 million women living in Germany held foreign citizenship. The number of foreign nationals of working age (15 to under 65 years) increased by 482,000 (+5.2%) compared to 2022, reaching a total of 9.83 million (Bundesagentur für Arbeit, 2025a). The employment rate for foreign nationals in Germany stood at 71%, reflecting their significant contribution to the workforce (Bundesagentur für Arbeit, 2025a).

Imola Cseh Papp, Ph.D., Associate professor, ELTE Eötvös Loránd University, Budapest, Hungary, Faculty of Education and Psychology Institute of Research on Adult Education and Knowledge Management, Hungary

Zsuzsanna Surinyane Kis, PhD Student, MATE Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economic and Regional Sciences, Hungary

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.2>

Additionally, the German labor market is experiencing longer hiring times, suggesting that filling positions is becoming more challenging (Bundesagentur für Arbeit, 2025b). This trend further emphasizes the need for effective workplace integration strategies to ensure that international professionals not only fill vacancies but also adapt successfully to their work environments.

Cultural adaptation is a critical factor in the successful integration of international professionals. Differences in workplace expectations, communication styles, and professional norms often create barriers to smooth integration. Hofstede's cultural dimensions provide a valuable theoretical framework for analyzing these challenges, offering insights into how power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism, and long-term vs. short-term orientation influence workplace behavior and professional interactions.

This study conducts a secondary analysis of existing empirical research to explore how international professionals in Germany navigate cultural differences and adapt to their work environments. By reviewing key literature, the study identifies the main factors influencing workplace integration and offers recommendations to enhance adaptation strategies. The findings aim to support organizations, HR professionals, and policymakers in fostering a more inclusive and effective work environment for international employees in Germany.

Hofstede's model

The framework developed by Dutch social psychologist Geert Hofstede provides a foundation for understanding cultural differences between countries (Hofstede, 2001; Hofstede et al., 2010). This cultural framework shapes everyday life, behavioral norms, communication patterns, dietary habits, clothing choices, and national holidays. It also influences the business world and workplace dynamics. Workplace communication, management styles, the evaluation and prioritization of goals and tasks, as well as expectations and responsibilities, vary across countries.

Hofstede identified six cultural dimensions:

- Power Distance (PDI)
- Uncertainty Avoidance (UAI)
- Individualism vs. Collectivism (IDV)
- Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO)
- Masculinity vs. Femininity (MAS)
- Indulgence vs. Restraint (IND).

Among the cultural dimensions, only Power Distance (PDI), Individualism vs. Collectivism (IDV), Uncertainty Avoidance (UAI), and Long-Term vs. Short-Term Orientation (LTO) are considered. The analysis of the Masculinity vs. Femininity (MAS) dimension is not emphasized in this study because in workplace contexts, Germany exhibits characteristics of both masculine and feminine cultures, making it less distinct in this regard compared to other dimensions such as power distance or uncertainty avoidance. Therefore, this study focuses on dimensions that have a more direct impact on workplace interactions and cultural adaptation. The Indulgence vs. Restraint (IND) dimension is not relevant in the workplace context, as German workplaces generally emphasize goal-oriented work, efficiency, and adherence to rules. The workplace culture tends to prioritize structured work and the fulfillment of professional expectations, rather than personal enjoyment or recreation.

Power Distance Index (PDI)

When foreign professionals work in a foreign country, they may encounter a fundamentally different hierarchical system, whose dynamics and communication patterns are often in stark contrast to those in their home country. According to Hofstede (2001), human inequality is an inherent phenomenon that is addressed in varying ways across different societies. Inequality within organizations is functional and inevitable. Societies significantly shape the power distance within them. The Power Distance Index (PDI) measures the extent to which individuals accept hierarchical inequality within organizations. The PDI influences leadership, communication, and decision-making across different societies (House et al., 2004).

Hofstede (2001) identifies the key differences between societies with varying PDI scores in relation to various aspects of work organization.

In societies with a **high Power Distance Index** (PDI), such as Malaysia (104), Russia (93), the Philippines (94), and China (80), organizations are characterized by dominant hierarchical structures, centralized power, and widespread acceptance of unequal power distribution. In these cultures, the ideal leader is an autocratic decision-maker (Fikret Pasa, 2000) who strictly adheres to formal rules and regulations. Leaders are viewed as key figures for organizational outcomes and productivity (Rinne et al., 2012). Supervisors play a significant role in promoting innovations while providing clear instructions to subordinates. Although power distance negatively impacts the generation of innovative ideas, it has a positive effect on the implementation of such ideas (Luo et al., 2020). Subordinates generally avoid contradicting their leaders and are reluctant to challenge their opinions. In this context, innovation is facilitated through authoritarian leadership (Gallego-Álvarez, & Pucheta-Martínez, 2020). Subordinates are continuously monitored, expecting instructions and detailed guidance from their leaders.

Significant income distribution disparities can be observed between different levels within the organizational hierarchy. Leaders are often dissatisfied with their compensation and career opportunities. Bloom's (1999) research aligns with Hofstede's theory of cultural dimensions, as it confirms that organizations in cultures with a high Power Distance Index tend to exhibit considerable income inequalities. These wage disparities are not only the result of hierarchical norms but also reflect the cultural acceptance of unequal power distribution.

The literature indicates a strong correlation between the Power Distance Index (PDI) and decision-making processes (Earley, 1999; Roozmand et al., 2011; Farzana, & Charoensukmongkol, 2023; Magee, & Smith, 2013; He, & Sun, 2018). In high PDI cultures, decision-making is concentrated at the top of the organization, without involving subordinates. While this approach enables quick decision-making and implementation, as lower-level employees exhibit less resistance, the absence of subordinate input and weak communication often detract from the quality of decisions. Furthermore, a centralized structure can foster unethical behavior, as senior leaders are not accountable to lower levels, leading to a lack of transparency and potential abuses (Khatri, 2009). House and their colleagues (2004) concluded that in high power distance societies, decision-making processes are predominantly centralized and autocratic, with leaders generally not involving subordinates in critical decisions.

Hofstede's cultural dimension of power distance also illustrates how this factor affects access to information within an organization. Hierarchical structures often hinder the flow of information by implementing access restrictions. An empirical analysis by Ni and their colleagues (2024), covering 22 countries, revealed that greater power distance increases information asymmetry between upper- and lower-level leaders. Their findings suggest that power distance limits vertical information exchange while also increasing the emotional distance between hierarchical levels within organizations.

Shahzad and their colleagues (2024) found that in cultures with a high power distance index, a despotic leadership style negatively impacts employee satisfaction and performance, while increasing turnover intention. The study further indicated that employees with a low power distance orientation amplify these negative effects, as they are more likely to expect consultative leadership. In contrast, employees with a high power distance orientation experience reduced negative effects, which suggests a greater acceptance of hierarchical authority and humility toward leadership decisions.

A common issue in organizational environments is the lack of clear guidance for employees in performing their tasks, often coupled with excessive workloads (Low et al., 2021). This situation can lead to overwhelming stress, confusion, and reduced performance levels. Moreover, white-collar positions are generally regarded as superior and more valuable as blue-collar roles (Hofstede, 2001), which can exacerbate hierarchical tensions. Merkin's (2006) analysis reveals that in high power distance cultures, individuals are more likely to employ indirect communication strategies when handling conflict situations, as opposed to low power distance cultures, where direct communication is more prevalent. This finding aligns with Hofstede's cultural dimensions theory, which posits that in hierarchy-focused societies, subordinates tend to avoid disagreements with leaders in order to maintain social order and respect. These findings reinforce Hofstede's framework, which underscores the significant impact of power distance on the interpersonal communication dynamics within organizational environments.

In societies with **low Power Distance Index** (PDI), such as Denmark (18), Israel (13), Sweden (31), New Zealand (22), and Germany (35), hierarchical structures are relatively flat, and organizations tend to have a horizontal structure. Decision-making is decentralized and involves a broader range of participants at various levels. Hierarchy is viewed as a product of role inequality, created for convenience, yet it is seen as flexible and open to questioning (Hofstede, 2001).

In low PDI societies, leadership styles are consultative (van Oudenhoven et al., 1998), and the ideal leader is seen as an "inventive democrat" who relies on both subordinates' opinions and their own experiences (Hofstede, 2001). Employees expect to be consulted and are willing to challenge their leaders' decisions when necessary (Hofstede, 2001). Subordinates are managed through logical reasoning, negotiations, and the setting of clear objectives, which leads to reduced anxiety levels and improved performance (Farh et al., 2007; Su et al., 2018).

Empirical studies (Yuan, & Zhou, 2015; Richardson, & Smith, 2007; Bjørge, 2007; Ghosh, 2011; Hauff, & Richter, 2015; Mathew, & Taylor, 2018) have shown that in societies with low PDI, minimizing hierarchical differences makes employees more sensitive to organizational support (Farh et al., 2007). This positively influences job performance and increases job satisfaction (Kirkman, & Shapiro, 2001). Power distance plays a significant role in how organizational support impacts employees' attitudes and behaviors (Taras et al., 2010).

Among the advantages of low power distance is the narrow pay gap between the lowest and highest levels of the hierarchy (Jittaruttha, 2015), which increases satisfaction for both leaders and employees. Leaders feel fairly compensated, contributing to their satisfaction with professional development. Additionally, the flow of information is open and accessible at all levels, which reduces anxiety due to workload and improves performance (Hofstede, 2001).

Low power distance (PDI) fosters equality among employees, where blue-collar and white-collar roles are considered on an equal footing. This contributes to a sense of workplace equality and reduces anxiety levels caused by hierarchical differences (Hofstede, 2001).

In an innovation-driven environment, low PDI facilitates the acceptance of creative solutions, as employees actively participate in decision-making. Successful innovations are built upon determined supporters who promote and implement those (Van der Vegt et al., 2005). Employees

can reach consensus through logical argumentation and negotiation, strengthening the transparency and effectiveness of work processes.

In conclusion, power distance plays a crucial role in shaping leadership styles, decision-making mechanisms, and organizational communication. The differences between high and low PDI cultures influence employees' attitudes, organizational performance, and leadership effectiveness. Therefore, it is essential for leaders and professionals working in international environments to take cultural differences in power distance into account in order to create a more effective work environment and facilitate the achievement of organizational goals.

Uncertainty Avoidance Index (UAI)

Foreign professionals working in a new cultural environment often face challenges related to uncertainty avoidance or risk at various levels and across different areas, which may differ from their experiences in their home countries. This experience can pertain to decision-making processes, workplace dynamics, and interpersonal relationships within the company. Kirkman and their colleagues (2006), referencing Hofstede (1980b, 45), define the concept of uncertainty avoidance (UA) as "the extent to which a society feels threatened by uncertain and ambiguous situations and the measures it takes to avoid them, such as ensuring greater career stability, establishing more formal rules, not tolerating deviant ideas and behaviors, and seeking absolute truths and expertise".

The effects of differing uncertainty avoidance indexes between cultures are particularly significant in the globalized labor market (Amzaleg, & Masry-Herzallah, 2021), where multinational companies face challenges daily due to varying cultural norms. Differences between countries with low UAI not only affect organizational strategies and decision-making mechanisms (Podrug, 2011), but also directly impact the workplace environment (Draguns, 2007), employee behavior (Kong, & Jogaratnam, 2007), and adaptation processes (Baker, & Carson, 2011).

Hofstede (2001) summarized the differences between high and low uncertainty-avoiding societies in workplace situations.

Cultures with a **high Uncertainty Avoidance Index (UAI)**, such as Greece (112), Portugal (104), Russia (95), and Japan (92), as well as moderately high UAI cultures like Germany (65), typically exhibit strong loyalty between employees and employers. This loyalty often leads to longer-term employment, as employees value stability. In these cultures, larger, well-established organizations are preferred, as they offer security. Interestingly, self-employment is also popular in these societies, as it provides an opportunity for creative flexibility within established rules (Hofstede, 2001).

In societies characterized by a high Uncertainty Avoidance Index, innovators often perceive stringent regulations as restrictive (Zhang et al., 2020). A structured approach to innovation and new ideas is prevalent (Ge, 2024; Toy, 2024), particularly in large organizations that typically maintain dedicated research and development departments (Espig et al., 2021), thus providing a framework for the organized processing of ideas. Leaders in these contexts are deeply involved in the day-to-day operations, exercising oversight and direction over the business. In such cultures, the authority of supervisors is derived from their capacity to exert control and manage uncertainties effectively (Hofstede, 2001).

Leadership styles within these cultures tend to be hierarchical, often operating within highly formalized structures. The strict regulation of business processes serves the dual purpose of ensuring organizational stability and facilitating smooth operational continuity. Research by Frijns and their colleagues (2013) demonstrates that high UAI significantly shapes corporate strategies. Their findings indicate that organizations in these contexts are more inclined to engage in cross-border, diversifying acquisitions as a means of mitigating risk, thereby establishing a more stable operational environment.

Companies in high Uncertainty Avoidance Index (UAI) cultures prioritize precise and clear decision-making, avoiding uncertain situations such as conflicts. Standardization plays a crucial role in steering future developments; however, these strict regulations often hinder innovation and creativity (Reimer, 2005). Innovations are adopted at a slower pace, but once implemented, they are consistently applied (Frijns et al., 2013; Yildirim et al., 2016).

In these societies, great emphasis is placed on accuracy and precision. Employees appreciate the opportunity for flexible working hours, which contributes to a balance between work and personal life. Employers, typically seeking specialists, place significant value on expertise acquired within a specific field (Ge, 2024). However, supervisors are often skeptical of employees' ambitions, creating an environment marked by pessimism and strong control.

In high uncertainty avoidance cultures, employees demand clear guidelines and predefined frameworks. This is evident in detailed job descriptions, strict regulations, and formalized procedures (Bogićević Milikić, 2009).

In cultures with a **low Uncertainty Avoidance Index** (UAI), such as Singapore (8), Denmark (23), Sweden (29), and China (30), employees are often less loyal to their employers, resulting in more frequent job changes and shorter average employment durations. In such societies, workplace behavior is characterized by lower levels of anxiety, allowing individuals to work hard when necessary, but without the constant internal pressure of continuous activity. In these cultures, the fast-paced lifestyle, relentless rush, or chronic stress due to time constraints does not dominate (Hofstede et al., 2010).

Smaller organizations and startups are preferred, although self-employment is not common. There is a tendency toward skepticism and hesitation in adopting new technological solutions, although innovators often feel more independent in questioning existing rules. These cultures are more open to unconventional ideas and appreciate that senior executives are more involved in high-level strategies than in day-to-day operations. In such environments, power is often linked to positions and relationships rather than to the control and management of uncertainty.

A transformational leadership style is favored, where leaders create a vision for the future and motivate employees' personal and professional development through alignment with the organization's mission and goals. Innovations are welcomed, though they may not always be taken seriously. Precision and accuracy require effort.

In cultures with a low Uncertainty Avoidance Index (UAI), personal relationships are highly valued in the workplace. Fixed working hours are preferred during work. Regarding job roles, generalists are favored over specialists. Supervisors and leaders are more supportive of employees' ambitions, development, and potential. Flexibility and adaptability are more prevalent (Su et al., 2011), where employees are more open to new situations and less reliant on rigid rules. As a result, low UAI societies often encourage innovation and creativity (Gallego-Álvarez, & Pucheta-Martínez, 2021), although the adoption of new ideas may take longer, and the implementation of related changes can be more cumbersome.

The dimension of uncertainty avoidance plays a particularly important role in managing multicultural teams (Mukherjee et al., 2012). Leaders must be aware of the extent to which team members tolerate uncertainty and accordingly design their communication strategies and decision-making processes. For instance, a low UAI employee group may benefit more from a flexible, open approach and continuous feedback.

It is also evident that the level of uncertainty avoidance influences the success of intercultural adaptation (Venaik, & Brewer, 2010). Employees from low UAI cultures often find hierarchical and bureaucratic systems associated with high uncertainty avoidance to be stressful.

Overall, Hofstede's UAI dimension provides a deeper understanding of behavioral patterns and preferences across different cultures. This knowledge is crucial for international companies to effectively manage the challenges arising from cultural differences, thereby facilitating collaboration within global teams and achieving organizational goals (Hofstede et al., 2002). Understanding and respecting diverse attitudes toward uncertainty management can contribute to more effective intercultural communication, increased organizational flexibility, and support for sustainable development.

Individualism vs. collectivism (IDV)

Individualism and collectivism (IDV) measure the extent to which individuals prioritize their own interests over those of the group, or vice versa. Individualistic cultures value personal freedom and performance, while collectivist cultures emphasize group harmony and cooperation.

Hofstede (2001) characterizes **collectivist** societies through examples such as Guatemala (6), Ecuador (8), Panama (11), and Venezuela (12), where workplace environments are dominated by intra-group relationships (Torres et al., 2023). In these cultures, companies often employ individuals whose family members also work within the organization, and family members or close friends enjoy significant advantages. The aim of employing candidates from the same family is to mitigate the risks associated with inappropriate behavior, as family members take responsibility for preserving the family's reputation. As a result, employees tend to be more committed to the collectivist organization (Wagner et al., 2011) and are more likely to remain with the company for a longer period (Triguero-Sánchez et al., 2022).

In collectivist cultures, the interests of the community and group cohesion take precedence, and individuals often define themselves as members of the community (Hofstede, 2001). They view the success of the group as their own personal success and are willing to make sacrifices to promote the well-being of the community (Basabe, & Ros, 2005). In such cultures, it is natural and essential for every group member's opinion to be considered in workplace decision-making. Leaders are not only responsible for directing the decision-making process but are also often tasked with maintaining group harmony (Yates, & de Oliveira, 2016). The leadership style is not only hierarchical but also consensual (Ali et al., 1997), where the opinions of all individuals are valued and personal interests are subordinated to the common goals. This leadership type fosters team spirit and promotes efforts aimed at collaboration and achieving shared objectives, thereby facilitating the development of trust (Huff, & Kelley, 2005).

In collectivist societies, teamwork plays a leading role (Zoltan et al., 2021), and group consensus is crucial in decision-making processes. In such cultures, it is believed that collective contributions lead to more comprehensive and sustainable outcomes. Decisions are shared among group members, and maintaining group harmony is always prioritized.

One of the key factors in the individualism-collectivism dimension is how individuals treat those they are closely connected with (members of their own group) versus those they have less connection to (members of external groups). In collectivist cultures, favoring in-group members and subordinating external groups is a common phenomenon.

Cross-cultural differences become particularly apparent when a group encounters an international context (Meyer, 2014). In such situations, different individual motivations and expectations can clash in workplace decision-making, often leading to tensions. For example, individuals who prioritize group work may tend to focus primarily on achieving consensus, which can generate tensions during decision-making when cultural differences between groups are present.

In **individualistic** environments, such as the United States (91), Australia (90), the United Kingdom (89), the Netherlands (80), and Germany (67), where individualism is strongly present, nepotism is typically rejected (Schilpzand et al., 2024) as it conflicts with personal interests and is considered undesirable. The relationship between employer and employee is based on the logic of business transactions. This relationship can be terminated by either party, for example, if the employee receives better conditions from another company or if the employer decides to dismiss the employee due to poor performance or business reasons.

In individualistic cultures, individual decision-making, personal autonomy (Husted, & Allen, 2008), and performance (Hung et al., 2022) play a central role. Personal success and career advancement (Garbin et al., 2025) are of significant importance, and individuals are often less inclined to cooperate if it conflicts with their own interests (Gorodnichenko, & Roland, 2012). In such societies, employees tend to compete with each other (Strese et al., 2016), as they may perceive each other as threats, distrust one another, and their workplace success largely depends on their personal achievements. Leaders' decisions are often influenced by the competitive spirit and individual ambitions, and since employees focus on their own careers, the team spirit is not as strong as in collectivist cultures (Triandis, 1995). In these cultures, workplace interactions and relationships are typically formal, and friendships or personal relationships do not dominate work life (Thomas, & Peterson, 2017).

In individualistic cultures, the relationships between individuals are dominated by equality and fairness among group members. Minkov and colleagues (2017) established new national scores for the IDV dimension, emphasizing that their research is based on self-assessment, which provides a broader understanding of the dimension, as respondents may not necessarily identify themselves as part of an in-group or out-group.

Innovation leaders in such cultures aim to support and involve group members, as resistance to change can be reduced through peer involvement and shared responsibility. In individualistic cultures, personal autonomy plays a decisive role (Tatliyer, & Gur, 2022; Legate, & Ryan, 2024). In these environments, individuals are more inclined to assert their own personal opinions and ideas. Managing such conflicts is crucial for effective performance and the success of global organizations.

In summary, the individualism-collectivism dimension examines cultural differences based on social relationships and the individual's relationship with the group. In individualistic cultures, personal freedom, autonomy, and individual success are central values, whereas in collectivist cultures, the interests of the community and group cohesion take precedence. In the former cultures, individual competition and performance drive decision-making, while in the latter, cooperation and consensus are key. The differences between these two dimensions also impact workplace interactions, leadership styles, and personal relationships.

Long-term vs. short-term orientation (LTO)

The Long-Term and Short-Term Orientation (LTO) dimension refers to how societies relate to time and manage traditions and future planning (Alipour, 2021). The differences between long-term and short-term orientations have significant implications for global business strategies and corporate decision-making (Lumpkin et al., 2010). In order for companies to succeed in the international market, it is crucial to appropriately manage the differences between these two orientations, as varying cultural and temporal perspectives may conflict.

Cultures with a **long-term orientation**, such as China (87), Japan (88), South Korea (100), and Germany (83), place emphasis on perseverance (Venkateswaran et al., 2022), respect for traditions (He et al., 2020), and the ability to adapt traditions to changing environments (Pirlog,

2020). In these cultures, a focus on the future, patience, and endurance are considered key values. Employees and organizations prioritize long-term success, continuous development, and hard work in order to achieve results over time. Lifelong learning (Șchiopu, 2024) and ongoing improvement are highly valued. Workers are committed to building their careers in the long term, even if immediate rewards are not forthcoming, and they are willing to work long hours for their personal development. They seek growth opportunities based on the knowledge and experience accumulated throughout their lives, with individual development seen as an integral part of achieving long-term goals (Merkin, 2018).

In cultures with a long-term orientation, workplace relationships are also built with a long-term perspective, and companies focus on employee retention (Aksoy, 2024) and their long-term development. Strategic planning (Rosecká et al., 2021) and investments (Arpaci et al., 2024) that promise long-term returns are preferred. Decisions are made after carefully considering long-term consequences. Business strategies often look ahead decades, and the allocation of time and resources is focused on sustainability in the long term (Sternad et al., 2017). Decision-makers strive to be as well-prepared as possible for future challenges.

In societies with a long-term orientation, respect for traditions and their adaptation play a central role. Traditions are not only values to be preserved but also the foundations that ensure the functioning and stability of society (Hofstede, 2001). As societies evolve dynamically, adapting traditions is crucial in responding to new challenges (Kale, 2006). Therefore, cultures with a long-term orientation look to the future and plan long-term, while continuously adapting to the changing environment.

Cultures with a **short-term orientation**, such as the United States (26), Mexico (24), the Philippines (27), and the United Kingdom (25), focus on immediate results, achieving short-term goals (monthly, quarterly), valuing traditions (Lukacs et al., 2020), and emphasizing instant gratification. In these cultures, workplace decision-making is fast, with the primary concern being that current decisions bring quick gains for companies or individuals. People tend to focus on immediate outcomes, often overlooking long-term consequences if they do not align with short-term goals. Decision-makers concentrate on addressing immediate needs and are prone to rejecting changes that contradict existing traditions or current norms (Harzing, & Hofstede, 1996).

In short-term oriented societies, business practices are often built around short cycles, where success is based on quick feedback and immediate recognition. For companies and employees, it is crucial to achieve results quickly and see the fruits of their labor as soon as possible. Business strategies often focus on short-term profits (Hofstede et al., 2008), and decisions are not always based on long-term considerations. Employee motivation is typically driven by immediate rewards, bonuses, or recognition (Gerlich, 2023), which often diminishes commitment to long-term goals. Rapid decision-making and quick responses to changes characterize these cultures, but such decisions are not always aligned with sustainable development (Tata, & Prasad, 2015).

In short-term oriented cultures, business and societal values concentrate on the present. Society often focuses on fulfilling immediate needs, and traditions are seen more as cultural memories rather than active shaping factors (Lukacs et al., 2020). The emphasis on rapid changes and dynamic decision-making requires continuous adaptation and quick responses from both employees and companies. According to Kolev and their colleagues (2025), decision-making processes in such cultures are swift, with the goal of achieving immediate results, typically through short-term plans and rapid reactions. In these cultures, quick success and immediate results often override long-term sustainability, and decision-makers are prone to overlooking future consequences if they do not align with short-term objectives.

In summary, the dimension of long-term versus short-term orientation pertains to how different cultures relate to time, the future, and change. Cultures with a long-term orientation focus on the future, emphasizing sustainable development, perseverance, and the adaptation of traditions. Decision-making generally takes into account long-term goals and outcomes, with primary considerations given to stability and continuous growth. In contrast, cultures with a short-term orientation concentrate on immediate results, making quick decisions that address present needs and desires. These cultures often exhibit resistance to change, with long-term impacts being less of a priority. The differences between these orientations significantly influence how societies approach goal achievement, decision-making, and development.

Summary&Conslusion

Germany's growing dependence on international professionals is essential to addressing the country's skilled labor shortage (Bundesagentur für Arbeit, 2024). However, beyond technical qualifications, cultural adaptation is a key factor in successful workplace integration. Hofstede's cultural dimensions provide a framework regarding the main challenges international employees may face and offer guidance for organizations seeking to improve their adaptation strategies.

One challenge stems from power distance. Germany's moderately low PDI (35) fosters flat hierarchies and direct communication, which may be unfamiliar to professionals from high PDI cultures (e.g., India, China, Russia), where leadership is more hierarchical. Employers can ease this transition by offering leadership coaching and mentorship programs that clarify workplace expectations.

Germany's moderately high uncertainty avoidance (65) reflects a preference for structured processes and clear regulations. Employees from low UAI cultures (e.g., the US, Denmark) may struggle with perceived bureaucracy, while those from high UAI cultures (e.g., Japan, Greece) may find stability reassuring. Onboarding programs and intercultural training can help professionals adjust to Germany's mix of structure and innovation.

The moderately high individualism score (67) highlights a work culture centered on personal accountability and direct feedback. Professionals from collectivist cultures (e.g., Turkey, Brazil) may need support in adapting to independent work expectations. Encouraging collaboration-focused initiatives and cultural sensitivity training can bridge this gap.

Germany's long-term orientation (83) emphasizes career stability, strategic planning, and gradual advancement. Employees from short-term-oriented cultures (e.g., the US, Mexico) may need guidance in adjusting to long-term career development expectations. Structured mentorship programs can provide support.

To facilitate successful integration and retention of international professionals, organizations should implement:

- Cultural onboarding & training – Pre-arrival orientation and intercultural workshops for both employees and managers.
- Language & communication support – Workplace-specific German language courses and training on Germany's direct feedback culture.
- Mentorship & networking initiatives – Pairing international hires with experienced colleagues and encouraging participation in professional networks.
- Flexible workplace policies – Adapting work structures to accommodate diverse work styles and easing transitions with hybrid work options.

Cultural adaptation is critical for the long-term success of international IT professionals in Germany. Hofstede's dimensions reveal key cultural differences that influence workplace

behavior, from hierarchical expectations to communication styles and decision-making processes. By implementing structured adaptation programs, German employers can foster an inclusive and productive work environment while maximizing the potential of international talent. Future research should focus on industry-specific adaptation challenges and evaluating the effectiveness of integration programs in the German job market.

References

- Aksoy, E. (2024). Investigating the effects of organizational long-term orientation and employees' pay satisfaction on turnover intentions. *Business and Economics Research Journal*, 15(3), 277–290.
- Ali, A. J., Taqi, A. A., & Krishnan, K. (1997). Individualism, collectivism, and decision styles of managers in Kuwait. *The Journal of Social Psychology*, 137(5), 629–637. <https://doi.org/10.1080/00224549709595484>
- Alipour, A. (2021). What matters for the future? Comparing Globe's future orientation with Hofstede's long-term orientation. *Cross Cultural & Strategic Management*, 28(4), 734–759. <https://doi.org/10.1108/CCSM-08-2020-0163>
- Amzaleg, M., & Masry-Herzallah, A. (2021). Cultural dimensions and skills in the 21st century: The Israeli education system as a case study. *Pedagogy, Culture & Society*, 30(5), 765–785. <https://doi.org/10.1080/14681366.2021.1873170>
- Arpaci, I., Aslan, O., & Kevser, M. (2024). Evaluating short- and long-term investment strategies: Development and validation of the investment strategies scale (ISS). *Financial Innovation*, 10, 63. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00573-4>
- Baker, D. S., & Carson, K. D. (2011). The two faces of uncertainty avoidance: Attachment and adaptation. *Journal of Behavioral and Applied Management*. Institute of Behavioral and Applied Management. Retrieved from <https://jbam.scholasticahq.com>
- Basabe, N., & Ros, M. (2005). Cultural dimensions and social behavior correlates: Individualism-collectivism and power distance. *International Review of Social Psychology*, 18(1), 189–225. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=5e4921b650bf7fbbd7a6476e082afcf150a4ddb>
- Bjørge, A. (2007). Power distance in English lingua franca email communication. *International Journal of Applied Linguistics*, 17(1), 60–80. <https://doi.org/10.1111/j.1473-4192.2007.00133.x>
- Bloom, M. (1999). The performance effects of pay dispersion on individuals and organizations. *Academy of Management Journal*, 42(1), 25–40. <https://doi.org/10.2307/256872>
- Bogićević Milikić, B. (2009). The influence of culture on human resource management processes and practices: The propositions for Serbia. *Economic Annals*, 54(181), 93–110. <https://doi.org/10.2298/EKA0981093B>
- Bundesagentur für Arbeit. (2024, October 14). Statistik der Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigte nach Staatsangehörigkeiten (Quartalszahlen). Retrieved from <http://statistik.arbeitsagentur.de>
- Bundesagentur für Arbeit. (2025a, January). Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Analyse Arbeitsmarkt, Arbeitsmarkt für Ausländer. Retrieved from https://statistik.arbeitsagentur.de/SiteGlobals/Forms/Suche/Einzelheftsuche_Formular.html?topic_f=analyse-d-arbeitsmarkt-auslaender
- Bundesagentur für Arbeit. (2025b, January). Statistik der Bundesagentur für Arbeit, Berichte: Analyse Arbeitsmarkt, Gemeldete Arbeitsstellen nach Berufen (Engpassanalyse). Retrieved from <https://statistik.arbeitsagentur.de>
- Cseh Papp I., Bilan, S., & Dajnoki K. (2018). *Globalization of the labour market – Circular migration in Hungary*. *Journal of International Studies*, 12(2), 182–200. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2019/12-2/11>
- Cseh Papp I., & Keczer G. (2019). *Management challenges imposed by the ongoing economic changes*. *Taylor: Gazdálkodás- És Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleménye*, 2(36), 24–35. <https://www.researchgate.net/publication/352258755>
- Draguns, J. G. (2007). Culture's impact at the workplace and beyond. *Reviews in Anthropology*, 36(1), 43–58. <https://doi.org/10.1080/00938150601177579>
- Earley, P. C. (1999). Playing follow the leader: Status-determining traits in relation to collective efficacy across cultures. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 80(3), 192–212. <https://doi.org/10.1006/obhd.1999.2863>

- Espig, A., Mazzini, I. T., Zimmermann, C., & de Carvalho, L. C. (2021). National culture and innovation: a multidimensional analysis. *Innovation & management review*, 19(4), 322-338.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). "Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcome relationships in China and the United States." *Academy of Management Journal*, 50(3), 715-729.
- Farzana, S., & Charoensukmongkol, P. (2023). Using approach-inhibition theory of power to explain how participative decision-making enhances innovative work behavior of high power distance-oriented employees. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2022-0304>
- Fikret Pasa, S. (2000). Leadership influence in a high power distance and collectivist culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(8), 414-426.
- Frijns, B., Gilbert, A., Lehnert, T., & Tourani-Rad, A. (2013). Uncertainty avoidance, risk tolerance, and corporate takeover decisions. *Journal of Banking & Finance*, 37(7), 2457-2471. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.02.010>
- Gallego-Álvarez, I., & Pucheta-Martínez, M. (2021). Hofstede's cultural dimensions and R&D intensity as an innovation strategy: a view from different institutional contexts. *Eurasian Business Review*, 11, 191 – 220. <https://doi.org/10.1007/s40821-020-00168-4>.
- Garbin, L., Leandro, A., Gomes, D., & Ribeiro, N. (2025). The impact of culture on career management. In *Resiliency strategies for long-term business success* (pp. 26). <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-9168-6.ch010>
- Ge, J. (2024). The Influence of Uncertainty Avoidance on Cultures and Business Practices. *Research and Commentary on Humanities and Arts*, 2(2).
- Gerlich, M. (2023). How short-term orientation dominates western businesses and the challenges they face—An example using Germany, the UK, and the USA. *Administrative Sciences*, 13(1), 25. <https://doi.org/10.3390/admsci13010025>
- Ghosh, A. (2011). Power distance in organizational contexts: A review of collectivist cultures. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 47(1), 89.
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2012). Understanding the individualism-collectivism cleavage and its effects: Lessons from cultural psychology. In M. Aoki, T. Kuran, & G. Roland (Eds.), *Institutions and comparative economic development* (International Economic Association Series, pp. 213-236). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9781137034014_12
- Harzing, A., & Hofstede, G. (1996). Planned change in organizations. *Research in the Sociology of Organizations*, 14, 297-340. https://www.researchgate.net/profile/Anne-Wil-Harzing/publication/282577802_Planned_Change_in_Organizations_The_Influence_of_National_Culture/links/585e495d08ae329d61f70ac2/Planned-Change-in-Organizations-The-Influence-of-National-Culture.pdf
- Hauff, S., & Richter, N. (2015). Power distance and its moderating role in the relationship between situational job characteristics and job satisfaction: An empirical analysis using different cultural measures. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1), 68-89. <https://doi.org/10.1108/CCM-11-2013-0164>
- He, Q., Sun, Q., Shi, Z., Zhang, X., & Hu, F. (2018). Effect of social distance on outcome evaluation in self-other decision-making: Evidence from event-related potentials. *NeuroReport*, 29(18), 1499-1503. <https://doi.org/10.1097/WNR.0000000000001141>
- He, J., & Sun, L. (2020). Does continuity matter? Developing a new long-term orientation structure in a cross-cultural context: A study on supply chain relationships. *Industrial Marketing Management*, 88, 186-194. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.003>
- Hofstede, G. (1980b). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE.
- Hofstede, G., Van Deusen, C., Mueller, C., et al. (2002). What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 33(6), 785-803. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491044>
- Hofstede, G. J., Jonker, C. M., & Verwaart, T. (2008). Long-term orientation in trade. In *Complexity and Artificial Markets* (pp. 107-119). Springer.

- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind: Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies* (1st ed.). SAGE Publications.
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: A seven-nation study. *Journal of Business Research*, 58(1), 96–102. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00478-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00478-2)
- Hung, Y.-C., Su, T.-C., & Lou, K.-R. (2022). Impact of organizational culture on individual work performance with national culture of cross-strait enterprises as a moderator. *Sustainability*, 14(11), 6897. <https://doi.org/10.3390/su14116897>
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 293–305. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9888-8>
- Jittaruttha, C. (2015). Pyramid Culture and Power Distance: Intangible Barriers Restricting Democratization. *China-USA Business Review*, 229.
- Kale, S. H. (2006). Designing culturally compatible internet gaming sites. *UNLV Gaming Research & Review Journal*, 10(1). Retrieved from <https://digitalscholarship.unlv.edu/grj/vol10/iss1/5>
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organizations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1-9. <https://doi.org/10.1177/097226290901300101>
- Kirkman, B. L., & Shapiro, D. L. (2001). The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), 557–569. <https://doi.org/10.2307/3069370>
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285 – 320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>
- Kolev, K. D., Dykes, B. J., Kang, S. (Sam), Hughes-Morgan, M., & Ferrier, W. J. (2025). Fast or slow? A meta-analysis on the performance implications of decision, implementation, and response speed. *Journal of Management Scientific Reports*, 3(1), 40-67. <https://doi.org/10.1177/27550311241291976>
- Kong, M., & Jogaratnam, G. (2007). The influence of culture on perceptions of service employee behavior. *Managing Service Quality: An International Journal*, 17(3), 275–297. <https://doi.org/10.1108/09604520710744308>
- Legate, N., & Ryan, R. M. (2024). Individual autonomy. In *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-69909-7_1507-2
- Low, Y. M., Sambasivan, M., & Ho, J. A. (2021). Impact of abusive supervision on counterproductive work behaviors of nurses. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 59(2), 250-278.
- Lukacs, E., Lovin, D., & Stefan, R. (2020). Empirical study regarding long-term versus short-term orientation in Romania. *Proceedings of the International Conference*. Retrieved from <https://www.academia.edu>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Luo, S., Wang, J., & Tong, D. Y. K. (2020). Does power distance necessarily hinder individual innovation? A moderated-mediation model. *Sustainability*, 12(6), 2526.
- Magee, J., & Smith, P. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17, 158 – 186. <https://doi.org/10.1177/1088868312472732>.
- Mathew, S., & Taylor, G. (2018). Power distance in India. *Cross Cultural & Strategic Management*. <https://doi.org/10.1108/CCSM-02-2018-0035>
- Merkin, R. S. (2006). Power Distance and Facework Strategies. *Journal of Intercultural Communication Research*, 35(2), 139–160. <https://doi.org/10.1080/17475750600909303>
- Merkin, R. S. (2018). Long/short-term orientation, facework, and organizational relationships. In *Saving Face in Business*(pp. 121-137). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/978-1-137-59174-6_9
- Meyer, E. (2014). *The culture map: Breaking through the invisible boundaries of global business*. New York: PublicAffairs.

- Minkov, M., Dutt, P., Schachner, M., Morales, O., Sanchez, C., Jandosova, J., Khassenbekov, Y., & Mudd, B. (2017). A revision of Hofstede's individualism-collectivism dimension: A new national index from a 56-country study. *Cross Cultural & Strategic Management*, 24(3), 386–404. <https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0197>
- Mukherjee, D., Hanlon, S. C., Kedia, B. L., & Srivastava, P. (2012). Organizational identification among global virtual team members: The role of individualism-collectivism and uncertainty avoidance. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 19(4), 526–545. <https://doi.org/10.1108/13527601211270002>
- Ni, Y., Ding, W., Li, D., & Xing, L. (2024). Internal information asymmetry and power distance. *Research in International Business and Finance*, 64, 102477. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2024.102477>
- Pirlog, A. (2020). Intercultural “diagnosis” of management in the Republic of Moldova according to Geert Hofstede model: Comparative analysis. *Centre for Studies in European Integration Working Paper*. Retrieved from <https://ceeol.com>
- Podrug, N. (2011). Influence of national culture on decision-making style. *The South East European Journal of Economics and Business*, 6(1), 37–44. <https://doi.org/10.2478/v10033-011-0004-0>
- Reimer, A. (2005). *Die Bedeutung der Kulturtheorie von Geert Hofstede für das internationale Management* (Wismarer Diskussionspapiere, No. 20/2005). Hochschule Wismar, Fachbereich Wirtschaft, Wismar.
- Richardson, R., & Smith, S. (2007). The influence of high/low-context culture and power distance on choice of communication media: Students' media choice to communicate with Professors in Japan and America. *International Journal of Intercultural Relations*, 31(4), 479–501. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2007.01.002>
- Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2012). Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-cultural research*, 46(2), 91-108.
- Rosecká, N., Machek, O., Stasa, M., & Kubíček, A. (2021). The role of long-term orientation, strategic planning, and family involvement in CSR policies: A conceptual framework. *European Conference on Innovation and Entrepreneurship*. <https://doi.org/10.34190/EIE.21.015>
- Roozmand, O., Ghasem-Aghaee, N., Hofstede, G. J., Nematbakhsh, M. A., Baraani-Dastjerdi, A., & Verwaart, T. (2011). Agent-based modeling of consumer decision-making process based on power distance and personality. *Knowledge-Based Systems*, 24(7), 1075–1095. <https://doi.org/10.1016/j.knosys.2011.05.001>
- Schilpzand, P., Lagios, C., & others. (2024). Family first: An integrative conceptual review of nepotism in organizations. *Human Resource Management*. Wiley Online Library. <https://doi.org/10.1002/hrm.22194>
- Șchiopu, L. (2024). The potential of higher education institution in promoting life long learning. *Science and Education: New Approaches and Perspectives*, 26(3). <https://doi.org/10.46727/c.v3.21-22-03-2024.p341-346>
- Shahzad, K., Naz, F., Iqbal, R., & Chaudhary, R. (2024). When despotic leadership is more detrimental for employee job outcomes? Role of individual-level power distance orientation. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-12-2023-0547>
- Sternad, D., & Kennelly, J. J. (2017). The sustainable executive: Antecedents of managerial long-term orientation. *Journal of Global Responsibility*, 8(2), 179–195. <https://doi.org/10.1108/JGR-04-2017-0026>
- Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review*, 25(5), 1149–1168. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.02.002>
- Su, Z., Yang, D., & Yang, J. (2011). The match between efficiency/flexibility strategy and organisational culture. *International Journal of Production Research*, 50(19), 5317–5329. <https://doi.org/10.1080/00207543.2011.618149>
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of *Culture's consequences*: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). National cultural values, sustainability beliefs, and organizational initiatives. *Cross Cultural Management*, 22(2), 278-296. <https://doi.org/10.1108/CCM-10-2013-0154>
- Tatliyer, M., & Gur, N. (2022). Individualism and working hours: Macro-level evidence. *Social Indicators Research*. Springer. <https://doi.org/10.1007/s11205-022-02921-1>
- Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2017). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Torres, P., Augusto, M., & Quaresma, R. (2023). The influence of institutional and in-group collectivism practices on next-generation engagement in the family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2022-0123>
- Toy, R. J. (2024). *Exploring the Benefits of Correlating Leadership Traits With Hofstede's Cultural Dimensional Theory to Increase Leadership's Communication Strategies* (Master's thesis, Tiffin University).
- Triandis, H. C. (1995). *Individualism and collectivism*. Boulder, CO: Westview Press.
- Triguero-Sánchez, R., Peña-Vinces, J., & Matos Ferreira, J. J. (2022). The effect of collectivism-based organisational culture on employee commitment in public organisations. *Socio-Economic Planning Sciences*, 83, 101335. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2022.101335>
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1171–1182. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.19573116>
- van Oudenhoven, J. P., Mechelse, L., & De Dreu, C. K. (1998). Managerial conflict management in five European countries: The importance of power distance, uncertainty avoidance, and masculinity. *Applied psychology*, 47(3), 439-455.
- Venaik, S., & Brewer, P. (2010). Avoiding uncertainty in Hofstede and GLOBE. *Journal of International Business Studies*, 41(8), 1294–1315. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.96>
- Venkateswaran, R. T., Vadivelu, S., & Krishnan, S. (2022). Long-term orientation of South Asian leadership and organizational competitiveness and survival of Sasken Technologies Limited. *South Asian Journal of Business Studies*, 11(4), 385–396. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-11-2019-0208>
- Wagner, J. A., Humphrey, S. E., Meyer, C. J., & Hollenbeck, J. R. (2011). Individualism-collectivism and team member performance: Another look. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 946–963. <https://doi.org/10.1002/job.781>
- Yates, J. F., & de Oliveira, S. (2016). Culture and decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136, 106–118. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.05.003>
- Yıldırım, E., Arslan, Y., & Türkmen Barutçu, M. (2016). The role of uncertainty avoidance and indulgence as cultural dimensions on online shopping expenditure. *Eurasian Academy of Sciences Journal of Economics*, 4(4). <http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016.V4-04>
- Yuan, F., & Zhou, J. (2015). Effects of cultural power distance on group creativity and individual group member creativity. *Journal of Organizational Behavior*, 36(7), 990–1007. <https://doi.org/10.1002/job.2022>
- Zhang, H., Tian, M., & Hung, T. K. (2020). Cultural distance and cross-border diffusion of innovation: A literature review. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(2), 241-260.
- Zoltan, R., State, M., & Vancea, R. (2021). The two facets of collectivism and preference for teamwork: An empirical research. In *Proceedings of the International Conference "Information Society and Sustainable Development" (ISSD 2021)* (VIIIth Edition, September 10-11, 2021, Targu-Jiu, Gorj County, Romania).

OTTI CSABA – TÖRJÉK-SZABÓ LILLA ÉVA

SZERVEZETI MOBILITÁS ÉS CÉGEN BELÜLI KARRIERMENEDZSMENT

A tanulmány a szervezeti mobilitás és a cégen belüli karriermenedzsment szerepét vizsgálja a munkavállalói elégedettség, a kiégés megelőzése és a fluktuáció csökkentése szempontjából. A kvantitatív kutatás Magyarországon dolgozó aktív munkavállalók körében készült, strukturált online kérdőív alkalmazásával. Az eredmények rámutatnak, hogy a belső mobilitás, a transzparens információáramlás és a személyre szabott karriertervezés jelentősen hozzájárulnak a munkavállalók elkötelezettségéhez és fejlődéséhez. A válaszadók 93,3%-a legalább időnként fontolóra veszi a pozícióváltást, míg 74%-uk szerint a belső pozícióváltás csökkenti a kiégés kockázatát. A kutatás pozitív összefüggést talált az információáramlás átláthatósága és a karrierfejlődéssel való elégedettség között, valamint a céges támogatás és a fejlődési lehetőségek biztosítása között. A generációk közötti különbségek kezelése, az élethosszig tartó tanulás támogatása és a digitalizáció kulcsszerepet játszanak a modern karriermenedzsmentben. A megkérdezettek 81,7%-a nyitott lenne egy belső mobilitást támogató digitális program alkalmazására. A tanulmány javasolja a belső karrierprogramok fejlesztését, amelyek elősegítik a munkavállalók hosszú távú megtartását, a kiégés megelőzését, valamint a szervezeti alkalmazkodóképesség növelését a gyorsan változó munkaerőpiaci környezetben.

Bevezetés

A munkaerőpiac és a gazdasági struktúrák dinamikus átalakulása napjainkban számos új kihívás elé állítja a vállalatokat, különös tekintettel a munkavállalói fluktuáció, a kiégés (burnout) és a munkaerő-megtartás kérdéskörére. A tehetséges munkaerő megtartása a szervezeti versenyképesség és fenntartható fejlődés lényeges tényezőjévé vált, amelyhez elengedhetetlenek az innovatív humán erőforrás-menedzsment stratégiák, a rugalmas foglalkoztatási formák, a távmunkalehetőségek, valamint a készség- és kompetenciafejlesztés támogatása.

A karriercélok tudatos meghatározása, valamint a rövid és hosszú távú karriertervek kialakítása jelentős mértékben hozzájárul a munkavállalók motivációjának fenntartásához és a szakmai sikerélmények eléréséhez. A szervezeti mobilitás és a belső karriermenedzsment szintén meghatározó szerepet tölt be a vállalatok sikerességében, mivel lehetőséget biztosít a munkavállalók számára új kihívásokkal való szembenézésre, új készségek elsajátítására, valamint hozzájárul a fluktuáció mérsékléséhez és a kiégés kockázatának csökkentéséhez.

Jelen kutatásunk célja annak feltárása, hogy a belső mobilitási lehetőségek és a tudatos karriermenedzsment-rendszerek miként járulhatnak hozzá a munkavállalói elkötelezettség, a szervezeti fejlődés és a munkaerő-megtartás erősítéséhez a hazai vállalati környezetben.

Otti Csaba, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

Törjék-Szabó Lilla Éva, Kapcsolattartó és értékesítési menedzser, PractiWork Zrt.; volt hallgató, Emberi erőforrások BSc, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.3>

Karrierút és karrierterv kialakításának fontossága

A karrierút tudatos megtervezése meghatározó jelentőségű a szakmai életpálya irányításában, mivel elősegíti az egyéni célok elérését, a szakmai fejlődést és a szervezeti eredményességet. A karriertervezés az egyéni motiváció és elkötelezettség növelésének eszköze, amely hozzájárul a szervezeti célok eléréséhez is, mivel a munkavállalók fejlődési útjának támogatása a szervezeti siker egyik lényegi tényezője. A toborzás és kiválasztás folyamatai ebben a kontextusban stratégiai jelentőséggel bírnak, tekintettel arra, hogy a megfelelő munkatársak kiválasztása és integrálása teremti meg a karrierutak és a szervezeti célok összhangját (Balogh, & Karoliny, 2023).

A munkaerő-toborzás olyan szervezeti tevékenységek összessége, melyek célja a megfelelő számú és képzettségű munkavállaló azonosítása és megszerzése. A folyamat magában foglalja a potenciális jelöltek felkutatását, valamint a vállalat számára releváns munkaerő bázisának kialakítását (Gulyás, 2014). Az emberi erőforrás kiválasztása hagyományosan olyan terület, ahol az intuíció és a tapasztalat egyaránt meghatározó szerepet játszik az ideális jelöltek megtalálásában. A kiválasztási eljárások különböző módszertanokat alkalmaznak, azonban közös céljuk, hogy az adott pozícióra a legalkalmasabb munkavállalót válasszák ki, ezzel is elősegítve a vállalat hosszú távú sikerességét és hatékonyságát (Laczai, 2012).

A karrierterv kialakítása összetett, több lépésből álló folyamat, amelyet jellemzően a HR szervezeti egysége koordinál. A karriertervezés célszerűen már a munkavállaló belépésekor megkezdődik, és teljes mértékben személyre szabott módon történik. Első lépésként a munkavállalók önismereti teszteket töltenek ki, amelyek elősegítik az egyéni erősségek, fejlesztendő területek, érdeklődési körök, valamint a motivációs szint feltérképezését. Ezt követően a tervezési szakaszban meghatározásra kerülnek a munkavállaló szakmai céljai, illetve azok eléréséhez szükséges lépések. A rövid és hosszú távú célok kitűzése strukturálja a fejlődési folyamatot és hozzájárul a munkavállalók motivációjának fenntartásához (Matiscsákné Lizák, 2016).

A munkavállalók mobilitását számos tényező befolyásolja, többek között az egyéni célok, a szakmai fejlődési igények, az életkörülmények, valamint a generációs különbségek. A munkahelyválasztás során minden egyén számára eltérő prioritások érvényesülnek, amelyek idővel és körülményekkel változhatnak. A fejlődésre nyitott, motivált munkavállalók gyakran keresik az új készségek elsajátításának vagy a meglévők továbbfejlesztésének lehetőségét, akár pozíció- vagy részlegváltás révén is. Előfordul, hogy a munkavállaló lojalitása mellett új kihívásokat vagy más munkakörben szerzett tapasztalatot keres.

A HR kiemelt szerepet tölt be a dolgozói mobilitás támogatásában, tájékoztatva a munkavállalókat az elérhető lehetőségekről, valamint segítve a belső áthelyezéseket és átképzéseket. Kutatásunk eredményei alapján azonban a hazai vállalatok jelentős részénél ezek a lehetőségek korlátozottan érhetők el. A gyakornoki programok fontos belépési pontot jelentenek a pályakezdők számára, lehetőséget adva képességeik bemutatására és a vállalati állományba való bekerülésre. Ez a munkáltató számára is előnyös, hiszen a már ismert gyakornok alkalmazása idő- és költséghatékony megoldást jelent.

A fluktuáció hátterében számos tényező állhat, többek között a nem megfelelő kompenzáció, az alacsony munkahelyi elégedettség, a munkavállalói elkötelezettség hiánya, valamint a szakmai fejlődési és előrelépési lehetőségek korlátozottsága. A fluktuáció mérséklése érdekében elengedhetetlen, hogy a vállalatok felismerjék és kezeljék ezeket a problémákat. Kutatásunk is alátámasztja, hogy a belső mobilitás és a munkakörök közötti áthelyezés lehetősége növeli a munkavállalók elkötelezettségét, csökkenti a fluktuációt és elősegíti a folyamatos szakmai fejlődést a szervezeten belül (Ipacs, 2023).

A karriermenedzsment során kiemelten fontos figyelembe venni a generációs különbségekből adódó eltérő elvárásokat, hiszen az egyes generációk munkavállalói más-más igényekkel és preferenciákkal rendelkeznek a szakmai pályafutásuk során.

Generációs áttekintés

A generációs különbségek felismerése és megértése alapvető jelentőséggel bír a szervezeti működés szempontjából, mivel az eltérő korosztályok különböző élettapasztalatokkal, értékrendekkel és munkavégzési attitűdökkel rendelkeznek. Ezek a különbségek mind kihívásokat, mind pedig lehetőségeket teremtenek a szervezetek számára. Az idősebb generációk, például a Baby Boomerek, jellemzően a hagyományos munkamorált követik, amelynek része a hosszú távú elköteleződés, míg a fiatalabb generációk – különösen a Z generáció – nagyobb hangsúlyt helyeznek a munka és a magánélet egyensúlyára (Bokor, 2007).

A generációk közötti eltérések potenciálisan konfliktusok forrásai lehetnek, ugyanakkor lehetőséget is teremtenek a szervezeti diverzitás erősítésére. Az egymástól való tanulás révén a tapasztalat és az innovatív gondolkodás ötvözése hozzájárul egy gazdagabb, hatékonyabb munkahelyi környezet kialakításához. Kőműves és munkatársai (2023) kutatásukban rámutattak arra, hogy a generációk közötti különbségek önmagukban nem szükségszerűen vezetnek feszültséghez a munkahelyeken, amennyiben a munkáltatók képesek felismerni az egyes csoportokat motiváló tényezőket és támogatják az erősségek kölcsönös kiegészítését.

A munkavállalói vélemények rendszeres figyelembevétele, valamint a folyamatos, kétirányú kommunikáció fenntartása elengedhetetlen a munkaerő megtartása szempontjából. Azok a vállalatok, amelyek sikeresen alkalmazzák ezeket a gyakorlatokat, képesek hatékonyabban megtartani munkavállalóikat. Ezzel szemben a hazai szervezeteknél gyakran éppen a munkavállalói vélemények figyelmen kívül hagyása és a kölcsönös kommunikáció hiánya jelentős problémákat eredményez (Kissné, 2010).

Kompetenciák

A kompetencia olyan komplex tudás-, készség-, képesség- és viselkedési rendszer, amely lehetővé teszi az egyének számára, hogy hatékonyan teljesítsenek és alkalmazkodjanak a különböző helyzetekhez és környezetekhez. A kompetenciák lehetnek specifikusak, általánosak, illetve szociális jellegűek, és egyfajta eszköztárként szolgálnak, amelyet az egyén egész élete során folyamatosan fejleszthet (Szabó, 2014).

A kompetenciák csoportosítása többféle módon történhet, azonban a legelterjedtebb megközelítés két fő kategóriát különböztet meg. Az első csoportot a puha kompetenciák (soft skills) alkotják, amelyek a személyes, intellektuális és társadalmi készségeket foglalják magukban. A második csoportba a kemény kompetenciák (hard skills) tartoznak, amelyek közé sorolhatók a nyelvtudás, a végzettség, valamint a szakmai és informatikai ismeretek. Ez a megkülönböztetés egyrészt a személyes tulajdonságokra, gondolkodásmódra és kapcsolatteremtési képességekre, másrészt a konkrét szakmai és technikai ismeretekre helyezi a hangsúlyt (SKOLL, 2022).

Az élethosszig tartó tanulás szemlélete azt hangsúlyozza, hogy a tanulási folyamat nem zárul le a formális oktatás befejezésével, hanem az egész élet során folytatódik. A folyamatosan változó világban elengedhetetlen, hogy az egyének rendszeresen bővítsék ismereteiket, hogy lépést tudjanak tartani a technológiai fejlődéssel és a munkaerőpiac változásaival. Ez a megközelítés hozzájárul a munkavállalók versenyképességének és alkalmazkodóképességének megőrzéséhez, miközben folyamatos szakmai és személyes fejlődést is biztosít. Az innováció és a digitalizáció korában a rugalmas alkalmazkodás és az új készségek elsajátítása kiemelt jelentőséggel bír (Óhidy, 2021).

Nemzetközi kutatások rámutattak arra, hogy az egyetemi végzettség megszerzése után is vannak olyan készségek, amelyek meghatározó módon befolyásolják az egyén munkaerőpiaci érvényesülését. E kutatások szerint a friss diplomások számára a megfelelő állás megtalálását leginkább az alapvető munkavállalási készségek hiánya nehezíti meg. Az eredmények alátámasztják azt a széles körben elfogadott nézetet, miszerint az élethosszig tartó tanulás elengedhetetlen az egyéni siker és fejlődés szempontjából (Balaton, & Tari, 2016).

Technológiai innováció a HR-ben

A HR digitalizációja napjainkban alapvetően átalakítja a munkaerő-menedzsment gyakorlatát, mivel az adminisztratív folyamatok automatizálása révén jelentősen növeli a szervezeti hatékonyságot, miközben javítja a munkavállalói élményt és támogatja a rugalmas munkavégzési formákat. A digitális HR-megoldások alkalmazása lehetővé teszi a rutinfeladatok automatizálását, az adatalapú döntéshozatalt, valamint a munkavállalók önállóságának és elégedettségének növelését, ami hosszú távon hozzájárul a vállalati célok eléréséhez és az alkalmazottak fejlesztéséhez. A HR stratégiai szerepe ezzel párhuzamosan megnő, mivel a digitalizáció révén a HR nem csupán adminisztratív támogató funkció, hanem aktív partner a szervezeti innovációban és a tehetséggondozásban (Shirase, Chhibber, & Narkhede, 2023).

A mesterséges intelligencia (MI) alkalmazása különösen a Z generáció körében vált meghatározóvá, akik digitális bennszülöttként elvárják a modern technológiai megoldásokat a munkahelyen. Az MI képes automatizálni bizonyos munkaköröket, például a junior programozói vagy adminisztratív pozíciókat, miközben támogatja a személyre szabott tanulási és fejlesztési lehetőségeket, valamint a gyors, valós idejű visszacsatolást. A HR digitalizációja leginkább a toborzás, a munkavállalói élmény, a képzés-fejlesztés és az adatelemzés területén érzékelhető, ahol a gyorsaság, a hatékonyság és a munka egyszerűsítése kiemelt cél. Ugyanakkor a digitális fejlődés új kockázatokat is teremt, különösen az adatbiztonság és az adatvédelem területén (Brynolfsson, & McAfee, 2014).

A digitalizáció egyik legfontosabb kihívása a személyes adatok védelme, amelyre az Európai Unió által bevezetett GDPR (General Data Protection Regulation) szabályozás ad keretet. A GDPR célja, hogy biztosítsa az uniós polgárok adatainak biztonságát, valamint a magánélet védelmét az online környezetben. A HR területén ez azt jelenti, hogy a személyes adatok kezelésére, tárolására és feldolgozására szigorú adatvédelmi előírásokat kell alkalmazni, amelyeknek való megfelelés elengedhetetlen a jogi és etikai normák betartásához, valamint a munkavállalói bizalom fenntartásához (Otti, & Fehér, 2022).

A szakirodalmi áttekintésből a kutatási fókusz felé

Az előző fejezetekben bemutatott szakirodalmi eredmények rávilágítottak arra, hogy a modern munkakörnyezetben a munkavállalói mobilitás, a kiégés, a generációs különbségek és a digitalizáció szorosan összefonódó jelenségek. E tényezők egymásra gyakorolt hatása jelentős változásokat idézhet elő a munkahelyi dinamikában, valamint a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség alakulásában. Jelen kutatás célja, hogy átfogóbb megértést nyújtson a munkavállalói mobilitás digitalizációjának folyamatáról, valamint feltárja, hogy e fejlesztések miként járulhatnak hozzá a kiégés és a fluktuáció mérsékléséhez a szervezeti környezetben.

Alkalmazott kutatási módszertan

A jelen tanulmány empirikus részében kvantitatív kutatási módszert alkalmaztunk, amelynek keretében online kérdőíves felmérést végeztünk. A kutatás célja az volt, hogy feltárja a Magyarországon dolgozó munkavállalók szervezeti mobilitással és karriermenedzsmenttel kapcsolatos attitűdjeit, tapasztalatait és véleményét.

A mintavételi stratégia során kényelmi mintavételt alkalmaztunk, amely lehetővé tette, hogy a kérdőív széles körben elérhetővé váljon. A kérdőív terjesztése több csatornán keresztül történt: egyrészt különböző, releváns témájú Facebook-csoportokban osztottuk meg, másrészt felsőoktatási intézmények hallgatói körében is terjesztettük. Ezzel a módszerrel igyekeztünk biztosítani, hogy a minta minél változatosabb legyen, és a magyarországi munkavállalói populáció különböző szegmenseit is elérje.

Az online kérdőív 2024. január 6. és 2024. április 6. között volt elérhető. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim módon történt, amely hozzájárult a válaszadók őszinte és torzítatlan véleményének megismeréséhez. A kvantitatív módszertan alkalmazása lehetővé tette a válaszok statisztikai elemzését, valamint a szervezeti mobilitással és karriermenedzsmenttel kapcsolatos összefüggések feltárását a magyarországi munkavállalók körében.

Kvantitatív kutatás

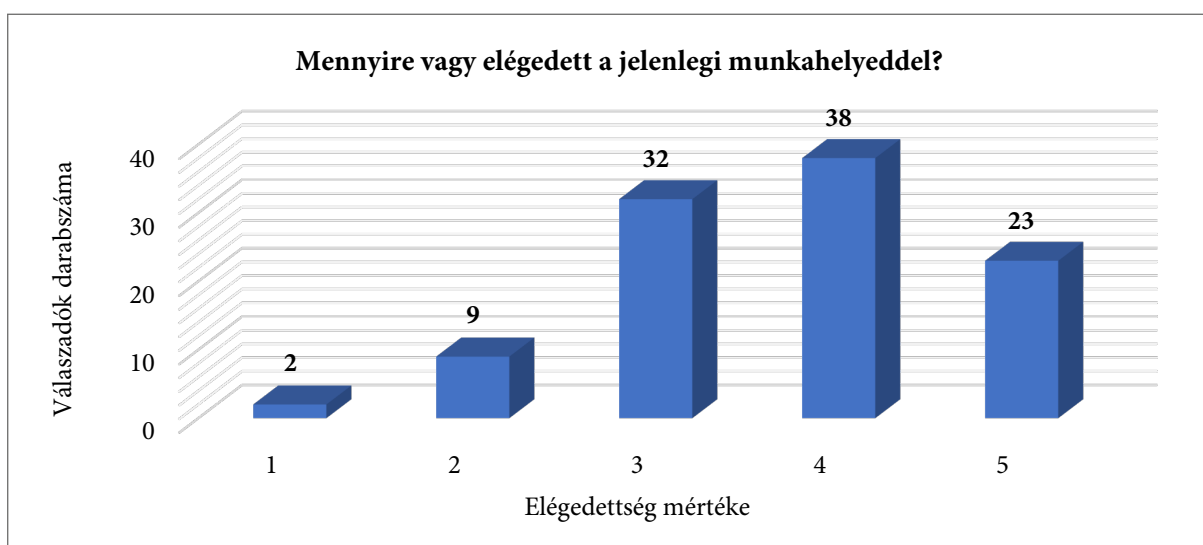
Az elért kitöltésszám összesen 122, azonban a szűrőkérdés miatt ez a szám lecsökkent 104 kitöltésre ($n=104$). A szűrőkérdés azért volt nélkülözhetetlen, mivel ki akartuk szűrni az aktív munkavállalókat, annak érdekében, hogy releváns válaszadókat elemezhessünk. A minta nem reprezentatív, ugyanakkor következtetni lehet az alapsokaság véleményére.

A kérdőív 25 kérdésből állt, ebből 8 demográfiai és 17 a kutatási témára irányuló kérdés. A kérdés-sor strukturált, azon belül pedig zárt, szelektív vagy alternatív. Ez lehetővé tette a könnyebb adat-elemzést, könnyebb válaszadást a kitöltőknek és az egyértelműbb eredmények megszületését.

A kitöltők többsége nő (56,6%), a többi férfi (43,4%) volt, életkorukat tekintve legnagyobb számban a 18 és 25 év közöttiek válaszoltak (65,6%). A kitöltők több mint fele rendelkezik felsőfokú végzettséggel (61,5%). A kitöltők többsége szellemi munkát végző tevékenységbe sorolható (89,4%), és többségben teljes munkaidős alkalmazotti pozícióban dolgoznak (56,7%). Az aktuális munkahelyi szolgálati időt tekintve az 1-3 éve dolgozók (49%) voltak többségben.

Kutatásunk során fontosnak találtuk felmérni a munkahelyi elégedettséget, ezt egy 5 fokozatú Likert skálán mértünk. Az 1. ábra alapján a válaszadók többsége elégedett jelenlegi munkahelyével. Az elégedettség okainak feltárása azonban nem volt része a vizsgálatnak, így erre vonatkozó következtetések nem vonhatók le.

1. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG FELMÉRÉSE



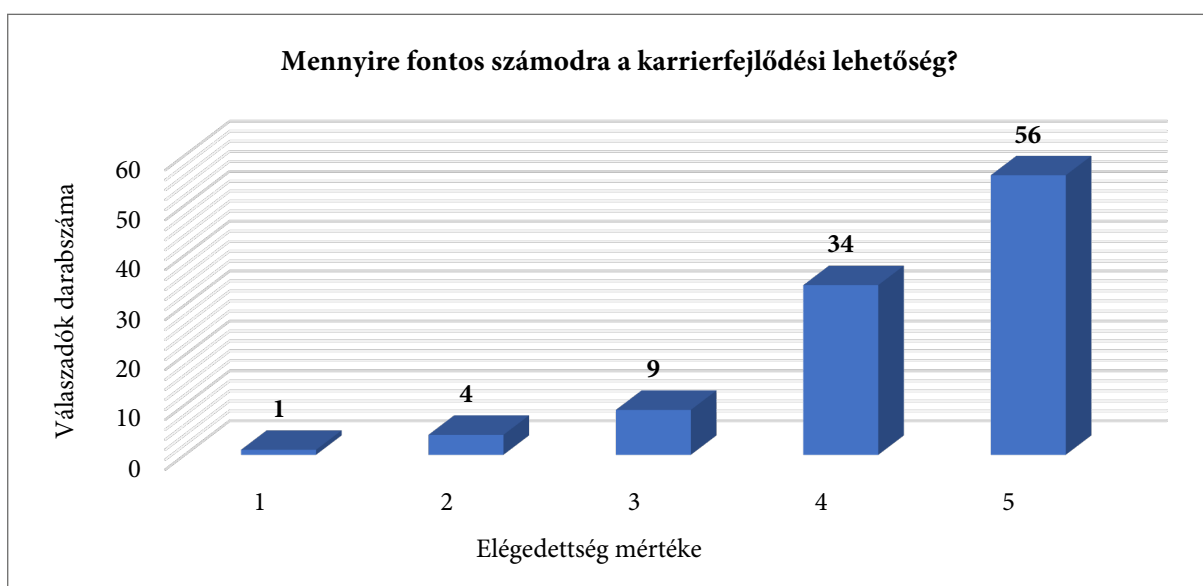
Forrás: saját szerkesztés ($n=104$)

A következő kérdés a karrierfejlődési lehetőségekre irányult, ahol azt a nem meglepő eredményt kaptuk, hogy a kitöltők többségének nagyon fontos a karrierfejlődési lehetőség. Ezt Hoffmann (2022) kutatása is alátámasztja, hiszen azt az eredményt kapta a Z generációval folytatott kutatása során, hogy az összes kitöltő (n=165) 69,7%-ának fontos a támogatás és a megbecsülés, 55,8%-ának a kiteljesedés lehetősége és 55,2%-ának a sokszínű és változatos munkavégzés.

Kőműves és munkatársai (2023) kutatásukban megvizsgálták a különböző generációk munkavégzést motiváló tényezőit és azt tapasztalták, hogy a Baby Boomer generációt átlagban (2,95) nem, míg a Z generációt átlagban (4,17) motiválja az előrelépési lehetőség. Ez is alátámasztja a kapott eredményeinket, mivel a legtöbb kitöltőnk a Z generációhoz tartozik.

Fontos tisztázni, hogy a karrierterv megalkotása során nem csak egy magasabb pozíció lehet a cél vagy egy vezetői pozíció. Nem mindenki törekszik ilyen célok elérésére. Sok szakember inkább a szaktudása fejlesztésére vágyik vagy éppen szakmai elismerésre és az ezzel járó magasabb javadalmazásra is. Ezek a munkavállalók gyakran specializálódással érik el a céljaikat és ezáltal szakértővé válhatnak és értéket teremthetnek (Matiscsákné Lizák, 2016).

2. ÁBRA: KARRIERFEJLŐDÉS FONTOSSÁGA A KITÖLTŐK SZERINT



Forrás: saját szerkesztés (n=104)

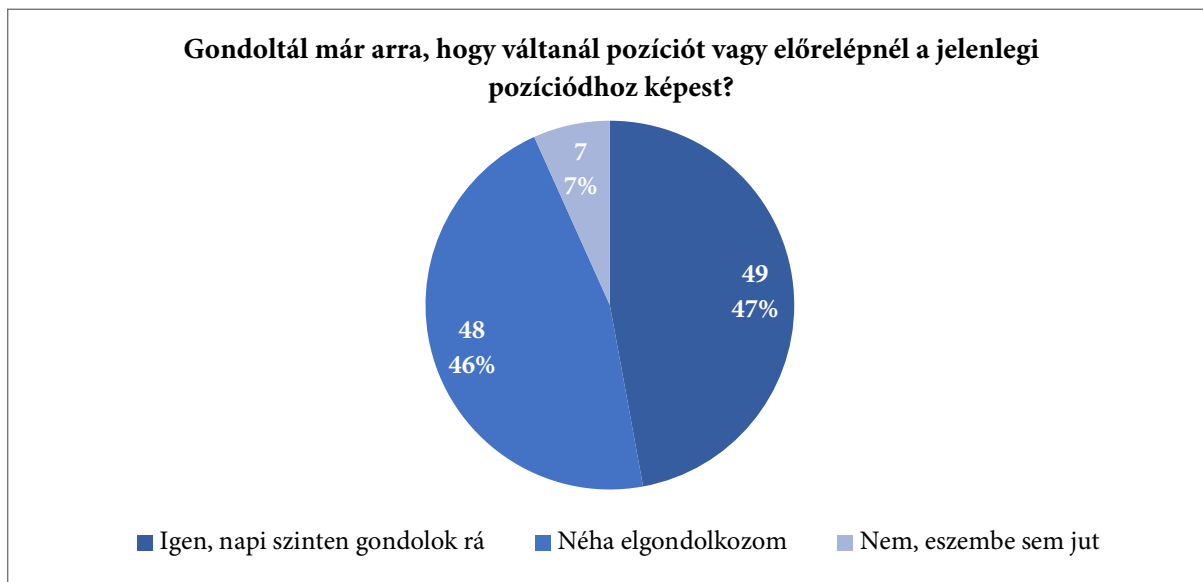
Kutatásunkban felmértük, hány munkavállaló gondolkodik el egy pozícióváltáson. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy már az is jelentős lépés, ha egy munkavállaló fontolóra veszi a magasabb pozícióba lépést vagy új szerep kipróbálását. A cégeknek érdemes figyelemmel kísérniük ezeket a szándékokat, és időben reagálniuk, hogy megfelelően kezelhessék a munkavállalók karrierre vonatkozó elképzeléseit és igényeit.

Szucsics és munkatársai (2024) kutatásukban azt találták, hogy a kitöltők több mint fele (54,05%) már elgondolkodott munkahelyváltáson. Kutatásukban az is kiderült, hogy a legtöbben már 1-6 hónapja gondolkoznak ezen a lehetőségen. A mi kutatásunk alapján a kitöltők 93,3%-a gondolkozik ezeken a lehetőségeken.

Az eredmények rámutatnak arra, hogy bár a válaszadók többsége elégedett jelenlegi munkahelyével, a kitöltők több mint 90%-a legalább alkalmanként elgondolkodik a munkahelyváltáson, és mindössze kevesebb mint 10% nyilatkozott úgy, hogy teljes mértékben elkötelezett jelenlegi munkahelye vagy pozíciója iránt. Ez arra utal, hogy a munkahelyi elégedettség és az elkötelezettség

nem feltétlenül esik egybe, és a két tényező között jelentős különbségek lehetnek. Az eredmények értelmezése során ezért célszerű figyelembe venni, hogy az elégedettség önmagában nem garantálja az elkötelezettséget vagy a hosszú távú maradási szándékot.

3. ÁBRA: POZÍCIÓ VAGY ELŐRELÉPÉS A KITÖLTŐK SZERINT

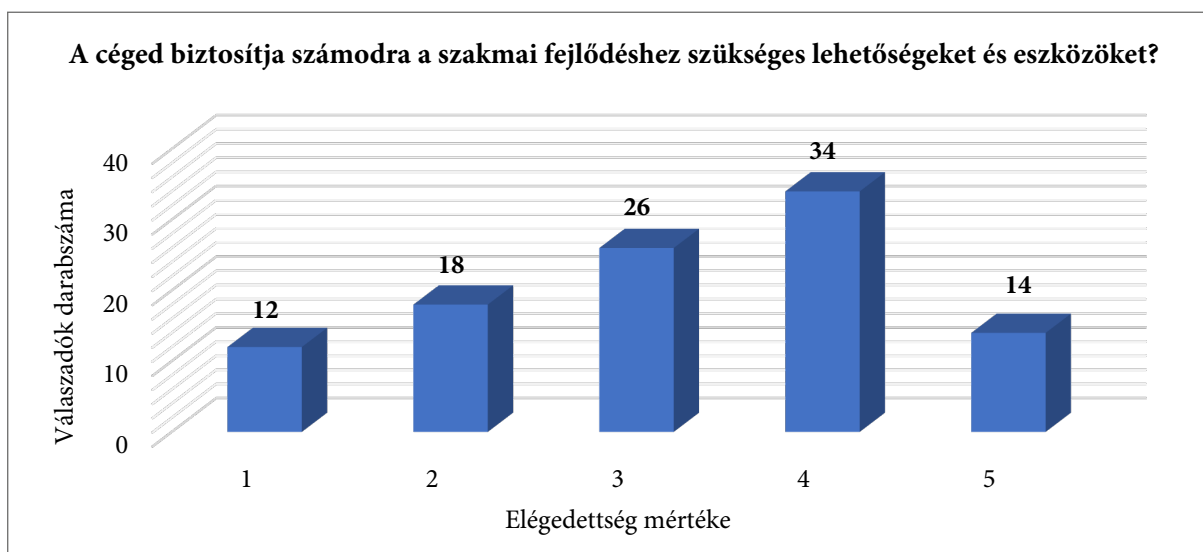


Forrás: saját szerkesztés (n=104)

Szükségesnek találtuk azt is megvizsgálni, hogy a cégek mennyire biztosítják a szakmai fejlődéshez szükséges lehetőségeket és eszközöket. Itt meglepően azt tapasztaltuk, hogy 11,5%-a kitöltőknek egyáltalán nem érzi azt, hogy cége biztosítja számára a szakmai fejlődést és lehetőségeket. Ugyanakkor a kitöltők közel fele elégedett és mindössze egynegyedük semleges.

Cseh (2024, p. 88) kutatásában hasonló eredményeket kapott, miszerint „[...] a munkahelyen belüli karrierlehetőségeket is szerettem volna feltérképezni: az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy sajnálatos módon a kitöltők itt nem mutatnak túlzott elégedettséget.”

4. ÁBRA: SZAKMAI FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGEK ÉS ESZKÖZÖK TEKINTETÉBEN SKÁLÁZVA

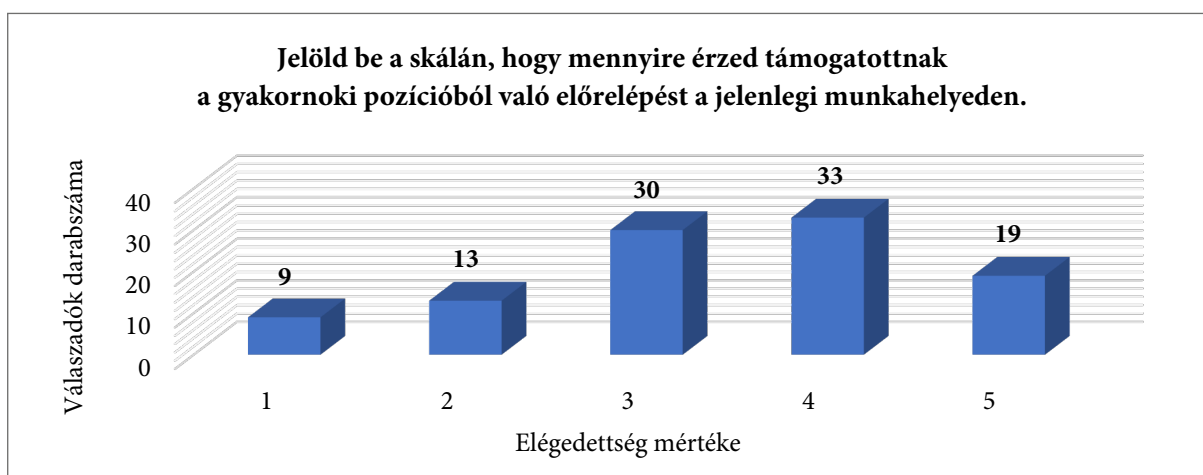


Forrás: saját szerkesztés (n=104)

Összehasonlítottuk a karrierfejlődés támogatottságának érzését a teljes munkaidős alkalmazottak és a gyakornoki munkát végzők körében. Azt tapasztaltuk, hogy a gyakornoki munkát végzőknél a támogatottság érzése 10,6%-kal magasabb volt.

Fontos megjegyezni, hogy a megtartás nem csupán a gyakornokok esetében lényeges, hanem a teljes munkaidős alkalmazottak számára is elengedhetetlen. A vállalat sikeréhez mindkét csoport elégedettsége és hosszú távú elkötelezettsége egyaránt szükséges.

5. ÁBRA: TÁMOGATOTTSÁG ÉRZÉSE A CÉGEN BELÜLI KARRIERFEJLŐDÉSRE GYAKORNOKOKNÁL

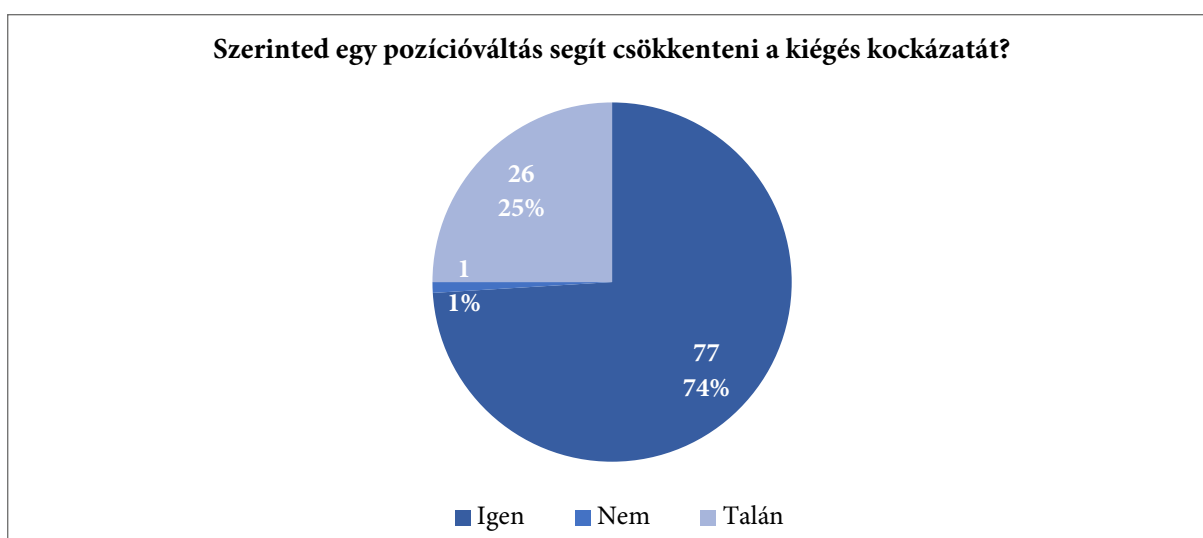


Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

A kiégés (burnout) kifejezés mindössze körülbelül ötven éve jelent meg először Freudenberg (1974) írásaiban.

Kutatásunk egyik fő kérdése az volt, hogy a pozícióváltás segíthet-e csökkenteni a kiégés kockázatát. A kiégés számos okból, például hosszú távú terhelés, motivációhiány és stressz miatt alakulhat ki, és súlyos következményekkel járhat, ezért fontos megelőzni. A válaszadók 74%-a szerint a pozícióváltás biztosan csökkenti a kiégést, 25%-uk pedig úgy véli, hogy talán segíthet. Csak egy válaszadó gondolta, hogy ez nem segít.

6. ÁBRA: KIÉGÉS CSÖKKENTÉSE POZÍCIÓVÁLTÁS SEGÍTSÉGÉVEL

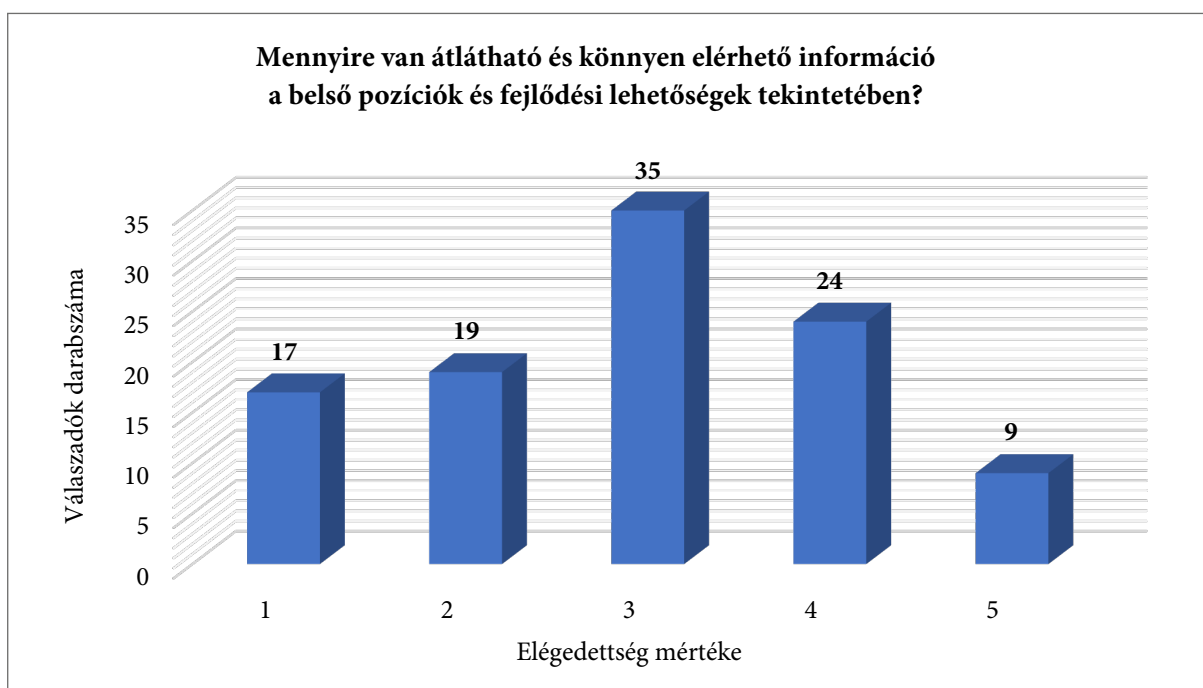


Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

Az információáramlás minden tekintetben meghatározó, ennek gyorsasága kulcsfontosságú a karriercélok elérésénél. Fontos, hogy az információk könnyen elérhetőek és hozzáférhetőek legyenek a belső pozíciók és fejlődési lehetőségek tekintetében. Ez segít abban is, hogy egyenlők legyenek az esélyek a belső mobilitást nézve. Ennek segítségével a munkavállalók nyitottak lehetnek az új kihívásokra és nyugodtabban válhatnak pozíciót.

Kőműves és munkatársai (2023) kutatásukban a munkát demotiváló tényezőket is vizsgálták, és arra jutottak, hogy a válaszadók átlagosan 3,89-es értékkel értékelték a kommunikáció hiányát mint negatív tényezőt (5 a legnegatívabb). Ebből is az látható, hogy az információáramlás hiánya negatív hatással van a munkavállalókra, valamint a vállalatokra is, ami rendkívül sok problémát okozhat.

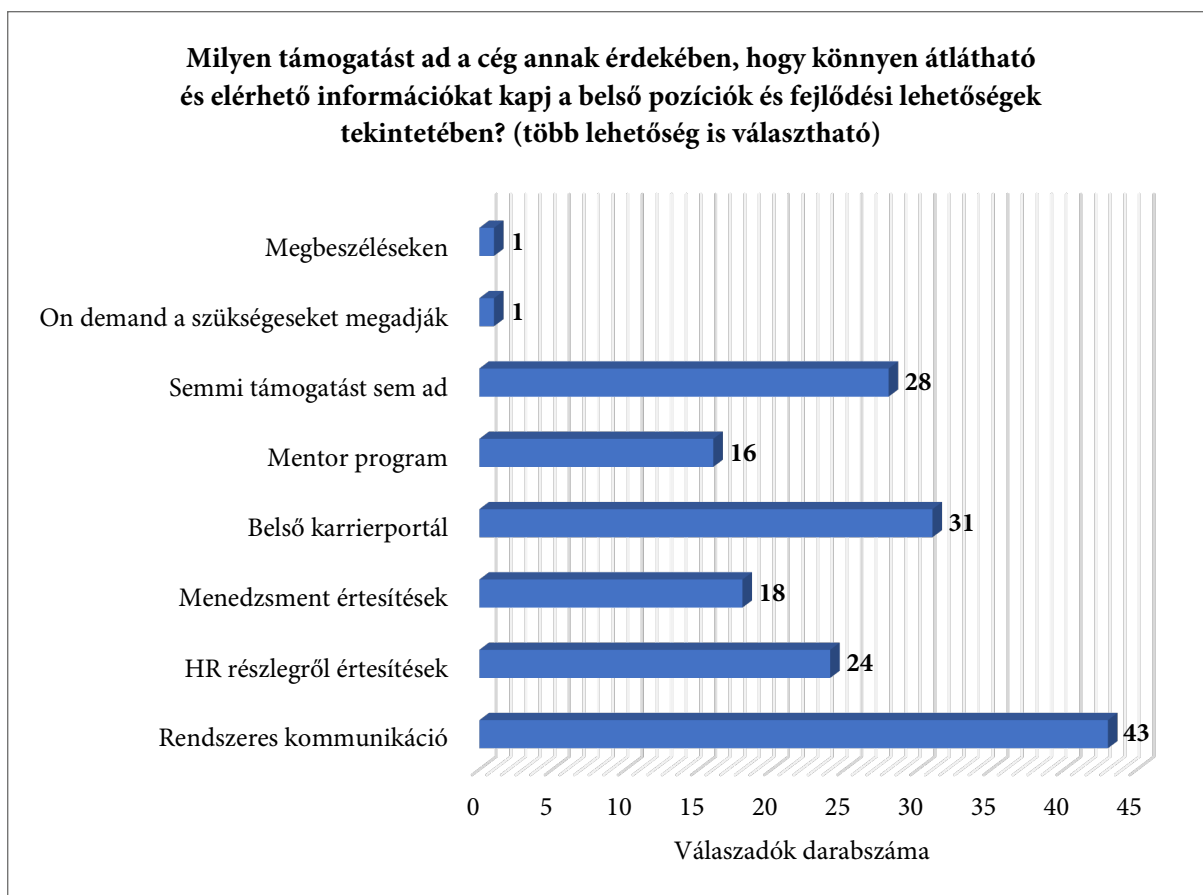
7. ÁBRA: ELÉRHETŐ INFORMÁCIÓK CÉGEN BELÜLI POZÍCIÓK ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK TEKINTETÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

Kutatásunkban az információáramlás formáit is vizsgáltuk. Az eredmények szerint a rendszeres kommunikáció (41,3%) fontos, de nem mindig alapvető a cégeknél. A második legnagyobb százalékot a belső karrierportál (29,8%) kapta, a cégek által nyújtott támogatás hiánya (26,9%) is jelentős probléma. A HR-részlegtől érkező értesítések (23,1%) és a menedzsmentértesítések (17,3%) kevésbé alapvetők, hasonlóan a mentorprogramhoz.

8. ÁBRA: ELÉRHETŐ INFORMÁCIÓS CSATORNÁK A CÉGEN BELÜLI POZÍCIÓK ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK TEKINTETÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

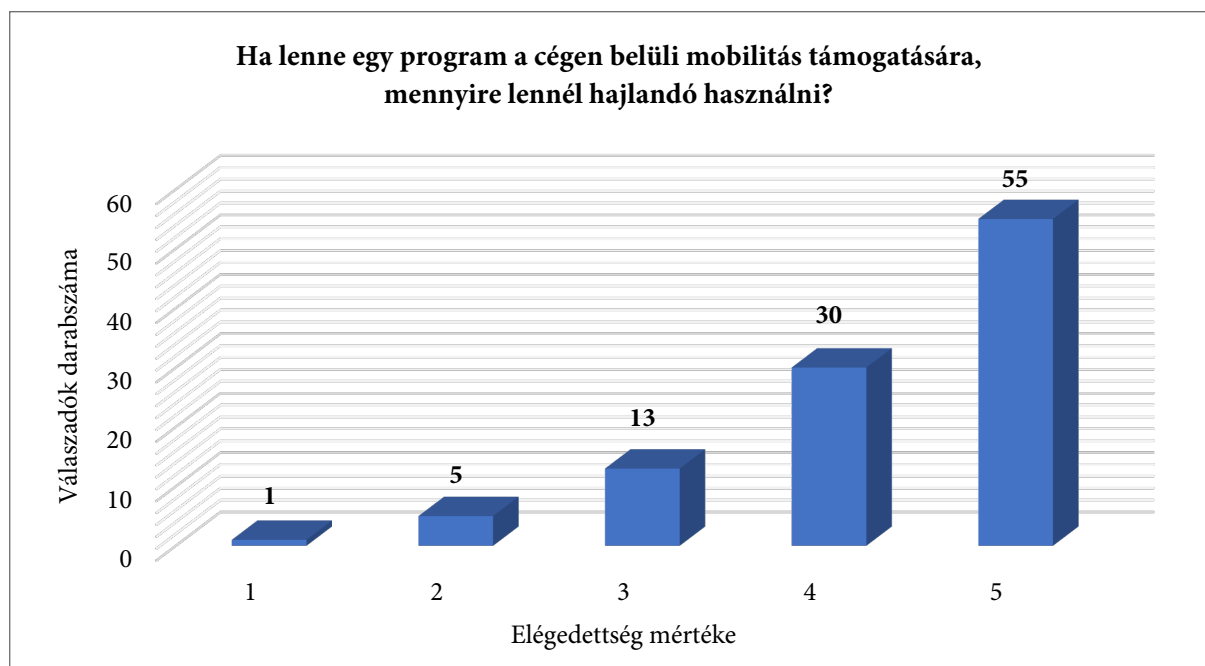
A munkavállalók viszont elvárják, hogy értesítést kapjanak a lehetőségekről. Csupán a kitöltők 20,2%-a véli úgy, hogy cége minden szükséges támogatást megad ehhez. Az eredmények alapján a válaszadók 53,8%-a jelezte, hogy jelenleg kap értesítést a HR-részlegről, 48,1%-uk számolt be rendszeres kommunikációról, míg 43,3% számára elérhető belső karrierportál. Ezek az adatok a szervezeten belüli jelenlegi támogatási gyakorlatokat tükrözik, nem pedig a munkavállalók igényeit.

A cégen belüli pozícióváltást és karrierfejlődést támogató programok iránti nyitottság vizsgálata

Kutatásunk célkitűzései között szerepelt annak feltárása is, hogy a munkavállalói mobilitás jelentőségének tükrében milyen mértékben mutatnak nyitottságot a munkavállalók új technológiai eszközök és programok alkalmazására, amelyek elősegíthetik az ismeretszerzést és a szakmai fejlődést. Az eredmények alapján a válaszadók 81,7%-a jelezte, hogy pozitívan viszonyulna egy ilyen, a belső pozícióváltást és karrierfejlődést támogató program bevezetéséhez.

Az ilyen típusú applikációk várhatóan elősegítik az információáramlás hatékonyságát, támogatják a munkavállalók szakmai előmenetelét, valamint megkönnyítik a szervezeten belüli pozícióváltást. Ezen túlmenően a technológiai újítások hozzájárulnak a döntéshozatali folyamatok gyorsításához és a szervezeti produktivitás növeléséhez.

9. ÁBRA: NYITOTTTSÁG VIZSGÁLATA A BELSŐ MOBILITÁS TÁMOGATÁSÁRA SZOLGÁLÓ PROGRAM LÉTREHOZÁSÁRA



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

Vizsgálataink során arra fókuszáltunk, hogy a munkavállalók milyen adatokat tartanak relevánsnak a szervezeten belüli mobilitást támogató programok kialakításakor. Az eredmények alapján a válaszadók fontosnak tartják a legmagasabb iskolai végzettség meghatározását, mivel egyes pozíciók betöltéséhez magasabb végzettségi szint szükséges, és ez lehetőséget teremt a vállalat számára, hogy reális és megalapozott karrierterveket dolgozzon ki. Hasonlóan nagy jelentőséget tulajdonítanak a készségek, képességek és kompetenciák figyelembevételének, amelyek hozzájárulnak a munkavállalók számára leginkább megfelelő pozíciók azonosításához, valamint a kiégés és a fluktuáció csökkentéséhez.

Az előrelépési hajlandóság és a karriercélok megadása szintén elengedhetetlennek bizonyult, mivel ezek révén az egyéni ambíciók összehangolhatók a szervezeti igényekkel, elősegítve a transzparens kommunikációt és a munkavállalói motiváció fenntartását.

Napjainkban már rendelkezésre állnak olyan fejlett mesterséges intelligencia (MI) alapú megoldások, amelyek képesek előre jelezni, hogy mely munkavállalók esetében célszerű előléptetést vagy áthelyezést mérlegelni. Ezek a rendszerek a munkavállalók teljesítményének, készségeinek és karrierfejlődésének elemzésével azonosítják azokat a területeket, ahol a munkavállalók a legnagyobb hozzáadott értéket nyújthatják a szervezet számára. Az MI-rendszerek nem csupán a munkahelyi elégedettség növeléséhez járulhatnak hozzá, hanem optimalizálhatják a belső mobilitást és csökkenthetik a fluktuációt is, mivel lehetőséget teremtenek arra, hogy a munkavállalók képességeikhez és ambícióikhoz leginkább illeszkedő szerepkörökben dolgozhassanak (Roslansky, 2023).

A szervezeti mobilitás és karriermenedzsment statisztikai összefüggései

Kutatásunk egyik fő célkitűzése a belső mobilitás és a karriermenedzsment közötti összefüggések feltárása volt. Az összegyűjtött adatokat statisztikai módszerekkel elemeztük, beleértve az asszociációs és korrelációs analízist, hogy a változók közötti kapcsolatokat megbízhatóan értékelhessük. Az elemzések során szoros összefüggéseket azonosítottunk, amelyek hasznos információkkal

szolgálhatnak a munkavállalói karriertervezés és a kiégés megelőzési stratégiák kidolgozása során. Eredményeink rámutatnak a vállalati támogató rendszerek jelentőségére, valamint a munkavállalók új rendszerek iránti nyitottságára.

Korrelációs analízist alkalmaztunk annak vizsgálatára, hogy milyen mértékben átlátható az információáramlás a belső, nyitott pozíciókról, és hogyan befolyásolja ez a munkavállalók elégedettségét a karrierfejlesztési támogatással. Az eredmények közepesen erős, pozitív korrelációt mutattak ($r=0,68551$), amely arra utal, hogy az információáramlás átláthatóságának növekedése összefügg a karrierfejlesztési támogatás iránti elégedettség növekedésével.

A kitöltők az ötfokozatú Likert skálán válaszoltak két kérdésre: az első a karrierfejlődéshez nyújtott támogatás iránti elégedettséget mérte, míg a második a szakmai fejlődéshez szükséges eszközök és lehetőségek biztosítására vonatkozott. Bár a kérdések hasonló témakört érintenek, az első inkább érzelmi, személyes megítélésen alapul, míg a második objektívebb, konkrétabb értékelést igényel. A két kérdés közötti korrelációs elemzés erős pozitív kapcsolatot mutatott ($r=0,71265$), ami azt jelzi, hogy a biztosított eszközök és lehetőségek mennyisége szoros összefüggésben áll a karrierfejlődés támogatottságának érzésével.

Korrelációs analízissel vizsgáltuk a karrierpreferenciák HR-rel való megosztása és a cégen belüli mobilitást támogató programok iránti nyitottság közötti kapcsolatot. Az eredmények közepesen erős, pozitív összefüggést mutattak ($r=0,59455$), amely arra utal, hogy azok a munkavállalók, akik hajlandóak karrierpreferenciáikat megosztani a HR-rel, nagyobb valószínűséggel veszik igénybe a belső mobilitást elősegítő programokat. Ez az összefüggés megerősíti a belső karrierfejlődés iránti elkötelezettséget és a mobilitást támogató programok iránti nyitottság közötti kapcsolatot.

A kiégés megelőzése kiemelt fontosságú, mivel a kiégés súlyos fizikai és mentális egészségügyi problémákhoz vezethet, csökkentheti a munkahelyi teljesítményt, növelheti a hibák számát, és hozzájárulhat a munkavállalók fluktuációjához, ezáltal növelve a szervezeti költségeket. Emellett negatívan befolyásolja az életminőséget és a munka-magánélet egyensúlyát.

Asszociációs statisztikai módszerrel, a Cramer-féle asszociációs együttható segítségével elemeztük a kiégés és a pozícióváltásra irányuló szándék közötti kapcsolatot. Ez a mérőszám alkalmas nem mennyiségi változók közötti kapcsolat erősségének meghatározására. Az eredmények közepesen erős kapcsolatot jeleztek ($C=0,34395$), amely arra utal, hogy azok a munkavállalók, akik fontolgatják a pozícióváltást vagy előrelépést, valószínűleg úgy vélik, hogy ez hozzájárulhat a kiégés kockázatának csökkentéséhez.

Következtetések

Kutatásunk eredményei rámutatnak, hogy a válaszadók többsége már fontolóra vette a pozícióváltás vagy előrelépés lehetőségét. Ebből kifolyólag nagyon fontos, hogy a humánerőforrás-menedzsment megfelelő figyelmet szenteljen ezen munkavállalók karriercéljainak, mivel ennek hiányában a szervezet értékes munkaerőt veszíthet.

Az információáramlás és az átláthatóság hiánya a belső pozíciókkal kapcsolatban jelentős problémaként jelenik meg a munkavállalók körében. Meglepő módon számos vállalatnál nem működik hatékonyan a kommunikáció, ami tovább fokozza a munkavállalói elégedetlenséget. E problémák orvoslására javasolt egy belső karrierprogram kidolgozása, amely elősegítené a munkavállalók belső pozícióváltásának és karriercéljainak nyomon követését és megkönnyítését.

A legfrissebb vizsgálatok összehasonlították a gyakornoki és a teljes munkaidős pozíciók közötti előrelépést, és eredményeik alátámasztják kutatásunk tapasztalatait, miszerint a gyakornokok több támogatást élveznek, mint más munkavállalói csoportok, ami elsősorban a multinacionális vállalatok HR-gyakorlatainak köszönhető. Véleményünk szerint a többi munkavállaló figyelmen

kívül hagyása kedvezőtlen, ezért minden fejlődni vágyó munkavállaló számára egyenlő figyelmet kell biztosítani az elégedettség növelése és a fluktuáció csökkentése érdekében.

Kutatásunk központi témája a kiégés csökkentése volt, különös tekintettel a pozícióváltás hatásaira. Az eredmények megerősítik, hogy a változatos munkakörnyezet és a kihívások vállalása hozzájárulhat a kiégés kockázatának mérsékléséhez. Ezt a hatást nemcsak munkahelyváltással, hanem belső pozícióváltással, előrelépéssel vagy megfelelő célkitűzésekkel is el lehet érni. A humánerőforrás-menedzsment számára kiemelt cél a munkavállalók mentális egészségének megőrzése és folyamatos monitorozása.

Irodalomjegyzék

- Balaton K., & Tari E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598781>.
- Balogh G., & Karoliny M. (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó.
- Bokor A. (2007). Létezik-e itthon y-generáció? *Vezetéstudomány*, 38(2), 2-21. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3946/1/vt2007n2p02-21.pdf>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cseh N. (2024). Hatékony motivációs stratégiák a Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony foglalkoztatása érdekében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 82-93. <https://www.metropolitan.hu/upload/bb46ff3000002ee72ebc23ea3b87896ad48643.pdf>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165. <https://sci-hub.se/downloads/2019-01-19/9c/freudenberger1974.pdf>
- Gulyás L. (2014). *Humánerőforrás-menedzsment alapjai*. JATEPress.
- Hoffmann A. (2022). A Z generáció pályaválasztása. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 76-81. <https://www.metropolitan.hu/upload/46ab497df3f3401d01e985792d16bc2d19e8575a.pdf>
- Ipacs D. (2023. 09.). *Magas fluktuáció a munkahelyen: Ezért és így csökkentsd!*, <https://bluebird.hu/fluktuacio/>
- Kissné A. (2010). *Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?* <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalthatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>
- Kőműves Z., Pálmai L., Kovács-Kósa P., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Generációs összefüggések elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2-13. <https://www.metropolitan.hu/upload/947c6b086358a0b9fa0a1a0bab8a5d561ce2b5be.pdf>
- Laczai R. (2012). *Kiválasztás és interjútechnika*. Budapest.
- Matiscsákné Lizák M. (2016). *Emberi erőforrások gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>
- Óhidy A. (2021). *Élethosszig tanulni*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Otti C., & Fehér A. (2022). Adatkezelési szabályok hatása egy szervezet munkaerő- és létszám-gazdálkodására. *Új Munkaügyi Szemle*, 3.(2.), 38-47.
- Roslansky, R. (2023). *Talent Management in the Age of AI*. <https://hbr.org/2023/12/talent-management-in-the-age-of-ai>
- Shirase, R., Chhibber, P., & Narkhede, A. (2023). *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A*. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231005>
- SKOLL (2022). *A legfontosabb munkahelyi kompetenciák 2022-ben*. <https://skoll.hu/munkahelyi-kompetenciak/>
- Szabó Sz. (2014). *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest.
- Szucsics T., Király Z., & Szabó S. (2024). A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata multinacionális vállalati környezetben. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 23-34. <https://www.metropolitan.hu/upload/cb26527b8ae11f2120258aa478919242aafc3f08.pdf>

BORBÉLY-PECZE MARIANN

FIATALOK A VILÁGJÁRVÁNY UTÁNI VILÁGBAN. ÁTTEKINTÉS AZ EUROFOUND 2024 JELENTÉS ALAPJÁN

A világjárvány idején sok fiatalnak módosítania kellett a jövőre vonatkozó terveit. Bár 2023 végén a fiatalok munkaerőpiaci helyzete kedvezőbb volt, mint az elmúlt években, továbbra is számos akadállyal szembesülnek a függetlenség felé vezető útjukon. Ez a jelentés az Eurofound (Európai Alapítvány az Élet- és Munkakörülmények Javításáért) felmérési adataira támaszkodva tárja fel az EU fiataljainak életét a világjárvány óta, különös tekintettel a jövőre vonatkozó reményeikre és terveikre, valamint azokra a körülményekre, amelyek akadályozhatják vagy segíthetik azok teljesítését. Megvizsgálja a fiatalok foglalkoztatási és oktatási helyzetét, pénzügyi és lakhatási helyzetét, mentális jóllétét, valamint a háztartásalapítással és a nemzetközi mobilitással kapcsolatos terveket. A jelentés a megerősített ifjúsági garancia végrehajtása terén elért eredményeket is áttekinti.

KÉSZÜLT A GINOP PLUSZ-4.1.1-23 KERETÉBEN.

Háttér - A múlt világméretű gazdasági és társadalmi válságai

A polikrízisek világában élünk. A különböző társadalmi, gazdasági, környezeti és politikai problémák (a klímaváltozás, a geopolitikai feszültségek és a gazdasági kihívások) összefonódásából eredő negatív tendenciák együttesen nagyobb gazdasági hatást gyakorolnak a fiatalabb generációkra, mint az idősebb csoportokra. A fiatalok foglalkoztatási rátája 2023-ra ugyan visszaállt, a megélhetési költségek növekedése, az emelkedő lakhatási költségek és kínálati korlátok, valamint az abból eredő frusztrációk, hogy a világjárvány idején terveik sokszor elhalasztódtak, továbbra is nehézségeket okoznak az európai fiatalok számára. Ezt a döntést tovább bonyolították a gazdasági körülmények, amelyek anyagi szempontból nehezítették a lakásbérletet vagy -vásárlást. Emellett a világjárvány megszüntetett bizonyos oktatási és foglalkoztatási lehetőségeket. Összességében jobban láthatóvá vált, hogy a „tervet” nemcsak az egyén elképzelései alakítják, hanem az a politikai és társadalmi-gazdasági környezet is, amelyben élnek.

NEET-kategóriák – új módszertan

A világjárvány korábbi szakaszában a passzív szakpolitikai válaszok nagyrészt a munkaerő-kereslet és a foglalkoztatás stabilizálására irányuló intézkedésekre összpontosítottak a munkanélküliség és a pénzügyi bizonytalanság csökkentését célzó intézkedések létrehozásával vagy megerősítésével. Később a politika fokozatosan elmozdult a kiszolgáltatott csoportok megcélzása és képzési/felvételi ösztönzők biztosítása felé. A közvetlen foglalkoztatási támogatás és a munkaerő-

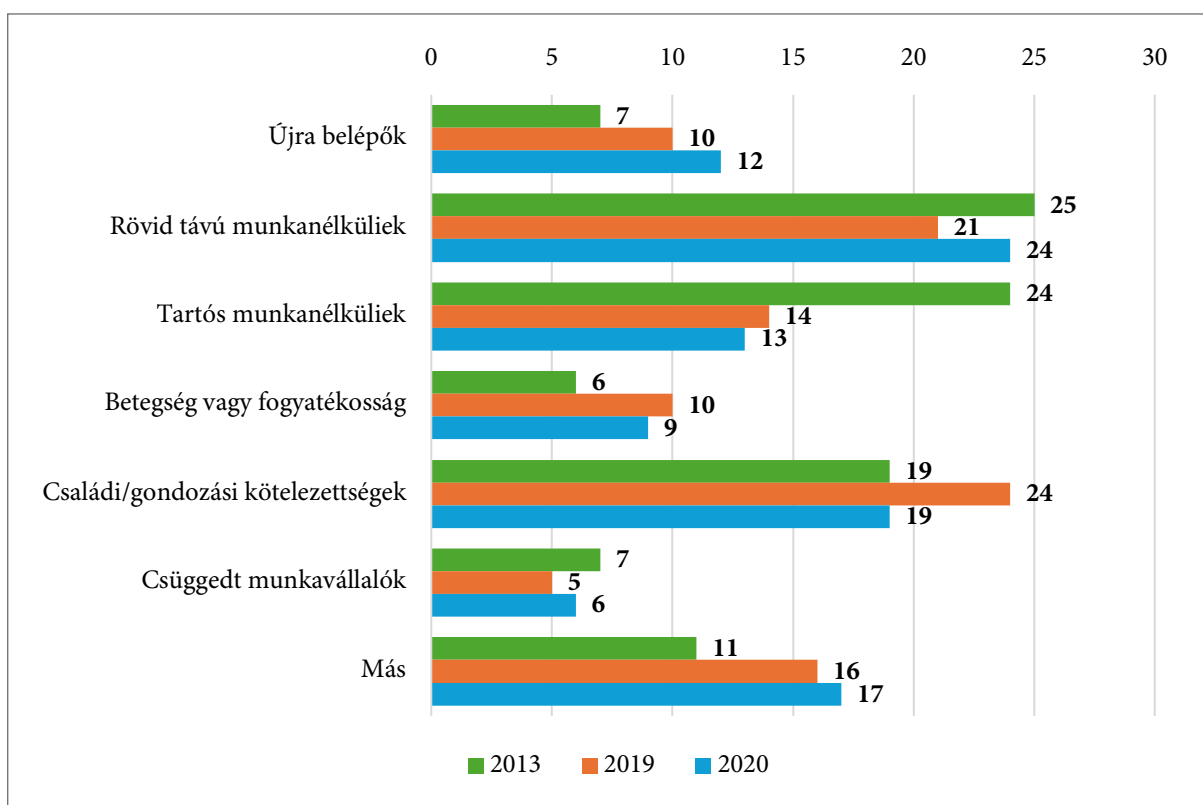
Borbély-Pecze Mariann adjunktus, Wesley János Lelekészkező Főiskola, Szociális munka tanszék, ifjúságkutató (OFA)

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.4>

felvétel-támogatások, a szociális védelem és jövedelemtámogatás, a munkaalapú tanulás és szakképzés tipikus példák az érintett munkavállalókat segítő beavatkozásokra.

Az Eurofound korábbi kutatása (Eurofound, 2016) a NEET-fiatalok kategorizálására összpontosított, bizonyítva, hogy a fiatalok különböző okokból lehetnek NEET-fiatalok, és hogy e körülmények nem mindegyike jelent azonos szintű kockázatot. A skála egyik végén azok minősülnek „újrabelépők”, akiket már felvettek vagy beiratkoztak oktatásba vagy képzésbe, és hamarosan kilépnek a NEET-státuszból. A rövid távú munkanélküliség időszakai az oktatásból a munkába való átmenet éveiben is normálisnak tekinthetők. A tartós munkanélküliség valójában a NEET-státusz egyik fő strukturális mozgatórugója (Eurofound, 2017), és ez tovább ronthatja az egészségügyi problémákkal küzdő vagy fogyatékossgal élő fiatalok esélyeit, akik már most is valószínűleg a szegénység vagy a társadalmi kirekesztés fokozott kockázatával szembesülnek. A fiatal anyák szintén veszélyeztetett csoportot alkotnak; átlagosan nagyobb kockázatnak vannak kitéve a NEET-fiattallá válás szempontjából, mint a gyermektelen fiatal nők (Caroleo et al., 2022). A vidéki NEET-fiatalok nagyobb bizonytalansággal szembesülnek a felnőttkorba való átmenet során. A városi fiatalokhoz képest gyakrabban élnek gazdaságilag hátrányos helyzetű területen, alacsonyabb oktatási erőforrásokkal és kevesebb munkatapasztalattal rendelkeznek; következésképpen korábban lépnek be a munkaerőpiacra és nagyobb valószínűséggel vállalnak el bizonytalan vagy informális állásajánlatot (Almeida, & Simões, 2020). Ezenkívül a korábban NEET-fiatalok ki vannak téve annak a veszélynek, hogy újra NEET-fiatalokká válnak, különösen, ha vidéki területeken élő nőkről van szó (Sadler et al., 2015).

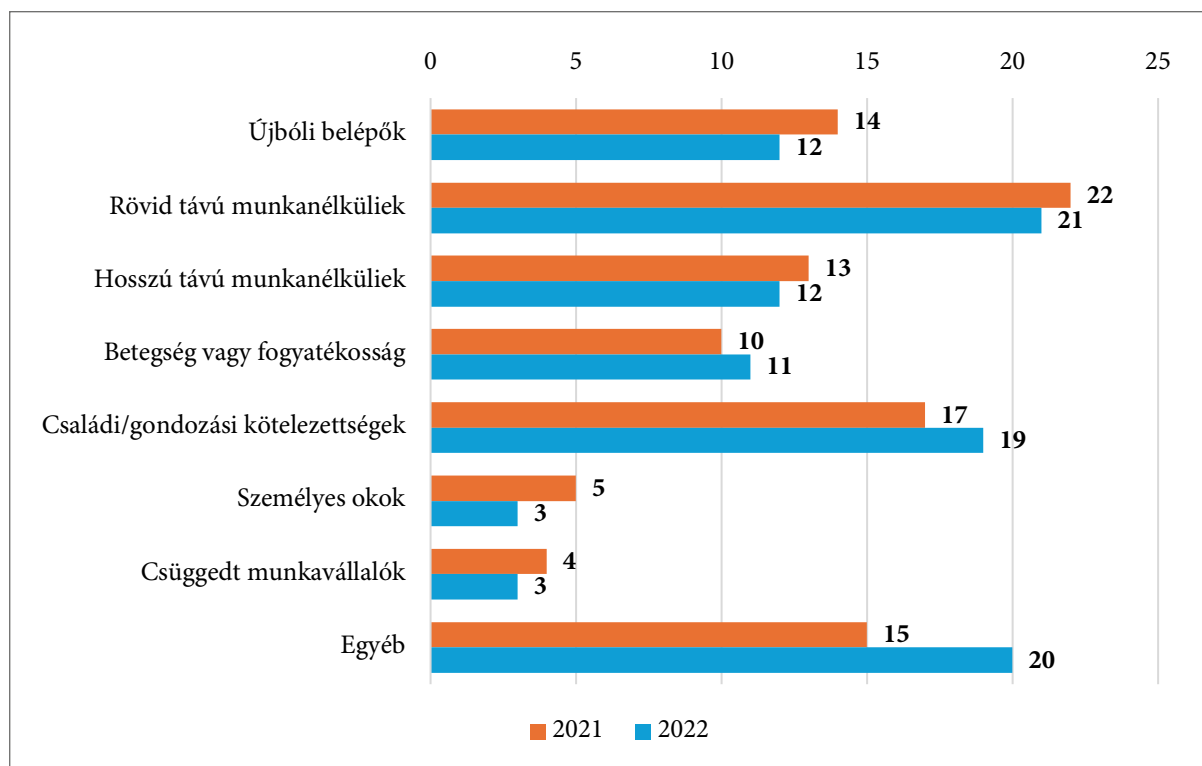
1. ÁBRA: A NEET-FIATALOK KATEGORIZÁLÁSA, EU27, 2013, 2019 ÉS 2020 (%)



Forrás: Az Eurofound számításai az EU-LFS mikroadatok alapján (jelentés p.11.) saját szerkesztés

Az adatok idősoros elemzését bonyolítja az EU munkaerő-felmérés módszertanának 2021-ben bekövetkezett változása. A fontos változások közé tartozott egy új változó bevezetése: a „személyes okok” lehetőségének hozzáadása. Változások történtek az oktatásban és képzésben való részvétel mérésének módjában is.

2. ÁBRA: A NEET-FIATALOK KATEGORIZÁLÁSA AZ EU MUNKAERŐ-FELMÉRÉS ÚJ MÓDSZERTANÁVAL, EU27, 2021 ÉS 2022 (%)



Forrás: Az Eurofound számításai az EU munkaerő-felmérés mikroadatai alapján (jelentés p.12.) saját szerkesztés

Meg kell jegyeznünk, hogy a fiatalok nagy aránya a NEET-tagság „egyéb okai”-nál arra figyelmeztet, hogy sokan olyan sebezhetőséggel rendelkeznek, amelyeket jelenleg nem mérnek ezek a statisztikák.

Fiatalok a munkaerőpiacon

A fiatalok munkaerőpiaci integrációjának elősegítésére elterjedt gyakorlat az ideiglenes foglalkoztatás növelése (Harsløf, 2003). Ugyanakkor ennek nem szándékolt következménye a munkakörülmények bizonytalanságának növekedése, különösen a női és a migráns munkavállalók körében. A fiatalokat lényegesen nagyobb valószínűséggel foglalkoztatják határozott idejű szerződéssel, mint az idősebb csoportokat; 2022-ben a 15–29 évesek 36%-ának volt határozott idejű szerződése, szemben a munkavállalók 14%-ával. A digitális forradalom kibővítette a vállalkozói lehetőségeket, különösen a technológiában jártas fiatalok számára. A platform-munkavállalók egyre gyakoribbá válnak, de még mindig az összes foglalkoztatás kis hányadát teszik ki. Az állandó munkahely megtalálásának hiánya (kényszerű ideiglenes munka) miatt a fiatalok gyakrabban csúsznak bele ebbe a foglalkoztatási formába. Ugyanígy sok fiatal számára a platformgazdaságban való részvétel nem feltétlenül választás, hanem szükségszerűség. Az Eurostat adatai szerint a platformalapú munkavégzés a 30 év alatti férfiak körében a leggyakoribb. Az e helyzettel járó negatív tendencia, hogy általában a platform-munkavállalókat önálló vállalkozóként sorolják be, ezért gyakran korlátozottan férnek hozzá a munkavállalói jogokhoz. További veszélyt jelenthet az otthoni munkavégzés is. Az otthoni munkavégzést kezdetben pozitív lépésnek tekintették a munka és a magánélet közötti egyensúly javítása felé, idővel azonban negatív szempontok is felszínre kerültek. Az *Élet és munka az EU-ban* című e-felmérés adatai alapján a 16–29 és a 30–39 évesek számolnak be leginkább ar-

ról, hogy az otthoni munkavégzés gyakran korlátozza idejüket vagy energiájukat a munkán kívüli életükre, míg ez valamivel ritkábban fordul elő az idősebb csoportok körében. A fiatalokra ugyanakkor kevésbé jellemző, hogy aggódnának amiatt, hogy a család befolyásolná a munkavégzésüket, és alapvetően ez a korcsoport tudja leginkább különválasztani a munkát a szabadidejüktől. Tehát a fiatalok a munka szabadidő-gyarmatosító hatásától tartanak inkább.

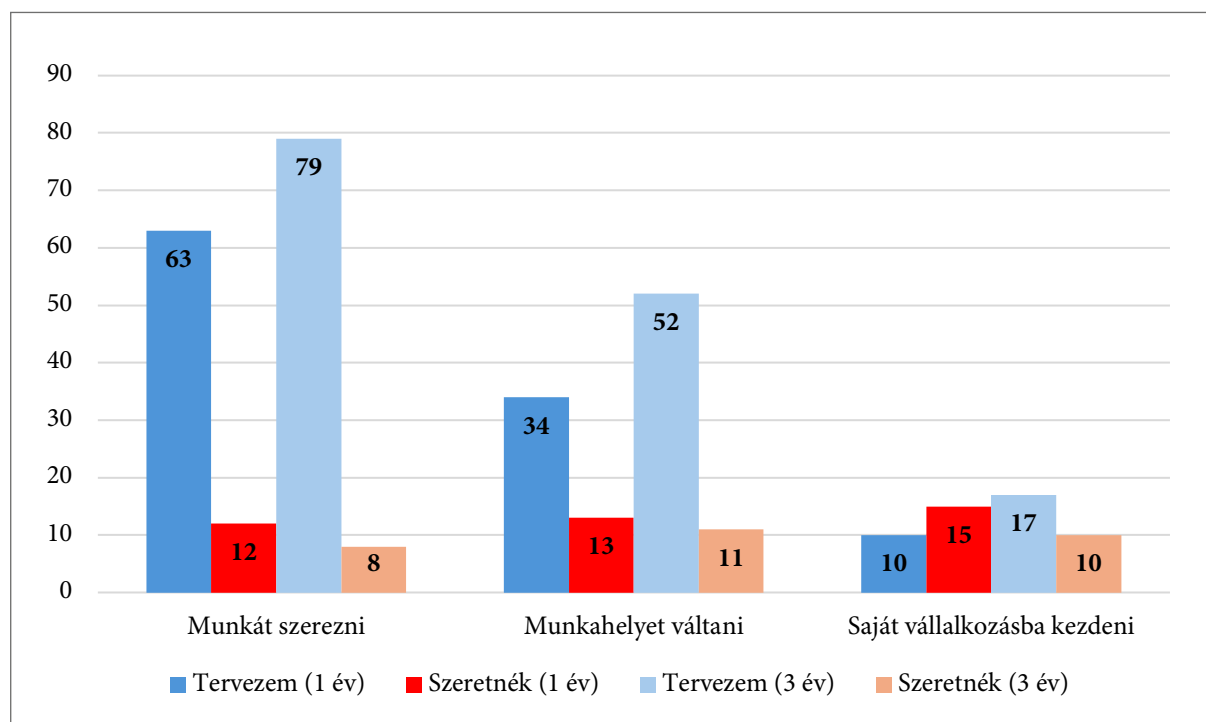
A fiatalok foglalkoztatással kapcsolatos tervei

Az *Élet és munka az EU-ban* e-felmérésben a fiataloknak több kérdést tettek fel a jövőre vonatkozó reményeikről és tényleges terveikről, egy- és hároméves időkereten belül. A jelenleg nem dolgozó fiatalokat az állásszerzési terveikről, a dolgozókat a munkahelyváltási terveikről kérdezték, és mindenkit megkérdeztek, hogy tervezik-e saját vállalkozás indítását.

Azok közül, akik nem dolgoznak (akár munkanélküliek, akár inaktívak), a fiatalok kétharmada szeretne munkát kapni a következő évben, közel 90%-uk pedig a következő három évben. Azokat a fiatalokat tekintve, akik szeretnének elhelyezkedni, de nem tudnak, 68%-uk jelenleg diák. Ez azt jelzi, hogy jelenleg a fiatal válaszadók viszonylag kis százaléka érzi úgy, hogy akadályok állnak a jövőbeli elhelyezkedésük előtt, vagyis a fiatalok pozitívnak érzékelik a munkaerőpiac jelenlegi állapotát.

A dolgozó fiatalok többsége munkahelyváltáson gondolkodik. Jellemzőjük, hogy ritkábban van határozatlan idejű szerződésük, és kisebb valószínűséggel dolgoztak otthonról az elmúlt hónapban. A fiatalok negyede szeretne saját vállalkozást indítani a következő évben (27% három éven belül). A kívánságok és a tényleges tervek közötti különbség viszonylag nagy, mivel a vállalkozást indítani kívánók kevesebb mint fele tervez ténylegesen egy éven belül vállalkozni (bár a különbség kisebb, ha hároméves tervekről van szó). A fiatal férfiak valamivel nagyobb valószínűséggel akarnak saját vállalkozást indítani, mint a fiatal nők.

3. ÁBRA: A FIATALOK FOGLALKOZTATÁSSAL KAPCSOLATOS TERVEI ÉS KÍVÁNSÁGAI, EU27, 2023 (%)



Forrás: *Élet és munka az EU-ban*, e-felmérés, 2023 (jelentés p.21.) alapján saját szerkesztés

Oktatás és képzés

Oktatási és képzési tervek

Az európai fiatalok nagy jelentőséget tulajdonítanak a további oktatásban vagy képzésben való részvételnek. A jelenlegi hallgatókat nem számítva a fiatalok közel 40%-a szeretne felsőfokú tanulmányokat folytatni a következő évben, és 60%-uk szeretne ugyanebben az időszakban továbbképzésben részt venni. A munkanélküli fiatalok kívánságai és tervei azonban az átlagosnál nagyobb valószínűséggel mutatnak eltérést a felsőoktatással (18% egy év alatt, 14% három év alatt) és a továbbképzéssel (15% egy év alatt, amely három év alatt 4%-ra csökken) kapcsolatos kívánságaik és terveik között, ami azokra a lehetséges többszörös hátrányokra mutat rá, amelyek megakadályozzák a fiatalokat abban, hogy munkába álljanak vagy tanuljanak.

Mivel gazdaságilag nem biztos, hogy megvalósítható egy vállalat számára, hogy különösen hátrányos helyzetű munkavállalók humántőkéjébe fektessen be, a politikai döntéshozóknak figyelembe kell venniük az esélyegyenlőtlenség kérdését. Ahogyan az európai munkahelyi képzésről szóló átfogó áttekintés (Bassanini et al., 2005) is kitér rá: „A hatékonysági érveken kívül a méltányossági megfontolások is relevánsak lehetnek a hátrányos gazdasági körülmények között élő munkavállalói csoportok képzésének támogatására”.

Szakmai gyakorlatok

Ami a jelenlegi gazdasági aktivitási státuszt illeti, a munkanélküliek vettek részt a legnagyobb arányban szakmai gyakorlaton (63%), míg a munkavállalók és önálló vállalkozók körében ez az arány 50% körül volt. A munkanélküliek egy része tehát a munkaerőpiacra való belépés lehetőségeként szakmai gyakorlaton vett részt (eddig sikertelenül). Azok a fiatalok, akiknek szakmai gyakorlatuk során írásbeli szerződésük volt, és/vagy kompenzációban (bér) részesültek, sokkal nagyobb valószínűséggel kaptak állásajánlatot. Azonban a fogyatékkal élők szignifikánsan kisebb valószínűséggel kaptak kompenzációt gyakornoki munkájukért (a nők esetében ez szintén elmondható), és szignifikánsan kisebb valószínűséggel rendelkeztek írásbeli szerződéssel. Így az ő hátrányuk itt is kirajzolódik.

Fiatalok élethelyzete

Pénzügyi nehézségek a fiatalok körében

Kutatások szerint a pénzügyi feszültség előfordulása a fiatalok körében az északi tagállamokban mért 12%-tól a dél-európai országokban mért 49%-ig terjed (Artazcoz et al., 2021). Ráadásul ennek messzemenő következményei is vannak, mivel a pénzügyi feszültség rossz egészségi állapottal és alacsonyabb szintű pszichológiai jólléttel jár.

Az EU-SILC adatai három mutató alapján azt mutatják, hogy az összes korcsoport közül a fiatalok érzik a legnagyobb pénzügyi terhet. Valójában a 15–24 évesek 41%-a nehezen vagy nagyon nehezen tud megélni, bár ez az arány a fiatalok idősebb csoportja (25–29 évesek) esetében 38%-ra csökken, ami a többi korcsoportéval azonos vagy annál alacsonyabb arány. A fiatalok által érzett pénzügyi nyomás rendkívül eltérő az EU-ban. Luxemburgban, Hollandiában és Észtországban a legalacsonyabb (15–29 évesek 6-7%-a), egyes keleti és déli tagállamokban, nevezetesen Cipruson (34%), Bulgáriában (42%) és Görögországban (72%) a legnagyobb. A magyar fiatalok 23%-a érzi ezt a feszültséget, ezzel az EU-országok középmezőnyében helyezkedik el a horvát, olasz, máltai fiatalokhoz hasonlóan.

A szüleikkel élő fiatalok

Az EU-SILC adatai megerősítik, hogy a tagállamok között nagy eltérések vannak a szüleikkel együtt élő fiatalok arányát illetően. Általánosságban elmondható, hogy az északi tagállamokban – Svédországban, Dániában és Finnországban – a legalacsonyabb a szüleikkel élő fiatalok aránya (a 15–29 évesek 31%-43%-a él a szüleivel). Ezzel szemben a déli tagállamokban a legtöbb 15–29 éves fiatal a szülői házában él. A legmagasabb előfordulás Máltán (95%), Horvátországban (93%) és Olaszországban (91%) tapasztalható. A legfontosabb magyarázat a kulturális kontextus: az északi és közép-európai országokban a családi rendszerek egyénre szabottabbak, míg a legtöbb dél-európai országban a család elsőbbséget élvez az egyénnel szemben, a generációk közötti kötelékek erősek, és gyakran több generáció él egy fedél alatt, ami más perspektívát teremt a szülői otthon elhagyásának gondolatával kapcsolatban (Berg et al., 2021). A tagállamokban a munkaképes korú fiatalok jelentős része, akik valószínűleg befejezték tanulmányaikat (25–34 évesek), továbbra is a szüleikkel él, még akkor is, ha foglalkoztatottak¹. A magas arány rámutat azokra a függetlenedési törekvést akadályozó potenciális tényezőkre, amelyeket a magas megélhetési és lakhatási költségek, valamint a rendelkezésre álló lakások hiánya jelenthetnek.

A fiatalok mentális egészsége és jólléte

2020-ban a Világgazdasági Fórum kiemelte, hogy a mentális betegségek világszerte veszélyt jelentenek a fiatalok egészségére, túlélésére és jövőbeli lehetőségeire (World Economic Forum, 2020). A fiatalok rossz mentális egészségi állapotát válságként írták le a mentális egészségügyi szolgáltatók is, akik nehezen tudták elérni a legkiszolgáltatottabb fiatalokat. Emellett alapvető problémát jelent a mentális egészségügyi szolgáltatások korlátozott kapacitása, ami késedelmekhez vezetett az ellátásban és a kezelésben. A válság ugyan felgyorsította a mentális egészségügyi szolgáltatások digitalizálásának ütemét, ami hosszú távon a hozzáférhetőség javulásához vezethet (Amelsvoort, & Leijdesdorff, 2022), ugyanakkor a mentális jóllét nem biztos, hogy olyan gyorsan helyreáll, mint a gazdasági mutatók. Ezért nagyobb szakpolitikai figyelmet kell fordítani a szolgáltatásnyújtás javítására.

Az EU-SILC legutóbbi, 2022. évi kiadásának adatai azt mutatják, hogy az összes korcsoport közül a fiatalok rendelkeznek a legmagasabb általános étellel való elégedettséggel, valamint a másokba vetett bizalom legmagasabb szintjével. Sőt, ők az a csoport, amely a legnagyobb valószínűséggel rendszeresen összejön családjával és barátaival, vagy rendszeresen részt vesz szabadidős tevékenységben. Ezek olyan tényezők, amelyek befolyásolhatják az étellel való elégedettségüket és bizalmukat. Bár a mentális egészség átlagos szintje javult, a fiatalok nagy része még mindig gyakori negatív érzésekről számol be, különösen a feszültség és a magány megtapasztalásáról; jobban, mint az idősebb csoportok. Ha a nagy recesszió mintái megismétlődnek, és a fiatalok nagyobb gazdasági veszteségeket szenvednek el, mint az idősebb korcsoportok, ez befolyásolhatja a felnőttkorba való átmenetüket, és negatív hatással lehet mentális egészségükre és jóllétükre.

Saját maguk által érzékelt társadalmi kirekesztés

Bár a világjárvány idején a fiatalok nagyobb valószínűséggel érezték magukat kirekesztve a társadalomból, mint az idősebb csoportok, 2023-ra a 16–29 évesek körében már szignifikánsan kisebb a valószínűsége annak, hogy társadalmilag kirekesztettnek érzik magukat, ami közel áll a korcso-

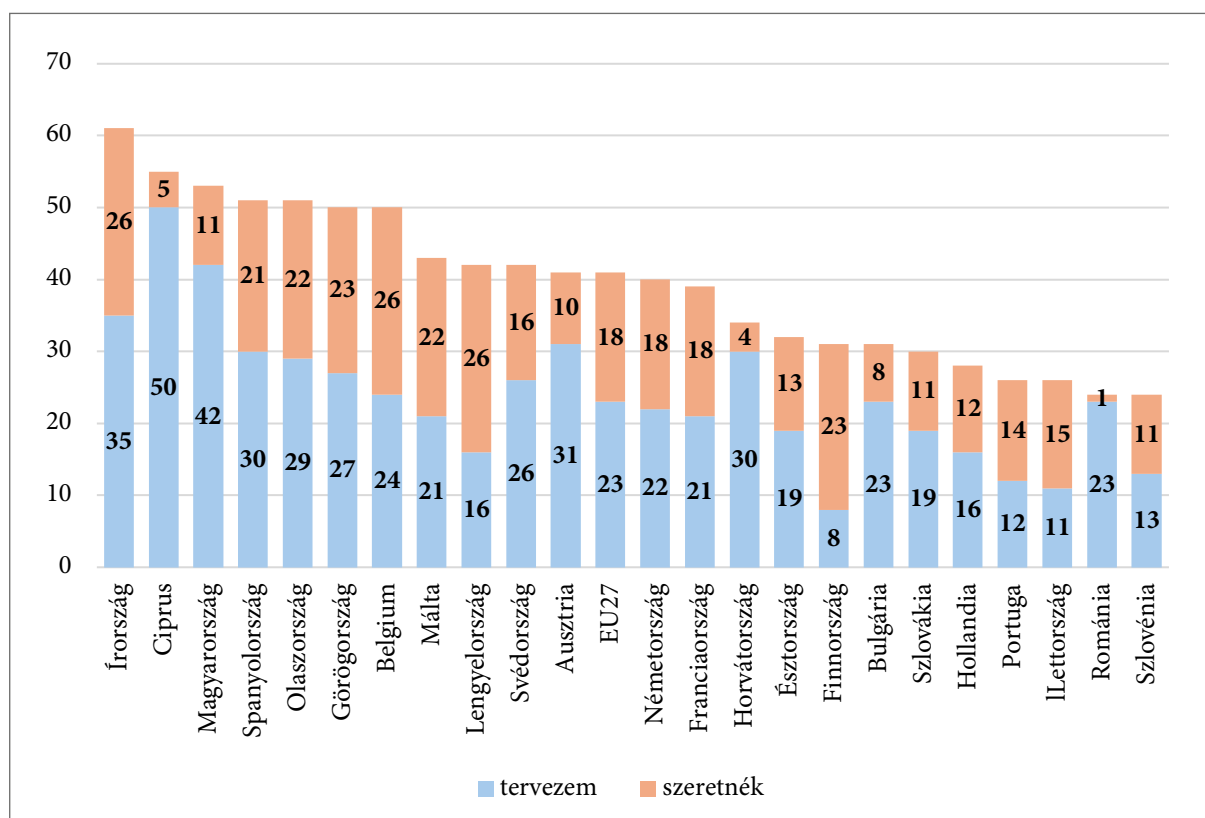
¹ A tagállamok között azonban ismét nagy eltérések mutatkoznak. Finnországban és Svédországban az ebbe a korcsoportba tartozó dolgozóknak csak 2%-a él szüleivel, Horvátországban 65%-a, Szlovákiában 60%-a. Magyarországon ez az arány 29 %.

portok átlagához. Azonban az országot és az életkort ellenőrző regressziós elemzés azt mutatja, hogy a fogyatékossgal vagy migrációs háttérrel rendelkező fiatalok, a szüleikkel vagy partnerükkel élők, valamint a munkanélküliek nagyobb valószínűséggel érzik magukat kirekesztettnek a társadalomból. Az önérzetes társadalmi kirekesztés nagyon gyakori a munkanélküli fiatalok (49%) és a diákokon kívüli gazdaságilag inaktívak (40%) körében, és kevésbé gyakori a foglalkoztatottak (20%) vagy a diákok (13%) körében. A társadalmi kirekesztés különösen magas a szüleikkel együtt élő munkanélküli fiatalok körében (58%).

A fiatalok hosszú távú tervei – másik országba költözés

A fiatalokat arról kérdezték, hogy szeretnének-e vagy terveznek-e másik országba költözni a következő egy vagy három évben. Aggasztó adat, hogy a hároméves időkeretet vizsgálva az Írországból élő fiatalok után Cipruson és Magyarországon a legmagasabb azoknak a fiataloknak az aránya, akik ténylegesen tervezik a távozást; ráadásul Írországgal ellentétben ebben a két országban nagyon alacsony a kívánságok és a konkrét tervek közötti eltérés aránya. A gazdaságilag inaktívak (kivéve a diákokat) kevésbé valószínű, hogy külföldre költöznek, valószínűleg azért, mert ebbe a csoportba tartoznak a gondozási feladatokat ellátó otthonteremtők².

4. ÁBRA: HÁROM ÉVEN BELÜL MÁSIK ORSZÁGBA KÖLTÖZÉST TERVEZŐ VAGY KÖLTÖZNI KÍVÁNO FIATALOK TAGÁLLAMONKÉNT, 2023 (%)



Forrás: Élet és munka az EU-ban, e-felmérés, 2023 (jelentés p.51.) alapján saját szerkesztés

² Az életkor fordítottan összefügg mind a költözni kívánó, mind a tervezett idővel (az idősebb fiataloknál kevésbé valószínű). A fiatal férfiak nagyobb valószínűséggel szeretnének külföldre költözni, de a konkrét tervek tekintetében nem találtak nemek közötti különbségeket. A migráns háttérrel rendelkezők, a szüleikkel élők, a felsőfokú végzettséggel rendelkező és a közepes jövedelmű fiatalok nagyobb valószínűséggel kívánnak külföldre költözni.

Európai ifjúságpolitika – A megerősített ifjúsági garancia

A jelentés a világjárványt követően megerősített ifjúsági garanciával kapcsolatos fejleményeket is vizsgálja. Egyelőre azonban kevés információ áll rendelkezésre az előrehaladásról. A jelentés másod-elemzésen, többek között szakirodalmi áttekintésen³, valamint 17 félig strukturált interjún alapul.

Több ország (például Észtország, Finnország és Svédország) a megerősített ifjúsági garancia követelményeivel összhangban haladt a végrehajtással. Eközben a NEET-fiatalok magas aránya és a regionális egyenlőtlenségek miatt számos dél-európai országban még mindig nyomás nehezedik az aktív munkaerő-piaci politikákra. Az Európa jövőjéről szóló fehér könyv (European Commission, 2017, p.13) is elismerte, hogy az ifjúsági munkanélküliség esetében „nincs összhang az elvárások és az EU azon képessége között, hogy megfeleljen azoknak”. Többen érvelnek amellett, hogy hatékonyabb lenne az ifjúsági munkanélküliség kezelésének területi/regionális perspektívája, amelyben regionális vagy akár helyi döntéshozatali struktúrákat vonnának be a megerősített ifjúsági garancia végrehajtásába. Nagyobb hangsúlyt kell fektetni a NEET-fiatalok összetételének nemi dimenziójára is, mivel számos országban jelenleg a fiatal anyák magas arányban vannak jelen közöttük. Fontos üzenet, hogy a nemzeti és regionális stratégiáknak különösen az alacsonyabb urbanizációs fokon az elkötelezetlen és kiszolgáltatott fiatalokra kell összpontosítaniuk, valamint arra, hogy biztosítsák a szükséges erőforrásokat és információkat az intézmények és partnereik számára. A jelentés példákat mutat be többek között Belgium, Bulgária, Finnország és Spanyolország bevált gyakorlataira.

Összefoglalás

Az Európai Bizottság és a Tanács – amelyek a 2008-2009-es gazdasági válság idején kidolgozták az Ifjúsági Garancia Kezdeményezést (Youth Guarantee Initiative, YGI) és a hozzá kapcsolódó, célzott YGI-forrásokat – jelentős szakpolitikai sikerként értékelik az ifjúsági garanciát. A végrehajtás elmaradását elsősorban az olaszországi alulteljesítésnek tulajdonították. Sőt, 2020-ban a program kiterjesztéséről döntöttek, a felső korhatárt 30 évre emelve. Ezzel azonban olyan korosztályokat is beemelték a munkaerőpiaci intézkedések skópjába, (a 25-30 éveseket), amelyek foglalkoztatási mutatói nem feltétlenül indokolják ezt a lépést. Emellett a 15-29 éves korcsoportok összenyitásával rendkívül különböző jellemzőkkel rendelkező célcsoportokat tereltek egyetlen intézkedés alá – például a 16-19 éves nagykamaszokat és 25-29 éves fiatal, már pályán lévő felnőtteket.

Az EU-ban 2013-ban (Magyarországon 2015-ben) indított intézkedés monitoringadatai összességében kedvező képet mutatnak: a NEET-ráta jelentősen csökken. Vizsgálatra érdemes, hogy ebben milyen szerepet játszik a 2008-2009-es válságot követő helyreállítási ciklus, hiszen az egyéb intézkedések jelentős járulékos pozitív hatással lehetnek erre a korosztályra. Szintén érdekes kérdés, hogy mennyiben és miben új az IGR. Európában Svédország már 1984-ben, majd Norvégia, Dánia, Finnország, illetve Magyarország (a Horn-kormány alatt bevezetett Pályakezdők Elhelyezkedési Programja, PEP) is alkalmazott hasonló intézkedéseket. Ugyanakkor a négy hónapos ajánlattételi garancia – amely a munkaügyi szervezetek számára előírja, hogy a fiatalok számára négy hónapon belül ajánlatot kell tenni – még nem szerepelt a korábbi programokban, ahogyan a NEET-mérszám sem.

³ Az ifjúsági garancia végrehajtására vonatkozó adatokat évente gyűjtik a tagállamoktól, és azokat a jelentéstételért felelős uniós szerv, a Foglalkoztatási Bizottság értékeli. A cikk írásakor rendelkezésre álló utolsó értékelés 2021-ből származik, 2020-ig gyűjtött adatok felhasználásával. 2022-ben a Régiók Európai Bizottsága elemezte az RYG helyi végrehajtását, különös tekintettel az állami foglalkoztatási szolgálatokra. Emellett az állami foglalkoztatási szolgálatok európai hálózata rendszeresen felmérést végez az ifjúsági garancia ÁFSZ-ek általi végrehajtásáról, és a felmérés eredményei alapján jelentést tesz közzé.

A NEET-ek aránya 2013-tól 2019-ig folyamatosan csökkent, azonban a COVID-19 járvány 2020-as megjelenésével ismét növekedésnek indult. Ez természetes jelenség, mivel a fiatalok NEET-aránya szorosan kapcsolódik a gazdasági teljesítményhez és a konjunktúraciklushoz (Eurostat, 2024).

Fontos kiemelni, hogy az oktatásból a munka világába való átmenet az idők során egyre összetettebbé vált. A fiatalok ma gyakrabban váltanak munkahelyet, és hosszabb időbe telik a stabil elhelyezkedés – akár saját döntésükből, akár kényszerűségből.

Az intézkedés politikai célját teljesítette: az előregedő Európai Unióban a fiatalok foglalkoztatására, boldogulására irányította a figyelmet. A brit eredetű NEET-fogalom használatát az összes tagállami munkaügyi apparátussal átvette, ezáltal szemléletüket formálta, szélesítette a munkaügyi szervezetek ifjúsági munkanélküliségről való gondolkodását. Ugyanakkor az intézkedések és programok rigid keretrendszerekbe szorították a munkaerőpiaci források elosztását, ami sok esetben akadályozhatja a rugalmas alkalmazkodást.

Az Ifjúsági Garancia (IG) egy olyan történelmi pillanatban érkezett, amikor sürgős és radikális válasszra volt szükség. 2013-ban, az akkor még 28 tagállamból álló EU-ban a 15-24 évesek körében a munkanélküliségi ráta elérte a 23,6 %-ot, és néhány országban – például Görögországban (58,3%) és Spanyolországban (55,5%) – meghaladta az 50%-ot.

Összegzésként elmondható, hogy az Ifjúsági Garancia az elmúlt évtizedek egyik leginnovatívabb munkaerőpiaci politikája. Nem csupán kialakításában, hanem egy ilyen erőteljes válasz elfogadásához szükséges intézményi bátorság és az érintett szereplők közötti együttműködés és konszenzuskeresés szempontjából is kiemelkedőnek tekinthető.

Irodalomjegyzék

- Amelsvoort, T., & Leijdesdorff, S. (2022). Peer involvement and accessibility as key ingredients for 21st century youth mental health care services. *World Psychiatry*, 21(1), 82-83.
- Artazcoz, L., Cortès-Franch, I., Escribà-Agüir, V., & Benavides, F. G. (2021). Financial strain and health status among European workers: Gender and welfare state inequalities. *Frontiers in Public Health*, 9, 616191.
- Almeida, A. N., & Simões, F. (2020). Professional development perspectives across gender and age groups of under-qualified rural NEETs. *Journal of Community Psychology*, 48(5), 1620-1636.
- Arnett, J. J. (2015). *Emerging adulthood: The winding road from the late teens through the twenties*, 2nd ed. Oxford University Press, New York.
- Bassanini, A., Booth, A. L., Brunello, G., De Paola, M., & Leuven, E. (2005). *Workplace training in Europe*. Conference presentation, the Annual Conference of the Fondazione Rodolfo De Benedetti, June 2005, Venice.
- Berg, L., Kalmijn, M., & Leopold, T. (2021). Explaining cross-national differences in leaving home. *Population, Space and Place*, 27, e2476.
- Caroleo, F. E., Rocca, A., Neagu, G., & Keranova, D. (2022). NEETs and the process of transition from school to the labour market: A comparative analysis of Italy, Romania, and Bulgaria. *Youth & Society*, 54(2), 109S-129S.
- European Commission (2017). *White paper on the future of Europe*. COM (2017)2025, Brussels.
- Eurostat (2024). *Statistics on young people neither in employment nor in education or training*.
- Eurofound (2016). *Exploring the diversity of NEETs*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2021). *Impact of COVID-19 on young people in the EU*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2017). *Long-term unemployed youth: Characteristics and policy responses*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Eurofound (2024). *Becoming adults: Young people in a post-pandemic world*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Harsløf, I. (2003). Processes of marginalisation at work: Integration of young people in the labour market through temporary employment. In: Hammer, T. (ed.), *Youth unemployment and social exclusion in Europe*, pp. 45-66. Policy Press, Bristol, United Kingdom,

International Labour Organisation (2017). *The European Youth Guarantee: A systematic review of its implementation across countries*. Geneva.

Lilla, M., & Staffolani, S. (2012). Young entrants, temporary jobs and career opportunities: Short-term perspectives of young Italian workers. *Rivista di Statistica Ufficiale*, 14(1), 50-60.

Sadler, K., Akister, J., & Burch, S. (2015). Who are the young people who are not in education, employment or training? An application of the risk factors to a rural area in the UK. *International Social Work*, 58(4), 508-520.

World Economic Forum (2020). *A global framework for youth mental health: Investing in future mental capital for individuals, communities and economies*. Geneva.

TÍMEA JUHÁSZ – KRISZTINA INCZÉDY

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP? THE OPINION OF STUDENTS AT A HUNGARIAN BUSINESS UNIVERSITY

The aim of this paper is to show what hard skills are needed from the side of the users to successfully run a corporate governance system. The authors present their research results on SAP, one of the most commonly used and the most well-known ERP systems at companies. In 2024, an empirical survey was conducted at the Faculty of Foreign Trade of the Budapest University of Economics and Business Administration with the participation of 250 students on the success factors of SAP implementation. Students, who are familiar with the use of SAP integrated system because they have been studying the two logistics modules of SAP, MM-SD for at least half a year in the university's practical training framework, participated in the research. Consequently, they use SAP not only in theory but also in practice. Part of the questionnaire survey focused specifically on the hard skills needed to operate the SAP system. The results were analysed by SPSS 28. The research results show that many of the users' hard skills are very much needed, and in this respect the respondents' opinions did not differ according to gender, work experience and prior SAP knowledge.

Introduction

In recent years, several studies have been published in the field of skills and ERP relationship, stressing the important role of ERP (Enterprise resource planning systems) on the one hand. Among ERP systems, the most prominent is SAP (Systems Applications and Products in Data Processing). One of the fundamental objectives of implementing these systems is to optimise costs, prepare value-maximising decisions and support innovation.

On the other hand, only some of the published studies deal with the skills needed for SAP implementation or operation. Among those very few is dealing with the hard skills that SAP users need to have, as they must be able to master the knowledge that is required to operate such a complex system. Due to the scarcity of available studies, the authors of this article conducted a study at the Faculty of Foreign Trade of the Budapest University of Economics and Business Administration to investigate what hard skills are needed to be able to use it successfully. The research with students will highlight which hard skills they consider to be important from a user perspective.

Dr. Juhász Tímea egyetemi docens, Budapesti Gazdasági Egyetem

Inczédy Krisztina projektmenedzser

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.5>

Literary research

Hard skills

Everyone knows that one needs the right skills and abilities to do a job. The skills themselves are usually divided into two groups: hard and soft skills.

Although Winkworth, Tregord and Glynn wrote about “*hard science*” as early as 1858 (Winkworth et al., 1858), it was not until 1951 that the US Army established a behavioural science centre (Goulet, 2023). Baker quoted that “*Whitmore defined “hard skills” as the specific tactical skills involved in operating military equipment – skills focused on “weapons of aluminum and steel”*” (Baker, 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/surprising-origins-hard-soft-skills-rob-baker-fcipd-mapp-dhrue/>). Then, slowly but surely, the study of skills began. While soft skills have recently come to the spotlight, it should be remembered that without the right hard skills, the job cannot be done. Végh emphasises in her article the need to develop hard skills. She thinks that these are essential skills, and they need to be kept up-to-date to be able to work on a daily basis (Végh, 2023).

Viapan defines hard skills as “*primarily professional knowledge, concrete, measurable and verifiable knowledge*” (Viapan, 2024, <https://www.viapan.hu/hu/blog/allaskeresesi-tippek/hard-skill>).

Regarding the hard skills required for SAP, there are few articles that partially deal with user skills, but several exist that just approach this topic from the consultancy (Teal, 2025; Hasdemir, 2023; Ansi, 2019; ERPfixers, 2022) and from the project manager side (Lad, P. & S.A., 2025; SAP blog, 2015; Abdul-Azeez et al., 2024; Goel, 2024; Balasubramanian et al., 2024).

Some articles deal with specific skills related to specific SAP projects (Venquis, 2023). In fact, a lot of articles discuss how they can improve SAP skills they already have (Kapugamaarachchi, 2024; Quora, 2025) and SAP itself offers online courses and certifications (SAP Learning, 2025). We also know from Kallio’s research that the system is not easy to use: “*participants from all user groups reported problems that indicate the system is not easy to use*” (Kallio, 2021, p. 29).

In relation to users, Mahdavian and Mostakeran conducted a study in 2013 in which they looked at both hard and soft skills (Mahdavian & Mostakeran, 2013). Ayyagari (2011) wrote that it is important that students in higher education should be able to study on some ERP system to gain real-world experience. Dang, in his thesis study, concluded how to improve SAP simulation courses held for students at the JAMK University (Dang, 2024) Octavio and Falikhatun emphasise that it is important to have ERP simulation courses at the universities to prepare for later working life (Octavio et al., 2024). It should not be forgotten that there could also be some difficulties in learning ERP systems (Chen et al., 2022).

Regarding user required skills for ERP Jo has written that information and communication technology skill “*has a positive impact on adoption intention in the context of cloud ERP*” (Jo, 2023, p. 2139).

All of these target hard skills development, mainly ERP or SAP usage training for the future at universities. It is well known that SAP user trainings are also provided by several companies (Udemy, 2024; SAP, 2025). It should be also highlighted that SAP training plays an important role in the implementation of SAP, as Costin writes in his study in 2020 (Costin, 2020).

SAP integrated system

SAP is an ERP software that “*has grown from a small five-person company into a multinational corporation headquartered in Walldorf, Germany, with more than 105,000 employees worldwide*” (SAP, 2025). One of the oldest integrated systems, which are “*solutions that weave together multiple*

functions, capabilities, and solutions into a single system in such a way that the component subsystems form a functional whole" (Modern, 2025, <https://digitalisfogalomtar.vallalkozzdigitalisan.hu/integralt-rendszer>). For this reason, *"an integrated ERP system enables users to collaborate more effectively with other departments in performing their tasks in the ERP system"* (Vállalatirányítás, 2025).

The following table shows the history of the ERP system.

TABLE 1. STRUCTURE OF THE QUESTIONNAIRE

Year	Product
1960s	Develop MRP (Material Requirements Planning)
1970s	More and more manufacturing companies start using MRP and the first system vendors are established, SAP is founded
1980s	MRP II (Manufacturing resource planning systems) is published
1990s	ERP systems appear
2000s	Emergence of ERP II (internet enabled) systems, cloud ERPs
2010s	Machine learning, IoT.

Source: authors' own editing based on Steinmetz, 2015
(<https://flexium.hu/2015/06/01/az-integralt-erp-rendszerek-rovid-tortenete/>)

The table shows what was typical for which decade in the history of ERP systems. The first MRP appeared in the 1960s. According to CNC, Black and Decker was the first to use MRP in 1964 (CNC, 2016). In the 1970s, large companies such as SAP were founded and are still major players in the market. According to CNC, ERP, released in 1990, pioneered how companies began to abandon their efforts to develop back-end systems (CNC, 2016). In the 2000s, the revolutionary EPR II, cloud computing, appeared. Before that, each company bought and operated a separate server for their ERP.

It is clear that the system has changed a lot in a few decades. Users need to keep up with the changes, especially in terms of hard skills, and learning the latest technologies.

Elsharnouby has written in his master's thesis that *"finding and retaining skilled staff capable of handling the intricacies of ERP systems is a significant challenge"* (Elsharnouby, 2024, p. 23). So, it is important to know which skills, especially hard skills are needed to operate SAP to make sure that the companies have the right knowledge by selecting employees.

Shim and Shim conducted research on user perception of SAP and stated that *"users become less anxious of the system as they gain more experience with the system"* (Shim et al., 2018, p. 1). This is also understandable as anybody getting more practice in one subject will have more self-confidence in the area.

Current research is aimed at finding out what hard skills are required to work in an ERP system in today's world.

Research methodology

The authors conducted research on the operation and management of SAP in 2023 and 2024 at the Faculty of Foreign Trade of the Budapest University of Economics and Business Administration. The researchers chose this institution because for almost four years now, students have been able to learn about the operation of one of the best-known integrated systems in practical lessons. Every year, international management students take a compulsory course in corporate governance

during their third and fourth years of university by this time, they have acquired a range of professional skills and many of them are already working in the workplace. Many students who are employed also use integrated systems in their workplace, i.e. many have seen and used SAP before the course. Around 120 students take the course every six months, which introduces them to two modules of SAP. MM, for materials management, and SD, for sales and distribution, cover a very broad spectrum of logistics processes. In the practical classes, students will create their own user tasks in a test system in a test company environment. Among other things, they will learn how to manage the interface, log in to the system, create orders, deliveries, invoices and interpret management reports. The university also offers the possibility to learn the advanced training material in the super user course (about MM and SD modules) after the basic course. This learning and practical application of the material gives students the opportunity to enter the labour market as super users or junior consultants after their university studies.

In the previous year, the researchers studied students who had taken the foundation or advanced course for a year. In the last class, the students were asked to fill in a questionnaire in which they were asked to give their opinions on the course and to report on the skills they felt they needed to successfully run the system, based on their opinions and their six months' experience.

The questionnaire was preceded by a test survey, in which five students had to fill in the questionnaire and then give their opinion on how meaningful the questions were. Since no problems of interpretation arose, the students were allowed to fill in the questions as they were. The questionnaire was available online, so the authors were not able to measure the response rate. During the last class of the course, students could fill out the questionnaire on an online platform, but only if they wanted to. Participation was voluntary. In filling in the questionnaire, the authors took care to ensure that the data could not be attributed to the respondents and emphasised in the questionnaire that the results were intended specifically for research purposes. In the final survey, 250 students responded to the questions.

The questions were essentially closed questions, based on metric and categorical variables. The questions could be divided into three groups. The first group included specific characteristics of respondents, such as gender, age, work experience and previous SAP experience. The second set of questions asked about the hard and soft skills needed to work in SAP. The authors listed a number of soft and hard skills, and respondents had to decide how important each skill was for operating an SAP system and how strong they were in that skill. The skills were typically measured on a 5-point Likert scale. Finally, the respondents were asked to rate the usefulness of SAP training. The latter questions were important to the course organizers in order to determine how useful the course material was for the students and how easy it was to learn.

Since the authors used their own questionnaire, the appropriateness of the questions was checked by a half-split method for each hypothesis. Their results are presented in the analysis of the respective hypotheses.

In this study, the researchers analyse the data along the following research questions:

What hard skills are required to successfully operate SAP and is there a difference in the assessment of these based on gender, work experience and prior knowledge of SAP?

Which hard skills have an impact on someone's ability to perform operations in the system successfully?

Why is it the best to learn SAP at university? Is there a difference of opinion on this question based on prior SAP knowledge and use?

In the light of these questions, the authors formulated the following hypotheses.

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

Hypothesis 1: The students in the study believe that language and computer skills are the most important skills needed to operate SAP successfully and in this regard, there were no differences in opinion among the respondents based on gender, work experience and prior SAP knowledge.

Hypothesis 2: According to the students in the study, IT skills and language and computer skills the most important factors that influence the ability to successfully perform specific system and operational operations in SAP

Hypothesis 3: The students in the study believe that the most important reason to learn SAP is to get a better job and salary, and there was no difference in opinion based on whether or not one had experience of using SAP.

Of the 250 respondents, 101 were men and 149 women. The average age of respondents was 21.8 years. 95% of respondents were third-year students, as this is typically the year in which students study SAP. 91.1% of them had previous work experience and one in five respondents was familiar with SAP before receiving. 61% of respondents had been working for a company for more than a year. The research data were analysed using SPSS version 29 and PLS4.

Research results

In order to prove the first hypothesis, the authors listed a number of hard skills for respondents, who were asked to decide which ones they thought were needed to run the system successfully. They were asked to rate these skills on a five-point Likert scale, with one being not at all typical and five being absolutely typical. The reliability of the question was checked by the researchers using a half split method and the Spearman-Brown coefficient was 0.828, which was acceptable. The authors then also examined whether there were differences in the perception of these skills with respect to gender, prior work experience and prior SAP use. For this study, the researchers used the independent samples t-test for all three variables. Where a significant difference was demonstrated, the authors also plotted the results with the highest mean value. The results are summarised in Table 2.

**TABLE 2. DIFFERENCES IN SKILLS AND PERCEPTIONS OF SKILLS REQUIRED TO SUCCESSFULLY OPERATE THE SYSTEM BY GENDER, PRIOR WORK EXPERIENCE AND SAP EXPERIENCE
(M, SD, P=0.05)**

Skills	Code	M	SD	Gender	Work- Experience	SAP Experience
Computer user skills	O1	4.35	0.746			
English language skills	O2	4.55	0.722			
Warehousing skills	P1	3.88	0.909			
Forwarding knowns	P2	3.96	0.897			
Commercial legislation	P3	3.79	1.004	t: -2.044 df: 248 sig.: 0.020 Female: 3.90		
Knowledge of foreign trade	P4	3.90	0.956			t: 2.114 df: 248 sig.: 0.019 None: 3.98
Manufacturing skills	P5	3.50	1.007			

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

Skills	Code	M	SD	Gender	Work-Experience	SAP Experience
Tax knowledge	P6	3.98	0.909	t: -2.000 df: 248 sig.: 0.023 Female: 4.07		
Financial literacy	P7	4.02	0.903			
Quality assurance	P8	3.36	1.049			t:1.780 df: 248 sig.: 0.038 None: 3.42
Knowledge of Excel	IT1	3.02	1.123			t:-1.753 df: 248 sig.: 0.042 Some: 3.29
Knowledge of word processing	IT2	3.03	1.175			
Programming	IT3	2.59	1.169	t: -2.769 df: 248 sig.: 0.003 Female: 2.76		

Source: authors' own research

The data show that the most important skills needed to run a business successfully are computer literacy (M: 4.35), English language skills (M: 4.55) and financial literacy (M: 4.02), and in these cases the standard deviations were low, i.e. respondents had homogeneous opinions. Programming (M: 2.59), Excel skills (M: 3.02), and word processing skills (M: 3.03) were the least important skills that were rated as less important by the students and for these skills the standard deviation was high, i.e., there was no unanimity of opinion. The authors were also surprised by the knowledge of Excel, because reports can be extracted from SAP in Excel format, but this requires a good level of Excel. As for the difference analyses, gender differences were found between men and women in programming, tax knowledge and commercial legislation, and in these cases, women always considered the skill more important on average. The preliminary SAP experience showed that there were differences in opinion on Excel skills, quality assurance and foreign trade skills. There were no significant differences for work experience, but the results should be treated with caution here, as those with previous work experience were very over-represented in the sample. In the light of the above results, the authors accept their first hypothesis and are able to conclude that the students in the study believe that language and computer skills are the most important skills needed to operate SAP successfully and that there were no differences in opinion between respondents in this respect based on gender, work experience and prior SAP knowledge.

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

To prove the second hypothesis, the students were also asked to state what operations they could perform on the system at the end of the course. They had to rate the activity on a scale of one to five. One meant absolutely no and five meant absolutely yes. The Spearman-Brown coefficient was 0.747, which was adequate. Table 3 shows the mean and standard deviation of the responses for each of the actions.

TABLE 3. OPERATIONS PERFORMED BY STUDENTS IN SAP (M, SD)

Operation	Code	M	SD
I can log in to the system.	S1	4.80	0.538
I can create material in the system.	S2	4.73	0.551
I can set up suppliers.	S3	4.55	0.776
I can create customers.	S4	4.45	0.816
I can create an order in the system.	OP1	4.30	0.901
I can make deliveries in the system.	OP2	4.12	0.996
I can create invoices in the system.	OP3	4.04	1.050
I can retrieve lists from the system.	OP4	4.03	1.049

Source: authors' own research

It can be said that during the training, the students have learned the basic operations well, especially the entry into the system and the management of the master data. Less well, but they can now handle specific company processes. This knowledge can be reinforced over time when they will be able to use the system in an actual enterprise environment.

To prove the hypothesis, the authors used the structural equation model (SEM). The SEM model consists of a measurement model and a structural model. The latent variables of the model were system and master data activity, operational activity, IT skill, professional skill, and other skills. The measurement model shows the relationship between the latent variables and the indicators, while the structural model shows the relationship between the latent variables.

Researchers also label Items and latent variables with codes next to their names. These codes will also appear on the model's diagram. Table 4 summarises the data from the measurement model. The standardized factor weights should have a cut-off value of 0.5, above which it is recommended to keep the item (Haier et al., 2011). The multicollinearity of the indicators is indicated by the VIF value, which is appropriate if it is below 5. The reliability of latent variables is indicated by the Cronbach's Alpha index, which is good if it is higher than 0.7 (Hair et al, 2011). The other reliability indicator is the CR value (composite reliability) (good if the limit > 0.7) (Fawad, 2023). For convergence validity, the authors used the AVE indicator (average variance extracted) (good if the 0.7) (Fawad, 2023).

For the discriminant validity of the measurement models, the authors used cross loading. In the cross-loading test, if the difference for an item is less than 0.1, then that item should be removed from the model (Fawad, 2022). Table 4 includes the latent variables, the items, and some indicators.

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

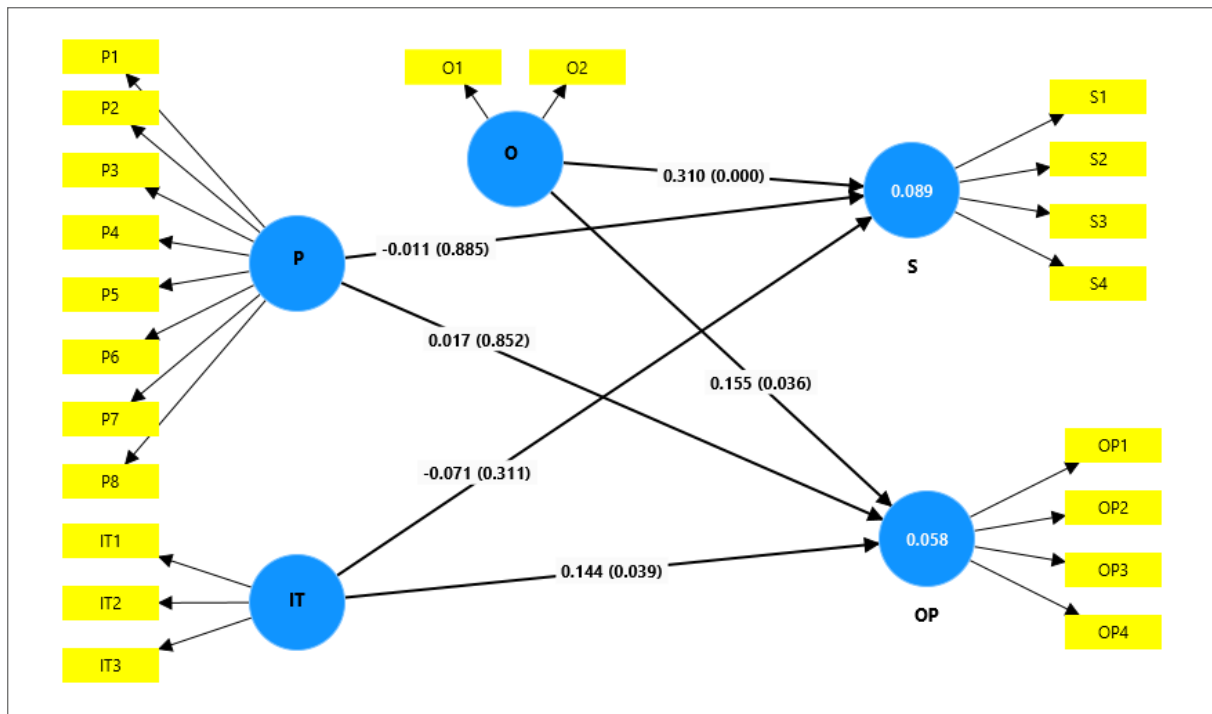
TABLE 4. CONSTRUCTS AND ITEMS (VIF, CRONBACH ALPHA, CR, AVE,)

Construct	Code	Item	Code	Factor-Weight	VIF	Cron-bach alpha	CR	AVE
System and master data activity	S	I can log in to the system.	S1	0.79	1.906	0.843	0.894	0.678
		I can create material in the system.	S2	0.869	2.370			
		I can set up suppliers.	S3	0.839	3.149			
		I can create customers.	S4	0.793	2.737			
Operational activity	OP	I can create an order in the system.	OP1	0.902	3.507	0.893	0.925	0.756
		I can make deliveries in the system.	OP2	0.880	3.995			
		I can create invoices in the system.	OP3	0.875	3.118			
		I can retrieve lists from the system.	OP4	0.818	1.911			
IT skill	IT	Knowledge of Excel	IT1	0.886	1.862	0.801	0.877	0.705
		Knowledge of word processing	IT2	0.884	1.738			
		Programming	IT3	0.742	1.612			
Professional skill	P	Warehousing skills	P1	0.896	4.474	0.919	0.932	0.633
		Forwarding known's	P2	0.872	4.624			
		Commercial legislation	P3	0.792	2.791			
		Knowledge of foreign trade	P4	0.780	2.552			
		Manufacturing skills	P5	0.739	2.57			
		Tax knowledge	P6	0.816	2.876			
		Financial literacy	P7	0.800	2.684			
		Quality assurance	P8	0.641	2.087			
Other skills	O	Computer user skills	O1	0.837	1.149	0.529	0.809	0.680
		English language skills	O2	0.812	1.149			

Source: authors' own research

The table shows that for the other skills, there was only one indicator lower than the limit (Cronbach's alpha). The researchers considered this skill important, so they left the latent variable in the model. The cross-loading test was proper, but its results are not presented due to quantitative limitations. Overall, the authors found the measurement model to be appropriate. For the structured model, the authors analysed the significant effect of the independent variables on the dependent variables. The analysis included the beta coefficient, R squared values, and p significance level. The model is presented in Figure 1.

FIGURE 1. AUTHORS' MODEL



Source: authors' own research

The authors analysed the overall effect between variables. Table 5 shows the beta value, T-statistics and significance level. The value of the T statistic is acceptable if the value is above 1.96 (Fawad, 2022). A significant relationship between variables is confirmed if the significance level p is below 0.05.

TABLE 5. TOTAL EFFECT BETWEEN VARIABLES (P=0.05)

	(β)	T statistics	P values
IT -> OP	0.144	2.062	0.039
IT -> S	-0.071	1.013	0.311
O -> OP	0.155	2.094	0.036
O -> S	0.310	4.185	0.000
P -> OP	0.017	0.187	0.852
P -> S	-0.011	0.145	0.885

Source: authors' own research

The data in the table show that there is a significant effect of other skills on the ability of learners to perform both operational and system and master data operations while IT skills only have a significant influence on operational activities. The results also confirmed that, based on the R-squared values, these skills explain only a small amount of the variation in operational (about 6%) and system – master data operations (9%).

Based on the above results, the authors can accept that the students in the study believe that IT and language and computer skills are the most important skills needed to successfully perform system and operational operations in the system.

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

To prove the last hypothesis, the authors provided students with several reasons why SAP is worth studying at university. On a five-point Likert scale, students were asked to rate these reasons, where one meant not at all and five meant absolutely. The Spearman-Brown coefficient value for the reliability of the question was 0.730, which was acceptable.

The mean and standard deviation of the responses are summarised in Table 6.

TABLE 6. REASONS OF WHY IT IS WORTH LEARNING SAP (M, SD)

Reasons	M	SD
It helps to give insights into IT areas.	3.94	1.058
It helps you understand how a company works.	4.30	0.870
It also shows how the different areas of the company work together.	4.34	0.802
You can use the knowledge you have acquired during my economic studies.	4.47	0.751
You can ask for a higher salary when you start working.	4.50	0.788
It is easier to get a job.	4.58	0.636

Source: authors' own research

The results show that the most important goal for learners is to succeed in the labour market, find a job easily and get a good salary. Building on previously acquired skills or knowledge is important, but still less motivating than getting a good position with SAP. The low values of the standard deviations support this. The authors investigated whether different opinions could be detected based on whether or not someone had worked with SAP before. The independent sample t-test did not confirm a significant difference for any variable. Therefore, the authors can accept their third hypothesis, i.e. that the students in the study think that SAP is most worth learning for the better job opportunities and salary, and that there was no difference in opinion on the basis of whether or not someone had previous experience of using SAP.

Discussions

The study deals with a corporate governance system that is one of the most popular in the world. The needs of the labour market show that the implementation, operation and subsequent support of this system require specific knowledge from the users who work in these systems. Literature studies show that there have been several studies analysing the skills of consultant (Teal, 2025; Hasdemir, 2023; Ansi, 2019; ERPfixers, 2022) and project manager (Lad, & S., 2025; SAP blog, 2015; Abdul-Azeez et al., 2024; Goel, 2024; Balasubramanian et al., 2024) working on projects related to the implementation of integrated systems, but very limited number of research was conducted on users, especially hard skills. As mentioned earlier Jo has executed research and stated that information and communication technology skill *“has a positive impact on adoption intention in the context of cloud ERP”* (Jo, 2023, p. 2139). Marques investigated the training and skill development need working with intelligent ERP, which uses AI (artificial intelligence). He states that to operate i-ERP not only technical skills are needed due to the AI and available advanced analysis (Marques, 2024). This gives a future possible research base that might be investigated if there were a need to change hard skills based on the need for i-ERP.

Current analysis has focused explicitly on hard skills from the users' perspective, i.e. the study is a niche study in the literature. The research has shown that although soft skills are gaining ground, hard skills play as much a primary role as soft skills in the world of integrated systems.

Conclusions

In the present study, the authors asked the students of the Budapest University of Economics and Business Administration on what the users of SAP as an ERP system should have in order to be able to operate the system.

On the one hand, the authors found that the students in the study felt that language and computer skills were the most important skills needed to operate SAP successfully regardless of gender, work experience and prior SAP knowledge.

On the other hand, the survey students said that IT and language and computer skills are the most important things needed to successfully perform system and operational operations in the system.

Finally, it was concluded that the most important goal of SAP learning is to help students succeed in the labour market. The future direction of the research will be to find out how students from other countries, who have also participated in SAP education, perceive the importance of hard and soft skills and how their opinions differ from that of Hungarian students on this issue.

References

- Abdul-Azeez, O., Ihechere, A. O., & Idemudia, C. (2024). Best practices in SAP implementations: Enhancing project management to overcome common challenges. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(7), 2048-2065. <https://dx.doi.org/10.51594/ijmer.v6i7.1256>
- Ansi (9 October 2019). *8 Necessary Skills to Become a Successful SAP Consultant*. <https://ansi.ph/8-necessary-skills-to-become-a-successful-sap-consultant/>
- Ayyagaari, R. (2011). Hands-on ERP Learning: Using OpenERP®, an Alternative to SAP®, *Journal of Information Systems Education*, 22(2), 123-134 <https://aisel.aisnet.org/jise/vol22/iss2/5/>
- Baker, R. (25 April 2024). *The Surprising Origins of "Hard" and "Soft" Skills*. <https://www.linkedin.com/pulse/surprising-origins-hard-soft-skills-rob-baker-fcipd-mapp-dhrue/>
- Balasubramanian, V. R., Yadav, N., & Shrivastav, E. A. (2024). Best Practices for Project Management and Resource Allocation in Large-scale SAP Implementations. *Stallion Journal for Multidisciplinary Associated Research Studies* 3(5), 99-125. <https://doi.org/10.55544/sjmars.3.5.11>
- Chen, H. Y., Chen, Y. C., Wu, H. C., & Chiu, T. (2022). Exploring the difficulties in learning ERP systems from students' perspective: The case of Oracle EBusiness Suite ERP. *International Journal of Data and Network Science*, 6(4), 1201-1214. <https://dx.doi.org/10.5267/j.ijdns.2022.6.013>
- CNC (18 August 2016). *History of the evolution of enterprise management systems*. <https://www.cnc.hu/2016/08/a-vallalatiranyitasi-rendszerek-fejlodesenek-tortenete/>
- Costin, B. V. (2020). ERP SAP Implementation project – training key users phase inside accounting department. A case study. *Annals of the "Constantin Brâncuși" University of Târgu Jiu, Economy Series*, 1. 121-126. https://utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2020-01/18_Banta2.pdf
- Dang, T. (2024). *The development of ERP-related courses for purchasing and logistics students. Case: ERP and Logistics Simulation courses at JAMK*. Bachelor's thesis, Jamk University of Applied Sciences.
- Elsharnouby, R. (2024). *ICT for Development: Exploring the challenges and CSFs of SAP implementations in the Egyptian public sector*. Master Thesis. June 2024. Department of Informatics, Lund School of Economics and Management, Lund University.
- ERPfixers (6 July 2022). *10 Skills You Should Master as an SAP Consultant*. <https://www.erpfixers.com/blog/2022/7/6/10-skills-you-should-master-as-an-sap-consultant>
- Goel, A. (22 November 2024). *5 Essential Skills Every SAP Activate Project Manager Should Have*. <https://www.koenig-solutions.com/blog/sap-activate-project-manager>
- Goulert, A. (27 April 2023). *A Short History of the "Soft Skill" vs. "Hard Skill" Divide (and Why It's a Farce)*. <https://www.linkedin.com/pulse/short-history-soft-skill-vs-hard-divide-why-its-farce-andrea-goulet/>
- Hasdemir, U. (14 July 2023). *S/4HANA Mastery: 10 Crucial Skills for the Modern SAP Consultant*. <https://s4hanablog.com/2023/07/14/s-4hana-mastery-10-crucial-skills-for-the-modern-sap-consultant/>

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP?

- Jo, H. (2023). Key Factors Influencing Loyalty and Satisfaction Toward ERP: Mediating Role of Flow. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 2138-2155. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-00981-4>
- Kallio, J. (2021). *Improving ERP system usability for novice and expert users*. Master's thesis. University of Helsinki June 10, 2021.
- Kapugamaarachchi, A., Ouahmane, Z., & Gopalkarishna, P. (11 September 2024). *What are the best ways to develop your SAP technical skills?* <https://www.linkedin.com/advice/3/what-best-ways-develop-your-sap-technical-skills>
- Lad, P. & S. A. (21 January 2025). *What does a SAP project manager do?* <https://www.linkedin.com/advice/3/what-does-sap-project-manager-do-skills-project-leadership-lzqec>
- Mahdavian, M., & Mostajeran, F. (2013). Studying key users' skills of ERP system through a comprehensive skill measurement model. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 69, 1981-1999. <https://doi.org/10.1007/s00170-013-5144-1>
- Marques, S. S. L. (2024). *Training and skills development for working with intelligent ERP*. Master thesis, NOVA Information Management School, Universidade Nova de Lisboa. <https://run.unl.pt/bitstream/10362/174377/1/TGI3813.pdf>
- Modern Enterprise Agenda (2025). *Integrated System*. <https://digitalisfogalomtar.vallalkozzdigitalisan.hu/integralt-rendszer>
- Octavio, M. F. R., & Falikhatun (2024). New learning method with ERP business simulation game: What can we learn? *Journal of Contemporary Accounting*, 6(2), 69-82. <https://doi.org/10.20885/jca.vol6.iss2.art1>
- Quora (21 January 2025). *What are the best skill sets I should have to stay longer in SAP?* <https://www.quora.com/What-are-the-best-skill-sets-I-should-have-to-stay-longer-in-SAP>
- SAP (21 January 2025). *What is SAP?* <https://www.sap.com/hungary/about/what-is-sap.html>
- SAP Blog (11 January 2015). *My Keys to Successful Project Management*. <https://community.sap.com/t5/additional-blogs-by-members/my-keys-to-successful-project-management/ba-p/13126838>
- SAP Learning (21 January 2025). *SAP Learning*. <https://learning.sap.com/>
- Shim, S. J., & Shim, M. K. (2018). *How user perceptions of SAP ERP system change with system experience*. DATA '18: Proceedings of the First International Conference on Data Science, E-learning and Information Systems. Article no.: 20, 1-4. <https://dx.doi.org/10.1145/3279996.3280016>
- Steinmetz, T. (2015). *A brief history of integrated ERP systems*. <https://flexium.hu/2015/06/01/az-integralt-erp-rendszerek-rovid-tortenete/>
- Teal (21 January 2025). *What Skills Does SAP Need?* <https://www.tealhq.com/skills/sap>
- Udemy (July 2024). *SAP for Beginners course. SAP ERP with practice* https://www.udemy.com/course/sap-for-beginners-2021/?utm_source=adwords&utm_medium=udemyads&utm_campaign=Search_DSA_Beta_Prof_la.EN_cc.ROW-English&campaigntype=Search&portfolio=ROW-English&language=EN&product=Course&test=&audience=DSA&topic=&priority=Beta&utm_content=deal4584&utm_term=._ag_162511579644._ad_696197165436._kw_.de_c_.dm_.pl_.ti_dsa-1677053898368._li_9105447._pd_.&matchtype=&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiAqL28BhCrARIsACYJvkdnS5m3-bA1Qs6GfcU1bq5NYzKzQ683wyXwWejpiBjNZidQr3bIOIUsaAtboEALw_wcB&couponCode=2021PM20
- Vállalatirányítás (21 January 2025). *The concept of an integrated management system*. <https://vallalatiranyitasi-rendszer.hu/integralt-vallalatiranyitasi-rendszer/>
- Végh N. (03 May 2023). *Soft skill vs. hard skill – focus on individual development*. <https://behaviour.hu/soft-skill-vs-hard-skill-fokuszban-az-egyeni-fejlesztes/>
- Venquis (16 October 2023). *Top 10 essential skills for a successful SAP S/4 HANA migration*. <https://www.venquis.com/essential-skills-for-a-sap-s-4-hana-migration/>
- Viapan (2024). *The meaning of hard skill, a list of the most popular hard skills*. <https://www.viapan.hu/hu/blog/allaskeresesi-tippek/hard-skill>
- Winkworth, T., Tregord, T., & Glynn, J. (1858). *Journal of the Society of Arts. The Journal of the Society of Arts*, 6(310), 697-706. <https://www.jstor.org/stable/41323682>

ERDŐS DÓRA ANNA – KÁNTOR GYÖNGYI

A HR-MUNKAVÁLLALÓK JÓLLÉTÉRŐL EGY KUTATÁS ALAPJÁN

A HR-területen dolgozó munkavállalók rendkívül sok kihívással szembesülnek mindennapjaik során. Meghatározó részét képezik a vállalatnak, nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet versenyképes, sikeres és hatékony legyen. Ennek következtében rengeteg elvárást támasztanak irányukba, ami jelentős hatással van a jóllétükre. Hogyan tudja egy szervezet támogatni a HR-munkavállalók jólléti szintjének növekedését? Ebben segít egy megfelelően működő átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer.

A HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétet számos tényező befolyásolja, legyen szó a nem megfelelő munkahelyi légkörről, egy rossz vezető-beosztott kapcsolatról vagy a rengeteg elvárásról, kihívásról.

Mindemellett a jóllét fenntartása érdekében a vállalatok (általában) javadalmazási rendszert működtetnek.

Célunk, hogy a kutatási eredmények alapján felhívjuk a figyelmét a vezetőknek, hogy szükség szerint nagyobb hangsúlyt fektessenek a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétére, a javadalmazásmenedzsment-rendszer kiépítésére vagy újragondolására, és lehetőség szerint a HR-es szerepkörök tisztázására, hiszen mindezek következtében nemcsak a HR-es dolgozók teljesítménye nő, hanem (mivel a szervezet egész működésére is erőteljes hatással vannak), a szervezet működése is hatékonyabbá válik.

Bevezetés

A HR-szakemberek szerves részét képezik a vállalatoknak, nagymértékben hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet versenyképes és hatékony legyen. Ennek következtében a szervezet, a vezetők, az alkalmazottak a HR-területtel szemben rengeteg elvárást támasztanak, akár olyanokat is, amelyekért nem kizárólag ők a felelősek. A HR-en dolgozó munkavállalók ennek következtében pedig – feltételezhetően – olyan problémákkal és kihívásokkal szembesülnek, melyek hatással vannak a jóllétükre. Ahhoz azonban, hogy értéket tudjanak teremteni, teljesítményüket növelni, az üzleti elvárásoknak megfelelni, a vezetőkkel együtt gondolkodni stb., kíváncsiak voltunk az Ő jóllétükre.

Ennek érdekében *először* is bemutatjuk, mi a jóllét és melyek az erre ható legfontosabb tényezők. *Másodszor* megvizsgáltuk és bemutatjuk, hogy mely tényezők befolyásolják a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétét, erre milyen hatással van a munkahelyi légkör és a munkahelyi környezet. *Harmadszor* értekezünk a teljes körű javadalmazási rendszerről és arról, hogy melyek a céljai, hatásai és felelősségi körei. *Negyedszer*: bemutatjuk a HR-es szakemberek és vezetők között végzett kutatási eredményeinket – mintegy „láttelepet véve” arról az összképről, amelyet a kutatásban résztvevők visszaadtak számunkra. Következtetéseinket az összefoglalás rész tartalmazza.

Erdős Dóra Anna, Account Executive, Noguchi & Peters Kft.

Dr. Kántor Gyöngyi Cégcsoport HR-igazgató, Master Good Cégcsoport

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.6>

Mi a jóllét?

A jóllét (vö. Zábó et al., 2023) interdiszciplináris, a hétköznapi életünknek ugyanúgy a része, mint a közgazdaságtannak, pszichológiának, szociológiának vagy a filozófiának (Nagy et al., 2019; Jarden, & Roache, 2023).

A jóllétet objektív és szubjektív komponensek formálják, illetve egyéni és társadalmi részek alkotják (Kelemen, & Kincses, 2015). A szubjektív jóllét nem általánosítható, hanem egyénfüggő. Minden embert magához viszonyítva és számára fontos tényezők mentén kell vizsgálni. A különböző élethelyzetek is eredményezhetnek eltérő hatást, illetve az egyes tényezők más súllyal is hathatnak arra, hogy az egyén hogyan érzi magát (Gábris, 2020).

A jóllét sokkal többet foglal magába, mint a betegség hiánya. A bio-pszicho-szociális modell alapján lefedi a társadalom, a környezet és saját maga által meghatározott összetett mentális és fizikai állapotot, amely az egyén által érzett elégedettséget, a szociális térben való jelenlétet, az élet objektív és szubjektív megközelített minőségét jelenti (Szombathelyi, 2012; Kelemen, & Kincses, 2015).

Az egyén jóllétét rengeteg minden befolyásolhatja, legyen szó a környezetéről, a társashelyzetéről, az életminőségéről, az életszemléletéről vagy akár a munkájáról. Összeségében elmondható, hogy az egyén jóllétében minden, az élete során található tényezőnek szerepe van (Szombathelyi, 2012).

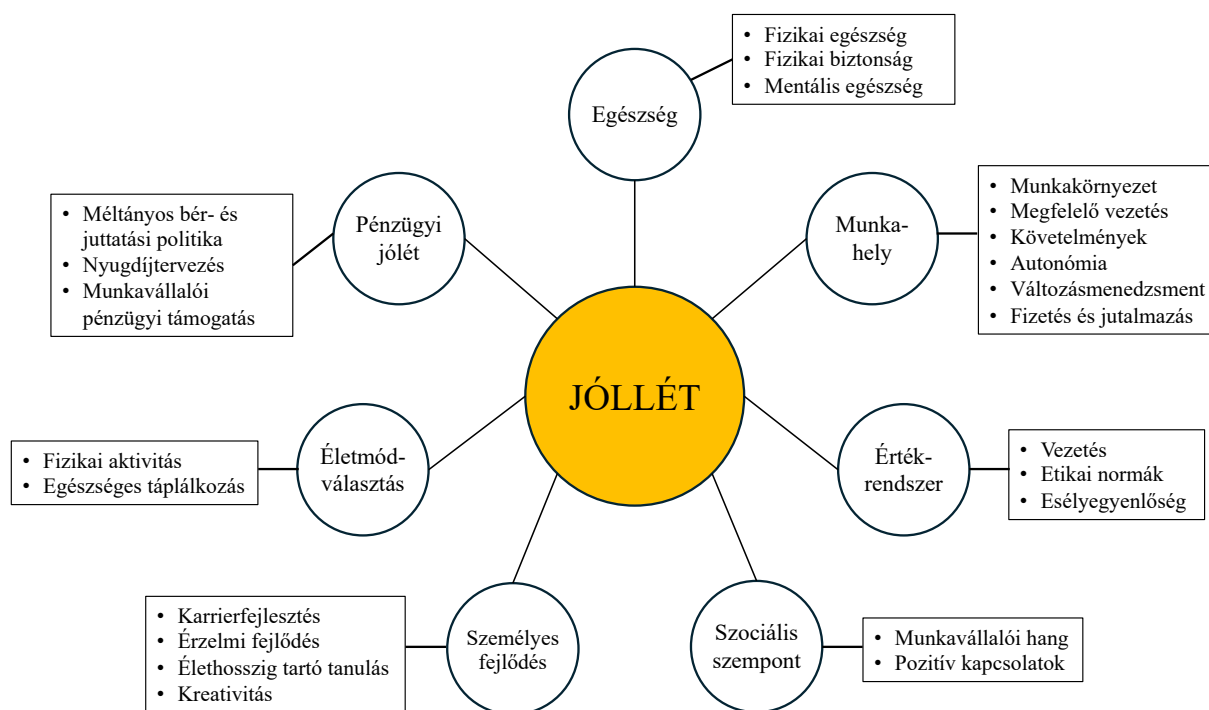
A pszichés jóllét és a mentális egészség témája a pszichológiai kérdésfelvetésen túl gazdasági és társadalmi kérdés is. A jóllét nemcsak az egyedi életutat határozza meg, hanem kihat a jó működésre, az egészségre, a hatékonyságra (Adler, & Seligman, 2016).

A jóllét értelmezése a munkahelyen

A munkahelyi jóllét az egyén, a csoport, a szervezet és a társadalom szintjén több tényezőre kiterjed, ilyen a fizikai, a mentális, a szociális és a pénzügyi terület. A munkahelyi jóllét magába foglalja az összes olyan területet, amely a munka során fontos, legyen szó a munkakörülményről, a munkahelyi légkörről, a csapatról, a vezetőről, a karrierlehetőségről, a munkavégzés feltételeitől (DigitalHungary, 2022; Gelencsér et al., 2022).

A munkahelyi jóllétet több szemszögből kell megközelíteni, az egyik szerint hét fő kategóriára lehet bontani:

1. ÁBRA: A JÓLLÉTRE HATÓ LEGFONTOSABB TÉNYEZŐK



Forrás: Barends, & Rousseau (2023) alapján saját szerkesztés

Ahogy az ábra is mutatja, a munkahelyi jóllét több tényezőből áll, ezért ezen faktorok együttes hatása eredményezheti a munkavállalók jóllétét.

A munkahelyi jóllét fontossága és fejlesztése

A jóllét befolyásolja a fluktuáció mértékét, ezért azon túl, hogy a munkavállalók kiegyensúlyozottsága esetén a produktivitás, elégedettség, elkötelezettség is nő, a megtartási arányt is pozitívan befolyásolja. A munkahelyük iránt elkötelezett alkalmazottak proaktivitása és teljesítménye nő, valamint folyamatosan új kihívásokat keresnek (Gelencsér et al., 2022).

Az ebbe való investálás nagyobb teljesítményt, lojalitást, megbízhatóságot és kevesebb betegszabadságot indukálhat (Barends, & Rousseau, 2023; Nagy, 2023).

A munkavállalók jóllétének fejlesztéséhez tudatos és célzott stratégiára van szükség (Gelencsér et al., 2022). Ahhoz, hogy az alkalmazottak jobban érezzék magukat, a munkáltatónak időt, energiát és pénzt kell fektetnie a jólléti programok kialakításába és fejlesztésébe (Barends, & Rousseau, 2023; Nagy, 2023).

Több kutatás alátámasztja azt, hogy a jóllét fejlesztésének egyéni és vállalati szintű előnyei is vannak. Hosszú távon azok a cégek részesülnek versenyelőnyben, amelyek emberi és pénzügyi erőforrást fektetnek a javadalmazási rendszerekbe (Gelencsér et al., 2022). Ezen felül a jólléti szint növekedésével emelkedik a munkavállalók elkötelezettségi szintje, ami a vállalat üzleti eredményességéhez vezet (Virág, 2023).

A prevenció lényeges szempont a vállalatok működése során, a Gant-féle prevenciós piramis alkalmas lehet a vállalatok döntéshozói gondolatainak befolyásolásában, illetve abban, hogy hosszú távon jó, élhető munkahelyet biztosítsanak a cégek az alkalmazottak számára (Dankó et al., 2022).

A HR-munkavállalók jóllétét befolyásoló tényezők

A következőkben több tényező alapján bemutatjuk, hogy a HR-en dolgozó munkavállalókat nap mint nap milyen típusú ingerek érik, és szakirodalmi hivatkozásokkal alátámasztjuk ezek tudományos megalapozottságát: stressz, üzleti elvárások, negatív megítélés, vezető és csapat, visszajelzés és teljesítményértékelés, továbbá javadalmazás.

Röviden a stresszről

Ez egy olyan reakció, amely akkor jelenik meg, amikor nem megfelelő a munkakörnyezet, a munka tartalma, a szervezet működése (Szombathelyi, 2012). Egy kutatás kimutatta, hogy az emberi erőforrás területén dolgozó munkavállalók a legstresszesebbek, háttérbe szorítva a vendéglátás területén dolgozókat, az informatikusokat és még az egészségügyben dolgozókat is. A HR-szakemberek nemcsak a saját, hanem mások jóllétéért is felelősek, ezért sok a kiégett munkaerő. Sokan közülük elhagyják a vállalatot, ha nem megfelelő a vezető, a munkahelyi környezet és állandóan kényes problémákkal kell megküzdeniük. A vezetőség és a munkavállalók is folyamatosan elvárásokat támasztanak eléjük (Humanresourcesonline, 2019; Szászvári (szerk.), 2011). A stressz kiégéshez, a termelékenység csökkenéséhez, magánéletbeli gondokhoz, elégedettség és jóllét csökkenéséhez vezethet (Haeli, 2023).

A HR-es munkatársakkal kapcsolatos elvárásokról

A HR-nek folyamatosan minden szerepben helyt kell állnia, hogy elégedettek legyenek a munkavállalók, a vezetőség és a szervezet versenyképes legyen (Bokor et al., 2005a). Dave Ulrich féle szerepmátrix szerint a HR-munkavállalóknak sok területet, feladatot kell lefedniük, ahol az egész vállalat eredményeket, megoldásokat vár el. A túlzott elvárások hatására pedig rendkívül stresszes a munkájuk (Bokor et al., 2005a; 2005b). A HR-szerep sokszor belső ellentmondásokkal, csapdákkal teli. A munkavállalókkal empatikusak kell hogy legyenek, de a szervezet érdekeit is figyelembe kell venniük. Sokszor közvetítői szerepbe kerülnek a dolgozók és a vezetőség között (Bokor et al., 2005b).

A HR-területen dolgozó munkavállalókkal szemben a 2. ábrán látható elvárások merülnek fel:

2. ÁBRA: A HR-TERÜLETTEL SZEMBENI ELVÁRÁSOK



Forrás: Bokor (2011) pp. 2-18. alapján saját szerkesztés

Egy kis- és középvállalatnál még nem jellemző, hogy a HR-feladatokat egy külön HR-munkavállaló látja el, de ahogy nő a szervezet létszáma, szükségessé válik, hogy alkalmazzanak egy ezen a területen jártas szakembert, akitől elvárják, hogy egyedül kezelje a munkavállalók problémáit, kérdéseit (Bokor et al., 2005a). A nagyvállalatoknál már komplett HR-terület van, ahol sok munkavállaló dolgozik. A multinacionális vállalatok HR-vezetői kifejtették, hogy sokszor az anyavállalat minden leányvállalatának sztenderd elvárásoknak kell megfelelnie és nincs lehetőség lokális kezdeményezésekre (Bokor et al., 2005b).

A HR felé támasztott egyik fő elvárás a fluktuáció csökkentése. Ez nem minden esetben ad valós képet a működésükről. A fluktuáció helyett aszerint érdemes értékelni, hogy az Ulrich szerepmódel mindegyik szerepében (stratégia partner, változási ügynök, adminisztratív szakértő, érdeképviseelő) megállja-e a helyét (Bokor et al., 2005a).

Negatív megítélés és kihívások kezelése a HR-en

A HR általános megítélése, hogy nem bíznak bennük az alkalmazottak, mert azt gondolják, hogy miattuk nem emelkedik a fizetésük, illetve sokszor az ő feladatuk közölni a rossz hírt a munkavállalókkal (például leépítés) (Bokor et al., 2005a; 2005b).

A belső- és külső környezeti kihívások folyamatos alkalmazkodást igényelnek. (Szászvári (szerk.), 2009). A vezetői csapattal jó viszonyt kell kialakítaniuk, hogy jobban tudjanak reagálni a felme-

rülő problémákra (Bokor, 2010). Gyakran kerülnek a középvezetők és felsővezetők konfliktusának fókuszába (Bokor et al., 2005b). Ezen konfliktusok esetén is helyt kell állniuk, nem szabad, hogy romoljon bármelyik szinttel (alkalmazott, közép- és felsővezetés) szemben a hitelességük. Sok olyan érzékeny információról tudnak – legyen az személyes vagy üzleti –, amelyek rendkívül kényesek. Ezen adatok tudása pedig kényes szituációkba sodorhatja őket (Bokor, 2010).

Adminisztratív téren sem szabad, hogy nehézségek álljanak fenn, mert ezek csak olyan további kihívásokat okoznak, melyek nagyban rontják elfogadottságukat, eredményességüket, tempójukat (Bokor et al., 2005a).

A vezető és csapat együttműködésének fontosságáról

Egy sikeres vállalat egyik alapismérve a jó vezető, erre egyre több hangsúlyt fektetnek a cégek. A vezetők stresszt válthatnak ki a munkavállalókból, melynek következtében csökken a szervezet hatékonysága, eredményessége. A jó vezető képes motiválni és inspirálni a csapatát (Lippai, 2023). Nemcsak a felsővezetőknek, hanem a középvezetőknek is jelentős szerepe van abban, hogy milyen a munkavállalóknak a jólléte. A felsővezetők felelnek azért, hogy kialakítsák a szervezet struktúráját és a jólléti programokat. A középvezetőknek pedig közvetíteniük kell az alkalmazotti szint és a felsővezetők között (Varsányi, 2023).

A munkahelyi légkör másik legfontosabb eleme a csapat, ez a HR-területen sincs másképp.

Ez nemcsak az egyénnek, hanem a szervezetnek is fontos, hogy a csapat tagjai tudjanak együtt dolgozni és összhangban legyenek egymással. Ennek hiányában csökken a munkavállalók teljesítménye (Askari et al., 2020). A folyamatos konfliktus ronthatja a csapat egységét és az egyén mentális egészségét. A HR-területen dolgozó munkavállalók csapaton belüli összhangja még fontosabb, hiszen ők olyan kihívásokkal, elvárásokkal szembesülnek, amelyek feldolgozása és kibeszélése könnyebb egy olyan bizalmi légkörben, ahol átérzik és 100%-ban azonosulni tudnak a problémával. A szervezet, a vezetők és a munkavállalók közös érdeke, hogy harmonikus, összetartó, biztonságos légkört alakítsanak ki a csapaton belül.

A visszajelzés és teljesítményértékelés szerepe

A munkahelyi elégedettség egyik ismérve a visszajelzés. A munkavállalók számára fontos, hogy visszajelzést kapjanak munkájukról, teljesítményükről, hiszen ennek köszönhetően lesznek még motiváltabbak és tudnak jól teljesíteni (Szombathelyi, 2012; Karoliny, & Poór, 2010). A teljesítményértékelés során a munkavállalók a vezetőkkel meg tudják beszélni azokat a pontokat, amelyek fejlesztést igényelnek és azokat, amely az erősségüknek számít. Ez segít abban, hogy a vezetők úgy tudják szervezni a munkaerőt, hogy mindenki azt csinálja, amihez ért és ami az erősségei közé tartozik (Molnár, & Fodor, 2022).

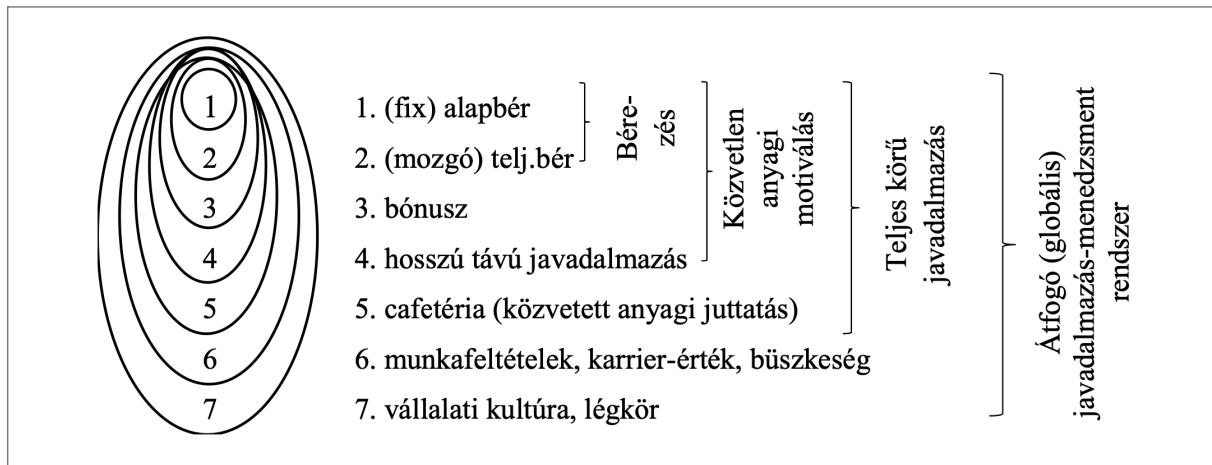
Rendszeres visszajelzés hiányában önértékelési zavar is kialakulhat a dolgozóknak (Bokor et al., 2005a).

A javadalmazási rendszerek fontossága

„A kompenzáció része minden olyan anyagi és nem anyagi jellegű ellenszolgáltatás, amelyet a munkavállalók a szervezeti tagságukért és munkájukért kapnak” (Matiscsákné, 2016, 9.2.3.). Az évek során a szervezetek felismerték, hogy a munkabér a Maslow-piramis alapján csupán a biztonsági szükségletek kielégítésére szolgál. A munkavállalóknak szükségük van a szociális szükségletek kielégítésére, elismerésre és önmegvalósításra egyaránt (HR Portal, s.a.).

Az alábbi ábra jól szemlélteti azt, hogy egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer hogyan épül fel:

3. ÁBRA: ÁTFOGÓ JAVADALMAZÁSMENEDZSMENT-RENDSZER



Forrás: Poór et al., (2020) pp. 66-67.

A javadalmazási rendszer célja és hatása a jóllétre

A javadalmazási rendszer egyik célja, hogy ösztönözze a munkavállalókat arra, hogy minél jobb munkát végezzenek (Poór et al., 2020). Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításával egy olyan munkakörnyezetet tud teremteni a munkáltató, amely hatására a munkavállalók jobban érzik magukat, az alkalmazottak teljesítménye nő, lojálisak lesznek a vállalathoz és jobban érzik, hogy biztonságban vannak (Szászvári (szerk.), 2009).

Az évek során egyre jobban kirajzolódik, hogy hosszú távon az egyénre szabott juttatási csomagok jelentik a jövőt. Kutatások szerint ahhoz, hogy a munkavállalók szabadon tudjanak választani juttatási elemek közül, 6-12 darabot kell biztosítani – ennek adminisztrációja is könnyebben megoldható, mégis van a munkavállalóknak választási lehetősége (Poór et al., 2018; 2020).

Ahhoz, hogy egy átfogó javadalmazás-menedzsment megfelelően működjön, nagyon fontos az erről való kommunikáció, edukálás. Javasolt a munkavállalóknak különböző tájékoztató anyagokat készíteni, előadást tartani és lehetőséget biztosítani a minél szélesebb tudás elsajátítására érdekében. A juttatási csomagot időnként felül kell vizsgálni annak érdekében, hogy a munkáltató ismerje a munkavállalók igényeit (Oláh, 2024).

A jóllét és a javadalmazási rendszer felelősségi körei

A jóllét kialakítása és fenntartása a vállalat, a vezetők, a HR és a munkavállalók közös felelőssége (Vermes, 2023). Az ő együttműködésük segít abban, hogy a cég egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert tudjon kialakítani, amely minden fél érdekeit szolgálja. Ebben a folyamatban a felsővezetőkön túl a középvezetői réteget is be kell vonni (Bokor et al., 2005b; Szászvári (szerk.), 2011). Hosszú távú, eredményes hatás elérése érdekében a vállalatnak nem utólagos, sokszor felszíni megoldásokat kell bevezetni, hanem megelőznie azt, hogy a probléma kialakuljon (Bokor et al., 2005b).

A jóllétet támogató folyamatokat fentről lefele kell kialakítani, illetve annak érdekében, hogy megfelelően működjön, mindenki szerepét előre meg kell határozni (Szászvári (szerk.), 2011). A vállalati stratégia része kell legyen az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer. A vezetőknek tud-

niuk kell a felelősségüket, a HR-nek támogatnia kell a vezetőket és a beosztottakat amellet, hogy a vezetőkkel közösen kialakítják a rendszert, a munkavállalóknak nyitottaknak kell lenniük, kihasználni a lehetőségeket és jelezni igényeiket.

Összességében elmondható, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer hatékony működéséhez minden félnek részt kell vennie a folyamatban.

A HR-es munkatársak és vezetők között végzett kutatás ismertetése

A kvalitatív kutatás esetében hét HR-vezető adott interjút, kvantitatív kutatást pedig 151 HR-munkavállaló töltötte ki.

Az interjú azt méri fel, hogy a válaszadók jóllétére milyen tényezők hatnak, milyen kihívásokkal kell szembenézniük. Tartalmaz olyan kérdést is, amely a jóllét fejlesztésére, a munkahelyi légkör fontosságára és a csapatmegbeszélésekre irányul. Felmértük azt is, hogy mit tesz a munkavállaló egy olyan helyzetben, amikor nem érzi magát jól a munkahelyén; melyek a legfontosabb juttatások, amelyeket a vállalat biztosít; ezek összefüggésben vannak-e a jólléttel; illetve mit gondolnak arról, hogy kinek a felelősségi körébe is tartozik a munkavállalók jólléte.

Demográfiai adatok, általános információk

A kérdőív-kitöltők 67,5%-a nő, míg 32,5%-a férfi volt. A válaszadók életkora az alábbi megoszlás szerint alakult: 18-25 éves (18,6%), 26-35 éves (20,5%), 36-45 éves (25,2%), 46-55 éves (29,1%) és 55 éves kornál idősebb (6,6%). Az interjú és a kérdőív során is a válaszadók nagy része külföldi tulajdonú nagyvállalatnál vagy magyar tulajdonú közép vállalatnál dolgozik. A válaszadók HR-munkavállalóként olyan vállalatnál dolgoznak, melynek fő tevékenysége IT (10,6%), gyártás-termelés (9,3%), értékesítés-kereskedelem (9,3%), bank és biztosítás (9,3%). A 151 kitöltő 35,1%-a több mint 10 éve dolgozik ezen a területen, 23,2%-a 5-10 éve, 21,2%-a 3-4 éve, 15,2%-a 1-2 éve és 5,3%-a kevesebb mint egy éve. A megkérdezettek majdnem fele beosztottként (44,4%), míg több mint egynegyede közép- (27,8%) vagy felsővezetőként (27,2%) dolgozik egy vállalatnál, és csupán 0,7%-uk egyéni vállalkozó.

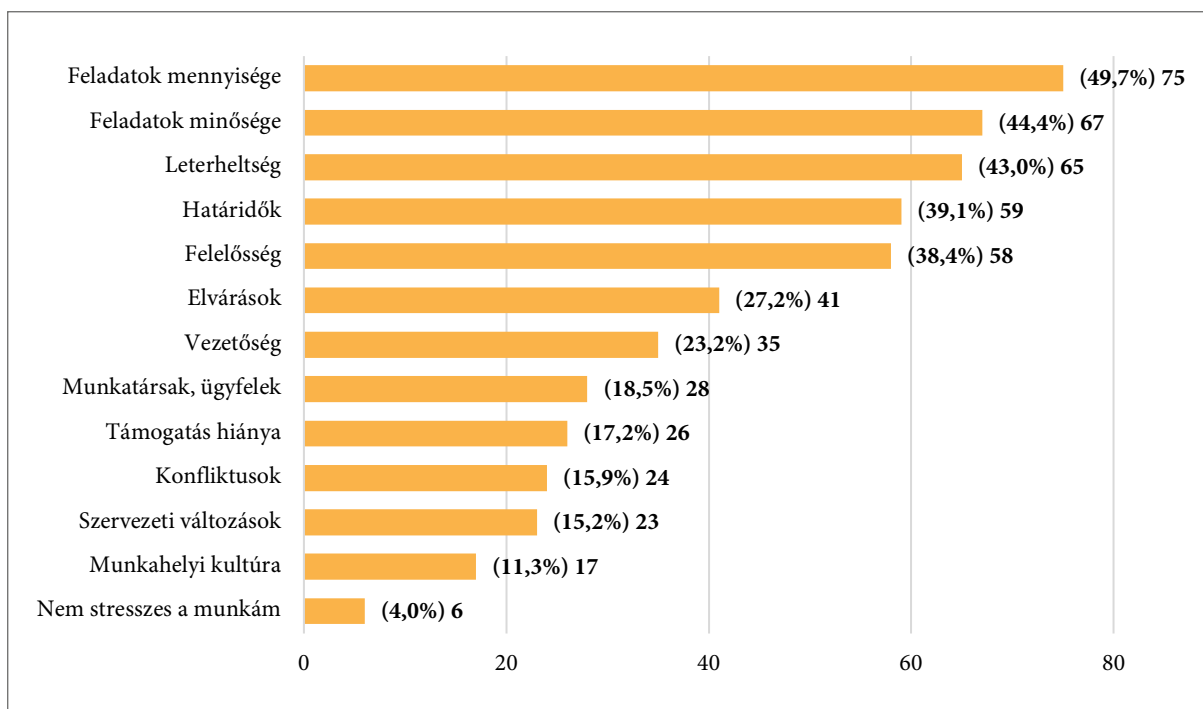
Egyénre ható tényezők

Elemeztük, hogy a HR-munkavállalók jóllétét befolyásoló kérdésekről hogyan vélekednek a válaszadók.

A kérdőív-kitöltők 1-5-ig terjedő Likert-skálán tudták pontozni azt, hogy a személyes irodai jelenlét mennyire befolyásolja a légkört. A válaszok alapján elmondható, hogy azt gondolják, hogy a jelenlét teljes mértékben (36,4%) és nagymértékben hatással (49,7%) van a légkörre, hiszen könnyebben alakulnak ki kapcsolatok, beszélgetések, mint az online térben.

Ahogy az irodai jelenlét – home office közti megoszlás is hatással van a jóllétre, úgy a stressz-szint is befolyásolja azt, hogy hogyan érzi magát a munkavállaló. Annak érdekében, hogy ezt felmérjük, a HR-munkavállalóknak és a vezetőknek azt a kérdést tettük fel, hogy „Mennyire stresszes az Ön munkája?”. Mindkét módszer válaszadóinak nagy része a *nagymértékben stresszes* opciót jelölte meg. Megkérdeztük őket, hogy miért érzik azt, hogy felszűréséggel teli a munkájuk (több válaszlehetőséget is be lehetett jelölni), erre a legtöbben azt felelték, hogy a feladatok mennyisége (49,7%), a felelősség (44,4%), a leterheltség (43%) és az elvárások (39,1%) miatt. A vezetők esetében még a szervezeti változások és a konfliktusok is megmutatkoztak.

4. ÁBRA: STRESSZ OKAI (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ez egy rendkívül megoldásorientált szakma, a folyamatos változásoknak köszönhetően pedig állandóan váratlanul felmerülő feladatokat kell megoldani. A vezető jólléte elengedhetetlen ahhoz, hogy a csapat megfelelően működjön. Az interjú során a HR-vezetők alátámasztották azt, hogy ez egy magányos pozíció, rengeteg embert kell támogatni, de nekik nincs lehetőségük ventillálni. A vezetők esetében lényeges szempont, hogy azt érezzék, hogy azt motiválva vannak a cég által, hiszen így ők is jobban tudnak teljesíteni és ösztönözni a csapatukat.

A megbecsülés kifejezésének az egyik formája a visszajelzés. Az interjú és a kérdőív során is a válaszadók legnagyobb része azt válaszolta, hogy évente vagy félévente van náluk teljesítményértékelés, de érkeztek olyan visszajelzések is, hogy havonta többször, havonta vagy egyáltalán nem kapnak visszajelzést. Ahhoz, hogy egy vállalatnál kialakuljon a visszajelzés kultúrája, első lépésben a kötelező visszajelzési rendszert kell kialakítani. Ez segít abban, hogy a munkatársak motiváltabbak legyenek, tudjanak fejlődni és előrelépni. Minimum félévente kell értékelniük egymás munkáját, annak érdekében, hogy valós és folyamatos visszajelzést kapjanak a munkavállalók.

Összeségében a HR-munkavállalók munkája nagymértékben stresszes, a munka jellegéből adódó tényezők pedig rendkívüli módon hatással vannak mind a munkavállalókra, mind a vezetőkre.

Munkahelyi légkör, munkahelyi környezet hatása

Megvizsgáltuk, hogy melyek azok a munkahelyi légkört befolyásoló tényezők, amelyek hatással vannak a dolgozók jóllétére. Elsősorban a vezetőket kérdeztük arról, hogy számukra mit jelent a jó munkahelyi légkör.

A pszichológiai biztonságot többen kiemelték, illetve arról számoltak be, hogy a jó munkahelyi légkör számukra azt jelenti, hogy szívesen bejárnak reggel dolgozni, lehetőségük van hibázni, őszintén kommunikálnak egymással, visszajelzést adnak és kapnak, pozitív és kiegyensúlyozott a hangulat.

A kérdőív során felmértük, hogy a HR-es munkavállalók munkahelyén milyen a hangulat és a csapatszellem. A legtöbb kitöltés arra érkezett, hogy kiváló (24,5%) vagy jó (55,6%) a munkahelyi légkör. A válaszadók abban egyetértettek, hogy a jóllétüket teljes- (48,3%) és nagymértékben (38,4%) meghatározza, hogy milyen a csapat. Ezen felül a vezető is jelentősen hatással van a munkavállalók jóllétére.

Hat vezető szerint a vezető-beosztott kapcsolatát teljes mértékben befolyásolja az összes szereplő mentális állapotát.

A kérdőív válaszadóin egyértelműen megfigyelhető az, hogy sokkal magasabb pontszámot adtak arra a kérdésre, hogy „Ön számára mennyire fontos, hogy a munkahelyén milyen a vezetője?”. A legtöbb válasz a teljes mértékben fontosra (78,8%) érkezett, amely azt is jelenti, hogy egy rossz vezető esetén kevésbé fontos a csapatnak az összetartása és hangulata, mint a vezető attitűdje. Ezen felül a kitöltőket teljes mértékben (67,5%) befolyásolja a vezetőjükkel való kapcsolat, ez nagyobb hatással van az ő jóllétükre.

Annak érdekében, hogy egy csapat megfelelően tudjon működni, a vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy olyan vezetőket nevezzenek ki, akik rendelkeznek a megfelelő attitűddel ahhoz, hogy egy csapatot irányítsanak, összefogjanak.

A munkahelyi légkört a rendszeres csapatmegbeszélésekkel pozitív irányba lehet befolyásolni, ezt a vezetők is kiemelték. Ezen megbeszélések alkalmával nemcsak információátadás történhet, hanem a sikereket, kihívásokat is lehetőség van átbeszélni, amely hatására jobban összeszokik a csapat, könnyebben kialakul a bizalom, ezáltal hatékonyabban és gördülékenyebben tudnak együtt dolgozni. A megkérdezettek 52,3%-a szerint heti 1-2 megbeszélés hat pozitívan a légkörre. A kitöltők 24,5%-a szerint a heti 3-5 megbeszélés sem sok.

A vezetőket fontosnak tartottam megkérdezni, hogy a HR-területek hogyan segítik egymás munkáját. A válaszadók egyetértettek abban, hogy a folyamatos egyeztetések elengedhetetlenek ahhoz, hogy a HR megfelelően működjön. Ezenfelül a legjobb gyakorlatokat javasolt megosztani egymással, és kihangsúlyozták, hogy az egyes területek közötti transzparencia is szükséges.

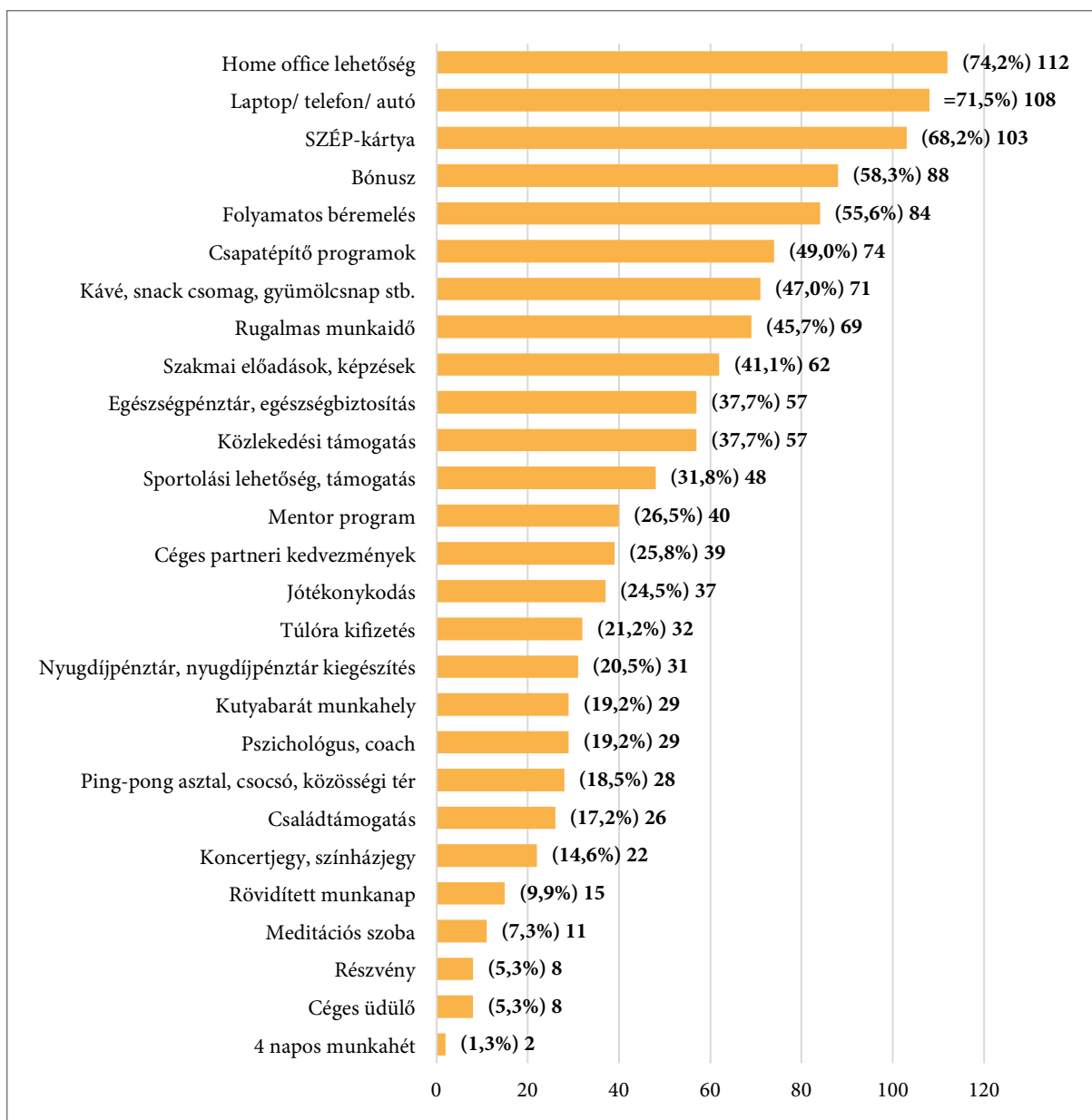
Összességében elmondható, hogy a munkahelyi légkör jelentős befolyással van a munkavállalók jóllétére. Elsősorban a vezető személye és a csapat kiemelt szerepet játszik abban, hogy hogyan érzik magukat a munkavállalók.

A javadalmazási rendszer hatása

A kérdőív és az interjú során megkérdeztük a HR-munkavállalókat, hogy mit gondolnak a juttatásokról, kihasználják-e a vállalat által nyújtott lehetőségeket, elégedettek-e, illetve a munkavállalóknak van-e szerepe abban, hogy új jóllétet támogató juttatásokat vezessen be a vállalat.

A válaszok alapján megfigyelhetőek azok a piaci trendek, amelyeket a legtöbb vállalat alkalmaz a teljes körű javadalmazási rendszer részeként. Az 5. ábra a kérdőíves kutatás eredményét foglalja össze:

5. ÁBRA: VÁLLALAT ÁLTAL BIZTOSÍTOTT JUTTATÁSOK (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

A kérdőív válaszadóinak 40,4%-a arról számolt be, hogy nagymértékben elégedett vállalat által biztosított juttatásokkal. Az interjú során a vezetők közül csupán egy válasz jött, amely arra irányult, hogy nem elégedett. A kvantitatív és kvalitatív kutatás során megegyezett a kitöltők válasza abban, hogy teljes mértékben és nagymértékben kihasználják a vállalat által biztosított lehetőségeket.

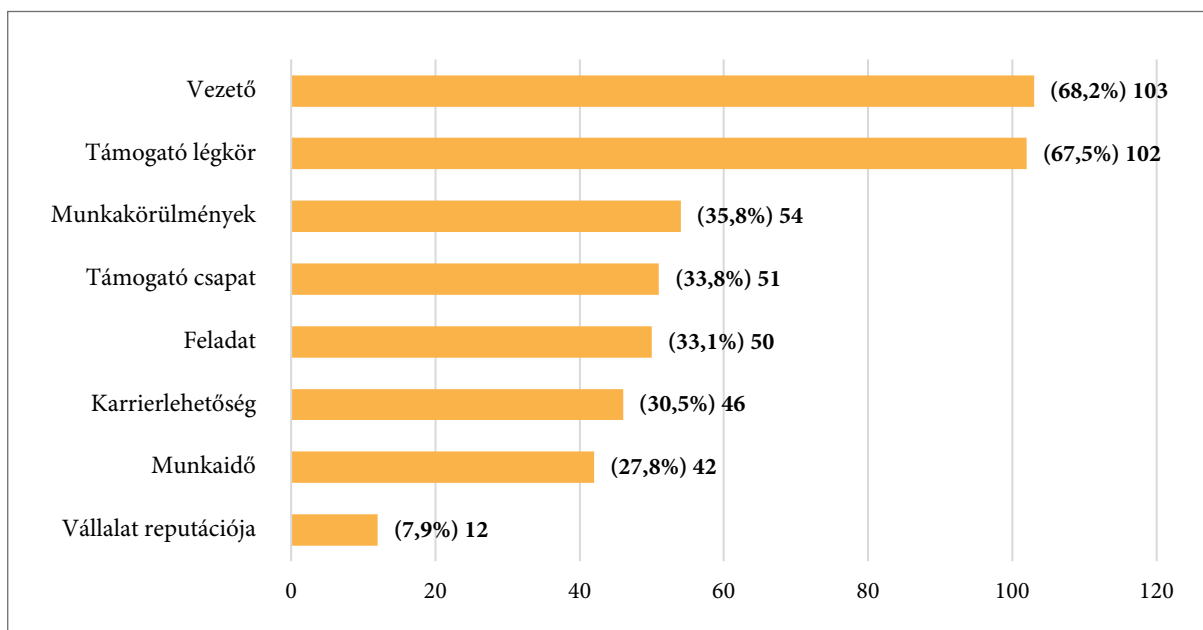
Elmondható, hogy a cégek felismerték azt, hogy érdemes a munkavállalókat különböző juttatásokban részesíteni, akár adózási, akár jólléti szempontból.

A teljes körű javadalmazási rendszer, a jóllét, a sikeresség és a fluktuáció közötti összefüggések

A következő fejezetben megvizsgáljuk, hogy milyen összefüggés van a jóllét, a javadalmazási rendszer, a sikeresség és a fluktuáció között.

Ahhoz, hogy ezt felmérjük, megkérdeztük, hogy mely 5 juttatás a legfontosabb a HR-munkavállalóknak. A kérdőív során a legtöbb válasz a folyamatos béremelésre (76,8%), a home office lehetőségére (62,3%), a laptop/telefon/autó biztosítására (45,7%), a rugalmas munkaidőre (41,1%), a bónuszra (36,4%) érkezett. Az interjún a vezetők ugyanezeket említették mint jóllétet támogató juttatások, kiegészítve az egészségbiztosítás fontosságával. A kérdőív kitöltőinek feltettük azt a kérdést is, hogy „Az Ön jólléte szempontjából mely 3 tényező a legfontosabb?”:

6. ÁBRA: HÁROM LEGFONTOSABB TÉNYEZŐ A JÓLLÉT SZEMPONTJÁBÓL (N=151)



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ahogy a kutatás korábbi része is alátámasztja, a „Mennyire határozza meg az Ön jóllétét a csapat, amelyben dolgozik?” és a „Mennyire befolyásolja az Ön jóllétét a vezetőjével való kapcsolata?” kérdések is magas értékeléseket kaptak. A vállalatoknak fel kell ismerniük azt, hogy a munkavállalók jóllétére nem csupán a juttatások, hanem az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer is hatással van. A megfelelő vezető és munkahelyi légkör hiányában a teljes körű javadalmazási rendszernek kevésbé van jelentősége. Az interjú során megkérdezett HR-vezetők mind alátámasztották azt, hogy a juttatások teljes- és nagymértékben növelik az egyén jóllétét. Ezzel a kérdőív-kitöltők is egyetértettek, 45%-uk szerint nagymértékben, 33,1%-uk véleménye alapján pedig teljes mértékben összefügg a jóllétük a vállalat által biztosított juttatásokkal.

A kérdőív válaszadóinak 74,8%-a azt is alátámasztotta, hogy a javadalmazási rendszer teljes-, illetve nagymértékben hatással van a munkahelyi légkörre, a teljesítményre, a hatékonyságra, a motivációra, az innovációra és nem mellesleg a fluktuációra is – ezt a megkérdezett HR-vezetők is alátámasztották.

A kérdőív-kitöltők 44,4%-a szerint nagymértékben, míg 41,1% véleménye alapján pedig kismértékben nő a teljesítményük a juttatásoknak köszönhetően. Ezzel szemben csupán 25,2%-uknál nő a teljesítményével arányosan a juttatási csomag értéke. Ez annak köszönhető, hogy sok cégnél nem tudják konkrétan mérni a HR-területen dolgozók munkájának hatékonyságát.

Az interjú során a HR-vezetőket kérdeztük arról, hogy a munkavállalók jólléte hatással van-e a vállalat sikerességre. Mind a heten azt válaszolták, hogy egyértelműen befolyásolja a cég sikerességét az, hogy milyen a munkavállalók mentális állapota. Ennek ellenére egyik vállalatnál sem végeztek olyan kutatást, amely azt vizsgálja, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszernek mekkora a megtérülése.

Mindent összevetve elmondható, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer hatással van a HR-munkavállalók jóllétére, ezzel arányosan pedig csökken vagy nő a teljesítményük. Ezt figyelembe véve a vállalatoknak erőforrást kell fordítani egy megfelelően működő juttatási rendszer kiépítésére és fenntartására.

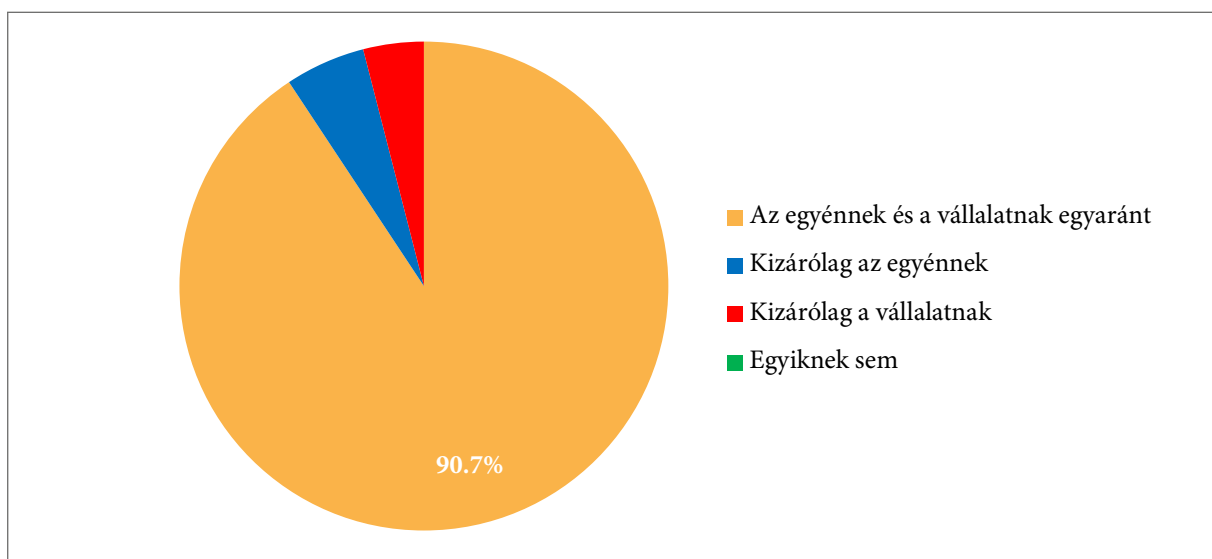
Sokszor a fluktuációt mint teljesítménymutatót kapcsolják a HR-területhez, annak ellenére, hogy ez sok esetben nem ad valós képet az emberierőforrás-szakemberek munkájáról. 5 vezető szerint a fluktuáció abban az esetben csökken, ha a munkavállalók jólléte megfelelő, 2 vezető pedig azt mondta, hogy ez nem minden esetben igaz, hiszen a legtöbb alkalmazottnak még mindig a pénz az első számú motivációs szempont. A kérdőívet kitöltő HR-munkavállalók egyetértettek abban, hogy egy megfelelően működő jólléti rendszer teljes mértékben erősíti a megtartó erőt a vállalatnál, azaz csökken a fluktuáció.

A jóllét és a javadalmazási rendszer felelősségi körei

Ebben a fejezetben elemezzük az interjú és a kérdőív kutatási eredményeit, melynek segítségével azt vizsgáljuk, hogy kinek a felelőssége a munkavállalók jóllétének fenntartása, illetve mely terület felelős azért, hogy kialakítson egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amely hosszú távon megfelelően, hatékonyan tud működni.

Az interjú során öten azt válaszolták, hogy az egyénnek van nagyobb szerepe a jóllét növelésében, mindössze 2 vezető szerint az egyén és a vállalat is felelős a munkavállalók jóllétéért. A kérdőív-kitöltők 90,7%-a gondolja úgy, hogy a vállalatnak és az egyénnek is szerepe van abban, hogy nőjön a munkavállalók jólléte.

7. ÁBRA: A JÓLLÉT NÖVELÉSÉNEK FELELŐSSÉGI KÖREI (N=151)



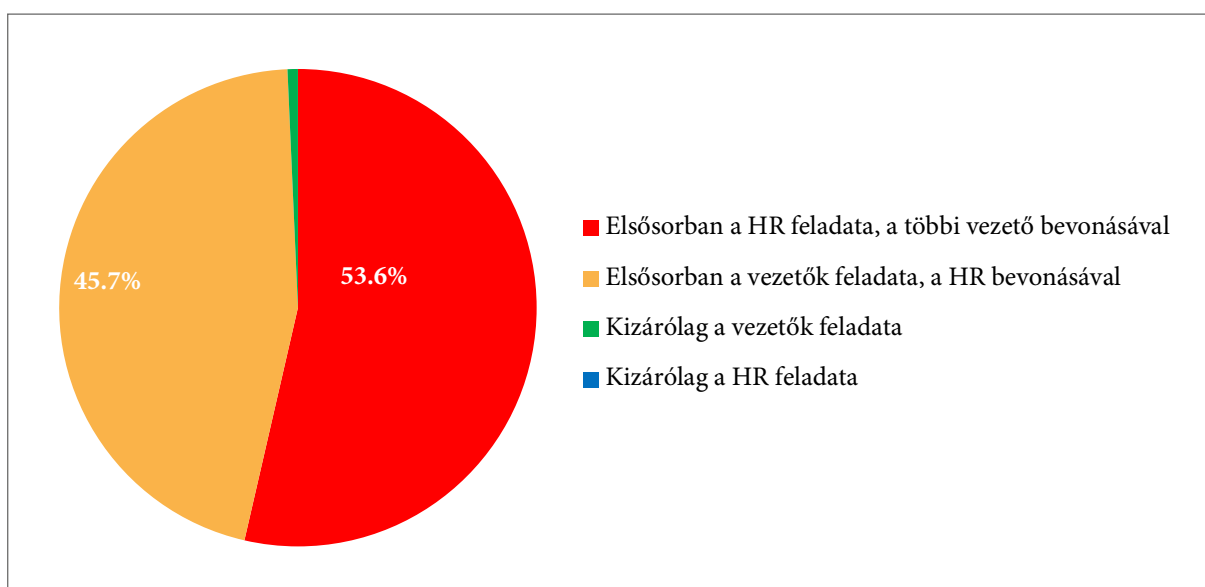
Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Ennek eredményeképpen a dolgozók indokoltan várják el a cégüktől, hogy erőforrást fektessenek a munkavállalói jóllét fejlesztésébe.

Annak érdekében, hogy felmérjük, hogy a munkavállalók tisztában vannak-e saját felelősségükkel, megkérdeztük tőlük, hogy „Önnek nem elégséges munkahelyi hangulat, csapatszellem miatt változna munkahelyet?”. A válaszadók 58,9%-a igen, míg 36,4% talán és 4,6%-a pedig nem mondana fel jelenlegi munkahelyén, ha nem lenne megfelelő a munkahelyi légkör. Ez annak köszönhető, mert a munkavállalóknak rendkívül fontos, hogy rendelkezzenek egy biztos munkahellyel és bevételi forrással, illetve egy munkahelyváltás körülményes és hosszú folyamat. A válaszadók közül mintegy 58,3% a fizetés miatt, 45% a munkahelyi légkör hatására és 43,7% pedig a karrierlehetőség hiánya miatt mondott fel volt munkahelyén.

A kutatás során megkérdezett HR-munkavállalók az „Ön szerint egy munkahelyen kinek a feladata kialakítani egy átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert?” kérdésre az alábbi válaszokat adták:

**8. ÁBRA: ÁTFOGÓ JAVADALMAZÁSMENEDZSMENT-RENDSZER
KIALAKÍTÁSÁNAK FELELŐSSÉGI KÖREI (N=151)**



Forrás: Primer kutatás alapján saját szerkesztés, 2024

Az eredmények két csoportra bonthatóak: egyrészt akik azt gondolják (53,6%), hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításáért elsősorban a HR felelős, a többi vezető bevonásával, illetve 45,7%-a szerint pedig elsősorban a vezetők feladata a HR bevonásával. Mind a két félre más-más feladat hárul: míg a HR-terület a folyamatok adminisztrálásáért, a juttatások feltérképezéséért felelős amellet, hogy támogatja a többi alkalmazottat és kialakítja azt, hogy a vezetők prioritásként kezeljék a munkavállalók jóllétét, addig a vezetők feladata, hogy napi szinten monitorozzák csapatukat, képviseljék a beosztottjaik és a vállalat igényeit, érdekeit, részesei legyenek a rendszernek és működtessék azt.

Összeségében elmondható, hogy mind a két félnek szerepe van abban, hogy egy megfelelően működő átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert ki tudjanak alakítani, majd a feleknek támogatniuk kell egymást abban, hogy ezt hosszú távon, hatékonyan fenn tudják tartani.

Ahogy a szekunder kutatásból is kiderül, összeségében a jóllét fenntartása minden egyes szereplőnek (vállalat, vezetők, HR, egyén) a felelősségi körébe tartozik. Végso soron minden esetben az egyén feladata az, hogy olyan döntéseket hozzon, amelyek támogatják az ő mentális egészségét.

Összefoglalás

A kutatás során sikerült feltárni, hogy a HR-munkavállalók jóllétére rengeteg tényező van hatással. Kiemelkedően befolyásolja a jóllétüket a nem megfelelő munkahelyi légkör, a vezetővel való kapcsolat és a csapat közti összhang. Ezenfelül a stressz jelentős szerepet játszik a jóllét romlásában. A munkaidő, a túlterheltség, a nyomás, a munka-magánélet egyensúlya, a csapatmegbeszélések gyakorisága, a megbecsülés, a visszajelzés és a teljesítményértékelés szintén hatással vannak arra, hogy a HR-es alkalmazottak hogyan érzik magukat a munkahelyükön, illetve milyen a mentális egészségük. Ezen tényezők ismerete lehetőséget ad, hogy a vállalatok, különösen pedig a HR-vezetők kiemelt figyelmet fordítsanak arra, hogy a fent felsorolt kritikus pontokat kiküszöböljék, ezzel növelve a HR-munkavállalók jóllétét.

A kutatásból az is kiderült, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer alapelemei közé tartozik a home office lehetőség, a laptop/telefon/autó, a SZÉP-kártya, a bónusz, a folyamatos béremelés és a csapatépítő programok. Ezek azok a juttatások, amelyek a munkavállalók részéről a minimum elvárások közé tartoznak. A teljes körű javadalmazási rendszer hiánya hatással van a munkavállalók jóllétére, motiváltságára, elégedettségére, teljesítményére, lojalitására, továbbá befolyásolja a vállalat sikerességét és a fluktuáció mértékét. Elmondható, hogy a munkavállalók jóllétére elsősorban nem a juttatások, hanem az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer van hatással, amely a munkafeltételek, a karrier, a vállalati kultúra és a légkör mellett a különböző javadalmazásokat is magába foglalja. Ennek következtében, ha egy csapatban nem megfelelő a légkör, nem javasolt plusz juttatásokat bevezetni annak érdekében, hogy ez változzon, a tényleges problémát kell kezelni, megszüntetni.

Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer tekintetében a vezető, a munkahelyi légkör és a munkahelyi körülmények a legfontosabb elemek mellett, hogy a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétét a folyamatos béremelés, a home office lehetőség, a laptop/telefon/autó, a rugalmas munkaidő és a bónusz is növeli. Ezen *tényezők* mentén a vállalat ki tud alakítani egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amelynek megfelelő működése esetén a munkavállalók jólléte növekszik és a vállalat sikeressége is fokozódik.

Egy vállalati környezetben a jóllét fenntartása és növelése az egyén és a vállalat felelősségi körébe tartozik. A vállalat szerepe kialakítani egy olyan átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszert, amely valóban a munkavállalókat és az ő jóllétüket szolgálja. Míg az egyén feladata, hogy folyamatos lépéseket tegyen annak érdekében, hogy jól érezze magát, illetve olyan döntéseket hozzon, amelyek támogatják az ő mentális egészségét (például nem megfelelő légkör, munkahelyi körülmény esetén felmond a jelenlegi munkahelyén).

Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer abban az esetben tud jól működni, ha az egyes területek, szereplők felelősségi köreit tisztázzák. Minden félnek ismernie kell a feladatait ahhoz, hogy a rendszer hosszú távon, sikeresen funkcionáljon. Az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer kialakításáért elsősorban a HR felelős, a többi vezető bevonásával.

Összeségében megállapítható, hogy a teljes körű javadalmazási rendszer egyes elemeinek bevezetése nem feltétlen jelent megoldást egy olyan szituációban, amikor a munkavállalók jóllétéről és egyéb munkahelyi problémákról van szó. A vállalatoknak minden esetben a gyökérokat kell megkeresnie és megvizsgálnia annak érdekében, hogy a fennálló nehézséget valóban kezelni tudják. A vállalatoknak még nagyobb figyelmet kell fordítaniuk a HR-területen dolgozó munkavállalók jóllétére, hiszen az ő jóllétük hiánya hatással van a szervezet sikerességére is. A felelősségi körök pontos tisztázása elősegíti, hogy az átfogó javadalmazásmenedzsment-rendszer megfelelően működjön és valóban a munkavállalók jóllétét szolgálja.

Irodalomjegyzék:

- Adler, A., & Seligman, M. E. P. (2016). Using Wellbeing for Public Policy: Theory, measurement, and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 135. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.429>.
- Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). *The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. Mathematics*, 8(10), 1804. <https://doi.org/10.3390/math8101804>.
- Barends, E., & Rousseau, D. (2023). *Productive meetings. An evidence review*. Chartered Institute of Personnel and Development. Letöltés dátuma: 2024.02.20. <https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/evidence-reviews/2023-pdfs/8385-productive-meetings-scientific-summary-may23.pdf>.
- Bokor A., Bíró K., Kovács G., Takács S., & Toarniczky A. (2005a). Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről I. rész. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36(1), 33-47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.01.03>.
- Bokor A., Bíró K., Kovács G., Takács S., & Toarniczky A. (2005b). *Humán tükör – körkép a hazai szervezetekben a HR tevékenységre vonatkozó elvárásokról és annak megítéléséről II. rész. Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 36(2), 16-30. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2005.01.03>.
- Bokor A. (2007). A HR-tevékenységeket befolyásoló környezeti trendek. In: Szászvári K. (szerk.), (2009). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés* (pp. 5-27). ELTE BGGYK
- Bokor A. (2010). HR-esek: egy hivatásról. *Munkügyi Szemle*, 54(4), 48-54.
- Bokor A. (2011). HR szerepei, helyzete a szervezetben. In: Szászvári K. (szerk.), (2009). *Emberi erőforrás fejlesztés és munkakör-elemzés* (pp. 28-53). ELTE BGGYK
- Bokor A. (2011). A IV. HR-tükör kutatás legfontosabb eredményei – HR a válság idején. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 42(4), 2-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.04.01>.
- Dankó D., Balogh R., & Szilas R. F. (2022). Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. *Új Munkügyi Szemle*, 3(2), 25-37. ISSN 2677-1306.
- DigitalHungary (2022. november 23.). *Munkahelyi „jóllét” – a nagyvilágban természetes, itthon még kevésbé fontos*. <https://www.digitalhungary.hu/human/Munkahelyi-jollet-a-nagyvilagban-termeszetes-itthon-meg-kevesbe-fontos/18353/>
- Gábris Z. (2020. január 2.). *Időperspektíva és szubjektív jóllét kapcsolata – avagy mi a megélt nagyobb boldogság záloga?* <https://mindsetpszichologia.hu/idoperspektiva-es-szubjektiv-jollet-kapcsolata-avagy-mi-a-megelt-nagyobb-boldogsag-zaloga>
- 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>.
- Haeli, H. (2023. február 23.). *Stress Management in HR: Tips for HR Leaders*. <https://www.nivati.com/blog/stress-management-in-hr-tips-for-hr-leaders>
- Humanresourcesonline (2019. október 10.). *HR tops rankings of most stressful professions*. <https://www.humanresourcesonline.net/hr-tops-rankings-of-most-stressful-professions>
- Jarden, A., & Roache, A. (2023). What Is Wellbeing? *International journal of environmental research and public health*, 20(6), 5006. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065006>.
- Karoliny M., & Poór J. (2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. CompLex Kiadó Kft. ISBN: 978 963 295 907 8.
- Kelemen R., & Kincses Á. (2015). A jóllét magyarországi indikátorrendszerének elméleti alapjai. *Agrárökonómiai tudományos folyóirat*, 53(3), 220-235.
- Lippai R. (2023. december 10.). *A munkavállalók nem hülyék, átlátnak a szitán és meghozzák a döntéseiket*. <https://www.digitalhungary.hu/interjuk/A-munkavallalok-nem-hulyek-atlatnak-a-szitan-es-meghozzak-a-donteseiket/17780/>
- Matiscsákné L. M. (szerk.), (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. ISBN: 978 963 295 617 6.
- Molnár A., & Fodor Sz. (2022). Pozitív pszichológia a munkahelyen: Az erősségek használata és fejlesztési lehetőségei a szervezetekben. *Alkalmazott Pszichológia*, 15(1), 147-176. <https://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2022.1.147>

- Nagy A. (2023. január 2.). *Hogyan fejleszthető a munkavállalók jólléte? Nagyban befolyásolja a teljesítmény is.* <https://www.agoraintezet.hu/munkavallaloi-jollet-fejlesztese/>
- Nagy K., Gál Z., Jámbori Sz., Kasik L., & Fejes J. B. (2019). A tanulói jóllét és az önértékelés jellemzőinek feltárása középiskolások és egyetemisták körében. *Iskolakultúra*, 29(6), 3-17. <https://doi.org/10.14232/ISKKULT.2019.6.3>
- Oláh V. (2024). *Milyen adóhatékony juttatásokkal növelheti érdemben a munkavállalók jóllétét és teljesítményét?* https://www.ey.com/hu_hu/workforce/munkavallaloi-jolletet-noevel-adohatekony-juttatasok
- Póór J., Kovács I. É., Mázásné Dinnyés H., & Fehér J. (2018). Rugalmas juttatások – Cafeteria. A szervezet sajátosságainak hatása a cégek cafeteria rendszerére. *Munkaügyi Szemle*, 62(1), 51-69.
- Póór J., Kovács I. É., Szabó Sz., Szűts I., Fata L., & Beke J. (2020). Cafeteria-juttatások Magyarországon egy 2020. januári kutatás tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(2), 66-76.
- Szombathelyi Cs. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése – a stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 5(3), 33-45.
- Varsányi Zs. (2023). *A munkavállalók jólléte a vezetők mintáján múlhat.* <https://www.profession.hu/hrfeed/a-munkavallalok-jollete-a-vezetok-mintajan-mulhat/>
- Vermes N. (2023). *Pszichológiai biztonság – a munkahelyi elköteleződés alapja.* <https://behaviour.hu/pszichologiai-biztonsag-a-munkahelyi-elkotelezodes-alapja/>
- Virág I. (2023). A bér szerepe a megtartásban. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(1), 2-22. <http://doi.org/10.58269/UMSZ.2023.1.1>
- Zábó V., Oláh A., & Vargha A. (2023). Történeti tabló a pozitív pszichológiai jóllét és mentális egészség elméletekről és előzményeiről. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 78(2), 291-315. <https://doi.org/10.1556/0016.2023.00041>

MIHAELA CTITOR – SZERGEJ VINOGRADOV – CSILLA JUDIT SUHAJDA

HUMAN CAPITAL AND JOB SATISFACTION: TRENDS AND INSIGHTS FROM A BIBLIOMETRIC PERSPECTIVE

This study presents a bibliometric analysis of publications on human capital and job satisfaction indexed in the Web of Science Core Collection between 2019 and 2024. Using bibliometric methods, we examine publication trends, citation impact, keyword co-occurrence, and co-authorship networks. The results indicate an increasing number of publications, with highly cited studies shaping theoretical advancements. Keyword analysis reveals dominant themes such as work engagement, turnover intention, and employee motivation, while emerging topics like remote work and workforce well-being highlight research gaps.

The co-authorship analysis suggests fragmented collaboration networks, with limited international partnerships in this domain. These findings underscore the need for greater interdisciplinary and global research collaboration to enhance knowledge exchange. Given the critical role of human capital in organizational success, our study emphasizes the implications for Human Resources (HR) management, particularly in talent retention, job design, and employee well-being strategies. Strengthening HR policies based on evidence from these research trends can contribute to improved job satisfaction and organizational performance.

This study contributes to the academic field by providing an overview of existing research trends, identifying influential studies, and suggesting future research directions. The results can assist scholars, policymakers, HR professionals, and practitioners in better understanding the dynamics of human capital and job satisfaction research.

Introduction

Human capital and job satisfaction are critical components in modern economic and organizational research. Human capital, defined as the collective skills, knowledge, and abilities of individuals within a workforce, plays a fundamental role in driving economic productivity and business success (Becker, 1993). Simultaneously, job satisfaction is a key determinant of employee performance, retention, and overall workplace well-being (Judge et al., 2001). Organizations and policymakers continuously strive to optimize both human capital development and job satisfaction to enhance labor market efficiency, employee engagement, and long-term economic growth (OECD, 2019). Given its significance, several studies have attempted to explore the various dimensions of human

Ctitor Mihaela PhD student, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences, Doctoral School of Economic and Regional Sciences

Dr. Csilla Judit Suhajda Associate professor, PhD, Hungarian University of Agriculture and Life Sciences

Dr. Szergej Vinogradov Associate professor, PhD, head of Institute, Budapest Metropolitan University

Institute of Methodology and Foreign Languages

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.3.7>

capital and job satisfaction, examining the impact of education and skill development (Acemoglu, & Autor, 2011), organizational commitment (Meyer, & Allen, 1991), and workplace motivation (Herzberg, 1966). These studies provide a fragmented yet valuable understanding of how human capital influences job satisfaction and vice versa.

However, while these studies contribute significantly to the theoretical and empirical discourse, research on human capital and job satisfaction remains broad and methodologically diverse. Various models have been developed to explain the relationship between these variables, but a structured synthesis of the available literature is missing. A bibliometric approach enables a systematic evaluation of existing research trends, key contributors, and evolving themes in the field (Zupic, & Čater, 2015). Bibliometric analysis has been successfully applied in fields such as human resource management, workplace well-being (Ramos-Villagrasa et al., 2018), and labor economics (Card et al., 2018), providing structured insights into scholarly developments.

In the context of human capital and job satisfaction, a bibliometric review is particularly necessary to track how research has evolved over time, which topics dominate the academic landscape, and how collaboration networks have shaped intellectual contributions. While previous bibliometric studies have focused on broad labor market trends (Schmidt et al., 1998) or human capital theory applications (Teixeira, & Fortuna, 2004), no recent study has provided an exhaustive bibliometric assessment of human capital and job satisfaction research.

The purpose of this study is to provide a bibliometric analysis of human capital and job satisfaction research published in Web of Science Core Collection -indexed journals between 2019 and 2024. By analyzing publication trends, citation networks, keyword co-occurrence patterns, and co-authorship collaborations, this study aims to uncover key insights into the evolution of research in this field. Through this structured assessment, the study aims to highlight dominant themes, identify leading scholars and institutions, and pinpoint research gaps that warrant further exploration.

General overview

Understanding human capital and job satisfaction requires a thorough examination of their theoretical foundations and empirical relationships. Human capital theory, as proposed by Becker (1993), underscores the importance of education, skills, and experience in driving productivity and economic growth. These factors are closely linked to job satisfaction, which is influenced by an individual's perception of their workplace environment and career opportunities (Judge et al., 2001). As employees develop their skills and acquire experience, they often seek autonomy and career growth, which, in turn, influence their job satisfaction levels (Acemoglu, & Autor, 2011).

Job satisfaction theories, such as Herzberg's Two-Factor Theory (1966), offer further insights into how intrinsic and extrinsic workplace factors contribute to employees' well-being. Salary and job security serve as extrinsic motivators, but intrinsic aspects like personal growth, recognition, and workplace engagement play a critical role in long-term job contentment (Meyer, & Allen, 1991). Empirical research supports these theories, showing that skill development and professional opportunities significantly impact workplace satisfaction. For example, studies indicate that employees with higher educational attainment tend to report greater job satisfaction, mainly due to increased career mobility and autonomy (Solomon et al., 2021). However, variations exist across industries and economic conditions, highlighting the complexity of the relationship between human capital and job satisfaction (OECD, 2019).

Beyond individual factors, organizational structures also play a crucial role in shaping job satisfaction. Research has demonstrated that environments fostering innovation and career development contribute positively to employee engagement and retention (Card et al., 2018).

Conversely, dissatisfaction often leads to increased turnover intention, particularly when leadership is ineffective or career advancement opportunities are lacking (Schmidt et al., 1998). The interconnection between job satisfaction, employee motivation, and organizational commitment emphasizes the need for workplaces to adopt strategies that enhance workforce well-being. Recent research in this journal (Otti et al., 2025) further supports these findings, highlighting that flexible employment strategies and skills-based HR policies have a direct impact on employee retention and job satisfaction, particularly in dynamic labor markets.

In this context, the role of personal branding has gained increasing attention as a career development tool. A primary study conducted among university students by Papp-Váry, Hajnal, and Czeglédi (2020) found that a significant majority of young adults are aware of the concept of personal branding and recognize its potential in shaping their career paths. The findings indicate that students view personal branding as a means of expressing individuality and enhancing employability, particularly in competitive labor markets. This awareness underscores the growing relevance of self-directed human capital development and the strategic role of identity management in job satisfaction and career success.

The period between 2019 and 2024 has witnessed significant transformations in labor market structures and workforce dynamics, with global events shaping research directions in human capital and job satisfaction. The COVID-19 pandemic, in particular, acted as a catalyst for workplace changes, accelerating digital transformation and remote work adoption while shifting employee expectations regarding job security, mental well-being, and work-life balance (Brynjolfsson et al., 2020). Organizations had to rapidly adapt, reevaluating their human capital strategies by prioritizing flexible work arrangements, digital upskilling, and employee well-being initiatives (Carnevale, & Hatak, 2020). These shifts have been reflected in scholarly discussions, with increasing research focus on the implications of remote work, burnout, and changing job satisfaction determinants (Spurk, & Straub, 2020).

A human resource management (HR) perspective further enriches the understanding of these dynamics. The increasing prevalence of remote and flexible work arrangements also necessitates a reevaluation of HR practices to ensure employees remain engaged and satisfied in evolving work environments. Additionally, Otti, Fehér and Szabó (2025) emphasize that digital competencies and adaptive HR frameworks play a crucial role in maintaining workforce stability and organizational resilience, particularly in the face of labor market volatility.

To analyze these trends, bibliometric methods provide valuable insights by mapping scholarly developments and citation networks within labor economics, human resource management, and workplace psychology. Zupic and Čater (2015) highlight bibliometric approaches as effective tools for identifying research trends, while similar studies in workforce well-being have revealed key publication patterns and knowledge gaps (Ramos-Villagrasa et al., 2018). Given its extensive coverage of peer-reviewed literature, Web of Science Core Collection was chosen as the primary database for this study. It offers comprehensive metadata, including citation networks and keyword co-occurrence analysis, making it an ideal platform for tracking research on human capital and job satisfaction (Teixeira, & Fortuna, 2004).

Recent bibliometric analyses point to a growing focus on remote work, digital transformation, and workforce well-being, reflecting shifts in labor market priorities (Teixeira, & Fortuna, 2004). Despite these developments, collaboration among researchers remains fragmented, with limited international partnerships observed in co-authorship networks (Lenihan et al., 2019). This lack of cross-border collaboration suggests an opportunity to expand interdisciplinary perspectives, integrating sociological and psychological dimensions alongside economic and managerial viewpoints.

While research has extensively examined the relationship between human capital and job satisfaction, gaps remain that warrant further exploration. A more interdisciplinary approach is needed to incorporate diverse perspectives on workplace well-being, while increased international collaboration could provide a broader understanding of labor market trends across different economies. Additionally, new workplace dynamics such as remote work adaptation and digital skill development present emerging challenges that require deeper investigation. By leveraging bibliometric analysis, this study aims to offer a comprehensive assessment of existing research while highlighting areas for future inquiry, ultimately contributing to the advancement of knowledge in this field.

Material and methods

This study relies on Web of Science Core Collection, a comprehensive and widely recognized database of peer-reviewed literature, ensuring access to high-quality academic sources. Web of Science Core Collection was selected due to its extensive coverage of high-impact journals and its advanced bibliometric tools, making it an appropriate choice for evaluating research trends in human capital and job satisfaction. The research focuses on literature published between 2019 and 2024, allowing for an up-to-date assessment of scholarly activity in this field.

To retrieve relevant articles, a structured search query was developed using Boolean operators, ensuring precision in article selection. The query targeted the title, abstract, and keyword fields to encompass a broad yet relevant selection of studies. The search strategy used in Web of Science Core Collection follows a systematic approach that integrates specific terms related to human capital and job satisfaction, ensuring the inclusion of studies that contribute meaningfully to the discourse.

To maintain a rigorous selection process, inclusion and exclusion criteria were applied. The study exclusively considered peer-reviewed journal articles published in English that directly addressed the themes of human capital and job satisfaction within the specified timeframe. Duplicates and non-peer-reviewed sources, such as conference proceedings, book chapters, and editorials, were excluded to ensure the integrity of the dataset. Furthermore, studies that, despite containing relevant keywords, were determined to be outside the core focus of this study were omitted. Additionally, non-English articles without available translations were excluded to maintain consistency in analysis and accessibility. The methodological framework guiding this study is summarized in the following table:

TABLE 1. OVERVIEW OF THE METHODOLOGICAL FRAMEWORK

Component	Description
Database	Web of Science Core Collection
Timeframe	2019–2025
Search Strategy	Boolean-based TITLE-ABS-KEY query targeting human capital and job satisfaction
Inclusion	Peer-reviewed articles, English language, relevance to human capital and job satisfaction
Exclusion	Duplicates, non-peer-reviewed sources, articles outside the research scope, non-English papers without translations

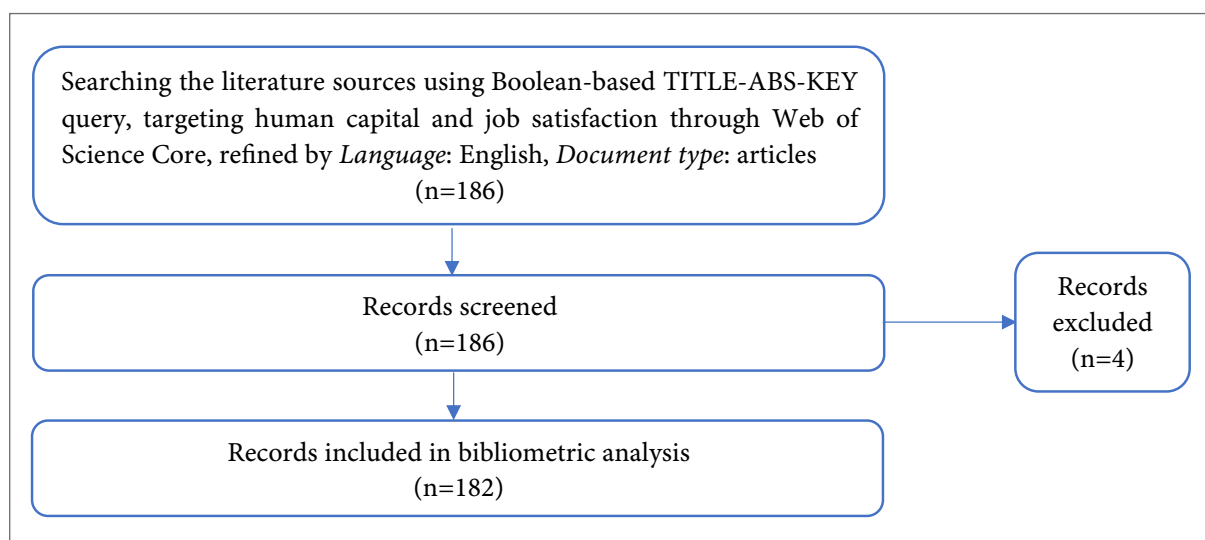
Source: own editing.

Derived from prior literature and observed bibliometric patterns, this study is grounded in following research hypotheses:

- **H1:** Research on human capital and job satisfaction has significantly grown from 2019–2024, indicating increasing scholarly interest in the field.
- **H2:** A small number of highly cited papers dominate the discourse, shaping key theoretical advancements in human capital and job satisfaction.
- **H3:** Keyword trends reveal a strong relationship between job satisfaction and workplace factors such as employee motivation, turnover intention, and organizational commitment.
- **H4:** Co-authorship networks in human capital and job satisfaction research are fragmented, with limited international collaboration.

The process of article selection and refinement for this bibliometric analysis was systematically documented using the PRISMA framework, ensuring a transparent and replicable methodology. The PRISMA flowchart (Figure 1) details the number of research articles retrieved from Web of Science Core Collection, the records screened for relevance, the studies excluded based on predefined criteria, and the final articles included in the analysis.

FIGURE 1. THE PROCESS OF EXTRACTING RELEVANT DATA USED FOR BIBLIOMETRIC ANALYSIS.



Source: own editing.

This structured approach enhances the reliability of the study by providing a clear overview of how the dataset was refined, ensuring that only high-quality, peer-reviewed research on human capital and job satisfaction was considered. During the abstract screening phase, four items were excluded due to their limited relevance to the intended research field.

Results

- **H1:** Research on human capital and job satisfaction has significantly grown from 2019–2024, indicating increasing scholarly interest in the field.

Based on previous literature reviews indicating a growing trend in scholarly work on human capital and job satisfaction, as highlighted by multiple systematic reviews showing an upward trajectory in research interest, we initially hypothesized a steady increase in publications from 2019 to 2024. However, the observed data reveals a fluctuating pattern rather than a consistent rise.

In 2019, there were 23 publications, and this number increased to 27 in 2020, despite the challenges posed by the onset of the COVID-19 pandemic, which disrupted research agendas, funding, and data collection efforts. The modest rise in 2020 could indicate the early adjustments researchers

made in response to these challenges. However, the sharp increase in publications to 41 in 2021 suggests a partial recovery as more stable research conditions began to take hold. Despite this growth, the number dropped to 25 in 2022, suggesting that ongoing global uncertainties and shifting academic priorities continued to affect scholarly output.

In 2023, the number of publications slightly rebounded to 29, possibly reflecting renewed interest in the connection between employee well-being and organizational performance. Yet, it is the surge to 31 publications in 2024 that most significantly deviates from our initial assumption of a consistent upward trend, indicating how fluctuating funding opportunities, institutional emphasis on human resource development, and the expansion of research linking human capital to broader economic and societal outcomes have influenced the volume of scholarly work.

These results illustrate that, although external factors such as emerging funding and institutional shifts may drive research growth, they do not necessarily result in a linear upward trajectory. The fluctuations in publication numbers show the complexity of how real-world events and evolving scholarly interests shape the research landscape on human capital and job satisfaction, which highlights the need to consider both external factors and research dynamics in understanding trends in the field.

- **H2:** A small number of highly cited papers dominate the discourse, shaping key theoretical advancements in human capital and job satisfaction.

A limited number of highly cited papers dominate the discourse on human capital and job satisfaction, shaping the theoretical advancements in the field. The citation data from the dataset highlights that studies, with significantly higher citation counts, have established themselves as key references in ongoing academic discussions.

For example, “Driving Innovation: Public Policy and Human Capital” by Lenihan, McGuirk, and Murphy (2019), frequently cited in the research on human capital’s role in economic development, has emerged as one of the foundational studies in this area. Another extensively cited work, “Transactive Memory Systems in Context: A Meta-Analytic Review” by Bachrach, Lewis, Kim, Patel, and Campion (2021), has made a substantial impact on how leadership and collaborative dynamics are understood within human resource development.

These influential papers provide critical frameworks for subsequent research, serving as guiding theories in human capital and job satisfaction. Works such as “The Future of Employee Development” by Dachner, Ellingson, Noe, and Saxton (2017) continue to be widely referenced, particularly for their insights into the evolving nature of workforce development and the future of talent management. Similarly, “Stress in Teaching Professionals Across Europe” by Redin and Erro-Garcés (2022) contributes to contemporary discussions on job satisfaction in educational contexts.

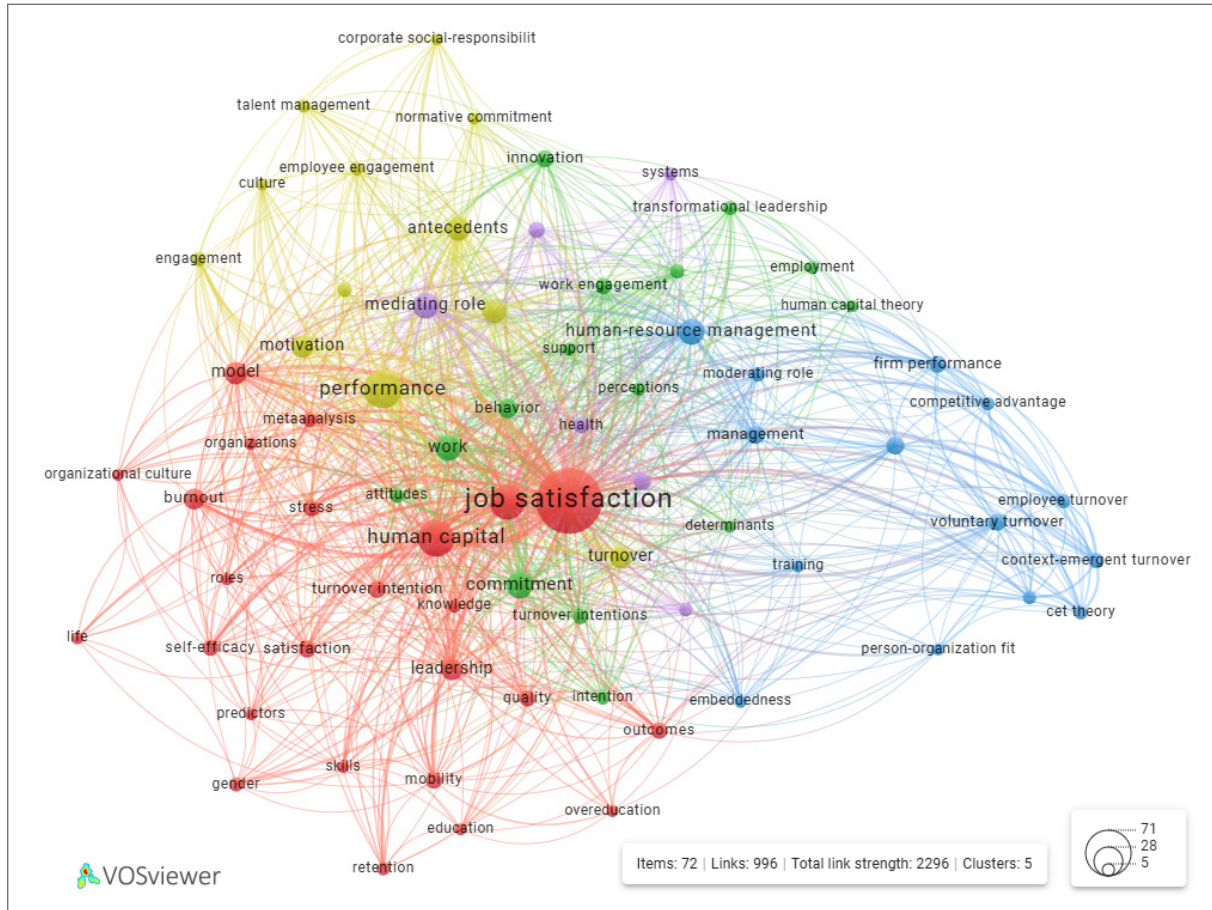
The citation patterns of these works underline their theoretical dominance. These studies function not only as references for new academic research but also as benchmarks for policy recommendations, shaping how organizations and governments approach human capital issues. The concentration of citations within these key works illustrates the field’s reliance on a select group of seminal papers, which have fundamentally shaped the landscape of human capital research. Their influence continues to resonate, guiding both academic exploration and practical applications in labor market and organizational policy.

- **H3:** Keyword trends reveal a strong relationship between job satisfaction and workplace factors such as employee motivation, turnover intention, and organizational commitment.

Keyword trends in the network map (Figure 2) reveal a compelling interdependence between job satisfaction and key workplace factors, such as employee motivation, turnover intention, and

organizational commitment. These factors are intricately linked through frequent co-occurrence, illustrating their collective influence on employee well-being and organizational performance. In particular, job satisfaction serves as a central node, strongly connected to employee motivation and turnover intention. This connection emphasizes how satisfaction directly impacts retention and the broader organizational commitment, highlighting the importance of maintaining a motivated workforce to ensure long-term stability (Meyer et al., 2001).

FIGURE 2. KEYWORD OCCURRENCE NETWORK, 2019-2025.



Source: authors' editing; <https://app.vosviewer.com/?json=https%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D1Dxa-x0gWFII-7wapEp16wqyhlmxH4RO9>

The structure of the keyword network underscores the interconnectedness of these workplace factors. For example, terms like “employee motivation” and “turnover intention” form a cohesive cluster with job satisfaction, reinforcing the idea that these concepts are not isolated but rather interwoven, reflecting the complex relationship between workplace satisfaction and employee behavior (Kuvaas, 2009). The close association between these keywords suggests that enhancing job satisfaction can directly influence motivation levels and reduce turnover intention, which, in turn, strengthens organizational commitment.

Moreover, “human capital,” “human resource development,” and “human resource management” emerge as pivotal terms, forming another significant cluster. These keywords illustrate how strategic workforce development and effective human resource practices are crucial for creating positive work environments that support both job satisfaction and organizational success. The close connections between these terms further highlight the importance of aligning human resource strategies with broader organizational goals to foster a motivated and committed workforce.

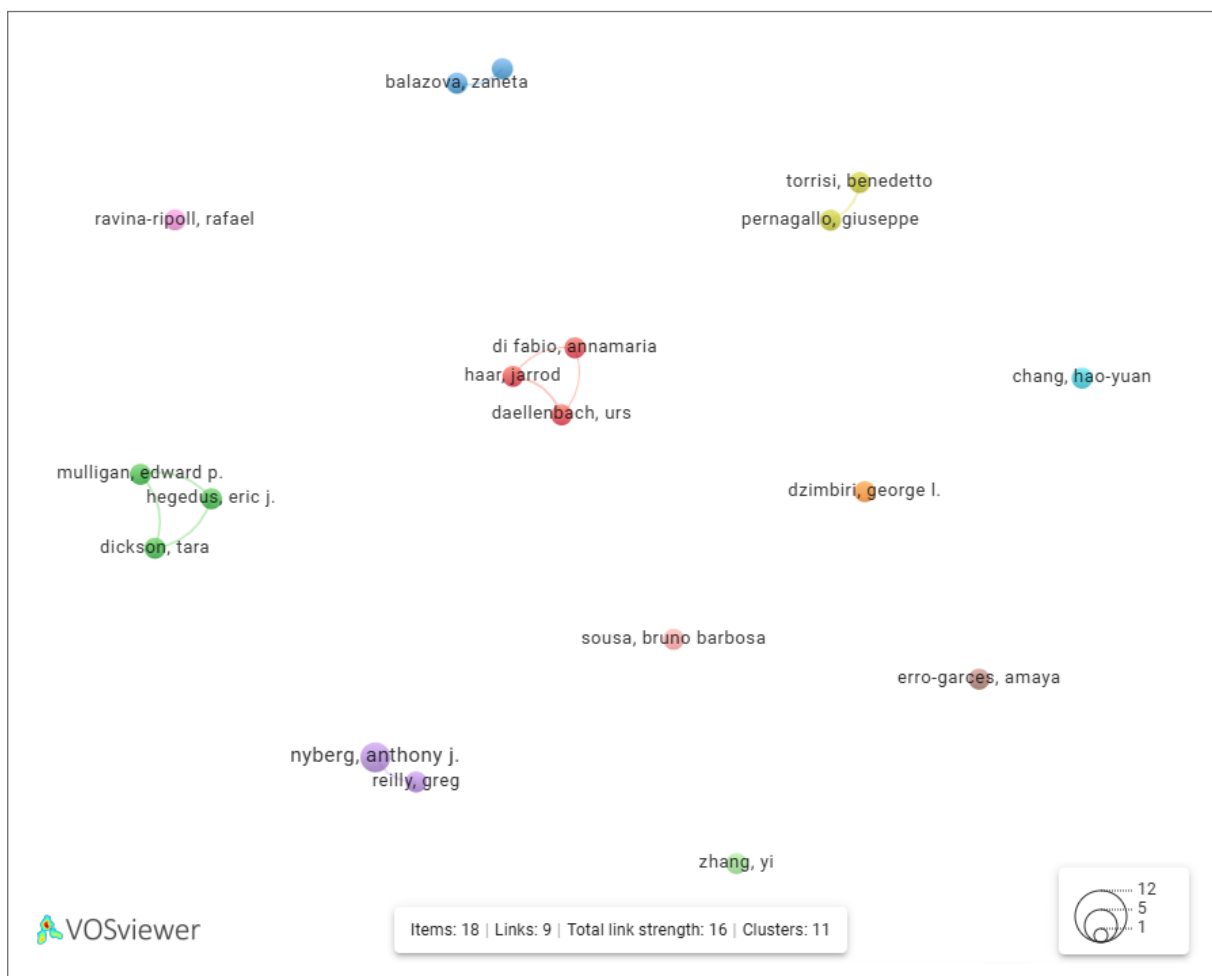
Additionally, keywords like “transformational leadership,” “innovation,” and “talent management” are grouped together, reflecting the growing recognition that leadership style and innovative strategies play a crucial role in driving employee engagement, job satisfaction, and organizational performance. The presence of these terms in close proximity signals that effective leadership and a focus on innovation are key drivers of positive workplace outcomes.

This keyword network analysis reinforces the hypothesis that job satisfaction is deeply intertwined with other workplace factors such as employee motivation, turnover intention, and organizational commitment. The connections between these terms demonstrate the strength of their relationships and the importance of fostering a supportive and engaging work environment to enhance job satisfaction and, ultimately, organizational success.

H4: Co-authorship networks in human capital and job satisfaction research are fragmented, with limited international collaboration.

The analysis of co-authorship networks (Figure 3) in human capital and job satisfaction research reveals a fragmented structure, characterized by isolated clusters of collaboration and limited international connectivity. The visualization of author relationships indicates that most researchers work within small, localized groups rather than engaging in broad, cross-border research collaborations.

FIGURE 3. CO-AUTHORSHIP NETWORK, 2019–2025.

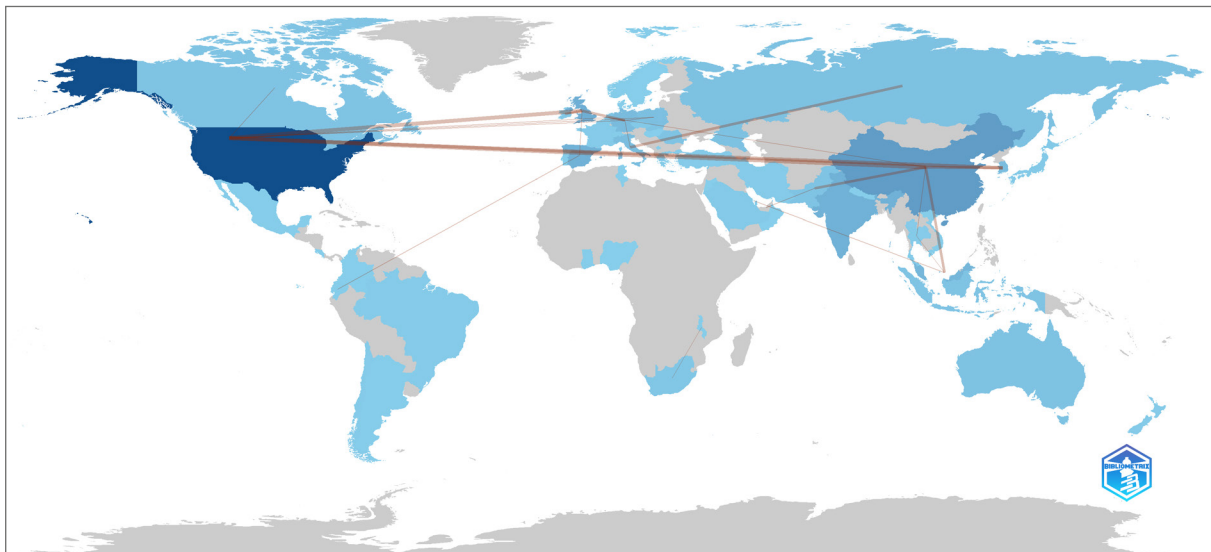


Source: authors' editing; <https://app.vosviewer.com/?json=https%3A%2F%2Fdrive.google.com%2Fuc%3Fid%3D1vytDAM41IOwD0R0zJiTvu9I37qaZ-uzD>

One key observation is the presence of discrete research clusters, where authors frequently collaborate within their institutional or regional networks but have few connections to scholars from other parts of the world (Figure 4). This fragmentation limits the exchange of diverse perspectives and the development of globally relevant insights into job satisfaction and human capital dynamics.

Additionally, while some strong co-authorship links exist, suggesting well-established academic partnerships, these relationships are typically concentrated within the same country or academic institution. This lack of widespread collaboration is reflected in the absence of dominant, highly interconnected nodes that would indicate extensive international cooperation.

FIGURE 4. COLLABORATION NETWORK, 2019-2025.



Source: authors' editing

This pattern aligns with findings from bibliometric studies, which suggest that barriers such as funding restrictions, language differences, and institutional priorities often hinder cross-border academic cooperation. As a result, much of the research in this field is shaped by regional economic and labor market conditions rather than by a globally integrated perspective.

The fragmentation of co-authorship networks suggests an opportunity for future research efforts to foster greater international collaboration, particularly in exploring universal aspects of job satisfaction, employee motivation, and labor market trends. Encouraging interdisciplinary and cross-border partnerships could enhance the depth and applicability of research findings, contributing to a more comprehensive understanding of human capital development across different economic and cultural contexts.

Implications and recommendations

The findings of this bibliometric analysis underscore both the growing complexity and the evolving significance of human capital and job satisfaction research from 2019 to 2024. Despite early expectations of a steady upward trajectory in publication counts (Lenihan et al., 2019), real-world events—most notably the COVID-19 pandemic—led to fluctuations in scholarly output. Furthermore, a small cluster of highly cited works exerts considerable influence over theoretical and empirical discourse in this domain, suggesting that a limited number of “cornerstone” articles continue to shape ongoing debates and guide future investigations (Solomon et al., 2021). The

co-occurrence of keywords such as “turnover intention,” “organizational commitment,” and “employee motivation” alongside “job satisfaction” highlights their interconnectedness, aligning with broader trends in human resource management and organizational psychology (Judge et al., 2001; Meyer, & Allen, 1991). Nonetheless, the co-authorship analysis reveals fragmented collaboration networks, implying relatively narrow academic partnerships and limited knowledge exchange across borders (Lenihan et al., 2019; Schmidt et al., 1998).

Despite these insights, certain limitations must be acknowledged. First, using a single database (Web of Science Core Collection) and restricting the time window to 2019–2024 narrows the breadth of literature examined, potentially overlooking relevant research published in earlier or slightly overlapping periods (Teixeira, & Fortuna, 2004). Second, focusing solely on English-language, peer-reviewed journal articles excludes work that may be published in other languages or formats, which can be especially significant in exploring global perspectives on human capital and job satisfaction (OECD, 2019). Third, the pandemic-induced disruptions to publication cycles and research funding (Myers et al., 2020; Korbelt, & Stegle, 2020) complicate longitudinal comparisons, as spikes or dips in publication counts may reflect external constraints rather than a true shift in scholarly emphasis.

With regard to research gaps, two primary areas stand out. One concerns the need for broader international and interdisciplinary collaboration. Given that co-authorship clusters remain largely region- or institution-specific, expanding partnerships across countries and academic fields could yield deeper insight into universal aspects of workplace well-being, remote work, and human capital development (Zupic, & Čater, 2015; Spurk, & Straub, 2020). Another gap centers on methodological diversity: bibliometric evidence suggests a reliance on quantitative frameworks, pointing to the potential value of qualitative or mixed-methods approaches that investigate nuanced issues – such as sociocultural influences or psychological drivers – in shaping job satisfaction and human capital outcomes (Brynjolfsson et al., 2020; Carnevale, & Hatak, 2020). Addressing these gaps would not only foster a more comprehensive understanding of how human capital policies intersect with workplace satisfaction but also stimulate new research avenues capable of informing policymaking and organizational strategies in a rapidly shifting economic landscape.

References

- Acemoglu, D., & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. *Handbook of Labor Economics*, 4, 1043-1171.
- Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., & Campion, M. A. (2021). Transactive memory systems in context: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 464-493. <https://doi.org/10.1037/apl0000329>.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press, Chicago. <https://doi.org/10.7208/chicago/9780226041223.001.0001>.
- Brynjolfsson, E., Horton, J. J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G. & TuYe, H. Y. (2020). *COVID-19 and remote work: An early look at US data*. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 27344.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Card, D., Kluve, J. & Weber, A. (2018). What works? A meta-analysis of recent active labor market program evaluations. *Journal of the European Economic Association*, 16(3), 894-931. <https://doi.org/10.1093/jeea/jvx028>.
- Dachner, A. M., Ellingson, J. E., Noe, R. A., & Saxton, B. M. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review*, 27(2). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100732>.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing, Cleveland.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction – job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., Ozcelik, H., Petriglieri, J. L., Rothbard, N. P., Rudolph, C. W., Shaw, J. D., Sirola, N., Wanberg, C. R., Whillans, A., Wilmot, M. P., & Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *The American psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.
- Korbel, J. O., & Stegle, O. (2020). Effects of the COVID-19 pandemic on life scientists. *Genome Biology*, 21(1), 113.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2009). Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance. *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2009.00103.x>.
- Lenihan, H., McGuirk, H., & Murphy, K. (2019). Driving innovation: Public policy and human capital. *Research Policy*, 48(9), 1. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.04.015>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X).
- Myers, K. R., Tham, W. Y., Yin, Y., Cohodes, N., Thursby, J. G., Thursby, M. C., Schiffer, P., Walsh, J. T., Lakhani, K. R., & Wang, D. (2020). Unequal effects of the COVID-19 pandemic on scientists. *Nature Human Behaviour*, 4, 880-883. DOI: 10.1038/s41562-020-0921-y.
- OECD (2019). *OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>.
- Otti C., Szabó S., & Fehér A. (2025). Az MI alkalmazása a jelen és a jövő HR-jében. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(2), 17-24. <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.2>.
- Papp-Váry Á., Hajnal M., & Czeglédi Cs. (2020). A személyes márkázás hatása a karrierépítésre: Egy egyetemi hallgatók körében végzett primer kutatás eredményei. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(1), 58-71.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Marques-Quinteiro, P., Navarro, J., & Rico, R. (2017). Teams as Complex Adaptive Systems: Reviewing 17 Years of Research. *Small Group Research*, 49(2), 135-176. <https://doi.org/10.1177/1046496417713849>.
- Redin, C. I., & Erro-Garcés, A. (2022). Stress in teaching professionals across Europe. *International Journal of Educational Research*, 103, 101623.
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>.
- Solomon, B. C., Nikolaev, B. N., & Shepherd, D. A. (2021). Does Educational Attainment Promote Job Satisfaction? The Bittersweet Trade-offs Between Job Resources, Demands, and Stress. *Journal of Applied Psychology*, 107(7), 1227-1241. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000904>.
- Spurk, D., & Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103435. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103435>.
- Teixeira, A. A. C., & Natercia F. (2004). Human capital, innovation capability and economic growth in Portugal 1960-2001. *Portuguese Economic Journal*, Springer; Instituto Superior de Economia e Gestao, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1007/s10258-004-0037-8>.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3), 429-472. <https://doi.org/10.1177/1094428114562629>.

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

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

a Szerkesztőség

Csiszer Csilla vagyok, 2025. januárjában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetemen, mint okleveles Emberi Erőforrás Tanácsadó. Alapdiplomámat 2005-ben szereztem még a Budapesti Kommunikációs Főiskolán, a METU jogelődjénél üzleti kommunikáció szakon. Közel 20 évet dolgoztam különböző média cégeknél, ahol igen változatos cégkultúrákban volt lehetőségem kipróbálnom magam. A szakmai érdeklődésem középpontjában a mai kor szervezeti kultúrái állnak, ez a téma adta a TDK dolgozatom és a szakdolgozatom ötletét, hiszen a digitális nomádok jelensége igen komoly hatással van a vállalati ökoszisztémánkra. Köszönöm a támogatását konzulensemnek, Verő Barbarának, aki támogatott és segített a holtponatokon átlendülni és motivált a TDK versenyen való részvételben, élmény volt kipróbálni és 2. helyezéssel zárni a versenyt.

A digitális nomádok motivációinak vizsgálata a szakmai és a magán életemre is rendkívüli hatással volt, izgatottan várom hova vezet a téma útja az elkövetkezendő években.

Csiszer Csilla

CSISZER CSILLA

AZ ÖKOSZISZTÉMA ALAPÚ GONDOLKODÁS – A DIGITÁLIS NOMÁDOK VONATKOZÁSÁBAN

Témavezető: Verő Barbara, METU oktató, Future Proof Consulting Kft. CEO

Személyes kíváncsiságom vitte a diplomadolgozatom témáját a digitális nomádok felé. A primer kvantitatív kutatásom a digitális nomádok életstílusához kapcsolódik; HR szempontból nagyon érdekelt, hogyan tudnak hosszú távon fenntartható életformát biztosítani saját maguk számára. A primer kvalitatív kutatásomat 9 olyan szakemberrel készítettem, akik véleményformáló hazai, regionális vagy nemzetközi HR-vezetők vagy akár szervezetfejlesztők, szakértők. A célom az volt, hogy a digitális nomádok készségeit elhelyezzem a jövő vállalatainak kompetenciaterképére. A Covid természetesen ráerősített a digitális nomádok térnyerésére, illetve a távmunkára, és a platform alapú szervezetek is jelentős hatást gyakoroltak a munka világára. A kutatásaim után megfogalmazódott bennem, hogy célom olyan szervezetek támogatása, akik szabadabb gondolkodású kollégákat keresnek, akik alkotni, hatást szeretnének elérni a munkájukon keresztül.

Bevezetés

A *digitális nomádok* egy mainstream fogalom, vagy önmegvalósító szellemi munkaerő fejlett digitális készségekkel, akik kíváncsiak a világra, de ugyanakkor helyfüggetlenül keresik a lehetőségeket a munka világában?

Rengeteg közös motivációt találtam a digitális nomádok és a távmunkát vállalók között, ezért a primer kutatásomban ezt a témát szeretném megvizsgálni.

A Covid felerősítette a digitális nomádok elterjedését, és a tendenciák azt mutatják, hogy terjed ez a típusú életforma, felfogás. Egyre több országban elérhető a digitális nomád vízum, Magyarországon már elérhető a White Card. A turizmusban egy olyan rés piacot nyitottak a digitális nomádok, amire 10 évvel ezelőtt kevés példát láthattunk Európa-szerte.

A cikk célja, hogy bebizonyítsam, hogy a digitális nomád életforma terjedésére érdemes figyelniük HR-tanácsadóként. Tanulságokat hozhatnak ezek az atipikus munkavégzési formák a cégek számára, természetesen minden előnyével és hátrányával együtt. A toborzásban megkerülhetlenné vált a féhégalléros munkakörökben, hogy a cégkultúra rugalmas legyen.

Maslow piramisa napjainkban

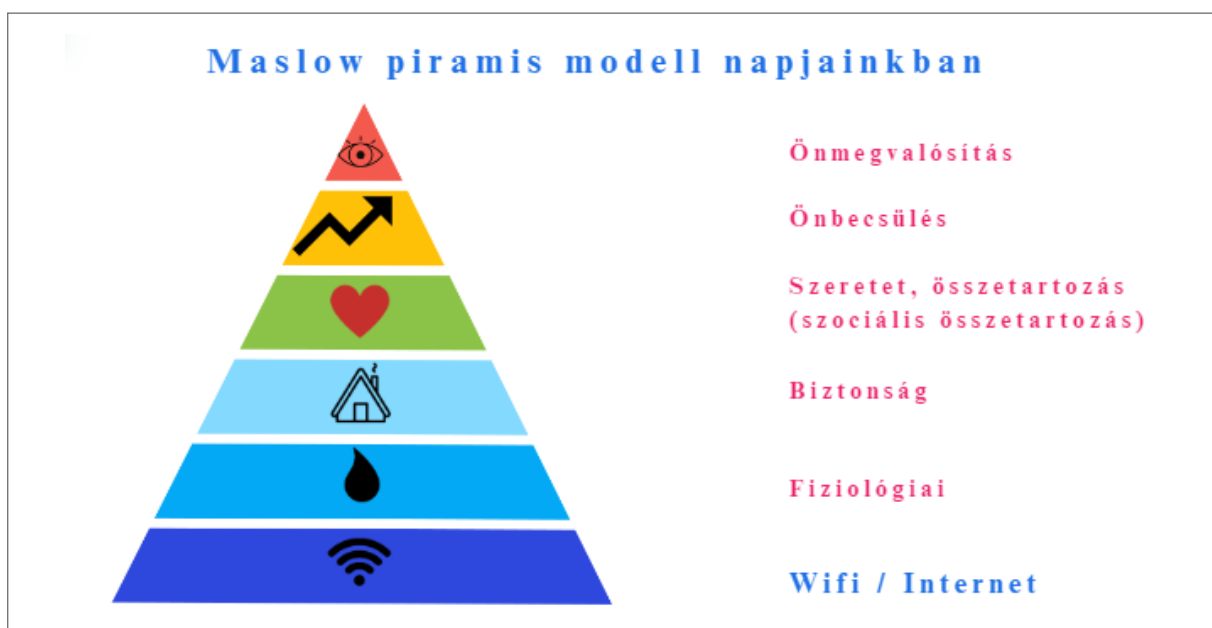
Abraham Maslow amerikai szervezetpszichológus tollából származik az eredeti elmélet 1954-ből, aki eredetileg a nyereségnövelést célozta meg az elméletével, majd később a humánus társadalom szervezéséhez ajánlotta a megközelítését (Bauer, & Kolos, 2016).

Maslow öt alapszükségletet azonosított, amelyek a legtöbb emberi célt magukba foglalják: fiziológiai szükségletek, biztonsági szükséglet, közösség iránti szükséglet (szociális), megbecsülés, elismerés – (önbecsülés), önmegvalósítási szükséglet. Az első négy lépcsőn foglal helyet az úgynevezett hiányszükséglet. Ezen szükségletek kielégítésének az eredménye az elégedetlenség csökkentése. Az ötödik szükségletet úgy tekintik, hogy képességeinket kiteljesítsük, amely a boldogság forrása. Ez az önmegvalósítás maga, és az alkotás képessége (Hofmeister, & Tóth, 2017).

Jenn Lim megközelítését szeretném bemutatni, hogyan változott a Maslow-piramis közel 70 év alatt. Maslow eredeti elmélete szerint az emberi szükségletek hierarchiája egy lépcsős folyamatként működik, ahol az egyén az alapvető szükségletektől eljut az önmegvalósítás csúcsáig. Azonban a valóság inkább egy spektrumot tükröz, mintsem egy merev, lineáris rendszert. Az emberek esetében előfordulhat, hogy egyes alapvető szükségleteik (például a munkahely biztonsága) nem teljesülnek, mégis magas fokú önmegvalósítást érhetnek el. Ez arra utal, hogy az emberi lét és fejlődés nem szigorúan hierarchikus, hanem sokkal összetettebb, dinamikusabb folyamat, amely az egyéni tapasztalatok és körülmények függvényében változik.

Az összetartozás érzése a modern technológiai fejlődés következtében túllépett a hagyományos baráti, családi, munkatársi és hovatartozási csoportok határain. A hiperkapcsolat révén ma már egy sokkal tágabb spektrumot ölel fel, amely magában foglalja a sokféleséget, az egyenlőséget, a befogadást és a hovatartozást. Ha Maslow ma élne és frissítené a szükségletek hierarchiáját, valószínűleg a modern technológia, mint például a wifi és az internet az alapvető emberi szükségletek közé kerülne. Ezek a digitális eszközök ugyanis napjainkban a társadalmi és gazdasági élet szerves részévé váltak, és sok esetben a mindennapi élethez szükséges kommunikáció és információ-szerzés alapvető feltételeivé léptek elő. Így az internetkapcsolat és a wifi a fiziológiai és biztonsági szükségletek új dimenziójaként értelmezhetők a modern világban (Lim, 2021).

1. ÁBRA: MASLOW-PIRAMIS NAPJAINKBAN



Forrás: saját szerkesztés

Digitális bennszülöttek (Digital Natives)

Mark Prensky figyelt fel a digitális bennszülöttek jelenségére, hiszen diákjai biztonságosabban mozogtak az online világban, mint a papírok és a könyvek világában. Ő alkotta meg a digitális bennszülöttek fogalmát, amelyet a neuroplaszticitás fogalmára vezetett vissza. Az emberi agy rendkívül rugalmas, azért is változik meg a külső ingerek hatására. Ez a jelenség gyermekkorban a legerősebb: ha valaki már gyermekkorától kezdve digitális világban mozog, akkor az agya másképpen fog működni, mint a digitális bevándorlók generációié, akik életük későbbi szakaszaiban tanulták meg a digitális készségeiket. A mai trendek szerint generációk nőnek fel – a Z és az Alfa biztosan – megváltozott agyműködéssel. Az ő világuk impulzusok sorozatára épül, amely teljesen megváltozott szükségletekre és igényekre épül. És azt ne felejtjük el, hogy a digitális bennszülöttek már a munkaerőpiacon dolgoznak, ők alkotják az európai és angolszász munkavállalói világ minimum 30%-át (Sós, 2020).

Rugalmasság meghatározása

Az Európai Unió foglalkoztatási jelentései egyértelműen rávilágítanak arra, hogy a rugalmasság szerepe egyre hangsúlyosabbá válik több szempontból is. Külső rugalmasság: a foglalkoztatási feltételek és a szezonális figyelembevételére vonatkozik. Belső rugalmasság: a vállalaton belüli rugalmasságot jelenti, amely a munkavállalók munkaidejét, munkarendjét és munkaszerződését is érintheti (Marticsákné Lizák (szerk.), 2016). Frithjof Bergmann szociálfilozófus alkotta meg az új munka (New Work) kifejezést több mint 20 évvel ezelőtt. A nemzetközi cégeknek olyan dolgozókra van szükségük, akik időben rugalmasak és az adott projektre tudnak koncentrálni. Az idő-pénzért modell már nem állja meg a helyét sok szektorban, így a vállalkozói szerződések váltják fel az eddigi rendszert és meghatározott célért kapják a fizetésüket a vállalkozók. Az átfogó és erősödő digitalizációnak köszönhetjük, hogy a munka világa is rohamléptekben fejlődik, és ennek köszönhetően mára már elérhető a digitális nomád létforma és formálódó mindset (Nohl, 2020). A platform alapú munkavégzés mint rugalmas munkavégzési modell egyértelműen egy viszonylagos új jelenség a munkaerőpiacon, és a digitalizáció egyik gyermeke. A digitális platform átszervezi a termék- és szolgáltatási piacot és újra definiálja a munkaerőpiacot és a versenyt is. Ezeket a platformokat szoftverek működtetik, mert a határkölségeik szinte a nullával egyenlőek (Makó et al., 2023).

A távmunka

A távmunka legnagyobb előnye a zavartalan munkavégzés. Ha mindezt nyugodt környezetben tudjuk megvalósítani, az otthoni tér segíti a kreatív gondolkodást, a rutin feladatok hatékonyabb elvégzését. A csendes környezet támogatja a globális csapatokkal történő online kapcsolattartást, szemben a nyüzsgő irodai adottságokkal (Pozen, & Samuel, 2022).

A második világháború óta a távmunka bevezetése az egyik legjelentősebb átalakulás a munkavégzés területén. Ennek ellenére a vezetők és munkavállalók közötti jelentős nézetkülönbségek akadályozzák a hatékony bevezetést és működtetést (Nicolas Bloom et al., 2023).

A digitális nomádok

A digitális nomád kifejezés a tudományos szakirodalomban 1997-ben jelent meg először (Makimoto, & Manners, 1997). Ezek a szakemberek autonóm döntési jogkörrel rendelkeznek a munkavégzés gyakorisága és a munkavégzés helyszínének megválasztása tekintetében. Éves szinten legalább három olyan helyszínt látogatnak meg, amelyek nem a saját, barátaik vagy családtagjaik lakóhelyéhez kapcsolódnak (Cook, 2023).

Primer kutatási eredmények

Kvalitatív kutatásomat a Google Forms kérdőív segítségével készítettem angol nyelven, mert az volt az előfeltételezésem, hogy Magyarországon még igen kevés az érdeklődő a digitális nomád kultúrához kapcsolódóan. A kérdőívet LinkedIn csoportokban, Facebook csoportokban osztottam meg, a válaszokat 2024. augusztus 20. és október 9. között fogadtam, 164 választ érkezett. A kérdőív egy bizonyos ponton elágazott, attól függően, hogy a kitöltők mennyire érdeklődtek a digitális nomád életstílussal kapcsolatban.

A kutatásom célja a digitális nomád életmód iránt érdeklődők gondolkodásmódjának vizsgálata, fő mozgatórugóinak megértése.

A minta alapvető demográfiai jellemzőit fogom bemutatni részletesen a teljes mintán, a digitális nomádok, a digitális nomádok iránt érdeklődők és az egyáltalán nem érdeklődőkön keresztül.

1. TÁBLÁZAT: A MINTA DEMOGRÁFIAI MEGOSZLÁSA

A minta demográfiai megoszlása		Teljes minta (N=164)		digitális nomádok (N=51)		érdeklődők (N=96)		nem érdeklődők (N=17)	
		minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%
Nem	Férfi	53	32,32%	21	41,18%	24	25,00%	8	47,06%
	Nő	110	67,07%	30	58,82%	71	73,96%	9	52,94%
	Nem bináris	1	0,61%	0	0,00%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Generációk	Z generáció	18	10,98%	2	3,92%	14	14,58%	2	11,76%
	Y generáció (Millennials)	97	59,15%	40	78,43%	50	52,08%	7	41,18%
	X generáció	46	28,05%	7	13,73%	31	32,29%	8	47,06%
	Baby boomerek	3	1,83%	2	3,92%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Végzettség	Érettségi	23	14,02%	6	11,76%	15	15,63%	2	11,76%
	BA/Bsc	70	42,68%	21	41,18%	43	44,79%	6	35,29%
	MA/Msc	69	42,07%	23	45,10%	37	38,54%	9	52,94%
	Phd	2	1,22%	1	1,96%	1	1,04%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%
Földrész, ahol éppen tartózkodik	Afrika	5	3,05%	4	7,84%	1	1,04%	0	0,00%
	Ázsia	19	11,59%	12	23,53%	6	6,25%	1	5,88%
	Észak-Amerika	12	7,32%	6	11,76%	5	5,21%	1	5,88%
	Dél-Amerika	4	2,44%	3	5,88%	1	1,04%	0	0,00%
	Európa	120	73,17%	26	50,98%	79	82,29%	15	88,24%
	Óceánia	4	2,44%	0	0,00%	4	4,17%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

A kérdőív szerkesztésénél bizonytalan voltam a kitöltési hajlandóságot illetően, ezért döntöttem úgy, hogy elágaztatom a kérdőívet egy bizonyos ponton. A mintán belül a nők kitöltési hajlandósága több mint kétszerese volt a teljes mintára vetítve, ezért a kutatás eredményei nem reprezentatívak, mert nem tükrözik a társadalom valós összetételét. A kitöltők életkora igen széles skálán mozgott, ezért logikusan a Strauss és Howe generációelméleti megközelítésen keresztül mutatom be a kitöltők eloszlását. A generációk vizsgálatát az alábbi csoportosítás szerint végeztem el: Baby boomerek: 1946-1964 (60-77 év közöttiek); X generáció: 1965-1980 (43-59 év közöttiek); Y generáció (Millenials): 1981-1996 (27-42 év közöttiek); Z generáció: 1997-2012 (12-26 év közöttiek). Az Y és a Z generáció már a hálózat és a digitális kultúra korában szocializálódott, és e két nemzedék lesz az, akik ma már a teljes IT-paradigma mentén nőttek fel, azaz a hálózat és a mobil technológia gyermekei. Számukra természetes közeg, szinte közmű (vagyis olyan alapvető számukra, mint az áram vagy a víz) a teljes hálózati elérés és a mobil eszközök használata (Kokas, 2020). Ez az állítás a kutatásomban is kimutatható, hiszen a legmagasabb arányban a kitöltőim közül az Y generáció képviselői vettek részt: a teljes mintában 59,15%-os arányban, és ami még figyelemreméltó, hogy az aktív digitális nomád kitöltők közül 78,43%-os a kitöltési aránya az Y generációnak. A teljes mintában jellemző, hogy a kitöltők legalább érettségivel rendelkeznek, és ami rendkívül kiugró, hogy a végzettségüket tekintve 42,68% főiskolai diplomával, 42,07% mester diplomával rendelkezik, tehát jellemzően magasan edukáltak. A jelenlegi tartózkodási helyükre voltam kíváncsi kitöltéskor, hiszen a digitális nomádok helyfüggetlenül gondolkodnak, ezért számomra nem feltétlenül volt fontos, hogy honnan származnak. A kitöltők 73,17%-a Európán belül tartózkodott a kérdőív kitöltésekor, de voltak, akiket elértem Afrikában, Ázsiában, Amerikában, illetve Óceániából is. Aktív digitális nomádokat Európában 50,98%-ban tudtam elérni, a fennmaradó 49,02% Európán kívül tartózkodott a lekérdezés pillanatában.

2. TÁBLÁZAT: FOGLALKOZTATÁSHOZ KAPCSOLÓDÓ ELOSZLÁS

A minta foglalkoztatás szerinti megoszlása		Teljes minta (N=164)		digitális nomádok (N=51)		érdeklődők (N=96)		nem érdeklődők (N=17)	
		minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%	minta elem-szám	%
Foglalkoztatás	Alkalmazott (teljes vagy részmunkaidős)	85	51,83%	13	25,49%	59	61,46%	13	76,47%
	Saját tulajdonú vállalkozásom van, amit menedzselek	29	17,68%	14	27,45%	11	11,46%	4	23,53%
	Szabadúszó vagyok.	39	23,78%	24	47,06%	15	15,63%	0	0,00%
	Tanuló vagyok.	5	3,05%	0	0,00%	5	5,21%	0	0,00%
	Jelenleg nem dolgozom.	6	3,66%	0	0,00%	6	6,25%	0	0,00%
	Összesen:	164	100,00%	51	100,00%	96	100,00%	17	100,00%

Forrás: saját szerkesztés

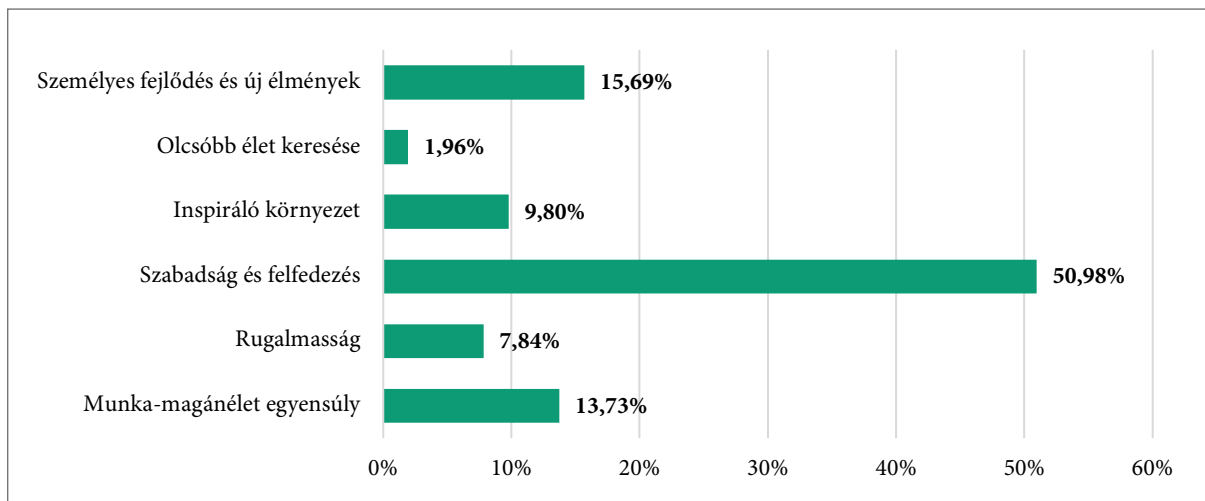
A teljes mintában 51,83% alkalmazottnak vallotta magát, ami azt jelenti, hogy ez a foglalkoztatási forma a leginkább jellemző ebben a mintában.

A digitális nomádok válaszai alapján a legjellemzőbb foglalkoztatási forma a szabadúszó lét, 47,06% a válaszadók aránya. Ez a létforma jellemzően összekapcsolható a digitális nomádok gyakran független, rugalmas életviteléhez. Akik digitális nomádként saját vállalkozást működtetnek (27,45% a kitöltők körében), mutatja, hogy önállóság és vállalkozó szemléletű gondolkodás kapcsolódik hozzájuk.

A digitális nomadizmus iránt érdeklődők csoportjában az alkalmazottak aránya jelent meg a leg-erőteljesebben: 61,46%. Ebből az adatból arra következtetnek, hogy ők állnak legnyitottabban a di-gitális nomád életformához.

Akik a nem-érdeklődő csoportba tartoznak, ők jellemzően az alkalmazotti státusz mellett teszik le a voksukat (76,47%), és elsősorban hagyományos foglalkoztatásban gondolkodnak.

2. ÁBRA: A DIGITÁLIS NOMÁDOK ELSŐDLEGES MOTIVÁCIÓJA

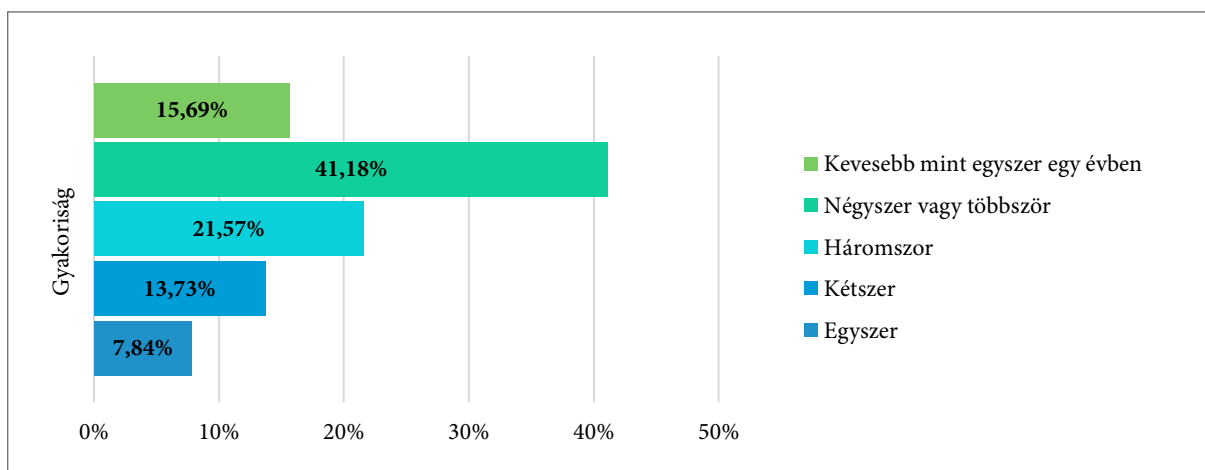


Forrás: saját szerkesztés

A jelenlegi kutatás szerint a digitális nomádokat leginkább a szabadság és felfedezés motiválja (50,98%), amely megerősíti, hogy számukra az utazás, a különböző kultúrák megismerése és a világ felfedezése az elsődleges mozgatórugó. Az egyéni szabadság és az új élmények keresése hatá-rozottan kiemelkedő szerepet játszik az életmódjukban.

A digitális nomádok leginkább a szabadságot, az utazás és felfedezés lehetőségét értékelik, míg az olcsóbb élet kevésbé fontos számukra a jelenlegi kutatásomban. Elsődleges céljuk az új kul-túrák megismerése, a személyes fejlődés és a munka-magánélet közötti egyensúly fenntartása. Megvizsgáltam a digitális nomádok helyváltoztatásának, költözésének gyakoriságát is, hiszen jel-lemző körükben a globális gondolkodás.

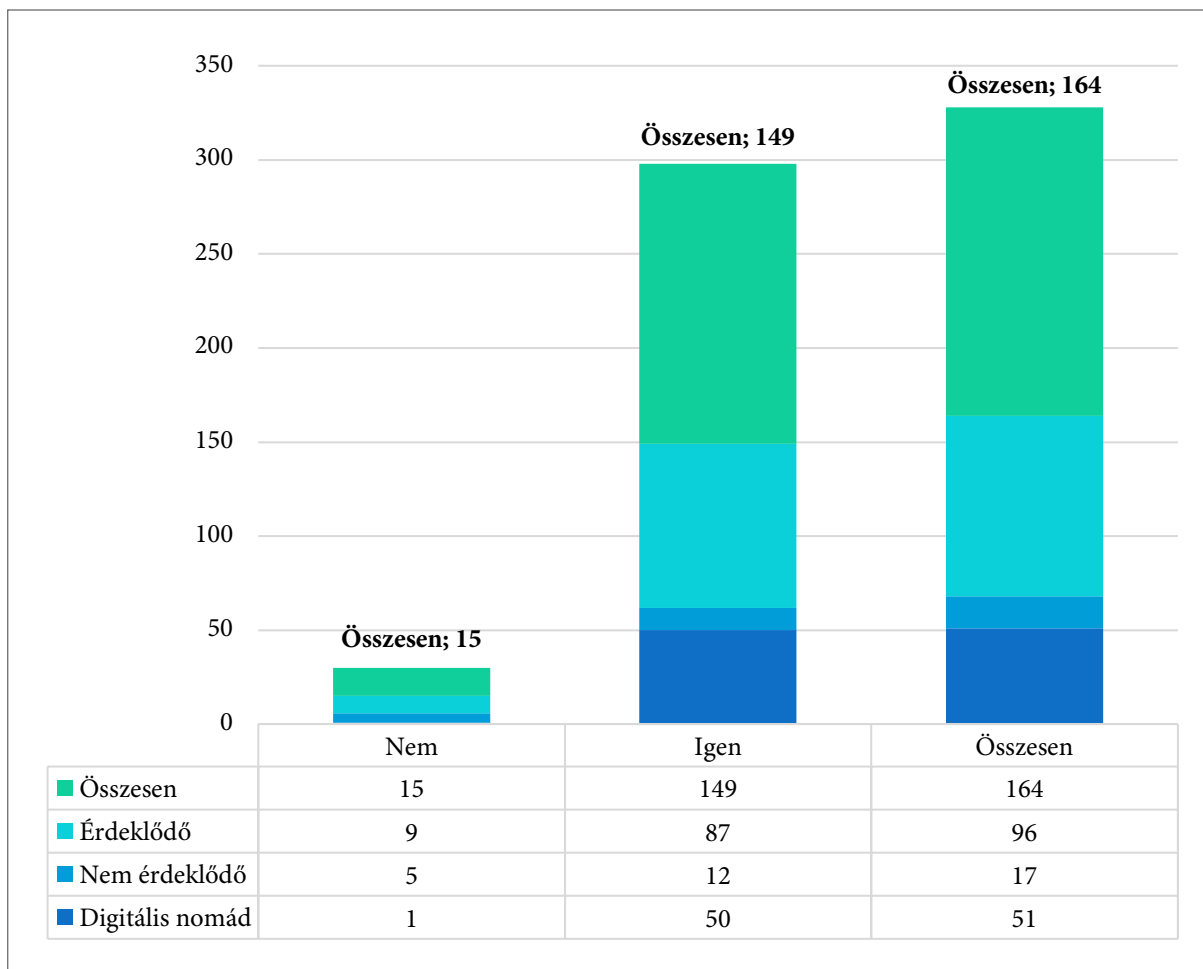
3. ÁBRA: A DIGITÁLIS NOMÁDOK HELYVÁLTOZTATÁSI GYAKORISÁGA



Forrás: saját szerkesztés

A legjellemzőbb a megkérdezett csoportban a négyszer vagy többször költözők aránya: 41,18%. A háromszor költözők 21,57%-os arányt tesznek ki a kutatásban, tehát a megkérdezett digitális nomádok leggyakrabban utazói 62,75%-ot tesznek ki, amely reprezentálja a digitális nomádok flexibilitását, illetve rugalmasságát. Nincs elköteleződésük egy adott helyszínhez, valóban meg tudják élni a helyfüggetlen életmódot. A digitális nomádok költözési hajlandósága azt mutatja meg számomra, hogy a mobilitás központi eleme ennek a típusú életformának, amely különleges kihívásokra is rámutat, mint például a megfelelő infrastruktúra kialakítása és az új közösségekhez való alkalmazkodás képessége.

4. ÁBRA: TELJESÍTMÉNY RUGALMAS MUNKAKÖRNYEZETBEN

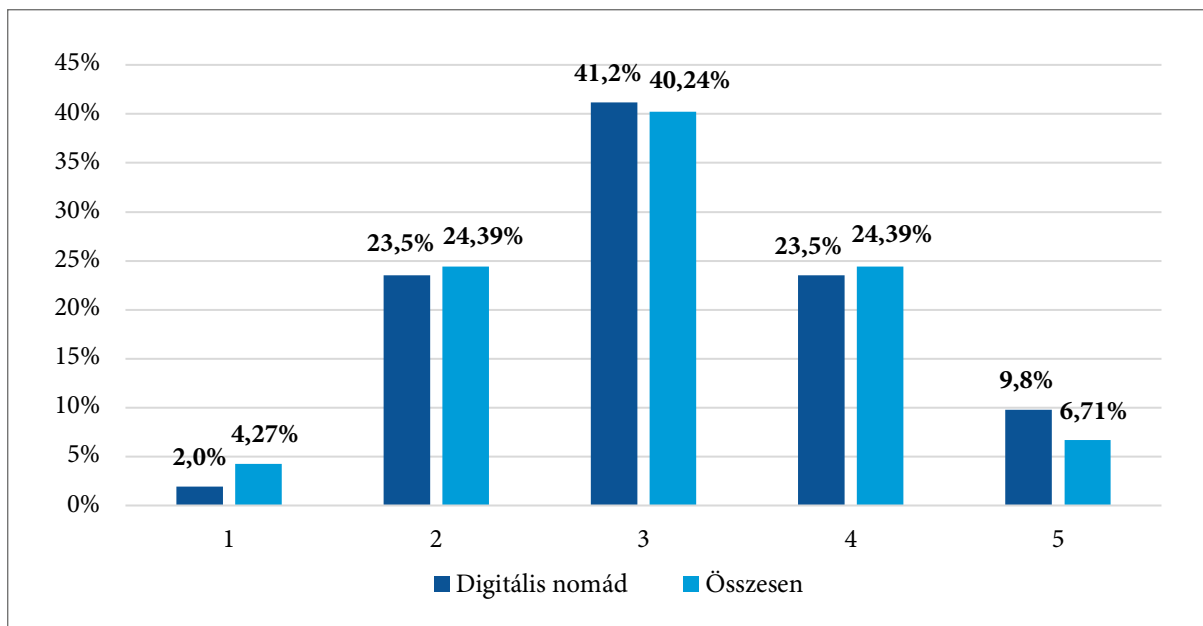


Forrás: saját szerkesztés

A megkérdezett 164 főből 149 fő (90,9%) válaszolta, hogy jobban tud teljesíteni rugalmas munkakörnyezetben. Egészen egyértelmű volt tehát a válasz a feltett kérdésre a megkérdezettek körében. Ez a válasz arra enged következtetni, hogy a megkérdezettek preferálják azt a munkakörnyezetet, ami rugalmassággal együtt jár.

A legutolsó kérdése a kérdőívnek a projekt alapú munkavégzésre irányult munkáltatói oldalról vizsgálva. Likert-skálán vizsgáltam, hogy milyen tapasztalatai vannak a megkérdezetteknek, mennyire nyitottak a munkáltatók a projekt alapú munkavégzésre 1-től 5-ig terjedő skálán. Az eredmények alapján a válaszadók neutrálisak a témával kapcsolatban, hiszen a digitális nomádok is és a kérdőív kitöltők 40,24%-a választotta a középső értékét az ötfokozatú skálának. Az adatok alapján nem tudják eldönteni a kérdést.

5. ÁBRA: PROJEKT ALAPÚ MUNKAVÉGZÉS NYITOTTSÁGA A MUNKÁLTATÓKHOZ KAPCSOLÓDÓAN



Forrás: saját szerkesztés

A kvalitatív kutatás eredményei

Félig strukturált interjúkat készítettem nemzetközi szervezetfejlesztőkkel, nemzetközi-, régiós-és hazai HR-vezetőkkel, továbbá Customer- és Employee Experience szakértővel, összesen 9 szakemberrel. A beszélgetés elején definiáltam a digitális nomádok fogalmát, beszéltünk a távmunkavégzésről, a hibrid munkarendről a cégek esetében, a vállalati kultúrájukról. Az interjúk egyikében szó esett a Remote First típusú kultúráról, és arról, hogyan lehetséges a megvalósítása a gyakorlatban.

Mélyinterjúk vállalati HR-vezetőkkel

Digitális felkészültség: Az interjúk alapján a digitális eszközök nélkülözhetetlenek a globális csapatok és a távmunka kezeléséhez. A digitális felkészültség még eltérő a megkérdezett cégeknél, de a gondolkodásmódjukban, a céljaikban benne van, hogy ezzel feltétlen számolni kell a közeljövőben.

Jogi lehetőségek és megvalósulás: Bár a vállalatok nyitottak az új munkavégzési formákra, a jelenlegi jogi szabályozások gyakran merevek és nehézségeket okozhatnak. Az egyik HR-vezető példaként említette, hogy jogi akadályok miatt nem tudtak egy munkavállalónak távmunkát biztosítani, mert rendkívül merev a magyar szabályozás, illetve az átfutási idő is rendkívül hosszú. Ugyanakkor a Covid alatt a jogalkotók gyorsabban reagáltak, ami azt mutatja, hogy ha megfelelő nyomás van, a jogi keretek rugalmasabbá válhatnak. Magyarországon és globálisan is jelentős különbségek mutatkoznak a jogi lehetőségekkel kapcsolatban.

Rugalmasság: Kritikus szempont a digitális nomádok és a távmunkások számára. A mai vállalatoknak alkalmazkodniuk kell az új munkavégzési formákhoz, különösen a hibrid munkavégzéshez, amely a tudásalapú munkakörökben a legelterjedtebb jelen pillanatban. A hibrid modell előnye, hogy kisebb irodai kapacitás is elegendő a munkavállalók számára, mivel nem mindenki van jelen egyszerre az irodában. A vállalatok egyre inkább felismerik, hogy a rugalmas munkavégzés elősegíti a dolgozók elégedettségét és hatékonyságát, különösen olyan környezetben, ahol a tudás és az innováció az elsődleges.

Fontos szempontként jelent meg a toborzás-kiválasztás területén, alapvető employer branding elemként. Versenyelőny lehet egy-egy céggel szemben, ha így tekintünk rá és meg is valósítjuk.

Szervezeti kultúra: Szoros összefüggésben áll a távoli munkavégzés elfogadásával. Valamennyi HR-vezető a saját szervezeteik kultúráját rugalmasnak ítélte és hangsúlyozta, hogy a távmunka szabályozása a szervezeti kultúra szerves része. Egyes vállalatok minőségellenőrzést is végeznek a távoli munkaállomások megfelelőségével kapcsolatban. Fontos szerepet játszanak a társas kapcsolódások, és a vezetők közösen döntenek a csapatok találkozásairól, ami elősegíti a munkavállalók szervezeti kötődését.

Globális csapatok esetében a földrajzi elhelyezkedés már nem akadály. Az ilyen virtuális csapatoknak kihívást jelent a hatékony kommunikáció és a szervezeti összetartás fenntartása. A helyi stratégiák kidolgozása kulcsfontosságú annak érdekében, hogy a csapatok és a vezetők együtt tudjanak dolgozni a távolságok ellenére is.

A bizalom kulcsfontosságú a távmunka és a digitális nomádok esetében is. A vállalatok döntéshozóinak bíznia kell a munkavállalóiban. A rugalmasság kezelése azonban nagyfokú intelligenciát igényel mind a vezetők, mind a munkavállalók részéről.

A vezetői hozzáállás és a generációs különbségek szintén meghatározóak voltak az interjúkban. A jövőben nagy kihívás lesz a különböző generációk eltérő igényeinek és elvárásainak kezelése.

Patty McCord, a Netflix volt HR-vezetőjének a gondolatát szeretném beemelni zárásként: a kultúra felépítését olyan folyamatként kell tekinteni, amely egy kísérleti felfedezőútra hasonlít. Az induló lépés helyett maga az elkötelezett cselekvés a legfontosabb. A mai üzleti környezetben végbemenő változások közepette éppen ez a nyitottság és azonnali hozzáállás teremti meg a fejlődés lehetőségét; a mondás szerint nincs is alkalmasabb pillanat a kezdésre, mint a jelen (McCord, 2017).

Mélyinterjúk szervezetfejlesztési tanácsadókkal

A jogi kihívásokhoz kapcsolódóan az Employer of Record (EOR) foglalkoztatás került újdonságként fókuszba, amely egy olyan szolgáltatási modell, amely során egy harmadik fél foglalkoztatja hivatalosan a munkavállalókat a megrendelő nevében, az adott országban, ahol tartózkodik.

Az Európai Unióban a munkakörök jelentős része – körülbelül 70-80% – tudásalapú munkavégzésből származik – erősítette meg a nemzetközi szervezetfejlesztő a mélyinterjúban. A Covid-19 járvány rávilágított arra, hogy a munkavállalók már nem csupán az irodai környezetben dolgozhatnak hatékonyan, hanem akár otthonról vagy a világ másik feléből is. Ez az új munkahelyi paradigma lehetőséget teremtett arra, hogy a munkavállalók több rugalmassággal dolgozzanak, és a globális munkaerőpiacon is tevékenykedjenek, gyakran freelancerként vagy digitális nomádként. Az EU-ban erős lobbitevékenység zajlik, hogy megfelelő jogi szabályozás lépjen érvénybe a freelancerek számára.

A pandémia enyhülésével egyre több vállalat hívta vissza az irodába dolgozóit. Külföldi kutatások azt mutatják, hogy azok a vállalatok, akik az alkalmazottak visszatérését erős nyomással kényszerítették ki, nagyobb valószínűséggel tapasztaltak elvándorlási, fluktuációs problémákat (Póznér, & Kozák, 2024).

A tanácsadók egyike megerősítette, hogy kifejezetten csak remote-típusú vállalati kultúrákat fejleszt. Egy távmunkához kapcsolódó kultúrában szabadabban kell gondolkodniuk a vezetőknek a bizalomról, a kultúráról. Az elmúlt évek tapasztalatai szerint hosszú távú közös együttműködések esetén is fontos (globális cégeknél is) a fizikai kontaktus, ezért ha csak évente egy alkalommal is, de érdemes megszervezni egy helyre találkozási lehetőséget, így teljesen átalakul a kötődés minősége. A remote munkavégzés esetén is kell közösséget építeni, de máshogy: sokkal tudatosabban és célzottabban – derült ki az egyik szakértői mélyinterjú során.

A vállalati ökoszisztémában a freelancerek és digitális nomádok (mint kontraktorok és kontribútorok) egyre nagyobb szerepet játszanak. Ez a trend különösen látható a magyarországi telekommunikációs iparban, ahol már évek óta jelentős számú kontraktor működik együtt a munkavállalókkal, hasonló felelősségi körökkel. Ezek a kontraktorok globális piacokat célozhatnak meg, kihasználva a digitalizáció által nyújtott szabadságot és platformokat. A vállalatok is egyre nyitottabbak a rugalmas munkavégzési formák iránt, különösen a magasan képzett szakemberek körében. Magyarországon ez a típusú nyitottság még kevésbé van jelen, de a gondolkodás és a párbeszéd elindult ebbe az irányba.

Egyre több példa mutatkozik arra, hogy a fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás kiemelt szerepet kap a fiatal munkavállalók számára munkahelyválasztáskor. Az alkalmazottak, partnerek és fogyasztók elvárásai, valamint a vezetők egyre tudatosabb hozzáállása révén növekvő számú vállalkozás ismeri fel e szemlélet jelentőségét és integrálja azt működésébe (Rodek et al., 2024).

A jövő munkahelyi ökoszisztémájában a vezetői kultúra és a generációs különbségek kezelése kulcsfontosságú. A vezetőknek képesnek kell lenniük alkalmazkodni a különböző generációk igényeihez és munkastílusaihoz, miközben fenntartják és rugalmasan fejlesztik a vállalati kultúrát. A jövőben a vezetői képességek fejlesztése és a generációk közötti különbségek előnnyé formálása egyre fontosabb lesz, mivel a fiatalabb generációk, mint például a Z generáció, bátran megfogalmazzák igényeiket és az értékteremtésre helyezik a hangsúlyt.

A munkavállalói preferenciák jelentősen átalakultak az utóbbi években, ami magyarázható a Z generáció munkába való bekapcsolódásával is. A jövő generációja jelentősen eltér elődjétől, mivel egy olyan globális nemzedékről van szó, akik a digitális technológiákat készségek szintjén sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban (Simon, & Dajnoki, 2024).

Összefoglalás

Magyarországon és a globális piaci környezetben is egyértelműen bebizonyosodott a kutatásaim során, hogy a klasszikus vállalati modelleket újra kell értelmezni, mert a munkavállalók teljesen másképpen gondolkodnak, mint 30-40 évvel ezelőtt.

Kutatásaim alátámasztották, hogy a kihívásokhoz és az igényekhez alkalmazkodó innovatív gondolkodás és kísérletezés lehet az egyik kulcskompetencia, amely segíti a cégeket és a munkaerőpiaci szereplőket a teljesítmény növelésében. A jövő munkahelyi ökoszisztémája a hibrid munkavégzés irányába mutat az eddigi tapasztalatok alapján, amely működés lehetővé teszi a globális csapatok működését is. A távmunkához kapcsolódó működési munkavégzés elterjedőben van, de kevésbé elfogadott a munkáltatók részéről.

A primer kutatások tapasztalatai alapján a jövő munkavállalóját egy olyan ökoszisztémában kell elhelyezni, ahol a rugalmasság, a digitalizáció és a globális kapcsolódás meghatározó szerepet játszik. A freelancerek és digitális nomádok integrációja a vállalati struktúrákba és a jogi szabályozás megfelelő adaptációja kulcsfontosságú lesz a következő években. A digitális nomád életmód egyre inkább igényt teremt a nagyobb rugalmasság iránt, amelyet nemcsak a Z generáció tagjai, hanem például családos munkavállalók is igényelnek. A rugalmasság iránti igény közös alapot jelenthet számukra, azonban ennek megvalósítása még sok esetben jogi, szervezeti és vezetői kihívásokba ütközik. Ahhoz, hogy ez a jelenség szélesebb körben elterjedhessen, szükség van a vezetői kompetenciák fejlesztésére és a rugalmas foglalkoztatási formák jogi kereteinek tisztázására.

Kutatásaim eredményei alapján HR-tanácsadóként célom a vezetői gondolkodás átalakítása innovatív megközelítések segítségével, felkészítve a vezetőket a jövő kihívásaira a szervezeti működésekhöz, kultúrákhoz kapcsolódóan.

Irodalomjegyzék

- Bauer A., & Kolos K. (2016). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *Global Business and Organizational Excellence*, 65(2), 256-275. <https://doi.org/10.1080/16078055.2023.2190608>, <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>
- Hofmeister-Tóth Á. (2017). *A fogyasztói magatartás alapjai*. Akadémiai Kiadó.
- Kokas K. (2020). *Kalauz a modern könyvtárak világába*. Akadémiai Kiadó.
- Lim, J. (2021). *Beyond happiness*. Grand Central Publishing.
- Makimoto, T., & Manners, D. (1997). *Digital nomad*. Wiley.
- Makó Cs., Zöldi Zs., & Illéssy M. (2023). A 21. századi kapitalizmus: a platformmunkavégzés modellje és gyakorlata. <https://onlineplatformok.hu/files/cd3a3e9f-b8c0-46d0-a71b-76853f0fcf2c.pdf> (Letöltés ideje: 2024.10.19.)
- McCord, P. (2017). *Powerful*. Publishers Group West.
- Nicolas, B., Barrero, J. M., Davis, S., Meyer, B., & Mihaylov, E. (2023). *Research: Where Managers and Employees Disagree About Remote Work*. <https://hbr.org/2023/01/research-where-managers-and-employees-disagree-about-remote-work?ab=hero-subleft-1> (Letöltés ideje: 2024.10.19.)
- Nohl, M. (2020). *Karrier-tanácsadás 4.0*. Z-Press Kiadó.
- Pozen, R. C., & Samuel, A. (2022). *Táv munka Zrt*. HVG Könyvek.
- Póznér B. M., & Kozák A. (2024). Aktualitás HR-problémák a hazai vállalkozások körében túlzó fizetési elvárások, fluktuáció, home office és társai. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 21-31.
- Rodek N., Bogdány E., Máhr T., & Rentz T. (2024). *Bevezetés a társadalmi Innovációba*. Akadémiai Kiadó.
- Simon D., & Dajnoki K. (2024). Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás – Kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 23-36. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>
- Sós P. J. (2020). *Megértjük egymást – Beszélgetések a PR aktualitásairól*. Akadémiai Kiadó.

Abstracts of the articles

József Poór – Krisztina Dajnoki – András István Kun – Gáborné Pató Beáta Szűcs – Arnold Tóth – Gábor Szabó-Szentgróti – Zsolt Sándor Kórműves – Szilvia Szabó – Botond Géza Kálmán
TRENDEK, TENDENCIÁK ÉS PARADIGMAVÁLTÁSOK AZ EMBERIERŐFORRÁSOK MENEDZSELÉSE TERÜLETÉN

There have been many significant changes in human resource management (HRM) in recent years. This paper takes a multi-faceted approach to the subject. We start from the paradigm shifts and then relate to this by examining the transformation of HR from several angles. We review the changing roles of HR, the impact of different forms of ownership (domestic private, foreign private and public) and the transition to capitalism on the development of HR, and then outline our assumptions about the future of HR.

Imola Cseh Papp – Zsuzsanna Surinyane Kis
CULTURAL ADAPTATION IN THE WORKPLACE: INTERPRETING HOFSTEDE'S DIMENSIONS IN A PROFESSIONAL CONTEXT

Cultural adaptation in the workplace plays a crucial role in the integration and productivity of international professionals. Hofstede's cultural dimensions theory provides a framework for analyzing how cultural differences influence professional behavior, leadership styles, and workplace dynamics. This study offers a secondary analysis of existing empirical findings, focusing on the implications of power distance, uncertainty avoidance, individualism vs. collectivism, and long-term vs. short-term orientation in workplace adaptation. These dimensions shape communication styles, decision-making processes, and professional expectations, which can either facilitate or hinder cultural integration.

Existing research highlights key adaptation challenges: professionals from high power distance societies may struggle in low power distance workplaces, where employees are encouraged to challenge authority. Similarly, employees from high uncertainty avoidance cultures may find it difficult to adapt to flexible work environments. The review also explores individualistic versus collectivist workplace expectations and the role of long-term versus short-term orientation in professional goal setting.

This paper is limited to a review of the literature and an exploration of the theoretical background.

Csaba Otti – Éva Lilla Törjék-Szabó
ORGANIZATIONAL MOBILITY AND INTERNAL CAREER MANAGEMENT

This study investigates the role of organizational mobility and internal career management in relation to employee satisfaction, burnout prevention, and turnover reduction. A quantitative survey was conducted among active employees in Hungary using a structured online questionnaire. The results indicate that internal mobility, transparent information flow, and personalized career planning significantly contribute to employee engagement and development. Notably, 93.3% of respondents at least occasionally consider changing positions, while 74% believe that internal job changes reduce the risk of burnout. The study found positive correlations between the transparency of information flow and satisfaction with career development, as well as between organizational support and the provision of development opportunities. Addressing generational differences, supporting lifelong learning, and embracing digitalization are identified as key factors in contemporary career management. Furthermore, 81.7% of participants expressed openness to the implementation of a digital program supporting internal mobility. The study recommends the

development of internal career programs to foster long-term employee retention, prevent burnout, and enhance organizational adaptability in a rapidly changing labour market.

Mariann Borbély-Pecze

YOUNG PEOPLE IN A POST-PANDEMIC WORLD. OVERVIEW BASED ON THE EUROFOUND 2024 REPORT

During the pandemic, many young people had to adjust their plans for the future. Although the labour market situation of young people at the end of 2023 was better than in recent years, they still face many obstacles on their path to independence. This report draws on recent survey data from Eurofound to explore the lives of young people in the EU since the pandemic, with a particular focus on their hopes and plans for the future and the circumstances that may hinder or help them to achieve them. It examines young people's employment and education, financial and housing, mental well-being, and plans for household formation and international mobility. The report also reviews progress in implementing the enhanced Youth Guarantee.

Tímea Juhász – Krisztina Inczédy

WHAT HARD SKILLS ARE REQUIRED TO BE SUCCESSFUL IN SAP AND WHY STUDY SAP? THE OPINION OF STUDENTS AT A HUNGARIAN BUSINESS UNIVERSITY

The aim of this paper is to show what hard skills are needed from the side of the users to successfully run a corporate governance system. The authors present their research results on SAP, one of the most commonly used and the most well-known ERP systems at companies. In 2024, an empirical survey was conducted at the Faculty of Foreign Trade of the Budapest University of Economics and Business Administration with the participation of 250 students on the success factors of SAP implementation. Students, who are familiar with the use of SAP integrated system because they have been studying the two logistics modules of SAP, MM-SD for at least half a year in the university's practical training framework, participated in the research. Consequently, they use SAP not only in theory but also in practice. Part of the questionnaire survey focused specifically on the hard skills needed to operate the SAP system. The results were analysed by SPSS 28. The research results show that many of the users' hard skills are very much needed, and in this respect the respondents' opinions did not differ according to gender, work experience and prior SAP knowledge.

Dóra Anna Erdős – Gyöngyi Kántor

A STUDY ON THE WELL-BEING OF HR EMPLOYEES

HR employees face a lot of challenges in their daily lives. They are a crucial part of companies, contributing greatly to the organization's competitiveness, success and efficiency. As a result, they are expected to do a lot, which has a significant impact on their well-being. How can an organization support the growth of HR employees' well-being? A properly functioning comprehensive remuneration management system helps in this.

The well-being of employees working in the HR field is influenced by many factors, be it an inappropriate workplace atmosphere, a bad manager-subordinate relationship or a lot of expectations and challenges.

In addition, in order to maintain well-being, companies (usually) operate a remuneration system.

Our goal is that after learning about the research, companies will put more emphasis on the well-being of employees working in the HR field, on building or rethinking the comprehensive remuneration management system, and on clarifying roles, because of all this, not only the

performance of the employees increases, but also the operation of the organization becomes more efficient.

Mihaela Ctitor – Szergej Vinogradov – Csilla Judit Suhajda

HUMAN CAPITAL AND JOB SATISFACTION: TRENDS AND INSIGHTS FROM A BIBLIOMETRIC PERSPECTIVE

This study presents a bibliometric analysis of publications on human capital and job satisfaction indexed in the Web of Science Core Collection between 2019 and 2024. Using bibliometric methods, we examine publication trends, citation impact, keyword co-occurrence, and co-authorship networks. The results indicate an increasing number of publications, with highly cited studies shaping theoretical advancements. Keyword analysis reveals dominant themes such as work engagement, turnover intention, and employee motivation, while emerging topics like remote work and workforce well-being highlight research gaps.

The co-authorship analysis suggests fragmented collaboration networks, with limited international partnerships in this domain. These findings underscore the need for greater interdisciplinary and global research collaboration to enhance knowledge exchange. Given the critical role of human capital in organizational success, our study emphasizes the implications for Human Resources (HR) management, particularly in talent retention, job design, and employee well-being strategies. Strengthening HR policies based on evidence from these research trends can contribute to improved job satisfaction and organizational performance.

This study contributes to the academic field by providing an overview of existing research trends, identifying influential studies, and suggesting future research directions. The results can assist scholars, policymakers, HR professionals, and practitioners in better understanding the dynamics of human capital and job satisfaction research.

Csilla Csiszer

ECOSYSTEM-BASED THINKING FOR DIGITAL NOMADS

My personal curiosity and professional interest led me to focus my thesis on the topic of digital nomads. I sought a way to remain productive while moving away from the constraints of conventional working hours.

Through these experiences, I came to understand that flexible working arrangements, where I can manage my time and responsibilities independently, are the most inspiring for me. This realization has informed the focus of my primary quantitative research, which explores the lifestyle of digital nomads, particularly from an HR perspective. I am keenly interested in understanding how these individuals maintain a sustainable lifestyle in the long term. In addition to this, I conducted qualitative research involving 9 professionals who are key opinion leaders in the fields of national, regional, or international HR, as well as organizational development. These experts provided valuable insights into the evolving work landscape.

One of the key objectives of my research is to identify the competencies of digital nomads and place them on the competency map for future organizations. The COVID-19 pandemic has undoubtedly accelerated the rise of digital nomads, alongside the increasing prevalence of remote and platform-based organizations, all of which have reshaped the world of work. Following my research, it became clear to me that my ultimate goal is to support organizations in their search for employees who are creative, independent thinkers, and driven to make meaningful contributions through their work.