

TARTALOM

- 2** Ágnes Kiss – Csilla Molnár – Imola Csehné Papp: Employee Perception of Human Resource Management Practices Supporting Loyalty and Retention
- 24** Szenográdi Judit – Balázs Katalin: A vonzóság holdudvar-hatásának megjelenése a kiválasztásban
- 42** Arany László – Dr. Popovics Péter András: Digitális kompetenciák a munka világában: Út a digitális érettség felé
- 57** Szabó Tibor – Pelei Andrea – Tórcsvári István – Benedek Petra: Megfelelés és etikus viselkedés bürokratikus környezetben
- 73** Keresneyi Krisztina: Online egészségprogramok a munkahelyen: sikerességi mutatók vizsgálata
- 84** Zimmermann Ildikó – Dr. Vámosi Tamás: A mérnöki pályához szükséges kompetenciakészlet vizsgálata munkáltatói és hallgatói oldalról
- 95** Gulyás Szabina – Szécsi Gabriella – Hebeny-Fuchs Orsolya: Reintegrációs tényezők a női karrierutakban: empirikus vizsgálat kisgyermeket nevelő anyák munkahelyi tapasztalatairól
- 105** Zengő Dóra – Renfer Péter: Automatizáció (RPA, AI) hatása a toborzás-kiválasztás folyamatára
- 115** Noszky Erzsébet: A vállalkozói lét illúziói: A vállalkozói magatartás elméletei – Recenzió
- 118** 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 utánközzölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



ÁGNES KISS – CSILLA MOLNÁR – IMOLA CSEHNÉ PAPP

EMPLOYEE PERCEPTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES SUPPORTING LOYALTY AND RETENTION

The current study examines employees' loyalty and intention to change jobs through their perceptions of human resource management (HRM) practices. Although retention and loyalty are considered as key contributors to economic performance and competitiveness of organizations, little is known about how employees perceive organizational practices in their loyalty, intention to leave and in their choice of workplace selection. Therefore, current research intends to deepen the available knowledge regarding how members of various generations consider intention to stay or leave at a workplace in the context of HRM practices. The survey has been conducted on the sample of 1369 employees in 2023–2024 in Hungary. Quantitative analysis of data has been conducted with statistical methods. Results supported to define that loyalty and intention to change jobs depend on the respondents' age and position, but gender and educational level have no influence on them. The study confirmed that generational affiliation determines which HRM, and onboarding practices are considered important for employees when choosing or staying at a workplace. Results might support further studies of employee perceptions and support organizations in designing HRM practices of integration and retention, thus contributing to the sustainability of labor and economic competitiveness of organizations.

Introduction

The presence of several age groups at workplaces calls attention to the various needs of employees which might be captured in their different perceptions regarding workplaces. Job seekers' perception on workplace characteristics might be important inputs for organizations in their successful hiring strategy in the highly competitive labor market of Hungary (Csehné Papp et al., 2018; Kozák, 2023; Molnár, & Csehné Papp, 2024b). Out of the six identified generations typically four is present actively in the Hungarian labor market providing not only diversity at workplaces, but also challenges of integration, loyalty and retention. Therefore, practices of attracting employees, gaining their loyalty during acquisition and retention is essential for employers (Molnár, & Csehné Papp, 2023).

Beyond the factors of hiring decision, the way employees are becoming part of a workplace and fit into the organization determines their satisfaction. On the contrary, if new employees are not integrated into the organization, they may not foresee their well-being guaranteed at the new workplace. The fluctuation during onboarding is costly for the organization and might cause deterioration of morale within the existing workforce. Therefore, accurate recruitment and

Ágnes Kiss, PhD Student, Széchenyi István University, Győr, Hungary, Doctoral School of Regional- and Business Administration Sciences Program in Regional Sciences

Csilla Molnár, PhD Student, ELTE Eötvös Loránd University, Budapest, Hungary, Faculty of Economics Doctoral School of Business and Management

Imola Csehné Papp, PhD Associate professor, ELTE Eötvös Loránd University, Budapest, Hungary, Faculty of Education and Psychology Institute of Research on Adult Education and Knowledge Management

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.1>

selection is essential, but not the sole remedy of workforce stability (Kozák, 2023; Pózner, & Kozák, 2024). As losing already hired employees can be costly, retention is key to turnover reduction.

Therefore, current paper examines loyalty and intention to leave in relation to HRM practices as perceived by employees (Molnár, & Csehné Papp, 2024a). The purpose of research is to examine how employees' personal characteristics relate to loyalty and to intention to leave, and what is their perception of organizational characteristics and HRM practices of onboarding. The study intends to reveal whether age – in the form of generational groups – is a decisive factor in choosing a workplace, being loyal or intending to change jobs.

Literature review

Generations at workplaces

Presence of different generations at workplaces (Bejtkovský, 2016; Knight, 2014) represents challenges in designing HRM practices (Molnár et al., 2024) for attracting and retaining workforce of all ages. From the various definitions of generational groups (Oh, & Reeves, 2011; Zemke et al., 2000), the following categorization has been applied in the research (*Table 1*).

TABLE 1. GENERATIONS

Generational categories	Year of birth
Silent generation	1925–1943
Baby boomer	1943–1960
X generation	1961–1979
Y generation	1980–1999
Z generation	after 2000
Alfa generation	from 2010

Source: Oh, & Reeves (2011)

To attract potential new candidates and to retain employees, organizations need to consider generational preferences. A differentiated approach is recommended when dealing with generations Y and Z et workplaces (Bencsik et al., 2016; Chillakuri, 2020; Czeglédi, & Juhász, 2014; Musinszki et al., 2020).

However, according to Rudolph and others (2021), numerous studies reveal a contradictory approach when arguing for the existence or non-existence of generations and generational differences. The study examines the phenomena of generational theory and concluded in describing and integrating two major aspects of approaching generational differences, the social constructionist and the lifespan development perspectives. The study suggests that generations exist, and generations are proper research units for investigating differences of age groups. To avoid determinism, stereotypes and ageism, consideration of generational differences does not suggest the negligence of individual, social and contextual factors. A careful approach is required to support the age-related inclusiveness of organizations. For the question, whether different generations need to be managed differently at work, the study suggests no differentiation to be applied on an individual basis, but organizations are rather encouraged to manage the perceptions of generations when designing strategies and HRM practices.

Therefore, current study directs the attention to perceptual approach when applying generations as units of study and does not suggest differential treatment. Indeed, considering that several

generations work together at workplaces, it suggests an inclusive approach when designing HRM practices of workforce attraction, retention and well-being (Kozák, 2023; Molnár et al., 2024).

Human resource management practices supporting loyalty and retention

The resource-based approach (Barney, & Wright, 1998) suggests that human capital plays a significant role in achieving competitive advantage for organizations (Guest, 2017). A higher level of employee well-being and a positive working relationship might appear in organizational outcomes of employee engagement (Judge et al., 2001; Schaufeli et al., 2009; Saks, 2022) or lower turnover (Proudfoot et al., 2009). HRM practices have negative effect on intention to leave (Al Kurdi, 2021; Zamanan et al., 2020). Employees' perceptions are important in understanding their relation towards the organization (Mohammed, 2021; Wang et al., 2020). Recruiting, selecting, and integrating new employees is costly and time-consuming in a competitive labor environment, therefore, engaged employees are important resources for the organization (Cooper et al., 2019). Although fluctuation is a determining factor for economic efficiency (OECD, 2017) and for success of future labor market (Csehné Papp et al., 2018), it appears little in the focus of examining the employee perception on HRM tools.

Research by Kozák and Dajnoki (2019) focused on how effective and attractive the measures are aimed at retaining workforce according to respondents' assessment. Results show that in the groups of respondents created based on age, position and job role, the opinion about the measures of retention differ in terms of importance.

Interpersonal relationships are decisive factors for employee experience (Kozák, & Szabó, 2025) and engagement (Frögéli et al., 2023; Gelencsér et al., 2020). Study (Godinho et al., 2023) highlights the utilization of onboarding handbook as a set of structured documents, conveying basic and useful information to new entrants when navigating in the complexity of a new organization.

Literature about a caring HRM approach and employee engagement (Saks, 2022; Houghton et al., 2015) describes employees' perception about organizational care for employee well-being.

Loyalty is often identified with the concept of staying with the organization or with the intention of leaving the organization (Otto, & Mamatoglu, 2015).

Based on literature review, current research intends to reveal employee perceptions on assumed organizational care to support the decision of joining and leaving workplace.

Research methodology

Research objectives and research design

The research goal is to examine the relationship between perceived HRM practices of onboarding and employees' loyalty and intention to leave. The following hypotheses derive from the research objective:

- H1:** *Employees' loyalty and the intention to change jobs are in relation to the personal characteristics of employees (gender, generation, education, position).*
- H2:** *Employees with higher levels of loyalty do not intend to change job.*
- H3:** *Employees' generational group determines which HRM practices employees consider important when choosing a workplace.*
- H4:** *Employees' generational group determines what practices of onboarding employees consider important at a workplace.*

Data collection. The study has been conducted in the period of 2023 September – 2024 June. The sample of respondents have been contacted with access-based and snowball method. The participation in the survey was voluntary and anonymous. According to ethical and GDPR regulations, personal information suitable for respondents' identification was not included in the questionnaire. The survey was carried out online. To check the interpretability of the questionnaire, 10 respondents have been requested to answer the questions. Since there were no interpretability problems, the survey has been launched without changes.

Method. A self-developed online questionnaire has been designed based on literature review and prior research. The questionnaire consisted of three sections. The structure is presented in *Table 2*. Current study focuses on the generational aspect of the sample in terms of loyalty, intention to change job and evaluating organizational characteristics and HRM practices when choosing a workplace.

TABLE 2. STRUCTURE OF THE QUESTIONNAIRE

Section 1	Section 2	Section 3		
Sample specification	Employees' relation to workplace	Employee perceptions		
		Characteristics of organization	HRM practices	Other
Gender	Intention to change workplace Loyalty	Size of the company	Wage and remuneration system	Task
Generation		Reputation and image of the company	Benefit system	Diverse, challenging tasks
Education		Green workplace	Career management and development	Team
Position		Aesthetic, well-equipped, modern work environment	Occupational health and safety	A team that one can easily fit into
Time spent at current workplace		Distance from residence of living	Equal opportunities	Employees with professional experience
			Flexible work schedule	
			Availability of home office and distant work	
			Onboarding	

Source: Authors' own editing

Respondents had to answer 19 questions in total. Questions were closed questions and were based on metric and categorical variables. For metric variables, Likert-scale has been used. To test the reliability of the questionnaire, a random group of 10 respondents answered the questions. As they gave comparable results to the other respondents, reliability of the questions was accepted.

Results and discussion

Sample. The total number of respondents was 1486 heads. 117 respondents have been excluded as self-employment, individual entrepreneurship or working with assignment contracts are not suitable for the research purpose of examining loyalty and HRM processes. Therefore, the survey sample was 1369 participants.

In the first section, there were questions about respondents' characteristics of gender, age, education, position, and time spent at current workplace (*Table 3*).

TABLE 3. CHARACTERISTICS OF THE SAMPLE (N: 1369 HEADS)

Specifics	Categories	N=1369	%
Gender	Male	456	33.31
	Female	913	66.69
Generation (born)	Baby boomer (Before 1960)	20	1.46
	Generation X (1961–1979)	406	29.66
	Generation Y (1980–1999)	783	57.2
	Generation Z (after 2000)	160	11.69
Education	Secondary school or below	17	1.24
	High school	109	7.96
	Vocational school	93	6.79
	Vocational secondary school	109	7.96
	Technical high school	40	2.92
	Higher vocational qualification	172	12.56
	College (BA/BSc)	586	42.8
	University (MA/MSc)	225	16.44
Position	Postgraduate degree	18	1.31
	Subordinate	1097	80.13
	Lower-level leader	81	5.92
	Middle-level leader	136	9.93
Time spent at current workplace	Senior leader	55	4.02
	Less than 3 months	97	7.09
	3–6 months	96	7.01
	6–12 months	161	11.76
	1–2 years	213	15.56
	2–3 years	171	12.49
	More than 3 years	631	46.09

Source: Authors' own editing

In the sample there were no representatives of the 'Silent generation', born between 1925–1943 and of the 'Alfa generation' born after 2010, therefore not indicated in the analysis. Majority of respondents identified themselves as women (913 heads), representing 66.69% and 456 as men, representing 33.31%. The age distribution shows that the majority, 57.2% (783 heads) belongs to 'Y generation'. It is followed by 'generation X' with 29.66% (406 heads). While there were significantly less respondents of 'generation Z' (11.69%) and of 'baby boomer' generation (1.46%). The majority have higher level education, either college (42.8%) or university (16.44%) degree. Regarding the position, 80.13% of the sample are in subordinate positions, while middle-level leaders (9.93%), leaders in lower-level team- or group-leader positions (5.92%), and senior leaders (4.02%) are less represented in the sample. The service time of respondents shows that the majority (46.09%) has been at the current workplace for more than 3 years.

Loyalty and intention to change job according to sample specifics

To test 'Hypothesis 1', respondents' loyalty, and intention to change job have been analyzed considering their personal characteristics. Respondents have been asked about their intention to change jobs on a five grade Likert-scale, where one meant 'Not at all', and five meant 'Absolutely'. Results have been re-coded into a 3-point scale for easier interpretation and three categories have been formed: 'Would change job', 'Does not know' and 'Would not change job'. Based on the level of loyalty values, respondents have been categorized into 3 groups, where clusters were named as 'Loyal', 'Moderately loyal' and 'Not loyal'.

According to generations, 75% of the 'Baby Boomer' generation has no intention of changing jobs, while this proportion is constantly decreasing for generation X (41.87%), Y (39.46%) and Z (39.38%). The intention to change jobs is the highest among members of generation Y (34.36%), followed by generation X (31.53%) and generation Z (29.38%). The highest level of uncertainty regarding leave can be seen in generation Z (31.35%). Based on generational groups the intention to stay in the workplace increases with age.

The highest rate of staying at current workplace is among employees with education at 'Secondary school or below' (47.06%), and those with postgraduate degree (44.44%), followed by employees with 'University (MA/MSc)' (42.22%). The intention to change jobs is the highest at those with 'Technical high school' (40%), followed by 'Vocational secondary school' (34.86%) and 'College (BA/BSc)' (34.47%) degree. Therefore, employees in the sample with the lowest and highest educational qualifications do not intend to change jobs.

The positional differences show that members of senior management (58.18%) and middle-level leaders (41.18%) do not want to change jobs. At lower hierarchical levels, the ratios differ, as 38.27% of lower-level leaders would stay and 34.57% consider leaving. Similarly, 39.93% of subordinates would stay with their current organization, while 33.91% want to change jobs.

Table 4 shows the obtained results.

TABLE 4. LOYALTY AND INTENTION TO CHANGE JOB BY SPECIFICS OF THE SAMPLE

Specifics	Categories	Intention to change job (%)			Loyalty (%)		
		Would change job	Does not know	Would not change job	Loyal	Moderately loyal	Not loyal
Total		32,58	26,73	40,69	38,86	50,26	10,88
Gender	Male	31,58	27,85	40,57	39,47	48,25	12,28
	Female	33,08	26,18	40,74	38,55	51,26	10,19
Generation (born)	Baby boomer (Before 1960)	10	15	75	55,00	40,00	5,00
	Generation X (1961–1979)	31,53	26,6	41,87	49,51	40,89	9,61
	Generation Y (1980–1999)	34,36	26,18	39,46	34,23	55,68	10,09
	Generation Z (after 2000)	29,38	31,25	39,38	32,50	48,75	18,75
Education	Secondary school or below	29,41	23,53	47,06	41,18	41,17	17,65
	High school	29,36	35,78	34,86	31,19	60,55	8,26
	Vocational school	32,26	27,96	39,78	49,46	43,01	7,53
	Vocational secondary school	34,86	24,77	40,37	33,03	50,46	16,51
	Technical high school	40	27,5	32,5	25,00	65,00	10,00
	Higher vocational qualification	30,23	27,91	41,86	38,95	48,26	12,79
	College (BA/BSc)	34,47	24,23	41,30	38,22	49,49	12,29
	University (MA/MSc)	30,22	27,56	42,22	43,11	51,11	5,78
	Postgraduate degree	16,67	38,89	44,44	61,11	33,33	5,56
Position	Subordinate	33,91	26,16	39,93	53,14	35,28	11,58
	Lower-level leader	34,57	27,16	38,27	41,98	50,61	7,41
	Middle-level leader	25,00	33,82	41,18	50,00	41,91	8,09
	Senior leader	21,82	20,00	58,18	78,18	12,73	9,09
Time spent at current workplace	Less than 3 months	25,77	27,84	46,39	35,58	46,15	18,27
	3–6 months	31,25	23,96	44,79	34,31	49,02	16,67
	6–12 months	31,06	24,84	44,10	36,9	48,22	14,88
	1–2 years	33,33	25,82	40,85	35,07	48,48	16,45
	2–3 years	37,43	24,56	38,01	32,22	56,11	11,67
	More than 3 years	32,65	28,37	38,99	47,79	46,65	5,56

Source: Authors' own editing

Generational affiliation in relation to the intention to change job and loyalty

As an objective of the study further analysis has been conducted regarding the importance of age as a determining factor considering intention to change job and loyalty.

Generation and intention to change job

Variance analysis has been applied to examine the relationship between age as a categorized variable and intention to change jobs (*Table 5*).

TABLE 5. RELATIONSHIP BETWEEN AGE AND THE INTENTION TO CHANGE JOB

Generational groups	N	Amount	Mean	Variance
Born before 1960	20	40	2	1,263158
Born between 1961–1979	406	1130	2,783251	1,859077
Born between 1980–1999	783	2291	2,925926	1,738752
Born after 2000	160	453	2,83125	1,663168

Variance analysis						
Factors	SS	df	MS	F	p-value	F crit.
Between groups	20,71753	3	6,905842	3,925942	0,008362	2,611422
Within groups	2401,074	1365	1,759028			
Total	2421,791	1368				

Source: Authors' own editing

The obtained p-value is <0.05, therefore it is concluded that the population averages can be significantly separated from each other in the case of the generational groups. Since the averages are not equal, there is a difference between age as a categorized variable and the intention to change jobs, therefore, that part of 'Hypothesis 1' is accepted which refers to the relationship between generational affiliation and intention to change job.

Generation and loyalty

Variance analysis was used to examine the relationship between age as a categorized variable and the level of loyalty (Table 6).

TABLE 6. RELATIONSHIP BETWEEN AGE AND LOYALTY

Generational groups	N	Amount	Mean	Variance
Born before 1960	20	80	4	1,473684
Born between 1961–1979	406	1542	3,79803	1,731947
Born between 1980–1999	783	2727	3,482759	1,541582
Born after 2000	160	524	3,275	1,986792

Variance analysis						
Factors	SS	df	MS	F	p-value	F crit.
Between groups	44,54244	3	14,84748	9,004046	6,62E-06	2,611422
Within groups	2250,856	1365	1,648979			
Total	2295,398	1368				

Source: Authors' own editing

The obtained p-value is <0.05 , therefore it is concluded that the population averages can be significantly separated from each other in all four generational groups. The averages are not equal, therefore, that part of 'Hypothesis 1' is accepted that refers to the relationship between generational affiliation and loyalty.

Examining loyalty as a variable

Correlation analysis has been performed to examine the relationship between gender, age, position, education of respondents and loyalty and intention to change jobs. The examination of loyalty as a variable concluded in the following result. At the significance level of $p = 0.05$, the degree of freedom is $f = n - 1 = 9$, so given p and f , the t-distribution is 1.833. value, which is $t_p = t_{0.05} = 1.833$. Correlations between loyalty and gender ($p .3579$ $|t| .3163$) as well as between loyalty and education ($p .9223$ $|t| .9223$) are not significant, since the p-value is above 0.05, and the $|t| < 1.833$. As the one-sample t-test does not reveal a significant difference between the sample mean of the variable loyalty and the respondents' gender and educational level (with a significance level of .005). Therefore 'Hypothesis 1' is partially rejected considering the relationship of loyalty with gender and education.

In the context of loyalty and position ($|t| 5.7069$) as well as loyalty and age ($|t| 5.1479$), the study shows that the correlations are significant, since the p-value is below 0.05, and $|t| \geq 1.833$, i.e. $|t| \geq t_p$ is satisfied. Although weak, there is a correlation between position and loyalty as well as between loyalty and age. According to the one-sample t-test, loyalty differs significantly (at a significance level of $p = 0.05$) in terms of age and position, thus, 'Hypothesis 1' is partially accepted for the relationship of loyalty with age and position.

Examining the intention to change jobs as a variable

Examining the same factors (age, gender, education, position) regarding the intention to leave the workplace yielded similar results. The correlations between the intention to change job and gender ($p .3222$ $|t| .4616$) and as well as between loyalty and education ($p .4706$ $|t| .0737$) are not

significant, as the p-value is above 0.05 and $|t| < 1.833$. As the one-sample t-test does not reveal a significant difference between the variable sample mean of the intention to change job and the gender of the respondents and their current position (with a significance level of .005), therefore the relevant part of 'Hypothesis 1' is rejected.

In the context of intention to change job and position ($|t| 2.6507$) as well as regarding intention to change job and age ($|t| 1.8853$), the study shows that the correlations are significant, since the p-value is below 0.05, and the $|t| \geq 1.833$; i.e. $|t| \geq t_p$ is satisfied. According to the one-sample t-test, the intention to change jobs differs significantly (with a significance level of $p = 0.05$) in terms of age and position, thus the relevant part of 'Hypothesis 1' is accepted. Although weak, there are correlations between position and the intention to change job, as well as between generation and the intention to change job. Testing 'Hypothesis 1', the results show that neither loyalty, nor intention to change job depend on the respondents' gender and education level, however, both loyalty and intention to change job depend on the respondents' generation and position in the given sample.

Thesis 1. Employees' loyalty and intention to change job does not depend on their gender and education level but depend on respondents' age and position.

Consequently, being in higher level position and with the increase of age, employees are more loyal and less intending to change job, irrespective of their gender or education. Therefore, the following thesis has been formulated.

Relationship between loyalty and intention to change jobs

The relationship between loyalty and intention to change job has been examined with cluster analysis, correlation and variance analyses as defined in 'Hypothesis 2'. Based on the level of loyalty values, respondents have been categorized into 3 groups, where clustering variables were named as "Loyal", "Moderately loyal" and "Not loyal". Respondents have been asked about their intention to change jobs on a five grade Likert-scale, where one meant 'Not at all', and five meant 'Absolutely'. The Likert-scale has been re-coded into a 3-point scale for easier interpretation and three categories have been formed: 'Would change job', 'Does not know' and 'Would not change job'.

- Cluster 1: Loyal employees: the intention to leave the current workplace is very low.
- Cluster 2: Moderately loyal employees: A high number of employees would like to change workplace or do not know, the intention to stay is moderately low.
- Cluster 3: Not loyal employees: the intention to leave is high.

Results indicate (Table 7) that 72% of employees who reported themselves as being loyal would not like to change their workplace. Employees who would not like to change job (12%) and those who are uncertain about their intentions (16%) are represented less in 'Cluster 1'. Employees in 'Cluster 2' report about themselves as moderately loyal to their workplace, however employees who do not intend to change workplace are the highest represented (41%). In 'Cluster 3' the employees who have the intention of leaving their workplace are represented by 68%.

TABLE 7. CROSS-TABULATION ANALYSIS BETWEEN INTENTION TO CHANGE JOBS AND LOYALTY

Intention to change job	Level of loyalty					
	Cluster 1		Cluster 2		Cluster 3	
	Loyal		Moderately loyal		Not loyal	
	heads	%	heads	%	heads	%
'Would change workplace'	62	12%	283	41%	101	68%
'Does not know'	87	16%	246	36%	33	22%
'Would not change workplace'	383	72%	159	23%	15	10%
Total	532		688		149	

Source: Authors' own editing

Based on the analysis the conclusion can be drawn that those employees who are loyal to their workplace are more likely to stay there, while those who do not feel themselves loyal to their current workplace are more likely to change their job. However, the number of hesitant employees – described with moderate loyalty – is high.

Variance analysis has been applied to examine the relationship between the intention to change job as a categorized variable and the level of loyalty (*Table 8*).

TABLE 8. RELATIONSHIP BETWEEN LOYALTY AND INTENTION TO CHANGE JOB

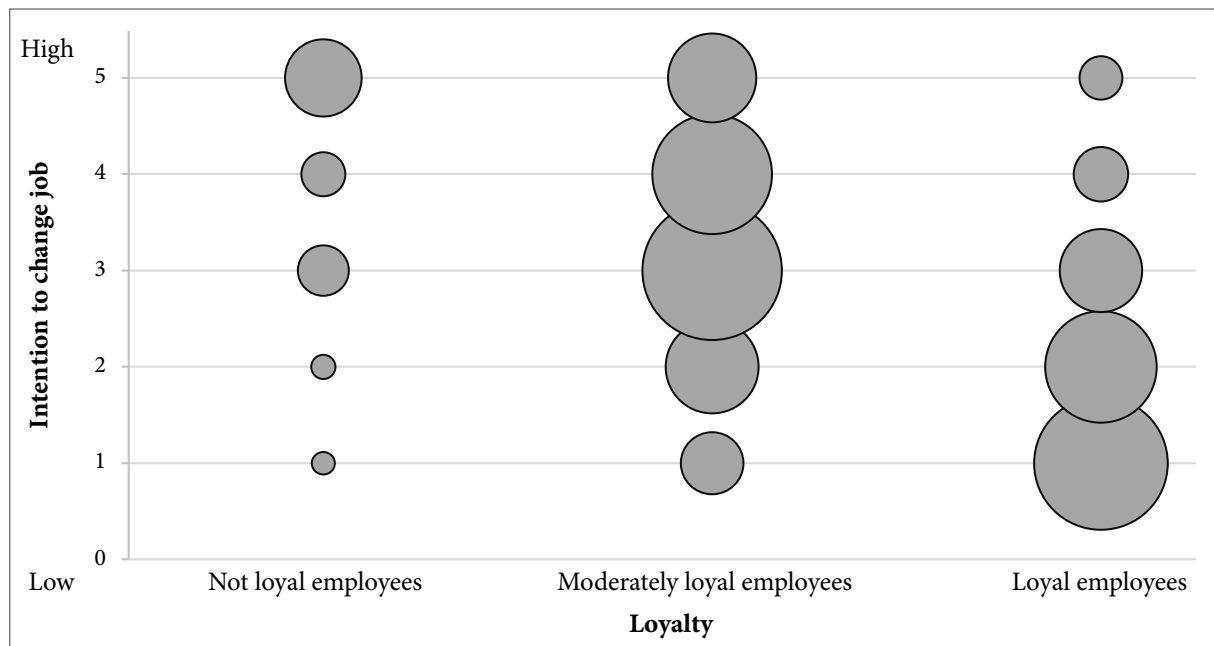
Categories	N	Amount	Mean	Variance
Would change workplace	446	1260	2,825112	1,434514
Does not know	366	1206	3,295082	1,227757
Would not change workplace	557	2407	4,321364	1,114165

Variance analysis						
Factors	SS	df	MS	F	p-value	F crit.
Between groups	589,4324459	2	294,7162	235,985	9,32561E-89	3,002312
Within groups	1705,965655	1366	1,248877			
Total	2295,398101	1368				

Source: Authors' own editing

The obtained p-value is <0.05 , therefore, in case of intention to change job, the averages can be significantly separated from each other, showing that there is a difference, the averages are not equal. As a result of correlation analysis, the relationship between the two factors – loyalty and intention to change jobs – is stronger than average ($k = -0.5285$), its correlation is significant, as the p-value is below 0.05, and $|t| = 23.01$, i.e. $|t| \geq 1.833$; i.e. $|t| \geq t_p$ is satisfied. There is a moderate correlation between the two factors of the relationship between intention to change job and loyalty, which is visualized in *Figure 1*.

FIGURE 1. RELATIONSHIP BETWEEN LOYALTY AND INTENTION TO CHANGE JOB



Source: Authors' own editing

There is a moderate correlation between loyalty and the intention to change jobs. The more loyal employees are, the less they want to change jobs in the given sample. Therefore, 'Hypothesis 2' has been accepted, and the following thesis has been formulated.

Thesis 2. Employees with higher level of loyalty do not intend to change job.

It might be interpreted that employees with higher level of loyalty want to stay at their current workplace, consequently loyalty might be considered as a good predictor of retention.

Exploration of relationship between loyalty and HRM practices and organizational characteristics

Employees' perceptions in choosing a workplace have been investigated by questions about organizational characteristics, HRM practices, the tasks and about the team (*Table 9*).

**TABLE 9. IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS
IN LOYALTY AND INTENTION TO CHANGE JOBS**

Categories	Organizational characteristics	Loyalty		Intention to change job		Overall		
		Mean	Ranking	Mean	Ranking	Mean	SD	Ranking
Team	A team that one can easily fit into	4,44	1.	4,30	2.	4,32	0,927	1.
HRM practices	Wage and remuneration system	4,35	2.	4,32	1.	4,28	0,982	2.
HRM practices	Flexible work schedule	4,22	3.	4,19	3.	4,14	1,101	3.
Task	Diverse, challenging tasks	4,14	4.	3,90	7.	3,98	1,016	4.
Team	Colleagues with professional experience	4,12	5.	3,92	6.	3,97	1,020	5.
HRM practices	Benefit system	3,98	7.	3,94	5.	3,92	1,123	6.
HRM practices	Equal opportunities	4,01	6.	3,88	8.	3,91	1,183	7.
Organization	Distance from residence of living	3,85	10.	3,96	4.	3,88	1,151	8.
Organization	Aesthetic, well-equipped, modern work environment	3,87	9.	3,75	9.	3,77	1,031	9.
HRM practices	Occupational health and safety	3,88	8.	3,71	10.	3,71	1,116	10.
HRM practices	Career management and development	3,72	11.	3,52	11.	3,59	1,226	11.
Organization	Reputation and image of the company	3,55	12.	3,26	13.	3,34	1,142	12.
HRM practices	Availability of home office and distant work	3,25	13.	3,42	12.	3,33	1,532	13.
Organization	Green workplace	3,24	14.	3,05	14.	3,16	1,170	14.
Organization	Size of the company	3,04	15.	2,81	15.	2,91	1,156	15.

Source: Authors' own editing

Respondents had to value the items on a 5-point Likert-scale, and they were asked to rank the items according to their perceived importance. When comparing which characteristics are considered important in the workplace of choice by loyal employees and those who intend to change jobs, the following results are obtained.

According to the answers (*Table 9*), the most important factors for respondents were 'A team that one can easily fit into', 'Wage and remuneration system', 'Flexible work schedule', while the 'Availability of home office and distant work', a 'Green workplace', and the 'Size of the company' are not attractive factors in this aspect. In terms of importance, there is no difference between loyalty and intention to leave, as in both cases the same organizational characteristics are the first three places, the team, the wage and remuneration system and working time flexibility. From the values obtained, it can be seen, that while 'Diverse, challenging tasks' are important for loyal employees as ranked in the 4th place, the same factor is in the 7th place for respondents who are considering changing jobs. However, the 'Distance from residence of living' is more important for respondents with intention to leave than for loyal employees.

Authors have examined whether there was difference between the judgements of each factor based on the age groups. Therefore, ANOVA test has been applied and significant differences have been found in case of the following factors at the level of 0.05 significance: 'Wage and remuneration system' (F: 2.392 sign .067), 'Career management and development' (F: 2.264 sign .079), 'Benefit system' (F: 1.071 sign .36), 'Flexible work schedule' (F:2.305 sign .075), 'Availability of home office and distant work' (F:4.036 sign .007) and 'A team that one can easily fit into' (F: 3.16 sign .024).

Based on the average values, it could be concluded that 'Career management and development' is getting less important with age, as being the most important for Generation Z and less important for Baby boomers. Similar results had been found regarding the 'Availability of home office and distant work', 'Flexible work schedule', 'A team that one can easily fit into' and 'Wage and remuneration system', while they are important for generations Z, Y and X, they are less important for the Baby boomer generation.

Relationship between generational groups and the perceived HRM practices

When further deploying the ranking results according to the generational groups of respondents, the following results emerged (Table 10). Respondents have been asked to rank HRM practices according to their perceived importance when choosing a workplace.

TABLE 10. RANKING THE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS WHEN CHOOSING A WORKPLACE ACCORDING TO GENERATIONAL GROUPS

Categories	Organizational characteristics	Ranking results									
	Generation	Baby boomer		X		Y		Z		All ages	
	Born	before 1960		between 1961–1979		between 1980–1999		after 2000			
		Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank	Mean	Rank	Rank	Mean
Team	A team that one can easily fit into	4,20	1.	4,22	1.	4,35	2.	4,42	2.	1.	4,32
HRM practices	Wage and remuneration system	3,80	4.	4,06	2.	4,41	1.	4,24	1.	2.	4,28
HRM practices	Flexible work schedule	3,10	11.	4,06	3.	4,18	3.	4,31	3.	3.	4,14
Task	Diverse, challenging tasks	3,55	6.	3,90	6.	4,03	4.	3,96	4.	4.	3,98
Team	Colleagues with professional experience	3,95	2.	3,99	4.	3,98	6.	3,93	6.	5.	3,97
HRM practices	Benefit system	3,25	9.	3,84	8.	3,99	5.	3,89	5.	6.	3,92
HRM practices	Equal opportunities	3,50	7.	3,87	7.	3,90	7.	4,09	7.	7.	3,91
Organization	Distance from residence of living	3,85	3.	3,95	5.	3,85	8.	3,85	8.	8.	3,88
Organization	Aesthetic, well-equipped, modern work environment	3,50	8.	3,77	10.	3,77	10.	3,84	10.	9.	3,77
HRM practices	Occupational health and safety	3,80	5.	3,79	9.	3,67	11.	3,67	11.	10.	3,71
HRM practices	Career management and development	2,70	14.	3,14	13.	3,79	9.	3,85	9.	11.	3,59
Organization	Reputation and image of the company	2,85	13.	3,38	11.	3,34	13.	3,27	13.	12.	3,34
HRM practices	Availability of home office and distant work	2,00	15.	3,10	14.	3,50	12.	3,22	12.	13.	3,33
Organization	Green workplace	3,25	10.	3,25	12.	3,11	14.	3,18	14.	14.	3,16
Organization	Size of the company	2,95	12.	2,98	15.	2,89	15.	2,84	15.	15.	2,91

Source: Authors' own editing

Regarding the preferences of the various generational groups in choosing workplace 'A team that one can easily fit in' is in the first place for Baby boomers and Generation X and on the second places for Gen Y and Z. 'Wage and remuneration system' is more important for Generation Y and Z as ranked on the first place and for Generation X as their representatives ranked it on the second place, while for Baby boomers it is ranked only on the fourth place. For the Baby Boomer generation, in addition to the social expectations towards the team and colleagues, distance from the place of living has a higher average value than for the other generations. 'Flexible work schedule' is only in 11th place for them, while it is 3rd in the order of importance for all other generations.

Variance analysis has been applied to examine the relationship between generational groups as a categorized variable and the mean of the perceived importance of HRM practices and organizational characteristics (*Table 11*).

TABLE 11. RELATIONSHIP BETWEEN GENERATIONS AND AVERAGE IMPORTANCE OF ORGANIZATIONAL CHARACTERISTICS

Generational groups	N	Amount	Mean	Variance
Born before 1960	20	67	3,35	0,249298
Born between 1961–1979	406	1496,662	3,686359	0,481179
Born between 1980–1999	783	2961,91	3,782771	0,360658
Born after 2000	160	603,2	3,77	0,376844

Variance analysis						
Factors	SS	df	MS	F	p-value	F crit.
Between groups	5,73113	3	1,910377	4,815034	0,002437	2,611422
Within groups	541,5672	1365	0,396753			
Total	547,2983	1368				

Source: Authors' own editing

As the obtained p-value is <0.05 , therefore, it can be concluded that the population averages can be significantly separated from each other in the case of the four generational groups. The averages are not equal, thus there is a difference, consequently 'Hypothesis 3' is accepted, and the following thesis has been formulated.

Thesis 3. Employees' generational group determines which HRM practices employees consider important when choosing a workplace.

Relationship between generational groups and practices of onboarding as perceived by employees

The study also intends to highlight the aspect of onboarding practices as perceived by respondents. The results regarding the importance of onboarding information and its channels are presented in Table 12.

TABLE 12. IMPORTANCE OF ONBOARDING PRACTICES AND INFORMATION AS PERCEIVED BY EMPLOYEES

Onboarding factors	Ranking of importance (% of respondents)					Mean	Std Deviation
	1.	2.	3.	4.	5.		
Direct supervisor and the information received from them	45.94	28.7	17.16	6.06	2.16	4,10	1,03
Direct colleagues and the information received from them	31.26	35.13	26.51	5.55	1.53	3,89	0,96
Workplace mentor and the information received from them	18.04	27.75	37.03	10.88	5.91	3,42	1,09
Written documentation and materials of the organization	2.33	4.45	12.56	47.47	33.16	1,95	0,92
Information received from HR department	2.04	3.94	6.72	30.02	57.26	1,63	0,92

Source: Authors' own editing

Results show that 45.94% of employees consider the role of direct supervisors, and the information received from them as the most important for their successful integration, followed by direct colleagues and their information (31.26%). Information received from the HR department is considered the least important in onboarding as being ranked on the 5th place. Similarly, written documentation is not perceived as supporting new hires with 47.47% ranked in fourth place.

To examine how generational groups evaluate onboarding practices, respondents were asked to rate the importance and usefulness on a scale from 1 to 5 (Table 13).

TABLE 13. IMPORTANCE OF ONBOARDING FACTORS BY GENERATIONAL GROUPS

Onboarding factors	Ranking of importance (avg of responses)				
Generation	Baby boomer	X	Y	Z	All age groups
Born	before 1960	between 1961–1979	between 1980–1999	after 2000	
Direct supervisor and the information received from them	3,70	4,07	4,12	4,18	4,10
Direct colleagues and the information received from them	4,05	3,98	3,88	3,70	3,89
Workplace mentor and the information received from them	3,60	3,29	3,46	3,50	3,42
Written documentation and materials of the organization	2,00	2,13	1,88	1,87	1,95
Information received from HR department	1,65	1,53	1,66	1,76	1,95

Source: Authors' own editing

Results highlight the overall importance of direct supervisors' role during onboarding, especially for members of Generation X, Y and Z. It is followed by the information and support received from direct colleagues, which is valued by the Baby boomer generation the most. In terms of relying on mentors, there is no difference between generations. Written documents and information provided by HR are perceived as the least important and useful during onboarding. From the results obtained, it can be concluded that personal relationships are in the first place for all age groups. The supervisors' role is more important for younger generations, while respondents consider colleagues' role more important as age increases.

It has been examined whether there was a difference between the judgements of each factor based on the age groups. The ANOVA test found significant differences in case of the following factors at the level of 0.05 significance: 'Direct colleagues and the information received from them' (F: 3.508 sign .015), 'Written document and materials of the organization' (F: 6.982 sign .0012), 'Information received from HR department' (F: 2.763 sign .041), 'Workplace mentor and the information received from them' (F: 2.810 sign .038). The ANOVA test did not find significant differences based on the factor at level of 0.05 significance in connection with 'Direct supervisor and the information received from them'.

To examine the relationship between the respondents' generation and the assessment of the importance of the onboarding activities, correlation test has been performed. The correlation between generational group and direct supervisor's role in onboarding ($|t| 1.6685$) is not significant, since $|t| < 1.833$. The one-sample t-test did not reveal a significant difference between the variable sample mean of belonging to a specific generational group and the respondents' perception of their direct workplace supervisor in the onboarding process (with a significance level of .005). In the context of the relationship between generational affiliation, and direct colleagues ($|t| 3.1568$), the mentor ($|t| 2.1940$), the HR department ($|t| 2.6750$), and the organization's written documents ($|t| 3.8566$), the investigations show that that the correlations are significant, since the p-value is below 0.05, and $|t| \geq 1.833$ i.e. $|t| \geq t_p$ is satisfied. According to the one-sample t-test, generation differs significantly (at a significance level of $p = 0.05$) from the perceived role that is played during onboarding by the colleagues, the work mentor, the HR department and the written materials of the organization.

Summarizing the results of analyses on onboarding processes, it can be concluded that 'Hypothesis 4' has been partially accepted, and the following thesis is formulated.

***Thesis 4.** Employees' generational group does not determine the importance of the role of direct supervisor, but determines the importance of direct colleagues, work mentor, HR department and the written documents of the organization as practices of onboarding.*

It can be interpreted in the following way. Although the role of direct supervisor during onboarding is ranked in first place, there is no significant difference according to generational affiliation in evaluating its importance. On the other hand, the importance of onboarding processes depends on the generational group in case of direct colleagues, work mentor, HR department and the written documents of the organization.

Summary of results

As a result of testing the defined hypotheses, the following Hypothesis-Thesis table has been concluded (Table 14).

TABLE 14. HYPOTHESIS-THESIS TABLE

Hypotheses	Acceptance / Rejection	Theses
Employees' loyalty and the intention to change jobs are related to the personal characteristics of employees (gender, education, position, generation).	Partially accepted	Employees' loyalty and intention to change jobs do not depend on their gender and education level but depend on respondents' age and position.
Employees with higher levels of loyalty do not intend to change job.	Accepted	Employees with higher level of loyalty do not intend to change job.
Employees' generational group determines which HRM practices employees consider important when choosing a workplace.	Accepted	Employees' generational group determines which HRM practices employees consider important when choosing a workplace.
Employees' generational group determines what practices of onboarding employees consider important at a workplace.	Partially accepted	Employees' generational group does not determine the importance of the role of direct supervisor, but determines the importance of direct colleagues, work mentor, HR department and the written documents of the organization as practices of onboarding.

Source: Authors' own editing

Conclusion

Current study has examined how characteristics of the sample relate to loyalty, intention to leave and to HRM practices (Wang et al., 2020). Since in recent times four generations work at the same time at workplaces (Bejtkovský, 2016; Knight, 2014), following previous studies (Czeglédi, & Juhász, 2014; Kozák, 2023; Rudolph et al., 2021), current research also suggests that employers might consider generational preferences not only in the HRM practices of recruitment, onboarding, retention and communication. Based on generational preferences (Bencsik et al., 2016) in workplace choice explored in current study, it is advisable for HR practitioners to consider these

differences in developing brand image and targeting various segments of labor market (Csehné Papp et al., 2018).

The factors of team, remuneration and flexibility of working time are considered the most principal factors for employees supporting their loyalty and intention to stay. Therefore, it is recommended that organizations investigate employees' preferences regarding retention, intention to leave and loyalty (Otto, & Mamatoglu, 2015; Veres, & Malzenicky, 2006).

In contrast to literature about onboarding manuals (Godinho et al., 2023), current research emphasized the perceived usefulness of supervisors' and colleagues' support. Therefore, organizations might utilize the scarce resources on the development of leaders' and coworkers' skills for integration of new hires. It might be advisable to find the right balance between written documents and relationship-driven integration. Leaders' role during onboarding might bring a return in retention and lower fluctuation. As studies indicated, lower fluctuation (OECD, 2017; Proudfoot et al., 2009), and better social well-being (Judge et al., 2001; Schaufeli et al., 2009) of employees could support organizational efficiency and competitiveness (Guest, 2017; Peccei et al., 2019).

The limitation of current study is the access-based method of data collection. Therefore, collected data is not representative for organizations in the Hungarian labor market. However, results could supplement the limited existing studies conducted in the Hungarian labor market focusing on the onboarding and integration from the perspective of employees.

Results might support future research in investigating organizational practices of promoting workplace of choice and employees' integration. It might be valuable to contrast current results with employers' practices to study the adaptability of HRM practices to the needs of employees. Results might be considerable for practitioners and decision makers in strategizing HRM in increasing retention, reduction of early fluctuation, improving employee well-being, organizational competitiveness and sustainability of workforce.

References

- Al Kurdi, B., Elrehail, H., Alzoubi, H. M., Alshurideh, M., & Al-Adaileh, R. (2021). The interplay among HRM practices, job satisfaction and intention to leave: An empirical investigation. *Journal of Legal Ethical & Regulatory Issues*, 24(1). https://www.researchgate.net/publication/354421436_THE_INTERPLAY_AMONG_HRM_PRACTICES_JOB_SATISFACTION_AND_INTENTION_TO_LEAVE_AN_EMPIRICAL_INVESTIGATION
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z expectations for effective onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0058>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199821\)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199821)37:1<31::AID-HRM4>3.0.CO;2-W)
- Bejtkovsky, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Concoisseurs of Development and Competitiveness in their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4). 105-123. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.04.07>
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of competitiveness*, 8(3). <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T., & Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Czeglédi C., & Juhász T. (2014). A pályakezddők munkaerő-piaci megfelelése a pályakezddők szemszögéből. *TAYLOR*, 6(3-4), 91-97. <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/12858>.

- Csehné Papp I., Bozsik N., & Varga E. (2018). A review of the tendencies and challenges in the European Union labour market. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 6(2), 58-75. <https://doi.org/10.33605/croma-022018-013>
- Frögéli, E., Jenner, B., & Gustavsson, P. (2023). Effectiveness of formal onboarding for facilitating organizational socialization: A systematic review. *PLoS ONE*, 18(2), e0281823. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281823>
- Gelencsér M., Szigeti O., & Szabó-Szentgróti G. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 51(9), 67-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- Godinho, T., Reis, I. P., Carvalho, R., & Martinho, F. (2023). Onboarding handbook: An indispensable tool for onboarding processes. *Administrative Sciences*, 13(3), 79. <https://doi.org/10.3390/admsci13030079>
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Houghton, J. D., Pearce, C. L., Manz, C. C., Courtright, S., & Stewart, G. L. (2015). Sharing is caring: Toward a model of proactive caring through shared leadership. *Human resource Management Review*, 25(3), 313-327. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.12.001>
- 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. DOI: 10.1037//0033-2909.127.3.376
- Kozák A. (2023). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(1), 5-14. 10.15170/MM.2022.56.04.01.
- Kozák A., & Dajnoki K. (2019). Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor*, 11(2), 56-65. <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/21974>
- Kozák A., & Szabó L. (2025). A munkavállalói élményt befolyásoló szervezeti tényezők vizsgálata. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(2), 54-63. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.5>
- Knight, R. (2014). *Managing people from 5 generations*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/09/managing-people-from-5-generations>
- Mohammed, R. (2021). Staff engagement within the NHS is a journey not a single event. *International Journal of Healthcare Management*, 14(4), 1405-1409. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1762056>
- Molnár C., & Csehné Papp I. (2024a). Organizational strategies and human resource management practices to support the improvement of employee wellbeing. *Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR)*, 11(6), 1043-1065. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v11i6.1906>
- Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2024b). A munkavállalói jóllét hatása a szervezeti mutatókra. [The effect of employee well-being on organizational indicators]. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 48-58. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.2.5>
- Molnár C., Csehné Papp I., & Juhász T. (2024). Organizational strategies and tools of employee well-being as perceived by employees. *Management & Marketing*, 19(2), 336-361. DOI: <https://doi.org/10.2478/mmcks-2024-0015>
- Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 14-29. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>
- Musinszki Z., Vallasek M., Mélypataki G., Csolák E. H., & Lipták K. (2020). Workaholism and a new generation – Labour market survey among Hungarian and Romanian youth. *Amfiteatru Economic*, 22(14), 1227-1242. <https://doi.org/10.24818/EA/2020/S14/1227>
- OECD (2017). *OECD Guidelines on Measuring the Quality of the Working Environment*. OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264278240-en>
- Oh, E., & Reeves, T. C. (2011). Generation differences and the integration of technology in learning, instruction, and performance. In: Spector, J. M., Merrill, M. D., Elen, J., & Bishop, M. J. (2014). *Handbook of research on educational communications and technology* (pp. 819-828). 4th Ed. New York: Springer Science + Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-3185-5>
- Otto, K., & Mamatoglu, N. (2015). Why does interactional justice promote organizational loyalty, job performance, and prevent mental impairment? The role of social support and social stressors. *The Journal of Psychology*, 149(2), 193-218. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.866535>

- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human resource management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539-563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Pózner 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. <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.3>
- Proudfoot, J. G., Corr, P. J., Guest, D. E., & Dunn, G. (2009). Cognitive-behavioural training to change attributional style improves employee well-being, job satisfaction, productivity, and turnover. *Personality and Individual Differences*, 46(2), 147-153. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2008.09.018>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2021). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36, 945-967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Veres R. M. E., & Malzenicky E. (2006). A dolgozói elkötelezettség és az üzleti eredményesség kapcsolata. *Magyar Minőség*, 15(4), 2-9. <https://quality-mmt.hu/wp-content/uploads/2016/06/2006-4.pdf>
- Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., & Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(1), 128-173. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1674360>
- Zamanan, M., Alkhaldi, M., Almajroub, A., Alajmi, A. D., Alshammari, J., & Aburumman, O. (2020). The influence of HRM practices and employees' satisfaction on intention to leave. *Management Science Letters*, 10(8), 1887-1894. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.12.030>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. *Sloan Management Review*, 41, 98-98.

SZENOGRÁDI JUDIT – BALÁZS KATALIN

A VONZÓSÁG HOLDUDVAR-HATÁSÁNAK MEGJELENÉSE A KIVÁLASZTÁSBAN

Jelen kutatás célja a munkahelyi kiválasztás során előforduló, a jelölt vonzóságra irányuló holdudvar-hatás jelenlétének felmérése a magyar munkaerőpiac részét képező és potenciálisan munkavállaló személyekből álló mintán (n=117). Létrehoztuk négy állásra jelentkező személy profilját, amely egy rövid motívációs levelet és egy fényképet tartalmazott, utóbbi vonzó vagy kevésbé vonzó jelöltet ábrázolt. A vonzóság holdudvar-hatása a megjelenéshez társított pozitív attribúciókon keresztül azonosítható, ezért ezt a hatást az észlelt pozitív tulajdonságok társításának mértékével határoztuk meg. A vizsgálati személyek feladata volt, hogy válasszák ki az általuk legalkalmasabbnak tartott jelöltet, illetve minden jelöltet értékeljenek a megadott tulajdonságok mentén. A pozitív tulajdonságok társítása pozitív hatással van a vonzó jelöltek észlelt felvételére, és a vonzóság közvetetten befolyásolja az észlelt felvételt a pozitív tulajdonságokon keresztül. Az észlelt alkalmasság független a jelentkező nemétől. Eredményeink alapján a női jelölteket a megjelenésüktől függetlenül megbízhatóbbnak és segítőkészebbnek tartják, azonban az észlelt beképzettség mindkét nem vonzó jelöltje esetén igazolást nyert. A kiválasztás háttérében húzódó explicit érveket szintén felmértük. A fenti eredményekkel összhangban a jelölt vonzósága volt a leggyakoribb indok.

Bevezetés

A kiválasztási folyamat elengedhetetlen a megfelelő munkaerő biztosítása szempontjából (Rozario et al., 2019). A véleményalkotás azonban gyakran gyorsan és irracionálisan történik, a kognitív torzítások miatt (Machado, & Samuel, 2021). Munkahelyi környezetben az egyik legnagyobb jelentőséggel bíró torzítás a holdudvar-hatás (Lv et al., 2023). Ennek során tévesen pozitív vagy negatív tulajdonságot tulajdonítanak egy személynek, annak az adott helyzetben általuk megfigyelt egyetlen pozitív vagy negatív tulajdonsága és az ez alapján kialakult benyomásra alapozva (Dion et al., 1972; Kahneman, 2011). A fizikailag vonzó személyek előnyben részesülhetnek például a kiválasztás során, mert azt feltételezik róluk, hogy más pozitív tulajdonságokkal is rendelkeznek (Eagly et al., 1991). A szervezetet képviselő döntéshozóknak a megjelenésen alapuló elfogultsága kritikus hatással bírhat. Az elfogultság csökkenthető, ha az egyén világosan megérti, tudatosítja annak jelentését és elemeit, ami elősegítheti egy igazságos és ennél fogva produktív munkakörnyezet kialakítását (Zhu, 2023).

Szenográdi Judit, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Humán Tudományok Doktori Iskola, tanársegéd, Nyíregyházi Egyetem

Balázs Katalin, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem, Bölcsészettudományi Kar, Pszichológiai Intézet
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.2>

Holdudvar-hatás

A holdudvar-hatás az a tendencia, hogy egy személy tulajdonságát magasra vagy alacsonyra értékelnek egy másik, korábban értékelt tulajdonsága alapján. (Bassili, 1981). A második értékelés az elsővel konzisztens irányban vezethet pozitívabb és negatívabb értékeléshez is (Han, & Laurent, 2023).

A holdudvar-hatás természetét illetően két magyarázat különíthető el. Az általános benyomás-mo-dell szerint (Fisicaro, & Lance, 1990) az általános értékelések kiszínezik a konkrét tulajdonságok-kal kapcsolatos feltételezéseket és befolyásolják a kétértelmű információk jelentésének értelmezé-sét.

Elképzelhető azonban az is, hogy a holdudvar-hatást nem az általános benyomások, hanem a ki-emelkedő jellemzők irányítják. Ilyen kiugró jellemző lehet például egy személy fizikai vonzereje, amelyhez az „ami szép, az jó is” jelenség köthető (Dion et al., 1972). Ez utóbbi alapján a vonzó em-berekről azt gondolják, hogy több társadalmilag kíváncsú személyiségvonással rendelkeznek és jobb életet élnek, mint a nem vonzó emberek (Eagly et al., 1991).

Kognitív értelemben a holdudvar-hatás párhuzamba állítható a sztereotipizálással: egy csoport (pl. vonzó emberek) és más attribútumok (pl. társaságkedvelő mint tulajdonság) közötti sztereotip következtetésekhez vezető kapcsolatként definiálhatók (Eagly et al., 1991). Például egy vonzó arccal rendelkező személy aktiválhatja a „magas vonzerővel rendelkező emberek” csoportkategó-riát, ami specifikus sztereotipizáló következtetésekhez vezet az adott csoporttagról (pl. ez a sze-mély társaságkedvelő, mert a vonzó emberek csoportjába tartozik).

A hagyományos nemi szerepekhez kapcsolódó elvárások hozzájárulnak ahhoz, hogy a vonzó meg-jelenés társadalmi és munkahelyi előnyökkel járjon (Strahan et al., 2006). A vonzó megjelenés pi-acra gyakorolt hatása a közgazdaságtanban elterjedt, általában ultimátum- és a diktátorjátékok segítségével vizsgálható. Andreoni és Petrie (2008) egy közjavakkal kapcsolatos játékban kimu-tatták, hogy a résztvevők hajlandóbbak együttműködni vonzó, mint kevésbé vonzó partnerekkel, és azt feltételezték, hogy a vonzó partnerek velük is együttműködőbbek lesznek. Következésképp játékukban a vonzó partnerek többet kerestek, mint a kevésbé vonzó partnerek.

Mindkét nem hajlandóbb elfogadni az igazságtalan ajánlatokat, ha azokat ellenkező nemű, vonzó személyek teszik (Ma et al., 2015, 2017). A vonzó arcból eredő hatások akkor is fennállnak, amikor valódi pénznemről van szó, illetve amikor a partner nem ismeretlen (Rezlescu et al., 2012). A fenti példák arra engednek következtetni, hogy a fizikai szépség bizalomteljes és altruista viselkedést vált ki. Ökológiailag érvényes mintán vizsgált eredmények szerint a fizikailag vonzóbb emberekre jellemzőbb az adakozó magatartás, és a jótékonykodó emberek fizikailag vonzóbbak (Konrath, & Handy, 2021).

A vonzóság holdudvar-hatása

Egy másik személy arcának megpillantásakor az emberek átlagosan 100 milliszekundum lefolyása alatt képesek ítéletet alkotni (Willis, & Todorov, 2006). A vonzóság holdudvar-hatása erre a mini-mális információn alapuló intuitív értékelésre épül. Dion (1972) tanulmányában kimutatta, hogy az emberek hajlamosak arra, hogy a vonzóbb fizikai megjelenéssel rendelkezőket kedvezőbben ér-tékeljék és társadalmilag kíváncsú tulajdonságokkal rendelkezőknek gondolják (pl. kedvesebbek, kiegyensúlyozottabbak, szerényebbek), szemben a kevésbé vonzó személyek megítélésével. A von-zó megjelenés általában pozitívabb megítéléssel jár együtt (Baronet et al., 2006; Klebl et al., 2021). Ugyanakkor a vonzó emberek negatív megítélés tárgyát is képezik, és hiúbbnak, a szülői szerepek terén kevésbé kompetensnek és a partnerükhöz kevésbé hűségesnek tartják őket (Han, & Laurent, 2023). Napjainkban egy 45 országot lefedő vizsgálat (Batres, & Shiramizu, 2023) igazolta a vonzó-

ság holdudvar-hatásának kulturálisan is kimutatható jelenlétét. A 120 arc értékelésére vonatkozó eredmények szerint a vonzerő pozitív kapcsolatban áll a társadalmilag kíváncsi személyiségvonnások észlelésével: a vonzó arcú személyeket magabiztosabbnak, érzelmileg stabilabbnak, intelligensebbnek, felelősségteljesebbnek, társaságkedvelőbbnek és megbízhatóbbnak értékelték.

Megjelenés és kiválasztás

López és munkatársainak (2013) kutatási eredményei szerint a kevésbé vonzó arcú emberekkel kisebb valószínűséggel veszik fel a kapcsolatot az önéletrajzuk benyújtása után. Vizsgálatukban a vonzó emberek 36%-kal gyakrabban kaptak visszahívást, mint a nem vonzó emberek. Ugyanakkor a vonzerő hatása eltérően érvényesül a nemek tekintetében. A vonzó megjelenéssel rendelkező férfiakat gyakran alkalmasabbnak tartják, azonban a vonzó nőket nem. Ruffle és Shtudiner (2015) 5312 önéletrajzot küldtek el 2656 különböző álláshirdetésre. Minden esetben két közel azonos önéletrajzot hoztak létre a meghirdetett állás elvárásaihoz illeszkedve; az egyik feltételben egy vonzó férfi vagy nő, illetve egy átlagos külsejű férfi vagy nő képe szerepelt, ugyanakkor a másik feltételben nem csatoltak hozzá képet. A női profil esetén a kép nélküli feltétel eredményezte a legmagasabb visszahívási arányt. Ugyanakkor a vonzó férfiak fényképeit tartalmazó jelentkezéseik csaknem kétszer több visszahívást eredményeztek, mint a kép nélküli férfiként és az átlagos megjelenésű férfiként történő jelentkezéseik. Friss eredmények is megerősítik azt, hogy a férfi toborzók férfiakat támogató elfogultsággal rendelkeznek a munkára jelentkezők interjúra való visszahívása során (Erlandsson, 2019). A nemek mellett az állás jellege is befolyásoló erővel bír. Vezetői pozíciók esetén a vonzó nők hátrányokkal szembesülnek, mivel megjelenésük miatt negatívan ítélik meg képességeiket a kiválasztást végző szakemberek (Eagly, & Carli, 2003; Johnson et al., 2010), akik gyakran az interjú elején érzett benyomásaikra hagyatkoznak (Barrick et al., 2010).

Az Egyesült Államokban, Kanadában és az Egyesült Királyságban végzett lakossági felmérések eredményei szerint az átlagon felüli fizikai vonzerővel rendelkezők több pénzt keresnek, az átlag alatti fizikai vonzerővel rendelkezők pedig kevesebbet, mint az átlagos külsejű emberek (Fletcher, 2009; Judge et al., 2009).

Vizsgálat

Vizsgálatunk célja a munkahelyi kiválasztás során előforduló, a jelölt vonzóságára irányuló holdudvar-hatás jelenlétének felmérése hazai mintán. Mivel a megjelenésben visszaköszönő nemi szerepekre vonatkozó elvárások hatással lehetnek a munkahelyi előrelépésre, a munkahelyi társas kapcsolatokra és nemi diszkriminációhoz vezethetnek (Donnelly, & Twenge, 2017; Koenig, & Eagly, 2014), a vizsgálat a vonzó – kevésbé vonzó megjelenésen túl a nemi különbségek feltárására is irányul.

A megjelenés alapján alkotott benyomás (Amaral et al., 2019) és a jelölt neme (Agthe et al., 2010) befolyásolja az értékelést.

H1. A külső megjelenés alapján vonzóbb (ellenkező nemű) személyeknek nagyobb az észlelt alkalmassága.

A vonzó megjelenés általában pozitívabb megítéléssel jár együtt (Baronet et al., 2006). A kiválasztást végző szakemberek gyakran a benyomásaikra hagyatkoznak (Barrick et al., 2010), ezért a pozitív benyomás jobb megítélést eredményez.

H2. A felvétel valószínűsége összefügg a pozitív tulajdonságok társításával.

A fizikailag vonzó személyek előnyben részesülhetnek a kiválasztás során, mert azt feltételezik róluk, hogy más, a szervezet teljesítménye szempontjából releváns pozitív tulajdonságokkal is rendelkeznek (Eagly et al., 1991).

H3. A pozitív tulajdonságoknak (holdudvar-hatásnak) moderáló hatása van a vonzóság és az alkalmasság közötti kapcsolatra.

Az előítéletek a szeretetreméltóság magas, míg a kompetencia alacsony szintjét implikálják és a tradicionális szerepeket részesíti előnyben a nők számára (Eckes, 2002; Kovács, 2012).

H4. A vizsgálati személyek alkalmasabbnak tartanak férfi jelöltet a meghirdetett pozícióra.

A férfi toborzók férfiakat támogató elfogultsággal rendelkeznek a jelentkezők interjúra való visszahívása során (Erlandsson, 2019).

H5. A férfiak valószínűbbnek tartják a férfi jelöltek esetén, hogy visszahívást kapnak egy állásinterjúra, mint a női jelöltek esetén.

Előfordul, hogy a vonzó személyekhez olyan negatív jellemzőket társítanak, ami befolyásolja az egyén morális megítélését (Eagly et al., 1991), azonban gyakran azt is gondolják róluk, hogy megbízhatóbbak (Klebl et al., 2021) és együttműködőbbek (Andreoni, & Petrie, 2008).

H6. A vonzó jelölteket beképzeltebbnek, megbízhatóbbnak, segítőkészebbnek érzlelik, mint a kevésbé vonzó jelölteket.

A vonzó férfiakat intelligensebbnek gondolják (Alaei et al., 2022; Kanazawa, 2011), ugyanakkor a vonzó nők esetén előfordul, hogy a megjelenésük negatív benyomásokhoz vezet az intelligenciájukat illetően (Alaei et al., 2022; Kleisner et al., 2014).

H7a. A vonzó férfi jelölt nagyobb észlelt intelligenciával rendelkezik, mint a kevésbé vonzó férfi jelölt.

H7b. A vonzó női jelölt kisebb észlelt intelligenciával rendelkezik, mint a kevésbé vonzó női jelölt.

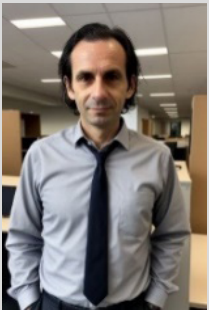
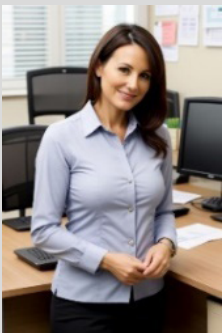
Az átlagon felüli fizikai vonzerővel rendelkezők több pénzt keresnek, az átlag alatti fizikai vonzerővel rendelkezők pedig kevesebbet, mint az átlagos külsejű emberek (Harper, 2000; Fletcher, 2009).

H8. A vonzó jelölteknek magasabb észlelt jelenlegi fizetést tulajdonítanak a nem vonzó jelöltekhez képest.

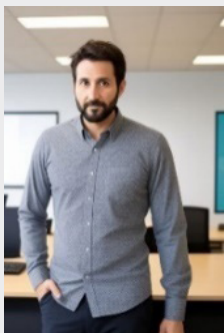
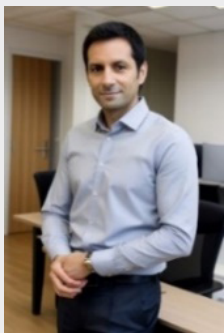
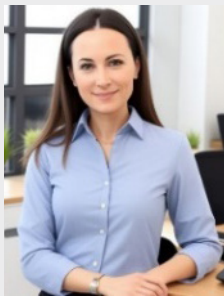
Módszer

Mesterséges intelligencia (Perchance, 2024) segítségével létrehoztuk nyolc személy fényképét. Négy női jelentkező és négy férfi jelentkező generálása történt, mindkét nem esetén két-két alkalommal utasítottuk az AI-t vonzó és kevésbé vonzó személyek fotóinak megalkotására. Egy elővizsgálat során a nyolc képet aszerint kellett értékelnie a vizsgálati személyeknek, hogy mennyire tartják őket vonzónak. Minden csoport esetén a szélsőértéket képviselő képet alkalmaztuk a fővizsgálatban (lásd az 1. táblázatot). A kérdőívet 42 fő töltötte ki. A kitöltők nem szerinti eloszlása közel egyenlő, 20 férfi (átlagéletkor: 23,4 év; sd = 12,2) és 22 női (átlagéletkor: 24,5 év; sd = 9.53) válaszadás érkezett.

1. TÁBLÁZAT: A FELHASZNÁLT KÉPEK LEÍRÓSTATISZTIKAI MUTATÓI ÉS NORMALITÁSVIZSGÁLATA

		Átlag	Medián	Szórás	Shapiro-Wilk W	p
1. kép		3,19	3	1,74	0,915	0,004
2. kép		3,07	3	1,74	0,889	<0,001
3. kép		6,98	7	1,60	0,834	<0,001

A VONZÓSÁG HOLDUDVAR-HATÁSÁNAK MEGJELENÉSE A KIVÁLASZTÁSBAN

		Átlag	Medián	Szórás	Shapiro-Wilk W	p
4. kép		6,00	7	2,06	0,831	<0,001
5. kép		4,57	4	2,09	0,944	0,039
6. kép		6,10	7	2,45	0,848	<0,001
7. kép		3,88	4	1,86	0,927	0,010
8. kép		7,98	8	1,6	0,787	<0,001

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Bár számos vizsgálat önéletrajzok kíséretében vizsgálja a jelentkezők megjelenését (Usmani, 2019; Watkins, & Johnston, 2000), mi a jelentkezés másik kísérő dokumentumát, a motivációs levelet helyeztük a középpontba. A második elővizsgálat a felhasznált motivációs levelek közötti hasonlóságról való megbizonyosodás érdekében jött létre. Annak érdekében, hogy meggyőződjünk a levelek hasonlóságáról, elővizsgálatot végeztünk a megítélésükre vonatkozóan. Az elővizsgálat során a levelek meggyőzősége, írójuk motiváltsága és a pozícióra való alkalmassága alapján történő különbségek vizsgálata volt a cél. Ezeket a változókat egy-egy kérdéssel mértük fel, amelyre 5-fokú Likert-skálán válaszoltak a kitöltők. A kérdőívet 92 fő töltötte ki. Az első levelet 13 nő és 8 férfi, a második levelet 12 nő és 10 férfi, a harmadik levelet 15 nő, 10 férfi, továbbá egy olyan személy értékelte, aki nem kívánta megosztani a nemét. Végezetül a negyedik levelet 17 nő és 7 férfi értékelte. A kitöltők átlagéletkora 31,8 év volt ($sd = 10,9$). Mivel mind a három dimenzióban közel azonos volt a szövegek megítélése, a levelek felhasználásra kerültek a fővizsgálatban.

A kiválasztás során fellépő, vonzóságra irányuló holdudvar-hatás vizsgálata egy szituációs feladat és ahhoz kapcsolódó kérdések segítségével történt. Az első elővizsgálat eredményeként kapott négy jelentkezőt ábrázoló képet összepárosítottuk a másik elővizsgálatban közzétett négy motivációs levéllel, így létrehoztunk négy állásra jelentkező profilt. A vizsgálati személy azt a feladatot kapta, hogy a megadott profilok közül válassza ki azt, amelyik szerinte a legalkalmasabb egy meghirdetett projektmenedzseri pozícióra, ezt követően pedig rendezze sorba a négy jelöltet aszerint, hogy melyiküket tartja a legmegfelelőbb jelöltnek.

A holdudvar-hatás jelenlétét személyes tulajdonságok társításával mértük. A vizsgálati személyek azt értékelték 7-fokú Likert-skálán, hogy a megadott tulajdonságok mennyire jellemzőek az adott jelöltre. Összesen huszonkettő tulajdonságról kellett véleményt alkotniuk, amelyeknek nagy részét a Bem-féle Nemi Szerep Kérdőív (Bem Sex Roles Inventory; BSRI) 30 ítemes verziója (Bem, 1979) alapján fogalmaztuk meg, amely megbízhatóbbnak és konzisztensebbnek bizonyult eredeti verziójához képest (Colley et al., 2009; Geldenhuys, & Bosch, 2020). A 30 tételből álló eszköz eredeti szerkezetében 10 tétel a nőiességet (pl. „együttérző”), 10 tétel a férfiasságot (pl. „domináns”), további 10 tétel pedig a semleges dimenziót („megbízható”) méri. Nem alkalmaztuk a teljes kérdőív-csomagot, csupán azokat az itemeket válogattuk ki, amelyek egy vonzó ember esetén relevánsak lehetnek, illetve amelyek egy munka elvégzéséhez kapcsolódnak (pl.: „szeretetteljes”; „lelkiismeretes”; „határozott”). Ezeket mi az „intelligens”, „beképzelt” és „megbocsájtó” tulajdonságokkal egészítettük ki. A tulajdonságokra adott pontszám alapján rajzolódik ki a vonzó személyek megítélése. Minél magasabb pontszámmal illeti a pozitív tulajdonságok esetében a vonzó jelöltet a vizsgálati személy, annál jobban érvényesül a vonzóság holdudvar-hatása.

A fővizsgálat kérdőívét összesen 131 fő töltötte ki, azonban a potenciális foglalkoztatási életkorra vonatkozó rátán kívül eső, és a válaszadó figyelmét tesztelő ellenőrző kérdésekre helytelenül válaszoló kizárásával a vizsgált minta 117 főből áll. A minta valamivel több, mint felét női kitöltők alkotják ($N = 68$), a férfi kitöltők a minta 42 % -át teszik ki ($N = 49$). Az átlagéletkor 39,6 év ($sd = 13,9$).

Eredmények

Az első hipotézis esetén azt feltételeztük, hogy a megjelenés befolyásolja az észlelt alkalmasságot. Megvizsgáltuk, hogy az egyes jelentkezők esetén van-e különbség abban, hogy a vizsgálati személyek mennyire tartják valószínűnek, hogy a jelölt felvételt nyer. A változók (jelölt neme és jelölt vonzósága) közötti interakció vizsgálata ismételt méréses varianciaanalízissel történt. A vonzóság szignifikáns főhatással rendelkezett ($F(1,116) = 103,71$; $p < 0,001$). Ezzel szemben a nem főhatása nem volt szignifikáns ($F(1,116) = 2,14$; $p = 0,146$), ahogyan a vonzóság és a nem interakciós hatása sem ($F(1,116) = 1,30$; $p = 0,257$). Ezek az eredmények arra utalnak, hogy a jelöltek észlelt felvétele esetén a vizsgált változók közül kizárólag a vonzóság meghatározó.

A második hipotézis esetén arra kerestük a választ, hogy a vizsgálati személyek vonzó jelöltekre vonatkozó észlelt felvétele összefügg-e azzal, hogy milyennek ítélik a jelölt pozitív tulajdonságait, vagyis érvényesül-e a holdudvar-hatás. A pozitív tulajdonságokból egy összegzett változót képeztünk képenként, a megbízhatóság a Cronbach-alfa értékek alapján jó (lásd a 2. táblázatot). Mivel a felvételre vonatkozó adatok nem követik a normál eloszlást (lásd a 2. táblázatot), Spearman-féle korrelációs számítást végeztünk. A vonzó férfi jelölt esetén szignifikáns közepes erősségű pozitív kapcsolat figyelhető meg a vonzó férfi jelölt és a rá jellemző észlelt pozitív tulajdonságok között ($\rho = 0,416$; $p < 0,001$). A vonzó női jelölt esetén szintén szignifikáns, biztos, de gyenge pozitív kapcsolat ($\rho = 0,39$; $p < 0,001$) figyelhető meg a vizsgált változók között. Az eredmény alapján kijelenthető, hogy a vonzó jelöltek észlelt felvétele és a pozitív tulajdonságaik megítélése pozitív kapcsolatban áll egymással.

2. TÁBLÁZAT: AZ ÉSZLELT POZITÍV TULAJDONSÁGOK STATISZTIKAI MUTATÓI, MEGBÍZHATÓSÁGUK ÉS NORMALITÁSVIZSGÁLATUK EREDMÉNYE

	Átlag	Medián	Szórás	Cronbach α	Shapiro-Wilk W	p
Kevésbé vonzó női jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	94,3	96	17,3	0,903	0,981	0,092
Vonzó férfi jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	94,3	95	16,5	0,900	0,985	0,237
Kevésbé vonzó férfi jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	88,2	89	16,2	0,901	0,990	0,544
Vonzó női jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	97,7	99	18,1	0,922	0,984	0,192

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

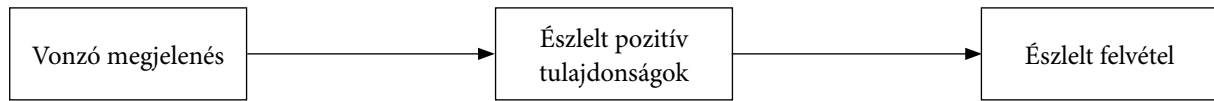
A harmadik hipotézis során feltételeztük, hogy a pozitív tulajdonságoknak közvetítő szerepe van a vonzóság és az észlelt felvétel közötti kapcsolatra. Az első és második hipotézis megerősítette a vonzóság és a pozitív tulajdonságok kapcsolatát az észlelt felvétellel. Mivel folytonos és diszkrét változók is szerepelnek a hipotézisben, ezért kovariancia analízist végeztünk. A vonzó férfi jelöltre vonatkozó, mindkét független változót tartalmazó lineáris modell csak a pozitív tulajdonságok esetén bizonyult szignifikánsnak, azonban a vonzóság tekintetében nem. Ehhez hasonlóan a vonzó női jelölt esetén szintén csak a pozitív tulajdonságok esetén bizonyult szignifikánsnak a kapcsolat, a vonzóság tekintetében nem jelzett szignifikáns összefüggést az észlelt felvétellel (3. táblázat). Ebből kifolyólag a pozitív tulajdonságok mediátorként működnek a vonzalom és az észlelt felvétel között. A vonzó jelöltekre vonatkozó vonzóság és észlelt pozitív tulajdonságok, illetve a pozitív tulajdonságok és észlelt felvétel kapcsolatát tartalmazó mediációt vizuálisan az 1. ábra szemlélteti.

3. TÁBLÁZAT: A POZITÍV TULAJDONSÁGOKNAK A VONZÓSÁG ÉS AZ ÉSZLELT FELVÉTEL KÖZÖTTI KAPCSOLATRA VONATKOZÓ KÖZVETÍTŐ SZEREPÉNEK KOVARIANCIA ANALÍZISE

	β	t	p
Vonzó férfi jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	0,032	4,62	< 0,001
Vonzó férfi jelölt – felvétel	0,29	1,19	0,237
Vonzó női jelölt – észlelt pozitív tulajdonságok	0,021	2,97	0,004
Vonzó női jelölt – felvétel	0,491	1,84	0,069

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

**1. ÁBRA: A POZITÍV TULAJDONSÁGOK MEDIÁTORHATÁSA
A MEGJELENÉS ÉS AZ ÉSZLELT FELVÉTEL KÖZÖTT**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Azt is feltételeztük, hogy a vizsgálati személyek férfi jelöltet tartanak alkalmasabbnak a meghirdetett pozícióra. Mivel az „alkalmasság” diszkrét változó, a vizsgálatára binomiális próbát alkalmaztunk. A próba eredménye alapján nincs szignifikáns különbség az eltérő nemű jelöltek észlelt alkalmasságát illetően ($P = 0,4$; $p = 1$). A férfi és női jelöltek észlelt alkalmassága között nincs különbség.

Az ötödik hipotézis esetén azt vizsgáltuk, hogy a férfiak valószínűbbnek tartják-e a férfi jelöltek esetén, hogy visszahívást kapnak egy állásinterjúra, szemben a női jelöltekkel. A vizsgált változók statisztikai mutatóit és normalitásvizsgálatának eredményét a 4. táblázat szemlélteti. Mivel egyik jelölt esetén sem követik a normál eloszlást az észlelt visszahívásra vonatkozó adatok ($W_s = 0,95$; $p_s < 0,05$), ezért Friedman-próbával vizsgáltuk a hipotézist. Az eredmény szignifikáns ($\chi^2 = 52,6$; $df = 3$; $p < 0,001$), ezért páronkénti összehasonlítást végeztünk Durbin-Conover próbával. A vonzó férfi visszahívását valószínűbbnek tartják a kevésbé vonzó női jelölthöz képest (med=6 versus med=3; $z = 5,687$; $p < 0,001$). Ugyanakkor a vonzó női jelölt visszahívásának valószínűsítése szignifikánsan magasabb, mint a kevésbé vonzó férfi jelölt visszahívásának valószínűsége (med=6 versus med=3; $z = 6,905$; $p < 0,001$). A hipotézis tehát nem igazolódott.

4. TÁBLÁZAT: A JELÖLTEK ÉSZLELT VISSZAHÍVÁSÁRA VONATKOZÓ VÁLTOZÓK

	Átlag	Medián	Szórás	Shapiro-Wilk W	p
Vonzó női jelölt visszahívása	5,65	6	1,58	0,865	< 0,001
Kevésbé vonzó női jelölt visszahívása	3,71	3	1,41	0,861	< 0,001
Vonzó férfi jelölt visszahívása	5,65	6	1,17	0,787	< 0,001
Kevésbé vonzó férfi jelölt visszahívása	3,49	3	1,27	0,931	0,007

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vonzó és nem vonzó jelöltek összehasonlításának leíróstatisztikai mutatóit és normalitásvizsgálatuk eredményét az 5. táblázat szemlélteti.

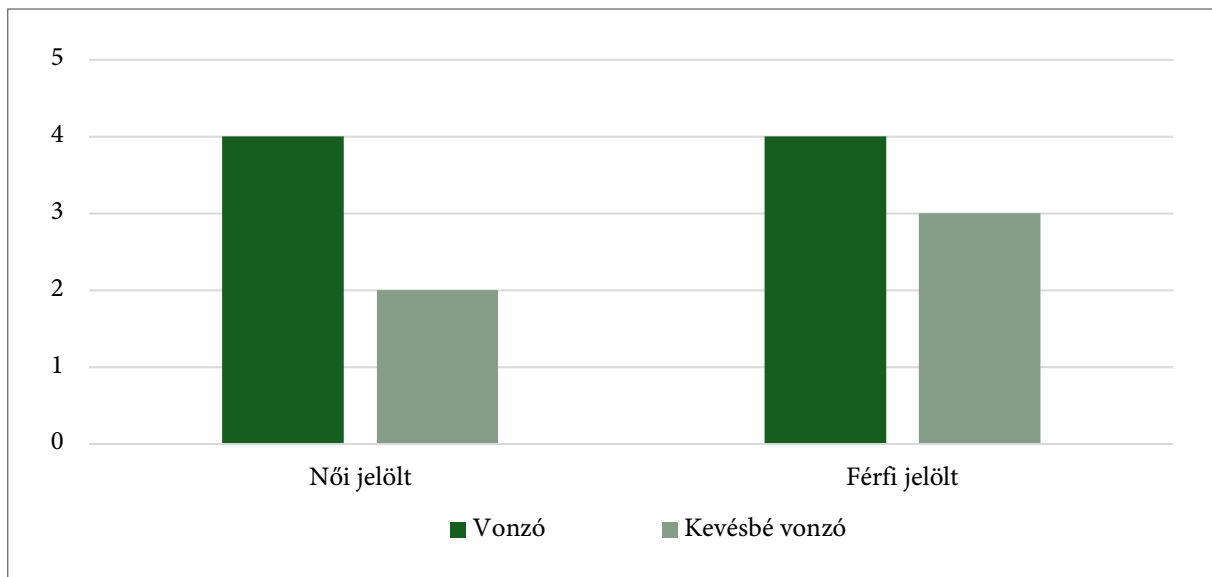
5. TÁBLÁZAT: A VONZÓ ÉS KEVÉSBÉ VONZÓ JELÖLTEK ÖSSZEHAISONLÍTÁSÁRA VONATKOZÓ VÁLTOZÓK

		Átlag	Medián	Szórás	Shapiro-Wilk W	p
Beképzelt	Vonzó női jelölt	3,73	4	1,65	0,920	< 0,001
	Kevésbé vonzó női jelölt	2,60	2	1,35	0,887	< 0,001
	Vonzó férfi jelölt	4,02	4	1,59	0,941	< 0,001
	Kevésbé vonzó férfi jelölt	3,32	3	1,41	0,938	< 0,001
Megbízható	Vonzó női jelölt	5,32	6	1,36	0,893	< 0,001
	Kevésbé vonzó női jelölt	5,12	5	1,28	0,909	< 0,001
	Vonzó férfi jelölt	5,23	6	1,40	0,877	< 0,001
	Kevésbé vonzó férfi jelölt	4,63	5	1,41	0,939	< 0,001
Segítőkész	Vonzó női jelölt	5,1	5	1,32	0,921	< 0,001
	Kevésbé vonzó női jelölt	5,04	5	1,36	0,894	< 0,001
	Vonzó férfi jelölt	4,57	5	1,30	0,936	< 0,001
	Kevésbé vonzó férfi jelölt	4,31	4	1,43	0,946	< 0,001
Intelligens	Vonzó női jelölt	5,37	6	1,26	0,874	< 0,001
	Kevésbé vonzó női jelölt	4,91	5	1,34	0,930	< 0,001
	Vonzó férfi jelölt	5,44	6	1,34	0,835	< 0,001
	Kevésbé vonzó férfi jelölt	4,77	5	1,39	0,934	< 0,001
Észlelt jelenlegi fizetés	Vonzó női jelölt	4,21	4	1,41	0,939	< 0,001
	Kevésbé vonzó női jelölt	3,70	4	1,46	0,938	< 0,001
	Vonzó férfi jelölt	4,83	5	1,30	0,925	< 0,001
	Kevésbé vonzó férfi jelölt	3,97	4	1,22	0,930	< 0,001

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A hatodik hipotézis vizsgálatakor különbséget találtunk a jelöltek észlelt beképzeltségére vonatkozóan a vonzó és kevésbé vonzó jelöltek között. A Friedman-próba szignifikáns eredménye ($\chi^2 = 61,7$; $df = 3$; $p < 0,001$) következtében páronkénti összehasonlítást végeztünk Durbin-Conover próbával. A vonzó női jelöltet a kevésbé vonzó női ($z = 6,46$; $p < 0,001$) és kevésbé vonzó férfi ($z = 2,32$; $p = 0,009$) jelölttel összehasonlítva szignifikáns különbség tapasztalható. A vonzó női jelöltet beképzeltettségnek észlelik, mint a másik két említett jelöltet, a mediánok különbségeit a 2. ábra szemlélteti. A vonzó férfi jelölt esetén hasonló eredmények mutatkoztak. Mind a kevésbé vonzó női ($z = 8,05$; $p < 0,001$) és a kevésbé vonzó férfi ($z = 4,21$; $p < 0,001$) jelölttel összehasonlítva szignifikáns különbség észlelhető (2. ábra). A hipotézis igazolást nyert, a vonzóbb jelentkezőket beképzeltettségnek gondolják a vizsgálati személyek.

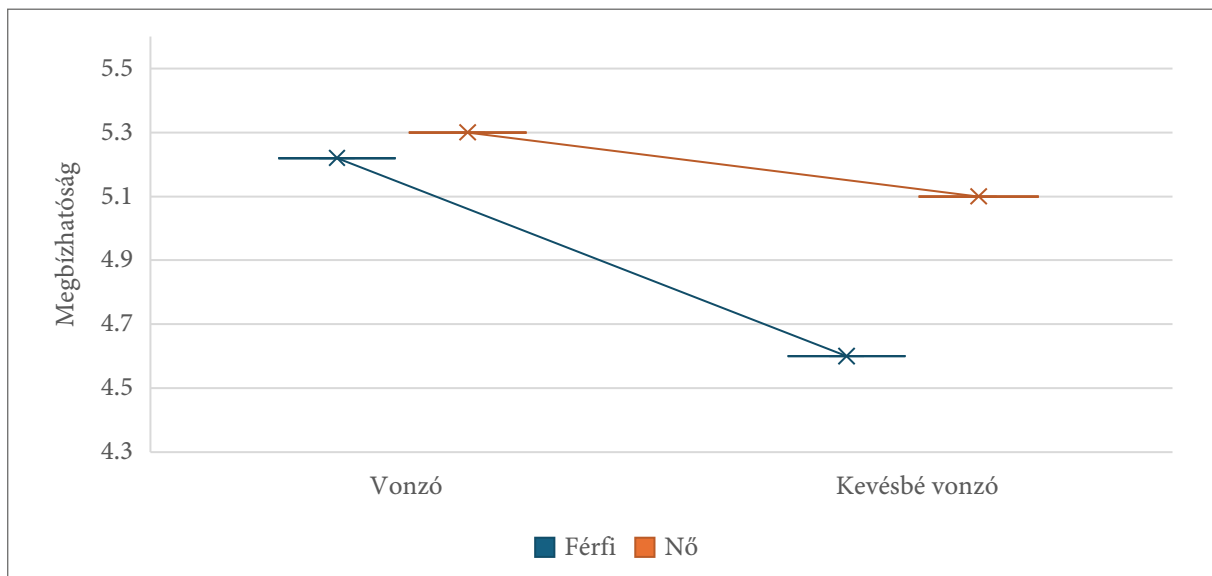
2. ÁBRA: ÉSZLELT BEKÉPZELTSÉGRE VONATKOZÓ KÜLÖNBSÉGEK A MEDIÁNÉRTÉKEK ALAPJÁN



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A jelöltek észlelt megbízhatóságának vizsgálata ismételt mérés varianciaanalízissel történt, melynek eredményei alapján a vonzóság és a nem közötti szignifikáns interakció van a megbízhatóság megítélésében ($F(1,116) = 5,46$; $p = 0,021$). Az interakciót a 3. ábra szemlélteti. A mediánok alapján a vonzó személyeket megbízhatóbbnak észlelték, de ez a hatás csak a férfiak esetén mutat szignifikáns különbséget. Ezt az alhipotézist nem támasztják alá az adatok.

3. ÁBRA: AZ ÉSZLELT MEGBÍZHATÓSÁG ESETÉN VIZSGÁLT VÁLTOZÓK INTERAKCIÓJA



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

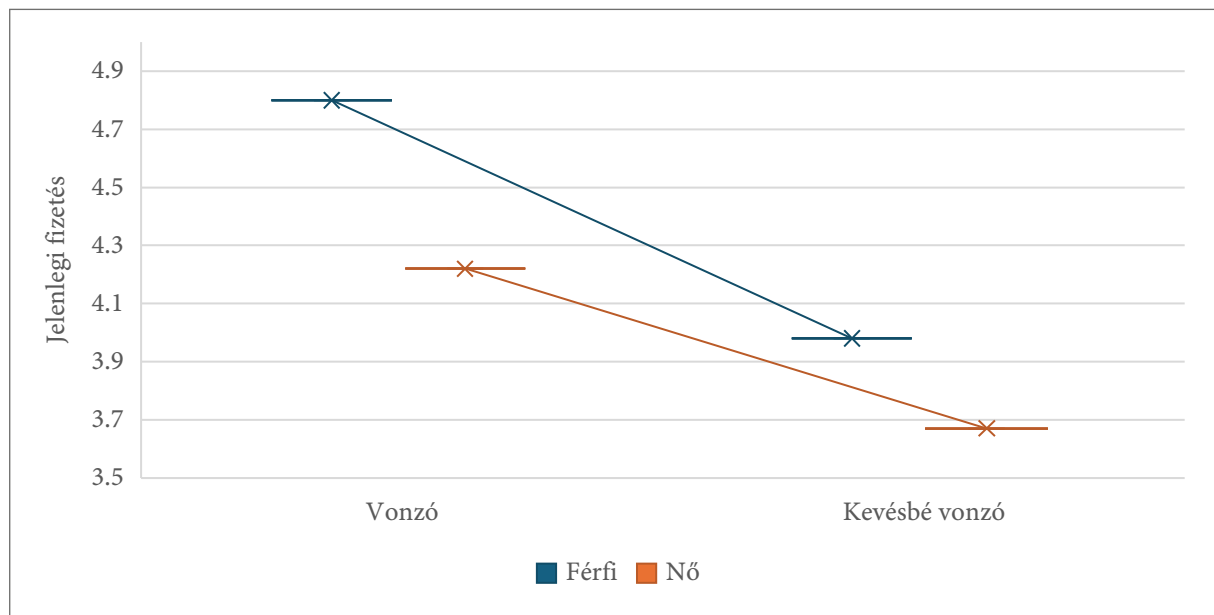
Azt is feltételeztük, hogy a vonzó jelölteket segítőkészebbnek érzélik, mint a kevésbé vonzó jelölteket. Az ismételt mérés varianciaanalízis alapján kizárólag a nem főhatása volt szignifikáns ($F(1,116) = 44,98$; $p < 0,001$), azonban a vonzóság ($F(1,116) = 1,92$; $p = 0,169$), illetve a vonzóság és a nem interakciós hatása nem volt az ($F(1,116) = 1,15$; $p = 0,286$). Ezek az eredmények arra utal-

nak, hogy a jelöltek észlelt segítőkézségét tekintve kizárólag a nem tekintetében van jelentős különbség, azonban a vonzó személyeket nem észlelik segítőkézsőbbnek.

A hetedik hipotézisben azt feltételeztük, hogy a vonzó férfi jelölt nagyobb észlelt intelligenciával rendelkezik, mint a kevésbé vonzó férfi jelölt, illetve a vonzó női jelölt kisebb észlelt intelligenciával rendelkezik, mint a kevésbé vonzó női jelölt. A vonzó férfi és kevésbé vonzó férfi jelölt észlelt intelligenciája között szignifikáns különbség mutatkozott ($W = 2660$; $p < 0,001$), a mediánok alapján a vonzó férfi jelöltet (med = 6) intelligensebbnek gondolják a kevésbé vonzó férfi jelölthöz (med = 5) képest. A női jelöltek összehasonlítása szintén szignifikáns különbséget eredményezett ($W = 1197$; $p = 0,001$), azonban a vonzó nő (med = 6) nagyobb észlelt intelligenciával rendelkezik, mint a kevésbé vonzó nő (med = 5). Az eredmények alapján a vonzó jelölt nagyobb észlelt intelligenciával bír. Ez az eredeti hipotézisnek ellentmondó eredmény.

Az utolsó hipotézis a vonzó jelöltek észlelt fizetésére irányult. A vizsgálati személyeknek a megadott fizetési tartományok közül kellett kiválasztaniuk azt a tartományt, amelyikbe szerintük az adott jelölt jelenlegi fizetése esik. Minél magasabb tartományba esik valaki fizetése, annál magasabb pontszámot kapott egy 7-fokú Likert-skálán. Azt feltételeztük, hogy a vizsgálati személyek a vonzó jelölteknek magasabb észlelt fizetést tulajdonítanak, a nem vonzó jelöltekhez képest. Az ismételt mérés varianciaanalízis megerősítette, hogy a vonzóság ($F(1,116) = 43,67$; $p < 0,001$), a nem ($F(1,116) = 45,52$; $p < 0,001$), illetve e kettő interakciójának ($F(1,116) = 4,24$; $p = 0,042$) szignifikáns hatása is megfigyelhető. Ez arra utal, hogy a vonzóság hatása eltérően érvényesül a különböző nemek jelenlegi fizetését illetően. Az interakciót a 4. ábra szemlélteti. A vonzó férfi jelölt esetén nagyobb volt az eltérés a nem vonzó férfi jelölthöz képest, mint a vonzó és nem vonzó női jelöltek között.

**4. ÁBRA: A NEM ÉS VONZÓSÁG INTERAKCIÓJA
A JELÖLTEK ÉSZLELT FIZETÉSÉNEK MÉRTÉKE ESETÉN**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Kvalitatív vizsgálat

Vizsgálatunkban használtunk egy kvalitatív kérdést is. Mikor a vizsgálati személyek kiválasztották a számukra legalkalmasabb jelentkezőt, arra kértük őket, hogy indokolják meg a döntésüket. Az így kapott válaszokat a visszatérő témák, érvek, indoklások alapján kategorizáltuk. A kategóriákat és azok példáit a 6. táblázat szemlélteti.

6. TÁBLÁZAT: A LEGALKALMASABB JELENTKEZŐ KIVÁLASZTÁSÁNAK INDOKLÁSI KATEGÓRIÁI

Kategória	Példa
Megjelenés	„fotója határozottságot sugall”; „megnyerő külső”
Tapasztalat	„van projektvezetői tapasztalata”, „munka- és élettapasztalattal rendelkezik”
Szimpátia	„szimpatikus”; „ő a legszimpatikusabb”
Meggyőző levél	„meggyőző levél”; „informatív”
Csapatmunka	„figyel a csapattagok fejlődésére”; „csapatmunkában gondolkodik”
Készségek	„problémamegoldó”; „kommunikatív”
Jelölt neme	„ő férfi jelentkező”; „hölgyet választok szívesebben”

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 7. táblázat teljes áttekintést nyújt a kategóriák előfordulási gyakoriságáról a négy jelentkező tekintetében.

Az alkalmasság magyarázataként a megjelenést említették a leggyakrabban a vizsgálati személyek (26%). A megjelenésre vonatkozó megállapítások 90%-a vonzó jelöltre vonatkozott. Hangsúlyt kapott a meggyőző megjelenés, a nyílt tekintet, a magabiztosság, illetve a megjelenésből származó következtetés a jelölt korára.

A második leggyakrabban felhozott érv a jelöltek tapasztalata volt. Ezen érvek 62%-a a kevésbé vonzó női jelölt esetén mutatkozott. A vizsgálati személyek leginkább a vezetői tapasztalatokat emelték ki.

A jelöltek felé érzett szimpátia 100%-a vonzó jelöltre irányult. Ugyanakkor a szimpátia okát nem indokolták a vizsgálati személyek.

A motivációs levél meggyőzősége is említésre került (7%). Ez a megállapítás minden jelölt esetén előfordult.

Továbbá a válaszadók a csapatmunka mellett való elköteleződést is releváns érvnek tartották.

A kevésbé vonzó férfi jelölt kivételével a válaszadók kiemelték a jelöltek kommunikációs készségét, alkalmazkodóképességét, problémamegoldó képességét.

A vonzó jelöltek esetén előfordult a nemi alapú szimpátia. Ez többnyire abban az esetben fordult elő, amikor a válaszadó neme és a jelölt neme megegyezett. Másrészt elhangzott érvként az is, hogy a pozíció jellegéből adódóan alkalmasabb lehet egy férfi jelölt.

7. TÁBLÁZAT: AZ EGYES KATEGÓRIÁK ELŐFORDULÁSI GYAKORISÁGA

		Megjelenés	Tapasz- talat	Szimpátia	Meggyőző levél	Csapat- munka	Készségek	Jelölt neme	
Nő	Kevésbé vonzó	1	11	0	2	4	2	0	21
	Vonzó	14	2	11	4	1	2	2	36
Férfi	Kevésbé vonzó	2	2	0	1	1	0	0	8
	Vonzó	13	6	9	2	2	2	4	38

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Loglineáris modellt illesztettünk az adatokra a LEM-program segítségével (Vermunt, 1997), a nem, vonzóság és az érvek közötti kapcsolatot vizsgáltuk. A nem és a vonzóság (Wald=5,84, df=1, p=0,016), valamint a vonzóság és az érvek gyakorisága között (Wald=14,41, df=6, p=0,025) találunk kapcsolatot ($\chi^2=8,3$, df=12, p=0,76). Vonzó férfiak esetében 2,78-szor nagyobb az esélye, hogy mondanak érvet, mint vonzó nők esetében. Valamint függ az érv is a vonzóságtól. Binomiális próbával érvenként vizsgálva kimutatható, hogy vonzó személy esetén sokkal valószínűbb, hogy a megjelenést, kisugárzást említik (P=0,9, p<0,001), valamint sokkal valószínűbb, hogy a szimpátia említésre kerül (P=1, p<0,001).

Diszkusszió

A társas észlelés során megjelenő holdudvar-hatás alakítja a másokról alkotott benyomásunkat, azonban gyakran elfogult megítélést eredményez (Forgas, & Laham, 2016). Jelen kutatás célja a munkahelyi kiválasztás során előforduló, a jelölt vonzóságára irányuló holdudvar-hatás jelenlétének felmérése volt hazai mintán. A vonzóság holdudvar-hatása a megjelenéshez társított pozitív attribúciókon keresztül azonosítható, ezért vizsgálatunkban e hatást az észlelt pozitív tulajdonságok társításának mértékével határoztuk meg.

Eredményeink szerint a vonzó jelöltek esélyesebbnek tartják arra, hogy visszahívást kapjanak egy állásinterjúra, függetlenül attól, hogy az illető jelölt azonos vagy ellentétes nemű. A vonzó megjelenés befolyásoló erejét a kvalitatív vizsgálat eredménye is alátámasztja; a leggyakoribb érv, amivel a vizsgálati személyek a kiválasztott jelölt alkalmasságát indokolták, a vonzó megjelenés volt. Ez összefüggésben állhat azzal, hogy az emberek hajlamosak társadalmilag kíváncsi személyiségjegyeket tulajdonítani a fizikailag vonzó személyeknek, függetlenül azok nemétől (Batres, & Shiramizu, 2023), ami pedig felértékelheti a munkaerőpiaci értéküket és növelheti észlelt alkalmasságukat (Kukkonen et al., 2024). Utóbbi eredményeink is igazolták, a pozitív tulajdonságok társítása valóban hatással van a vonzó jelöltek észlelt felvételére, illetve a vonzóság közvetetten befolyásolja az észlelt felvételt a pozitív tulajdonságokon keresztül. Ez a két eredmény alátámasztja az „ami szép, az jó” elven keresztül érvényesülő holdudvar-hatás jelenlétét (Dion, 1972), vagyis a mechanizmus mögött egy olyan kognitív torzítás állhat, amelynek során egy pozitív benyomás hatása alá vonja az utána következő értékeléseket (Forgas, & Laham, 2016).

A társadalmi sztereotípiák kifejeződése az, hogy általában a férfiakat alkalmasabbnak ítélik a vezetői pozíciók betöltésére, míg a nőket tipikusan a hagyományos női nemi szerepbe kényszerítik, egy gondoskodó magatartást mutató, a vezetői pozícióra kevésbé rátermett személy implikációjaként (Eckes, 2002). Erre vonatkozó eredményeink azonban azt mutatják, hogy a jelentkező neme nincs hatással az észlelt felvételre, illetve a jelölt visszahívásának valószínűsítésére,

ezért azt mondhatjuk, hogy a társadalom elfogadóbb a karriert építő nőkkel szemben (Berei, & Simon, 2024).

Vizsgálati eredményeink ezenkívül megerősítik, hogy a vonzó személyeket beképzeltebbnek észlelik. A társas összehasonlítás (Festinger, 1954) elmélete szerint az emberek az önértékelésüket gyakran másokhoz viszonyítva alakítják ki. Ha valaki azt észleli, hogy a megjelenésének köszönhetően bizonyos előnyökhöz jut (pl. elismerés), akkor hajlamos lehet azt gondolni, hogy más területeken is fölényben van, önkéntelenül is túlbecsülheti saját képességeit és nőhet az önértékelése (Pozzebon, 2012). A fentiek alapján lehetséges, hogy az emberek sok olyan vonzó személlyel történő találkozást tapasztaltak, amely során az illető internalizálta társadalmi fölényét, és az ezzel a személlyel megélt tapasztalatukat általánosítják.

A jelöltek észlelt megbízhatóságára és segítőkészségére vonatkozó eredményeink a jelölt nemének hatására hívják fel a figyelmet. A megbízhatóság tekintetében kizárólag a férfiak esetén számít a vonzó megjelenés, a női jelölteket a megjelenésüktől függetlenül megbízhatónak gondolják. Az észlelt segítőkészséget nem befolyásolta a jelölt vonzósága, a női jelölteket ugyanakkor segítőkészebbnek tartják. A fentiek háttérében a hagyományos nemi szerepekre épülő sztereotípiák jelenléte állhat, amelyek a nőket általában a gondoskodó és empátikus szerepekben ábrázolják (Strahan et al., 2006).

Vizsgálatunk a vonzó és kevésbé vonzó személyek észlelt intelligenciájára is kitért. Eredményeink igazolják a vonzóságra irányuló holdudvar-hatás jelenlétét mindkét nem esetén (Batres, & Shiramizu, 2023; Dion, 1972), egyúttal cáfolják a nők inkompetenciáját mutató nemi sztereotípiák jelenlétét (Eckes, 2002; Kovács, 2012). Ez leginkább a társadalom fejlődésének köszönhető, amely által csökkent a kifejezetten férfi vagy női fókuszú foglalkozások nemi szegregációja (Hegewisch, & Hartmann, 2014).

Mivel az is gyakori szemlélet, hogy az átlagon felüli fizikai vonzerővel rendelkezők több pénzt keresnek (Harper, 2000; Fletcher, 2009), ennek feltárását is fontosnak tartottuk. Vizsgálati eredményeink megerősítették a fenti meggyőződést. Egyrészt a vonzó személyek észlelt pénzügyi sikere következhet a holdudvar-hatásból, másrészt a gazdagság és szépség összekapcsolására a média is hatással lehet, mert gyakoriak ezek az ábrázolások (Boursier et al., 2020; Ching, & Xu, 2019).

A kiválasztás háttérében húzódó explicit érveket szintén felmértük. A fenti eredményekkel összhangban a jelölt vonzósága volt a leggyakoribb indok. Ezenkívül a jelöltek tapasztalata és az irántuk érzett szimpátia is gyakori érveknek bizonyultak. Előbbit mindenképp érdemes pozitívumként kiemelni, mert amennyiben a vizsgálati személyek a tapasztalatra és kompetenciára figyelnek, csökken a sztereotípiák és előítéletek hatása (Devine, 1989). A szimpátia gyors és energiatakarékos döntéstámogató mechanizmus, ami evolúciós alapokkal rendelkezik (Sugden, 2002). Ugyanakkor a nem megfelelő munkaerő felvételéhez vezethet (Posthuma et al., 2002).

A kis minta ellenére a kutatás gyakorlati jelentősége, hogy igazolja a vonzó megjelenésből fakadó kognitív torzítások jelenlétét, és felhívja a figyelmet a kiválasztási helyzetben előforduló fokozott kockázatára. Az emberek hajlamosak azt hinni, hogy őket nem befolyásolják az előítéletek (Ehrlinger et al., 2005). Azonban jelen kutatás is megerősítette a sztereotípiák egy részének jelenlétét, a vonzó és kevésbé vonzó emberek megítélésének különbségét. Mivel az előítéletek tudatosítása ellensúlyozhatja azok hatását (Monteith, & Mark, 2005), a tanulmány célja, hogy felhívja a figyelmet a sztereotip vélekedésekre és torzításokra.

Irodalomjegyzék

- Agthe, M., Spörrle, M., & Maner, J. K. (2010). Don't hate me because I'm beautiful: Anti-attractiveness bias in organizational evaluation and decision making. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(6), 1151-1154. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2010.05.007>
- Alaei, R., Deska, J. C., Hugenberg, K., & Rule, N. O. (2022). People attribute humanness to men and women differently based on their facial appearance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 123(2), 400-422. <https://doi.org/10.1037/pspi0000364>
- Amaral, A. A., Powell, D. M., & Ho, J. L. (2019). Why does impression management positively influence interview ratings? The mediating role of competence and warmth. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(4), 315-327. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12260>
- Andreoni, J., & Petrie, R. (2008). Beauty, gender and stereotypes: Evidence from laboratory experiments. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 73-93. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.07.008>
- Barrick, M. R., Swider, B. W., & Stewart, G. L. (2010). Initial evaluations in the interview: Relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1163-1172. <https://doi.org/10.1037/a0019918>
- Bassili, J. N. (1981). The attractiveness stereotype: Goodness or glamour? *Basic and Applied Social Psychology*, 2(4), 235-252. https://doi.org/10.1207/s15324834basp0204_1
- Batres, C., & Shiramizu, V. (2023). Examining the "attractiveness halo effect" across cultures. *Current Psychology*, 42(29), 25515-25519. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03575-0>
- Berei F., & Simon N. (2024). Társadalmi sztereotípiák hatása a női szerepvállalásra. *Egészségtudományi Közlemények*, 14(1), 5-13. <https://doi.org/10.32967/etk.2024.010>
- Boursier, V., Gioia, F., & Griffiths, M. D. (2020). Selfie-engagement on social media: Pathological narcissism, positive expectation, and body objectification – Which is more influential? *Addictive Behaviors Reports*, 11, 100263. <https://doi.org/10.1016/j.abrep.2020.100263>
- Ching, B. H. H., & Xu, J. T. (2019). Understanding cosmetic surgery consideration in Chinese adolescent girls: Contributions of materialism and sexual objectification. *Body Image*, 28, 6-15. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2018.11.001>
- Devine, P. G. (1989). Stereotypes and prejudice: Their automatic and controlled components. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(1), 5-18. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.1.5>
- Dion, K., Berscheid, E., & Walster, E. (1972). What is beautiful is good. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24(3), 285-290. <https://doi.org/10.1037/h0033731>
- Donnelly, K., & Twenge, J. M. (2017). Masculine and feminine traits on the bem sex-role inventory, 1993–2012: A cross-temporal meta-analysis. *Sex Roles*, 76(9-10), 556-565. <https://doi.org/10.1007/s11199-016-0625-y>
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 807-834. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.004>
- Eagly, A. H., Ashmore, R. D., Makhijani, M. G., & Longo, L. C. (1991). What is beautiful is good, but...: A meta-analytic review of research on the physical attractiveness stereotype. *Psychological Bulletin*, 110(1), 109-128. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.109>
- Eckes, T. (2002). Paternalistic and Envious Gender Stereotypes: Testing Predictions from the Stereotype Content Model. *Sex Roles*, 47(3/4), 99-114. <https://doi.org/10.1023/A:1021020920715>
- Ehrlinger, J., Gilovich, T., & Ross, L. (2005). Peering into the bias blind spot: People's assessments of bias in themselves and others. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31, 680-692.
- Erlandsson, A. (2019). Do men favor men in recruitment? A field experiment in the Swedish labor market. *Work and Occupations*, 46(3), 239-264. <https://doi.org/10.1177/0730888419849467>
- Fardouly, J., Willburger, B. K., & Vartanian, L. R. (2018). Instagram use and young women's body image concerns and self-objectification: Testing mediational pathways. *New Media & Society*, 20(4), 1380-1395. <https://doi.org/10.1177/1461444817694499>
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140. <https://doi.org/10.1177/001872675400700202>
- Fisicaro, S. A., & Lance, C. E. (1990). Implications of three causal models for the measurement of halo error. *Applied Psychological Measurement*, 14(4), 419-429. <https://doi.org/10.1177/014662169001400407>

- Fletcher, J. M. (2009). Beauty vs. brains: Early labor market outcomes of high school graduates. *Economics Letters*, 105(3), 321-325. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2009.09.006>
- Forgas, J. P., & Laham, S. M. (2016). Halo effects. In: *Cognitive Illusions* (pp. 286-300). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781315696935-22>
- Hamermesh, D. S. (2011). *Beauty pays: why attractive people are more successful*. Princeton University Press
- Han, D. E., & Laurent, S. M. (2023). Beautiful seems good, but perhaps not in every way: Linking attractiveness to moral evaluation through perceived vanity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 124(2), 264-286. <https://doi.org/10.1037/pspa0000317>
- Harper, B. (2000). Beauty, stature and the labour market: A british cohort study. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 62(1), 771-800. <https://doi.org/10.1111/1468-0084.0620s1771>
- Hegewisch, A., & Liepmann, H. (2013). Occupational segregation and the gender wage gap in the US. In: D. M. Figart & T. L. Warnecke (szerk.), *Handbook of Research on Gender and Economic Life* (pp. 200-217). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9780857930958.00024>
- Johnson, S. K., Podratz, K. E., Dipboye, R. L., & Gibbons, E. (2010). Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: Tracking down the „beauty is beastly” effect. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 301-318. <https://doi.org/10.1080/00224540903365414>
- Judge, T. A., Hurst, C., & Simon, L. S. (2009). Does it pay to be smart, attractive, or confident (Or all three)? Relationships among general mental ability, physical attractiveness, core self-evaluations, and income. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 742-755. <https://doi.org/10.1037/a0015497>
- Kahneman, D. (2011). *Gyors és lassú gondolkodás*. HVG Könyvek.
- Kanazawa, S. (2011). Intelligence and physical attractiveness. *Intelligence*, 39, 7-14.
- Klebl, C., Rhee, J. J., Greenaway, K. H., Luo, Y., & Bastian, B. (2023). Physical attractiveness biases judgments pertaining to the moral domain of purity. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 49(2), 282-295. <https://doi.org/10.1177/01461672211064452>
- Kleisner, K., Chvátalová, V., & Flegr, J. (2014). Perceived intelligence is associated with measured intelligence in men but not women. *PLOS ONE*, 9(3), e81237. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0081237>
- Koenig, A. M., & Eagly, A. H. (2014). Evidence for the social role theory of stereotype content: Observations of groups' roles shape stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 107(3), 371-392. <https://doi.org/10.1037/a0037215>
- Konrath, S., & Handy, F. (2021). The good-looking giver effect: The relationship between doing good and looking good. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 50(2), 283-311. <https://doi.org/10.1177/0899764020950835>
- Kovács M. (2012). The Gendered Representation of Politicians: “Think Politician – Think Male”? In: Kiss P. (szerk.) *Social Political Contexts for Intergroup Relations and Public Thought*. (pp. 11-22). Eötvös Loránd University.
- Kukkonen, I., Pajunen, T., Sarpila, O., & Åberg, E. (2024). Is beauty-based inequality gendered? A systematic review of gender differences in socioeconomic outcomes of physical attractiveness in labor markets. *European Societies*, 26(1), 117-148. <https://doi.org/10.1080/14616696.2023.2210202>
- López Bóo, F., Rossi, M. A., & Urzúa, S. S. (2013). The labor market return to an attractive face: Evidence from a field experiment. *Economics Letters*, 118(1), 170-172. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.10.016>
- Lv, J., Sun, Z., Li, H., & Hou, Y. (2023). The role of negative perfectionism and the relationship between critical thinking and the halo effect: Insights from corporate managers in human resources. *Behavioral Sciences*, 13(7), 533. <https://doi.org/10.3390/bs13070533>
- Ma, Q., Qian, D., Hu, L., & Wang, L. (2017). Hello handsome! Male's facial attractiveness gives rise to female's fairness bias in Ultimatum Game scenarios – An ERP study. *PLOS ONE*, 12(7), e0180459. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0180459>
- Machado, N. G., & Samuel, J. (2021). Predictably irrational hiring. *NHRD Network Journal*, 14(2), 243-258. <https://doi.org/10.1177/2631454120988415>
- Monteith, M. J., & Mark, A. Y. (2005). Changing one's prejudiced ways: Awareness, affect, and self-regulation. *European Review of Social Psychology*, 16(1), 113-154. <https://doi.org/10.1080/10463280500229882>
- Perchance (2024). *AI Human Generator*. Letöltve: 2024. november 29, <https://perchance.org/ai-human-generator>

- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00103.x>
- Pozzebon, J. A., Visser, B. A., & Bogaert, A. F. (2012). Do you think you're sexy, tall, and thin? The prediction of self-rated attractiveness, height, and weight. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(11), 2671-2700. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00957.x>
- Rezlescu, C., Duchaine, B., Olivola, C. Y., & Chater, N. (2012). Unfakeable facial configurations affect strategic choices in trust games with or without information about past behavior. *PLOS ONE*, 7(3), e34293. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0034293>
- Rozario, S. D., Venkatraman, S., & Abbas, A. (2019). Challenges in recruitment and selection process: An empirical study. *Challenges*, 10(2), 35. <https://doi.org/10.3390/challe10020035>
- Ruffle, B. J., & Shtudiner (2015). Are Good-Looking People More Employable? *Management Science*, 61(8), 1760-1776. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1705244>
- Strahan, E. J., Wilson, A. E., Cressman, K. E., & Buote, V. M. (2006). Comparing to perfection: How cultural norms for appearance affect social comparisons and self-image. *Body Image*, 3(3), 211-227. <https://doi.org/10.1016/j.bodyim.2006.07.004>
- Sugden, R. (2002). Beyond sympathy and empathy: Adam Smith's concept of fellow-feeling. *Economics and Philosophy*, 18(1), 63-87. <https://doi.org/10.1017/S0266267102001086>
- Vermunt, J. K. (1997). *LEM 1.0: A general program for the analysis of categorical data*. Tilburg University.
- Zhu, B. (2023). What steps can be taken to reduce unconscious bias in the workplace? *Academic Journal of Management and Social Sciences*, 5(1), 200-202. <https://doi.org/10.54097/ajmss.v5i1.14088>

ARANY LÁSZLÓ – DR. POPOVICS PÉTER ANDRÁS

DIGITÁLIS KOMPETENCIÁK A MUNKA VILÁGÁBAN: ÚT A DIGITÁLIS ÉRETTSÉG FELÉ

A digitális gazdaság dinamikus fejlődése és a technológiai változások minden napokban betöltött szerepének exponenciális növekedési üteme alapvetően alakította át a munkaerőpiacon jelen lévő munkavállalókkal szemben állított elvárásokat. A kutatás célja, hogy feltárja és átfogóan elemezze, hogy a modern digitális gazdaságban dolgozó munkavállalók milyen szintű és mértékű digitális készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek jelenleg, hogyan és milyen gyakran használják a digitális eszközeiket és a digitális technológiát szabadidejükben és munkájuk során, ezek milyen hatással vannak a munkahelyi hatékonyságukra, felkészültségérzetükre és alkalmazkodóképességükre. A digitális kompetenciák jelentősége felértékelődött, azok hiánya jelentős versenyhátrányt eredményezhet mind az egyéni karrierút, mind a vállalati jövővelmezőség szempontjából. Mindazonáltal a munkaerőpiaci elvárások a digitális jártasságot egyre inkább kulcsfontosságú és alapvető készségként kezelik a gazdaság legtöbb területén. A digitális írástudás a foglalkoztathatóság szükséges feltételévé kezd válni, számos pozícióban már nem versenyelőnyként, hanem belépési küszöbként értelmezendő. A kutatás adatainak feldolgozása két adatbázis kiértékelése alapján valósult meg. A primer adatbázis a szerzők által összeállított kérdőíves felmérésből származó adatokat, a szekunder adatbázis a 2022-es magyarországi népszámlálási adatokat foglalja magába.

A KULTURÁLIS ÉS INNOVÁCIÓS MINISZTERIUM EKÖP-24-3 KÓDSZÁMÚ EGYETEMI KUTATÓI ÖSZTÖNDÍJ PROGRAMJÁNAK A NEMZETI KUTATÁSI, FEJLESZTÉSI ÉS INNOVÁCIÓS ALAPBÓL FINANSZÍROZOTT SZAKMAI TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT.



Arany László, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Dr. Popovics Péter András, egyetemi docens, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.3>

Bevezetés

A digitalizáció intenzív terjedése által létrejövő digitális éra vagy más néven digitális korszak a technológia és innováció térnyerésével gyökeres változásokat indukál a társadalmi- gazdasági folyamatokban, a gazdasági növekedés befolyásolójává válik, átalakítja az életmódot és átrendezi a gazdasági viszonyokat, valamint jelentős hatást gyakorol a gazdasági szereplőkre, munkahelyekre és az emberek mindennapjaira.

A digitális korszak és a transzformációs folyamat elfogadása napjainkban globális konszenzussá vált, széleskörű nemzetközi egyetértés alakult ki. A digitális transzformáció elengedhetetlen tényezővé vált a gazdasági entitások versenyképességének és fenntarthatóságának biztosításában. Az olyan technológiák, mint a mesterséges intelligencia, az 5G, a felhőalapú számítástechnika, a big data, a kvantum számítógépek számítási teljesítménye, az IoT és a blokklánc hajtóerőként szolgálnak a munka világában, elősegítve az üzleti folyamatok innovációját, átalakulását és hatékonyságának növelését (Yu, & Jinajun, 2020). A digitalizáció korunk gazdasági és társadalmi átalakulásának meghatározó tényezője. A digitális gazdaság és innovatív üzleti környezet által megkövetelt új képességek eszköztára nemcsak az egyének foglalkoztathatóságát befolyásolják, hanem egyéni karrierútjuk kibontakozása is kritikus mértékben behatárolható az elsajátított készségek és képességek mértékétől és minőségi fokától, mivel a technológiai haladás dinamikája és a munkaerőpiaci elvárások folyamatos változása által alapvető elvárássá válik az egyének folyamatos tanulása és továbbképzése, a digitális képességeik fejlesztése, különösen a digitalizáció által jelentős mértékben érintett iparágakban.

A digitális gazdaság kihívásaihoz igazodó munkavállalói kompetenciák

A digitális gazdaság dinamikus fejlődése és a technológiai változások mindennapokban betöltött szerepének exponenciális növekedési üteme alapvetően alakította át a munkaerőpiacon jelen lévő munkavállalókkal szemben állított elvárásokat. A társadalom az árucikkekre és a kétkezi munkára épülő gazdaságból a tudásra és a magasan képzett humántőkére épülő gazdaság felé mozdult el (Dede, 2010; Jara et al., 2015; Levy, & Murnane, 2004). Az olyan fogalmak, mint a digitális kompetencia és a digitális írástudás, kulcsfontosságúak lettek a munkavállalók eredményes munkavégzéséhez, ezért ezen képességek és készségek megszerzése, az erre irányuló oktatási programok és kurzusok jelentősége felértékelődött. Eshet (2012) szerint a digitális készségek az egyén speciális képességei olyan feladatok és munkák elvégzésére, mint a digitális környezetben való termelés, életvitel és tanulás.

A digitális készségek elsajátítása nagyobb választási lehetőséget és munkahelyi biztonságot, valamint több lehetőséget tesz lehetővé a dolgozó, a munkát kereső vagy váltó munkavállalók számára (Leahy, & Wilson, 2014). Az innovatív folyamatok, valamint a digitalizáció által létrejött alternatív munkaszervezés széles perspektívát szolgáltat a munkavállalási lehetőségek kiterjesztésére (Arany, & Popovics, 2024). A digitalizáció és mesterséges intelligencia alkalmazása egyre hangsúlyosabbá válik az emberierőforrás-menedzsment területén (Máthé, & Boros, 2025). A magas szintű digitális írástudás és készségek megszerzése elengedhetetlen a digitális térben végzett távmunka kihívásainak hatékony kezeléséhez és a munkaerőpiaci alkalmazkodóképesség növeléséhez (Battisti et al., 2022). A munkavállalóknak digitális készségekkel kell rendelkezniük ahhoz, hogy részt vehessenek a digitális munkafolyamatokban és képesek legyenek hatékonyabban és eredményesebben dolgozni (Aggarwal, & Sharon, 2017). Mindazonáltal a munkahelyi feladatok és a környezet átalakulása és megváltozása, a digitális technológiák bevezetése pszichológiai nyomást gyakorolhat a munkavállalókra, akiket arra kényszerítenek, hogy folyamatosan fejlesszék digitális kompetenciáikat (Harish et al., 2023). Egyéni szinten az átállási és fejlődési képesség kritikus tényezővé válhat, aminek gyakorlati megvalósulása a munkavállalói attitűd függvénye lehet

és önkénytelenül digitális szakadékokat okozhat a digitális kompetenciákat elsajátítók és a digitális kompetenciákat nem elsajátítók között. A digitális technológiák a merev ellenőrzés és eljárások jelenléte, az autonómia elvesztése és a társas kapcsolatok kiüresedése miatt elidegenítő hatásúak is lehetnek (Rodriguez – Lluesma et al., 2021).

A 21. századi munkavállalók digitális készségeit vizsgáló szisztematikus irodalomelemzés (van Laar et al., 2020) 7 alapvető kompetenciát azonosít és vizsgál / Technikai készségek, Információs digitális készségek, Kommunikációs digitális készségek, Együttműködési digitális készségek, Kritikus gondolkodás digitális készségek, Kreatív digitális készségek, Problémamegoldó digitális készségek /, melyek szükségesek a digitális korban működő modern munkaerőpiacokon. A technikai készségek az eszközök, szoftverek, applikációk és rendszerek működési mechanizmusának és mintázatának felismerésére és használatára vonatkoznak. Az információs digitális képességek az információkeresés, feldolgozás és értékelés folyamatát jelentik, mindazonáltal hozzátartozik a hiteles és releváns információk, valamint a káros és fake news információk kiszűrése vagy azonosítása is. Az információkezelési készségek az információ karbantartásának, szelektálásának, visszakereshetőségének és megőrzésének, valamint használatának képességére is vonatkoznak, mivel a munkavállalóknak a munkatevékenységük részeként képesnek kell lenniük a dokumentumok, fájlok, e-mailek és egyéb digitális formák kezelésére digitális eszközök segítségével (Hwang et al., 2015). Az átalakuló kommunikáció és információcsere, valamint a folyamatos digitalizálódás következtében az alkalmazottaknak rendelkezniük kell a digitális térben történő hatékony kommunikációs képességgel és jártassággal (Sangaji et al., 2022; Boros, & Dajnoki, 2025). A digitális kommunikáció lényeges eszköze a virtuális térben való kapcsolattartásnak és a közös projekten vagy csoportban történő munkának, mivel az a digitalizáció által könnyűvé, olcsóvá, azonnalivá és távolságtól függetlenné vált. A digitális térben létrejövő hatékony kommunikáció felértékelődött, körünkben alapvető követelmény az érthető, pontos és eredményes információcsere és interakció a digitális levelező alkalmazásokban, a közösségi oldalakon, valamint az üzenetküldő applikációkon keresztül. Az együttműködésre való képesség a digitális környezetben a csapatmunka új dimenzióját jelenti. Létfontosságú, hogy a munkavállalók a fizikai környezeten túl is képesek legyenek önmaguk kifejezésére és képesek legyenek távolságtól függetlenül együttműködni kollégáikkal (Mishra, & Kereluik, 2011), a digitális gazdaság által teremtett üzenet-, fájl- és hangmegosztásra képes alkalmazásokon keresztül. A kritikus gondolkodás és a problémamegoldás digitális készségei a komplex feladatok elemzését és megoldását segítik, továbbá a digitális térben generált nagy mennyiségű álhír és dezinformáció azonosítása és szűrése kritikus fontosságú (Higgins, 2014). A hiteles, ellenőrzött és megbízható források alapján való tájékozódás rendkívül lényeges ahhoz, hogy kialakítsuk a világnézetünket és véleményünket, mivel hitelesen és hatékonyan csak az ilyen jellegű információk segítségével válaszolhatunk a felmerülő kérdésekre, illetve oldhatunk meg feladatokat, miközben biztosított, hogy döntéseink megalapozottak és objektívek.

A kreatív digitális készségek lehetővé teszik az innovatív megközelítések kidolgozását a technológia által kínált lehetőségek (pl. platformok) maximális kihasználása érdekében (Oei, & Patterson, 2014). Ezen készségek integrált alkalmazása lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy hatékonyan működjenek együtt, kooperáljanak, hozzanak létre, szerkesszenek és osszanak meg digitális tartalmakat a digitális gazdaság dinamikus ütemben és gyorsan változó környezetében.

A digitális átalakulás előnyeinek kiaknázása és a kockázatok csökkentése, valamint a formálódó lokális- és nemzetközi szabályozások betartása érdekében a szervezeteknek komplex kihívásokkal és sokrétű nehézségekkel kell megküzdeniük. Kiemelt jelentőséggel bír a digitális átalakulás által generált változások azonosítása, valamint az ezekre adott szervezeti válaszok és alkalmazkodási folyamatok vizsgálata és stratégiák kidolgozása. A digitális átalakulás kulcsterületeihez tartozik a szervezet üzleti stratégiájának és üzleti modelljének összehangolása, optimalizációja és innovációja, a belső folyamatok és szerepek fejlesztése és átstrukturálása, a szervezeten belüli és kívüli ered-

ményes kommunikáció megteremtése, valamint a munkavállalók digitális készségeinek folyamatos fejlesztése. A munkavállalók számára biztosított digitális készségek fejlesztését célzó képzések mértékének és tartalmának igazodnia kell a munkavállalók pozíciójából és feladatköréből adódó elvárásokhoz annak érdekében, hogy a munkavégzésüket hatékonyan támogassa, ugyanakkor ne okozzon aránytalan terhelést vagy stresszt, amely kontraproduktív hatást válthat ki.

Azok a szervezetek, amelyek nem hajlandók felismerni, elemezni, kezelni és hatékony válaszlépéseket és akcióterveket kidolgozni ezekre a kihívásokra, egyfajta digitális darwinizmust kockáztatnak (Goodwin, 2018), amely azon szervezetek hanyatlására és akár eltűnésére utal, amelyek képtelenek a digitális átalakulást folyamataik, erőforrásaik, kommunikációs felületeik, termékeik és szolgáltatásaik megváltoztatásával magukévá tenni (Karimi, & Walter, 2015).

Aktualitás és kutatási célok

A kutatás célja, hogy feltárja és átfogóan elemezze, hogy a modern digitális gazdaságban dolgozó munkavállalók milyen szintű és mértékű digitális készségekkel és kompetenciákkal rendelkeznek jelenleg, hogyan és milyen gyakran használják a digitális eszközöket és a digitális technológiát szabadidejükben és munkájuk során, ezek milyen hatással vannak a munkahelyi hatékonyságukra, felkészültségérzetükre és alkalmazkodóképességükre.

Mindazonáltal a digitális kompetenciák fejlesztése és a digitális technológiák hatékony, szakszerű és magabiztos alkalmazása a mindennapokban és munka világában is az egyik legaktuálisabb és kardinális jelentőségű kihívássá vált, valamint felértékelődött a munkaerőpiacon tapasztalható drasztikusan gyors technológiai változások fényében, különös tekintettel a pandémiát követő időszakban, és megítélésünk szerint a téma még mindig marginális figyelmet kap a hazai társadalmi és szakmai diskurzusban. Ezt alátámasztja, hogy a legfrissebb (2022-es) magyarországi népszámlálás érintőlegesen kitért és foglalkozott a magyar állampolgárok digitális tevékenységével, azonban korlátozott módon és felszínesen.

Az Európai Bizottság 2023-tól kezdődően minden évben közzéteszi a digitális évtized helyzetéről szóló jelentést, melyben a digitális gazdaság fejlődését és ebben a környezetben az EU digitális átalakulásának előrehaladását vizsgálja négy kulcsfontosságú területen: digitális infrastruktúra, digitális készségek, a közszolgáltatások digitalizálása és a vállalkozások digitalizálása.

A digitalizáció nyújtotta lehetőségek kiaknázása a megfelelő készségek elsajátítása nélkül korlátozott. Az Európai Unió a Digital Europe program által 500 millió eurót investál a digitális fejlődés elősegítésére, melynek egyik indikátora a legalább alapvető digitális készségekkel rendelkező 16–74 éves felnőttek arányának 2019-es 56%-os bázis értékéről való pozitív elmozdulás kiváltása, és a 2025-ös évre legalább a 70%-os célérték elérése (EC, 2024a; EC, 2024b).

Az Eurostat által közzétett Eurostat Individuals' Level of Digital Skills 2021 és 2023 években mérte fel az országokénti csoportosításban az adott országban élő állampolgárok digitáliskészség-szintjét. Mindazonáltal az adatbázis alapján hasznos következtetések vonhatóak le, valamint képet ad a digitális kompetenciák és készségek általános elterjedtségébe, mindemellett több korlát is felmerül. Az adatbázis egyik legfőbb hiányossága, hogy ömlesztett, országokénti adatokat közöl a 27 uniós tagállam vonatkozásában, így nem nyújt lehetőséget az egyes országokon belüli különbségek és társadalmi csoportok (nem, kor, iskolai végzettség) szerinti szegmentációjára vagy munkaköri sajátosságok részletes vizsgálatára. Továbbá a felmérés nem azonosítja és nem részletezi az egyes digitális kulcstevékenységeket, nem derül ki azok mélysége vagy munkaerőpiaci kontextusa sem, ami erősen korlátozza a gyakorlati felhasználhatóságát a modern munka világával kapcsolatos kutatásokban. Ezért is indokolt egy részletesebb, célzottabb, kérdőíves vizsgálat, amely képes mélyebben feltárni a digitális kompetenciák valós szintjét, jelenlegi állapotát és szerepét a magyar munkaerőpiacon munkát vállaló állampolgárok vonatkozásában. Ez a hiány is hozzájárult és

motivációt szolgáltatott jelen kutatás létrejöttében, amely célkitűzése, hogy mélyebb betekintést nyújtson és átfogóbban elemezze a magyar válaszadók digitális kompetenciáinak valós szintjét és azok szerepét a munka világában, saját kérdőíves adatgyűjtésen keresztül.

Anyag és módszertan

A kutatás adatainak feldolgozása két adatbázis kiértékelése alapján valósult meg. A szekunder adatbázis a 2022-es magyarországi népszámlálási adatokat, a primer adatbázis a szerzők által összeállított kérdőíves felmérésből származó adatokat foglalja magába.

Szekunder adatforrásként a 2022. évi népszámlálás során a KSH által rögzített reprezentatív adatállomány szolgált alapul a Spearman-féle rangkorrelációs számításokhoz. Az elemzés két különböző mintán zajlott: elsősorban a teljes népesség körében, ezt követően a 25–34 éves korosztályra szűkített részadatbázis alapján. A két elemzés szükségességét az életkori sajátosságok miatt esetlegesen fennálló eredménybeli különbségek indokolták.

A szekunder adatbázisra épülő kutatás hipotézise:

Van statisztikailag szignifikáns összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között.

***H0:** Nincs összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között.*

***H1:** Van összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között.*

Az adatgyűjtés és az eredmények a KSH reprezentatív mintavételén alapszanak, így a változók közötti monoton kapcsolat nagy megbízhatósággal, széles társadalmi kontextusban értelmezhető.

A primer adatbázisra épülő kutatás során leíró statisztikai módszerek alkalmazása történt a válaszadók véleményének és attitűdjének elemzése céljából, a digitális eszközök használatára vonatkozó preferenciák munkahelyi szerepével kapcsolatban.

A saját magunk által létrehozott kérdőív digitális formában készült és anonim módon került kitöltésre. A kérdőív linkjének megosztása a LinkedIn közösségimédia-felületen keresztül történt, a válaszok fogadása a Jotform digitális kérdőívkészítő-program segítségével zajlott. A kérdőív terjesztésének elősegítésére a válaszadókat a kitöltésen túlmenően bíztattuk, hogy továbbítsák a kérdőív linkjét tartalmazó posztot a saját kapcsolati hálójukba, ezáltal újabb válaszadókat vonva be. Ezt az adatgyűjtési formát a szakirodalom hólabda módszernek (snowball sampling) nevezi, mivel a válaszadók nem véletlenszerűen kerültek kiválasztásra, hanem elemszámuk fokozatosan bővült a résztvevők személyes kapcsolatrendszerén keresztül. A kérdőívet 483 fő töltötte ki, a kitöltési időszak 2025.01.12-én kezdődött és 2025. 04. 16-án zárult le. A konverziós ráta 37%, az átlagos kitöltési idő 7 perc 36 másodperc volt. Az alkalmazott mutatók – az átlag, szórás, medián, módusz és ferdeség – által vizsgáltuk az egyes válaszok eloszlásának sajátosságait és jellemzőit, valamint tendenciákat, a strukturált, kvantitatív elemzés érdekében. Az ilyen jellegű elemzések kivétel nélkül a kérdőíves adatgyűjtésből származó válaszokat jellemezték. A primer adatbázisra épülő eredmények nem reprezentatív mintán alapulnak, mindazonáltal az adott válaszadói kör sajátosságait tükrözik, viszont az eredmények nem általánosíthatók a teljes népességre.

Eredmények

2022-es magyarországi népszámlálási adatok elemzése

A szakirodalom alapján feltételezzük, hogy van statisztikailag szignifikáns összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között.

1. TÁBLÁZAT: A LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS A DIGITÁLIS TEVÉKENYSÉGSZINT KÖZÖTTI RANGKORRELÁCIÓ (SPEARMAN) – TELJES LAKOSSÁG

Spearman-féle rangkorreláció		Legmagasabb befejezett iskolai végzettség	Digitális tevékenység szintje
Legmagasabb befejezett iskolai végzettség	Korrelációs koefficiens	1,000	0,463
	p-érték	–	0,001
Digitális tevékenység szintje	Korrelációs koefficiens	0,463	1,000
	p-érték	0,001	–

Forrás: Saját számítás a KSH 2022-es népszámlálási adatok alapján

2. TÁBLÁZAT: A LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS A DIGITÁLIS TEVÉKENYSÉGSZINT KÖZÖTTI RANGKORRELÁCIÓ (SPEARMAN) – 25–34 ÉV KÖZÖTTIEK

Spearman-féle rangkorreláció		Legmagasabb befejezett iskolai végzettség	Digitális tevékenység szintje
Legmagasabb befejezett iskolai végzettség	Korrelációs koefficiens	1,000	0,448
	p-érték	–	0,001
Digitális tevékenység szintje	Korrelációs koefficiens	0,448	1,000
	p-érték	0,001	–

Forrás: Saját számítás a KSH 2022-es népszámlálási adatok alapján

Az 1. és 2. táblázat adatai alapján a p -érték $< 0,001$ kisebb, mint az 5%-os szignifikanciaszint ($\alpha = 0,05$), tehát statisztikailag szignifikáns monoton kapcsolat van a két vizsgált változó között, a teljes lakosság és a 25–34 év közötti lakosság tekintetében is. A H_1 hipotézis került elfogadásra, tehát van összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között. A korrelációs koefficiens értéke alapján közepes mértékű pozitív kapcsolat fedezhető fel a két változó között, ez alapján megállapításra került, hogy minél magasabb a befejezett iskolai végzettsége a válaszadónak, annál nagyobb a digitális tevékenység szintje. Mindkét vizsgált esetben (teljes lakosság, 25–34 éves korcsoport) a H_1 hipotézis kerül elfogadásra.

A primer kérdőíves vizsgálat eredményei és értelmezése

A 3. táblázat a válaszadók megoszlását mutatja négy fő kategóriába sorolva. A válaszadók száma 483 fő. A minta szegmentálása demográfiai és szokásbeli csoportosítás alapján történt: Nem, Generáció, Legmagasabb iskolai végzettség és Képernyőhasználat átlagos ideje naponta.

A válaszadók nemenkénti megoszlása közel egyenletes, mivel 251 nő és 232 férfi töltötte ki a kérdőívet, a megoszlási arány 52% és 48%.

3. TÁBLÁZAT: A SZERZŐI KÉRDŐÍV MINTÁJÁNAK DEMOGRÁFIAI JELLEMZŐI

Jellemző	Válaszlehetőségek	Válaszadók száma (megoszlása)	Összesen
Nem	Nő	251 (52%)	483
	Férfi	232 (48%)	
Generáció	Z generáció (1997–2012)	238 (49%)	483
	X generáció (1965–1980)	101 (22%)	
	Y generáció (Millenniumi generáció, 1981–1996)	109 (22%)	
	Baby Boomerek (1946–1964)	35 (7%)	
Legmagasabb iskolai végzettség	8 általános vagy kevesebb	6 (1%)	483
	Szakképző intézményben szerzett középfokú bizonyítvány	21 (4%)	
	Középiskolai érettségi	58 (12%)	
	Felsőoktatási szakképzés vagy OKJ-képzés	22 (5%)	
	Főiskolai diploma (BA/BSc)	113 (23%)	
	Egyetemi diploma (MA/MSc)	216 (45%)	
	Doktori fokozat (PhD/DLA)	47 (10%)	
Képernyő-használat átlagos ideje naponta	2 óránál kevesebb	28 (6%)	483
	2 óránál több és 5 óránál kevesebb	126 (26%)	
	5 óránál több és 8 óránál kevesebb	137 (28%)	
	8 óránál több és 10 óránál kevesebb	143 (30%)	
	10 óránál több	49 (10%)	

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

A Generáció alapján történő szegmentálás alapján a legnagyobb csoportot a Z generáció (1997–2012) alkotja 49%-kal (238 fő). A Z generáció felülreprezentált a mintában. Az Y generáció (Millenniumi generáció, 1981–1996) és az X generáció (1965–1980) aránya közel egyenlően oszlik meg (~22%, 109 és 101 fő). A legszűkebb korcsoportot a Baby Boomerek (1946–1964) alkotják, arányuk mindössze 7% (35 fő) a teljes sokasághoz viszonyítva. A mintát alkotó válaszadók legmagasabb iskolai végzettsége alapján történő kategorizálása magas átlagos iskolázottsági szintet mutat. A válaszadók közül legtöbben legalább egyetemi diplomával (MA/MSc) rendelkeznek, összesen 216 fő (45%), továbbá 113 fő (23%) alkotja a főiskolai diplomások vagy alapszakot elvégző egyének csoportját (BA/BSc). Doktori fokozattal 47 fő rendelkezik, mely közel 10%-os arány. A válaszadók több mint 80%-a szerzett képesítést felsőfokú tanulmányok által. A válaszadók 12%-a (58 fő) középiskolai érettségivel rendelkezik. A szakképző intézménynél szerzett bizonyítványnál vagy alapszintű oktatásnál magasabb végzettséggel nem rendelkezők a minta 5%-át alkotják. A legmagasabb iskolai végzettség alapján történő kategorizálás eloszlása rávilágít, hogy a válaszadók többsége az átlagnál magasabb iskolai végzettséggel rendelkezik, ami jelentősen befolyásolhatja a technológiahasználattal és digitalizációs készségekkel kapcsolatos attitűdjüket, nyitottságukat és képességeiket.

A napi képernyőhasználati idő jelentős szórást mutat. A válaszadók 30%-a (143 fő) napi 8 és 10 óra között használja valamilyen digitális eszköz képernyőjét, míg 28%-uk (137 fő) 5 és 8 óra közötti időtartamon keresztül. A minta alapján a válaszadók többsége legalább napi 5 órát tölt valamilyen képernyő előtt. Ez az érték a National Sleep Foundation által ajánlott (napi 7-9 óra) alvásigény fi-

gyelembevételével az ébren töltött idő több mint 30%-a, amit nagyon magas értéknek értékelünk. A válaszadók 26%-a (126 fő) napi 2–5 órát, 10%-a (49 fő) pedig több mint napi 10 órát tölt digitális eszközhasználattal. A legkisebb csoport a napi 2 óránál kevesebbet használja a digitális eszközöket (6%).

A 4. táblázat foglalkoztatási viszony alapján két főcsoportba (Gazdaságilag aktív, Gazdaságilag inaktív) szegmentálja a válaszadókat. A válaszadók száma továbbra is 483 fő, melyből 406 fő (84%) Gazdaságilag aktív státuszú, míg 77 fő (16%) Gazdaságilag inaktív státuszú. A Gazdaságilag aktívak kategórián belül az Alkalmazottak csoportja dominál (363 fő, 89%), továbbá 22 fő (6%) Egyéni vállalkozó és 21 fő (5%) Társas vállalkozás dolgozó tagja szerepel. A Gazdaságilag inaktívak kategóriáját összesen 77 fő alkotja, melyből 41 fő (53%) a Nyugdíjasok csoportjába, 20 fő (26%) a Nem dolgozó tanulók csoportjába tartozik. 16 fő (21%) az Egyéb kategóriát jelölte meg, az ebbe a csoportba tartozó válaszadók kivétel nélkül valamelyik Családtámogatási vagy gyermekgondozási (CSED, GYED, GYES) ellátás egyikét veszik igénybe.

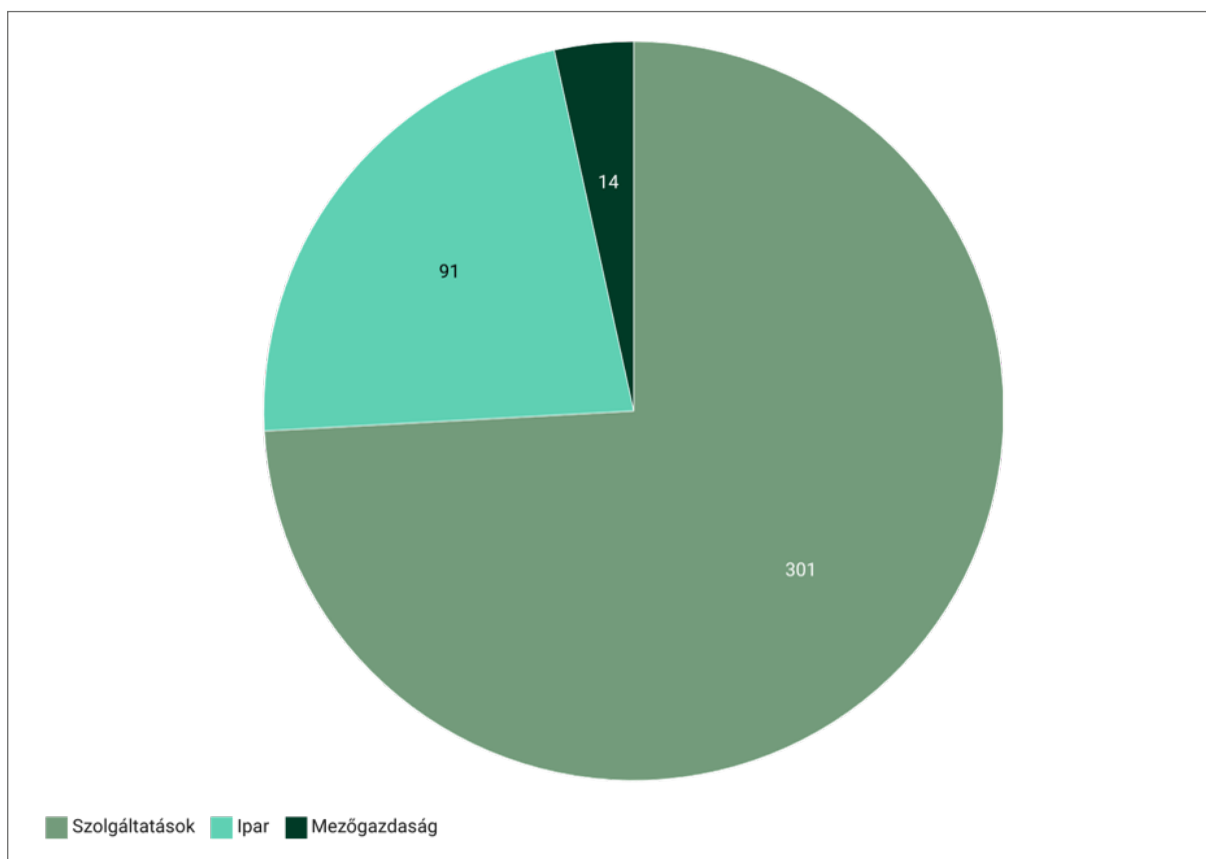
4. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓK GAZDASÁGI AKTIVITÁSA ÉS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁI

Foglalkoztatási viszony	Válaszadók száma	Válaszadók aránya
Gazdaságilag aktív (pl. foglalkoztatott vagy munkanélküli)	406	84%
Gazdaságilag inaktív (pl. diák, nyugdíjas, háztartásbeli)	77	16%
Összesen:	483	100%
Gazdaságilag aktív státusz	Válaszadók száma	Válaszadók aránya
Alkalmazott	363	89%
Társas vállalkozás dolgozó tagja jelenlegi foglalkozásában	21	5%
Egyéni vállalkozó, önálló jelenlegi munkájában	22	6%
Alkalmi munkavállaló, közmunkás, közfoglalkoztatott, közhasznú, közcélú stb. munkát végez jelenlegi foglalkozásában	0	0%
Munkanélküli	0	0%
Segítő családtag, szövetkezet dolgozó tagja jelenlegi foglalkozásában	0	0%
Összesen:	406	100%
Gazdaságilag inaktív státusz	Válaszadók száma	Válaszadók aránya
Nem dolgozó tanuló	20	26%
Háztartásbeli	0	0%
Nyugdíjas	41	53%
Idénymunkás	0	0%
Egyéb	16	21%
Összesen:	77	100%

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

A Gazdaságilag aktív válaszadók munkahelyük iparág szerinti szegmentálását az 1. ábra szemlélteti. A válaszadók három fő iparági kategóriába sorolhatók: Szolgáltatások, Ipar és Mezőgazdaság. A megkérdezettek túlnyomó többsége a szolgáltatási szektorban dolgozik (301 fő), amely az összes válaszadó 74,1%-át teszi ki. Ez az érték többnyire jellemzi a fejlett gazdaságok posztindusztriális struktúráját, ahol a szolgáltatások (valamint a szükségletek kielégítésére végzett tevékenységek) domináns szerepet töltenek be a foglalkoztatásban.

**1. ÁBRA: GAZDASÁGILAG AKTÍV VÁLASZADÓK MUNKAHELYÉNEK
IPARÁG SZERINTI SZEGMENTÁLÁSA (N= 406)**

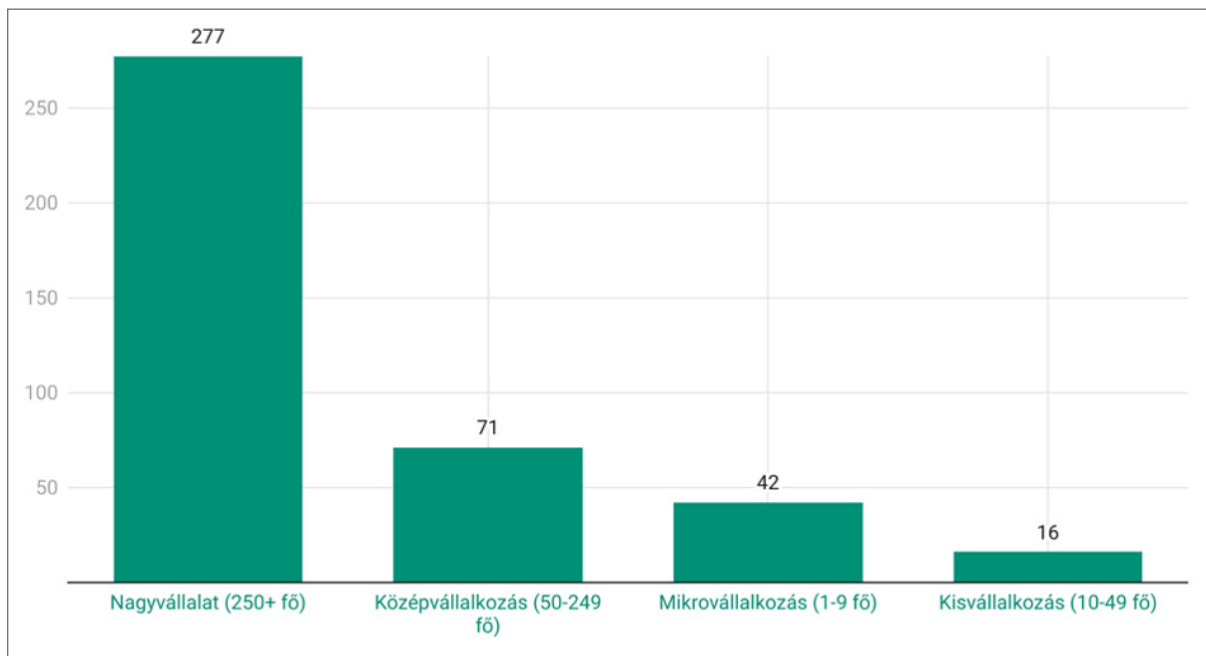


Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

Az ipari szektorban tevékenykedő válaszadók száma 91 fő (22,4%), amely a minta elemszámát tekintve jelentős, de jóval elmarad a szolgáltatások értékétől. A mezőgazdaságban foglalkoztatott válaszadók száma mindössze 14 fő (3,4%).

A kutatásban részt vevő 406 gazdaságilag aktív válaszadó közül 277 fő nagyvállalatnál, míg 129 fő mikro-, kis- és középvállalkozásnál (kkv) dolgozik (2. ábra).

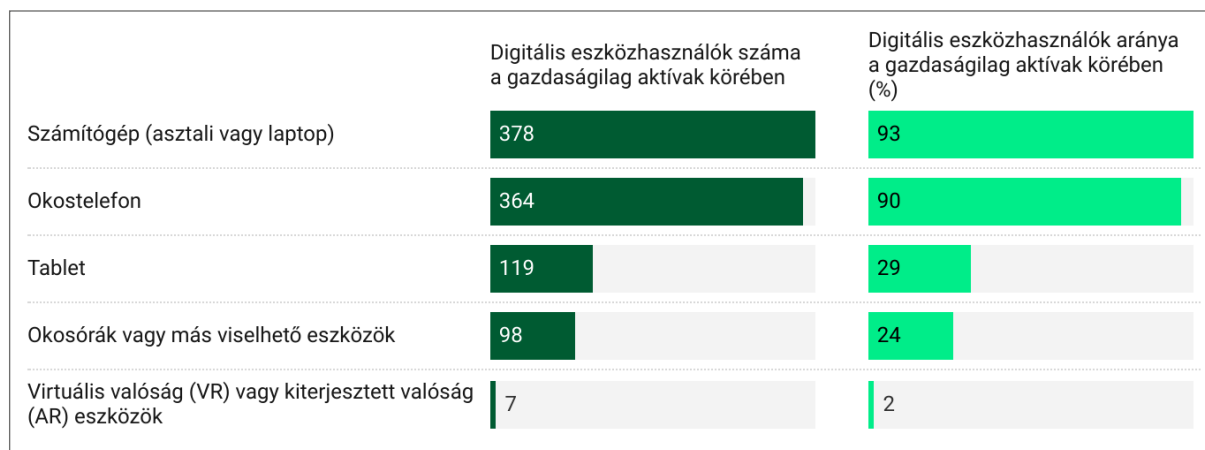
**2. ÁBRA: A GAZDASÁGILAG AKTÍV VÁLASZADÓK MUNKAHELYÉNEK
MÉRET SZERINTI SZEGMENTÁLÁSA (N=406)**



Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

A digitális eszközök használatára vonatkozó kérdés célja annak feltérképezése volt, hogy a gazdaságilag aktív munkavállalók milyen digitális eszközöket használnak munkahelyükön napi feladataik elvégzéséhez (3. ábra). A kérdésre összességében 406 válasz érkezett, a válaszadóknak lehetőségük volt több alternatíva megjelölésére. A gazdaságilag aktív kategóriába sorolt válaszadók a számítógépet (378 fő) és az okostelefont (364 fő) jelölték meg leggyakrabban, közel azonos arányban (93% és 90%). Mindazonáltal alacsonyabb arányban, de számottevő mértékben jelenik meg a táblagépek (119 fő, 29%), valamint az okosórák és egyéb viselhető technológiai eszközök (98 fő, 24%) használata a munkavégzés során. A Virtuális valóság (VR) vagy kiterjesztett valóság (AR) eszközök használatának aránya (7 fő, 2%) nem számottevő.

3. ÁBRA: A GAZDASÁGILAG AKTÍV VÁLASZADÓK DIGITÁLIS ESZKÖZHASZNÁLATA A MUNKAHELYEN, ESZKÖZTÍPUSOK SZERINTI CSOPORTOSÍTÁS ALAPJÁN (N=406)



Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

5. TÁBLÁZAT: A DIGITÁLIS ESZKÖZÖK ALKALMAZÁSÁVAL KAPCSOLATOS ÖNÉRTÉKELÉS ÉS HATÉKONYSÁGÉRZET A MUNKAHELYEN (N=406)

Válaszlehetőségek	Mennyire érzi magát felkészültnek a digitális technológia/eszközök alkalmazására a munkája során?	Mennyire befolyásolja a munkahelyi hatékonyságot a digitális eszközök használata?	A digitális eszközök használata csökkenti a munkám során fellépő hibák számát.
Egyáltalán nem	26	20	13
Inkább nem	48	40	69
Inkább igen	208	126	255
Teljes mértékben	124	220	69
Összesen:	406	406	406
Átlag:	3,06	3,34	2,94
Szórás:	0,82	0,85	0,68
Módusz:	3	4	3
Medián:	3	4	3
Ferdeség:	-0,80	-1,21	-0,53

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

Az 5. táblázat a digitalizáció hatására átalakuló modern munkakörnyezet néhány aspektusának vizsgálatát, valamint a munkavállalói felkészültség és hatékonyság eredményeit közli. A vizsgálat középpontjában a digitális eszközökkel és technológiákkal történő munkavégzés, valamint az ezen eszközök által létrejövő hatékonyság befolyásoló szerepe áll. A táblázat rávilágít arra, hogy a munkavállalók milyen mértékben érzik magukat felkészültnek a digitális eszközök használatára, hogyan ítélik meg ezen eszközök hatását a saját teljesítményükre, továbbá hogy milyen mértékben befolyásolja a munkavégzés közben fellépő hibákat. A megjelenített három dimenzió (személyes felkészültség, hatékonyságnövelő szerep, hibacsökkentő hatás) alapján megállapítható, hogy a válaszadók erősen pozitív attitűddel rendelkeznek a feltett kérdések viszonyában. A három vizsgált tényező statisztikai jellemzői egymással összefüggő és azonos irányba mutató, de árnyaltan

különböző attitűdöket tükröznek a válaszadók részéről. A kérdőív kódolása során négyfokozatú Likert-skálát alkalmaztunk, ahol az értékek 1-től 4-ig terjedtek, a következő jelentéstartalommal: 1 – egyáltalán nem, 2 – inkább nem, 3 – inkább igen, 4 – teljes mértékben.

Az átlagértékek mindhárom esetben a skála pozitív tartományába esnek, a szórás értékeket mérsékeltnek tekintjük, mely alapján megállapítjuk, hogy bár enyhe véleménykülönbségek azonosíthatóak, viszont a válaszadók véleménye viszonylag homogén. A módusz és medián értékek konzisztenciája megerősíti, hogy nemcsak az átlag, de a leggyakoribb válaszok is a 3-4 tartományba esnek. A ferdeség vizsgálatánál kapott értékek mindhárom dimenzió esetében negatívak, ami a válaszok balra ferde eloszlását mutatja, azaz a magasabb értékek felé tolódnak el, tehát a pozitív attitűd dominanciáját fejezik ki. A válaszok alapján a kitöltők pozitívan ítélik meg saját digitális felkészültségüket, a digitális eszközök által végzett munka hatékonyságnövelő szerepét és a hibacsökkentő hatást.

6. TÁBLÁZAT: A DIGITÁLIS KOMPETENCIÁKKAL ÉS ISMERETEKSEL KAPCSOLATOS ÖNÉRTÉKELÉS ÉS HATÉKONYSÁGÉRZET A MUNKAHELYEN (N=406)

Válaszlehetőségek	Úgy érzem, hogy a munkavégzésem során szükségessé vált a digitális kompetenciáim fejlesztése.	Milyen mértékben hat a digitális technológiák fejlődése a jelenlegi munkakörére?	Mennyire tartja fontosnak a digitalizációval kapcsolatos ismeretek fejlesztését/bővítését?
Egyáltalán nem	26	0	0
Inkább nem	27	95	6
Inkább igen	166	173	138
Teljes mértékben	187	138	262
Összesen:	406	406	406
Átlag:	3,27	3,11	3,63
Szórás:	0,84	0,75	0,51
Módusz:	4	3	4
Medián:	3	3	4
Ferdeség:	-1,18	-0,18	-0,87

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

A 6. táblázatban szemléltetett kérdéskör a munkavállalók munkavégzésük során szükséges új digitális kompetenciákhoz való viszonyát, a technológiai változások munkahelyi és munkaköri hatását, valamint a további személyes ismeretfejlesztés iránti nyitottságot, valamint hozzáállást hivatott vizsgálni. A válaszok – hasonlóan a korábban leírtakhoz – négyfokozatú Likert-skálán kerültek rögzítésre, ahol az értékek 1-től 4-ig terjedtek. Az átlagértékek azt prognosztizálják, hogy a válaszadók többsége tudatosan érzékeli a digitális átalakulás munkahelyi relevanciáját, mindemellett erős igényt mutat és elkötelezett a kapcsolódó kompetenciák bővítésére. A szórás értékei alapján megállapításra került, hogy a digitalizációval kapcsolatos ismeretek bővítésének fontosságát vizsgáló kérdés esetében a válaszok szóródása inkább alacsony mértékű, ami a válaszadók körében egységes véleménynyilvánítást, nagyfokú véleményegyeztetést jelez. Ugyanakkor a munkakörre gyakorolt technológiai hatás, valamint a digitális kompetenciák fejlesztésének szükségessége esetében a szórás értéke a mérsékelt kategóriába sorolható, ami enyhébb véleménykülönbségekre utal a megkérdezettek körében. A módusz és a medián vizsgálatával kapott értékek megerősítik az átlagokból adódó tendenciákat. A ferdeség mindhárom esetben negatív előjelű, balra ferde el-

oszlást mutat. A válaszadók különösen fontosnak tartják a digitalizációval kapcsolatos ismeretek bővítését, a technológiai változások munkakörre gyakorolt hatásának megítélése viszont differenciáltabb.

A kérdőív utolsó kérdése a legrelevánsabb digitális készségek felmérésére irányult. A kérdésre 483 válasz befogadása történt (7. táblázat). A kérdés arra keres választ, hogy számukra melyik a legfontosabb kompetencia a digitális gazdaságban való sikeres érvényesüléshez, viszont lényeges, hogy a válaszadók csak egy válaszlehetőséget jelölhettek meg, ezzel is elősegítve, hogy a legfontosabbat válasszák ki. Az eredmények alapján négy készségcsoport relevánsan kiemelkedik. A válaszok több mint 85%-a a következő négy válaszlehetőség között oszlik meg:

- digitális írástudás (26,29%),
- problémamegoldó és kritikus gondolkodás (21,95%),
- alkalmazkodóképesség és tanulási hajlandóság (19,88%),
- kommunikációs készségek (18,84%).

7. TÁBLÁZAT: A DIGITÁLIS GAZDASÁGBAN SZÜKSÉGES KÉSZSÉGEK MEGÍTÉLÉSE (N=483)

Mely készséget tartja a legfontosabbnak a digitális gazdaságban való sikeres érvényesüléshez?		
Digitális írástudás (pl. számítógépes programok, eszközök használata)	127	26,29%
Problémamegoldó és kritikus gondolkodás	106	21,95%
Alkalmazkodóképesség és tanulásra való hajlandóság a digitális eszközök terén	96	19,88%
Kommunikációs készségek (pl. online együttműködés, digitális prezentációk)	91	18,84%
Adatkezelési és analitikai készségek (pl. adatfeldolgozás, statisztikai elemzés)	49	10,14%
Projektmenedzsment és agilis munkavégzés	14	2,90%
Összesen:	483	100,00%

Forrás: Saját szerkesztés a primer adatgyűjtés alapján (2025)

A technológiai jártasság mellett kiemelt szerepe van a gondolkodás rugalmasságának, problémamegoldó képességnek, alkalmazkodóképességnek, tanulási hajlandóságnak, kommunikációs készségnek és a fejlődésre való nyitottságnak. A válaszadók a speciálisabb készségeket – mint az adatkezelés és agilis munkavégzés – kevésbé tartották relevánsnak, melynek hátterében az állhat, hogy a válaszadóknak nincsen releváns tapasztalata ezeken a területeken, valamint haladó, szakterület-specifikus ismeretként is értelmezhetik ezen készségeket.

Összefoglalás

Napjaink munkaerőpiacán kardinális jelentőségű a munkavállalók digitális készség szintje és képességeik, mivel a munkakörök radikális és szüntelen változása folyamatos, a technológia fejlődése és a digitális átalakulás intenzitása, az integráció szintje átalakítja a szervezeti működést és az alapvető munkahelyi elvárásokat. A digitális kompetenciák jelentősége felértékelődött, azok hiánya jelentős versenyhátrányt eredményezhet mind az egyéni karrierút, mind a vállalati jövedelmezőség szempontjából. Mindazonáltal a munkaerőpiaci elvárások a digitális jártasságot egyre inkább kulcsfontosságú és alapvető készségként kezelik a gazdaság legtöbb területén. A digitális írástudás a foglalkoztathatóság szükséges feltételévé kezd válni, számos pozícióban már nem versenyelőnyként, hanem belépési küszöbként értelmezendő. A munkáltatóknak kiemelt figyelmet kell fordítani ezen készségekre a toborzás, kiválasztás és továbbképzések tekintetében is. A digitális készségek megléte, azok szintje és fejlesztési lehetősége stratégiai jelentőségű tényezőként jelenik meg. A 2022-es magyarországi népszámlálás korlátozott módon és felszínesen foglalkozott

a digitális készségekkel (bár még így is sokrétűbben, mint az azt megelőző 2011-es). A népszámlálási adatok elemzésével feltételeztük, hogy van statisztikailag szignifikáns összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között. A Spearman-féle rangkorreláció alapján a teljes lakosságra és a 25–34 év közöttiekre vonatkozóan is a H1 hipotézis került elfogadásra, tehát van összefüggés a legmagasabb befejezett iskolai végzettség és a digitális tevékenység szintje között. A korrelációs koefficiens értéke alapján közepes mértékű pozitív kapcsolat volt felfedezhető a két változó között, ez alapján megállapításra került, hogy minél magasabb a befejezett iskolai végzettsége a válaszadónak, annál nagyobb a válaszadó digitális tevékenységszintje. A szerzők önálló kérdőíves adatgyűjtésére 483 válasz érkezett. A legnépszerűbb digitális eszközök, melyet a válaszadók a munkájuk során használnak, a számítógép (asztali vagy laptop) és az okostelefon volt. A válaszadók pozitívan ítélik meg saját digitális felkészültségüket, a digitális eszközök által végzett munka hatékonyságnövelő szerepét, a hibacsökkentő hatást, valamint különösen fontosnak tartják a digitalizációval kapcsolatos ismereteik bővítését, továbbá a digitális írástudást, problémamegoldó és kritikus gondolkodást, alkalmazkodóképességet és tanulási hajlandóságot, mindemellett a kommunikációs készséget tartják a legfontosabb készségnek a digitális gazdaságban való érvényesüléshez.

Irodalomjegyzék

- Aggarwal, V., & Sharon, S. D. (2017). Digital human resource management. *Gyan Management Journal*, 11(2), 23-27.
- Arany L., & Popovics P. A. (2024). Az új típusú munkavállalás: a platform gazdaság és a platform munka sajátosságai. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 9(1), 75-90. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2024.005>
- Battisti, E., Alfiero, S., & Leonidou, E. (2022). Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. *Journal of Business Research*, 150, 38-50.
- Boros J., & Dajnoki K. (2025). A chatbotok alkalmazásának lehetőségei a business coachingban – szisztematikus szakirodalom-elemzés. *Új Munkaügyi Szemle* 6(1), 15-25.
- Dede, C. (2010). Comparing frameworks for 21st century skills. In: J. Bellanca & R. Brandt (Eds.), *21st century skills* (pp. 51-76). Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- EC (2024a): *2024 State of the Digital Decade package*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/2024-state-digital-decade-package>
- EC (2024b): *European Skills Agenda*. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/skills-and-qualifications/european-skills-agenda_en?etransnolive=1&prefLang=hu
- Eshet, Y. (2012). Thinking in the Digital Era: A Revised Model for Digital Literacy. *Issues in Informing Science and Information Technology*, 9, 267-276.
- Goodwin, T. (2018). *Digital Darwinism: Survival of the fittest in the age of business disruption*. Kogan Page Publishers.
- Harish, V., Mansurali, A., & Krishnaveni, D. (2023). Digital transformation for business: Enablers, framework and challenges. In: *Transformation for Sustainable Business and Management Practices: Exploring the Spectrum of Industry 5.0* (pp. 203-218). Emerald Publishing Limited.
- Higgins, S. (2014). Critical thinking for 21st-century education: a cyber-tooth curriculum? *Prospects* 44(4), 559-574.
- Hwang, Y., Kettinger, W. J., & Yi, M. Y. (2015). Personal information management effectiveness of knowledge workers: conceptual development and empirical validation. *European Journal of Information Systems*, 24(6), 588-606.
- Jara, I., Claro, M., Hinostroza, J. E., San Martín, E., Rodríguez, P., Cabello, T., Ibieta, A., & Labbé, C. (2015). Understanding factors related to Chilean students' digital skills: A mixed methods analysis. *Computers & Education*, 88, 387-398. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2015.07.016>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of management information systems*, 32(1), 39-81.

- Leahy, D., & Wilson, D. (2014). Digital skills for employment. In: *Key Competencies in ICT and Informatics. Implications and Issues for Educational Professionals and Management: IFIP WG 3.4/3.7 International Conferences, KCICTP and ITEM 2014, Potsdam, Germany, July 1-4, 2014. Revised Selected Papers* (pp. 178-189). Springer Berlin Heidelberg.
- Levy, F., & Murnane, R. J. (2004). *The new division of labor: How computers are creating the next job market*. Princetown, NJ: Princetown University Press.
- Máthé I. A., & Boros J. (2025). A mesterséges intelligencia alkalmazása az emberi erőforrás-menedzsment területén. *Új Munkaügyi Szemle*, 6(1), 56-65.
- Mishra, P., & Kereluik, K. (2011). What 21st century learning? a review and a synthesis. In: *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference* (pp. 3301-3312).
- Oei, A. C., & Patterson, M. D. (2014). Playing a puzzle video game with changing requirements improves executive functions. *Computers in Human Behavior*, 37, 216-228.
- Rodriguez-Lluesma, C., García-Ruiz, P., & Pinto-Garay, J. (2021). The digital transformation of work: A relational view. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 30(1), 157-167.
- Sangaji, R. C., Setyaning, A. N. A., & Marsasi, E. G. (2022). A Literature Review on Digital Human Resources Management Towards Digital Skills and Employee Performance. In: *International Conference on Business and Technology* (pp. 743-750). Cham: Springer International Publishing.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2020). Determinants of 21st-century skills and 21st-century digital skills for workers: A systematic literature review. *Sage Open*, 10(1), 2158244019900176.
- Yu, Z., & Jlnajun, N. (2020). *How to achieve HRM digital transformation*. [https:// www.sohu.com/a/400600846_343325](https://www.sohu.com/a/400600846_343325).

SZABÓ TIBOR – PELEI ANDREA – TÖRCSVÁRY ISTVÁN – BENEDEK PETRA

MEGFELELÉS ÉS ETIKUS VISELKEDÉS BÜROKRATIKUS KÖRNYEZETBEN

A tanulmány a megfelelésmenedzsment-rendszereken keresztül a megfelelés növekvő fontosságát mutatja be. Először az egyéni szabálykövetés és a megfelelés kapcsolatát, majd a szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolatát ismertetjük. Azt is vizsgáljuk, hogy a megfelelés hogyan kapcsolódik a bürokratikus koordinációhoz, a versenyképességhez és a társadalmi felelősségvállaláshoz. Példákon keresztül bemutatjuk az állam szerepvállalásának kiterjedését a megfeleléssel kapcsolatos tevékenységekben. Külön részletezzük az állami tulajdonú gazdasági társaságok belső kontrollrendszerének a compliance-től való eltéréseit. A tanulmány egyik fő következtetése az, hogy az erőteljes bürokratikus koordináció a vállalati gyakorlatot a formális megfelelés irányába tereli, nem pedig a valóban felelősségteljes és etikus vállalati működés felé.

Bevezetés

A vállalati gyakorlatban egyre inkább elterjedt compliance, azaz megfelelés-menedzsment hat a versenyképesség és a társadalmi felelősségvállalás érvényesítésére is. Cikkünk a belső kontrollrendszerek, a szervezeti megfelelés és a vállalati kultúra közötti kölcsönhatások, valamint a versenyképesség és társadalmi felelősségvállalás vizsgálatával hangsúlyozza a szabálykövetés és jogszabályi megfelelés növekvő jelentőségét. A megfelelés-menedzsment kialakítása és működtetése a jogi szabályrendszer és a normák betartását jelenti, de nem könnyen mérhető, hogy alkalmazása mennyire hatékony és eredményes a szervezetek jobb működése szempontjából.

Írásunkban kifejtjük, hogy a compliance menedzsment lehetőség arra, hogy valamely szervezet összehangolja működését a szélesebb társadalmi elvárásokkal. Célunk, hogy átfogó képet adjunk a modern szervezetekben betöltött szerepéről, összekapcsolva a megfelelést olyan fogalmakkal, mint a versenyképesség és a vállalati etika.

Az első rész a compliance menedzsment elméleti hátterét ismerteti. Ezután részletezzük a compliance és a bürokratikus koordináció közötti kapcsolatot. Végül néhány esettanulmány következik, majd a tanulmány következtetésekkel zárul.

Szabó Tibor, egyetemi adjunktus, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Pelei Andrea, PhD hallgató, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Törcsváry István, PhD hallgató, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem

Benedek Petra, egyetemi adjunktus, Menedzsment és Vállalkozásgazdaságtan Tanszék, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem; egyetemi docens, Wekerle Sándor Nemzetközi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.4>

Elméleti háttér

A compliance menedzsment kialakulása, alapfogalmai

A hazai és nemzetközi szakirodalom részletesen foglalkozik a compliance menedzsment jellemzőivel. Hazánkban e kifejezést általában az üzleti élet szereplőire értelmezetten használják, a közfinanszírozású szervezetekre hozott szabályozások, de még az MNB vonatkozó, pénzügyi szervezetekre kiadott ajánlása (MNB, 2022) is a belső kontroll kifejezést használják. A compliance menedzsmentnek egységes definíciója nincs, általában a jogszabályoknak, belső szervezeti normáknak, etikai irányelveknek és a szervezeti értékeknek való megfelelést jelenti (Fiene, 2024). A compliance menedzsment magában foglalja egy szervezet minden olyan tevékenységét, melynek célja annak biztosítása, hogy irányító testületei és alkalmazottai a törvényeknek és előírásoknak megfelelően működjenek (Van Rooij, & Sokol, 2021). Célja a szervezet és tagjai pénzügyi helyzetének és reputációjának védelme (Behringer, 2018), a szervezet és a vezetőség tagjainak védelme a nem-megfelelőségek következményeitől (Nelson, 2021). Jelentős átfedés mutatkozik a compliance menedzsment, a belső kontrollrendszer (Internal Control System, ICS), a belső ellenőrzés, valamint a kockázatkezelési rendszerek között (Pfeil et al., 2023). A compliance menedzsment fogalmát Benedek így foglalja össze: „A compliance menedzsment azon folyamatok összessége, amelyek célja, hogy biztosítékot nyújtson a szabályszerű, eredményes és hatékony működés, valamint a megbízható beszámoló elérésére. Ezt a célt a szervezet a szabályszerűtől eltérő tevékenység vagy eredmény megelőzése, feltárása, korrekciója révén próbálja elérni. A compliance menedzsment minden szinten és értelemben a gondos munkavégzést támogatja, a belső folyamatok kialakításától elkezdve, a minőségellenőrzésen keresztül a szervezeti kultúráig.” (Benedek, 2014, p. 30). A compliance menedzsment kialakulásának és terjedésének okait abban látja, hogy egyrészt a napvilágra került gazdasági visszaélések nyomán a felelősségteljes vállalatvezetés mint elvárás jelent meg a társadalom és a befektetők részéről. Másik okának azt tartja, hogy a szervezetekre a törvényhozó és szabályozó hatóságok egyre erősebb nyomást gyakorolnak, egyre inkább felismerve, hogy a vállalati felelősség nem kizárólag, de jelentősen a megfelelő belső önszabályozáson múlik (Benedek, 2014). A compliance menedzsment tehát olyan problémákra reagál, melyek a szervezetek helytelen viselkedését előzi meg, korrigálja. Felfogható a szervezet vezetése egyik minőségbiztosítási elemének is (Szabó et al., 2024), melynek célja a jó működés kikényszerítése. A szerzők szerint például a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett belső kontrollrendszer vezetési-szervezési minőségbiztosítási rendszerként ad keretet a köztulajdonban álló gazdasági társaság vezetőinek, hogy hogyan kell vállalatot vezetni.

A befektetői és társadalmi elvárások a jó vállalatvezetés módszerei tekintetében nehezen megfogalmazhatók, hiszen többnyire laikusok teszik, akik számára elsősorban az outputok és outcome-ok fontosak, nem várható el tőlük a bonyolult vállalati folyamatok mély ismerete. A compliance menedzsment kereteit ezért leginkább az egyes vállalatok fölött álló, leggyakrabban állami szereplők alakítják. Ami elvárás is, hiszen a nem megfelelő működés miatti piaci kudarcok megelőzését és kompenzálását a társadalom általában állami feladatnak tartja. Társadalmi szinten az elvárások egyik megjelenése, megnyilvánulása a szabvány vagy jogszabály, mely a gazdálkodó szervezetek nem kívánatos magatartását, rossz működését kívánja megelőzni, a hibákat elhárítani, illetve az elvárt viselkedést kikényszeríteni. Erre épülhet a szervezetek compliance menedzsmentje, mely a különböző szabályokat a gazdálkodó szervezetre értelmezi és alkalmazza. A gondolatmenet alapján tehát a szervezetek működéseinek hibái részben abból fakadnak, hogy önszabályozó működésük ezek kiküszöbölésére önmagában nem elégséges, illetve a már meglévő eszközök nem elég jók. Benedek (2014) is megfogalmazza, hogy a jó működés tekintetében a compliance menedzsment nagyjából hasonló összefoglaló keretrendszer szerepét tölti be, mint a stratégiai menedzsmentben például a Balanced Scorecard alkalmazása, vagy a működés és megfelelés (konformitás) biz-

tosítására alkalmazott minőségmenedzsment filozófia, a Teljeskörű Minőségmenedzsment (Total Quality Management, TQM).

A compliance menedzsment, mint a bürokratikus koordináció eszköze

A compliance menedzsment felfogható a bürokratikus koordináció egyik eszközének, melyet a gazdálkodó szervezetek akár állami koordinációval, akár a nélkül – az állami beavatkozás elkerülésére – alkalmaznak a kívánatosnak tartott működés elérése érdekében. A bürokratikus koordináció kiterjedésének hazai és nemzetközi növekedése tekintetében friss adatok nincsenek, különböző közvetett tényekre támaszkodhatunk. Az okok, melyek miatt a compliance menedzsment egyre fontosabbá válik, a következők lehetnek.

Egyfelől folytatódik az a tendencia, melynek keretében a társadalom tagjai a jóléttel kapcsolatos elvárásait mindinkább az állammal szemben fogalmazzák meg (Flora, 1986). Ez számos köntösben jelenik meg, a szabályozástól az állami szolgáltatásokon át az állami szervezetek szaporodásáig: a fogyasztóvédelemtől a fenntartható fejlődésen keresztül a különböző, a piacra lépést engedélyező-korlátozó és a piaci működést felügyelő hatóságokig. A piaci kudarcok esetén az állam beavatkozása elvárt, ugyanakkor többnyire költséges, ezért olcsóbb a gazdálkodó szervezeteket arra ösztönözni, hogy olyan szervezeti politikákat alakítsanak ki, melyek akadályozzák e kudarcok és az abból származó károk bekövetkeztét. Ennek megfelelően különböző szabályozó, szabályozást segítő dokumentumok jelentek meg a szervezetek működésének jobbá tételére: a vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól (Jogsabály/A, 2023), a stratégiai kockázatkezelésre (ISO 31000), a korrupcióellenes szabályzat- és kontrollrendszer kialakítására (ISO 37001), illetve magára a compliance menedzsmentre (ISO 37301 Compliance menedzsment rendszer szabvány). A vonatkozó szabványok közt található meg tehát az ISO 37000-es szabványcsalád is, amely kifejezetten a vállalatirányítás és az etikus vállalati működés területére vonatkozó szabványokat tartalmaz. A szabványcsaládnak eddig három tagja elérhető, az említett ISO 37001:2016 Antikorrupciós irányítási rendszerek, valamint a szintén felsorolt ISO 37002:2021 Visszaélés-bejelentéssel kapcsolatos rendszerek (Whistleblowing Management Systems) és a szintén idézett, legfontosabb ISO 37301:2021 Compliance irányítási rendszerek [Compliance Management Systems]. Az ISO 37001 – amely a szabványcsalád legelső tagja volt – Magyarországon is megjelent, létezik nemzeti szabvány formájában, az MSZ ISO 37001:2019, és a magyar kormány is jó gyakorlatként ismeri el. A szabvány követendő példaként szerepel a kormány antikorrupciós stratégiájában, és a köztulajdonú gazdasági társaságokra vonatkozó szabályozási csomagban egyaránt (Farkas et al., 2021).

Másfelől a compliance menedzsmenten keresztül is érzékelhető a bürokratikus koordináció önkitaljesítési hajlama és a bürokrácia kiterjesztése korábban kevésbé szabályozott területekre. Kornai még a piaci szocializmus időszakára megállapítja, hogy „Csökkenő trend sehol sem látszik, vagy stagnálást, vagy inkább növekedést tapasztalunk.” (Kornai, 2022, p. 24). Adatai ugyanakkor csupán példaként említhetők, hogy a bürokrácia kiterjedése a piaci szocializmus idején sem lassult jelentősen. Közvetett bizonyítékként megemlíthető, hogy például Magyarországon 2023-ban – a miniszterelnök és a helyettese mellett – 14 miniszter, 70 államtitkár és 131 helyettes államtitkár, tehát összesen 217 kormányzati vezető dolgozott, míg 2010-ben a miniszterelnök mellett 15 miniszter, 20 államtitkár és 49 helyettes szakállamtitkár és helyettes volt, azaz 85 volt ez a létszám (Sokba..., 2023). Szintén közvetett bizonyíték lehet, hogy az Eurostat adatai alapján például Magyarország sokat költ az állam működésére. A 2022-es adatok alapján a tagállamok átlagosan a GDP 6 százalékát fordítják kormányzati kiadásokra, a hazai adat 8,2 százalékos (Eurostat, 2022), és egyedül Olaszorszáé magasabb. Kornai (2022) felsorolt példái mellett a bürokratikus koordináció erősödése okaként megemlíthető, hogy az egyre bonyolultabb, komplexebb szolgáltatások esetében az ellenőrzéshez az állami szerveknek szükségük van olyan adatokra, beszámolókra, bizonyítékokra, rendszerekre vagy akár munkakörökre, melyekből úgy tudnak következtetni a mű-

kódés minőségére, „jóságára”, hogy nem kell a szervezet, az ágazat részletes működését „megtanulniuk”, annak kérdéseiben elmélyülniük.

A compliance menedzsment tehát a szervezeti magatartást felügyeli, korrigálva a kontrollálatlan önértékelést. A compliance problémák tipikusan (Papp, 2024):

- etikai kérdések, melyeket többnyire a szervezet etikai kódexe tárgyalja, ideérve az összeférhetetlenségi kérdéseket;
- a korrupció és vesztegetés tilalmához tartozó szabályok és eljárások;
- esélyegyenlőségi kérdések, melyek alapvetően a szervezet esélyegyenlőségi tervében jelennek meg;
- GDPR – adatvédelem kérdései, szintén belső szabályozásban részletezetten;
- biztonsági szabályok alkalmazása, ideértve az informatikai biztonság kérdéseit;
- integritást sértő események kezelése, whistleblowing (a munkavégzés során tapasztalt, jogellenes, közérdeksértő, illetve potenciálisan károkozó, vagy egyszerűen erkölcsileg kifogásolható magatartások, visszaélések bejelentésére szolgáló eljárás) folyamatának kialakítása;
- átlátható működés, világos kommunikáció, ideértve a munkavállalók rendszeres és érdemi tájékoztatását;
- kellő gondosság (due diligence, az a folyamat, amelynek során szerződés vagy pénzügyi megállapodás aláírása előtt a partnert átvizsgálják) a partneri kapcsolatokban, ami a részesedésszerzéssel vagy cégvásárlással kapcsolatban jelenti minden olyan szempont figyelembevételét, mely csökkenti a rossz döntés kockázatait.

A compliance szakembereknek ezekre a kihívásokra kell megoldást találniuk. Az utóbbi időben egyre erősebben jelentkező trend, hogy ezeknek a kihívásoknak a kezelésére a nemzetközi jó gyakorlatokat leíró ajánlásokat vagy szabványokat vezetnek be a szervezetek, ami a bürokratikus koordináció lágy(abb) formája.

A szabálykövetés, mint a compliance kiindulópontja

Először az egyéni szabálykövetés és a megfelelés kapcsolatát igyekszünk megvilágítani, majd a szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolatát ismertetjük. Ezt követően a compliance és a bürokratikus koordináció kapcsolatát a versenyképességen és a társadalmi felelősségvállalás szempontjain keresztül mutatjuk be.

Egyéni szabálykövetés és megfelelés

A compliance elméletek arra a kérdésre keresik a választ, hogy mi motiválja az egyéneket a szabálykövető vagy éppen a szabályokat figyelmen kívül hagyó magatartás tanúsításakor. Az elméleti megközelítések közül azokat tekintjük át, melyek a compliance menedzsment kialakulására, fejlődésére legnagyobb hatással voltak.

A compliance menedzsment hagyományos modelljeinek középpontjában az egyén áll, aki – költség-haszon számítás alapján – dönt úgy, hogy követi a szabályokat vagy sem (Kette, & Barnutz, 2019). E nézet szerint a compliance menedzsment célja, hogy – megfelelő képzéssel, szabályozással, ellenőrzéssel, nem-megfelelőség esetére szankciók kilátásba helyezésével – a szabályoknak és etikai elveknek megfelelő magatartásra ösztönözze az egyént. Az elmélet kritikussai szerint a vállalatok a compliance rendszerek telepítése ellenére is kénytelenek szabályszegésekkel és az ezekből fakadó botrányokkal megküzdeni (Coglianese, & Nash, 2021). Léteznek ugyanakkor olyan, szervezeten belüli – akár az informális szabályoknak is betudható – devianciák, melyek hozzájárulnak a szer-

vezeti sikerekhez, a teljesítmény növeléséhez, ezeket Luhmann (1964) „hasznos illegalitásnak” („useful illegality”) nevezte (Pfeil et al., 2023).

A feszített tempójú piaci verseny is állhat annak hátterében, hogy a vállalat lazábban kezeli a jogszabályokat, etikai elveket. Az opportunisták megfontolásai nemcsak a vezetőket, hanem a beosztottakat is a nem-megfelelőségek irányába terelhetik, akik lehet, hogy a bónusz megszerzése vagy éppen az elbocsátás elkerülése végett döntenek úgy, hogy figyelmen kívül hagyják a szabályokat, a cég etikai elveit (Bazerman, & Gino, 2012).

Egyes szerzők (Ariely, 2013; Langevoort, 2017) szerint az emberek a feltételezetténél gyakrabban játszanak el a csalás gondolatával, esetleg meg is teszik a csaláshoz szükséges előkészületeket, ám ilyen irányú tevékenységüket még az előtt abbahagyják, hogy magukat csalónak kellene tekinteniük. Vagyis az egyének „racionalizálnak, normalizálnak és elkerülnek” („they rationalize, normalize, and avoid”), hogy megőrizhessék a kognitív konzisztenciát öncélú cselekedeteik és az általuk elfogadhatónak tartott „jó ember” („a good person”) identitás között (Ariely, 2013; Langevoort, 2017, p. 951). Az ilyen szituációk – mutatnak rá a kognitív pszichológia kutatásai – a legnagyobb valószínűséggel akkor fordulnak elő, amikor az adott kérdés megítélése nem teljesen egyértelmű (a jogszabályt többféleképpen lehet értelmezni, nem elég konkrét az irányadó norma, nem állnak rendelkezésre jó gyakorlatok az etikai elvek alkalmazására stb.) (Feldman, 2014), az egyén/csoport számára pedig a nem-megfelelőség révén elnyerhető előnyök (pénz, előléptetés, üzleti sikerek stb.) erősebb késztetést jelentenek, mint a „jó ember” identitásból fakadó ellenállás (Langevoort, 2017).

Langevoort (2017, p. 953) szerint a compliance célja megtanítani az embereket, hogy „hagyják a pénzt az asztalon, ha az adott lehetőség túlzott erkölcsi vagy jogi kockázattal jár”, még akkor is, ha ez a cél első olvasatra ellentétesnek látszik a nyereségorientált vállalkozások üzleti céljaival. Az önérdek és a közösségi érdek (mely ez esetben a megfelelés biztosítása) közötti ellentét nemcsak az egyén, de a munkaszervezetek szintjén is jelen van, a küzdelem kimenetele pedig számos tényezőtől függ, így a társadalom mentális állapotától, a vállalati kultúrától, a piaci viszonyoktól (Langevoort, 2017).

A szervezeti szabálykövetés, a vállalati és a társadalmi kultúra kapcsolata

A vállalati kultúrák soha nem teljesen elszigeteltek (Langevoort, 2017). A szervezeti kultúrát rendszerint pozitív tartalommal szokás említeni, ám ez nem minden esetre érvényes (DeStefano, 2014). A szervezeti kultúrát nagymértékben meghatározza a társadalmi kultúra, a társadalom egészének általános attitűdje. Ha a közösségben elfogadott, de legalábbis hallgatólagosan eltűrt tényező a korrupció, úgy számolni kell azzal, hogy a munkaszervezetekben is lesznek olyanok, akik elfogadható üzleti megoldásként tekintenek a megvesztegetés különböző formáira (Langevoort, 2017).

Egyes szerzők szerint azoknál a vállalkozásoknál, ahol magasabb volt a tisztességtelen eszközöket alkalmazó vezetők előfordulási aránya, ott a szabadalmi engedélyek és az innováció egyéb kézzelfogható eredményeinek a száma is magasabbnak bizonyult (Gino, & Ariely, 2012; Gino, & Wiltermuth, 2014). Az üzleti életben azonban a kreativitás mellett léteznek más olyan, preferált jellemzők, melyek erkölcsi vakfoltokat képesek okozni – ilyen lehet a szenvedély, a fókusz, a magas intenzitás. Ezek olyan „öncélú mítoszok” („the self-serving myths”), melyek által hamis önigazolásra lelhetnek a jogi normákat semmibe vevő egyének (Langevoort, 2017, p. 961).

Egyes szerzők (Coglianese, & Nash, 2021; Filabi, & Hurley, 2019) szerint maguk a compliance rendszerek is hatást gyakorolhatnak az adott szervezet megfelelési gyakorlatára. Ha a szervezet elérhetetlen célokat tűz ki megfelelési szabályainak kidolgozásakor, az intézkedések akár konttraproduktívak is lehetnek, letörhetik a munkavállalók belső motivációját, az etikus viselkedésre irányuló törekvéseit. A túlságosan leegyszerűsített szabályok adekvát oktatás, utánkövetés nélkül aligha működnek megfelelően, miként a túlságosan bonyolult normák betartatása is kihívást je-

lenthet a szervezet számára. A túlzottan szigorú rendszer a bizalmatlanság érzetét kelti, ezáltal inkább növeli, és kisebb valószínűséggel csökkenti a helytelen viselkedést (Chmielewski, 2020). Több kutatás is arra mutatott rá, hogy a kilátásba helyezett büntetések szigorítása nem feltétlenül eredményez szabálykövetőbb magatartást (Paternoster et al., 1983; Étienne, 2010).

A compliance rendszerek megfelelő működését további körülmények is gátolhatják. Így például negatív a hatása annak, ha az adott ország jogrendszere nem stabil, nem kiszámítható, a jogalkotást aktuálpolitikai szempontok befolyásolják. Úgyszintén a megfelelőségi politikák hatékonysága ellen hat, ha a törvények nem kényszerítik a vállalatokat arra, hogy viseljék a jogellenes magatartásuk teljes társadalmi költségét (Langevoort, 2017). A compliance társadalmi szerepét relativizálják azok, akik úgy állítják be, mintha a megfelelés, a társadalmi felelősségvállalás kizárólag a vállalkozás (tulajdonosok, részvényesek) érdekeit szolgálná. Az ilyen narratívák a vállalati önérdeket helyezik a fókuszba, ezzel együtt erodálják a normakövető magatartás összetársadalmi hasznosságát, megkérdőjelezzik a jogszabályok belső erkölcsi tartalmát (Paine, 1994; Langevoort, 2017).

Frey (1997) – kísérleti pszichológián alapuló – motivációs zsúfoltság elmélete („Motivation crowding theory”) különbséget tesz külső és belső motiváció között. Míg az előbbi – vagyis a kapott előnyökként és a felmerülő költségek ellentételezéseként szolgáló külső motiváció – jól kutatott terület, addig a belső motivációt a közgazdaságtan hajlamos figyelmen kívül hagyni. Ez pedig Frey (1997) szerint tévútra viszi a megfelelésről való gondolkodást, a két motiváció ugyanis kölcsönösen hat egymásra, ám nemcsak erősíthetik, de ki is olthatják egymást. A külső motiváció (mint például a vállalaton belül alkalmazott compliance menedzsment) – mutat rá Frey (1997) – a várttal ellentétes hatást válthat ki, ugyanis kiszoríthatja a belső motivációt, és nem feltételezhető, hogy a külső motiváció elmaradása esetén feléledne a belső motiváció. Frey (1997) szerint ez az elv egyaránt érvényesül közjogi, magánjogi vagy akár munkajogi jogviszonyokban, és azért sem szabad figyelmen kívül hagyni, mert a külső motiváció kiszorító hatása áttérjedhet más tevékenységekre/jogviszonyokra, de akár más egyénekre is.

A compliance (és a hasonló célú más eszközöket, mint az említett belső kontrollrendszert, a belső ellenőrzést, valamint a kockázatkezelési rendszereket) bevezetését előíró különböző szabványokat, jogszabályokat tehát külső motivációnak kell tekintenünk, és ezen belül – Kornai nyomán – a bürokratikus koordináció eszközeinek. Ezeknek az eszközöknek az a célja, hogy a fent említett kiemelkedő anyagi siker vagy óriási kudarc ne ösztönözze a szervezet tagjait a szabályok és etikai elvek figyelmen kívül hagyására. Ebben az esetben a koordinátor az érintett társaság vezetője vagy az auditor szervezet. Az általuk koordinált egyének vagy szervezeti egységek között vertikális a kapcsolat, alá-fölé rendeltségi viszony áll fenn. Az egyének vagy szervezetek késztetését a koordinátor utasításainak és tiltásainak elfogadására a jogi szankciókkal alátámasztott adminisztratív kényszer biztosítja, például a gazdasági társaságot nem auditálják, a cég szervezeti egységének beszámolóját nem fogadják el. A vertikális kapcsolat tartós és intézményesült: mind a koordinátor, mind a koordinált kölcsönösen elismerik (Kornai, 2022). Az alárendelt cégvezető vagy a társaság szervezeti egysége pénzügyi függőségben van fölérendeltjétől – ilyen értelemben nem csak a klasszikus jutalmazás-büntetés hatalomforrásait tekintve, de akár üzleti lehetőségek elvesztését-megszerzését is ideértve, ha a társaság nem alkalmazza a jogszabályok, vagy szabványok előírásait.

A megfelelés és a versenyképesség kapcsolata

A compliance menedzsmentet versenyképességi szempontból vizsgálva felvetődik a kérdés, hogy a compliance területre vonatkozó szabályozás, vagy ha úgy tetszik, a vállalkozások egyre szigorodó compliance terhei járnak-e bármiféle hatással a versenyképességre.

Egyfelől a compliance a szabályok betartatásával hozzájárul a stabil és kiszámítható üzleti környezethez. A vállalatok ugyanakkor legtöbbször a törvényi kötelezettségek és a folyamatosan változó jogszabályi környezet miatt fektetnek be jelentős összegeket a megfelelőségi rendszereik kiépítésébe és fenntartásába, nem feltétlenül azért, mert biztonsági helyzetük miatt aggódnának, vagy mert meg lennének győződve a compliance tevékenység szükségességét illetően.

A Ponemon Institute és a Globalscape közös tanulmánya szerint a compliance rendszerek globális működési költsége 5,5 milliárd dollárba kerül, miközben a nem-megfelelés (non-compliance) működés költségei világszinten meghaladják a 15 milliárd dollárt (Dombi, 2024). Ez utóbbi összeg magában foglalja a szabálysértések miatt kiszabott bírságokat és büntetéseket, a bíróság által megítélt kártalanítások összegét, hatósági intézkedések (üzembezárás, visszahívás stb.) miatti termelésekiesés költségeit, a bevételkiesést, az üzletmenet megzavarásának költségeit, az ügyfelek bizalmának elvesztését, a reputáció helyreállítására tett intézkedések költségeit stb. (Dombi, 2024). Mindezek alapján egyértelműnek tűnik, hogy a szabályokat megsértő vállalkozások, még ha rövid távon sikereket is könyvelhetnek el, hosszú távon hátrányos helyzetbe kerülnek a versenytársaikkal szemben.

A nagy volumenű korrupciós ügyletek – különösen, ha azokban hivatalnokok is érintettek – eródlják az állam és intézményei iránti bizalmat. A minőségbiztosítási, környezetvédelmi szabályok megsértése közegészségügyi, járványügyi következményekkel járhat. A „kreatív könyvelés” gyakorlata, a pénzintézeti csalások megingathatják a pénzügyi intézményekbe vetett bizalmat, bankcsődhöz vezethetnek vagy – miként arra láttunk példát 2008-ban – akár világméretű válságokat is előidézhethetnek (Kocziszky, & Kardkovács, 2020).

A megfelelés tehát pozitív externáliaként értelmezhető, mivel a költségek a vállalatoknál jelennek meg, de a haszonélvezői szélesebb körben vannak, hiszen ide sorolhatók a vevők, az üzleti partnerek, az adott szektor, de a társadalom egésze is – különösen akkor, ha figyelembe vesszük, hogy válság idején többnyire közpénzzel állítják helyre a károkat.

Porter (1991) hipotézise szerint a szigorú környezetvédelmi szabályozás ösztönzi az innovációt, a vállalkozásokat környezetvédelmi fejlesztésekre és a tisztább technológiák bevezetésére sarkallja, ezáltal hatékonyabbá téve a termelési folyamatokat. A Porter-hipotézis kidolgozása óta az elméleti szakemberek széles körben vitatják a szabályozás, az innováció és a versenyképesség közötti pozitív összefüggést, legfőképpen arra hivatkozással, hogy a szigorú törvények megnövelik a megfelelési költségeket, ezzel a kutatás-fejlesztésre szánt források átcsoportosítására kényszerítve a vállalkozásokat (Pelkmans, & Renda, 2014).

Az OECD különböző területeken végzett kutatása ugyanakkor egyértelműen arra mutat rá, hogy a szabályozási költségek, különösképpen a megfelelés költségei – tekintve, hogy azokat közvetlenül a vállalkozások viselik – növelik az üzleti kiadásokat, ezáltal hátrányosan hatnak a versenyképességre. A szabályozási költségek a munkaerőköltségeket is megemelik, közvetve például úgy, hogy az új feladatok ellátására további munkavállalókat kell felvenni. Lehet közvetlen is a hatás, például az új munkajogi szabályok miatt megszorodó jelentéstételi kötelezettségek révén. A szabályozás megnövelheti a tőkeköltségeket is, például a finanszírozási feltételek vagy pusztán a hitelígényléshez szükséges adminisztratív kötelezettségek szigorításával. Mindezek mellett pedig a szabályozások a piac szerkezetére is kihathatnak, legfőképpen azáltal, hogy teljesítőképességükön felül terhelik a kis- és középvállalkozásokat (a továbbiakban: KKV) a megfelelés költségeivel (Davidson et al., 2021).

Ez utóbbi megállapítás kiemelt jelentőségét az adja, hogy éppen a KKV-k szegmense az, ahol a legértelműbb módon megnyilvánul a szabályozás megnövekedett költségei és a versenyképesség közötti korreláció (Parker, & Kirkpatrick, 2012). Ez adódhat abból, hogy (külön jogi osztály, jól megfizetett ügyvédek hiányában) problémáik adódhatnak a jogszabályok értelmezésével kapcsolatban.

Arányosan többbe kerül számukra az is, hogy teljesítsék a jogszabályokban foglalt kötelezettségeiket (ehhez például compliance szakembert, jogi előadót stb. kell alkalmazniuk) (OECD, 2018).

Mindezek a lehetőségek azért tűnnek különösen aggasztónak, mert a KKV-szektor a vállalkozások mintegy 95 százalékát teszi ki, a GDP 50–60 százalékát termeli meg, és egyes ágazatokban kiemelkedő innovációs és/vagy versenyképességi potenciállal bír. Ráadásul, jellemzően éppen a KKV-k azok a vállalkozások, melyek a leggyengébb érdekérvényesítő képességgel rendelkeznek, és amelyeknek – szemben például a multinacionális cégekkel – még csak informális befolyásuk sincsen a jogi szabályozás alakulására (OECD, 2019).

A szigorú megfelelési előírások kettős hatással lehetnek az innovációra és a versenyképességre, mind az egyes vállalkozások, mind a gazdaság egészét tekintve. A vezetői minőségbiztosítás összetevőjeként a megfelelés – más minőségbiztosítási intézkedésekhez hasonlóan – elkerülhetetlenül növeli a működési költségeket. A legfontosabb kérdés az, hogy ezeket a költségeket indokolják-e az ebből eredő vállalati szintű előnyök (például a kockázatcsökkentés, a folyamatok következetessége, a hírnév javulása és a jobb finanszírozási lehetőségek), valamint a nemzetgazdasági szintű előnyök (a tisztességes verseny, a befektetői bizalom és a globális gyakorlatokhoz való igazodás).

A megfelelés és a társadalmi felelősségvállalás kapcsolata

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (Corporate Social Responsibility, CSR) gyakorlatilag a vállalatok azon magatartását jelenti, melyben elkötelezettséget mutatnak a felelősségteljes üzletvitel iránt, szem előtt tartva a társadalomra, környezetre gyakorolt hatást, egyúttal etikus magatartást tanúsítanak (Töröcsváry, & Benedek, 2024). Carroll (1991) a társadalmi felelősségvállalás négy szintjét piramis modellben mutatja be, szemléltetve a különböző szintek közötti hierarchiát (1. ábra).

1. ÁBRA: A VÁLLALATI TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS PIRAMISA



Forrás: Carroll (1991)

A felelősség egymásra épülő szintjei közül az első a gazdasági felelősség, alapvető elvárás a nyereséges működés, a fogyasztói igények kielégítése, melyre a többi szint épül. A következő szinten a jogi felelősséget említi, a szabálykövető, jogszerű működés szintén alapvető elvárás a vállalatokkal szemben. A harmadik szintet az etikai felelősség jelenti, ami arra a társadalmi elvárásra utal, hogy a vállalatoknak a jogi követelményeken túl erkölcsileg helyes magatartást kell tanúsítaniuk. A filantrópiai felelősség, mint a piramis negyedik szintje azt szemlélteti, hogy a szervezeteknek önkéntes alapon kell hozzájárulniuk a társadalom jólétéhez.

A piramis négy szintjét tanulmányozva párhuzam vonható a szintek és a Kornai-féle piaci, bürokratikus és etikai koordináció között. Ha feltételezzük, hogy a társadalmi felelősségvállalás érvényesítésének fő eszközeként a piaci koordináció nem alkalmazható, akkor – második legerősebbként – a bürokratikus koordináció lesz a megfelelő kikényszerítő eszköz.

A társadalmi felelősségvállalás ellentmondásaira világítva Berényi (2015) úgy fogalmaz, hogy jelentős áttörés sajnos nem érzékelhető, mivel a szándékokkal ellentétben csupán kevés lényegi cselekvés látszik. Azonban a lényegi cselekvéseket elősegítheti, ha szoros állami kontrollok és független szervezetek általi ellenőrzéseket alakítanak ki, hiszen ezek egyfajta nyomásként segítik a vállalatok társadalmilag felelős magatartását, emellett a társadalom etikai érzékenysége is igazodásra kényszeríti a vállalatokat (Campbell, 2007). Porter és Kramer (2011) „Shared Value” koncepciója szerint a vállalatok a gazdasági és társadalmi kérdésekre egyidőben koncentrálnak is képesek lehetnek növelni a versenyképességet.

A vezetés szerepére és az etikus szervezeti kultúra kapcsolatára Kaptein (2008) hívja fel a figyelmet, egyben kiemeli, hogy az átlátható folyamatok és döntések hatékonyan segítik a vállalati társadalmi felelősségvállalást. Valentine és Fleischman (2008) tanulmányában pozitív kapcsolatot mutatott ki a vállalatok etikai programjai és a társadalmi felelősségvállalása, valamint a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség között, egyben felhívják a figyelmet a kapcsolatban rejlő stratégiai előnyre. Cacioppe és szerzőtársai (2007) arra a következtetésre jutottak, hogy a jól képzett menedzserek szívesen vállalnak munkát, vagy éppen helyezik előtérbe az azon vállalatokkal való együttműködést, amelyek etikai és társadalmi felelősségvállalási vonatkozású reputációja magas. A vezetés mellett azonban más szinteken is vizsgálatok tárgyát képezte az etikai és társadalmi felelősségvállalási attitűd: pénzügyi szakemberek és könyvelők manipulációra való hajlámát elemezve Shafer (2015) rávilágított, hogy azok a szakemberek, akik jelentőséget tulajdonítanak előbbi elveknek, kevésbé hajlamosak a pénzügyi eredmények manipulálására.

A felsorolt jó szándékú magatartás és az etikus viselkedés melletti érvek ellenére, vagy talán éppen azért, mindenképpen említést kell tenni, hogy az állami szerepvállalás szokásos eszköze nem a társadalmi felelősségvállalás fontosságát és előnyeit hangsúlyozó cikkek, tanulmányok vállalatokkal való közlése, azok népszerűsítése, hanem ez esetben is a bürokratikus koordináció. Magyarországon 2023-ban törvény jelent meg a társadalmi felelősségvállalás szabályairól (2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról). E jogszabály is a bürokratikus koordináció eszközeit használja a társadalmi felelősségvállalás általa kívánatosnak tartott mértékének kikényszerítésére. Ilyen például a hatálya alá tartozó vállalkozások fenntarthatósági célú átvilágítási kötelezettsége vagy a kockázatkezelési rendszerük létrehozása. Ide tartozik még a belső felelősségvállalási stratégia és rendszer kialakítása, és a compliance menedzsment elemeként is használt rendszeres kockázatelemzések elvégzése. A társadalmi felelősségvállalás körébe tartozónak tartja szintén, hogy a vállalatok megelőzési és korrekciós intézkedéseket állapítsanak meg a vállalkozás saját üzleti hatáskörében és a közvetlen szállítóival szemben, ideértve a közvetlen szállítók nyilatkoztatását a felmerülő ESG kockázatok tekintetében – ez utóbbi szintén a compliance menedzsment eszköztárának is része. E feladatok költsége tetemes lehet, így nagy kérdés, hogy a például a hazai érintett vállalatok milyen mértékben internalizálják ennek szükségességét, illetve törekednek csupán a formális megfelelésre.

Esettanulmányok

Hildreth és munkatársai (2016) azt a sajátos esetet elemezték, amikor a vezető vagy az alkalmazott jogellenes cselekedeteivel a cég hasznát igyekszik szolgálni. Példa erre, amikor a további megrendelések érdekében üzleti partnert vesztegetnek meg, ám a cselekmény a hatóságok előtt rejtve marad. A kutatók különösen a pénzügyi válságot követően tapasztalták ilyen és ehhez hasonló esetekben, hogy az elkövetőt a vállalat csak jelképes szankcióval sújtotta. Hildreth és munkatársai (2016) szerint az opportunista törvényszegés ezen formája rendkívül káros a szervezeti kultúra szempontjából, mert a csoporthűség ilyesfajta kifejezése azt üzeni a szervezet többi tagjának, hogy a szabályok, ha a helyzet úgy kívánja, figyelmen kívül hagyhatók.

Az elmúlt években számos vállalat minőségügyi (ISO 9001), környezetvédelmi (ISO 14001), valamint munkahelyi egészségvédelmi és biztonsági (OHSAS 18001, ISO 45001) szabványokat vezetett be, hogy versenyképes maradjon és megfeleljen az érdekelt felek elvárásainak. Wiengarten és munkatársai (2017) kísérletet tettek arra, hogy felmérjék a tanúsítványok hatását a tervezett teljesítménydimenziókra az ellátási lánc szintjén. A vizsgálat Írorszáiban történt, viszonylag kis mintával. Elsősorban a minőségügyi, környezetvédelmi és munkahelyi egészségügyi és biztonsági tanúsítások észlelt hatásait vizsgálták az ellátási lánc szintjén. Eredményeik alapján a környezetvédelmi (ISO 14001) és a munkahelyi egészségügyi és biztonsági (OHSAS 18001) tanúsítványok jelentősen javítják a teljesítményt, ha a beszállítók és a vevők is tanúsítottak. Ezzel ellentétben a minőségbiztosítás (azaz ISO 9001) az ellátási lánc szintjén nem vezetett magasabb minőségként észlelt teljesítményhez. Az intézményi nyomás és a felületes megvalósítás miatt az ISO 9001 tanúsítás inkább tekinthető szimbolikus megfelelési eszköznek, mint a minőségfejlesztés szigorú keretrendszerének. A szerzők szerint, míg a tanúsítványok korai alkalmazóit a hatékonyság motiválta, a későbbi alkalmazók gyakran szimbolikus vagy jogi okokból folytatják a tanúsítást. Az institucionalista perspektíva azt sugallja, hogy a tanúsítás jelzőeszköznek tekinthető, a tanúsítvány megnyugtatja a vevőket arról, hogy beszállítóik komolyan veszik a minőséggel, a környezettel vagy éppen az egészséggel és biztonsággal kapcsolatos kérdéseket. Ahogy az ISO 9001 egyre inkább intézményesül, a szervezetek hivatkozhatnak az ISO 9001 tanúsítás társadalmilag legitim céljára, és a szigorú végrehajtás szükségtelenné válik (Westphal et al., 1997; Guler et al., 2002).

Kamil és munkatársai (2023) tanulmánya az ISO/IEC 27001 információbiztonsági rendszer szabvány hatását vizsgálja az érdekelt felek elvárásainak szempontjából. Ez a szabvány leírja azokat a speciális biztonsági intézkedéseket és követelményeket, amelyeket a szervezetek alkalmazhatnak az információ mint vagyoni elem hatékony kezelése érdekében. Az érdekelt felek elméletének alkalmazásával a hangsúly az üzleti és társadalmi kérdések integrálása felé tolódik el, hogy vajon a nem üzleti, hanem inkább társadalmi nyomás hogyan befolyásolhatja az érdekelt felek motivációit a szabványok végrehajtása során. Empirikus kutatásuk során interjúkat készítettek svédországi vállalatoknál az információbiztonsági menedzsmenttel foglalkozó felek bevonásával. A „kimeneti legitimitás” kifejezés a problémamegoldás hatékonyságára összpontosít, és azt vizsgálja, hogy a törvények és szabványok végrehajtásának eredményei hatékonyan kezelik-e az érdekelt felekkel kapcsolatos kérdéseket (Kica, & Bowman, 2012). Megállapításuk szerint az ISO/IEC 27001 magas kimeneti legitimitásának eléréséhez az érdekelt feleknek meg kell érteniük, hogy a szabvány nem csupán műszaki dokumentum, a formális megfelelés kevés a szélesebb értelemben értelmezhető eredmények eléréséhez.

Az alábbi részben az esettanulmányok között ismertetjük e speciális, a compliance-szel sok hasonlóságot mutató belső kontrollrendszert, abból a megfontolásból, hogy az állami szervezetekre – különböző változatokkal – kidolgozott rendszer sokasodó tapasztalatai jól mutatják az alkalmazott bürokratikus koordinációs technikák korlátait.

A compliance menedzsment legrészletesebb, a vállalati életviszonyokra legjobban kidolgozott sajátos változata a köztulajdonú gazdasági társaságokra kifejlesztett ún. belső kontrollrendszer, mely a bürokratikus koordináció klasszikus eszköztárával kívánja megteremteni az állami tulajdonú gazdasági társaságok jó működésének feltételeit.

Az ún. belső kontrollrendszer első szabályozási csomagja a költségvetési szervekre és a kisebb méretű gazdasági társaságokra terjed ki, a nagyobb köztulajdonú gazdasági társaságok működését külön, részletesen kidolgozott belső kontrollrendszer szabályozza (Jogszabály/B, 2009; Jogszabály/C, 2011; Irányelv, 2021; Kézikönyv, 2021). E belső kontrollrendszert alapvetően a compliance menedzsment elvei ihlették (Jacsó, 2020). Különösen a nagyobb köztulajdonú gazdasági társaságokra kidolgozott belső kontrollrendszert a hazai szakirodalom részletesen ismerteti (Kerekes, 2022; Halász, & Varga, 2022; Bottyán, 2023). Az említett társaságokra 2022-re alakul ki az a – jogszabályokból, Irányelvből, Kézikönyvből álló – szabályozási csomag, mely nagyjából a szabványok mélységével, illetve még azoknál is részletesebben bontja ki, hogy mi tekinthető jó működésnek. A szabályozást később szinte mindegyik állami szervezetre kiterjesztették úgy, hogy a nem költségvetési szervezeteken, illetve a nagyobb gazdasági társaságokon kívül igyekeztek minden közpénzre alapozott működésű szervezetet valamilyen formában belső kontrollrendszer működtetésére kötelezni. Ez utóbbiak a „kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet” nevet kapták. Az Állami Számvevőszék külön szervezeti egységet (a Célzott Területeket Ellenőrző Igazgatóságot) is létrehozott a belső kontrollrendszer felügyeletére. A kifejezetten nagyméretű, köztulajdonban álló gazdasági társaságokra kidolgozott belső kontrollrendszer szemléletében a compliance menedzsmenttől alapvetően az alábbiakban különbözik:

1. Legfontosabbnak a jogszabályi megfeleléségi menedzsmentet tartja, azaz azt, hogy a köztulajdonú gazdasági társaság betartsa a jogszabályok és a bürokratikus koordináció egyéb eszközeivel rákényszerített szabályokat. Nem ír elő érdemben mutatószámokhoz, vevői mérésekhez kapcsolható értékelést, így célja elsősorban, hogy a társaság az ellenőrző hatóságoknak és kisebb mértékben a tulajdonos képviselőinek feleljen meg (a tulajdonos ugyanis közvetlenül is könnyen beavatkozhat), kevésbé ügyfeleinek.
2. A szabályozás középpontjában hatáskörök és eljárások állnak, a törvényből, kormányrendeletből, kézikönyvből és irányelvből álló több száz oldalas dokumentumhalmaz szinte egyáltalán nem helyez hangsúlyt az eredményorientált folyamatszervezésre, a teljesítményelvűre. A belső kontroll kötelezőségét nem köti össze pénzügyi kontrollal (utóbbit az üzleti alapú vállalkozásoknál a piac kényszeríti ki), ezért a belső kontrollrendszer nem támogatja a valós költségek kimutatását.
3. A felelősséget nem a szervezet megragadható paramétereivel (fluktuáció, tárgyi eszközök állapota, elégedettségmérések, belső mérések adatai stb.) írja le, hanem az első számú vezető nyilatkozatával és annak felügyelőbizottsági elfogadásával. Nagy ezért a kockázata annak, hogy a szervezet az elé állított követelményeknek csak formálisan akar megfelelni, illetve az állami beavatkozások (vagy azok elmaradása) miatt a felelősség nehezen szétválasztható és követhető. Azaz veszélynek tekinthető, hogy nem a ténylegesen jó működés, hanem annak dokumentálása lesz a cél.

A fent vázolt bürokratikus koordinációs eszköz működtetése ugyanakkor nem olcsó. Az Állami Számvevőszéktől és a Pénzügyminisztériumi Közleményből (Jogszabály/D) közvetlenül rendelkezésünkre álló adatok szerint az említett szabályozási-csomag (jogszabályok + Irányelv + Kézikönyv) hatálya alá 374 gazdasági társaság tartozik. Ezen felül mintegy 564, olyan kisebb gazdasági társaság, illetve az említett összefoglaló nevén ún. kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet (Jogszabály/E) található, ahol a belső kontrollrendszer működtetése kötelező, de kevésbé erős feltételekkel. Megpróbáltuk nagyvonalúan megbecsülni a belső kontrollrendszerek éves működtetési költségeit. Számításaink során azt feltételeztük, hogy az érintett

szervezetek a belső kontrollrendszer működtetése során pusztán a feladatot közvetlenül ellátók személyi jellegű kifizetéseire költenek. Az említett 374 társaságnál havi 600 eFt-os munkáltatói költséggel számoltunk, az 564 kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezet esetében pedig 300 eFt-tal. Pontos adataink nincsenek, de az tudható, hogy a legnagyobb köztulajdonú gazdasági társaságok akár 3-4 embert is foglalkoztathatnak megfelelési tanácsadóként, a kisebbek munkakörbővítéssel, megbízási szerződéssel is megoldhatják a feladatot. Átlagosan 20%-os rezsiköltséget vettünk figyelembe a helyiségek, illetve a támogató szolgáltatások (jog, informatika, vezetés stb.) költségeire. Az említett feltételek esetén a belső kontrollrendszer éves működtetési költsége megközelítőleg 5,66 milliárd forint. Becslésünk ezzel együtt konzervatív, mert nem számoltunk sem beruházási költségekkel (helyiségek bővítése, számítógép, telefon stb.), sem a foglalkoztatottak bérén felüli programköltségekkel (rendezvények, külsős szakemberek által végzett speciális képzések stb. költségei). Ezzel együtt még számos más, jogszabály által előírt menedzselési feladat növeli a költségeket, mint például az adatvédelemmel, nyilvánossággal, ESG-vel kapcsolatos költségek, illetve főként az ágazati jogszabályokban előírt minőségbiztosítási eszközök által okozott egyéb költségek.

Fentiek figyelembevételével ugyanakkor kétségeink merülhetnek fel e bürokratikus koordinációs rendszer hatékonyságával és eredményességével kapcsolatban, annak ellenére, hogy a szabályozás – valamilyen mértékben – lényegében mindenféle (fél)állami szervezetre kiterjed. Példa lehet erre az ÁSZ 2025-ös jelentése „A Neumann János Egyetemért Alapítvány tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseinek ellenőrzése”. A jelentés különös jelentősége a belső kontrollrendszer szempontjából, hogy 127,5 milliárd forint felhasználását kifogásolja olyan szervezetenél, mely esetében a belső kontrollrendszer megfelelőségével kapcsolatban semmilyen ellenőrző szervezet (ágazati, támogatást nyújtó kormányzati szervezetek, a szervezet belső ellenőrzése) korábban nem tett kifogást. A jelentés megállapítja, hogy a vizsgált szervezet:

1. „... előírtakkal ellentétben az integrált kockázatkezelés eljárásrendjét több mint 6 hónapos, a szervezeti integritást sértő események kezelésének eljárásrendjét pedig 2,5 év késedelemmel szabályozta...” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 16)
2. „... a kontrolltevékenységek részeként nem biztosították a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottságát..”, illetve összességében (Állami Számvevőszék, 2025, p. 17)
3. „Az Alapítvány nem alakított ki a jogszabályi előírások ellenére olyan belső szabályokat, kontrolltevékenységeket, amelyek hozzájárultak volna a tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseikhez kapcsolódó döntéshozatalok megalapozottságának, célszerűségének biztosításához, a befektetéseit követően a megnövekedett kezeléséhez.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 15).

Azt, hogy a belső kontrollrendszer sem szellemében, sem betű szerint nem különösebben érintette meg az Alapítvány vezetőit, jól jelzik az ÁSZ javaslatok is, mint például:

- „Gondoskodjon a jövőben a befektetések tekintetében a ... foglaltak alapján a kontrolltevékenység részeként minden tevékenységre vonatkozóan a szervezeti célok elérését veszélyeztető kockázatok csökkentésére irányuló kontrollok kiépítéséről, különösen ... a döntések célszerűségi, gazdaságossági, hatékonysági és eredményességi szempontú megalapozottsága vonatkozásában.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 29), vagy a
- „Fontolja meg az összeférhetetlenség esetére alkalmazandó belső eljárásrend kialakítását.” (Állami Számvevőszék, 2025, p. 30).

Az előbb leírt példa alapján célszerű lenne:

- a belső kontrollrendszert olyan pénzügyi és szakmai mutatószámokkal kiegészíteni, összekötni, melyek további és objektív információkat adnának a jelenlegi, sokszor többféleképpen értelmezhető jogszabályi, szabályzati alapú megfelelőségi menedzsmenthez, illetve
- különösen olyan szervezeteknél, ahol a vevő fogalma könnyen értelmezhető, ott rendszeresen vevői elégedettségmérést végezni, mely igen hasznos lenne a fejlesztendő területek azonosításához, valamint
- az említett szervezetek „nyereségsemlegessége” okán rendszeressé és kötelezővé kellene tenni a szervezeten belüli motivációs, szervezeti kultúrát mérő, elkötelezettségi vizsgálatokat, figyelemmel arra, hogy e szervezetek eredményességét kevésbé a piac húzóereje, mint a munkatársak tapasztalata és szakmai elkötelezettsége határozza meg. Ezen felül a menedzsmentnek és a felügyelő szervezeteknek egyaránt rendelkezésre állnának a folyamatok mélyebb megértéséhez szükséges adatok és trendek.
- A belső kontrollrendszer működésének ellenőrzését külön, erre specializálódott (auditor) szervezetre bízni, mert így a pénzügyi és szakmai kudarcok nagyobb eséllyel előzhetők meg.

Következtetések

A bürokratikus koordináció kulcsszerepet játszik a compliance menedzsmentben, amely keretként szolgál a vállalatok számára, hogy az előírások betartásával előzzék meg az állami beavatkozást. A szabályozási tendenciát egyfelől a jólétre és a fenntartható fejlődésre vonatkozó növekvő társadalmi elvárások, másfelől az állami és vállalati interakciók egyre bonyolultabbá válása táplálja. A nemzetközi jó gyakorlatok és szabványok, mint az ISO 37001, ISO 37002 és ISO 37301, a megfelelőségi gyakorlatok formalizálására és az etikus működés globális előmozdítására szolgálnak.

Részletesen elemeztük a megfelelés és a bürokratikus koordináció közötti kapcsolatot a versenyképesség, az etika, és a társadalmi felelősségvállalás szempontjain keresztül. Míg a bürokratikus koordináció elengedhetetlen a társadalmi felelősségvállalás érvényesítéséhez, a formális megfelelés és az etikai gyakorlatok internalizálása tekintetében kétségeinket fogalmaztuk meg. A compliance menedzsment sikere nem csak jogi szakértelem vagy mechanikus menedzsmentfolyamat kérdése, annál jóval összetettebb problémáról van szó, mely interdiszciplináris – a közgazdaságtan, a pszichológia, a szociológia, a kultúrantropológia eredményein alapuló – megközelítést tesz szükségessé (Pfeil et al., 2023). Ezzel is magyarázhatjuk, hogy a compliance-t a szervezeteken belül miért nem pusztán a joggal, belső ellenőrzéssel, adatbiztonsággal és adatvédelemmel, belső ellenőrzéssel stb. foglalkozó szervezeti egységek valamely feladata közé sorolják, hanem az szokásosan függetlenül, önálló szervezeti egységként működik. Arra nézve, hogy mik lehetnek a szabálykövető, illetve a szabályokat figyelmen kívül hagyó egyének motivációi, a viselkedéstudományok szolgálnak különféle magyarázatokkal (Geller et al., 2010; Abdullah et al., 2016; Langevoort, 2017).

Külön témaként bemutattuk az állami szervezetek belső kontrollrendszereit. Ezek a rendszerek a jogi megfelelésre és az állami felügyeleti követelmények teljesítésére összpontosítanak, a szabályozások betartását helyezik előtérbe az ügyfélközpontú teljesítménnyel, más outcome típusú mérőszámokkal szemben. Jövőbeli kutatásainkban szeretnénk feltárni, hogy a köztulajdonú gazdasági társaságoknál milyen változásokkal jár a belső kontrollrendszer bevezetése és működtetése, hogyan értékeli azt az abban érintettek.

Irodalomjegyzék

- Abdullah, N. S., Indulska, M., & Sadiq, S. (2016). Compliance Management Ontology – A Shared Conceptualization for Research and Practice in Compliance Management. *Information Systems Frontiers*, 18(5), 995-1020. <https://doi.org/10.1007/s10796-016-9631-4>
- Állami Számvevőszék (2025). *JELENTÉS A Neumann János Egyetemért Alapítvány tartós hitelviszonyt megtestesítő értékpapírba történő befektetéseinek ellenőrzése*. <https://www.asz.hu/dokumentumok/25036.pdf> Letöltés: 2025. 04. 09.
- Ariely, D. (2013). *The (Honest) truth about Dishonesty. How We Lie to Everyone – Especially Ourselves*. HarperCollins Publishers.
- Bazerman, M. H., & Gino, F. (2012). Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty. *Annual Review of Law and Social Science*, 8. <https://doi.org/10.1146/annurev-lawsocsci-102811-173815>
- Behringer, S. (2018). *Compliance Kompakt. Best Practice im Compliance-Management*. Erich-Schmidt-Verlag.
- Benedek P. (2014). A vállalati compliance értékelése. *Vezetéstudomány*, 45(7-8), 29-39. <https://doi.org/10.14267/veztud.2014.07.03>
- Berényi L. (2015). A társadalmi felelősségvállalás a személyes vélemények oldaláról. *Vezetéstudomány*, 46(6), 34-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.04>
- Bottyán B. (2023). Compliance a közszférában – első tapasztalatok. *Pro Publico Bono: Magyar Közigazgatás*, 11(1), 20-37. <https://doi.org/10.32575/ppb.2023.1.2>
- Cacioppe, R., Forster, N., & Fox, M. (2008). A Survey of Managers' Perceptions of Corporate Ethics and Social Responsibility and Actions that may Affect Companies' Success. *Journal of Business Ethics*, 82(3), 681-700. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9586-y>
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 32(3), 946-967. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684>
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Chmielewski, M. (2020). Juristen allein verstehen es nicht. *JUVE Rechtsmarkt*, 04, 87-92.
- Coglianesi, C., & Nash, J. (2021). Compliance Management Systems: Do They Make a Difference? In: Sokol, D. D., & Van Rooij, B. (Eds.), *Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 571-593). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108759458.039>
- Davidson, R. H., Dey, A., & Smith, A. (2015). Executives „Off-the-Job” Behavior, Corporate Culture and Financial Reporting Risk. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 5-28. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.07.004>
- Destefano, M. (2014). Creating a Culture of Compliance: Why Departmentalization May Not Be the Answer. *Hastings Business Law Journal*, 10(1), 71-182.
- Dombi M. (2024). *Compliance: drága lehet a lecke a vállalatoknak*. <https://www.vg.hu/penz-es-tokepiac/2024/10/compliance-draga-lehet-a-lecke-a-vallalatoknak>
- Elster, J. (1998). Emotions and economic theory. *Journal of Economic Literature*, 36(1), 47-74.
- Eurostat (2022). *General government total expenditure by function in 2022*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240305-1>
- Farkas Á., Szügyi D., & Schrettner A. (2021). *ISO 37301 Compliance Management Systems szabvány – Integritás és sikeres compliance működés a szabványosításon keresztül*. <https://iia.hu/images/dokumentumok/hirlevelek/21maj/bemszey.pdf>
- Feldman, Y. (2014). Behavioral Ethics Meets Behavioral Law and Economics. In: Zamir, E., & Teichman, D. (eds), *The Oxford Handbook of Behavioral Economics and the Law*. Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/oxfordhob/9780199945474.013.0009>
- Fiene, R. (2024). Importance of the Theory of Regulatory Compliance. *Journal of Management Policy and Practice*, 25(1).
- Filabi, A., & Hurley, R. (2019, február 18). The Paradox of Employee Surveillance. *Behavioral Scientist*. <https://behavioralscientist.org/the-paradox-of-employee-surveillance/>

- Flora, P. (1986). Introduction. In: Flora, P. (ed.). *Grow the Limits: The Western European Welfare States Since World War II*. Berlin: de Gruyter., 3-25. (Magyarul: Növekedés határokig. In: Andorka R., Hradil, S., & Peschar, J. (szerk.). *Társadalmi rétegződés* (pp. 503-529). Budapest: Aula Kiadó, (1995).
- Frey, B. S. (1997). *Not Just for the Money: an Economic Theory of Personal Motivation*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Geller, G., Boyce, A., Ford, D. E., & Sugarman, J. (2010). Beyond „Compliance”: The Role of Institutional Culture in Promoting Research Integrity. *Academic Medicine*, 85(8), 1296-1302. <https://doi.org/10.1097/ACM.0b013e3181e5f0e5>
- Gino, F., & Ariely, D. (2012). The Dark Side of Creativity: Original Thinkers Can Be More Dishonest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 102(3), 445-459. <https://doi.org/10.1037/a0026406>
- Gino, F., & Wiltermuth, S. S. (2014). Evil Genius? How Dishonesty Can Lead to Greater Creativity. *Psychological Science*, 25(4), 973-981. <https://doi.org/10.1177/0956797614520714>
- Halász A., & Varga Z. (2022). A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről és a belső ellenőrzés szabályairól. *Publicationes Universitatis Miskolcensis Sectio Juridica et Politica*, Tomus XL/2, 134-162.
- Hildreth, J., Gino, F., & Bazerman, M. (2016). Blind loyalty? When group loyalty makes us see evil or engage in it. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 132, 16-36. (2016). <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.10.001>
- Irányelv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez* (2021). <https://allamhaztartas.kormany.hu/download/6/03/b2000/lr%C3%A1nyelv%20k%C3%B6zz%C3%A9t%C3%A9telre.pdf>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jacsó J. (2020). Compliance menedzsment szerepe és jelentősége a vállalatokon belül. *Miskolci Jogi Szemle*, 15(4), 72-82.
- Jogszabály/A. 2023. évi CVIII. törvény a fenntartható finanszírozás és az egységes vállalati felelősségvállalás ösztönzését szolgáló környezettudatos, társadalmi és szociális szempontokat is figyelembe vevő, vállalati társadalmi felelősségvállalás szabályairól és azzal összefüggő egyéb törvények módosításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2300108.tv>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/B. 2009. évi CXXII. törvény a köztulajdonban álló gazdasági társaságok takarékosabb működéséről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0900122.tv>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/C. 370/2011. (XII. 31.) 339/2019. (XII. 23.) Korm. rendelet a köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszeréről. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900339.kor>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Jogszabály/D. PM közlemény (HÉ 2024/28.) a kormányzati szektorba sorolt egyéb szervezetekről. <https://jogkodex.hu/doc/2655792>. Letöltés ideje: 2025. 04. 09.
- Jogszabály/E. Az államháztartásról szóló 2011. évi CXCV. törvény. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1100195.tv>. Letöltés ideje: 2025. 04. 09.
- Kamil, Y., Lund, S., & Islam, M. S. (2023). Information security objectives and the output legitimacy of ISO/IEC 27001: stakeholders' perspective on expectations in private organizations in Sweden. *Information Systems and e-Business Management*, 21, 699-722. <https://doi.org/10.1007/s10257-023-00646-y>
- Kaptein, M. (2008). Developing and Testing a Measure for the Ethical Culture of Organizations: The Corporate Ethical Virtues Model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923-947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Kerekes E. (2022). A belső kontrollrendszer kialakítása a köztulajdonban álló gazdasági társaságoknál. *Controller Info*, 10(4), 57-61. <https://doi.org/10.24387/CI.2022.4.10>
- Kette, S., & Barnutz, S. (2019). *Compliance managen: Eine sehr kurze Einführung*. Springer.
- Kézikönyv a köztulajdonban álló gazdasági társaságok részére a belső kontrollrendszer kialakításához és működtetéséhez* (2021). https://allamhaztartas.kormany.hu/download/8/f9/b2000/Gtbkr_k%C3%A9zik%C3%B6nyv_2021.pdf. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Kica, E., & Bowman, M. D. (2012). *Regulation by means of standardisation: Key legitimacy issues of health and safety nanotechnology standards*. (4th Biennial ECPR Standing Group for Regulatory Governance Conference on „New Perspectives on Regulation, Governance and Learning”, Exeter)
- Kocziszky Gy., & Kardkovács K. (2020). *A compliance szerepe a közösségi értékek és érdekek védelmében*. Budapest: Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545972>

- Kornai J. (2022). Bürokratikus és piaci koordináció. *Közgazdasági Szemle*, 30(9), 1025-1038. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2022.1.20>
- Langevoort, D. C. (2017). Cultures of Compliance. *Georgetown University Law Center. Am. Crim. L. Rev.*, 54, 933-977. <https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2812&context=facpub>
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisation*. Duncker & Humblot.
- MNB (2022). *A Magyar Nemzeti Bank 12/2022. (VIII.11.) számú ajánlása a belső védelmi vonalak kialakításáról és működtetéséről, a pénzügyi szervezetek irányítási és kontroll funkcióiról*. <https://www.mnb.hu/letoltes/12-2022-belso-vedelmi-vonalak-ajanlas.pdf>. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Nelson, J. S. (2021). Compliance as Management. In: B. Van Rooij, & D. Sokol (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 104-122). Cambridge University Press.
- OECD (2018). *Good Regulatory Practices to Support Small and Medium Enterprises in Southeast Asia*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/9789264305434-en>
- OECD (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Paine, L. S. (1994). *Managing for Organizational Integrity*. Harvard Business Review, March–April 1994.
- Papp Zs. (2024). *BEMSZ Compliance Szekció Alakuló ülés előadása*. https://iia.hu/images/hirlevel/PappZsofia_eloadas_2024_09_17.pdf. Letöltés ideje: 2025. 01. 24.
- Parker, D., & Kirkpatrick, C. (2012). *Measuring Regulatory Performance. The Economic Impact of Regulatory Policy: A Literature Review of Quantitative Evidence*. OECD Publishing, Expert Paper No. 3, August 2012. <https://pad.undp.org.mx/files/g/820dcf0c1242364677545293.44594fd/banco/archivo/3/0/measuring-regulatory-performance-the-economic-impact-of-regulatory-policy-a-literature-review-of-quantitative-evidence.pdf>
- Paternoster, R., Saltzman, L. E., Waldo, G. P., & Chirios, T. G. (1983). Perceived risk and social control: do sanctions really deter? *Law and Society Review*, 17(3), 457-479.
- Pelkmans, J., & Renda, A. (2014). *Does EU regulation hinder or stimulate innovation?* Centre for European Policy Studies. <https://www.ceps.eu/download/publication/?id=8700&pdf=No%2096%20EU%20Legislation%20and%20Innovation.pdf>
- Pfeil, K., Necker, S., & Feld, L. P. (2023). *Compliance management in research institutes: Boon or bane?* Freiburger Diskussionspapiere zur Ordnungsökonomik, No. 23/1, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg, Institut für Allgemeine Wirtschaftsforschung, Abteilung für Wirtschaftspolitik und Ordnungsökonomik, Freiburg i. Br. <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/270748/1/1839768967.pdf>
- Porter, M. (1991). America's Green Strategy. *Scientific American*, 264(4), 168. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0491-168>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Shafer, W. E. (2015). Ethical Climate, Social Responsibility, and Earnings Management. *Journal of Business Ethics*, 126(1), 43-60. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1989-3>
- Sokba kerül nekünk az orbáni „karcsú állam”*. (2023). <https://hirklikk.hu/kozelet/sokba-kerul-nekunk-az-orbani-karcsu-allam/418547>. Letöltés ideje: 2025. 05. 24.
- Szabó T., Töröcsváry I., & Benedek P. (2024). A köztulajdonban álló gazdasági társaságok belső kontrollrendszere, mint a minőségbiztosítás egy eleme. *Magyar Minőség*, 33(12), 5-16.
- Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics Programs, Perceived Corporate Social Responsibility and Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159-172. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9306-z>
- Van Rooij, B., & Sokol, D. (2021). Introduction: Compliance as the Interaction between Rules and Behavior. In: B. Van Rooij & D. Sokol (Eds.), *The Cambridge Handbook of Compliance* (pp. 1-10). Cambridge University Press.
- Wiengarten, F., Onofrei, G., Humphreys, P., & Fynes, B. (2018). A Supply Chain View on Certification Standards: Does Supply Chain Certification Improve Performance Outcomes? In: Heras-Saizarbitoria, I. (eds) *ISO 9001, ISO 14001, and New Management Standards*. Measuring Operations Performance. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-65675-5_11

KERESNYEI KRISZTINA

ONLINE EGÉSZSÉGPROGRAMOK A MUNKAHELYEN: SIKERESSÉGI MUTATÓK VIZSGÁLATA

A tanulmány célja a munkahelyi online egészségfejlesztő programok sikerességének vizsgálata, különös tekintettel a mentális egészség támogatására. A kutatás irodalmi áttekintésen alapul, amelyben nemzetközi szisztematikus összefoglalókat és metaelemzéseket elemez (pl. Phillips et al., 2019; Stratton et al., 2022; Armaou et al., 2022; Cameron et al., 2025). A kézirat áttekinti a munkahelyi egészségprogramok fejlődését az offline megoldásoktól az online beavatkozásokig, mérlegelve az online programok előnyeit és hátrányait. Felvázolja a különböző szintű megoldások stratégiai döntésének kérdéskörét és a beágyazottsági színtereket. Alaposan tárgyalja az online programok besorolási lehetőségeit több szempontból is, valamint egy konkrét metaelemzésen (Cameron et al., 2025) keresztül mutatja be a sikerességet meghatározó tényezőket és a vizsgálatban megállapított sikerességi, hatékonysági mutatókat. A tanulmány felhívja a figyelmet a kutatások módszertani korlátaira.

Bevezetés

A mentális egészség és a munkahelyek kapcsolatának vizsgálata fontos aspektusa a különböző mentális egészséghez kapcsolódó kutatásoknak. Az értelmes munka pozitív hatással van az egyén mentális egészségére; hozzájárul a jobb teljesítményérzéshez és növeli az önbizalmat (WHO, 2022a), míg a rossz munkahelyi környezet és a fokozott stressz negatív hatással van a munkavállaló teljesítményére (Arensman et al., 2022). A 21. században a munkavállalók stresszesek és túlterheltek a munkahelyen, amire a pandémia csak még jobban ráerősített. A 2022-ben végzett OSHA kutatás, melyet az Európai Unióban (Ízland és Norvégia bevonásával) mintegy 27 000 munkavállaló töltött ki, rámutatott arra, hogy a pandémia óta jelentősen nőtt a munkahelyi stressz szintje, melyről a megkérdezettek 44%-a számolt be (European Agency for Safety and Health at Work, 2024). Hasonló a helyzet a hazai munkavállalók körében is: az Eurobarometer 2023-as felmérése szerint a megkérdezettek 56%-a élt át valamilyen érzelmi vagy pszichoszociális terhelést az elmúlt 12 hónapban, ami magasabb volt, mint az EU-s átlag (Eurobarometer, 2023).

A kezeletlen munkahelyi stressz könnyen vezethet fizikai betegséghez vagy depresszióhoz, növelheti a betegségben töltött munkanapok számát és azokat a napokat is, amikor bár a munkavállaló bent van a munkahelyén, mégsem képes jól teljesíteni (Arensman et al., 2022). Nemcsak a táppénzen töltött napoknak, de ennek a csökkent munkaképességű állapotnak, amit „jelenlétszindrómának” (Szabó, & Juhász, 2019b) nevezhetünk, komoly egyéni, munkahelyi és nemzetgazdasági költségei lesznek. Az egyén esetében a keresőképtelenség, a munkahely elvesztése, a munkahelyek számára a csökkent termelékenység, kiesett bevétel, az állam számára pedig a megnövekedett egészségügyi és szociális kiadások mértéke, valamint az adóbevételek visszaesése (WHO, 2022b) is mutatószám a gazdasági terhek vizsgálata során. A magyar munkavállalói populációban minden

negyedik munkavállaló lehet érintett valamilyen mentális betegségben (Szabó, 2018). Ez az állapot hosszabb távon a termelékenység tartós csökkenéséhez vezethet, valamint többletköltséget is jelent a megnövekedett táppénz miatt a munkáltatónak. Egy 2017-es adatsor szerint a betegség-költségek esetében a hazai munkáltatónak éves szinten mintegy 510 millió forint plusz költséget jelentett a betegszabadság, termelés kiesés és jelenlétszindróma jelenléte, ami az összes betegség-költségek mintegy 16%-át tette ki (Ács et al., 2021).

Érdemes tehát foglalkozni a mentális egészséggel és jólléttel közvetlenül a munkahelyeken is, hiszen ezek ideális helyszínek bizonyulnak a fejlesztésre (Donaldson et al., 2019). Mivel a munkavállalók idejük jelentős részét töltik a munkahelyen, így ezeken a helyeken jóval könnyebben és költséghatékonyabban érhetőek el még a problémák kezdeti szakaszában (Tsantila et al., 2023) és gyorsabban növelhető a programokhoz való hozzáférés aránya is (Carolan et al., 2017).

Egészségfejlesztési programok a munkahelyen: az offline megoldásoktól az online felé

A különböző munkahelyszínen zajló (on-site) egészségfejlesztési programok Amerikában már az 1970-80-as években megjelentek (Conrad, 1987), jóval az ipari forradalom 4.0 megjelenése előtt – melyre vonatkozó első feljegyzések 2011-ből valók (Cout et al., 2020). Ezek a kezdeti programok a munkavállalók számára önkéntesen, általában munkaidejük előtt vagy után, illetve az ebédidejükben voltak elérhetőek. A programok sokszor ad-hoc módon, pilot jelleggel, minimális erőforrással valósultak meg és jellemzően nem a teljes munkaállomány számára voltak elérhetőek (Conrad, 1987). Hazánkban a 90-es években a munkatársak megtartását és elkötelezettségének növelését a cégek ún. „cafeteria” juttatásokon keresztül kívánták megerősíteni. Ezen tételek adózása kedvezőbb volt, mint a fizetésnek, és a tételek sokfélesége lehetőséget teremtett a vállalatoknak, hogy a korábbi hagyományos, fix jellegű juttatási csomagok után egy rugalmasabb, személyreszabhatóbb rendszert hozzanak létre munkavállalók számára (Poór et al., 2013). A cafeteria és flexible benefits rendszerek elsődlegesen juttatáspolitikai eszközként jelentek meg, amelyek az egyéni preferenciák kiszolgálására és a munkaerő-megtartás támogatására fókuszáltak, nem pedig szervezeti szintű egészség- vagy wellbeing stratégiák kialakítására. Bár a cafeteria elemek tartalmazhatnak egészségügyi elemeket (pl.: önkéntes egészségpénztári tagság, egészségpénztári juttatások, szolgáltatások, gyógyszerek fedezete), (Poór et al., 2013), a munkavállaló saját preferencia-skálája szerint meghozott döntése egyáltalán nem biztos, hogy ezeket a hosszú távú előnyöket helyezi előtérbe (Barringer, & Milkovich, 1998). Ily módon félő, hogy az egészségfejlesztési célok nem tudnak ily módon megvalósulni, ha a döntést kizárólag a munkavállaló kezében hagyjuk. Ugyanígy a szervezet maga is távol kerülhet akár a HR stratégiai céloktól, amennyiben cafeteria döntéseit pusztán pénzügyi alapon hozza meg (Poór et al., 2013), nem segítve ezzel a komplex szervezeti egészségfejlesztési stratégia kialakulását.

Az elmúlt évtizedben a munkahelyi egészségprogramok térnyerése egyre látványosabbá vált, és kínálatuk is sokszínűbb lett. A munkahelyi egészségfejlesztő programok esetében fontos a munkáltatói támogatás, ahol a cél a munkavállalók egészségének javítása, a jóllét érzésének elősegítése és fokozása (Gottfried, 2021). A munkahelyi egészséggel összefüggésben megállapítható, hogy a korai szakaszban a munkahelyi biztonság megteremtésén és a fizikai környezethez kapcsolódó egészségkockázati tényezők (zaj, légszennyezettség, veszélyes anyagok stb.) megváltoztatásán volt a hangsúly (Győri et al., 2023). Később a beavatkozások köre fokozatosan kibővült, az egyéni életmódbeli szokások pozitív irányba történő változtatása, valamint a mentális egészség megőrzése is egyre fontosabb szerepet kapott. A kezdeti egészségprogramok főként az egyénre fókuszáltak és a kockázatos magatartásformák csökkentésére összpontosítottak, például a dohányzás, a mozgásszegény életmód, a helytelen táplálkozás vagy a szerhasználat visszaszorítása (Sorensen, & Barbeau, 2004). A későbbi, második-negyedik generációs programok már komplex felmérések-

re, megelőző intézkedésekre és a testi-lelki jóllét támogatására helyezték a hangsúlyt, ahol a hangsúly az egyéni preventív megközelítésről egyre inkább eltolódott a komplex, szervezeti stratégiába illesztett megoldások irányába (Szabó, & Juhász, 2019a). Bár a munkahelyi egészségprogramok pozitív hatásai közé sorolható akár az egészségtudatosság fokozása, a betegségek megelőzése és a specifikus programok megalkotása is (Gottfried, 2021), a hazai kezdeményezések még mindig elég alacsony érintettségről árulkodnak. A Munkaadók és Gyáriparosok Országos Szövetsége (MGYOSZ) 2010-es felmérése szerint a munkaadók 75%-ánál az orvosi szűrés jelenik meg, mint egészségfejlesztő program, és mintegy 35%-a a válaszadóknak úgy nyilatkozott, hogy az elmúlt két évben semmilyen egészségfejlesztésben nem volt részük (MGYOSZ, 2010). Egy másik, 2014-es hazai felmérés, a "Legfittebb munkahely" eredménye szerint a cégeknek még mindig több mint 40%-a nem tett semmilyen lépést annak érdekében, hogy kialakítson különböző egészségfejlesztő programokat (Szolnoki, & Berényi, 2016). Közben pedig például a Randstad nemzetközi kutatásaiban az látszik, hogy a munkavállalók a felmondás mellett döntenek, ha a munkahelyi körülmények miatt nem érzik megfelelőnek a mentális egészségüket (Randstad Workmonitor, 2023, 2024).

A programok diverzifikációját indokolja a munkahelyi mentálhigiéné aktuális állapota is. A lezajlott digitalizációs folyamatok és a home office trendek erősödése miatt a munkahelyeken alkalmazható programok szerves részét képezheti a jövőben a különböző online egészségprogramok aktív használata is. Ezek sikerességének vizsgálata kiemelten fontos lenne a nemzetközi kutatásokon túl hazai környezetben is vizsgálni. Az online megoldásoknak számos előnyük lehet, például:

- Költséghatékonyak, könnyen hozzáférhetőek, személyre szabhatóak (WHO, 2016; Phillips et al., 2019; Baños et al., 2022).
- Rugalmas időbeosztásban teljesíthetőek, anonimitást tudnak biztosítani a munkavállalóknak (Junge et al., 2015; Scheutzwow et al., 2022; Stratton et al., 2022).
- Növelhetik a munkavállalói feljogosítottság (empowerment) és kontroll érzését (Scheutzwow et al., 2022; Weber et al., 2019).

Több nemzetközi szakirodalom is szót ejt a megoldások sokszínűségéről (Staglin, 2020; Ellis, 2021; Baños et al., 2022), míg az utóbbi időben olyan szisztematikus áttekintések és meta elemzések jelentek meg (Stratton et al., 2017; Phillips et al., 2019; Stratton et al., 2022; Armaou et al., 2022), melyek ezen programokat vizsgálják munkahelyi alkalmazhatóság szempontjából.

Ez az irodalmi kutatás arra vállalkozik, hogy feltárja a munkahelyi online egészségprogramok lehetséges előnyeit és hátrányait, keretrendszerbe foglalja a besorolási lehetőségeket és feltárja a sikerességhez szükséges kritériumokat külföldi vizsgálatok bemutatásának segítségével.

Stratégiai döntések: egyéni vagy szervezeti szintű segítségnyújtás

Amikor egy szervezetnél arról beszélünk, hogy a munkatársak mentális egészségét hogyan lehetne fejleszteni, akkor kétféle megközelítésben tehetjük mindezt. Vannak az ún. „munkavállalókat célzó beavatkozások”, amik az egyéneket célozzák meg és kínálnak számukra fejlesztési lehetőséget (Paterson et al., 2024). Ezek talán elterjedtebbek, hiszen a legtöbb cég a különböző mentális egészséget támogató tevékenységeket egyfajta plusz juttatásként, lehetőségként kínálja (Mori et al., 2014; Huberty et al., 2022). A szervezeti szintű beavatkozások esetén a munkából, munkaszervezésből adódó pszichoszociális kockázatok csökkentése, a munkatársak fizikai és szellemi egészségi szintjének erősítése, és a munkához kapcsolódó mentális egészség és jóllét szervezeti szintű megteremtése a célkitűzés, mely által a szervezet teljesítőképessége is javul (Szolnoki, & Berényi, 2016; Paterson et al., 2024).

A különböző egészségprogramok megvalósítása megtörténhet tisztán egyéni, tisztán szervezeti szinten vagy vegyesen is (Bhui et al., 2012). Amikor szervezeti szintű programokat, komplex stratégiákat akarunk bevezetni, fontos kérdés annak vizsgálata, hogy milyen tényezők megléte

kell ahhoz, hogy egy ilyen program végrehajtása sikeres legyen a szervezetben. Goetzel és Pronk kutatópáros (2010) az alábbi tényezőket jelölték meg a sikeresség zálogaként: szervezeti elkötelezettség; ösztönzők a munkavállalók számára a részvételre; hatékony szűrés és beosztás; a legkorszerűbb elméleten és bizonyítékokon alapuló beavatkozások; hatékony végrehajtás és folyamatos programértékelés.

A szervezetek többsége még mindig leginkább reaktív módon közelíti meg ezt a kérdést, és kevés az olyan program, amely preventív módon igyekszik segíteni a munkatársak mentális egészségét, holott sokkal előre mutatóbb lenne, ha mind az egyén, mind a szervezet befektetésként tekintene ezekre (Szolnoki, & Berényi, 2016). Számos kutatás vizsgálja a mentális egészségprogramok megtérülését külföldi (Knapp et al., 2011; Matrix Insight, 2012) és hazai példákön (Szabó, & Juhász, 2019b) keresztül is, és mindegyikben pozitív megtérüléssel, kevesebb hiánnyal számolhatnak azok a cégek, akik hajlandóak a programokra erőforrásokat áldozni.

Az online egészségprogramok besorolásának lehetőségei

A munkahelyi mentális egészség támogatására létrejött programok besorolása nincs egységes keretrendszerbe foglalva, ami megnehezíti a kutatási összefoglalók készítését és az eddig elkészült irodalomkutatások összehasonlítását is. A programokat megkülönböztethetjük a használat célja, a program fókuszja alapján, figyelembe vehetjük a program célcsoportját, a használt módszertanokat és a beavatkozások felületének körét, az automatizáltság mértékét és azt is, hogy az adott beavatkozás mely szervezeti szinteket érinti, valamint mennyire válik a szervezeti stratégia részévé.

- A használat célja szerint megkülönböztethetjük egymástól a promotálást, megelőzést, kezelést, kezelés utáni állapotfenntartást, értékelést, kríziskezelést vagy éppen a monitorozást támogató programokat (London, 2020; Pineda et al., 2023).
- Cameron és szerzőtársai (2025) szerint a leggyakoribb aspektusok, amiket a különböző beavatkozások céloznak a depresszió (9), szorongás (9), stressz (5), jóllét (5), kiegészítés (5), munkahelyi stressz (4), érzékelt stressz mértéke (2), reziliencia (2), alvási problémák (2), mindfulness (2) – mely mutat bizonyos súlypontokat, de még így is nagyon széles skálát mutat.

A célcsoport meghatározásánál Stratton és szerzőtársai (2022) megkülönböztették a résztvevőket aszerint, hogy a munkavállalókat általánosságban szólítja meg a program vagy specifikusabban aszerint, hogy a munkavállalónak van-e már valamilyen mentális betegséghez köthető tünete, diagnózisa, szüksége van-e valamilyen konkrét beavatkozásra. Ennek mentén megkülönböztették az univerzális, indikált és harmadfokú beavatkozásokat. A Cameron és szerzőtársai (2025) által végzett vizsgálatban például nem került külön kiemelésre, hogy volt-e előzetesen felmérés az általános mentális egészséget illetően, vagy kizáró ok volt-e valamilyen mentális betegség megléte a kutatásban való részvétel során.

Ritka még az olyan kutatás, ahol az alapadatok között van a résztvevők országának felvétele vagy éppen a cégméret, iparág, amiben dolgoznak. A Cameron és szerzőtársai által 2025-ben megjelent irodalomkutatásban az országok nem, de az iparágak például felvételre kerültek a kutatásban résztvevőknél.

Módszertant tekintve a vizsgálat-programok széles skálán mozognak, ugyanakkor a különböző szisztematikus kutatások leggyakrabban a CBT-t (kognitív viselkedésterápiát) jelölik meg módszertanként (Carolan et al., 2017; Stratton et al., 2017, 2022; Scheutzow et al., 2022; Zhang et al., 2024; Cameron, 2025). Emellett még a különböző stresszmenedzsment és mindfulness-alapú programok jelennek meg szélesebb körben a programok között (Scheutzow et al., 2022; Cameron, 2025).

Az alkalmazási felületek vizsgálatánál megállapítható, hogy jelenleg a legtöbb beavatkozás vegyes volt, ami azt jelenti, hogy weben keresztül és valamilyen alkalmazásban is elérhető volt a felhasználó számára. Cameron és szerzőtársai (2025) által vizsgált tanulmányok közül a legtöbb (n=11) vegyes beavatkozásokat vizsgált, csak kettő foglalkozott mobil/okostelefon alapú, és mindössze egy foglalkozott csak online beavatkozás vizsgálatával.

A programok besorolásánál néhány kutatásnál megjelenik annak a feltárása, hogy a program milyen mértékben automatizált, lehet-e benne emberi asszisztenciát igénybe venni (Stratton et al., 2022; Pineda et al., 2023). Míg Stratton és szerzőtársainál ez a szám még közel 50-50%-os megoszlást mutat (14-nél lehetett, 15-nél nem lehetett emberi segítő igénybe venni), addig a legfrissebb irodalomkutatás (Cameron et al., 2025) vizsgálata az automatizált programok irányába mutató tendenciát mutat, mert a vizsgált 22 beavatkozásból már 18 volt önvezérelt.

Sikerességi mutatók vizsgálata egy szisztematikus kutatásban

Fontos feltárni, hogy az egyes online beavatkozások önmagukban mennyire tudnak sikeresek lenni az egyén szempontjából. Ahhoz, hogy ezek az eredmények módszertanilag is megalapozottak legyenek, olyan, egységes metódus használata kell, amik mérhetővé teszik a változás mértékét és összehasonlíthatóvá a kapott eredményeket.

Az elmúlt 10 év elemzéseit vizsgálva több szakirodalmi áttekintés, szisztematikus elemzés is készült, melyek alapján megállapítható, hogy az elemzett kutatásoknál leggyakrabban az alábbi vizsgálati metódusokat alkalmazzák az online programok hatásának tudományosan megalapozott feltárása érdekében:

- randomizált kontrollvizsgálat (Junge et al., 2015; Carolan et al., 2017; Stratton et al., 2022; Weber et al., 2019; De Miquel et al., 2023; Cameron et al., 2025);
- klaszteres randomizált kontrollvizsgálat (Huberty et al., 2022);
- nem-vak (non-blinded) randomizált kontrollvizsgálat (Mori et al., 2014);
- önkéntes részvétel (Attridge, 2020);
- kísérleti elrendezés randomizált beavatkozási és kontrollcsoportokkal (Uglanova, & Dettmers, 2023).

Ebben a cikkben a Cameron és szerzőtársai által 2025-ben megjelentetett szisztematikus vizsgálatot vesszük alaposabb elemzés alá. Ez a friss kutatás 14 szakirodalmi összefoglalót vizsgál (köztük Stratton et al., 2017, 2022; Carolan et al., 2017) különböző szempontok mentén, melyből az egyik a programok sikerességének vizsgálata volt. Célom a 3 legnagyobb elemszámú szakirodalom (Phillips et al., 2019; Stratton et al., 2022; Armaou et al., 2022) összefoglalása egy összesítő táblázatban, ahol bemutatásra kerülnek a különböző aspektusok, a vizsgálat tárgya, vizsgált iparágak, a beavatkozás módszere, a beavatkozás platformja, résztvevői létszám és vizsgálat eredményei szerint. Ez a három kutatás összesen több mint 170 digitális beavatkozást vizsgál.

1. TÁBLÁZAT: A 3 LEGNAGYOBB ESETSZÁMMAL RENDELKEZŐ KUTATÁS ÖSSZEHASONLÍTÁSA
CAMERON ÉS SZERZŐTÁRSAI (2025) TANULMÁNYA ALAPJÁN

	Phillips et al., (2019) – 50 kutatás összegzése	Stratton et al., (2022) – 75 kutatás összegzése	Armaou et al., (2022) – 51 kutatás összegzése
Vizsgálat tárgya	Stressz, depresszió, szorongás, kiégés, álmatlanság, mentális jóllét, tudatosság és alkohol- fogyasztás.	Depresszió, szorongás és stressz.	Mentális egészségi problémák: depresszió, szorongás és disz- funkcionális attitűdök. Munkahelyi jóllét: érzékelt stressz, pszichológiai distressz és munkahelyi terhelés. Pszichológiai jóllét: általános mentális jóllét/pozitív men- tális egészség, boldogság és élettel való elégedettség. Tuda- tosság és reziliencia, önhaté- konyság, megküzdés és hála.
Vizsgált iparágak	IT (n=7), egészségügy (n=6), oktatás (n=3), kommuniká- ció és média (n=3), közszféra (n=3) és banki szektor (n=2).	Változatos iparágak, pl.: egészségügy (n=18), biztosí- tás (n=7), menedzser (n=6), informatika (n=6), oktatás (n=6), távközlés (n=6) és még mások.	Egészségügy (n=8), technoló- giai/IT vállalatok (n=5), gyár- tás (n=3). Kvázi-kísérleti tanulmányok több szektorban készültek, többségük az egészségügyben (n=11), kormányzati vagy álla- mi vállalatoknál (n=3) és egye- temi alkalmazottak(n=2).
Beavatkozási módszer	CBT (n=22), személyre szabott vissza- jelzés: általános egészségügyi állapotfelmérés (n=7), tuda- tosság (n=6), pszichoedukáció (n=5). A többi tanulmány különböző képzési módszereket alkalma- zott, például kognitív, pozitív pszichológia.	Leggyakoribb módszerek: CBT, stresszmenedzsment, mindfulness.	4 beavatkozási csoportba sorolva: „önsegítő beavato- kozás” (n=18), stresszkezelés (n=14), mindfulness/meditá- ció (n=14) és CBT (n=5).
Beavatkozás- platform	Használt platform: webes be- avatkozások (n=47) és okoste- lefonos vagy alkalmazásalapú beavatkozások (n=3).	Leggyakrabban web-alapú megoldások (ezen kívül mobil app-ok).	Webes és okostelefonos be- avatkozások keveréke.
Résztvevői létszám	15 258 résztvevő	14 747 résztvevő	Nincs adat
Eredmény	22 stresszel kapcsolatos tanul- mány közepes pozitív hatást mutatott. 17 depresszióval kapcsolatos tanulmány szignifikáns „kis pozitív” hatást mutatott. 15 szorongással kapcsolatos tanulmány pedig „kis pozitív” hatást mutatott a szorongás csökkentésére.	Vizsgált témakörökben „kis pozitív” hatást mért.	A mentális egészségre vonat- kozó aggályok: 10/51 (19,6%) tanulmány pozitív hatást mért. Munkahelyi jóllét: 28/51 (54,9%) tanulmány pozitív ha- tást mért. Pszichológiai jóllét mutatói: 19/51 (37,3%) tanul- mány pozitív hatást mért.

Forrás: Cameron et al., 2025

Legtöbb kutatás elsődlegesen a depresszió (n=9) aspektusát vizsgálta, de ezenkívül megjelentek még a szorongás (n=9), stressz (n=5), jóllét (n=5), kiégés (n=5), munkahelyi stressz (n=4) kihívásai is. Változatos iparágakból toborozták a résztvevőket a kutatásban való részvételre, leggyakrabban előforduló iparágak az informatika, az egészségügy és az oktatás.

Bár a CBT a leggyakrabban alkalmazott módszertan, a kutatás azt találta, hogy a CBT-t használó módszerek többsége csak kis mértékű változást volt képes elérni a felhasználóknál, míg a depresszió és a szorongás tüneteinek enyhítésére hatásosabbak voltak a mindfulness alapú programok, melyek mérsékelt és nagy mértékű pozitív hatást tudtak kiváltani. Ugyanez igaz a stresszmenedzsment programokra is, amik a CBT-módszertannál jobbnak bizonyultak a stressz, a depresszió és a szorongás kezelésére (Cameron et al., 2025). Stratton és szerzőtársai (2022) azt vetik fel, hogy lehetséges, hogy a CBT-módszertan klinikai, személyre szabottabb környezetben nagyobb eredményeket tud produkálni, mint egy szervezeti környezetben, míg ebben a környezetben a jóval általánosabb módszertanok alkalmazásával – mint a mindfulness és a stresszmenedzsment – jobb eredményeket lehet elérni.

Sikerességi mutatók egyéb befolyásoló tényezői

Az alkalmazott módszertanon túl egyéb befolyásoló tényezők lehetnek egy-egy program sikerességének vizsgálatakor az elköteleződés mértéke, a kiesési ráta nagysága vagy éppen annak feltárása, hogy mobil alkalmazások esetén érvényesül-e a digitális placebohatás. Carolan és munkatársai kutatásukban (2017) arra a következtetésre jutottak, hogy alapvetően a rövidebb (6-7 hétig) tartó programoknál sikerült a legjobb arányú elköteleződést megvalósítani a program végéig. Scheutzow és munkatársainak (2022) kutatása arra hívta fel a figyelmet, hogy ezekben a programokban sokszor nagyon magas (50%-os) kiesési rátát lehet mérni. A digitális alkalmazást, kimondottan applikációkat használóknál Stratton és munkatársai (2022) hasonló hatást véltek felfedezni – csökkent tüneteket – abban az esetben is, ha maga az alkalmazás nem használt terápiás intervenciót. Ezt nevezték digitális placebohatásnak, amit a klinikai vizsgálatokban megjelenő placebohatáshoz hasonlítottak (Stratton et al., 2022). Cameron és szerzőtársainak kutatása (2025) azt találta, hogy a beavatkozások sikerességénél nem számít, hogy milyen platformon (web vagy alkalmazás) keresztül történik, ugyanakkor a személyre szabhatóság növelheti az eredményességi faktort a jelenlétszindróma esetében, stressz és alvási problémák kezelésekor, de nincs hatással a szorongás, depresszió kezelésére és a munkahelyi hiányzásokra. Ugyanakkor Stratton és szerzőtársainak kutatása (2022) nem talált arra bizonyítékot, hogy a személyre szabhatóság hatással lenne a program eredményességére. A támogatott/vezetett beavatkozások a stressz és a depresszió kezelésénél nagyobb hatást értek el, ugyanakkor a szorongás kezelésénél nem volt eltérő hatás az önállóan végezhető programokhoz képest (Cameron et al., 2025).

Kutatási korlátok, hazai alkalmazhatóság kérdései

Az ebben a cikkben bemutatott szisztematikus vizsgálat csak olyan erős lehet, mint amilyen minőségű kutatásokat vizsgál. A kiválasztott anyagokat AMSTAR-2-es vizsgálaton futtatták le, ami alapján megállapítható volt, hogy a 14 vizsgált tanulmányból 7 volt alacsony minőségű, míg a másik 7 kritikusan alacsony minősítést kapott. Ezáltal a tanulmányban megjelenhetnek torzító hatások, és mivel a legtöbb tanulmány a széleskörben vett munkavállalói populációt vizsgálta, így előfordulhatnak az elemzések között részismétlődések is (Cameron et al., 2025). A tanulmányban a munkavállalókat különböző iparágakból toborozták, és az alkalmazásokat munkahelyi környezetbe ágyazták, de annak vizsgálata nem történt, hogy az egyéni szinten túl okozott-e szervezeti szinten változásokat. A 3 kiemelt vizsgálatnál nem jelent meg a személyre szabhatóság mint opció, így bár Carolan (2017) kutatásában arra a következtetésre jutott, hogy ez javíthatja az eredményességet, ennek a vizsgálata a nagy elemszámú kísérletekben nem történt meg.

A cikkben szereplő kutatások kiválasztásakor nehézséget okozott, hogy jelenleg nehezen fellelhető olyan – a tudományos standardoknak is megfelelő – kutatás, ami egy konkrét szervezet hosszú távú stratégiájában történt változást adminisztratív tudományos módszerekkel egy konkrét online mentális program használata mentén. A legtöbb kutatás jelenleg még ott tart, hogy egyéni szinten toboroz munkavállalókat arra, hogy vizsgálja egy-egy beavatkozás hatékonyságának mértékét (Weber et al., 2019), hiszen legtöbbször a középpontban nem egy-egy szervezet, hanem egy adott program hatékonyságának vizsgálata áll. Hiányzik még továbbá az is, hogy a sokszor klinikai körülmények között vizsgált programokat tovább ültessék a szervezeti keretek közé (Cameron et al., 2025). Azokban a ritka esetekben, ahol egy munkahelyről toboroznak résztvevőket a kutatásban való részvételre és több szintet – egyéni, szervezeti – bevonva állították fel a kutatást (Arensman et al., 2022), még nem kerültek publikálásra az eredmények.

A vizsgált módszerek hazai környezetben való alkalmazása mindenképpen indokolt, hiszen a magyar munkavállalók 56%-a élt át pszichoszociális terhelést 2023-ban, ami meghaladja az EU-s átlagot (Eurobarometer, 2023), valamint a különböző mentális betegségek és a „jelenlétszindróma” is jelentős nemzetgazdasági és vállalati költséget generál (Ács et al., 2021). A magyarországi környezetben az online megoldások hatékonyak lehetnek, hiszen:

- költségkímélők: kevesebb erőforrást igényelnek, mint a személyes (off-site) programok, ami a hazai KKV-szektor számára is megfizethetővé teheti őket;
- anonim módon igénybe vehetők: ez az aspektus kiemelten fontos lehet a hazai kultúrában, ahol a mentális egészség kérdései még mindig stigmatizálóak lehetnek, így a digitális felületek biztonságosabb közeget nyújtanak az első lépésekhez;
- rugalmasak: a home office és a digitalizáció térnyerése miatt ezek a programok könnyebben illeszthetők be a modern vállalati munkarendbe.

Ugyanakkor a hazai környezetben az egészségfejlesztő programok még mindig csak egy szűk többségben terjedtek el, a cégek nagy része nem tesz ezirányú lépéseket (MGYOSZ, 2010; Szolnoki, & Berényi, 2016). Ezeket a kutatásokat elsődlegesen azoknál a cégeknél lehetne megtenni, ahol komoly egészségfejlesztési stratégiák vannak. A megfelelő elemszám elérése azonban itt is problémát jelenthet, hiszen az online programoknál magas a kiesési ráta (Scheutzwow et al., 2022), nehéz az elköteleződés fenntartása és kihívást jelenthet a digitális placebohatás (Stratton et al., 2022) kiszűrése is. Kezdetben talán az iparág- és cégfüggetlen, egyéni munkavállalói bázisra építkező kutatások lefolytatása lehet reális, amik a külföldi kutatási eredmények alapján a 6-7 hetes hosszúságú (Carolan et al., 2017) mindfulness és stresszmenedzsment programok (Cameron et al., 2025) vizsgálatát jelentené, melyek a nemzetközi kutatásokban is a leghatékonyabbnak bizonyultak a vállalati környezetben.

Összegzés

A pandémia óta a munkavállalók jólléte csökkent, a tapasztalt stressz mértéke pedig jelentősen megnövekedett, melynek egyértelmű gazdasági hatásai is vannak (termelékenység-növelés, megnövekedett egészségügyi kiadások állami, munkáltatói és munkavállalói szinten is, „jelenlétszindróma” elterjedése). A munkahelyi környezet már eddig is kulcsszerepet játszott a munkatársak jóllétében, az elköteleződésben és a mentális egészségben is. A munkahelyi környezet bizonyítottan fontos színtere lehet a mentális egészséget segítő programok elterjesztésében és szervezeti szinten történő integrálásában.

A munkahelyi egészségprogramok esetében a reaktív és személyes jelenléthez kötött programoktól lassú elmozdulás van a preventív és edukatív programokig, valamint az online is elérhető, online módon is támogatott programok felé. A legtöbb program még most is inkább önállóan, mint szervezeti stratégiába ágyazva jelenik meg a munkahelyen. Bár a digitalizációs és home office fo-

lyamatok némileg felgyorsították az online egészségprogramok terjedését a nemzetközi környezetben, a hazai kutatások még híján vannak az ilyen programok eredményességének tudományos vizsgálatának. Pedig az online megoldások számos előnyt biztosíthatnak a munkáltatóknak, hiszen költséghatékonyak, rugalmasak, biztosítják az anonimitást és személyre szabhatóak.

A programok sokféle módon osztályozhatóak, például cél (pl. megelőzés, kezelés, kríziskezelés), célcsoport (univerzális vs. indikált), módszertan (CBT, stresszkezelés, mindfulness), platform (web, mobil, vegyes) és automatizáltság szerint. A leggyakrabban alkalmazott módszer a kognitív viselkedésterápia (CBT), de több metaelemzés szerint a mindfulness és stresszkezelő programok gyakran eredményesebbek a depresszió és a szorongás tüneteinek csökkentésében. Az online programok esetében hátráltató tényező lehet a magas kiesési ráta, a mérsékelt hatásosság, és a digitális placebohatás jelensége is.

A tanulmányban bemutatott szisztematikus elemzés (Cameron et al., 2025) több mint 170 digitális beavatkozás hatásosságát értékelte. Az eredmények azt mutatják, hogy bár az iparági és módszertani különbségek jelentősek, a CBT-alapú programok kismértékű pozitív hatást mutatnak a stressz, depresszió és szorongás csökkentésében, míg a kifejezetten stresszmenedzsment programok nagyobb hatással tudtak működni. A mindfulness alapú programok eredményessége a szorongás és a depresszió kezelésében magasabbnak bizonyult, a vizsgált programok mérsékelt vagy nagymértékű pozitív hatást értek el a felhasználóknál.

Módszertani korlátként említhető, hogy a vizsgált tanulmányok minősítése gyakran alacsony, sokszor csak az egyéni szintű hatásokra fókuszál, és ritkán vizsgálja a hosszú távú szervezeti változásokat. Hiányoznak a kifejezetten munkahelyi stratégiába ágyazott, nagy mintás és hosszú távú kutatások, amelyek az adott szervezet kontextusához illeszkedve, egy átfogó stratégia részeként értékelik a beavatkozásokat. Fontos lenne a jövőben az ilyen rendszerszemléletű kutatások kialakítása.

Irodalomjegyzék:

- Armaou, M., Araviaki, E., Dutta, S., Konstantinidis, S., & Blake, H. (2022). Effectiveness of digital interventions for Deficit-Oriented and Asset-Oriented psychological outcomes in the workplace: a systematic review and narrative synthesis. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 12(10), 1471-1497. <https://doi.org/10.3390/ejihpe12100102>
- Arensman, E., O'Connor, C., Leduc, C., Griffin, E., Cully, G., Ní Dhálaigh, D., Holland, C., Van Audenhove, C., Coppens, E., Tsantila, F., Ross, V., Aust, B., Cerga Pashoja, A., Cresswell-Smith, J., Cox, L., de Winter, L., Fanaj, N., Greiner, B. A., Hegerl, U., & Corcoran, P. (2022). Mental Health Promotion and Intervention in Occupational Settings: Protocol for a Pilot Study of the MENTUPP Intervention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 947. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020947>
- Attridge, M. (2020). Internet-Based Cognitive-Behavioral therapy for employees with anxiety, depression, social phobia, or insomnia: Clinical and work outcomes. *SAGE Open*, 10(1), 215824402091439. <https://doi.org/10.1177/2158244020914398>
- Baños, R. M., Herrero, R., & Vara, M. D. (2022). What is the Current and Future Status of Digital Mental Health Interventions? *The Spanish Journal of Psychology*, 25, e5. <https://doi.org/10.1017/sjp.2022.2>
- Barringer, M. W., & Milkovich, G. T. (1998). A theoretical exploration of the adoption and design of flexible benefit plans: a case of human resource innovation. *Academy of Management Review*, 23(2), 305. <https://doi.org/10.2307/259376>
- Bhui, K., Dinos, S., Stansfeld, S., & White, P. D. (2012). A Synthesis of the Evidence for Managing Stress at Work: A review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism. *Journal of Environmental and Public Health*, 2012, 515874, 1-21. <https://doi.org/10.1155/2012/515874>
- Cameron, G., Mulvenna, M., Ennis, E., O'Neill, S., Bond, R., Cameron, D., & Bunting, A. (2025). Effectiveness of Digital Mental Health Interventions in the Workplace: Umbrella Review of Systematic Reviews. *JMIR mental health*, 12, e67785. <https://doi.org/10.2196/67785>

- Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic review and Meta-Analysis of Web-Based psychological interventions delivered in the workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), e271. <https://doi.org/10.2196/jmir.7583>
- Culot, G., Nassimbeni, G., Orzes, G., & Sartor, M. (2020). Behind the definition of Industry 4.0: Analysis and open questions. *International Journal of Production Economics*, 226, 107617. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107617>
- Conrad, P. (1987). *Wellness in the work place: Potentials and pitfalls of work-site health promotion*. *The Milbank Quarterly*, 65(2), 255-275.
- De Miquel, C., Moneta, M. V., Weber, S., Lorenz, C., Olaya, B., & Haro, J. M. (2023). The Mediating role of general and cognitive stress on the Effect of an APP-Based Intervention on Productivity measures in Workers: Randomized Controlled trial. *Journal of Medical Internet Research*, 25, e42317. <https://doi.org/10.2196/42317>
- Ellis, L. (2021. február 25). e-Mental health implementation requires more robust studies. <https://researchfeatures.com/e-mental-health-implementation-requires-robust-studies/>
- Eurobarometer (2023). Mental Health. <https://europa.eu/eurobarometer/surveys/detail/3032>. Letöltés ideje: 2025.04.16.
- European Agency for Safety and Health at Work (2024). Mental health at work after the COVID19 pandemic – What European figures reveal. <https://osha.europa.eu/en/highlights/discover-new-report-mental-health-work-after-covid-19>. Letöltés ideje: 2025.05.15.
- Goetzel, R. Z., & Pronk, N. P. (2010). Worksite Health Promotion: How Much Do We Really Know About What Works? *American Journal of Preventive Medicine*, 38(2), 223-225. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.10.032>
- Gottfried, P. (2021). A szervezeti egészségfejlesztés munkaerő-piaci hatásai. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények*, 6(1), 99-107. <https://doi.org/10.21791/ijems.2021.1.9>
- Győri Á., Perpék É., Huszár Á., & Balogh K. (2023). Milyen egyenlőtlenségekkel szembesülnek a humán foglalkozásúak a munkakörülmények terén? A munkahelyi stresszorok változása Magyarországon 2006 és 2020 között. *Statisztikai Szemle*, 101(12), 1051-1083. <https://doi.org/10.20311/stat2023.11.hu1051>
- Huberty, J., Espel-Huynh, H., Neher, T., & Puzia, M. E. (2022). Testing the Pragmatic Effectiveness of a Consumer-Based Mindfulness Mobile App in the Workplace: Randomized controlled trial. *Jmir Mhealth and Uhealth*, 10(9), e38903. <https://doi.org/10.2196/38903>
- Junge, M., Lehr, D., Bockting, C., Berking, M., Riper, H., Cuijpers, P., & Ebert, D. D. (2015). For whom are internet-based occupational mental health interventions effective? Moderators of internet-based problem-solving training outcome. *Internet Interventions*, 2(1), 39-47. <https://doi.org/10.1016/j.invent.2014.11.007>
- Mori, M., Tajima, M., Kimura, R., Sasaki, N., Somemura, H., Ito, Y., Okanoya, J., Yamamoto, M., Nakamura, S., & Tanaka, K. (2014). A Web-Based training program using cognitive behavioral therapy to alleviate psychological distress among employees: randomized controlled pilot trial. *JMIR Research Protocols*, 3(4), e70. <https://doi.org/10.2196/resprot.3629>
- Paterson, C., Leduc, C., Maxwell, M., Aust, B., Strachan, H., O'Connor, A., Tsantila, F., Cresswell-Smith, J., Purebl, G., Winter, L., Fanaj, N., Doukani, A., Hogg, B., Corcoran, P., D'Alessandro, L., Mathieu, S., Hegerl, U., Arensman, E., Greiner, B. A., & MENTUPP Consortium (2024). Barriers and facilitators to implementing workplace interventions to promote mental health: qualitative evidence synthesis. *Systematic reviews*, 13(1), 152. <https://doi.org/10.1186/s13643-024-02569-2>
- Phillips, E. A., Gordeev, V. S., & Schreyögg, J. (2019). Effectiveness of occupational e-mental health interventions: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 45(6), 560-576. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3839>
- Póór J., László G., Beke J., Óhegyi K., & Kolbe T. (2013). A cafeteriarendszer továbbfejlesztésének lehetőségei – múlt, jelen és jövő. *Vezetéstudomány*, 44(1), 2-17.
- Randstad Workmonitor (2023). *Workmonitor 2023*. <https://www.randstad.hu/hr-kutatasok/workmonitor/workmonitor-2023/>. Letöltés ideje: 2025.05.15.
- Randstad Workmonitor (2024). *Workmonitor 2024*. <https://www.randstad.com/workmonitor/>. Letöltés ideje: 2025.05.16.

- Scheutzwow, J., Attoe, C., & Harwood, J. (2022). Acceptability of Web-Based Mental Health Interventions in the Workplace: Systematic review. *Jmir Mhealth and Uhealth*, 9(5), e34655. <https://doi.org/10.2196/34655>
- Sorensen, G. R., & Barbeau, E. (2004). *Steps to a Healthier US Workforce: Integrating Occupational Health and Safety and Worksite Health Promotion: State of the Science*. https://ia902607.us.archive.org/33/items/StepsToAHealthierUsWorkforceIntegratingOccupationalHealthAndSafety/NioshIntegrationMs_post-sympRevision_trckdDone.pdf. Letöltés ideje: 2025.04.14.
- Staglin, G. (2020, szeptember 23). Using technology to support employee mental health. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/onemind/2020/09/23/using-technology-to-support-employee-mental-health/>
- Stratton, E., Lampit, A., Choi, I., Calvo, R. A., Harvey, S. B., & Glozier, N. (2017). Effectiveness of eHealth interventions for reducing mental health conditions in employees: A systematic review and meta-analysis. *PLOS ONE*, 12(12), e0189904. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0189904>
- Stratton, E., Lampit, A., Choi, I., Gavelin, H. M., Aji, M., Taylor, J., Calvo, R. A., Harvey, S. B., & Glozier, N. (2022). Trends in Effectiveness of Organizational eHealth interventions in addressing employee Mental Health: Systematic review and Meta-analysis. *Journal of Medical Internet Research*, 24(9), e37776. <https://doi.org/10.2196/37776>
- Szabó A. (2018). *A Magyar GDP hatszorosába kerül évente Európában a munkahelyi stressz*. <http://www.munkahelyistresszinfo.hu/stressz-a-munkahelyen/a-stressz-hatasai/a-magyar-gdp-hatszorosaba-kerul-evente-europaban-a-munkahelyi-stressz.php>. Letöltés ideje: 2025.04.14.
- Szabó Á., & Juhász P. (2019a). A munkahelyi egészségprogramok értékteremtésének mérési lehetőségei. *Vezetéstudomány*, 50(2), 59-71. <https://doi.org/10.14267/veztud.2019.02.05>
- Szabó Á., & Juhász P. (2019b). A munkahelyi egészségprogramok mint kockázatkezelési eszközök. *Gazdaság És Pénzügy*, 6(2), 154-177. <https://doi.org/10.33926/gp.2019.2.2>
- Szolnoki B., & Berényi L. (2016). A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége és lehetőségei. *GRADUS*, 3(1), 495-500.
- Uglanova, E., & Dettmers, J. (2023). Improving employee mental health through an Internet-Based Job Crafting intervention. *Journal of Personnel Psychology*, 22(1), 20-30. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000304>
- Weber, S., Lorenz, C., & Hemmings, N. R. (2019). Improving stress and positive mental health at work via an App-Based intervention: a Large-Scale Multi-Center randomized control trial. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02745>
- World Health Organization [WHO] (2016). *Global diffusion of eHealth: making universal health coverage achievable: report of the third global survey on eHealth*. Geneva: WHO. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO <https://www.who.int/publications-detail-redirect/9789241511780>. Letöltés ideje: 2025.05.12.
- World Health Organization [WHO] (2022a). *WHO Guidelines on Mental Health at Work*. <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/363177>. Letöltés ideje: 2025.04.14.
- World Health Organization [WHO] (2022b): *World mental health report: transforming mental health for all*. Geneva: WHO. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. 296 p. <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049338>. Letöltés ideje: 2025.04.14.
- Zhang, M., Fan, C., Ma, L., Wang, H., Zu, Z., Yang, L., Chen, F., Wei, W., & Li, X. (2024). Assessing the effectiveness of internet-based interventions for mental health outcomes: an umbrella review. *General psychiatry*, 37(4), e101355. <https://doi.org/10.1136/gpsych-2023-101355>

ZIMMERMANN ILDIKÓ – DR. VÁMOSI TAMÁS

A MÉRNÖKI PÁLYÁHOZ SZÜKSÉGES KOMPETENCIAKÉSZLET VIZSGÁLATA MUNKÁLTATÓI ÉS HALLGATÓI OLDALRÓL

Az Ipar 4.0 és 5.0 által formált technológiai és gazdasági környezetben a felsőoktatásnak fontos szerepe van a munkaerőpiacon és a munka világában jelen lévő és elvárásként működő kompetenciailleszkedés javításában. Ennek hatékony eszköze az egyetemek és vállalatok közötti együttműködés, amelyen keresztül a felsőoktatás visszajelzést kaphat a folyamatosan formálódó tudás- és kompetenciaigényekről. A tanulmány alapjául szolgáló kutatás a dél-dunántúli régió középfoké- és műszaki felsőoktatási intézményeiben tanuló középiskolások és mérnökhallgatók önreflexióin alapuló kompetenciamérés eredményeit vizsgálja, valamint ezeket összeveti a munkáltatók által megfogalmazott elvárásokkal. Célja, hogy képet adjon a kompetenciailleszkedés mértékéről és hozzájáruljon a mérnökképzés gyakorlatorientált fejlesztéséhez. A kutatás kérdőíves és félig strukturált interjúk adatgyűjtés keretében zajlott. Az eddigi eredmények alapján jól látható, hogy a hallgatók önreflektív eredményei és a munkáltatók értékelései között markáns különbségek mutatkoznak, és a szakmai, technikai ismeretek további fejlesztése mellett a soft skilliek és a tanulási attitűd orientációja kulcsfontosságú a hallgatók munkaerőpiaci sikeressége szempontjából. A kutatás újdonsága abban rejlik, hogy kvantitatív dimenziót ad az egyetem-vállalati együttműködések vizsgálatának, és számszerűsített értékelést nyújt a kompetenciailleszkedés mértékéről. Fontos hangsúlyozni, hogy a tanulmány terjedelmi okok miatt a teljes kutatásnak csupán részeredményeit közli, melyek megalapozzák a további vizsgálatokat.

Bevezetés

A 21. század globális kihívásai – klímaváltozás, erőforrások szűkössége, társadalmi-gazdasági egyenlőtlenségek, geopolitikai instabilitás – olyan komplex problémákat eredményeznek, melyek rendszerszintű válaszokat igényelnek. A fenntarthatósági és társadalmi kérdések mellett a rohamos technológiai fejlődés – digitalizáció, automatizáció, mesterséges intelligencia – a munka világának gyökeres átalakulását hozza magával (Li, 2022). Ebben a környezetben az MTMI-területek (műszaki, természettudományi, matematika, informatika) kiemelt jelentőségre tesznek szert, a mérnökök és műszaki szakemberek pedig kulcsszereplőkké válnak az innováció és a versenyképes, fenntartható gazdaság működtetésében (Ortiz-Marcos et al., 2020).

Az Ipar 4.0 és a kibontakozó Ipar 5.0 paradigmaváltása felgyorsítja a gyártási és szolgáltatási folyamatok átalakulását, és olyan új elvárásokat támaszt, amelyekhez az oktatási rendszerek nehezen tudnak alkalmazkodni (Gokhberg et al., 2025). A digitális kompetenciák átadásának folyamatában folyamatos az elmaradás (Egervári, & Kovács, 2021). Az automatizáció, a digitalizáció és a mesterséges intelligencia iparági alkalmazása egyre inkább elmosza a szakmák közötti határo-

Zimmermann Ildikó, intézeti koordinátor, Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Kar

Dr. Vámosi Tamás, egyetemi docens, tanszékvezető, Pécsi Tudományegyetem Bölcsészeti és Társadalomtudományi Kar Felnőttképzési és Képességfejlesztési Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.6>

kat, megváltoztatva a szakemberekkel szembeni követelményeket és elvárásokat (Dornelles et al., 2023; Ferrario et al., 2024).

Az ember-gép együttműködésen alapuló termelési rendszerek a hagyományos tudásközpontú megközelítések mellett egyre inkább a transzverzális és hibrid kompetenciák – például digitális írástudás, problémamegoldás, adaptivitás, együttműködés – felértékelődéséhez vezetnek (Zahidi, 2025). Fontos kihangsúlyozni, hogy ezen folyamatok összessége nem elsősorban új szakmák megjelenését vonja maga után, sokkal inkább a meglévő kompetenciakövetelményeinek átalakulásához vezet, ezért is válik különösen fontossá a képzési rendszerek felé történő visszacsatolás (Gokhberg et al., 2025).

Számos kutatás, a PISA-eredmények és munkaerőpiaci elemzések is arra mutatnak rá, hogy a pályakezdő diplomások gyakran hiányosan rendelkeznek a munkaerőpiac által elvárt készségekkel, ami kihat az érvényesülésre is (Koltai, & Bördös, 2024). A stratégiailag gondolkodó vállalatok ezért egyre inkább az egyetemekkel való szorosabb együttműködésben látják a munkaerő-utánpótlás kulcsát: hallgatókat vonnak be projektjeikbe, és a „learning-by-doing” módszerével támogatják beilleszkedésüket (Borah et al., 2021). A keresletvezérelt oktatási szemléletben az ipar-egyetem partnerségek a mérnöki kompetenciák fejlesztésének kiemelt eszközei, amelyek alapját az ipari igényekhez igazodó tantervek jelentik (Shah, & Gillen, 2024).

Magyarországon a felsőoktatási intézmények duális képzések, ipari partnerségek és ösztöndíj-programok révén igyekeznek csökkenteni az oktatási kimenetek és a munkaerőpiaci elvárások közötti szakadékot. Kijelenthetjük, hogy a stratégiai emberierőforrás-gazdálkodásban a kompetenciaalapú megközelítés vált meghatározóvá: a merev munkakör-fogalom helyett a rugalmas, tanulni képes munkaerő biztosítása került előtérbe (Szabó, 2020).

Jelen kutatás célja annak feltárása, hogy a mérnöki pálya iránt érdeklődő középiskolai tanulók, valamint a felsőoktatásban tanuló mérnökhallgatók milyen, önreflexión alapuló kompetenciakészlettel rendelkeznek a Dél-Dunántúli régió műszaki közép- és felsőfokú intézményeiben, illetve a továbbiakban összevesse ezeket az eredményeket a munkáltatók által megfogalmazott elvárásokkal.

A kutatás limitáló tényezője, hogy a vizsgálat kizárólag a PTE Műszaki és Informatikai Kar hallgatóira, valamint az intézményt látogató középiskolásokra terjed ki, ezért az eredmények általánosíthatósága korlátozott.

A kompetencia fogalma és jelentősége, illetve a kompetenciamodellek

A tudásalapú társadalmakban a kompetenciák szerepe meghatározóvá vált nemcsak az egyének szakmai sikeressége, hanem a társadalmi kohézió és a gazdasági versenyképesség szempontjából is. A kompetencia fogalma a pedagógia, a pszichológia és a menedzsmenttudomány metszetében alakult ki, ám egységes értelmezése továbbra is hiányzik. A különböző szervezetek és programok saját, időről időre módosított modelljeiket használják (Gokhberg et al., 2025). A kutatások fókusz a készségek önálló vizsgálatáról egyre inkább a komplex „kompetenciaprofilok” azonosítása és biztosítása felé tolódik. A manapság legkeresettebb kompetenciaelemek a modern technológiai megoldások fejlődésével kerültek előtérbe (Gokhberg et al., 2025), ugyanakkor sok „hagyományos” készség továbbra is relevanciával bír, többnyire interdiszciplináris kombinációban (Shmatko, & Volkova, 2020).

Szabó (2020) szerint a kompetencia olyan komplex személyes jellemző, amely a tudás, készségek, képességek, attitűdök és motiváció integrációjában jelenik meg. A szakirodalom kiemeli, hogy a kompetencia-elvű megközelítés, illetve azok tudatos és tervszerű fejlesztése egyszerre szolgálja a foglalkoztathatóság növelését, az egyéni karrierutak támogatását és a társadalmi kohézió erősítését (Szabó, 2020).

A kompetenciaelméletek fejlődése Henczi és Zöllei nyomán a „gépies szakembertől” a „kompetens szakemberig” vezető utat rajzolja fel, amely jól tükrözi a gazdasági és technológiai változások hatását a munkaerőpiaci elvárásokra (Henczi, & Zöllei, 2007). Nemzetközi szinten a kompetenciák stratégiai szerepét a WEF (World Economic Forum) és az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) is hangsúlyozza: a jövő munkavállalójának kulcskompetenciái között az analitikus gondolkodás, a kreativitás, a rugalmasság és a digitális műveltség állnak (OECD, 2025; Zahidi, 2025).

Az általános és az MTMI/mérnöki kompetenciamodellek között több fontos különbség is azonosítható, főként cél, tartalom, kontextus és alkalmazási mélység mentén (1. táblázat).

1. TÁBLÁZAT: MTMI ÉS MÉRNÖKI KOMPETENCIAMODELLEK

Kompetenciamodell	Fókuszterület	Kulcskompetenciák	Célcsoport
Nguyen (2022)	Ipar 4.0, MTMI készségek	Technológiai, digitális és tanulási kompetenciák	MTMI munkaerő
Korytkowski (2017)	Multi-skill mérnöki teljesítmény	Gyakorlati készségek, tanulás-felejtés dinamikája	Gyártási szektor mérnökei
Gasmi, & Bouras (2017)	Oktatás–ipar kompetencia-egyeztetés	Tanterv és munkaköri elvárások összehangolása	Mérnöki hallgatók, oktatók és HR
ASEE Mérnöki Modell	Mérnöki szakmai készségek	Alapvető, szakmai, technikai és vezetői készségek	Mérnöki hallgatók és szakemberek
OECD PISA 2025	Tudományos műveltség és környezeti tudatosság	Tudományos ismeretek, kritikus gondolkodás, környezeti cselekvőképesség, digitális tanulás	Középiskolás diákok
WEF Munka Jövője 2025	Munkaerőpiaci alkalmazkodás	Analitikus gondolkodás, rugalmasság, technológiai műveltség, vezetői készségek	Munkavállalók és munkáltatók

Forrás: saját szerkesztés

Az 1. táblázat néhány MTMI területre fókuszáló modellt, valamint az OECD, a WEF és az Egyesült Államokbeli ASEE kompetencia kereteit foglalja össze (OECD, 2025; Zahidi, 2025; Leslie, 2015).

Az általános modellek széleskörűen, szektorsemlegesen alkalmazhatók, míg az MTMI modellek mélyebb, speciális szakmai követelményekhez illeszkednek. E modellek közül az OECD meghatározása alkalmas kiindulópont a felsőoktatási intézmények globális kompetenciákra vonatkozó fejlesztéseihez (Ortiz-Marcos et al., 2020). Az ASEE mérnöki kompetenciamodellje széles ipari és akadémiai együttműködés eredménye, melyet az Egyesült Államok Munkaügyi Minisztériuma 2015-ben tett közzé (Leslie, 2015). A Világgazdasági Fórum 2020-as „Future of Jobs” jelentése a munkaerőpiac átalakulására hívja fel a figyelmet, és olyan kulcskompetenciákat emel ki, mint az analitikus gondolkodás, rugalmasság, technológiai műveltség és vezetői készségek. A jelentés hangsúlyozza, hogy a munkavállalók felének új készségeket kell elsajátítani 2025-ig, hogy lépést tudjanak tartani a technológiai fejlődéssel (The Top 10 Work Skills, 2020).

E három kompetenciamodell közös vonása a kritikus gondolkodás, a technológiai műveltség és a folyamatos tanulás fontosságának hangsúlyozása. Míg az OECD a középiskolás diákok tudományos és környezeti kompetenciáira koncentrál, az ASEE a mérnöki végzettségű szakemberek gyakorlati

és vezetői készségeit emeli ki, a WEF pedig a munkaerőpiac egészére vonatkozóan azonosítja a jövőben szükséges készségeket.

Jelenlegi tapasztalatok a mérnöki tevékenységek kompetenciabiztosítása kapcsán

Az utóbbi években a mérnöki és az új technológiákhoz köthető területeken megjelenő kompetenciabiztosítás – ami a tapasztalatok alapján elsősorban kompetenciahiány, – a nemzetközi szakirodalom egyik központi kérdésévé vált. Az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó technológiai átalakulások – automatizálás, intelligens rendszerek, adatvezérelt működés – olyan új elvárásokat támasztanak a szakemberekkel szemben, melyek meghaladják a hagyományos mérnöki tudástartalmakat, kompetencia struktúrákat. Több, az utóbbi években megjelent kutatás eredményei szerint az ipar elvárásai és a mérnöki munkaerő tényleges kompetenciakészlete között egyre növekvő különbség, eltérés, le nem fedettség figyelhető meg (Muzulon et al., 2025; Rikala et al., 2024; Wang et al., 2023). Az Ipar 4.0 környezetben egyaránt szükséges a digitális technológiákhoz kapcsolódó készségek, az adatkezelési és analitikai kompetenciák, valamint az úgynevezett „soft” készségek erősítése. Rikala és társai rámutatnak arra is, hogy ez a készséghiány rendkívül árnyalt jelenség. Nem csupán egy-két konkrét kompetencia hiányzik, hanem strukturális, többdimenziós probléma áll fenn, melyet több, egymást erősítő tényező alakít (Rikala et al., 2024). Áttekintve a főbb okokra, a következő megállapításokra juthatunk.

Fontos alakító tényező a gyors technológiai fejlődés. Az Ipar 4.0-hoz kapcsolódó technológiák, mint az IoT vagy a mesterséges intelligencia fejlődése gyorsabb, mint amilyen ütemben az oktatási rendszerek azt képesek lennének lekövetni. A változások előre jelezhetősége korlátozott, ezért nehéz olyan tanterveket kialakítani, amelyek hosszú távon relevánsak és jól alkalmazhatók a jövőben (Rikala et al., 2024).

Az oktatási rendszerek és az ipar eltérő ritmusban működnek és más a fókuszuk. Ez eddig is elmondható volt, csak most ennek megtapasztalása még erőteljesebb. A műszaki felsőoktatás továbbra is elsősorban a hagyományos mérnöki alapismeretekre épít (matematika, fizika), miközben az ipari gyakorlat egyre több digitális, adat- és szoftverorientált kompetenciát igényel. Ez tartalmi és időbeli eltolódáshoz vezet (Wang et al., 2023).

Emellett állandó probléma a tanulók/hallgatók elégtelen gyakorlati tapasztalata. A friss diplomások alig rendelkeznek gyakorlati tapasztalattal az Ipar 4.0 rendszereinek alkalmazásában, beleértve az automatizált folyamatokat, az adatalapú döntéshozatalt és az AI-eszközök használatát (Rikala et al., 2024).

Ahogy említettük korábban, a szakmai ismeretek mellett az értékalkotás fontos alapját adják a soft skillek, amelyek fejlesztése többnyire hiányosan történik meg a formális képzési rendszerekben. A mérnöki munka ma már nem kizárólag technikai tevékenység: elengedhetetlen a csapatmunka, a megfelelő kommunikáció, az adaptivitást és problémamegoldást igénylő interdiszciplináris együttműködés. A kutatások szerint azonban ezek fejlesztése továbbra is alárendelt szerepet kap a képzési folyamatokban (Muzulon et al., 2025).

Amint az előbbieken leírtak alapján látszik, a mérnöki kompetenciahiány összetett és többtényezős jelenség, amely mögött technológiai, oktatási és munkaerőpiaci okok állnak, éppen ezért a kompetenciakészlet fejlesztése nemcsak oktatási vagy szervezeti kérdés, hanem stratégiai szükséglet adott gazdaság versenyképességének szempontjából. A kompetenciahiány kezelése, csökkentése az egyéni munkavállaló személyes szintjétől, a munka világában betöltött szerepén keresztül a gazdaság egészének működésére is hatással van. A folyamat kulcsterületei, ahol az így megjelenő kompetenciahiány jelentkezik:

Vállalati versenyképesség. A korszerű technológiák bevezetésének egyik legnagyobb gátja a megfelelően képzett munkaerő hiánya. Ha a mérnökök nem rendelkeznek a szükséges kompetenciákkal, a vállalatok lassabban alkalmazkodnak, és piaci hátrányba kerülnek (Rikala et al., 2024).

A mérnöki munkakörök átalakulnak. Ma már nem elég „jó technikai szakembernek” lenni, hanem képessé kell válni új eszközök használatára, adatvezérelt döntésekre, interdiszciplináris együttműködésre. Az ezen elvárásoknak megfelelő szakemberek munkaerőként értékesebbek, karrierlehetőségük javul (Muzulon et al., 2025).

Az oktatás relevanciájának növelése az oktatási intézmények számára kihívás, de egyben lehetőség is, hogy képzési programjaikat korszerűsítsék, és szorosabb kapcsolatot alakítsanak ki az ipari szereplőkkel (Muzulon et al., 2025).

A technológiai átalakulás olyan társadalmi kihívásokkal is jár, mint a munkaerő-leépítés és a képzettségbeli különbség növekedése. A kompetenciakészlet fejlesztése segít abban, hogy a mérnökök „jövő-biztosabb” munkával rendelkezzenek, ami által csökken a munkaerőpiaci bizonytalanság (Zahidi, 2025).

Mindezen bemutatott tendenciák és strukturális feszültségek szükségessé teszik annak feltárását, hogy a mérnöki pályára készülő önképzőkön alapuló kompetenciakészlete milyen mértékben felel meg a munkaerőpiac jelenlegi és jövőbeni elvárásainak.

Kutatási célok

A kutatás célja, hogy feltárja a mérnöki területek iránt érdeklődő középiskolások, valamint a felsőoktatásban tanuló mérnökhallgatók önképzőkön alapuló kompetenciakészletét a dél-dunántúli régió műszaki közép- és felsőfokú intézményeiben. A vizsgálat továbbá összeveti ezeket az önértékeléseket a munkáltatók által megfogalmazott kompetenciaelvárásokkal, feltárva a kompetencia-illeszkedés mértékét és jellegét az Ipar 4.0 és a formálódó Ipar 5.0 kontextusában.

Módszertan

A kutatás Mixed Methods Research (MMR) megközelítésen alapul, amely kvantitatív és kvalitatív módszerek kombinált alkalmazásával biztosítja az eredmények érvényességét és mélységét.

A vizsgálat két egymásra épülő szakaszból áll:

1. kvantitatív szakasz: kérdőíves adatfelvétel a hallgatók és a munkáltatók körében;
2. kvalitatív szakasz: félig strukturált interjúk a munkáltatókkal a kvantitatív eredmények mélyebb értelmezése céljából.

Az első szakaszban összegyűjtött adatok számszerű elemzése megalapozta a második, kvalitatív fázis irányait, vagyis az interjúk során azokat a területeket vizsgáltuk részletesen, ahol a legnagyobb eltérés mutatkozott a hallgatói önértékelések és a munkáltatói elvárások között.

Minta és adatgyűjtés

A kutatás három célcsoportra terjed ki:

1. Középiskolás diákok: a Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Karának (PTE MIK) nyílt napjain részt vevő tanulók, akik potenciális mérnökhallgatói utánpótlást képviselnek.
2. Egyetemi hallgatók: a PTE MIK aktív BSc- és MSc-hallgatói.
3. Munkáltatók: a PTE MIK duális képzési partnerei, valamint további kis-, közép- és nagyvállalatok, multinacionális cégek és közintézmények szakmai és HR-vezetői.

A kvantitatív adatfelvétel 2024 decembere és 2025 márciusa között zajlott, összesen 875 fő (509 középiskolás, 366 egyetemi hallgató) részvételével. A kérdőív a kognitív, technikai és szociális kompetenciák vélt fontosságát és önértékelését vizsgálta ötfokú Likert-skálán. A munkáltatók az adaptált kérdőívben a mérnöki kompetenciákat három szervezeti szinten – operatív, menedzsment, stratégiai – értékelték.

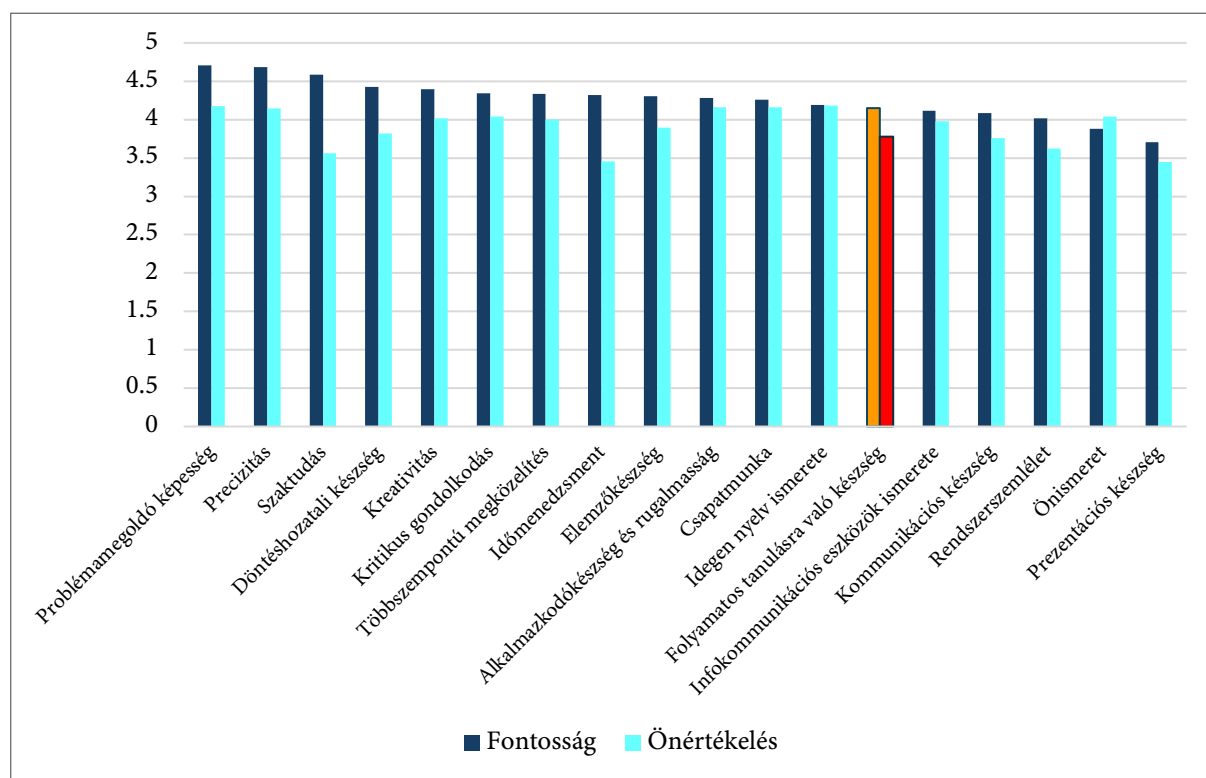
A kvalitatív szakasz 2025 áprilisában indult, félig strukturált interjúkkal (N=23), amelyek célja a kvantitatív eredmények magyarázata és a kompetenciailleszkedés kontextusának feltárása volt.

Eredmények

1. A vizsgált kompetenciák fontosságának megítélése és önértékelése

A résztvevők 18 kompetenciára adtak értékelést: külön vizsgáltuk az adott készség fontosságát a mérnöki pályák szempontjából, és a saját felkészültségük megítélését. A cél annak meghatározása volt, hogy mekkora eltérés mutatkozik a kompetenciák vélt jelentősége és a hallgatók önmagukról alkotott kompetenciaképe között, illetve milyen mintázatok rajzolódnak ki a két megítélés összevetéséből. Az eredményt az 1. ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A KOMPETENCIÁK FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE ÉS AZ ÖNÉRTÉKELÉS KÖZÖTTI KÜLÖNBSÉGEK (N=875)



Forrás: saját szerkesztés

A hallgatók a legtöbb kompetenciaelemet magas jelentőségűnek ítélték meg, ugyanakkor saját felkészültségüket minden esetben alacsonyabbra értékelték. A fontosság/önértékelés reláció különbsége kompetenciaelemenként 0,3–1,0 pont között mozgott, ami arra utal, hogy a hallgatók érzékelik a fejlesztendő területeket, ugyanakkor számos készség gyakorlati alkalmazása számukra még kihívást jelent.

A legnagyobb különbségek az időgazdálkodás, a szakmai tudás, a döntéshozatal és a folyamatos tanulás terén jelentkeztek. Az időmenedzsment esetében az eltérés majdnem 0,9 pont volt, míg a szakmai tudásnál meghaladta az 1 pontot, ami azt jelzi, hogy a hallgatók tisztában vannak a szakmai elvárások növekedésével, ugyanakkor saját tudásukat még nem érzik elég stabilnak, a megváltozott elvárásoknak megfelelőnek. A döntéshozatali és a folyamatos tanulásra való készséggel kapcsolatos motivációk területén is számottevő hiányérzet mutatkozott.

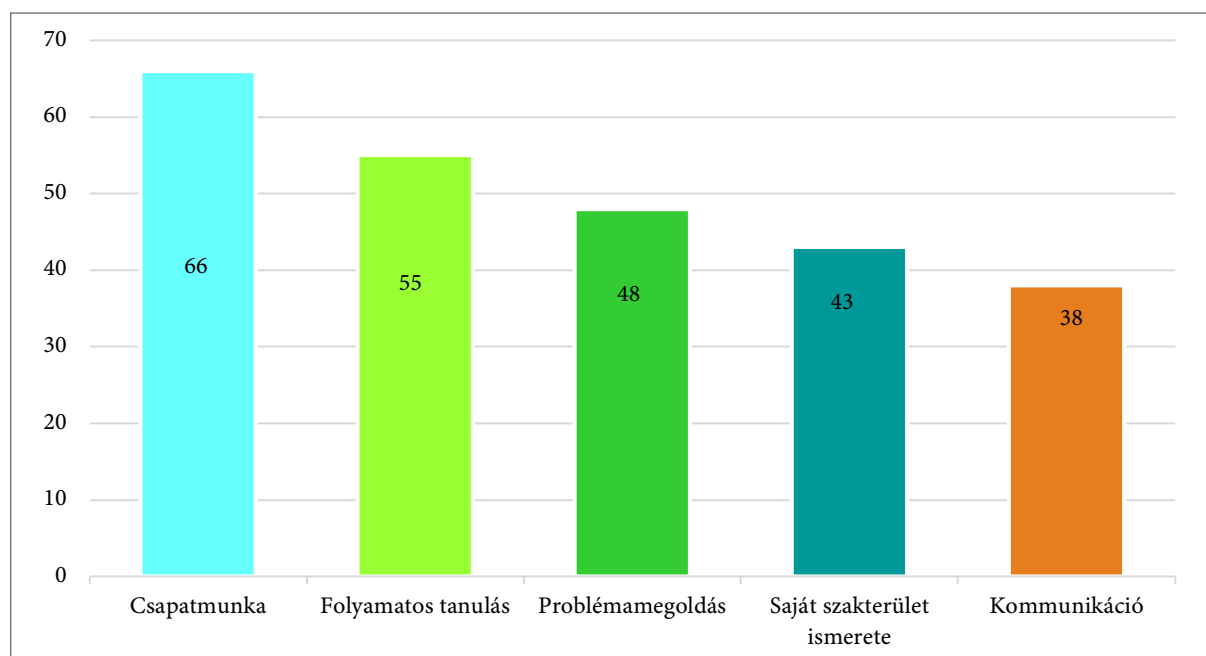
A legkisebb eltérések az idegen nyelvi kompetenciák, az infokommunikációs eszközök használata, a kreativitás és az önismeret esetében jelentkeztek. Ezek közül egyedül az önismeretnél fordult elő, hogy a hallgatók kissé magasabbra értékelték saját képességeiket, mint amennyire fontosnak tartották azt. A kreativitás és a kritikus gondolkodás esetében a minimális eltérések arra utalnak, hogy ezeknek a készségeknek a fejlesztése kiegyensúlyozottan zajlik a képzés során.

Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a diákok tisztában vannak a mérnöki pályák elvárásaival, ugyanakkor önmaguk adottságait ezen elvárásokhoz képest visszafogottabbra értékelik.

2. A sikeres munkavállalást leginkább befolyásoló öt kompetencia

A kutatás során a munkáltatókat arra kértük, rangsorolják, mely kompetenciákat tartják a legfontosabbnak a (pályakezdő) mérnökök esetében. Az első helyen megjelölt kompetencia 5-ös értéket kapott, majd a többi helyezés csökkenő sorrendben következve kapott pontértéket; az eredményeket a 2. ábra szemlélteti. Fontos kihangsúlyozni, hogy többféle kompetenciaelemzés és mérés áll rendelkezésre, mi is említettünk már korábban párat, ezt a listát és eredményt a munkáltatók (23 vállalat) közvetlen megkérdezése eredményezte.

**2. ÁBRA: A MUNKAVÁLLALÁS SIKERESSÉGÉT MEGHATÁROZÓ
ÖT LEGFONTOSABB KOMPETENCIAELEM (N=23)**



Forrás: saját szerkesztés

Az értékelésekből kirajzolódó sorrend egyértelműen jelzi, hogy a munkáltatói elvárások a soft és transzverzális kompetenciák felé tolódtak el, miközben a szaktudás továbbra is alapvető feltételnek számít.

1. Csapatmunka

Az ötös sorrendben a csapatmunka bizonyult a legfontosabb kompetenciának. A válaszok alapján a munkavállalók képesek kell hogy legyenek hatékonyan együttműködni különböző szakterületek képviselőivel, és alkalmazkodniuk kell a csoportdinamikai folyamatokhoz. Ez a megállapítás összhangban áll a nemzetközi szakirodalommal, amely szerint az interdiszciplináris együttműködés és a projektalapú munkavégzés a modern mérnöki gyakorlat központi elemei, illetve nagymértékben segíti a munkaerő megtartását is.

2. Folyamatos tanulás

A folyamatos tanulásra való készség a második legfontosabb elvárásként jelent meg. A technológiai fejlődés és az ipar digitalizációja következtében a munkáltatók olyan szakembereket keresnek, akik folyamatosan képesek új ismeretek elsajátítására és önállóan fejlesztik kompetenciakészletüket.

3. Problémamegoldás

A problémamegoldás a harmadik helyen szerepel. A válaszadók szerint ez a képesség azért különösen értékes, mert a mérnöki munka lényege a komplex, sokváltozós helyzetek elemzése és megoldása. A hatékony problémamegoldás a logikus, rendszerszintű gondolkodás mellett kreatív megközelítést is feltételez, amely a versenyképesség és az innováció egyik alapja.

4. Saját szakterület ismerete

A negyedik legfontosabb kompetenciaként a szakmai tudás, vagyis a saját szakterület ismerete jelent meg. Ez alátámasztja, hogy a hard skillek továbbra is nélkülözhetetlenek, ugyanakkor önmagukban nem értelmezhetők. A munkáltatók azokat a pályakezdőket értékelik leginkább, akik az elméleti tudásukat gyakorlati problémák megoldására képesek alkalmazni.

5. Kommunikáció

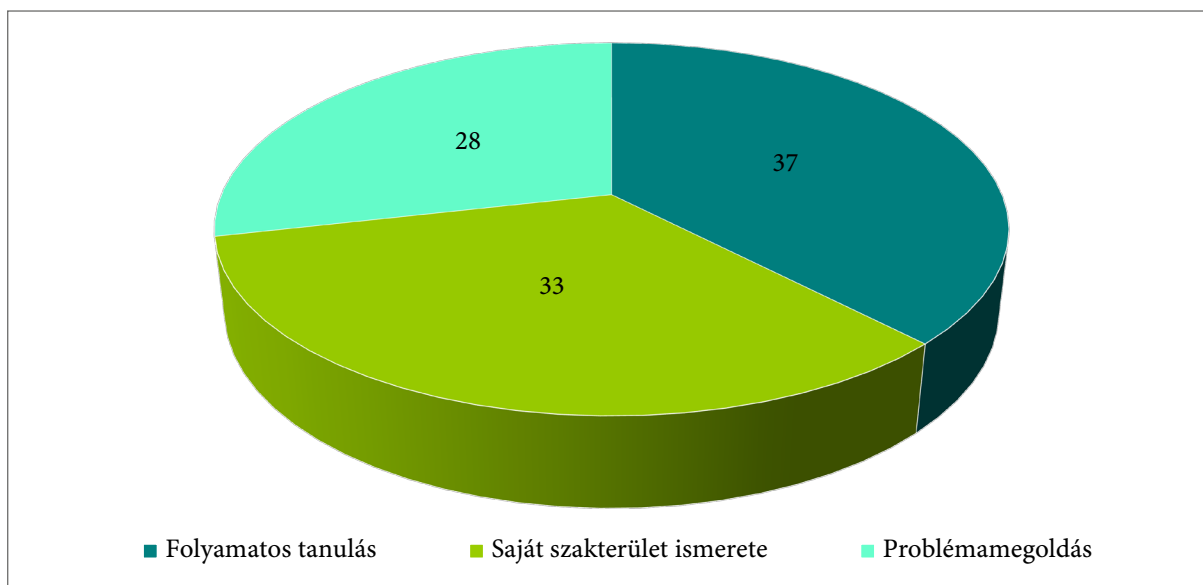
A kommunikációs készség lett az ötödik legfontosabb kompetencia. A mérnöki munkában egyre nagyobb hangsúlyt kap a világos, célzott és szakmailag pontos kommunikáció, legyen szó belső csapatmunkáról, projektjelentésekről vagy ügyfélkapcsolatról. A munkáltatók kiemelték, hogy a hatékony kommunikáció nemcsak információátadás, hanem koordinációs és döntéstámogató funkcióval is bír.

3. A három kiemelt kompetencia

A legfontosabb kompetenciák közül három különösen meghatározó – ezek nélkül ma már nehéz érvényesülni a munka világában.

A munkáltatók által megjelölt öt legfontosabb kompetencia jól jelzi a munkaerőpiac sokrétű elvárásait. Ugyanakkor az interjúk során az is világossá vált, hogy e kompetenciák súlya és szerepe nem azonos, sokszor szituációfüggő, így további elemzés vált szükségessé. A három kulcskompetenciára történő szűkítés indoka kettős volt. Egyrészt, mivel a kompetenciák közötti különbségek viszonylag csekélyek voltak, szükségessé vált annak feltárása, hogy mely készségek rendelkeznek a legerősebb hatással a szakmai beválásra. Másrészt a munkáltatói visszajelzések és az interjúk elemzése arra utalt, hogy bizonyos kompetenciák alapvető feltételei más készségek érvényesülésének. A három kiemelt kompetencia nem sorrendet képezve mutatja be a fontosságot, hanem csak a gyakorisági előfordulást. Az így kialakult sorrendet a 3. ábra mutatja be.

3. ÁBRA: HÁROM KIEMELT FONTOSSÁGÚ KOMPETENCIA (N=23)



Forrás: saját szerkesztés

1. Folyamatos tanulás

A technológiai és az ebből adódó szervezeti változások gyorsuló üteme miatt ez a kompetencia került első helyre. A munkáltatók szerint a folyamatos tanulásra való nyitottság határozza meg leginkább a hosszú távú foglalkoztathatóságot és az új tudás integrálásának képességét. Mivel ez képezi az alapját más készségek fejlődésének, kiemelkedő jelentőségűnek bizonyult.

2. Saját szakterület ismerete

Ez jelenti a belépési küszöböt, hiánya nem helyettesíthető soft skillekkel, így strukturális súlya meghaladja a többi kompetenciáét.

3. Problémamegoldás

A problémamegoldás a szakmai tudás gyakorlati alkalmazásának egyik kulcseleme. Ennek hiánya jelenti a legnagyobb kihívást a pályakezdők esetében, mivel ez kapcsolja össze az elméleti tudást a gyakorlati teljesítménnyel.

A csapatmunka és a kommunikáció azért nem kerültek be a három legfontosabb kompetencia közé, mert bár lényegesek, kevésbé bizonyultak megkülönböztető tényezőnek. A munkáltatók szerint ezek a készségek fejleszthetők a munkahelyen is, míg a folyamatos tanulás, a szaktudás és a problémamegoldás már a pályára lépés pillanatában is alapvető elvárás.

A három kulcskompetenciára történő szűkítés tehát nem a gyakorisági rangsor módosítása, hanem a kompetenciák strukturális jelentőségének értelmezése alapján történt. A folyamatos tanulás, a szaktudás és a problémamegoldás olyan alapkészségek, amelyek meghatározzák a mérnöki pályákon való beválást, és ezek hiánya akadályozza legnagyobb mértékben a munkaerőpiaci integrációt.

Operatív szint: egyetlen terület, ahol nincs szignifikáns eltérés

A statisztikai elemzés szerint a vizsgált kompetencterületek közül egyedül az operatív szinten elvárt készségek esetében nem mutatható ki szignifikáns különbség a hallgatók önértékelése és a munkáltatói elvárások között. Ez azt jelenti, hogy a pályakezdő mérnököktől elvárt alapkompenciák – mint a problémamegoldás vagy a szaktudás – tekintetében a hallgatók önmagukról alkotott képe szinte teljes mértékben összhangban van azzal, amit a munkaadók elvárnak. Ez az egyezés arra utal, hogy a hallgatók megfelelően érzékelik saját felkészültségüket a munkába állás első szakaszára, illetve az oktatási rendszer kimenete ezen a szinten képes kielégíteni a munkaerőpiaci alapvető elvárásokat.

Következtetések és javaslatok

A kutatás eredményei egyértelmű mintázatot rajzolnak ki a mérnöki pályára készülő hallgatók kompetenciaészlelése, valamint a munkáltatói elvárások viszonyrendszerében. A hallgatók összességében magasra értékelték a vizsgált kompetenciák jelentőségét, ugyanakkor valamennyi területen alacsonyabb értékű önértékelést adtak. A fontosság és az önértékelés között tapasztalt eltérések kompetenciaelemenként eltérő mértékűek voltak: 0,3 és 1,0 pont között mozogtak. A legnagyobb különbségek az időgazdálkodás, a szakmai tudás, a döntéshozatali képesség és a folyamatos tanulás területén jelentkeztek, így ezek a készségek jelentik a leginkább fejlesztendő területeket a munka világába való belépés előtt. A legkisebb eltérések az idegen nyelvi kompetencia, az infokommunikációs eszközök használata, a kreativitás és az önismeret esetében mutatkoztak, ami e készségek relatív stabilitására és fejlettségére utal.

A munkáltatói visszajelzések elemzése további fontos összefüggéseket tárt fel. A gyakorisági és fontossági adatok alapján öt kompetencia megléte bír különös jelentőséggel; ezek a csapatmunka, a folyamatos tanulásra való képesség, a problémamegoldás, a szakmai tudás, valamint a kommunikáció. E kompetenciák kombinációja határozza meg legnagyobb mértékben a pályakezdők munka világában való bevalóságát.

Az adatok mélyebb elemzése során az öt vezető kompetenciából három kiemelkedett: a folyamatos tanulás, a szakmai tudás és a problémamegoldás. A folyamatos tanulás azért került az első helyre, mivel a technológiai és a szervezeti környezet gyors változása ezt tekinti a hosszú távú alkalmazkodóképesség alapjának. A szakmai tudás a belépési küszöb szerepét tölti be, míg a problémamegoldás a tudás gyakorlati alkalmazásának kulcsa. A pályakezdő vagy még oktatásban résztvevők számára a vizsgálat egyik legfontosabb eredménye, hogy az egyetlen olyan kompetencterület, ahol nem volt kimutatható szignifikáns eltérés a hallgatói önértékelés és a munkáltatói elvárások között, az operatív szint volt. Ebből azt látjuk, hogy a hallgatók reálisan látják saját felkészültségüket az alapvető szakmai feladatok ellátására, és ezen a szinten az oktatási kimenetek összhangban állnak a munkaerőpiaci minimumelvárásokkal.

A válaszok egybehangzóan megerősítik a szakirodalmi trendeket: a mérnöki munka sikerességét mind a szakmai alapok, mind az együttműködésre, kommunikációra és adaptivitásra épülő szociális kompetenciák alapvetően befolyásolják. A jövő mérnökeinek olyan összetett, hibrid kompetencia-struktúrákkal kell rendelkezniük, melyeket jelenleg még nem birtokolnak. Ez a képzési programok számára egyértelmű feladatot jelöl ki: olyan tanulási környezetek és módszertanok kialakítását, melyek elősegítik e komplex kompetenciák tudatos és célzott fejlesztését.

A kutatás a felsőoktatás kibocsátása és a munkáltatói elvárások közötti összhang vizsgálatára irányult, mivel ennek hiányában nem alakíthatók ki megalapozott fejlesztési irányok a képzési tartalmak és körülmények vonatkozásában. Az eredmények megerősítik a kibocsátási és a munkaerőpiaci oldal közötti kapcsolat tudatos elemzésének szükségességét. A további kutatások számára

ígéretes irányt jelenthet a hallgatók ágazaton belüli elhelyezkedésének és szakmai életpályájának longitudinális vizsgálata, amelynek eredményei új fejlesztési és képzési elképzelések megfogalmazását tehetik lehetővé.

Irodalomjegyzék

- Borah, D., Malik, K., & Massini, S. (2021). Teaching-focused university–industry collaborations: Determinants and impact on graduates' employability competencies. *Research Policy*, 50(3), 104-172. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.respol.2020.104172>
- Cseh N. (2024). Hatékony motivációs stratégiák a Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony foglalkoztatása érdekében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), Talentum, 81-93.
- Dornelles, J. de A., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2023). Collaborative or substitutive robots? Effects on workers' skills in manufacturing activities. *International Journal of Production Research*, 61(22), 7922-7955. DOI: <https://doi.org/10.1080/00207543.2023.2240912>
- Egervári D., & Kovács E. (2021). A XXI. századi kompetenciák megjelenése a 2020-as NAT-ban. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 269-282. DOI: <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.K1.19>
- Ferrario, A., Facchini, A., & Termine, A. (2024). Experts or Authorities? The Strange Case of the Presumed Epistemic Superiority of Artificial Intelligence Systems. *Minds and Machines*, 34(3), 30. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11023-024-09681-1>
- Gokhberg, L., Shmatko, N., Katchanov, Y., & Belova, Y. (2025, június 10). Building engineering competency portfolio in the context of university–industry collaboration: empirical evidence from industrial robotics. *The Journal of Technology Transfer* (2025). DOI: <https://doi.org/10.1007/s10961-025-10240-8>
- Henczi L., & Zöllei K. (2007). *Kompetenciamenedzsment*. Perfekt Zrt.
- Koltai L., & Bördös K. (2024). A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 53-68. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.5>
- Leslie, C. (2015). Engineering Competency Model. In: *American Society for Engineering Education* (pp. 1-42). American Society for Engineering Education.
- Li, L. (2022). Reskilling and Upskilling the Future-ready Workforce for Industry 4.0 and Beyond. *Information Systems Frontiers*, 1697-1712 (2024). DOI: <https://doi.org/10.1007/S10796-022-10308-Y>
- Muzulon, N. Z., Resende, L. M., Leal, G. C. L., & Pontes, J. (2025). Beyond Technical Skills: Competency Framework for Engineers in the Digital Transformation Era. *Societies*, 15(8), 217. DOI: <https://doi.org/10.3390/soc15080217>
- Ortiz-Marcos, I., Breuker, V., Rodríguez-Rivero, R., Kjellgren, B., Dorel, F., Toffolon, M., Uribe, D., & Eccli, V. (2020). A Framework of Global Competence for Engineers: The Need for a Sustainable World. *Sustainability*, 12(22), 9568. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12229568>
- Rikala, P., Braun, G., Järvinen, M., Stahre, J., & Hämmäläinen, R. (2024). Understanding and measuring skill gaps in Industry 4.0 — A review. *Technological Forecasting and Social Change*, 201, 123-206. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123206>
- Shah, R., & Gillen, A. L. (2024). A systematic literature review of university-industry partnerships in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 49(3), 577-603. DOI: <https://doi.org/10.1080/03043797.2023.2253741>
- Shmatko, N., & Volkova, G. (2020). Bridging the Skill Gap in Robotics: Global and National Environment. *Sage Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020958736>
- Szabó S. (2020). *Kompetenciaalapú emberierőforrás-gazdálkodás*. Nemzeti Közzolgálati Egyetem; Közigazgatási Továbbképzési Intézet.
- The top 10 work skills*. (2020, October 21). <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- Wang, Y., Liu, Y., & Wang, H. (2023). Competency model for international engineering project manager through MADM method: The Chinese context. *Expert Systems with Applications*, 212, 118675. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.118675>
- Zahidi, S. (2025). *Future of Jobs Report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_Report_2025.pdf

GULYÁS SZABINA – SZÉCSI GABRIELLA – HEBENY-FUCHS ORSOLYA

REINTEGRÁCIÓS TÉNYEZŐK A NŐI KARRIERUTAKBAN: EMPIRIKUS VIZSGÁLAT KISGYERMEKET NEVELŐ ANYÁK MUNKAHELYI TAPASZTALATAIRÓL

A kisgyermeket nevelő nők munkaerőpiaci érvényesülése nem csupán egyéni, hanem társadalmi és gazdasági jelentőségű kihívás. A tanulmány célja feltárni azokat a pszichológiai és szervezeti tényezőket, amelyek a gyermekvállalást követő munkahelyi reintegráció sikerét vagy kudarcát meghatározzák.

A 2025 tavaszán végzett online kérdőíves kutatásban összesen 152, 0-6 éves gyermeket nevelő anya vett részt, Somogy megyében. A vizsgálat középpontjában a munkahelyi visszajelzések, az önérvényesítés, az önfejlesztés, a szakmai előrehaladás, a külső elismerés és a társadalmi összehasonlítás álltak. Az elemzés megbízható pszichológiai skálákra épült (Cronbach-alfa: 0,858–0,944). Az ANOVA eredményei szerint a pozitív visszajelzések, a vezetői és kollegiális támogatás, valamint az önbizalom jelentősen erősítik az elkötelezettséget és a karrierambíciókat, míg a kritikára adott reakciók kevésbé járulnak hozzá a motiváció fenntartásához.

Az eredmények rámutatnak, hogy a reintegráció sikerességét nem csupán a rugalmas foglalkoztatási formák és szervezeti támogatás határozzák meg, hanem az önfejlesztés tudatos megtervezése és a külső elismerés szerepe is. A kutatás üzenete, hogy a befogadó munkahelyi kultúra, a célzott tréning- és mentorprogramok, a támogató vezetői attitűdök kulcsszerepet játszanak a szakmai identitás újjáépítésében. A tanulmány ajánlásai közvetlenül felhasználhatók HR-stratégiák, vállalati visszatérési programok és foglalkoztatáspolitikai döntések megalapozására. A kutatás hozzájárul a nemek közötti munkaerőpiaci egyenlőség előmozdításához, és hatékony eszközt kínál a kisgyermeket nevelő nők hosszú távú szakmai érvényesülésének támogatásához.

1. Bevezetés

A munkába való visszatérés a nők számára sokszor nem könnyű. A tapasztalatok szerint sok múlik azon, hogy milyen visszajelzéseket kapnak, mennyire tudnak kiállni magukért, van-e lehetőségük fejlődni, előrelépni. Az édesanyák sokszor érzik úgy, hogy a munkahelyi elvárások és a családi kötelezettségek közötti egyensúly megteremtése nemcsak szervezési, hanem az identitásukat is érintő kihívás. Ehhez még hozzájárul, hogy a külső elismerés, amely nagy erőt adhatna, sokszor hiányzik, különösen, ha valaki hosszabb ideig volt távol a munkától. Emellett ki kell emelni a társa-

Gulyás Szabina, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, Kaposvár

Szécsi Gabriella, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, Kaposvár

Hebeny-Fuchs Orsolya, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, Kaposvár

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.7>

dalmi összehasonlítás nyomását is, amit a közösségi média és a környezet elvárásai csak felerősítenek. Ezek együttesen hatással vannak az édesanyák önbizalmára, önérvényesítésére és szakmai fejlődésére.

A reintegráció sikerességét nagymértékben befolyásolja a munkahelyi, szervezeti kultúra. Fontos kérdésként merül fel, hogy mennyire befogadó a közeg, elérhető-e a rugalmas foglalkoztatási formák és milyen a vezetői hozzáállás? A visszatérő édesanyák számára kiemelten fontos az önérvényesítés és az asszertív kommunikáció. Ezek a készségek ugyanis segítik a munkahelyi elismerés megszerzését és a szakmai kapcsolatok újjáépítését.

A gyermekkel otthon töltött időszak egyik fontos feladata a tudatos önfejlesztés. Szükséges ugyanis a szakmai tudás frissítése, a jogszabályi változások követése és a rugalmas alkalmazkodás a munkaerőpiaci igényeihez. Ebben komoly segítséget nyújthatnak a mentorprogramok, a szakmai közösségekhez való kapcsolódás és a célzott továbbképzések.

A tanulmány célja, hogy feltérképezze azokat a strukturális tényezőket, amelyek meghatározzák a kisgyermekes édesanyák munkaerőpiaci visszatérésének minőségét és hosszú távú szakmai érvényesülését.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. Visszajelzési mechanizmusok és önhatékonyság a munkaerőpiacra való visszatérés során

A munkahelyi visszajelzések és a hatékonyság szoros kapcsolatban állnak egymással, különösen a szülési szabadságot követően visszatérő munkavállalók esetében. A szakirodalom szerint már az egyszerű pozitív megerősítések is növelhetik az egyén teljesítményét és önbizalmát, míg a negatív visszacsatolások ellentétesen hatnak (Goller, & Späth, 2023). A visszajelzések hatékonysága függ a támogató szervezeti környezettől, amely elősegíti a fejlődést és a biztonságos kommunikációt, különösen az olyan időszakokban, mint a szülési szabadság utáni visszatérés (Kokubo et al., 2023). Wiese és Heidemeier (2012) vizsgálata rámutatott, hogy a szülési szabadságot követő sikeres munkába állás nemcsak a szervezeti környezettől, hanem az egyéni önszabályozási képességétől is nagymértékben függ. A tanulmány fontos megállapítása volt, hogy a reintegrációban a világos célkitűzések és a rugalmas alkalmazkodási stratégiák játszanak kulcsszerepet. A szerzők kiemelik, hogy a belső motiváció és a támogató környezet együttesen támogatják a munkába való visszatérést. Egy 2021-es japán vizsgálat kimutatta, hogy a munkahelyi elkötelezettség és az önhatékonyság között laza kapcsolat áll fenn (Igusa et al., 2021). Ez arra utal, hogy önmagában az önhatékonyság nem feltétlenül elég. Fontos szerep hárul a szervezeti támogatás és a visszajelzési rendszerek megerősítésére. Továbbá egy 2022-es kvalitatív kutatás nővérszakmában dolgozó anyák körében igazolta, hogy a visszatérést követő társas támogatás növeli a motivációt és a munkateljesítéssel kapcsolatos örömet (Constantini et al., 2022).

A leírtak alapján azt gondoljuk, hogy a pozitív visszajelzések, az önhatékonyság támogatása és a biztonságos munkakörnyezet erősítik az önbizalmat és a szakmai identitást, különösen a gyermekgondozást követő visszatérés időszakában.

2.2. Az élethosszig tartó tanulás kihívásai a kisgyermekes munkavállalók körében

Az élethosszig tartó tanulás egyik jelentős akadálya a képzési lehetőségekhez való egyenlőtlen hozzáférés. Zoch (2023) elemzése alapján a gyermekes nők képzési részvételének esélye szignifikánsan alacsonyabb a férfiakéhoz és gyermektelen nőkéhoz képest, amely úgynevezett „tréninghátrány” formájában jelenik meg. A kutatás azt is kiemeli, hogy ez nem csupán a gyermekvállalás tényéből, hanem a munkahelyi kultúrából és a társadalmi nemi szerepekhez kötődő elvárásokból

is fakad. Egy későbbi kutatásban Zoch (2024) kimutatta, hogy a gyermekgondozási szolgáltatások elérhetősége mérsékelheti ezt a hátrányt, elősegítve a formális tanulásba való bekapcsolódást. A kutatás hangsúlyozza, hogy a rugalmas időbeosztás és az intézményi támogatás (pl. vállalati bölcsődék) elősegíthetik az anyák aktívabb részvételét a képzésekben. A szakmai fejlődést befolyásoló szervezeti tényezők közül kiemelkedik a munkahelyi vezetés stílusa (Kőműves et al., 2021), a mentori támogatás szerepe, a munka–család egyensúly biztosítása, amelyek együttesen hozzájárulnak az önfejlesztés előmozdításához (Bahrami et al., 2023). A szerzők véleménye, hogy a hatékony mentorálás támogatja a szakmai célok és a magánéleti kötelezettségek összehangolását. A jövőben a munkáltatóknak erre különösen nagy figyelmet kell fordítani, főleg olyan gazdasági helyzetben, amikor a munkaerőpiacon munkaerőhiány tapasztalható (Kőműves et al., 2022).

Érdemes azt is kiemelni, hogy a társadalmi normák és a nemi szerepelvárások jelentős mértékben alakítják a nők karrieraspirációit, különösen a magas presztízsű tudományos és műszaki területeken, ahol az anyasággal kapcsolatos kulturális elvárások önkorlátozó hatást gyakorolhatnak (Thebaud, & Taylor, 2021). A szerzők rámutatnak, hogy a nők gyakran már fiatalon, még a pályaválasztás időszakában szembesülnek ezekkel a korlátokkal. A tanulási attitűdök és nemi különbségeket vizsgáló összegző elemzések szerint a női munkavállalók tanulási hajlandóságát kulturális és társadalmi tényezők is befolyásolják, amelyek az élethosszig tartó tanulás előfeltételei lehetnek (Öz, 2022). A kutatás hangsúlyozza, hogy a tanulásához való pozitív viszony kialakításához elengedhetetlen a támogató társadalmi környezet, különösen olyan országokban, ahol a nemi szerepek még mindig erősen hierarchikusak. A felnőttképzésben részt vevő nőkkel készített kvalitatív vizsgálatok arra mutatnak rá, hogy a családi környezet tanulásbarát átalakulása elősegíti az oktatásban való részvételt és a szakmai újrakezdést (Smith, 2023). Smith eredményei szerint a nők tanulási döntéseit meghatározza, hogy családjuk mennyiben támogatja az újrakezdést, és hogy a tanulás miként illeszthető be a mindennapi családi rutinba.

2.3. Önértékelés külső tükrökben: az összehasonlítás és az elismerés dilemmája

A külső elismerés és a társadalmi összehasonlítás pszichológiai és társadalmi jelentősége különösen fontos a személyes jóllét, önértékelés és szakmai identitás szempontjából.

Az önértékelés kialakulásában és fenntartásában kulcsfontosságú szerepet játszanak a külső visszacsatolások, amelyek egyrészt összehasonlítások formájában jelennek meg, másrészt az elismerés és megerősítés révén működnek (Rüther, 2023). A társas összehasonlítások folyamatos jelenléte komoly hatással lehet az egyén önértékelésére, különösen akkor, ha a megfigyelt normák elérhetetlennek vagy túl szigorúnak tűnnek (Tian et al., 2024). Az elismerés mint külső visszajelzés szintén lényeges az önértékelés szempontjából, mivel megerősítheti az egyén önbizalmát és összhangot teremthet önmaga és a társadalmi környezete között (Li, 2023). Az elismerés hiánya vagy a nem megfelelő kritikus visszacsatolás gyengítheti az önértékelést és szorongást válthat ki. A társadalmi média szerepe is kiemelendő, hiszen a digitális platformokon történő folyamatos összehasonlítás és elismerés-keresés új dimenziókat nyit az önértékelés dinamikájában. Voggenreiter és munkatársai (2023) azt tapasztalták, hogy a kevés vagy teljesen hiányzó online visszajelzés csökkenti az önértékelést, míg a bőséges pozitív reakciók erősítik a társas kötődést, csökkentik a magányérzetet és hozzájárulnak a pszichés jólléthez.

A leírtak alapján a cikk szerzői azon a véleményen vannak, hogy a kisgyermekes édesanyák önértékelése függ a külső visszajelzésektől, hiszen egyszerre kell megfelelni a családi, munkahelyi és társadalmi elvárásoknak. A támogató visszajelzések erősíthetik az önbizalmat, míg az irreális összehasonlítás és az elismerés hiánya könnyen bizonytalansághoz vezethet.

3. Anyag és módszertan

A kutatás célja a kisgyermeket nevelő édesanyák attitűdjeinek vizsgálata volt a munkahelyi visszajelzések, az önérvényesítés, az önfejlesztés, a szakmai előrehaladás, a külső elismerés, valamint a társadalmi összehasonlítás viszonylatában. Az adatgyűjtés 2025 tavaszán, online kérdőíves módszerrel zajlott, célzott mintavétel alkalmazásával ($N = 152$ fő). A vizsgálatban olyan édesanyák vehettek részt, akik 0–6 év közötti gyermeket nevelnek és a munkaerőpiacon jelen vannak.

Az adatfelvétel Somogy vármegyére korlátozódott. Ennek biztosítása érdekében a kérdőív szűrőkérdéseket tartalmazott a lakóhely földrajzi elhelyezkedésére vonatkozóan. Azok a válaszadók, akik nem Somogy vármegyében éltek, automatikusan kizárásra kerültek a kérdőív kitöltéséből.

A kérdőív az attitűdöket több dimenzió mentén mérte, Likert-típusú skálák alkalmazásával. A vizsgált területek voltak a karrier feletti kontroll, a munkahelyi visszajelzések, az önérvényesítés, az önfejlesztés, a társas visszajelzésekhez való viszonyulás, valamint a nemi szerepekkel kapcsolatos attitűdök. A skálák megbízhatóságát Cronbach-alfa mutató segítségével vizsgáltuk (Nunnally, & Bernstein, 1994). A kapott értékek 0,72 és 0,96 között mozogtak, ami minden esetben megfelelő megbízhatóságra utal (lásd 1. táblázat). A legmagasabb belső konzisztenciát a „Munkaidő rugalmasság és részmunkaidős lehetőségek” skála mutatta ($\alpha = ,960$), ezt követte a „Külső elismerés és társadalmi összehasonlítás” ($\alpha = ,944$), valamint az „Önfejlesztés és szakmai fejlődés” ($\alpha = ,931$) dimenzió. A legalacsonyabb, de még éppen megfelelő megbízhatósági érték a „Nemi sztereotípiák és társadalmi hatások” skálánál jelentkezett ($\alpha = ,724$).

1. TÁBLÁZAT. A VIZSGÁLT PSZICHOLÓGIAI SKÁLÁK MEGBÍZHATÓSÁGI MUTATÓI

Skála	Cronbach-alfa	Magyarázat
Munkahelyi visszajelzések és önérvényesítés	0.858	Magas belső konzisztencia
Önfejlesztés és szakmai fejlődés	0.931	Kiválóan koherens mérőeszköz
Külső elismerés és társadalmi összehasonlítás	0.944	Kiválóan koherens mérőeszköz

Forrás: saját szerkesztés

A vizsgálat arra irányult, hogy feltárja azokat a pszichológiai mintázatokat, amelyek a társadalmi-strukturális változókkal együtt hatást gyakorolhatnak a karrierhez való alkalmazkodás lehetőségeire. Az adatfeldolgozás során az SPSS 27.0 statisztikai programcsomagot használtuk. A statisztikai tesztek során a $p < 0,05$ szignifikanciaszintet alkalmaztuk, az ennél magasabb, de ahhoz közeli értékeket pedig tendenciaszintű eredményként értelmeztük.

3.1. A kutatás háttérváltozói

Annak érdekében, hogy ok-okozati összefüggéseket tudjunk megfogalmazni, kutatásunkat háttérváltozók felvételével kezdtük. Először a lakóhely típusára vonatkozólag gyűjtöttünk adatokat. A válaszadók legnagyobb része kisvárosban élt ($N = 69$), ezt követték a községekben ($N = 50$), valamint a megyeszékhelyeken ($N = 33$) élők. A második háttérváltozó az életkor volt. Ezt négy kategóriában mértük, a legnagyobb arányt a 30–39 évesek tették ki ($N = 93$), míg a 20–29 éves korosztály létszáma 22 fő volt. Fontos volt a családi állapot megállapítása is, így a harmadik adat a családi állapot feltérképezése volt. A megkérdezettek döntő többsége házasságban élt ($N = 105$), emellett 25 fő élettársi kapcsolatban, míg 21 fő egyedülállóként válaszolt. A kutatás során központi szerepe volt a gyermekek számának is, így a negyedik vizsgált háttérváltozó a gyermekek

számára vonatkozott. A megkérdezettek között legnagyobb számban az egygyermekes ($N = 72$) és a kétgyermekes ($N = 52$) szülők voltak. Az aktuális foglalkoztatási státuszt öt kódolt kategóriában rögzítettük, melyek közül a legnagyobb csoportot a jelenleg munkaviszonyban állók ($N = 68$), valamint a gyermekgondozási ellátásban részesülők ($N = 39$) alkották.

4. Eredmények

4.1. ANOVA vizsgálatok eredményei

Kutatásunkat kezdjük a „Munkahelyi visszajelzések és önérvényesítés” dimenzióhoz tartozó állítások értékelésével. Cél annak feltárása, hogy a munkahelyi visszajelzésekhez és önérvényesítéshez kapcsolódó attitűdök milyen mértékben térnek el egymástól, továbbá annak kimutatása, hogy ezek között statisztikailag szignifikáns különbségek vajon kimutathatók-e. A vizsgálathoz ANOVA-t alkalmaztunk. A válaszadók értékeléseit a 2. táblázat szemlélteti.

2. TÁBLÁZAT: MUNKAHELYI VISSZAJELZÉSEKRE ÉS ÖNÉRVÉNYESÍTÉSRE VONATKOZÓ ÁLLÍTÁSOK ÉRTÉKELÉSE

Munkahelyi visszajelzések és önérvényesítés	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Válaszok (fő)
A munkahelyi visszajelzések jelentősen befolyásolják az önbecsülésem	3,80	4	4	,977	147
Magabiztosan képviselem saját érdekeimet és elképzeléseimet a munkahelyemen	3,74	4	4	,855	146
A pozitív visszajelzések motiválnak, hogy magasabb pozíciót célozzak meg	3,92	4	4	1,027	148
A rendszeres visszajelzések erősítik a munka iránti elkötelezettségemet	4,18	4	4	,817	147
A vezetőim és kollégáim támogatása növeli a karrierambícióimat	4,05	4	4	,874	147
Ha kritikát kapok, az csökkenti a karrierambícióimat	3,02	3	3	1,095	147
A visszajelzések segítenek abban, hogy reálisan értékeljem saját képességeimet	4,01	4	4	,812	145
Az önbecsülésem segít abban, hogy hatékonyan képviseljem magam a munkahelyemen	4,03	4	4	,884	148

Forrás: saját szerkesztés

Az 1–5-ig terjedő Likert-skálán mért válaszok átlagai 3,02 és 4,18 között mozogtak, ami azt mutatja, hogy a dolgozók számára fontosak a visszajelzések. A legmagasabb értéket a „rendszeres visszajelzések erősítik a munka iránti elkötelezettségemet” állítás kapta ($M = 4,18$), amit szorosan követett a „vezetői és kollegiális támogatás növeli a karrierambícióimat” ($M = 4,05$), valamint az „önbecsülésem segít abban, hogy hatékonyan képviseljem magam” ($M = 4,03$). A kapott eredmények arra utalnak, hogy a pozitív megerősítés, a támogatás és az önbizalom erős tényezői a motivációnak, a fejlődésnek és a karrierépítésnek. A legkisebb átlagot a „ha kritikát kapok, az csökkenti a karrierambícióimat” állítás mutatta ($M = 3,02$), és ez egyben a legnagyobb szórással is járt ($SD = 1,095$). Ezzel szemben a pozitív megerősítésekhez kapcsolódó állításoknál alacsonyabb szórás volt megfigyelhető (pl. $SD = 0,817$), ami stabilabb attitűdre utal.

Az ANOVA eredményei azt mutatták, hogy az állítások átlagértékei között valóban van érdemi különbség ($p < 0,001$), ami arra utal, hogy nem ugyanazt a pszichológiai tartalmat ragadják meg. A részletes összehasonlításból (post hoc tesztek) kiderült, hogy a kritikára vonatkozó állítás jóval alacsonyabb értéket kapott, mint a legtöbb más tétel, különösen azok, amelyek a pozitív visszajelzésekkel és az önértékeléssel kapcsolatosak. Ez azt jelzi, hogy a pozitív megerősítést általánosan magasra értékelik a válaszadók, míg a negatív visszajelzések hatása sokkal inkább egyéni megélés kérdése. A pozitív visszacsatolás tehát hozzájárul a munkahelyi elkötelezettség és a karrierambíciók növekedéséhez. Az eredményekből jól kirajzolódik, hogy a konstruktív visszajelzés és a támogató munkahelyi környezet szoros kapcsolatban áll a kisgyermeket nevelő nők belső motivációs folyamataival. Ebből arra következtethetünk, hogy a visszajelzések típusa kulcsszerepet játszik a karrierrel kapcsolatos önbizalom és önértékelés alakulásában.

A további elemzés során áttérünk az önfejlesztéssel és szakmai fejlődéssel kapcsolatos attitűdök vizsgálatára.

3. TÁBLÁZAT: ÖNFEJLESZTÉSRE ÉS SZAKMAI FEJLŐDÉSRE VONATKOZÓ ÁLLÍTÁSOK ÉRTÉKELÉSE

Szemponatok	Iskolai végzettség p érték	Családi állapot p érték	Válaszadók száma
Hiszek abban, hogy folyamatosan képes vagyok fejlődni és tanulni	,143	,511	145
A szakmai kihívások erősítik önbecsülésem és magabiztosságomat	,377	,452	145
Nyitott vagyok az új készségek elsajátítására és alkalmazására	,236	,479	144
A folyamatos önfejlesztés hozzájárul a szakmai és személyes sikeremhez	,105	,667	144
A munkahelyi példaképek és mentorok segítenek a fejlődésben	,017	,715	144
A szakmai képzések hozzájárulnak a karrierem előrehaladásához	,024	,046	143
Tudatosan keresem azokat a lehetőségeket, amelyek segítik a szakmai növekedésem	,819	,570	145
Az önfejlesztés és tanulás kulcsfontosságú számomra	,672	,458	145

Forrás: saját szerkesztés

Az állítások többségénél nem mutatkozott szignifikáns különbség sem az iskolai végzettség, sem a családi állapot szerint. Véleményünk szerint ez arra utal, hogy az önfejlesztés általánosan elfogadott a kisgyermekes anyák körében. Ugyanakkor két állítás esetében szignifikáns kapcsolat volt kimutatható. „A munkahelyi példaképek és mentorok segítenek a fejlődésben” és az iskolai végzettség p értéke=,017, ami arra utal, hogy a magasabban képzett nők nagyobb valószínűséggel férnek hozzá támogató szakmai mintákhoz. A másik kapcsolat a „Szakmai képzések hozzájárulnak a karrierem előrehaladásához” és az iskolai végzettség ($p = ,024$) között volt mérhető. Ez az állítás egyébként a családi állapottal is szoros kapcsolatot jelzett ($p = ,046$), utalva arra, hogy a képzési lehetőségek elérhetősége és megítélése strukturális tényezőktől is függhet.

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a pozitív példák, visszajelzések és az inspiráló környezet egyúttal ösztönző tényezőként működnek az egyéni kompetenciák fejlesztésében és a szakmai előrehaladásban is.

4. TÁBLÁZAT: KÜLSŐ ELISMERÉssel ÉS TÁRSADALMI ÖSSZEHASONLÍTÁSSAL KAPCSOLATOS ÁLLÍTÁSOK STATISZTIKAI JELLEMZŐI KISGYERMEKET NEVELŐ NŐK KÖRÉBEN

Külső elismerés és társadalmi összehasonlítás	Átlag	Medián	Módusz	Szórás	Válaszok (fő)
A munkahelyi teljesítményemért kapott elismerés erősíti a magabiztosságomat	4,21	4	4	,899	145
Mások sikerei inspirálnak arra, hogy fejlesszem magam	3,79	4	4	1,055	145
A pozitív példák és visszajelzések megerősítik bennem az önbizalmat	4,10	4	4	,909	143
A társadalmi összehasonlítás segít reális képet alkotni az eredményeimről	3,52	4	3	1,010	144
A család és a kollégák támogatása növeli az önbizalmamat	4,28	4	4	,797	144
A közvetlen környezetem sikerei motiválnak a fejlődésre	3,94	4	4	1,009	143
A társadalmi visszajelzések segítenek jobban megérteni az erősségeimet	3,88	4	4	,935	144
A másoktól kapott inspiráció segít kitartóbbá válni	3,99	4	4	,939	144

Forrás: saját szerkesztés

A kutatás során következő részében azt vizsgáltuk, hogyan hatnak a külső elismerések és a társadalmi összehasonlítások a kisgyermeket nevelő nők önbizalmára. Az eredmények alapján a válaszadók többsége pozitívan viszonyul ezekhez a tényezőkhöz. Az átlagok 3,52 és 4,28 között mozogtak az 1-5-ig terjedő Likert-skálán. A legerősebb hatást a család és a kollégák támogatása mutatta ($M = 4,28$), ami jól jelzi, hogy a személyes megerősítés fontos szerepet játszik az önbizalom erősítésében. Szintén magas értéket kapott a munkahelyi teljesítményért járó elismerés ($M = 4,21$) és a pozitív visszajelzések, példák hatása ($M = 4,10$). Ebből az a következtetés vonható le, hogy a külső megerősítés határozottan hozzájárul a magabiztosság fenntartásához. Az eredményekből az is látszik, hogy a legalacsonyabb átlagot a társadalmi összehasonlítás kapta ($M = 3,52$), ami arra utal, hogy a másokhoz való viszonyítás nem jelent eligazodási támpontot az önértékelésben. A szóráserőtekek is ezt erősítik: a legnagyobb véleménykülönbség a „mások sikerei inspirálnak” ($SD = 1,055$) és a „társadalmi összehasonlítás” ($SD = 1,010$) állításoknál jelentkezett, míg a legkisebb eltérés a „család és kollégák támogatása” esetében ($SD = 0,797$) volt, ami azt mutatja, hogy ebben a kérdésben szinte teljes az egyetértés.

A post hoc tesztek eredményei szerint a „társadalmi összehasonlítás segít reális képet alkotni az eredményeimről” állítás átlagértéke ($M = 3,52$; $SD = 1,010$) szignifikánsan alacsonyabb volt, mint azoké a tételeké, amelyek közvetlen elismeréshez vagy támogatáshoz kapcsolódnak. Különösen magas értéket kapott a „család és kollégák támogatása növeli az önbizalmamat” ($M = 4,28$; $SD = 0,797$), valamint a „munkahelyi teljesítményemért kapott elismerés erősíti a magabiztosságomat” ($M = 4,21$; $SD = 0,899$). A válaszadók tehát sokkal fontosabbnak és megbízhatóbbnak tartják a közvetlen, személyes visszajelzéseket, mint az olyan külső viszonyításokat, amelyek másokhoz való

hasonlításra alapulnak. Mindez különösen lényeges lehet a kisgyermeket nevelő nők esetében, akik a munka és a család összehangolása során érzékenyebben reagálnak a társadalmi elvárásokra, és ezért nagyobb biztonságot jelent számukra a közvetlen környezet támogató hozzáállása.

A kutatás rávilágít arra, hogy a kisgyermeket nevelő nők szakmai önbizalmának erősítésében a közvetlen és személyes visszajelzések bírnak a legnagyobb jelentőséggel. Ez azt is jelenti, hogy a karriertámogató programokban érdemes nagyobb hangsúlyt fektetni a támogató vezetői magatartásra, a kollégák bevonására és a családi háttér megerősítésére. Az eredményekből az is jól ki-rajzolódott, hogy a társadalmi összehasonlítás kezelése inkább egyéni szinten, például coaching vagy tanácsadás keretében lehet hatékony.

5. Összefoglalás

A kutatás egyik fontos gondolata, hogy a külső elismerés és a másokkal való összehasonlítás nagyban befolyásolja, hogyan látja valaki önmagát, és hogyan formálódik a szakmai énképe. A társadalmi összehasonlítás mechanizmusainak a motivációra és az önbizalomra gyakorolt hatása eltérő. A munkahelyi visszajelzések, különösen a hiteles és konstruktív elismerés a dolgozók belső kontrollérzésének megerősítéséhez és önértékelési képességének fejlesztéséhez vezethet. A külső elismeréstől való függés ugyanakkor sérülékenységet is okozhat. Növekszik az egyénben a teljesítménykényszer és a pszichés megterhelés kockázata, amely akár kiégéshez is vezethet. A visszajelzések minősége különösen fontos azok számára, akik élethelyzeti változások, például gyermekvállalás vagy karrierszünet után térnek vissza a munka világába. Ebben az időszakban a pozitív megerősítés nemcsak a szakmai teljesítményhez járul hozzá, hanem a biztonságérzet helyreállítását is támogatja. A szervezeti kultúra és a társas környezet tehát nem csupán háttértényezőként, hanem aktív pszichológiai erőforrásként is értelmezhető. Hosszú távon az a munkakörnyezet bizonyulhat fenntarthatónak, amely képes egyensúlyt teremteni a teljesítményértékelés és az empátikus visszajelzések között.

6. Következtetések és javaslatok

A vizsgálat rámutat arra, hogy a kisgyermeket nevelő nők munkaerőpiaci visszatérése szorosan összefügg pszichológiai tényezőkkel. Ezek között is kiemelkedő az önértékeléshez, a motivációs mintázatokhoz és a külső visszajelzésekhez való viszonyulás szerepe. A pozitív visszacsatolás, valamint a támogató munkahelyi környezet kulcsfontosságú tényezők az önértékelés megerősítésében és a szakmai szerep újjáépítésében. Az eredmények megerősítették azt is, hogy a társadalmi összehasonlítás és az elismerés képesek erősíteni az autonómiát, de a túlzott mértékű külső kontroll sérülékenyebbé teheti a munkavállalókat. A képzési lehetőségekhez való hozzáférés, esetleg a mentori támogatás, valamint az önhatékonytámasztó tréningek erőforrást jelenthetnek a reintegrációs folyamat során.

A szervezetek számára érdemes lenne rendszeres, személyre szabott visszajelzést biztosítani a munka világába visszatérő édesanyák számára. Fontos lenne a strukturált mentorprogramok bevezetése és annak fenntartása. Ezek segíthetnek az élethelyzeti változásokkal küzdő nők szakmai és érzelmi támogatását. A belső képzések és fejlesztő tréningek elérhetővé tétele szintén fontos lehet a munkába való visszailleszkedésben. A munkáltatók számára célszerű lehet átgondolni az életpálya-szakaszokhoz igazított karriertervezést is, amely figyelembe veszi a munkavállalók aktuális családi és személyes körülményeit.

Társadalmi szinten indokolt a rugalmasságot támogató szakpolitikai intézkedések (pl.: részmunkaidő, távmunka, gyermekgondozási szolgáltatások elérhetősége) erősítése.

7. Kutatás korlátai és a jövőbeli fejlesztések lehetőségei

A szerzők véleménye szerint jelen kutatás értékes betekintést nyújt a kisgyermeket nevelő édesanyák munkaerőpiaci reintegrációjának szervezeti tényezőibe. Fontos azonban hangsúlyozni, hogy a vizsgálat számos korláttal is rendelkezik, amelyeket figyelembe kell venni az eredmények értelmezése során.

A vizsgálat földrajzilag Somogy vármegyére korlátozódik, így az eredmények regionális érvényességgel bírnak. Ez korlátozza az általánosíthatóságot, különösen országos szinten. A jövőbeni tervekben szerepel szélesebb, több régióra kiterjedő minta bevonása.

A mintavétel célzott módon történt, ezáltal a minta összetétele (például az iskolai végzettség, foglalkoztatási szektor, családi háttér) torzításokat hordozhat. A jövőbeli kutatásokban érdemes lenne nagyobb hangsúlyt helyezni a reprezentativitás biztosítására, illetve kvalitatív módszerek (interjúk, fókuszcsoporthoz) bevonására, amelyek árnyaltabb képet adhatnak az egyéni élményekről.

A kérdőív önbevalláson alapult, ami magában hordozza a szubjektív torzítások lehetőségét. A további vizsgálatok során érdemes lenne kombinálni az önbevallásos skálákat objektívebb mérési módszerekkel (például munkahelyi teljesítményértékelések, HR-adatok elemzése).

A jövőbeli fejlesztések lehetőségei közé tartozik a vizsgálat kiterjesztése nemzetközi kontextusra, amely összehasonlíthatóvá tenné a magyar eredményeket más európai országok gyakorlatával. Emellett indokolt lenne mélyebb elemzést végezni a munkahelyi kultúra és a szervezeti támogatás szerepéről, különösen a mentorprogramok és a vezetői attitűdök hatékonyságát illetően. További kutatási irány lehet a digitális platformok és a közösségi média szerepének feltárása a társadalmi összehasonlításban, amely új kihívásokat jelent a kisgyermekes anyák önértékelésére és szakmai identitására nézve.

Irodalomjegyzék

- Bahrami, P., Nosratabadi, S., Palouzian, K., & Hegedűs, S. (2023). Modeling the impact of mentoring on women's work-life balance: A grounded theory approach. *Administrative Sciences*, 13(1), 6. <https://doi.org/10.3390/admsci13010006>
- Costantini, A., Warasin, R., Sartori, R., & Mantovan, F. (2022). Return to work after prolonged maternity leave: An interpretative description. *Women's Studies International Forum*, 90, Article 102562. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2022.102562>
- Goller, D., & Späth, M. (2023). „Good job!” The impact of positive and negative feedback on performance. arXiv preprint. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2301.11776>
- Igusa, A., Seki, M., Uehara, Y., & Nobuhara, H. (2021). Relationship between self-efficacy, work engagement, and recovery experiences among working mothers. *Japanese Journal of Human Sciences of Health-Social Services*, 28(1), 15-25. https://doi.org/10.20681/hwelfare.28.1_15
- Kokubo, A., Yoshikawa, K., & Wu, C.-H. (2023). Facilitating transition from maternity leave to work for working mothers: A self-efficacy intervention study. *Cambridge Prisms: Global Mental Health*, 10, e18. <https://doi.org/10.1017/gmh.2023.6>
- Kőműves Zs., Poór J., & Szabó Sz. (2022). Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing És Menedzsment*, 56(3), 21-32. DOI: <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.03.02>
- Kőműves Zs., Nagy M. & Szabó Sz. (2021) A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. *Új Munkaügyi Szemle*, 21(3), 34-45.
- Kőműves Zs., Szabó Sz., Szabó-Szentgróti G., & Hollósy-Vadász G. (2023). Kisgyermekes anyák munkaerőpiaci visszatéréseivel kapcsolatos attitűdjeinek vizsgálata iskolai végzettség szerinti bontásban. *Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem*. <https://real.mtak.hu/158824/>
- Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Munkaerőpiaci helyzetkép 2022*. <https://www.ksh.hu>
- Központi Statisztikai Hivatal (2024). *Foglalkoztatottság és munkanélküliség, 2024. I. negyedév*. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/fem/fem2412.html>

- Lantos T., & Takács J. (2022). Az anyaság társadalmi konstrukciói: női identitások és munka-család szerepfeszültségek. *Szociológiai Szemle*, 32(1), 78-100. <https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2022.1.4>
- Li, Y., & Singh, C. (2023). *The impact of perceived recognition by physics instructors on women's self-efficacy and interest* [Preprint]. arXiv. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2303.07239>
- Nagy B. (2019). A nők munkaerőpiaci helyzete és a foglalkoztatottság pszichológiai aspektusai Magyarországon. *Szociológiai Szemle*, 29(3), 45-62.
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.
- OECD (2023). *Promoting gender equality to strengthen economic growth and resilience*. OECD Economics Department Working Papers, No. 1776. <https://doi.org/10.1787/54090c29-en>
- Öz, E. (2022). The impact of gender differences on lifelong learning tendencies in Turkey: A meta-analysis. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221099528>
- Rüther, F., Jahn, I., & Marksteiner, T. (2023). The impact of social media influencing on self-esteem and the role of social comparison and resilience. *Frontiers in Psychology*, 14, 1216195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1216195>
- Smith, J. (2023). Balancing family, education and work: A qualitative study of mature women studying in higher education. *Widening Participation and Lifelong Learning*, 25(2), 146-161. <https://doi.org/10.5456/WPLL.25.2.146>
- Sztányi-Szekér B., Hőgye-Nagy Á., & Szemán-Nagy A. (2023). Jól-lét, étellel való elégedettség és a munka-család konfliktus közti kapcsolat a dolgozó anyák körében. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(1), 23-29.
- Thebaud, S., & Taylor, C. J. (2021). The specter of motherhood: Culture and the production of gendered career aspirations in science and engineering. *Gender & Society*, 35(3), 395-421. <https://doi.org/10.1177/08912432211006037>
- Tian, J., Li, B., & Zhang, R. (2024). *The impact of upward social comparison on social media on appearance anxiety: A moderated mediation model*. *Behavioural Sciences*, 15(1), 8. <https://doi.org/10.3390/bs15010008>
- Voggenreiter, A., Brandt, S., Putterer, F., Frings, A., & Pfeffer, J. (2023). The role of likes: How online feedback impacts users' mental health. In: *Proceedings of the ACM Web Science Conference 2024 (WebSci '24)*. (pp. 308-318). ACM. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2312.11914>
- Wiese, B. S., & Heidemeier, H. (2012). Successful return to work after maternity leave: Self-regulatory and contextual influences. *Research in Human Development*, 9(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/15427609.2012.729913>
- Zoch, G. (2022). Participation in Job-Related Training: Is There a Parenthood Training Penalty? *Work, Employment and Society*, 37(1), 274-292. <https://doi.org/10.1177/09500170221128692> (Original work published 2023)
- Zoch, G. (2023). Does the provision of childcare reduce motherhood penalties in job-related training participation? Longitudinal evidence from Germany. *Journal of European Social Policy*, 34(1), 69-84. <https://doi.org/10.1177/09589287231217199> (Original work published 2024)

ZENGŐ DÓRA – RENFER PÉTER

AUTOMATIZÁCIÓ (RPA, AI) HATÁSA A TOBORZÁS-KIVÁLASZTÁS FOLYAMATÁRA

A tanulmányunk célja, hogy feltárja, milyen hatással van az automatizáció (RPA, AI) a toborzási és kiválasztási folyamatokra. Arra keressük a válaszokat, hogy mely szakaszok esetében érdemes bevezetni az automatizált megoldásokat. Kiemelten vizsgáljuk, hogy az AI és az RPA hogyan tudja támogatni a folyamatokat, valamint mely pontokon kulcsfontosságú az emberi interakció. A kutatás során szekunder és primer módszereket egyaránt alkalmazunk. Először szakirodalmi források alapján alapozzuk meg a témát, majd kérdőíves kutatással és mélyinterjúkkal egészítettük ki az elemzést. Célunk egy átfogó kép kialakítása arról, hogy az automatizáció milyen lehetőségeket kínál és milyen kihívásokat vet fel ezen a területen.

Az eredmények azt mutatják, hogy a toborzási folyamatok során az automatizáció hatékonyan csökkentheti a repetitív, ismétlődő feladatokat, így a HR-szakemberek értékesebb feladatokra koncentrálhatnak. Ezzel szemben a kiválasztási szakaszban az emberi tényező továbbra is meghatározó marad, mivel a döntéshozatalban olyan készségek és megérzések is szerepet játszanak, amelyeket az AI nem tud teljes mértékben helyettesíteni. Összefoglalva: a tanulmány rávilágít arra, hogy a sikeres automatizáció nem az emberi szerep kiváltásáról szól, hanem arról, hogyan lehet hatékonyabbá és gördülékenyebbé tenni a folyamatokat.

Bevezetés

Életünk számos területén jelen van a tervezés és az elemzés, és mi is nap mint nap megtapasztaljuk, milyen fontos szerepet töltenek be ezek a folyamatok az üzleti világban. HR-szakemberekként régóta foglalkoztat bennünket, hogyan tehetjük hatékonyabbá a toborzás és kiválasztás munkafolyamatait, hiszen saját munkánk könnyítése és partnereink támogatása is ezt kívánja. Számos tapasztalattal a hátunk mögött látjuk, mennyire felértékelődött a megfelelő tehetségek bevonása, és mennyire kulcsfontosságú a gyors, objektív és tudatos kiválasztás. Folyamatosan találkozunk a digitalizáció és az új technológiák térnyerésével, amelyek teljesen átalakítják a HR működését, és lehetőséget adnak arra, hogy a mesterséges intelligencia és az automatizáció révén gyorsabbá és eredményesebbé váljanak a folyamataink. Közben azt is érzékeljük, hogy vannak területek, ahol az emberi kapcsolat és a személyes megítélés továbbra is pótolhatatlan.

Kutatásunkban három fő kérdést járunk körbe: hogyan alakítják át az automatizált megoldások a hagyományos toborzási szakaszokat; mit érdemes automatizálni; és mely területek igénylik továbbra is az emberi jelenlétet. Munkánkat deduktív megközelítéssel végezzük: először feltérképezzük a szakirodalmat, majd kérdőíves és interjúk kutatással vizsgáljuk a HR-szakemberek tapasztalatait.

Zengő Dóra, IT toborzási csoportvezető, METU ALUMNI HR-tanácsadó mesterszak

Renfer Péter, digitalizációs szakértő, Nordconn International

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.4.8>

Célunk, hogy átfogó képet adjunk az RPA és az AI nyújtotta lehetőségekről és korlátokról, valamint gyakorlati ajánlásokat fogalmazzunk meg a jövő toborzási stratégiáihoz. Meggyőződésünk, hogy a technológiai megoldások tudatos alkalmazása hosszú távon is versenyelőnyt jelent a vállalatok számára.

Toborzás

A toborzás célja, hogy megtaláljuk és megnyerjük azokat a lehetséges munkavállalókat, akik alkalmasak a meglévő, megüresedő vagy újonnan létrehozott pozíciók betöltésére. Amennyiben a szervezetnél olyan helyzet alakul ki, hogy több munkatársra van szükség, mint amennyi jelenleg rendelkezésre áll, akkor indítanak toborzási folyamatot. Ennek célja, hogy az új munkaerőt megtalálják és felvegyék a létszámhiány pótlására. Ez a folyamat magában foglalhatja a megfelelő jelöltek felkutatását, kiválasztását és szerződtetését, biztosítva, hogy a szervezet működése zökkenőmentes maradjon és ezáltal minden feladat el legyen látva (Maticsákné Lizák, 2012).

A toborzás könnyen a HR-munka egyik leginkább idő- és költségigényesebb részévé válhat, különösen akkor, ha egy nehezen betölthető pozícióra keresünk embert vagy – korábbi tapasztalataim alapján, – ha olyan jelölteket kell meggyőznünk, akik a szervezet arculata alapján nem feltétlenül tartanak azt vonzónak. Továbbá az sem mindegy, hogy milyen eszközöket és stratégiákat használunk a megfelelő jelöltek elérésére. Ha a folyamat nem sikerül jól – például nem találjuk meg és érjük el a legalkalmasabb jelentkezőket vagy rossz döntést hozunk a kiválasztás során –, az komoly következményekkel járhat, például ronthatja a csapat teljesítményét, növelheti a fluktuációt és hosszú távon akár a szervezet működésének hatékonyságát is veszélyeztetheti. Az ilyen esetleges hibák nemcsak idő- és pénzvesztést okoznak, de a szervezet hírnevét is negatívan befolyásolhatják a munkaerőpiacon (Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Toborzás szakaszai

A felvételi folyamat önmagában is egy összetett, több lépésből álló munka. Az első lépés, hogy feltérképezzük a lehetőségeket és megismerjük a lehetséges jelölteket. Ezután következik a legmegfelelőbb személy kiválasztása, majd végül az új kolléga beilleszkedésének támogatása (Hajós, & Berde, 2008). Ennek a folyamatnak az egyik legfontosabb része a toborzás, amely arról szól, hogy megtaláljuk a potenciális jelentkezőket, és arra ösztönözzük őket, hogy jelentkezzenek. Ez két fő célt szolgál: vonzást és szűrést. Egyrészt arra törekszünk, hogy a szervezet számára megfelelő, ideális jelölteket megtaláljuk és olyan ajánlatokat tegyünk számukra, amelyekkel sikeresen be tudjuk őket vonzani. Másrészt fontos, hogy elegendő információt adjunk a nem megfelelő jelölteknek is, hogy ők maguk is felismerjék, ha nem felelnek meg az adott pozíció elvárásainak. Így már a toborzás korai szakaszában ki tudjuk szűrni azokat, akik nem illenek a szervezethez, és elkerülhetjük, hogy ők jelentkezzenek. Emellett arra is ügyelni kell, hogy még a visszautasított jelöltekben is pozitív kép alakuljon ki a szervezetről. A munkám során többször tapasztalom, ha azt élik meg, hogy korrekt módon tájékoztattuk őket és megfelelően kezeltük a helyzetet, akkor jó eséllyel megmarad bennük a szervezet iránti szimpátia. Ez azért fontos, mert ha a későbbiekben mégis szükség lenne rájuk, akkor ugyanolyan lelkesedéssel és bizalommal jelentkeznek újra (Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Kiválasztás

A kiválasztás folyamata szervezetről szervezetre változhat, de létezik egy leegyszerűsített, általános menet, amelyet az aktuális célokhoz igazítva rugalmasan módosítani lehet. A tervezés során fontos, hogy a használt módszerek segítsenek a kulcskompetenciák és az esetleges kizáró tényezők alapos értékelésében. A folyamat célja, hogy megítélje a jelentkezők alkalmasságát, és kivá-

lassza azt, aki a leginkább megfelel az adott munkakör követelményeinek (Nemeskéri, & Pataki, 2007; Majó, 2012).

Kiválasztás szakaszai

A kiválasztás során számos eszköz és technika áll rendelkezésre, amelyek segítenek abban, hogy a jelentkezők közül megtaláljuk azokat, akik a legjobban megfelelnek az elvárásoknak, és meggyőzzük őket arról, hogy érdemes csatlakozniuk a szervezethez. Az, hogy milyen módszereket érdemes alkalmazni, sok tényezőtől függ. Nemcsak a cég igényei, hanem a munkaerőpiaci helyzet is nagyban befolyásolja a kiválasztási folyamatot, valamint az adott munkakör jellege szintén meghatározó. Egy egyszerűbb pozíció esetében elég lehet egy gyors, egylépcsős eljárás, míg a bonyolultabb, több szakértelmet igénylő munkakörök esetében gyakran hosszabb, több szakaszból álló folyamatra van szükség, ahol különböző módszereket – például teszteket, interjúkat, szituációs gyakorlatokat – is bevetnek. A lényeg, hogy a folyamat illeszkedjen mind a munkakör, mind a cég elvárásaihoz, hogy a leghatékonyabb döntést tudják meghozni (Maticsákné Lizák, 2012; Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Mi az az RPA?

Az RPA (Robotic Process Automation) egy olyan technológia, „amely az utóbbi években kiemelt figyelmet kapott, különösen a digitális átalakulási kezdeményezések terén. Az RPA lehetővé teszi a vállalatok számára, hogy automatizálják az ismétlődő, szabályalapú feladatokat, amelyeket korábban emberek végeztek. Ezek a feladatok jellemzően különböző rendszerek és alkalmazások adatainak elérését, összesítését, frissítését, elemzését és feldolgozását foglalják magukba.” (Mohapatra, et al., 2023, p. 20).

RPA alkalmazhatósága a HR-ben

A munkaerő-felvétel során a döntéshozatal nem egyetlen pillanatban történik, hanem több lépésből áll. Két ilyen fontos döntési pontot érdemes kiemelni: az egyik a toborzás szakasza, amikor a toborzók potenciális jelölteket keresnek, a másik pedig a kiválasztás folyamata, amikor a HR-szakemberek és a toborzók értékelik, hogy a jelöltek mennyire illenek az adott pozícióba. A felvételi folyamatban sok cég igyekszik csökkenteni a költségeket, miközben a lehető legjobb jelölteket szeretnék megtalálni. Ennek eredményeként egyre több vállalat alkalmaz új technológiákat, például mesterséges intelligenciát, hogy hatékonyabbá tegye a toborzást és kiválasztást (Li et al., 2021).

A Deloitte (Human Capital and Robotics Process Automation (RPA), [é.n.]) szemléletét összefoglalva: az RPA eszközök akkor igazán hasznosak, ha olyan folyamatokról van szó, amelyek ismétlődőek és előre kiszámítható módon működnek IT-rendszerekkel. Ezek általában nem elég nagy volumenűek vagy értékesek ahhoz, hogy megérné az alapvető rendszereket teljesen átalakítani miattuk vagy éppen nincs tervben egy ilyen átalakítás. Az RPA viszont lehetőséget ad arra, hogy ezek a folyamatok hatékonyabbá váljanak és a szolgáltatások színvonala is javuljon anélkül, hogy hozzá kellene nyúlni a meglévő rendszerekhez.

A HR területén azoknál a folyamatoknál, amelyek a lenti ábrán „magas” címkével vannak jelölve, jellemzően olyan operatív feladatok vannak, amiket érdemes RPA-val támogatni.

1. ÁBRA: A HR TERÜLETEIN AZ RPA ALKALMAZHATÓSÁGA



Forrás: Markó, & Otti, 2024, p. 58.

Ez a kutatás kifejezetten a HR-területre összpontosít, bár az RPA szinte minden üzleti területen alkalmazható. Mielőtt azonban belevágnánk egy ilyen átalakításba, fontos alaposan megvizsgálni a folyamatokat. Ez azért lényeges, mert ha nem jól választjuk ki, hogy mit akarunk automatizálni, az egész projekt könnyen kudarcba fulladhat. Az például, hogy felügyelt vagy felügyelet nélküli RPA-t érdemes-e alkalmazni, nagyban attól függ, hogy pontosan milyen feladatokat akarunk kiváltani vele. Szerencsére van néhány módszer, ami segíthet ebben. Az üzleti folyamatmenedzsment (BPM), a folyamatbányászat vagy akár a feladatbányászat is jó eszközök lehetnek (Markó, & Otti, 2024). Továbbá egyes kutatások szerint a folyamat- és feladatbányász módszerek a leghatékonyabbak, ha gyors eredményeket szeretnénk elérni. Szóval, ha jól megtervezzük az egészet, az RPA óriási előnyöket hozhat (El-Ghrarib, & Amyot, 2023).

AI-vezérelt toborzás és kiválasztás

Az AI-vezérelt toborzás és kiválasztás alapvetően megváltoztatja azt, ahogyan a szervezetek új munkatársakat toboroznak. Az AI-alapú alkalmazások egyre nagyobb szerepet kapnak a toborzási folyamatban, egyszerűsítve vagy akár részben helyettesítve a HR-eseket négy kulcsfontosságú területen: elérés, előszűrés, értékelés és koordináció. Az AI abban is segíthet, hogy hatékonyabban vonzza és azonosítsa a jelentkezőket, például álláshirdetések stratégiai elhelyezésével, bannerek, pop-upok, e-mailek vagy szöveges üzenetek segítségével. Ez a megközelítés – amit a digitális marketingben már régóta használnak – maximalizálja a láthatóságot és a jelentkezők számát (Rigotti, & Fosch-Villaronga, 2024).

Horodyski kutatása (2023) szerint az AI-technológiának több előnye és hátránya is van a toborzás–kiválasztás folyamatában. A 1. táblázatban összefoglalva szerepeltetjük ezeket.

1. TÁBLÁZAT: AZ AI-TECHNOLÓGIA ELŐNYE ÉS HÁTRÁNYA A TOBORZÁSBAN

Előnyök	Hátrányok
Időmegtakarítás	Az AI-eszközök nem képesek olyan finom megkülönböztetésekre, mint az emberi ítélőképesség
Egyszerű használat	Alacsony pontosság és megbízhatóság
A toborzási folyamat minőségének és objektivitásának javítása	AI-technológia fejletlensége, és az átláthatóság hiánya
Jobb jelöltélmény	Etikai, jogi és adatvédelmi aggályok
Munkáltatói márka erősítése	

Forrás: saját szerkesztés, Horodyski (2023) alapján

552 főből a legtöbb résztvevő (69%) egyetértett abban, hogy ha megfelelően használják, akkor az AI jelentősen csökkenti a válaszidőt és gyors, valamint hatékony megoldást nyújt a toborzásban. Bár az AI-eszközök rengeteget fejlődtek, és sok pályázó, aki már kapcsolatba került velük, alig érzékelt különbséget egy valódi emberhez képest, a válaszadók többsége (67,4%) mégis úgy gondolja, hogy az AI nem tudja teljes mértékben visszaadni az emberi ítélőképességet és a személyes kapcsolatot. A résztvevők inkább egy valódi ember által vezetett interjút részesítenek előnyben (Horodyski, 2023).

Szakirodalmi áttekintésből a kutatási fókusz felé

A kutatásunk felépítését a deduktív gondolkodás logikája határozta meg. Először áttekintettük az elméleti alapokat, és csak ezután tértünk át a gyakorlati elemzésre. Ennek megfelelően úgy alakítottuk ki a munkánkat, hogy először a meglévő szakirodalomra támaszkodva bemutassuk az elméleti hátteret, majd erre építve elvégezzük a saját kutatásunkat és levonjuk a következtetéseinket. Azért döntöttünk e megközelítés mellett, mert így átláthatóbbá és könnyebben követhetővé tehattük a teljes folyamatot, és egységes, koherens eredményt hozhattunk létre.

Alkalmazott kutatási módszertan

Kutatásunk fő témája az automatizáció vizsgálata a toborzás–kiválasztás szakaszaiban, kifejezetten RPA és AI vonatkozásban. Szakirodalmi áttekintésünk során kiderült, hogy óriási hype van az automatizáció körül, de érdekelt minket, hogy valóban tud-e akkora áttörést eredményezni, hogy a toborzás és kiválasztás során hatékonyan tudják alkalmazni a vállalatok. Így kutatási kérdéseinket is e téma köré építettük, mert a fő célunk, hogy fel tudjuk tárni ezeket a területeket és kérdésköröket, melyek a következők:

- Miként formálják át az automatizált megoldások a toborzás és kiválasztás hagyományos szakaszait?
- Mi az, amit tudunk/érdemes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?
- Mi az, amit nem tudunk/érdemes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?

Kvalitatív kutatás

A kvantitatív megközelítésnél a mélyinterjúk szervezésére esett a választásunk, mert ez lehetővé tette számunkra, hogy feltárjuk a bonyolultabb, mélyebb és összetettebb összefüggéseket. Ennél a résznél a mintavételünk 8 interjúalanyra fókuszált, egy kisebb elemszámú adatot elemeztünk. Specifikus helyzeteket vizsgáltunk HR-esek, valamint RPA- és AI-szakértők körében, így biztosítva hitelességet és egy mélyebb kiegészítést a kérdőíves kutatásunknak. A résztvevőket tekintve: van 6 fő HR-szakember, 1 fő vezető RPA-fejlesztő és 1 fő AI-oktató és -adatelemző. A HR-szakemberek kapcsán az alapján esett rájuk a választásunk, hogy több éves szakmaisággal rendelkező szakemberekről van szó, akik mélyen benne vannak az aktualitásokban és operatív folyamatokban toborzás és kiválasztás szempontjából. A fejlesztők választásánál az volt a szempontunk, hogy olyan szakemberekkel tudjunk interjúztatni, akik aktívan részt vettek vagy vesznek RPA- és AI-projektekben, és egy valós képet tudnak adni ezek kapcsán. Sok esetben a megvalósíthatóság és az elképzelések ütköznek, így a fejlesztői oldal véleménye azért fontos, hogy a megvalósíthatósági nézetükkel egy realisztikusabb képet nyújtsanak. Az alábbi táblázat bemutatja rövid jellemzésüket.

2. TÁBLÁZAT: KVALITATÍV INTERJÚALANYOK RÖVID BEMUTATÁSA

Interjúalany	Munkakör	RPA-hoz, AI-hoz való viszonya
Dalma	HR-generalista	Nem ismeri részleteiben, de látja az előnyeit
Alexandra	Talent acquisition specialist	Ismeri, de munkája során aktívan nem használja
Zsófia	Digital talent acquisition specialist	Ismeri és használja
Fruzsina	Toborzási üzletágvezető	Ismeri, de nincsen beépítve a folyamataikba
Anikó	Senior HR-generalista	Részben ismeri, a munkájához nem használja
Dénes	Toborzási- és digitalizációs vezető	Ismeri, használja
Attila	Vezető RPA-fejlesztő	Ismeri, használja és támogatja
Olivér	AI-oktató és -adatelemző	Ismeri, elővigyázatos a használatát illetően

Forrás: saját szerkesztés

Kvantitatív kutatás

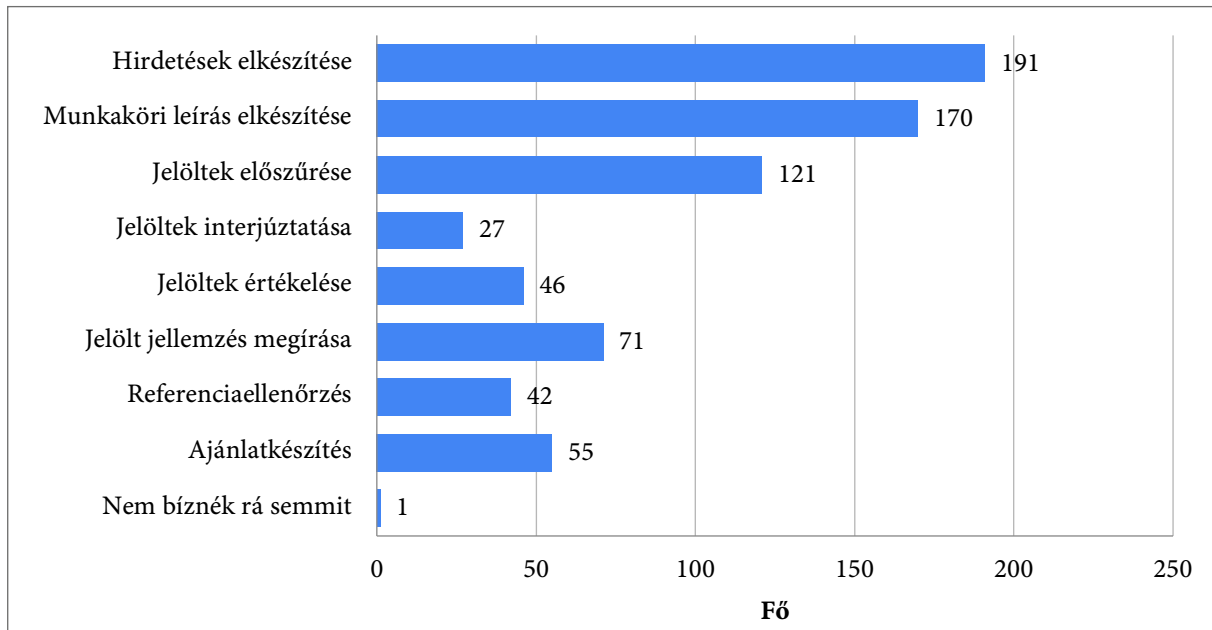
Ebben a részben arra koncentráltunk, hogy pontos és mérhető adatokat nyerjünk és a kutatás legalapvetőbb kérdéseire választ kapjunk. Fontos volt, hogy legyenek olyan mennyiségi mutatók, amelyekből megalapozott általános jellegű következtetéseket tudunk levonni, valamint könnyen átlátható és gyorsan feldolgozható eredmények születnek.

A vizsgálat során összesen 204 fő válaszait elemeztük. A minta nem szerinti összetételét illetően a női válaszadók aránya nagyobb, 66,2%. Ez összességében magáról a HR-szakmáról is elmondható adat. Emellett ami még izgalmas, az a cégtípus alapján lévő megoszlás, mivel a fehér galléros területről töltötték ki a legtöbbet a kérdőívet (51,5%), majd ezt követi a második legnagyobb, a kék galléros terület 36,3%-kal. A legnagyobb arányban a multinacionális vállalatoknál (39,7%) és a KKV-szektorban (37,7%) dolgozók képviseltetik magukat, ami azt mutatja, hogy az automatizáció és a HR-folyamatok fejlesztése ezekben a környezetekben a leginkább releváns téma.

A kutatásnál fontosnak tartottam az automatizáció kapcsán felmérni, hogy ki mennyire ismeri és milyen gyakran használ RPA-t vagy AI-t. A kérdőíves minta alapján (n=204) a legnagyobb arányban azok vannak, akik ismerik és használják valamilyen formában (52,5%), és csak 19,6% aki jól ismeri és használja a mindennapokban. Ezzel szemben 14,2% aki ismeri, de még nem használta, és elenyésző a válaszadók között, aki még nem is hallott róla és nem is használta (13,7%).

Fontos ezt kiegészíteni azzal, hogy ezen adatok tükrében milyen típusú döntésekbe vonnának be automatizált eszközöket a toborzás–kiválasztás folyamataiba. A kérdőíves válaszadók a top 3 helyen a hirdetések elkészítését (191 fő), munkaköri leírás elkészítését (170 fő) és a jelöltek előszűrését jelölték meg (121 fő), hogy ők első körben ezekbe vonnának be automatizált eszközt. Ennél a kérdésnél több válasz lehetősége is adott volt, ennek függvényében alakultak a létszámok, melyet az alábbi, 2. ábra mutat.

2. ÁBRA: AUTOMATIZÁLT ESZKÖZÖK BEVONÁSA A TOBORZÁS–KIVÁLASZTÁS FOLYAMATAIBA

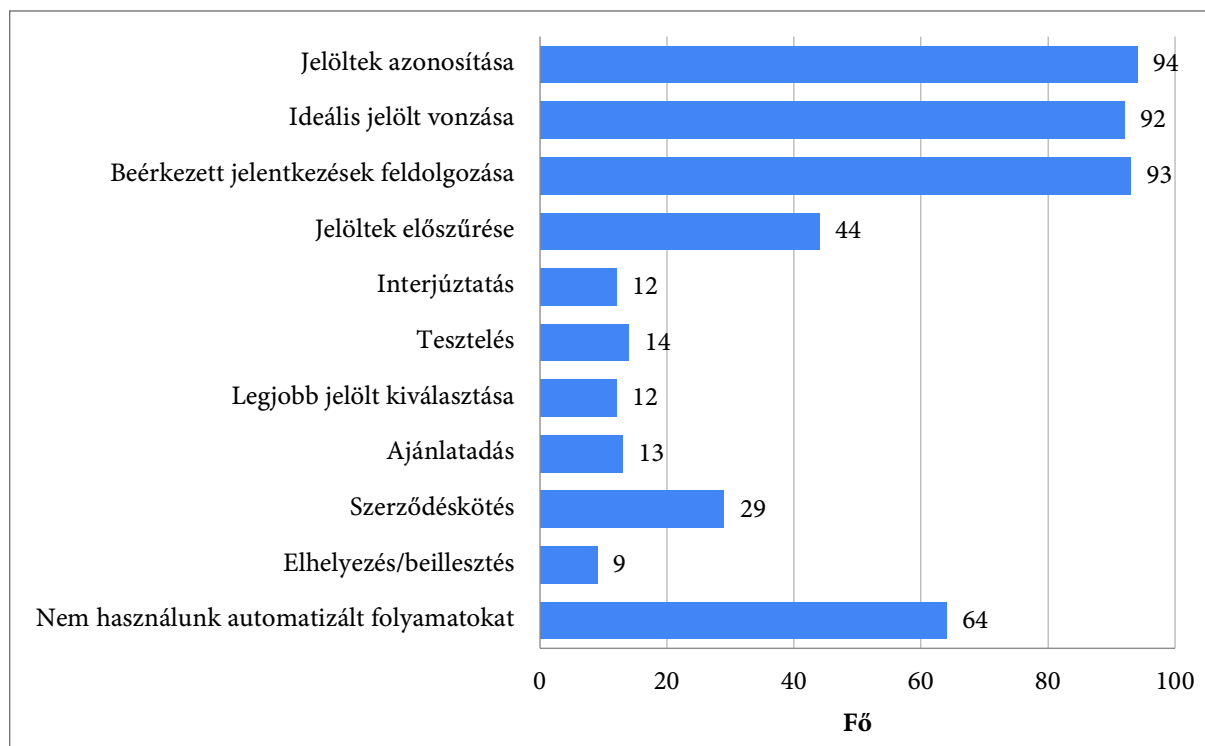


Forrás: saját szerkesztés

Automatizálható folyamatok a toborzás–kiválasztás során

Kutatási kérdéseink közül ez az a rész, ami talán a legjobban foglalkoztat mindenkit, aki HR-es berkeken belül toborzás és kiválasztás szakterületen dolgozik. A kitöltők egyszerre több választ is megjelölhettek a kérdőív kitöltés alkalmával. Látszódik a 3. ábrából, hogy a jelöltek azonosítása, az ideális jelölt vonzása és a beérkezett jelentkezések feldolgozása, amit a legtöbben alkalmaznak. Ez erősíti azt a meglátást, miszerint a mélyinterjú-alanyok közül több HR-es is azon az állásponton volt, hogy a toborzási részekbe lehet és érdemes első körben bevonni RPA- és AI-eszközöket. Azonban ezzel szemben az is látható, hogy 64 fő egyáltalán nem használ automatizált eszközöket a folyamatban, ami egy magas szám. Ez megerősíti azt a kételyt is, hogy a vállalatok többsége bizalmatlan még ezen technológia alkalmazásában. Az, hogy mely toborzási és kiválasztási szakaszokban használnak automatizációt a vállalatok, a kitöltők véleménye alapján a 3. ábra jól szemlélteti.

3. ÁBRA: AUTOMATIZÁLT FOLYAMATOK ALKALMAZÁSA A TOBORZÁS ÉS KIVÁLASZTÁS EGYES SZAKASZAIBAN



Forrás: saját szerkesztés

Összegzett eredmények

A kérdőíves kutatás és a mélyinterjúk azt mutatják, hogy az automatizált megoldásokat a HR-szakemberek inkább munkájuk segítésére, mintsem kiváltására alkalmazzák. Az automatizált rendszerek képesek gyorsabbá és hatékonyabbá tenni az előszűrési folyamatokat, de a döntéshozatal többnyire továbbra is emberi kontrollt igényel. A fő kihívások közé tartozik az, hogy az AI által generált listák és eredmények mennyire pontosak és megbízhatók, valamint hogy mennyire marad személyre szabott a toborzási folyamat. Az előttünk álló években a HR-szakemberek egyik fő feladata az lesz, hogy a technológiai lehetőségeket és az emberierőforrás-menedzsment hagyományos értékeit integrálja, egyensúlyban tartva a hatékonyságot és az emberközpontúságot.

Következtetések, javaslatok

Az automatizáció (RPA és AI) egyértelműen átalakítja a toborzás és kiválasztás folyamatát, de fontos megérteni, hogy nem a teljes automatizálás a cél, hanem annak hatékony alkalmazása úgy, hogy az emberi tényező továbbra is központi szerepet kapjon. Úgy gondoljuk, hogy azok a cégek tudnak sikeresek lenni, amelyek képesek megtalálni az egyensúlyt az automatizálás és az emberi hozzáadott érték között.

Mi az, amit tudunk/értelmes és mi az, amit nem tudunk/értelmes automatizálni a toborzás–kiválasztás szakaszaiban?

A 3. táblázatban összefoglaljuk, hogy a toborzási és kiválasztási folyamat mely szakaszaiban érdemes automatizálni és melyek azok, ahol nem ajánlott. Az automatizált és manuális szakaszokat a mélyinterjúk, kérdőíves válaszok, valamint a saját tapasztalataink alapján kategorizáltuk. Továbbá az átlagos időket, az automatizált időket és az időnyeréséget figyelembe véve összegezzük, hogy a toborzási–kiválasztási szakaszok hogyan változnak, ha az automatizálást alkalmazzuk. Így jól láthatóvá válik, hogy a különböző lépések mennyi időt vesznek igénybe napok szempontjából, és hogyan csökkenthetjük ezt az automatizálás segítségével. Az időnyeréség révén a folyamatok gyorsabbá válnak és több idő jut azokra a szakaszokra, amelyek valóban emberi interakciót igényelnek. HR-es szakmabeliként fontosnak tartottuk, hogy a saját megéléseinket is belevigyük a kutatási eredmények kiegészítéseként, ugyanis értékes lehet olyan vállalatok számára, amelyek a jövőben nagyobb hangsúlyt szeretnének fektetni a folyamataik automatizálására.

4. ÁBRA: TOBORZÁS–KIVÁLASZTÁSI SZAKASZOK AUTOMATIZÁLÁSA

Toborzási szakasz	Átlagos idő	Automatizált idő	Időnyeréség
Álláshirdetés közzététele	3–4 nap	1 nap	2–3 nap
Jelentkezések előszűrése (AI szűrés, ATS)	6–9 nap	2–3 nap	5–8 nap
Tesztelés (online)	5–6 nap	2 nap	4–5 nap
Interjúidőpontok egyeztetése	2–3 nap	1 nap	1–2 nap
Első interjú HR-szakemberrel	5–7 nap	nem érdemes automatizálni	–
Szakmai interjú	7–10 nap	nem érdemes automatizálni	–
Végső döntés és ajánlattétel	3–5 nap	nem érdemes automatizálni	–
Elhelyezés	5–10 nap	nem érdemes automatizálni	–
Összesített idő:	36–54 nap	23–45 nap	12–18 nap

Forrás: saját szerkesztés

Miként formálják át az automatizált megoldások a toborzás és kiválasztás hagyományos szakaszait?

Mind a szakirodalomból (Human Capital and Robotics Process Automation (RPA), [é.n.]; Markó, & Otti, 2024; El-Gharib, & Amyot, 2023), mind pedig az interjúkból az derül ki, hogy azokat a feladatokat érdemes automatizálni a toborzás és kiválasztás szakaszaiban, amelyek ismétlődőek, monotonok és jól meghatározható lépésekből állnak. Fontos, hogy a szükséges adatok digitálisan elérhetők legyenek és a hibázás lehetősége se járjon súlyos következményekkel. Az ilyen automatizálás nemcsak költséghatékony, hanem jelentősen tehermentesíti a HR-t is, ha egy adott folyamat során sok manuális műveletet kell elvégezni vagy ha napi szinten többször is előfordul. A robotizáció ezekben az esetekben hatékony segítséget nyújthat, támogatva a folyamatok gyorsabb és pontosabb működését. A kérdőívet kitöltők szinte fele úgy nyilatkozott, hogy a toborzási szakaszukban használnak automatizált folyamatokat (jelöltek azonosítása (94 fő), ideális jelölt vonzása (92 fő), beérkezett jelentkezések feldolgozása (93 fő)), melyet a mélyinterjú-alanyok is megerősítettek, mivel az emberi hozzáadott érték és az élmény fontos a kiválasztási szakaszban.

Következtetésünk tehát, hogy az automatizáció akkor hozza a legjobb eredményt, ha a megfelelő pontokon támogatja a toborzási folyamatot, miközben az emberi tényezőt megtartja ott, ahol az

szükséges. A tapasztalataink és a kutatási eredmények alapján az alábbi területeken látjuk a legnagyobb potenciált:

- önéletrajzok szűrése: AI-alapú keresési algoritmusok gyorsan és hatékonyan azonosítják a releváns készségekkel rendelkező jelölteket, csökkentve az előszűrési időt;
- időpontok egyeztetése: az automatizált rendszerek nemcsak felgyorsítják az adminisztrációt, hanem minimalizálják a hibalehetőségeket is, gördülékenyebbé téve az interjúk szervezését;
- jelölt-visszajelzések: személyre szabott, automatizált üzenetek biztosítják a gyors és professzionális kommunikációt, ami javítja a jelöltélményt;
- interjúk elemzése: hangfelismerő és AI-alapú értékelő eszközök segíthetnek az interjúk strukturált dokumentálásában, de az emberi intuíciót nem helyettesíthetik.

Kutatás további iránya

A kutatás további iránya lehetne 2 olyan terület, ami szorosan a vizsgált területhez tartozik és kiegészíti a jelenlegi kutatást. Egyik fontos vizsgálati terület lehetne, hogy a jelöltek mennyire érzik személytelennek az automatizált toborzási folyamatokat. Az AI-alapú előszűrés és interjúztatás gyorsabbá és hatékonyabbá teheti a kiválasztást, de felmerül a kérdés, hogy ez milyen hatással van a jelöltek elköteleződésére. Egy lehetséges irány lehetne, hogy miként lehet az automatizációt úgy beépíteni a folyamatokba, hogy az ne csökkentse a jelentkezők motivációját és pozitív tapasztalatát. A másik irány pedig lehetne annak feltérképezése, hogy milyen új készségekre van szüksége a HR-eseknek az automatizáció megjelenésével. Lehetne vizsgálni, hogy milyen képzési és fejlesztési lehetőségek segíthetnek a HR-szakembereknek abban, hogy hatékonyan alkalmazzák ezeket a technológiákat a mindennapi munkájuk során. Emellett izgalmas kérdés, hogy hosszú távon milyen szerepet töltenek majd be a HR-szakemberek, ha az automatizáció egyre több feladatot vesz át tőlük.

Irodalomjegyzék

- Deloitte Switzerland (n.d.). *Human Capital and Robotics Process Automation (RPA)*. <https://www2.deloitte.com/ch/en/pages/human-capital/solutions/human-capital-robotic-process-automation.html>
- El-Gharib, N. M., & Amyot, D. (2023). Robotic process automation using process mining – A systematic literature review. *Data & Knowledge Engineering*, 148, 102229. <https://doi.org/10.1016/j.datak.2023.102229>
- Hajós L., & Berde Cs. (2008). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Szaktudás Kiadó Ház Zrt.
- Horodyski, P. (2023). Recruiter's perception of artificial intelligence (AI)-based tools in recruitment. *Computers in Human Behavior Reports*, 10, 100298. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100298>
- Kőműves Zs., & Szabó-Bálint B. (2023). In: Balogh G., & Karoliny M. (szerk.), *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó.
- Li, L., Lassiter, T., Oh, J., & Lee, M. K. (2021). *Algorithmic hiring in practice: Recruiter and HR professional's perspectives on AI use in hiring*. Proceedings of the 2021 AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society, pp. 166-176. <https://doi.org/10.1145/3461702.3462531>
- Majó Z. (2012). In: Gulyás L. (szerk.), *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szegedi Egyetemi Kiadó.
- Markó T., & Otti C. (2024). RPA a HR-ben – Mire használjuk és mire figyeljünk. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 56-66. <https://real.mtak.hu/203280/1/09abdb9a5fbc9f1ed1d6208b3afe4dd9c15b8e85.pdf>
- Maticsákné Lizák M. (2012). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalom-szolgáltató Kft.
- Mohapatra, B. N., Bhangale, M., & Chaudhari, P. (2023). Robotic process automation and its applications. *International Journal of Creative Research Thoughts*, 11(5), c20–c25. <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2305258.pdf>
- Nemeskéri Gy., & Pataki Cs. (2007). *A HR gyakorlata*. Ergofit Kft.
- Rigotti, C., & Fosch-Villaronga, E. (2024). Fairness, AI and recruitment. *Computer Law & Security Review*, 52, 105966. <https://doi.org/10.1016/j.clsr.2024.105966>

NOSZKAY ERZSÉBET

„A VÁLLALKOZÓI LÉT ILLÚZIÓI: A VÁLLALKOZÓI MAGATARTÁS ELMÉLETEI”

szerk. Németh Gergely Tibor

(Recenzió)

Dr. Németh Gergely a tanítványom, és témavezetőként kísértem végig a doktori védéséig (Németh, 2018) a tudományos útját. Sok szakmai és szakmai közös-ségfejlesztés témában dolgoztunk együtt az elmúlt 25 évben. Gergely a következő generáció egyik markáns tagja, aki viszi tovább mind a tudományos, mind a szakmai értékeink képviselését.

Németh Gergely Tibor könyve, „A vállalkozói lét illúziói” jelentős hozzájárulást adott a vállalkozás-tani szakirodalomhoz, különösen Magyarországon, ahol hasonló átfogó művek még mindig ritka-ságnak számítanak. A könyv első magyar nyelvű kiadása 2022-ben jelent meg és egyértelműen hiánypótló szerepet tölt be a hazai szakirodalomban.

A mű átfogó és mélyreható áttekintést nyújt a vállalkozói magatartás elméleteiről, kiemelve a vállalkozások működésének komplexitását, valamint azt, hogy a vállalkozói lét nem csupán gaz-dasági, hanem pszichológiai, szociológiai és kulturális kontextusban is értelmezendő. Németh könyvének egyik fő erőssége, hogy interdiszciplináris megközelítést alkalmaz, amelyben a szerző gazdasági, szervezetpszichológiai és szervezetszociológiai elméleteket integrál. Leteszi a voksát több olyan modern tudományos megközelítés mentén, mint a szervezetek tényalapú menedzs-mentje (Németh, 2021), valamint a szervezeti innováció, mint a fejlődés motorja mellett (Németh, & Pintér, 2022), amely hazánkban még mindig kérdéses.

A szerző saját kutatásai közül kiemelkedik néhány pont, amelyeket alább ismertetek:

Non-Conventional Organization (NCO)

Németh bevezeti a nem-konvencionális szervezetek fogalmát, amelyek eltérnek a hagyományos szervezeti működési modellektől (Csigás, & Németh, 2015; Németh, 2010, 2017). Ezeket a szer-vezeteket egyedi struktúrák, rugalmas működési mechanizmusok, innovatív kultúra és jelentős alkalmazkodóképesség jellemzik, amelyeket a szerző különösen a változó és kiszámíthatatlan gaz-dasági környezethez való adaptáció szempontjából tart fontosnak.

Post mortem elemzési módszertan

A szerző alkalmazott egy nem szokványos kutatási módszertant, amely retrospektív módon elem-zi a kudarcba fulladt vállalkozások történetét és működését. A módszer segítségével objektív módon vizsgálja azokat a konkrét okokat, amelyek a vállalkozások sikertelenségét okozták. Ez a módszer különösen értékes a gyakorlati tanulságok levonásában. Jelen könyv alapját egy 388 cég adatait tartalmazó kutatás alapozta meg. Hasonló módszertan mentén mások is sikeresen azono-sítottak a start-up szcénában működési jelenségeket (Szathmári et al., 2021, 2024).

Vállalkozási folyamat modellje

A könyvben bemutat egy átfogó, újszerű vállalkozási folyamatmodellt, amely négy fő szakaszra bontja a vállalkozói folyamatot. Ez a modell új dimenziókat ad a vállalkozói tevékenységek és a szükséges kompetenciák megértéséhez. Ehhez újragondolta a vállalkozás életciklusait, a stációkhoz tartozó legfontosabb feladatokat és szerepeket, amelyekhez kompetencia-elvárásokat is megjelölt. Ez önmagában alapja lehet egy új megközelítésnek a vállalkozás vezetőinek képzéséhez. Alaposan, tudományos és gyakorlati szempontok mentén vizsgálja a vállalkozók sikeréhez szükséges kompetenciákat. Ezeket hard és soft kompetenciákra bontja, és hangsúlyozza a vállalkozói döntések mögött álló viselkedéses és pszichológiai tényezők jelentőségét, például a kockázatvállalási képességet, az alkalmazkodóképességet és a vezetési készségeket. Mindezt egy dinamikus folyamatmodellbe ágyazta, amelyben elkerülhetetlenül megjelenik a szervezetek változásmenedzsmentje (Németh, 2016), stratégiai szemlélete (Kulcsár et al., 2016), valamint az, hogy nem lehetséges mindent belső erőforrásokból megoldani (Németh, 2008; Torma et al., 2016).

1. ÁBRA: A VÁLLALKOZÓI FOLYAMAT (NÉMETH, 2022, P. 153)



KO kritériumok (Knock Out kritériumok)

Németh a gyakorlati munkája során megfigyelte a cégek dinamikáját, amelyet tudományos kutatással egészített ki és kidolgozott egy kritériumrendszert, amely alapján azonosíthatók azok a szervezeti jelenségek, amelyek a szervezeti működés súlyos válságát vagy bukását jelzik. Ezek előzményeiről korábban már beszámolt különféle cikkeiben. A kritériumok közé tartozik többek között a profittermelési képesség, a hozzáadott értékteremtési képesség, a közösség valódi közösségként való működtetése, az információ-feldolgozó képesség és az erőforrás-allokáció problematikája. Az egész szemlélet rendszerszintű, így kiemelkedő, hogy mindezt úgy fogalmazza meg, hogy folyamatosan köti a jelenségeket a szervezetelméleti tudományos és gyakorlatban tapasztalható működéshez (Németh et al., 2021).

Bár a könyv részletesen tárgyalja a magatartástudományi alapú vállalkozói lét pszichológiai aspektusait, kevésbé részletes az empirikus adatok bemutatásában. Noha van empirikus kutatási eredmény a könyvben, ezek részletesebb, mélyebb elemzése további értékeket adhatott volna a műhöz.

Összességében Németh Gergely könyve egy átfogó és interdiszciplináris alapmű, amely nemcsak a kutatók, hanem gyakorló vállalkozók és vállalkozásfejlesztési szakemberek számára is értékes olvasmány. A könyv egyértelmű erőssége, hogy nem ad leegyszerűsítő recepteket, hanem a vállalkozói lét valóságát, sokszor nehéz kihívásaival való szembenézésre készíti az olvasót.

Referenciák

- Csigás Z., & Németh G. (2015). Non-Conventional Organizations. The Messengers of the Future in the World of Organizations and Management. *Global Journal of Management and Business Research*, 15(3), 63-71. MTMT.
- Kulcsár P., Matolcsy J., & Németh G. (2016). Stratégiai tanácsadás. In: J. Poór (Ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 221-245). Akadémiai Kiadó; MTMT.
- Németh G. (2008). Corporate Abilities. In: L. Á. Kóczy (Ed.), *FIKUSZ 2008: Üzleti tudományok Fiatal Kutatók Szimpóziuma, Magyar Tudomány Ünnepe 2008* (pp. 173-186). Budapest Tech; MTMT.
- Németh G. (2010). Changing the mindset of the entrepreneur – Non Conventional Organizations. In: Á. Ferencz (Ed.), *Erdei Ferenc V. Tudományos Konferencia* (pp. 947-951). Kecskeméti Főiskola, Kertészeti Főiskolai Kar; MTMT.
- Németh G. (2016). Változásmenedzsment. In: J. Poór (Ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 350-373). Akadémiai Kiadó; MTMT.
- Németh G. (2017). In search of non conventional organizations. In fact, what we are looking for? *Taylor Gazdálkodás És Szervezéstudományi Folyóirat*, 9(1), 15-23. MTMT.
- Németh G. (2018). *Vállalkozók egyes magatartásmintázatainak kognitív megközelítése* [Doctoral thesis, SZIE]. MTMT. <https://doi.org/10.14751/SZIE.2018.042>
- Németh G. (2021). A tény alapú szervezet vágya és illúziója. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(2), 46-52.
- Németh G. (2022). *A vállalkozói lét illúziói. A vállalkozói magatartás elméletei. Hogyan gondoljunk magunkra mint vállalkozóra, és hogyan fejlesszük vállalkozásunkat?* Akadémiai Kiadó Zrt. <https://doi.org/10.1556/9789634548195>
- Németh G., Kis-Tamás L., Virág I., Bodor P., & Kisházy G. (2021). A szervezeti működés modellkonceptiója. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(3), 12-33. MTMT.
- Németh G., & Pintér É. (2022). Az innováció természetrajza. In: T. Stukovszky, & P. Illyés (Eds.), *A kis- és középvállalkozások innovációja* (pp. 81-96). Akadémiai Kiadó; MTMT.
- Szathmári E., Varga Z., Molnár A., Németh G., & Kiss O. E. (2021). *Core Competency Deficits in Failed Startup Teams: Towards a Startup-specific Behavioral Competency Model*. Preprint. MTMT. <https://doi.org/10.20944/preprints202001.0338.v1>
- Szathmári E., Varga Z., Molnár A., Németh G., Szabó Z. P., & Kiss O. E. (2024). Why do startups fail? A core competency deficit model. *Frontiers in Psychology*, 15. MTMT. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1299135>
- Torma K., Csanádi P., Kalmár P., Németh G., & Noszkay E. (2016). Szervezeti Tanácsadás. In: J. Poór (Ed.), *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv* (pp. 322-349). Akadémiai Kiadó; MTMT.

Abstracts of the articles

Ágnes Kiss – Csilla Molnár – Imola Csehné Papp

EMPLOYEE PERCEPTION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES SUPPORTING LOYALTY AND RETENTION

The current study examines employees' loyalty and intention to change jobs through their perceptions of human resource management (HRM) practices. Although retention and loyalty are considered as key contributors to economic performance and competitiveness of organizations, little is known about how employees perceive organizational practices in their loyalty, intention to leave and in their choice of workplace selection. Therefore, current research intends to deepen the available knowledge regarding how members of various generations consider intention to stay or leave at a workplace in the context of HRM practices. The survey has been conducted on the sample of 1369 employees in 2023-2024 in Hungary. Quantitative analysis of data has been conducted with statistical methods. Results supported to define that loyalty and intention to change jobs depend on the respondents' age and position, but gender and educational level have no influence on them. The study confirmed that generational affiliation determines which HRM, and onboarding practices are considered important for employees when choosing or staying at a workplace. Results might support further studies of employee perceptions and support organizations in designing HRM practices of integration and retention, thus contributing to the sustainability of labor and economic competitiveness of organizations.

Judit Szenográdi – Katalin Balázs

THE ATTRACTIVENESS-HALO EFFECT IN SELECTION PROCESS

The aim of the present research is to assess the presence of the halo effect in connection with candidate attractiveness in job selection on people who are potentially part of the Hungarian labour market (n=117). We created profiles of four job applicants, which included a short cover letter and a photograph of an attractive or unattractive candidate. The attractiveness-halo effect can be identified through positive attributions which are associated with appearance. Therefore in this study we defined this effect by the extent of association of the candidates' perceived positive attributes. Subjects were asked to select the candidate they considered the most suitable one and to rate each candidate along the attributes provided. The association of positive attributes has a positive effect on the perceived hireability of attractive candidates, and attractiveness indirectly influences perceived hireability through positive attributes. Perceived hireability is independent of the gender of the candidate. Certain job-related personality traits were also examined. Our results suggest that female candidates are perceived as more reliable and helpful regardless of their appearance, but perceived arrogance is confirmed for attractive candidates of both genders. The explicit reasons behind the selection were also assessed. In line with the results above, the attractiveness of the candidate was the most frequent reason.

László Arany – András Popovics Péter

DIGITAL SKILLS IN THE WORLD OF WORK: THE PATH TO DIGITAL MATURITY

The dynamic development of the digital economy and the exponential growth of the role of technological changes in everyday life have fundamentally transformed the expectations placed on employees in the labor market. The aim of this research is to explore and comprehensively analyze the level and extent of digital skills and competencies currently possessed by workers in the modern digital economy, how and how often they use digital tools and digital technology in their free time and at work, and how these affect their workplace efficiency, and their sense of

preparedness and adaptability. The importance of digital competencies has increased, and a lack of them can result in a significant competitive disadvantage in terms of both individual career paths and corporate profitability. Nevertheless, labor market expectations increasingly treat digital literacy as a key and fundamental skill in most areas of the economy. Digital literacy is becoming a necessary condition for employability, and in many positions it is no longer seen as a competitive advantage but as an entry threshold. The research data was processed based on the evaluation of two databases. The primary database contains data from a questionnaire survey compiled by the authors, while the secondary database contains data from the 2022 Hungarian census.

Tibor Szabó – Andrea Pelei – István Tórcsváry – Petra Benedek

COMPLIANCE AND ETHICAL BEHAVIOUR IN A BUREAUCRATIC ENVIRONMENT

The study presents the growing importance of compliance through compliance management systems. First, we describe the relationship between individual rule-following and compliance, then the relationship between organizational compliance and corporate and social culture. We also examine how compliance is related to bureaucratic coordination, competitiveness, and social responsibility. We illustrate the extent of the state's role in compliance-related activities through examples. We specifically detail the deviations of the internal control system of state-owned enterprises from compliance. One of the main conclusions of the study is that strong bureaucratic coordination drives corporate practice toward formal compliance rather than toward truly responsible and ethical corporate operations.

Krisztina Keresneyi

ONLINE HEALTH PROGRAMS AT WORK: EXAMINING SUCCESS INDICATORS

The aim of this study is to examine the success of workplace online health promotion programs, with a particular focus on mental health support. The research is based on a literature review that analyses international systematic reviews and meta-analyses (e.g., Phillips et al., 2019; Stratton et al., 2022; Armaou et al., 2022; Cameron et al., 2025). The manuscript reviews the evolution of workplace health programs from offline solutions to online interventions, weighing the advantages and disadvantages of online programs. It outlines the strategic decision-making issues and integration scenarios for different levels of solutions. It thoroughly discusses the classification options for online programs from multiple perspectives and, through a specific meta-analysis (Cameron et al., 2025), presents the factors determining success and the success and effectiveness indicators identified in the study. The study draws attention to the methodological limitations of the research.

Ildikó Zimmermann – Tamás Vámosi

EXAMINING THE SET OF COMPETENCIES REQUIRED FOR AN ENGINEERING CAREER FROM THE PERSPECTIVE OF EMPLOYERS AND STUDENTS

In the technological and economic environment shaped by Industry 4.0 and 5.0, higher education has an important role in improving the competency fit present in the labor market and the world of work and functioning as an expectation. An effective tool for this is cooperation between universities and companies, through which higher education can receive feedback on the continuously evolving knowledge and competency needs. The research serving as the basis for the study examines the results of a competency measurement based on the self-reflections of high school students and engineering students studying in secondary and technical higher education institutions in the South Transdanubia region and compares these with the expectations formulated by employers. Its aim is to provide an image of the extent of competency fit and to

contribute to the practice-oriented development of engineering education. The research was conducted within the framework of questionnaire and semi-structured interview data collection. Based on the results so far, it is clear that there are marked differences between the self-reflective results of students and the assessments of employers, and in addition to the further development of professional and technical knowledge, soft skills and learning attitude orientation are crucial for students' success in the labor market. The novelty of the research lies in the fact that it adds a quantitative dimension to the examination of university-company cooperation and provides a quantified assessment of the degree of competence matching. It is important to emphasize that, due to length reasons, this study only reports partial results of the entire research, which form the basis for further investigations.

Szabina Gulyás – Gabriella Szécsi – Orsolya Hebeny-Fuchs

REINTEGRATION FACTORS IN WOMEN'S CAREER PATHS: AN EMPIRICAL STUDY ON THE WORKPLACE EXPERIENCES OF MOTHERS WITH YOUNG CHILDREN

The labor market integration of women raising young children represents not only an individual but also a societal and economic challenge. This study aims to identify the psychological and organizational factors that determine the success or failure of workplace reintegration following childbirth.

An online survey conducted in Spring 2025 included a total of 152 mothers with children aged 0–6 years from Somogy County. The investigation focused on workplace feedback, self-assertion, self-development, career advancement, external recognition, and social comparison. The analyses were made based on reliable psychological scales (Cronbach's alpha: 0.858–0.944). ANOVA results indicated that positive feedback, managerial and collegial support, and self-confidence significantly enhance engagement and career ambitions, while responses to criticism contribute less to sustaining motivation.

The findings suggest that successful reintegration is influenced not only by flexible employment arrangements and organizational support but also by the deliberate planning of self-development and the role of external recognition. The practical implication of this research is that an inclusive workplace culture, targeted training and mentoring programs, and supportive managerial attitudes play a key role in reconstructing professional identity. The study's recommendations can be directly applied to HR strategies, corporate return-to-work programs, and labor policy decisions. This research contributes to advancing gender equality in the labor market and provides effective tools to support the long-term professional advancement of women raising young children.

Dóra Zengő – Péter Renfer

THE IMPACT OF AUTOMATION (RPA, AI) ON THE RECRUITMENT AND SELECTION PROCESS

The aim of this study is to explore the impact of automation (RPA, AI) on recruitment and selection processes. We are looking for the answers that which stages benefit most from automated solutions. The key focus of the research is to analyse how AI and RPA can support these processes and at which points human interaction remains essential.

The research uses both secondary and primary methodologies. First, we introduce the theoretical background through a review of relevant literature. Then, we complete the analysis with survey research and in-depth interviews. Our goal is to develop an overall understanding of the opportunities and challenges automation presents in this field.

The results demonstrate that automation can effectively reduce repetitive, administrative tasks during recruitment, allowing HR professionals to focus on more valuable responsibilities. However, in the selection phase, the human factor remains crucial, as decision making involves skills and intuition that AI cannot fully replace.

In summary, this study highlights that successful automation is not about replacing human roles but rather about enhancing efficiency and smooth processes.