

TARTALOM

- 2** Virág Imre – Szabó Szilvia – Végh Benedek – Németh Gergely: A bértranszparencia, mint szervezeti paradigmaváltás: a magyarországi implementáció kihívásai és lehetőségei
- 14** Gabura Emese – Bogdány Eszter – Obermayer Nóra: A fluktuációs szándékra ható tényezők a nemzetközi szakirodalomban
- 25** Vámosi Kira: Organizational ethical climate and employee behavior on the service frontline: mechanisms among early-career employees – an integrative literature review
- 42** Vámosiné Rovó Gyöngyvér – Nemeskéri Zsolt – Varga István – Rádics Máté – Dévényiné Rózsa Erika – Vámosi Tamás: Az ErgoScope alkalmazása a pályorientációban: egy komplex, élményalapú módszertani modell bemutatása
- 53** Borbély-Pecze Tibor Bors: Munkaerőpiaci elemzések forrásai 2026: Foglalkoztatáspolitikai jelentésekről röviden. Hol kezdjem?
- 65** Szalai Máté – Suhajda Csilla Judit: Az agrárfelsőoktatásban fejlesztett kompetenciák vizsgálata
- 86** Lukács András: Munkavállalók az elsők, az ügyfél a második 2025
- 99** Farkas-Vizi Mónika: Humán tényezők szerepe az ipari rezilienciában – az akkumulátorgyártás aspektusából
- 112** 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, Németh Gergely, 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.



VIRÁG IMRE – SZABÓ SZILVIA – VÉGH BENEDEK – NÉMETH GERGELY

A BÉRTRANSPARENCIA, MINT SZERVEZETI PARADIGMAVÁLTÁS: A MAGYARORSZÁGI IMPLEMENTÁCIÓ KIHÍVÁSAI ÉS LEHETŐSÉGEI

A nemek közötti bérkülönbségek fennmaradása az európai munkaerőpiacokon régóta a közgazdasági és szervezeti kutatások központi kérdése. Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve új minőséget hoz e problémakör kezelésében, mivel a bérezési gyakorlatokat jogilag kikényszeríthető átláthatósági és elszámoltathatósági követelményekhez köti. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy a bértranszparencia nem pusztán jogi vagy HR-adminisztratív feladat, hanem a szervezeti működést, a vezetői szerepeket és a munkavállalói bizalmat érintő strukturális átalakulás. Az elemzés nemzetközi statisztikai adatokra, elméleti szakirodalomra, jogi keretezésre és nagyvállalati tapasztalatokra épül, különös figyelmet fordítva a nyers és a korrigált bérszakedék-mutatók eltérő értelmezési lehetőségeire. Az eredmények azt mutatják, hogy a bértranszparencia rövid távon feszültségeket és elkötelezettségi kockázatokat hordozhat, hosszabb távon azonban – megfelelő HR-fundamentumok és vezetői értelmező szerep mellett – hozzájárulhat a szervezeti méltányosság, a strukturális bizalom és a fenntartható elkötelezettség erősödéséhez. A tanulmány amellet érvel, hogy a bértranszparencia a szervezeti működés minőségének egyik kulcsindikátorává válik a következő években.

Bevezetés

A bérezés a szervezeti működés egyik legérzékenyebb és leginkább szabályozott területe, amely egyszerre hordoz gazdasági, társadalmi és pszichológiai jelentést. A nemek közötti bérkülönbségek (és más bármilyen nem teljesítmény alapú diszkriminációra okot adó differenciálás) fennmaradása az elmúlt évtizedekben annak ellenére is tartós jelenségnek bizonyult, hogy a jogi egyenlőség elve és az *egyenlő munkáért egyenlő bér* normája széles körben elfogadottá vált. A szakirodalom egyre inkább rámutat arra, hogy a bérkülönbségek nem kizárólag egyéni jellemzőkből vagy piaci folyamatokból fakadnak, hanem mélyen beágyazódnak a szervezetek működésébe, döntési mechanizmusaiba és intézményi gyakorlataiba. A bér így nem pusztán kompenzációs eszköz, hanem a szervezeti igazságosság, a hatalom és a bizalom egyik központi hordozója.

E kérdéskör aktualitását jelentősen felerősíti az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve, amely minőségi fordulatot jelent a bérezési információk kezelésében. Az irányelv nem csupán új adatszolgáltatási kötelezettségeket ír elő, hanem alapvetően átalakítja a bérekhez kapcsolódó információs aszimmetriát a munkáltatók és a munkavállalók között. A transzparencia kötelezővé tétele különösen a nagyvállalatok esetében hoz létre új helyzetet, ahol a komplex bérstruktúrák, a nemzetközi működés és a szervezeti méret miatt a bérezési döntések eddig jellem-

Virág Imre, doktorandusz, Miskolci Egyetem, Hantos Elemér Gazdálkodás- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Szabó Szilvia, főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem

Végh Benedek, tanácsadó, Corporate Values Kft.

Németh Gergely, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.1>

zően zárt rendszerekben születtek meg. A szabályozás bevezetése ezért nem egyszerű jogi megfelelési kérdésként, hanem szervezeti paradigmaváltásként értelmezhető.

Noha a nemek közötti bérszakadék mértékéről kiterjedt empirikus irodalom áll rendelkezésre, a kutatások jelentős része elsősorban aggregált, nyers mutatókra támaszkodik, amelyek a strukturális különbségeket ragadják meg, de kevésbé világítanak rá a szervezeten belüli mechanizmusokra. Ezzel párhuzamosan viszonylag kevés figyelem irányul arra, hogy a bértranszparencia miként hat a munkavállalói attitűdökre, az elkötelezettségre, a kilépési hajlandóságra és a vezetői szerepek átalakulására. Különösen hiányos a tudásunk arról, hogyan jelennek meg ezek a hatások a gyakorlatban, az irányelv bevezetésére készülő szervezetek mindennapi működésében, valamint arról, hogy milyen feltételek mellett válhat a transzparencia a szervezeti bizalom erősítőjévé vagy éppen feszültségforrássá.

Jelen tanulmány e hiány pótlására vállalkozik. A cikk célja, hogy a bértranszparenciát ne kizárólag jogi, statisztikai vagy HR-technikai kérdésként értelmezze, hanem szervezeti és vezetői folyamatként vizsgálja. Ennek keretében a tanulmány egyrészt bemutatja a nemek közötti bérkülönbségek mérésének alapvető megközelítéseit, különös tekintettel a nyers és a faktorokkal korrigált mutatók eltérő értelmezési lehetőségeire. Másrészt elemzi az EU bértranszparencia-irányelvének bevezetéséből fakadó szervezeti kihívásokat, kiemelve a nagyvállalatokra háruló kötelezettségeket és azok implikációit a HR-rendszerekre és a vezetői gyakorlatra. Harmadrészt a tanulmány gyakorlati tapasztalatokra és esettanulmányra támaszkodva vizsgálja, hogy a transzparencia miként alakítja át a vezetők szerepét, akik az új szabályok értelmező közvetítőiként kulcsszerepet játszanak a változás legitimálásában.

A tanulmány a 2025. november 13-án megtartott szakmai konferencia (Bértranszparencia – konferencia és kerekasztal-beszélgetés, Budapest, 2025. november 13., Szervezők: METU, IFUA, COVA) összefoglalójaként született, és nemzetközi statisztikai adatok, elméleti szakirodalom, valamint nagyvállalati gyakorlatok szintézisére épül. A cikk felépítése ennek megfelelően először a bérkülönbségek mérési és értelmezési kereteit tárgyalja, majd bemutatja a bértranszparencia-irányelv intézményi logikáját, ezt követően pedig szervezeti és vezetői szempontból elemzi a bevezetés hatásait. A záró rész a bértranszparencia hosszabb távú következményeit értelmezi a munkavállalói elkötelezettség és a szervezeti bizalom alakulásának tükrében.

Irodalmi áttekintés

A bérszerkezet történelmi determinációja

Az azonos vagy hasonló munkakörökben megfigyelhető bérkülönbségek tartós jelenléte régóta a munkaerőpiaci és szervezeti kutatások központi kérdése. Bár a bérezés elvileg a munkaköri értéket és az egyéni teljesítményt tükrözi, az empirikus eredmények következetesen azt mutatják, hogy jelentős eltérések alakulhatnak ki azonos munkakörökön belül is. Ezek a különbségek nem kizárólag termelékenységi tényezőkből fakadnak, hanem alkuerőből, információs aszimmetriákból, szervezeti útfüggőségből és intézményi sajátosságokból is.

Belépési bérhatás (entry wage effect). Az azonos munkakörökben megfigyelhető bérkülönbségek jelentős része már a belépéskor kialakul, és később tartóssá válik. A kezdeti alkuerő és a munkaerőpiaci helyzet hosszú távon meghatározza a bérpályát, mivel a későbbi béremelések jellemzően a meglévő bérszinthez igazodnak (Gibbons & Waldman, 2006).

Alkuerő és információs aszimmetria. A bérek nem kizárólag a munkakör objektív értékét tükrözik, hanem az egyéni alkuerőt és az információkhoz való hozzáférést is. Azok a munkavállalók, akik pontosabb piaci információkkal rendelkeznek vagy hatékonyabban tárgyalnak, azonos munkakörben is magasabb bért érhetnek el (Babcock & Laschever, 2003; Card et al., 2016).

A teljesítmény korlátozott mérhetősége. Számos munkakör esetében az egyéni teljesítmény objektív mérése nehéz vagy költséges, ezért a szervezetek helyettesítő mutatókat alkalmaznak, például tapasztalatot vagy szenioritást. Ezek a proxyk bérkülönbségekhez vezethetnek akkor is, ha a tényleges munkatelési teljesítmény hasonló (Prendergast, 1999; Bloom & Van Reenen, 2011).

Szervezeti útfüggőség és történeti torzulások. A bérstruktúrák gyakran útfüggő módon alakulnak, mivel korábbi egyedi döntések, kivételek és ideiglenes megoldások hosszú távon beépülnek a rendszerbe. Ezeket a történetileg kialakult eltéréseket a szervezetek ritkán korrigálják teljeskörűen, így azonos munkakörökben is fennmaradnak a bérkülönbségek (Doeringer & Piore nyomán; Gibbons & Waldman, 2006).

Diszkrimináció és implicit torzítások. A kutatások szerint a bérkülönbségek egy része nem magyarázható megfigyelhető termelékenységi tényezőkkel, hanem diszkriminatív mechanizmusokra vezethető vissza. Az implicit torzítások – például nem, etnikai háttér vagy családi státusz alapján – tudattalanul is befolyásolhatják a bérmegállapítást (Blau & Kahn, 2017).

Rugalmasság, munkaidő és elérhetőség. Azonos munkakörök esetén is eltérő bérezéshez vezethet, ha a munkavállalók különböző mértékű időbeli rugalmasságot vagy rendelkezésre állást biztosítanak. A szervezetek gyakran prémiumot fizetnek a folyamatos elérhetőségért, ami strukturált bérkülönbségeket eredményez (Goldin, 2014).

HR-rendszerek és bérszabályozás hiányosságai. A formális bérsávok, benchmarkok és rendszeres bérfelülvizsgálatok hiánya növeli az indokolatlan bérszórást. A nem standardizált HR-gyakorlatok lehetővé teszik, hogy az egyéni alku és a vezetői mérlegelés dominálja a bérezést, még azonos munkakörök esetében is (OECD, 2019).

A bérszerkezetek történelmi kialakulása rávilágít arra, hogy a jelenlegi bérkülönbségek nem elszigetelt anomáliák, hanem hosszú távon rögzült szervezeti és intézményi mintázatok eredményei. E történetileg determinált struktúrák azonban a bértranszparencia-irányelv hatálybalépésével már nem maradhatnak implicit módon fenn, mivel a szabályozás a bérkülönbségek explicit mérését és összehasonlítható bemutatását teszi kötelezővé. Ennek következtében a hangsúly a kialakulás magyarázatáról a számszerűsítés és értelmezés kérdésére helyeződik át, ahol a bérszakadék különböző mérési módjai nem csupán leíró, hanem jogi és szervezeti következményekkel is bírnak. A következő fejezet ezért a bérkülönbségek kvantifikálásának módszertani alapjait és azok jogi relevanciáját tárgyalja.

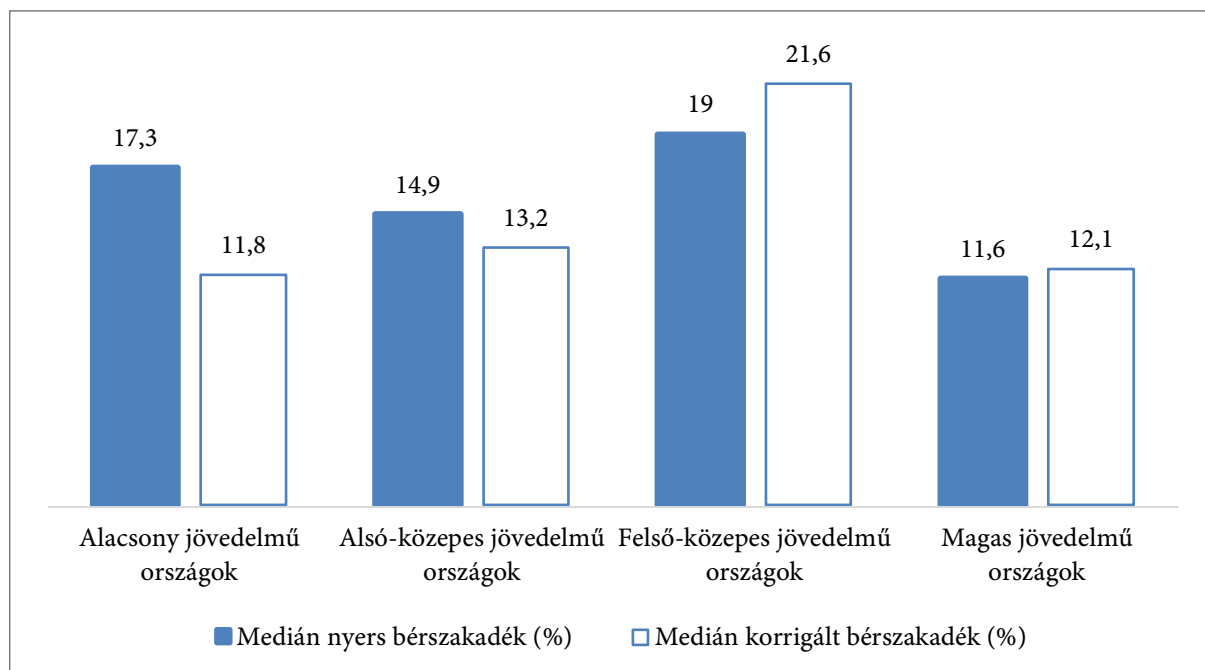
A bérszakadék számszerűsítése

A nemek közötti bérkülönbségek értelmezése szorosan összefügg azok mérési módszereivel, mivel a bérszakadék számszerűsítése alapvetően meghatározza, hogy a megfigyelt eltérések strukturális jelenségeként vagy a szervezeti döntéshozatal eredményeként értelmezhetők-e. A különböző mérési megközelítések eltérő analitikai fókusz eredményeznek, és ezáltal más-más következtetésekhez vezetnek a bérkülönbségek természetét illetően.

A legtöbb nemzetközi adatbázis a nyers (unadjusted) nemek közötti bérszakadékot közli, amely a férfiak és nők átlagos bérei közötti különbséget méri anélkül, hogy kontrollálná a foglalkozást, a munkaidőt, a munkatapasztalatot vagy egyéb munkajellemzőket. Ennek következtében ez a mutató nem az egyéni munkakörök szintjén megjelenő bérdiszkriminációt ragadja meg, hanem elsősorban a munkaerőpiac strukturális sajátosságait tükrözi, mint például a foglalkozási és ágazati szegregációt, a munkaidő-mintázatokat, valamint az atipikus foglalkoztatás elterjedtségét (ILO, 2018). A nyers bérszakadék ezért elsősorban leíró jellegű indikátornak tekinthető, amely alkalmas a munkaerőpiaci struktúrák közötti összehasonlításra, de korlátozottan használható a munkakörön belüli egyenlőtlenségek feltárására.

Ezzel szemben a korrigált (adjusted, faktorokkal súlyozott) bérszakadék az összehasonlítható munkavállalók béreit veti össze, kontrollálva a legfontosabb megfigyelhető tényezőket. Ez a megközelítés közelebb áll az „azonos munkáért azonos bér” elvének empirikus vizsgálatához, mivel a strukturális különbségek egy részét kiszűri, és a figyelmet a munkakörön belüli bérkülönbségekre irányítja. A korrigált mutató így kiegészítő információt nyújt a szervezeti szintű bérezési gyakorlatok és az intézményi torzulások megértéséhez.

**1. ÁBRA: A NEMEK KÖZÖTTI BÉRSZAKADÉK KÉT ELTÉRŐ MÉRÉSI MÓDJA
ORSZÁGCSOPORTOK SZERINT 2024-25**



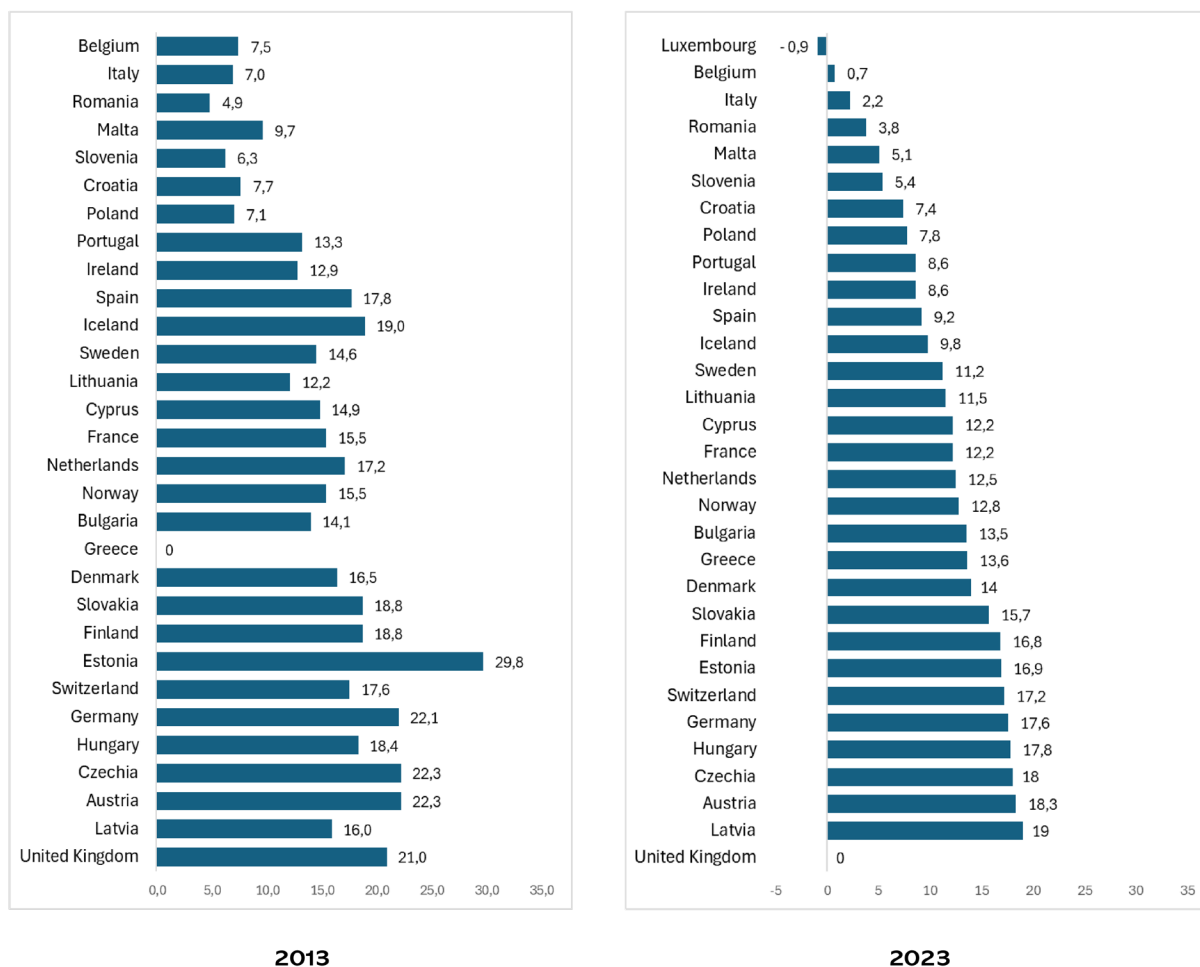
Forrás: a szerzők saját szerkesztése, ILO 2025 adatok alapján

Az 1. ábra a nemek közötti bérszakadék e két eltérő mérési módját mutatja be országcsoporthoz szerint. Az ábra alapján jól látható, hogy egyes országcsoporthozokban – különösen a felső-közepes jövedelmű országok esetében – a korrigált bérszakadék meghaladja a nyers értéket. Ez arra utal, hogy a strukturális tényezők kontrollálása után a nemek közötti bérkülönbségek nem eltűnnek, hanem felerősödnek, ami a bérezési gyakorlatok mögött meghúzódó intézményi és szervezeti torzulások jelenlétére enged következtetni. Ezzel szemben a magas jövedelmű országokban a nyers és a korrigált mutatók közötti eltérés mérsékeltebb, ami a bérrendszerek nagyobb fokú formalizáltságára és átláthatóságára utal.

Összességében az 1. ábra azt hangsúlyozza, hogy a nyers bérszakadék önmagában nem alkalmas a nemek közötti bérkülönbségek okainak feltárására, míg a korrigált mutató nélkülözhetetlen kiegészítő információt nyújt a munkakörön belüli egyenlőtlenségek megértéséhez. A két mutató együttes alkalmazása ezért elengedhetetlen mind a tudományos elemzések, mind a bértranszparenciát célzó szakpolitikai beavatkozások megalapozásához.

A 2. ábra a nemek közötti bérszakadék alakulását mutatja be Magyarországon a 2013–2023 közötti időszakban, a nem korrigált (unadjusted) mutató alapján. Az idősor összességében mérsékelt, de nem egyenletes csökkenő tendenciát jelez, amelyet több szakaszban stagnálás és kisebb visszarendeződés szakít meg. Ez arra utal, hogy a bérszakadék alakulása Magyarországon nem lineáris alkalmazkodási folyamat, hanem érzékenyen reagál a gazdasági ciklusokra és a munkaerőpiaci szerkezet változásaira.

2. ÁBRA: A NEMEK KÖZÖTTI BÉRSZAKADÉK NÉHÁNY EURÓPAI ORSZÁGBAN (2013-23)



Forrás: a szerzők saját szerkesztése, EUROSTAT (2025) alapján

Fontos kiemelni, hogy a vizsgált időszak végén a magyarországi bérszakadék továbbra is érdemben meghaladja az Európai Unió átlagát, amely a legfrissebb adatok szerint megközelítőleg 12%. Magyarország esetében ezzel szemben a nemek közötti bérkülönbség tartósan magasabb szinten stabilizálódik, ami arra utal, hogy a bérszakadék mögött álló strukturális és szervezeti mechanizmusok erőteljesebben vannak jelen, mint az uniós átlagot jellemző országok többségében.

A 2010-es évek második felében megfigyelhető mérséklődés részben a foglalkoztatás bővülésével és a bérdinamika felgyorsulásával magyarázható, ugyanakkor az ábra azt is jelzi, hogy ez a javulás nem eredményezett érdemi felzárkózást az uniós átlaghoz. A 2020-as évek elején tapasztalható megtorpanás és ingadozás tovább erősíti azt a képet, hogy a bérszakadék Magyarországon érzékeny a külső sokkokra, és a strukturális különbségek tartósan újratermelődnek.

Összességében az ábra azt szemlélteti, hogy Magyarországon a nemek közötti bérszakadék az elmúlt évtizedben ugyan mérséklődött, de szintje továbbra is magasabb az EU-átlagnál, és a csökkenés üteme nem elegendő az érdemi konvergenciához. Ez arra utal, hogy a bérkülönbségek kezelése nem hagyatkozhat kizárólag piaci folyamatokra vagy általános bérfelzárkózásra, hanem célzott intézményi és szervezeti beavatkozásokat igényel. Ebben a kontextusban az Európai Unió bértranszparencia-irányelve különösen releváns eszköz lehet a magyar bérstruktúrák átláthatóbbá és számonkérhetővé tételében.

Módszertan

A tanulmány nem önálló empirikus adatfelvételre épül, hanem szintetizáló és értelmező megközelítést alkalmaz. A kutatás a 2025. november 13-án megrendezett szakmai konferencián elhangzott előadás összefoglalásaként készült, célja pedig a bértranszparencia szervezeti, vezetői és jogi implikációinak integrált bemutatása. Ennek megfelelően a módszertan elsősorban másodlagos adatforrások elemzésére, elméleti keretezésre és gyakorlati tapasztalatok strukturált feldolgozására épül.

A jogi környezet elemzése az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelvére, valamint az azt megelőző és részben inspiráló nemzeti szabályozásokra (például Németország, Egyesült Királyság, Izland) támaszkodik. A jogi elemzés célja nem a normaszöveg dogmatikai értelmezése, hanem annak bemutatása, hogy a szabályozás miként alakítja át a szervezeti döntéshozatal feltételrendszerét, különös tekintettel a bizonyítási teher megfordulására, az információs aszimmetria csökkentésére és a munkáltatói kockázatok növekedésére.

A szervezeti és vezetői dimenziók vizsgálata kvalitatív jellegű, és elméleti szakirodalomra, valamint tanácsadói és nagyvállalati gyakorlatokra épül. A tanulmány nem esettanulmányos mélységű adatgyűjtést végez, hanem strukturált módon dolgozza fel a bértranszparencia bevezetésével kapcsolatos visszatérő mintázatokat, különös tekintettel a vezetői szerep átalakulására, az elkötelezettségi hatásokra és a tranzíciós feszültségekre. E megközelítés lehetővé teszi a különböző szinteken (makro–mező–mikro) megjelenő hatások összekapcsolását.

A módszertani megközelítés egyik tudatos korlátja, hogy a tanulmány nem törekszik kauzális összefüggések statisztikai igazolására és nem alkalmaz primer adatfelvételt. A cél ehelyett az, hogy a rendelkezésre álló empirikus eredményeket, jogi változásokat és szervezeti tapasztalatokat egy koherens értelmezési keretben mutassa be. Ennek megfelelően a tanulmány inkább elméletépítő és problémaérzékenyítő jellegű, amely alapot kíván szolgáltatni a bértranszparencia bevezetéssel foglalkozó szakemberek munkájának támogatásához.

Eredmények

A jogi megfelelésség kényszere

A bértranszparencia a közeljövőben nem választható szervezeti gyakorlatként, hanem kifejezett jogi megfelelési kötelezettségként jelenik meg a munkáltatók számára. Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve a nemek közötti bérkülönbségek kezelését kötelező információszolgáltatáshoz, elszámoltathatósághoz és bizonyíthatósághoz köti, miközben a jogalkalmazás súlypontját az egyéni jogérvényesítés irányába tolja el. A szabályozás ebben a tekintetben nem előzmény nélküli: több európai országban már korábban hatályba léptek a bértranszparenciát erősítő jogszabályok. Németországban a *Pay Transparency Act* 2017 óta biztosít információkérési jogot az azonos munkakörben dolgozók átlagos béradataira, az Egyesült Királyságban pedig 2017 óta kötelező a nagyvállalatok számára a nemek közötti bérszakadék nyilvános jelentése. Izland ennél is tovább ment, ahol 2018 óta jogszabály írja elő az egyenlő bérezés tanúsítását, és az eltérés szankcionálható jogsértésnek minősül (OECD, 2023). Az uniós irányelv ezekre a nemzeti gyakorlatokra építve teremti meg azt az egységes jogi keretet, amelyben a bérkülönbségek fennmaradása már közvetlen jogi kockázatot jelent a munkáltatók számára.

A hazai adatok szerint a nemek közötti bérkülönbség jelenleg 18% körül mozog, ami meghaladja az uniós átlagot (ami 12%) (EUROSTAT, 2025). Ennek az eltérésnek a jelentős része objektív szempontokkal nem magyarázható. A Kinstellar jogi elemzése rávilágít (Dániel, 2025), hogy a bértranszparencia-irányelv lényegében az információs aszimmetria felszámolását célozza meg.

Jelenleg a munkáltató információs monopóliumban van, a „fizetési titoktartás” kultúrája pedig megakadályozza a méltányos összehasonlítást.

Az irányelv 2026. júniusi hatálybalépésével a munkavállalók tájékoztatási jogot kapnak: kérhetik az azonos munkakört végzők átlagos béradatait nemek szerinti bontásban. Ez radikális változás a HR-adminisztráció számára, hiszen a bér többé nem minősíthető üzleti titoknak a munkavállaló felé. A jogi kockázatokat tetézi a bizonyítási teher megfordulása: amennyiben egy munkavállaló diszkriminációt valószínűsít, a munkáltatónak kell objektív és nemi szempontból semleges érvekkel igazolnia a bérkülönbséget. A szankciórendszer szigorodása – a felső korlát nélküli teljes kártérítés lehetősége – a vállalatvezetést a bérrendszerek azonnali és alapos felülvizsgálatára kényszeríti (Dániel, 2025).

Fundamentális HR-rendszerek és az auditálhatóság

Az Európai Unió bértranszparencia-irányelvének elsődleges célja a nemek közötti bérkülönbségek csökkentése, valamint az „azonos vagy egyenlő értékű munkáért egyenlő bér” elvének érvényesítése a tagállamokban. Az irányelv ennek érdekében új munkavállalói jogokat, kiterjedt adatszolgáltatási és jelentéstételi kötelezettségeket, valamint a bérezési rendszerek nagyobb fokú átláthatóságát írja elő. A szabályozás célja nem pusztán a béradatok nyilvánosságának növelése, hanem a bérrendszerek belső logikájának összehasonlíthatóvá és számonkérhetővé tétele, különös tekintettel az azonos vagy egyenlő értékű munkakörök közötti bérkülönbségekre.

E célok azonban nem érhetők el pusztán formális jogi megfeleléssel vagy utólagos jelentéstétellel. A szakirodalom és a nemzetközi tapasztalatok egyaránt rámutatnak arra, hogy a bértranszparencia bevezetése szükségszerűen felszínre hozza a vállalati bérezési és HR-rendszerekben meglévő történetileg kialakult inkonzisztenciákat, ad hoc döntéseket és strukturális hiányosságokat (OECD, 2019). Amennyiben ezek a problémák változatlanul fennmaradnak, a transzparencia nem a szervezeti igazságérzet erősödését, hanem fokozott belső feszültségeket és legitimációs kockázatokat eredményezhet (Castilla, 2015; Bennedsen et al., 2022). A bértranszparencia így nem önálló intézkedésként, hanem egy átfogó „rendbetételi” folyamat részeként értelmezhető.

A bértranszparencia-irányelvnek való megfelelés kritikus pontjai ezért elsősorban a HR-rendszerek alapvető strukturális elemeihez kapcsolódnak. Ide tartozik a munkakörök összehasonlíthatóságának biztosítása egy formális munkakör-értékelési rendszer (job evaluation) révén, az objektív értékelési szempontok – készségek, erőfeszítés, felelősség és munkakörülmények – egységes alkalmazása, valamint a bérezési adatok strukturált és digitalizált kezelése (ILO, 2018). A szakirodalom hangsúlyozza továbbá, hogy az olyan „soft skillek”, mint az empátia, kommunikáció vagy reziliencia, rendszeresen alulértékelődnek a bérezési gyakorlatban, noha az egyenlő értékű munka elvének értelmezése szerint ezeknek is meg kell jelenniük az értékelési rendszerekben. A konferencián bemutatott tanácsadói tapasztalatok e kritikus megvalósítási pontokat világítják meg, és azt szemléltetik, hogy a bértranszparencia miként válik a vállalati HR-rendszerek átfogó újraszervezésének katalizátorává.

A BDO tanácsadói tapasztalatai azt mutatják (Csaposs, 2025), hogy a bértranszparencia bevezetése valójában egy „rendbetételi időszak” katalizátora. Sok vállalatnál jelenleg is hiányoznak azok az alapvető HR-fundamentumok, amelyek nélkül a transzparencia kezelhetetlen feszültségeket szülne. Az első és legfontosabb lépés a munkakör-értékelési rendszer (job evaluation) kialakítása. Enélkül nem definiálható, hogy mi számít „egyenlő értékű munkának”. A munkáltatóknak olyan objektív szempontrendszert kell felállítaniuk, amely figyelembe veszi a készségeket, az erőfeszítést, a felelősséget és a munkakörülményeket.

Különösen izgalmas a „soft skillek” (kreativitás, empátia, reziliencia) kérdése, melyeket az irányelv szerint nem szabad alulértékelni. A transzparencia digitalizációt is igényel: a komplex bérjelen-

tések elkészítése 2027-től már nem végezhető el manuálisan. A vállalatoknak fel kell készülniük arra is, hogy a toborzási folyamatban a bérsávok közzélése kötelezővé válik, ami a piaci benchmarkok „demokratizálódását” eredményezi, hiszen a jelöltek is látni fogják a versenytársak bérszintjeit (Csaposs, 2025).

Stratégiai implementáció nagyvállalati környezetben

Az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparencia-irányelve a szabályozás bevezetését lépcsőzetes módon, elsődlegesen a nagyvállalatokra fókuszálva írja elő. A jogalkotói megközelítés abból indul ki, hogy azoknál a szervezeteknél szükséges a kötelező előírások korai alkalmazása, ahol a bérstruktúrák komplexitása, a munkakörök sokfélesége és a szervezeti döntések munkaerőpiaci hatása a legnagyobb. Ennek megfelelően az irányelv végrehajtása a nagy létszámú vállalatok számára már a bevezetés első szakaszában konkrét, jogilag kikényszeríthető kötelezettségeket keletkeztet.

A tagállamok számára az első mérföldkövet az irányelv nemzeti jogrendbe történő átültetése jelenti, amelynek határideje 2026. június 7. Ettől az időponttól kezdve a vállalatok számára közvetlenül alkalmazandó kötelezettségek jelennek meg, különösen a munkavállalók béradatakhoz való hozzáférési jogának biztosítása, valamint a toborzási folyamatok átláthatóságának megteremtése területén. A szabályozás ezzel a bérmegállapítás korábban zárt területeit nyitja meg a munkavállalói ellenőrzés és szervezeti elszámoltathatóság irányába.

A bevezetést követő időszakban a legjelentősebb adminisztratív és szervezeti terhek a 250 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatokra hárulnak. E körben 2027-től kezdődően éves rendszerességgel kötelezővé válik a nemek közötti átlagos és medián bérkülönbségek nyilvánosságra hozatala, kiegészítve a bérek eloszlását bemutató mutatókkal, így különösen a bérszórással és a kvartilis alapú megoszlásokkal. A jelentéstételnek továbbá tartalmaznia kell a nők és férfiak arányát az egyes bérsávokban, lehetővé téve a bérstruktúrák belső differenciáltságának elemzését. Ezek a kötelezettségek elsőként és a legszigorúbb formában a nagyvállalatokat érintik, amelyek számára a transzparencia nem választható opció, hanem jogszabályi elvárás.

Az irányelv a jelentéstételen túl korrekciós mechanizmusokat is bevezet. Amennyiben a közzétett adatok alapján az azonos vagy egyenlő értékű munkakörökben a nemek közötti bérkülönbség meghaladja az 5%-ot, és az eltérés objektív tényezőkkel nem indokolható, a nagyvállalatok kötelesek a munkavállalói érdekképviselletekkel együttműködve közös bérértékelési eljárást lefolytatni, valamint intézkedési tervet kidolgozni a feltárt eltérések kezelésére. A bértranszparencia e ponton már nem pusztán információs eszközzé, hanem tényleges szervezeti beavatkozások alapjává válik.

A szabályozás a toborzási gyakorlatot is közvetlenül érinti. Az irányelv átültetését követően a vállalatok kötelesek a jelentkezők számára már a kiválasztási folyamat elején közölni az adott pozícióhoz tartozó kezdőbért vagy bérsávot, miközben tilos a pályázóktól korábbi bérinformációt kérni. Ez a rendelkezés érdemben átalakítja a nagyvállalatok piaci bérpozícióját és benchmark-stratégiáit, mivel a bérezési információk a munkaerőpiac szélesebb köre számára válnak hozzáférhetővé.

Mindezen kötelezettségek teljesítése a nagyvállalatok esetében nem képzelhető el manuális HR-folyamatok mellett. A részletes bérjelentések elkészítése, a közös bérértékelések alátámasztása és az auditálhatóság biztosítása implicit módon megköveteli a strukturált munkakör- és béradatbázisok kialakítását, az automatizált riportálási megoldások alkalmazását, valamint a digitalizált és konzisztens adatkezelési logikák bevezetését. A digitalizáció így nem kísérőjelensége, hanem előfeltétele a bértranszparencia-irányelvnek való megfelelésnek a nagyvállalati szektorban.

E szabályozási és szervezeti követelmények gyakorlati implikációi különösen jól ragadhatók meg olyan nagyvállalati példákon keresztül, ahol a bértranszparencia bevezetése már a felkészülési szakaszban tudatos, stratégiai keretben zajlik. Az alábbi esettanulmány egy nemzetközi környezetben működő, több ezer főt foglalkoztató vállalat tapasztalatain keresztül mutatja be, miként válhat a bértranszparencia nem izolált HR-feladattá, hanem a szervezeti működés átfogó újragondolásának katalizátorává.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. gyakorlati példája rávilágít arra, hogy egy 4900 főt foglalkoztató, nemzetközi környezetben működő nagyvállalat hogyan tud tudatosan és szisztematikusan felkészülni a változásra. Az Egis megközelítése szerint a transzparencia nem egy magányos HR-projekt, hanem egy cross-funkcionális stratégiai feladat. Létrehoztak egy dedikált projektcsapatot, amelyben a jog, a kommunikáció, a digitalizáció és a változásmenedzsment szakértői mellett az érdeképviseletek (szakszervezetek) is helyet kaptak (Belső, 2025; Koltai, 2025).

Az implementáció során az Egis olyan részprojekteket definiált, amelyek párhuzamosan kezelik a jogi megfelelést, a munkaköri leírások frissítését és a nemzetközi operációk harmonizációját. Különös hangsúlyt fektetnek a pilot projektekre és fókuszcsoportokra, hogy a bértranszparencia okozta hatásokat kicsiben teszteljék, mielőtt a teljes populációra kiterjesztenék. Ez a fajta módszertani alaposság elengedhetetlen ahhoz, hogy a vállalat ne csak a törvénynek feleljen meg, hanem fenntartható, hiteles bérrendszert működtessen hosszú távon is (Belső, 2025).

Szervezetpszichológiai hatások: Bizalom és elkötelezettség

A bértranszparencia bevezetése nem pusztán HR-eszköz – mint azt minden előadó hangsúlyozta – vagy jogszabályi megfelelési kötelezettség, hanem a szervezeti működés egészét érintő strukturális beavatkozás, amely közvetlenül hat a munkavállalók pszichológiai szerződésének alapvető dimenzióira (Németh, 2025). A bérigazságosság, a korrekt bérezésbe vetett bizalom és a biztonság észlelt szintje nem kizárólag a formális szabályokon keresztül alakul, hanem döntő mértékben azon keresztül, ahogyan a szervezet vezetői személyesen értelmezik, kommunikálják és a mindennapi gyakorlatban alkalmazzák a bérmegállapítási szabályokat. Ennek megfelelően a vezetők szerepe nem kiegészítő, hanem központi a bértranszparencia hatásmechanizmusában.

Az elemzés alapján megállapítható, hogy a bértranszparencia hosszú távon kedvezően hat a munkavállalói elkötelezettségre és a megtartásra (Castilla, 2015; Bennedsen et al., 2022), amennyiben a vezetők képesek legitimálni a rendszert és azt következetesen képviselni a szervezeti gyakorlatban (Virág, 2025). Az átlátható bérrendszerek csökkentik a vezetői önkény és szubjektivitás észlelt szintjét, ugyanakkor új elvárásokat is támasztanak a vezetőkkel szemben: a döntések indokolhatósága, a szabályokhoz való következetes ragaszkodás és az egyéni teljesítmény objektív értelmezése a vezetői hitelesség alapfeltételeivé válnak. A vezetők ebben a kontextusban nem döntéshozóként, hanem értelmező közvetítőként (sense-makers) működnek, akik a formális szabályokat a munkavállalók számára érthető és elfogadható narratívává alakítják (Maitlis & Christianson, 2014).

Ugyanakkor a bevezetési szakaszban az elkötelezettség átmeneti csökkenése szoros összefüggést mutat a vezetői szerep átalakulásával. A transzparencia láthatóvá teszi a korábbi, informális vagy paternalista döntési mintákat, és ezzel együtt megkérdőjelezi a vezetői tekintély hagyományos alapjait. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetői legitimáció elsősorban személyes lojalitáson és egyedi megállapodásokon alapult, a transzparencia a bizalom átmeneti megbomlásához vezethet. A vezetők számára ez gyakran presztízsvesztésként jelenik meg, míg a munkavállalók részéről érzelmi kiábrándulást válthat ki, amíg az új, szabályalapú bizalom nem épül fel.

Az átmeneti időszak sikeressége ezért nagymértékben függ a vezetők változásmenedzsment-képességeitől. A vezetők feladata ebben a szakaszban nem a feszültségek elkerülése, hanem azok

keretezése és kezelése: az igazságossági sokk értelmezése, a társas összehasonlítások hatásainak tompítása, valamint annak hangsúlyozása, hogy a transzparencia nem egyéni veszteségek vagy nyereségek újraelosztásáról, hanem hosszú távon fenntartható szervezeti szabályok kialakításáról szól. A következetes, empatikus és adatvezérelt vezetői kommunikáció ebben az értelemben az elkötelezettség újjáépítésének kulcseleme.

Hosszabb távon a bértranszparencia a vezetői szerep minőségi átalakulásához vezet. A vezetői hatalom forrása fokozatosan a személyes mérlegelésről a szabályok hiteles alkalmazására helyeződik át, ami erősíti a strukturális bizalmat és csökkenti a szervezeti kiszolgáltatottság érzetét. Azokban a szervezetekben, ahol a vezetők képesek az új szerep elfogadására és internalizálására, az elkötelezettség közép- és hosszú távon magasabb szinten stabilizálódik, mint a transzparencia előtti állapotban (Virág, 2025).

Összességében a vezetői dimenzió elhanyagolása a transzparencia formális, de tartalmilag üres megvalósításához vezethet, amely nemcsak hogy nem erősíti, hanem akár gyengítheti is a munkavállalói elkötelezettséget. Ezzel szemben a vezetők tudatos bevonása és szerepük újradefiniálása lehetővé teszi, hogy a bértranszparencia a szervezeti bizalom, a méltányosság és a fenntartható elkötelezettség intézményes pillérévé váljon (Virág, 2025).

Összegzés és konklúzió

A tanulmány célja annak bemutatása volt, hogy a bértranszparencia bevezetése Magyarországon nem pusztán egy újabb jogszabályi megfelelési feladat, hanem a szervezeti működés mélyebb rétegeit érintő paradigmaváltás. Az elemzés rámutatott arra, hogy a nemek közötti bérkülönbségek nem kizárólag egyéni teljesítménykülönbségekből vagy piaci folyamatokból erednek, hanem történetileg kialakult szervezeti mintázatok, információs aszimmetriák és intézményi gyakorlatok következményei. E struktúrák fennmaradása hosszú ideig részben éppen a bérezés zártságából és informális kezeléséből fakadt, amelyet az Európai Unió 2023/970/EU számú bértranszparenciáról irányelve most alapvetően megkérdőjelez.

A tanulmány egyik központi megállapítása, hogy a bértranszparencia jogi kikényszerítése minőségi változást hoz a szervezetek működésében. A bérek számszerűsítése, nyilvánossá tétele és összehasonlíthatósága nem csupán a diszkrimináció feltárását segíti elő, hanem a bérrendszerek belső logikáját is láthatóvá és értékelhetővé teszi (Kucsera, 2025). A nyers és a korrigált bérszadékok együttes alkalmazása azt mutatja, hogy a strukturális tényezők kiszűrése után is fennmaradó különbségek már nem magyarázhatók pusztán munkaerőpiaci adottságokkal, hanem a szervezeti döntéshozatal minőségére és intézményesült torzulásaira utalnak. Ebben az értelemben a bértranszparencia nemcsak mér, hanem normatív elvárásokat is támaszt a bérezési gyakorlatokkal szemben.

A jogi megfelelés kényszere különösen a nagyvállalati szektorban válik hangsúlyossá, ahol a komplex bérstruktúrák és a szervezeti méret miatt a transzparencia bevezetése önmagában nem kezelhető. Az elemzés és az esettanulmány egyaránt azt támasztja alá, hogy a sikeres implementáció előfeltétele a fundamentális HR-rendszerek megerősítése: a munkakör-értékelési rendszerek kialakítása, az objektív értékelési szempontok egységesítése, valamint a digitalizált és auditálható béradat-kezelés. E folyamatok hiányában a transzparencia nem a méltányosság erősödéséhez, hanem fokozott szervezeti feszültségekhez és jogi kockázatokhoz vezethet.

A tanulmány hangsúlyozza, hogy a bértranszparencia hatásmechanizmusában a vezetők szerepe kulcsfontosságú. A vezetők nem pusztán végrehajtói a szabályozásnak, hanem értelmező közvetítőkként alakítják azt a narratívát, amelyen keresztül a munkavállalók a változást észlelik és elfogadják. A transzparencia láthatóvá teszi a korábbi informális döntési mintákat, és ezzel együtt átalakítja a vezetői legitimitás alapjait. Rövid távon ez elkötelezettségi kockázatokat hordozhat,

hosszabb távon azonban – megfelelő vezetői kompetenciák és következetes alkalmazás mellett – a strukturális bizalom erősödéséhez és a szervezeti igazságérzet stabilizálódásához vezethet.

Összességében a tanulmány amellel érvel, hogy a bértranszparencia magyarországi bevezetése nem értelmezhető kizárólag jogi kötelezettségként vagy HR-technikai feladatként. Sokkal inkább egy olyan átfogó szervezeti átalakulás része, amely újradefiniálja a bérezés, a vezetői döntéshozatal és a munkavállalói bizalom kapcsolatát és ezen keresztül a szervezeti kultúrára hat. A transzparencia sikere nem elsősorban az alkalmazott mutatókon vagy riportokon múlik, hanem azon, hogy a szervezetek képesek-e hiteles, következetes és hosszú távon fenntartható bérrendszereket kialakítani. Ebben az értelemben a bértranszparencia nem csupán az egyenlő bérezés eszköze, hanem a szervezeti működés minőségének lakmuspapírja is.

Irodalomjegyzék

- Babcock, L., & Laschever, S. (2003). *Women don't ask: Negotiation and the gender divide*. Princeton University Press.
- Belső G. (2025, november 13). *A felkészülés dimenziói: Gyakorlati út a megfelelés felé egy közép-európai vállalatnál – törvényi kritériumok és a változáskezelés, kultúraformálás*. [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Bennedsen, M., Simintzi, E., Tsoutsoura, M., & Wolfenzon, D. (2022). Do firms respond to gender pay gap transparency? *Journal of Human Resources*, 54(2), 1–40. <https://doi.org/10.1111/jofi.13136>
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal? A field experiment on labor market discrimination. *American Economic Review*, 94(4), 991–1013. <https://doi.org/10.1257/0002828042002561>
- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2017). The gender wage gap: Extent, trends, and explanations. *Journal of Economic Literature*, 55(3), 789–865. <https://doi.org/10.1257/jel.20160995>
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of Labor Economics*, 4(Part B), 1697–1767. [https://doi.org/10.1016/S0169-7218\(11\)02417-8](https://doi.org/10.1016/S0169-7218(11)02417-8)
- Card, D., Cardoso, A. R., & Kline, P. (2016). Bargaining, sorting, and the gender wage gap: Quantifying the impact of firms on the relative pay of women. *Quarterly Journal of Economics*, 131(2), 633–686. <https://doi.org/10.1093/qje/qjv038>
- Castilla, E. J. (2015). Accounting for the gap: A firm study manipulating organizational accountability and transparency in pay decisions. *Organization Science*, 26(2), 311–333. <https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0950>
- Csapos, N. (2025, november 13). *Bértranszparencia: Módszertani alapok HR vezetőknek*. [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Dániel P. (2025, november 13). *A bértranszparencia jogi dimenziói* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.
- Eurofound (2020). *Gender pay gap: Challenges and solutions*. Publications Office of the European Union.
- EU (2023). Az Európai Unió 2023/970 irányelve (2023). *Az Európai Unió Hivatalos Lapja*, L 132/21.
- EUROSTAT (2025). *Gender pay gap in unadjusted form* [sdg_05_20]. Eurostat.
- Eurostat. (2024). *Gender pay gap statistics*. European Commission.
- Gibbons, R., & Waldman, M. (2006). *Enriching a theory of wage and promotion dynamics inside firms*. MIT Sloan School of Management Working Paper;4324-03IWER Working Paper No.;07-2006. <http://hdl.handle.net/1721.1/3537>
- Goldin, C. (2014). A grand gender convergence: Its last chapter. *American Economic Review*, 104(4), 1091–1119. <https://doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>
- ILO (2018). *Global wage report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. International Labour Organization Publishing.
- ILO (2025). *Global wage report 2018/19: What lies behind gender pay gaps*. Global Wage Report (2024–25), Is wage inequality decreasing globally? International Labour Organization Publishing.

Koltai V. (2025, november 13). *A transzparencia kommunikációja: Menedzsment támogatása és a riportálási keretrendszer kialakítása. Mit mondjunk, ha eltérést találunk?* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.

Kucsera T. G. (2025, november 13). *A bértranszparencia, rektori köszöntő* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. DOI:[10.1080/19416520.2014.873177](https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177)

Németh G. (2025, november 13). *Adatvezérelt bérmegállapítás: Ki határozza meg, mennyit érsz? Objektív, auditálható értékelési keret kialakítása a bérezéshez és a torzítások kezelése.* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.

OECD (2019). *Gender wage gap*. OECD Publishing.

OECD (2020). *Job evaluation and equal pay*. OECD Publishing.

OECD (2023). *Pay transparency and gender equality*. OECD Publishing.

Prendergast, C. (1999). The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature*, 37(1), 7–63. <https://doi.org/10.1257/jel.37.1.7>

Virág I. (2025, november 13). *Bér, bizalom, megtartás – Hogyan hat a bértranszparencia a munkavállalói elkötelezettségre és kilépési szándékra.* [konferencia előadás] Bértranszparencia konferencia, Budapest.

GABURA EMESE – BOGDÁNY ESZTER – OBERMAYER NÓRA

A FLUKTUÁCIÓS SZÁNDÉKRA HATÓ TÉNYEZŐK A NEMZETKÖZI SZAKIRODALOMBAN

A tanulmány a munkavállalói fluktuációs szándékra ható tényezők azonosítását és rendszerezését végzi el szisztematikus irodalomkutatás keretében. A kutatás célja, hogy elkülönítse egymástól a tényleges fluktuáció, a fluktuációs szándék és a fluktuációs szándékra ható tényezők fogalmi szintjeit, és feltárja, miként jelennek meg ezek a nemzetközi szakirodalomban. A SIMILAR-módszert alkalmazva strukturált keresési és szűrési eljárással a Web of Science adatbázis 2016 és 2026 első negyedéve között megjelent, lektorált közleményei alapján egy 50 tanulmányból álló korpusz (gyűjtemény) állt össze. Ez tematikus kódolással került elemzésre, amelynek eredményeként négy fő irodalmi irány különíthető el. Attitűd-alapú modellek, a HR-gyakorlatokra és munkafeltételekre épülő megközelítések, a szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszáló vizsgálatok, valamint a komplex, integrált modellek. A tanulmány olyan elméleti-értelmezési keretet kínál, amely a fluktuációs szándékra ható tényezők többdimenziós jellegét hangsúlyozza.

Bevezetés

Az utóbbi években a fluktuáció és különösen a fluktuációs szándék a nemzetközi és hazai HR-kutatások, valamint a gyakorló szakemberek érdeklődésének középpontjába került. A munkaerőhiány, az egyre élesebb munkaerőpiaci verseny miatt a szervezetek számára stratégiai jelentőségűvé vált, hogy megértsék, milyen tényezők növelik vagy éppen csökkentik a munkavállalók kilépési szándékát.

A fluktuáció kérdése különösen élesen jelent meg az elmúlt évtizedben. A külföldre irányuló elvándorlás, a belföldi munkaerő-mobilitás, valamint az egyes ágazatokban tapasztalható tartós munkaerőhiány a munkáltatókat a megtartás kérdésének újragondolására kényszeríti. A hazai és nemzetközi szakirodalom és szakmai cikkek is visszatérően foglalkoznak a fluktuáció okainak feltárásával, ami jól mutatja, hogy a fluktuáció ma már nem csupán statisztikai adat, hanem a vállalati HR-stratégia egyik központi kérdése.

A jelen tanulmány egy szisztematikus irodalomkutatás piloteredményeit mutatja be, amely a fluktuációs szándékot befolyásoló tényezőkre fókuszál, különös tekintettel az elméleti és empirikus modellekre.

Gabura Emese, PhD hallgató, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Bogdány Eszter, egyetemi docens, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

Obermayer Nóra, egyetemi tanár, Pannon Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.2>

A kutatás célja és kérdései

A korábbi vizsgálatok (Hasanati, 2017; Jogi et al., 2025) elsősorban a klasszikus attitűd-változók szerepét hangsúlyozták, ugyanakkor egyre több kutatás mutat rá a HR-gyakorlatok és a szervezeti tényezők jelentőségére is. A jelen tanulmány célja, hogy a szakirodalom legfontosabb irányait szisztematikusan áttekintve, többdimenziós elméleti keretet alakítson ki a fluktuációs szándékot befolyásoló tényezők magyarázatára, amelyben a munkavállalói attitűdök, a HR-gyakorlatok és a szervezeti kontextus egyaránt szerepet kap.

A szisztematikus áttekintés két fő kutatási kérdése a következő:

1. A nemzetközi szakirodalomban melyek a fluktuációs szándékra leggyakrabban ható azonosított tényezők?
2. Hogyan rendeződnek tematikus csoportokba ezek a tényezők, és milyen elméleti modellekben jelennek meg?

Irodalmi áttekintés, a fluktuációs szándékra ható tényezők értelmezése

A tényezőket olyan többdimenziós keretben vizsgálom, amely egyidejűleg veszi figyelembe az egyéni attitűdöket (Allen, & Meyer, 1990), a szervezeti szintű humán erőforrás-menedzsment gyakorlatokat, valamint a szervezeti és tágabb munkaerőpiaci kontextust. Mindez összhangban az unfolding megközelítés komplexebb, kontextusérzékeny értelmezéseivel (Hom et al., 2017), amely a kilépési döntést kiváltó események és az azokra adott kognitív-érzelmi reakciók folyamataként írja le.

Fontosnak tartom kiemelni, hogy különbséget teszek a tényleges fluktuáció, a fluktuációs szándék (turnover intention) és a fluktuációs szándékra ható tényezők között.

A tényleges fluktuáció alatt azt a már bekövetkezett, objektíven mérhető eseményt értem, amikor a munkavállaló megszünteti a szervezettel fennálló jogviszonyát és kilép a szervezetből. A tényleges fluktuáció tehát nem szándék, hanem adminisztratív és statisztikai értelemben is rögzíthető személyi állományváltozás, amelyet a HR-mutatók segítségével lehet nyomon követni

Ezzel szemben a fluktuációs szándék alatt azt a tudatosan megfogalmazott, viszonylag stabil elhatározást értem, hogy a munkavállaló a közeljövőben elhagyja jelenlegi munkahelyét, illetve aktívan új lehetőségeket keres. Ez a szándék a tervezett viselkedés elmélete szerint az attitűdök, a szubjektív normák és az észlelt kontroll eredőjeként alakul ki (Ajzen, 1991), és a legtöbb empirikus modellben közvetlen előzménye a tényleges kilépésnek.

A kilépési szándékra ható tényezők alatt pedig azokat az egyéni, szervezeti és kontextuális változókat értem, amelyek közvetlenül vagy közvetve befolyásolják a fluktuációs szándékot. Ezek a tényezők nem önmagukban, hanem egymással kölcsönhatásban formálják azt a kognitív érzelmi folyamatot, amelynek egyik kimenete a fluktuációs szándék, és amelynek következménye a tényleges kilépés lehet.

A vizsgálatba most kizárólag azokat a tanulmányokat vontam be, amelyekben a fluktuációs szándék önálló, mérhető kimeneti változóként jelenik meg, és nem vettem bele azokat, amelyek pusztán a tényleges kilépési arányokra, a szervezetből való tényleges kilépésre koncentrálnak anélkül, hogy a mögöttes szándékokat elemeznék.

A kutatás kiindulópontja tehát az, hogy a fluktuációs szándék nem elszigetelt jelenség, hanem egy többdimenziós folyamat eredője. Ennek megfelelően az irodalmi áttekintés nem ennek egyetlen magyarázó tényezőjére koncentrálna, hanem azt vizsgálja, melyek ezek a szándékra ható változók, és hogyan épülnek egymásra.

Az irodalmi korpusz alapján négy fő tematikus irány rajzolódik ki a fluktuációs szándékra ható tényezők kapcsán.

Attitűd-alapú modellek: munkaelégedettség, elkötelezettség és a fluktuációs szándék

Az első tematikus blokk a klasszikus attitűd-alapú megközelítéseket foglalja össze, amelyek a munkavállalói munkaelégedettség, szervezeti elkötelezettség és fluktuációs szándék kapcsolatát vizsgálják. A legújabb átfogó review-k szerint a munkahelyi elégedettség (job satisfaction) és a szervezeti elköteleződés (organizational commitment) továbbra is a fluktuációs szándék (turnover intention) leggyakrabban vizsgált és legerősebb prediktorai közé tartoznak, és a legtöbb empirikus vizsgálat egyértelmű negatív összefüggést azonosít e változók és a fluktuációs szándék között (Hasanati, 2017; Jogi et al., 2025). Több tanulmány arra is rámutat, hogy a szervezeti elköteleződés gyakran mediátorként vagy moderátorként jelenik meg a munkaelégedettség és a fluktuációs szándék kapcsolatában (Sari et al., 2024).

HR-gyakorlatok, munkafeltételek és a fluktuációs szándék

A második tematikus csoport a konkrét HR-gyakorlatokhoz és munkakörülményekhez kapcsolódó vizsgálatokat foglalja magában. Az irodalmi áttekintések azt mutatják, hogy a work-life balance, a kompenzáció, a karrierlehetőségek, a vezetési stílus és a szervezeti támogatás a fluktuációs szándék kiemelt meghatározói közé tartoznak, gyakran közvetve az elégedettség növelésén keresztül fejtve ki hatásukat (Jogi et al., 2025). Empirikus eredmények szerint a kedvező és támogató jellegű HR-gyakorlatok szignifikánsan csökkentik a fluktuációs szándékot, míg a kedvezőtlen gyakorlatok vagy az elismertség hiánya érdemben növelheti azt (Mahmood et al., 2019; Rawashdeh et al., 2022; Peemanee et al., 2026).

Szervezeti és kontextuális tényezők és a fluktuációs szándék

A harmadik tematikus blokk a tágabb szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszál, amelyek a fluktuációs szándék hátterét adják. A JD-R (job demands-resources) modellre (Demerouti et al., 2001) épülő vizsgálatok azt feltételezik, hogy a különböző munkakövetelmények és munkahelyi erőforrások egyensúlya határozza meg a bevonódást, a kiégést és közvetve a fluktuációs szándékot. Empirikus kutatások is kimutatják, hogy a munkahelyi stressz, a túlzott munkaterhelés, a kiégés és a munkabizonytalanság közvetlenül vagy közvetetten növelik a fluktuációs szándékot (Schaufeli, 2021). A szisztematikus áttekintések egyértelműen azt mutatják, hogy a munkahelyi stressz, a túlzott munkaterhelés és a munkahely-bizonytalanság a kilépési szándék legfontosabb kockázati tényezői közé tartoznak, miközben a támogató szervezet és a megfelelő erőforrások védő, kiegyensúlyozó szerepet töltenek be (Demerouti et al., 2001).

Komplex elméleti modellek, integrált megközelítések és a fluktuációs szándék

A negyedik tematikus csoport olyan tanulmányokat fog össze, amelyek komplex, többdimenziós elméleti keretekben vizsgálják a fluktuációs szándékot. Ezek a kutatások gyakran a JD-R modellen (Demerouti, et al., 2001) alapulnak, és egyszerre integrálják az attitűd-változókat, a HR-gyakorlatokat és a szervezeti tényezőket. Az ilyen, strukturális egyenletmodellezésre épülő vizsgálatok azt jelzik, hogy a kilépési szándék leginkább integrált, rendszerszintű modellekben ragadható meg, és több átfogó review is kifejezetten az ilyen típusú, többdimenziós megközelítéseket jelöli meg a jövő kutatási irányaként (Jogi et al., 2025).

A kutatás módszertana

A szisztematikus irodalomkutatást Kosztyán és szerzőtársai (Kosztyán et al., 2021) által kidolgozott SIMILAR (Systematic Iterative Multilayer Literature Review) módszer alapján végeztem, amely iteratív, többrétegű megközelítést alkalmaz a releváns szakirodalmi adatbázis fokozatos felépítésére.

A nemzetközi módszertani irodalom szerint a strukturált, szisztematikus irodalmi áttekintések lényege, hogy előre rögzített keresési stratégiára, egyértelmű beválasztási és kizárási kritériumokra, transzparens adatkiválasztásra és reprodukálható szintézisre épülnek, ezáltal minimalizálják a szelekciós torzítást és átláthatóvá teszik a kutatói döntéseket.

Definiáltam a kutatási kérdéseket, rögzítettem a keresési stratégiát, meghatároztam a beválasztási és kizárási kritériumokat, majd a találatok szűrését, kiválasztását és kódolását egymásra épülő lépésekben végeztem el.

A módszer különösen alkalmas a fluktuációs szándékra ható tényezők komplex, több szinten értelmezhető szakirodalmának feltárására, mivel lehetővé teszi, hogy a kezdetben tág, heterogén forráskört egyre célzottabb, tematikus rétegekre szűkítsem. A keresést a Web of Science adatbázisában futtattam le, a SIMILAR-módszer iteratív logikájához igazodva több lépésben, logikai csoportok kialakításával (Kosztyán et al., 2021).

Eredmények

A kutatás során a kulcsszavaim: employee turnover (fluktuáció), turnover intention (fluktuációs szándék), job attitudes (munkával kapcsolatos attitűdök), organizational commitment (szervezeti elkötelezettség), job satisfaction (munkával való elégedettség), employee retention (munkavállalói megtartás), unfolding model. Ezek együttesen lefedik a fluktuációkutatás attitűd-alapú megközelítéseit és a döntési folyamatokra épülő modelleket, így alkalmasak a releváns nemzetközi szakirodalom azonosítására. Nem pusztán saját módszertani megfontolásaim indokolják ezen kulcsszavak használatát, hanem az is, hogy mind a klasszikus attitűd-alapú modellek, mind az unfolding elméletet összefoglaló újabb munkák ezeket a fogalmakat tekintik a fluktuációs szándék magyarázatának központi elemeinek (Allen, & Meyer, 1990; Hom et al., 2017). Az unfolding modellt azért vettem fel önálló kulcsszó-csoportként, mert célzottan azokra a döntéshozatal-alapú fluktuációs modellekre irányítja a keresést, amelyek a klasszikus attitűd-változókon túl a kilépési szándék időben kibomló, eseményvezérelt jellegét hangsúlyozzák.

1. ÁBRA: KULCSSZÓ-CSOPORTOK A SIMILAR-MÓDSZER SZERINTI KERESÉSI STRATÉGIÁBAN

Kulcsszó-csoport (keyword groups)	Kulcsszavak (keywords)	Logikai kapcsolat (boolean operators)
Fluktuációs kimenet	employee turnover turnover intention employee retention	OR
Attitűd-változók	job attitudes organizational commitment job satisfaction	OR
Modell-specifikum	unfolding model	OR

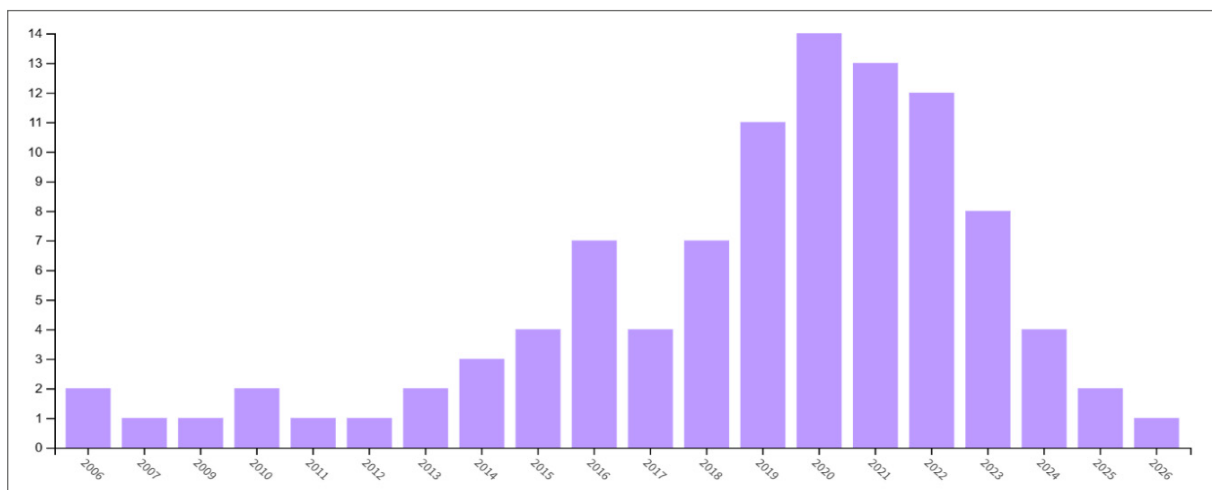
Forrás: saját szerkesztés

Az első körben viszonylag tág keresőstringeket (keresőkifejezéseket) alkalmaztam. A csoportokon belül a rokon jelentésű, szinonim kifejezéseket OR (VAGY) operátorral kapcsoltam össze, míg az egyes kulcsszó-csoportokat egy közös keresőstringben AND (ÉS) operátorral kombináltam. Az első keresőstring (employee turnover OR turnover intention OR employee retention) AND (job attitudes OR organizational commitment OR job satisfaction) AND unfolding model) összesen 100 találatot eredményezett.

A SIMILAR-módszer második lépésében a releváns szakirodalom halmazának szűkítését és véglegesítését végeztem el. A hazai kutatómódszertani ajánlásokkal összhangban (Hornycsek, 2014) a szűkítés több, egymásra épülő kritérium mentén történt.

Elsőként időbeli szűkítést alkalmaztam, és a kutatás frissessége, valamint a fluktuációs szándékkal kapcsolatos publikációk utóbbi években tapasztalható felfutása miatt a 2016 és 2026 első negyedéve között megjelent tanulmányokra koncentráltam, ami megfelel az irodalomáttekintéseknél általánosan javasolt 5–10 éves időablaknak (Kosztyán et al., 2021).

2. ÁBRA: A WEB OF SCIENCE ELSŐ KERESÉSI KÖRÉBEN AZONOSÍTOTT TANULMÁNYOK MEGJELENÉSI ÉVEINEK ELOSZTLÁSA (N = 100)



Forrás: Saját szerkesztés, Web of Science adatai alapján

A 2019 és 2023 közötti években tapasztalható publikációs csúcs részben azzal magyarázható, hogy a COVID-19 járvány, a munkaerőpiaci bizonytalanság és a munkaformák (pl. távmunkára való átállás) gyors átalakulása felerősítette a fluktuációval, munkahelyi bizonytalansággal, stresszel és megtartással foglalkozó empirikus kutatásokat, így ebben az időszakban jelent meg a legtöbb, fluktuációs szándékot központi kimenetként vizsgáló tanulmány.

A nyelvi szűrés során a nemzetközi beágyazottság biztosítása érdekében angol nyelvű forrásokra szorítkoztam, de az azonosított 100 tanulmány mind angol nyelven jelent meg, így a nyelvi kritérium az adatbázis egészére teljesült.

Dokumentumtípus szerint eredetileg kizárólag lektorált folyóiratcikkekre és review-tanulmányokra kívántam szűkíteni a találatokat, ugyanakkor a keresés eredményeként azonosított 100 publikáció mind referált tudományos folyóiratban megjelent cikk vagy review volt, így további kizárásra nem volt szükség.

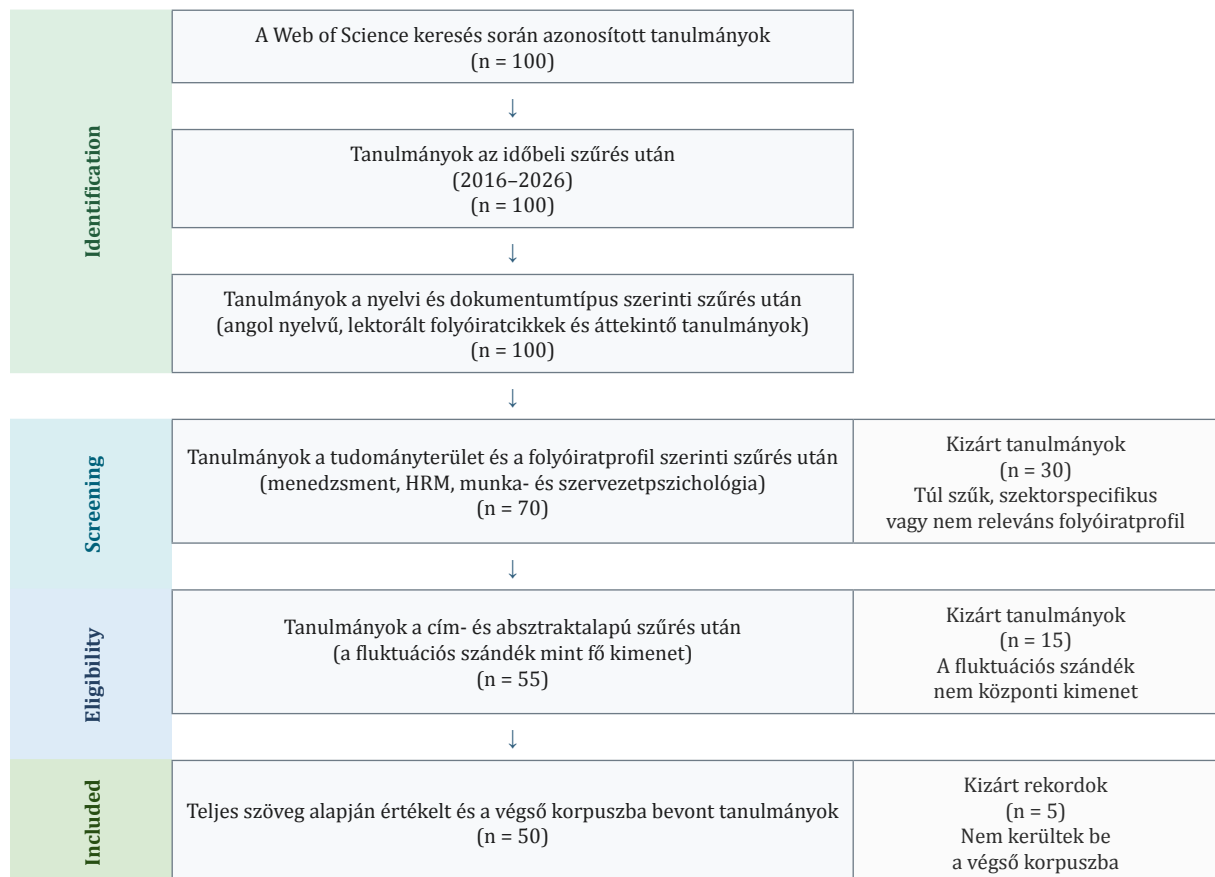
Tudományterület és folyóirat-profil szerint is finomítottam a halmazt. A végleges korpuszba elsősorban a menedzsment, szervezetpszichológia, humánerőforrás-menedzsment területéhez tartozó folyóiratok cikkei kerültek be, míg a túlzottan szűk, szektorspecifikus (például nagyon speciális klinikai tanulmányok) közlemények kimaradtak.

Végül tematikus szempontból cím és absztrakt alapján kizártam azokat a publikációkat, amelyekben a munkavállalói fluktuációs szándékra ható tényezők nem központi vizsgálati tárgyként jelent meg.

A fenti szűkítési lépések eredményeként a további elemzésekhez végül egy 50 tanulmányból álló, időben, nyelvileg és tematikusan koherens korpusz állt rendelkezésre.

A fenti szűkítési lépések eredményeit és a végleges, 50 cikkből álló korpusz kialakításának folyamatát a 3. ábra szemlélteti PRISMA-logika szerint.

3. ÁBRA: PRISMA-FOLYAMATÁBRA



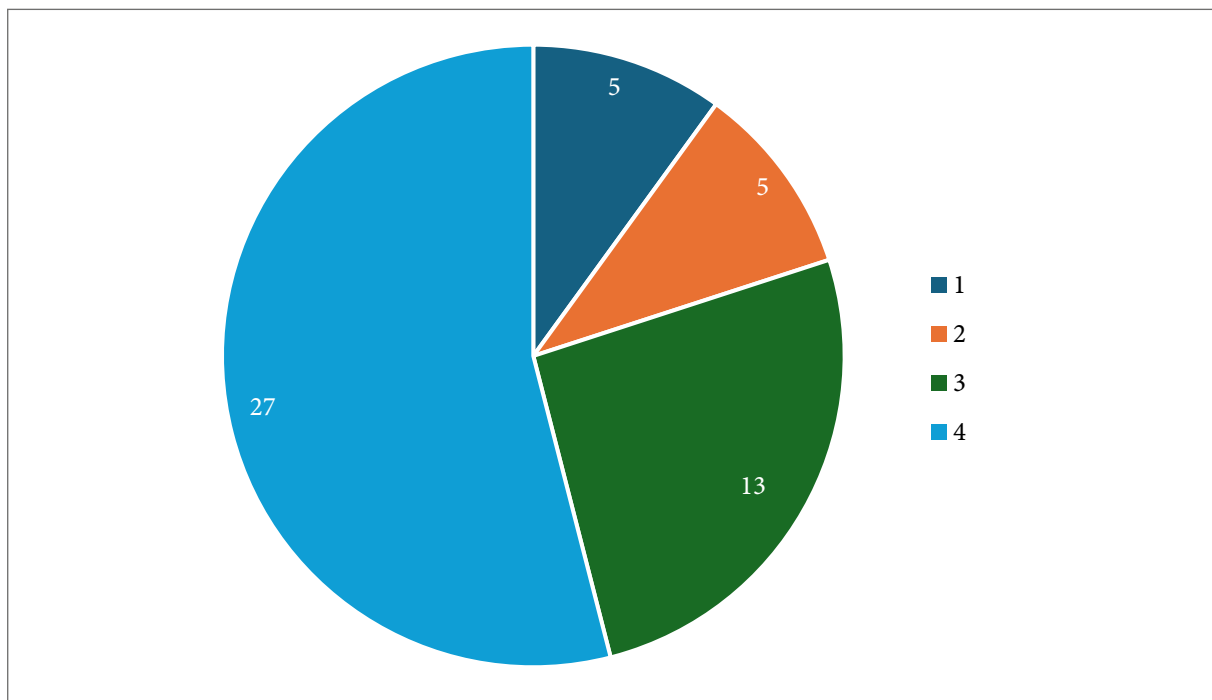
Forrás: saját szerkesztés

Harmadik lépésként az 50 tanulmányból álló korpusz tartalmi elemzését végeztem el. A cikkeket egységes adatlap segítségével kódoltam, amely tartalmazta többek között a szerzőket, megjelenési évet, országot, a módszertant és a kulcsfontosságú eredményeket. A kódolás eredményei alapján tematikus kategóriákat alakítottam ki, amelyek mentén a szakirodalmi áttekintés következő fejezetei felépülnek. Ez a lépés biztosítja, hogy az elméleti keret a releváns kutatások szisztematikus, átlátható szintézisére épüljön.

A tematikus kódolás eredményeként az 50 elemű korpusz négy fő csoportba rendeződött:

1. Attitűd-alapú modellek: munkaelégedettség, elkötelezettség és a fluktuációs szándék
2. HR-gyakorlatok, munkafeltételek és a fluktuációs szándék
3. Szervezeti és kontextuális tényezők és a fluktuációs szándék
4. Komplex elméleti modellek, integrált megközelítések és a fluktuációs szándék

4. ÁBRA: PUBLIKÁCIÓK DARABSZÁMA – KÓDONKÉNT



Forrás: Saját szerkesztés

1-es kód – Attitűd-alapú modellek

Ide sorolható például az a vizsgálat, amely az elégedettség és az elköteleződés kölcsönös kapcsolatát, valamint az azonosulás, lojalitás és szervezeti tagság mediáló szerepét térképezi fel (Nowak, 2025), illetve azok a tanulmányok, amelyek a motiváció és elégedettség együttes hatását elemzik a megtartásra (Sabbagha et al., 2018), vagy a pszichológiai felhatalmazottság (psychological empowerment) és a munkavállalói bevonódás (engagement) kapcsolatát vizsgálják (Tripathi et al., 2021). E munkák közös kiindulópontja, hogy a dolgozók érzelmi és kognitív viszonya a munkához és a szervezethez önmagában is erős előrejelzője a maradási vagy távozási szándéknak, és gyakran közvetítő szerepet játszik más szervezeti tényezők és a fluktuációs szándék között.

2-es kód – HR-gyakorlatok és munkafeltételek

Peemanee és szerzőtársai a különböző típusú munkavállalói juttatások (employee benefits) hatását vizsgálták a motivációra, teljesítményre és a kilépési szándékra, és azt találták, hogy a jól megtervezett juttatási csomagok közvetlenül növelik a motivációt és a teljesítményt, ezeken keresztül pedig csökkentik a kilépési szándékot (Peemanee et al., 2026).

A HR fejlesztési programok és az elkötelezettség kapcsolatát részletesen vizsgálja Rawashdeh tanulmánya (Rawashdeh et al., 2022), amely kimutatja, hogy a HR-fejlesztési beavatkozások növelik a szervezeti elköteleződés szintjét, és ez az elkötelezettség mediátorként továbbadja a hatást a kilépési szándék felé.

Hasonló eredményre jut Lee tanulmánya (Lee et al., 2018), melyben nagyvállalati mintán azt találták, hogy a fejlesztési erőfeszítések és a felsővezetői támogatás együttesen javítják a munkahelyi elégedettséget, ezen keresztül pedig erősítik a szervezeti elköteleződést. Az ő modelljükben ez nem közvetlenül, hanem elsősorban a munkával való elégedettség közvetítő szerepén keresztül járul hozzá a dolgozói elkötelezettség növeléséhez, ami közvetve a fluktuációs szándék mérséklését is támogathatja.

A fizetés, a munkahelyi biztonság és a munkakörbővítés tekintetében kijelenthető, hogy az eredmények szerint mindhárom HR-gyakorlat pozitívan hat a munkahelyi elégedettségre és a munkavállalói elköteleződésre, a nem pénzületi elemek esetében pedig kimutatható az elégedettség mediáló szerepe (Mahmood et al., 2019).

Összességében a HR-gyakorlatokra fókuszáló kutatások azt mutatják, hogy a jól kialakított juttatási rendszerek és vezetői támogatás közvetlenül növelik a motivációt, a teljesítményt és a munkával való elégedettséget (Peemanee et al., 2026), miközben a szervezeti elköteleződés és más attitűd-változók közvetítő szerepén keresztül közvetve is hozzájárulnak a fluktuációs szándék mérsékléséhez.

3-as kód – Szervezeti és kontextuális tényezők

A munkahelyi viselkedésre fókuszáló kutatások azt mutatják, hogy például a vezetői udvariasság, az ellenséges magatartás érezhetően növeli a dolgozók távozási szándékát, részben a munkával való elégedettség és a jóllét romlásán keresztül (Kee, & Chung, 2021; Dogantekin et al., 2023).

A tanulmányok egy része a munkaerőpiaci és foglalkoztatási környezetet emeli ki. Ezek a vizsgálatok azt jelzik, hogy az észlelt alternatív álláslehetőségek, illetve az ideiglenes vagy állandó foglalkoztatási forma befolyásolja, hogy mennyire reálisnak látják a dolgozók a munkahelyváltást, és ez hogyan kapcsolódik a kilépési szándékukhoz (Flickinger et al., 2016; Baranchenko et al., 2020; Zivkovic et al., 2023).

Négy tanulmány a munkakialakításra és a munkakör jellemzőire helyezi a hangsúlyt, és arra jut, hogy a feladatok értelme és jelentősége, a munkakörilleszkedés, valamint a szervezeti folyamatok minősége a munkával való elégedettségen és a munkahelyi beágyazottságon (job embeddedness) keresztül hat a fluktuációs szándékra (Dosenovic, & Todorovic, 2021; Rai, & Maheshwari, 2021).

Összességében ezek az eredmények azt üzenik, hogy a dolgozók fluktuációs szándékára jelentős hatással vannak a szervezeti viszonyok és a külső munkaerőpiaci tényezők.

4-es kód – Komplex, integrált modellek

Ide tartoznak például a karrierlehetőségek, elkötelezettség és a kilépési szándék kapcsolatát elemző modellek (Xie et al., 2016; Zhu et al., 2021; Al Balushi et al., 2022). Négyes kódot kaptak a különböző vezetői stílusok hatását vizsgáló tanulmányok, amelyekben a munkavállalói jóllét, a pszichológiai felhatalmazottság, az észlelt vezetői támogatás vagy a vezetőbe vetett bizalom fogalomkört kiemelten elemzi, illetve azok a kutatások, amelyek a magas teljesítményt célzó HR-gyakorlatok, a munkához való kötődés, illetve a személy-szervezet és személy-munkakör illeszkedés szerepét vizsgálják (Ferreira et al., 2017; Afsar et al., 2018; Kakar et al., 2023; Dechawatanapaisal, 2025).

Összességében ezek a komplex, többváltozós modellek abba az irányba mutatnak, hogy a fluktuáció nem magyarázható egyetlen tényezővel vagy egyszerű, kétváltozós összefüggésekkel

Az áttekintett tanulmányok alapján tehát a fluktuációs szándékra ható tényezők ma már egyértelműen többdimenziós, folyamatjellegű jelenségként jelennek meg a szakirodalomban, és a kilépési szándék sem vezethető vissza egyetlen fő okra, mivel a vizsgált modellek következetesen több szinten (egyéni attitűdök, HR-gyakorlatok, szervezeti és munkaerőpiaci kontextus) azonosítanak előzményváltozókat, és gyakran mediáló vagy moderáló kapcsolatok hálózataként írják le a kilépési szándék kialakulását, nem pedig egyetlen direkt hatás eredményeként.

Az eredmények összegzése tehát a kutatási kérdések mentén:

A nemzetközi szakirodalomban melyek a fluktuációs szándékra leggyakrabban ható azonosított tényezők?

A szisztematikus áttekintés alapján a fluktuációs szándék leggyakrabban vizsgált és legkonzisztensebben azonosított előzményváltozói a munkával való elégedettség, a szervezeti elköteleződés, a HR-gyakorlatok minősége, a vezetői támogatás, a munkakövetelmények–erőforrások egyensúlya, a munkahelyi stressz és kiégés, valamint az észlelt alternatív álláslehetőségek.

Hogyan rendeződnek tematikus csoportokba ezek a tényezők és milyen elméleti modellekben jelennek meg?

Az azonosított tényezők négy tematikus irodalmi irányba rendezhetők – attitűd-alapú modellek, HR-gyakorlatokra és munkafeltételekre épülő megközelítések, szervezeti és kontextuális tényezőkre fókuszáló vizsgálatok, valamint komplex, integrált modellek –, amelyek elsősorban az attitűd-elméletek, az unfolding megközelítés és a JD-R modell keretei között jelennek meg.

Következtetések

A szisztematikus irodalomkutatás piloteredményei azt mutatják, hogy a fluktuációs szándékra ható tényezők magyarázatában három tényezőcsoport játszik meghatározó szerepet. Ezek a munkavállalói attitűdök, a konkrét HR-gyakorlatok és a szervezeti és tágabb kontextuális tényezők. Ezen tényezők ugyanakkor nem elszigetelten, hanem egy egymással szorosan összefonódó, komplex hatásrendszer elemeiként érvényesülnek.

A nemzetközi irodalomban azonosított tényezőket magyar kontextusban várhatóan tovább árnyalja, hogy a munkaerőhiányos ágazatokban a külső alternatívák bősége, a bérek regionális különbségei, a külföldi munkavállalás reális lehetősége, valamint az eltérő szervezeti kultúrák sajátos kombinációban formálják a fluktuációs szándékra ható tényezőket.

A vizsgálat pilot jelleggel körvonalazta azokat a meghatározó elméleti irányokat és empirikus eredményeket, amelyekre a későbbi, részletesebb elemzések és kvantitatív vizsgálatok szisztematikusan ráépíthetők. Akadémiai és gyakorlati szempontból egyaránt lényeges következtetés, hogy a fluktuációs szándék mérséklése nem ragadható meg egyetlen beavatkozási pont vagy eszköz mentén, mivel azt jellemzően nem egy izolált tényező, hanem több, egymással összefüggő változó együttes hatása formálja.

Ez a megközelítés olyan integrált HR-stratégiák kialakítását teszi szükségessé, amelyek párhuzamosan célozzák a munkavállalói attitűdök, a munkafeltételek, valamint a szervezeti és kontextuális tényezők minőségének javítását.

Irodalomjegyzék

- Afsar, B., Shahjehan, A., & Shah, S. (2018). Frontline employees' high-performance work practices, trust in supervisor, job-embeddedness and turnover intentions in hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1436-1452. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-11-2016-0633>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/074959789190020T>
- Al Balushi, A., Thumiki, V., Nawaz, N., Jurcic, A., & Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. PLOS ONE. <http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Baranchenko, Y., Xie, Y., Lin, Z., Lau, M., & Ma, J. (2020). Relationship between employability and turnover intention: The moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 241-262. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2019.77>
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Routledge. ISBN: 9780887386282.
- Dechawatanapaisal, D. (2025). Linking workplace social support to turnover intention through job embeddedness and work meaningfulness. *Journal Of Management & Organization*, 31(2), 887-909. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2022.4>
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). Job Demands–Resources model. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Dogantekin, A., Bogan, E., & Dedeoglu, B. (2023). The effect of customer incivility on employees' work effort and intention to quit: Mediating role of job satisfaction. *Tourism Management Perspectives*, 45(1), 101071. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tmp.2022.101071>
- Dosenovic, D., & Todorovic, M. (2021). The influence of the organizational processes on job satisfaction. *Casopis za ekonomiju i trzisne komunikacije*, 11(1), 141-157. <http://dx.doi.org/10.7251/EMC2101141D>
- Erdogan, B., Karakitapoglu-Aygun, Z., Caughlin, D., Bauer, T., & Gumusluoglu, L. (2020). Employee overqualification and manager job insecurity: Implications for employee career outcomes. *Human Resource Management*, 59(6), 555-567. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.22012>
- Ferreira, A., Martinez, L., Lamelas, J., & Rodrigues, R. (2017). Mediation of job embeddedness and satisfaction in the relationship between task characteristics and turnover A multilevel study in Portuguese hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(1), 248-267. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-03-2015-0126>
- Flickinger, M., Allscher, M., & Fiedler, M. (2016). The mediating role of leader-member exchange: a study of job satisfaction and turnover intentions in temporary work. *Human Resource Management Journal*, 26(1), 46-62. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12091>
- Hasanati, P. (2017). *Redictors of turnover intention: Individual and organizational factors. A literature review*. University of Muhammadiyah Malang. <https://eprints.umm.ac.id/id/eprint/4457/1/Putri%20Hasanati%20-%20Turnover%20intention%20Predictor%20of%20turnover%20intention%20Individual%20factors%20Situational%20factor.pdf>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Hornyacsek, J. (2014). *A tudományos kutatás elmélete és módszertana (The theory and methodology of scientific research)*. Nemzetközi Közzszolgálati Egyetem.
- Jogi, S., Vashisth, K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2025). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379-395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Jun, K., Hu, Z., & Sun, Y. (2023). Impact of authentic leadership on employee turnover intention: Perceived supervisor support as mediator and organizational identification as moderator. *Frontiers in Psychology*, (14), 1009639. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1009639>
- Kakar, A., Khan, N., & Haider, A. (2023). The turnover intention among IT professionals: A person-organisation fit, person-job fit, and HRM perspective. *Human Systems Management*, 42(3), 325-335. <http://dx.doi.org/10.3233/HSM-220072>
- Kee, D., & Chung, K. (2021). Perceived Organizational Injustice, Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention: A Study Of MNCs in Malaysia. *International Journal of Business And Society*, 22(2), 1047-1065. <http://dx.doi.org/10.33736/ijbs.3781.2021>
- Kosztyán Z. T., Csizmadia T., & Katona A. I. (2021). SIMILAR – Systematic iterative multilayer literature review method. *Journal of Informetrics*, 15(1), 101111. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101111>
- Kővári A. (2024). Szisztematikus szakirodalom feldolgozás lépései a PRISMA 2020 ajánlása alapján. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 14(3), 1-13. <https://doi.org/10.24368/jates385>
- Lee, J., Park, S., & Baker, R. (2018). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal Of Management & Organization*, 24(3), 369-387. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2017.37>

- Luo, M., & Lei, J. (2021). Using the JD-R Model to Predict the Organizational Outcomes of Social Workers in Guangzhou, China. *Journal of the Society for Social Work and Research*, 12(2), 349-369. <https://doi.org/10.1086/714311>
- Mahmood, A., Akhtar, M., Talat, U., Shuai, C., & Hyatt, J. (2019). Specific HR practices and employee commitment: the mediating role of job satisfaction. *Employee Relations*, 41(3), 420-435. <http://dx.doi.org/10.1108/ER-03-2018-0074>
- Mathieu, C., Fabi, B., Lacoursière, R., & Raymond, L. (2016). The role of supervisory behavior, job satisfaction and organizational commitment on employee turnover. *Journal of Management & Organization*, 22(1), 113-129. <http://dx.doi.org/10.1017/jmo.2015.25>
- Nowak, P. (2025). The Impact of Job Satisfaction on Employee Engagement: The Mediating Role of Organizational Factors. *Management*, (2), 154-178. <http://dx.doi.org/10.58691/man/213818>
- Peemanee, J., Weeraratna, R., Issarapaibool, A., Boonlua, S., & Rathnayake, N. (2026). Beyond compensation: effect of employee benefits on job motivation, performance, and turnover intention. *Cogent Business & Management*, 13(1). <http://dx.doi.org/10.1080/23311975.2025.2607764>
- Rai, A., & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(1), 133-157. <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-10-2019-0442>
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & Hamouche, S. (2022). Human resource development and turnover intention: organizational commitment's role as a mediating variable. *European Journal of Management and Business Economics*, 44(1), 133-157. <http://dx.doi.org/10.1108/EJMBE-12-2021-0343>
- Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140. <http://dx.doi.org/10.1080/14330237.2018.1454578>
- Sari, S., Yenni, Z., & Aima, M. (2024). Determinants of turnover intention: Job satisfaction, employee retention, work-family conflict and organisational commitment. *International Review of Management and Marketing*, 14(6), 26-36. <https://doi.org/10.32479/irmm.16979>
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Szolón, M. (2026). The Disquiet of Quiet Quitting: Definitional Clarity, Theoretical Pathways, and Future Research. *Human Resource Management*, 65(4), 1015-1032. <https://doi.org/10.1002/hrm.70061>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207-222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tripathi, P., Srivastava, S., Singh, L., Kapoor, V., & Solanki, U. (2021). A JD-R perspective for enhancing engagement through empowerment: A study on Indian hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, (46), 12-25. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.11.007>
- Xie, B., Xin, X., & Bai, G. (2016). Hierarchical plateau and turnover intention of employees at the career establishment stage Examining mediation and moderation effects. *Career Development International*, 21(5), 518-533. <http://dx.doi.org/10.1108/CDI-04-2015-0063>
- Zhu, L., Flores, L., Weng, Q., & Li, J. (2021). Testing a Moderated Mediation Model of Turnover Intentions With Chinese Employees. *Journal of Career Development*, 48(6), 893-909. <http://dx.doi.org/10.1177/0894845319900938>
- Zivkovic, A., Fosic, I., & Pap Vorkapic, A. (2023). Perceived alternative job opportunities and turnover intention as preliminary steps in employee withdrawal. *Strategic Management*, 28(3), 4-17. <http://dx.doi.org/10.5937/StraMan2300042Z>

VÁMOSI KIRA

ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE AND EMPLOYEE BEHAVIOR ON THE SERVICE FRONTLINE: MECHANISMS AMONG EARLY-CAREER EMPLOYEES — AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

The aim of this study is to provide a mechanism-level interpretation of the relationship between organizational ethical climate and employee behavior on the service frontline, with particular attention to early-career employees. The integrative literature review is based on the synthesis of empirical, theoretical, and review studies published between 2015 and 2026. The final analytical sample consisted of 25 publications. The analysis examines the effects of organizational ethical climate, ethical leadership, group norms, customer-related pressure, job insecurity, and digital monitoring on employee behavior. The findings identified three recurring mechanisms: harmful behaviors associated with emotional exhaustion, unethical pro-organizational or counterproductive behaviors linked to perceived threat and uncertainty, and employee reactions related to perceptions of control and monitoring. The synthesis suggests that early-career status should not be understood as an independent causal factor but rather as an interpretive condition that may modify the strength and meaning of organizational influences. The practical implications of the study highlight the importance of ethical socialization, managerial support, customer conflict management, the prevention of emotional exhaustion, and transparent monitoring systems in fostering desirable employee behaviors.

Introduction

In service-related roles, ethically relevant decisions typically arise in situations embedded within everyday interactions, such as handling customer complaints, interpreting rules and procedures, or managing service failures. In these situations, employees may simultaneously face tensions between organizational regulations, customer orientation, and the practical constraints of their own work performance.

According to the literature, the relationship between organizational ethical climate and employee behavior can be understood as a pattern shaped by the combined influence of multiple organizational and psychological factors (Pagliaro et al., 2018). Climate characteristics, leadership practices, group norms, job demands, and control mechanisms create a contextual framework that may influence the likelihood of certain behaviors occurring (Auzoult, & Mazilescu, 2021). Research typically identifies this relationship as an association rather than a direct causal effect (Pagliaro et al., 2018; Auzoult, & Mazilescu, 2021).

Within the service frontline, employees who have recently joined an organization experience unique adaptation processes, as they must learn not only formal job expectations but also informal operating norms and emotional requirements (Hwang et al., 2021; Xu et al., 2022). In the literature, this group is often classified as “newcomers,” a category operationalized by Liu and colleagues (2021) as employees with less than one year of organizational tenure. The present study adopts this definition not as a generational category but as an empirically well-defined form of short organizational tenure. Accordingly, the focus of this study is not on the general characteristics of Millennial or Generation Z employees, but rather on the organizational and psychological mechanisms that may influence employee behavior during the early stages of organizational entry.

The aim of this study is to provide a mechanism-level interpretation of the relationship between organizational ethical climate and employee behavior. Rather than seeking to confirm the general effect of ethical climate, the study reviews how different organizational conditions and psychological mediating processes may give rise to varying behavioral outcomes among early-career employees working on the service frontline.

The analysis focuses on three research questions:

1. Which organizational and psychological mechanisms may mediate the relationship between ethical climate and employee behavior?
2. How might these mechanisms be modified in situations characterized by limited organizational experience?
3. Under what conditions can the same normative environment lead to different behavioral outcomes?

The study identifies several explanatory pathways that may become relevant under different organizational conditions. This approach may contribute to a better understanding of why different patterns of employee behavior can emerge despite the presence of similar formally declared organizational values.

Conceptual Delineation

In this study, the concepts of early-career employee, newcomer, early-career, short organizational tenure, Millennial, and Generation Z are not treated as synonymous. Distinguishing between these concepts is necessary because the literature operationalizes early employee vulnerability in several different ways, including age, generational affiliation, career stage, and length of organizational tenure. The primary focus of the present study is not a generational typology; therefore, it does not seek to describe Millennials or Generation Z employees as stable and homogeneous groups. Generational labels are included only when the studies reviewed examined workplace uncertainty, engagement, or behavioral outcomes within such samples. In this context, these findings are interpreted cautiously not as generational characteristics, but rather as one possible approximation of conditions associated with the early stages of a career and organizational entry.

The term newcomer refers to employees who have recently joined an organization. In the study by Liu and colleagues (2021), this category is operationalized as employees with less than one year of organizational tenure. The present study adopts this definition as an empirically well-defined form of short organizational tenure.

The concepts of early-career employee and early-career are broader in scope. They do not necessarily refer exclusively to recent entry into a particular organization but may also encompass the early stages of an individual's professional career. In this study, however, early-career status is conceptualized primarily not as an age-based or generational category, but as an organizational

condition characterized by limited organizational experience, lower levels of embeddedness, stronger dependency relationships, and an increased need for normative learning.

Accordingly, the central question of the analysis is not what a particular generation is like, but rather how uncertainty associated with short organizational tenure, information deficits, adaptation to group norms, customer-related pressure, and perceptions of control may be linked to employee behavioral outcomes through various organizational and psychological mechanisms. The generational literature therefore serves only as a supplementary interpretive background, while the study's primary explanatory framework is grounded in vulnerabilities associated with limited organizational experience and the processes of organizational socialization.

Methodology

The present study was conducted as an integrative literature review. Its objective was not to produce a comprehensive systematic review or meta-analysis, but rather to explore the mechanisms through which organizational ethical climate, leadership, group norms, customer-related pressure, workplace uncertainty, and digital monitoring may function as mediating or moderating factors influencing employee behavioral outcomes on the service frontline, particularly among employees with limited organizational experience. Accordingly, the study sought to identify recurring patterns and explanatory mechanisms rather than to statistically aggregate findings.

The literature search was conducted between November 2025 and February 2026. The review period was defined as 2015–2026, as the study primarily aimed to examine research related to contemporary service work organization, digital monitoring practices, newcomer socialization, and modern human resource management approaches. Earlier foundational theories of ethical climate were incorporated into the synthesis through later review articles and empirical studies that built upon these theoretical perspectives. The primary search was carried out in structured scientific databases, including Scopus, Web of Science, PubMed, and Directory of Open Access Journals. Google Scholar, ResearchGate, and institutional repositories were used exclusively for supplementary snowball searching. Publications identified through these sources were included only when they were found to be relevant through references cited in studies retrieved from the primary databases or through closely related literature connected to those studies.

The search strategy was based on the combination of three conceptual dimensions:

1. organizational ethical environment (e.g., “ethical climate”, “ethical leadership”, “organizational ethics”),
2. behavioral outcomes (e.g., “counterproductive work behavior”, “unethical pro-organizational behavior”, “service sabotage”, “workplace deviance”),
3. early organizational stage and service context (e.g., “newcomer”, “organizational socialization”, “frontline employee”, “service employee”, “hospitality”, “retail”, “banking”, “healthcare”).

The search was conducted within title, abstract, and keyword fields using Boolean operators. The principal search combinations are presented in *Table 1*.

TABLE 1. MAIN SEARCH COMBINATIONS USED IN THE LITERATURE REVIEW

Conceptual Focus Areas	Boolean-Combinations
Ethical climate and behavioral outcomes	„ethical climate” AND („counterproductive work behavior” OR „workplace deviance” OR „employee behavior”)
Ethical leadership and service-related behavior	„ethical leadership” AND („service recovery performance” OR „ethical work behavior” OR „employee behavior”)
Customer-related pressure and negative workplace behavior	(„customer mistreatment” OR „dysfunctional customer behavior” OR „unethical customer behavior”) AND („service sabotage” OR „workplace deviance” OR „displaced aggression”)
Emotional labor and employee exhaustion	(„surface acting” OR „emotional labor” OR „emotional exhaustion”) AND („employee sabotage” OR „service sabotage” OR „counterproductive work behavior”)
Workplace uncertainty and unethical behavior	„job insecurity” AND („unethical pro-organizational behavior” OR „counterproductive work behavior” OR „moral disengagement”)
Newcomers and organizational socialization	(„newcomer” OR „organizational socialization” OR „early-career”) AND („proactive behavior” OR „coworker ostracism” OR „feedback seeking”)
Short organizational tenure and early-career vulnerability	(„Generation Z” OR „millennial” OR „generational characteristics”) AND („workplace” OR „job insecurity” OR „employee behavior”)
Digital control and monitoring	(„electronic performance monitoring” OR „algorithmic management” OR „employee monitoring”) AND („stress” OR „job satisfaction” OR „counterproductive work behavior” OR „performance”)
Service frontline work	(„frontline employee” OR „service employee” OR „hospitality” OR „retail” OR „banking” OR „healthcare”) AND („ethical climate” OR „ethical leadership” OR „workplace deviance”)

Source: Author’s own compilation (2026)

The inclusion criteria comprised empirical, review, and theoretical studies published between 2015 and 2026 that interpreted the relationship between organizational context and employee behavioral outcomes through mediating or moderating mechanisms. The final sample included studies that examined a clearly identifiable organizational factor, psychological mechanism, or behavioral outcome.

The exclusion criteria encompassed publications that did not investigate employee behavioral outcomes, did not interpret ethical or behavioral phenomena within an organizational context, did not include a mediating or moderating mechanism, or focused exclusively on consumer-related or macro-level ethical issues. Studies that were not meaningfully related to service work, workplace dynamics, leadership, organizational socialization, or control environments were also excluded. The selection process was not based on a formal quality-scoring procedure but rather on substantive relevance. This approach was chosen because the review is integrative in nature, incorporating studies with diverse methodological designs — including quantitative empirical

research, bibliometric analyses, qualitative investigations, and theoretical reviews — to enable the interpretation of the examined mechanisms from multiple perspectives.

To ensure transparency, the selection process followed the main stages of the PRISMA framework, as illustrated in *Table 2*. However, the study should not be considered a fully systematic review. The purpose of applying the PRISMA logic was to document the search and screening decisions and to provide a transparent and verifiable presentation of how the analytical sample was developed.

TABLE 2. LITERATURE SELECTION PROCESS

Selection Stage	Number of Records	Reason for Decision
Initial records identified through primary databases and supplementary searches	612	–
After removal of duplicates	448	–
Publications excluded during title and abstract screening	360	Did not examine employee behavioral outcomes, did not focus on organizational mechanisms, or were not related to a service/frontline context
Studies selected for full-text assessment	88	Contained potentially relevant mechanisms or contextual factors
Studies excluded after full-text assessment	63	Did not include an explicit mediating or moderating mechanism, were too distant from the research focus, or did not fit the early-career/frontline interpretive framework
Final analytical sample	25	Studies met the substantive inclusion criteria

Source: Author's own compilation (2026)

The final analytical sample consisted of 25 studies. These included publications addressing ethical climate, ethical leadership, customer-related pressure, emotional exhaustion, workplace uncertainty, digital monitoring, generational issues, and newcomer socialization. During the analysis, the organizational factor under investigation, the proposed mediating or moderating mechanism, the behavioral outcome, and the relevance of the findings for employees with limited organizational experience were identified for each study.

The analysis did not aim to statistically aggregate the findings of individual studies; rather, it sought to identify recurring explanatory patterns across the literature. Based on this synthesis, three major mechanisms emerged. The first concerned harmful or rule-violating behaviors associated with emotional exhaustion. The second involved unethical pro-organizational or counterproductive behaviors linked to perceptions of threat and uncertainty. The third related to employee reactions associated with perceptions of control and digital monitoring practices.

Overview of the Included Studies

The main characteristics of the 25 studies included in the final analytical sample are summarized in Table 3. The purpose of the table is to demonstrate that the review is not based solely on a narrative synthesis but also on a systematic categorization of the included studies according to organizational context, examined mechanisms, and behavioral outcomes.

TABLE 3. OVERVIEW OF THE INCLUDED STUDIES

Author(s), Year	Sector	Sample	Examined Mechanism	Outcome Variable	Main Finding
Auzoult & Mazilescu, 2021	Workplace/organizational context	Empirical study	Ethical climate as a social norm	Judgments and behavioral intentions	Ethical climate becomes a behavioral reference point when it is perceived as a norm and social expectation.
Benítez-Márquez et al., 2022	Labor market/workplace	Bibliometric analysis	Generation Z in the workplace	Workplace characteristics and research trends	When interpreting generational differences, it is important to distinguish between factors related to age, career stage, and organizational experience.
Chen & Wu, 2022	Workplace/service context	Empirical study	Customer mistreatment, mediating and moderating effects	Workplace deviance	Negative customer experiences may be associated with deviant behaviors within the organization.
Ghosh & Shum, 2019	Hospitality	Empirical study	Causes of organizational rule-breaking	Rule-violating employee behavior	Rule-breaking can be understood not only as an individual decision but also as a consequence of organizational and work-environment conditions.
Guo et al., 2023	Education sector	Empirical study	Ethical leadership	Ethical workplace behavior	Ethical leadership can foster ethical employee behavior and the development of positive workplace norms.
Hwang et al., 2021	Hospitality/service sector	Empirical study	Dysfunctional customer behavior; emotional exhaustion, social support	Service sabotage	Dysfunctional customer behavior may lead to service sabotage through emotional exhaustion; social support can weaken this relationship.
Jarrahi et al., 2021	Digital work environment	Literature review	Algorithmic management, control, transparency	Employee autonomy and perceptions of control	Algorithmic control can reshape power relations, autonomy, and perceptions of transparency.
Jung et al., 2020	Hotel industry	Empirical study	Job insecurity, generational moderation	Work engagement, turnover intention	Job insecurity may reduce engagement and increase turnover intentions; generational characteristics may modify this relationship.
Kalischko & Riedl, 2021	Digital workplace	Literature review	Electronic performance monitoring	Stress, satisfaction, performance, behavioral reactions	The effects of monitoring depend on its purpose, transparency, and employees' perceptions of control.

Author(s), Year	Sector	Sample	Examined Mechanism	Outcome Variable	Main Finding
Kong, 2016	Organizational context	Empirical study	Organizational identification, work passion, mindfulness	Unethical pro- organizational behavior (UPB)	Strong organizational identification may, under certain conditions, be associated with unethical pro-organizational behavior.
Liu, Chen & Liu, 2020	Service/ workplace context	Empirical study	Customer mistreatment, displaced aggression, moral identity	Aggression toward coworkers	Customer mistreatment may trigger negative reactions directed not only toward customers but also toward coworkers.
Liu, Zhang, Ji & Wu, 2021	Newcomer/ organizational socialization	Empirical study	Coworker ostracism, psychological availability	Proactive adjustment behavior	During the newcomer period, ostracism may reduce information- seeking, feedback-seeking, and proactive adjustment behaviors.
Ma et al., 2022	Service context	Empirical study	Ethical leadership, organizational virtuousness, mindfulness	Service recovery performance	Ethical leadership may improve service recovery performance through organizational virtuousness.
Mayr et al., 2022	Retail	Empirical study	Causes and consequences of unethical customer behavior	Employee stress, organizational consequences	Unethical customer behavior can generate employee strain and organizational costs.
Melcher, 2019	Public service organizations	Theoretical/ practical analysis	Organizational integrity, ethical governance, control	Integrity and organizational functioning	Ethical functioning depends not only on declared values but also on observable and enforceable organizational practices.
Newman et al., 2017	Organizational ethical climate	Literature review	Dimensions and measurement of ethical climate	Organizational behavioral consequences	Ethical climate functions as a collective perceptual framework that influences interpretations of behavioral norms.
Pagliaro et al., 2018	Organizational context	Empirical study	Ethical climate types, identification, norm compliance, moral disengagement	Employee behavior	Different ethical climate types may influence behavioral outcomes through distinct psychological processes.
Siegel et al., 2022	Workplace electronic monitoring	Meta-analysis	Electronic surveillance	Satisfaction, stress, performance	Electronic monitoring may be associated with slightly lower satisfaction, higher stress, and increased counterproductive work behavior (CWB).

Author(s), Year	Sector	Sample	Examined Mechanism	Outcome Variable	Main Finding
Wu & Wang, 2020	Workplace control environment	Empirical study	Surveillance and interaction monitoring	Employee trust	The type and communication of monitoring may have different effects on employee trust.
Xiao et al., 2022	Service frontline	Empirical study	Dysfunctional customer behavior, negative emotions, supervisor support	Prosocial service behavior	Supervisor support can mitigate the negative emotional effects of dysfunctional customer behavior.
Xu, Wen & Wang, 2022	Organizational context	Empirical study	Job insecurity, impression management, organizational identification	Unethical pro- organizational behavior (UPB)	Job insecurity may be linked to UPB through impression-management motives, particularly when organizational identification is strong.
Yiwen & Hahn, 2021	Millennial employees / COVID-19 context	Time-lagged empirical study	Job insecurity, moral disengagement, psychological resources	Counterproductive work behavior (CWB)	Job insecurity may lead to CWB through moral disengagement; psychological resources can weaken this relationship.
Zhang et al., 2018	Service occupations	Empirical study	Surface acting, emotional exhaustion	Customer-directed sabotage	Emotional exhaustion may mediate the relationship between surface acting and customer sabotage; social relationships can buffer this effect.
Zhang et al., 2022	Organizational context	Empirical study	Job insecurity, moral disengagement, moral identity	Destructive/ counterproductive behavior	Job insecurity may be associated with destructive workplace behaviors through moral disengagement.
Zhang, Sun & Jin, 2025	Digital performance monitoring	Empirical study	Electronic performance monitoring, self-efficacy	Job performance	Monitoring perceived as developmental may improve performance through enhanced self- efficacy.

Source: Author's own compilation (2026)

As shown in *Table 3*, the included studies represent diverse methodological approaches and sectoral contexts. Nevertheless, they consistently highlight three major mechanisms: behavioral reactions associated with emotional exhaustion, the effects of workplace uncertainty and perceived threat, and employee responses related to perceptions of control and monitoring. These recurring patterns provide a rationale for the integrative approach adopted in the present study, which seeks not to examine a single causal relationship but rather to organize and interpret multiple interconnected explanatory pathways.

Ethical climate theory

Organizational ethical climate refers to the shared perceptions held by employees regarding which behaviors are considered expected, appropriate, and consequential within a given organization (Newman et al., 2017). Rather than representing an individual attitude, ethical climate functions as a collective interpretive framework that provides employees with a reference point when navigating ambiguous situations.

The influence of ethical climate on behavior can primarily be understood as an interpretive mechanism. It may shape which courses of action employees perceive as acceptable, risky, or organizationally supported. Climate characteristics can alter the perceived acceptability and risk associated with particular behavioral alternatives, thereby influencing the likelihood of different behavioral outcomes. According to Pagliaro and colleagues (2018), different types of ethical climate are associated with distinct psychological processes, including patterns of organizational identification, norm compliance, and moral disengagement, which may differentially affect the probability of harmful or rule-violating behaviors. From a normativity-based perspective, Auzoult and Mazilescu (2021) argue that a rule becomes an actual behavioral reference only when it is perceived as applicable to the situation, shared by members of the group, and reinforced through social expectations. This may be particularly relevant in service occupations, where employees frequently encounter situations involving direct customer interactions in which local group norms may play an important role alongside the interpretation of formal organizational rules.

In the present study, the term negative behavioral outcomes are used as an umbrella concept encompassing counterproductive work behavior (CWB), service sabotage, and workplace deviance (Pagliaro et al., 2018; Zhang et al., 2018; Yiwen, & Hahn, 2021; Chen, & Wu, 2022). Unethical pro-organizational behavior (UPB) refers to rule-breaking or ethically questionable actions that are undertaken with the perceived intention of benefiting the organization (Kong, 2016).

Ethical leadership

Within service organizations, research on ethical leadership often focuses not directly on unethical behavioral outcomes but rather on indicators of service performance. Several studies interpret these outcomes as being associated with organizational processes that may also carry ethical relevance (Hwang et al., 2021; Ma et al., 2022; Guo et al., 2023).

In a frontline service context, Ma and colleagues (2022) found that ethical leadership may be associated with higher levels of service recovery performance, with this relationship being mediated by organizational virtuousness, conceptualized as a collective organizational resource. This finding may be interpreted to suggest that increased managerial support and employee empowerment can reduce situations in which employees perceive informal practices or rule-bending solutions as necessary. However, the study did not directly measure behavioral outcomes of this kind.

A recurring issue in ethical leadership research is that the construct is frequently assessed through perception-based measures, which may introduce interpretive limitations similar to those identified in ethical climate research (Newman et al., 2017).

Within the service frontline context, several authors argue that the study of leadership ethics should be complemented by the analysis of specific managerial decisions and practices, such as supporting employees in setting appropriate boundaries or providing resources necessary for effective service recovery, rather than focusing exclusively on formally declared values (Melcher, 2019; Ma et al., 2022).

Team and peer norms

For employees who have recently entered an organization, organizational functioning often becomes understandable through direct workplace relationships. Immediate supervisors, experienced colleagues, and the everyday practices of workgroups provide important reference points for interpreting behavioral expectations. In a study of newcomers, Liu and colleagues (2021) found that workplace ostracism was associated with lower psychological availability and weaker proactive adjustment behaviors. Other research suggests that such experiences may reduce the likelihood of seeking feedback and speaking up, which, in ethically relevant situations, may also be associated with a lower willingness to voice concerns or raise issues (Guo et al., 2023).

The role of team-level relational resources has also been examined in connection with negative behavioral outcomes in service settings. Zhang and colleagues (2018) found that both coworker exchange (CWX) and leader-member exchange (LMX) can weaken the resource-depletion process through which emotional exhaustion contributes to harmful customer-directed behaviors. These findings suggest that support within the workgroup may have significance not only for employee well-being but also for the regulation of workplace behavior.

Customer pressure

In service occupations, ethically relevant behaviors are shaped not only by internal motivations but also by the characteristics of customer interactions (Liu et al., 2020; Chen, & Wu, 2022). Several studies identify dysfunctional customer behavior as an important contextual factor influencing employee responses.

Using a hospitality-sector sample, Hwang and colleagues (2021) found that dysfunctional customer behavior was associated with higher levels of service sabotage. In this relationship, emotional exhaustion acted as a mediating mechanism, while social support weakened the association. In a frontline financial services context, Xiao and colleagues (2022) identified a similar pattern: dysfunctional customer behavior was associated with stronger negative emotions and lower levels of prosocial service behavior, whereas supervisor support mitigated employees' negative emotional reactions. These findings suggest that managerial support may represent an important contextual condition influencing behavioral responses.

Liu and colleagues (2020) linked the phenomenon of customer mistreatment to displaced aggression. Negative experiences with customers were found to manifest in behaviors directed toward coworkers, with moral identity serving as a moderating factor in this relationship. This finding suggests that the effects of customer interactions may extend beyond customer relationships themselves and influence behaviors within the organization more broadly (Chen, & Wu, 2022).

In a qualitative retail study, Mayr and colleagues (2022) described various forms of unethical customer behavior and their organizational consequences, highlighting that such interactions may generate organizational costs through increased employee stress and exhaustion. Taken together, these findings suggest that when interpreting organizational ethical climate, both customer-side expectations and organizational response practices should be considered relevant contextual factors.

Emotional labor and resource state

In service occupations, emotional labor — particularly surface acting — may require substantial psychological resources. Several studies have examined how this resource demand is associated with employee behavioral outcomes. In the model proposed by Zhang and colleagues (2018),

higher levels of surface acting were associated with increased emotional exhaustion, which in turn was linked to harmful customer-directed behaviors. According to the authors' interpretation, such behaviors should not necessarily be viewed as indicators of deficient values or character, but rather as outcomes associated with processes of resource regulation and depletion.

In the same study, both coworker exchange (CWX) and leader–member exchange (LMX) weakened this relationship. At the level of organizational practice, these factors may be linked to workplace conditions such as supportive leadership and assistance provided within the workgroup (Xiao et al., 2022). Hwang and colleagues (2021) reported a similar pattern, finding that dysfunctional customer behavior was associated with emotional exhaustion, which subsequently contributed to service sabotage, while social support reduced the strength of this relationship.

Taken together, these findings suggest that employees' resource states may represent an important mediating factor when interpreting behavioral outcomes in service occupations. Accordingly, alongside formal organizational regulation, the management of emotional demands and the provision of a supportive work environment may play an important role in maintaining desired patterns of employee behavior.

Job insecurity and behavioral outcomes

Employees with limited organizational experience frequently encounter uncertain employment conditions, such as probationary periods, fixed-term contracts, or variable work schedules. Xu and colleagues (2022) linked job insecurity to unethical pro-organizational behavior (UPB), finding that perceptions of threat were associated with impression-management motives, which, in the presence of strong organizational identification, were related to higher levels of UPB. This finding suggests that organizational identification may, under certain circumstances, be associated with different behavioral consequences (Kong, 2016).

In several studies, moral disengagement appears as a mediating variable between situations of uncertainty and behavioral outcomes. Using a Millennial sample, Yiwen and Hahn (2021) found that job insecurity was associated with higher levels of counterproductive work behavior (CWB), with moral disengagement acting as a mediator, while psychological resources weakened the relationship. In a hotel industry sample, Jung and colleagues (2020) demonstrated that uncertainty associated with the COVID-19 pandemic was linked to lower work engagement, with differences observed across generational groups. Although work engagement is not itself an ethical outcome, previous research suggests that lower engagement may be associated with reduced rule compliance and diminished work effort (Ghosh, & Shum, 2019).

Similarly and colleagues (2022) found that job insecurity may be associated with destructive coworker-directed behaviors through the mechanism of moral disengagement. Taken together, these findings suggest that uncertainty may create interpretive situations for early-career employees in which the application of behavioral norms becomes less clear and more susceptible to contextual influences.

Digital monitoring and surveillance

In service occupations – such as call centers, banking customer service, and retail settings – performance monitoring is often an integral component of work organization. Common monitoring practices include call recording, performance metrics, mystery shopping programs, and location-based tracking. Consequently, research in this area examines not only technological forms of control but also how such practices are perceived by employees (Wu & Wang, 2020; Jarrahi et al., 2021; Kalischko, & Riedl, 2021; Siegel et al., 2022).

According to the meta-analysis conducted by Siegel and colleagues (2022), electronic monitoring is, on average, associated with slightly lower job satisfaction, higher levels of stress, and increased counterproductive work behavior (CWB), while no consistent positive effect on performance has been demonstrated. Other studies suggest that these outcomes may depend on how employees perceive the function of monitoring — whether it is viewed as supportive and developmental or primarily punitive in nature (Wu, & Wang, 2020).

At the same time, the evidence is not entirely one-sided. Zhang and colleagues (2025) found that electronic performance monitoring implemented for developmental or preventive purposes may be positively associated with employee performance, with self-efficacy serving as a mediating mechanism. This finding suggests that the effects of monitoring may depend substantially on the manner in which it is introduced and the communication framework surrounding its implementation.

In the context of algorithmic and platform-based control, Jarrahi and colleagues (2021) identify three recurring mechanisms: the transformation of power relationships, the emergence of new competency requirements, and limitations in transparency. When employees do not understand the rules governing evaluation and rewards, they may perceive organizational procedures as less predictable. According to some studies, lower perceptions of predictability may be associated with a greater willingness to circumvent rules and procedures (Kalischko, & Riedl, 2021).

Generational and career-stage vulnerability

Early-career status should not be understood solely as an age-based category but rather as a position characterized by limited organizational experience, lower levels of organizational embeddedness, and stronger dependency relationships with supervisors and workgroups (Liu et al., 2021). As a result, employees in this stage may rely more heavily on behavioral cues and reference points provided by their organizational environment. At the same time, caution is warranted when interpreting generational differences, as many observed variations may be explained by the early stages of a career or by the organizational entry process itself, rather than by stable cohort characteristics (Benítez-Márquez et al., 2022).

Within service contexts, several studies have shown that limited organizational experience may modify the strength of organizational influences. Using a hotel industry sample, Jung and colleagues (2020) identified a generational moderating effect in the relationship between job insecurity and work engagement. Similarly, Yiwen and Hahn (2021) found, in a Millennial sample, that job insecurity was associated with counterproductive work behavior through the mediating mechanism of moral disengagement.

Research on newcomer socialization (Liu et al., 2021) further suggests that the quality of the organizational social environment is particularly influential during the early stages of organizational entry. Workplace ostracism may be associated with lower levels of feedback-seeking and information-seeking behavior, potentially affecting the learning processes through which employees interpret and internalize organizational ethical norms.

Integrated conceptual model

Within the framework proposed in this study, the term *early-career employee* primarily refers to individuals with limited organizational experience (typically one year or less of organizational tenure) and should not be equated exclusively with age-based or generational categories. Based on the reviewed literature, an interpretive framework focusing on early-career employees can be proposed. The identified patterns represent contextual conditions under which particular behavioral outcomes appeared more frequently across the studies included in the review.

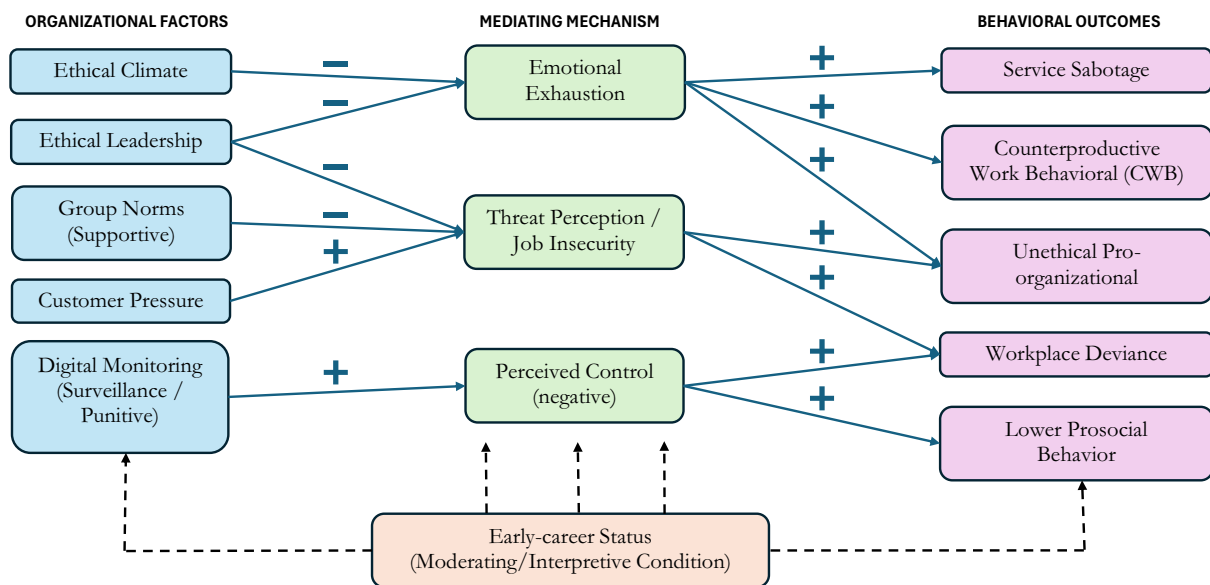
The literature suggests that, in service occupations, employee behavior is influenced not only by formally declared organizational values but also by organizational and psychological processes related to resource availability, social relationships, and perceptions of control. Among employees with limited organizational experience, these processes may play an especially important role because such individuals tend to rely more heavily on environmental cues, social references, and feedback from others.

The proposed framework identifies three recurring patterns within the literature:

1. the emergence of harmful behaviors associated with emotional exhaustion, particularly in the context of customer interactions and emotional labor;
2. the possibility of unethical pro-organizational rule violations associated with perceptions of threat and insecurity, especially when combined with strong organizational identification;
3. and reactive responses related to perceptions of control within monitoring-intensive work environments.

These patterns should not be interpreted as deterministic outcomes. Rather, they represent contextual conditions that were more frequently associated with specific behavioral outcomes across the studies reviewed. Within this framework, early-career status does not function as an independent causal factor but as an interpretive condition that may modify the meaning and strength of organizational influences.

FIGURE 1. INTEGRATED CONCEPTUAL MODEL



+ = Increases the risk / strengthens the relationship
 - = Decreases the risk / weakens the relationship
 Dashed line = Moderating or interpretive condition

Source: Author's own compilation (2026)

Conclusions and implications

Based on the literature synthesis, the behavior of early-career employees in service occupations cannot be explained solely by an organization's formally declared values. It is also shaped by organizational and psychological processes that influence how employees interpret situations and

make decisions in their day-to-day work. The studies reviewed suggest that emotional exhaustion, job insecurity, and perceptions of control may play key roles in determining how organizational conditions are associated with behavioral outcomes.

For employees at the beginning of their careers or with limited organizational experience, these processes may be particularly important because the interpretation of organizational norms, the acquisition of role expectations, and the management of decision-related uncertainty are still developing during this stage. The literature points to several practical implications that may be relevant for both human resource management and managerial practice.

1. Ethical socialization should not be limited to communicating formal rules

Research suggests that organizational norms become genuine behavioral reference points only when employees are able to apply them in concrete situations (Auzoult, & Mazilescu, 2021). Accordingly, onboarding and integration programs for newcomers should complement the presentation of formal policies with practice-oriented learning activities. Customer complaint-handling simulations, discussions of ethical dilemmas, role-playing exercises, and case studies may be particularly useful in helping employees develop a practical understanding of organizational norms.

2. Clear organizational protocols are needed for managing customer conflicts

Several studies indicate that dysfunctional or unethical customer behavior may be associated with emotional exhaustion, service sabotage, workplace deviance, or lower levels of prosocial behavior (Liu et al., 2020; Hwang et al., 2021; Xiao et al., 2022). Organizations may therefore benefit from establishing clear procedures specifying the support employees can expect when confronted with aggressive, abusive, or unethical customer conduct. Such protocols may reduce uncertainty and strengthen employees' perceptions of organizational support.

3. Managerial support should extend beyond performance evaluation

The reviewed studies suggest that managerial presence and support function not only as performance-related factors but also as mechanisms of behavioral regulation (Ma et al., 2022; Xiao et al., 2022; Guo et al., 2023). For early-career employees in particular, access to managerial consultation and feedback may be critical when dealing with uncertain or ethically complex situations. Supportive leadership practices can facilitate the internalization of appropriate norms and reduce the likelihood of rule-bending or avoidance behaviors.

4. Acceptance of digital monitoring depends on transparency

The effects of digital control systems and electronic performance monitoring depend substantially on how employees interpret their purpose (Wu, & Wang, 2020; Kalischko & Riedl, 2021; Siegel et al., 2022). Monitoring systems perceived as developmental and supportive may generate different reactions than systems viewed primarily as punitive or surveillance-oriented. From an HR perspective, it is therefore advisable to communicate clearly the purpose of monitoring, the evaluation criteria employed, and the feedback opportunities available to employees.

5. Preventing emotional exhaustion is also an ethical concern

The reviewed literature consistently identifies emotional exhaustion as a recurring mediating mechanism in the development of negative behavioral outcomes (Zhang et al., 2018; Hwang et al., 2021). Consequently, managing workload should not be viewed solely as an employee well-being issue but also as a means of sustaining desired organizational behaviors. Job rotation practices, adequate rest periods, regular managerial support, supervision opportunities, and structured debriefing sessions following customer conflicts may all contribute to reducing emotional exhaustion.

Overall, the literature suggests that an ethical climate alone does not guarantee the emergence of desired employee behaviors. The practical effectiveness of organizational norms also depends on the support employees receive during socialization, how customer-related pressures are managed, the degree of uncertainty employees experience, and how organizational control mechanisms are interpreted. Human resource management and leadership practices therefore play a crucial role not only in communicating norms but also in ensuring their effective implementation in everyday organizational life.

Labor Relations and HR Practice Relevance

The findings of the present study have direct implications for several areas of human resource management and labor relations practice, particularly in organizational settings where employees engage in regular customer interactions and where organizational socialization and performance control play a central role. The literature synthesis suggests that ethical climate, ethical leadership, group norms, customer-related pressure, and digital monitoring should not be viewed as isolated factors but rather as organizational conditions that may influence employee behavioral outcomes.

The findings may be especially relevant for organizations providing customer service, where employees routinely encounter conflictual or emotionally demanding customer situations. Similar implications may apply to retail and hospitality organizations, where employees are often required to deliver a high-quality customer experience while simultaneously coping with substantial emotional labor demands and performance pressures.

The study's conclusions are also applicable to front-office banking operations, financial customer service departments, and call centers, where digital monitoring, continuous performance tracking, and standardized service delivery processes constitute central elements of work organization. Based on the reviewed literature, transparent communication regarding the purpose of monitoring systems, the provision of managerial support, and the effective management of emotional demands may be particularly important in these environments.

In addition, the findings may contribute to the development of onboarding and newcomer integration programs. During the newcomer period, employees tend to rely heavily on behavioral cues and reference points provided by supervisors and colleagues. Consequently, ethical socialization, the provision of opportunities for feedback, and practice-oriented training in conflict management may represent important components of successful organizational integration.

The study highlights that shaping employee behavior requires more than formal regulation or the mere articulation of ethical expectations. For HR practitioners, it is equally important to create a supportive organizational environment, maintain an active managerial presence, implement effective socialization processes, and ensure that employees perceive organizational practices as fair, transparent, and trustworthy.

Limitations and Directions for Future Research

The present review has several limitations that should be considered when interpreting its findings.

First, the focus on early-career employees is often operationalized only indirectly in the literature, for example through newcomer definitions, generational categorizations, or Millennial samples. Consequently, the synthesis partly relies on service-sector studies that did not exclusively examine newly hired employees but rather identified mechanisms within broader employee samples that may assume greater significance during the early stages of organizational membership (Jung et al., 2020; Liu et al., 2021; Benítez-Márquez et al., 2022).

Second, a substantial proportion of research examining the relationship between ethical climate and ethical behavior is based on perception-based and cross-sectional measures, which limits causal interpretations (Newman et al., 2017). Future research could therefore benefit from longitudinal and intervention-based designs, including studies investigating the effects of onboarding and socialization programs, customer conflict management practices, and alternative approaches to framing and communicating monitoring systems.

Third, the available empirical evidence from service settings is concentrated within specific regions and industries. Future studies could examine how cultural norms – such as attitudes toward hierarchy or customer orientation – influence the interpretation of organizational situations (Auzoult, & Mazilescu, 2021), as well as perceptions of power and fairness associated with technological forms of control (Jarrahi et al., 2021).

An additional limitation is that most of the included studies rely on self-report measures, increasing the risk of common method variance. Furthermore, the cultural concentration of many research samples may limit the generalizability of the findings across different national and organizational contexts.

Finally, the review focused on publications published between 2015 and 2026. As a result, classical theoretical models are represented primarily through their later empirical applications and review-based interpretations rather than through direct engagement with the original theoretical formulations.

References

- Auzoult, L., & Mazilescu, C.-A. (2021). Ethical climate as social norm: Impact on judgements and behavioral intentions in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(11), 6006. <https://doi.org/10.3390/ijerph18116006>
- Benítez-Márquez, M. D., Sánchez-Teba, E. M., Bermúdez-González, G., & Núñez-Rydman, E. S. (2022). Generation Z within the workforce and in the workplace: A bibliometric analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 736820. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Chen, Y. C., & Wu, C. (2022). The relationship between customer mistreatment and workplace deviance: Mediating and moderating effects. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(6), 830–841. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2067041>
- Ghosh, A., & Shum, C. (2019). Why do employees break rules? Understanding organizational rule-breaking behaviors in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.02.003>
- Guo, F., Xue, Z., He, J., & Yasmin, F. (2023). Ethical leadership and workplace behavior in the education sector: The implications of employees' ethical work behavior. *Frontiers in Psychology*, 13, 1040000. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1040000>
- Hwang, J., Yoo, Y., & Kim, I. (2021). Dysfunctional customer behavior, employee service sabotage, and sustainability: Can social support make a difference? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7), 3628. <https://doi.org/10.3390/ijerph18073628>
- Jarrahi, M. H., Newlands, G., Lee, M. K., Wolf, C. T., Kinder, E., & Sutherland, W. (2021). Algorithmic management in a work context. *Big Data & Society*, 8(2), 1–14. <https://doi.org/10.1177/20539517211020332>
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2020). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102703>
- Kalischko, T., & Riedl, R. (2021). Electronic performance monitoring in the digital workplace: Conceptualization, review of effects and moderators, and future research opportunities. *Frontiers in Psychology*, 12, 633031. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633031>

- Kong, D. T. (2016). The pathway to unethical pro-organizational behavior: Organizational identification as a joint function of work passion and trait mindfulness. *Personality and Individual Differences*, 93, 86–91. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.08.035>
- Liu, F., Chen, G., & Liu, Y. (2020). The impact of customer mistreatment on employee displaced aggression: The moderating effect of interpersonal sensitivity and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 11, 550978. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.550978>
- Liu, P., Zhang, Y., Ji, Y., & Wu, S. (2021). Threat upon entry: Effect of coworker ostracism on newcomers' proactive behaviors during organizational socialization. *Frontiers in Psychology*, 12, 545478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.545478>
- Ma, D., Wajid, N., Anser, M. K., Anjum, Z. Z., & Jia, X. (2022). The effect of ethical leadership on service recovery performance: A moderated mediation model of organizational virtuousness and trait mindfulness. *Frontiers in Psychology*, 13, 1036099. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1036099>
- Mayr, K., Schwendtner, T., Teller, C., & Gittenberger, E. (2022). Unethical customer behaviour: Causes and consequences. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 50(13), 200–224. <https://doi.org/10.1108/IJRDM-06-2022-0194>
- Melcher, I. (2019). A szervezeti integritás és az etikus gazdálkodás ellenőrzése közszolgáltató szervezeteknél. *Észak-Magyarországi Stratégiai Füzetek*, 16(3), 37–51. <https://doi.org/10.32976/stratfuz.2019.4>
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S., & Roy, A. (2017). Ethical climates in organizations: A review and research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 27(4), 475–512. <https://doi.org/10.1017/beq.2017.23>
- Pagliaro, S., Lo Presti, A., Barattucci, M., Giannella, V. A., & Barreto, M. (2018). On the effects of ethical climate(s) on employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 960. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00960>
- Siegel, R., König, C. J., & Lazar, V. (2022). The impact of electronic monitoring on employees' job satisfaction, stress, performance, and counterproductive work behavior: A meta-analysis. *Computers in Human Behavior Reports*, 8, 100227. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2022.100227>
- Wu, D., & Wang, Z. (2020). Be careful how you do it: The distinct effects of observational monitoring and interactional monitoring on employee trust. *Sustainability*, 12(15), 6092. <https://doi.org/10.3390/su12156092>
- Xiao, B., Liang, C., Liu, Y., & Zheng, X. (2022). Service staff encounters with dysfunctional customer behavior: Does supervisor support mitigate negative emotions? *Frontiers in Psychology*, 13, 987428. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987428>
- Xu, L., Wen, T., & Wang, J. (2022). How does job insecurity cause unethical pro-organizational behavior? The mediating role of impression management motivation and the moderating role of organizational identification. *Frontiers in Psychology*, 13, 941650. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.941650>
- Yiwen, F., & Hahn, J. (2021). Job insecurity in the COVID-19 pandemic on counterproductive work behavior of millennials: A time-lagged mediated and moderated model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(16), 8354. <https://doi.org/10.3390/ijerph18168354>
- Zhang, H., Zhou, Z. E., Zhan, Y., Liu, C., & Zhang, L. (2018). Surface acting, emotional exhaustion, and employee sabotage to customers: Moderating roles of quality of social exchanges. *Frontiers in Psychology*, 9, 2197. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02197>
- Zhang, Z., Waqas, M., Qadri, U. A., & Marfoh, J. (2022). Unrevealing the hidden effects of job insecurity: A moderated-mediation model of moral disengagement and moral identity. *Frontiers in Psychology*, 13, 906896. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906896>
- Zhang, N., Sun, X., & Jin, C. (2025). Effect of electronic performance monitoring on employees' job performance: A social information processing perspective. *Behavioral Sciences*, 15(3), 256. <https://doi.org/10.3390/bs15030256>

VÁMOSINÉ ROVÓ GYÖNGYVÉR – NEMESKÉRI ZSOLT – VARGA ISTVÁN –
RÁDICS MÁTÉ – DÉVÉNYINÉ RÓZSA ERIKA – VÁMOSI TAMÁS

AZ ERGOSCOPE ALKALMAZÁSA A PÁLYAORIENTÁCIÓBAN: EGY KOMPLEX, ÉLMÉNYALAPÚ MÓDSZERTANI MODELL BEMUTATÁSA

A tanulmány a pályaorientáció hazai gyakorlatának kihívásait és fejlesztési lehetőségeit vizsgálja, különös tekintettel a fiatalok pályaválasztási döntéseinek támogatására. Kiindulópontja, hogy a munkaerőpiac gyors változása, a kompetenciaelvárások átalakulása, valamint a pályaorientáció fragmentált intézményi rendszere indokoltá teszi az egyénközpontú, komplex megközelítések alkalmazását. A szerzők bemutatják a pályaorientáció tartalmi elemeit – az önismeretet, a pálya- és munkaerőpiaci ismereteket –, valamint a hazai gyakorlat főbb jellemzőit és hiányosságait.

A kutatás egy innovatív módszertani modellt ismertet, amely a hagyományos kérdőíves és tanácsadási elemeket kiegészíti egy fiziológiai alapú képességméréssel, az ErgoScope munkaszimulátor alkalmazásával. A módszer empirikus tesztelése során 33 hetedik osztályos tanuló vett részt egy háromlépcsős pályaorientációs folyamatban: érdeklődési kérdőív kitöltésében, műszeres képességmérésben, valamint egyéni tanácsadói beszélgetésben.

Az eredmények rámutatnak, hogy a komplex, élményalapú és objektív mérésekkel támogatott pályaorientációs megközelítés hatékonyan segíti a tanulók önismeretének fejlődését és pályaválasztási döntéseik megalapozását. Különösen hasznosnak bizonyult a fizikai és kognitív képességek visszajelzése azoknál, akik szakmaválasztás előtt állnak. A tanulmány hangsúlyozza az egyénre szabott, integrált pályaorientációs szolgáltatások szükségességét, és javaslatot tesz egy olyan jó gyakorlat adaptálására, amely a hazai rendszer fejlesztésének egyik lehetséges iránya lehet.

Bevezetés

Az elmúlt évtizedben számos európai kezdeményezés támogatta azt a szándékot, hogy újraértelmezzük a munka világában való érvényesüléshez az egyén önmegvalósításához, foglalkoztathatóságához vagy éppen a társadalmi integrációhoz szükséges kompetenciakészlet-összetételét. Kiemelt jelentőséget kaptak az alapkészségek, illetve rajtuk keresztül az idegen nyelv ismerete, a digitális és a vállalkozói tudáshoz szükséges kompetenciák megszerzése, és ami témánk szempontjából is nagyon fontos, a fiatal generáció ösztönzése a matematikai, informatikai, műszaki és természettudományos pályák és tevékenységek irányába való elmozdulásra.

Vámosiné Rovó Gyöngyvér, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

Nemeskéri Zsolt, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem

Varga István, egyetemi adjunktus, Pécsi Tudományegyetem

Rádics Máté, hallgató, Pécsi Tudományegyetem

Dévényiné Rózsa Erika, doktorandusz, Pécsi Tudományegyetem

Vámosi Tamás, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.4>

Emellett megfigyelhető, hogy a fiatalok – eltérően az eddig megszokott munkavállalói attitűdöktől – más munkaszemlélettel, más kompetenciakészlettel és egyéni készségekkel rendelkeznek, mint például elődjük, az X generáció tagjai. A szemléletek közötti eltérés okai közé sorolható, hogy a fiatal generáció tagjai már egy gyorsan változó, információval és folyamatos technológiai innovációval telített világban nőnek fel, ezáltal a rugalmasság és a változások menedzselése számukra szinte magától értetődő lehet (Klein et al., 2021).

Az Európai Unióhoz történő 2004-es csatlakozás óta a követelményekhez, elvárásokhoz folyamatosan alkalmazkodni kell, és ez az alkalmazkodás a tudás, a kompetenciák és a képességek folyamatos megújulását feltételezi. A szakmaválasztási- és továbbtanulási döntések a fiatal generáció egyik legfontosabb döntései. A sikeres pályaválasztási döntés meghozatalát egy hosszabb előkészítő folyamat kell hogy megelőzze. Az egyén az adott életkorának megfelelően megismeri önmagát, azaz az érdeklődési területeit, képességeit, az értékpreferenciáját. A pályaaorientációs tevékenység egyik központi részét képezi az öndefiníció kialakítása. Azonban nem elegendő csupán önmagunk ismerete. A társadalmi munkamegosztás komplexebbé válásával ez a választás – és egyben az egyéni életutak tervezése – nehezebbé vált. Korábban az „egy szakma, egy munkahely” szemlélet volt a jellemző, ez mára már teljesen elképzelhetetlen. A munkavállalói lét nélkülözhetetlen elemévé vált a folyamatos alkalmazkodás és megújulás igénye, az újabb és újabb kompetenciák elsajátítása (Nemeskéri et al., 2017). Tovább nehezítette a helyzetet a szakmák, illetve az egyes munkakörökkel betölthető munkakörök tartalmának folyamatos változása, a munkáltatói elvárások növekedése, így a pálya, – illetve szakmaismeret is a pályaaorientáció fontos elemévé nőtte ki magát.

Magyarországon a pályaaorientációs és pályatanácsadási tevékenység méltán fontos, ugyanakkor érdemi irányítás nélküli sokszereplős terület. Kutatásunkban bemutatjuk a jelenlegi jellemzőket, illetve azt a módszertani megoldást, ami kellően hatékony szolgáltatást tud nyújtani, és egyfajta best practice-ként szeretnénk meghonosítani az itthoni gyakorlatban. A pályaaorientációs tevékenységet kibővítettük egy, korábban a munkaképesség megállapítására használatos fiziológiai mérési megoldással, ami hatékonyan tudta kiegészíteni a pályaaérdeklődési kérdőívvel és önismereti modullal rendelkező tanácsadási folyamatot alap- és középfokú tanulók esetében.

A pályaaorientáció tartalmi elemei

Az iskolai pályaaorientáció legfőbb célja, hogy a fiatalok hozzájussanak azokhoz a kompetenciákhoz, amelyek segítségével képesek önállóan irányítani szakmai pályafutásukat, menedzselni az esetleges pályakorrekciót, azaz az életpályavitalüket egyedül tudják irányítani. Ezek eléréséhez az úgynevezett életpálya-építési kompetenciákra átadására van szükség, ami a következőket foglalja magában (Vámosi et al., 2026):

- azok a készségek, amelyek segítenek eligazodni a szakmák és a munka világában;
- az önismeret fejlesztése és az öndefiníció folyamatos felülvizsgálata;
- a tanulási utak és a képzési lehetőségek ismerete;
- információszerzési készségek (a munkaerőpiaci, a gazdasági, a társadalmi, a képzési lehetőségek változásaira vonatkozóan);
- a döntéselőkészítéshez, valamint azok következményeinek kezeléséhez szükséges készségek.

A pályaaorientációs tevékenység az életpálya-építési kompetenciák átadásán túl információkkal is ellátja az egyéneket, valamint pályatanácsadást is végez. Rendkívül fontos, hogy *ezek a szolgáltatások mindenki számára elérhetőek legyenek*, noha természetesen egyéntől függ, hogy milyen mértékben, milyen intenzitással van rá szüksége.

A pályorientáció három alappillérre épül: az *önismeretre* (azaz az egyéni kompetenciák, készségek, igények, személyes adottságok ismerete), a *pálya- és szakmaismeretre*, valamint a *munkaerő- és a képzési piaci ismereteire* (Kenderfi & Fűrész, 2021).

Az *önismeret* az ember személyiséggé válásának folyamatában alakul ki, és ebben a folyamatban az önismerethez jutás, az énkép kialakulása és az önmegvalósításra való törekvés egymást erősítve fejlődik. Az énkép kialakulása azt jelenti, hogy miként gondolkodunk magunkról, jövőnkéről és lehetőségeinkről. Az önismeret forrásai az egyén saját élményvilágának tudatosítása, a környezeti reakciók tárgyilagos értelmezése és az élet különféle területein elért eredményeink értékelése. Az önismeret nem egy elérendő cél, hanem segíti az egyént a harmonikus személyiség kialakításában és a pályaválasztási döntésben.

Az *öndefiníció*, mint a pályalélektan kulcsfogalma, Super (1963) nevéhez fűződik. Jelentősége abban rejlik, hogy az öndefiníció befolyásolja a szakmai preferenciák kialakulását, azok fejlődését, a szakmai életpálya megválasztását és annak sikerességét. Az egyén az öndefiníciójával kongruens szakmai szerepet választ és a szakmai fejlődés folyamatában egyrészt fejleszti öndefinícióját, másrészt megtalálja önképe és a szakmai szerep egyezőségét, végső soron pedig a szakmai pályára lépésekor a pályán való sikeresség érdekében megvalósítja saját öndefinícióját.

Az *önismeretet*, *öndefiníciót* érdemes szétbontani négy területre: az *érdeklődésre*, a *képességre*, az *értékekre* és a *munkamódra*. Az *érdeklődés* az egyén azon természetes szükséglete, amely a szubjektív értékelés alapján bizonyos tárgyakra irányul, azok jobb megismerésére törekszik és érzelmi kapcsolatot alakít ki irányukba. Ezek a kapcsolatok valamelyest megszilárdulnak, és létrejönnek azok a csatornák, amelyeken keresztül az egyén az őt körülvevő világgal kapcsolatot kíván fenntartani. Az egyén *képessége* egyrészt veleszületett adottság, amely a tevékenységek sikeres végrehajtásához, az ismeretek és készségek elsajátításához való alkalmasságot jelenti, másrészt az egyénnek a környezetével való kapcsolata során alakul, formálódik. Vannak általános képességek, pl. az egyén alapvető mentális folyamatai, mint például az érzékelés, az észlelés, a memória és a képzelet. A speciális képességek határozzák meg egy adott tevékenység végzésének sikerességét, így ezek a képességek egy adott tevékenységi területen fejtik ki hatásukat. A pályorientáció feladata az *egyéni képességstruktúrájának és az adott pálya képességigényeinek feltérképezése*. Az egyén képességei különféle minőségben állnak rendelkezésre, és ezáltal behatárolódnak az általa elvégezhető munkatevékenységek.

Csepeli (2001) szerint az *értékek* jelentik az egyén számára azokat a támpontokat, amelyek segítségével biztonságosan képes a társadalom által meghatározott módon cselekedni. Az értékek lehetnek objektív vagy szubjektív tartalmúak. Az objektív tartalmat a társadalom, a környezet, míg a szubjektív tartalmat az egyén választása határozza meg. Ez a kettős összetettség tehát azt jelenti, hogy az egyén megismeri a társadalom és a környezete által elvárt és felkínált értékeket, majd azokat elfogadva alkalmazkodik hozzájuk. Az értékorientáció többféle tényező függvénye; ilyenek például az egyén életkora, környezete, a társadalmi-kulturális tradíciók vagy az adott tevékenység, amit akkor végez. A pályorientáció során fontos ezen értékek feltérképezése, mert *hatással vannak az egyén szakmai életútjára*.

Csirszka (1966) szerint a *munkamód* egy olyan összetett pszichológiai tulajdonságunk, amely a munka sajátosságaiból fakadó, a munka tárgyi és személyi követelményeiből következő egyéni megoldások összességén alapul. A munkamódot nagymértékben meghatározza az egyén érzelmi viszonya a munka tárgyához, és a munkamozzanatok gyakorlása során bekövetkező öröm és elégedettség élménye (Csirszka, 1966; idézi Szilágyi et al, 2004). Minden egyén a saját maga módján szeret dolgozni, lévén, hogy eltérő a munkavégzéshez kapcsolódó személyiségjellemzőjük. Számos összetevője van; ilyenek például a munkatempó, a munkavégzés ritmusa, az önállóság, a célszerűség, a precizitás, a monotoniatűrő, a gondosság és a fáradékonyság.

Kenderfi (2011) úgy véli, hogy a *pályaismeret* vizsgálatánál fontos a munkatevékenységgel járó feladatok pontos meghatározása, a munkavégzés során használt eszközök – ez nemcsak a tárgyi eszközöket foglalja magában, hanem a kommunikációt is, – és a munka anyagának vizsgálata, hiszen mindezek befolyásolják az adott pályán való sikerességet, és bizonyos képességek fejlesztésének szükségességét is megmutatják. Szilágyi (1995) szerint fontos az adott szakmához, illetve pályához való érzelmi kötődés kialakítása is, mert ez megalapozhatja a hivatástudatot és az elkötelezettséget.

És végül, a sikeres életpálya-menedzselés nem valósulhat meg anélkül, hogy az egyén ne legyen tisztában *képzési lehetőségeivel és a munkaerőpiac sajátosságaival*. Az elmúlt évtizedek markáns munkaerőpiaci változásai – a pénzpiac vezérelte gazdaság dominanciája, a gyors technológiai változások, a munkavállalók egyre növekvő kiszolgáltatottsága, az egyre nehezebben megjósolható munkaerőpiaci trendek, az atipikus foglalkoztatási formák előretörése, a foglalkoztatás növekedése – alapvetően más szemléletmódot és nagyfokú informáltságot igényel az egyéntől (Cseh et al., 2017).

A pályaaorientáció színterei Magyarországon

A folyamatosan átalakuló szakmai képzési rendszerben az *ifjúkori pályaválasztás* jelenleg nem tudatosan felépített koherens folyamat, amely az iskoláskor kezdetétől szülői közreműködés mellett a pedagógus, pályaválasztási szakember által irányított, egyénre szabott, a társadalmi, gazdasági környezet, de legfőképpen az egyén szolgálatában állna. Jellemzően *kampányszerű*, az iskoláskor 7-8. osztályában, illetve középfokon jelent feladatot az osztályfőnöknek, a pályaválasztási felelősnek, kamarának, cégeknek és a középfokú iskoláknak.

Általánosságban véve úgy tűnik, hogy a tanulás jó – és jól megtérülő – befektetés a munkaerőpiac minden szereplője számára. Az oktatási expanzió eredményeképpen *megnövekedett az érettségizettek és a diplomások száma*, ami azonban – a közhiedelemmel ellentétben – *nem eredményezett tömeges túlképzést*. Az elemzésekből kiderül, hogy a munkáltatók az iskolázottsági többletre támaszkodva megemelhették, megemelték a munkavállalókkal szemben támasztott igényeket. Ez a folyamat az „illeszkedés” javulásaként értékelhető, nem pedig „túlképzésként”. Emellett alaptételé vált, hogy *használható szaktudás nélkül lényegesen kisebb az egyén mozgástere*, ezért is fontos mindenkit, kortól függetlenül a szakmai ismeretek megszerzésének irányába orientálni.

Fontos, hogy *kik és milyen informáltsággal* kerülnek be a szakképzési rendszerbe. A munkakultúra elsajátítása, a képezhetőség problematikája mellett nagy problémaként jelentkezik a *pályaelhagyás* jelensége is, ami többnyire a rossz szakmaválasztásra vezethető vissza.

A *pályaválasztási, pályaaorientációs, pályakorrekciós* munkával több szervezet foglalkozik/foglalkozott. Régebben a legfontosabbak partnerek a megyék pedagógiai szakmai szolgáltatói, valamint az egykori munkaügyi központok voltak. A pályaválasztási munka színterei az osztályfőnöki órák, a szülői értekezletek, nyílt napok, a pályaválasztási kiállítások, a személyes pályaaorientációs és pályakorrekciós tanácsadások, üzemlátogatások és tanulmányi kirándulások. Az elmúlt években egyre több erőfeszítést tesznek a *gazdasági kamarák* is ezen a területen, gyakorlatilag hozzájuk kötődik most már a pályaaorientációs tevékenység jelentős része. Fontos megemlíteni a kamarai szervezésben történő céglátogatásokat, népszerűsítő előadásokat, szakmai fórumokat és rövidfilmeket (Vámosi et al., 2026).

Adott térség humán erőforrás-kapacitása fontos tényező a gazdasági szereplőknek, hiszen később alapvetően ezek az egyének jelentik az elsődleges munkaerőforrást számukra. *Fontos lenne látni, hogy adott térségben milyen irányultsággal és kompetenciakészlettel, fizikai és mentális állapottal rendelkeznek a fiatalok, akik pár éven belül a munkaerőpiaci kínálatot fogják jelenteni*. Másik oldalról a pályaaorientációs szolgáltatások fontos alapozást jelenthetnek az egyén szakmatanulásával,

szakmaválasztásával kapcsolatos döntéseiben, amelyek nagymértékben determinálják a munka világába való átmenetét, karrierlehetőségeit és munkavégzéssel kapcsolatos elégedettségét (Csástyu et al., 2023).

Ennek megfelelően a pályorientáció fontos, de sokszereplős terület a magyar oktatási rendszerben, ami egyik oldalról jó, hiszen sokan tudnak hozzátenni a tartalomhoz, másik oldalról viszont az erőforrások szétforgácsolásához vezet, és megjelenik az egyoldalúság, ami jelen esetben azt jelenti, hogy a pályorientációt elsősorban információszolgáltatási funkcióként értelmezzük, bemutatjuk a munka világát (főleg céglátogatásokkal), beszélünk adott szakma szépségeiről, munkaerőpiaci relevanciájáról, továbbtanulási/szakmatanulási lehetőségekről, képzési kínálatról, de ebben elsikkad az emberi tényező, az önismeret, *az egyén kompetenciakészletének felmérése, akár önmagával való szembesítése*. A pedagógusok erre korlátozottan képesek, nagylétszámú osztályokban lehetetlenség is ilyen foglalkozásokat tartani, a szakszolgálatok pedig erőforrás- és eszközhiányosak, ott egyszerűen szűkek a szakmai kapacitás keretei.

A *jelenlegi* pályorientációs szolgáltatások elsősorban a szakminisztériumok szakmai anyagain, honlapjain, népszerűsítő tevékenységein alapulnak, emellett ott van az iskolai aktivitás, ami elsősorban előadások megtartására, esetleg céglátogatások megszervezésére irányul. Ettől függetlenül a kamarai (iparkamarai) aktivitás, ami tanulmányi versenyek szervezését, pályorientációs napok megtartását, önismereti foglalkozásokat, szakmák bemutatását, robotika népszerűsítését, nyári pályaválasztási táborok szervezését, tanácsadás biztosítását stb. jelenti.

Az ErgoScope bemutatása

A munka világában meghatározó alapfelfogás szerint egy személy akkor alkalmas igazán egy pályára, ha az adott munkakörben egész személyisége révén, tartósan, egyenletesen, legalább átlagszínvonalon tud teljesíteni, anélkül, hogy egészsége, idegrendszere, személyisége károsodna vagy balesetet okozna. Azt is nagyon fontos szem előtt tartani, hogy az alkalmasság megítélése nem pontos értékítélet, hanem becslés. A magyar munkaerő-kiválasztási eljárásokban a funkcionális képességértékelés (FCE) mint módszer alkalmazása nem bevett eljárás, míg ez a nemzetközi tapasztalatokban régóta, általánosan használt. A képességértékelő eljárások az adott személy munkakör szempontjából releváns mentális, fizikai és egyéb képességeinek vizsgálatát jelenti. Ezek a módszerek műszeres értékelő berendezések, mérőeszközök, szimulátorok használatát jelenti a vizsgálati eljárásban. Természetesen hangsúlyozva az objektivitás és a megbízhatóság, az érvényesség, a praktikusság, használhatóság fontosságát a folyamatban. Két irányban használhatják: egyrészt foglalkozási előszűrésre, az egészséges emberek alkalmassági vizsgálatára, másrészt a rehabilitációs vizsgálatokra. Mint képességmérő berendezés, ide sorolhatjuk a szimulátorokat, munkaszimulátorokat, így az ErgoScope-ot is.

2011-ben egy új magyar fejlesztés eredményeként megszületett az Innomed Medical Zrt. mérnökei által megalkotott első magyar munkaszimulátor, az ErgoScope. Akkor két berendezés került az NRSZH (Nemzeti Rehabilitációs és Szociális Hivatal) tulajdonába, elindítva ezzel egy több éves, hosszan tartó munkát a rokkantsági felülvizsgálatban történő változásokkal egyetemben. A hivatal célja a rehabilitációs fókuszú mérések elvégzése volt, hiszen az eszköz alkalmas a maradandó emberi sérülés, fogyatékoság, anatómiai felépítésbeli eltérések megfigyelésére és értékelésére. Hosszú távon a szervezet az ErgoScope-pal történő képességvizsgálatokkal a vizsgálati protokollba való integrálást célozta meg, több száz páciens mérésének elvégzésével megteremtve a referenciaértékeket. Később, 2016-ban európai uniós pályázat keretében az NRSZH-ban beszerzésre került még 7 db három paneles ErgoScope munkaszimulátor, melyek a vidéki telephelyeken kerültek elhelyezésre. Az ErgoScope munkaszimulátorokkal való vizsgálatok célja a megváltozott munkaképességű személyek ép, megmaradt képességeinek vizsgálata, azért, hogy a legmegfelelőbb munkakörben legyenek foglalkoztathatóak, hogy nagyobb eséllyel legyenek integrálhatóak a nyílt

munkaerőpiacra. A komplex vizsgálattal a minősítés mellett meghatározásra kerül egy foglalkozási rehabilitációs irány is. Ennek a foglalkozási iránymeghatározásnak, mint releváns objektív képességvizsgáló műszerekkel való vizsgálatát az ErgoScope munkaszimulátorral való képességvizsgálatok szolgáltathatták.

Az ErgoScope munkaszimulátor alkalmazási lehetőségei képességértékelés területén azonban ennél szélesebb körűek. Megjelenhet a foglalkozásegészségügy területén, melynek célja a preventív szűrés; a munkahelyi megbetegedések, a munkahelyi ártalmak kiküszöbölésében; a munkabiztonság a munkahelyi balesetek megelőzésében; baleseti, kockázati tényezők csökkentésében; a fiatalok pályaválasztási tanácsadásában; az igazságügyi szakértés területén bírósági perekben, illetve a fent említett projektekre alapozóan az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére. De említhetjük a tudományos célokra való felhasználást, ahol az ember és a munka kapcsolata a vizsgálódás tárgya.

Az ErgoScope munkaszimulátor az egyén munkavégzési képességeit vizsgálja, különböző munkafolyamatokat, tevékenységeket szimulál, melyek elvégzése során tett megfigyelésekből, az érzékelők adta adatok értékeléseiből következtetések vonhatók le a megfigyelt személy fizikai, észlelési-gondolkodásbeli, érzelmi és társas kompetenciáiról.

Elsődleges feladata, hogy a tetszőleges sorrendben választható funkciómérések és azok minimum háromszoros ismétlései révén, dokumentálható és objektív adatokkal elősegítse azt a döntést, hogy a páciens milyen munkavégzési készségekkel, illetve képességekkel rendelkezik, mennyire viseli a terhelést, a monotonitást, továbbá hogy a páciens az ülő, álló, illetve szellemi munkavégzésre milyen mértékben alkalmas. Másrészt az egyes munkahelyeken belül olyan részvizsgálatok elvégzése lehetséges általa, mely adott esetben (pl. célvizsgálat egy adott munkakörre) önmagában is elegendő a munkaképesség véleményezéséhez.

A berendezésen egy szimulált munkahelyen a vizsgálandó személynek különböző feladatokat kell elvégeznie. A feladatok végrehajtása különböző mérőeszközök segítségével történik. A mérések (statikus/dinamikus erőmérés; ülve végzett munkák vizsgálata; helyben, egész testtel végzett mozgások vizsgálata) eredményeit kép formájában, szabványos DICOM-felületeken, a szerver munkaállomáson futó PACS-rendszer (Picture Archiving and Communication Systems) tárolja és archiválja. A digitálisan eltárolt mérési adatok a felhasználónak lehetőséget biztosítanak azok igény szerinti előhívására, egyúttal megakadályozzák a mérési eredmények utólagos manipulálását.

A munkaszimulátor modulokból épül fel. Teljes kiépítés esetén a modulok 3 panelen vannak összefogva – mi ebből a saját mérésünk során csak két panelt használtunk (1. és 2. ábra). Minden panel egy központi számítógéppel (szerverrel) van kapcsolatban. 36 elemi mérés végezhető a paneleken együttevén, ehhez 203 paraméter tartozik. A mérési mintákat ezekből lehet összeállítani, ami – számukat tekintve – meghatározhatatlan. A panelek lelke a mikroprocesszoros egység, ami az érzékelők jeleit digitalizált formában küldi a számítógépnek. A kezelői felület hanggal, képpel, videóval, képernyőre kiírt információval, színek hatásával segíti a pácienseket a mérések elvégzésében.

1. ÁBRA: AZ ERGOSCOPE ELSŐ PANELJE (PL. TAPINTÁSI FELADAT, CSUKLÓMOZGATÁS)



Forrás: saját fénykép a felmérésben használt berendezésről

2. ÁBRA: AZ ERGOSCOPE MÁSODIK PANELJE (PL. FORGATÁS SZEMBŐL, KAPCSOLÓK HASZNÁLATA)



Forrás: saját fénykép a felmérésben használt berendezésről

A módszertan bemutatása

A magyar oktatási rendszerben nagy döntést jelent a középiskola kiválasztása. Eldől, hogy gimnáziumról beszélünk, ami már inkább a felsőoktatási utat determinálja, vagy szakképzést választ a tanuló – itt is meghagyva a lehetőséget, hogy érettségivel kombinálva vagy anélkül.

Éppen ezért a hetedik osztályos tanulókat választottuk ki célcsoportnak, hogy a pályaaorientációs szolgáltatás elő tudja segíteni a döntéshozatalt, jobban lássa önmaga képességeit, attitűdjeit és az információs igényeket. A részvétel önkéntes volt és szülő által engedélyezett. A szolgáltatásban való részvétel kapcsán részletes tájékoztatást adtunk a tartalmi kérdésekről, és egyébként voltak is olyan szülők, akik nem érdeklődtek a lehetőség iránt és nem írták alá a beleegyező nyilatkozatot. Összesen 33 tanulót vontunk be a szolgáltatásba.

Magát a pályaaorientációs szolgáltatást, amit minden tanuló esetében alkalmaztunk, három részre osztottuk. Először mindenki kitöltött egy Munka Érdeklődési Kérdőívet, ami 50 állítás minősítésének segítségével határozott meg egy profilt az egyénről, ami lehetett Irányító, Újító, Módszeres, Tárgyas és Szociális. A kérdőív segít a domináns érdeklődés feltárásában, és ami talán fontosabb, jó alapot tud adni egy élményközpontú tanácsadói beszélgetéshez. Érdekes egy pillantást vetni a profilok megoszlására: a legtöbb az Irányító volt (ez 30 százalékot jelent), utánuk következett a Tárgyas 27 százaléka a tanulóknak, 23 százalék Szociálisnak vallotta magát a kérdőív alapján, 12 százalék a Módszeres és 8 százalék az Újító.

A szolgáltatás második szakasza volt a fizikai mérés. Miért volt ez hasznos a tanulóknak? Egyrészt maga a mérés élményalapú, nagyfokú bevonódást eredményez, a többség élvezte csinálni. Másrészt maguk az eredmények – ha azokat a korcsoportos átlaghoz viszonyítjuk, – érthetővé válnak. Harmadrészt többen voltak, akik szakmaválasztásban gondolkoztak, eszközhasználatban, és nem is feltétlenül tisztán fizikai tevékenységben – gondoljunk csak például egy állatorvosra vagy egy technikusra. Nekik fontos volt látni, hogy milyen fizikai és kognitív képességekkel rendelkeznek.

A pályaaorientációs mérések során nem használtuk ki az ErgoScope minden funkcióját, hanem azon szimulált feladatokat gyűjtöttük össze, amelyeknek van relevanciája a vizsgált korcsoportban. A feladatok a következők voltak:

- 1–2. feladat: Ujjszorítás (jobb és bal);
- 3. feladat: Billentyűhasználat két kézzel;
- 4. feladat: Nyomógomb-használat szemből (mindkét kézzel);
- 5–6. feladat: Forgatás szemből (domináns és gyengébbik kézzel);
- 7. feladat: Kapcsolók használata szemből (mindkét kézzel).

A hét feladat teljesítése során mindig volt egy próbateljesítés az instrukciók megadása után, és utána következett az „éles” teljesítés, mért eredményekkel. A feladatteljesítés teljes időtartama átlagosan 30 és 45 perc közé esett, egyénenként eltérően (3. ábra).

3. ÁBRA: AZ ERGOSCOPE HASZNÁLAT KÖZBEN, 2-ES PANEL



Forrás: mérés közbeni saját fénykép

Minden feladat esetében az eredmény egy vagy több mérési paraméter lett a feladattól függően: darabszám, teljesítési idő, nyomáserő, a kívánatostól valamilyen eltérés stb. Ezek az értékek önmagukban nem értelmezhetőek a tanulók számára, ezért minden feladathoz eredményként hozzárendeltünk egy minősítést is (C: korosztályos átlag; A-B: átlag alatti teljesítés; D: átlag feletti; E: korosztály esetében kiemelkedő eredmény), ami mindig több paraméter egyidejű summázata, és képes arra, hogy áttekinthetővé tegye az egyén eredményét a többiekéhez képest.

A harmadik aktivitás a tanácsadói beszélgetés volt, amely élményalapúan, a tanuló elképzeléseit, terveit, céljait középpontba állítva járta körbe a pályaválasztási döntést. Itt jelent meg egyfajta inputként a kérdőív eredménye is, illetve a fizikai mérés közben szerzett tapasztalat. A tanácsadási folyamat egy általános tájékoztatóval indult – egyrészt, hogy oldjuk a bizonytalanságot, a kezdeti feszültséget, másrészt próbáltunk egy emberközpontú, barátságos légkört kialakítani a tanulókkal. Többek között ezért nem is engedjük meg a kísérő tanároknak, hogy jelen legyenek a fiziológiai vizsgálatnál, a teszt kitöltésénél és a beszélgetésnél, ne legyen a gyerekeken teher, megfelelési kényszer vagy egyszerűen csak az a félelem, hogy ki mit fog szólni ahhoz, ami elhangzik.

Ahogy említettük, az ErgoScope-os mérés eredménye, illetve a kérdőív által adott kategória jelentette az alapot a tanácsadási beszélgetéshez. Emellett egy kérdéssorral készültek a tanácsadók a pályaválasztási döntés körülményeire, tartalmára fókuszálva, de az adott egyénhez igazítva a beszélgetés irányát. Ezt fontosnak is tartjuk megemlíteni, mert ezek az eredmények önmagukban még nem elegendőek, szükség van ezek kontextusba helyezésére és magára a tanuló beszélgetésére, mert tapasztalható volt, hogy eddig kevesen kerültek abba a szituációba, hogy egyáltalán vé-

giggondolták volna a karriercélokat és azokat megbeszélték volna valakivel. Ha volt is ilyen, az döntően a családtagok aktivitására vezethető vissza. Fontos volt a tanuló beszélgetése, hiszen ebből viszonylag gyorsan és nagy pontossággal kiderült, hogy miként vélekedik egyáltalán a szakmatanulásról, továbbtanulásról, a családi körülmények erre milyen hatást gyakorolnak (és itt nagyon széles a skála, a támogatótól a semlegesen át a külső kényszer megjelenéséig), mennyire ismeri önmagát, saját érdeklődését, mit tud adott szakma vagy terület munkajellemzőiről, van-e követendő példaképe (nagyon fontos!), hogyan tud beilleszkedni szűkebb közegébe, milyen konfliktusai szoktak adódni...

A tanulók igazán nem tudják, hogy mi vár rájuk a folyamat során, így elvárások nélkül érkeznek – egyedül a fizikai felmérés kifejezés ijeszt meg pár diákot („nem fog fájni?”, „bírní fogom?”). A diákok többségével nagyon jól lehet együtt dolgozni, ezt megalapozza a közvetlen, barátságos kommunikációs stílus, és az, hogy nincs ott sem a szülő, sem a pedagógus, hanem „szabadabban” vannak. Ahogy említettük, a kérdőív eredményeként kapott irányultság csak egy kiindulási alap a beszélgetéshez, aminek keretében törekedtünk a kiaknázható értékek és tulajdonságok megragadására és a pozitív megerősítésre. Mindig valamilyen pozitív kicsengéssel, akár egy „megállapodással” zártuk le a beszélgetést, ami irányulhat arra, hogy valamilyen kis feladata van, gondolkodjon el valamin, nézzon utána egy információnak (pl. felvételi követelmények, szakma tartalma stb.).

Fontos látni, hogy vannak diákok, akikkel otthon sem beszélgetnek ilyen mélységben a pályaválasztásról, vagy csak egyértelmű szülői elvárásokat tapasztalnak („menj el kőművesnek, azzal mindig lesz munkád”). Mindig jó élmény, amikor a szülői minták vagy tanácsok mellett megjelenik a tanuló saját elgondolása is, mi szeretne lenni, miben gondolkodik. Ezeket mindig felszínre hoztuk, és jelezzük is számára, hogy ezek fontos gondolatok, ezekkel neki dolga van. Döntést nem hozhatunk helyette, de a felhozott szempontok miatt árnyalt kép jelenik meg neki, és végiggondolhat bizonyos alternatívákat.

A pályaaorientációs folyamat végén minden tanuló esetében született egy jegyzőkönyv, ami tartalmazta a fizikai mérés eredményeit és minősítését, a kérdőív által megállapított profilt, és egy szöveges összefoglalást a tanácsadói beszélgetés kapcsán, utalva a tartalmi elemekre, esetleges megállapodásokra, tanácsokra, tanácsadói véleményre. Fontos jelezni, hogy a jegyzőkönyvet a tanulóknak adtuk oda egy lezárt borítékban, nem mutattuk meg az iskola munkatársainak, pedagógusoknak, a többi tanulóknak vagy a szülőknek. Ezt a döntést meghagytuk a tanulóknak, megpróbálva őt nem nyomás alá helyezni az eredmények nyilvánosságával, és természetesen tiszteletben tartva az információk érzékenységet.

Összefoglalás

A hetedik osztályosok még a középfokú intézmény kiválasztása előtt voltak, amely döntést kellett körbejárni, megerősíteni, támogatni, egyáltalán mélyebben megnézni a folyamat során. A tanulók többsége rendelkezett már elképzeléssel, de ezt is érdemes volt végigbeszélni, mert sokszor derültek ki részletekbe menő információk, adódtak kérdések, vagy egyszerűen csak – ahogy ez sokszor meg is történt, – jó érzés volt (mindkét félnek) az eredmények és a feltáró beszélgetés alapján megerősíteni a tanuló elképzeléseit. Az egyértelműen kiderült, hogy a továbbtanulási döntést legnagyobb mértékben a tanuló érdeklődése határozta meg, emellett meghatározó szempont (vagy éppen keret) a szülők foglalkozása, mintája, példája, véleménye, a család anyagi helyzete („el tudok-e menni egyáltalán 30-50 kilométerre lévő iskolába tanulni”), a munkába állás fontossága (volt aki pont ezért ment 3 éves képzésre, hogy minél előbb mehessen az építőiparba dolgozni), illetve a barátok, ismerősök példája („ő már abba a suliba jár”), vagy döntése („megyek vele”). És ahogy említettük már korábban, sokak számára meghatározó volt, hogy valaki, független és objektív szempontok alapján beszélt velük erről a témáról, nem döntést hozva helyettük, hanem szempontokat mutatva, információkat adva, támogató és fejlesztő jelleggel.

Az ErgoScope segítségével elvégzett fizikai mérés kimondottan élményalapúnak bizonyult, és főleg azoknál a tanulóknál volt érdemes elemezni az eredményeket, akik szakmaválasztásban gondolkodtak. A kézügyesség vagy éppen a reakcióidő mellett képet kaptunk a tanulási folyamatokról is, illetve a monotóniatűréről, amik kulcskompetenciák a jelenlegi munka világában. Emellett hatékonynak bizonyultak az egyénközpontú tanácsadói beszélgetések. A kérdőívek alapján elindított, az egyéni tulajdonságokat, jellemzőket, motivációkat, kereteket, mozgásteret, karriercélokat és még sok minden mást feltáró beszélgetések nagyon színesek voltak, és meglátásunk szerint sokat segítettek a tanulóknak a különböző szempontok alapján történő végiggondolásban és saját maguk megismerésében, a lehetőségekkel való összevetésben. Legalábbis ezt a tanulói visszajelzések nagymértékben visszaigazolták.

Irodalomjegyzék

- „Fiús szakmát lányoknak”. A Pécs-Baranyai Kereskedelmi és Iparkamara felmérése a hiányszakmák munkaerő-kínálatának bővítési lehetőségeiről a lányok körében. Pécs, 2016. november. Online felmérés és interjúk, cikkek (2017): Fülöp Attila; elemzés és szerkesztés: dr. László Gyula
- A Közép-Duna Menti Kiemelt Térség (KDMKT) pályaaorientációs programjának bevezetését megalapozó kutatás, valamint a KDMKT területét érintő Kereslet-és Kínálatvezérelt Képzési és Szakképzés-fejlesztési Stratégia. Medeia Tanácsadó és Szolgáltató Kft., 2023, 138 p.
- Cedefop (2024). *Vocational education and training policy briefs 2023 – Hungary. Cedefop monitoring and analysis of vocational education and training policies.* <http://data.europa.eu/doi/10.2801/885399>
- Csástyu L., Vámosi T., & Vámosiné R. Gy. (2023). A munkaerőpiaci elvárások, a pályaaorientáció és a kreativitás összefüggései. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 67-74.
- Cseh J., Egervári D., Horváth J. B., & Pankász B. (2017). A 21. század digitális munkaerőpiaci kihívásai. *Tudásmenedzsment*, 18(1), 103-110. https://epa.oszk.hu/02700/02750/00043/pdf/EPA_02750_tudasmenedzsment_2017_01_103-110.pdf
- Education and Training Monitor 2024. Hungary, Country Report. European Commission, 2024.* <https://op.europa.eu/webpub/eac/education-and-training-monitor/hu/country-reports/hungary.html>
- Kenderfi M. (2011). *Tervezési modellek.* Szent István Egyetem, Budapest.
- Kenderfi M., & Fűrész I. (2021). Szemléletváltás a szakképzésben: a lemorzsolódás megelőzésének pályaaorientáció központú megközelítése. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(4), 18-30.
- Klein S., Nemeskéri Zs., Szellő J., & Zádori I. (szerk.) (2021). *A munka jövője: MTMI foglalkozások jövőképe a 21. században.* Edge 2000 Kiadó.
- Kovács M., & Suhajda Cs. (2023). *Pályaaorientációs protokoll pedagógusoknak* (p. 195). Családbarát Magyarország Központ, Budapest. https://csalad.hu/resources/pdf/Palyaorientacios_protokoll_online_olvashato.pdf
- Mile A., & Kiss L. (2021). Pedagogical Assistance Service System in Hungary. *Humán Innovációs Szemle*, 12(1), 66-77.
- Nemeskéri Z., Cseh J., Egervári D., Horváth J. B., Pankász B., Szebenyi E., Szellő J., & Béla K. (2017). *Digitális kompetenciák és a pályaaorientáció munkaerő-piaci összefüggései a 21. században: Kutatási zárótanulmány* (Pécsi Tudományegyetem). Magyar Elektronikus Könyvtár. <https://mek.oszk.hu/16800/16809/16809.pdf>
- Szakképzés 4.0 A szakképzés és felnőttképzés megújításának középtávú szakmapolitikai stratégiája* (2019). ITM, A 1168/2019-es kormányhatározattal elfogadva. https://www.nive.hu/index.php?option=com_content&view=article&id=1024
- Szilágyi K., Kenderfi M., Rettegi Zs., & Völgyesy P. (2004). *Pályaaorientáció.* Tanári Kézikönyv, Budapest.
- Vámosi T., Nemeskéri Zs., Varga I., Marek L., Sándor-Majoros Zs., & Vámosiné R. Gy. (2026). *A pályaaorientáció helye és szerepe az oktatási rendszerben, különös tekintettel a Közép-Duna Menti Kiemelt Térség jellemzőire.* PTE KPVK, Szekszárd.

BORBÉLY-PECZE TIBOR BORS

MUNKAERŐPIACI ELEMZÉSEK FORRÁSAI 2026: FOGLALKOZTATÁSPOLITIKAI JELENTÉSEKRŐL RÖVIDEN. HOL KEZDJEM?

A tanulmány áttekinti a globális, európai és hazai foglalkoztatáspolitikai legfontosabb jelentéseit és trendjeit, különös tekintettel a 2024–2026 közötti időszak munkaerőpiaci kihívásaira. A szerző bemutatja az ILO, az OECD, az Európai Bizottság (JER) és a magyar Munkaerőpiaci Tükör főbb megállapításait, különösen a munkaerő-kínálat szerkezeti átalakulását, a demográfiai öregedés hatásait, a munkaminőség stagnálását, a termelékenység lassulását, valamint a nők, fiatalok és bevándorlók munkaerőpiaci helyzetét. A tanulmány hangsúlyozza a hazai foglalkoztatáspolitikai szakember-utánpótlás hiányát, a szakmai tudás intézményes erózióját és a képzési rendszerek átalakulását. Az áttekintés kitér az EU 2030-as szociális és foglalkoztatási céljainak teljesülésére, valamint a magyar munkaerőpiac aktuális folyamataira. A tanulmány végkövetkeztetése szerint a munkaerőpiaci kihívások csak integrált megközelítéssel kezelhetők: a munkához való hozzáférés, a munka minősége, a gazdasági teljesítmény és a társadalmi befogadás összekapcsolt rendszerének erősítésével. Az áttekintés célja, hogy támpontot adjon a hazai, uniós és globális foglalkoztatási folyamatokat elemző kötetek megismeréséhez.

Bevezető

Az elmúlt évtizedekben a foglalkoztatáspolitikai keretezése számos változáson ment keresztül. Talán összefüggésben a bér munka társadalmainak átalakulásával és az ILO globális tisztességes munka/decent work elképzelésének 2000-es évek óta tartó kitejesedésével (Ferraro, 2025), a foglalkoztatáspolitikai elemzések egyre inkább a társadalmi befogadásáról szólnak. Helyes-e ez a megközelítés? „Ha munka van, minden van” – szól a magyar szállóige, amennyiben a legális (fehér) foglalkoztatáshoz való hozzáférést tekintjük egy társadalom integrációs fokát leginkább meghatározó kérdésnek. Valószínűleg szakmailag helytelen a munkaerőpiac hatékonyságát, a munkatermelékenységet, a munkajövedelem eloszlását és számos más vizsgálandó problémát hátrébb helyezni, hogy a munkaerőpiaci integrációt túlhangsúlyozzuk, ahogyan szociológiai és pszichológiai értelemben sem szívesen beszélünk egydimenziós emberekről, ahol kizárólag a dolgozói státusz lenne a meghatározó. Ahogyan tudjuk, hogy a munkaerőpiac nem csupán a gazdasági javak termelésének és elosztásának színtere, hanem alapvető társadalmi rendfenntartó mechanizmus is. Szociológiai szempontból a társadalmi munkamegosztás kulcsfogalma nem (csak) a jövedelemelosztás, hanem az életmód kérdésköre. A jó foglalkoztatáspolitikai nem szűkül le egyetlen dimenzióra, hanem egyszerre kezeli a munkához való hozzáférést + munka minőségét + gazdasági teljesítményt + társadalmi befogadást mint összefüggő rendszert.

Magyarországon az elmúlt évtizedekben kiapadóban van a foglalkoztatáspolitikai szakemberek utánpótlása, amennyiben az állam és önkormányzatok helyett a magánpiacok lettek a fő megrendelők, és az üzleti humánerőforrás-képzések tartalmi igényeinek a vállalati körökből érkező

Borbély-Pecze Tibor Bors, óraadó, ELTE Felnőttképzés-kutatási és Tudásmenedzsment Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.5>

igényspecifikálása átírja a képzések tartalmát. A kurrikulumok, kimentí követelmények változnak, ez a változás együtt jár a tárgyi tudás átalakulásával. A mai hazai foglalkoztatáspolitikai, munkaügyi intézményrendszerbe egyre nehezebb olyan pályakezdőket felvenni, akik egy PES (munkaügyi szolgálat) funkcionalitását, az érdekegyeztetés intézményrendszerét, a szakszervezeti mozgalmak történeti hátterét, az ILO vonatkozó normáit, a munkaügyi statisztika alapjait (vö. MEF/LFS), azok történetét és céljait kellő alapossággal ismernék. Mind jogi, mind gazdasági, mind humán területen egyre égetőbb a szakmai utánpótlás hiánya. Nemcsak a jól exponált területeken (egészségügy, oktatás), de a mindenki által „rendben lévőnek talált” foglalkoztatási területeken is egyre jelentősebb az ismerethiány. A 2010-es évek elejéig a hazai munkaügyi intézményrendszer megrendelőként lépett fel az egyetemekkel szemben, sőt szűk keretek között saját belső képzési kapacitásokat tartott fenn. A magyar nyelven író szakmának már alig-alig maradtak megszólalási felületei, találkozási pontjai. Mivel eszmecsere alig van, a szakmai fejlődés is töredezetté vált.

Ez a rövid áttekintés – fenti megfontolásokból kiindulva – csak annyira vállalkozik, hogy a foglalkoztatáspolitikai elemzések „zászlóshajóit” bemutassa az olvasónak, ezzel további olvasásra ösztönözzön, és egyfajta „túlélőkészletet” nyújtson azoknak a pályakezdőknek, akik valamilyen megfontolásból a foglalkoztatáspolitikát választják hivatásukul.

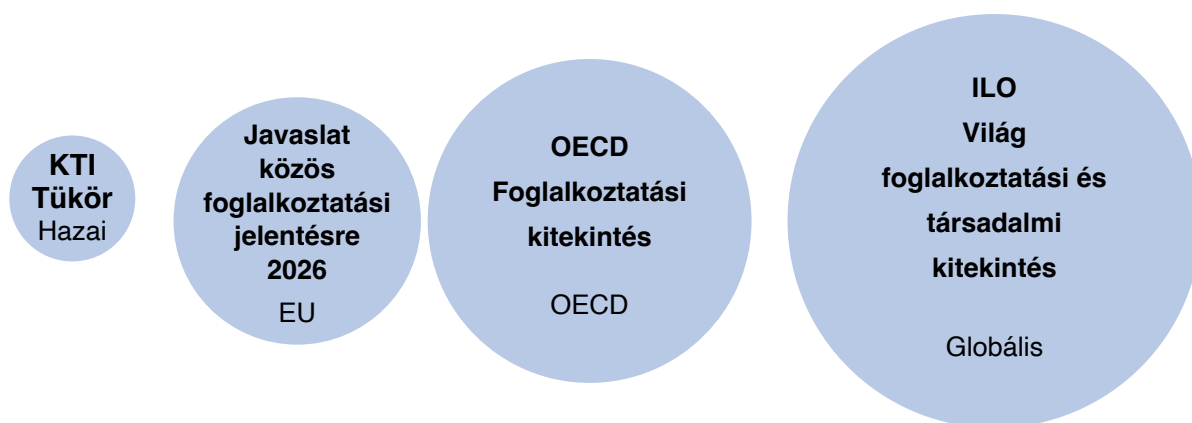
Szakértők, intézmények, jelentések

A hazai foglalkoztatáspolitikai elmúlt 35 évében két kötet megjelenésére fordított jelentős figyelmet a szakma. Az egyik a Laky Teréz által 1992-től egyedül jegyzett éves kötet. A másik a Munkaerőpiaci Tükör, amely 2000-től jelenik meg és a folyamatosan változó nevű Közgazdasági Kutatóintézet (KTI) elemző kötete. Ameddig az első kötet csak a Kádár-rendszerben kialakíthatott egyedi újságcikre épülő egyszemélyes és kézi adatgyűjtésre-szerkesztésre épült, addig a második kötet kezdetektől intézményi kapacitásokra és népes szerzőgárdára épített. Ma már szakmatörténelem, hogy az első kötet volt az ötletadója a másodiknak, és Laky Teréz 2005-ben bekövetkezett halála után a KTI kötete maradt az egyik jelentős, sokszerzős, rendszeresen megjelenő munkaerőpiaci kötet, amelyből a magyar nyelvű olvasó a hazai foglalkoztatási folyamatokról áttekintő módon tájékozódhat. A foglalkoztatáspolitikai jellegű cikkek és leginkább az átfogó értékelést kínáló elemzések (László, 2022) száma jelentősen csökkent az elmúlt évtizedekben, amióta a hazai foglalkoztatási szint magasan áll.

Magyarország közvetlen EU-s belépését megelőzően (2001-2003) a hazai foglalkoztatáspolitikai az ezredfordulóra intenzív modernizációs és EU-konformitási folyamaton ment keresztül. Ez rendszerbe szervezett stratégiai dokumentumokra, közös EU-értékelésekre és a teljes szociálpolitikai-munkaügyi szabályozás átfogó felülvizsgálatára épült (Bagó, 2000). Ugyanakkor ebből az intézményrendszerből (Munkaügyi Minisztérium, Foglalkoztatási Hivatal, Állami Foglalkoztatási Szolgálat, foglalkoztatáspolitikai stratégiai, ÁFSZ stratégia, foglalkoztatási szolgálat PHARE modernizációs protokollja [Dupont et al., 2004]) és szakpolitikai dokumentumokból mára szinte semmi sem maradt.

Az európai és a globális térben a Bizottság Foglalkoztatási Főigazgatósága által jegyzett Foglalkoztatás Európában (Employment in Europe/Joint Employment Report, azaz röviden a JER) kötet ma már *Foglalkoztatási és társadalmi fejlemények* címmel jelentkező éves kötet, az OECD *Foglalkoztatási Kilátások* (Employment Outlook) és az ILO *Foglalkoztatási és Társadalmi Trendek* (Employment and Social Trends) kötetei adnak eligazodást. Az itt felsorolt kötetek földrajzi szkópja igencsak más, így a vázolt munkaerőpiaci és gazdasági problémák is. Talán ha a Matrioska-baba mindenki által ismert hasonlatával élhetünk; a legkisebb figura a KTI magyar munkaerőpiacot bemutató kötete, a következő héj az Európai Bizottság kommunikációja, amely valójában az EU/EGT országokat dolgozza fel és ma már évek óta Cseres-Gergely Zsombor személyében magyar szakmai koordinátora van.

1. ÁBRA: FOGLALKOZTATÁSI JELENTÉSEK VISZONYRENDSZERE



Forrás: saját szerkesztés

Nézzük tehát, hogy mivel érdemes kezdeni az olvasást?

Globális trendek, az ENSZ/ILO nézőpontja

Az ILO nézőpontját lényegében az első világháborút lezáró Népszövetség egyetlen intézményalapítási sikerének köszönhetjük, amely 1919-ben a Nemzetközi Munkaügyi Hivatal megalapításához és az első globális egyezmény elfogadásához (ILO C1, 1919) vezetett. Innét jön a 8 óra munka, 8 óra pihenés gondolata, az ipari munkaadók alkalmazási szokásainak kordába szorítása, a nyers piaci kapitalizmus állami szabályozása. Az ILO elsőként elfogadott nemzetközi munkaügyi egyezménye – amely a 8 órás munkanapot és a 48 órás munkahetet rögzítette az ipari munkavállalók számára – mérföldkő az emberi és szociális jogok történetében. Ha nem lettek volna szakszervezetek, munkásjogok sem lennének. Az ILO kezdetektől a tripartizmus talaján áll, ahol államok, szakszervezetek és munkaadói szövetségek egyeztetnek és végül egyezkednek egymással. Ma, egy évszázaddal később, az ILO minden évben publikálja a World of Work / Employment and Social Trends sorozatot, amely elemzi a globális foglalkoztatási trendeket, a munkanélküliséget, a munka minőségét, a jövedelmi és termelékenység folyamatokat.

Ezek a kutatások rávilágítanak a strukturális egyenlőtlenségekre, a dolgozói szegénységre és a demográfiai, technológiai kihívásokra.

Employment and Social Trends 2026

A 2026-os ILO-jelentés átfogó képet ad a globális munkaerőpiac állapotáról, a regionális trendekről és a munka minőségét meghatározó szerkezeti folyamatokról. A világ munkaerőpiaca ellenállónak bizonyult a gazdasági és geopolitikai bizonytalanságok közepette, ugyanakkor a „tisztességes munka” megteremtése terén korlátozott előrelépés történt.

1. Fő globális megállapítások

A munkanélküliség stabil, 2026-ban várhatóan 4,9% (186 millió fő). A munkaerőpiaci rés (jobs gap) 408 millió ember: sokan szeretnének dolgozni, de nem minősülnek munkanélkülnek.

Demográfiai átalakulás: az idősödő társadalmakban a munkaerő csökkenése stabilizálja a munkanélküliséget, míg alacsony jövedelmű országokban a fiatal népesség tömeges belépése növeli a foglalkoztatási nyomást.

A munkaminőség stagnál:

- 284 millió dolgozó él extrém szegénységben (<3 USD/nap).
- 2,1 milliárd munkavállaló (57,7%) informális foglalkoztatásban dolgozik – ez az arány nő.

A gazdasági szerkezetváltás felére lassult az előző évtizedhez képest, ami gyengíti a termelékenységet és a munka minőségének javulását.

2. Nők és fiatalok helyzete

A nők munkaerőpiaci részvétele továbbra is jelentősen elmarad a férfiakétól; 24 százalékpontos a globális részvételi különbség.

A fiatalok körében:

- 12,4% a munkanélküliségi ráta.
- 20% a NEET-arány (257 millió fő).
- A magasabban képzett fiatalok munkanélkülisége sok alacsony és közepes jövedelmű országban magasabb, mint az alacsonyabban képzetteké – az oktatási kimenetek és a munkaerőpiac közötti eltérés miatt.
- AI-hatás: a magasan képzett fiatalok nagyobb automatizációs kockázattal néznek szembe, különösen a fejlett országokban.

3. Termelékenység, bérek, gazdasági kilátások

- A globális termelékenységnövekedés 2026-ban 2% – regionális eltérésekkel (Latin-Amerika: 1%, Dél-Ázsia: 3,9%).
- A reálbérek nem tudták kompenzálni a 2022–2024 közötti inflációs veszteségeket.
- A globális munkajövedelem-ráta 2025-ben 52,6%, még mindig elmarad a járvány előtti szinttől.
- Az alacsony jövedelmű országokban a gyors népességnövekedés mellett gyenge termelékenység hátráltatja az életszínvonal felzárkózását.

4. Regionális trendek röviden

Afrika: nagyon magas informális foglalkoztatás (85%), gyors népességnövekedés, elhúzódó szegénység.

Amerika: Latin-Amerikában 51% az informális arány, a fiatalok munkanélkülisége 11,9%.

Arab Államok: GCC-országokban magas foglalkoztatás és erős digitalizáció; nem-GCC-országokban alacsony női részvétel (10,8%) és 70% körüli informális foglalkoztatás.

Ázsia és a Csendes-óceán: heterogén kilátások; Kínában növekvő ifjúsági munkanélküliség (~19%).

Európa és Közép-Ázsia: lassú növekedés és idősödő népesség; informális arány alacsony (11,9%), de a munkaerő csökken.

5. Globális kereskedelem és foglalkoztatás

- 465 millió munkahely függ a külföldi keresletről (exporttól).
- A kereskedelem lassulása visszafogja a minőségi állások növekedését.
- A szolgáltatásexport szerepe jelentősen nő; a digitálisan nyújtott szolgáltatások a globális export 14,5%-át adják.

6. A közeljövő főbb foglalkoztatási kihívásai

- AI és technológiai átalakulás – kiélezheti az egyenlőtlenségeket.
- Szuverén adósságválságok – tartósan növelhetik a munkanélküliséget és gyengíthetik a szociális védelmet.
- Kereskedelmi bizonytalanság – negatívan hat a beruházásokra és a bérekre.
- Lassú szerkezeti átalakulás – akadályozza a formális és jól fizető munkahelyek létrejöttét.

7. Ajánlások

A jelentés hangsúlyozza: a gazdasági növekedés önmagában nem biztosítja a tisztességes munka elérését. Szükséges:

- szociális védelem erősítése,
- informális gazdaság visszaszorítása,
- nemi és generációs egyenlőtlenségek csökkentése,
- AI és digitális technológiák inkluzív irányítása,
- aktív munkaerőpiaci politikák és készségfejlesztés.

A cél a társadalmi igazságosság és a minőségi foglalkoztatás elérése minden országban.

OECD

Jelentős részben az Európán kívüli fejlett világot is magába foglalja az OECD, amely szervezet jóval fiatalabb, mint az ILO. Létezése a második világháborút követő gazdasági újjáépítés, kooperáció eredménye. Az OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) 1961-ben jött létre, amikor az 1948-ban alapított OEEC (Organisation for European Economic Co-operation) – mely eredetileg a Marshall-segély koordinálásáért felelt – átalakult egy szélesebb körű, globális gazdaságpolitikai együttműködési szervezetté. Az OECD célja a gazdasági növekedés, a kereskedelem, a fejlesztéspolitika, az oktatás és a társadalmi jólét előmozdítása. Az OECD *Employment Outlook* (EO) már legalább 1990 óta éves kiadvány, és minden évben részletes elemzést ad a munkaerőpiaci trendekről, foglalkoztatási kilátásokról és szakpolitikai ajánlásokat fogalmaz meg. Magyarország a Horn-kormány alatt, 1996. májusban csatlakozott az OECD-hez, a szervezet 27. tagjaként. Számunkra a EO létezése így már adottság volt, amely együtt jött az OECD tagságunkkal.

OECD Foglalkoztatási Kilátások Outlook 2025

Az OECD 2025-ös foglalkoztatási jelentése szerint a fejlett országok munkaerőpiaca a közeljövőben alapvető átalakuláson megy keresztül a gyorsuló demográfiai öregedés miatt. Miközben a gazdaságok a pandémiát követően ellenállónak bizonyultak – a foglalkoztatási és aktivitási ráták rekordmagasak, a munkanélküliség történelmi mélyponton van –, egyre nyilvánvalóbb, hogy a következő évtizedek fő kihívása nem a munkahelyek hiánya, hanem a munkavállalók hiánya lesz. A 20–64 éves népesség 2023 és 2060 között átlagosan 8%-kal csökken az OECD-ben, negyedükben pedig 30% feletti visszaesés várható; Koreában például 46%. Ezzel párhuzamosan az időskori eltartottsági ráta – a 65 év felettiek aránya a munkaképes korúakhoz képest – 1980 óta megduplázódott, 2060-ra pedig 52%-ra nőhet.

A demográfiai szerkezetváltás közvetlen következménye, hogy jelentősen lassul a GDP egy főre jutó növekedési üteme. A 2010-es évek 1%-os éves átlagával szemben 2024–2060 között csupán 0,6% várható – ez 40%-os visszaesés, ami 2060-ra 14%-kal alacsonyabb életszínvonalat jelent a jelenlegi trendek folytatása esetén. A növekedést nem csupán a csökkenő munkaerő-kínálat féke-

zi: a munkatermelékenység bővülése évtizedek óta lassul, és bár a mesterséges intelligencia ígéretes, önmagában nem képes ellensúlyozni a munkaerőfogyást.

A jelentés szerint ugyanakkor az OECD-országokban jelentős, jelenleg kihasználatlan munkaerő-tartalékok vannak, amelyek mozgósítása enyhítheti vagy akár nagy részben ellensúlyozhatja a demográfiai hatásokat. Három kulcsterület emelkedik ki.

Nők foglalkoztatása: A nemek közötti munkaerőpiaci különbségek szűkültek, de továbbra is jelentős akadályt jelentenek a gazdasági növekedésnek. A teljes nemi foglalkoztatási rés bezárása az OECD-átlagban 0,2 százalékponttal növelné évente a GDP/fő növekedését, egyes országokban akár háromszor ennyivel is. Különösen fontos lenne a gondozási terhek arányosabb megosztása és a nők teljes munkaidős részvételének támogatása.

Idősek foglalkoztatása: Az egészséges élettartam nő, de a foglalkoztatási ráta 60 év felett meredeken esik. Ha az országok elérnék a „legjobban teljesítő” OECD-államok időskori aktivitási szintjét, az éves GDP/fő növekedés +0,2–0,26 százalékponttal emelkedhetne – ez kétszerese a fiatalabb korosztályokra irányuló nemi egyenlőségi politikák hatásának. Kulcs a rugalmas nyugdíj, az élet-hosszig tartó tanulás, a munkahelyi egészségmegőrzés, a korbarát munkaszervezés és az ageizmus visszaszorítása.

Migráció: A bevándorlás ma is ellensúlyozza több országban a munkaerőcsökkenést, de hatása mérsékelt; stabil vagy növekvő GDP/fő célokhoz a történelmi szinteknél magasabb nettó migrációra lenne szükség. A migráció azonban csak akkor lehet valódi növekedési motor, ha a munkaerőpiaci integráció – nyelv, lakhatás, szolgáltatások – jól működik.

A jelentés kiemeli, hogy a reálbérek a 2021-es visszaesés után ismét emelkednek: 2025 első negyedévében 37 OECD-országból 33-ban nőtt a reálbér, átlagosan 2,5%-kal. A minimálbérek szinte minden országban meghaladták a 2021-es reálértéküket, ez pedig a legalsó jövedelmi decilis megélhetését erősítette. Eközben a vállalati profitok egyre kisebb szerepet játszanak az inflációban, ami mérsékli az ár-bér spirál kockázatát.

A munkaerőhiány már most tartós, miközben egyre több jel utal a gazdasági növekedés lassulására. A jelentés hangsúlyozza: a demográfiai fordulat nem megállítható, de a negatív hatásai mérsékelhetők, ha a kormányok egyidejűleg mozgósítják a női, idősebb és migráns munkaerőt, javítják a készségfejlesztést, támogatják a munkahelyváltást és felkészítik a munkaerőpiacot az AI okozta átalakulásokra. Ha az országok a potenciális munkaerő-tartalékoknak csupán kétharmadát aktívnáknak, akkor a várható GDP/fő növekedés-veszteség 70%-a pótolható lenne, és a növekedés ismét megközelíthetné a 2010-es évek szintjét. A tét nem csak gazdasági: az intergenerációs egyenlőtlenségek nőnek, a fiatalok jövedelmi és vagyoni lemaradása erősödik, ezért a politikai válaszoknak méltányosnak és hosszú távon fenntarthatónak kell lenniük.

Európai Unió

Európára közelítve az 1990-es évek végén, majd 2011-ben az Európai Szemeszter folyamat kialakításával fundamentális változások mentek végbe az 1957-ben még nemzeti hatáskörnek tekintett foglalkoztatáspolitikai koordinációjában. A korábbi OMC (Nytott Koordinációs Módszer) rövidítések mellé előbb bekerült a EES (Európai Foglalkoztatási Stratégia), majd annak Európai Szemeszterbe olvadása után az országjelentések, országspecifikus ajánlások (CSR: Country Specific Recommendation) fogalomköre. Ma már az oktatáspolitikát, szociálpolitikát is így koordináljuk az EU-ban (ld. Európai Oktatási Térség: EEA) (Borbély-Pecze, & Borbély-Pecze, 2022), de az első fecske a foglalkoztatáspolitikai volt.

Közös Foglalkoztatási Jelentés (JER)

A Közös Foglalkoztatási Jelentés (JER) az Európai Bizottság és az EU Tanácsának éves kiadványa, amelyet 1998-ban hoztak létre a luxemburgi folyamat részeként a tagállamok foglalkoztatási nemzeti cselekvési terveinek értékelése céljából. Ez az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EES) sarokköve, amelynek célja a munkaerőpiaci politikák összehangolása, a célok elérésének nyomon követése és az országspecifikus ajánlások kidolgozása. A 2025-ös Közös Foglalkoztatási Jelentés (JER) átfogó képet ad az EU munkaerőpiaci és szociális folyamatairól, valamint a 2030-ra kitűzött közös célok előrehaladásáról. A jelentést 2025. március 10-én fogadta el az EPSCO Tanács (Foglalkoztatási, Szociálpolitikai, Egészségügyi és Fogyasztóvédelmi Tanács). Kulcseleme a Szociális Jogok Európai Pillérének nyomon követése és a tagállami reformok értékelése.

Rekordszintű foglalkoztatás:

Az EU foglalkoztatási rátája 2023-ban 75,3%, 2024 második negyedévében 75,8% – mindkettő történelmi csúcs.

Az EU jó eséllyel eléri a 78%-os 2030-as célt.

A foglalkoztatás bővülése főként a növekvő munkaerő-kínálatból ered, különösen:

- 25–54 éves, felsőfokú végzettségűek,
- harmadik országbeliek,
- 55–64 éves munkavállalók bevonásából.

Alacsony munkanélküliség:

2023-ban 6,1%, 2024 szeptemberében már 5,9%.

A fiatalok munkanélküliségi rátája 14,8%, több országban ismét emelkedő trenddel.

Tartós munkaerőhiány:

Bár 2023-24-ben mérséklődött, továbbra is szerkezeti probléma.

Különösen érintett ágazatok: ICT, építőipar, egészségügy, gondozási szektor, STEM.

Összefügg a demográfiai folyamatokkal, az oktatási és képzési rendszerek lassú alkalmazkodásával.

Bérek, jövedelmek, szegénység

Bérdinamika:

A nominális bérek 2023-ban 6,1%-kal, 2024-ben 5%-kal nőttek.

A reálbérek 2023-ban még -0,2%, de 2024-ben már +2,4% – ugyanakkor átlagosan még nem érték el a járvány előtti szintet.

Minimálbérek:

2022–2024 között a legtöbb országban jelentős emelések történtek.

Sok tagállam már az uniós minimálbér-irányelv (2022/2041) szerinti normalizált szabályozást vezet be.

Szegénység és társadalmi kirekesztődés

Az AROPE-mutató (At-Risk-Of-Poverty, azaz szegénység kockázatának kitett népesség aránya) 2023-ban: 21,3% (enyhe csökkenés).

A gyermekek esetében: 24,8%, továbbra is magas.

A lakhatási költségteher 8,8%, de a szegénységben élők körében 33,5%.

Energiaszegénység nőtt: 10,6%.

Készségek, oktatás, digitális átmenet

Alapkészségek romlása:

A PISA 2022 eredményei szerint a 15 évesek közel egyharmada nem éri el az alapkompétenciákat matematikából; romlás 2018-hoz képest +6,6 százalékpont.

A COVID előtti trend is negatív volt.

Felnőttkori tanulás:

2022-ben 39,5%, messze az EU 2030-as 60%-os céljától.

Országok között szélsőségek: Svédország +66%, Bulgária 9,5%.

Digitális készségek:

A lakosság 55,6%-a rendelkezik legalább alap digitális készségekkel (cél: 80%).

Jelentős lemaradók: Románia, Bulgária, Lengyelország.

Egyenlőtlenségek és sérülékeny csoportok

A nemi foglalkoztatási rés 2023-ban 10,2 százalékpont, a fizetési rés 12,7%.

A NEET-fiatalok aránya: 11,2%.

A fogyatékkal élő foglalkoztatási rése: 21,5 százalékpont.

A harmadik országbeliek körében a szegénységi kockázat 39,2%.

1. TÁBLÁZAT: ELŐREHALADÁS A 2030-AS EU-CÉLOK FELÉ

2030 EU-cél	Jelenlegi státusz
78% foglalkoztatási ráta	Jó úton (75,3% → 75,8%)
60% felnőttkori tanulás	Túl lassú előrehaladás (39,5%)
15 millióval kevesebb szegénységben élő	Csak 1,6 milliós csökkenés 4 év alatt – gyorsítani kell

Forrás: JER, saját szerkesztés

Kiemelten vizsgálandó országok

A szociális konvergencia második szakaszába kerültek (tartós vagy romló mutatók miatt):

Bulgária, Észtország, Spanyolország, Olaszország, Litvánia, Magyarország, Románia, Görögország, Horvátország, Luxemburg.

Fő szakpolitikai ajánlások

Felnőttképzés és reskilling (magyarul átképzés, pályakorrekció) felgyorsítása, különösen digitális és zöld készségekben.

Munkaerőpiaci szolgáltatások modernizálása (PES: munkaügyi szolgálatok, pályaaorientáció, digitális infrastruktúra).

Méltányos bérnövekedés, kollektív tárgyalások erősítése.

Gyermekek, nők és hátrányos csoportok támogatása (bölcsődei férőhelyek, munka-magánélet, megfizethető lakhatás).

Szociális védelem, minimáljövedelmi ellátások megerősítése.

Egészségügy és a hosszú távú gondozás kapacitásbővítése a demográfiai változások kezelésére.

Magyarország: a Tükör

A magyar munkaügyi, foglalkoztatáspolitikai szakma az elmúlt 25 évben csak „Tükörként” emlegeti a KTI kiadványát, amely amellet, hogy rövid összefoglalót közöl a hazai munkaerőpiacról, annak intézményrendszerbeli változásait, a magyar nyelvű munkaügyi publikációkat is nyomon követi. A korábban évente, most két évente megjelenő Tükör minden számában közelkép rovatban tekinti át a magyar munkaerőpiac egy-egy kiemelt területét. A kötet ezért belépő tájékozódási felület mindenki számára, aki a hazai foglalkoztatási folyamatokat meg szeretné érteni, és tovább menne a „munka van, akkor minden van” felületes gondolkodáson.

Munkaerőpiaci Tükör 2023–2024

A Munkaerőpiaci Tükör 2023–2024 átfogó képet ad a magyar munkaerőpiac 2023-as állapotáról, a gazdasági környezetről, a foglalkoztatás és munkanélküliség alakulásáról, az emberi tőke trendjeiről, az oktatási és egészségügyi beruházásokról, valamint a szakpolitikai változásokról. A kötet külön értéke, hogy a munkaerőpiaci folyamatokat részletes statisztikákkal, idősorokkal és kutatási eredményekkel támasztja alá.

Munkaerőpiaci helyzetkép 2023

2023-ban a foglalkoztatási ráta 74,8%, a foglalkoztatottak száma 4,724 millió fő volt, míg a munkanélküliségi ráta 4,1%-ra nőtt. A foglalkoztatás bővülésében fontos szerepe volt az idősebb korosztályok munkaerőpiaci részvételének és a külföldi munkavállalók számának növekedésének (93 ezer fő). A regionális különbségek fennmaradtak: Nyugat-Magyarország továbbra is jóval kedvezőbb helyzetben van, mint az észak-keleti térségek. A munkaerő-keresletet 2023-ban lassuló gazdasági környezet jellemezte: csökkent az üres álláshelyek száma, de továbbra is jelentős a strukturális munkaerőhiány. A Beveridge-görbe a kereslet-kínálat elakadását mutatja. A potenciális munkaerő-tartalék nagysága 300 ezer fő.

Keresetek és jövedelmek

A bruttó átlagkereset 571.200 Ft, éves szinten 14,2%-os nominális növekedéssel, ugyanakkor a magas infláció miatt a reálbérek 2,9%-kal csökkentek. A minimálbér 2023-ban kétszer emelkedett (266.800 Ft), jelentős szektorális bérkiigazításokkal:

- orvosok: +11%;
- egészségügyi szakdolgozók: +18%;
- pedagógusok: +10–30% (pótlékokkal együtt).

A keresetek EU-összevetésben továbbra is alacsonyak (egy órára jutó átlagbér: 11 euró).

Emberi tőke és oktatás

Az emberi tőke kiemelt témája a kötetnek. 2000–2024 között jelentősen nőtt a felsőfokú végzettségűek aránya (12%→27%), miközben csökkent a legfeljebb általános iskolát végzetteké. Ugyanakkor a fiatal korcsoportokban több kedvezőtlen tendencia is látszik:

- a 20–24 éves férfiak között nő a csak általános iskolát végzettek aránya;
- 2015 után csökkent a friss diplomások aránya.

A kompetenciamérések eredményei romlást mutatnak:

- az OECD felnőttképzés-felmérés (PIAAC) szerint az alacsony végzettségűek nagy része csak alapfokon teljesít szövegértésből és számolásból;
- a digitális problémamegoldás terén különösen nagyok a hiányosságok, főként a szakmunkásképzésből érkezők körében.

A roma népesség erősen hátrányos helyzetben van: 80% legfeljebb 2. készségi szinten teljesít, és 40% nem tud digitális eszközt kezelni.

Egészség és munkaerőpiac

Az egészségi állapot jelentősen befolyásolja a foglalkoztathatóságot és a kereseteket. A várható élettartamban komoly jövedelmi egyenlőtlenségek vannak:

- férfiak: 7,9 év különbség;
- nők: 5,5 év.

A rossz egészségi állapot csökkenti a foglalkoztatási esélyeket.

Migráció és népesedés

2010–2023 között a népesség 7%-kal csökkent, miközben a felsőfokú végzettségűek száma 39%-kal nőtt. A bevándorlók aránya 6,9%, körükben magasabb a diplomások aránya (9,4%). A kivándorlás, visszavándorlás és ingázás együttesen formálja az emberi tőke szerkezetét.

Közkidadások és háztartási ráfordítások

Magyarország oktatási és egészségügyi kiadásai tartósan EU-átlag alatt vannak:

- oktatás: GDP 3–3,5%-a;
- egészségügy: GDP 5%-a.

Az egy tanulóra jutó kiadások alacsonyak (4000–8000 USD).

A háztartások növekvő saját kiadásokkal járulnak hozzá az oktatáshoz és egészséghez, ami tovább növeli az egyenlőtlenségeket.

Szakpolitikák 2023–2024

A kötet részletesen bemutatja a foglalkoztatáspolitikai intézkedéseket:

- ellátások és támogatások rendszere,
- szakképzési reformok,
- aktív munkaerőpiaci eszközök,
- GINOP Plusz programok.

A felnőttképzésben 10% vesz részt (EU-átlag: 13%), főként a magasabban képzettek.

Statisztikai melléklet és bibliográfia

A több száz oldalas statisztikai rész 14 témakörben közöl idősorokat 1990-től: foglalkoztatás, munkanélküliség, keresetek, oktatás, regionális adatok, adózás, jóléti ellátások stb. A bibliográfia összeállítása a 2023-ban megjelent legfontosabb munkaerőpiaci kutatásokat gyűjti össze.

Összegzés

A tanulmány átfogó képet ad a globális, európai és magyar munkaerőpiac aktuális folyamatairól, valamint a foglalkoztatáspolitikai intézményi és szakmai kihívásairól. Központi megállapítása, hogy a foglalkoztatáspolitikai keretezése az elmúlt évtizedekben a gazdasági szemlélettől foko-

zatosan a társadalmi befogadás felé tolódott, miközben több alapvető munkaerőpiaci probléma – termelékenységi lemaradás, képzési egyenlőtlenségek, intézményi gyengülés – továbbra is fennáll.

Globálisan az ILO 2026-os jelentése szerint a munkaerőpiac ellenálló ugyan, de a „tisztességes munka” feltételei lassan javulnak. A munkanélküliség stabil, ugyanakkor a munkaerőpiaci rés jelentős. A világ dolgozóinak több mint fele informális foglalkoztatásban dolgozik, és a munkaminőség számos térségben stagnál. A nők és fiatalok munkaerőpiaci részvétele elmarad a férfiakétól, a magas képzettség pedig nem jelent automatikusan nagyobb biztonságot az új technológiák, különösen az AI terjedése miatt. A demográfiai átalakulás – idősödő társadalmak a fejlett országokban, fiatal népességrobbanás a szegényebb régiókban – feszültséget okoz a globális munkaerő-kínálati struktúrában.

Az OECD szerint a fejlett világ előtt álló legnagyobb kihívás nem a munkahelyek száma, hanem a munkaerőhiány lesz. A munkaképeskorú népesség évtizedeken át tartó csökkenése, valamint a lassuló termelékenységnövekedés tartósan visszaveti a GDP/fő bővülését. A megoldást a szervezet három területen látja: a nők teljes munkaidős részvételének növelése, az idősebb munkavállalók aktivitásának emelése és a bevándorlás munkaerő-piaci integrációjának javítása. Az AI és a digitalizáció ugyan segítheti a termelékenységet, de nem ellensúlyozza a népességi trendeket.

Az Európai Unió esetében a Joint Employment Report 2025 történelmi csúcs-foglalkoztatást mutat, azonban komoly strukturális gondokat is azonosít: romló alapkészségek, lassú felnőttképzési részvétel, tartós munkaerőhiány az ICT, egészségügy és gondozási ágazatokban, illetve a szegénység csökkenésének lassú üteme. Az EU 2030-as céljai közül a foglalkoztatási ráta teljesülni látszik, a másik két kulcsterületen (felnőttképzés, szegénységcsökkentés) azonban elmaradás tapasztalható.

Magyarország esetében a Munkaerőpiaci Tükör 2023–2024 szerint a foglalkoztatás továbbra is magas, de a gazdasági lassulás és a szerkezeti egyenlőtlenségek tartós problémákat jeleznek. A reálbérek 2023-ban csökkentek, a bérek EU-összevetésben alacsonyok. A humántőke minősége az ország egyik legnagyobb kihívása: romlanak az alapkészségek, a digitális kompetencia alacsony, a fiatal férfiak körében növekszik az alacsony végzettségűek aránya. Az egészségügyi állapot erősen befolyásolja a foglalkoztathatóságot, miközben az egészségügyi és oktatási közkiadások tartósan az EU-átlag alatt vannak. A népesség fogy, és bár a bevándorlás segíti a munkaerő-kínálatot, hosszú távon nem pótolja az elvándorlást és a demográfiai lejtmenetet.

A tanulmány összegzése szerint a munkaerőpiaci kihívások csak integrált szemlélettel kezelhetők: a munkához való hozzáférés, a munkaminőség, a gazdasági teljesítmény és a társadalmi befogadás egymással szorosan összefüggő dimenziói együtt kell működjenek. Különösen hangsúlyos a szakmai tudás megőrzése: a magyar foglalkoztatáspolitikai intézményrendszerben a tudásvesztés és az utánpótláshiány kritikus problémává vált, ami a jövőbeli szakpolitikai kapacitásokat komolyan veszélyezteti.

Irodalomjegyzék

- Bagó J. (2000). A hazai foglalkoztatáspolitikai közelítése az európai normákhoz. *Esély*, 11(3), 24-45. <http://hdl.handle.net/10831/80965>
- Borbély-Pecze T. B., & Borbély-Pecze M. (2022). Az Európai Oktatási Térség és Magyarország. *Opus et Educatio*, 9(1), 3-16. <https://doi.org/10.3311/ope.491>
- Dupont, B., Simkó J., & Vladiszavlyev A. (2004). *Kézikönyv a Magyar Állami Foglalkoztatási Szolgálat modernizációjáról*. Foglalkoztatáspolitikai és Munkaügyi Minisztérium. http://phare.afsz.hu/engine.aspx?page=full_phare_elozm_twinning_zaroknf
- Dromundo, S. & Rastrigina, O. (2026). *A qualitative assessment framework for active labour market policies*. OECD Working Papers No. 330. <https://doi.org/10.1787/6b59fef6-en>

- European Commission: DG EMPL (2025a). *Employment and Social Developments in Europe 2025*. Publications Office of the EU. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/9505984>
- European Commission (2025b). *Proposal for a Joint Employment Report 2026*. Publications Office of the EU. <https://doi.org/10.2767/2316352>
- European Commission: DG EMPL (2025c). *Joint Employment Report 2025*. EPSCO által elfogadva 2025. március 10-én. <https://data.europa.eu/doi/10.2767/9542551>
- Fazekas K. (szerk.) (2000). *Munkaerőpiaci Tükör*. MTA Közgazdaságtudományi Kutatóközpont. <https://kti.krtk.hu/publikacio/munkaeropiaci-tukor-2000/>
- Ferraro, T. (2025). The genesis of the Decent Work Agenda. In Moore, M., Scherrer, C., & van der Linden, M. (Eds), *The Elgar Companion to Decent Work and the SDGs*. Edward Elgar.
- Hermann Z., & Varga J. (szerk.) (2025). *Munkaerőpiaci Tükör 2023-2024: Befektetés az emberi tőkébe Magyarországon*. HUN-REN KRTK. <https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2025/05/tukor-23-24.pdf>
- ILO (1919). *C001 – Hours of Work (Industry) Convention, 1919*. https://normlex.ilo.org/dyn/normlex_en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID,P12100_LANG_CODE:312146,en
- ILO (2026). *Employment and Social Trends 2026*. Genf. <https://doi.org/10.54394/AHRT2681>
- Laky T. (2002). *A munkaerőpiac keresletét- és kínálatát alakító folyamatok*. Foglalkoztatási Hivatal, Kutatási Főosztály.
- László Gy. (2022). *A magyar foglalkoztatáspolitikai 30 éve: 1990-2020 – Dokumentumok, politikák és stratégiák, adatsorok*. Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet. <https://pea.lib.pte.hu/items/09382832-5a66-4775-8683-5825443105fa/full>

SZALAI MÁTÉ – SUHAJDA CSILLA JUDIT

AZ AGRÁRFELSŐOKTATÁSBAN FEJLESZTETT KOMPETENCIÁK VIZSGÁLATA

Tanulmányunk célja az agrárfelsőoktatásban fejlesztett kompetenciák és a munkaerőpiaci elvárások illeszkedésének, illetve a kompetencia-rés jelenségének vizsgálata. Többlépcsős kvalitatív kutatásunk során három agrárszak képzési és kimeneti követelményeit (KKK), releváns álláshirdetések tartalmát, valamint a MATE kurzuskínálatát vetettük össze, különös tekintettel a munkaerőpiaci sikerességhez elengedhetetlen transzverzális készségekre.

Eredményeink jelentős átfedést mutattak a források között, ami a vizsgált agrárképzések alapvető piacképességét igazolja. Ugyanakkor azonosítottunk néhány olyan elvárást is – például a vevőközpontúságot, az adaptabilitást vagy a specifikus digitális ismereteket –, amelyek az álláshirdetésekből hangsúlyosak, de a hivatalos követelményekben alulreprezentáltak. Bár a vizsgálat mintája kicsi, az eredmények megfelelő kiindulópontot jelentenek e specifikus készségek célzott kurzusokba emeléséhez, valamint alátámasztják az igényt kompetenciaterkép rendszeres, kiterjedtebb felülvizsgálatához, főleg a turbulens munkaerőpiaci viszonyok között.

Bevezetés

Tanulmányunk célja, hogy a foglalkoztathatósági tőke kontextusában átfogó képet nyújtson az agrárfelsőoktatásban jelenleg hangsúlyos kompetenciákról. Elemzésünkben azt vizsgáljuk, mennyire illeszkedik a jelenlegi képzés a munkaerőpiaci elvárásokhoz, és miként járul hozzá a hallgatók szakmai sikerességéhez. A téma aktualitását az agráriumot az elmúlt években érő jelentős kihívások adják. Feltevésünk szerint az olyan tényezők, mint a strukturális munkanélküliség, a szakembergárda elöregedése, a környezeti és extenzív hatásoknak való kitettség, valamint a gazdasági kényszerből fakadó hatékonyságnövelés igénye, alapvetően formálják át a szektor munkaerőpiaci elvárásait.

A szakirodalmi áttekintést követően kutatásunk egy háromlépcsős kvalitatív vizsgálatra épül. A tartalomelemzés forrásait két alap-, illetve egy összetett egyetemi szak képzési és kimeneti követelményei (KKK), az e szakokhoz kapcsolódó álláshirdetések, valamint a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem (MATE) mintatantervei alkotják. Módszertanunk első lépése a KKK-kban rögzített kompetenciák feltárása, amelyet az álláshirdetések azonos kategóriarendszerrel történő elemzése követ. A két halmaz összevetése, azaz a kínálati és keresleti oldal ütköztetése révén azonosítjuk azokat a kompetenciákat, amelyek hiányoznak vagy alulreprezentáltak a hazai felsőoktatási követelményrendszerben. Végezetül a piaci oldalról azonosított kompetencialistát összevetjük a MATE kurzuskínálatával is.

Szalai Máté, doktorandusz, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola

Suhajda Csilla Judit, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszer-gazdasági Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.2.6>

Eredményeinket kiindulási alapként kívánjuk felhasználni további, kiterjedtebb mintán alapuló kutatásokhoz. Célunk, hogy a vizsgálat révén pontosabban felmérhetővé váljon az agrárfelsőoktatásban közvetített tudás piacképessége, amely hosszú távon a képzések népszerűségének növekedéséhez és ezáltal szektor versenyképességéhez is hozzájárulhat.

Szakirodalmi áttekintés

A magyar agrárfelsőoktatás rövid történeti áttekintése

A magyar agrárképzés jelentős hagyományokkal rendelkezik. A mezőgazdasági oktatás intézményesülése már a 18. században megkezdődött, mely folyamatban fontos lépése volt a szarvasi, valamint a magyaróvári képző intézmények létrejötte, valamint a keszthelyi Georgikon 1797-es megalapítása, ami Európa legrégebbi mezőgazdasági képzést nyújtó felsőoktatási intézménye. A budapesti kertészeti képzés alapkövét a 19. század közepén Entz Ferenc tette le, az első városi polgárok által szorgalmazott ilyen jellegű intézmény pedig a kiegyezés után egy évvel Debrecenben nyílt meg (Surányi, 2018, 2019). Az egyetemi szintű képzés kialakulásának sarokköve a Magyar Királyi József Nádor Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem 1934-es megalakulása volt, melyet majdnem 10 évvel később az első önálló agrártudományi egyetem alapítása követett. Ezt az egyetemet 1950-ben kezdték Gödöllőre költöztetni, amely a mai Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem jogelődje. 2000-ben ebből alakult a Szent István Egyetem, amelyből 2021-ben alakult meg a MATE, amely a kutatóintézeteivel együtt oktatási, tudományos és innovációs központtá vált (MATE honlap, 2023). Az agrár képzési területhez tartozó szakokat a MATE mellett az ország számos felsőoktatási intézményében hirdetnek, például a Debreceni Egyetemen, a Neumann János Egyetemen, a Nyíregyházi Egyetemen, a Pécsi Tudományegyetemen, a Szegedi Tudományegyetemen, a Soproni Egyetemen, a Tokaj-Hegyaljai Egyetemen, továbbá az Óbudai Egyetemen (Felvi Szakkereső, 2026).

Az agrárfoglalkoztatás jellemző trendjei

A magyar felsőoktatásban az utóbbi húsz évben jelentős változások zajlottak, amelyek az agrárfelsőoktatást is érintették. Az innováció fókusza és a nyugati trendkövetés a források alapján nagyban jellemzi a magyar rendszert, a tanulás munkaerőpiaci megtérülése fontos célként jelenik meg, e területen a képzési szintek közt eltérések tapasztalhatók.

Ritter (2022) cikkében említésre kerül az a tény, hogy az agrárium és élelmiszeripar az összes foglalkoztatott közel 8 százalékát adta a 2020-as évek elején, ami nemzetgazdasági jelentőségre utal, ám a termelékenységben a nyugati országok szakdolgozóihoz képest lemaradás tapasztalható, hiszen itthon egységnyi idő alatt jelentősen kevesebb értéket képesek megtermelni. Maró és szerzőtársainak (2024) írása arra is rámutat, hogy a szezonális egyedi kihívása a területnek, a foglalkoztatás éves szinten épp emiatt ingadozó. A foglalkoztatási struktúrában kiemelt szerepet kapnak a családi gazdaságok, de a birtokkoncentráció erősödő európai trend napjainkban (Herman, 2025).

A diplomások száma a szakirodalmi források szerint alacsony, a férfiaknak kb. 10, a nőknek kb. 6 százaléka rendelkezik felsőoktatásban szerzett oklevéllel a szektorban egy 2022-es cikk szerint (Ritter, 2022). 2024-ben még mindig kb. 150.000 gazdaság működött kizárólag gyakorlati tapasztalatok alapján (Maró et al., 2024). Mind Maró, mind Ritter cikke rámutat arra, hogy a felsőfokú végzettségűek aránya a fiatalabb generációban jellemzően magasabb, amit a fiatal generáció szakmai tudásszintjének növekedéseként értékelnek. A diplomások kérdése azért is nagyon fontos, mert az innovatív, fenntartható megoldások, amelyeket az EU is szorgalmaz, növelik a szakképzett munkaerő iránti igényt, viszont hosszú távon a hagyományos foglalkoztatottak iránti kereslet

csökkenését okozhatják (Jin, 2025). Ez különösen azért aggasztó, mert Herman (2025) cikke kiemeli, hogy a kelet-európai régióban a formális mezőgazdasági képzettséggel rendelkező vezetők aránya inkább csökkenő tendenciát mutatott kutatása szerint, melynek okaként az elvándorlást és az előregedést jelölte meg.

Az előregedés az agrárfoglalkoztatás fontos kihívása. Koós (2023), valamint Maró és szerzőtársai (2024) cikkei rámutatnak arra, hogy a gazdaságvezetők közel háromnegyede 45 év feletti, a regionalitás pedig önmagában kihívást jelent, mivel a vidéki térségekből való elvándorlás súlyosbítja az amúgy is jelentős strukturális munkaerőhiányt, amire a COVID-19 járvány még jobban rávilágított. Mélypataki és Trenyisán (2025) írása újabb kihívásra enged következtetni: az EU-s agrártámogatások (Közös Agrárpolitika) egyre jobban kapcsolódnak a munkaügyi előírások betartásához, ami újabb terheket ró a foglalkoztatókra, így a jövőbeni agrárfoglalkoztatást befolyásolhatja.

Az agrárfoglalkoztatásban releváns kompetenciák

Szőke és Kovács (2021) szerint az agráriumban több fontos tényező vezetett új kompetenciaigényekhez a foglalkoztathatósági tőke szempontjából, a legnagyobb trendformáló a technológiai fejlődés, aminek eredményeként a fizikai munkát egyre több helyen váltják fel komplexebb feladatok, amelyekben a fókusz az adatgyűjtésre, feldolgozásra helyeződik (Szőke, & Kovács, 2021). Az agrárfelsőoktatást az elmúlt években sokszor érte az a kritika, hogy a közvetített tudás nem elég praktikus, ebben az utóbbi években jelentős előrelépések tapasztalhatóak (Csehné, 2011). A globális gazdasági kényszer egyre erőteljesebben követeli a hatékonyságot, amely új vezetői kompetenciákat, valamint humánmenedzsmentet követel meg az agráriumban (Kapronczai, 2018; Szőke, & Kovács, 2021). Globális kihívásként az agráriumot is érinti az Ipar 4.0 hatása, amely robotizációval és a mesterséges intelligenciával a könnyen automatizálható munkakörök megszűnéséhez vezethet (Szabó et al., 2020). Szabó és szerzőtársai (2020) azonban kiemelik, hogy a soft kompetenciákon alapuló emberi munkatevékenység várhatóan versenyben marad a gépekkel szemben.

Ghimire és munkatársai (2022) cikke arra utal, hogy a hard skillek az agráriumban is fontosak maradnak, ám önmagukban nem feltétlen lesznek elegendőek a sikeres munkaerőpiaci elhelyezkedéshez. A jövő agrárszakembereivel szemben egyre fontosabb elvárás lesz az adatmenedzsment, amely a Mezőgazdaság 4.0 koncepcióval függ össze (Szőke, & Kovács, 2021). Emellett a vállalkozói szemlélet erősödése is várható, mely trend Indiában már megfigyelhető, és arra irányul, hogy a szakemberek önállóan legyenek képesek érvényes piaci réseket találni (Rana et al., 2024). Pupos (2019) cikke egyértelműen hangsúlyozza a life long learning koncepció előretörését az agráriumban, amely összefügg a trendkövetéssel.

A munkáltatók sokszor tapasztalják a soft skillek hiányát, amely esetenként sikertelen állásjelentkezéshez is vezet. A munkavállalói attitűd Csehné (2011) szerint gyakori problémákat okoz; a cikk alapján leginkább a pontatlanság, a felelősségvállalás és a motivátlanság jelent gondot. Ghimire és munkatársainak (2022) egyiptomi kutatása rávilágít arra, hogy bizonyos munkáltatók a problémamegoldó képességet és a csapatmunkát előbbre sorolják a felvételiztetés folyamán, mint a konkrét technikai tudást. A pandémia tapasztalatai arra is rámutattak, hogy a reziliencia és a gyors alkalmazkodóképesség kiemelkedően értékes személyes kompetenciák a munkaerőpiacon (Varga, & Szira, 2022).

Az agrárkompetenciákkal kapcsolatban a szakirodalom megállapítja, hogy azok dinamikusan alakulnak a gazdasági, politikai, környezeti turbulens változások hatására, azonban a transzverzális kompetenciák jelentősége egyre inkább felértékelődik, amihez az említett átalakulások is hozzájárulnak.

Módszertan

Tanulmányunkban kvalitatív módszerrel vizsgáljuk azokat az elsősorban nem szakmai ismeretekhez kötődő kompetenciákat, amelyeket az agrárfelsőoktatás fejleszt. Egyúttal arra is rávilágítunk, hogy ezek mennyire felelnek meg a munkaerőpiaci elvárásoknak napjainkban. A vizsgálat három különböző forrásra támaszkodik, ezek a kutatás lépcsőinek is tekinthetők. Az eredmények szintéziseként kívánjuk megfogalmazni azokat a kompetenciákat, amelyek a munkavállalói és a munkáltatói oldalról is fontosak lehetnek a munkaerőpiaci sikeresség tekintetében. Figyelembe véve, hogy számos agrár felsőoktatási képzés létezik, szükségesnek láttuk a képzések számának szűkítését, így két alapképzéssel foglalkoztunk, melyek a mezőgazdasági mérnök, a gazdálkodás és vidékfejlesztési mérnök alapképzések, valamint egy osztatlan agrármérnök képzést vizsgáltunk.

Munkánk során a kompetenciák alatt – a nemzetközi gyakorlatnak megfelelően – a megszerzett elméleti tudás, a gyakorlati készségek és az egyéni attitűdök olyan strukturált integrációját értjük, amely képessé teszi a szakembert a munkaerőpiaci szerepkörök betöltésére.

Elsőként a képzési és kimeneti követelményeket analizáltuk deduktív kódolással manuálisan az Atlas.ti, illetve két generatív, nagy nyelvi modellen alapuló mesterséges intelligencia szoftver (Gemini, Copilot) PRO modelljeinek segítségével. Utóbbit a manuális kódolás ellenőrzésére, illetve a modelloptimalizáció érdekében vettük igénybe.

A képzési és kimeneti követelmények tartalmát a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény határozza meg, így az összes képző intézmény egységesen használja azt. A követelmények szoros kapcsolatban állnak a hallgatók munkaerőpiacon felmutatható tudásával, tapasztalataival, ismereteivel, így akár munkaerőpiaci lehetőségeivel is, hiszen e dokumentum definiálja a képzés teljesítése során szerezhető kompetenciákat, illetve a képzésben résztvevőkkel szembeni elvárásokat (Kulturális és Innovációs Minisztérium, 2025). Kategóriarendszere – eltérő célja révén – nem felel meg a legnagyobb magyarországi álláskereső portálok (Profession, LinkedIn) álláshirdetéseinek.

Ahhoz, hogy a kutatás középpontjában a kompetenciák áttekintése a lehető leghatékonyabban történjen, létrehoztunk egy egyszerű klasszifikációs modellt, amely az ESCO-n alapszik. A kialakított modellel kódoltuk a képzési és kimeneti követelmények tartalmát.

1. ÁBRA: A KUTATÁS SORÁN HASZNÁLT KÓDOK ÖSSZEVETÉSE AZ ESCO-BAN FOGLALT KOMPETENCIÁKKAL

Szakmai kompetenciák	ESCO: Tudás
Nyelvi kompetenciák	ESCO: Nyelvi készségek, ismeretek
Digitális kompetenciák	ESCO: Készségek
Soft skillek	ESCO: Készségek/Transzverzális készségek, kompetenciák

Forrás: esco.ec.europa.eu

A nyelvi kompetenciák figyelembevételét maga az ESCO koncepciója indokolja, ahol a szakmai tudás mellett ez külön kategóriaként szerepelt. A digitális kompetenciák vizsgálatának létjogosultságát több szakirodalmi forrás támasztja alá, egy 2024-es cikk szerint a pandémia óta a digitális kompetenciák jelentősége tovább nőtt, ami fokozhatja az elhelyezkedési esélyeket (Țarcă et al., 2024). A negyedik kategóriába a soft skillek tartoztak, amelyek krucialitását többek közt Jayaram és Musau (2017) cikke emeli ki, amely azok fejlesztési inkonzisztenciájára is felhívja a figyelmet.

A deduktív kódolás során olyan egyértelmű mintákat azonosítottunk a mesterséges intelligencia segítségével, amelyek újabb kódok létrehozását indokolták, így induktív technikával hibrid kódolási megoldást alkalmaztunk. Az új kódokat nem csak az ide tartozó kompetenciák nagy számban történő előfordulása indokolja, hanem a szakirodalmi források, továbbá az ESCO koncepciója is.

2. ÁBRA: A KÉPZÉSI ÉS KIMENETI KÖVETELMÉNYEK ELEMZÉSÉBŐL SZÁRMAZÓ BŐVÍTETT KÓDLISTA

Szakmai kompetenciák	ESCO: Tudás
Nyelvi kompetenciák	ESCO: Nyelvi készségek, ismeretek
Vezetői/együttműködési kompetenciák	ESCO: Készségek
Digitális kompetenciák	ESCO: Készségek
További egyéni kompetenciák	ESCO: Transzverzális készségek, kompetenciák
Társadalmi és fenntarthatósági felelősség	ESCO: Transzverzális készségek, kompetenciák

Forrás: saját szerkesztés

A vezetői/együttműködési kompetenciák mindhárom képzési és kimeneti követelményben nagy hangsúlyt kapnak. A vezetés és együttműködés összekapcsolását egyrészt azok a képzési és kimeneti követelményekben való közös megjelenése indokolta, továbbá az interperszonalitás általános fókusza, amelynek jelentőségét a szakirodalom már 2014-ben is kiemelte (Witte, 2014). A társadalmi és fenntarthatósági felelősség nem egy klasszikus értelemben vett kompetencia, sokkal inkább attitűdként értelmezhető munkáltatói elvárás, amelyre a képzési és kimeneti követelményekben egytől-egyig igen jelentős figyelmet fordítottak. A szakmai folyóiratok jelentős része is kiemeli a fenntarthatóság fontosságát a vállalkozások körében, ugyanakkor felhívja a figyelmet a profitabilitással összefüggésben e két jelenség gyakran paradoxnak vélt kapcsolatára (Hahn et al., 2014). Az ESCO korábbi verziójában az attitűd külön kategóriaként szerepel (Európai Bizottság honlapja, 2025). A fenti kategóriába be nem sorolható kompetenciákat a „további egyéni kompetenciák” csoportba soroltuk.

A képzési és kimeneti követelmények segítségével minden szakra külön kompetenciatérképet hoztunk létre, amely a forrás alapján azonosított legfontosabb kompetenciákat listázza. A szakmai kompetenciák listázására is sor került, ugyanakkor e kutatásban elsődlegesen a nem szigorúan szakmai ismeretek vizsgálatára helyeztük a hangsúlyt.

A kutatás empirikus fázisában az adatgyűjtés a Profession.hu állásportálon történt, a lekérdezés pontos dátuma 2025. december 20. A mintavételezés során kritériumalapú kiválasztást alkalmaztunk. A releváns hirdetések azonosítása specifikus keresőszavak (agrármérnök, mezőgazdasági, vidékfejlesztési, gazdálkodás, agrár, mérnök) használatával történt. Alapvető beválogatási kritérium volt, hogy az agrármérnök, mezőgazdasági mérnök vagy gazdálkodási és vidékfejlesztési agrármérnök végzettség az álláshirdetés szövegében explicit módon, elvárásként vagy előnyként szerepeljen.

A találatok közül a legfrissebb publikálási dátummal rendelkező hirdetéseket emeltük be az elemzésbe. A végső elemzési minta 10 álláshirdetésből állt össze (N=10). A kiválasztás során kiemelt cél volt egy heterogén minta létrehozása szenioritási szintek, illetve a regionális diverzitás tekintetében. Ez utóbbi érdekében törekedtünk arra, hogy a kiválasztott hirdetések különböző megyékből származzanak.

Az adatok feldolgozása és a tartalomelemzés az Atlas.ti szoftver alkalmazásával valósult meg, melynek során a hirdetésekben azonosított kompetenciákat a kutatás elméleti keretrendszerében előzetesen definiált kódokhoz rendeltük. A kódolási folyamatot a korábban bemutatott mesterséges intelligencia (MI) alapú eszközök is támogatták. A kutatás módszertani megbízhatóságának biztosítása érdekében az MI által végzett előzetes kódolást minden esetben manuális felülvizsgálattal validáltuk.

1. TÁBLÁZAT: KUTATÁSI MINTA (N=10)

Pozíció neve	Méret	Telephely (megye)	Munkaidő	Foglalkoztatás jellege	Tapasztalat
Értékesítési szaktanácsadó	20 fő	Vas	Teljes, rugalmas	Alkalmazott	5-10 év
Telepvezető	150 fő	Bács-Kiskun	Teljes, általános	Alkalmazott	1-3 év
Agronómus	50 fő	Jász-Nagykun-Szolnok	Teljes, általános	Alkalmazott	1-3 év
Agronómus	500 fő	Veszprém	Teljes, általános	Alkalmazott	Pályakezdő
Agrár végzettségű növénytermesztő szakember	50 fő	Hajdú-Bihar	Teljes, általános	Alkalmazott	Pályakezdő
Agrármérnök	20 fő	Győr-Moson-Sopron	Teljes, általános	Alkalmazott	Pályakezdő
Agrármérnök – Telepvezető	50 fő	Hajdú-Bihar	Teljes, rugalmas	Alkalmazott	Pályakezdő
Szarvasmarha takarmányozási divízió vezető	500 fő	Komárom-Esztergom	Teljes, általános	Alkalmazott	5 év
Távérzékelés ellenőrzési referens	1000+ fő	Budapest	Teljes, általános	Alkalmazott	1-3 év
Vidékfejlesztési támogatási szakértő	1000+ fő	Budapest	Teljes, általános	Alkalmazott	1-3 év

Forrás: Saját szerkesztés

Az eredményeket összevetettük a képzési és kimeneti követelményekben felsorolt kompetenciákkal. A manuális összevetés azt a célt szolgálta, hogy definiálhassuk, mely kompetenciák nem szerepelnek a képzési és kimeneti követelményekben azok közül, amelyek a munkaerőpiaci sikerességhez egyértelműen hozzájárulhatnak az álláshirdetések alapján. Bizonyos azonosított kompetenciák az álláshirdetésekből hiányoznak, ezek felsorolására is sor került.

Végül az ország legnagyobb agrártudományi egyeteme, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem jelenlegi kurzuskínálatával ütköztettük az álláshirdetésekből kinyert kompetencialistát azzal a céllal, hogy meghatározhassuk, mely munkaerőpiaci szempontból releváns transzverzális kompetenciák fejlesztésére kínál az intézmény konkrét kurzust, elsősorban a tárgy megnevezése és leírása alapján. Ebben a pontban azt is megvizsgáltuk, milyen jellegű tárgyakat kínál a MATE, amely az egyetemi kurrikulummal kapcsolatos fejlesztési javaslatok megfogalmazására adhat hosszú távon kiváló lehetőséget.

A kvalitatív módszerekkel készített kompetencialista átfogó agrárfelsőoktatási kompetenciatérkép létrehozására ad lehetőséget két forrás alapján, míg a kurzuskínálat vizsgálata az egyetem munkaerőpiaci trendkövetését hivatott megvizsgálni.

Eredmények

A komplex, három lépcsőből álló vizsgálat fő eredménye, hogy alaposabb betekintést nyertünk azokba a kompetenciákba, amelyek nem szükségszerűen agrárszakmai ismeretekhez kötődnek, mégis megjelennek a munkaerőpiacon mint munkáltatói elvárások. A kódolás mechanizmusában újszerű megközelítést alkalmaztunk, és olyan kategóriákat határoztunk meg, amelyek mind a képzési és kimeneti követelmények, mind a vizsgált álláshirdetések szempontjából relevánsak lehetnek.

A képzési és kimeneti követelmények vizsgálata

A Módszertan fejezetben leírtak szerint zajló hibrid kódolási metódussal készült vizsgálat eredményeit táblázatos formában, szakok szerinti bontásban állítottuk össze.

**2. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK I. – MEZŐGAZDASÁGI MÉRNÖK BSC SZAK KOMPETENCIAELVÁRÁSAI
A HATÁLYOS KKK ALAPJÁN**

Szakmai ismeretek	Szakmai kompetenciák	Digitális kompetenciák	Nyelvi kompetenciák	Vezetői, együttműködési kompetenciák	Társadalmi és fenntarthatósági felelősség	További egyéni kompetenciák
• Termelési és technológiai ismeretek • Általános természet-tudományi alapok • Korszerű technológiák ismerete • Integrált növényvédelem tervezése és megvalósítása • Élelmiszerlánc-biztonsági alapelvek • Gazdálkodási és jogi ismeretek • Családi gazdaság alapítása és vezetése • Intézményrendszer ismerete, jogi ismeretek (EU)	• Környezet és mezőgazdaság kölcsönhatásának komplex ismerete • K+F+I projektek operatív megvalósításában való részvétel • Munkaterv elkészítése (szakmai felügyelet)	• Mérnöki informatikai alapok • Tájékozódás, trendkövetés		• (Közép)vezetői kompetenciák • Utasítások közvetítése • Kooperáció • Felelősségvállalás	• Fenntarthatóság • Környezetvédelmi és állatjóléti érzékenység • Társadalmi szerepvállalás • Egyén és társadalom egészségének támogatása • Agrárium társadalmi megítélésének javítása iránti elkötelezettség	• Személyes attitűd • Konstruktív hozzáállás • Önállóság • Élethosszig tartó tanulás • Problémamegoldás

Forrás: saját szerkesztés

A mezőgazdasági mérnök képzés során fejlesztett szakmai ismeretek közül a termelési és technikai ismeretek emelkednek ki, de a gazdálkodási és jogi ismeretek is jelentős szerepet kapnak, ami hangsúlyozza az interdiszciplináris megközelítés fontosságát. Digitális kompetenciaként elsősorban speciális számítástechnikai ismeretek kerülnek elő a képzési és kimeneti követelményekben, de a trendkövetés képessége és igénye, továbbá a technológia körében való általános jártasság is elvárás a hallgatókkal szemben. Vezetői- és együttműködési kompetenciák közül az általános középvezetői kompetenciákat emelték ki, úgymint utasításokat adni, közvetíteni, folyamatosan sikerrel kollaborálni. Ehhez kapcsolódnak olyan további egyéni kompetenciák, mint a problémamegoldás vagy a konstruktivitás, illetve kiemelkedik az élethosszig tartó tanulás koncepciója, amivel összecseng a digitális kompetenciáknál látott informatikai trendkövetés. A szakemberek társadalmi szerepvállalására nagy hangsúlyt fektet a követelményrendszer, amelyben megjelenik a környezettudatosság, illetve a növény- és állatvédelem. A kompetenciátérkép széleskörű: az interdiszciplináris szakmai ismeretek mellett, továbbá a könnyen értelmezhető nyelvi és informatikai kompetenciákon kívül olyan transzverzális kompetenciákat tartalmaz, amelyek könyvből nem

tanulható, de fejleszthető soft skilliek (Jayaram, & Musau, 2017). A tanulásra való hajlandóság koncepciózus megjelenése több kategóriában is egyszerre van jelen.

3. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK II. – GAZDASÁGI-ÉS VIDÉKFEJLESZTÉSI AGRÁRMÉRNÖK BSC SZAK KOMPETENCIAELVÁRÁSAI A HATÁLYOS KKK ALAPJÁN

Szakmai ismeretek	Szakmai kompetenciák	Digitális kompetenciák	Nyelvi kompetenciák	Vezetői, együttműködési kompetenciák	Társadalmi és fenntarthatósági felelősség	További egyéni kompetenciák
• Agrárgazdasági és ökonómiai ismeretek • Mikro- és makroszintű gazdasági összefüggések ismerete • Számviteli és pénzügyi háttér ismerete • Üzleti terv készítése, koordinációja	• Vidékfejlesztés • Programok tervezése és lebonyolítása (EU-s normák) • Térségi kihívások komplex elemzése, fejlesztési tanácsadás • Helyi gazdaságfejlesztés, forrásintegráció • Termelés-szervezés • Logisztikai, beszerzési és értékesítési folyamatok irányítása • Körforgásos gazdasági modell ismerete	• Szakmaspecifikus szoftverhasználat • Agrár-informatikai eszközök, ügyviteli, tervezési és telepírási szoftverek ismerete • Technológiai trendek • Ipar 4.0 eszközrend-szerének ismerete • Digitalizáció, automatizáció a mezőgazdaságban • Szakmaspecifikus digitális képességek	• Kommunikáció • Üzleti kommunikációs alapismeretek • Kapcsolatteremtő és kommunikációs kompetenciák	• Vállalkozásvezetés • Kis- és középvállalkozások szervezeti egységeinek vezetése • Döntésselőkészítő és döntéshozatali tevékenység • Projektmenedzsment és koordináció	• Környezettudatosság • Környezeti és társadalmi hatások mérlegelése a gazdasági döntésekben • Fenntartható fejlődés elveinek gyakorlati alkalmazása	• Gondolkodás • Elemző és szintetizáló képesség • Kreativitás, innovációra való nyitottság • Kritikai gondolkodás • Szakmai identitás, hivatástudat

Forrás: saját szerkesztés

A gazdasági- és vidékfejlesztési agrármérnök képzés megnevezése már önmagában is dualitásra enged következtetni, aminek a szakmai kompetenciák kódját kapó elemek is megfelelnek. A gazdasági és ökonómiai ismeretek, továbbá a vidékfejlesztés beható, szisztematikus megértése szintén interdiszciplinaritásra enged következtetni: jogi, logisztikai, regionalitással összefüggő, számviteli ismeretek is mind helyet kaptak a követelményrendszerben. A digitális kompetenciák itt igen hangsúlyosak, legtöbbjük szakmaspecifikus, és olyan modern elemek is megjelennek benne, mint a digitalizáció és az automatizáció, amely erős összefüggést mutat a hatékonyság növelésével. A nyelvi kompetenciáknál megjelenik a hatékony idegen nyelvű ügyfélkapcsolati kommunikáció és az általános kapcsolatteremtő kompetenciák is. A vezetői és együttműködési kompetenciák itt kifejezetten sokrétűek, a mezőgazdasági mérnök képzéshez képest nagy hangsúlyt kap a koordináció és a projektmenedzsment. A kritikus gondolkodás, a kreativitás és innováció, mint egyéni kompetenciák tűnnek fel a kompetenciaterképen, kiegészítve az innovatív elemeket tartalmazó digitális és vezetői, valamint együttműködési kompetenciákat. Az utolsó vizsgált kategóriában, amely a fenntarthatósággal és környezettudatossággal foglalkozik, szintén jelentős számú elvárás található, a fenntartható gazdaság nagy hangsúlyt kap a követelményrendszerben.

**4. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK III. – AGRÁRMÉRNÖK OT SZAK KOMPETENCIAELVÁRÁSAI
A HATÁLYOS KKK ALAPJÁN**

Szakmai ismeretek	Szakmai kompetenciák	Digitális kompetenciák	Nyelvi kompetenciák	Vezetői, együttműködési kompetenciák	Társadalmi és fenntarthatósági felelősség	További egyéni kompetenciák
• Interdiszciplináris tudás • Természet-tudományi, műszaki, gazdasági és társadalmi ismeretek szintetizálása • Ökoszisztémák működésének és a termelés hatásának ismerete	• Stratégiai tervezés • Tevékenység-rendszerek • Élelmiszer-lánc-biztonság, minőség-biztonsítási rendszerek irányítása • Tudományos munka • Kutatási módszerek és absztrakciós technikák alkalmazása • Gyakorlati problémák tudományos igényességű elemzése	• Adatvezérelt döntéshozatal • Adatbázis-kezelés, adat-elemzés • Döntés-támogató rendszerek alkalmazása • Hálózati kommunikáció • Hatékony hálózati kommunikációs módszerek ismerete	• Szaknyelv • Speciális szókincs ismerete magyar és legalább egy idegen nyelven • Idegen nyelvű szakirodalom feldolgozása és értelmezése • Írásbeli és szóbeli megnyilvánulás, vitakészség idegen nyelven is (B2-es nyelvvizsga)	• Felsővezetői kompetenciák • Szervezetfejlesztés és változás-menedzsment • Konfliktus-kezelés és motiváció • Team- és projektmunka önálló irányítása • Stratégiai döntéshozatal kockázatvállalással	• Etika és felelősség • Élelmiszer- és takarmány-biztonsági felelősségvállalás • Társadalmi és közösségi szerepvállalás • Értékalapú döntéshozatal	• Intellektuális autonómia • Önkritika és igényesség • Interdiszciplináris megközelítés (rendszer-szemlélet) • Széleskörű általános műveltség • Attitűd • Nyitottság • Kezdeményező-készség és határozottság

Forrás: saját szerkesztés

A harmadik képzés különbözik az első kettőtől, leginkább abban, hogy osztatlan rendszere miatt önmagában öt éves. E szakot azért vontuk be a vizsgálatba, mert azt is kívántuk vizsgálni, hogy a tanrend különbözősége eltérést jelent-e a kompetenciák szempontjából.

A szakmai kompetenciáknál az interdiszciplinaritás itt az előző két képzéshez képest még jelentősebb szerepet kap, és megjelenik a stratégia, mint fontos követelmény és irány a hallgatók részéről. A tudományos munka itt az eddigiekhez képest kiemelt jelentőségű, a hallgatók tudományos ismereteit, a tudományos életbe való bevonódást és a tudományos igényességű munkát itt komoly elvárásként tüntetik fel, amivel összefügg a szaknyelvi ismeretek hangsúlya a nyelvi kompetenciák alatt. A digitális kompetenciák listája bár nem hosszabb, de színesebb mint az előző két képzés esetében, az adatvezérelt döntéshozatal, a hálózati kommunikáció, a döntéstámogatás és a kommunikációs rendszerek ismerete mind szerepelnek az előírt kompetenciák és ismeretek között. A vezetői és együttműködési kompetenciáknál az eddigiekkel ellentétben már a felsőbb szintű menedzsment és irányítás kap komoly szerepet olyan elemekkel, mint szervezetfejlesztés vagy stratégiai döntéshozatal. Ehhez kapcsolódnak még további egyéni, személyes kompetenciák, mint a nyitottság, kezdeményező-készség és széleskörű általános műveltség. A fenntarthatóság és társadalmi felelősségvállalás az eddigiekhez hasonlóan komoly szerepet kap. Az osztatlan agrármérnök-képzés követelményrendszere elemeiben nem mutat jelentős eltérést a szakmai kompetenciákon kívül, de azt látható, hogy a képzés magasabb pozíció betöltésére, önálló munkára, stratégiai döntéshozatalra készíti a hallgatót.

A képzési és kimeneti követelmények elemzése megmutatta, hogy mindhárom vizsgált képzés kifejezetten sokszínű kompetenciafejlesztésre ad lehetőséget, és a szigorúan szakmai ismeretek mellett számos egyéb kompetenciára is hangsúlyt fektet. A vezetői kompetenciák mindhárom képzésnél szerepet kaptak, igaz, másként jelentek meg a követelményrendszerben, ugyanakkor az egyéni kompetenciák továbbá a társadalmi és fenntarthatósági szemléletmód jelentős hasonlóságokat mutatott. Ezek közül kiemelkedik a kritikus, konstruktív gondolkodás, továbbá a probléma-

menedzsment, melyek fontosságát a szakirodalom is számos ponton igazolja munkaerőpiaci szempontból is (Kocsis, 2023).

Álláshirdetések áttekintése

Az elemzés következő lépéseként 10 álláshirdetést vizsgáltunk, amelyekben a felsorolt kompetenciákat a képzési és kimeneti követelmények eredményeként létrejött kódrendszerrel kódoltuk. Az álláshirdetések felépítése a legtöbb esetben megegyezik, így a cég leírásával kezdődik, majd az elvárások, az előnyt jelentő további tényezők, illetve a kínált juttatási csomag kerül bemutatásra. Az eredményeket kompetenciánként, táblázatos formában mutatjuk be.

5. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK IV. – AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEKBE FELTÜNTETETT SZAKMAI ISMERETEK ÁTTEKINTÉSE

1	2	3	4
• Mezőgazdasági inputanyagok, innovatív termékek • Fenntartható talajgazdálkodás • Piackutatás, • Kísérletek szervezése és beállítása • Termékfejlesztés támogatása	• Baromfinevelés • Telephelyi üzemeltetés • Irányelvek, szabályok, jogi ismeretek	• Szántóföldi és ipari zöldségtermesztés • Csonthéjas gyümölcstermesztés technológiája • Gazdálkodási adminisztráció	• Növénytermesztési technológiai • Éves ütemtervek • Gépüzemeltetés megszervezése • Munkavégzés adminisztrációja
5	6	7	8
• Szántóföldi növénykultúrák termesztése • Vetési, tápanyaggazdálkodási és növényvédelmi munkák tervezése • Betakarítási munkák szervezése • Termelési adatok, permetezési dokumentációk	• Szaporodásbiológiai ismeretek • Állatkezelések • Telep üzemszerű működése	• Szarvasmarha tartás és tenyésztés napi feladatai • Takarmányozási ismeretek • Agrár ügyviteli és logisztikai feladatok • Pályázatok	• Divízió specifikus termékek (alapanyagok, saját gyártás) árazása • Stratégiai tervezés • Éves fejlesztési és értékesítési terv • Piaci információk
	9	10	
	• Távérzékelés, térinformatika, digitális képelemzés, relációs adatbázisok ismerete • Területalapú agrártámogatások ellenőrzési módszertana • EU-s és hazai jogszabályok • Közös Agrárpolitika (KAP) • Növénytermesztési ismeretek	• Támogatási, kifizetési kérelmek kezelése és felügyeleti ellenőrzése • Eljárásrendek, kitöltési útmutatók, tájékoztatók készítése • Jogszabályok, pályázati felhívások • Adatkérések	

Forrás: saját szerkesztés

Tekintve, hogy a vizsgált hirdetések különböző pozíciókról szólnak, a szakmai elvárások listája szerteágazó. Jól látható azonban, hogy az agrártudományi ismeretek – így állattenyésztés, növénytermesztés stb. – mellett olyan kompetenciák is megjelennek, mint az üzemeltetés, pályázatírás, jogszabályi ismeretek, valamint a munkaszervezés, ez pedig nem feltétlen függ össze az elvárt tapasztalattal: az ötös álláshirdetés például pályakezdő szakembert keres, miközben szakmai irányítási és delegálási feladatok ellátását is elvárja. A képzési és kimeneti követelmények interdiszciplinaritása itt is jelen van. Magasabb, vezetői pozíciókban a stratégiaalkotás is több ponton reprezentált. A diploma értékére engedhet következtetni az a tény, hogy két vizsgált vezető megnevezésű pozícióra is szívesen látnak pályakezdőket. Az üzemeltetés különösen a nagyvállalatok esetében rendelkezik jelentős szignifikanciával, így például a négyes, illetve a nyolcas vállalatnál.

6. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK V. – AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEKBEN FELTÜNTETETT DIGITÁLIS ÉS NYELVI KOMPETENCIÁK ÁTTEKINTÉSE

1 • Digitális kompetenciák • MS Office (Word, Excel, PowerPoint) felhasználói szintű ismerete • Azonnali üzenetküldő platformok (pl. Messenger) rutinos kezelése • Nyelvi kompetenciák	2 • Digitális kompetenciák • Felhasználói szintű számítástechnikai ismeretek • SAP vállalatirányítási rendszer ismerete • Nyelvi kompetenciák	3 • Digitális kompetenciák • Felhasználói szintű számítógépes ismeretek • Elektronikus gazdálkodási napló vezetés • Nyelvi kompetenciák	4 • Digitális kompetenciák • Microsoft Office programok felhasználói szintű ismerete • Agrovir farmmenedzsment rendszer ismerete • Nyelvi kompetenciák
5 • Digitális kompetenciák • Nyelvi kompetenciák	6 • Digitális kompetenciák • Felhasználói szintű számítógép ismeret (MS Office alkalmazások) • Nyelvi kompetenciák	7 • Digitális kompetenciák • Felhasználói szintű számítógépes ismeretek (Word, Excel, Office) • Nyelvi kompetenciák • Angol, német vagy román nyelvtudás (tárgyalási szint)	8 • Digitális kompetenciák • MS Office felhasználói szintű ismeret • Nyelvi kompetenciák
	9 • Digitális kompetenciák • Távérzékelési és térinformatikai szoftverek felhasználói szintű ismerete • Számítógépes felhasználói szintű ismeret (MS Office) • Nyelvi kompetenciák • Legalább középfokú angol nyelvismeret	10 • Digitális kompetenciák • Számítógépes felhasználói szintű ismeret (MS Office) • Informatikai rendszerek fejlesztési igényeinek meghatározása, tesztelése • Nyelvi kompetenciák • Angol nyelvtudás (előny)	

Forrás: saját szerkesztés

A tíz vizsgált álláshirdetésből kilencnél kerültek feltüntetésre digitális kompetencia elvárások, amelyek mindegyike tartalmazta a felhasználó szintű MS Office ismereteket. Speciális digitális kompetenciák a hármas, négyes, kilences és tízes álláshirdetésekből jelentek meg, ezek mindegyike nagyvállalat, a négyből három állás minimum 1 éves munkatapasztalatot igényel. A maradék hat állás leginkább agrár telepen végzett munka, valószínűsíthető, hogy ez az oka annak, hogy itt kevésbé jelentős elvárás a speciális informatikai ismeret. Az üzenetküldő rendszerek ismerete az online kommunikációs célok megvalósítására külön elvárásként jelenik meg az egyes hirdetésnél, e pozíció értékesítéssel foglalkozik, amely az internetes kommunikáció fontosságát indokolja.

A nyelvi kompetenciák a legtöbb vizsgált álláshirdetésnél nincsenek fókuszban, a munkatársakkal anyanyelven zajló kommunikáció inkább a kooperációs és együttműködési kompetenciák formájában jelenik meg. Az idegen nyelvek közül a német, az angol, illetve a román kerül feltüntetésre, de csupán a hirdetések 30 százalékánál látunk ilyen elvárást, ami különösen azért meglepő, mert a nyelvvizsga megléte már nem minden esetben feltétele az abszolutórium megszerzésének, így nem tekinthető adottnak a diplomások körében, bár a felvételinél továbbra is nagy jelentősége van (2022. évi LIX. törvény, 2022).

7. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK VI. – AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEKBEN FELTÜNTETETT VEZETŐI ÉS EGYÜTTMŰKÖDÉSI KOMPETENCIÁK, VALAMINT A TÁRSADALMI ÉS FENNTARTHATÓSÁGI FELELŐSSÉGGEL ÖSSZEFÜGGŐ ELVÁRÁSOK

1 • Vezetői és együttműködési komp. • Ügyfélkapcsolatok • Szakmai események – képviselet • Együttműködés marketinggel • Kommunikációs és prezentációs kompetenciák • Társ. és fenntarthatóság • Fenntartható mezőgazdaság propagálása	2 • Vezetői és együttműködési komp. • Munkafolyamatok kiosztása, irányítása és ellenőrzése • Kapcsolattartás a központi irányítással és hatóságokkal • Jó szervezőkészség • Társ. és fenntarthatóság • -	3 • Vezetői és együttműködési komp. • Traktorosok és foglalkoztatottak munkájának koordinálása • Technológiák betartásának felügyelete és ellenőrzése • Társ. és fenntarthatóság • -	4 • Vezetői és együttműködési komp. • Fizikai dolgozók irányítása, feladatok kiadása és ellenőrzése • Társ. és fenntarthatóság • Értéktérítő feladatok ellátása
5 Vezetői és együttműködési komp. • Szakmai irányítás • Gépi munkák összehangolása, együttműködés gépkezelőkkel • Kapcsolattartás beszállítókkal, szaktanácsadókkal • Felügyelet és koordináció • Társ. és fenntarthatóság • Elhivatottság a mezőgazdaság és a növénytermesztés iránt	6 • Vezetői és együttműködési komp. • Munkaszervezés • Jó kooperáció • Társ. és fenntarthatóság	7 • Vezetői és együttműködési komp. • Telepírányítás • Vezetői és irányítói kompetenciák, szervezői érzék • Kapcsolattartás kereskedelmi partnerekkel • Cégeképviselő hatóságok és szervezetek felé • Jó kommunikációs és kapcsolatteremtő kompetenciák • Csapatban történő munkavégzésre való képesség • Társ. és fenntarthatóság	8 • Vezetői és együttműködési komp. • Irányítási feladatok (árzás) • Vevői igények és motivációk feltérképezése • Vevői panaszok, reklamációk kezelése • Információs szolgáltatás a munkáltató felé • Társ. és fenntarthatóság
	9 • Vezetői és együttműködési komp. • Társ. és fenntarthatóság	10 • Vezetői és együttműködési komp. • Magas szintű kommunikációs képesség • Ügyfélkérdések megválaszolása • Részvétel auditokon, szakmai egyeztetéseken • Társ. és fenntarthatóság • (jogsabályi megfelelés)	

Forrás: saját szerkesztés

A képzési és kimeneti követelményekben nagy hangsúlyt kapott a vezetői és együttműködési kompetenciák kategóriája, ezért is döntöttünk amellet, hogy külön kódként kezeljük. Az álláshirdetések is igazolják ezt a jelentőséget, tízből kilenc hirdetésben ugyanis megjelenik ez a kompetencia. A kilenc álláshirdetés mindegyike hangsúlyozza az irányítás, vezetés, menedzsment feladatok ellátásának szükségességét, ami munkaszervezésben, szakmai vezetésben, feladatkiosztásban, delegálásban ölt testet. Együttműködés elsősorban a kollégákkal, illetve a kettes, hetes, valamint nyolcas álláshirdetés esetében a beosztottakkal is szükséges. A nyolcas hirdetésnél a vevői kapcsolatokat is az együttműködéshez soroltuk, aminek az az oka, hogy itt e kapcsolat felvételére, irányítására, koordinációjára van szükség.

A fenntarthatóság és társadalmi felelősség kategória, mint korábban megállapítottuk, sokkal inkább attitűdbeli kérdés, amely a vállalatok elvárásai között csak nagyon ritkán reprezentálódott. Az egyes hirdetés esetében a fenntarthatóság képviselete jelent meg, a négyes ezzel ellentétben az értéktérítést hangsúlyozta, míg az ötös az mezőgazdaság iránti elhivatottságot emelte ki elvárásként, a tízes pedig a jogsabályi megfelelést, ám ez utóbbi többféleképpen is kódolható. Egy

biztos, ezt a kérdést nem látjuk különösen kiemelkedőnek a hirdetésekben kiválasztás szempontjából, amelyre magyarázatul szolgálhatna, hogy a profitorientált versenyszférában e kérdés kevésbé fontos, ám a szakirodalom több ponton cáfolja ezt, így például Akomea-Frimpong és munkatársainak (2022) cikke részletesen kifejti a zöld finanszírozással (green finance) kapcsolatban, miként integrálható e két egymásnak látszólag ellentmondó jelenség. A zöld emberierőforrás-gazdálkodás tematikáját többek közt Ren és munkatársai (2022) mutatják be részletesen, és fejtik ki az egymástól különböző szervezeti logikák hatásos összehangolásának lehetőségét. Ezen tárgykörben több további szakfolyóiratcikk íródott.

8. TÁBLÁZAT: EREDMÉNYEK VII. – AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEKBE MEGHATÁROZOTT TOVÁBBI EGYÉNI KOMPETENCIÁK

1 • Innovatív, nyitott és terhelhető személyiség • Kiemelkedő problémamegoldó képesség • B kategóriás jogosítvány	2 • Pontosság, precizitás • Megbízhatóság, önállóság, rugalmasság • Problémamegoldás • B kategóriás jogosítvány	3 • Nyitottság a tanulásra és fejlődésre • B kategóriás jogosítvány	4 • Önálló munkavégzésre való képesség • Mobilitás (költözési hajlandóság) • B kategóriás jogosítvány
5 • Precíz, igényes munkavégzés • Jó terhelhetőség, szezonális munkarend vállalása • Rugalmasság, alkalmazkodóképesség • Határozott fellépés, önálló döntéshozatal • B kategóriás jogosítvány	6 • Mobilitás, önállóság, határozottság • Kitartó, dinamikus, magabiztos hozzáállás • Eredményközpontú, proaktív gondolkodásmód • Jó problémamegoldó képesség • B kategóriás jogosítvány, saját személygépkocsi	7 • Pontos, precíz munkavégzés • Önállóság • Terhelhetőség • Jó problémamegoldó képesség • B kategóriás jogosítvány	8 • B kategóriás jogosítvány
	9 • Önálló, precíz munkavégzés • Terhelhetőség, proaktivitás • Szakmai igényesség, motiváció • Érdeklődés a kutatás-fejlesztési feladatok iránt • Büntetlen előélet, cselekvőképesség	10 • Pontos munkavégzés • Magas szintű problémamegoldó képesség • Büntetlen előélet, cselekvőképesség • Vagyonynyilatkozat-tételi kötelezettség	

Forrás: saját szerkesztés

Utolsó kategóriánk azokat az elemeket tartalmazza, amelyek a többi kódcsoporthoz nem fértek be. Kiemelkedik a hirdetések ötven százalékában azonosított problémamegoldó képesség, amely a vezetői pozíciók esetében, továbbá a jelentősebb tapasztalatot igénylő munkáknál kap hangsúlyt. A pontosság és precizitás szintén a hirdetések felében kerül explicit említésre, itt azonban nem fedezhetünk fel foglalkoztatókra egységesen érvényes karakterjegyeket. A nyitottság, érdeklődés, tanulási tempó és hajlandóság egy-egy hirdetésben kerül csupán említésre. Ezek szoros összefüggést mutatnak a vezetői és együttműködési kompetenciákkal, és a képzési és kimeneti követelményekben is abszolút reprezentáltak. A terhelhetőség, kitartás, rugalmasság szintén gyakran felbukkanó elvárás, a vizsgált cikkek felében ugyanis jelen van, különösen azokban, amelyek tepermunkát igényelnek. Az önállóság szintén fókuszban van, így megjelenik a kettes, a négyes, a hetes és a kilences hirdetésekben. Ezek egytől egyig nagyobb, 50 főnél több munkavállalót foglalkoztató vállalatok, kettő ezek közül kifejezetten vezetői pozíció. E kategóriába soroltuk a B kategóriás jogosítványt is, amely nem köthető a felsőoktatáshoz, de a vizsgált állások nyolcvan százalékában feltüntetésre került.

A felsorolt, elsősorban soft skillek iránti igény igazolódik a vizsgált álláshirdetésekből, a vállalatok mérete, a munkavégzés komplexitása, a szervezeti hierarchiában betöltött szerep azonban meghatározhatja azok szükségességét. Az álláshirdetések elemzése során olyan kompetenciákat azonosítottunk, amelyek a munkaerőpiacon az agrárdiplomások számára előnyösek, sőt kifejezetten lényegesek lehetnek. Soft skillek minden hirdetésben feltüntetésre kerültek, ezek illeszkedtek az első vizsgálati lépés során meghatározott kategóriákba. A képzési és kimeneti követelményekben feltárt kompetenciák, ismeretek jelentős része itt is megjelenik, ezek pontos listáját a következőkben mutatjuk be.

A feltárt kompetenciák részletes vizsgálata

A képzési és kimeneti követelményekben, továbbá az álláshirdetésekből talált nem szakmai ismeretekhez kötődő kompetenciákat számszerűsítettük annak érdekében, hogy láthassuk, milyen átfedésben fordultak elő a kvalitatív vizsgálat során alkalmazott két forrásban. Ezen összevetés már szakoktól, illetve foglalkoztatóktól függetlenül történt, hiszen a kompetenciák között rengeteg átfedést találtunk, emellett ezek transzverzális és univerzális volta (Rizakhojajeva et al., 2025) nem indokolja a kizárólag konkrét képzési és foglalkoztatói kontextusban való értelmezést.

9. TÁBLÁZAT: A FELTÁRT KOMPETENCIÁK SZÁMÁNAK MEGOSZLÁSA A FORRÁS SZERINT

	Képzési és kimeneti követelmények	Álláshirdetések
Digitális kompetenciák	12	8
Nyelvi kompetenciák	6	2
Vezetői és társas kompetenciák	13	8
Társadalmi és fenntarthatósági felelősség	11	4
További egyéni kompetenciák	14	10

Forrás: saját szerkesztés

A két forrásról ugyan megállapítottuk már, hogy más célt szolgálnak, egy dolog mégis összeköti őket: mindkettő a hallgatókkal szemben támasztott elvárásokat tartalmazza. Míg az egyik a képzés tartalmát határozza meg és központilag szabályozott, a másik sokkal inkább a piac jelenlegi állapotát tükrözi a vizsgált álláshirdetések alapján. Láthatjuk, hogy a digitális kompetenciák, valamint a vezetői és társas, illetve a további egyéni kompetenciák mindkét forrásban nagy számban vannak jelen, azonban a nyelvi kompetenciák száma már nagyobb eltérést mutat. Az idegen nyelvi ismeretekkel kapcsolatos elvárások száma alacsony a vizsgált hirdetésekben, bár a képzési és kimeneti követelményekben sem ezt a területet emelik ki leginkább. A társadalmi és fenntarthatósági felelősség meglepően kevés alkalommal jelent meg a hirdetésekben, ám ezzel kapcsolatban már korábban megállapítottuk, hogy leginkább attitűdként értelmezendő, elmaradását a két forrás eltérő célja is indokolhatja.

Azt is megvizsgáltuk, mely kompetenciák hiányoznak az egyes forrásokból.

10. TÁBLÁZAT: ELTÉRÉSEK AZ AGRÁRKÉPZÉSI KÖVETELMÉNYEK (KKK) ÉS AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEK KOMPETENCIA-ELVÁRÁSAI KÖZÖTT

Kizárólag a KKK-ban megjelenő kompetenciák	Kizárólag az álláshirdetésekből megjelenő kompetenciák
Mérnöki informatikai alapok (digitális)	Azonnali üzenetküldő platformok rutinos kezelése (pl. Messenger) (digitális)
Ipar 4.0 eszközrendszerének ismerete (digitális)	Távérzékelési és térinformatikai szoftverek ismerete (digitális)
Digitalizáció, automatizáció a mezőgazdaságban (digitális)	Informatikai rendszerek fejlesztési igényeinek meghatározása és tesztelése (digitális)
Hálózati kommunikáció (digitális)	Cégek képviselői szakmai eseményeken, auditokon, egyeztetéseken (vezetői és együttműködési)
Idegen nyelvű szakirodalom feldolgozása (nyelvi)	Vevői igények feltérképezése, reklamációkezelés (vezetői és együttműködési)
Felsővezetői kompetenciák (vezetői és együttműködési)	Terhelhetőség, szezonális munkarend vállalása (további egyéni kompetenciák)
Szervezetfejlesztés és változásmenedzsment (vezetői és együttműködési)	Kitartás, dinamizmus, eredményorientáltság (további egyéni, kompetenciák)
Stratégiai döntéshozatal kockázatvállalással (vezetői és együttműködési)	
Környezetvédelmi és állatjóléti érzékenység (társadalmi és fenntarthatósági felelősség)	
Etika és felelősség (társadalmi és fenntarthatósági felelősség)	
Értékalapú döntéshozatal (társadalmi és fenntarthatósági felelősség)	
Elemző és szintetizáló képesség (további egyéni kompetenciák)	
Intellektuális autonómia (további egyéni kompetenciák)	
Széleskörű általános műveltség (további egyéni, kompetenciák)	

Forrás: saját szerkesztés

Az összevetés során tizennégy olyan kompetenciát azonosítottunk, amelyek nem szerepeltek az álláshirdetésekből, de a képzési és kimeneti követelményekben igen, ebből következően a felsőoktatási képzés részét képezik legalább egy vizsgált szakon. A tizennégy kompetenciából a legtöbb a digitális kompetenciák közé tartozik, emellett három-három hiányzik a vezetői és együttműködési kompetenciák, a társadalmi és fenntarthatósági felelősség körébe tartozó elvárások, valamint a további egyéni kompetenciák közül. Megállapíthatjuk, hogy a képzési és kimeneti követelményekben megjelölt kompetenciák alig 25 százaléka nem jelenik meg a vizsgált tíz álláshirdetésben, amely ilyen kicsi mintánál arra engedhet következtetni, hogy a hirdetésekben foglalt elvárások jelentős része megfelel a képzési és kimeneti követelmények tartalmának. Fontos kiemelnünk továbbá, hogy ezen kompetenciák kevésbé jól definiáltak, ahogy azt is, hogy a hiányzók jelentős része magasabb pozíciókhoz kapcsolódhat.

A képzési és kimeneti követelményekből hét olyan kompetencia hiányzik, amelyek az álláshirdetésekből helyet kaptak. Ebből az első három digitális kompetencia, az egyik mindennapi használatot, míg a másik kettő speciális szoftverismereteket és fejlesztéseket jelöl. A vezetői és együttműködési kompetenciák leginkább a marketing területéhez kötődnek, míg a hiányzó egyéni kompetenciák olyan soft skillre utalnak, amelyek a kitartással, munkabírással vannak összefüggésben, és nem feltétlenül indokolnak közvetlen fejlesztést. A hiányzó kompetenciák felsőoktatási

tantervbe emelése hosszú távon a diploma munkaerőpiaci értékének növekedéséhez is vezethet, ám ehhez részletesebb keresletfelmérés indokolt.

A MATE kurzuskínálatának vizsgálata

A Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem az ország legnagyobb agrárfókuszú felsőoktatási intézménye, amely 2020-ban jött létre (MATE honlap, 2023). Az egyetem színes képzési palettája számos olyan kurzust kínál, amelyek nem kizárólagosan szakmai ismeretek átadására fókuszálnak. Bár a képzési és kimeneti követelmények befolyásolják a felsőoktatási intézmények képzéseinek tartalmát, fontosnak tartjuk annak vizsgálatát, hogy ezek kurzuskínálatban való leképeződésére miként kerül sor.

Ennek érdekében megvizsgáltuk a három vizsgált képzés mintatanterveit, kiegészítve az egyetem szabadon választható kurzusaival. Elsősorban a nem szakmai ismeretekhez kapcsolódó kompetenciákra fektettünk hangsúlyt, amelyek az álláshirdetésekből megjelentek. Elemzésünk során arra kerestük a választ, kínál-e az egyetem az adott kompetenciákat közvetlenül fejlesztő tanegységet, esetleg azt más kurzusba beágyazva fejlesztheti a hallgató, vagy nincs ilyen jellegű kurzus az intézményben. Azt is feltüntettük, hogy milyen jellegű tanegységről beszélünk: a táblázatban az A kötelező, a B kötelezően választható míg a C szabadon választható tárgyakat jelöli. Az elemzéshez a kurzusleírásokat is figyelembe vettük, az eredményeket nem szakonkénti bontásban értelmezzük, amit a kurzusok közötti átjárhatóság is indokol.

11. TÁBLÁZAT: AZ ÁLLÁSHIRDETÉSEKBEN MEGJELENŐ KOMPETENCIÁK FEJLESZTÉSÉT ÉS AZ ELVÁRÁSOK TELJESÍTÉSÉT CÉLZÓ KURZUSOK VIZSGÁLATA A MATE-N

	Kompetencia fejlesztésére irányuló kurzus	Típus	A kompetencia más kurzusba integráltan fejlesztésre kerül (kurzusleírás szerint)
Digitális kompetenciák (8)			
MS Office felhasználói szintű ismerete (Word, Excel, PowerPoint)	NEM		IGEN
Felhasználói szintű számítástechnikai/számítógépes ismeretek	IGEN		IGEN
Azonnali üzenetküldő platformok rutinos kezelése (pl. Messenger)	NEM		IGEN
SAP vállalatirányítási rendszer ismerete	IGEN	A	
Elektronikus gazdálkodási napló vezetése	IGEN	A	
Agrovir farmmenedzsment rendszer ismerete	IGEN	A	
Távérzékelési és térinformatikai szoftverek ismerete	IGEN	A	
Informatikai rendszerek fejlesztési igényeinek meghatározása és tesztelése	NEM		IGEN
Nyelvi kompetenciák (2)			
Angol nyelvtudás	IGEN	A	
Német vagy román nyelvtudás	IGEN	A	
Vezetői és társas kompetenciák (8)			
Munkaszervezés, feladatkiosztás, irányítás és ellenőrzés	IGEN (SPEC)	C	
Csapatirányítás és koordináció, projektmenedzsment	IGEN	A	
Kapcsolattartás ügyfelekkel, beszállítókkal, partnerekkel és hatóságokkal	NEM		IGEN
Kommunikációs és prezentációs kompetenciák	IGEN	C	
Cégekpviselet szakmai eseményeken, auditokon, egyeztetéseken	NEM		IGEN
Jó szervezőkészség, vezetői és irányítói kompetenciák	IGEN	C	

	Kompetencia fejlesztésére irányuló kurzus	Típus	A kompetencia más kurzusba integráltan fejlesztésre kerül (kurzusleírás szerint)
Vevői igények feltérképezése, reklamációkezelés	NEM		IGEN
Csapatban való együttműködés és kapcsolatteremtés	NEM		IGEN
Társadalmi és fenntarthatósági felelősség (4)			
Értéktերemtő feladatok ellátása	IGEN	A	
Elhivatottság a mezőgazdaság iránt	IGEN	A	
Jogszabályi megfelelés	IGEN	A	
Fenntartható mezőgazdaság propagálása	IGEN	A	
További egyéni kompetenciák (10)			
Önállóság, határozott fellépés, döntéshozatal	NEM		*
Pontosság, precizitás, igényes munkavégzés	NEM		*
Terhelhetőség, szezonális munkarend vállalása	NEM		*
Rugalmasság, alkalmazkodóképesség, mobilitás	NEM		*
Problémamegoldó képesség (magas szintű)	IGEN	C	
Innovativitás, nyitottság a fejlődésre, proaktivitás	IGEN	C	
Kitartás, dinamizmus, eredményorientáltság	NEM		*
Szakmai igényesség, motiváció	NEM		*
<i>B kategóriás jogosítvány / saját gépkocsi</i>			
<i>Büntetlen előélet, cselekvőképesség; vagyonnyilatkozat</i>			

Forrás: saját szerkesztés

A fenti táblázatból látszik, hogy az egyetem a digitális kompetenciák mindegyikére nyújt konkrét kurzust, vagy más kurzusba beágyazottan fejleszti azt. Ezek a tárgyak rendszerint kötelezőek a hallgatók számára, ezzel biztosítva a hallgatók számítástechnikai felkészültségét, ami az álláshirdetésekből is jelentős szerepet kapott. A nyelvi kompetenciák – annak ellenére, hogy a nyelvvizsga már nem feltétlen kötelező az oklevél megszerzéséhez –, jelentős hangsúlyt kapnak a MATE portfóliójában, az ilyen kreditek teljesítése kötelező. Bár az álláshirdetésekből ezen kompetenciák kisebb szerepet kaptak, a nyelvtudás megléte az egyetem fontos stratégiai döntéseként értelmezhető.

A vezetői és társas kompetenciákra szintén hangsúlyt fektet az egyetem, még az olyan kompetenciák fejlesztésére is kínál kurzust, mint a kommunikáció vagy a sikeres marketing. Fontos kiemelni, hogy ezek sokszor már az egyetemi munka során is fejlődnek, nem feltétlen igényelnek külön specifikált kurzust. A MATE tantárgyleírásaiban a csoportmunka, továbbá az önálló szakirodalom feldolgozása is számos ponton szerepel, az alkalmazott színes számonkérési formák szintén fejleszthetik az olyan kompetenciákat mint az önállóság, problémamegoldás vagy kommunikáció. Ezt számos tanulmány igazolja, a terület szakirodalma kifejezetten gazdag, Virtanen és Tynjälä (2018) kutatása is rámutat a kollaboratív tanulási technikák fejlesztő szerepére, míg Boud (2000) a számonkérést vizsgálja ugyanezen szempontból. A társadalmi és fenntarthatósági felelősség az egyetem képzési portfóliójában szintúgy komoly szerepet kap, leginkább kötelezően teljesítendő tárgyakban.

A további egyéni kompetenciák közül kettőre találtunk konkrét kurzust, amely az adott kompetencia fejlesztésével foglalkozik, ezek szabadon választható tanegységek. A maradék nyolc kompetenciára nincs konkrét kurzus, ugyanakkor megállapíthatjuk, hogy az egyetemen alkalmazott változatos tananyag-feldolgozási stratégiák és számonkérések sokat fejleszthetnek ezeken. Ennek

ellenére ezen kompetenciák célzott fejlesztése hasznos lehet a piacképesség szempontjából, és fokozhatja a képzés iránti keresletet is.

A fentiekből kitűnik, hogy a MATE színes képzési palettája a vizsgált kompetenciák jelentős részére komoly fókuszot helyez, számos soft skill fejlesztésére is különálló tanegységet dolgoztak ki. Mindez remekül illeszkedik a MATE 2030 stratégiába, melyben az egyik kiemelt kihívás a jövő agrárgenerációjának kinevelése és az előregedő agrártársadalom frissítése (MATE 2030, 2025).

Diszkusszió

Ezen exploratív kutatás célja az ún. kompetencia-rés jelenségének árnyaltabb megértése. Az álláshirdetések tartalmi elemzéséből nyert adatokat a MATE kurzuskínálatával és a szakmai követelményekkel összevetve arról keresünk támpontokat, mely területeken mutakozhat eltérés az agrárfelsőoktatás kimeneti kompetenciái és a munkaerőpiaci kereslet között. A vizsgálatban elsősorban olyan kompetenciákat vizsgáltunk, amelyek nincsenek közvetlen összefüggésben a szakmai tudással és ismeretekkel.

A vizsgálat fontos feltétele volt egy kategóriarendszer kialakítása, amelyre a képzési és kimeneti követelmények újrakódolásával, majd annak a kódolt álláshirdetésekkel való összevetésével került sor. E rendszer hasznosnak bizonyult a vizsgálat alatt, minden felsorolt követelmény kategorizálhatónak bizonyult. Kiemelkedő lépés volt továbbá a képzési és kimeneti követelmények, valamint a munkaerőpiaci elvárások összefüggéseinek vizsgálata, ahol számos egyezést állapíthattunk meg, mindössze néhány olyan kompetenciát sikerült azonosítani, amely a vizsgált hirdetésekben előfordultak, ám a képzési és kimeneti követelményekben nem jelentek meg, így például vevői igényekkel összefüggésben álló kompetenciák: az eredményorientáltság vagy informatikai rendszerfejlesztés. A MATE kurzuskínálata hasonló munkaerőpiaci orientációt mutatott, amely összecseng a MATE 2030 koncepcióval, és az egyetem ambícióival a jövő agrárszakdolgozóinak fejlesztésére.

A vizsgálat rámutatott arra is, hogy transzverzális kompetenciák nagy számban vannak jelen minden vizsgált forrásban, így a felsőoktatásban fontos szerepet játszanak, bár a kapcsolódó kurzusok pontos tartalmát nem elemeztük. Az álláshirdetések áttekintése igazolta, hogy a szükséges kompetenciák rendkívül szerteágazóak és sokszínűek, így a képzési és kimeneti követelményekben megjelölt elvárások magas száma indokolt lehet. A források között (álláshirdetések, képzési és kimeneti követelmények) váratlanul jelentős átfedést találtunk kompetenciafejlesztés szempontjából, valamint a MATE kurzuskínálatának sokszínűségét sikeresen bebizonyítottuk.

A kompetenciák kérdéskörének színes szakirodalma van, ezt az áttekintésben már igazoltuk. E források megállapításait e kutatás is igazolta, látványosan kiemelkedett a transzverzális kompetenciák munkaerőpiaci szerepe, ahogy az is, hogy a magyar felsőoktatás a követelmények alapján igyekszik ennek megfelelni, erre pedig a MATE kiváló példa, de a kompetenciák fejlesztése nem minden esetben konkrét kurzusokkal történik.

A vizsgálatnak vannak korlátai is, amelynek fő oka a kis minta, amely nem teszi lehetővé hosszú távú következtetések levonását. A javasolt kompetenciák kurzuskínálatba való beemelése indokolt lehet, de ennek meghatározásához átfogóbb vizsgálat szükséges, amely nem csak három képzésre korlátozódik. A munkaerőpiaci hasznosulás felméréséhez interjúk kutatás is kívánatos, amelyet munkáltatói és munkavállalói oldalon is érdemes lenne elvégezni. A turbulens munkaerőpiaci viszonyok miatt az ilyen jellegű kutatások rendszeres ismétlése kiemelt jelentőséggel bírhat a relevancia biztosításában.

Összegzés

Tanulmányunkat a hazai agrárfelsőoktatás hagyományainak, a felsőoktatás aktuális kihívásainak, valamint az ágazati foglalkoztatás nehézségeinek részletes szakirodalmi áttekintésével indítottuk. E helyzetértékelést a vizsgálat fogalmi keretének tisztázása követte, különös tekintettel a munkaerőpiaci kompetenciaelvárásokra és a foglalkoztathatósági tőke összefüggéseire. A szakirodalmi források elemzése megerősítette a „soft skillek” kiemelkedő szerepét a munkaerőpiaci sikerességben, és alátámasztotta azok jelentőségét a foglalkoztathatósági tőke szempontjából is.

A többlépcsős kvalitatív vizsgálat első szakaszában a szakok képzési és kimeneti követelményeit (KKK) elemeztük manuális kódolás és generatív mesterséges intelligencia segítségével. Az újszerű tipológia alapján végzett elemzés során nagyszámú kompetenciát azonosítottunk, amelyek között a transzverzális kompetenciák is nagy számban jelentek meg. Ezt követte tíz releváns álláshirdetés hasonló módszertanú vizsgálata: itt a szakmai ismeretek mellett a vezetői és együttműködési kompetenciák, valamint a speciális attitűdbeli elvárások jelentek meg hangsúlyosan. A két forrásból (KKK és álláshirdetések) származó kompetencialisták összevetése jelentős átfedést mutatott, ami a képzések alapvető piacképességét feltételezheti. A MATE kurzuskínálatának elemzéséből arra a következtetésre juthatunk, hogy az intézmény nagymértékben követi a piaci trendeket, így segítve a végzett hallgatók elhelyezkedését. Ugyanakkor hiányosságokat is feltártunk, ezért javasoljuk olyan célzott kurzusok indítását, amelyek kifejezetten azokat a kompetenciákat fejlesztik, amelyek a hivatalos kimeneti követelményekbe nem, de a vizsgált álláshirdetésekből markánsan megjelentek.

Eredményeink kiindulási alapot nyújtanak a későbbi, nagyobb mintán végzett kutatásokhoz. A kompetenciaterkép rendszeres és részletes felülvizsgálatát kulcsfontosságúnak tartjuk a képzés piacképességének megőrzéséhez és a munkaerőpiaci igények kielégítéséhez. Ez a folyamat nemcsak a versenyképességét növelheti, hanem motiváló erővel hathat a leendő hallgatókra is, ösztönözve őket az agrárfelsőoktatásban való továbbtanulásra.

Irodalomjegyzék

- Akomea-Frimpong, I., Kukah, A. S., Jin, X., Osei-Kyei, R., & Pariafsai, F. (2022). Green finance for green buildings: A systematic review and conceptual foundation. *Journal of Cleaner Production*, 356, 131869. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131869>
- Bajkai-Tóth K., Garamvölgyi J., & Rudnák I. (2025). Elvart és valós munkavállalói kompetenciák vizsgálata a köz- és versenyszférában / Examining expected and actual employee competences in the public and private sectors. *Vezetéstudomány*, 56(1), 2-13. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2025.01.01>
- Boud, D. (2000). Sustainable Assessment: Rethinking assessment for the learning society. *Studies in Continuing Education*, 22(2), 151-167. <https://doi.org/10.1080/713695728>
- Csehné Papp I. (2011). A munkaerőpiaci kihívásoknak való megfelelés érvényesítése a szakképzésben. In: *Iskolakultúra*, 21(1), 83-87. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/21115/20905>
- Európai Biztonság honlapja (2025): ESCO. <https://esco.ec.europa.eu/select-language?destination=/node/1>.
- Ghimire, R. P., Dissanayake, D. H. G., Maredia, K., Joshi, N. P., & Ebner, P. (2022). Ready for a career in the agriculture sector in Egypt? Perceptions of students, faculty, and employers on the value of essential technical and employable skills. *Education Sciences*, 12(10), 713. <https://doi.org/10.3390/educsci12100713>
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2014). Tensions in Corporate Sustainability: towards an Integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127(2), 297-316. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5>
- Hajdu Z., & Szőke S. (2007). Diplomás munkavállalókra vonatkozó kompetencia elvárások az Észak-Alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainál és intézményeinél. In: *Agrárgazdaság, Vidékfejlesztés, Agrárinformatika Nemzetközi Konferencia (AVA3), Debrecen, 2007. március 20-21.* [elektronikus dokumentum]. Debreceni Egyetem Agrártudományi Centrum, Agrárgazdasági és Vidékfejlesztési Kar, Debrecen. https://www.researchgate.net/publication/374898744_Diplomas_munkavallalokra

vonatkozó kompetencia-elvárások az Észak-Alföldi Régió mezőgazdasági vállalkozásainál és intézményeinél

Herman, E. (2025). Changes and challenges in EU agricultural holdings and their impact on rural development. *Land*, 14(5), 1080. <https://doi.org/10.3390/land14051080>

Jayaram, S., & Musau, R. (2017). Soft skills: what they are and how to foster them. In *Technical and vocational education and training* (pp. 101–122). https://doi.org/10.1007/978-3-319-49485-2_6

Jin, Y. (2025). Environmental-social trade-offs for public goods: A cross-country comparison in Europe. *Resources Conservation and Recycling*, 220, 108347. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2025.108347>

Kapronczai I. (2018). A hazai agrárképzés korlátai. *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 62(05). <https://ideas.repec.org/a/ags/gazdal/279716.html>

Kocsis Z. (2023). Az egyetem munkaerőpiacra való felkészítő szerepének a vizsgálata hallgatói interjúk alapján. *Iskolakultúra*, 33(6), 71-85. <https://www.iskolakultura.hu/index.php/iskolakultura/article/view/44428>

Koós B. (szerk.) (2023). *Területi folyamatok Magyarországon 2021-2023*. HUN-REN Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Regionális Kutatások Intézete.

Kulturális és Innovációs Minisztérium (2025). A felsőoktatási szakképzések, az alap- és mesterképzések, valamint hitéleti képzések képzési és kimeneti követelményei. <https://kormany.hu/dokumentumtar/kepzesi-es-kimeneti-kovetelmenyek-2>.

Maró Z. M., Borda Á. J., & Balogh J. M. (2024). Challenges and Trends in agricultural Employment: The case of Hungary. *Agris On-line Papers in Economics and Informatics*, 16(4), 109-128. <https://doi.org/10.7160/aol.2024.160409>

MATE (2025). MATE 2030. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem. https://uni-mate.hu/documents/d/mate/mate-2030-pdf_fin.

MATE (2023). Az egyetem története. <https://uni-mate.hu/az-egyetem-t%C3%B6rt%C3%A9nete>.

Mélypataki G., & Trenyisán M. (2025). Kritikai észrevételek a mezőgazdasági ágazat foglalkoztatási jogsértéseiről a szociális feltételeesség szabályainak tükrében. *Miskolci Jogi Szemle*, 20(3), 157-175. <https://doi.org/10.32980/mjsz.2025.3.157>

Pupos T. (2019). Változtatások szükségessége a magyar agrárfelsőoktatás képzési programjaiban. *Gazdálkodás: Scientific Journal on Agricultural Economics*, 63(80-2019582), 58-72. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.284795>

Rana, R. K., J. C. G. M., Singh, R. K., Monga, S., Kaur, T., Sheoran, P., Dubey, S. K., Meena, M. S., Pal, P. P., Kumar, A., Bordoloi, R., Bhaskaran, A., Singh, S. R. K., Shirur, M., Burman, R. R., Singh, R., Singh, R., Singh, A. K., Keshava, N., & Gautam, U. S. (2024). Strengthening the agricultural entrepreneurship: Insights on transformative influence. *The Indian Journal of Agricultural Sciences*, 94(3–1), 72-80. <https://doi.org/10.56093/ijas.v94i3.148620>

Ren, S., Fan, D., & Tang, G. (2022b). Organizations' management configurations towards environment and market performances. *Journal of Business Ethics*, 188(2), 239-257. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05299-4>

Ritter T. (2022). Foglalkoztatáspolitikai kihívások a magyar mezőgazdaságban és élelmiszeriparban – Szakpolitikai tanulságok és következtetések. *Köz-gazdaság*, 17(4), 125-130. <https://doi.org/10.14267/retp2022.04.08>

Rizakhoyayeva, G., Ramankulov, S., Akeshova, M., Nurizinova, M., Tuyakov, Y., & Abdrakhmanov, R. (2025). STEM-based approaches to soft skills development: a synthesis of meta-analytic findings and empirical evidence. *Frontiers in Education*, 10:1663155. <https://doi.org/10.3389/educ.2025.1663155>

Surányi B. (2018). A magyar mezőgazdasági szakoktatás története 1945-ig, különös tekintettel a debreceni agrár-felsőoktatásra. *Gerundium*, 9(1), 81-115. <https://doi.org/10.29116/gerundium/2018/1/5>

Surányi B. (2019). A magyaróvári agrárfelsőoktatás két évszázada. *Gerundium*, 10(1), 134-139. <https://doi.org/10.29116/gerundium/2019/1/12>

Szabó Sz., Némethy K., Csapó I., Poór J., & Balog K. (2020). A HR igény változásai a robotizáció és az Ipar 4.0 fejlődésének tükrében. *Annales: Universitas Budapestiensis de Metropolitan*, 13(1), 186-213. <https://real-j.mtak.hu/id/eprint/26781>

Szőke V. & Kovács L. (2021). A mezőgazdaság 4.0 technológiáinak munkaerőpiaci hatásai. *Gazdálkodás*, 65(1), 64-85. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.309544>.

- Țarcă, V., Luca, F., & Țarcă, E. (2024). The Digital Edge: Skills That Matter in the European Labour Market after COVID-19. *Economies*, 12(10), 273. <https://doi.org/10.3390/economies1210027385>
- Varga, E., & Szira, Z. (2022). Munkaerőpiaci folyamatok, kompetenciák és azok változásai a pandémia alatt. *Acta Carolus Robertus*, 12(2), 13–23. <https://doi.org/10.33032/acr.2869>
- Virtanen, A., & Tynjälä, P. (2018). Factors explaining the learning of generic skills: a study of university students' experiences. *Teaching in Higher Education*, 24(7), 880–894. <https://doi.org/10.1080/13562517.2018.1515195>
- Witte, A. E. (2014). Co-operation – the missing value of business education. *Journal of Management Development*, 33(4), 357–373. <https://doi.org/10.1108/jmd-02-2013-0027>
2022. évi LIX. törvény egyes felsőoktatással, szakképzéssel és felnőttképzéssel összefüggő törvények módosításáról. (2022). *Magyar Közlöny*, 2022(209).

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

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

a Szerkesztőség

Okleveles közgazdász vagyok, második diplomámat a Szent István Egyetem Vezetés és szervezés mesterszakának HR szakirányán szereztem.

Több mint húszéves pályafutásom során vezettem vállalati HR-szervezetet, ügynökségi toborzási üzletágot, irányítottam álláskeresőket támogató tanácsadói programot, repülőtéri utaselégedettségi vizsgálatot, valamint stratégiai HR- és szervezetfejlesztési projekteket.

Szakmai munkám során foglalkoztat az emberközpontú szervezetek működése, valamint a vezetés és a munkavállalói élmény kapcsolata. Több mint egy évtizede ismerem meg az „Employees First, Customer Second” szemléletet, amelynek gyakorlati alkalmazhatóságát, jeleit azóta is figyelemmel kísérem.

A 2025-ben végzett exploratív kutatásomban arra kerestem a választ, hogy az „Employees First, Customer Second” szemlélet (illetve annak egyes elemei) milyen mértékben épült be a szervezetek működésébe és miként jelenik meg a vállalati gyakorlatban.

A tanulmány nemzetközi vállalati példákra, nyilvánosan elérhető vállalati információkra, szakirodalmi forrásokra, valamint saját HR- és szervezetfejlesztési szakmai tapasztalatomra épülő elemzés és szintézis eredménye, amely bemutatja az „Employees First, Customer Second” szemlélet mai megjelenési formáit, hozzájárulva a HR szakmai párbeszédhez.

Hiszem, hogy a hosszú távon sikeres szervezetek versenyelőnye nem elsősorban a technológiában, hanem az emberekben és a vezetői kultúrában rejlik. Ezért kutatom és támogatom azokat a HR-megoldásokat, amelyek egyszerre teremtenek értéket a munkavállalók és a szervezetek számára.

Lukács András

LUKÁCS ANDRÁS

MUNKAVÁLLALÓK AZ ELSŐK, AZ ÜGYFÉL A MÁSODIK 2025

Az „Employees first customer second”-ként megismert – azaz „a munkavállaló az első, s az ügyfél a második” elmélet, módszer, szemlélet már régóta ismert tanácsadói és a munkáltatói körökben. Amióta Vineet Nayar, a több ezer munkavállalót világszerte foglalkoztató indiai HCLTech vállalat korábbi vezetője megírta 2010-ben fenti címmel megjelent könyvét, számos szervezet és vezető alkalmazta. 2026-ból visszanezve, azóta volt Covid-19, gazdasági válság, infláció, munkaerőhiány, MI-használat meglódulás. Felmerül a kérdés, hogy az értékzónában dolgozó munkavállalókkal való együttműködésről, támogatásukról milyen formában és hogyan gondolkodnak a cégek menedzsmentjei. Kerestem és találtam 2025-ben vállalkozásokat szerte a világon, amelyek kiemelt figyelmet szentelnek a munkavállalókra valamilyen formában.

Bevezetés

A munkavállalókat foglalkoztató szervezetek számos eszközt használnak a munkavállalók támogatására. Ezek akár materiális, anyagi eszközök (pl. cafeteria, jutalom stb.), vagy materiálisan közvetlenül nem megjeleníthetők (flexibilis munkaidő, ingyenes képzés, hibrid munkavégzés stb.) lehetnek, amelyek elemenként vagy rendszerben is megjelenhetnek. A következőkben az „Employees First Customer Second” elméletet s gyakorlatát mutatom be néhány vállalkozás példáján keresztül.

Amióta megismertem, alkalmanként Employees First Customer Second (továbbiakban EFCS) szemmel szemlélem a világot, eseményeket, amelyekkel találkozom 2013 óta. Ekkor került a kezembe Vineet Nayar *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down* címmel megjelent könyve. Mennyiben lehet s milyen módszerekkel előrébb a munkavállaló az ügyfélnél? Ha lehet, hogyan és milyen eredménnyel?

Elgondolkodtató, hogy vajon mely munkavállalót érintő, munkáltatótól eredő hatások csapódnak le adott esetben egy-egy munkavállalóban, s általa a vásárlóban vagy az ügyfélben. Az eset történhet akár egy budapesti élelmiszerüzletben a hosszú sort feldolgozó mogorva pénztárossal, egy függönybolt eladójával, varrójával, vagy London egyik felhőkarcolójának a bárjában dolgozó pincérrel, illetve egy vezetővel. Mogorvák vagy segítőkészek, érdekli-e mit és miért akarunk vásárolni, érdekli-e, hogy tiszta-e az asztal ahová leülünk, s ha koszos, letörli-e. Mindegyik esetben a vásárlást (szolgáltatás igénybevételét), a többletvásárlást jelentősen befolyásolja az az ember, akivel találkozom a szolgáltatás során. Azonban az, hogy ők hogyan érzik magukat munkájuk végzése közben, az alapvetően nem rajtunk, vevőkön, hanem a munkáltatóján múlik. Kérdés, hogy a munkáltatók mit tesznek meg azért, hogy a legtöbbet hozza ki a munkavállaló saját magából, hogy ezáltal a vevő is elégedett legyen. S az eredmény? Elégedett lojális vevő, többletvásárlás lehetősége, ajánlás.

Számos módszer és eszköz létezik a munkavállalókkal való törődésre. Az EFCS egyike a megközelítésmódoknak, s mi ezzel fogunk foglalkozni a következőkben. Ha az EFCS elemei akár külön is megjelennek a vállalatnál, már az is pozitív értéknek számít és említésre méltó.

Jelen tanulmány célja, hogy ezeket az elemeket felkutatásukat követően megemlítsse, bemutassa a Magyarországon talán kevésbé ismert cégek példáján – olyan cégek révén, amelyek valamiért érdekesek lehetnek 2025-2026-ban.

Szakirodalmi elemzés

Jelen tanulmány szakirodalmi forrása Vineet Nayar *Employees First Customer Second* című könyve, amely 2010-ben jelent meg. Ez a könyv egy új managementrendszerként egy szemléletet, módszertant ismert meg, amely a gyakorlatban bizonyította pozitív hatását. Ez a megközelítés **radikálisan megfordítja** a hagyományos vállalati hierarchiát: nem az ügyfél, hanem a **munkavállaló kerül a vállalat figyelmének középpontjába**.

A források az említésre kerülő cégek weboldalain nyilvánosságra hozott jelentések, beszámolók, munkaerőpiaci elemzések, Employeesfirstbook, Glassdoor, Corporate Rebels tanácsadó oldala, Vino Joy News, Wine Industry Advisor cikkei és elemzései, továbbá Rob Garratt *A Tanuló Vállalat* címmel megjelent írása.

Jelen elmélet használatát Vineet Nayar, a HCLTech vállalatnál valósította meg, ahol 1985-től dolgozott, s 2005-2013 között volt elnök, majd vezérigazgató változásmenedzsment feladattal. A HCLTech egy indiai vállalkozás, amely felhőszolgáltatással, infrastruktúra menedzsmenttel, ügyfélszolgálattal, specializált mesterséges intelligenciával foglalkozik. 2013-ban 83.000 fővel 26 országban, 2025-ben 223.420 fővel 60 országban volt jelen. Nayar módszere pozitív változást hozott a cég eredményeire: 2005–2013 között a HCLTech bevétele 600%-kal növekedett, a nyereség 500%-kal. Az alkalmazotti elégedettség pedig megelőzte a korábbi szintet.

Vineet Nayar a Forbes és a Harvard Business Review által is elismert mintapéldát teremtett a módszer bevezetésével és használatával. Általános elvként a **kulcsmondatok Vineet Nayartól**: „Ha jól bánsz az embereiddel, ők jól fognak bánni az ügyfelekkel.”, „A menedzsment szerepe nem az irányítás, hanem a szolgálat.”.

Az Employees First Customer Second elv elemei:

1. **A menedzsment szolgáltató szerepet tölt be** a vállalat irányításában („servant leadership”). A vezetés feladata a dolgozók támogatása abban, hogy kiválóan szolgálják az ügyfeleket, nem a hierarchiából adódó irányítás.
2. **Átláthatóság és bizalom, radikális transzparencia.** Minden dolgozó hozzáfér a szervezeti döntések, eredmények, problémák információihoz, hogy mindenki értse a stratégiai irányt és helyesen dönthessen.
3. **Empowerment – a dolgozók felhatalmazása.** A döntéshozatal **lefelé kerül** a szervezetben, oda, ahol a valós munka és az ügyfélkapcsolat zajlik. A dolgozók szabadon cselekedhetnek az ügyfél érdekében – ezáltal valódi tulajdonosi érzésük alakul ki. Az eredmények következményeit viselik/megnyerik ezáltal.
4. **Inverz szervezeti piramis.** A menedzsment a piramis alján helyezkedik el, támogatva a frontvonalon dolgozókat. Az elvet Bob Garratt professzor korábban használta A Tanuló vállalat című könyvében. Vezetői kérdés: „Mit tehetsz én azért, hogy a dolgozóim sikeresek legyenek?”.
5. **A dolgozói elkötelezettség hatással van az ügyfél-elégedettségre.** Az EFCS szerint elégedett dolgozó nélkül nincs elégedett ügyfél. Az ügyfélményt a dolgozók lelkesedése, motivációja és kreativitása teremti meg, nem a közvetlen menedzseri kontroll.
6. **Közösség és kultúraépítés.** Az EFCS egy **kultúra**, amely a bizalomra, kölcsönös tiszteletre és együttműködésre épül. A dolgozók **partnerek** a vállalati célok megvalósításában.
7. **Visszajelzés és folyamatos fejlesztés.** Rendszeres, őszinte visszajelzés gyűjtése a dolgozóktól a menedzsment felé („feedback up the chain”). A vezetők teljesítményét a dolgozók értékelik, nem fordítva. Ennek a célja egy tanuló szervezet működtetése, ahol mindenki része a fejlődésnek.



Néhány szakterület, ahol jellemző az EFCS-elmélet:

- Ügyfélszolgálat,
- Tanácsadás, fejlesztés,
- Közvetlen kiskereskedelmi értékesítés (ruházat, élelmiszer),
- Szélsőséges munkarenddel, körülményekkel rendelkező munkakörök,
- Információ-technológia.

Gazdasági szektorok, például:

- Idegenforgalom,
- Kiskereskedelem,
- Tanácsadás,
- Szoftverfejlesztés,
- Online szolgáltatás, közösségi média.

Empirikus kutatás – elmélet, eredmények bemutatása

A keresést az internetes weboldalakon közzétett és megjelent, szabadon hozzáférhető éves és egyéb jelentések, publikációk, beszámolók, cikkek stb. kutatásával végeztem. A kutatás a tárgyhoz tartozó kulcsszavakra, fogalmakra, kifejezésekre való összetett kereséssel web-böngészők keresőmotorjainak használatával, egyszerű és összetett kereséssel és szoftverek használatával történt. A dokumentumok tartalomellenőrzését és elemzését követően a források rögzítésre kerültek az irodalomjegyzékben. A kvalitatív információk feltárása (exploráció), feldolgozása, ellenőrzése és leírása (deskripció) történt.

Sokkal több vállalkozás került a látókörbe, mint amennyit be lehetett tenni a tanulmányba. Az érdekesebbeket, tanulságosabbakat választottam ki. Maga a kutatás igazából nem tekinthető reprezentatívnak. A cél az, hogy látókörbe eddig nem került forrásokat mutassak be, s bemutassam azt, hogy a különböző gazdasági szektorokban milyen eszközök, módszerek, folyamatok (akár EFCS-relációban) jelennek meg a dolgozók (értékszónában teljesítők) támogatása érdekében. A bemutatott információk mennyisége a cégek által megosztottaktól és egyediségétől függ, ezért cégenként változó. Külföldi, nemzetközi eseteket, megoldásokat kerestem, így a magyar vállalkozások, valamint az államigazgatási és a nonprofit szféra kimaradt.

Vállalkozások

Wegmans Food Markets

Az USA-ban működő, 1916-ban alapított családi vállalkozás 2026-ra több mint 110 élelmiszer és gyógyszer forgalmazó supermarketet működtet 54.000 fős dolgozói létszámmal. Ezzel a legnagyobb magánkézben lévő cég lett az USA-ban. A több mint 100 éve működő üzletlánc irányításában már a negyedik Wegmans generáció vesz részt. Nagy hangsúlyt fektet a vásárlói elégedettségre, minőségre, értékre, választékra, a helyi beszállítókkal való partneri együttműködésre és mester-séges összetevők elhagyására. A minőségi vásárlási élményt pedig munkatársaik biztosítják.

A „Values in Action” oldalon a következő üdvözet fogadja az olvasót: *„Családi vállalkozásként mindig is hittünk abban, hogy céljainkat csak akkor érhetjük el, ha először is kielégítjük munkatársaink egyéni igényeit. Ez a munkatársakat előtérbe helyező szemléletmód irányítja minden tevékenységünket.”* A fókusz kifejezetten az alkalmazottakon van („Employees First”), és arra építik az üzleti sikereik elérését, hogy a munkavállalók szükségleteinek kielégítését támogatják, ezáltal elégedetté teszik őket az alábbi módokon:

- Anyagi kompenzáció: versenytársaktól magasabb kezdő fizetés, prémium, rendszeres, ütemezett fizetésemelés minden alkalmazott számára, nyugdíjrendszer nyereségmegosztással, kedvezmények a mobiltelefon-szolgáltatásra, számítógépekre, mozijegyekre stb.
- Személyre szabott munkaidő-beosztás, részmunkaidős munkakörök a munka-magánélet egyensúlya érdekében. Ezt a munkavállalók elismerik a Glassdoor HR-értékelő portálon, ahol a céget 4,1 pontra értékelik.
- Gyermekgondozás, idősgondozás támogatása, szülői szabadság, örökbefogadási támogatás.
- Egészségügyi szolgáltatások: fogászat, szemészet (szemvizsgálatok, szemüveg, lézeres látáskorrekció), egészségügyi szűrések, dohányzásról leszoktató programok, egészségügyi jogász igénybevétele.
- Jogi és pénzügyi tanácsadás.

- LiveWell Employee + Family program: tanácsadás gyógyszerészek és dietetikusok által, kedvezmények a helyi edzőtermekben és fitneszközpontokban, élő és online edzés-órák.
- Befogadás, beillesztés, orientáció: több mint 100 éve egy befogadó kultúrát alakítottak ki s működtetnek – nyilatkozta Colleen Wegman elnök.
- Jövő- és karriertervezés: Mindamellett, hogy a Wegmans elkötelezett a folyamatos fejlesztés és innováció mellett, tudja, hogy ezt a dolgozók képzésével, fejlesztésével érheti el. Egy 1984-ben bevezetett ösztöndíjprogram működik a cégnél, amely akár négy évig is pénzt biztosít a főiskolai tanulmányokra. A mindennapi munkához támogató környezetet, mentorokat és vezetői fejlesztési programokat biztosítanak a dolgozók számára.
- A „My Wegmans Connect” szoftver létrehozásával egyszerű módot kínál a kommunikációra az alkalmazottak számára a céggel anélkül, hogy feltétlenül kapcsolatba lépne velük. A vállalat nagyban profitál a portálból, mivel az információk megosztásához szükséges idő csökken az 54 ezres dolgozói létszámmal.

HR-portáljukon és a videókon nyilatkozó dolgozók örömmel számolnak be a fentiek megerősítéséről.

Viisi

Hollandiában tevékenykedő, 2010-ben alapított, magántulajdonú, független pénzügyi tanácsadó cég, amely jelzálog- és biztosítás-tanácsadásra specializálódott. Népszerűek az első lakásvásárlók és a külföldi munkavállalók (expatok) körében, mivel angol nyelven is teljeskörű ügyintézészt biztosítanak. Jelenlegi létszáma 38 fő. A Viisi szolgáltatásainak erősségei: gyors válaszidő, proaktivitás, a tanácsadók elérhetőek és a teljes folyamatot végigkísérik a kalkulációtól a szerződés aláírásáig, világos magyarázatokat adnak a hitelfelvétel minden szakaszában az ügyfelek részére. Ezt a Trustpilotban megadott 5 csillagos ügyfélértékelések is alátámasztják. Az elmúlt tíz évben a Viisi 40 alkalmazottja több mint 7000 jelzáloghitelt bocsátott ki, több mint 2,5 milliárd eurós piaci értékkel.

A Viisi – deklaráltan felvállalva – továbblépett az EFCS-elméleten, s azzal a szemlélettel működik, hogy **„People First, Clients Second, Shareholders Last”** – vagyis elsőként a munkatársak („Viisionairs”), másodikként az ügyfelek s végül a részvényesek.

„Mi valóban úgy gondoljuk, hogy az alkalmazottaknak kell az első helyen állniuk, az ügyfelek pedig a második helyen. Nem várhatjuk el az alkalmazottaktól, hogy jól bánjanak az ügyfelekkel, ha őket magukat nem kezeljük jól.” – idézi a Corporate Rebels tanácsadó portál.

Működhet a dolog, mert Hollandiában a legjobb munkahely díját birtokolják kategóriájukban 2022-ben, 2024-ben és 2025-ben.

Lássuk, hogyan érték ezt el:

- **Holokrácia:** decentralizált szervezeti struktúra, önszerveződő munkacsoportok, döntési decentralizáció alkalmazása, „Primus Inter Pares” vezetés. A weboldaluk szerint a Viisi az első pénzügyi szervezet a világon, amely bevezette a decentralizált szervezeti modellt. Azon kevés szervezetek közé tartozik, amelynek teljes szervezeti felépítése nyíltan elérhető a Glassfrogban (online feladat- és szervezet-nyilvántartó és -működte-tő szoftver) mindenki számára, aki érdeklődik iránta. A csoportok vezetése és a döntések ott történnek, ahol a legtöbb tudás van, s ez feladatonként változhat. A „Rep Link” és a vezetőláncszem-szerepkör egy kapcsolat-koordináló funkció. A csoport közös teljesítményét támogatja. Maguk a döntések fontosabbak, mint a vezetők.

- *Transzparencia:* A radikális átláthatóság kultúráját működtetik, és a lehető legtöbb tapasztalatot megosztanak mindenkivel, ezért arra törekednek, hogy weboldalukon mindenki elegendő információt találjon. Azok számára, akik szeretnék meglátogatni Viisi-t és látni a Holacracy-t a gyakorlatban, van egy úgynevezett „Holocracy Safari”. Mindenki részt vehet (külsős is) egy napi munkaértekezleten (*Daily Tactical*).
- *Díjak és Javadalmazás:* A fizetési modelljük kivételes az üzleti életben: a fizetések le vannak választva a teljesítménytől. A fizetések, azok emelése, az ügyfeleknek felszámított díjak stb. ismertek, kiszámíthatóak, átláthatóak. A Viisi Benefit Shop-ban a munkavállaló maga dönti el, hogy a plusz javadalmat szabadnap-megváltásban vagy bónuszban kéri. Hűségjutalom jár a munkavállalóknak meghatározott évek után. **A munkatársak a szerepkörükben nem versenytársak, hanem egymás támogatói a csoportteljesítmény érdekében, s a fizetés is ezt tükrözi.**

Southwest Airlines

1967-ben alapított, az USA legnyereségesebb s egyik legnagyobb Low Cost („fapados”) légitársasága. (Wizzairrel összehasonlítva: az utasforgalma közel kétszerese, létszáma kilencszerese, repülőgépeinek száma közel négyszerese.) 42 állam repülőtereit és számos közép-amerikai célállomást szolgál ki. Közel 72.400 alkalmazottat foglalkoztat, és az utazási főszezonban naponta mintegy 4000 járatot indít. Egyik alapító-vezérigazgatójának, Herb Kellehernek köszönhető a vállalati kultúra megteremtése, aki szerint „Az alkalmazottakat tegyük az első helyre”. Hitt abban, hogy ha az alkalmazottak elégedettek, jól bánnak az ügyfelekkel, azok visszatérnek, újra költenek, nő a bevétel, amely végül a részvényeseknek is jó – olvasható a *Mastesinvest* Kelleherrel készült interjújában.

A munkavállalókat támogató módszereik, juttatások:

- Átfogó kompenzációs csomag. Alacsonyabb alapfizetés, de **profitmegosztás és részvénytulajdon biztosítása: a „zsákmány megosztása”**. A munkavállalók tudatában vannak, hogy valódi tulajdonosok, s eszerint is dolgoznak, viselkednek munkájuk során.
- Egészségügy: orvosi, fogászati, szemészeti ellátás.
- Életbiztosítás, biztosítás véletlen halálra és csonkolásra.
- Átfogó nyugdíjazási program.
- Fizetett szülői szabadság.
- *Southwest Way Value:* Befogadó, támogató s a „valahová tartozás”-t biztosító vállalati kultúra. Célmegosztás, tudásmegosztás. Családi légkör (családok, generációk, barátok dolgoznak a cégnél).
- Diverz, sokszínű munkatársi állomány, ahol mindenki úgy érzi, hogy szívesen látják, tisztelik és értékelik. A kemény munka, bátorság, kitartás, innováció mellett elvárt a szolgálatkészség, ahol megjelenik a humor, lazaság, lelkesedés, öröm a munkában.
- Az *Esprit de corps* része, hogy tudatosítják a munkavállalókkal, *hogy egyenként értékelik őket, nem pedig a munkahely részeként. Ha arról van szó, a munkavállaló háborúban elhunyt nagyapja, apja hamvait hozzák haza Németországból, Vietnámból. Betegség, születés, halál, nyugdíj alatt is tartják a kapcsolatot a dolgozókkal. A munkavállalókkal foglalkozó részleg „People Department”, nem „Human Resources”. Emberekkel foglalkoznak, nem erőforrással – nyilatkozza az alapító.*
- Munkavállalói közösségek, csoportok (Employee Resource Group) támogatása, például: fogyatékossgal élők, fekete, spanyol és latin, katonai alkalmazottak, női alkalmazottak. Bárki bármelyik csoportnak tagja lehet.

- Rendszeresített dolgozói visszajelzés rendszere: *6Q Employee Feedback System* működtetése, amely támogatja az EFCS-elméletet.
- Csoportok önállósága: döntési és cselekvési jogkör támogatása történik, nem az egyéni versenyé (Empowerment).
- Rendszeres elismerések, hírlevelek, dolgozói közös alkalmak, ünnepek.
- Képzések, tehetségek támogatása.
- **Innovációs ötletek ösztönzése és elismerése:** Számos esetben a probléma és a megoldásgazda nem a menedzsmen, hanem a munkavállalói értéklőnőban van. Ezért nyitottak az új kreatív ötletekre, s visszajelzést adnak, bármilyen is legyen az. Így történhetett meg, hogy egy check-in munkatárs rappel tájékoztatja a beszálló utasokat a kapunál, a rampás munkatárs ukulelén játszik az utasoknak beszálláskor, lufit fújó technikus látogat gyerekintézményeket, vagy a késés miatt unatkozó és morcos utasoknak papírrepülő-dobó versenyt rendeznek a tranzitban. Valószínűnek tartom, hogy nem a menedzsmen adott erre utasítást egy utaselégedettség-vizsgálat elemzését követően. Viszont az utasoknak az élmény maradandó, hiszen melyik szolgáltató ne örülne, ha a kényelmetlenséget elszenvedő ügyfele így nyilatkozik: „*Soha nem gondoltam volna, hogy egy késés ennyire boldoggá tesz*”.

A fenti támogatások biztosításáért cserébe olyan embereket keresnek, akik illeszkednek a vállalati rendszerbe, s megfelelnek a toborzás koncepciójának, amely Yang Dan és Chen Xinde tanulmányában, valamint a **Southwest „One Report” 2024-ben, s a Code of Conduct-ban** is olvasható:

„Attitude first, skills second” – a hozzáállás fontosabb, mint a szaktudás; a tudás tanulható. A jelölteket **viselkedés és csapatmunkára való alkalmasság** alapján ítélik meg. **A kulturális illeszkedés**, humorérzék, pozitív életszemlélet és együttműködési hajlandóság alapfeltétel.

Vina Concha y Toro

A Concha y Toro a legnagyobb latin-amerikai bortermelő és -exportőr, valamint a világ tíz legnagyobb borászati vállalatának egyike. 1883-ban alapították Chilében. Napjainkra Chilében, Argentínában és Kaliforniában végzi tevékenységét kb. 3.100 fős létszámmal. A világ több mint 140 országába exportál bort. Kiterjedt borportfóliója a belépő szintű varietális boroktól az ultra-prémium ikonikus borokig terjed. Kiemelkedő márkái például a Casillero del Diablo, Don Melchor. A vállalat 2024-ben összesen **33,1 millió 9 literes karton** (rekesz) bort és egyéb italt értékesített. Ez megközelítőleg **298 millió liternek** felel meg. Több mint 10.000 hektáron termesztnek. 1994-ben bevezették a New York-i tőzsdére.

A Concha y Toro-nál több ponton tetten érhető az EFCS-szemlélet, bár a cég nem használja a kifejezést:

- **A dolgozók megbecsülése és fejlesztése:** Több mint 3000 munkavállalónak nyújt folyamatos szakmai és fenntarthatósági képzéseket. Van belső oktatási programjuk, támogatják a munka-magánélet egyensúlyát.
- **Biztonságos és támogató munkakörnyezet:** Olyan kultúrát teremtenek, ahol az emberekkel törődnek és az odatartozás érzését adják. A vállalat jelentése szerint az egyik fő prioritás az „*Employee Well-Being and Safety*” program – munkabiztonsági tréningek, egészségvédelem, pszichológiai támogatás.
- **Empowerment, bevonás a döntésekbe:** A Concha y Toro decentralizált szervezetet alkalmaz: a borászatok és márkák (Casillero del Diablo, Trivento stb.) részben önállóan működnek, helyi döntéshozatali joggal. Ez erősíti az autonómiát.
- **Átláthatóság és bizalom:** Etikai kódex, **Code of Business Conduct and Ethics**, amelyet az igazgatótanács fogadott el, és frissítették 2022-ben. Betartását az Etikai

Bizottság ellenőrzi. Belső visszajelzési rendszer működik. Az alkalmazottak, beszállítók, más érintettek anonim módon tudnak visszajelezni csalás, etikai szabálytalanságok esetén. Rendszeresen auditokat végeznek a létesítményeiken, hogy vizsgálják a munkaügyi kockázatokat (pl. munkakörülmények, dolgozói jogok).

- Egyéb támogatás: egészségbiztosítás, sport- vagy művészeti projektek finanszírozása, mentális egészségügyi támogatás, pénzügyi és jogi tanácsadás. Támogatási program, amely magában foglalja a képzést és az egyéni fejlesztést. Ideiglenes szőlőszedői számára a vállalat élelmiszert, szállást, teljesítménybónuszokat és havi vásárlási ajándékkártyákat biztosít ösztönzőként.
- Közösségi elköteleződés: a Concha y Toro részt vesz a helyi közösségek fejlesztésében, dolgozik a beszállítóival („producers / grape growers”), támogatja a vállalati önkéntességet, és partnerségeket épít.
- Felelős fogyasztás: a cég aktívan népszerűsíti a mértékletes borfogyasztást, külön figyelmet fordít arra, hogy a fogyasztók tudatosan döntsenek a borivásról. Drog- és alkohol-prevenációs programot működtet.

A Concha y Toro elkötelezett a **Fenntarthatóság / Környezetvédelem** iránt: **csökkenti a vízfelhasználást, naperőműveket telepít, a keletkezett hulladékokat újrahasznosítja. Tulajdonába tartozó őshonos erdőt védi, biztosítja a biodiverzitást a vadon élő fajok védelme érdekében.** Az igazgatótanács (Board of Directors) rendszeresen felülvizsgálja a fenntarthatósági stratégiát, és szerepe van a fenntarthatósági célok jóváhagyásában.

A borászatoknál létezik egy úgynevezett „**B Corp tanúsítvány**”, amely igazolja, hogy a borászat szigorú társadalmi és környezeti teljesítményre, átláthatóságra és jogi felelősségvállalásra vonatkozó követelményeknek megfelel. A Concha y Toro a fent összefoglalt erőfeszítéseinek köszönhetően 2021-től rendelkezik a Tanúsítvánnyal.

Lubanzi borászat

Dél-afrikai borászat és társadalmi vállalkozás, amely innovatív szemléletével és mély társadalmi felelősségvállalásával tűnik ki a borvilágból. A céget 2016-ban alapította két amerikai barát, Charlie Brain és Walker Brown, miután egy hátizsákos túra során Dél-Afrikában egy Lubanzi nevű kóbor kutya melléjük szegődött. Kínálatukban megtalálhatóak a klasszikus palackos kiszerelések mellett a dobozos borok is. Főbb fajtáik: *Chenin Blanc*, *Red Blend*, *Orange Is*, *Rainboat* s vegán borok. A Lubanzi borok 2026-ra megtalálhatóak az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban (Wine Society). A Lubanzi **nem rendelkezik saját szőlőültetvényekkel**. Szoros együttműködésben dolgozik dél-afrikai (főként swartlandi) szőlészekkel és borászokkal. **Jelenleg a világ legnagyobb Fair Trade bortermelője.** Éves termelése 2026-ra eléri a körülbelül 25.000 kartont (ami nagyjából 225.000 litert jelent). Közvetlenül 2–10 fő dolgozik a cégnél, akik a szűk menedzsmentet alkotják. Közvetve kb. 100 teljes munkaidős munkást foglalkoztatnak. A Lubanzi küldetése kifejezetten ezen 100 munkás és családjaik életkörülményeinek javítására irányul, a profitmegosztási modelljükön keresztül.

EFCS-elemek a Lubanzi Wines esetében:

- A Lubanzi **B Corp tanúsítvánnyal** rendelkezik 2019-től, amely szerint nagyon nagy hangsúlyt fektet a munkavállalók jólétére, etikai működésre és közösségi hatásra. A „B Corp” minősítés részeként vállalták a „legal accountability”-t, azaz a jogi átláthatóságot is környezetük és munkavállalóik irányába.
- A vállalat **Fair For Life Fair Trade** tanúsítvánnyal is bír, tehát a borászati munkások és gazdálkodók jogszerű, igazságos munkakörülményeit, és munkájuk finanszírozását is garantálják.

- A borászat **nettó profitjának 50%-át** a *Pebbles Project* nevű nonprofit szervezetnek adományozza, amely a dél-afrikai borvidékeken dolgozó munkások és családjaik egészségügyi és oktatási ellátását támogatja. Ez közvetlen profitmegosztás és elismerés a dolgozóknak. A Food and Beverage online magazinban 2024 decemberében Charlie Brain interjút adott a támogatásukról. Elmondta, hogy büszkék a 12 gyermek oktatási központra s egy mobil oktatási központ szponzorálására a borvidékeken. Ezenkívül egész évben finanszíroztak magán orvosi és fogászati ellátást több mint 100 felnőtt és 40 gyermek számára, valamint egy készségfejlesztő programot közel 40 fiatal felnőtt számára. A vállalat küldetése szerint társadalmi vállalkozásként az üzlet eszköz a társadalmi változásra. Tehát nemcsak profitot akar, hanem társadalmi igazságosságot.
- A Lubanzi a szőlőtermelő gazdákkal és munkásokkal „közösségi partnerségben” dolgozik: nem pusztán vásárol tőlük, hanem hosszú távon elköteleződik mellettük.
- Bár a Lubanzi részletesen kommunikál értékeiről és társadalmi missziójáról az ügyfelek felé, a társadalmi hatás, a munkavállalók jóléte és a fenntarthatóság, környezeti misszió is legalább ennyire fontos.

Lubanzi Wines-ben a dolgozók megbecsülése, a fair trade kapcsolatok, a profitmegosztás és az etikus működés mind azt mutatják, hogy „Employees First” filozófia elemei megtalálhatóak.

Végül a HCLTech – ahonnan indult a történet:

Napjainkra a HCLTech – már Nayar nélkül – sikeresen folytatta tovább a tevékenységét. A 2025-ben megjelent Éves Jelentésben olvasható a munkavállalókat érintő irányelve: *segítsenek megtalálni bennük a szikrát*. Lássuk az eszközöket a kiemelkedő jövedelmen túl:

- Value Creation Portal: A szervezet munkavállalói által működtetett innovációs felület, amely lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy ötletekkel járuljanak a cég működéséhez, ezáltal értéket teremtsenek ügyfelek számára. A 2025-ös pénzügyi évben több mint 28.660 munkavállaló használta, és több mint 17.300 ötletet nyújtott be, melyből több mint 8100 ötlet került megvalósításra. Ezzel 1,6 milliárd dollár értéket teremtettek.
- Személyre szabott karrierfejlesztés, tehetséggondozás, digitális tanulás támogatása: Gondosan összeállított képzési programok állnak rendelkezésre, például a Career Shaper vagy a vezető fejlesztő MentorMe.
- Döntési autonómia a frontvonalbeli dolgozóknak: a menedzsment célja az alkalmazottak támogatása, hogy minél hatékonyabban, felelősen tudják az ügyfeleket szolgálni.
- Mesterséges Intelligencia használata: A MentorBot, egy GenAI-alapú virtuális mentor segíti a munkavállalókat a munkahelyi kihívások és dilemmák megoldásában, információhoz jutásban, támogatja–fejleszt–javítja tapasztalataikat. Hisznek benne, hogy az AI és az emberi együttműködés találkozásánál nyílik meg az értékteremtés lehetősége.
- Táv- és hibrid munkavégzés támogatása: A vállalat elkötelezett az összekapcsolt, inkluzív és zökkenőmentes munkahely megteremtése iránt, ahol a munkatársak bárhol, a legjobb teljesítményt nyújthatják. Támogatják a munka–magánélet egyensúlyának kialakítását, megtartását.
- Dolgozói elégedettségmérés, visszajelzés rendszere: A vezetés rendszeresen felméri a dolgozói elégedettséget, a menedzsment teljesítményét pedig részben a dolgozói elégedettség alapján méri.

Eredménye tükröződik alkalmazotti létszámban, személyzeti mutatókban: 2025. március 31-én 60 országban 223 420 alkalmazottat foglalkoztatott, akik 167 nemzetiséget képviseltek. Az IT-szolgáltatás önkéntes fluktuációs rátája 13,0%, ami alacsonynak mondható az iparágban.

Elismeréseként a Top Employers Institute három egymást követő évben is a Global Top Employer Global és Europe címmel tüntette ki a HCLTech-et, legutoljára 2025-ben.

Következtetések, összefoglalás

EFCS-elemek, közös jellemzők, amelyek az eddigiekben megjelentek a vállalatoknál:

- 1. Többdimenziós támogatás:** nem csak fizetés, hanem képzés, juttatások, karrierlehetőség, munkavállalói élmény, nyereségrészesedés, részvény tulajdon.
- 2. Képzés és karrierfejlődés:** majdnem minden nagyobb cég befektet tréningbe/ösztöndíjakba **Elköteleződés a munkavállalók fejlesztése mellett:** képzési programok, ösztöndíjak, belső karrierút. (Wegmans, HCLTech: „Segíteni a munkatársaknak megtalálni a bennük rejlő szikrát...” stb.).
- 3. Kultúra és empowerment. Munkavállalói részvétel és autonómia.** Ötletek gyűjtése, alkalmazottak bevonása, átláthatóság. Southwest, HCLTech külön hangsúlyozzák a belső kultúrát az alkalmazotti tapasztalatokban. Tisztességes befogadó-támogató vállalati kultúra. Önállóság, dolgozók bevonása a vállalat fejlesztéseibe, inspiráló célok.
- 4. Közösségi és beszállítói támogatás:** több borászat (Lubanzi, Concha y Toro) közvetlenül beruház a munkások és közösségek életminőségébe.
- 5. Technológia/kommunikáció használata a munkavállalói élmény javítására:** pl. portálok, belső rendszerek, AI-támogatás. Példa: Wegmans „MyWegmansConnect” portál alkalmazottak számára, ahol könnyen hozzáférhetnek saját adataikhoz, a menedzsmentkommunikációhoz.
- 6. A munkavállalói értékteremtés felismerése:** a cégek elismerik, hogy az alkalmazottak a „value zone”-ban vannak, ők teremtenek értéket az ügyfél (vagy végfelhasználó) számára.
- 7. Élő, aktív kapcsolat az irányító helyett támogató vezetőikkel.** Érdeklődnek, meghallgatják a dolgozói véleményeket, visszajeleznek, megvalósítják a kezdeményezéseket. A menedzsment az alkalmazottaknak tartozik elszámolással.
- 8. Radikális átláthatóság.** Ismerhetőek a pénzügyi, stratégiai és teljesítményadatok.
- 9. Megteremtett munkavállalói élmény, vállalati kultúra,** ahol az emberekkel törődnek és az **odatartozás érzését** kapják, munka-magánélet egyensúlyütemezés személyre szabva.

Az EFCS-en túl:

Látható az EFCS-elmélet vizsgálata során, hogy vannak cégek, amelyek már a környezetvédelmet, a fenttarthatóságot, társadalmi kapcsolódást szervesen integrálják működési rendszerükbe.

Az EFCS-elv megléte nem automatikus garancia a kimagasló mutatókra – a kultúra, a vezetés, az iparág és a regionális különbségek mind befolyásolnak. A „Customers Second” kifejezés nem minden említett vállalkozásnál látható explicit módon, az ügyfelek nem másodlagosak szó szerint.

A munkavállalói támogatás mértéke, minősége és következetessége vállalatonként jelentősen eltérhet. A munkavállalói egyedi tapasztalatok alapján változó, hogy ki érzékeli, hogy valóban „elsődleges” lenne.

Köszönetnyilvánítás: Ezúton is szeretném köszönetemet kifejezni professzor emeritus dr. Poór Józsefnek, aki a témára felhívta a figyelmemet. Támogatta kérdéseivel, véleményével a módszer feldolgozásának és megismertetésének munkáját, valamint fontosnak tartotta jelen tanulmány megjelenését.

Irodalomjegyzék

Dan Y., & Xinde, C. (2014). Innovation Research of Enterprise Human Resource Selection – The Selection of Southwest Airlines. *International Journal of Business and Social Science* 5(7), 234-241. <https://ijbss.thebrpi.org/journal/index/2605->

Garrat, B. (2002). A Tanuló Szervezet. In R. Heller (Ed.), *Menedzserek kézikönyve* (pp. 43-53). Magyar Könyvklub.

Nayar, V. (2010): *Employees First, Customers Second: Turning Conventional Management Upside Down*. Harvard Business Press Boston.

Egyéb források

Advisor (2019, January 21). *Lubanzi Wines Earns B Corp Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2019/01/21/lubanzi-wines-earns-b-corp-certification/>

Advisor (2023, June 26). *Symington Family Estates Becomes First to Attain Portugal's Sustainable Winegrowing Certification*. <https://wineindustryadvisor.com/2023/06/26/symington-family-estates-first-attain-portugals-sustainable-winegrowing-certification/>

Association de la Sommellerie Internationale (2021, May 13). <https://www.asi.info/caretakers-in-porto-with-rob-symington/>

Burkus, D. (2024, október 18.). *Employees First, Customers Second...Why It Works*. <https://davidburkus.com/2024/10/employees-first-customers-second/>

Concha y Toro (2021, April 26). *Concha y Toro is now a B Corporation!* <https://conchaytoro.com/en/blog/concha-y-toro-is-now-a-b-corporation/>

Concha Y Toro fenntarthatóság, juttatások: <https://sustentabilidad.vinacyt.com/sustentabilidad/nuestra-gente/>

Concha Y Toro: <https://conchaytoro.com/en/our-history/#discover>

Corporate Rebels (n.a.). *The 8 trends of Progressive Organizations*. <https://www.corporate-rebels.com/bucketlist/the-8-trends>

De Morree, P. (2019). *Employees First, Costumers Second*. Corporate Rebels. <https://www.corporate-rebels.com/blog/vineet-nayar>

Great place to work. <https://www.greatplacetowork.nl/certificering/certified/viisi>

HCLTech éves jelentés: <https://www.hcltech.com/hcl-annual-report-2025>

Southwest Employees host Paper Airplane Contest during Delays. <https://www.youtube.com/watch?v=mlp01SjqI2s>

Southwest éves jelentés: <https://www.southwest.com/onereport/>

Southwest: <https://www.southwest.com/citizenship/people/inclusion/>

Symington (n.a.). *Our Story. Mission, Vision & Values*. <https://www.symington.com/content/mission-vision-values>

The Wine Society (2022, May 24). *Putting people first*. <https://www.thewinesociety.com/sustainability/sustainability-articles/looking-after-our-people/putting-people-first>

Top Employers Global 2026 (n.a.) <https://www.top-employers.com/top-employers-global-2025/>

Viisi Expats. <https://ie.trustpilot.com/review/viisi-expats.nl>

Wang, N. (n.a.). *Vino Joy News*. <https://vino-joy.com/2019/07/29/symington-becomes-the-first-portuguese-company-to-join-b-corps/>

Waterworth, S. (2024, August 15). *Viña Concha y Toro renews B Corp status*. https://drinksint.com/news/fullstory.php/aid/11336/Vi_F1a_Concha_y_Toro_renews_B_Corp_status.html

Wegmans (n.a.). *Values in action*. <https://www.wegmans.com/values-in-action>

Wegmans Careers (n.a.). <https://jobs.wegmans.com/en/benefits#:~:text=wellness%20programs%20Our%20LiveWell%20Employee%20+%20Family,support%20your%20physical%2C%20financial%2C%20and%20emotional%20well%2Dbeing>

Wegmans Food Market. <https://www.glassdoor.com/Reviews/Wegmans-Food-Markets-Reviews-E3042.htm>

FARKAS-VIZI MÓNIKA

HUMÁN TÉNYEZŐK SZEREPE AZ IPARI REZILIENCIÁBAN – AZ AKKUMULÁTORGYÁRTÁS ASPEKTUSÁBÓL

Az akkumulátorgyártás a zöld gazdasági átmenet egyik stratégiai jelentőségű iparága, amely magas technológiai szintje, komplex ellátási láncai és jelentős energiaigénye miatt kritikus infrastruktúraként értelmezhető. A reziliencia vizsgálata az iparágban jellemzően technológiai és ellátásbiztonsági szempontokra koncentrál, miközben a humán tényezők szerepe gyakran alulértékelt. A tanulmány célja annak bemutatása, hogy az emberi erőforrás, a kritikus munkakörök azonosítása, a képzési rendszerek, valamint a szervezeti kommunikáció miként járulnak hozzá az akkumulátorgyárak ellenállóképességéhez. A dolgozat az Ellenálló Képességi Terv (EKT) humán vonatkozású elemeire támaszkodva elemzi a munkaerőpiaci rugalmasság, a tudásmenedzsment és a technológiai alkalmazkodóképesség összefüggéseit. Az eredmények rámutatnak arra, hogy a reziliencia nem pusztán műszaki kérdés, hanem szervezeti és emberi dimenzióval is rendelkező stratégiai tényező, amely közvetlen kapcsolatban áll a versenyképességgel.

Bevezetés

Az elmúlt évek globális válságai – pandémia, energiaválság, geopolitikai konfliktusok – rávilágítottak arra, hogy az ipari rendszerek stabil működése nem tekinthető automatikusnak. Különösen igaz ez az olyan **stratégiai ágazatokra**, mint az **akkumulátorgyártás**, amely az elektromobilitás és az energiatárolás kulcsiparágává vált.

Az ipari rendszerek működése napjainkra jelentősen összetettebbé vált, mint korábban. A globalizált beszállítói láncok, a digitalizáció, az automatizált gyártási folyamatok, valamint a geopolitikai és gazdasági bizonytalanságok következtében a vállalatoknak egyre gyakrabban kell felkészüniük olyan váratlan események kezelésére, amelyek a működés folytonosságát veszélyeztethetik.

Szakirodalmi áttekintés

A **reziliencia** (ellenálló képesség) **fogalma** (Sáfár, & Kállai, 2024) eredetileg az ökológiai rendszerek vizsgálatából származik, ahol azt a rendszer azon képességeként határozták meg, hogy külső zavarás után képes megőrizni alapvető működését és szerkezetét. A szervezetelméleti szakirodalomban a reziliencia már nem csupán a helyreállítás képességét jelenti, hanem magában foglalja a változó körülményekhez való alkalmazkodást, a tanulást és a folyamatos fejlődést is.

A reziliencia napjainkban már nem kizárólag vállalatirányítási vagy kockázatkezelési kérdés, hanem a kritikus infrastruktúrák és kritikus szervezetek működésének egyik meghatározó követelménye. Az Európai Unió ellenálló képességet erősítő szabályozásának megfelelően Magyarországon is új jogi keretrendszer alakult ki, amelynek célja a társadalom és a gazdaság szempontjából nélkülözhetetlen szolgáltatásokat nyújtó szervezetek működési biztonságának növelése.

Az **ipari reziliencia** e kihívásokra adott szervezeti válaszként értelmezhető, amely nem csupán a működési zavarok elviselésének képességét jelenti, hanem a gyors helyreállítást, az alkalmazkodást és a tapasztalatokból történő szervezeti tanulást is.

A **kritikus infrastruktúrák** (Mógor, & Angyal, 2025) olyan létesítmények és szolgáltatások, amelyek kiesése súlyos következményekkel járhat a társadalom, a gazdaság vagy az állam működésére. Ennek megfelelően a kritikus szervezetek ellenálló képességének fejlesztése kiemelt szabályozási cél mind az Európai Unióban (2022/2557/EU irányelv), mind Magyarországon (2024. évi LXXXIV. törvény). Ennek részeként a kijelölő hatóság meghatározott feltételek fennállása esetén egyes szervezeteket kritikus szervezetként jelöl ki, amelyek számára jogszabályban meghatározott ellenállóképességi követelmények teljesítése válik kötelezővé (www.katasztrofavedelem.hu).

A kritikus szervezetek egyik legfontosabb feladata az **Ellenálló Képességi Terv** (EKT, 474/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet) elkészítése és folyamatos aktualizálása. Az EKT átfogó módon értékeli a szervezet működését veszélyeztető kockázatokat, meghatározza a megelőző és helyreállítási intézkedéseket, valamint kijelöli azokat a szervezeti és technikai fejlesztéseket, amelyek növelik a működés biztonságát és folytonosságát.

A reziliencia humán dimenziója

A cikk dokumentumelemzésre és hazai, illetve nemzetközi szakirodalom szisztematikus feldolgozására épül. A nemzetközi szakirodalom egyre nagyobb hangsúlyt helyez arra, hogy a szervezeti reziliencia nem kizárólag technológiai vagy pénzügyi kérdés, hanem alapvetően **emberi tényező**kn is múlik. Jelen cikk erre a **humán tényezőre** fókuszál. Célja annak bemutatása, hogy a kritikus munkakörök tudatos azonosítása, a kompetenciák fejlesztése, a szervezeti kommunikáció, valamint a folyamatos képzés és tudásmenedzsment miként járulhat hozzá az akkumulátorgyártó vállalatok ellenálló képességének növeléséhez, és ezen keresztül a biztonságos, fenntartható és versenyképes működés biztosításához.

Az EKT egyik kiemelt jelentőségű eleme a **kritikus munkakörök** azonosítása. E munkakörök azok a pozíciók, amelyek betöltőinek kiesése rövid időn belül jelentős működési zavarhoz, termelés kieséshez vagy akár a szervezet alapfeladatainak ellehetetlenüléséhez vezethet. Az ilyen munkakörök meghatározása ezért nem kizárólag humánerőforrás-gazdálkodási feladat, hanem a szervezeti reziliencia egyik alapvető pillére.

Ez a kérdés különösen nagy jelentőséggel bír az akkumulátorgyártásban, ahol az automatizált termelési rendszerek, a veszélyes anyagok alkalmazása, a magas fokú digitalizáció és a globális ellátási láncok egymásra épülése miatt egy-egy kulcskompetenciával rendelkező munkavállaló kiesése is aránytalanul nagy működési következményekkel járhat.

A **tudásmenedzsment célja** a szervezetben rendelkezésre álló tudás azonosítása, megőrzése, fejlesztése és megosztása annak érdekében, hogy az hosszú távon is támogassa a szervezet működését és versenyképességét. A reziliens szervezetekben a tudásátadás és a szervezeti tanulás a működési folytonosság egyik alapvető feltétele.

A **humán tényezők szerepe** ezért nem korlátozódik a munkaerő biztosítására, hanem közvetlenül befolyásolja a szervezet alkalmazkodóképességét (Lengnick-Hall et al., 2011; Duchek, 2020), helyreállítási képességét és hosszú távú versenyképességét. A bemutatott hazai és nemzetközi szakirodalom alapján megállapítható, hogy az ipari működésbiztonsággal foglalkozó kutatások túlnyomó része a technológiai, energetikai, logisztikai vagy ellátásbiztonsági kérdésekre helyezi a hangsúlyt. A humán tényezők szerepe ugyan egyre gyakrabban jelenik meg a nemzetközi szakirodalomban, azonban az akkumulátorgyártás sajátos működési környezetében – különösen a kritikus munkakörök, a kompetenciamenedzsment, a szervezeti kommunikáció és a képzési rendsze-

rek összefüggéseinek vizsgálata – még viszonylag kevés figyelmet kap. **Jelen tanulmány ehhez kíván hozzájárulni.** Célja, hogy a kritikus szervezetek ellenálló képességének szabályozási keretrendszerét, a szervezeti reziliencia elméleti megközelítéseit és az akkumulátorgyártás gyakorlati sajátosságait összekapcsolva rámutasson arra, hogy a humán tényezők fejlesztése nem csupán humán erőforrás-gazdálkodási feladat, hanem az ipari működésbiztonság és a hosszú távú versenyképesség egyik stratégiai meghatározója.

Felmerül a kérdés, hogy egy magas fokon automatizált ipari üzem ellenálló képességében milyen szerepet játszanak a humán tényezők. A szervezeti reziliencia (Lengnick-Hall et al., 2011) egyik meghatározó eleme a humán tényező. A szakirodalom szerint a munkavállalók tudása, kompetenciája, együttműködése és döntéshozatali képessége jelentősen befolyásolja a szervezet alkalmazkodóképességét és működési stabilitását.

Az ellenállóképesség szervezeti szinten nem pusztán a technológiai redundancia vagy az infrastruktúra stabilitása mentén értelmezhető, hanem olyan komplex működési képességként, amely integrálja az emberi, szervezeti és döntéshozatali tényezőket. A reziliencia magában foglalja:

- a zavarok elviselésének képességét (rendszerstabilitást),
- a működés gyors helyreállítását (helyreállítási kapacitás),
- valamint az adaptív tanulást (alkalmazkodó fejlődés).

Ipari környezetben e három dimenzió szoros kölcsönhatásban áll. **Egy technológiailag fejlett rendszer is sebezhetővé válhat, ha a humán tényezők nem képesek a megfelelő reakcióra.** Az akkumulátorgyártás különösen érzékeny erre, mivel a gyártási folyamatok magas automatizáltsági szintje mellett komplex vegyipari és energetikai rendszerek működnek, amelyek folyamatos felügyeletet és szakértelmet igényelnek.

Mely munkakörök tekinthetők kritikusnak egy akkumulátorgyártó üzem folyamatos működése szempontjából? Az ipari működés stabilitásának egyik alapfeltétele a kritikus munkakörök és kompetenciák pontos azonosítása. Kritikusnak tekinthetők azok a pozíciók, amelyek kiesése közvetlenül veszélyezteti a termelési folyamat folytonosságát, a biztonsági rendszerek működését vagy a döntéshozatali lánc hatékonyságát.

Az akkumulátorgyárak esetében ilyen munkakörök különösen:

- automatizálási és vezérléstechnikai mérnökök,
- karbantartási szakemberek,
- veszélyesanyag-kezelésben jártas technikusok,
- információbiztonsági szakértők,
- műszakvezetők és incidenskezelésért felelős vezetők.

E munkakörök esetében nem csupán a létszám, hanem a kompetenciaszint is meghatározó. A **kompetenciaterkép** (-nyilvántartás) alkalmazása lehetővé teszi annak nyomon követését, hogy mely munkavállalók rendelkeznek **redundáns jogosultságokkal**, tanúsítványokkal vagy speciális technológiai ismeretekkel. A létszám- és **tudásredundancia** csökkenti annak kockázatát, hogy egy váratlan hiányzás vagy fluktuáció termelésleállást okozzon.

Hogyan biztosítható, hogy a munkavállalók tudása lépést tartson a gyors technológiai fejlődéssel és egy váratlan helyzetben is megfelelően tudjanak reagálni? A reziliens ipari működés nem statikus állapot, hanem folyamatos fejlesztési folyamat eredménye. Az akkumulátorgyártás technológiai gyors ütemben változnak: új cellakémiák, gyártási eljárások és digitalizált felügyeleti rendszerek jelennek meg.

E változásokhoz való alkalmazkodás csak akkor lehetséges, ha a szervezet képes rendszeres és strukturált kompetenciafejlesztésre.

A képzési rendszerek több szinten járulnak hozzá a rezilienciához:

- alapkompenciák megerősítése (munkavédelmi és biztonsági ismeretek),
- technológiaspecifikus továbbképzések,
- vészhelyzeti gyakorlatok és szimulációk,
- átképzési programok a funkcionális rugalmasság növelésére.

Az **átképzés** különösen fontos rezilienciaeszköz, mivel lehetővé teszi a munkaerő rugalmas átcsoportosítását egy-egy technológiai zavar vagy termelési átrendeződés esetén. A szervezeti tanulás-szemlélet – amely a tapasztalatokból való intézményes tanulást hangsúlyozza – jelentős mértékben növeli az alkalmazkodóképességet.

Milyen jelentősége van a gyors és hatékony információáramlásnak egy ipari krízis kezelésében? A **humán reziliencia** (Lengnick-Hall et al., 2011) másik kulcseleme a kommunikáció és a döntéshozatal hatékonysága. Krízishelyzetben az információáramlás sebessége és pontossága alapvetően meghatározza a károk mértékét és a helyreállítás gyorsaságát.

A **kríziskommunikáció** célja, hogy rendkívüli helyzetekben biztosítsa a gyors, hiteles és összehangolt információáramlást az érintettek között. A szakirodalom szerint (Éltető, 2024) a megfelelő kommunikáció jelentősen csökkentheti a krízis negatív következményeit és elősegítheti a szervezet működésének gyors helyreállítását.

Az akkumulátorgyárak esetében a **belső értesítési láncok, az incidenskezelési protokollok és az egyértelmű felelősségi körök kialakítása elengedhetetlen** (Kuki et al., 2025). A döntéshozatal decentralizáltsága – például műszakszintű operatív jogosultságok biztosítása – növeli a reakciósebességet. A kommunikáció nemcsak operatív, hanem szervezeti kultúrát formáló tényező is. Az átláthatóság, a visszacsatolás és a hibákból való tanulás kultúrája erősíti a bizalmat és csökkenti a rejtett kockázatokat. Az a szervezet, amely képes nyíltan kezelni a működési zavarokat és intézményesíteni a tanulságokat, hosszú távon stabilabb működést ér el.

Összegzőként elmondható, hogy az akkumulátorgyárak esetében a humán tényezők nem kiegészítő elemei az ipari rezilienciának, hanem annak strukturális alapjai. A kritikus munkakörök azonosítása, a tudatos kompetenciafejlesztés és a hatékony kommunikáció együttesen határozzák meg, hogy egy üzem miként képes reagálni energiaellátási zavarokra, technológiai meghibásodásokra vagy beszállítói kiesésekre.

A folyamatos **kompetenciafejlesztés** a reziliens szervezetek egyik alapvető jellemzője. Duchek (2020) rámutat arra, hogy a szervezeti alkalmazkodóképesség fenntartásának egyik alapvető feltétele a munkavállalók folyamatos kompetenciafejlesztése. Ezzel összhangban az ISO 22316:2017 nemzetközi szabvány is hangsúlyozza, hogy a rendszeres képzés és felkészítés hozzájárul a működési kockázatok mérsékléséhez, valamint a váratlan eseményeket követő gyors helyreállításhoz.

A reziliencia tehát nem csupán technológiai üzembiztonság, hanem olyan szervezeti képesség, amelyben az **emberi tudás, felelősségvállalás és tanulási hajlandóság kulcsszerepet** játszik.

Miért jelenthet akár egyetlen kulcskompetenciával rendelkező munkavállaló kiesése is aránytalanul nagy működési kockázatot egy modern akkumulátorgyárban? A korábban már említett Ellenálló Képességi Terv (EKT) kiemelt figyelmet fordít a kritikus munkakörök meghatározására, mivel a szervezeti reziliencia egyik alapvető feltétele az, hogy azonosíthatók legyenek azok a **pozíciók**, amelyek **kiesése aránytalanul nagy működési kockázatot** jelent. Az akkumulátorgyártás technológiai komplexitása és biztonsági kitettsége miatt e kérdés különösen hangsúlyos.

Az akkumulátorgyártás olyan integrált technológiai rendszer, amelyben a mechanikai, elektrokémiai, energetikai és informatikai alrendszerek szorosan összekapcsolódnak. Ennek következté-

ben bizonyos munkakörök kulcsszerepet töltenek be a rendszer egészének stabil működésében. Ide tartoznak különösen:

- karbantartó mérnökök, akik a nagy értékű, automatizált gyártósorok folyamatos üzembiztonságát garantálják;
- automatizálási és vezérléstechnikai szakemberek, akik a PLC-rendszerek, robottechnológiai egységek és szenzorhálózatok működéséért felelnek;
- veszélyesanyag-kezelésben jártas technikusok, akik a gyártási folyamat során alkalmazott oldószerek, elektrolitok és egyéb vegyipari komponensek biztonságos kezelését biztosítják;
- információbiztonsági szakemberek, akik a digitális gyártásirányítási rendszerek (MES, SCADA) védelmét látják el;
- incidensmenedzsmentért felelős vezetők, akik krízishelyzetben koordinálják az operatív beavatkozást és a kommunikációt.

E munkakörök kiesése akár rövid időn belül termelésleállást, minőségi problémát vagy biztonsági kockázatot eredményezhet. Az akkumulátorgyártás esetében a gyártósorok folyamatos működése alapvető gazdasági feltétel, mivel a leállás nem csupán termelési kiesést, hanem jelentős újraindítási költségeket és selejtarány-növekedést is okozhat. Egy automatizálási hiba vagy vezérlési zavar esetén például a beavatkozás ideje közvetlenül befolyásolja a teljes gyártási lánc stabilitását. Jó **példa** erre, amikor egy robotizált cella vezérlőegységében szoftverhiba vagy érzékelő-meghibásodás következik be. A gyártósor ilyenkor biztonsági okokból automatikusan leállhat, és csak megfelelő jogosultsággal és szaktudással rendelkező szakember végezheti el a hiba feltárását, a rendszer újraindítását és a működés ellenőrzését. A beavatkozás gyorsasága közvetlenül befolyásolja a termelés kiesés mértékét és a gyártási folyamat stabilitását.

A reziliencia egyik alapfeltétele ezért a létszám- és **kompetencia-redundancia** biztosítása. A redundancia nem pusztán több azonos végzettségű munkavállaló alkalmazását jelenti, hanem olyan **tudásmegosztási rendszert**, amely lehetővé teszi a funkcionális helyettesíthetőséget. A többfunkciós képzés, a rotációs rendszer és a keresztképzések csökkentik az egyéni kompetenciák túlzott koncentrációjából fakadó kockázatokat.

Például különösen fontos ez olyan veszélyes anyagok alkalmazása esetén, mint az N-metil-2-pirrolidon (NMP) vagy az elektrolit-komponensek. E vegyületek kezelése **speciális tanúsítványokat**, munkavédelmi ismereteket és szigorú eljárásrend követését igényli (Éltető, 2024). Amennyiben az ilyen kompetenciával rendelkező munkavállalók száma korlátozott, egy váratlan hiányzás aránytalan működési kockázatot idézhet elő.

A kompetenciaterkép / -nyilvántartás alkalmazása hatékony eszköz a humán reziliencia tervezésében. A mátrix rendszerezetten rögzíti:

- a munkavállalók szakképesítéseit,
- engedélyeit és tanúsítványait,
- gyakorlati tapasztalatait,
- valamint helyettesíthetőségi lehetőségeit.

A szervezet **kompetenciáinak strukturált nyilvántartása** nemcsak az aktuális humánerőforrás-helyzet áttekintését teszi lehetővé, hanem **előrejelzési funkcióval** is rendelkezik. Segítségével azonosíthatók a kritikus kompetenciahiányok, a fluktuációból eredő működési kockázatok, valamint a jövőbeni technológiaváltásokhoz szükséges új készségek. Különösen fontos ez azokban az esetekben, amikor egy speciális szaktudással rendelkező munkavállaló – **például** közelgő nyugdíjba vonulása miatt – várhatóan elhagyja a szervezetet. Az **időben történő felkészülés** lehetősé-

get biztosít a tudás átadására, az utódlás megtervezésére és a szükséges kompetenciák pótlására, ezáltal erősítve a szervezet ellenálló képességét és működési folytonosságát.

A kritikus munkakörök azonosítása egyben **stratégiai humánerőforrás-tervezési feladat** is. Az akkumulátorgyártás gyors technológiai fejlődése – például új cellakémiák vagy gyártási eljárások bevezetése – folyamatos kompetenciafrissítést igényel. Az a szervezet, amely időben felismeri a jövőben kritikus kompetenciák iránti igényt, versenyelőnyre tesz szert, mivel csökkenti az átállási időt és a tanulási költségeket.

Összességében a kritikus munkakörök tudatos kezelése az ipari reziliencia strukturális alapját képezi. Az akkumulátorgyártás esetében a humán tényezők nem csupán támogató szerepet töltenek be, hanem közvetlenül meghatározzák a működés stabilitását, a biztonság szintjét és a gazdasági teljesítményt. A megfelelően kialakított kompetencia- és létszámstratégia így nem pusztán HR-feladat, hanem a **vállalati kockázatkezelés és versenyképesség** egyik központi eleme.

A technológiai fejlesztések önmagukban elegendőek a szervezet ellenálló képességének növeléséhez, vagy ehhez a munkavállalók folyamatos fejlesztésére is szükség van? Az Ipar 4.0 környezetben működő akkumulátorgyárak működése nagymértékben automatizált, ugyanakkor az emberi beavatkozás továbbra is meghatározó a rendszer stabilitása szempontjából. A robotizált gyártósorok, digitális vezérlőrendszerek és valós idejű adatfeldolgozás ellenére **a karbantartás, a hiba-diagnosztika, a minőségbiztosítás és a biztonsági ellenőrzés területén az emberi szakértelem nélkülözhetetlen.**

A humán reziliencia fenntartása ezért nem spontán folyamat, hanem tudatosan tervezett képzési és kompetenciafejlesztési rendszerek eredménye. A reziliens szervezet egyik ismérve, hogy képes előre azonosítani a jövőbeni kompetenciaigényeket, és ezekhez igazítja képzési stratégiáját.

Hogyan válhat a képzési rendszer a szervezet hosszú távú működési biztonságának és ellenálló képességének egyik stratégiai eszközévé? Az éves képzési tervek nem pusztán adminisztratív dokumentumok, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség alapjai. Egy jól kialakított képzési rendszer:

- rendszeresen frissíti a technológiai ismereteket,
- biztosítja a kötelező munkavédelmi és biztonsági kompetenciákat,
- reagál az új berendezések vagy gyártási eljárások bevezetésére.

Az akkumulátorgyártásban különösen fontos a folyamatos technológiai továbbképzés, mivel a cellakémiák, bevonási technikák és energiatárolási megoldások gyors ütemben fejlődnek. Az éves képzési terv lehetővé teszi, hogy a vállalat ne utólag reagáljon a változásokra, hanem előrelátóan készüljön fel rájuk.

Felkészíthető-e egy szervezet egy olyan eseményre, amely remélhetőleg soha nem következik be, és milyen szerepe van ebben a rendszeres gyakorlásnak? A reziliencia egyik legfontosabb mutatója a krízishelyzetekben mutatott reagálási képesség. Az akkumulátorgyárak esetében ilyen helyzet lehet például:

- energiaellátási zavar,
- automatizálási rendszer meghibásodása,
- **veszélyesanyag-szivárgás,**
- kiberbiztonsági incidens.

A rendszeres vészhelyzeti gyakorlatok és szimulációk lehetővé teszik, hogy a munkavállalók valós körülmények között **teszteljék a protokollokat**, és csökkentsék a bizonytalanságból eredő hibákat. A szimulációk során szerzett tapasztalatok visszacsatolása a szervezeti tanulás egyik kulcs-eleme, amely **növeli a gyors helyreállítási képességet.**

Miként biztosítható, hogy egy kulcsmunkakör váratlan kiesése ne okozzon tartós fennakadást a termelésben? Az ipari reziliencia nemcsak a zavarok kezelését, hanem a strukturális változásokhoz való alkalmazkodást is jelenti. Technológiaváltás, **új gyártási kémia bevezetése** vagy kapacitásbővítés esetén a munkaerő kompetenciáinak átalakítása elengedhetetlen.

A moduláris átképzési programok lehetővé teszik:

- a munkavállalók többfunkciós képzését,
- a pozíciók közötti átjárhatóságot,
- a termelési igényekhez igazodó rugalmas átcsoportosítást.

A funkcionális rugalmasság csökkenti annak kockázatát, hogy egy-egy szűk keresztmetszet – például speciális technológiai kompetencia hiánya – akadályozza a működést. Az átképzés így nemcsak HR-eszköz, hanem a termelésbiztonság strukturális eleme. Jó **példa** erre, amikor egy speciális gép kezelésére jogosult munkavállaló váratlanul kiesik a munkából. Ha egy másik dolgozó megfelelő átképzésben részesült, a feladatok átvehetők, így a gyártási folyamat fennakadás nélkül folytatható.

Hogyan őrizhető meg a hosszú évek alatt felhalmozott speciális szakmai tudás akkor is, amikor tapasztalt munkavállalók elhagyják a szervezetet? Az akkumulátorgyártás technológiai komplexitása miatt a hallgatólagos tudás (tacit knowledge) szerepe kiemelkedő. A tapasztalt szakemberek gyakorlati problémamegoldó képessége, helyzetfelismerése és döntési rutinja nehezen szabályozható.

A belső mentorprogramok célja e tudás átadása és beépítése. A tudatos tudásmegosztás:

- csökkenti az egyéni kompetenciák túlzott koncentrációját,
- mérsékli a fluktuációból eredő kockázatokat,
- gyorsítja az új munkavállalók integrációját.

Röviden összegezve a fentieket elmondható, hogy a képzés és átképzés rendszere az akkumulátorgyártásban nem kiegészítő tevékenység, hanem a reziliencia egyik alapmechanizmusa. Az éves képzési tervek, a vészhelyzeti gyakorlatok, a moduláris átképzési programok és a mentorálás **együttesen** biztosítják, hogy a szervezet képes legyen reagálni technológiai, energetikai vagy ellátási zavarokra.

Az ipari reziliencia tehát nem csupán technikai működésbiztonság, hanem folyamatosan fejlesztett humán kompetenciák eredménye. Az a vállalat, amely a képzést stratégiai befektetésként kezeli, nemcsak a hibák számát csökkenti, hanem jelentősen növeli alkalmazkodóképességét és versenyképességét is.

Képes-e önmagában a legkorszerűbb technológia biztosítani a szervezet ellenálló képességét, vagy ehhez elengedhetetlen az emberi tényezők megfelelő felkészültsége is? Az ipari reziliencia vizsgálata során gyakran a technológiai rugalmasság kerül előtérbe. Ide sorolható például a gyártósorok átállíthatósága, a moduláris termelési struktúrák kialakítása, a digitális biztonsági mentések megléte, valamint a redundáns energiaellátási rendszerek alkalmazása. Ezek a megoldások kétségtelenül csökkentik a működési kockázatokat, ugyanakkor önmagukban nem garantálják a teljes rendszer ellenálló képességét. **A technológiai rugalmasság csak akkor válik valódi rezilienciává, ha az emberi tényezők képesek értelmezni, kezelni és alkalmazni a rendelkezésre álló technikai eszközöket.** Erre jó **példa**, amikor egy gyártóüzemben technológiaváltás vagy új termék bevezetése miatt módosítani kell a gyártósor működését. A korszerű berendezések ugyan műszakilag alkalmasak az átállásra, a működési folytonosság azonban csak akkor biztosítható, ha a **kezelőszemélyzet** rendelkezik a szükséges ismeretekkel az új beállítások elvégzéséhez, a folyamat optimalizálásához és az esetlegesen felmerülő hibák gyors elhárításához. Ez jól szemlélteti,

hogyan a technológiai rugalmasság önmagában nem elegendő, azt megfelelő humán felkészültségnek is támogatnia kell.

Meddig terjed a technológia szerepe egy váratlan működési zavar kezelésében, és hol válik meghatározóvá az emberi beavatkozás? Az akkumulátorgyártás magas automatizáltsági szintje ellenére számos olyan pont létezik, ahol az emberi döntés és szakértelem elengedhetetlen. A cellagyártási folyamatok – **például** az elektródabevonás, a szárítás vagy az összeszerelés – precíz paraméterezést igényelnek. Egy új gyártási paraméter bevezetése vagy egy eltérő alapanyag alkalmazása esetén a technológiai rendszer önmagában nem képes optimális működésre; ehhez mérnöki beavatkozás és tapasztalati tudás szükséges.

Hasonlóképpen **például**: a digitális biztonsági mentések és adatvisszaállítási rendszerek csak akkor hatékonyak, ha a szervezet rendelkezik olyan informatikai és üzemeltetési szakemberekkel, akik képesek gyorsan rekonfigurálni a rendszert és minimalizálni az állásidőt. **A technológiai redundancia tehát feltételezi a humán kompetencia-redundanciát is.**

Mitől képes egy szervezet ugyanabból a hibából tanulni, és hogyan alakíthatók át a tapasztalatok hosszú távú működési előnnyé? A humán rugalmasság alapja a tanulási képesség. A reziliens szervezet nem csupán reagál a zavarokra, hanem a tapasztalatokat intézményesíti, és beépíti a működési gyakorlatba. Az utóelemzések, a hibákból való tanulás és a folyamatfejlesztési visszacsatolások olyan mechanizmusok, amelyek növelik az alkalmazkodóképességet.

A technológiai fejlődés az akkumulátorgyártásban nemcsak új gépek vagy gyártási eljárások megjelenését jelenti, hanem a munkavállalók feladatainak folyamatos változását is. **Például** egy új **automatizált gyártóberendezés üzembe helyezésekor** a korábban megszerzett ismeretek önmagukban már nem elegendők. A kezelőknek meg kell tanulniuk az új rendszer működtetését, a karbantartóknak az új hibadiagnosztikai eljárásokat, a mérnököknek pedig a módosult technológiai paraméterek optimalizálását. Ez jól szemlélteti, hogy a technológiai fejlesztések csak akkor növelik a szervezet ellenálló képességét, ha azokkal párhuzamosan a munkavállalók kompetenciái is folyamatosan fejlődnek.

Milyen szerepet játszik a kutatás-fejlesztési háttér és a tudásmegosztás abban, hogy egy iparág gyorsan tudjon alkalmazkodni a technológiai változásokhoz? A technológiai és humán rugalmasság összekapcsolásában meghatározó szerepet játszik a regionális tudásbázis. **A felsőoktatási intézményekben és kutatóhelyeken zajló kutatás-fejlesztési tevékenységek** – különösen az alternatív akkumulátorkémiaiak, az energiatárolási technológiák és az új gyártási megoldások vizsgálata – rámutatnak arra, hogy az ipari reziliencia nem kizárólag vállalati szinten értelmezhető, hanem **az ipar, a kutatóintézetek és a felsőoktatás együttműködésének eredményeként is.**

A **kutatás-fejlesztési tevékenységek** több szempontból is hozzájárulnak az ipari reziliencia erősítéséhez:

- bővítik a rendelkezésre álló technológiai megoldások körét;
- mérséklik az egyetlen technológiai vagy kémiai megoldástól való függőséget;
- elősegítik a gyorsabb alkalmazkodást technológiaváltás, piaci változások vagy ellátási zavarok esetén.

A tudásbázis folyamatos fejlesztése így nem csupán az innovációt szolgálja, hanem a szervezetek hosszú távú alkalmazkodóképességét és működési stabilitását is erősíti. **Az ipar, a felsőoktatás és a kutatóintézetek közötti együttműködés** elősegíti, hogy a legújabb tudományos eredmények és technológiai innovációk gyorsabban hasznosuljanak a termelési gyakorlatban, ezáltal csökkentve az új technológiák bevezetésével járó kockázatokat és lerövidítve az átállási időt.

Hogyan kapcsolhatók össze a technológiai, szervezeti és humán tényezők egy olyan rendszerben, amely hosszú távon is biztosítja a működési stabilitást? A technológiai és humán rugalmasság kölcsönhatása integrált reziliencia-modellt eredményez. Ebben:

- a technológia biztosítja a fizikai és digitális infrastruktúra stabilitását,
- a humán tényezők garantálják a rugalmas működést,
- az intézményi háttér pedig támogatja az innovációt és a tudásáramlást.

Az akkumulátorgyártás esetében ez az integrált megközelítés különösen fontos, mivel a globális piaci verseny gyors reagálást és folyamatos fejlesztést követel meg. A valódi reziliencia tehát nem egyetlen tényezőtől fakad, hanem a technológiai üzembiztonság és az emberi alkalmazkodóképesség kölcsönhatásából.

A fentiek függvényében látható, hogy a technológiai rugalmasság önmagában nem elegendő az ipari reziliencia biztosításához. Az akkumulátorgyártásban a gyártósorok átválthatósága, a digitális rendszerek redundanciája és az automatizálás csak akkor válik működési előnnyé, ha a humán tényezők képesek az alkalmazkodásra. **A tudásbázis fejlesztése, az egyetemi együttműködések és a szervezeti tanulás intézményesítése** együttesen teszik lehetővé, hogy a technológiai innováció **valódi reziliencia-növelő tényezővé** váljon.

Mi dönti el, hogy egy váratlan esemény néhány perc alatt kezelhető működési zavarrá vagy súlyos termelési válsággá válik? Az ipari reziliencia egyik legmeghatározóbb, ugyanakkor gyakran alulértékelt eleme a szervezeti kommunikáció minősége és struktúrája. Az Ellenálló Képességi Terv (EKT) kommunikációra vonatkozó fejezete hangsúlyozza a belső értesítési lánc egyértelműségét, a felelősségi körök meghatározását és az információáramlás gyorsaságát. A technológiai és infrastrukturális redundancia önmagában nem képes garantálni a működés folytonosságát, ha a szervezet nem rendelkezik hatékony kommunikációs mechanizmusokkal.

Az akkumulátorgyártásban a krízishelyzetek – **például** energiaellátási zavar, automatizálási rendszer meghibásodása, veszélyesanyag-incidens vagy kiberbiztonsági támadás – gyors és koordinált reagálást igényelnek. Ilyen esetekben az első 15–30 perc döntő jelentőségű. A kezdeti reakció határozza meg, hogy az esemény lokális zavarként kezelhető-e, vagy kiterjedt termelés kieséssé, esetleg biztonsági kockázattá eszkalálódik. **Erre jó példa**, amikor egy **gyártósor vezérlőrendszerében váratlan meghibásodás** következik be, és a termelés automatikusan leáll. Ha a karbantartó, az automatizálási szakember és a műszakvezető a kialakított eljárásrend szerint azonnal megkezdi a hiba azonosítását, a veszélyeztetett berendezések biztonságos leválasztását és a helyreállítás megszervezését, a leállás időtartama jelentősen csökkenthető. Ellenkező esetben a meghibásodás további gyártósorokra is kihatással lehet, növelve a termelés kiesését, a selejtképződést és a gazdasági veszteség kockázatát.

A gyors információáramlás több szinten fejti ki hatását:

- csökkenti a közvetlen károkat, mivel lehetővé teszi a gyors beavatkozást és a folyamatok izolálását;
- minimalizálja a termelés kiesést, mivel rövidíti az állásidőt és felgyorsítja a helyreállítást;
- növeli a szervezeti bizalmat, mivel az átlátható kommunikáció csökkenti a bizonytalanságot és a pánikreakciókat.

A krízismenedzsment hatékonysága nagymértékben függ a **belső értesítési lánc** egyértelműségétől. A felelősségi körök és döntési jogosultságok előzetes rögzítése lehetővé teszi, hogy a beavatkozás ne késlekedjen hierarchia bizonytalansága miatt. A decentralizált döntéshozatal – például műszakvezetői szinten biztosított intézkedési jogkör – növeli a reagálási sebességet, miközben a stratégiai koordináció biztosítja az erőforrások optimális felhasználását.

A **kommunikáció** redundanciája a humán reziliencia fontos eleme. Ez többek között az alábbi eszközök révén valósulhat meg:

- alternatív kommunikációs csatornák (digitális és analóg megoldások együttes alkalmazása);
- többcsatornás riasztási rendszerek;
- rendszeres krízisszimulációk és gyakorlatok;
- incidens utáni értékelések és visszacsatolási mechanizmusok.

A **rendszeres szimulációk** nem csupán a protokollok tesztelését szolgálják, hanem a szervezeti tanulás eszközei is. A gyakorlatok során feltárt hiányosságok javítása és a tapasztalatok dokumentálása hosszú távon növeli a reagálási képességet. A krízishelyzetek kezelésében kulcsszerepet játszik a bizalom és a koordináció, amelyek csak folyamatos gyakorlás és intézményesített tanulás révén erősíthetők.

A szervezeti kommunikáció nem kizárólag belső hatásokkal rendelkezik. Külső érintettek – **például** hatóságok, beszállítók, energetikai szolgáltatók – bevonása szintén a reziliencia része. Egy jól működő krízismenedzsment-rendszer képes biztosítani a szükséges információk gyors és pontos megosztását a külső partnerekkel, ezáltal csökkentve a reputációs és jogi kockázatokat.

Megállapítható tehát, hogy a szervezeti kommunikáció és a krízismenedzsment az ipari reziliencia egyik központi humán dimenziója. Az akkumulátorgyártás esetében a gyors, strukturált és redundáns kommunikációs rendszer nemcsak a működési stabilitást növeli, hanem hozzájárul a szervezeti bizalom és a hosszú távú versenyképesség erősítéséhez is. A reziliencia tehát nem kizárólag technológiai üzembiztonság, hanem **jól szervezett emberi együttműködés** eredménye.

Hogyan válhat a munkavállalók tudása, felkészültsége és együttműködése nemcsak biztonsági, hanem gazdasági és versenyképességi tényezővé is? A humán reziliencia nem csupán működésbiztonsági tényező, hanem közvetlen versenyképességi erőforrás. Az akkumulátorgyártás globális piacán a vállalatok közötti verseny nem kizárólag technológiai kapacitások mentén zajlik, hanem a működési stabilitás, az alkalmazkodóképesség és a szervezeti megbízhatóság dimenziójában is. A humán tényezők ebben a kontextusban stratégiai jelentőséggel bírnak.

A szervezeti felkészültség, a képzett és stabil munkaerő, valamint a gyors reagálási képesség közvetlen hatást gyakorolnak az alábbi területekre:

Milyen kapcsolat figyelhető meg a vállalat humán felkészültsége és a fenntarthatósági teljesítményének megítélése között? Az ESG (Environmental, Social, Governance) szempontrendszer (Fodor, 2024) **környezeti, társadalmi és vállalatirányítási szempontrendszer**, amely a szervezetek fenntartható működését és felelős vállalatirányítását értékeli, egyre meghatározóbb a befektetői és piaci döntésekben. A humán reziliencia több dimenzióban is hozzájárul az ESG-minősítés javításához:

- a munkavállalói biztonság és képzés erősíti a „Social” dimenziót,
- az átlátható döntéshozatal és felelősségi rendszer a „Governance” elemet támogatja,
- a biztonságos működés csökkenti a környezeti incidensek kockázatát, ami az „Environmental” értékelésre is hatással van.

Egy olyan vállalat, amely rendszeresen képi munkavállalóit, gyakorolja a vészhelyzeti protokollokat és átlátható kommunikációt folytat, stabilabb ESG-profilal rendelkezik. Ez nem csupán **reputációs előnyt** jelent, hanem hosszú távon kedvezőbb finanszírozási feltételeket is eredményezhet.

Miért értékelik egyre nagyobb jelentőségűnek a befektetők a szervezeti ellenálló képességet a hosszú távú üzleti stabilitás szempontjából? A globális akkumulátoriparban a befektetői döntések egyik kulcstényezője a működési kiszámíthatóság. A humán reziliencia közvetlenül befolyásolja

a termelési folyamatok stabilitását, az állásidők minimalizálását és a minőségi mutatók fenntartását. **A gyors reagálási képesség, a jól strukturált krízismenedzsment és a kompetencia-redundancia csökkenti a nem várt leállások kockázatát.** Ez növeli a vállalat iránti bizalmat, mivel a partnerek és befektetők számára kiszámíthatóbb működési környezetet biztosít.

Milyen módon befolyásolja egy vállalat humán felkészültsége az ellátási lánc stabilitását és üzleti partnereinek bizalmát? Az akkumulátorgyártás erősen integrált nemzetközi ellátási láncokba kapcsolódik. Egy termelési zavar nemcsak lokális következményekkel jár, hanem az autóipari vagy energiatárolási partnerek működésére is hatással lehet. Jó **példa** erre, amikor egy váratlan gyártósori leállás miatt késedelmet szenved az akkumulátorcellák kiszállítása.

A szállítás csúszása az azokat felhasználó vállalatok termelési ütemezését is befolyásolhatja, így a kezdetben helyi probléma az ellátási lánc több szereplőjénél is működési fennakadást idézhet elő.

A humán tényezők – különösen a kompetens karbantartási és incidenskezelési struktúrák – kulcsszerepet játszanak abban, hogy az esetleges zavarok gyorsan kezelhetők legyenek.

Az ellátásbiztonság tehát nem kizárólag logisztikai kérdés, hanem a szervezeti reagálóképesség függvénye is. **A stabil munkaerő-állomány, az alacsony fluktuáció és a magas szakmai színvonal csökkenti a hibaarányt és növeli a szállítási pontosságot.**

Az előbb leírtak szintetizálásaként elmondható, hogy egy olyan vállalat, amely képes gyorsan reagálni zavarokra, stabil munkaerővel rendelkezik és magas szintű szervezeti tanulást valósít meg, hosszú távon **versenyelőnybe** kerül. A humán reziliencia nem csupán a kockázatok mérséklésének eszköze, hanem a fenntartható növekedés és a nemzetközi piaci pozíció erősítésének alapja.

Az akkumulátorgyártás aspektusából vizsgálva megállapítható, hogy a technológiai fejlettség csak akkor válik valódi versenyelőnyné, ha azt megfelelő humán kompetenciák és szervezeti kultúra támogatják. **A reziliens vállalat tehát nem pusztán jól felszerelt, hanem jól szervezett és tudatosan fejlesztett humán erőforrással rendelkező szervezet.**

Milyen tanulságok vonhatók le a humán tényezők szerepéről az ipari reziliencia fejlesztése és a hosszú távú versenyképesség szempontjából? Az akkumulátorgyártás rezilienciája nem értelmezhető kizárólag technológiai vagy logisztikai dimenzióban. Bár a gyártósorok automatizáltsága, az energiaellátás redundanciája és az ellátási láncok diverzifikációja nélkülözhetetlen elemei az ipari stabilitásnak, ezek önmagukban nem biztosítanak teljes körű ellenállóképességet. A cikk összességében rámutatott arra, hogy **a humán tényezők strukturális jelentőségűek az ipari működés stabilitásában.**

A kritikus munkakörök tudatos azonosítása, a kompetencia-redundancia biztosítása, a folyamatos képzési és átképzési rendszerek működtetése, valamint a szervezeti kommunikáció és krízismenedzsment fejlettsége **együttesen** határozzák meg, hogy egy akkumulátorgyár miként reagál váratlan működési zavarokra. **A humán dimenzió nem kiegészítő eleme a rezilienciának, hanem annak egyik alapfeltétele.**

Milyen irányba fejlődhet az ipari reziliencia, és milyen szerepet tölthetnek be ebben a jövőben a humán tényezők? A cikk megírásának célja annak bemutatása volt, hogy az ipari reziliencia az akkumulátorgyártásban nem kizárólag technológiai vagy logisztikai kérdésként értelmezhető, hanem erőteljes humán kockázattal is rendelkezik. Az összefüggések feltárása rávilágított arra, hogy **a kritikus munkakörök azonosítása, a folyamatos képzési és átképzési rendszerek működtetése, valamint a hatékony szervezeti kommunikáció és krízismenedzsment együttesen járulnak hozzá az ipari működés stabilitásához.** Az akkumulátorgyártás magas technológiai komplexitása és a veszélyes anyagok alkalmazása miatt a humán tényezők szerepe különösen hangsúlyos, hiszen a gyártási folyamatok biztonságos és folyamatos működése nagymértékben függ a munkavállalók szakértelmétől, alkalmazkodóképességétől és együttműködésétől.

Összefoglalás

Konklúzióként elmondható, hogy **a humán reziliencia közvetlen kapcsolatban áll a versenyképességgel**. A stabil és kompetens munkaerő, a rugalmas vezetés és a szervezeti tanulás képessége csökkenti a működési kockázatokat, növeli a befektetői bizalmat és erősíti az ellátásbiztonságot. Az a vállalat, amely képes intézményesíteni a tanulási folyamatokat és tudatosan fejleszteni humán erőforrásait, hosszú távon fenntarthatóbb növekedési pályára áll.

A cikkben bemutatott összefüggések alátámasztása azt is igazolja, hogy a jövő akkumulátorgyárai ezért nem pusztán technológiai értelemben lesznek fejlettek, hanem szervezeti szempontból is tanuló rendszerekké válnak. **A technológiai innováció csak akkor válik valódi versenyelőnyné, ha azt megfelelő tudásbázis, alkalmazkodóképes munkaerő és strukturált döntéshozatali rendszer támogatja.** Ebben a keretben az emberi tudás, felelősségvállalás és alkalmazkodóképesség nem kiegészítő tényező, hanem az ipari reziliencia **legfontosabb erőforrása**.

A tényezők vizsgálata rámutatott arra is, hogy **a technológiai és humán rugalmasság egymást erősítő tényezők**. A fejlett gyártástechnológia és az automatizált rendszerek csak akkor képesek biztosítani a működés folytonosságát, ha azokat **megfelelő kompetenciákkal rendelkező szakemberek** működtetik és felügyelik. A humán reziliencia ezért nem csupán a kockázatok kezelésének eszköze, hanem a szervezeti alkalmazkodóképesség és a hosszú távú versenyképesség egyik alapja is.

Végül meggyőződésem, hogy az akkumulátorgyártás globális versenyében egyre inkább azok a vállalatok kerülnek előnybe, amelyek képesek integrálni a technológiai innovációt és a tudatos humán erőforrás-fejlesztést. A stabil, képzett és tanulásra képes munkaerő, valamint az adaptív szervezeti struktúrák hozzájárulnak az ellátásbiztonság növeléséhez, a működési kockázatok csökkentéséhez és a befektetői bizalom erősítéséhez. Ennek alapján megállapítható, hogy **a humán reziliencia az akkumulátorgyártásban nem csupán működésbiztonsági tényező, hanem stratégiai jelentőségű versenyképességi erőforrás is**, amely meghatározza az iparág hosszú távú fejlődési lehetőségeit.

Irodalomjegyzék

- Burnside, W. R., Pulver, S., Fiorella, K. J., Avolio, M. L., & Alexander, S. M. (Eds.). (2022). C. S. Holling (1973). In *Foundations of Socio-Environmental Research: Legacy Readings with Commentaries* (pp. 460-482). Cambridge University Press.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Bus Res*, 13, 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Éltető A. (2024). Iparbiztonsági kockázatok a magyar akkumulátorgyártásban és az ezzel kapcsolatos kommunikáció. *Külgazdaság*, 68(9-10), 31-69. <https://doi.org/10.47630/KULG.2024.68.9-10.31>
- Éltető A. (2024). Miért más? A magyar akkumulátorgyártás sajátos jellemzői – Jogi háttér, környezeti hatások. *Külgazdaság*, 68(7-8), 88-120. <https://doi.org/10.47630/KULG.2024.68.7-8.88>
- Farkas-Vizi M. (2026). Kriminális kockázatok az ipari gyártásban – az akkumulátorgyártás sebezhetősége bűnözésföldrajzi megközelítésben. *Bűnözésföldrajzi Közlemény*, 7(1-2), 19-28. https://rendeszeti.uni-nke.hu/document/rendeszeti-uni-nke-hu/BFK_2026_1-2.pdf
- Fodor L. (2024). A környezetvédelmi szabályozás főbb irányai európai uniós tagságunk első húsz évében. *Állam- és Jogtudomány*, 65(2), 67-92. <https://doi.org/10.51783/ajt.2024.2.04>
- Kuki Á., Lakatos C., Nagy L., Nagy T., & Kéki S. (2025). Energy Use and Environmental Impact of Three Lithium-Ion Battery Factories with a Total Annual Capacity of 100 GWh. *Environments*, 12(1), 24. <https://doi.org/10.3390/environments12010024>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck T., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Mógor J., & Angyal I. (2022). A létfontosságú rendszerek védelmére vonatkozó szabályozás fejlesztése. *Scientia et Securitas*, 3(2), 118-125. <https://doi.org/10.1556/112.2022.00102>

Mógor J., & Angyal I. (2025). A kritikus infrastruktúrák ellenálló képesség fejlesztését célzó szabályozás mérőkövetőjei 2022-2025. *Védelem Tudomány*, 10(2), 11-21. <https://doi.org/10.61790/vt.2025.19455>

Sáfár B., & Kállai K. (2024). A reziliencia elméletek, mint az egyén és a közösségek alapvető képességének vizsgálata a krízishelyzetek és természeti katasztrófák kapcsán. *Védelem Tudomány*, 9(3), 45-51. <https://doi.org/10.61790/vt.2024.16952>

Jogszabályok

A védelmi és biztonsági tevékenység összehangolásáról szóló 2021. évi XCIII. Törvény (Nemzeti Jogszabálytár)

Az ország védelme és biztonsága szempontjából jelentős szervezetek ellenálló képességéről szóló 475/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet (Nemzeti Jogszabálytár)

A kritikus szervezetek ellenálló képességéről 2024. évi LXXXIV. törvény (Nemzeti Jogszabálytár) 474/2024. (XII. 31.) Korm. rendelet a kritikus szervezetek ellenálló képességéről szóló törvény végrehajtásáról (Nemzeti Jogszabálytár)

Online források

Magyar Szabványügyi Testület ISO 22316:2017 (online, előfizetés).

www.katasztrofavedelem.hu/109/kritikus-szervezetek-ellenallo-kepessegevel-osszefuggohatosagi-fel-adatok-jogszabalyok

Abstracts of the articles

Imre Virág – Szilvia Szabó – Benedek Végh – Gergely Németh

PAY TRANSPARENCY AS AN ORGANIZATIONAL PARADIGM SHIFT: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF IMPLEMENTATION IN HUNGARY

The persistence of gender pay disparities across European labour markets has long been a central concern in economic and organizational research. The European Union's Directive (EU) 2023/970 on Pay Transparency introduces a new dimension to addressing this issue by establishing legally enforceable requirements for transparency and accountability in pay practices. This study argues that pay transparency should not be regarded merely as a legal compliance obligation or an HR administrative task, but rather as a structural transformation affecting organizational functioning, leadership roles, and employee trust.

The analysis draws upon international statistical evidence, theoretical literature, the relevant legal framework, and the experiences of large organizations, with particular emphasis on the different interpretations of the unadjusted and adjusted gender pay gap indicators. The findings suggest that, while the implementation of pay transparency may generate short-term tensions and engagement-related risks, in the longer term it can strengthen organizational fairness, institutional trust, and sustainable employee commitment, provided that robust HR foundations and effective managerial sense-making are in place.

The paper concludes that pay transparency is likely to become a key indicator of organizational quality and governance in the coming years, extending beyond regulatory compliance to serve as a strategic driver of organizational effectiveness and long-term sustainability.

Emese Gabura – Eszter Bogdány – Nóra Obermayer

A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW OF FACTORS INFLUENCING TURNOVER INTENTION

The paper identifies and systematises the factors influencing employees' turnover intention in the framework of a systematic literature review. The aim of the research is to conceptually distinguish between actual turnover, turnover intention, and the factors influencing turnover intention, and to explore how these constructs appear in the international literature. Using the SIMILAR method and a structured search and screening procedure, a collection of 50 peer reviewed studies published in the Web of Science database between 2016 and the first quarter of 2026 was compiled. This collection was analysed through thematic coding, which resulted in the distinction of four main strands of literature: attitude based models, approaches built on HR practices and working conditions, studies focusing on organisational and contextual factors, and complex, integrated models. The paper proposes a theoretical and interpretive framework that highlights the multidimensional nature of the factors influencing turnover intention.

Kira Vámosi

ORGANIZATIONAL ETHICAL CLIMATE AND EMPLOYEE BEHAVIOR IN THE SERVICE FRONT-LINE: MECHANISMS AMONG EARLY-CAREER EMPLOYEES – AN INTEGRATIVE LITERATURE REVIEW

The aim of this study is to provide a mechanism-level interpretation of the relationship between organizational ethical climate and employee behavior on the service frontline, with particular attention to early-career employees. The integrative literature review is based on the synthesis of empirical, theoretical, and review studies published between 2015 and 2026. The final analytical sample consisted of 25 publications. The analysis examines the effects of organizational

ethical climate, ethical leadership, group norms, customer-related pressure, job insecurity, and digital monitoring on employee behavior. The findings identified three recurring mechanisms: harmful behaviors associated with emotional exhaustion, unethical pro-organizational or counterproductive behaviors linked to perceived threat and uncertainty, and employee reactions related to perceptions of control and monitoring. The synthesis suggests that early-career status should not be understood as an independent causal factor but rather as an interpretive condition that may modify the strength and meaning of organizational influences. The practical implications of the study highlight the importance of ethical socialization, managerial support, customer conflict management, the prevention of emotional exhaustion, and transparent monitoring systems in fostering desirable employee behaviors.

Gyöngyvér Vámosiné Rovó – Zsolt Nemeskéri – István Varga – Máté Rádics – Erika Dévényiné Rózsa – Tamás Vámosi

THE APPLICATION OF ERGOSCOPE IN CAREER GUIDANCE: PRESENTATION OF A COMPLEX, EXPERIENCE-BASED METHODOLOGICAL MODEL

The study examines the challenges and development opportunities of career guidance practice in Hungary, with special regard to supporting young people's career choices. Its starting point is that the rapid changes in the labour market, the transformation of competence expectations, and the fragmented institutional system of career guidance justify the application of individual-centred, complex approaches. The authors present the content elements of career guidance – self-knowledge, career and labour market knowledge – as well as the main characteristics and shortcomings of Hungarian practice.

The research presents an innovative methodological model that complements the traditional questionnaire and counselling elements with a physiologically based ability assessment using the ErgoScope work simulator. During the empirical testing of the method, 33 seventh-grade students participated in a three-step career guidance process: filling out an interest questionnaire, instrumental ability assessment, and an individual counselling conversation.

The results show that a complex, experience-based career guidance approach supported by objective assessments effectively helps the development of students' self-awareness and the foundation of their career choices. Feedback on physical and cognitive abilities has proven to be particularly useful for those who are about to choose a profession. The study emphasizes the need for individualized, integrated career guidance services and proposes the adaptation of a good practice that can be one of the possible directions for the development of the Hungarian system.

Bors Borbély-Pecze Tibor

LABOUR MARKET ANALYSES 2026: A BRIEF OVERVIEW OF EMPLOYMENT POLICY REPORTS. A STARTING POINT

The study reviews the most important global, European and Hungarian employment policy reports and trends, with particular attention to labour market challenges emerging between 2024 and 2026. It presents the key findings of the ILO, the OECD, the European Commission's Joint Employment Report (JER), and the Hungarian Labour Market Mirror (Munkaerőpiaci Tükör), highlighting structural changes in labour supply, the impacts of demographic ageing, the stagnation of job quality, the slowdown in productivity, and the evolving labour market position of women, young people and migrants. The study emphasizes the shortage of employment policy professionals in Hungary, the institutional erosion of specialized knowledge, and the transformation of training systems. It also addresses progress towards the EU's 2030 social and employment targets and provides an overview of current developments in the Hungarian labour

market. The study concludes that labour market challenges can only be addressed through an integrated approach that simultaneously strengthens access to work, job quality, economic performance and social inclusion as interconnected dimensions. Its aim is to guide readers through the main national, EU-level and global publications analyzing employment trends.

Máté Szalai – Judit Suhajda Csilla

AN ANALYSIS OF COMPETENCIES DEVELOPED IN AGRICULTURAL HIGHER EDUCATION

The aim of our study is to examine the alignment between competencies developed in agricultural higher education and labor market expectations, as well as to investigate the phenomenon of the skills gap. In our multi-stage qualitative research, we compared the training and outcome requirements (KKK) of three agricultural higher education programs, the content of relevant job advertisements, and the course offerings of MATE, with a particular focus on the transversal skills essential for labor market success.

Our results revealed a significant overlap among the sources, confirming the fundamental marketability of the examined agricultural programs. However, we also identified certain expectations, such as customer focus, adaptability, and specific digital knowledge, that are heavily emphasized in job advertisements but are currently underrepresented in the official requirements. Although the study's sample is small, the results provide a solid starting point for incorporating these specific skills into targeted courses. Furthermore, they underscore the need for a regular, more comprehensive review of the competence map, particularly in the turbulent labor market conditions.

András Lukács

EMPLOYEES FIRST CUSTOMER SECOND 2025

The theory, method, and approach known as “Employees first, customers second” has long been familiar in consulting and employer circles. Since Vineet Nayar, former CEO of Indian company HCLTech, which employs thousands of people worldwide, wrote his book of the same title in 2010, numerous organizations and leaders have adopted this approach. Looking back from 2026, we have seen Covid-19, economic crisis, inflation, labor shortages, and the rise of AI. The question arises as to how company management thinks about working with and supporting employees in the value zone, and in what form. I searched for and found companies around the world in 2025 that pay special attention to their employees in some form.

Mónika Farkas-Vizi

THE ROLE OF HUMAN FACTORS IN INDUSTRIAL RESILIENCE – THE CASE OF BATTERY MANUFACTURING

Industrial resilience has become a central issue in strategic sectors such as battery manufacturing, which plays a key role in the green transition and electromobility. While resilience is often examined from technological and supply chain perspectives, the human dimension remains underexplored. This study analyzes the role of human factors in industrial resilience, focusing on critical job positions, competence management, training systems, and organizational communication within battery manufacturing facilities. Drawing on the framework of the Resilience Plan, the paper highlights how workforce adaptability, knowledge management, and crisis communication contribute to operational stability and long-term competitiveness. The findings emphasize that industrial resilience is not solely a technical attribute but a strategic organizational capability rooted in human expertise and institutional cooperation.