

TARTALOM

- 2 *Bodródi Miklós:* Vezetői és dolgozói önkiszolgáló rendszerek szerepe az emberierőforrás-menedzsment, mint szervezeti funkció megújulásában
- 18 *Dévényi Barbara:* LMBTQ+ munkavállalók diszkriminációja munkahelyi környezetben
- 31 *Hanuláné Csizmadia Tímea:* Négynapos munkahét a szállodaiiparban
- 44 *Huber Mátyás:* Hogyan segíthet egy HR tanácsadó túlélni a Halál-völgyét?
- 51 *Klonka Júlia:* Autóipari transznacionális szervezetek jelenlegi kihívásai, törekvéseik egy jövőállóbb szervezeti kultúra kialakítására
- 65 *Krivai Márta:* A tehetségmenedzsment fő szereplői és azok dinamikája
- 73 *Plell Fanni:* A nagyvállalatok jövőállóságának lehetőségei a startup kultúra tükrében
- 88 *Szabó-Zmák Edina:* Job Crafting, azaz munkánk személyre szabása a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség javításának szolgálatában
- 102 *Téglási Laura:* A HR-tanácsadás szerepe az üzletfejlesztésben és a jövőállóság biztosítása a szervezeten belül
- 112 *Varga Zsuzsa Anita:* Coping lehetőségek a pedagógus kiégésmegelőzésben
- 126 *Vértesi-Puskás Petra:* A négynapos munkahét bevezetésének a munkavállalók munka–magánélet egyensúlyára gyakorolt lehetséges hatásai
- 138 Abstracts of the articles

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

Szerkesztőbizottság titkára: Hollósy-Vadász Gábor

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

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

Olvasószerkesztő – nyelvi lektor: Járdánházy Monika

Tördelés: Molnár Lajos

ISSN: 2677 1306

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

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

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



Az Új Munkaügyi Szemle szerkesztőbizottsága kiemelt figyelmet fordít a tehetséges hallgatók és fiatal kutatók támogatására. E filozófia mentén folyóiratunk a Talentum rovatban rendszeres megjelenési lehetőséget biztosít a felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás-menedzsment témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK-vagy diplomadolgozatot alkottak. Jelen számunkban, mint különszámban olyan kiváló írásokat teszünk közzé, amelyek szerzői 2023 nyarán védték meg kiemelkedő diplomamunkájukat a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó MSc szak záróvizsgáján. A szerzők mind tapasztalt és elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, színvonalas diplomamunkájukban olyan előremutató és innovatív témákat dolgoztak fel, amelyet a HR szakma iránt érdeklődők számára is elérhetővé kívánunk tenni. Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és azt, 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

A Budapesti Metropolitan Egyetem friss diplomás emberi erőforrás tanácsadója vagyok. Lean szolgáltatásfejlesztőként dolgozom, és eredeti szándékom szerint azért jelentkeztem a mesterszakra, mert rájöttem: a folyamat- és működésfejlesztés valójában inkább szervezetfejlesztés. Jelenlegi munkahelyemen az emberi erőforrás szakterülettel közösen fejlesztettünk workflow-kat, ezért a tanulmányaim alatt érdeklődésem a humáninformatikára irányult.

Amikor a szakdolgozati témaválasztásra került sor, abban a szerencsés helyzetben találtam magam, hogy nem csak a humáninformatika részben ismerős terepén mozoghattam, de – mint utóbb kiderült – kifejezetten hálás témát sikerült találnom. A két szakterület ismereteit igyekeztem ötvözni annak érdekében, hogy e területen azt a kissé talán újszerű szemléletet erősítsem, miszerint a HR belső szolgáltató, és mint ilyen, hatékony és eredményes, ráadásul a munkatársi igények kiszolgálását is figyelembe vevő informatikai megoldások kidolgozása is a feladata.

Hálás vagyok a METU-nak, hogy szakmailag felkészült és inspiráló oktatói az alkotó egyetem szellemiségében segítettek a munkámat, és bízom benne, hogy az általam vizsgált téma többek érdeklődését felkelti. Hiszem, hogy a digitalizáció az egyetlen út, amely a jövőbe vezet, és amelyen az emberi erőforrás szakembereknek is haladnia kell.

Bodródi Miklós

BODRÓDI MIKLÓS

VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI ÖNKISZOLGÁLÓ RENDSZEREK SZEREPE AZ EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT, MINT SZERVEZETI FUNKCIÓ MEGÚJULÁSÁBAN

Témavezető: Török Attila

Dolgozatomban az önkiszolgáló technológiai megoldásokat az emberierőforrás-menedzsment, mint szervezeti funkció szempontjából vizsgálom. Meggyőződésem, hogy az önkiszolgáló rendszerek hatékony és eredményes támogató eszközök, amelyek szerepe a munka változó világában is felértékelődik. A koronavírus járvány a szervezeti digitalizációra is ráirányította a figyelmet. A digitális átalakulás folyamatában elért eredmények alapvetően határozták meg egy-egy szervezet alkalmazkodóképességét a pandémiához. A már megkezdődött folyamatok felgyorsultak, és egyértelművé vált, hogy a digitális transzformáció az egyetlen járható út, amely a jövőbe vezet. Másrészt a világjárvány az emberierőforrás-menedzsment részlegek szervezetekben betöltött szerepét, a humán szakemberek kompetenciáinak fontosságát is átértékelte. A fenti szálak a humáninformatikai területén összeérnek: a vezetői és dolgozói önkiszolgáló portálok egyszerre informatikai, digitalizációs eszközök, ezért a műszaki/technológiai felkészültséget is megkövetelik, másfelől a humán menedzsment rendszerei, ezért ezirányú szakmai tartalmuk is releváns.

Bevezetés

Jelen gazdasági és társadalmi környezetet a digitalizáció jellemzi, amelyben a szolgáltatásnyújtás egyre inkább az online térbe helyeződik át. Azon szervezetek, amelyek nem akarnak lemaradni a versenyben, a digitális transzformáció útjára lépnek. A változási folyamatban a külső digitális szolgáltatásnyújtás nagymértékben a hatékony és eredményes belső digitalizáción múlik. Szakmai álláspontom szerint a szervezet általános stratégiája mellett a digitális stratégia kidolgozásában az emberierőforrás-menedzsment (a továbbiakban EEM) munkatársaknak is részt kell venniük, megvalósításába pedig indokolt aktívan bekapcsolódniuk. E stratégiák megvalósítása során a belső – így az EEM – folyamatokat sem kerüli el a digitalizáció.

A digitalizáció nagy hatású erőként formálja át a munka világát, az automatizáció és robotizáció révén az emberi munkavégzés szerepét átalakítja – a szellemi és fizikai munkavégzés területén egyaránt. Az átalakulás a nemzetközi és a hazai tendenciákban is megjelenik. Az Európai Unió, valamint hazai központi törekvésekre alapozott szakmai véleményem szerint a digitális önkiszolgáló technológiák széleskörű térnyerése elkerülhetetlen.

Az élet szinte minden területére kiterjedő digitalizáció miatt, és mivel szinte mindenkinek a zsebében ott lapul egy okos eszköz, a jelenség egyre kiterjedtebbé válik. Komoly lehetőséget látok az EEM önkiszolgáló rendszerekben, és azt vallom, hogy a technológia előtt még komoly „kifutás” áll.

Ami a téma relevanciáját illeti, a legismertebb hazai EEM-szoftver szolgáltatókat megszólító legfrissebb kutatás alapján elmondható, hogy az önkiszolgálás és ticketing funkcionalitás megkerülhetetlenné vált. A toborzás és onboarding területét a válaszadók 24%-a, az EEM adatok elemzése, riportálása és analitikája témakört, valamint az önkiszolgálással kapcsolatos fejlesztési igények szükségességét egyaránt 15%-a jelölte meg. Ezzel holtversenyben a második leginkább „kelendő” EEM fejlesztési területet jelenti (Deloitte Magyarország, 2022).

A fentiek alapján az alábbi kutatási kérdések fogalmazódtak meg bennem:

- Mennyire terjedtek el jelenleg az önkiszolgáló EEM-rendszerek?
- Valóban növelik a hatékonyságot és tehermentesítik az EEM munkatársait?
- Milyen előnyöket, hátrányokat tapasztalnak a felhasználók?
- Hozzájárulnak a munkatársi élmény növeléséhez?

A témában alapos szakirodalom-kutatást végeztem, különösen az EEM önkiszolgáló rendszerekre fókuszálva. Kifejezetten azt vizsgáltam, hogyan jelennek meg az egyébként is változó és megújuló EEM-ben, hogyan kapcsolódnak a munkatársak, a vezetők és az EEM-szakemberek munkájához. Emellett saját kutatást végeztem, hogy a kutatási kérdéseimet megválaszolhassam, valamint minél szélesebb rálátást szerezzek a digitalizált önkiszolgáló technológiák szerepére és működésére. Kvantitatív kutatásomat – a lehetőségek miatt nem reprezentatív, de az empirikus információk összegyűjtésére alkalmas – kérdőíves kutatással, kvalitatív kutatásomat pedig félig strukturált szakértői interjúkkal végeztem.

Digitalizáció

Digitális transzformáció

A digitális átalakulás során jelentős változások állnak be az adott szervezet működésében, és felső szinten a gazdasági és társadalmi folyamatokban. Az átalakulás a magánéletünkben fogyasztóként, a szervezetekben pedig munkavállalóként tapasztalható meg. A digitalizáció alapja az IKT technológiák szinte robbanásszerű és folyamatos fejlődése, versenyelőnyé azonban akkor alakítható, ha a szervezetek digitális stratégia mentén valósítják meg, amelyet a téma kutatói magával az információs, informatikai, kommunikációs és hálózati technológiák felhasználásával történő értékteremtéssel azonosítanak (Bharadwaj et al., 2013).

A szervezetek digitális szolgáltatási platformjai azok a felületek – weboldalak, mobil applikációk –, amelyeken keresztül a fogyasztókat eléri, szolgáltatásaikat nyújtják, értékajánlatukat megteszik és az értéket közvetítik számukra. Álláspontom szerint a magas színvonalú digitális értékteremtésnek alapja a szervezet magas fokú belső digitalizáltsága, és annak minőségi működése.

Az értékközpontú megközelítésben a támogató-kiszolgáló folyamatok – gyakorlatban a szervezet belső működése – egyenrangúak az ezeken alapuló, kifelé nyújtott szolgáltatásokkal, és működési hatékonyságuk összekapcsolódik a szervezeti értékteremtés minőségével. A szervezet belső működésének és működtetésének pedig kulcsterülete az EEM, amely így kapcsolódik a digitális átalakulás átfogó rendszeréhez.

A digitalizáció jövője – trendek és irányok

„A világjárvány rávilágított arra, hogy a digitális technológiák és készségek milyen kulcsfontosságúak a munkához, a tanuláshoz és a szerepvállaláshoz [...]. Ezt a digitális évtizedet most Európa digitális évtizedévé kell tennünk, hogy minden polgár és vállalkozás a lehető legjobb digitális világhoz férhessen hozzá.” (Európa digitális évtizede, 2021)

Az Európai Bizottság a fenti felismerés nyomán rögzítette *„A digitális évtizedhez vezető út”* („Path to the Digital Decade”) elnevezésű szakpolitikai programot. A 2030-ra elérendő célok közül kiemelendő, hogy a vállalkozások, elsősorban a KKV-k 90%-a érje el a legalább alapszintű digitális intenzitást, a közszolgáltatások vonatkozásában pedig a vállalkozások és állampolgárok számára az összes kulcsfontosságú közszolgáltatásnak elérhetőnek kell lennie online (Európa digitális évtizede, 2021).

Magyarországon – összhangban az EU célkitűzéseivel – a magánszemélyek és vállalatok ügyintézési, adminisztrációs tevékenységei egyre szélesebb körűen terelődnek át digitális felületekre. A Nemzeti Digitális Állampolgárság Program (NDÁP) megvalósulása esetén az „állampolgárok 2026-ra szinte minden ügyüket digitálisan, elsősorban mobil-alkalmazások segítségével intézhetik. [...] A mobilalkalmazás lehetővé teszi, hogy a felhasználók egyetlen felületen láthassák adataikat, dokumentumaikat, kezelhessék többek között családpolitikai, vagy éppen adózási ügyeiket.” (Digitális Magyarország Úgynökség, 2022, p. 13).

Önkiszolgáló rendszerek

Önkiszolgáló rendszerek és értékteremtés

Az önkiszolgáló rendszerek olyan „*technikai felületek, amelyek lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy egy szolgáltatást függetlenül és közvetlen munkavállalói részvétel nélkül vegyenek igénybe*” (Meuter et al., 2000, p. 50). Szakmailag indokolt annak értelmezése, hogy az önkiszolgáló platformok milyen szinteken épülnek be a szervezeti értékteremtésbe.

„Az egyszerű meghatározás szerint érték az, amiért a vevő fizet.” (Dévai et al., 2020, p. 25)

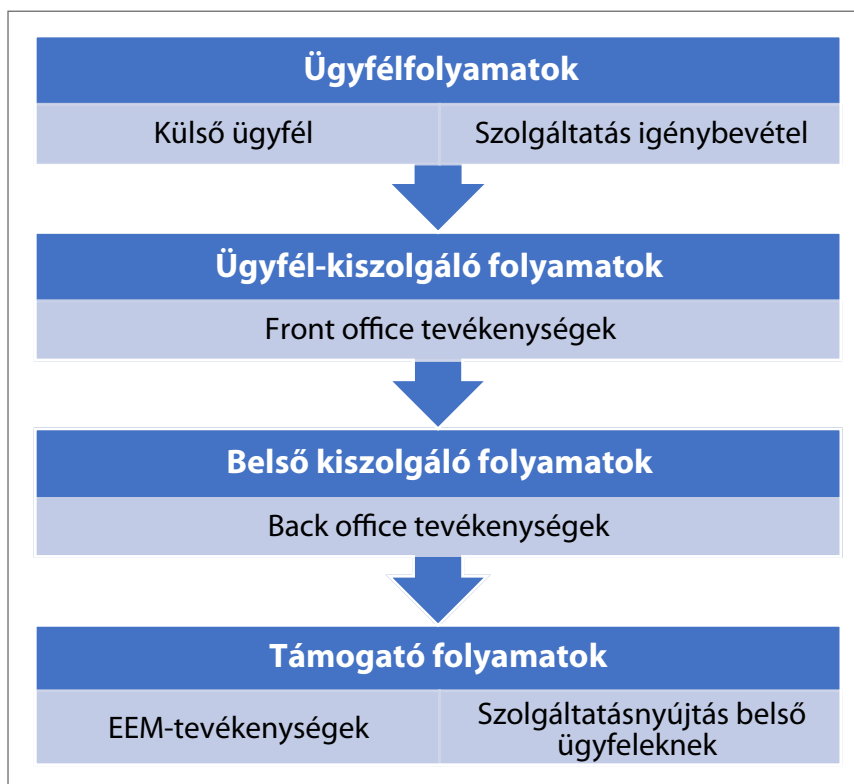
Nagyon leegyszerűsítve, a gazdaság dinamikáját az adja, hogy adottak a vevők, akik az előállított értékért tudnak és hajlandók is fizetni. A szervezetek ebből a szempontból különféle erőforrásokat és kompetenciákat integráló rendszerek, amelyek az értékteremtés érdekében jönnek létre.

A vevő egy termék vásárlóját jelenti, a digitális gazdaságban azonban a szolgáltatások dominálnak, amelyeknek vevői az ügyfelek vagy felhasználók. Ezt definiálva „*kijelenthető, hogy egy adott szolgáltatás ügyfelének számít mindazon személy, másik vállalat, vagy akár egy másik (ugyanazon vállalaton belüli) folyamat is, amelynek az adott folyamat végeredménye értéket jelent, és ezért fizet, vagy adott esetben akár hajlandó is fizetni.*” (Dévai et al., 2020, p. 97).

A külső ügyfél számára történő értékteremtést a szervezet számos belső szolgáltató folyamata támogatja. Az e feladatokat ellátó szervezeti egységeket funkcionális, adminisztratív vagy kiszolgáló területként határozzák meg. Szakmai álláspontom szerint az értékteremtés végeredményét tekintve a belső ügyfél számára nyújtott belső szolgáltatás ugyanolyan fontos, mint a külső ügyfél által igénybe vett szolgáltatások.

Minél nagyobb egy szervezet, belső munkamegosztása annál magasabb szintű, a szervezeti egységek pedig adott kompetenciákkal járulnak hozzá a szervezeti értékteremtéshez. A téma szempontjából az EEM folyamatok relevánsak, amelyek a fentiek alapján a belső ügyfelek – vezetők és dolgozók – számára nyújtott belső szolgáltatásként értelmezhetők. A szervezeti értékteremtés, a kifelé történő szolgáltatásnyújtás és az EEM támogató tevékenységének egymásra épülését az 1. számú ábra szemlélteti.

1. ÁBRA: A SZERVEZETI ÉS EEM FUNKCIÓ KAPCSOLÓDÁSA AZ ÉRTÉKTEREMTÉS RENDSZERÉHEZ



Forrás: saját szerkesztés, Dévai et al., 2020 alapján

Elfogadva, hogy az EEM-funkció belső szolgáltatásokat nyújt a szervezet számára, indokoltá válik interakciós felületeinek tudatos vizsgálata.

Az EEM értékteremtés és az önkiszolgálás kapcsolata

Az értékteremtést középpontba helyező szemlélet alapvetése, hogy a szervezeti funkciók, így az EEM outputjai hozzá kell hogy járuljanak az üzleti érték növeléséhez. Ennek alappillérei: a végrehajtó jellegű feladatok hatékonyságának növelése és költségeinek csökkentése, valamint a transzformációs tevékenységekre fordítható kapacitás növelése.

Az EEM értékteremtő vagy értéket nem teremtő, de – pl. jogi szabályozás miatt – szükséges tevékenységeinek hatékonysága fokozható szolgáltató központhoz telepítéssel, technológizálással, illetve kiszervezéssel. A technológizálás csökkenti a tranzakciós tevékenységekre fordított kapacitást, a hatékonyság érdekében pedig a digitalizáció összefonódott a munkatársi önállóságra építéssel. Az EEM oldaláról ezek az okok vezettek az olyan portálok implementálásához, ahol „a munkatársak és a vezetők önkiszolgáló (*Employee Self Service, Management Self Service*) módon juthatnak hozzá a személyzeti információkhoz, szolgáltatásokhoz” (Karoliny, 2009, p. 17).

A digitális önkiszolgálás és a felhasználói-munkatársi élmény

Megítélésem szerint releváns annak szakmai megközelítése, hogy az önkiszolgáló technológia hogyan kapcsolódik a felhasználókhöz, jelen esetben a munkatársakhoz. Az önkiszolgálás kiszervezést jelent: a gyakorlatban a felhasználó az áhított kontroll mellé elvégzendő feladatot is kap. Az implementált megoldásnak lehetőséget kell biztosítania a feladat hatékony és eredményes elvégzésére, valamint támogatást kell nyújtania a kezeléshez. A dolgozók és a vezetők számára ezen interakciós felületek egyé válnak az EEM-részleggel, ezáltal annak – sőt, akár a szervezet egészének – megítélését befolyásolják.

Az önkiszolgáló EEM-rendszerek sajátossága, hogy felhasználói a szervezet dolgozói és vezetői, így a felhasználói élmény egyúttal a munkatársi élmény egyik elemévé válik. A munkatársi élmény több tényezőt összesítő fogalom. Kutatások rámutattak, hogy ide sorolható maga a technológia, a folyamatok jó működése, továbbá a felhasználói felületek és azok egyszerű használhatósága (Holloway, & Armstrong, 2020).

Önkiszolgáló rendszerek a megújuló emberierőforrás-menedzsmentben

Vezetői önkiszolgálás

A vezetői portálok vagy rendszerek abban nyújtanak segítséget, hogy egységes keretbe foglalják az információkat. Egységes információáramlást kialakítva könnyítik meg a munkafolyamatok végrehajtását. Támogatják az általános helyzet megismerését, a részletesebb működési adatok elemzését, a problémamegoldást, az eseménykezelést, a tervezés, szervezés és irányítás funkciókat (Papp et al., 2020).

A vezetői önkiszolgáló (Management Self-Service, MSS) portálok az önkiszolgáló rendszerek specifikált változatai. A vezetők számára biztosítják, hogy a dolgozókról átfogó információkhoz jussanak, emellett számos adminisztratív feladat elektronikus úton történő végrehajtását támogatják (Kavanagh, & Johnson, 2018).

Ami pedig az EEM-el kapcsolatos döntéshozást illeti, azok „a vezetők, akik a HR-t fontosnak tartják céljaik elérésében, nem hagynak minden HR-feladatot a HR-esekre. Mivel ők viselik a felelősséget működési területük minden erőforrásának hasznosításáért, ők a végső döntéshozók – HR-ügyekben is. Elvárják ugyan, hogy a HR-szakemberektől megfelelő áttekintést és releváns javaslatokat kapjanak, de a felelősségviselésről nem mondhatnak le.” (Karoliny, 2009, p. 21).

Dolgozói önkiszolgálás

A dolgozói önkiszolgáló (Employee Self-Service, ESS) portálok a szervezet munkavállalói számára biztosítanak hozzáférést bizonyos EEM-szolgáltatások és -információk elérése érdekében. Fő funkciójuk szerint a dolgozók egyénileg végezhetnek tranzakciókat a saját személyes adataikkal kapcsolatban (Kavanagh, & Johnson, 2018).

Bár a szakirodalomban gyakran külön említik az MSS és az ESS portálokat, ezek technikailag nem válnak szét szükségszerűen. Ennek megfelelően a dolgozói önkiszolgáló rendszerek alapműködése egyezik a vezetőivel, a végrehajtható műveletek – lekérdezések és tranzakciók – is azonosak. Az adatokhoz való hozzáférést és az elvégezhető műveleteket pedig felhasználói fiókok és a hozzájuk rendelt szerepkörök jogosultsági beállításai vezérlik.

A távmunka támogatása

A járvány során a digitalizáció tette lehetővé, hogy a korábbi időszakban megszokott gazdasági és társadalmi tevékenységek egy része helyváltoztatás nélkül, a személyes találkozások mellőzésével is megvalósíthatók legyenek. Az otthoni munkavégzés a fejlett országokban gyorsan elterjedt – az emberek közötti közvetlen interakciókat nélkülöző megoldások átalakították a korábbi munkavégzési normákat (Zádori et al., 2020).

Amint azt sokan megtapasztaltuk, a távmunka elterjedése komoly lendületet kapott, és az új normalitássá váló távoli munkavégzés kapcsán az EEM szolgáltatásnyújtás egyik kulcsmegoldása az önkiszolgáló rendszerek implementálása.

Önkiszolgáló rendszerek és EEM tevékenységek

Az EEM munkatársai szintén aktív felhasználói az önkiszolgáló rendszereknek, elsősorban az összetettebb lekérdezések vagy komplexebb jelenségek és folyamatok vizsgálata során.

Az EEM önkiszolgáló rendszerrel történő támogatás egyik kulcskérdése a tehermentesítés. A pandémia hatásaival kapcsolatban készített kutatás is megerősíti, hogy a „*HR hatékonyságával kapcsolatos növekvő elvárásokkal párhuzamosan a feladatok mennyisége is érdemben növekedett az első, második és harmadik hullám alatt: a válaszadók több mint fele szerint a HR részlegre nagyobb feladatmennyiség hárult, mint a vírusválság előtt*” (Poór et al., 2021, p. 55).

„Táv EEM” – az elérhetőség kérdése

A távmunka és a hibrid munkavégzés térnyerése ráirányítja a figyelmet a téma egyik fontos jelenségére. Hagyományos keretek között az EEM munkatársak egyszerűen nem érhetők el mindig, mindenkor minden dolgozó számára.

A távmunkásoktól, otthon munkát végzőktől nem várható el, hogy személyesen jelenjenek meg a szervezet telephelyén, kifejezetten EEM ügyintézés érdekében. Ugyanez igaz azon munkatársakra, akik rendszeresen a telephelyen kívül dolgoznak (pl. áruszállítók), illetve több telephely esetén azokra, akik nem a centralizált EEM részleggel azonos helyszínen tartózkodnak. Elsősorban a kékgalléros munkavállalók szembesülhetnek továbbá azzal, hogy pl. éjszakai vagy hétvégi műszakokban nem érhetők el az EEM részleg szolgáltatásai. Másrészt, amennyiben a szervezeti kultúra szerves részévé válik a munkahelytől eltérő helyszínen történő munkavégzés lehetősége, akkor ez a lehetőség az EEM munkatársaktól sem vonható meg.

Véleményem szerint a digitalizáció megadja a lehetőséget arra, hogy az EEM szervezet online platformokon folyamatosan biztosítani tudja belső szolgáltatásnyújtását ügyfelei számára. A fizikai kapcsolatok átalakulása miatti a távoli elérés, mint szükséglet pedig kiköveteli, hogy a szervezetek éljenek e lehetőségükkel.

Kutatási eredmények

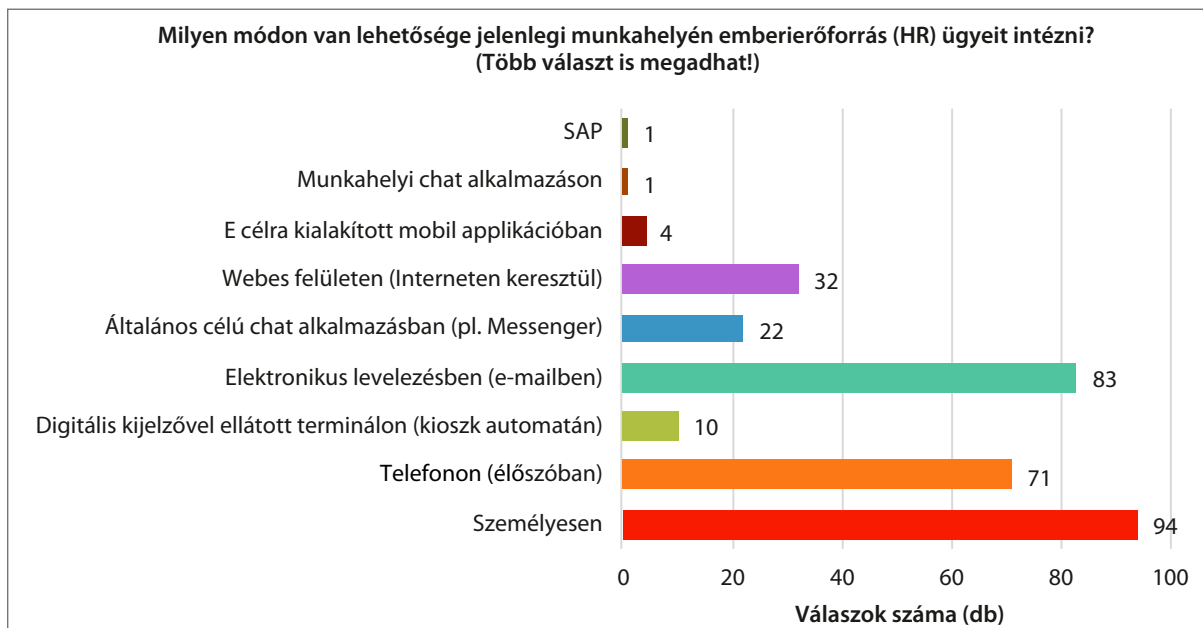
Emberierőforrás-menedzsment (HR-ügyintézés) a szervezetben

Kérdőívemmel – többek között – azt vizsgáltam, hogy a válaszadóknak milyen módon van lehetősége a jelenlegi munkahelyén emberi erőforrás ügyeit intézni. Külön is rákérdeztem, hogy melyek a kitöltők által leginkább preferált ügyintézési módok. A két kérdés adatainak összevetésével azt kívánom bemutatni, hogy az egyébként elérhető szolgáltatási formák mennyire vannak összhangban az igényekkel.

Hagyományos személyes ügyintézési módra szinte mindenhol van lehetőség (83,2%), és a megadottak közül ezt a lehetőséget részesítik előnyben a legtöbben. Ezt követi az elektronikus levelezés, mely a válaszadók 73,5%-nak áll rendelkezésére, és ez egyben a második legkedveltebb ügyintézési forma.

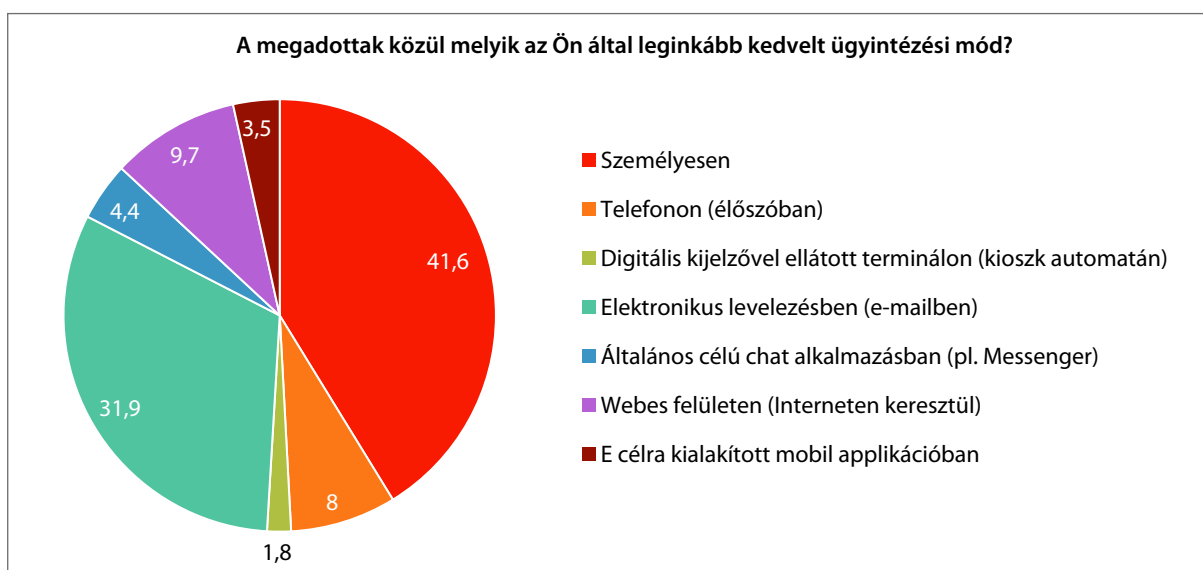
A további adatokban eltérés látszik az *adott* lehetőségek és az *igényelt* megoldások között. Élőszavas telefonos megkeresésre a válaszadók 62,8%-ának van lehetősége, azonban tizedük sem (8%) jelölte, hogy ez lenne a preferált ügyintézési lehetőség. Webes felületen elérhető EEM szolgáltatásokat a válaszadók közel harmadának (28,3%) van lehetősége igénybe venni, 9,7%-uk számára ez egyben a legkedveltebb ügyintézési felület.

2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK HR-ÜGYINTÉZÉS LEHETŐSÉGEI



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK PREFERÁLT HR-ÜGYINTÉZÉS MÓDJAINAK MEGOSZLÁSA



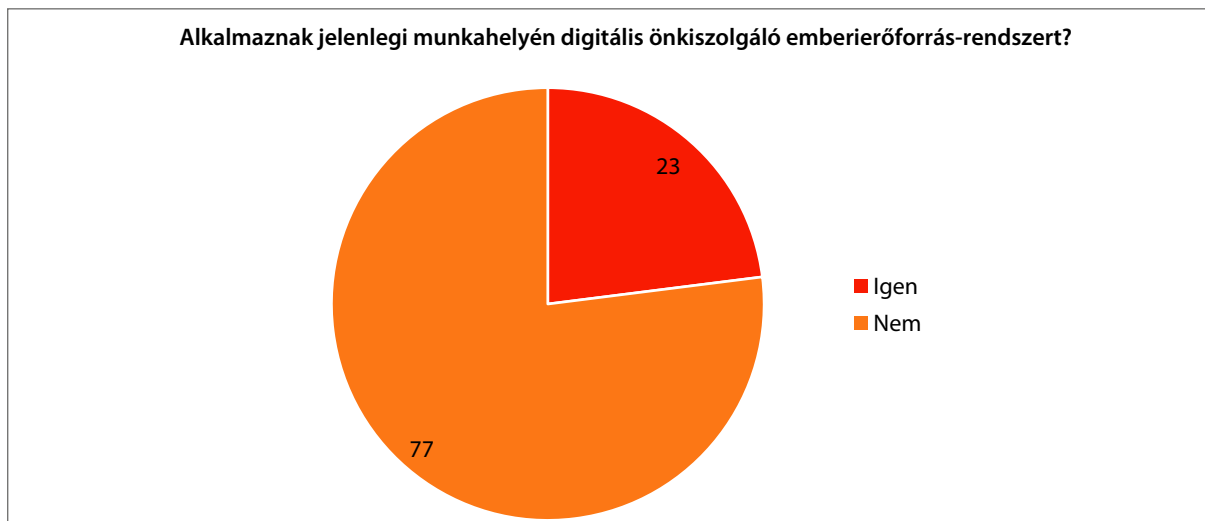
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

Általános célú chatalkalmazást a válaszadók közel ötöde (19,5%) használ, azonban csupán 4,4% részesíti előnyben. Kioszk automatán – digitális kijelzővel ellátott terminálon – keresztül a kérdőívet kitöltők 8,8%-a ér el EEM szolgáltatásokat. Ez a legkevésbé preferált ügyintézési mód: a válaszadók 1,8%-a részesíti csupán előnyben.

Nagyon beszédesek a dedikált mobil applikáció használatával kapcsolatos adatok. Kifejezetten alacsony arányban van lehetősége a válaszadóknak igénybe venni: csupán 3,5%-nak van erre lehetősége. Ugyanakkor számszerűen nézve majdnem ugyanannyian válaszolták, hogy ez a legkedveltebb ügyintézési forma. Az adatok arra mutatnak rá, hogy a mobilos EEM szolgáltatásnyújtási forma számára adott a komoly fejlődési potenciál, alacsony elterjedtségű, azonban ahol lehetőség van a használatukra, ott a felhasználók kedvencévé válhat.

Ami kifejezetten az önkiszolgáló rendszereket illeti, a technológia kisebb részben elterjedt. A ki-töltők közel negyede (23%-a) használ ilyen rendszert a munkahelyén. Saját eredményeim részben egybevágnak a Deloitte kutatásával, amely azt jelzi, hogy az „*analitikák, funkcionalitás és hozzáférés (önkiszolgáló felületek, egyszerűen és gyorsan elérhető adatok, stb.) azonban jelentősebben el-maradnak [...], így könnyen kerülhetnek a jövőbeli fejlesztések fókuszába.*” (Deloitte Magyarország, 2021, p. 7).

4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK MEGOSZLÁSA ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENSZER HASZNÁLATA SZERINT



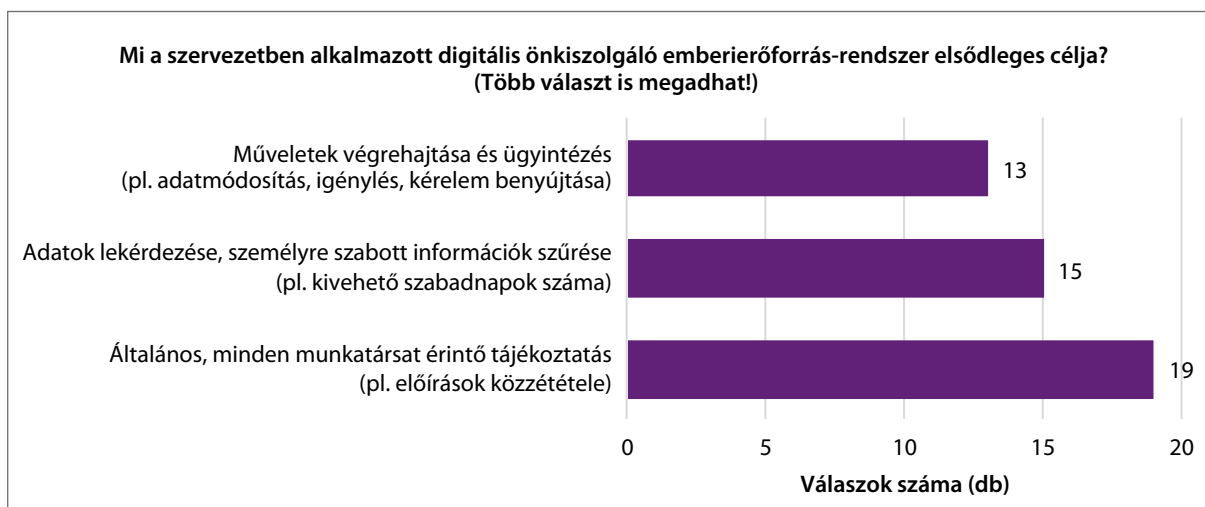
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

Digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek a szervezetekben

A kérdőíven jeleztem, hogy az önkiszolgáló rendszerekre vonatkozó kérdések egy esetlegesen ko-rábban már bevezetett rendszer teljesen új moduljainak, funkcióinak implementálására is érten-dők.

Az elérhető megoldás célját illetően több válasz megadására is lehetőség volt.

5. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENSZEREK FUNKCIÓINAK ELTERJEDÉSE A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



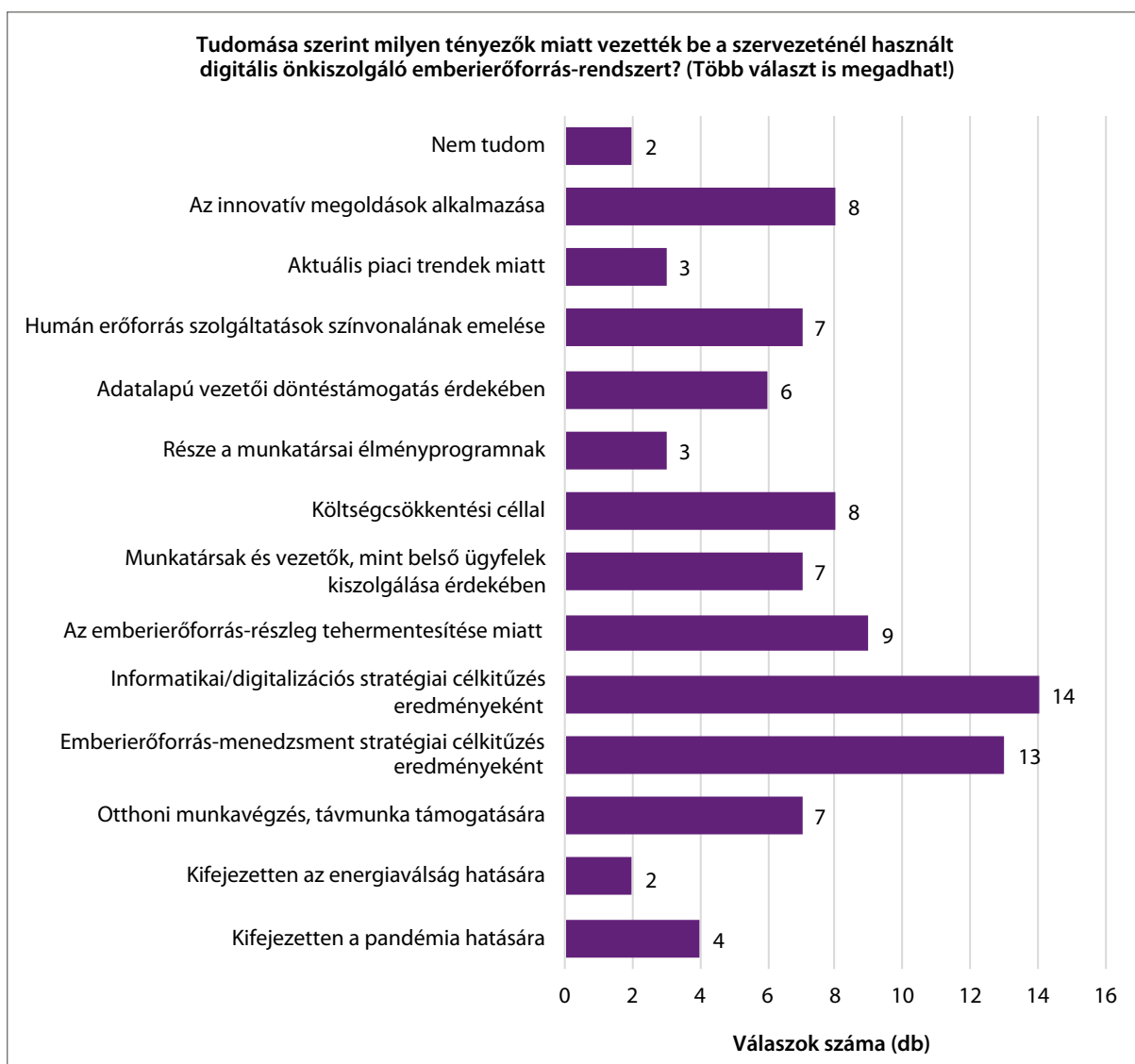
Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A legtöbben az általános, minden munkatársat érintő tájékoztatási funkciót jelölték meg (76%). Már a korai informatikai megoldások – pl. Intranet felületek – egyik alapvető képessége is a tájékoztatás volt, relevanciájából az eltelt időben sem veszített. A „köteget tájékoztatás” ugyan fontos tehermentesítési megoldás az EEM oldaláról, a személyre szabottság azonban az egyéni információkhoz való hozzáféréssel kezdődik. Erre a válaszadók 60%-ának van lehetősége. Kiábrándító információ, hogy csupán a kitöltők alig több mint felének (52%) van lehetősége valós tranzakciókra – a kérdés megfogalmazásában műveletek végrehajtására és ügyintézésre – is.

Véleményem szerint ez utóbbi az önkiszolgálás legmagasabb szintje. Legnagyobb haszna éppen az (lenne), hogy a tranzakciós felületként szolgáljon, ezzel akár teljes körűen kiváltva a más formában történő ügyintézését. Tekintve, hogy a megoldás aszinkron kommunikáción alapul, alkalmazásukkal az EEM tevékenységek ütemezésében és végrehajtásában nagyfokú hatékonyságnövelést lehet elérni.

Azt is vizsgáltam, hogy milyen tényezők hatására kezdték alkalmazni a szervezetben az önkiszolgáló EEM technológiát.

6. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK BEVEZETÉSÉT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐK A VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

VEZETŐI ÉS DOLGOZÓI ÖNKISZOLGÁLÓ RENDSZEREK SZEREPE AZ EMBERI ERŐFORRÁS...

A legnagyobb arányban (53,8%) az informatikai/digitalizációs, illetve az EEM stratégiai célkitűzés eredményeként történő bevezetést jelölték meg, utóbbit 50%-ban. Ezek az adatok jól jelzik, hogy a humánerőforrás saját szakterületi stratégiájában legalább annyira helye van a digitalizációnak, mint a digitalizációs stratégiában az EEM funkció informatikai támogatásának. A digitalizáció mindenre kiterjedő hatásaira az EEM szakembereknek indokolt felkészülnie, mivel azok a szervezet életében előbb-utóbb jelentkezni fognak. Ez úgy tehető meg leghatékonyabban, ha az EEM szakterület eleve részese a digitalizációs stratégia kidolgozásának. Másrészt saját fejlesztési irányai között helyet kell kapnia a digitalizációnak, amely számos kérdésre, célkitűzésre tud megoldást szállítani, akár éppen egy önkiszolgáló rendszer formájában.

A kitöltők viszonylag magas arányban (34,6%) jelölték meg továbbá az önkiszolgáló rendszer bevezetésének egyik indokaként az EEM részleg tehermentesítését, ami szintén öröndetes adat.

Szintén a „középmezőnyben” végzett két egymáshoz kapcsolódó tényező: egyaránt 26,9%-ot ért el a humánerőforrás szolgáltatások színvonalának emelése, illetve a munkatársak és vezetők, mint belső ügyfelek kiszolgálása érdekében történt bevezetés. Az adat részben alátámasztja azt az álláspontomat, miszerint az EEM funkció működése lényegét tekintve belső ügyfelek számára történő szolgáltatásnyújtás.

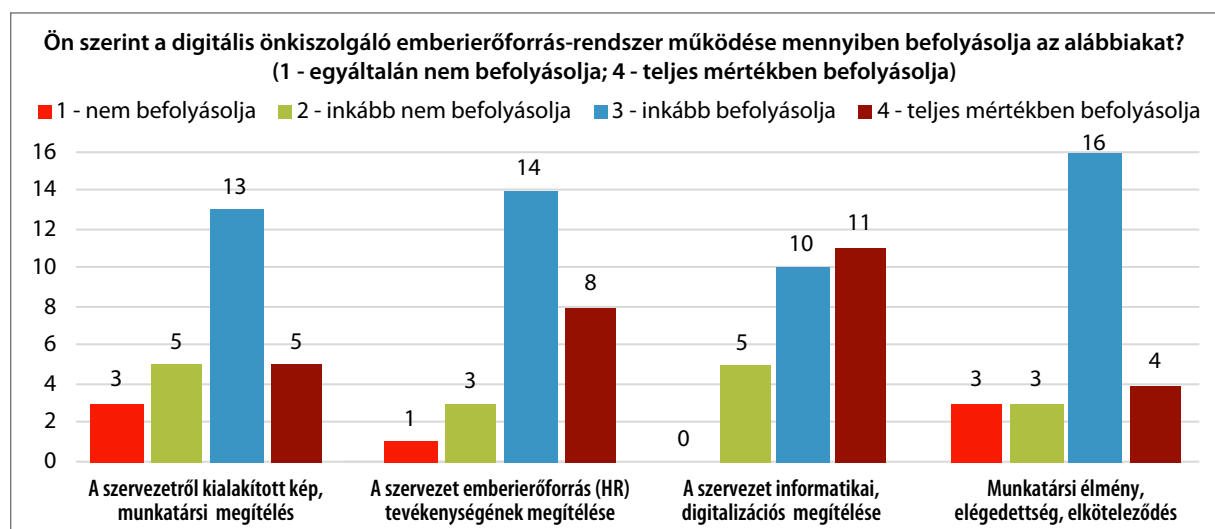
Az előzetes feltételezéseimet részben igazolta, hogy az otthoni munkavégzés, illetve a távmunka támogatása hatással volt e rendszerek bevezetésére, funkcióinak bővítésére. Ezt az opciót szintén a válaszadók 26,9%-a jelölte meg.

A válaszadók közel negyede, 23,1%-a válaszolt úgy, hogy az adatalapú döntéstámogatás állt a bevezetés háttérében. Ez kiábrándító, azonban nem meglepő adat. Bár a digitalizáció korában minden az adatok körül forog, azok gyakorlati felhasználását illetően általánosan kedvezőtlenebbek a tapasztalatok.

A várakozásaimmal ellentétben alacsony, 11,5%-os arányban kaptam azt a választ, hogy az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszert vagy annak új funkcióját a munkatársi élményprogrammal összefüggésben vezették be. A nemzetközi kutatások alapján a dolgozók körében az élmény alapú megközelítés dominanciája látszik, amelynek egyik eleme azok a felületek, amelyek a belső működés csatornáit jelentik. Az általam elért minta válaszai ezt a jelenséget nem támasztják alá.

Arra is irányult kérdés, hogy a válaszadók szerint a digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek működése mennyiben befolyásolja bizonyos területek megítélését.

7. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK HATÁSAI EGYES TERÜLETEKRE



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A szervezetről kialakított képet a válaszadók kétharmada szerint inkább befolyásolja vagy teljes mértékben befolyásolja. Ez részben megerősíti azt a feltételezésemet, hogy a szervezet által nyújtott szolgáltatások és felületek a munkatársak szemében a cég arcává válnak.

Ami kifejezetten az EEM részleg tevékenységének megítélését illeti, a válaszadók döntő többsége szerint az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése inkább befolyásolja vagy teljes mértékben befolyásolja azt. Ezen a területen még inkább igaz, hogy ezek a felületek működése összeforr az EEM megítélésével.

A szervezet informatikai, digitalizációs tevékenységének megítélésére nagymértékben hatással van az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése. Saját tapasztalatom szerint ennek hátterében az áll, hogy szervezeti, így EEM ügyintézési szükséglete előbb-utóbb minden munkatársnak lesz. Ennek kapcsán pedig azok a dolgozók is találkoznak a szervezeti digitalizációval, akik korábban ezzel összefüggésben semmilyen tapasztalatot nem szerezhettek. Az eredmények szintén alátámasztják, hogy az EEM és a szervezeti digitalizáció szoros kapcsolatban áll egymással.

A munkatársi élményre, elégedettségre és elköteleződésre gyakorolt befolyást a válaszok részben megerősítették. Csupán a válaszadók negyede szerint egyáltalán nem vagy inkább nem befolyásolja ezt az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszer működése.

Funkcionalitás összesítése

A kérdőíves kutatásomban azt is igyekeztem feltárni, hogy a kitöltők milyen konkrét támogatott funkciókkal találkoznak, milyen területeken nyújtanak segítséget számukra az önkiszolgáló rendszerek. Az adatok összesítése arra mutatott rá, hogy elsősorban a képzés, fejlesztésigénylés, e-learning-rendszer, továbbá a statikus tájékoztatás, valamint toborzás, kiválasztás funkciói a legelterjedtebb.

Saját adataimat a pandémiát megelőzően a tárgyban végzett kutatással is összevettem. Abban a kiválasztás végzett az élen – megjegyzendő, hogy a toborzás önálló kategóriaként jelent meg –, a képzés, fejlesztés pedig harmadik helyen szerepelt. A legnagyobb különbség a bérszámfejtés kapcsán fedezhető fel, amely ott a második helyen, saját kutatásomban azonban jóval kedvezőtlenebb pozícióban zárt, továbbá a tájékoztatás funkció e kutatás külön nem említette (Milton Friedman Egyetem, 2018).

Szintén a második helyre került a bérszámfejtés a legelterjedtebb EEM informatikai megoldások között a legfrissebb hazai kutatásban. Az első és harmadik helyen kifejezetten adminisztratív tevékenységek találhatók meg – munkaidő- és távollét nyilvántartás, illetve munkavállalói adatok kezelése, munkaügy –, a toborzás csupán a negyedik a sorban. Ezt viszont az online munkavállalói kommunikáció, kommunikációs platform követi, amely részben megfelel az általam is vizsgált tájékoztatási funkcióval (Deloitte Magyarország, 2021).

A fenti, jelentős eltérések oka ismert, a párhuzamosságok is beszédesek. A saját kutatásom kifejezetten az önkiszolgáló rendszerekre irányult, ez magyarázza, hogy maga a bérszámfejtés nem, csupán outputjainak elérése szerepelt a kérdéseim között, amely azonban jóval hátrébb sorolódott. A Deloitte kutatása a pandémia után készült, ez magyarázza, hogy a kommunikációs funkció felértékelődött, tekintve, hogy a pandémia alatt megnövekedett a dolgozók információszükséglete. Feltehetően ez a trend jelenik meg a saját eredményeimben is.

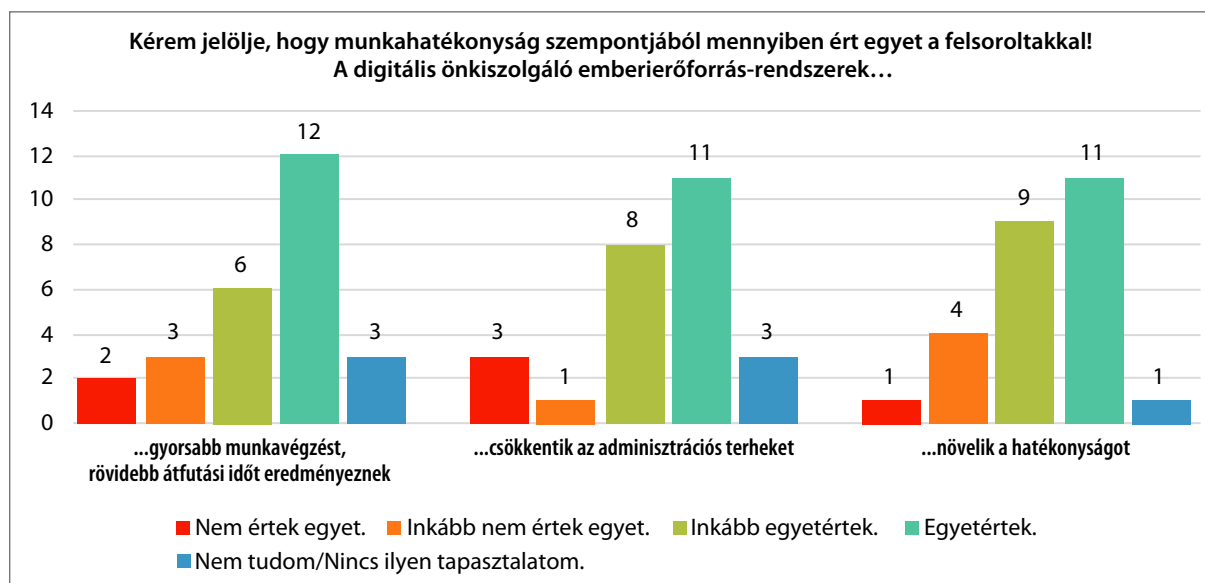
A Deloitte kutatás rögzíti, hogy az *„adminisztratív HR tevékenységek terén, mint bérszámfejtés, munkavállalói adatok kezelése, munkaügy, munkaidő- és távollét nyilvántartás a legjellemzőbb a technológiai támogató megoldások jelenléte.”* (Deloitte Magyarország, 2021, p. 11). Ezt azonban a saját adataim csak részlegesen igazolják, amely eredmény számomra is zavarba ejtő.

Saját eredményeim alapján legkevésbé elterjedt a végzettség, képzettség, tanúsítványok nyilvántartása, a kompetencia térkép/tár/kataszter, valamint a tehetséggondozás funkciók, amelyek – ki-terjesztetett, reprezentatív kutatással validálva szükségességüket – akár fejlesztési irányokat is jelenthetnek. Ezzel kapcsolatban a 2021-es kutatás adatai nyújtanak további támpontot, megerősítve, hogy az utánpótlás és tehetséggondozás az utolsó helyek egyikén szerepelt (Deloitte Magyarország, 2021).

Digitális önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek – előnyök, hátrányok

Az önkiszolgáló emberierőforrás-rendszerek néhány előnyös és hátrányos tulajdonságát a felhasználói tapasztalatok alapján igyekeztem megvizsgálni.

8. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSAI MUNKAHATÉKONYSÁGI SZEMPONTBÓL A VÁLASZADÓK SZERINT



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

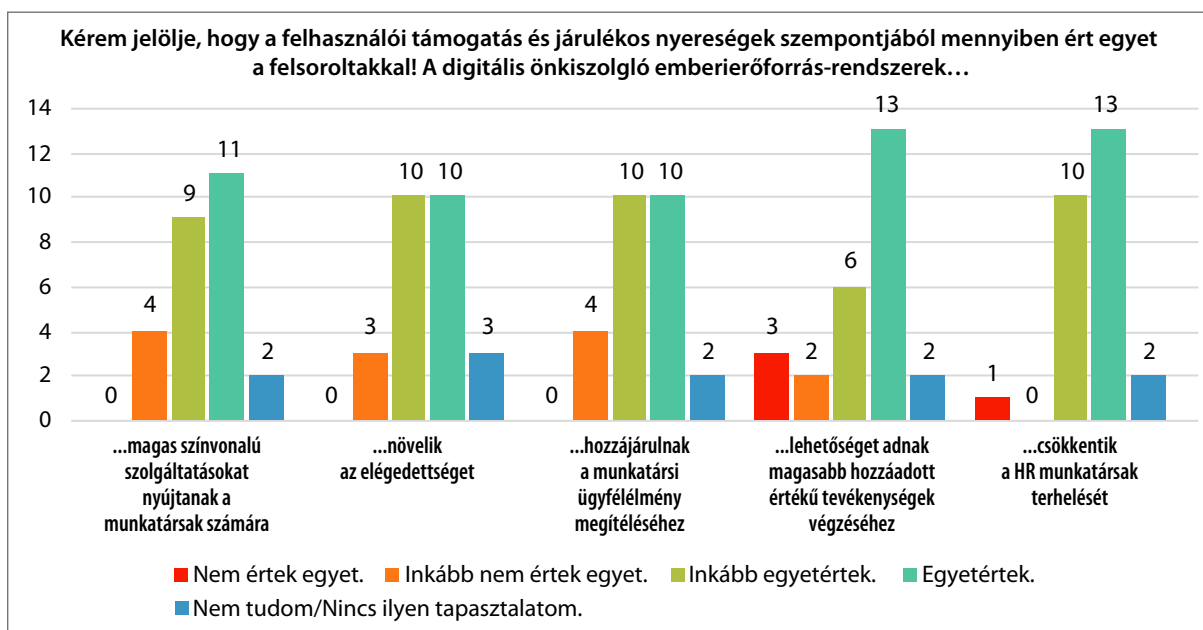
A kérdésre válaszolók kétharmada egyetért vagy inkább egyetért, hogy e rendszerek használata gyorsabb munkavégzést és rövidebb átfutási időt eredményez – ez a szakirodalommal összhangban az egyik elsődleges előnyös tulajdonság. Nem hanyagolható el azonban, hogy a felhasználók ötöde inkább nem vagy nem ért egyet ezzel.

Az adminisztrációs terhek csökkentésével kapcsolatos válaszok megoszlása erős hasonlóságot mutat a fenti kérdéssel. Ez szintén gyakran hivatkozott előnyös tulajdonság a téma szakirodalmában, egyúttal explicit elvárás a felhasználói oldalról. Ez esetben is javasolt figyelmet fordítani arra, hogy az adott munkahelyen alkalmazott konkrét digitális megoldás milyen hiányosságok – pl. automatizált műveletek implementációjának vagy az adatbázisok közötti adatkapcsolatok hiánya – miatt nem tudja megfelelően támogatni az adminisztratív terhek csökkentését.

A fenti két témakör kapcsán kapott válaszokból szinte egyenes következik, hogy a hatékonyság növelésével kapcsolatos visszajelzések is nagyon hasonlóan alakultak – ez az adat lényegében alátámasztja az önkiszolgáló rendszerek létjogosultságát. Hazai kutatások szerint a humáninformatikai rendszerek legnagyobb előnye – vállalati mérettől függetlenül – éppen a hatékony szervezeti működés elősegítése (Deloitte Magyarország, 2021).

Olyan tényezőket is vizsgáltam, amelyek túlmutatnak a munkahatékonyaságon, és a munkatársak szervezeti életével általánosabb kapcsolatban állnak.

9. ÁBRA: AZ ÖNKISZOLGÁLÓ EEM-RENDSZEREK ALKALMAZÁSÁNAK HATÁSAI SZERVEZETI SZEMPONTBÓL A VÁLASZADÓK SZERINT



Forrás: saját kérdőíves kutatás, 2023

A válaszok eloszlása közel azonos az alábbi állításokkal kapcsolatban: az önkiszolgáló EEM-rendszerek magas színvonalú szolgáltatásokat nyújtanak a munkatársaknak, növelik az elégedettséget, illetve hozzájárulnak az ügyfélélmény megítéléséhez – a többség, közel háromnegyedes arányban inkább vagy teljesen egyetért. Utóbbi esetben a válaszok megerősítik ugyan, hogy e rendszerek valamilyen módon kapcsolódnak az employee experience-hez, de az ebben betöltött szerepe nem kiemelkedően hangsúlyos.

Az ügyfélélménnyel kapcsolatos eredmények kifejezetten érdekesek. A Deloitte kutatásában is az látható, hogy a humáninformatikai rendszerek egyik előnye, hogy növelik a munkavállalói élményt, azonban a kiválasztási szempontok között csupán az utolsó előtti helyen található a munkavállalói élmény maximalizálásának aspektusa (Deloitte Magyarország, 2021).

Az EEM digitalizáció egyik sokat hangoztatott előnye, illetve az EEM munkatársak és a szervezetek részéről is egyfajta elvárás, hogy lehetőséget biztosít magasabb hozzáadott értékű tevékenységek végzésére. A válaszadók közel kétharmada inkább vagy teljesen egyetért ezzel a kijelentéssel, ugyanakkor a kitöltők közel ötöde inkább nem vagy egyáltalán nem ért egyet az állítással. A kérdés kiemelten fontos az EEM részlegek stratégiai szintű partnerré alakulásával kapcsolatban, ahogyan az EEM munkatársak terheltségének vizsgálata is. Kifejezetten magas volt azok száma, akik inkább vagy teljesen egyetértettek abban, hogy az önkiszolgálás funkció csökkenti a HR-munkatársak terheltségét. Ezzel kapcsolatban egybehangzók a vélemények, kevésbé egyetértő válasz nem, elutasító válasz csupán egy darab érkezett. Az eredmény azt is jelezheti, hogy ez a kívánatos hatás az eredmények alapján többnyire meg is valósul.

Összegzés

A digitalizáció egyre nagyobb mértékben formálja át a mindennapokat, megváltoztatja a magánéletünket és a munka világát, átalakítja a gazdasági és a társadalmi környezetünket. A nemzetközi célkitűzések és a hazai irányvonalak alapján a tématerületen belül az önkiszolgáló technológiák szerepe várhatóan egyre jelentősebbé válik. Másként a céges és magánszemélyek ügyintézésének online platformokra terelése – amely deklarált szándék – szinte elképzelhetetlen.

Kérdőíves kutatással azt elemeztem, hogy hol van e technológia helye és mi a szerepe a szervezetben, különösen az emberierőforrás-menedzsmentben. Az eredmények alapján kijelenthető, hogy e megoldásokban rengeteg a fejlődési potenciál. Elterjedtségük a várakozásokon aluli, azonban a bevezetés indokait vizsgálva pozitív a kép: „tűzoltás” helyett a stratégiák – informatikai, digitalizációs, humánerőforrás-menedzsment – megvalósítása jellemző. A támogatott funkciók tekintetében a várakozásokkal ellentétben éppen az operatív ügyintézés területén észlelhető lemaradás. Ugyanakkor kritikus területeken – mint a toborzás-kiválasztás, a képzés-fejlesztés, továbbá tájékoztatás – ennél jóval kedvezőbb a kép. A válaszok alapján a hatékonyság növelésének gyakran hangoztatott célja teljesül, ahogyan az EEM tehermentesítésében betöltött szerep hangsúlyossága is egyértelmű.

Összességében fontosnak tartom, hogy a humánerőforrás szakemberek felismerjék az eszközben rejlő lehetőségeket, értsék, hogyan támogatja használata az EEM-stratégia megvalósítását, és miként kapcsolódik a szervezeti értékteremtés egészéhez. Ehhez olyan szakterületek szempontjait is indokolt megismerniük, mint az informatika és a szolgáltatásmenedzsment.

A magas színvonalú emberi erőforrás szolgáltatásnyújtás érdekében mindenképpen számolni érdemes az önkiszolgáló technológiákkal. Hatékony és eredményes felhasználásukhoz elengedhetetlen az a szemlélet is, amely a munkatársak – munkavállalók, vezetők és természetesen a humánerőforrás területének dolgozói – érdekeit tartja szem előtt. Akiknek a „*sikeres munkavégzés a joguk, nem a kötelességük*” (Ballé, & Ballé, 2015, p. 2).

Irodalomjegyzék

- Ballé, M., & Ballé, F. (2015). *A tisztelet ereje: regény a lean szemléletű vezetésről*. Lean Enterprise Institute Hungary.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Deloitte Magyarország (2021). *Deloitte Digitális HR kutatás 2021. Átfogó kép a HR technológia aktuális magyarországi érettségéről* [kutatási jelentés].
- Deloitte Magyarország (2022). *Deloitte Digitális HR kutatás 2022. Hazai rendszermegoldások és tapasztalatok testközelből* [kutatási jelentés].
- Dévai Z., Fésüs N., Kosztolányi J., Kóvári R., & Nika T. (2020). *Lean szolgáltatásfejlesztés 1*. Kaizen Pro Kft.
- Digitális Magyarország Ügynökség (2022). *Nemzeti Digitális Állampolgárság Program* [stratégiai dokumentum]. https://www.dmu.gov.hu/documents/prod/DMU_nemzeti_digitalis_allampolgarsag_program_2022.pdf Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Európa digitális évtizede: A Bizottság kijelöli a digitálisan felkészült Európa 2030-ig történő megvalósítása felé vezető utat. (2021. március 9.). Európai Bizottság. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/hu/IP_21_983 Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Holloway, N., & Armstrong, D. (2020). *The Experience Equation: How Happy Employees And Customers Accelerate Growth* [kutatási jelentés]. <https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2021/03/forbes-insight-experience-equation-final-report.pdf> Utolsó megtekintés: 2023.04.20.
- Karoliny M. (2009). Az értékteremtő HR-szervezetek. *Vezetéstudomány*, 40(7-8.), 11-23. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.07.02>
- Kavanagh, M., & Johnson, R. (szerk.) (2018). *Human resource information systems: basics, applications, and future*. SAGE.
- Kiss F. (2022). Az EX-től a CX-ig, és tovább – a bevételnövelés felé. *ITBUSINESS*, 20(6), 50-51.
- Meuter, M. L., Ostrom, A. L., Bitner, M. J., & Roundtree, R. I. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*, 64(3), 50-64. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.3.50.18024>
- Milton Friedman Egyetem (2018). *Változások a humánerőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján* [kutatási zárójelentés]. http://www.hszosz.hu/members/kriszti/Digitalis_HR_kut_jel_Magyarorszag_2018_12_01.pdf Utolsó megtekintés: 2023.04.20.

- Papp D., Órsi B., & Csukonyi C. (2020). Digitális technológia a vezetésben. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(1), 82-89.
- Poór J., Dajnoki K., Jarjabka Á., Pató G. S., Tóth A., Szabó S., & Szabó K. (szerk.) (2021). *Koronavírus-válság kihívások és HR-válaszok. Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem.
- Zádori I., Nemeskéri Z., & Szabó S. (2020). Deglobalizáció vagy reglobalizáció? Munkaerőpiac vírus előtt, alatt és után. *Új Munkaügyi Szemle*, 1(3), 2-13.

2023 júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó mester szakán. A szakra azért jelentkeztem, hogy el tudjak a közeljövőben helyezkedni mint HR-es, különösképpen mint toborzó.

A nem mindennapi témaválasztásom iránti érdeklődés egészen kisebb koromba nyúlik vissza, mivel mindig is egy nyitott, empátikus és kíváncsi ember voltam. Több ismerősöm is tagja különböző kisebbségi csoportoknak és mindig úgy éreztem, hogy úgy kell kiállnom értük, mintha én is a csoportjuk tagja lennék. Úgy gondolom, hogy valamilyen szinten mindannyian egy kisebbségi csoport tagjai vagyunk, csak mindenki más környezetben.

A témám még az esélyegyenlőség témakör keretein belül sem mondható szokványosnak, pontosan ezért érdemes vele foglalkozni, hiszen az LMBTQ+ közösség diszkriminációja a mindennapjaink része, találkozunk vele a médiában, az utcán, a filmekben, de nem mindig látjuk a teljes képet, azaz mind a két oldalt.

Mind a primer, mind a szekunder kutatás során megerősödött bennem az az elhatározás, hogy mennyire fontos törvényi és munkavállalói szempontból is az egyenlő bánásmód gyakorlati alkalmazása.

A kézirat – ami először csak gondolat és vázlat, majd hosszú érlelés és munka után – szakdolgozat lett, később pedig érdemesnek tartották arra, hogy publikációvá fejlődjön. Ez is igazolja azt, hogy az általam választott téma megállja helyét több platformon is. Szeretnék köszönetet mondani Molenberg-Saághy Ágnesnek, aki biztató szavaival egyengette és segítette a szakdolgozatom fejlődési útját, valamint az önmagamba vetett hitemet is. Remélem, hogy a cikk olvasói elviszik azt az üzenetemet magukkal, hogy elengedhetetlenül fontos ezzel a témával foglalkozni mind magánemberként, mind munkaadóként és mint a társadalom egyszerű tagjaként.

Dévényi Ráhel Barbara

DÉVÉNYI RÁHEL BARBARA

LMBTQ+ MUNKAVÁLLALÓK DISZKRIMINÁCIÓJA MUNKAHELYI KÖRNYEZETBEN

Témavezető: Molenberg-Saághy Ágnes

A publikációban a munkahelyi esélyegyenlőségről írok az LMBTQ+ közösség életében. A kutatás főbb céljai közé tartozik az említett kisebbségi csoport jelenlegi munkaerőpiaci helyzetének megismerése és bemutatása, valamint az őket ért diszkrimináció formái. Foglalkoztatott továbbá a jelenleg érvényben lévő magyar és Európai Uniói törvényi szabályozásoknak a gyakorlati megvalósulása. A primer kutatás megvalósulása a magyar munkaerőpiac közreműködésével történik, illetve az ő tapasztalataik vizsgálatával.

Az elmúlt 5 évben rengeteg változás történt Magyarországon kisebbségeket érintő törvényi szabályozásokban, ami tovább nehezítette az LMBTQ+ emberek mindennapi életét, aminek következtében tovább nőtt a diszkrimináció mértéke. Eközben viszont világszerte növekszik az említett kisebbséghez tartozó emberek száma.

Bevezetés

Kutatásomnak az LMBTQ+ kisebbségi csoport ellen irányuló munkahelyi diszkrimináció ad indokot. Mind Z generációsként, mind munkavállalóként és egyben emberi erőforrás tanácsadóként végzett emberként állítom, hogy korunk egyik legnagyobb dilemmája, hogy az ember miként viszonyuljon a számára nem megszokott, az átlagtól eltérő és másságot képviselő emberekhez, mind munkahelyén, mind a való életben.

Diplomamunkámban több kérdésre is kerestem a választ.

- Függetlenül a demográfiai tényezőktől (végzettség, lakhely, életkor, nem, munkahely mérete) az emberek elítélése az LMBTQ+ közösséggel kapcsolatban?
- Jelenleg, 2023-ban Magyarországon milyen mértékben van jelen az LMBTQ+ munkavállalókkal szembeni diszkrimináció? Változott-e az elmúlt évek kutatásaihoz képest – akár 10 évre visszamenőleg?
- Jelenleg melyik munkakörben a legnehezebb LMBTQ+ kisebbségnek lenni?

Törvényi alapok és fogalmi háttér

Magyarországon a jelenleg hatályban lévő 2003. évi CXXV. számú törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról szilárd alapját adja az esélyegyenlőségnek és tiltja a hátrányos megkülönböztetést. Meghatároz közvetlenül és közvetetten hátrányos megkülönböztetést, valamint zaklatást, jogellenes elkülönítést és megtorlást. Az 50 főnél több személyt foglalkoztató gazdasági cégek kötelesek Esélyegyenlőségi Tervet készíteni és a munkavállalók számára elérhe-

tővé tenni azt, azonban a Munka Törvénykönyve nem szankcionálja a munkáltatót, ha ezt mégsem teszi meg.

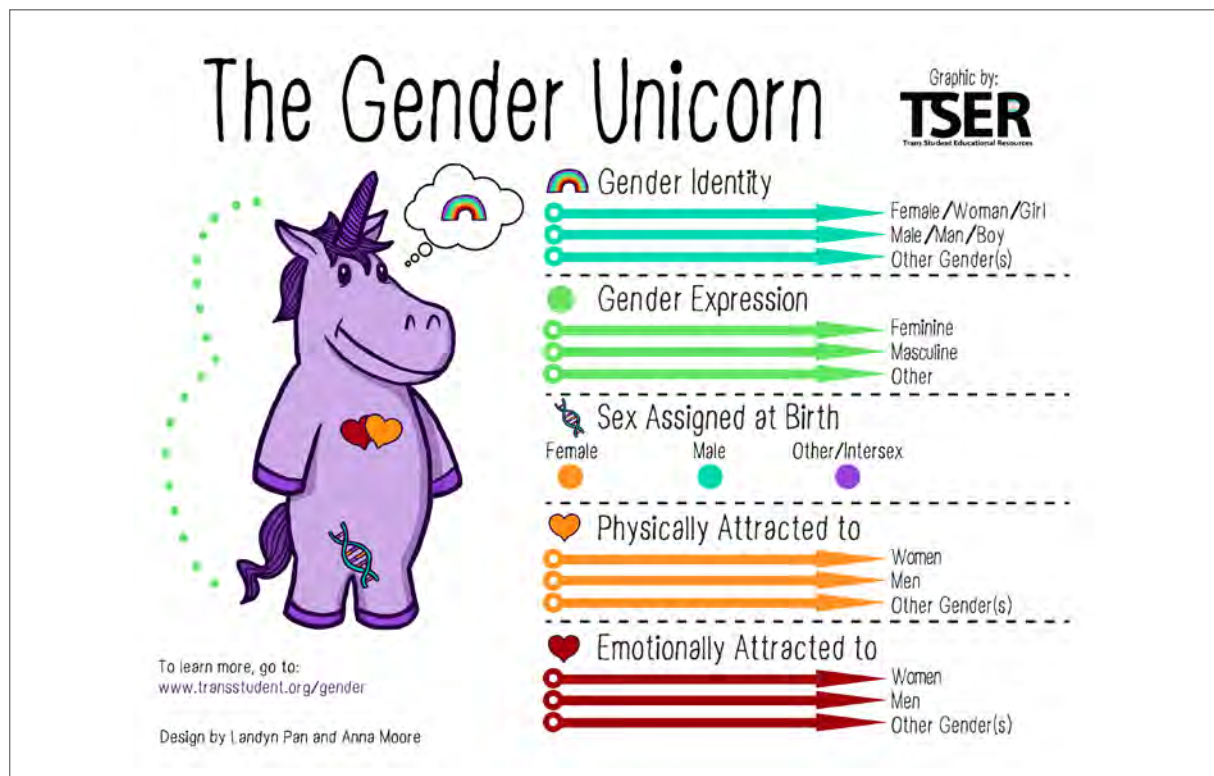
A munkahelyen bántalmazást tapasztaló LMBTQ+ közösség tagjai az Alapvető Jogok Biztosának Hivatalához fordulhatnak panaszukkal, ahol először egy hatósági vizsgálat, majd pozitív elbírálás esetén per indítható. A folyamat ritkább esetekben tanúkkal, bizonyítékokkal és tárgyalással zárulhat. Ha bebizonyosodik, hogy az LMBTQ+ munkavállaló valóban törvénysértés áldozata lett, a bíróság pénzbeli kompenzálást is elrendelhet. A jóvátételi igényét a sértett az incidenst követő három éven belül indíthatja meg.

Magyarországon kívül az Európai Unió is több hivatalos állásfoglalást fogalmazott meg, miszerint: „A törvény előtt mindenki egyenlő.” Az Unió Alapjogi Chartája tiltja a nemi és a szexuális irányultságon alapuló megkülönböztetést. Az Unió Tanácsa 2000-ben így fogalmazott: „Az Európai Unió a szabadság, a demokrácia, az emberi jogok és az alapvető szabadságok tiszteletben tartása és a jogállamiság elvein alapul.” (Az Európai Unió Alapjogi Chartája, 2016).

Kik az LMBTQIA+ csoport tagjai?

Az LMBTQ alatt Leszbikus, Meleg, Biszexuális, Transznemű és Queer fogalmakat értünk. Ez a betűkombináció terjedt el széles körben, a médiában, azonban különböző változatai még tartalmazzák Interszexuális és Aszexuális meghatározást is. Ezek közül érdemes kiemelni a *Queer* szót, amit magyarra lefordítani nem igazán lehet, de külföldön leginkább egy esernyőfogalomként, amolyan az összes identitás gyűjtőfogalmának használják, valamint az olyan emberek, akik nem szeretnek magukra címkéket aggatni. Leginkább Amerikában, de Európában is már jellemző, hogy nemi irányultság, szexuális vonzalom, nemi önkifejezés (leginkább öltözködés és külső ismertetőjelek) és romantikus vonzalom alapján is kifejezik magukat az emberek. Sajnos ez hazánkban még nevetség és meglepettség tárgyát képezi (Australian Institute of Family Studies, 2022).

1. ÁBRA



Forrás: <https://transstudent.org/gender/>

Az LMBTQ+ „nyelvezet”, azaz a nemek és névmások helyes és szakszerű használata, valamint azok tiszteletben tartása és a befogadó megközelítés segíthet abban, hogy az LMBTQ+ közösség tagjai biztonságban érezzék magukat és a valódi énükként élhessenek.

Diszkrimináció számokban

Hátrányos megkülönböztetés szempontjából kiemelten érintett csoportoknak tekinthetjük Magyarországon többek közt az LMBTQ+ embereket. A European Social Survey (ESS) 2002-2010-es kutatása alapján Magyarország a vizsgált európai országok közül a homofób társadalom kategóriájába sorolható (Neményi et al., 2013).

Az Eurobarometer 2009-es kutatása nagyon jól szemlélteti Demeter (2015) azon mondatát, miszerint a „*diszkrimináció észlelése és átélése között nagyon fontos különbséget tenni.*” (Demeter, 2015, p. 133). A felmérés azt mutatja, hogy az olyan országokban, ahol nincs jelen nagymértékű LMBTQ+ csoport iránti diszkrimináció, megfigyelhető, hogy a választ adók valójában nem ismernek LMBTQ+ közösségi tagot. A Magyarországon megkérdezettek közül csak minden tizedik ismert LMBTQ+ személyt, szemben az európai átlaggal, ahol a válaszolók közel 40 százaléka nyilatkozott így. Az Eurobarometer 2012-es megismételt kutatásában az európai átlaghoz (41%) képest a magyar átlag (8%) még ennél is jobban le van maradva (Eurobarometer 393, 2012).

Hazánkban a második legkevésbé szívesen látott csoport a romák után az LMBTQ+ emberek kisebbségi csoportja, illetve az EU-s átlaghoz képest is igencsak szignifikáns a különbség. Ennek ellenére a közel 30 megkérdezett ország közül az itthoni válaszadók voltak az egyedüliek, akik szerint a diszkrimináció mértéke az LMBTQ+ közösséget érintő kérdésekben az elmúlt 5 év során gyakoribbá, ezzel szemben az összes többi megkérdezett szerint ritkábbá vált (Neményi et al., 2013). Ezt a számomra érdekes kérdést az én kérdőívem is tartalmazta, amiről bővebben az elemzésben fogok beszámolni.

Sebestyén Zsuzsa „Az interszekcionalitás elméleti megközelítései” című tanulmányában elemzi a már fentebb említett Eurobarometer kutatását a marginalizált csoportok terén, azonban a későbbi, a 2012-es és a 2015-ös felmérését. A következtetés szerinte az, hogy a szexuális irányultságon alapuló diszkrimináció mértéke a 3 év alatt drasztikusan nőtt. A válaszadók 58 százaléka szerint 2015-ben a második leginkább diszkriminációt elszenvedő kisebbségi csoport az LMBTQ+ embereké. Ez 12 százalékos növekedés a 2012-es eredményhez képest (Sebestyén, 2016).

Takács Judit és munkatársai 2008-as kutatásában, amit az Esély szakfolyóiratban tettek közzé, a munkahelyi felmérést tekintve szintén érdekes eredmények születtek. Az ő kutatásukban az LMBTQ+ diszkriminációt tapasztaltak nagyobb részt voltak 40 évnél idősebbek, mint fiatalabbak. Emellett a budapesti és a felsőfokú végzettséggel rendelkező kitöltőket is a magasabb diszkriminációs arány jellemezte, mint vidéken élő, alacsonyabb végzettséggel rendelkező társaikat (Takács et al., 2008).

LMBTQ+ diszkrimináció a munkahelyen

A Háttér Társaság a „Bármilyen lehet belőle?” című, 2016 júniusában elkészült kiadványának célja, hogy bemutassa az LMBTQ+ emberek munkahelyi diszkriminációját, valamint a kutatás résztvevőinek válaszai által betekintést nyújt egy LMBTQ+ munkavállaló mindennapjaiba. A publikáció tartalmazza, hogy az LMBTQ+ munkavállalókon belül melyik csoport van a leginkább kitéve a jogtalan munkaviszony felbontásának, illetve arról is esik szó, hogy melyek a legheteronormatívabb munkahelyek, valamint hogy miért nem bújik elő több LMBTQ+ munkavállaló kollegáinak és feletteseinek.

Azért is fontos, hogy láthatóak legyenek az LMBTQ+ munkavállalók is a cég életében, hogy a köztudatba is bekerüljön, hogy teljesen normális, ha minden vállalat munkavállalói között megtalálható LMBTQ+ ember. A HBLF kiadványa szerint (HBLF,s.a.) a népesség 5-8 százaléka saját neméhez (is) vonzódik, ennek megfelelően, minden huszadik munkavállaló az LMBTQ+ közösség tagja.

A kutatás válaszadóinak közel egyhatede válaszolt úgy, hogy munkahelyén megtapasztalt homofóbia miatt vállalt teljesen más területen munkát, mint azelőtt, azonban ez a szám a transznemű válaszadók esetében négyötödre nő (Sándor, 2016).

Sándor (2016) kutatásának válaszadói közel fele arányban (41%) ismernek LMBTQ+ munkavállalót munkahelyükön, azonban több mint egyharmaduk (36%) nem. Diszkriminatív helyzettel azonban csak közel 10%-uk találkozott. Ez visszareflektál a 2010-es kutatás eredményére, ahol az LMBTQ+ emberek cégen belül elég kevés alkalommal jelzik, ha hátrányos megkülönböztetés éri őket (Sándor, 2016).

A kutatásban 166 transznemű ember vett részt. A választ adó transzneműek mindössze ötöde él csak választott neme szerint. A válaszadók több mint felét érte már hátrányos megkülönböztetés nemi önkifejezése vagy szexualitása miatt. A kérdőív kitöltésekor a válaszadók igen magas százaléka számolt be tartós (3 hónapnál régebbi) munkanélküliségről – közel kétharmaduk (62%) -, míg LMB társaik esetében ez az arány kétötöd volt (39%). A megkérdezettek több mint fele számolt be arról, hogy vélhetően transzneműségük miatt nem vették fel őket vagy rúgták ki munkahelyükről (Karsay, 2015).

A transznemű munkavállalók közel kétharmada nem beszélt kollegáinak, és több mint kétharmada feletteseinek sem transznemű mivoltáról. Az LMB tagok esetében 7 százalék volt azok aránya, akiket szexuális kisebbségi mivoltuk miatt tanácsoltak el munkahelyükről, ez az arány a transznemű emberek esetében 40 százalékra ugrott. A munkahelyüket önmaguk által kényszerből váltók száma az LMB emberekhez képest ötszörös volt (Sándor, 2016).

A megkérdezettek nagy része transznemű barátai és szűk családi körben *bújt elő* – az „előbújni” az angol coming out kifejezésnek a magyar megfelelője, jelentése: bevallani valakinek a meleg, leszbikus, biszexuális stb. identitást. A rejtőzködés leginkább a munkahelyi és az iskolai környezetre volt jellemző. A válaszadók fele nem bújt elő munkahelyén transzneműként. A munkahely és a munkahely váltása lehetőséget biztosít arra, hogy a transznemű emberek a tranzíció után választott nemük szerint éljenek és nem köteleességük „előző életükről” beszámolni (Karsay, 2015).

A transznemű válaszadók több mint fele nyilatkozott úgy, hogy érte már diszkrimináció nemi identitása vagy szexualitása miatt, nagy részük nemi alapú megkülönböztetést is tapasztalt. A munkahelyi diszkrimináció aránya kimagasló, 29 százalék volt. Az 55 megkülönböztetést átélt személy közül csupán 7 jelentette az esetet hivatalos módon, amiből 1 zárult sikeresen, azaz felelősségre vonással. A megkérdezettek szerint az elmúlt öt évben (2006 és 2010 között) megnőtt a szexuális alapú diszkrimináció. A transznemű válaszadók harmada arra a kérdésre, hogy munkahelyükön miért nem bújnak elő, úgy nyilatkozott, hogy ez a téma nem munkahelyre való, valamint további 20 százalék a munkatársaival való kapcsolata megromlása miatt nem bújt elő (Karsay, 2015).

A diszkrimináció olyan mértéket ölthet az interszexuális emberek esetében, hogy bizonyos foglalkozások meg sem engedik, hogy betöltsék az adott munkakört. Ilyen például a rendőr vagy a tűzoltó, ahol a nemi fejlődési rendellenesség kizáró ok az állás betöltésénél. Az interszex embereken a fent már említett, még kisgyermekkorban elvégzett műtétek vezethetnek olyan súlyos következményekhez, hogy képtelenek teljes értékű munkát végezni, csupán a megváltozott munkaképességű embereknek szóló állásokra pályázhatnak. Ilyen helyzetben a fogyatékos emberekkel szembeni diszkrimináció terhét is cipelniük kell (Ghattas, 2015).

A kutatás módszertana

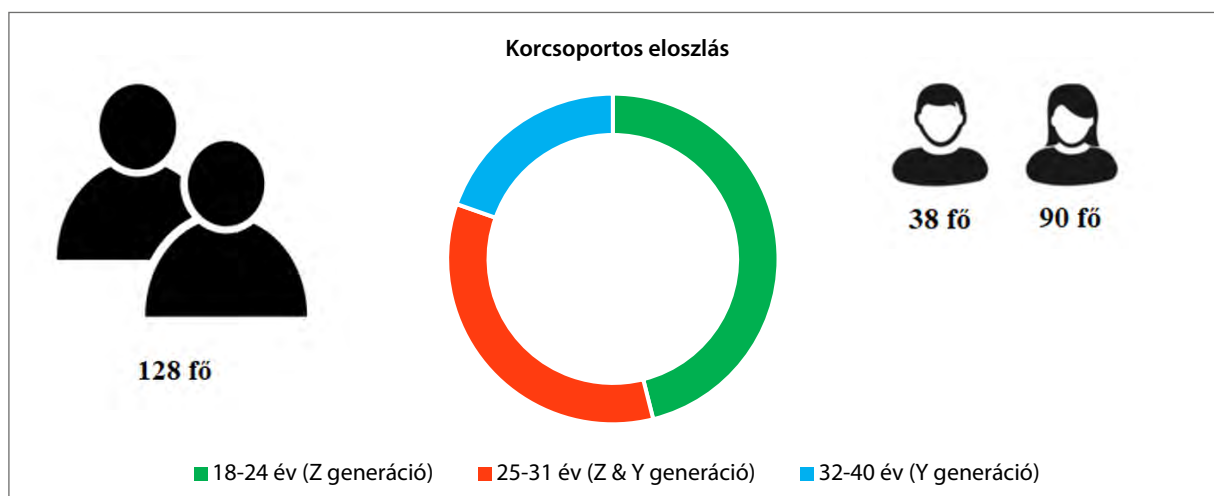
A szakdolgozat empirikus kutatásához a kérdőíves, azaz a kvantitatív módszert választottam, amit Google Forms kérdőív formájában valósítottam meg. A kérdőív 7 demográfiai, 9 feleletválasztós és 4 kifejtős kérdést tartalmazott. A kérdőív korcsoportjai a következők voltak: 18 és 24 év között, 25 és 31 év között, valamint 32 és 40 év közötti válaszadók. A demográfiai kérdések között megtalálhatóak voltak a kitöltő munkahelyének méretére és jellegére vonatkozó kérdések, valamint a kitöltő szakterülete is. A kérdőív 2023. március 12. napjától 26. napjáig, 15 napig volt elérhető, végül pedig 128 fő töltötte ki.

A kérdőíves kutatás eredményei

A kutatás célja egy reális kép bemutatása volt a jelenlegi diszkriminációs helyzetről a munka téren, különösképpen az LMBTQ+ munkavállalókkal kapcsolatos kérdésekről. A kutatás kiterjedt a diszkrimináció mértékére, a kérdőívet kitöltő munkavállalók LMBTQ+ személyekkel kapcsolatos tapasztalataira és a kitöltők személyes véleményére az LMBTQ+ emberekről. A felmérés többek közt azt a célt is szolgálta, hogy bár elméletben a törvények és a jogi szabályozások lehetővé teszik az LMBTQ+ munkavállalók átlagos, kirekesztéstől mentes életét, a gyakorlatban mennyire helyénvaló azt feltételezni, hogy ez megvalósul.

A kérdőívet kitöltő 128 fő közül 38 férfi, 90 nő töltötte ki, az egyéb lehetőséget nem választotta senki. A korcsoportokat tekintve a legnagyobb arányban a Z generációs fiatalok a kitöltők csaknem felét tették ki.

2. ÁBRA: DEMOGRÁFIA ADATOK A KITÖLTŐKRŐL

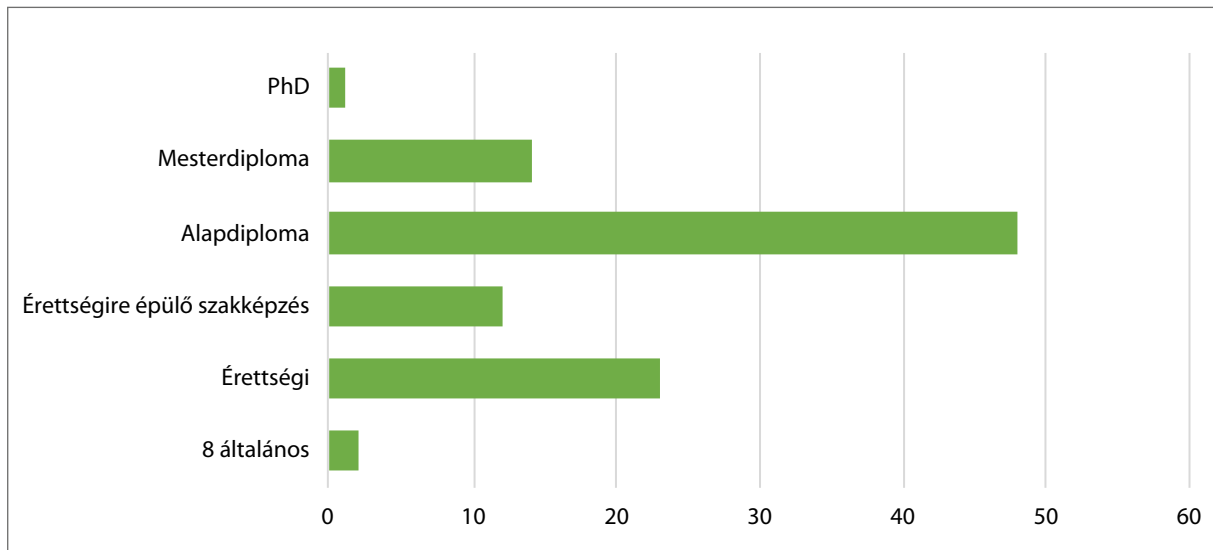


Forrás: Saját ábra

A kérdőívet kitöltők több mint fele Budapestet jelölte meg életvitelszerű lakóhelyének. Sándor (2016) kutatásában több válaszadó nyilatkozott úgy, hogy lakóhelyét a homofób munkahelyi közeg miatt hagyta ott, hogy egy élhetőbb és LMBTQ+-barát környezetben tudja végezni mindennapi tevékenységeit. A kutatásban részt vevő válaszadók csaknem fele (44%) nyilatkozott úgy, hogy LMBTQ+ tagsága miatt nagyvárost választott állandó lakhelyként (Sándor, 2016).

Az Egyenlő Bánásmód Hatóság (továbbiakban: EBH) 2013-ban kiadott felmérésében valamilyen viszonyt próbáltak megállapítani az elfogadó gondolkodásmód, valamint a lakóhely között. Sikertelenül is találni, ennek megfelelően pedig a kutatás eredménye alátámasztja azokat az előzetesen megfogalmazott feltevéseim, miszerint a nagyobb városokban elfogadóbbak az emberek.

3. ÁBRA: A KITÖLTŐK LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE

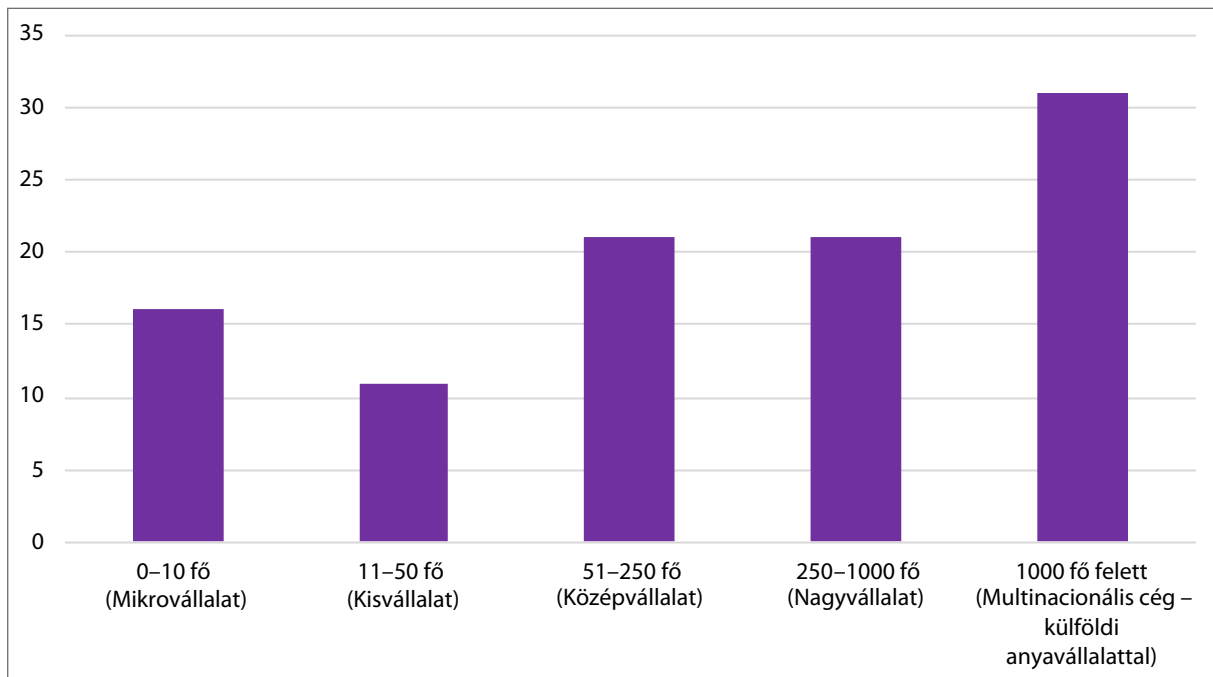


Forrás: Saját ábra

A fentebb említett 2013-as EBH kutatásban a végzettség és a homofóbia között is találtak kapcsolatot a felmérést végző kutatók. A magasabb végzettségű embereknél jellemzőbb volt az elfogadó szemlélet. Egy érdekes párhuzamot is vontak a válaszok és a kutatási kérdéseik között, miszerint minél magasabb végzettségű volt a kitöltő, annál kevésbé gondolta devianciának vagy betegségnek a homoszexualitást (Neményi et al., 2013).

A válaszadók munkahelyének mérete kérdést azért tettem fel, mivel a multinacionális vállalatoknál kötelező az integritást elősegítő programok és tanfolyamok elvégzése, ami biztosítja a befogadóbb munkahelyi környezetet és légkört. Az első gondolatom a kérdőív elkészítésekor az volt, hogy a multinacionális vállalatnál dolgozók elfogadóbbak, ám semmi nem igazolta ezt a feltevésem.

4. ÁBRA: A KITÖLTŐK MUNKAHELYEINEK MÉRETEI



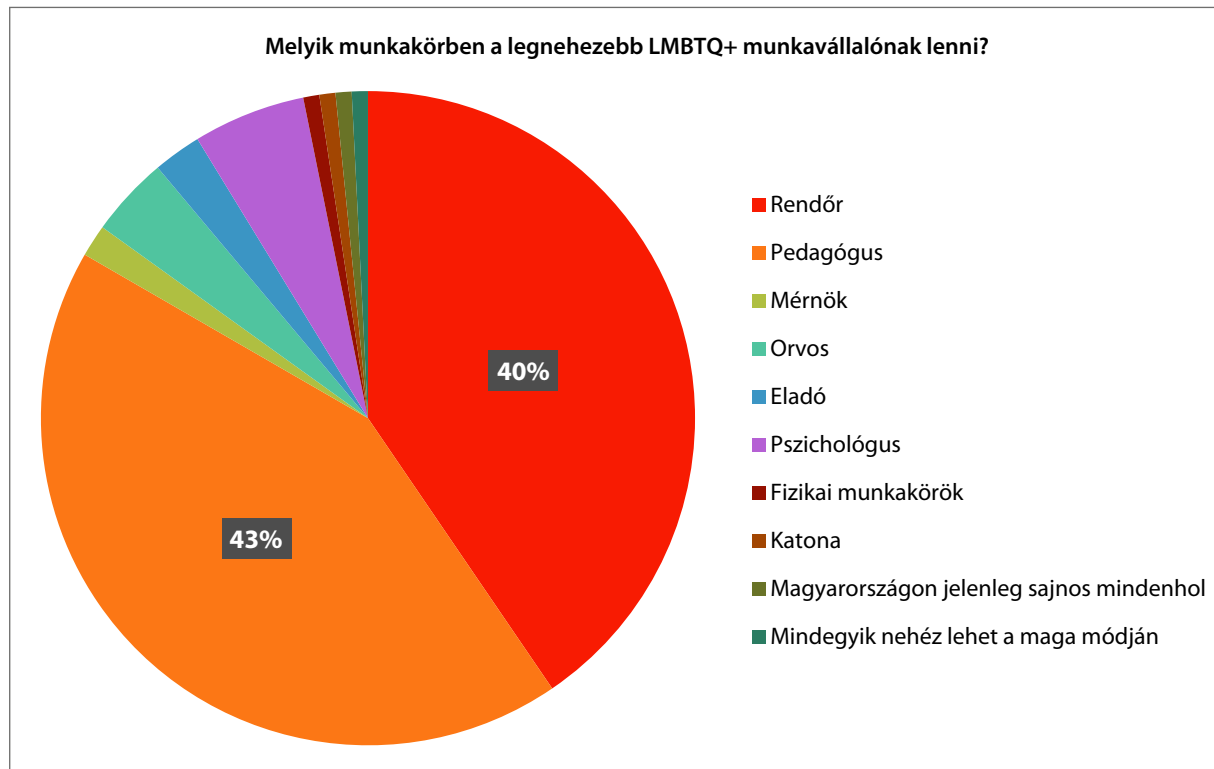
Forrás: Saját ábra

A kérdőív kitöltői szinte azonos eloszlásban dolgoznak multinacionális, nagy-, közép-, kis- és mikro-vállalkozásoknak. A legmagasabb arányban – ha csak egy kis különbséggel is multinacionális cégeknél dolgoznak, a kitöltők közel egyharmada jelölte meg ezt a választ.

Melyik munkakörben a legnehezebb LMBTQ+ munkavállalónak lenni?

A válaszadók számos lehetőség közül választhattak, az általam beírt opciók 8-an voltak és a teljeség igénye nélkül az első percepcióra alapozva az egyéb kategória. A válaszok a következőképpen alakultak:

5. ÁBRA: VÁLASZLEHETŐSÉGEK A LEGNEHEZEBB LMBTQ+ MUNKAVÁLLALÓ KÉRDÉSRE



Forrás: Saját kérdőív

Sándor (2016) kutatásából merítettem ihletet, ahol a kutatás eredménye hasonlóképpen zárult. Az ő kérdőívében a legtöbb szavazatot a rendőr kapta – majdnem pontosan úgy, ahogy az én kérdőívemben is -, azonban az ő kutatásában megjelent a katona is, mint választási lehetőség, amire az ő válaszadói közül a legtöbben szavaztak, azonban én ezt a lehetőséget szándékosan hagytam ki. Kíváncsi voltam, hogy megjelenik-e az egyéb válaszlehetőségek között – meg is jelent. Sándor kutatásában a tanári pályát jelölte meg a válaszadók több mint fele (azonban érdemes megjegyezni, hogy az ő válaszadói több válaszlehetőséget is megjelölhettek, az enyémeke viszont nem), ami az én kutatásomban az első helyet foglalja el. Válaszadóim szerint a második legnehezebb munkakör egy LMBTQ+ ember számára: rendőrnak lenni, ezt a lehetőséget 51 fő választotta. Érdekes számomra, hogy ezen két lehetőség között dőlt el a kérdésre a végső válasz, a válaszadók 82 százaléka döntött vagy a rendőr, vagy a pedagógus mellett.

Érdemes még megemlíteni az utolsó két *egyéb* szabadmezőbe írt választ is, ami valószínűleg a jelenleg Magyarországon az elmúlt 5 évben hozott alternatív szexualitású kisebbségi csoportokra vonatkozó jogszabályokkal függhet össze, amit a kérdőív későbbi kérdése is magában foglal.

Az egyetlen olyan kérdés, ami a kitöltőim esetleges homofóbiáját mérte, így szólt: „*Ön mennyire érezné kényelmesen magát, ha LMBTQ+ vezető kerülne az Ön vállalata legmagasabb pozíciójába?*” A kérdésre választ adók közül 7 fő jelezte, hogy kellemetlenül érezné magát, a többi kitöltő pedig a „*teljesen mindegy lenne*” vagy pedig a „*kényelmesen érezném magam*” választ jelölte meg. Meg kell jegyeznem, hogy az utóbbit a válaszadók több mint egynegyede választotta (26,2%). A harmadik választ, a „*teljesen mindegy lenne*” lehetőséget a kitöltők majdnem kétharmada választotta.

Próbáltam az EBH kutatáshoz hasonlóan én is párhuzamot vonni azon emberekkel kapcsolatban, akik a „*kellemetlenül érezné magát*” lehetőséget választották. Azonban sem korcsoportban, sem pedig lakóhely szempontjából, de még iskolázottság szintjén sem sikerült az olvasott szakirodalomhoz hasonló tanulságot leszárnítani. A 7 válaszadó nagy része budapesti, alapidplomával rendelkező, változó méretű (köztük multinacionális is – a kezdeti percepciómmal szemben) vállalatnál dolgoznak. Munkaterületüket tekintve szintén változó, szinte mind a 7 kitöltőt más és más területen foglalkoztatják. Az említett válaszadók neme és korcsoportja is teljes mértékben megoszlik, 5 női és 2 férfi kitöltő, valamint a 3 korcsoport mindegyikéből akad olyan, aki erre a válaszlehetőségre kattintott. Összességében kijelenthetem azt, hogy ezen az egy kérdés alapján nem tudok levonni semmiféle következtetést vagy mintát a kitöltőim „homofób” gondolkodásáról.

A szakirodalom elemzésében többször találkoztam olyan eredményekkel, ahol a kutatást készítő személy kíváncsi volt arra, hogy a kitöltők szerint a diszkrimináció mértéke milyen irányba indult el az elmúlt évek során. Fontos megjegyezni, hogy az említett kutatások legfrissebbjei is legalább 6 évvel ezelőtt készültek, az azóta meghozott törvények még akkor nem voltak életben, ezáltal nem tükrözi az akkori eredmény a jelenlegi helyzetet. Az én kutatásom megkezdésekor azonban már jelen volt több olyan, az elmúlt 6 évben meghozott rendelet, törvény vagy esemény, ami negatívan vagy pozitívan befolyásolhatta az eredményeket. Az említett törvények között, amelyek negatív irányba billentették a mérleget, helyet foglal a 2020-ban hozott, a köztudatban csak „33-as”-ként ismert törvény, ami a 2020. évi XXX. számú törvény 33. paragrafusára utal. A törvény ellehetetleníti a transznemű emberek nemi identitásának megfelelő nem- és névjogi elismerését (hatter.hu). A másik ilyen törvény, amely az LMBTQ+ közösség tagjaira szintén negatívan hatott, a 2021. évi LXXIX. számú gyermekvédelmi törvény, ami rengeteg visszhangot keltett mind a felnőttek, mind a tinédzserek körében. A törvény sokak szerint összemosza a pedoffiliát a homoszexualitással. A 6/A. paragrafus szerint tilos 18 éven aluliak számára olyan tartalmat nyilvánossá tenni – legyen szó könyvről, filmről, vagy akár bármilyen interneten elérhető tartalomról –, amely nemváltoztatást, valamint a homoszexualitást tartalmazhat (2021. évi LXXIX. törvény). A harmadik rendelet a 2012-ben elfogadott Alaptörvény 2020 decemberében aláírt kilencedik módosítása, a házasság alapja egy férfi és egy nő viszonya. „*Az anya nő, az apa férfi.*” (444.hu).

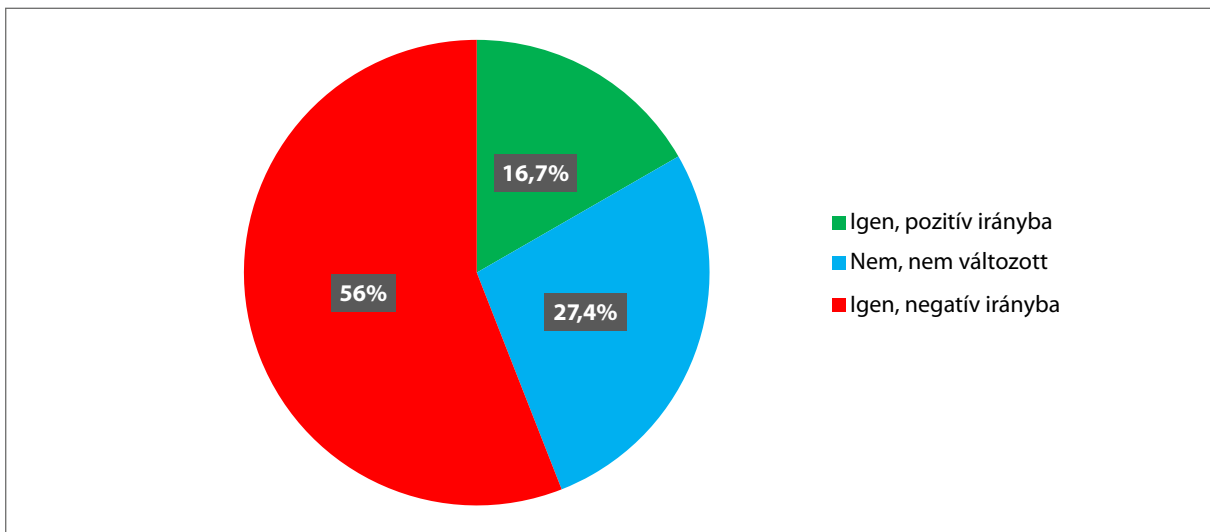
Fontosnak tartom megemlíteni azt is, hogy ugyan törvény nem született az elmúlt években, amelyek az LMBTQ+ érdekeit szolgálta volna, de a civil szervezetek és a közösségek közös erővel elért sikerei befolyásolhatták a kitöltőim véleményét. 2022-ben eddig nem látott méreteket öltött a Budapest Pride-on felvonulók száma, a 27. felvonuláson több mint 35 ezer ember járta végig a főváros utcáit úgy, hogy ugyanakkor az ellentüntetők tábora elenyésző volt. Ebben az évben még az első vidéki Pride-ra is sor került, Pécs városában.

Az említett szakirodalmi feldolgozás (Neményi et al., 2013) azt a következtetésre vonta le, hogy az elmúlt 5 évben Magyarországon a szexuális alapú diszkrimináció mértéke nőtt. A 2013-ban készült EBH kutatás által megkérdezett LMBT emberek közel fele szerint az azt megelőző 10 évben (2003-2013) jelentős változásokat értek el az LMBTQ+ személyek elfogadásával kapcsolatban, gondolva itt elsősorban a 2009-ben hozott bejegyzett azonos nemű élettársi viszonyt megengedő törvényre, illetve a Budapest Pride évek óta tartó töretlen megrendezésére. A megkérdezettek 25 százaléka azonban úgy érezte, hogy nem történt ilyen szempontból változás, utalva az erőszakos bántalmazások gyakoriságára (Neményi et al., 2013).

A kérdőívemben a kérdésre választ adók fele érezte úgy, hogy változott az elmúlt 5 évben Magyarországon a szexuális alapú diszkrimináció mértéke, méghozzá negatív irányba. Mivel a kérdéskörhöz nem tartozott kifejtős válaszlehetőség, véleményem szerint a fent felsorolt törvények vezérelhették a válaszadókat ezen válasz irányába.

Ami viszont meglepő statisztikai eredmény számomra, hogy a válaszadók másik fele viszont úgy gondolja, hogy nem változott a megítélés negatív irányba, közel ötödük szerint pedig pozitív irányba változott. A másik gondolatomat a későbbiekben mutatom be, illetve a szakirodalomban említésre is került, hogy amikor az emberek nem közvetlen fül- és/vagy szemtanúi diszkriminációs eseteknek, akkor hajlamosak arra, hogy azt gondolják, hogy ez esetben nincsenek is hátrányos megkülönböztetések.

6. ÁBRA: AZ „ÖN SZERINT AZ ELMÚLT 5 ÉVBEN VÁLTOZOTT MAGYARORSZÁGON A SZEXUÁLIS ALAPÚ DISZKRIMINÁCIÓ MÉRTÉKE?” KÉRDÉSRE ADOTT VÁLASZOK ARÁNYOSÍTVÁ



Forrás: saját kérdőív

Összegezve úgy gondolom, hogy a 2013-ban elvégzett kutatással nem azonosak az én kutatásom adatai, véleményem szerint is azóta negatív irányba indult el az LMBTQ+ közösségek elfogadása, főleg az elmúlt 5 évet kiemelve.

A válaszadóimat ezután arra kértem, hogy számoljanak be arról, hogy tapasztaltak-e már munkahelyükön nyilvános – vagy kevésbé nyilvános – hátrányos megkülönböztetést, ami tudomásuk szerint egy LMBTQ+ tag felé irányult. A válaszok szinte egyértelműen azt az eredményt mutatják, hogy a válaszadók munkahelyén nincs LMBTQ+ kirekesztés, vagy nem voltak ennek nyilvános tanúi. A válaszadók csupán 8 százaléka volt szem- vagy fültanúja LMBTQ+ kirekesztésnek munkahelyén, a választási lehetőségek között azonban az ismét megjelenő „talán”-t csupán 5 fő választotta.

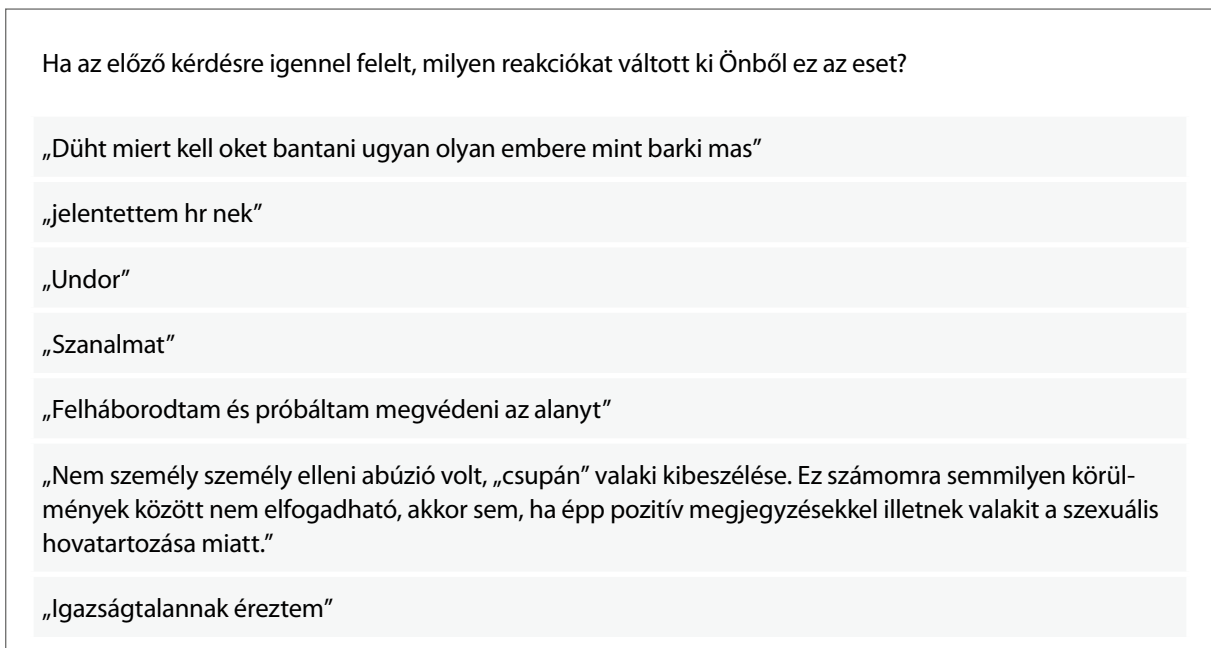
7. ÁBRA: A KITÖLTŐK TAPASZTALATAI NYILVÁNOS LMBTQ+ HÁTRÁNYOS MEGKÜLÖNBÖZTETÉSRŐL



Forrás: Saját kérdőív

Az ezt követő kérdést az igennel válaszolóknak tettem fel, ahol arra voltam kíváncsi, hogy mi volt a reakciójuk, amikor meghallották vagy meglátták, hogy LMBTQ+ kollegájuk hátrányos megkülönböztetés áldozata lesz? A válaszok többnyire pozitív reakciók voltak a válaszadóim részéről, többen igazságtalannak érezték a helyzetet, volt aki megpróbálta megvédeni az alanyt, azonban csak egy válaszadó említette, hogy jelentette a HR-nek.

8. ÁBRA: A VÁLASZADÓK REAKCIÓJA A MUNKAHELYI HÁTRÁNYOS MEGKÜLÖNBÖZTETÉSRE



Forrás: Saját kérdőív

Az ilyen és ehhez hasonló esetek jelentése nem csak munkatársunkra nézve fontos intézkedés, hanem ennek elmulasztása az esélyegyenlőségi törvény megsértése.

Összegzés

A bevezetésben megfogalmazott három kérdésre a kitöltők válaszai és a szakirodalom alapján ki lehet jelteni, hogy:

1. Bár a szakirodalomban olvasottak alapján lehet párhuzamot állítani a végzettség, a nem, a munkahelyi környezet, az életkor és a lakhely alapján, az én felmérésemben semmilyen összefüggést nem találtam ennek alátámasztására.
2. Jelenleg Magyarországon a diszkrimináció láthatatlan jelensége figyelhető meg munkahelyi közegben. Az emberek nem szem- vagy fültanúi a bántalmazásnak, ezért jogosan hihetik, hogy a bántalmazás nincs jelen az ő munkahelyükön. Azon kevés ember, aki mégis tapasztalat ilyen jellegű zaklatást, többnyire nem szólal fel, az illetékeseknek nem beszél róla. A szakirodalom alapján, az elmúlt évekhez képest, ha csak kicsit is, de véleményem szerint változott a diszkriminációhoz való viszonyulás. Ha nem is sok, de mindenképpen több ember meri felvállalni a nemi identitását nyilvánosan is és többen mernek felszólalni a saját érdekükben, ha diszkrimináció éri őket. Azonban még mindig sok gyűlölet-bűncselekményről hallani és olvasni a médiában, de úgy gondolom, hogy egy jó irányt vett az LMBTQ+ aktivistákból álló mozgalom.
3. A szakirodalomban és a kitöltőim szerint is hazánkban még mindig rettentő nehéz bármilyen köztisztelőnek örvendő munkakört LMBTQ+ tagként betölteni, ám kétséget kizáróan a rendőr és a pedagógus munkaköri sajátosságai miatt a legnehezebb megbirkózni – eme két foglalkozást tekintve – a nemi önkifejezés és a munkahelyi identitás közötti egyensúllyal.

Jövőkép

Úgy látom, hogy a most felnövő generáció sokkal színesebb és változatosabb, mint az előzők, ami mindenképp egy pozitív irányt vehet az LMBTQ+ közösségre nézve. Manapság már nem szégyen nyilvánosan felvállalni a nemi identitásunkat és egyre több ember tesz így. A diszkrimináció mértéke csökkenhet, ha az emberek felül tudnak emelkedni azokon a címkéken, amit az emberek magukra vagy egymásra aggatnak, és meg tudják ismerni a mögötte rejlő embert. Csak úgy, mint minden kisebbségnek, az LMBTQ+ közösségnek is szüksége van támogatásra, ami a civil szervezetekben rejlik.

Irodalomjegyzék

2003. évi CXXV. törvény az egyenlő bánásmódról és az esélyegyenlőség előmozdításáról. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a0300125.tv>

2021. évi LXXIX. törvény a pedofil bűnelkövetőkkel szembeni szigorúbb fellépésről, valamint a gyermekek védelme érdekében egyes törvények módosításáról. <https://mkogy.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A2100079.TV>

33. § Nem jogi elismerése (2020). <https://hatter.hu/tevekenysegunk/jogsegelyszolgalat/jelentosebb-ugyeink/33-paragrafus>

9. Alaptörvényi módosítás (2020). <https://444.hu/2020/12/15/az-anya-no-az-apa-ferfi-a-fidesz-kdnp-megszavazta-a-9-alkotmanymodositast>

Australian Government: Australian Institute of Family Studies – Child Family Community Australia – Research sheet: LGBTIQ+ glossary of common terms, 2022. február. https://aifs.gov.au/sites/default/files/publication-documents/22-02_rs_lgbtiqa_glossary_of_common_terms_0.pdf

AZ EURÓPAI UNIÓ ALAPJOGI CHARTÁJA (2016/C 202/398) III. cím: Esélyegyenlőség, 20., 21. cikk, p. 398. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HU/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=EN>

Demeter M. (2015). Felismerés, megismerés, elismerés – Conchita Wurst és világaink kategorizációja. *Társadalomtudományi Szemle*, 2015/3. (szocio.hu) <https://doi.org/10.18030/socio.hu.2015.3.126>

- Eurobarometer, 393. (2012). *Discrimination in the EU in 2012*. https://www.ab.gov.tr/files/ardb/evt/Discrimination_in_the_EU_in_2012.pdf
- Ghattas, D. C. (2015). *Az intersex emberek emberi jogainak védelme. Hogyan segíthetsz te?* – Fordította: Béres-Deák R. (2017). Magyar LGBT Szövetség. ISBN 978-615-80676-0-7 http://www.lmbtszovetseg.hu/sites/default/files/mezo/file/lmbtszov_interszexhogyansegithetsz.pdf
- HBLF. (s.a.). *Leszbikus, Meleg, Biszexuális és Transznemű (LMBT) kollegák a munkahelyen*. https://hblf.hu/content/_common/attachments/hblf_lgbt_toolkit.pdf
- Karsay D. (2015). *A transznemű emberek társadalmi kirekesztettsége Magyarországon*. – Az LMBT Kutatás 2010 eredményei alapján. Háttér Társaság. ISBN 978-963-88045-4-9. <https://hatter.hu/sites/default/files/dokumentum/kiadvany/hatter-lmbtkut2010-transz.pdf>
- Neményi M., Ferenczi Z., Laki I., Ságvári B., Takács J., Tardos K., & Tibori T. (2013). EBH-kutatás VII. *Az egyenlő bánásmóddal kapcsolatos jogtudatosság növekedésének elemzése 2010–2013 – fókuszban a nők, a romák, a fogyatékos és az LMBT-emberek*. Egyenlő Bánásmód Hatóság. ISBN 978-963-89774-6-5. http://real.mtak.hu/11449/1/2013_EBH_7%20kiadvany_Final_20130619.pdf
- Sándor B. (2016). „Bármilyen lehet belőle?” – *Az LMBTQI emberek foglalkoztatási és munkahelyi hátrányos megkülönböztetése*. Háttér Társaság. ISBN 978-963-88045-8-7. <https://hatter.hu/sites/default/files/dokumentum/kiadvany/barmilehet.pdf>
- Sebestyén Zs. (2016). Az intersekcionalitás elméleti megközelítései. *Metszetek*. Vol. 5. No. 2 ISSN: 2063-6415. <https://doi.org/10.18392/METSZ/2016/2/3>
- Takács J., Mocsonaki L., & P. Tóth T. (2008). A leszbikus, meleg, biszexuális és transznemű (LMBT) emberek társadalmi kirekesztettsége Magyarországon. *Esély*, 2008/3. https://www.esely.org/kiadvanyok/2008_3/TAKACS.pdf

Hanuláné Csizmadia Tímea vagyok, 2023 júniusában szereztem meg mesterfokú diplomámat HR-tanácsadóként. Alapdiplomámat turizmus-vendéglátás szakon szereztem, s a mai napig a szállodaiparban dolgozom, tanulmányaimnak köszönhetően immár HR területen. A témaválasztásomat sorsszerűnek gondolom: 2022 elején a Recruitech fehérgalléros rendezvényén hallottam részletesebben a négynapos munkahétről. Elgondolkodtam, hiszen a szállodaiparban az üzemeltetésben állandó a létszámhiány, magas arányú az atipikus munkarend, így talán nem minden területen működik. Éppen témaválasztás előtt álltam, mikor lehetőséget kaptam, hogy szervezetfejlesztési munkatársként próbálhassam ki magam, ezért úgy éreztem, tartozom magamnak és a szállodaiparnak azzal, hogy részletesebben vizsgálódom ezen a területen. Szervezetfejlesztési és változásmenedzsment szempontból most rendkívül innovatív megoldásoknak lehetünk tanúi és alkotói. Azok a cégek, amelyek ezzel a témával komolyan foglalkoznak, vizsgálódnak saját folyamataikban, most még versenyelőnyre tehetnek szert, felkészülhetnek az előttünk álló változásra.

Hanuláné Csizmadia Tímea

NÉGYNAPOS MUNKAHÉT A SZÁLLODAIPARBAN

Témavezető: Király Zsolt

A munkavégzés a történelem során hatalmas változásokon ment keresztül a kezdeti földműveléstől az ipari forradalmakon át napjainkig. Míg az első két ipari forradalom alatt keretek nélkül, kiszolgáltatottan végeztük a munkát alapvető fiziológiai szükségleteinket próbálva kielégíteni, lényegében a harmadik ipari forradalomhoz érve jutottunk el a mai modern munkavégzéshez. A digitalizáció korszaka óta már sok idő eltelt, a technika ugrásszerűen fejlődött, a munkavégzésünk módja azonban nem sokat változott, leszámítva, hogy a COVID rákényszerített minket, hogy változtassunk, így terjedt el az otthoni munkavégzés és indult el a világ a négynapos munkahét irányába. Napjaink egyik legaktuálisabb szervezetfejlesztési témája a négynapos munkahét, melynek célja, hogy több szabadon felhasználható időt biztosítson a munkavállalóknak, a jelenlegi teljesítmény és fizetés megtartása mellett. Szállodaipari területen dolgozó szervezetfejlesztési munkatársként azt kutatom, mik a kilátások a négynapos munkahétre ebben a szektorban.

AMIT A NÉGYNAPOS MUNKAHÉTRŐL TUDNI KELL

Napjainkban egyre több forrásból értesülünk a négynapos munkahétről. Külföldön már régóta próbálkoznak vele, tavaly Nagy-Britannia kezdett bele a világ eddigi legnagyobb kísérletébe. A hírek az itthoni cégeket is kíváncsivá tették, hazánkban a Telekom magyarországi ága fogott bele egy féléves tesztelésbe, a Libri is ideiglenesen átalakította kollégái egy csoportjának a munkarendjét. Munkavállalói oldalról sokan még csak nem is hallottak róla, de akiket elért a híre, többségében érdekesnek találják, hiszen ki ne akarna kevesebbet dolgozni, míg mások elképzelhetetlennek tartják. Szervezetfejlesztési és toborzási megfontolásból is cselekvésre készíthet sok vállalatot, hiszen munkahelyből jelenleg túlkínálat van. A bérek emelése, bónuszok, cafeteria-rendszer, egészségügyi csomag már nem elég ahhoz, hogy a vállalatok bevonzzák a tehetségeket és meg is tartsák őket. Az egyre nagyobb szerepet kapó fenntarthatósági szemlélethez pedig mind gazdasági, társadalmi, környezeti hatásait tekintve a négynapos munkahét a jó törekvések egyike lehet. Anna Coote (2021) azzal a gondolattal indít, hogy a régi szólás, miszerint az idő pénz, már nem állja meg a helyét. Az idő egy sokkal nagyobb érték, és tulajdonképpen ha semmink sincs, időnk – bár végesen, hiszen nem élünk örökké, de – akkor is van.

Az első két ipari forradalom

A feudalizmus idején jobbágyi viszonyban valósult meg a munkavégzés a földesúri birtokokon, kialakultak a céhek. Az első ipari forradalom a mezőgazdaság irányából a gyárak felé irányította a munkaerőt. Nagy-Britanniában a 18. században az első ipari forradalom idején az emberi és állati erőt felváltották a gőzhajtású gépek. Ebben az időben teljesen normális volt, hogy egy gyári munkás nemétől és korától függetlenül heti hat napon keresztül végzett nehéz fizikai munkát, napi 16 órán keresztül. Mindezt mai ésszel fel nem fogható, embertelen körülmények között. Munkaszerződések és munkajog hiányában a gyártulajdonosok mindent elkövettek, hogy dolgozó kapacitásaikat maximálisan kihasználják. A munkásréteg kiszolgáltatottan, a munkáltató egyoldalú feltételei szerint végezte a munkát, így keretek híján az idő múlásával felütötte a fejét a sztrájkmozgalom, ezek többségében azonban csak véres harcokba fulladtak.

A 19. század második felében kezdődő második ipari forradalom idején a figyelem Amerikára terelődött. Számos találmány változtatta meg az emberiség életét, de emberi munkaerőforrás szemmel a futószalag, valamint a tömeggyártás volt a legmeghatározóbb. Innentől léteznek munkafolyamatok, standardok és az elektromosság feltalálásával beszélhetünk élhetőbb munkakörülményekről. Henry Ford gyárából indult az az irány, hogy a munkások terheinek csökkentése, valamint a segélyezésük jó hatással lehet a teljesítményükre és a gazdaságra egyaránt. Henry Ford úgy vélte, hogy a dolgozók kizsigerelése és éhbérért foglalkoztatása nem hat hosszútávon pozitívan a termelékenységre, ezért 1914-ben megduplázta a fizetésüket, majd 1926-ban pedig bevezette a negyven órás munkarendet. Henry Ford hitt abban, hogy a munkásai jólléte pozitívan hat majd a termelésre, mi több, ha magasabb a fizetésük és több a szabadidejük, bizonyosan több autóra lesz szükségük a kirándulásokhoz, ami az ő üzletágának is kedvez majd, így is lett (Meyer, 1981).

Az új irány csak az 1940-es években terjedt tovább Európára, ám itt is eltérő tempóban tették azt magukévá az országok. Világunk színes kultúrája, eltérő hozzáállását a munkához jól mutatja, hogy például Kínában még az ötnapos munkahét is viszonylag friss szemléletnek mondható, ahol csak 1995-ben foglalták azt hivatalos keretekbe.

Technológiai fejlődés, harmadik és negyedik ipari forradalom

A harmadik ipari forradalom a technológiai fejlődés, az innovációk kora. Meghatározó vívmányai között az internet, digitalizáció, ami magával hozta a globalizációt, a bárki számára elérhető vasúti-, légi-tömegközlekedéssel pedig kinyílt a világ. A korábbi időszakok arról szóltak, hogy az emberek fizikai munkavégzését könnyítsék, olyan környezetben dolgozzanak, ahol az alapvető fiziológia és biztonsági feltételek adottak. Gépek segítségével egyszerűsödtek a munkafolyamatok, a szellemi munka iránt megnőtt az igény. Mindennapjainkban pedig már inkább a kiberfizikai rendszerek, automatizálás, illetve a mesterséges intelligencia segíti és bizonyos mértékig veszi át a munkánkat.

A kevesebb munkaóra ötlete nem újkeletű. A jól ismert Keynes-i elmélet 1930-ban 100 évvel későbbre, azaz 2030-ra heti 15 óra munkaidőt prognosztizált (Conerly, 2020). Napjainkig a technika fejlődése könnyítette a folyamatokat a szellemi munkát végző, fehérgalléros munkavállalók körében, főleg külföldön kezdett elterjedni a flexibilis és az otthoni munkavégzés. Az internet, a felhőben történő adattárolás ugyanis lehetővé tette, hogy bárhonnán elérhetőek legyenek a hálózati szerverek. Ez egészen a COVID járvány megjelenéséig Magyarországon inkább még csak multi környezetben volt jellemző, ám a járvány beköszöntével az a cégek életében már nem egy felkínált lehetőség volt, hanem eszköz a túlélésre. A mobilitási korlátozások következtében a távmunkára való átállás eddig nem látott gyorsasággal valósult meg. Gyorsan felértékelődtek az innovatív technológiai megoldások, illetve a korszerű internetes hálózatok otthoni kiépítése tette lehetővé a hatékony munkavégzést (Pirohov-Tóth et al., 2020).

A járvány elcsendesülése után a vállalatok levonták a megfelelő következtetéseket, és akár a járvány örökségként is felfoghatjuk, mely megteremtette az igényt a négynapos munkahétre.

2.

„100, 80, 100”

Mi is pontosan a négynapos munkarend? A klasszikus modell értelmében a fizetés 100%-ának biztosítása a munkaidő 80%-ra csökkentése mellett, 100%-os teljesítményen. Azaz a jelenlegi fizetésünkért húsz százalékkal kevesebb munkaóra alatt produkáljuk az eddigi teljesítményt. A felvetés nem új, már a 70-es években is voltak erre utaló törekvések vegyes sikerekkel, de végül nem ágyazódott be a mindennapjainkba. Most, fél évszázaddal később, megannyi technikai fejlődéssel, vál-

tozással, újítással a hátunk mögött próbáljuk újra. Ennek további oka a törekvés egy fenntarthatóbb világ felé: kisebb szén-dioxid kibocsátás, alacsonyabb költségek, boldogabb, motiváltabb emberi munkaerő. Mondhatni egy hármás divízió a cél, mely társadalmi, gazdasági és éghajlati előnyökkel jár. A fogyasztási kényszer csökkentésével egy fenntarthatóbb gazdaság létrehozása a cél, melyben az emberek a szabadidejükben a nem anyagi előnyökre fókuszálnak. A rövidebb munkaidő iránti igény mondhatni a társadalmi haladás egy formája, amit a szervezeteknek is látniuk kell. Ennek megfelelően egy cég víziójában kiemelt szerepet kell hogy játsszon a munkavállalók szellemi és fizikai egészségének megőrzése, valamint a munkahely fenntarthatóságának védelme (Buffet et al., 2013). Egy vállalatnak feladata, hogy a jólléthez vezető utat támogassa, így ha a korábbi ténymegállapításokra tekintünk vissza, és a társadalmi haladás elvárja, hogy rövidebb munkaidőben dolgozzunk, akkor a cégnek valamilyen szinten felelőssége ezzel foglalkozni és lehetőségeihez mérten megteremteni az ehhez szükséges feltételeket (Pataki-Bittó, & Kun, 2021).

Nemzetközi kutatások

Bár hazánkban az elmúlt egy-két évben hallhattunk többet a négynapos munkahétről, a nemzetközi feltárások ezzel kapcsolatosan korábbra nyúlnak vissza. Amerikában 1973 és 2018 között számos iparágban figyelhető meg növekedés a négynapos munkahétben a teljes időben foglalkoztatottak körében. Többek között egészségügyi dolgozók körében, légi közlekedésben, valamint kereskedelemben is megpróbálták átcsoportosítani a munkaórákat. Több nagyobb vállalat költségkímélőnek nevezte a négynapos munkahetet például az ingázás finanszírozása miatt, munkavállalói oldalról pedig a 3 napos hétvége lett vonzó számukra, és kiemelték, hogy javult a kommunikáció és az információ-átadás (Hamermesh et al., 2022).

Az új-zélandi Unilever egységének kollégái másfél éves intervallumban vállalták az új munkarendet 80 kollégával (Lockhart, 2022). A vállalat érintettjei egyöntetűen megállapították a kísérlet sikerességét a bevételek tekintetében és még azon is túl. A kollégák hiányzásai 34%-kal csökkentek, a stressz-faktoruk szintén ugyanilyen mértékben redukálódott. Az elkötelezettség és munka-magánélet egyensúlyal való elégedettség is növekedett. A teszt sikerességét mi sem bizonyítja jobban, mint hogy Ausztráliában is szeretnék bevezetni ezt a jó gyakorlatot. A „Lehet4?” című konferencián, ahol a Magyar Telekom számolt be tapasztalatairól, szintén jelen volt az Unilever érintett területi HR-vezetője. Anish Singh szerint a munka jövője a következő keretekben fog változni: munkavégzés módja, munkáltatás modellje, jövő munkahelye, valamint hangsúlyozta, hogy próba-időszak alatt és a jövőben is a sikeresség valutája a rugalmasság. Az általa ajándékként emlegetett plusz szabadnap helyét a hétben például területenként, csapatonként határozták meg, de olyan is előfordult, hogy ez korábbi távozást jelentett mindegyik napon.

Belgiumban is nagyszabású módosításokról számoltak be 2022-ben. A Benelux államokhoz tartozó országban törvényileg is választható a négynapos munkarend, ám itt a klasszikus modell helyett a tömbösítés lehetősége áll fenn, azaz 4 nap alatt van lehetőség ledolgozni a 40 órát (*4 day work week in Belgium, 2022*).

2019-ben Japánban a Microsoft vezette be teszt jelleggel 2300 dolgozója között a négynapos munkarendet, mely óriási sikerekkel, 40%-os hatékonyságnövekedést eredményezett (Hamermesh et al., 2022). A kollégák 92%-ban továbbra is az új munkarend folytatása mellett tették le a voksukat, ám felhívták a figyelmet rá, hogy ha véglegesítenék az új munkarendet, egyáltalán nem biztos, hogy ilyen kiváló eredményeket tudnának a kollégák hosszú távon is produkálni. A lefedettség ugyanis komoly logisztikát kíván, amit az ügyfél vagy a partner oldal is megérezhet (Kelly, 2019).

Tavaly év közepével vette kezdetét egy, a téma történelmi fontosságú kutatása 33 vállalat 903 munkatársával: a résztvevők zöme Amerikából, Írországból, Nagy-Britanniából csatlakozott a programhoz. A munkáltatók arról számoltak be, hogy szeretnék javítani a munkavállalók mun-

ka-magánélet egyensúlyán, valamint azt is remélik, hogy változást hozhatnak a világban. A motiváció tehát itt is a kollégák kényelmi szempontjainak szem előtt tartása. A munkavállalók arról számoltak be, hogy az új foglalkoztatási forma hatékonyságra sarkallja őket.

A munkáltatók 10-es skálán 9 pontos értéket adtak arra, hogy folytatnák-e a négynapos munkarendet; ugyanez az érték munkavállalói oldalról 9.1 pontot kapott. A részt vevő kis- és középvállalkozások döntő többségében adminisztratív, IT, telekommunikáció szektorban dolgoztak, továbbá jelentős cég foglalkozott üzletviteli tanácsadással. A cégek korfája meglehetősen fiatalos volt, és a tesztben részt vettek 72%-a rendelkezett minimum alapdiplomával. A válaszadó cégek bevétele 37,55%-kal növekedett a tavalyi év ugyanazon időszakához képest. A pilot alatt a résztvevő cégek átlagosan 34,83 órát dolgoztak, ami nem vezetett növekedéshez a munka intenzitásában, komplexitásában viszont annál inkább. Arra a kérdésre, hogy mennyi fizetésemelés mellett maradnának az ötnapos modell mellett, a válaszadók majd 30%-a 10-25%-os bérnövekedést, 42%-uk pedig 26-50% közötti növekedés fejében vállalná ezt. A munkavállalók jólléte is pozitív irányba változott, stressz-növekedést 16%-uk tapasztalt, a többieknél ez csökkent vagy nem változott.

A kiegészítés érzése a válaszadók kétharmadánál csökkent. Pozitív hatással volt az új munkavégzés a fáradtság érzésére, alvási problémákra, mely hatékonyabb munkavégzést eredményezett. Ami az éghajlati tényezőket illeti, az ingázóknál volt kimutatható a csökkenés (Lochart, & Barnes, 2023).

A külföldi tapasztalatokból általánosságban kiemelendő, hogy ahol a dolgozók számára több szabadidő állt rendelkezésre, motiváltabbak, hatékonyabbak voltak, és csökkent a munka kiváltotta stressz, mely kevesebb betegszabadságot jelentett. A cégek pedig költségeik egy részét tudták csökkenteni, például a rezsiköltségeket vagy a munkába járás finanszírozását, azonban számos teszt számol be arról, hogy bővíteni kellett a kollégák körét, hiszen a műszakokban a lefedettséget valahogyan el kellett érni. A toborzás is könnyebbé vált, illetve munkahelyteremtő értékkel is bírt. A klasszikus „100, 80, 100” modellt fehérgalléros munkakörben egyszerűbbnek bizonyult bevezetni.

2022 év végén a „Lehet 4?” konferencia keretein belül számolt be saját tapasztalatairól a Telekom, és abszolút pozitív képet festett le a négynapos munkahétről, amit mi sem támaszt alá jobban, mint hogy az első körben részt vett 4 részlegét és 150 kollégáját további 3 terület és dupla annyi kolléga bevonásával folytatja tovább, 36 órás munkahét keretében. A cég magyarországi vállalatának a víziója is az, hogy úttörők legyenek ezzel az új foglalkoztatási formával, mert hiszik, hogy ez a kollégáik jóllétéhez nagyban hozzájárul, az erős munkaerő-megtartó és -bevonó hatása mellett az elköteleződést is erősíti. Az első féléves teszt eredményeikben a „100, 80, 100” modellt alkalmazták, ami 90%-os teljesítményt hozott nekik, ezért próbálják meg februártól a heti 36 órás munkaidőt.

Ahhoz, hogy a négynapos munkahét sikeresen működni tudjon, a munkafolyamatokat végig kell gondolni, mik az adott terület időráblói, hogyan lehet őket csökkenteni, kiiktatni, valamint hogyan lehet az egyes munkafolyamatokat hatékonyabban végezni. Azaz, ha a klasszikus „100, 80, 100” modellt vesszük alapul, a hatékonyságra kell fókuszálni, hiszen munkaidőnk 80%-ában kell teljesítenünk 100%-os munkát, így teljesítménynövekedésnek kell történnie, mely gondolatot Király Zsolt is megerősített (Hercsel, 2022).

Egy a navajoi egyetem (2022) által készített kutatás szerint a munkavállalók fele napi 5 órában is el tudná végezni a munkáját, amennyiben ezek a bizonyos zavaró tényezők ki lennének iktatva. A fentiek mellett a kutatás a felesleges meetingeket, valamint egymás akadályozását is kiemelte, mint hátráltató tényezőt. A külföldi, valamint az eddigi belföldi tapasztalatokat SWOT analízisen keresztül mutatom be.

1. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAREND SWOT ANALÍZIS

Erősségek	Gyengeségek
<ul style="list-style-type: none"> • Tehetség-bevonzó erő 	<ul style="list-style-type: none"> • Nem minden területen működik
<ul style="list-style-type: none"> • Munkaerő-megtartó erő 	<ul style="list-style-type: none"> • Némely területeken plusz munkaerőt kell alkalmazni a műszakok folytonossága miatt
<ul style="list-style-type: none"> • Munka-magánélet egyensúlyra pozitívan hat 	<ul style="list-style-type: none"> • Idősebb kollégák többsége nem fogékony a változásra
Lehetőségek	Veszélyek
<ul style="list-style-type: none"> • A kísérlet hírértékkel bír 	<ul style="list-style-type: none"> • Hamar elmúlik az újdonság varázsa
<ul style="list-style-type: none"> • A folyamatok átvizsgálására sarkall 	<ul style="list-style-type: none"> • A csökkent munkaóraszám miatt időnyomás alakulhat ki, ami stresszforrás lehet
<ul style="list-style-type: none"> • Smart working 	<ul style="list-style-type: none"> • Munkahelyi társas kapcsolatok csökkenhetnek
<ul style="list-style-type: none"> • Csökkenő rezsiköltségek • Hozzájárulhat a fenntarthatósághoz 	<ul style="list-style-type: none"> • Egyes területeken csökkenhet a produktivitás

Forrás: saját szerkesztés, 2023

A négynapos munkahét akkor tud működni, ha a cég nyitottságot mutat az újdonságok iránt. Bizonyosan szükséges lesz KPI mérőszámok felállítására és azok monitorozására, hiszen a cégek nem szeretnék ezt a bevételük rovására bevezetni. Több korábbi kimutatást is láttunk, amik kiemelték a költségcsökkentő hatását a négynapos munkahétnek: az alacsonyabb rezsiköltségek, kevesebb utazásfinanszírozás, a betegszabadság csökkenése, az alacsonyabb fluktuáció mind-mind emellett érvelnek.

ANYAG ÉS MÓDSZER

Kutatásom kérdéseiként az alábbiakat fogalmaztam meg:

- Mennyire látják megvalósíthatónak a saját területükön, illetve mik azok a tényezők, amelyek gátolhatják a 4 napos munkahét bevezetését?
- Milyen lehetőséget látnak a 4 napos munkahétben egyéni szinten?
- Mi az, ami miatt bizonytalanságot éreznek ennek az új munkarendnek a szállodaiparban történő bevezetésében egyéni szinten?
- Milyen szinten kell ezzel foglalkozni napjainkban vagy a közeljövőben a szállodaiparban?

Szekunder kutatásomban szerettem volna egy átfogó képet kapni arról, hogyan változott a munka menete, időtartama, körülménye a történelem során: ehhez az 4 ipari forradalomból eredő legmeghatározóbb eredményeket, aktuális kornak megfelelő innovációkat hívtam segítségül és hoztam összefüggésbe korunk témájával, a négynapos munkahéttel, melyről számos egy-két évnél nem régebbi kutatás számol be.

Primer kutatásomban az adatok megszerzésére kvalitatív, valamint kvantitatív kutatási módszert alkalmaztam. Hogy statisztikai adatokat tudjak gyűjteni, kvantitatív kutatásomhoz strukturált, online kérdőívet készítettem. Az űrlapot közösségi hálókön osztottam meg különböző szállodaiparhoz kapcsolódó csoportokban, valamint a LinkedIn-en közzétettem, ezen felül több szállodának direkt módon is elküldtem, azonban saját kapcsolati hálóból adódóan nagy arányban szerepelnek fehérgalléros vezetők, így a kapott eredmény nem tekinthető reprezentatívnak.

Kvalitatív kutatásomhoz félig strukturált kérdéssort alkalmaztam. Interjúalanyaim között szerepelt toborzási specialista, szervezetfejlesztésért felelős vezető, chef, front office vezető, house-keeping vezető, szakszervezeti képviselő, éttermi igazgató, valamint szállodaigazgató. A beszélgetések alanyai többségében budapesti szállodákban tevékenykednek, négy-, valamint ötcillagos szállodák képviselői. A beszélgetés menete az alábbi nagyobb témakörökből épült fel:

- A szállodaipar általános helyzete, nehézségei, szakma vonzósága.
- A munkaerőmegtartás, toborzás változása a Pandémia előtti időszakhoz, valamint a szálloda fénykorához hasonlítva.
- Általános véleményfelmérés a 4 napos munkahét eddigi belföldi és külföldi eredményeiről.
- Négynapos munkahét bevezetésének lehetőségei és korlátai a szállodaiparban.
- Négynapos munkahét sorsa az elkövetkezendő 5-10 évben.

Kutatási eredmények bemutatása

A szállodaipar általános állapotával kapcsolatosan az alábbi ténymegállapításokat tettem az interjúk segítségével:

- A szállodaipar legnagyobb kihívása napjainkban a megfelelő mennyiségű és minőségű, jól kvalifikált munkavállaló megtalálása.
- Egy szakirányú diplomával és nyelvtudással a fehérgalléros kollégák elcsábíthatók más szektorba, ahol rugalmasabb feltételeket nyújtanak nekik.
- Vendéglátás területen egyre csökken a szakma szeretete, az emberek nem szeretik bepiszkolni a kezüket: felszolgáló, cukrász – ezek napjainkban az alantasabb munkák közé tartoznak.
- A szakképesítést nem igénylő pozíciókra (szobalány, mosogató) nem lehet vagy nagyon nehéz munkaerőt találni, ezeket a pozíciókat egyre inkább bevándorlók látják el.
- A COVID romboló hatását még ma is érzik, és azt jósolják, hosszú ideig még érezni fogják: sok szakmabeli váltott területet és nem szivárogtak vissza a járvány lecsengése után sem, bizalmatlanok lettek a szakmával kapcsolatban.
- Az okos megoldások, modernizáció és a digitalizáció bár sokat fejlődött a szállodaiparban, gyermekcipőben jár.

Interjúbeszélgetéseim legfontosabb következtetései a négynapos munkahéttel kapcsolatosan:

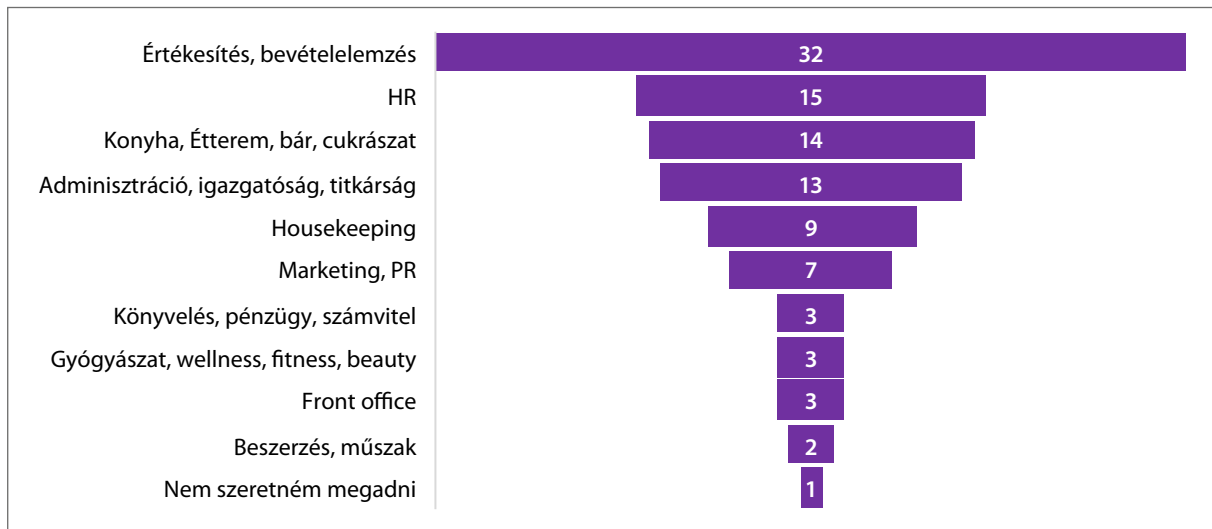
- Az alapelvet, miszerint a dolgozóknak több pihenést szeretnének biztosítani a munkáltatók, üdvözölték.
- Egyértelműen hiszik, hogy a több pihenés jótékony hatással lenne a munkamorálra és a teljesítményre egyaránt, valamint növeli az elkötelezettséget a szervezet felé.
- A megkérdezettek egyértelműen úgy gondolták, hogy aki esetleg ezt elsőként bevezetné ebben az iparágban, az hatalmas versenyelőnyre tenne szert.
- Elismerték a hírértékét és annak tehetség-bevonzó hatását, valamint megtartóerejét, így mintegy megoldásként szolgálna a munkaerőhiányra.
- A folyamatok átgondolásában sok fantáziát látnak.
- Aggodalmukat fejezték ki, hogy vezetőség milyen bevételnövekedést várna el ezért cserébe, s hogy ez milyen teljesítménynövekedési kényszert vonna maga után.
- A négynapos munkahét témájáról sem formális, sem informális keretek között nem beszéltek.

- A bevezetésnél a transzparens kommunikációt emelték ki többen, amelynek a kidolgozása éppen olyan fontos, mint maga a program megvalósítása. A félelmek elosztatása, a biztonság hangsúlyozása elsődleges szempont kell hogy legyen.
- Többségük az egységes bevezetés mellett tette le a voksát, úgy vélik, ellenkező esetben ez feszültséget keltene a szállodaiparon belüli területek között.
- Egybehangzóan úgy látják, hogy 5-10 éven belül elmozdul a világ az alacsonyabb óraszám irányába.

Kérdőív kiértékelése

Kérdőívemet 113 fő kapta meg, melyből 102 számított érvényesnek. A kérdőívet 69 nő, valamint 33 férfi töltötte ki. A kitöltők 75%-a, azaz 76 fő rendelkezik minimum alapidiplomával vagy végzett felsőfokú szakirányú továbbképzést. A megkérdezettek 69%-a fehérgalléros munkakörnyezetben dolgozik. A szállodai területenkénti bontást az 1. ábra részletezi.

1. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK FOGLALKOZÁSI TERÜLETENKÉNTI BONTÁSA



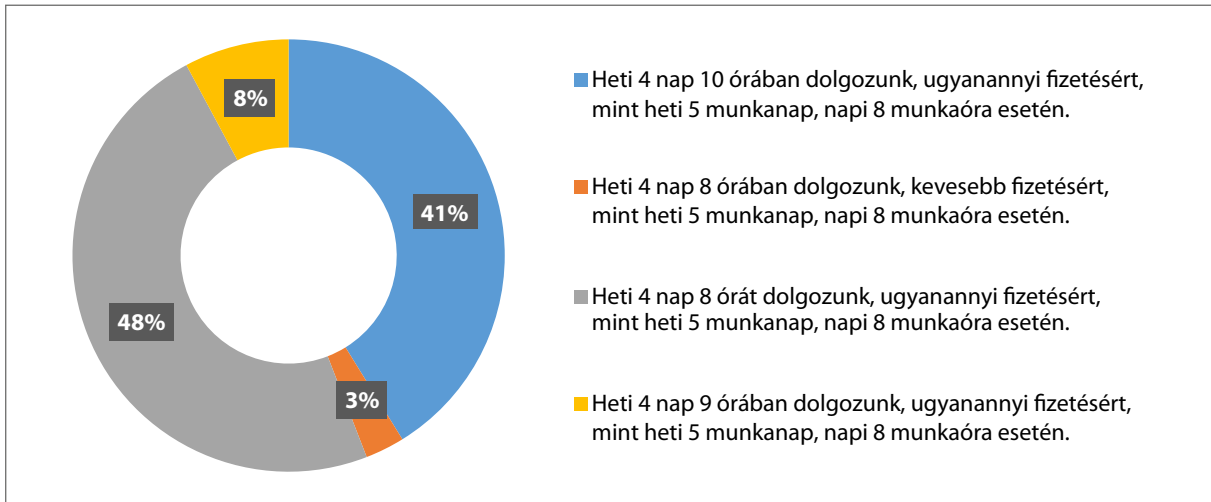
Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Megkérdeztem, hogy mit gondolnak, mit jelent a négynapos munkahét és a következő lehetőségeket adtam meg:

- Heti 4 nap 8 órát dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 8 órában dolgozunk, kevesebb fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 9 órában dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 9 órában dolgozunk, kevesebb fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.
- Heti 4 nap 10 órában dolgozunk, ugyanannyi fizetésért, mint heti 5 munkanap, napi 8 munkaóra esetén.

A válaszadók majdnem fele, 48%-a jelölte meg, hogy változatlan fizetés mellett 4 nap alatt 8 órát töltenének munkával. 41% jelölte meg, hogy szerintük a négynapos munkahét csupán tömbösített munkavégzést takar, 3% gondolta úgy, hogy a kevesebb munkaidő kevesebb fizetést is jelente.

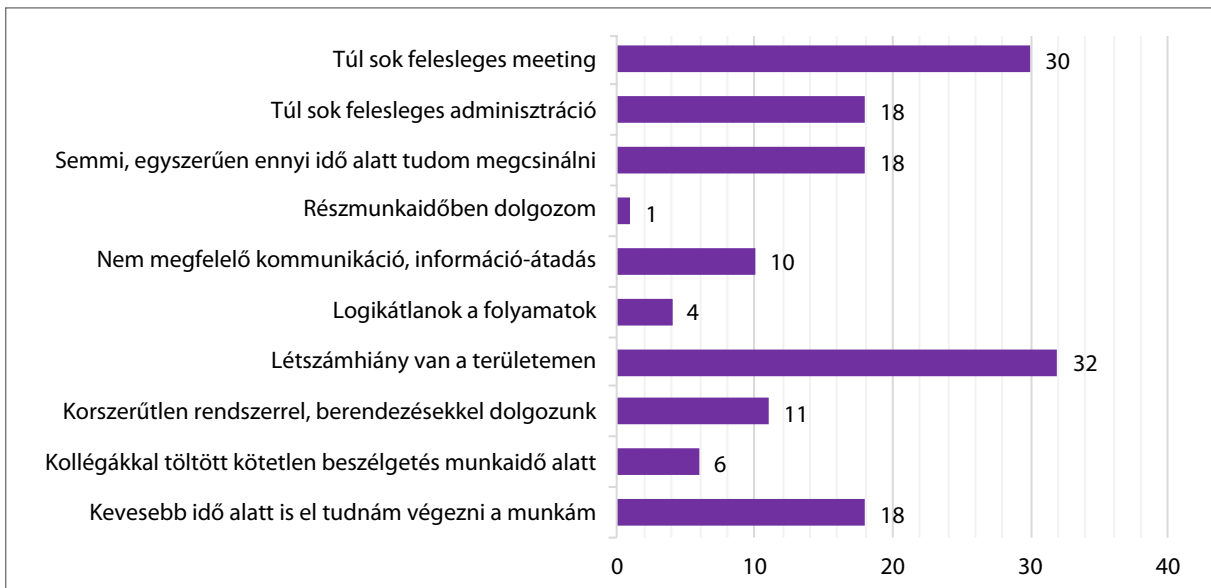
2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK ELKÉPZELÉSE A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT MODELLJÉRŐL



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Eldöntendő kérdésre válaszolhattak, hogy jelenlegi munkamennyiségüket figyelembe véve volna-e módjuk elvégezni kevesebb idő alatt a munkát, amire 45 kitöltő igennel válaszolt.

3. ÁBRA: A KEVESEBB MUNKAÓRA BEVEZETÉSÉNEK AKADÁLYA A MEGKÉRDEZETTEK SZERINT

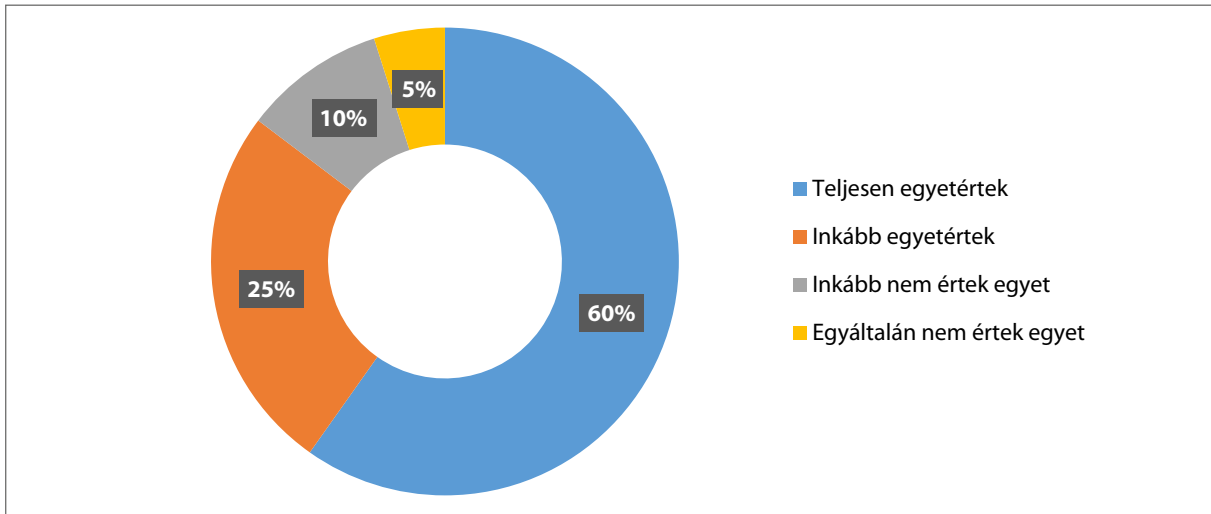


Forrás: saját kutatás, 2023 (n=148)

Érdekelt, hogy mi lehet a gátja annak, hogy kevesebb idő alatt elvégezzék a kollégák a munkájukat. A válaszadók több opciót is megjelölhettek, összesen 148 választ kaptam. A legtöbb jelölést a létszámhiányra vonatkozó opció kapta, majd sorrendben követte a meetingek feleslegessége és azok mennyisége, valamint a felesleges adminisztráció mennyisége.

A kitöltők 80%-a szerint a négynapos munkahét bevezetése nem változtatna a munkahelyi társas kapcsolataikon, míg 13 kitöltő úgy gondolja, hogy az új munkaidő-beosztásuk miatt háttérbe kerülnének a kollégákkal folytatott kötetlen beszélgetések.

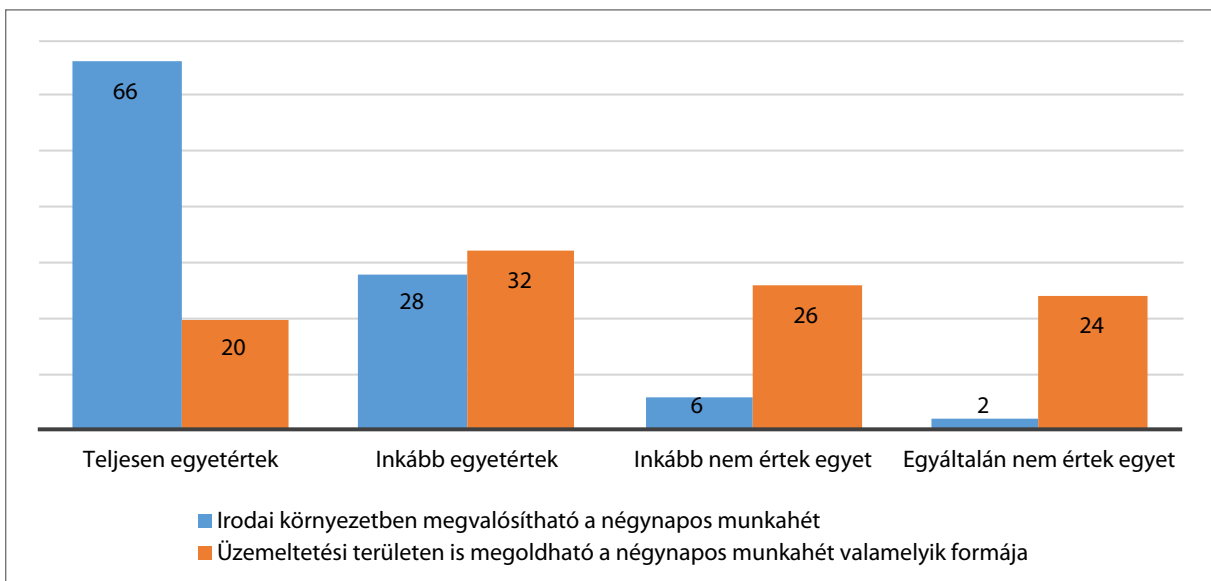
4. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK VÉLEMÉNYÉNEK MEGOSZLÁSA ARRÓL, HOGY ÖRÜLNÉNEK-E, HA AZ ŐKET FOGLALKOZTATÓ CÉG FOGLALKOZNA A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉVEL



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Meglehetősen nagy százalékuk, pontosabban a megkérdezettek 85%-a inkább egyetért azzal, hogy örülne, ha az őket foglalkoztató cég foglalkozna a négynapos munkahét bevezetésével. Összesen a válaszadók 15%-a gondolja, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem örülne ennek.

5. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETTEK VÉLEMÉNYÉNEK MEGOSZLÁSA ARRÓL, HOGY A FEHÉRGALLÉROS ÉS KÉKGALLÉROS MUNKATERÜLETEKEN BE LEHET-E VEZETNI A NÉGYNAPOS MUNKAHÉTET



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=102)

Az egyértelműen látszik, hogy a fehérgalléros munkakörrel az a kialakult kép, hogy ott bevezethető lenne a rövidített munkahét, erről 65%-uk vélekedett teljes egyetértéssel, 27%-uk pedig inkább egyetértett, s mindösszesen 8% véli, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem azonosul a kijelentéssel. A pozitív válaszadók 90%-a fehérgalléros munkakörben dolgozik. Az üzemeltetési területen már jobban megoszlottak a válaszok a lehetőségek között. A megkérdezettek 51%-a gondolja, hogy üzemeltetésben is megoldható lenne a rövidített munkahét valamelyik formája, míg 49%-uk véli úgy, hogy inkább nem vagy egyáltalán nem ért egyet az állítással. Itt az üzemeltetési területen dol-

gozók 47%-a adott pozitív választ, így az is megállapítható, hogy több mint a megkérdezett kékgalléros munkakörnyezetben dolgozók fele nem gondolja, hogy az ő területén ez működné.

A feleletválasztós rács utolsó állítása az volt, hogy a négynapos munkahét arra sarkallná a vezetőket, hogy egyszerűsítse a folyamatokat, ezzel a megkérdezettek 75%-a inkább vagy teljesen egyetért.

Kérdőívemben 2 szabadszöveges kérdést is tettem fel, amik zárták a kérdéssort. Kíváncsi voltam, segítség nélkül milyen lehetőségeket látnak a megkérdezettek a négynapos munkahét bevezetésében, úgy, hogy azt maguktól kell megfogalmazniuk. Legtöbbször, majdnem egyharmad arányban a szabadidő mennyisége, annak növekedése iránti igényt írták a kérdőív kitöltői. Ez remek visszacsatolás a szakirodalmi áttekintésben Anna Coote (2021) gondolataira, miszerint az idő a legnagyobb érték. A második helyen a hatékonyabb munkavégzéssel kapcsolatos gondolatok szerepeltek. Harmadik lett a munka-magánélet egyensúly, mely úgy gondolom összecseng a négynapos munkahét alapvető céljával, és örömteli, hogy a megkérdezettek is érzik a törekvést erre és persze vágyanak rá. A további lehetőségeket a 2. táblázat mutatja.

**2. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK LEHETŐSÉGEI
A MEGKÉRDEZETTEK KÖRÉBEN**

4 napos munkahét lehetőségei	Megnevezések száma
Több szabadidő	63
Hatékonyabb munkavégzés	38
Munka-magánélet egyensúly	33
Kevesebb stressz, csökkenő kiégés	19
Rugalmasság	12
Jobb fizikai és mentális egészség	10
Tervezhetőség	5
Több lehetőség önképzésre	4
Nincs ilyen	4
Elkötelezettség	2
Végösszeg	190

Forrás: saját kutatás, 2023 (n=190)

A kérdőív utolsó témájára vonatkozó kérdés fókuszában a bizonytalanság volt. Szabadszöveges kérdést tettem fel arról, mi az, ami a négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatosan bizonytalanságot váltana ki belőlük. Az első, legtöbbször megnevezett bizonytalanság alá a több túlóra, a tömbösített munkanapok, a kérdés, hogy vajon tényleg belefér-e 4 napba a munka.

3. TÁBLÁZAT: NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK BIZONYTALANSÁGAI A MEGKÉRDEZETTEK KÖRÉBEN

4 napos munkahét bizonytalanságai	Megnevezések száma
4 napba valóban belefér-e a munka	43
Mindennapi munka körüli bizonytalanságok	28
Többműszakos munkarend esetén is működik?	26
Juttatások csökkenése	23
Mental wellbeing	20
Nincs ilyen	19
Munkahelyi kapcsolatok romlása	15
Stressz növekedése	13
Bevezetés folyamatának bizonytalanságai	12
Iparágspecifikus félelmek	12
Hatékonyság sérülne	3
Létszámcsökkentés	2
Végösszeg	216

Forrás: saját kutatás, 2023 (n=216)

Úgy gondolom, kutatási kérdéseimre megkaptam a választ. Primerkutatásom félig strukturált interjúból azt szűrtem le, hogy a szállodaiparban a négynapos munkahét nem kiemelt téma. A mindennapjukat körülölelő létszámhiány éppen a kékgalléros pozíciókban eleve hátrányként hat, emellett úgy gondolják, hogy csak komoly létszámnövekedéssel lehetne átállni rövidebb munkahétre.

Második kutatási felvetésem az volt, hogy a szállodaiparban vegyesen jelenlevő kék-, illetve fehérgalléros munkavállalók hogyan reagálnának az effajta szervezetfejlesztésre, mik az ezzel kapcsolatos aggályaik, valamint milyen előnyeiket látják. Kérdőívemben tettem fel erre vonatkozó kérdéseket, a kérdőív kitöltői 92%-ban egyetértettek azzal, hogy fehérgalléros környezetben megoldható lenne a négynapos munkahét, míg ugyanez a kérdés kékgallérosokra már csak 50% körüli pozitív választ eredményezett. A megkérdezettek egyértelműen megfogalmazták, hogy a több szabadidő lenne a legfontosabb számukra, második és harmadik leggyakoribb válaszként hatékonyabb munkavégzésre és a munka-magánélet egészségesebb egyensúlyára tértek ki. Emellett természetesen vannak aggályaik is. A leggyakoribb félelmük, ami bizonytalanságot vált ki, hogy valóban belefér-e a munka 4 napba vagy esetleg ezzel növekedne a túlórák száma, aggódnak, hogy a határidős feladatokkal hogyan tudnának végezni.

Felvetéseim között az is szerepelt, melyek azok a területek, ahol ezt könnyen meg lehetne valósítani, és hol lenne nehezebb a kivitelezés. Ezzel kapcsolatosan csak annyiban erősítettek meg, hogy a fehérgalléros munkakörök esetében ezt ki lehetne próbálni, adaptálható a négynapos munkahét. Az említett létszámhiány miatt viszont úgy érzik a szállodaipari szereplők, hogy sok munkaerő-bevonással lehetne ezt végrehajtani vagy esetleg tömbösítésben gondolkodni – ezt többen is meg-

erősítették. A folyamatok újragondolását, a műszakrendszer újraakterezését csak az üzemeltetésben nem közvetlenül dolgozó vezetők vetették fel. Egyben ehhez kapcsolódik negyedik kutatási kérdésem, ami arra irányul, milyen hatással lenne a főként üzemeltetésben létező állandó munkaerőhiányra a négynapos munkarend. Az írásban megkérdezettek első helyen jelölték a létszámhiányt, mint a négynapos munkahét bevezetésének akadályát. A vezetők azonban eltérő lelkesedéssel, de látják a modell bevezető hatását, ami mintegy megoldás lehetne a kékgalléros pozíciók esetében. Személyes véleményem, hogy ez modern gépek és emberek összehangolt munkája lenne.

Véleményem szerint minden vállalatnak – és nem kivétel ez alól a szállodaipar –, szükséges lenne megtenni az első lépéseket, átgondolni a folyamatokat, rávilágítani a gyenge pontokra, és ha lehetőség is van rá, akkor tesztelni bizonyos területein. Aki ezt megteszi, az versenyelőnybe kerül, míg a kevésbé bátrak elveszhetnek a tömegben. Úgy gondolom, hogy ha ilyen pozitív eredmények születnek a világban, akkor a cégeknek, vállalatoknak kötelességük – akár csak elméleti szinten – végiggondolni, hogy az ő területükre hogyan lehet ezt átültetni – így jön tehát esetemben a szállodaipar.

Én azt látom, hogy a szállodaipar nem igazán hisz abban, hogy ez működhöz az ő mindennapjaikban, bár elméleti szinten mindenki lát benne fantáziát, sőt több szakember meg is fogalmazta, hogy ez a jövő. Tetteket azonban – úgy gondolják – mégsem szükséges a gondolatokhoz társítani, jóllehet ezzel is lépéselőnybe kerülnének, hiszen látnák a rendszer gyenge pontjait, fejlesztendő területeit, elkerülve, hogy ha valóban nincs már visszaút, ne kapkodva kelljen kialakítani a modellt. A modern gondolkodás a fiatalok bevezetésében is segítségül szolgálhatna, ami az ipar emberi állományára jótékony hatással lenne.

Irodalomjegyzék

- Buffet, M.-A., Gervais, R. L., Liddle, M., & Eeckelaert, L. (2013). *Well-being at work: creating a positive work environment*. European Agency for Safety and Health at Work, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISSN: 1831-9351
- Conerly, B. (2020). *The 15 – hour Work Week: Keynes and AOC Disagree*. Forbes. Letöltés dátuma: 2023.01.04. <https://www.forbes.com/sites/billconerly/2020/02/19/the-15-hour-work-week-keynes-and-aoc-disagree/?sh=6ffea0cd5729>
- Coote, A., Harper, A., & Stirling, A. (2020). *The case for the four day week*. Polity Press. ISBN: 1509539654
- Hamermesh, D. S., & Biddle, J. (2022). *Days of work over a half century. The rise of the four day week*. NBER working Paper Series, Cambridge. <https://doi.org/10.3386/w30106>
- Hercsel A. (2022). *Négynapos munkahét: nem is olyan zseniális, mint elsőre hangzik*. Index. Letöltés dátuma: 2022.12.29. <https://index.hu/gazdasag/2022/06/11/negynapos-munkahet-kutatas-magyarorszag-eredmeny-koltseg-munkaszervezes/?token=c80c7582a92635d050059cc4f2339541>
- Kelly, J. (2019). *Microsoft Japan Launched a Four-Day Workweek to Much Success: Is This The Key To Attracting Talent In The Tight U.S. Job Market?* Forbes. Letöltés dátuma: 2023.03.03. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2019/11/05/microsoft-japan-launched-a-four-day-week-work-to-much-success-is-this-the-answer-to-attract-talent-in-the-tight-us-job-market/?sh=214481e359ff>
- Lockhart, C. (2020). *Unilever Australia & New-Zealand expands four-day week trial following encouraging results*. 4 Day Week. Letöltés dátuma: 2022.11.28. <https://www.4dayweek.com/news-posts/unilever-australia-amp-new-zealand-expands-four-day-work-week-trial-following-encouraging-results>
- Meyer, S. (1981). *The five dollar day. Labor Management and social control in the Ford Motor Company 1908-1921*. State University of New York Press, Albany. ISBN: 087 395 508 0
- Pataki-Bittó F., & Kun Á. (2021). Az otthoni munkavégzés és a jóllét. *Új Munkaügyi Szemle*, (2)4, 43-54. Letöltés dátuma: 2023.01.28. <https://www.metropolitan.hu/upload/418c9168627df7beeba7c564ca2692ee7f5d698f.pdf>
- Pirohov-Tóth B., & Kiss Zs. (2020). Munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. *Opus et Educatio*, (7)4, 402-409. <https://doi.org/10.3311/ope.408>
- Telekom HU (2022. november 23.). *Lehet 4? konferencia*. https://www.youtube.com/watch?v=1i_76wzZ4qc
- 4 Day work week in Belgium (2022). 4 day week. Letöltés dátuma: 2023.02.23. <https://4dayweek.io/country/belgium>

2023 júliusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterszakán, ahol okleveles Emberi Erőforrás Tanácsadó képzést szereztem. A politológia alapképzés után úgy éreztem, hogy szeretném a humánerőforrással kapcsolatos tudásomat tovább mélyíteni, így esett választásom erre a szakra. Véleményem szerint ez a képzés kiváló kiegészítője lett a szakmai ambícióimnak, valamint azon vágyamnak, hogy vállalkozóként fejlődjek és új utakra leljek. Egyéni vállalkozóként online és offline oktatási csomagok létrehozásával és értékesítésével foglalkozom. Magántanárként az oktatásra egy speciális coachingként tekintek és a mesterszakos tanulmányaim alatt rengeteget tanultam a tanácsadásról és az emberekről, nem elhanyagolva a mindenkori gazdasági-társadalmi környezetet, ami alapvetően meghatározza működési keretemet. További célom, hogy kitűnő szolgáltatást nyújtsak a hozzám forduló diákoknak-szülőknek, közösséget építve.

A startupok, mint témakör már régóta az érdeklődési körömet képezte, de alaposabban csak egy egyetemi szabadon választható tantárgynak köszönhetően ismerkedhettem meg velük. Szerencsére a METU egy innovatív egyetem és rögtön az első évben elvégezhettem a HSUP (Hungarian Startup University Programra) képzést, így az év második felében már rögtön projektgazdaként próbálhattam ki a megszerzett képességeimet. Ez egy szemléletformáló tapasztalás volt, hiszen embereket kellett irányítani, együtt dolgozni velük, élesben, de mégis biztonságos körülmények között tesztelhettem az addigi tudásomat. Egyetemi éveim alatt fokozatosan érlelődött meg bennem, hogy szakdolgozatom középpontjába a HR tanácsadók és a startupok kapcsolatát és együttműködését kell helyeznem.

Publikációm alapját az idén nyáron készült szakdolgozatom képezi. Ezúton szeretnék köszönetet mondani konzulensemnek, mentoromnak Verő Barbarának, valamint a kérdőív kitöltőknek és az összes interjúalanyomnak, akik mind-mind hozzájárultak egyedi látásmódjukkal szakdolgozatom elkészüléséhez. Bízom benne, hogy az olvasókat is sikerül közelebb hoznom ehhez a fontos témához.

Huber Mátyás

HUBER MÁTYÁS

HOGYAN SEGÍTHET EGY HR TANÁCSADÓ TÚLÉLNI A HALÁL-VÖLGYÉT?

Témavezető: Verő Barbara

A HR tanácsadók által birtokolt tudás kevés cégnél jelenik meg szignifikánsan a vállalatok döntéshozatali rendszerében, pedig egy valóban képzett HR tanácsadó nem „csak” a személyügyi kérdésekkel, hanem az üzleti folyamatokkal is tisztában van, így egyedi látásmódjával összekötheti a különböző folyamatokat. Magyarországon a munkaerőpiaci tartalék kimerült, ezért nem keményebben, hanem okosabban kell dolgozni ahhoz, hogy Magyarország versenyképesebb lehessen az elkövetkezendő években, ezeknek pedig véleményem szerint egyik módja a hazai startup ökoszisztéma radikális fejlesztése.

Bevezetés

Kutatásom alapját a startupokkal kapcsolatos alapfogalmak, startup és vállalati életszakaszok, bukások és életmentő kezelések vizsgálata teszi ki. Úgy vélem, az elméleti alapok pontos tanulmányozása és megértése segít hozzá ahhoz, hogy a gyakorlatban is hasznosítani tudjuk a megszerzett tudást. Ha sikerül megérteni elméleti és gyakorlati oldalról is, hogy miért bukik el egy-egy startup, akkor segítséget is tudunk nyújtani számukra, akár egy felkészült, lelkes HR tanácsadó képében.

Dolgozatomban a következő kérdésekre kerestem a választ:

- Milyen döntések elkerülhetetlenek a sikeresség érdekében?
- Mi a szerepe egy HR tanácsadónak a startup szervezeteknél?
- Mi a sikeresség alapja szervezeti szinten?

Mi is az a startup?

„A startup új termékeket vagy szolgáltatásokat hoz létre bizonytalan szélsőséges környezetben, képes innovatív lenni méretétől és korától függetlenül.” (Csákné F. J. et al., 2019 p. 5).

A fenti idézet egy lehetséges magyarázat arra, hogy megértsük mi is egy startup, ennek ellenére a startupság szakirodalmában nem rendelkezik egy egységes, mindenki által elfogadott definícióval, egyes feltevések szerint, minden vállalat startupként indul.

Általánosságban elmondható, és a legtöbb helyen olvasható meghatározás szerint a startup:

- Innovációval, innovatív ötlettel rendelkezik;
- Kezdő, fiatal vállalkozás;
- Nagy növekedési potenciál van benne (szervezeti oldalról is);
- A modell skálázható;
- Nemzetközi szinten árusítható termék/szolgáltatás;
- A vállalkozás célja egy termék/szolgáltatás létrehozása.

Én egyetértek a fenn bemutatott definícióval, tanácsadóként számomra a legfontosabb, hogy a startup tényleg innovatív megoldással lépjen piacra, valamint termékük/szolgáltatásuk nem csak egy szűk csoport számára jelent megoldást, hanem széles körben terjeszthető legyen. Szerencsére ma már egyre több lehetőség áll a fiatalok előtt, hogy kipróbálják magukat „biztonságos” körülmények között, ha vállalkozni szeretnének. Egyre több ötletbörze, program, egyetemi lehetőség,

inkubátor, angyalbefektető, kereskedelmi csatornán futó tv-műsor áll a rendelkezésükre, így adtak olyan alapok, amelyek hozzájárulhatnak a szükséges kompetenciák megszerzéséhez. A startupok sikerességét a jó ötlet és a jó csapat tudja elősegíteni, befektetés esetén is ezt a 2 területet vizsgálják. Ennek egyszerű oka: ha az ötlet valóban innovatív és még a csapatdinamika is megfelelő, akkor a kezdeti esetleges tőkehiányt megfelelőbben tudják kezelni. Nagyon fontos, hogy a csapatban meglegyenek azok az emberi kompetenciák és anyagi lehetőségek, amik szükségesek ahhoz, hogy sikerre vigyék az ötletet. A kezdeti nehézségeket sokkal könnyebb úgy túlélni, hogy a nélkülözhetetlen anyagi befektetéseket a csapat saját erőforrásból tudja biztosítani, megoldani. Fontos, hogy tisztában legyenek azzal, hogy ez nem egy sprintfutás, hanem egy maratoni hosszúságú táv, aminél a kitartás és a csapatmunka legalább annyira fontos, mint hogy legyen befektető. Emiatt azt ajánlom, hogy minél hamarabb validálják a csapatok az ötletüket, és csináljanak egy úgynevezett MVP-t (Legkorábban használható életképes prototípus), amivel a korai fázisban követőket, vásárlókat tudnak szerezni. Ezen kívül a korai piaci visszajelzéseket, tapasztalatokat be lehet építeni a termékfejlesztés folyamatába. Nem az a lényeg, hogy én mit szeretnék megváltoztatni a világban, hanem hogy a világnak mi az a fájó pont, amit változtatni kell (Csákné F. J. et al., 2019).

A HR tanácsadók szerepe a startupok életében

Tanácsadóként számos eszköz áll rendelkezésre, amelyek segítségével egy-egy startup, üzleti ötlet kiforrottabb, átgondoltabb, sikeresebb lehet mind a magyar, mind a nemzetközi piacon. Ha tartós növekedést szeretnénk elérni, akkor a startupokat ellenállóvá kell tenni a világ változásaival szemben.

Magyarországon sajnos még kevés helyen lehet találkozni a HR tanácsadók alkalmazásával startup környezetben. Sok befektető, akcelerátor „csak” az üzleti oldalról nézi a startupokat, pedig véleményem szerint az emberi oldala is rendkívül fontos egy vállalkozásnak, hiszen, ha az adott ötlet el is bukik, de a csapatdinamika a helyén van, nagyobb eséllyel találnak ki egy másik projektet. Ahhoz, hogy a HR tanácsadók alkalmazása körüli kételyeket el lehessen oszlatni, és hatékonyabbak legyenek a vállalatok, véleményem szerint számos megoldás lehet:

- HR szerepének erősítése:
 - Stratégia alkotás és költségtervezés;
 - 5 Star modell alkalmazása.
- Startup módszertanok:
 - Lean Startup;
 - Business Model Canvas;
 - Kék-óceán stratégia.
- Startup stúdiók létrehozása.
- Startup értékelési módszerek bemutatása.

Kutatásom során világossá vált számomra, hogy legnagyobb potenciállal a startup stúdiók rendelkeznek. Ugyanis egy valóban megfelelően működő startup stúdió kiszolgálhat egyszerre több startupot is, és így az alapvetően be tudja tölteni azokat a támogató funkciókat, amelyek „kvázi” teherként nehezednek a startupok vállára (pl. bérszámfejtés, marketing stb.). Az így felszabaduló erőforrásokat a csapatok teljes egészében az ötletük megvalósítására koncentrálhatnak. A startup stúdiónál halmozódó tudás pedig egyre értékesebbé válna, hiszen az

- több szegmensből kap inputokat;
- nagyobb kapcsolati hálóval fog rendelkezni;
- olcsóbban végzi tevékenységét, mint egy belső HR-es.

A kutatás módszertana

Kutatásomat az elméleti alapok áttanulmányozását követően kérdőíves kutatással, valamint szakértői interjúkkal folytattam. Ez kifejezetten azt a célt szolgálta, hogy a 2-féle kutatást össze tudjam hasonlítani, valamint kiegészíthessem a nem túl informatív, de elérhető KSH adatsorokkal.

A kérdőív tekintetében kifejezetten különböző startupokat próbáltam elérni a startupokat tömörítő facebook csoportokban, közösségekben. A kérdőívben szereplő kérdésekre leginkább releváns válaszokat a startupok vezetői tudták adni, ez adhat magyarázatot a kérdőív kitöltők viszonylag alacsony számára.

Az interjúk során kifejezetten startup tulajdonosokkal, vezetőkkel beszélgettem. Itt törekedtem arra, hogy interjúalanyaim vállalatai különböző életciklusokban legyenek és különböző szakterületen tevékenykedjenek. A beszélgetések alapján az általam megszólított startupokat 3 csoportba tudtam osztani, így kisebb egységként elemeztem őket, kimutatva az adott csoportra jellemző tulajdonságokat.

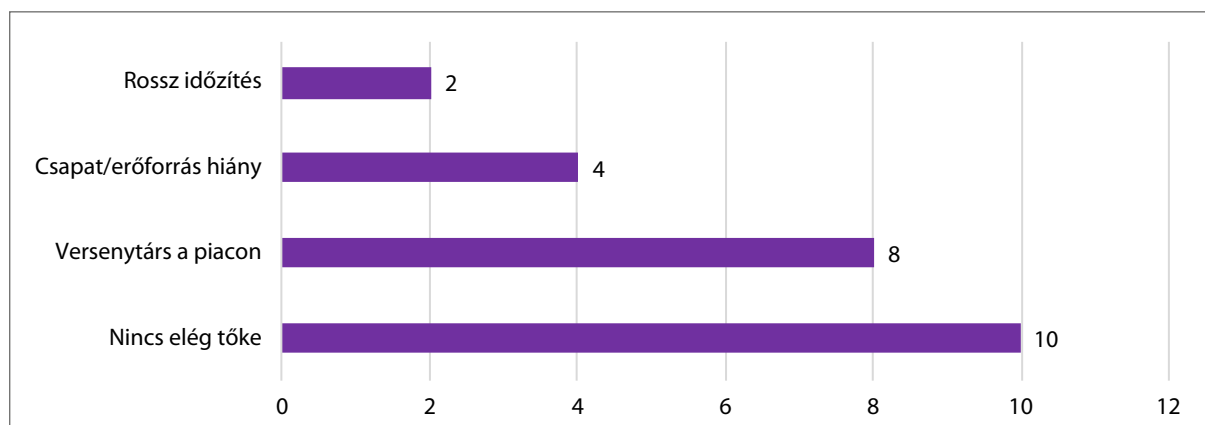
Kutatás eredményei

A kérdőíves kutatásomat 2023. március 1. és 2023. március 31-e között folytattam le, amelyet 16-an töltöttek ki, ebből 8 férfi és 8 nő volt. Életkor szerinti megoszlás tekintetében a kitöltők háromnegyede maximum 34 éves volt. A kérdőívben helyet kapott, hogy

- a startupokban dolgozók milyen szerepet töltenek be;
- milyen iparági területen dolgoznak;
- mekkora létszámmal működnek;
- milyen tőkebevonási típussal rendelkeznek;
- melyik életszakaszban járnak.

Kérdőíves kutatásomból mégis 3 eredményt szeretnék kiemelni, ami véleményem szerint a legjobban szemlélteti azokat a problémákat, amikre megoldást kerestem.

1. ÁBRA: LEGGYAKORIBB PROBLÉMÁK

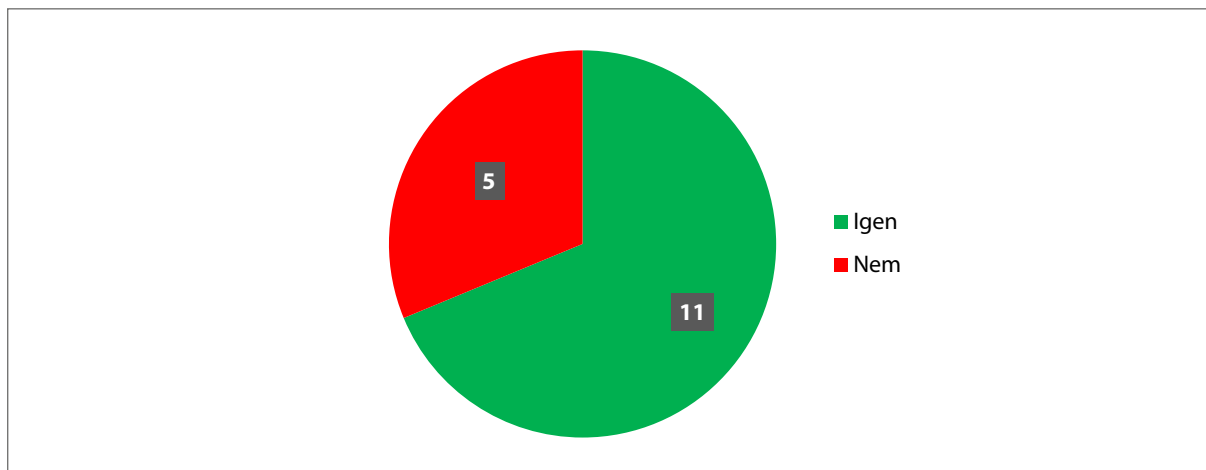


Forrás: Saját szerkesztés

Az általam megkérdezett startupokban leggyakoribb problémának a tőkehiányt és a versenytársi jelenlétet találták. Egy HR tanácsadó megoldással tud szolgálni ezekre a problémákra. Egyrészt kapcsolati hálóján keresztül segíthet tőkét biztosítani, illetve csapattagokat keresni, előszűrni, interjúztatni, másrészt képzettségéből és egyedi kompetenciáiból adódóan tanácsot tud adni. A versenytársi jelenlét pedig számomra egy olyan visszacsatolás, ami pozitív, hiszen jelzi, hogy az adott

piacon van helye az adott startupnak, érdemes belevágnia a versenybe. A tőkehiány kétségtelenül befolyásolhatja egy startup vállalkozás elindulását, növekedését, viszont számos olyan példa látható – akár a hazai ökoszisztémában is – ami relatíve kevés tőkével indult és néhány év alatt hatalmasra nőtt. A legfontosabb, hogy a csapattagok tudjanak együttműködni és a Halál-völgyében tudjanak olyan támogatást szerezni a családtagoktól, barátoktól, amikből a kezdeti tőkeszegény időszakot túl tudják élni.

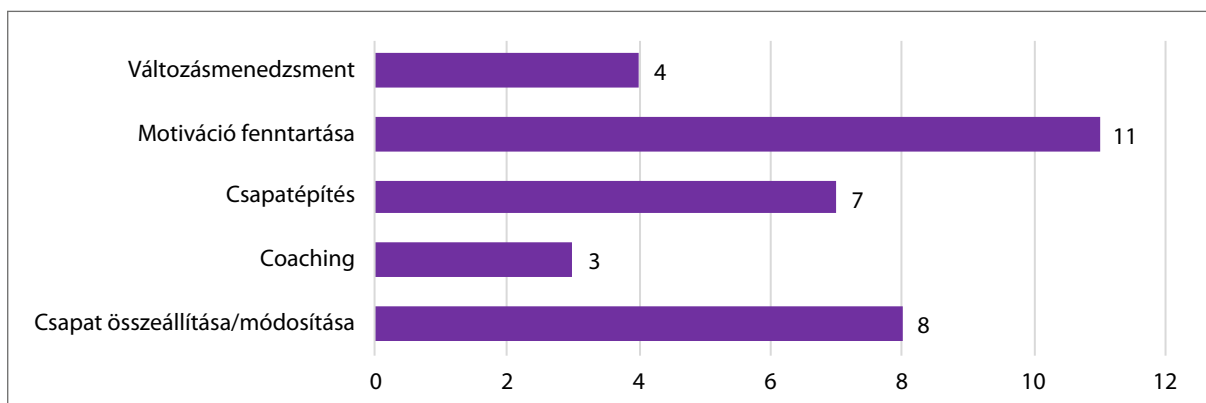
2. ÁBRA: LENNE IGÉNY A STARTUP VÁLLALKOZÁSODNÁL HR TANÁCSADÓRA?



Forrás: Saját szerkesztés

Az ábrán látható, hogy a megkérdezett startupok több mint 2/3-ánál lenne igény egy HR tanácsadó munkájára. Ezt egy nagyon példamutató eredménynek tartom, mert eszerint egyre többen felismerik, hogy mennyire fontossá válik, különösen ebben a munkaerőpiaci környezetben az, ha megfelelő HR-es munkatárssal rendelkezik a vállalat. Minden szervezetet emberek működtetnek, így fontos, hogy a felmerülő konfliktusokat megfelelően tudják menedzselni. Célom, hogy olyan elismert tanácsadói munkát végezzek, hogy a maradék startupoknak is meg tudjam mutatni, igenis hasznos és kifizetődő, ha működésük bizonyos pontjain bevonnak külső partnereket is munkájukba, hiszen így egy teljesen más aspektusból is meg lehet figyelni az adott vállalkozás működését.

3. ÁBRA: MIBEN SZÁMÍTANÁL EGY HR TANÁCSADÓ SEGÍTSÉGÉRE?



Forrás: Saját szerkesztés

Ez az ábra bemutatja, hogy miben számítanának egy HR tanácsadó segítségére a startupok. Látható, hogy a legtöbben a motiváció fenntartásában, csapatépítésben, valamint a csapat összeállításban/módosításában kérnék segítséget. Pozitív visszacsatolás és megerősítés volt számom-

ra, hogy egy HR tanácsadónak van relevanciája ezeknél a vállalkozásoknál. Az itteni válaszokból is kiolvasható, hogy a csapat összeállítása, motiválása mennyire fontos kérdéskör.

4. TÁBLÁZAT: INTERJÚK EREDMÉNYEI

	Pre-seed fázis	Korai fázis	Növekedési/exit fázis
Jellemzők	Nincs cégforma Egyedüli alapítók 2/3 nincs MVP HSUP projektek Csapattagok hiánya/cserélődése	Kft. cégforma Max. 10 fő 2 alapító MVP Validált piac Mentor+HR tanácsadó	Egyiknél nincs exit, másiknál részleges exit, kisebbségi tulaj, több mint 10 fő. 23 és 45 fő. 3 vagy több alapító

Forrás: Saját szerkesztés

Eredmények

A Pre-seed fázisban lévő startup vezetők valamennyien problémaként fogalmazták meg a tőke hiányát, valamint azt, hogy nem tudnak befektetőt szerezni. Itt is rá szeretnék mutatni a csapat fontosságára, hiszen ha az együtt marad és annak szellemi és anyagi tőkéjéből biztosítják a túlélést, akkor nagyobb esély van befektetőt találni. Jelen esetben mindhárom alapító motivált maradt és nem adták fel üzleti ötletüket, van köztük olyan is, aki új csapat toborzásával próbálkozik. Eközben szakmai eseményekre is járnak, igyekeznek kapcsolatokat építeni, továbbgondolva ötleteiket. Véleményem szerint ők még nem élték túl a Halál-völgyét, a statisztikák szerint még 1 évük van bizonyítani ötletükkel, hogy túljussanak ezen a kezdeti fázison.

A korai fázisban elemzett 2 startup a hazai piacon nem rendelkezik vetélytárral, így visszaköszön a már korábban bemutatott Blue ocean strategy, ami arra épül, hogy egy olyan dologban legyél az első, ami korábban még nem létezett. Ők ezzel a stratégiával lettek sikeresek a hazai piacon. Az ebben a részben bemutatott mindkét startup szakmai véleményem szerint túlélte a Halál-völgyét, ami szerintem az elhivatott alapítóknak köszönhető, akik elkötelezettek és hűek maradtak ötletükhöz. Mind a 2 startup rendelkezik külső HR tanácsadóval, így szakmai véleményemet validálták abból a szempontból, hogy egy HR tanácsadó igenis megfelelően tudja segíteni a startupok munkáját. Mind a 2 startup alanyom bootstrap segítségével élte túl a Halál-völgyét, egyéni vállalkozóként indulva, ahol minden bevételt visszaforgattak a vállalkozásukba. Véleményük szerint cégformát csak biztos bevétel mellett szabad választani, amikor a startup ki tudja termelni növekedésének költségeit.

A növekedési vagy részleges exit fázisban elemzett 2 startup sikeresen túljutott a Halál-völgyén az elköteleződésüknek, valamint annak köszönhetően, hogy jó vállalkozói érzékkel vontak be külső tanácsadókat, amikor úgy érezték, hogy erre szükség van. Szakmai véleményem szerint és az interjúk tapasztalatai alapján validáltam elgondolásom, miszerint egy HR tanácsadó igenis segíthet a startupok mindennapjainak könnyebbé tételében.

Összefoglalás

A bevezetésben megemlített kérdésekre válaszaim a következők:

1. A startupoknak minél hamarabb piacra kell lépniük, hogy visszajelzéseket szerezzenek az MVP-vel kapcsolatosan, valamint kipróbálják üzleti modelljüket és stratégiájukat. Fontos, hogy elakadás esetén kérjenek segítséget, ne ragadjanak bele a saját maguk által kreált valóságba. Kulcsfontosságú a megfelelő csapat összeállítása, az üzleti stratégia kialakítása, valamint az, hogy a vezetők rugalmasan tudják kezelni a világ változásait.
2. Egy kompetens HR tanácsadó szinte mindenben segítséget nyújthat egy startup számára, pl.: ötlet és piaci validáció, toborzás, társalapítók közötti konfliktusok elsimítása, coaching, a szervezet felkészítése a bővítésre. A HR tanácsadók megfelelően tudják kiegészíteni a szervezeteket, hiszen tapasztalataikat szélesebb körből szerzik, mint egy-egy startup.
3. Interjúalanyaim egyöntetűen a kemény munkát és a személyes elköteleződést emelték ki, valamint azt, hogy az első időkben minden lehetséges eszközt bele kell forgatni a startup fennmaradásába. Megfelelő üzleti ötlettel, stratégiával, eszközökkel kell rendelkeznie egy startupnak, hogy sikeres legyen, úgy gondolom a legfontosabb tulajdonsága egy vezetőnek az agilitás, a vezetőkön keresztül pedig a szervezet is agilisan tud reagálni a változásokra.

Jövőkép

Szakmai jövőképem az, hogy egy olyan startup stúdiót hozzak létre, amely elsősorban, de nem kizárólag a HSUP keretében résztvevő csapatokat segíti. Ez a startup stúdió külső tanácsadóként segítené a startupok munkáját az alábbi területeken:

- HR;
- Jog;
- Marketing;
- Pénzügy;
- IT.

A startupok egyik legnagyobb kezdeti nehézsége, hogy nincs erőforrás arra, hogy belső tanácsadóként alkalmazzanak HR tanácsadó munkatársat, de az interjúk alapján lenne igény rá.

A startup stúdió létrehozása egy értékes megoldás lehet, hiszen alapvetően betölti a támogató funkciókat, így a csapatok teljes egészében koncentrálhatnak az ötletük megvalósítására. A következő 1 év kulcsfontosságú lesz abban a tekintetben, hogy egy olyan megoldást találjak erre, ami a csapatok, a mentorok és a befektetők, angyalbefektetők szimpátiáját is elnyeri.

Irodalomjegyzék:

Csákné Dr. Filep J., Szennay Á., & Dr. Radácsi L. (2019). A magyar startup vállalkozások nyomában. *Working Paper Series, (2)*. Letöltés dátuma: 2023.09.15. https://budapestlab.hu/wp-content/uploads/2019/03/WP_2_2019_zart.pdf ISSN: 2630-7960

A Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésén 2023 júniusában végeztem. A képzésre azért jelentkeztem, mert gyakorló HR szakemberként szerettem volna még nagyobb rálátást kapni a szakmára annak érdekében, hogy képes legyek új megoldásokat bevinni a napi munkámba, ezáltal képessé válok arra is, hogy a folyamatosan változó gazdasági környezet kihívásaira felkészítsem a szervezetet, melynek aktív tagja vagyok.

Témaválasztásom fő oka, hogy egy japán autóiipari TIER1 beszállító HR&GA (General Affairs) menedzsere vagyok immár közel 10 éve, és minden alkalommal „első sorból élem meg” a távol-keleti szervezeti kultúra sajátosságait, melyhez hozzá kell illeszteni a magyar kulturális sajátosságokat. Mindemellett az elmúlt több mint 15 évben is már HR területen dolgoztam, más kulturális háttérrel rendelkező transznacionális szervezetnél. A munkám során nap mint nap találkozom azzal a problémával, hogy a szervezet, melyben dolgozunk, folyamatosan új és hirtelen kihívások elé van állítva. Pontosan emlékszem a pillanatra, amikor ezzel először szembesültem: 2008-at írtunk és Lehman Shock néven vonult be a történelembe. Egy nagy német autóiipari beszállítónál dolgoztam és alapképzésem végeztem éppen, mikor egy nap alatt kellett a HR-nek képessé válnia arra, hogy kezelje a helyzetet. Mondhatni, hogy 2020. 03. 14. napján már ilyen szempontból gyakorlott HR szakemberként tudtam kezelni a pandémia okozta válságot, de ha ezt mondanám, nyilvánvaló lenne, hogy nem vagyok őszinte, mivel ismét egy merőben más és nagyon új kihívás elé állította a HR szakembereket az élet. Ellentétben a 2008-as válsággal, ebben az esetben azonnal az autóiiparra rontott egy újabb válság, melyet a félvezető hiánya okozott. A „just-in-time”, melyben az autóiipari szakemberek szocializálódtak, egy pillanat alatt ingott meg.

Diplomamunkám témaválasztása mögött az előzőekben leírt események húzódnak meg; nagyon érdekesnek találom azt, ahogy ezeket a váratlan helyzeteket egy szervezet képes kezelni vagy esetleg nem kezelni, és ezeknek milyen hatása van a szervezet egészére. Az is viszonylag korán körvonalazódott bennem, hogy két csapásvonal mentén szeretnék kutatni, nagyon érdekesnek találtam azt a sajátosságot, ahogyan a magyar autóiipar kialakult, ahogyan a transznacionális vállalatok alakították a teljes gazdasági, oktatási és HR ökoszisztémát. Tovább azt a folyamatosan megfigyelhető változást, mely újabb és újabb kihívások elé állítja a teljes iparágat, és amely folyamatosan az innovációra ösztönözi a szervezeteket, és képessé teszi a benne dolgozó szakembereket arra, hogy változásmenedzserekké is váljanak.

Célom az volt, hogy egyrészt összefoglaljam és leírjam a rendszerváltozást követő mérföldköveket, melyek az iparágra hatást gyakoroltak; másrészt pedig hogy HR tanácsadóként egy olyan komplex megoldási javaslatot állítsak össze, mely segítséget ad az iparágban tevékenykedő kollégáknak a HR szervezet megreformálásában, illetve a szervezet jövőállóvá alakításában.

Nagyon élveztem mind a kutatási munkát, mind pedig a tanácsadói javaslat összeállítását, leginkább azért, mert saját tapasztalataim is megírhattam. Azonban a legnagyobb hatással az volt rám – mely még ma is tart –, hogy abban a szervezetben, melyben dolgozom, a gyakorlatban is alkalmazhatom a kutatási eredményeim alapján összeállított lépéseket. Végigvinni egy japán szervezetet a változás-menedzsment folyamaton egyszerre jelent nagy kihívást, sok küzdelmet, izgalmas időszakokat és várázóssal teli izgalmat, hogy mikor érik be a munkánk gyümölcse, és úgy, ahogyan azt vártuk, vagy újból változtatni kell annak érdekében, hogy jövőállóvá váljanak a folyamataink.

Bízom abban, hogy az olvasót is magával ragadja az a „flow”, ami engem a kutatás és az írás közben magával ragadott, és segít megérteni az iparág „magyar sajátosságait”. Ez a jobb megértés kell hogy legyen az első lépés a változás beindításához, véleményem szerint csak akkor lehet eredményes.

Klonka Júlia

KLONKA JÚLIA

AUTÓIPARI TRANSZNACIONÁLIS SZERVEZETEK JELENLEGI KIHÍVÁSAI, TÖREKVÉSEIK EGY JÖVŐÁLLÓBB SZERVEZETI KULTÚRA KIALAKÍTÁSÁRA

Témavezető: Szabó Szilvia

*„A jövőnek sok neve van: a gyenge úgy hívja, elérhetetlen,
a gyáva úgy, ismeretlen, a bátor lehetőségnek nevezi.”*

Victor Hugo

A rendszerváltást követően betelepülő vállalatok hogyan hatottak a szakma fejlődésére, milyen foglalkoztatás-politikai fejlődést indított el a tevékenységük, hogyan indult meg a szakma evolúciója. A fejlődési szakaszokat azon mérföldkövek mentén vizsgáltam meg, melyek nagy hatással voltak rá. A Lehman-sokk hatására hogyan változott az iparágban foglalkoztatott munkavállalók létszáma, milyen flexibilis létszám-tervezési gyakorlatokat implementáltak folyamataikba, továbbá milyen outplacement gyakorlatok váltak elterjedtté. Ezt követően milyen nagy felfutás jellemezte az iparágat, és hogyan küzdött meg a hirtelen bekövetkező munkaerő-szükséglettel, milyen módon alakították ki ehhez illeszkedő képzési-, motivációs rendszereiket. A Covid-19 világjárvány, a globális chiphiány és az orosz-ukrán háború hatásaira milyen válaszokat adtak a szervezetek, mindezen hatások mentén hogyan erősítette a HR szakma stratégiai partnerségét a szervezetek életében.

Szekunder és primer kutatási eredményeim feldolgozását követően összeállítottam saját tanácsadói javaslatom, amely alkalmazásával a szervezetek képesek lesznek jövőállóvá válni és gyors válaszokat adni a hirtelen változásokra is. Nagy hangsúlyt fektettem ennek összeállításában a szervezeti átalakítások fontosságára, kihangsúlyozva, hogy a változás a vállalatok egészének életére milyen nagy hatással van. A változások transzparens kommunikációját mely csatornák mentén és hogyan bonyolítsa az adott szervezet, hogy azok segítsék a fenntarthatósági folyamatok sikeres kimenetelét.

Ajánlásaim között megfogalmaztam arra vonatkozóan véleményem, mely fókuszpontokra ügyeljenek a szakemberek a multikulturális közeg kialakításában, mely – köszönhetően a külföldi vendégmunkások Magyarországon történő munkavállalásának, szintén – prioritássá vált. Felhívtam továbbá a figyelmet arra, hogy a Z és az Alfa generációk munkaerőpiacra történő belépésével milyen változásokat szükséges alkalmazni, hogy sikeresen és hosszútávon legyen képes a vállalat foglalkoztatni. A munkaerőpiac a jövőben kompetencia alapon kell hogy működjön és a szükséges emberi erőforrás alkalmazására más gyakorlatok, például projekt alapon történő foglalkoztatás kidolgozása válik szükségessé, hogy a munkaerőhiányt hosszútávon képes legyen kezelni az autóipari transznacionális szervezet.

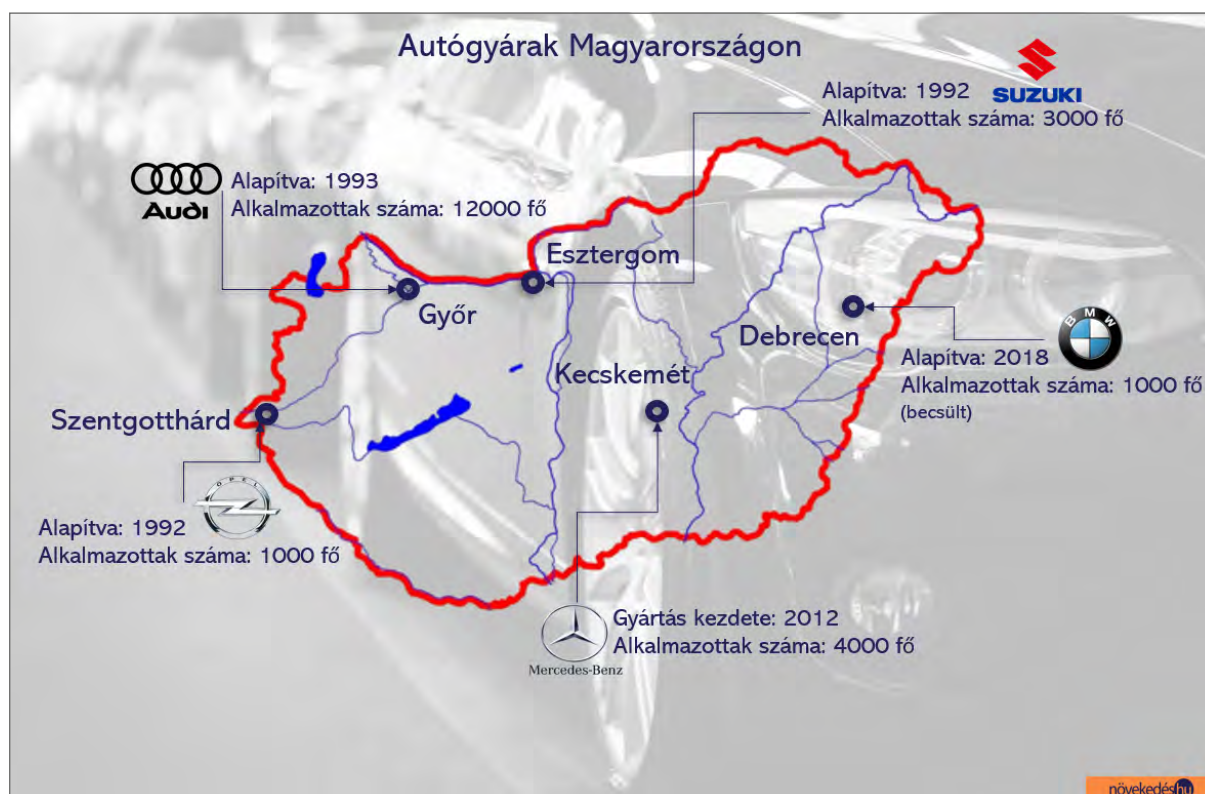
A hazai autóipar a rendszerváltás után

... „Suzuki a mi autónk”, minden ezzel az egy mondatral kezdődött??

Azt gondolom, a válasz egyértelműen igen, annak ellenére, hogy nem a japán Suzuki esztergomi gyára volt az első 1992-ben, amely megkezdte a működését a rendszerváltás utáni Magyarországon, és lett szinte azonnal a legnépszerűbb autómárka. Hanem az Opel, ami ténylegesen elsőként kezdte meg működését (Zeitler, 2018), majd 1994-ben Győrben indult el az Audi gyártási tevékenysége, ezt követte 2012-ben a kecskeméti Mercedes, és várhatóan 2025-ben indul meg a tömeggyártás a debreceni BMW ultramodern gyárában, mely csúc szerepet fog játszani az elektromobilitásban.

Az első autóipari szereplők megjelenése azért is bírt nagy jelentőséggel a magyar gazdaságra, mivel a rendszerváltás ugyan lehetővé tette, hogy a külföldi beruházások meginduljanak Magyarországon, azonban ez a vártnál jóval kisebb mértékben valósult meg. Jellemzően csak a korábbi államvállalatokat privatizálták oly módon, hogy kis részben bevontak külföldi tőkét, de ezek csak inkább szimbolikus befektetések voltak, mintsem tényleges jelentőséggel bíró valódi tőkebevonás (Romsics, 2016).

1. ÁBRA: AUTÓGYÁRAK MAGYARORSZÁGON



Forrás: <https://novekedes.hu/elemlzesek/sokkal-tobb-lesz-a-bmw-debreceni-gyara-mint-osszeszerelo-uzem>

A HR szakmára óriási hatással volt a transznacionális cégek megjelenése, nemcsak Magyarországon, de a teljes kelet-európai régióban. A rendszerváltást követő első évtizedben a HR szakmát a felzárkóztatás jellemezte, a régióba betelepülő cégek a saját folyamataikat implementálták a szervezetekbe – ezek a korszerű HR gyakorlatok teljesen más elvárásokat támasztottak az emberierőforrás-szakemberekkel szemben. Továbbá szintén a felzárkóztatást segítette, hogy megjelentek a HR tanácsadó cégek a kelet-európai régióban. Összeségében elmondható, hogy megkezdődött a tényleges HR-funkció kialakulása. A tanácsadó cégek kezdeti funkciója hazánkban teljesen más

volt, mint manapság: jellemzően a tanácsadási tevékenységük az elbocsátásokkal kapcsolatos tevékenységekre terjedt ki. Az, hogy más szakértő szereplők is megjelentek a munkaerőpiacon, eredményezték azt, hogy nagyon gyors változás, fejlődés indulhatott el a HR területen. Azonban, hogy ezt a nagy léptékű HR evolúciót a területen dolgozó szakemberek is megfelelően tudják követni, a főiskolai és egyetemi képzéseknek is be kellett emelni a képzési struktúrájukba az emberierőforrás-menedzsment témájú képzéseket (Dr. Poór, 2016). Az egyértelműen kijelenthető, hogy ez a nagyon lendületes időszak, mely nagyrészt az autóiipari cégek beruházásai révén valósulhatott meg, a HR szakma valószínűleg egyik legjelentősebb fejlődése (Munkaadó Lapja, 2023).

Lehman-sokk vs. autóiipar

Azt, hogy a válság hogyan jött létre, azt gondolom, hogy már senki számára nem kell bemutatni: mindenki ismeri a Lehman Brothers gyors összeomlását, melynek következtében az amerikai jegybank, a FED jelentős pénzmennyiséggel segítette ki a bankrendszert. Az összeomlás azonnali volt, és nagyon érdekes az, hogy még 2008 szeptemberében a magyar kormány arról beszélt, hogy Magyarországot ez a válság nem fogja érinteni, de néhány héttel később már az IMF-hez és az EU-hoz fordult hitelért, hogy elkerülje a totális csődöt.

A válság következtében az autóiipari cégek elbocsátásokat jelentettek be, azonban ezt követően a pénzügyi szektort és az elektronikai cégeket is elérte a válság. Ez leginkább annak az eredménye, hogy a válság hatására legkevésbé az alapvető fogyasztási cikkek iránti kereslet esett vissza, az emberek könnyebben lemondtak az autójuk cseréléséről, mint például az élelmiszer vagy ruházati cikkek vásárlásáról (Angyalné, 2009). A transznacionális vállalatok válságmélyítő vagy -enyhítő hatása azonban nem könnyen megjósolható, mivel az nagyon sok külső és belső tényezőtől is függ, úgymint a tőkét fogadó országok gazdasági, társadalmi, és gazdaságpolitikai jellegzetességei. A válság hatására megkezdődött az autóiipar globális átrendeződése, mely mind a mai napig is tart. Gyakorlat már, hogy az alacsony hozzáadott értékű, összeszerelő feladatokat zöldmezős beruházások létesítésével olyan országokba telepítik, ahol viszonylag magas a munkanélküliség az alacsony iskolai végzettségűek körében (Szalavetz, 2012). Ebben a nagyon variábilis, globális helyzetben azonban egységesen elmondható, hogy az elsővonalas autóiipari beszállítók megerősödtek, mivel az autógyárak nagy ütemű minőségi és mennyiségi fejlődést követeltek meg tőlük, és ezek szervezeti szempontból is jelentős változásokat indítottak be. A magyar autóiipari beszállítók gyakorlatilag az előremenekülés stratégiáját választották a válság kezelésére.

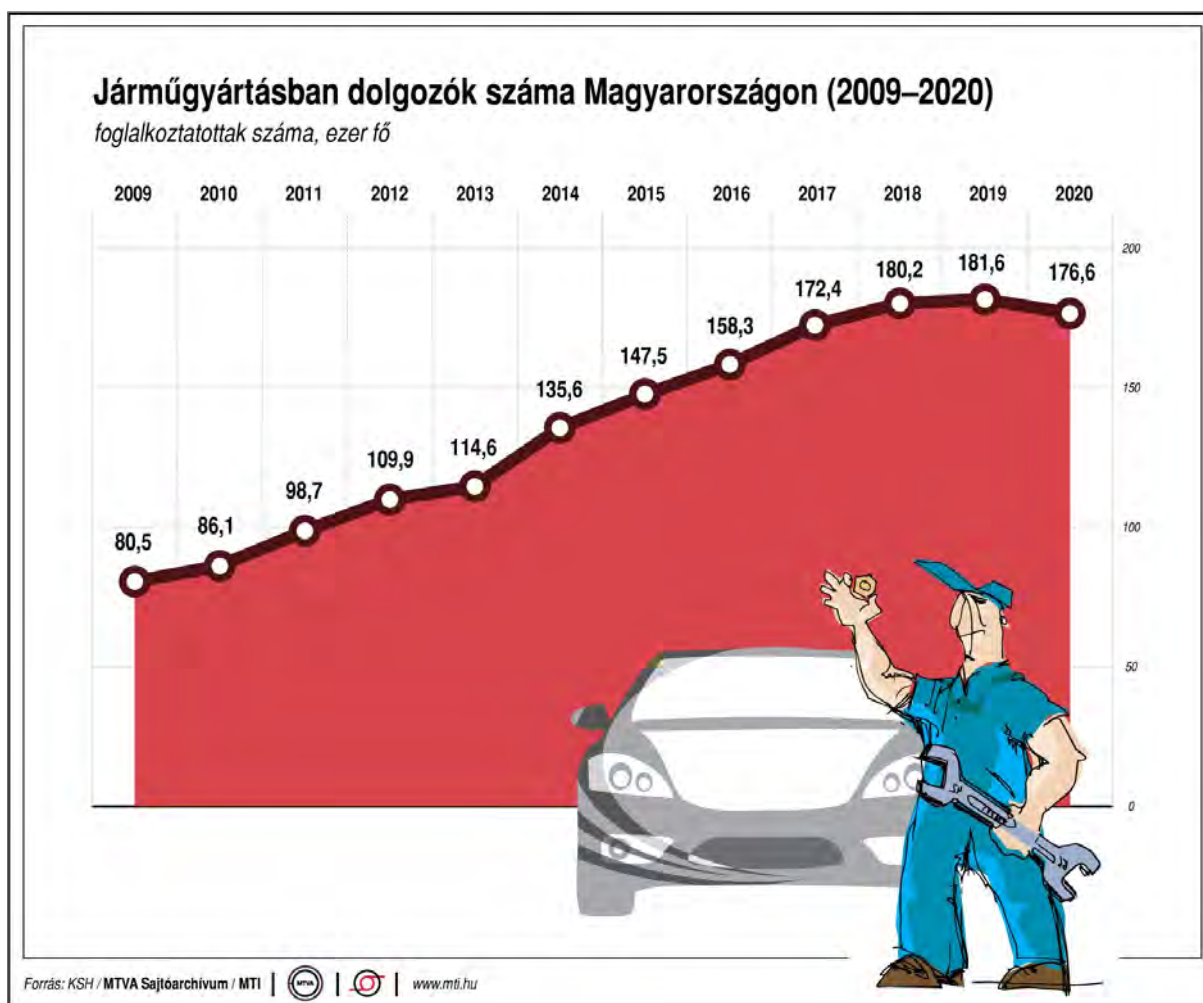
Fentieknek megfelelően emberi erőforrás szempontból rendkívül izgalmas időszaknak számított, új megvilágításba került az elbocsátás fogalma, a korábbi, csupán munkaügyi adminisztrációra korlátozódó kiléptetéseket felváltotta – vagy legalábbis elkezdődött – a gondoskodó elbocsátások, vagyis az outplacement gyakorlatok implementálása a HR folyamatokba. Ez az újfajta eszköz, mely teljeskörű segítséget nyújt (pszichológiai, jogi, szociális, gyakori a 6 havi extra bér) az elbocsátott dolgozónak, azt a célt szolgálja, hogy segítse az elbocsátással járó stressz feldolgozását, könnyebben találjon új munkát (Kelló, 2016). Ahhoz, hogy a stratégiai szempontból fontos munkaerőt képesek legyenek az autóiipari vállalatok (de nem csak az autóiipari vállalatok) megtartani, szükségessé vált a kevésbé elterjedt atipikus foglalkoztatási formák használata.

Az autóiipar beszállítók felismerték, hogy az autóiipar nagyon szélsőséges termelési volumen-ingadozásokat képes produkálni, ezért még fontosabbá vált, hogy flexibilisen kezelhető munkaerő álljon a rendelkezésükre, és széles körben elterjedt a munkaerő-kölcsönzés (Angyalné, 2009). Azonban ez HR szempontból is nagyon nagy változást jelentett: a területen dolgozó szakembereknek rohamosan kellett képessé válni arra, hogy jó döntéseket tudjanak hozni, ezért a HR szerepe felértékelődött, döntés-előkészítő szerepéből elindult a stratégiai partner pozícióba vagy a szervezet érettségétől függően annak irányába.

A fellendülés évei 2012–2018

Az autóipar a magyar gazdasági növekedés motorja, a válságból megerősödve, megújult folyamatokkal jött ki. Hatására ismét bővült az iparban foglalkoztatottak száma, köszönhetően a folyamatosan növekedő új gépjárművek iránti igénynek. A legnagyobb beruházásokat az Audi, a Mercedes és az Opel valósította meg, de az autóipar összeségében további 90 millió euró beruházást hozott hazánkba (HVG, 2012).

2. ÁBRA: JÁRMŰGYÁRTÁSBAN DOLGOZÓK SZÁMA 2009–2020.



Forrás: Így alakult a járműgyártásban dolgozók száma Magyarországon az elmúlt években. (hrportal.hu)

Érdekes változás a rendszerváltozás utáni időszakhoz képest, hogy miközben az állami vállalatok megszűnése következtében nagyon magas volt a munkanélküliek aránya a munkaerőpiacon, így bőven volt elérhető munkaerő, ezzel egy időben megjelent a munkaerőhiány, és így tovább erősödött a tényleges HR funkció szerepe a szervezetekben. Azt is nagyon fontos megemlíteni, hogy a 1992 utáni időszakhoz képest, amikor is jellemzően a transznacionális anyavállalat/cégcsoport HR folyamatait implementálták a magyar leányvállalat HR folyamataivá, ebben az időszakban már a magyar munkaerőpiac sajátosságaira 100%-osan reflektáló folyamatokat építettek ki a jól képzett magyar szakemberek. A szervezetek életében nagy előrelépést jelentett, hogy folyamataikban meghonosították az ISO szabványokat (ISO 9001, 14001, 50001), s ez magával hozta a minőségbiztosítást, a környezetvédelmi és az energetikai folyamatok hatalmas fejlődését.

Az időszak a HR evolúciója szempontjából fontos mérföldkönek számít. Az emberi erőforrás terület alapvetően 2 fő terület köré szerveződött: az úgynevezett labour affairs (munkaügyi adminisztráció) – ide tartoznak az adminisztratív, a javadalmazási, érdekképviseleti és esetlegesen (szervezeti felépítéstől függően) a HR kontrolling funkciók; míg a HR területek esetében a kiválasztás (recruitment), onboarding (beléptetési), képzés, motiváció, teljesítménymenedzsment, tehetségmenedzsment, outplacement folyamatok tartoznak/tartoztak. Az adott szervezet méretétől, multikulturális háttérétől függött, hogy egy folyamat milyen részletességgel került kidolgozásra és/vagy bevezetésre, később pedig további fejlesztésre.

Az autóiparban a kiváló minőség nem elvárás, hanem alapkövetelmény, és ez az emberi erőforrás esetében is igaz, így az iparágban dolgozó HR szakemberek nagyon komplex képzési rendszereket építettek ki a vállalatokban. Ehhez arra volt szükség, hogy a szervezetek egészére meghatározásra kerüljenek a szükséges kompetenciák, azonban ezek pontos meghatározásához szükséges volt az egyes területek szakértő vezetőit is bevonni, melynek két szempontból is haszna volt a szervezet-re. Egyrészt ők azok, akik az adott terület szakértői, így a HR-rel közösen nagyon jól definiálhatóvá váltak a szükséges kompetenciák – ez alapot teremtett a tūpontos kiválasztási stratégia megalkotásához, de magával hozta a képzési struktúrák fejlődését is. Másrészt – véleményem szerint talán még jelentősebb az, hogy – azáltal, hogy az egyes területek vezetői HR kérdésekbe is bevonásra kerültek, egy hatalmas szervezeti ökoszisztéma-változást tudott eredményezni.

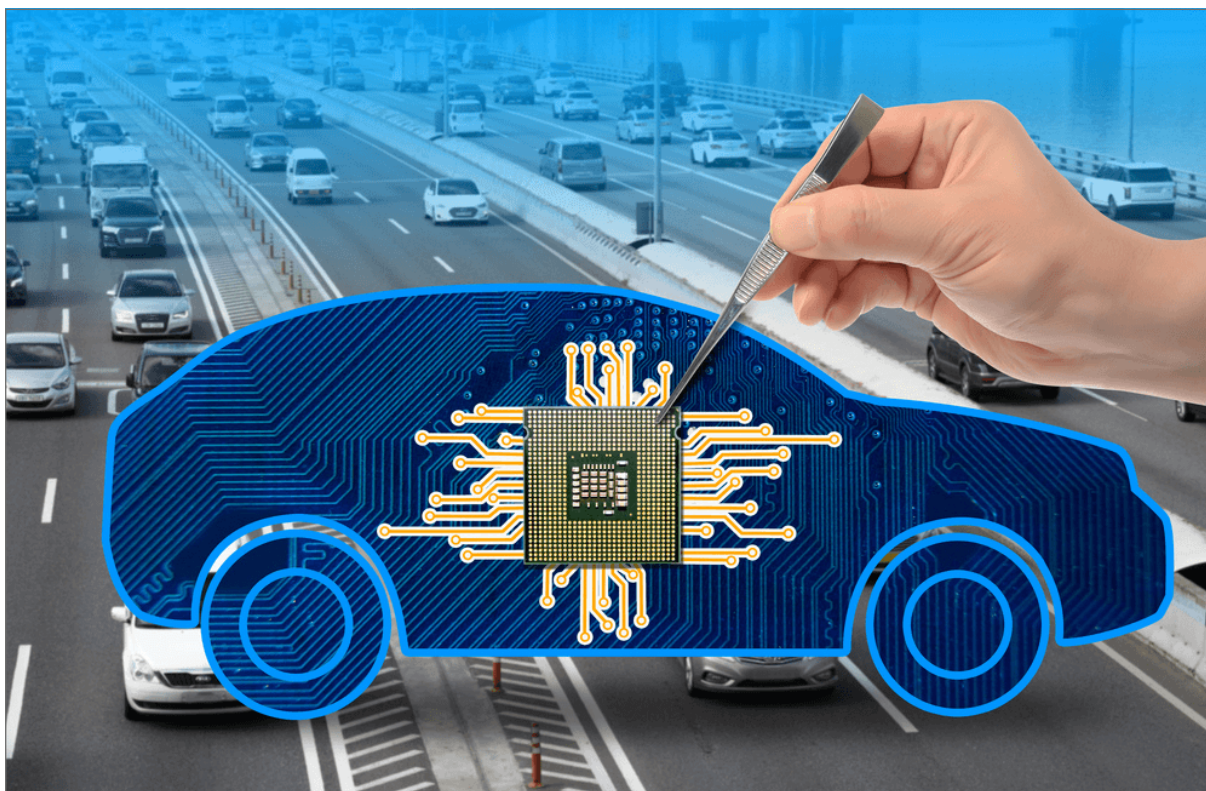
Covid-19 pandémia, globális chiphiány, orosz–ukrán háború

Az autóipart hatalmas ütés érte a pandémia hatására: egyrészt a beszállító-láncok irányából gyakorlatilag teljes egészében vált kiszámíthatatlanná az alapanyagok beérkezése, másrészt a vevői megrendelések naponta változtak, és ez sajnos csak megrendelés-csökkenést jelentett. Mindemellett a munkaerő optimális tervezhetőségét sem lehetett megvalósítani, hiszen kezelni kellett az óvoda-, iskola-bezárások miatt kieső munkavállaló-állományt is. Gyakorlatilag ha épp volt mit termelni, vagy nem volt kinek, vagy nem volt kivel, és így fordítva. Egyértelmű volt, hogy ez kormányzati intézkedések nélkül nem tartható, és csoportos elbocsátásokhoz fog vezetni.

A HR szakemberek kulcsszerepet töltöttek be a pandémia sikeres kezelésében, gondolok itt az új munkarendek implementálására, hiszen sok esetben azonnal át kellett állni munkaidőkeret vagy elszámolási időszak, home office alkalmazására a korábbi általános munkarendről. Fontos feladat jutott a business continuity plan (üzlet folytonosság) átdolgozásában vagy esetleg megalkotásában. A szervezetekben a HR-nek azonnali döntéseket kellett tudni meghozni, nem volt idő hezitálni, meg kellett szervezni a kisgyermekes szülők foglalkoztatását, minden munkavállalónak biztosítani a folyamatos bérfizetést, kezelni a pánikot, oktatni a járvány szempontjából fontos egészségügyi információkat, higiéniai szabályokat, mindezt oly módon, hogy a fizikai távolságtartás megvalósuljon. A szervezeti szakembereknek égetően fontos volt foglalkozni a munkavállalói bizonytalansággal, mely a nagyon gyors változások következtében egyre inkább kialakult.

Amikor már azt hitte a sokat látott autóipar, hogy képes a járványt sikeresen kezelni és biztosítani a folyamatos gyártást, akkor szembesülnie kellett azzal, hogy globálisan elérhetetlenné váltak azok a chippek, melyek a hosszú évek fejlesztéseinek köszönhetően a modern autók gyártásához nélkülözhetetlenné váltak. A covid és a félvezető-hiány egyértelműen bebizonyította az autóipari szervezeteknek azt, hogy annak érdekében, hogy hosszútávon is sikeresek tudjanak maradni, alapvető változásokat kell véghezvinni mind lokális, mind globális szinten. A korábban jól bevált sémákat felül kell vizsgálni, ahol szükséges változtatni kell, így jövőállóvá válhatnak a szervezetek. A covid és a chiphiány talán legnagyobb haszna a szervezetek számára az, hogy rámutatott azokra a fejlesztendő pontokra, melyeket nem lehet figyelmen kívül hagyni – nyilván a kulturális háttér figyelembevételével.

3. ÁBRA: GLOBÁLIS CHIPHIÁNY AZ AUTÓIPARBAN



Forrás: <https://nelsonflotta.hu/a-globalis-chiphiany-hatasa-az-autoiparban/>

A háború hatását az autóipar szempontjából kívánom bemutatni, mind humán erőforrás, mind a beszállítói lánc vonatkozásában. Ma már biztosan elmondható, hogy soha ekkora válság nem sújtott ilyen gyors egymásutánban: gyakorlatilag 3 év leforgása alatt 3 válság hatásait kellett kivédenie, kezelnie a szakembereknek. Ez a hatás azonban talán még több ponton támadta meg az iparágat mint az előző kettő, ugyanis egyrészt szintén a beszállítói láncban keletkezett fennakadás, mivel Ukrajnában ugyan jelentős autógyártás nem működik, azonban több tucatnyi autóipari beszállító működött a háború kirobbanásáig. A nagy autógyártók, ellenezve a háborút úgy döntöttek, hogy a továbbiakban nem exportálnak az orosz piacra, vagy Oroszországban működő gyártó-kapacitásukat felfüggesztik, vagy esetleg a teljes orosz piacról történő kivonulás mellett döntöttek. Ezek ismeretében elmondható, hogy az autóipar szempontjából nagy felvásárló-területnek számító orosz piac kiesése nagy visszaesést eredményezett az autógyárak és a hozzájuk kapcsolódó beszállítók számára. Azonban a háborúnak egy másik hatását is erősen elszenvedti a magyar járműgyártás, mégpedig az olcsó, nagy teherbírású ukrán munkaerővel kapcsolatosan. A magyar munkaerőpiac, és köztük az autógyárak és beszállítók szívesen alkalmazták az Ukrajnából érkező munkásokat, ez köszönhető a Kormány 2017. évi döntésének, mely lehetővé tette, hogy még könnyebben lehessen alkalmazni őket, melyet a pandémia miatt elrendelt vészhelyzet miatt 2021-ben további könnyítések még kedvezőbbé tettek. A háború kitörésével azonban a HR vezetőknek, illetve a szervezeteknek szembesülni kellett azzal, hogy amennyiben az itt lévő munkások nagy számban haza lesznek hívva, hogy a hazájukat védjék a háborúban, akkor hirtelen nagyszámú munkaerő fog ismét hiányozni. A másik eshetőség, melyet kezelni kell, hogy ha a nálunk dolgozók a családjukat szeretnék menekíteni a háborús területekről, akkor hogyan tudnak ebben segíteni, hogyan lesznek képesek a szervezetek erőforrásokat biztosítani egész családok biztonságos elhelyezéséhez. Ma már tudjuk, hogy nagyrészt inkább ez utóbbit választották az ukrán vendégmunkások, hiszen mindenki biztonságban szeretné a családját tudni. A Kormány segítségképpen lehetővé tette, hogy az ide érkezők menekült státusszal is munkát tudjanak vállalni.

Kutatásmódszertani keretek

Ahhoz, hogy feltérképezsem a ma Magyarországon tevékenységet folytató távol-keleti autóipari cégeket, összehasonlítva más, például európai háttérű autóipari vállalatokkal, ennek érdekében kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket alkalmaztam. Kutatási munkám egyik fontos alappillérei azok a félig strukturált szakértői interjúk voltak, melyeket az iparág meghatározó vezetőivel készítettem, illetve olyan szervezeti pszichológussal, aki külső tanácsadóként több, más transznacionális háttérrel rendelkező szervezetnél is jelen van, így segítségével átfogó képet kaphattam a szervezetek változási folyamatairól, a jövőállóság irányába indított, célzott tevékenységeikről. A vezetői interjúkkal a legfőbb célom az volt, hogy egy olyan átfogó képet kapjak az iparág jelenlegi helyzetéről, melyben pontosan definiálni tudom a kihívásokat, azok kezelésére tett törekvéseket, meghatározhassam a HR szakemberek számára azokat a pontokat, melyek figyelembevétele elengedhetetlenül szükséges. Szakértői interjúim megszervezése során arra törekedtem, hogy az autóiparból széleskörű információt gyűjthessek, ezért 9 fővel készítettem félig strukturált szakértői interjúkat.

Azért választottam ezt a módszert a kutatásomhoz, mivel ez ad arra lehetőséget, hogy objektív információkat gyűjthessek az autóipar jelenlegi HR folyamatairól. A kérdéseket arra vonatkozóan tettem fel, hogy jelenleg milyen feladatokkal, kihívásokkal küzdenek a szervezetek, mely HR feladatok vannak most fő fókuszban, hogyan támogatják a HR szervezetek a vállalat folyamatait. Az is nagyon érdekelt, hogy a kollégák megítélése alapján mennyire jövőálló a szervezet, milyen motivációs eszközökhöz kell nyúlni, annak érdekében, hogy a változási folyamaton átsegíthessük a szervezetet (Veres, Hoffmann, & Kozák, 2017). Az interjúalanyaim mind az autóiparban vagy ahhoz szorosan kapcsolódva tevékenykednek. Ahhoz, hogy objektíven tudjam összehasonlítani a távol-keleti szervezeteket más nemzeti háttérrel rendelkező szervezetekkel, interjút készítettem német, amerikai, olasz transznacionális szervezetek HR vezetőivel, illetve magyar háttérű, de külföldön (Németország, Egyesült Királyság) tevékenykedő cég HR vezetőjével. Annak érdekében, hogy a távol-keleti szervezetekről is minél szélesebb képet kapjak, interjút készítettem kínai, dél-koreai és japán szervezetek HR- vagy elsőszámú vezetőivel. Mivel az autóiparban nagyon magas a kölcsönzéses jogviszony keretében foglalkoztatottak aránya, munkaerő-kölcsönzéssel foglalkozó HR-szolgáltató véleményét is szerettem volna a fenti témával kapcsolatban megismerni. Ezért interjúalanyaim egyike egy jelentős, magyar HR szolgáltató CEO-ja, aki jellemzően a járműiparba biztosít rugalmasan kezelhető kölcsönzött állományt. Az interjúalanyaimat próbáltam úgy szervezni, hogy a teljes járműipari „hierarchiából” információt gyűjthessek, és így az autógyártól kezdve a TIER1 beszállítókon át az iparágban munkaerőt szolgáltató szervezetek véleményét, törekvéseit is megismerhessem.

Az interjúk során szerzett tapasztalataimat használtam fel kiindulási alapként a kérdőíves kutatásomhoz, melyben elsősorban HR szakembereket vagy releváns HR tapasztalattal rendelkező szakembereket, vezetőket szólítottam meg annak érdekében, hogy még szélesebb körű információt szerezzek a jövőálló, transznacionális szervezetekről, illetve a szervezetek jelenlegi állapotáról.

Kutatásaim kiegészítettem statisztikai adatok elemzésével, feldolgozásával, hogy még átfogóbb képet kapjak az iparág és a munkaerőpiac jelenlegi állapotáról.

HR tanácsadó szakemberként saját javaslataim az autóipari transznacionális vállalatok számára

A kutatásaim alapján az alábbi feladatok, folyamatok beindítása, működtetése elengedhetetlen egy szervezet számára, annak érdekében, hogy működése hosszú távon is sikeres, fenntartható és jövőálló legyen.

Az első stratégiai lépések

Nagyon fontos, hogy amikor egy változás-menedzsment folyamatot tervezünk, első körben mérjük fel a külső és belső tényezőket, erőforrásokat is. Fontos, hogy az adott szervezet milyen közegben folytatja tevékenységét, mert előfordulhat, hogy egy nyugat-magyarországi vállalat jó gyakorlata katasztrófa lesz egy észak-magyarországi vállalat esetében. Az első és a legfontosabb, hogy a vállalat top-vezetése is támogassa a változási folyamatot, de mivel globálisan működő vállalatokról beszélünk, így a shareholders (tulajdonosi kör) támogatása is szükséges (Balaton et al., 2016). Amíg ez nincs meg, kvázi nem fáj annyira például az, hogy üzleteket, piacokat vesztenek, hogy felismerjék azt, hogy valamit tenni kell, addig ez nem valószínű, hogy létre fog jönni. Ebben az esetben is azt javaslom, hogy a HR éljen a pontos adatok, elemzések eszközével annak érdekében, hogy láttassa a problémát, de semmiképpen se fogjon bele egy egy személyes háborúba, mert az sajnos szinte biztos, hogy kudarcba fog fulladni. Ha már megvan a „buy-in” a CEO vagy az elsőszámú vezető részéről, támogatja a tulajdonosi kör is a változást, akkor lehet belefogni. Ezt követően annak megfelelően kell meghatározni a team tagjait, hogy adott vállalat milyen tevékenységet folytat: például egy termelő cég esetében fontos, hogy a termelési vezető is csapattag legyen.

Fontos felmérni a szervezet erősségeit és gyengeségeit, akár egy SWOT analízis is megfelelő lehet, mely jó eszköz a stratégiaalkotáshoz, de ezt előzze meg egy benchmarking, mely képes összehasonlítani az iparág résztvevőit, legjobbait és felméri a jó gyakorlatokat. A SWOT elemzés során a viszonyítási pontokat rögzíteni szükséges, ezzel csökkenthetjük az elemzés szubjektivitását (Balaton et al., 2017). A SWOT jó lehetőséget ad arra, hogy a kockázatokat, gyengeségeket átfordítsuk lehetőségekre és előnyökre, jól meghatározott erőforrásokat felhasználva megfelelő intézkedéseket eszközölhetünk majd.

A jól felépített változás-menedzsment alapfeltétele a gyökérok feltárása. Amennyiben ez nem történik meg, csak a látható probléma kezelésére fókuszál a változásmenedzsment-team, sajnos tényleges változás nem fog végbemenni, csak egy gyors kezelés történik, de a kiváltó probléma ott marad, és tovább mérgezi, gyengíti szervezetet. Előfordulhat, hogy a csapattagok valamelyike vagy több tagja is úgynevezett paradigmavakságban szenved, ebben az esetben a többi tag elsődleges feladata, hogy erre felhívja a figyelmét. Ez sok esetben nem könnyű, hiszen egyéni érdekek sérülhetnek, de a teljes szervezet érdekét kell végig szem előtt tartani. A HR funkciója ezen a ponton, hogy segítse a csapattagok meghatározását, és segítsen jól definiálni a gyökérokot. Az sem gond, ha a folyamat megakad, ilyen esetben egyet hátra kell lépni, megnyugodni és újra végiggondolni.

Amennyiben a változást a globális cégcsoport egészére tervezik, nagyon fontos, hogy a leányvállalatok a fő irányvonalak megtartása mellett, de a lokális problémák, sajátosságok maximális figyelembevételével mellett vizsgálják felül saját struktúrájukat, alakítsák ki a stratégiájukat. Ez esetben célszerű, ha egy globális menedzsment-team kerül kialakításra, melynek tagjai egy-egy business egység felelősei is, és ügyelnek arra, hogy minden fontos információ megfelelően kerüljön átadásra. A víziók megalkotása úgy kerüljön megalkotásra, hogy azzal a cégcsoport egésze tudjon azonosulni és egyértelműen illeszkedjen a gazdasági folyamatokhoz is.

Szervezet újrastrukturálása

Fontos, hogy felismerjük azt, hogy a szervezetben vannak funkciók, melyek már nem szükségesek, esetleg átfedések vannak egyes folyamatokban és sajnos vannak „potyautasok” is. Ahhoz, hogy a szervezet új erőre kapjon, újra kell gondolni a folyamatokat: milyen funkciókat töltenek be, mire van valójában szükségünk, milyen új felelősségi köröket kell annak érdekében létrehozni, hogy ez eredményesen megvalósulhasson. Jó példaként tudom erre felhozni azt, amit az egyik autóipari beszállítótól hallottam (hozzáteszem: ők már felismerték, hogy változás szükséges, és elkezdték a szervezet újragondolását): a vállalatnál három olyan részleg volt (mindenhol 1-1 menedzserrel), ami teljesen ugyanazt a funkciót látta el.

A szervezeti változások előkészítésében fontos megemlíteni a HR azt a funkcióját, hogy a változások előkészítésében munkajogi szakértelmének bevonásával is támogatja a változás probléma nélküli lefutását. Ma már jellemzően minden szervezetnek van akár belső jogi szakértője is, de külső tanácsadója biztosan: fontos az, hogy őket már a kezdeti lépésekben is bevonjuk, hogy minden kockázatot minimalizálni tudjunk. Nem feltétlenül csak a felmondások esetén felmerülő munkaügyi jogvitákra gondolok ez esetben, de akár a partnerekkel kötött szerződések előzetes átvizsgálására is: az autóiparban például a vevők szervezeti követelményeket is megfogalmazhatnak a beszállítókkal szemben. Ezek elmulasztása egy szervezeti átalakítás előkészítésekor akár üzletek elvesztésével is járhat.

Fontos azt is kiemelni, hogy mindezt a változást, annak miéértjét is, transzparenssé kell tudni kommunikálni a partnerek, a cégcsoport tagjai és a munkavállalók irányába, de annak módját és idejét nagyon pontosan kell megválasztani. Ha a szervezetben erre nincs külön szakember, akkor szintén a HR támogatása, előkészítése szükséges.

Új vagy átalakuló funkciók támogatása

A szervezeti változás kapcsán létrejövő vagy átalakuló funkciókat a szakértő HR szakembernek jól megválasztott eszközökkel kell támogatnia, annak érdekében, hogy a változás ne fulladjon kudarcba. Elsősorban tudatosítani kell az érintettekben, hogy a változás szükséges annak érdekében, hogy sikeresek maradjunk vagy ismét azzá váljunk. Fontos tisztázni a célt, és erősíteni abban a résztvevőket, hogy számítunk a változások során a tapasztalataikra, ötleteikre. Amennyiben van a szervezetnek saját belső szervezet-pszichológusa vagy coach-a, akkor mindenképpen őt is érdemes a folyamat aktív részesévé tenni; ha nincs, akkor esetleg projekt jelleggel külső szakembert megbízni. A változást nem mindenki éli meg ugyanúgy. Van akit motivál és ennek az ellenkezője is előfordul, azonban a szervezeti pszichológus, coach a HR-rel közösen tud ebben segíteni, és átsegíteni az elakadáson az egyént vagy a teljes csapatot, szervezetet is. Fontos kiemelni azt is, hogy az új vagy átalakuló funkciók kapcsán egyértelműen és transzparenssé kell definiálni a felelősségi köröket, azokat tényleges hatáskörrel felruházni.

Mivel diplomamunkám az autóipar aspektusából készítem el, így fontos kiemelni a kockázatok minimalizálásának fontosságát ez esetben, mely az IATF16949 autóipari minőségbiztosítás szabvány (Ászity, 2018.) alapkövetelménye. A szabvány szempontjából is a változás folyamata, az új vagy átalakuló funkciók, folyamatok egyben rizikóval is járnak, így azokat a PDCA ciklus mentén kell megtervezni. A PDCA ciklus, ha röviden szeretném ismertetni: tervezés, végrehajtás, ellenőrzés, cselekvés. Fontos, hogy az eredményeket visszamérjük, és ha még nem értük el a kívánt célt, akkor újabb intézkedéseket eszközöljünk. Nagyon egyszerűen, jól használható menedzsment módszernek tartom, mely egy változásmenedzsmentben is könnyen alkalmazható és nagyban segíti a munkánkat (Demeter, Gelei, Matyusz, & Nagy, 2022). A módszer alkalmazása, mivel alapelve a folyamatos fejlesztés a legjobb eredmény eléréséhez, elősegíti a jövőállóság elérését.

Transzparencia a változások kommunikációjában

Korábban már említettem, hogy a változás szükségességét, folyamatát szükséges időben és megfelelő módon kommunikálni, ennek lehetséges módszerét szeretném most bemutatni. Az autóipar esetében leginkább gyártócégekről beszélünk, így nagyon sok munkavállaló a blue-collar szektorban dolgozik az iparágon belül, míg egy másik nagyrészt a white-collar munkavállalók közé sorolható. Ezt azért fontos elkülöníteni, mert ennek mentén kell majd a kommunikációs csatornákat is és az alkalmazott módszereket is meghatározni.

Az első, amit nagyon fontos leszögezni, hogy a változások járnak olyan döntésekkel, amik később nem bizonyulnak helyes döntésnek. Ez előfordul egy ilyen folyamat során, de ez nem baj. A baj az, ha nem képes a menedzsment ennek kommunikációjára, ugyanis az a kompetencia hiányát bizonyítja. Nagyon egyszerűen kell kommunikálni azt, hogy amikor a döntést meghoztuk még nem így terveztük, de menet közben kiderült, hogy az a döntés mégsem jó, így most újra kellett tervezni. Ez a munkavállalókban nem a bizonytalanság érzését fogja eredményezni, hanem épp ellenkezőleg: növelni fogja az lojalitást, de csak akkor, ha nem módosítanak utólag minden döntésen, és nyilván „egészséges” mértékben.

A fehér-galléros (white-collar) munkavállalók mindegyike rendelkezik vállalati email hozzáféréssel, így ez esetükben gyorsan és könnyen használható csatorna a kommunikációra. A kék-galléros (blue-collar) állomány esetében ez nem minden munkavállaló esetében áll rendelkezésünkre, így más csatornákat is érdemes behozni, hogy az információt időben eljuttassuk az érintettekhez. Én annak érdekében, hogy a pletykákat megelőzzük, egy all-staff (teljes állomány) meetinget javaslok, ahol röviden és tömören a lényegi információkat közöljük. Ezt ki lehet egészíteni egy tájékoztató email kiküldésével is, de a legfontosabb, hogy még azelőtt adjunk információt, mielőtt elindulnak a találgatások, mert az szintén a bizonytalanságot fogja eredményezni. Azoknak a kollégáknak, akik nem rendelkeznek vállalati email hozzáféréssel, megoldás lehet a saját email-címre történő továbbítás, a faliújságon, céges Facebook zárt csoporton vagy akár egy vállalati újságon keresztüli kommunikáció. Ma már nagyon sok lehetőség közül válogathatunk. Amennyiben van erre pénzügyi erőforrásunk, egy vállalati chatbot nagyon hasznos megoldás lehet, amit minden munkavállaló a saját okostelefonjára telepíthet, és minden szükséges információ azonnal elérhető számára. Ez a HR adminisztrációban is nagy segítségünkre lehet, mivel ezek az alkalmazások képesek a kétirányú kommunikációra, így egy esetleges adatváltozást a munkavállaló gyorsan tud felénk kommunikálni. Továbbá segítség lehet az oktatási anyagok megosztása e-learning formájában, vagy akár egy elégedettségmérést is ezen keresztül könnyen és gyorsan tudunk bonyolítani, és nem melleleg papírmentes működésünket is segíti. Arra biztatok minden kollégát, hogy bátran nyúljunk ezekhez a digitális eszközökhöz, mert általuk könnyíthetjük és gyorsíthatjuk a kommunikációt, támogatást kapunk a megalapozott döntések meghozatalához.

Karrier- és tehetségmenedzsment, az utánpótlás tervezése

Annak érdekében, hogy az üzleti tervet támogatni tudjuk, fontos, hogy már a toborzásnál, kiválasztásnál ügyeljünk arra, hogy olyan kompetenciákat hozzunk a szervezetbe, melyek összhangban vannak a jövőbeli terveinkkel. De ezelőtt – összhangban az üzleti terveinkkel – szükséges meghatározni azokat a kompetenciákat, melyekre szükségünk van vagy lesz. A vállalat szempontjából így kell felépíteni tehetségmenedzsment-rendszerünket, míg a munkavállaló szempontjából figyelembe kell venni az egyéni célokat, törekvéseket, mi motiválja a fejlődésre, az új, szükséges kompetenciák megszerzésére (Karoliny, & Poór, 2017).

Amikor az a célunk, hogy a szervezetet, melynek tevékeny részesei vagyunk, jövőállóvá tegyük, akkor fontos, hogy felismerjük annak a fontosságát, hogy ne munkakörökben, hanem funkciókban és szükséges kompetenciákban gondolkozzunk. Ezzel tudjuk maximálisan jól használni az emberi erőforrásokat. Továbbá egy másik pozitív aspektusra is szeretném a figyelmet felhívni: még a

legnagyobb szervezetek is küzdenek azzal a problémával, hogy a karrierlétra tetején lévő nagyon magasan kvalifikált munkavállalók nem tudnak továbblépni, hiszen egy bizonyos szint után nincs hová továbblépni. Ez együtt jár azzal, hogy váltanak, vagy benne maradnak ugyan a szervezetben, de mivel nem lesz újabb kihívás ami motiválná, elveszíti azt. Ez pedig szintén a szervezet lassulását fogja okozni. Azonban ha a globális szervezetek globálisan és lokálisan is meghatározzák a szükséges kompetenciákat, továbbá felméri a szervezetben lévő kompetenciákat, akkor annak megfelelően tudják azokat projektek köré szervezni (lásd az Aptiv Services gyakorlatát is), ezzel képesek lesznek új kihívásokat biztosítani hosszútávon is.

Nagyon sok vállalat elköveti azt a hibát, hogy annak érdekében, hogy megtartsa a nagyon jó szakértelemmel rendelkező kollégákat, vezetői pozícióba lépteti őket elő, így biztosítva számukra magasabb jövedelmet. Ez azért nagyon problémás, mert nem mindenki alkalmas vezetőnek: lehet, hogy egy nagyon jó mérnök, de egyáltalán nincsenek vezetői kompetenciái. Ez sem a szervezet, sem a munkavállaló számára nem lesz ideális állapot, sok esetben felmondással vagy akár elbocsátással is végződik, ami egy igazi katasztrófa HR szempontból. Ezért javaslom azt az autóipari szervezetek számára, hogy hozzanak létre szakértői pozíciókat, társítva hozzá megfelelő juttatást, sávos rendszerben kialakítva, és építsék úgy újra szervezeteiket, hogy lehetőség legyen szakértői szintek alapján is előrelépni, és ne csak a vezetői pozíciókban gondolkozzanak. A szakértők más társterületeken is tudnak feladatot vállalni, vagy projekt alapon akár a cégcsoporton belül is hasznosíthatják tudásukat.

Amennyiben egy ilyen jövőálló karriermenedzsment mellett dönt a szervezet, akkor fontos, hogy a javadalmazási stratégiával összhangban alakítsa azt ki. A szakértői szintekhez is lehet plusz juttatási csomagokat is rendelni, gondolva arra, hogy egy kolléga elvesztése esetén milyen sok erőforrást kell a pótlásához biztosítani, de ezek bevezetése esetén nem szabad az igényfelmérést elmulasztani.

Összegzés és jövőkép

Diplomamunkám készítéséhez végzett szekunder és primer kutatások során megállapítást nyert, hogy a Magyarországon működő transznacionális vállalatok milyen szervezeti problémákkal kerültek szembe, köszönhetően a jelenlegi nehéz gazdasági környezetnek. A szervezeteknek mindemellett az új generációk munkaerőpiacra történő belépésére is fel kell készülni, hogy az a legjobban illeszkedjen a megváltozott munkavállalói igényekhez, valamint a külföldről beáramló vendégmunkások sikeres beillesztését kiemelt prioritásként kell kezelni.

A Z és az Alfa generációhoz tartozó jövőbeli munkavállalók már konkrét igényeket támasztanak a munkáltatók felé, más módon kell őket motiválni. Az ő világukban már minden azonnal elérhető, nem szeretnek hosszútávra tervezni, így az élethosszig tartó foglalkoztatás esetükben a klasszikus formában biztosan nem fog megvalósulni. Érdemes a szervezeteknek felkészülni, hogy a tipikus foglalkoztatási formák mellett az új generációk tagjai számára lehetővé tegye, hogy projekt alapon végezhesse munkát, ezáltal teret adva a nagyobb szabadidő és az önmenedzselés lehetőségének. Mivel ezen generációk számára szinte minden azonnal elérhető, így a javadalmazásuk, jutalmazásuk esetében is más megközelítéseket célszerű alkalmazni (Törőcsik, 2017).

A szervezetek átalakulnak, új funkciók válnak prioritássá, melyek más kompetenciákat követelnek meg, ezért a HR szakemberek feladata, hogy ebben is stratégiai partnerként élen járva segítse a változás menedzselését. A külföldről érkező vendégmunkások által kialakul egyfajta multikulturális munkakörnyezet, melyben érdemes átgondolni, hogyan edukáljunk, váljunk egy elfogadó, egymás értékeire fókuszáló szervezetté. Jó gyakorlatként javaslom, hogy egymás értékeire fókuszálva, az erősségeket erősítve alakítsunk egy új közeget, mely elfogadó és toleráns, így jó példával szolgál a társadalom számára is.

A HR szakemberek ma már a változások legfontosabb kulcsszereplői egy szervezet életében, akik szaktudásukkal elősegítik, hogy fenntartható, hosszútávon is sikeres és jövőálló szervezetek jöhessenek létre. Az autóipar mindig is az élen járt a fejlesztésekben, a piaci igényekre gyorsan képes reagálni, így biztos vagyok abban, hogy ezeknek köszönhetően közvetlenül óriási hatással lesz a munkaerőpiac ökoszisztémájának fejlődésére, közvetve pedig társadalmi változásokat is képes lesz beindítani.

Irodalomjegyzék

Angyalné (2009). *HR Portál*. <https://www.hrportal.hu/hr/az-atipikus-foglalkoztatás-jelentheti-a-megoldást-a-valságban-20090317.html>

Ászity (2018). *Járműipari gyártási folyamatok minőségbiztosítása*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634543015>

Balaton, Felsmann, Ferincz, Hortoványi, Szabó, Tar, & Taródy (2017). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémiai Kiadó.

Balaton, Hortoványi, Incze, Laczkó, Szabó, & Tari (2016). *Stratégiai menedzsment*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Demeter, Gelei, Matyusz, & Nagy (2022). *Tevékenységszervezés*. Akadémiai Kiadó.

Dr. Poór (2016). *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. Akadémia Kiadó.

HVG (2012). https://hvg.hu/kkv/20120723_autoipar_a_valságban

Karoliny, & Poór, D. (2017). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft.

Kelló (2016). *Coaching alapok és irányzatok*. Akadémiai Kiadó.

Magyar Gépjárműipari Egyesület (2023). <https://mage.org.hu/jarmuipar/>

Munkaadó Lapja (2003). *Munkaügyi Levelek*. <https://munkaugyilevelek.hu/2003/05/tulkepzes-a-hr-szakmaban/>

Romsics (2016). *Rendszerváltás Magyarországon*. Akadémia Kiadó.

Szalavetz (2012). *Az autóipar szerkezeti átrendeződése – Vállalati stratégiák és a válság hatásai*. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2013.06.02>

Törőcsik (2017). *Self-marketing*. Budapest: Akadémiai Kiadó.

Veres, Hoffmann, & Kozák (2017). *Bevezetés a piackutatásba*. Akadémiai Kiadó.

Zeitler (2018). *Alapjártat*. <https://alapjarat.hu/aktualis/gozgeptol-vitaraig-magyar-autogyartas-tortenete>

Krivai Márta vagyok, közel hét éve tevékenykedem a HR különböző területein, tudásom jelentős részét a betöltött pozícióknak és változó profilú cégeknek köszönhetem. 2021-ben jutottam arra az elhatározásra, hogy addigi megszerzett tapasztalataimat tudományos szintre, illetve keretbe helyezzem. Olyan intézményt kerestem, amely követi a trendeket és gyakorlatiasan szemlélteti a HR sikeres működtetését. Némi kutatás után egyértelművé vált, hogy a METU Emberi Erőforrás mesterszaka tudja kielégíteni ezt az igényt. Idén, 2023 nyarán szereztem mesterdiplomát, amelyhez tehetségmenedzsment témakörben írtam meg szakdolgozatomat.

A tehetségmenedzsment témaköre nem csupán az aktualitása miatt foglalkoztat, hanem azért, mert meggyőződésem, hogy az egyének fejlesztésre fordított idő többszörösen megtérül. Ez nem pusztán a vállalatok számára kifizetődő, hanem a munkavállalóknak is. Személyes motivációm megértetése érdekében hadd osszam meg a szakmához való kötődésem. Gyermekként néztem a felnőtteket, akik nagyon sokat dolgoztak, frusztráltak és fáradtak voltak, minden nap elindultak a munkahelyükre, hogy onnan minél hamarabb hazatérjenek. Feltettem magamnak a kérdést, hogy vajon tényleg ennyi lenne az élet? Dolgozni kell heti 40 órát, túlélni azt és megfelekedezni az élet élvezéséről? Vajon van olyan munkahely, ahova szeretünk bejárni? A kérdéseimre sokáig nem kaptam választ. Ma már úgy érzem, hogy ettől sokkal többet kaptam: HR szakemberként lehetőséget arra, hogy hozzájáruljak ahhoz, hogy a dolgozók szeressenek dolgozni járni.

A munkaerőpiac a felgyorsult gazdasági változások és az Y, illetve Z generáció megjelenésével jelentősen átalakult. Az utóbbi egy újfajta elvárást fogalmazott meg a munkáltatók felé: hangsúlyos lett a karrierút, a fejlődés lehetőségének megléte, emellett a munka-magánélet egyensúlya. A lojalitást felülírta az önmegvalósítás iránti igény, így ha a munkavállaló mindezeket nem kapja meg egy szervezeten belül, akkor könnyen továbbáll. Emellett a vállalatoknak fel kell ismerni a humántőke rendkívüli erejét: ahhoz, hogy a szervezetek le tudják követni a gyors változásokat és versenyképesek maradjanak, elengedhetetlen a tehetségek foglalkoztatása. Erre a kialakult helyzetre kínál megoldást a tehetséggazdálkodás.

Krivai Márta

KRIVAI MÁRTA

A TEHETSÉGMENEDZSMENT FŐ SZEREPLŐI ÉS AZOK DINAMIKÁJA

Témavezető: Verő Barbara

A munkaerőpiac a felgyorsult gazdasági változások és az Y, illetve Z generáció megjelenésével jelentősen átalakult. Az utóbbi egy újfajta elvárást fogalmazott meg a munkáltatók felé: hangsúlyos lett a karrierút, a fejlődés lehetőségének megléte, emellett a munka-magánélet egyensúlya. A lojalitást felülírta az önmegvalósítás iránti igény, így ha a munkavállaló mindezeket nem kapja meg egy szervezeten belül, akkor könnyen továbbáll. Emellett a vállalatoknak fel kell ismerni a humántőke rendkívüli erejét: ahhoz, hogy a szervezetek le tudják követni a gyors változásokat és versenyképesek maradjanak, elengedhetetlen a tehetségek foglalkoztatása. Erre a kialakult helyzetre kínál megoldást a tehetséggazdálkodás.

Bevezetés

Szakedzőzetemben a tehetségmenedzsment fő szereplőinek, a tehetség, a tehetség vezetője és a HR szerepkörét, felelősségét és egymáshoz viszonyított dinamikáját vizsgálom. Szakirodalmi tekintetben a tehetség fogalmáról, a legfontosabb elméletek bemutatásáról írok, kis kitéréssel, hogy ez hogyan játszik fontos szerepet a tehetségmenedzsment alapjaiban. Ezt követően tanulmányozom a fentebb is említett résztvevők szerepét a rendszerben. Kutatásom során, amelyhez kérdőíveket és interjúkat is egyaránt használok, arra keresem a választ, hogy ki hogyan vélekedik a tehetségmenedzsmentről, hogyan látja a szerepeket, hogyan jelenik meg az a szervezetek működésében. Megvizsgálom a HR, a vezető és a tehetség egymással szembe állított elvárásait. Ahhoz, hogy a kutatás még izgalmasabb legyen, határon túlra is kiterjesztettem a kérdőív-populációt és egy izgalmas nemzetközi összehasonlítást mutatok be.

Eddigi tapasztalataim alapján azt látom, hogy a munkavállaló (kiemelt tehetség) és vezetője többnyire a HR-től várja el, hogy a programban való részvétel sikeres legyen. Egyiküknek sem szerepel a prioritási listáján, így könnyen a funkcionális feladatok mögé szorul és csupán félévenként, évente kerül napirendre a teljesítményértékelő beszélgetések során. Ahhoz, hogy eredményes legyen a rendszer, meg kell érteni az elvárásokat és a szerepeket. Dolgozatommal erre keresem a választ.

A tehetség fogalma és tehetségmodellek

Ahhoz, hogy a tehetségmenedzsmentről érdemben tudjunk értekezni, elengedhetetlen, hogy ne bontsuk azt részeire és vizsgáljuk meg elemenként. A tehetségmenedzsment fókuszában maga a tehetség áll. Első lépésként nézzük meg azt, hogy mit is értünk tehetség alatt. Több kutatás is bizonyítja, hogy a tehetség nem velünk született adottság, hanem az egy egész életen át tartó tanulás által fejleszthető, amelyhez létfontosságú a megfelelő miliő, a támogató közeg is. Több orvos, pszichológus és oktatáspszichológus is remek modelleken keresztül mutatta be a fogalmat. Véleményem szerint ennek megértése lényegbeli, mivel ha ezt munkánk során, mint HR szakember és/vagy vezető interpretáljuk, akkor kiemelt teljesítménnyel rendelkező munkatársaink további fejlesztését sokkal hatékonyabban tudjuk összeállítani és működtetni. Balogh László az „Elméleti kiindulási pontok tehetséggondozó programokhoz” című tanulmányában a következőképp vélekedik a tehetség fogalmáról, Czeizel Endre gondolatait beleszöve: „Kezdetben a sikeres embereket,

így a legmagasabb rangúakat, a legjobb tanulókat, a leggazdagabbakat sorolták ide. Később a különböző intelligencia-tesztekben a legmagasabb pontszámot elérőket vélték a legtehetségesebbeknek. Jelenleg sokkal bonyolultabbnak tartjuk a tehetség–talentum eredetét, semhogy egyetlen megközelítés alapján meghatározható lenne. Egyszerűen, a józan ész alapján végig gondolva a tehetség fogalmát, öt kritériumot érdemes kiemelni: (1) a tehetség potenciát, lehetőséget, ígéretet, reményt, esélyt jelent (2) valamelyik emberi tevékenységi körben (3) olyan kiemelkedő teljesítményre, amely (4) társadalmilag hasznos és amely (5) megelégedettséggel, örömmel jár, tehát sikerélménnyel jár elérője számára.” (Balogh, 2007).

Dr. Czeizel Endre, Páskuné dr. Kiss Judit „A tehetség definíciói, fajtái” című írásában a tehetség és talentum fogalmát veti össze a hétköznapi értelmezéstől a tudományosig. *„A tehetség eredeti fogalmában nincs vita: tehetséges az a gyerek, akiben az értők valamelyik adottságszférában: bizonyos sportágakban, értelmességben-okosságban, muzikalitásban, matematikában, rajzolásban, költészetben stb. az átlagosoknál jobb adottságokat vélnek felfedezni, ezért ígéretnek tartják, érzik benne a potenciát és a reményt, hogy sokra viheti. A tudomány ennél ridegebben fogalmaz: tehetséges az a gyermek, aki valamelyik mérhető emberi tulajdonságban az átlagnál két szórással jobb. Más kérdés, hogy mint utaltam rá, ezt már a gyermekekben is az ébredő-kibontakozó képességek alapján érzékelik.” (Czeizel, & Páskuné, 2015).* Dr. Czeizel Endre szerint meg kell különböztetni a tehetséget a talentumtól. Az előbbi arra utal, amikor gyermekként, fiatal korban a személy kimagasló képességekkel rendelkezik, és azon dolgozik, hogy azt a lehető legmaximálisabb szinten kiaknázza, míg az utóbbi már a felnőttkori személyre utal, aki képes volt tehetségét felhasználni és így talentumként működik. A talentum értelmezésére a következő nagyon szemléletes példát, mint érvet említi: *„A talentum szó eredetileg nagy értékű görög pénzegységet jelentett, amit arany-ezüst nyersanyagból készítettek. A tehetség a nyersanyag, a talentum a belőle készült érték.” (Czeizel, & Páskuné, 2015).* Következésképpen mit sem ér a tehetség, ha az nincs megfelelően megmunkálva és a megfelelő környezetben értékesítve. Ez a gondolatmenet könnyen átültethető a tehetségmenedzsment irányelveibe. Hiába vesz fel és rendelkezik egy vállalat rendkívüli tehetségekkel, ha nem jó pozíciókban dolgoztatja őket, nem teremti meg a megfelelő környezetet, támogatást és javadalmazást, akkor a tehetség nem fog tudni kibontakozni, a szervezet pedig nem fog közelebb kerülni az áhított sikerhez (Bakacsi et al., 2006).

Eddigi tapasztalataim szerint a környezet, a közeg szerepe elengedhetetlen. Kissé elrugaszkodva a tehetségmenedzsmenttől, hadd hozzak be egy másik példát is. Jelenlegi trend szerint a cégek – meggyőződésből vagy márképítésből – kiemelten kezelik a befogadás és diverzitás jelenségét. Diverzitást könnyű megteremteni, mert mindannyian mások vagyunk: más hajszín, akcentus, szociális háttér, anyanyelv stb. Viszont attól, hogy egy vállalat sokszínű, nem jelenti azt, hogy befogadó is. Olyan ez, mintha meghívnának minket egy táncstre, de senki sem kér fel táncolni.

A tehetség kérdésével sincs ez másképp: elengedhetetlen a megfelelő milió.

Pléh Csaba „Pszichológia” című könyvében egy érdekes kérdésre, a tehetség előfordulásának gyakoriságára tér ki. Renzulli tehetségkutató szerint ez a szám az adott populáció 15%-a lehet, viszont ezt a számot a helyi jellegzetességek, környezeti tényezők befolyásolhatják, így akár a 25%-ot is elérheti. François Gagné kissé eltérően közelíti meg a kérdést, és azt mondja, hogy akkor tekintünk valakire kiemelkedő teljesítőként, ha az illető a korosztálya és adott területen nyújtott teljesítménye alapján a felső 10%-ba kerül. Gyakran használjuk azt a hétköznapi megközelítést, hogy mindenki tehetséges. Ez ellentmond a legtöbb modellel. Gyarmathy Éva ezt úgy fogalmazta meg, hogy úgy kell hozzáállni minden személyhez, hogy az akár tehetséges is lehetne. Fodor tovább gondolva ezt arra hívja fel a figyelmet, hogy a tehetségazonosítás fókuszában az erősségek megtalálása áll, valamint az, hogy a személy képességeihez és tulajdonságaihoz a leginkább illeszkedő környezetet alakítsuk ki, így segítve a tehetség kibontakozását (Pléh, 2021). Véleményem szerint ez egy kulcsüzenet a mai HR munkatársak és vezetők számára. Erre épül a teljesítményrendszerek ciklikussá-

ga: rendszeresen időt szánni az elért eredmények átnézésére, megvizsgálni azt, hogy hol vannak a fejlesztendő területek, miben kiemelkedő a munkatárs és ezek alapján meghatározni a fejlesztési tervet.

A tehetség összetettségének megértéséhez hiba lenne, ha nem ejtenék szót Renzulli és Czeizel elméletéről. Emellett kitérek Mönks és Gagné munkásságára is.

Joseph Renzulli amerikai pszichológus. Ő dolgozta ki a tehetség háromgyűrűs modelljét, amely a tehetség tágabb felfogását népszerűsítette. Ez az elmélet alapjául szolgál a további modelleknek. A tehetségkutatás ma is élő, kiemelkedő alakja, Renzulli a következő összetevők, a tehetség feletti képesség, a feladat-elkötelezettség és a kreativitás keresztmetszetében látja a tehetséget.

„Mönks (1987) szerint ezek sem elegendőek a tehetség kibontakozásához, mert figyelembe kell venni a szociális környezetet is. A Renzulli-Mönks modell hangsúlyozza az iskola, a kortársak és a család szerepét is. Mönks szerint a család biztosítja a megfelelő pszichés és szociális hátteret, az iskola adja a tanuló számára a lehetőségeket a tehetség kibontakoztatásához, a barátok pedig támogatják a motivációt és a versengésre készítik a tanulót.” (Kopasz, 2022)

Gagné modelljében állásfoglalás nélkül jelenik meg a két oldal. *„Az eddig bemutatott elméletektől elsősorban abban különbözik, hogy a tehetség fejlődésének a folyamatát, a kibontakozás külső és belső feltételeinek egymáshoz kapcsolódását, azaz a tehetségfejlődés dinamikus jellegét hangsúlyozza.” (Pléh, 2021).* A modellben megjelenik a már korábban is említett „giftedness”, azaz a potenciális tehetség, azok az adottságok, amelyek az egyént a felső 10%-ba emelik. Emellett megfogalmazódik a tehetség, vagyis a tehetségterületek, kompetenciák, amelyek fejlesztésével szintén a felső 10%-ba emelkedhet az egyén. Gagné is hangsúlyozza azt, hogy az adottságok és a kiemelkedő képességek megléte, fejlesztése nem elegendő, nem feltétlenül jelentik a kiemelt teljesítményt, ha nincs meg a megfelelő interperszonális és környezeti tényező, valamint a fejlődési folyamat. Ez a modell rendkívül folyamatorientált, amely jól beilleszthető a gyakorlatba. Ez utal François Gagné szakmai hátterére, a több évtizedes munkájára, amit a tehetségfejlesztésre szentelt.

Czeizel, mint sokan mások, Renzulli klasszikus háromkörös modelljét veszi alapul a következő kiegészítéssel: az átlag feletti képességet ő két részre bontja: általános intellektuális képességekre és speciális mentális képességekre. Ez utóbbi jelöli ki a területet, ahol az egyén igazán kiemelkedő. A kreativitást és motivációs tényezőt ugyanúgy fontosnak véli és megtartja azokat. Ahogy azt már korábban bemutattam, Mönks a környezeti tényezőkkel egészítette ki Renzulli elméletét. Czeizel is hasonlóan vélekedett, viszont ő több színteret emelt ki: család, kortárs csoportok, iskola és társadalom. Több ízben utaltam rá, és ezúttal is megteszem, hogy elengedhetetlen faktor a közeg vizsgálata ahhoz, hogy a tehetséget megértsük és támogatni tudjuk, a közegnek lehet pozitív és negatív hatása is a tehetségre. Tehát Czeizel 2X4+1 modelljében a négy adottság és négy környezeti tényező dinamikája adja a kiemelkedő teljesítményű személyt. Plusz egy faktor a sorsot jelenti (Konczosné Szombathelyi, 2012).

Tehetségmenedzsment alakulása

A fent összesített elméletek ismerete elengedhetetlen alapul szolgál a sikeres tehetségprogramok kialakításához. A tehetségmenedzsment működtetését az átalakult munkaerőpiaci igények és trendek is befolyásolták. A munkaerő megtartásának kihívása soha nem volt ilyen sürgető: jelenleg a munkakeresők által irányított munkaerőpiacot látunk, ahol a tehetségek egy jobb ajánlat reményében bármikor készen állnak munkahelyet váltani. A korábban rövidnek számító egy-két éves munkaviszony ma már nem jár megbélyegzéssel, az angoltól átvett „munkák között ugráló” megnevezéssel sokkal inkább egy jelenség, amit a toborzó munkatársak ma már néhány pontosító kérdéssel tisztáznak.

A munka új fogyasztója ma már másképp áll hozzá a munkakereséshez: több potenciális szervezettel is tárgyal párhuzamosan és szeretné megérteni, hogy milyen a cég pénzügyi helyzete, a vállalati kultúrája és legfőképpen hogy milyen előrelépési lehetőségeket kínál. Olyan munkahelyet keres, ahol a teljesítményt elismerik, támogatják azt és természetesen jutalmazzák is. Módosult a karrierről való vélekedés is, ugyanis a munkakereső már nem csak egyszerűen állást akar, hanem munkaélményt keres. Olyan feladatkör után kutat, amely illeszkedik az elképzelt karrierúthoz, ami előrébb viszi, hasznosíthatja meglévő tudását és készségeit, fejlesztheti azokat és újakat sajátíthat el (Matkó, 2014).

A munkavállaló elvárásai módosultak az elmúlt években: ahogy ezt korábban említettem, már nem csak állást keresnek a dolgozni vágyók, hanem munkaélményt. Az Y generáció és az azt követő generáció szeretné látni azt, hogy a munkahelyén eltöltött időből hogyan profitálhat, hogyan tudja az segíteni őt abban, hogy kiteljesedjen, elérje e kitűzött célokat. Természetesen van olyan dolgozó réteg is, aki elfogadja az alkalmazotti viszonyt, csupán szeretné jól teljesíteni a munkáját, hogy biztos és rendszeres jövedelemhez jusson. A célcsoport, aki a tehetségmenedzsment fókusz-csoportja, nem így vélekedik (Poór, Karoliny, Kovács, & Illés B., 2018). A Z generációnál az említett elemek megjelenése még erőteljesebb: számukra elengedhetetlen a munka-magánélet egyensúlya, a fejlődés, a célok, elvárások tisztázása és a csapatban elfoglalt hely (Behaviour, 2023).

Nélkülözhetetlen, hogy megértsük munkatársainkat, segítsük nekik felmérni azt, hogy miben nyújtanak kiemelkedő teljesítményt, milyen terület illik hozzájuk és megteremtjük a lehetőséget, hogy a kompetenciáikat és tudásukat maximálisan kihasználják. Csíkszentmihályi Mihály „Az Áramlat (Flow)” című nagysikerű könyvében fogalmazza meg, hogy milyen fontos szerepe van annak, hogy a lehetőségek és készségek szintje lekövesse egymást és az úgynevezett áramlatcsatornába kerüljön az egyén. Ezt az „Áramlattevékenység” mátrixon szemlélteti. Ha valaki túl sok lehetőséget kap, viszont a készségszint ehhez nem megfelelő, az szorongáshoz vezet, fordított esetben pedig unalomhoz, ami demotiváltsággként jelenik meg a munkahelyen. Az első eset azért alakul ki, mert nem tud teljesíteni, többnyire kudarcélménye lesz. A második esetkor pedig túl könnyű a feladat, már nem okoz kihívást, örömet, nincs sikerélmény. Az egyén arra törekszik, hogy visszakerüljön az áramlatcsatornába, vagy azáltal, hogy a készségeit fejleszti (esetleg más területre lép át) vagy a nehézségi szintet, azaz a lehetőségeket növeli. Ideális esetben a készségek fejlesztésével, fejlődésével újabb lehetőségek nyílnak, fenntartva így az áramlat élményét. Az áramlat élménye pedig kimagasló teljesítményt eredményez és egyben az egyén elégedettségét is (Csíkszentmihályi, 2010). A pozitív pszichológia alapműveként emlegetett könyv tökéletesen tükrözi a mai kor, a mai generáció igényét: előtérbe került önmagunk megvalósítása, értelmet keresünk a munkánkban, hogy a felbecsült időnket hasznosan töltsük el. Ehhez a tendenciához kell illeszkednie a vállalatoknak.

Kutatás módszere

A kutatásomhoz a kvantitatív megkérdezéses rendszerek módszerét választottam, mivel a célom az volt, hogy rövid időn belül nagy számban elérjek minél több válaszadót. Kutatásom további módszere a kvalitatív kutatáshoz tartó interjú. Összesen hét személlyel beszélgettem a tehetségmenedzsmentről: két ügyvezetővel; egy tehetséggel; két vezetővel, akinek van a csapatában tehetség, illetve közülük az egyik részt vesz a tehetségprogramban; valamint egy HR vezetővel és egy HR szakemberrel, aki a tehetségmenedzsmentért felel. A szervezetekről elmondható, hogy mindegyik esetben multinacionális cégről van szó, 100 és 1000 főt foglalkoztató, budapesti székhellyel.

Összefoglalás

A kutatásom célja az volt, hogy kiderüljön, hogy a tehetségmenedzsment három legfontosabb szereplője (a HR, a vezető és a tehetség) hogyan viszonyul egymáshoz, milyen dinamikában működik együtt a tehetségprogramban. Fontosnak tartottam megvizsgálni a szerepüket, illetve, hogy hogyan látják egymás szerepét a program sikerességében. Ezen túl kutattam azt is, hogy a vállalatoknál egyáltalán létezik-e a tehetségmenedzsment program, és amennyiben igen, az milyen szinten integrálódott az üzleti modellbe.

Megvizsgáltam, hogy a munkavállalók mit várnak el a tehetségmenedzsmenttől.

Mindezt kétféle kutatási módszerrel végeztem: kérdőívet és mélyinterjúkat használtam.

A kutatásom érdekessége, hogy azt kiterjesztettem határon túlra, így elkészítettem egy nemzetközi összehasonlítást is.

A HR fejlődése kapcsán több ízben említésre került, hogy hazánk elsősorban történelmi, gazdasági események kedvezőtlen hatása végett elmarad a nyugati országoktól. Érdeklődve vártam az eredményt, hogy vajon a világunkra jellemző iszonyatos gyors információ-áramlás, a nemzetközi vállalatok nagyszámú jelenléte hatására sikerült-e behozni a közel egy évtizedes lemaradást.

A tehetségmenedzsment témaköre az utóbbi időben felértékelődött. Számos kutatás kimutatja, hogy a munkavállalóknak nagyon fontos az, hogy a vállalat biztosítsa számukra a fejlődés lehetőségét, illetve karrierutat kínáljon.

A munkaerőpiac megváltozott, a munkakeresők dominálják azt. Ma már nem csak egy állást keresnek a pályázók, hanem munkaélményt. Olyan munkahelyet, ahol a fejlődés mellett megjelenik a megbecsülés, a rugalmas munkarend, az otthonról való munkavégzés.

A lojalitás már nem hangsúlyos, a munkavállalók sokkal bátrabban váltanak, ha úgy érzik, hogy az aktuális munkahelyük már nem illeszkedik bele az elképzelt karrierútjukba (Gulyás & Turcsányi, 2017).

A karrierút mellett fontos, hogy a feladatokban örömeiket leljék. Egyre inkább beszivárog Csíkszentmihályi Mihály által leírt „flow”, azaz áramlat-élmény iránti igény a munka világába. Ilyenkor már önmagában a feladat jutalmazó, ha azt végezhetik: kihasználva a képességeket, meglévő tudást.

A vállalatoknak vonzó munkáltatói márkát kell kiépíteniük ahhoz, hogy a tehetségeket bevonzzák és szerződtessék.

A meglévő tehetségeket komoly odafigyeléssel és stratégiával kell megtartani. A toborzás hosszú és költséges folyamat, amelyet a megtartásra kiépített tervvel tudnak elkerülni.

Egyértelművé vált, hogy a tehetségek számára a legfontosabb a fejlődés, fejlesztés. Napjainkban a tehetségmenedzsment kiemelt szerepbe került a munkavállalók és munkáltatók életében, működésében. A két fél eltérő céljainak a keresztszete lett a tehetségmenedzsment kínálta megoldás: ezáltal megtartható a dolgozó, elkerülve a toborzás költségeit és biztosítva az üzlet folytonosságát, illetve a munkavállaló a céljaihoz igazodva tud fejlődni.

A kutatásom azt mutatja, hogy a vállalatok nagyon csekély százaléka (27%) rendelkezik olyan tehetségmenedzsment programmal, amelyet sikeresnek ítélt meg a válaszadó.

Szakmai megélésem és tapasztalataim szerint valóban nagyon kevés cég dedikál rendszert a tehetségprogramnak.

Előfordul, hogy a kis létszámú szervezet nem teszi lehetővé, hogy a keretrendszer jól működjék, de ez nem ok arra, hogy ne szánjunk kellő időt a kiemelt teljesítményű munkatársak fejlesztésére. Ahogy azt egy korábban hivatkozott Randstad riport is mutatja, a fejlődés, fejlesztés

lehetősége az egyik legfontosabb tényező, amit a munkatársak keresnek, illetve értékelnek a munkahelyen. Legújabb felmérése, a „Workmonitor 2023” (Randstad, 2023) továbbra is erről számol be: a motiváció és az elköteleződés fenntartásának egyik leghatékonyabb eszköze, ha világos karrierutakat kínál a vállalat, rendszeres beszélgetést, egyeztetést tart a munkavállalóval, hogy milyen fejlesztésekkel érhetőek el a kívánt célok.

Ezt mutatja a kutatásom is, miszerint a tehetségmenedzsment felé az elvárás a karrierút megléte, a fejlődés lehetősége. Az esetleges kedvezőbb bérezés nem élvez prioritást.

Egyértelműen megfogalmazódik a munkáltatói igény, a vezetők – beleértve a HR vezetőket is – felelőssége, hogy hogyan építik azt be a stratégiába.

Véleményem az, hogy a céges stratégiában helyet kell kapnia a HR stratégia egyes eleme(i)nek, amely azt a célt szolgálja, hogy hogyan szervezze a humántőkét ahhoz, hogy az üzleti cél megvalósulhasson. Ezzel egyértelművé válik minden vezető számára, hogy az erőforrásokat, azaz a csapataikat hogyan tudják a leghatékonyabban kihasználni.

A felmérésem visszaigazolja, hogy a tehetségmenedzsment sikeréhez elengedhetetlen, hogy a HR, a vezető és maga a tehetség szorosan együttműködjön. A válaszadók 61%-a gondolja így.

Az volt a megélesem, hogy a HR-t nagyobb felelősséggel ruházzák fel, viszont a válaszok mást mutatnak. A második helyen a vezetők szerepe áll. Több ízben beigazolódott, hogy rendkívül fontos feladatuk van a tehetségek támogatásában. A mélyinterjúk során szinte minden alkalommal a probléma forrása a vezetői képességekkel állt összhangban.

A kérdőívből is kiderült, hogy a vezetők, habár kellő időt dedikálnak a kiemelt teljesítményű munkatársak fejlesztésére, többnyire segítséget kérnek a HR-től, ha kérdés merül fel bennük vagy támogatásra van szükségük, mégis a HR válaszadók szerint a céltudatos fejlesztési tervet a vezetők nem tudják összeállítani.

Másik oldalról megközelítve: a vezetők nem érzik azt, hogy a HR megfelelő támogatással és felelősségvállalással vesz részt a programban.

A kutatásom céljának megfogalmazásában utaltam a kimondatlan elvárásokra. Ahhoz, hogy ez kimondott legyen, elengedhetetlen a folyamatos kommunikáció a HR és a vezetők között. Fontos a rugalmasság: a szerepek határai összemosódnak, egyeztetni kell az elvárásokat. A rugalmasság pedig a másik eszköztárának a felmérésében, fejlesztésében rejlik. Előfordulhat, hogy egy kezdő vezető kevésbé látja át az embermenedzsmenti feladatait, azok kezelését a HR felelősségének tekinteti: itt a HR fejlesztheti a vezetőt, hogy majd sikeresen tudjon működni a szerepében.

Jelenlegi munkahelyemen is találkozom hasonló helyzetekkel, éppen ezért kiemelten kezelem a vezetőkkel való rendszeres privát egyeztetéseket.

Nemzetközi viszonylatban a HR-es szakemberek sokkal pozitívabban nyilatkoznak a vezetőikről: úgy gondolják, hogy azok sikeresen és céltudatosan fejlesztik csapattagjaikat.

A fejlettebb országokban már régóta kirajzolódott a rossz és a jó vezető ismérve. A vállalatok évek óta képzik a saját munkatársaikat, hogy a jó vezetői tulajdonságok beépüljenek és hangsúlyosak maradjanak.

Magyarországon számos nemzetközi vállalat működteti szolgáltató-központját vagy más entitását. Az itt kialakított kultúra lehetővé teszi, hogy a magyarországi vezetők számára is elérhető legyen az új megközelítés és az beépüljön a köztudatba.

Megoldásnak azt látom, hogy a vezetők felé egyértelmű elvárásként jelenjen meg a tehetségmenedzsment működtetése, hogy a csapattagjaikat fejlesszék. A HR-nek pedig nyitottnak kell lenni arra, hogy támogassa és képessé tegye a vezetőket, hogy az említett feladatokat el tudják látni.

Ez segíthet annak a problémának a kitisztázásában, miszerint a vezetők úgy érzik, hogy HR feladatokat látnak el. Egy modern és érett gondolkodású együttműködésben partneri kapcsolat alakul ki a HR és vezető között. A HR partnerként támogatja a vezetőt abban, hogy minél jobb vezető lehessen, a vezető pedig alkalmazza a tudását és a HR által rendelkezésre nyújtott eszközöket.

A tehetség szempontjából az látszódik, hogy a vezető támogatását, szerepét legtöbbször pozitívan élik meg, ezzel szemben a HR-től kapott segítséget, eszközöket már kevésbé érzik számottevőnek. Emellett egy jelentősebb része a válaszadóknak úgy gondolja, hogy neki, mint tehetségnek, kisebb ráhatása van a tehetségmenedzsmentben való részvételének a sikerességében.

Ezeket a válaszokat összevetve az interjúkkal az látszódik, hogy a tehetségek a nem megfelelő vezetők miatt nem tudtak olyan mértékben fejlődni, ahogyan azt saját maguktól is elvárták volna.

Előfordulhat egy belső motiváltság hiánya is, viszont a tehetségmodell-elméletekre támaszkodva, illetve a Randstad felméréseket végigolvasva az látszódik, hogy a tehetségek képesek lépést tenni a fejlődésük érdekében.

Számomra ez az eredmény is arra vezet vissza, hogy a vezetők fejlesztésére jelentősen több figyelmet kell fordítani, mint amennyit jelenleg erre dedikálunk.

Meg kell határozni a vezetői képességeket, a vezetővel szemben támasztott elvárásokat és ezt beépíteni már a vezetők toborzásába is.

A tehetségprogram önmagában nem fogja megtartani a kiemelt teljesítményű dolgozókat, azt működtetni kell. Közvetlen és legnagyobb befolyással a vezető bír.

A HR-nek el kell érnie, hogy a vezetők elköteleződjenek emellett a cél mellett, és így megteremtve, a más HR menedzsment területekkel összhangban lévő tehetségprogramot együtt sikeresen működtessék.

Irodalomjegyzék:

- Bakacsi, Bokor, Császár, Gelei, Kovács, & Takács (2006). *Stratégiai Emberi Erőforrásmenedzsment*. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Balogh, L. (2007). www.tehetség.hu. <https://tehetség.hu/balogh-laszlo-mi-tehetseg>
- Behaviour (2023). www.behaviours.hu. <https://behaviour.hu/ot-tenyezo-amit-red-flagnek-tart-a-munkaban-a-z-generacio/>
- Csikszentmihályi M. (2010). *Flow, Az Áramlat*. Budapest, Akadémia Kiadó.
- Czeizel, E., & Páskuné (2015). *A tehetség definíciói, fajtái*. Debrecen, Didakt Kiadó.
- Gulyás, L. & Turcsányi, E. (2017). A hagyományos karrierutak és X és Y generációk. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, (12)1-2, 221-227. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.1-2.221-227>
- Konczosné Szombathelyi M. (2012). <https://kgk.sze.hu/images/dokumentumok/kautzkiadvany2012/menedzsment/konczosne.pdf>
- Kopasz G. (2022). A motiváció, mint a tehetség egyik összetevője és a tehetségdiagnosztika egyik lehetséges tárgya. *OxIPO – interdiszciplináris tudományos folyóirat*, (1), 21-34. <https://doi.org/10.35405/OXIPO.2022.1.21>
- Matkó, A. (2014). Az önmenedzselés, mint hatékony eszköz. *Debreceni Műszaki Közlemények*, (2). matko_andrea_0.pdf (unideb.hu)
- Pléh C. (2021). *Pszichológia*. Budapest, Akadémia kiadó.
- Poór, J., Karoliny M., Kovács I., & Illés B. (2018). *A HR gyakorlata*. Budapest, Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Randstad (2023). www.randstad.hu. <https://www.randstad.hu/hr-kutatasok/hr-trends-survey/hr-trends-survey-2023/>

2023 júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakán. Korábbi tanulmányaimat tekintve alapszakos diplomámat szociológia szakon szereztem az ELTE-n. Ezután Angliában éltem és tanultam tovább. Érdeklődésem ezekben az években még a piackutatás és márkakommunikáció felé irányult, mesterképzéses diplomát szereztem alkalmazott piac- és társadalomkutatás szakon a londoni Westminsteri Egyetemen. Később dolgoztam is a piackutatás területén, és már ott is szívesen foglalkoztam HR témájú kutatásokkal; emellett úgy láttam, hogy a piackutatásban használt módszereket érdemes összekötni egy tanácsadói attitűddel. Érdeklődésem egyre inkább a munkahelyi problémák, a munkavállalók kihívásai és a szervezetfejlesztés irányába fordult, ezért döntöttem úgy, hogy tanulmányaimat a METU Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterszakján folytatom tovább.

Diplomadolgozatomban azt vizsgáltam, hogy a nagyvállalatok milyen elemeket tudnak átvenni a startup kultúrából saját jövőállóságuk érdekében. Kutatásom elsősorban a munkaerőre, azon belül is a fiatal (18-39 éves) generáció bevonására és megtartására fókuszált. Fontos ügynek tartom a fiatalok számára élhető, fejlődni képes és fejlődést ösztönző munkahelyek kialakítását, és érdekes téma számomra, hogy a magyarországi viszonylatokban ez mennyiben és milyen formában valósítható meg.

Ezúton szeretnék köszönetet mondani témavezetőmnek, Verő Barbarának, a METU oktatóinak és mindenkinek, aki részt vett a kutatásomban vagy szakmai, lelki támogatást nyújtott hozzá.

Plell Fanni

PLELL FANNI

A NAGYVÁLLALATOK JÖVŐÁLLÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI A STARTUP KULTÚRA TÜKRÉBEN

Témavezető: Verő Barbara

A 21. század felgyorsult világában a szervezeteknek folyamatos kihívásokkal kell szembenéznük, rendkívül gyorsan változó piaci körülmények között kell versenyezniük azokért a tehetségekért, akik az információs korban előtérbe kerülő tudás- és tanulás-alapú feladatokat el tudják látni. A startupok gyors reagálású és innovatív szervezeti kultúrája jól alkalmazkodik ehhez a dinamikus változó környezethez, ezért a nagyvállalatok is próbálják követni gyakorlataikat, de sokszor ezek a próbálkozások csak látszattervékenységeket eredményeznek: a fiatal tehetségek bevonásához és megtartásához szükséges valódi értékek nem tudnak érvényesülni. Dolgozatomban a startup és a nagyvállalati kultúra elegyítésének lehetőségeit vizsgáltam arra fókuszálva, hogy mit érdemes a nagyvállalatoknak átvennie a startupoktól jövőállóságuk érdekében.

Bevezetés

Diplomamunkám alapfeltevése, hogy a startupok vonzó munkahelyi környezetet teremtenek a fiatal tehetségek számára, ebből kiindulva nagyon sok mai, a szervezeteket jellemző trend hozzájuk köthető. A startup és a tradicionális nagyvállalat szervezeti különbségei azonban határt is szabnak annak, hogy egy nagyvállalat mit tud átvenni a startupok gyakorlataiból. Kutatásom célja felderíteni, hogy a fiatal generációkat milyen értékajánlattal lehet bevonni egy szervezetbe, és milyen szervezetfejlesztési irányok jelölhetők ki a magyarországi munkáltatók számára, hogy a jelenlegi trendeket figyelembe véve képesek legyenek életben maradni és szervezetileg megújulni.

A digitális forradalom által előidézett gazdasági, társadalmi és ipari átalakulás egy új paradigmát hozott a munka és a szervezetek világába. A startupok és az Y, Z generáció már eleve ebbe a környezetbe születtek bele, ezért az ő szemléletmódjuk és viselkedésük szolgált kiindulópontként. A startupok a munkáltatói példamutatás, az Y és Z generáció pedig a munkaerő utánpótlás szempontjából kulcsszereplők a jövőállóság témakörében.

Kutatási kérdéseim a következők voltak:

1. Mit tudnak a nagyvállalatok átvenni a startupoktól, hogy lépést tudjanak tartani a gyorsan változó világgal? Érdemes-e átvenni tőlük gyakorlatokat vagy más megközelítés szükséges?
2. Milyen eszközökkel lehet a fiatal tehetségeket bevonni?
3. Hogyan tud egy tradicionális nagyvállalat hitelesen „fiatalossá” válni és megtartani a fiatal munkaerőt?
4. Mik az innováció és a jövőállóság lehetőségei egy tradicionális nagyvállalat életében?

A kérdéskört két oldalról vizsgáltam: egyrészt mit ajánlanak a különböző szervezetek mint munkáltatók a fiatalok számára, másrészt mik a fiatalok igényei a munkáltatóval és a munkahellyel szemben. Kutatásom első része azt a célt szolgálta, hogy az online tartalmak, álláshirdetések elemzésével képet kapjunk a nagyvállalati stratégiákról, amik a fiatal tehetségek bevonását célozzák. Az online tartalomelemzés során elsősorban a munkáltatói márképítést tudtam vizsgálni, és hogy milyen eszközöket használnak a munkáltatók a fiatalok toborzására. Kutatásom

A NAGYVÁLLALATOK JÖVŐÁLLÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI A STARTUP KULTÚRA TÜKRÉBEN

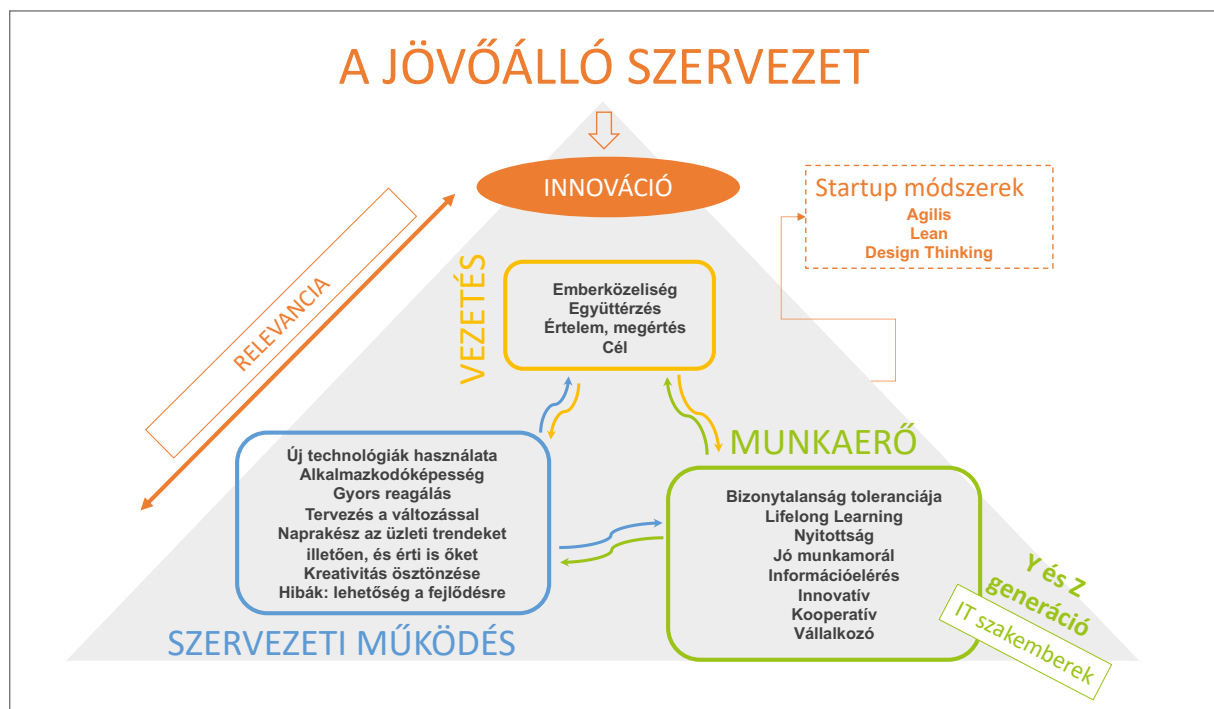
második részében egy online kérdőíves felmérést végeztem, hogy jobban megismerjem a fiatalok magyarországi munkáltatókkal kapcsolatos tapasztalatait, és megértsem, hogy mi fontos számukra a munkahelyen, milyen értékekkel lehet őket bevonni, mik vezetnek a felmondáshoz és mivel lehet őket megtartani. Emellett arra is kíváncsi voltam, hogy munkahelyválasztásnál a multikat vagy a startupokat részesítik-e előnyben, és ők maguk hogyan látják, mit vehetnének át a nagyvállalatok a startup kultúrából. Ebben az összefoglalóban az eredmények bemutatásánál a fiatalok értékpreferenciájára és munkahelyi tapasztalataira összpontosítottam, a magyarországi munkáltatókról alkotott képet elsősorban az ő szemüvegükön keresztül fogom bemutatni.

A fiatalok igényeinek és tapasztalatainak felmérése és azok vizsgálata a különböző szervezeti kultúrák sajátosságainak viszonyában lehetővé teszi azoknak a fejlesztési irányoknak a meghatározását, amik hasznosak lehetnek a nagyvállalatok számára a fiatal munkaerő bevonásában, megtartásában, szervezeti jövőállóságuk erősítésében.

A jövőálló szervezet

Mitől lesz egy szervezet jövőálló? A szakirodalom széles skálán vizsgálja, hogy milyen szervezeti formák és átalakulások szükségesek a szervezetek részéről ahhoz, hogy a jelenlegi, gyors ütemű technológiai fejlődés által vezérelt, folyamatosan változó világ igényeihez alkalmazkodni tudjanak. A különböző források alapján összegyűjtött szervezeti vonásokat és azok egymással összefüggő rendszerét a következő ábra foglalja össze:

1. ÁBRA: A JÖVŐÁLLÓ SZERVEZET ÖSSZETEVŐI



Forrás: saját készítés az összegyűjtött szakirodalom alapján

A jövőállóság egyik kulcseleme és fő mozgatórugója az innovációs képesség: a vállalatok versenyképességének fenntartásához a vezetőknek olyan szervezeti kultúrát kell kialakítaniuk, ami támogatja és ösztönzi az innovatív potenciált a szervezeten belül (Anning-Dorson, 2021; Maier et al., 2014, hivatkozta Zemanova et al., 2022). Az információ nagy mennyiségű és gyorsütemű áramlása miatt kiemelten hangsúlyos érték lesz még a relevancia, ami összetartja a szervezetet, és segíti abban, hogy erőforrásait a céloknak megfelelően optimalizálja. A szervezet maga pedig a vezetés,

a munkaerő és a szervezeti működés összhangjában kell hogy működjön. Mindhárom egységnél azok az értékek értékelődnek fel, amik hozzájárulnak ahhoz, hogy a szervezet rugalmasan tudjon alkalmazkodni a változékony körülményekhez.

Az automatizációs folyamatok és a mesterséges intelligencia fejlődése következtében az emberi tényező fontossága megkérdőjeleződik a munkavégzésben, Palsule és Chavez (2020) szerint azonban a digitális technológia világában éppen hogy felértékelődik az emberközelség a szervezeti vezetés szempontjából. A 21. századi vezetőknek a cél, az együttérzés és az értelem hármas összhangjában kell vezetniük a jövő szervezetét. (1) Az együttérzés erősíti a valahova tartozás érzését a munkavállalóban, ezáltal hozzájárul ahhoz, hogy érdekelt legyen a szervezeti célok megvalósításában. (2) Az értelem és a megértés motivációt ad és elősegíti az eredményesebb munkavégzést. (3) A cél pedig azért fontos, hogy tudjuk, miért csináljuk azt, amit csinálunk, irányt és egyértelműséget ad, helyes cselekvésre ösztönöz és alkalmazkodásra ad lehetőséget a gyorsan változó világban.

A munkavállalóknál a változékony-sághoz való alkalmazkodást elősegítő tulajdonságok mellett megjelenik a vállalkozói attitűd fontossága. Eric Ries (2017) szerint a modern vállalatban belül mindenkinek megvan a lehetősége arra, hogy vállalkozó legyen: a szervezet tiszteli és értékeli a munkavállalókat és ötleteiket. Emellett fegyelmezetten végzi alaptevékenységét (ami szükséges az innovációhoz), de a vállalkozói menedzsment eszközeit használva küzd meg a rendkívüli bizonytalansággal.

Az emberi tényező az innováció szempontjából is nagy hangsúlyt kap és felértékelődik a kreativitás. A vállalatok sikerének fontos részévé vált, hogy olyan vállalati kultúrát hozzanak létre, ami támogatja az innovációt és a kreatív viselkedést (Zemanova et al., 2022). A kreativitás ösztönzéséhez pedig szabadságra és rugalmasságra van szükség a merev szabályok, szigorúan ütemezett tervek és a túlzott ellenőrzés helyett. Ha egy szervezet próbál innovatívnak, rugalmasnak és nyitottnak tűnni, de a valóságban a régi berögződések mentén működik, csak egy helyben toporog, és fennmaradása továbbra is veszélyben van.

Kegan és Laskow Lahey (2019) fejlődépszichológiai megközelítésében azok a másodtevékenységek, amik arra irányulnak, hogy jobb színben tüntessük fel magunkat, és egyúttal saját hiányosságainkat, hibáinkat és gyengeségeinket elfedjük, erőforrás-vesztést okoznak és a hatékonyság rovására mennek. A szerzőpáros tudatosan fejlődést ösztönző szervezeteknek, az angol rövidítése szerint DDO-knak (Deliberately Developmental Organization) nevezte azokat a szervezeteket, akik egy olyan szervezeti kultúrát képesek teremteni, ahol a gyengeségre mint előnyre, a hibára mint lehetőségre tekintenek, a fejlődés érdekében ugyanis szükséges feltárni a szervezet sebezhetőségét.

Ezek alapján inkább egymást erősítő és egymással összefüggő értékekről beszélhetünk, mintsem bevett, és könnyen lemásolható gyakorlatokról; a helyes gyakorlatok kialakításához pedig elengedhetetlen magának a szemléletmódnak az elsajátítása, ami jövőállóvá teszi a szervezeteket.

A startup kultúra fogalma és hatása

A startup mint újfajta vállalkozásforma felülírta a szervezeti működés, vállalatirányítás és munkakörnyezet korábban ismert és használt értelmezési kereteit, működését a digitális kor állandó változásainak rendeli alá. Az ehhez szükséges feltételek megteremtéséhez sajátos szervezeti keretek kialakítására törekszik, amit a gyorsaság, a rugalmasság és az alkalmazkodóképesség elve vezérel. Ezek alapján a startup fogalmát már nemcsak magára az innovatív vállalkozásra használjuk, hanem a szervezeti kultúrára is (Magosi, & Németh, 2014). Az innovációt ösztönző, startup-jellegű szervezeti kultúra nagyvállalati megvalósításában a Google sokak számára példaképpé vált, de számos más szilícium-völgyi technológiai nagyvállalat esetében is használjuk a startup kultúra kifejezést (Facebook, Amazon, Yahoo stb.). Általánosan megfogalmazva a startup kultúra olyan

munkakörnyezetre utal, ami a problémamegoldást, a nyílt kommunikációt és a lapos hierarchiát helyezi előtérbe (Lee, 2014). A tradicionális nagyvállalati kultúrát ezzel szemben hierarchikus top-down (felülről lefele) struktúra jellemzi, tervek és előírások alapján működik, ami kevesebb rugalmasságot enged mind a kommunikációban, mind a problémamegoldás terén.

A startup kultúrával rendelkező nagyvállalatok egyik legfontosabb közös tulajdonsága, hogy a növekedés és a változásokhoz való alkalmazkodás érdekében az innovációt beépítik a szervezet életébe, így az szerves részét képezi működésüknek (Magosi, & Németh, 2014). A startupok hatására az innováció fogalma összekapcsolódik a vállalkozói szemlélettel és a független, elhatárolt, szabad gondolkodással.

Ries (2017) megállapításai alapján is látszik, hogy a régimódi vállalatoknak nagyon sok olyan eleme van, ami a látszatra irányul és a hatékonyság szempontjából erőforrás pazarlásnak mondható, emiatt ezek a berögződések csak még inkább nehezítik a nagyvállalatok előre mozdulását. A startupok megtaníthatják az idősebb vállalatoknak, hogy hogyan mozogjanak gyorsabban, hogyan vállaljanak nagyobb kockázatokat és hogyan tanuljanak a hibáikból (Stengel, & Post, 2017). Ebből a megközelítésből a nagyvállalatok átvehetnek gyakorlatokat a startupoktól, aminek segítségével olyan környezetet és kultúrát tudnak kialakítani, ami ösztönzi az innovációt és alkalmazkodó-képesebbé teszi a vállalatot a modern világban.

Startup módszerek: agilis, lean, design thinking

A mára divatossá vált agilis, lean és design thinking megközelítéseket gyakran emlegetik startup módszerekként, és egyre inkább jellemző az a trend, hogy a nagyvállalatok próbálják ezeket átvenni és beépíteni saját szervezeti kultúrájukba. Ezek alkalmazásánál azonban nem szabad figyelmen kívül hagynunk, hogy a jövőállóság szempontjából és a kor kihívásaihoz való alkalmazkodásban nem a módszereken és gyakorlatokon van a hangsúly, hanem a szemléletmódon.

Az új üzleti szereplőknek gyorsan kell alkalmazkodniuk a változásokhoz, ezért a startup kultúrához jellemzően hozzátartozik az agilitás, vagyis az agilis projekt menedzsment (APM) szellemisége és módszertana. Az agilis vezetési kultúrában leggyakrabban a támogató vezetés (servant leadership) gyakorlatát alkalmazzák, ahol a vezető a csapat részéről felmerülő igények és problémák megértésén és kezelésén keresztül, vagyis a csapat szolgálatával éri el azt, hogy a csapat a leghatékonyabban és leggyorsabban tudjon teljesíteni. A támogató vezetők a cél, az emberek és a folyamat hármasságában vezetik a csapatot:

1. Cél: A cél meghatározása a csapat részvételével történik, ezáltal érhető el, hogy elköteleződjenek és összetartsanak a közös cél megvalósításában.
2. Emberek: A csapat tagjainak ösztönzéséhez egy támogató környezet kialakítása, ahol mindenki lehet sikeres.
3. Folyamat: Kis időközönként reflektálás a termékre és a folyamatra az elért eredmények tükrében. (Project Management Institute, 2018)

A lean a startupok vonatkozásában egy olyan vállalatirányítási, szervezeti működési módszert jelent, aminek a lényege, hogy megszabadítsa a folyamatot azoktól a felesleges elemektől, amik csak veszteséget okoznak. A lean módszer ezt azáltal próbálja kiküszöbölni, hogy a vevői értékeknek megfelelően fejleszti a folyamatokat és a céloknak megfelelően alakítja ki (Lean Enterprise Institute Hungary, 2023). A hagyományos nagyvállalati vezetéssel szemben a lean vezető nemcsak utasításokat ad, hanem jól ismeri munkatársai képességeit és értékeit, megérti az összefüggéseket, és azok alapján támogatja a dolgozókat céljaik elérésben.

A lean össze is kapcsolódik az agilissal: a lean startup egyik módszertana az agilis fejlesztés. A lean vevőközpontúsága és az agilis idő- és erőforrás-hatékony szemlélete olyan környezetet teremt,

ami lehetővé teszi a startupok számára, hogy létrehozzák az MVP-jüket (minimum viable project), vagyis a legkorábbi használható fázisban lévő prototípusát terméküknek, amit aztán tesztelhetnek (Blank, 2013).

Az agilis és a lean mellett a design thinking szellemisége is megjelenik a startupoknál, aminek középpontjában a felhasználó áll, és a problémák kreatív, a megszokottól eltérő megoldására törekszik. Ez a megközelítés az empátiát, az integráló gondolkodást, az optimizmust, a kísérletezőkedvet és az együttműködést tekinti értéknek, hiszen ezek szükségesek ahhoz, hogy egy design thinker több nézőpontból is képes legyen látni és elképzelni a világot (Brown, 2008).

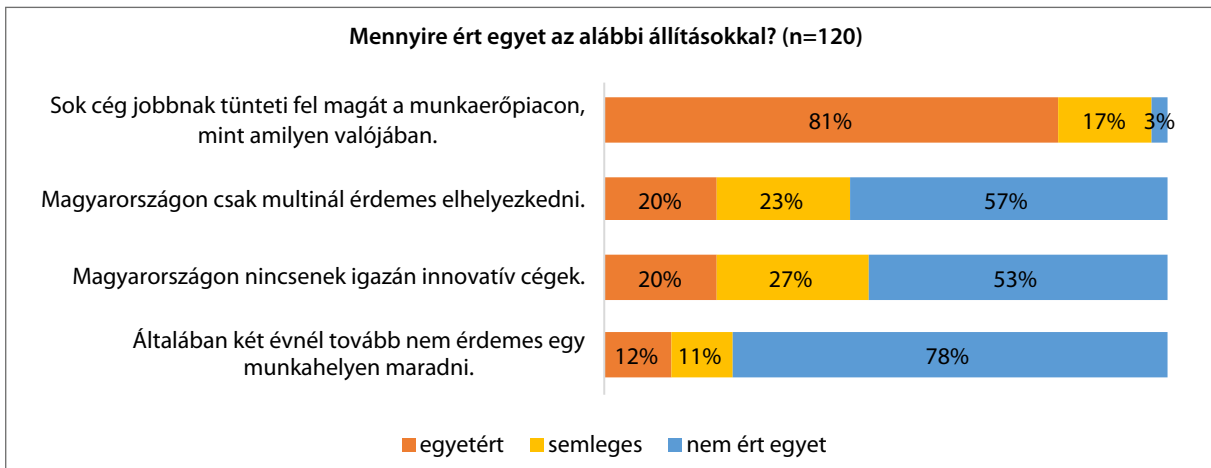
A kutatás módszertana

A fiatalok munkahelyi preferenciáinak megismeréséhez egy primer kvantitatív kutatást végeztem, online kérdőíves módszerrel egy 120 fős mintán, ahol a válaszadók 18-39 éves magyar fiatalok voltak. A kérdőív a demográfiai kérdésekkel együtt összesen 38 kérdésből állt, ami egy átfogó képet ad a fiatalok munkahelyi értékpreferenciáiról az alábbiak mentén: mi fontos számukra a munkahelyen, és mennyire érzik úgy, hogy azt megkapják; milyen az ideális munkahely számukra; milyennek látják a különböző szervezeteket; kik a preferált és innovatívnak tartott magyarországi munkáltatók, és kik azok, akik szerintük bárhogy próbálkoznak, nem képesek fejlődni; milyen tapasztalataik vannak a munkáltatókkal, mik a munkahelyváltás okai és mivel lehet őket megtartani. A kérdőívet kitöltők 62%-a nő volt, 38% férfi. A 30-39 éves korosztályt nagyobb arányban (62%) sikerült elérni, mint a 18-39 évest (38%). Végzettséget tekintve 72% rendelkezik felsőfokú, 28% középfokú végzettséggel. A mintán belül erősen felülreprezentáltak a budapestiek (56%) és az IT területén dolgozók (28%), de azt gondolom, hogy a téma szempontjából ezek a csoportok kiemelt jelentőséggel bírnak, ezért a legrelevánsabb válaszokat tőlük kapjuk. A nagyszámú IT oldalról érkező kitöltők lehetővé tették, hogy egy bontóváltozó segítségével megvizsgáljam, hogy az egyes kérdések mentén az IT szakemberek preferenciái miben térnek el a más területeken foglalkoztatottakétól. Ennek a célcsoportnak a bevonása rendkívül nagy jelentőséggel bír a szervezeti fejlődés szempontjából, hiszen a digitalizációs korban az innováció összekapcsolódik a technológiai fejlődéssel, ahhoz pedig elengedhetetlen a jól képzett IT munkaerő, akinek a bevonása és megtartása rendkívül nagy kihívást jelent a legtöbb munkáltató számára.

A magyarországi munkáltatók általános megítélése a fiatalok körében

Annak mérésére, hogy a magyarországi fiatalok hogyan látják saját munkaerőpiaci környezetüket, attitűdvizsgálatos kérdéseket használtam. Az eredmények alapján azonnal kitűnik az általános vélekedés, hogy sok cég jobbnak tünteti fel magát a munkaerőpiacon, mint amilyen valójában. A válaszadók 81%-a egyetért ezzel az állítással. Azt is megállapíthatjuk, hogy a fiatalok döntő többsége nem csak a multikban lát potenciált, ha munkahelykeresésről van szó: a megkérdezettek 57%-a nem ért egyet azzal, hogy Magyarországon csak multinál érdemes elhelyezkedni. Pozitívabb képet mutatnak a számok az innovatív munkahelyek jelenlétével kapcsolatban: a válaszadók több mint fele nem értett egyet azzal, hogy Magyarországon nincsenek igazán innovatív cégek. Emellett úgy tűnik, hogy a 18-39 éves munkavállalók hosszabb távra terveznek egy munkahellyel: rendkívül magas arányban (78%) nem értettek egyet azzal, hogy két évnél tovább nem érdemes egy helyen maradni.

2. ÁBRA: A MAGYARORSZÁGI MUNKAERŐPIACI HELYZET ÁLTALÁNOS MEGÍTÉLÉSE

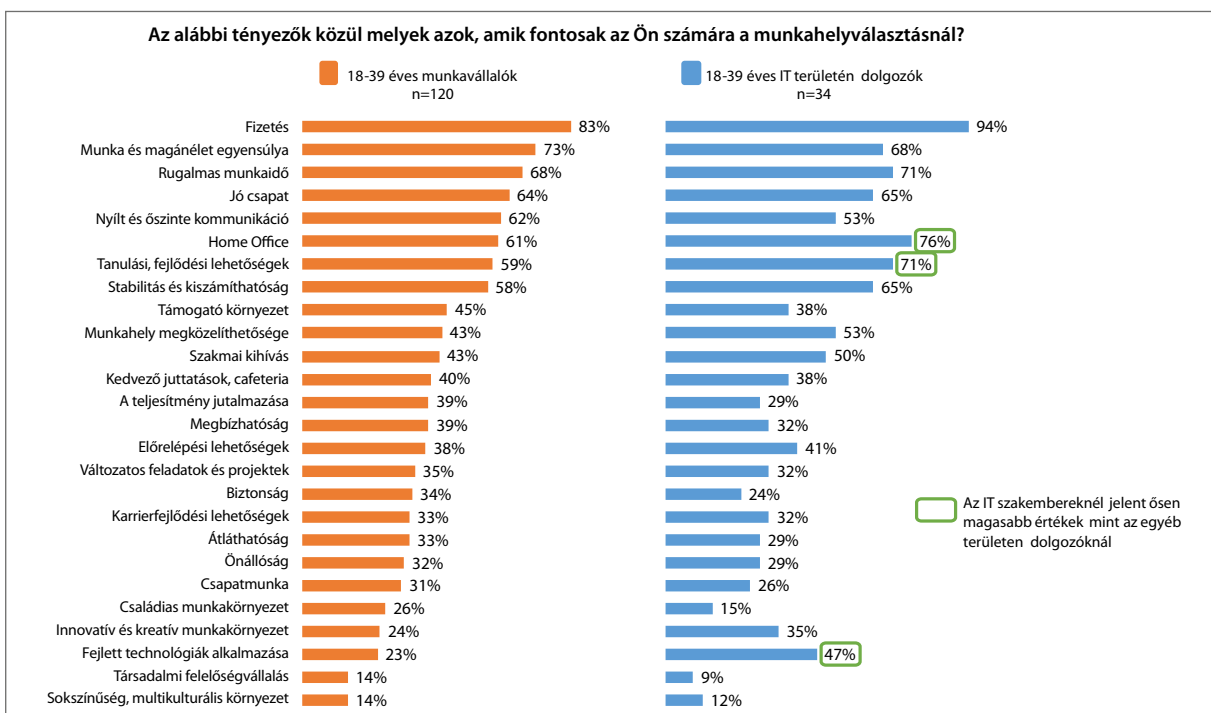


Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

A fiatalok munkahelyi értékpreferenciái

A fiatalok munkahelyválasztásának elsődleges szempontja a fizetés, ezt követően fontosnak tartják, hogy milyen munkakörülmények között dolgoznak: a rugalmasság, valamint a munka- és magánélet egyensúlya kiemelt jelentőséggel bírnak abból a szempontból, hogy mennyire érzik jól magukat egy munkahelyen. A kutatási eredményekben hangsúlyos a home office kérdése, ami kiemelt fontosságú az IT területén dolgozók számára. A nyitott kérdések alapján a távmunka előnyei is a rugalmas munkaidővel és a munka és magánélet összeegyeztetésével hozhatók összefüggésbe. A munkakörülmények után a munkahelyi személyes kapcsolatokra vonatkozó igényeik jelennek meg: a jó csapat és a nyílt kommunikáció fontossága. Az IT szakemberek előnyben részesítik a szakmai fejlődésre, tanulásra irányuló lehetőségeket a személyes kapcsolatoknál.

3. ÁBRA: MI FONTOS A MUNKAHELYVÁLASZTÁSNÁL?



Forrás: saját készítés a kérdőív adatai alapján

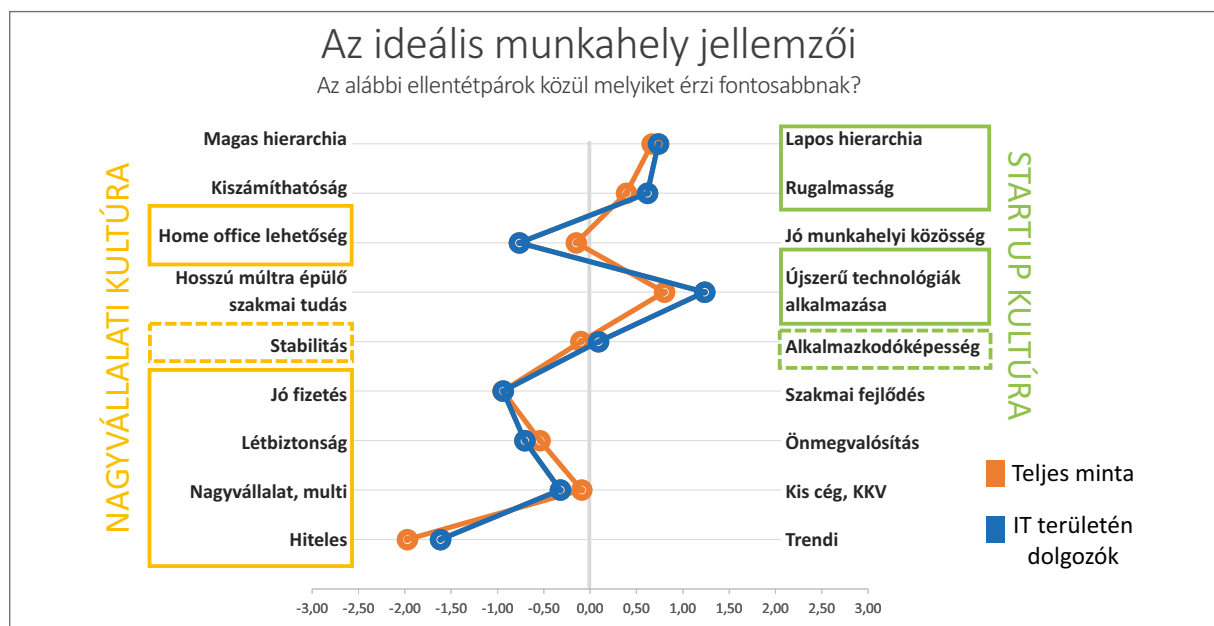
A NAGYVÁLLALATOK JÖVŐÁLLÓSÁGÁNAK LEHETŐSÉGEI A STARTUP KULTÚRA TÜKRÉBEN

A fiatalok többnyire elégedettek ezekkel az értékekkel a munkahelyükön: az látszik, hogy a sokat emlegetett home office, rugalmas munkaidő és a munka és magánélet szintjén is magas az aktív 18-39 éves munkavállalók elégedettsége. A home office lehetőséggel 82%-os, a rugalmas munkaidővel 75%-os, a munka és magánélet egyensúlyával pedig 71%-os arányban elégedettek azok, akiknek ezek az értékek fontosak és jelenleg is dolgoznak. A fizetéssel ugyan nem elégedetlenek, de lehetne jobb is: a fizetést fontos tényezőnek tartó aktív munkavállalók kevesebb mint fele (45%) érzi úgy, hogy a jelenlegi fizetése megfelelő. A nyílt és őszinte kommunikációnál viszont már magasabb az elégedetlenebbek aránya (28%), és a fizetéshez hasonlóan itt is csak 43%-os elégedettséget láthatunk. Az IT területén dolgozóknál az egyes preferenciák mentén is magasabb elégedettségi arányok mutatkoznak, és szemmel láthatóan kevesebb az elégedetlenek aránya az egyes értékek mentén.

Értékpreferenciák a nagyvállalati és a startup kultúra tükrében

A nagyvállalati kultúra és a startup kultúra értékeinek összehasonlításához elsősorban egy szemantikus differenciálskálát használtam, ahol a válaszadóknak a két ellentétes érték között kellett elhelyeznie a jelölőpontot egy hétfokozatú skálán aszerint, hogy mennyire érzik fontosnak a munkahelyen. Néhány attitűdvizsgálatos kérdés is ehhez a témához tartozik, ezért az ellentétpárok közötti választások bemutatása után ezekre is kitérek.

4. ÁBRA: NAGYVÁLLALATI ÉS STARTUP KULTÚRA ÉRTÉKEI

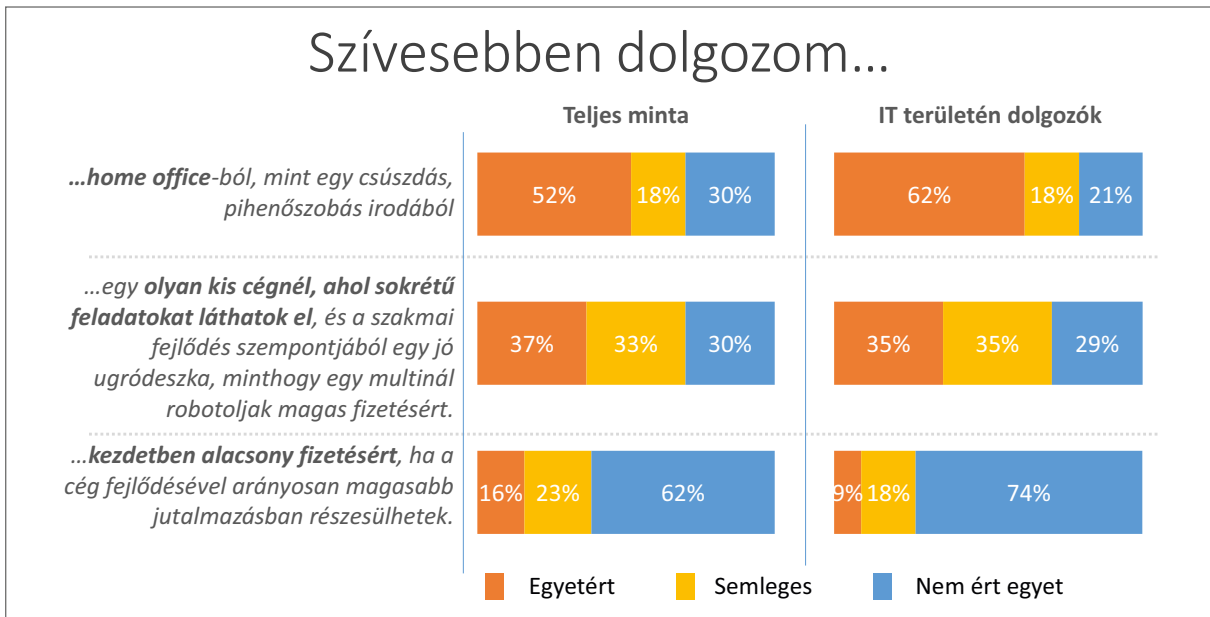


Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív adatai alapján

Az értékpreferenciákat vizsgálva azt mondhatjuk, hogy a magyarországi fiatalok inkább egyfajta aranyközéputat keresnek a nagyvállalati kultúra és a startup kultúra között: egyszerre jellemző rájuk a biztonságkeresés, ami elsősorban a létbiztonságra irányul, és a rugalmasságra és az újszerű technológiák alkalmazására való igény. Inkább a lapos szervezeti berendezkedést preferálják, de nem utasítják el a hierarchiát. A home office fontosabb a munkahelyi közösségnél, a stabilitást és alkalmazkodóképességet pedig vélhetően nem tartják egymást kizáró tényezőkné. A hitelesség azonban nagy értékkel bír számukra, és fontosabb, mint egy trendi cégnél dolgozni. Az IT szakembereknél annyit érdemes megjegyezni, hogy a home office és az újszerű technológiák alkalmazása sokkal fontosabb számukra, mint a más területen dolgozó fiatal munkavállalóknak.

A válaszadók attitűdjei azt tükrözik, hogy a startup mint munkahely nem vonzó számukra: A home office fontosságát még a csúszdás, pihenőszobás iroda sem tudja felülmúlni. A kisebb cég által nyújtott változatos feladatokat és a szakmai fejlődést azonban előnyben részesítik a multik egyhangúbb, de magas fizetéssel járó lehetőségeinél. Ezzel szemben a kockázatvállalási hajlandóság alacsonynak mondható egy induló vállalkozásnál történő munkavállalás esetében. A fizetés ismét hangsúlyosabbá válik, ha az a cég fejlődéséhez van kötve: úgy tűnik, a fiatalok nem hisznek a magyarországi kisvállalkozások növekedésében és inkább a biztosat keresik. Ugyanezek igazak az IT területén dolgozókra is, csak szélsőségesebb értékekkel a home office-t és az új vállalkozásnál történő elhelyezkedést illetően.

5. ÁBRA: ATTITŰDVIZSGÁLAT MULTI VS. STARTUP A TELJES MINTÁN

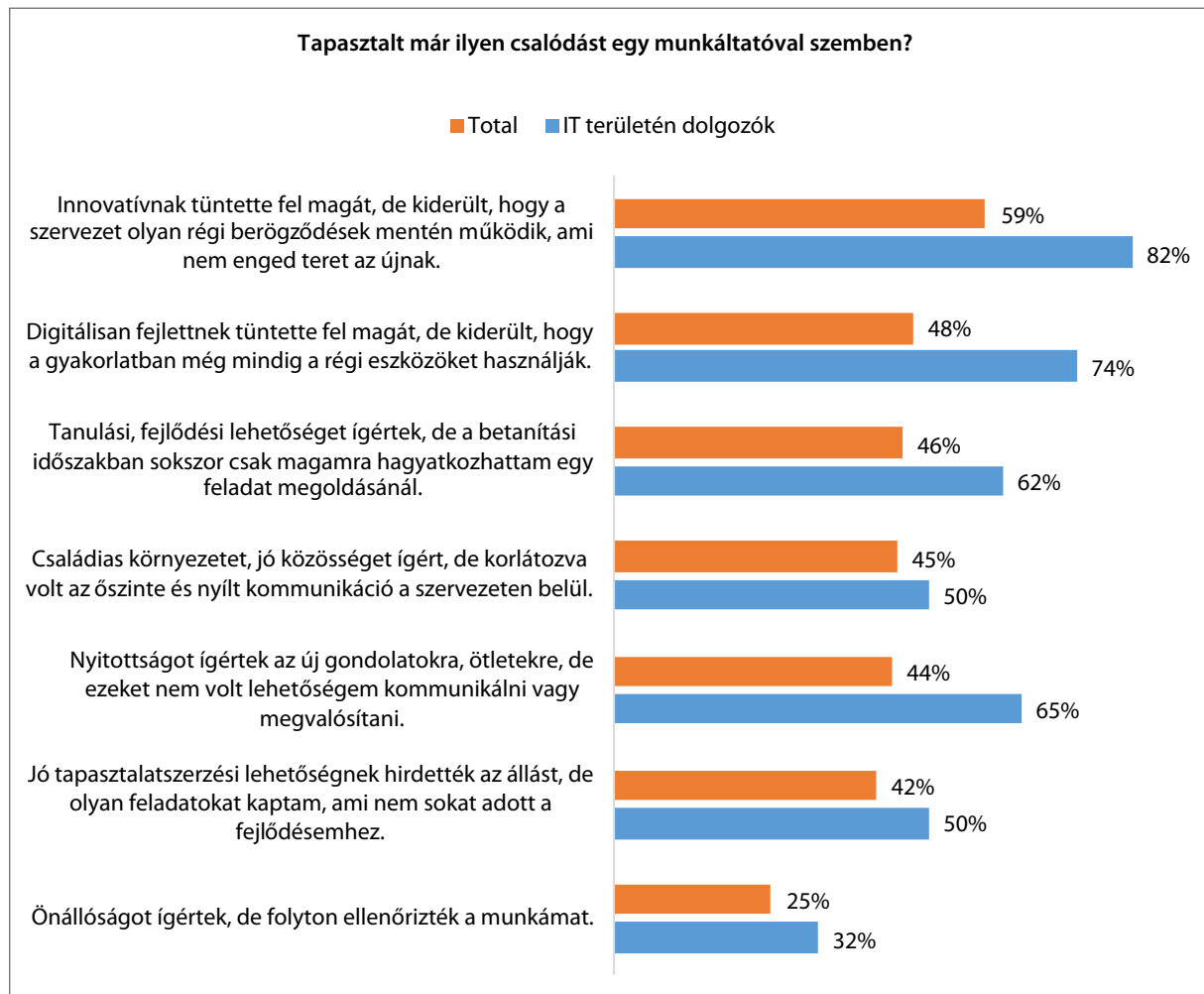


Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív adatai alapján

Munkahelyi tapasztalatok

A kutatás eredményei igazolják, hogy a magyarországi munkaerőpiacon gyakori probléma, hogy a munkáltatók pozitívabb képet mutatnak magukról kifelé, mint amit a munkavállalók a valóságban a szervezeten belülről tapasztalnak. A fiatal munkavállalók gyakran szembesülnek hamis szervezeti kommunikációval az innovációt, a digitális fejlettséget, a tanulási, fejlődési lehetőségeket, a jó közösséget, a nyitottságot és a szakmai fejlődést illetően. A válaszadók legalább 40%-os arányban tapasztalták már ezeket, 35%-uk az önállósággal kapcsolatos hamis ígérettel együtt legalább ötöt tapasztalt már ezekből a magyarországi munkaerőpiacon. Az IT területén dolgozókra még inkább jellemző, hogy ezekkel a problémákkal szembesülnek, és náluk kimagaslóan nagy volt azok aránya, akik azt tapasztalták, hogy egy cég digitálisan fejlettnek tüntette fel magát, miközben elavult technológiákat, régi eszközöket alkalmaztak a gyakorlatban. Emellett a legtöbbit tapasztalt negatív munkavállalói élmények a be nem tartott ígérekhez, az operatív szinten politikai szemléletű vezető alkalmazásához, a rugalmasság és az emberséges bánásmód hiányához köthetők. Viszonylag magas arányban mondtak már fel a fiatal válaszadók, amikor ezeket tapasztalták a munkahelyeken.

6. ÁBRA: TAPASZTALTA-E MÁR A MUNKÁLTATÓK BE NEM TARTOTT ÍGÉRETEIT?



Forrás: saját készítésű ábra a kérdőív eredményei alapján

A fiatal munkavállalók kitartónak tűnnek, ha arról kérdezzük őket, hogy mennyi az ideális időtartam, amit érdemes egy pozícióban eltölteni. Több mint kétharmaduk szerint ez az időtartam 3-5 év, és a 30 alattiak is így gondolják. Tény azonban, hogy az elmúlt két évet nézve a válaszadók több mint fele váltott munkahelyet, de ez magyarázható az elmúlt évek eseményei által hozott munkaerőpiaci bizonytalansággal is. A fiatal munkavállalók felmondásai mögött húzódnó elsődleges motivációs tényezők a jobb lehetőségek és a magasabb fizetés. A szervezetfejlesztés szempontjából fontos felfigyelni azonban arra is, hogy a vezetőkkel szembeni elégedetlenség, a szakmai fejlődés és előrelépési lehetőségek hiánya és a toxikus munkakörnyezet is gyakori felmondási okok.

7. ÁBRA: FELMONDÁSI OKOK A SZABADSZAVAS VÁLASZOK ALAPJÁN



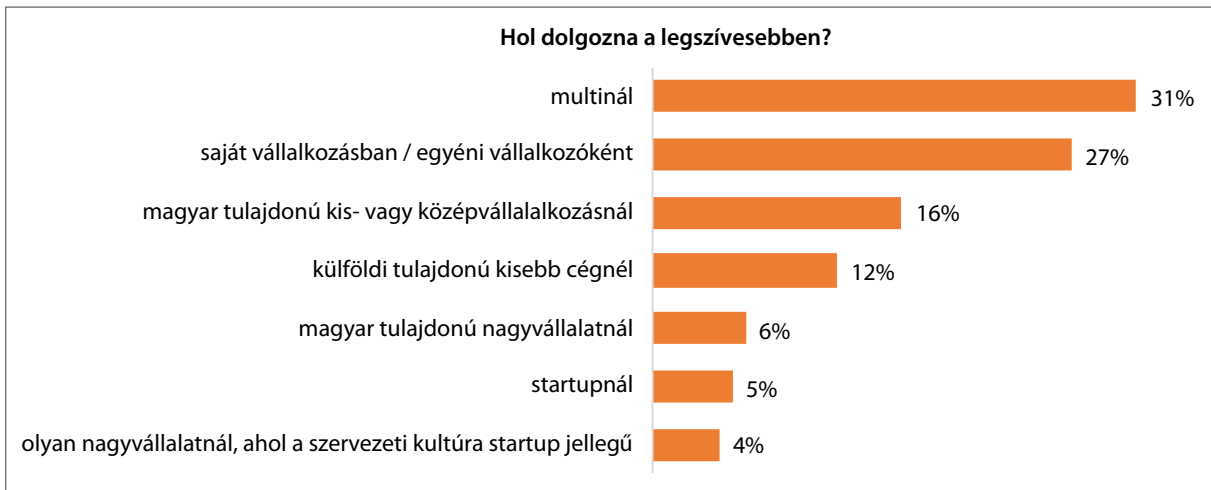
Forrás: saját ábra a kérdőív alapján

A zárt kérdésre kapott válaszokból azt látjuk, hogy a 18-39 éves válaszadók legnagyobb arányban a fizetéssel való elégedetlenség miatt mondtak már fel (64%), és csak ezt követi az, hogy jött egy számukra jobb lehetőség (59%). A harmadik leggyakoribb ok a vezetővel, vezetési stílussal való elégedetlenség (58%). A megbecsülés hiánya a válaszadók felénél meghatározó tényező volt még korábbi felmondásuknál. Magas arányban szerepelt még a szakmai fejlődés lehetőségének hiánya, a túlterheltség és az előrelépési lehetőségek hiánya, mint felmondáshoz hozzájáruló munkahelyi körülmény.

Preferált szervezettípusok

Összességében azt mondhatjuk, hogy a startupoknál a munkavállalási kedv eléggé alacsony a fiatal munkavállalók körében. Legszívesebben multinál dolgoznának, ahol stabilitás és magas fizetés várja őket, de rendkívül sokan vágnak a vállalkozói létre is: vágnak arra, hogy a saját kezükbe vehessék sorsukat, véghez tudják vinni saját döntéseiket, ők maguk oszthassák be idejüket és ne másnak keressék a pénzt, hanem saját maguknak.

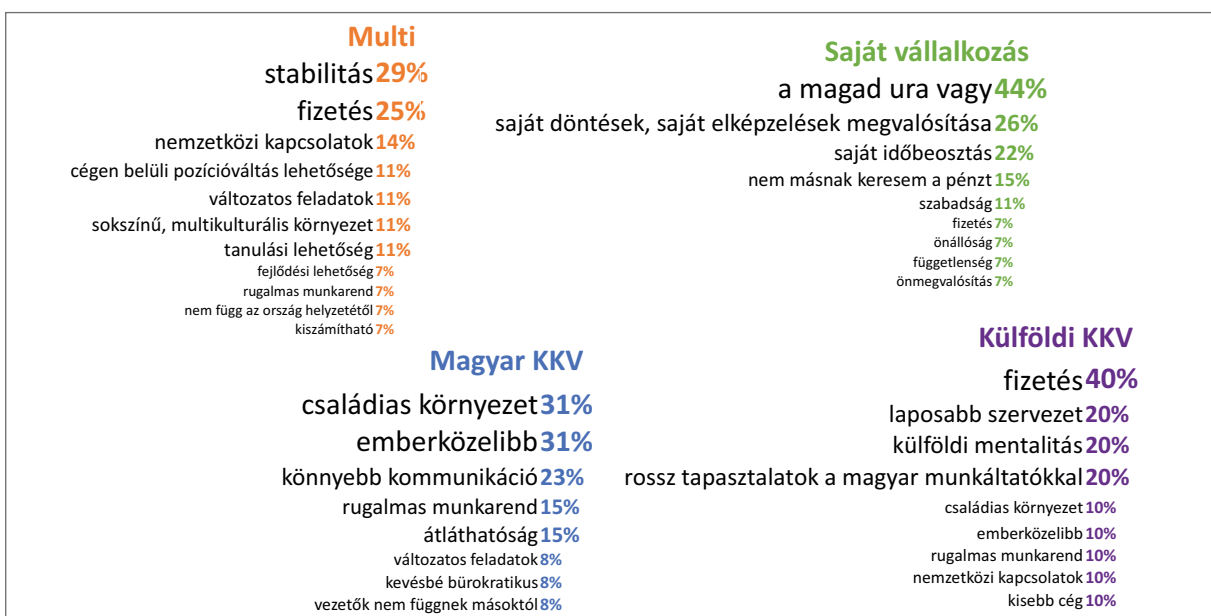
8. ÁBRA: MILYEN TÍPUSÚ SZERVEZETNÉL DOLGOZNA A LEGSZÍVESEBBEN?



Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Egy nyitott kérdésben rákérdeztem arra is, hogy miért azt a szervezettípust favorizálják, amit az előző kérdésben válaszoltak. A válaszok ugyan alacsony elemszámúak (multi: 28; saját vállalkozás: 27; magyar KKV: 13; külföldi KKV: 10), de segítenek rámutatni, hogy mit tartanak vonzóknak a fiatalok az egyes szervezettípusokban. Az alábbi ábrán a 7%-nál többet említett válaszok láthatók.

9. ÁBRA: MIÉRT ENNÉL A SZERVEZETTÍPUSNÁL DOLGOZNA A LEGSZÍVESEBBEN? (SZABADSZAVAS VÁLASZOK)



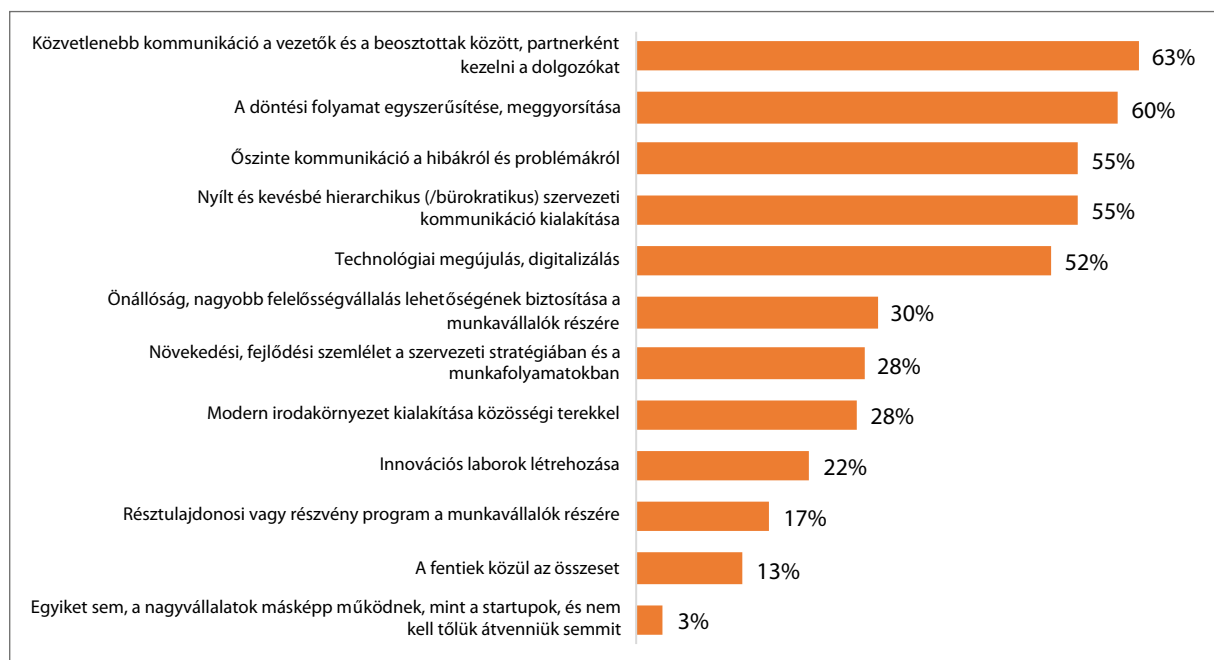
Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Szembetűnően sokan vágnak a vállalkozói létre, a nyitott kérdésekből adott válaszokból arra következtettek, hogy ennek egyik lehetséges oka a magyarországi munkáltatókkal szerzett rossz tapasztalatok. A szabadszavas válaszok alapján a fiatalok számára azért vonzó a saját vállalkozás, mert vágnak arra, hogy a maguk urai lehessenek, saját döntéseiket véghez tudják vinni, ötleteiket megvalósítani, ők maguk oszthassák be idejüket és ne másnak keressék a pénzt, hanem saját maguknak. Ezen kívül többször említették a szabadság, önállóság és függetlenség fogalmait a válaszok között. A multiknál a stabilitás és a fizetés a legnagyobb érték, amit a fiatal munkavállalók számára biztosítani tudnak. Emellett a nemzetközi kapcsolatok építése és a sokszínű multikulturális környezet is nagy hangsúlyt kap. A cégen belüli pozícióváltás lehetősége és a tanulási lehetőségek kaptak még többszöri említést a multi előnyeinel. A magyar kisvállalkozásokat preferálók a családi környezetet és emberközelséget emelték ki pozitívumként, emellett úgy látják, hogy a kisebb vállalkozásoknál könnyebb a kommunikáció, rugalmasabb a munkarend és átláthatóbb, mint egy nagyvállalat. A külföldi KKV-kat választók úgy látják, hogy ez a típus ötvözi a kis cégek és a multik előnyeit: jobban fizetnek, mint a magyar cégek, és laposabb a szervezet, mint egy multinál. Többen említették, hogy a külföldi mentalitás szimpatikusabb számukra, és hogy jobban bíznak a külföldiekben, mint a magyar cégekben saját tapasztalataik alapján.

Értékek, amit a nagyvállalat átvehet a startupoktól

A fiatal munkavállalók elsősorban a szervezeten belüli kommunikációban, a döntési folyamatokban és a technológiai fejlődésben látják azokat az elemeket, amit a nagyvállalatoknak át kellene venniük a startupoktól. A 18-39 éves munkavállalók szükségét érzik, hogy közvetlenebb (partneri) kommunikáció legyen a vezetők és a beosztottak között, a hibákról és a problémákról őszintén tudjanak beszélni és általánosságban nyílt és kevésbé hierarchikus kommunikáció jellemezze a szervezetet. A döntési folyamat egyszerűsítése és gyorsítása és a technológiai megújulás, digitalizálás problémája is két olyan terület, amiben a nagyvállalatok a fiatalok visszajelzései alapján tanulhatnak a startupoktól. Ezek alapján azt mondhatjuk, hogy a 18-39 éves magyar munkavállalók válaszai összhangban vannak az agilis és a lean alapszemléletével.

10. ÁBRA: MIK AZOK AZ ELEMEK, AMIKET A NAGYVÁLLALATOKNAK ÁT KELLENE VENNIÜK A STARTUPOKTÓL SAJÁT MEGÚJULÁSUK ÉRDEKÉBEN?



Forrás: saját ábra a kérdőív adatai alapján

Szervezetfejlesztési irányok a kutatási kérdések mentén

1. Mit tudnak a nagyvállalatok átvenni a startupoktól, hogy lépést tudjanak tartani a gyorsan változó világgal?

Az alapvető értékek, amit a nagyvállalat átvehet a startup kultúrából: (1) laposabb, nyílt és őszinte szervezeten belüli kommunikációt, (2) a döntési folyamatok egyszerűsítését és (3) a technológiai fejlődést. Ezek az értékek összhangban vannak az agilis és a lean szemléletével, ezért a nagyvállalatok meríthetnek azokból.
2. Milyen eszközökkel lehet a fiatal tehetségeket bevonítani?

A fiatalokat motiváló fizetésekkel és juttatásokkal, rugalmas munkarenddel és munkaidővel, a munka és magánélet egyensúlyának biztosításával, home office lehetőséggel, összetartó csapatszellemmel és nyitott kommunikációval lehet bevonítani egy munkahelyre. Az IT szakemberek esetében az ösztönző fizetés mellett érdemes külön figyelmet fordítani a home office, a szakmai fejlődés, tanulási lehetőségek és az igényeiknek megfelelő technológiai eszközök biztosítására. Érdemes az erőforrásokat úgy csoportosítani, hogy a fejlődést vagy ösztönzést elősegítő munkakörökben, szervezeten belüli csoportokban ösztönzőleg tudjanak hatni a munkavállalókra.
3. Hogyan tud egy tradicionális nagyvállalat hitelesen „fiatalossá” válni és megtartani a fiatal munkaerőt?

Ahogy láthattuk, a magyarországi fiatalok vágnak a stabilitásra és a kiszámíthatóságra, és hosszú távon terveznek egy munkahellyel. A fiatal munkaerő megtartásához olyan munkakörnyezetet szükséges teremteni, ami rugalmasságot, a munka és magánélet egyensúlyát biztosítja számukra. A fiatalos értékek kevésbé köthetők fizikai tárgyakhoz, mint például egy babzsákfotel vagy csocsóasztal, sokkal inkább „fiatalos szemléletről” beszélhetünk, ami elsősorban a szervezeti kommunikációra irányul, és arra ahogy a szervezet kezeli saját munkavállalóit. A lean és az agilis szemlélet alapelveinek elsajátítása itt is a szervezetek segítségére lehet. Emellett fontos hangsúlyozni a fókusz áthelyezését a trendkövetési, megfelelési magatartásból a szervezet valós értékeire, és azokhoz mértén meghatározni célokat, stratégiai lépéseket. A fiatalok is a stabilitást keresik a bizonytalan és folyton változó környezetben, ezért fontos, hogy a munkáltatók tervezetten, átgondoltan és jól irányzott lépésekkel működjenek.
4. Mik az innováció és a jövőállóság lehetőségei egy tradicionális nagyvállalat életében?

Az innováció szempontjából – ahogy a szakirodalom alapján bemutattam – fontos tényező, hogy milyen környezetet alakítanak ki a nagyvállalatok. A startup kultúrából átvett elemek erősíthetik ezt. A nagyvállalatoknak meg kell találniuk a hozzájuk illeszkedő módját annak, hogy hogyan tudják beépíteni az innovációt a szervezet mindennapjaiba. Az innovatív képességet pedig – ahogy a startup módszerek alapján is láthattuk, – a szabadságon és rugalmasságon alapuló szemléletmód alkalmazása ösztönzi. Az irányok pedig többfélék lehetnek: alkalmazhatnak innovatív vállalkozókat, indíthatnak cégen belüli startupot, áteshetnek egy teljes agilis transzformáció stb. A sikeresség szempontjából fontos, hogy először a szervezet felismerje, hogy melyik megoldás a leginkább testhezálló számára, mielőtt az éppen aktuális trendeknek megfelelően megkezdi az átalakulást.

Összefoglalás

Dolgozatomban részletesen megvizsgáltam a fiatalok munkahelyi értékpreferenciáit és tapasztalatait, ami alapján kijelölhetők kritikus pontok, amikre a munkáltatóknak érdemes odafigyelnie a szervezetfejlesztés során. Ezek alapján megállapítható, hogy a magyar fiatalok egyszerre keresik a biztonságot és a rugalmasságot a munkahelyen.

Ugyan az eredmények alapján a magyar fiatalok inkább biztonságra vágnak és nem startupnál szeretnék dolgozni, de a startupok által alkalmazott módszerek (az agilis és a lean szemlélete) összhangban vannak értékpreferenciáikkal, az ezekre való átállás vonzóbb munkahellyé teheti a nagyvállalatokat.

Gyakori probléma, hogy a szervezetek jobbnak tüntetik fel magukat, mint amilyenek valójában, és nincsenek meg az innovációhoz és fejlődéshez szükséges feltételek. A szervezeti hitelesség meg-alapozása elsődleges lépés kell hogy legyen a fiatalok bizalmának elnyeréséhez és a sikeres szervezetfejlesztéshez, csak ezt követően érdemes a startupok által alkalmazott gyakorlatokat átvenni. Emellett jól beazonosított, körülhatárolt és megfelelően kommunikált célokra van szükség és az erőforrások optimalizálására.

Irodalomjegyzék:

- Anning-Dorson, T. (2021). Organizational culture and leadership as antecedents to organizational flexibility: implications for SME competitiveness. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(5), 1309–1325. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0288>
- Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything: A faster, smarter methodology for launching companies may make business plans obsolete. [online] *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.17. <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
- Blank, S. (2019). Why Companies Do „Innovation Theater” Instead of Actual Innovation. [online] *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.17. <https://hbr.org/2019/10/why-companies-do-innovation-theater-instead-of-actual-innovation>
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*. Letöltés dátuma: 2023.04.18. <https://hbr.org/2008/06/design-thinking>
- Kegan, R., & Laskow Lahey, L. (2019). *Mindenki kultúrája: Egy fejlődést ösztönző szervezet tudatos kialakítása*. Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Lean Enterprise Institute Hungary (2023). *A leanről*. <https://lean.org.hu/alapok/a-leanrol/>
- Lee, K. (2014). *Startup Culture*. <https://www.techtarget.com/searchcio/definition/startup-culture>
- Magosi A., & Németh G. (2014). Vállalkozói kultúra fejlesztés nagyban. In: Lukovics M., & Zuti B., *A területi fejlődés dilemmái* (pp. 359-368). Szeged, Szegedi Tudományegyetem.
- Maier, A., Brad, S., Nicoară, D., & Maier, D. (2014). Innovation by developing human resources, ensuring the competitiveness and success of the organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 109, 645–648. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.521>
- Palsule, S., & Chavez, M. (2020). *Emberközeli vezetés: Adjon újra célt a vállalkozásának!* Budapest, Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.
- Project Management Institute (2018). *Agilis gyakorlati útmutató*. Budapest, Akadémia Kiadó. doi: <https://doi.org/10.1556/9789630599488>
- Ries, E. (2017). *The Startup Way: How Modern Companies Use Entrepreneurial Management to Transform Culture and Drive Long-Term Growth*. New York: Currency.
- Stengel, J., & Post, T. (2017). *Unleashing the innovators: how mature companies find new life with startups*. New York: Crown Business.
- Zemanova, B., Kotkova Striteska, M., & Zapletal, D. (2022). A Framework for Innovative Culture Identification. *Journal of Competitiveness*, 14(3), 191–208. <https://doi.org/10.7441/joc.2022.03.11>

Szeretnék bemutatkozni: Szabó-Zmák Edina vagyok. Első diplomámat éppen 20 évvel ezelőtt szereztem idegenforgalmi- és szálloda szakos közgazdászként. Tanulmányaim befejezése után először szállodai rendezvényszervezőként, majd értékesítőként dolgoztam a hazai és a nemzetközi szállodaiparban. Gyermekeim születése után fogalmazódott meg bennem a karrierváltás gondolata. Szerettem volna az „ügyfelek” helyett a cégek legnagyobb kincsének, a munkavállalóknak a jólétével foglalkozni, ennek hatására kezdtem el a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi Erőforrás Tanácsadó mesterképzését, amelyet idén fejeztem be. Jelenleg Magyarország legnagyobb fedett rendezvényhelyszínén dolgozom rendezvényszervezőként.

Nagyon szerencsésnek mondhatom magam, mivel mindig szerettem az éppen aktuális munkámat: szenvedéllyel, elhivatottan és sikeresen láttam el feladataimat. A nemzetközi statisztikák és személyes tapasztalataim is azt mutatják, hogy ez azonban egyáltalán nem általános: egyre aggasztóbb méreteket ölt a munkahelyi kiégés, és egyre több egyén látja céltalannak a munkáját, mégsem változtat azon, és elfogadja, hogy „a munka csak egy szükséges rossz”. Ezért – véleményem szerint – nem létezik aktuálisabb téma a HR területén napjainkban, mint a dolgozói elégedettség és elkötelezettség kérdése.

Éppen ezért óriási hatással volt rám, amikor 2 évvel ezelőtt először találkoztam a Job Crafting fogalmával: elbűvölt a tény, hogy létezik egy szemlélet, amely pont azért született, hogy segítsen az embereknek abban, hogy szerethetővé tegyék a jelenlegi munkakörüket. Minél mélyebb ismereteket gyűjtöttem a munkakörök személyre szabásának témájában, annál inkább nőtt a Job Crafting iránti lelkesedésem és az elkötelezettségem. Legfőbb célom friss HR tanácsadóként, hogy minél szélesebb körrel megismertessem ezt a csodálatos eszközrendszert. Ennek első lépése volt szakdolgozatom megírása. Ezúton is szeretném megköszönni a Metropolitan Egyetem kiváló oktatóinak, különösképpen Szabó Szilviának azt a rengeteg gyakorlati tudást, insight-ot, útravalót, amelyet az elmúlt két évben szereztem az emberek, illetve a HR világában történő folyamatok megértéséhez. Hálás vagyok interjúalanyaimnak, illetve mindazoknak, akik kérdőívem kitöltésével segítették szakdolgozatom, így ennek a tanulmánynak az elkészültét is. Nagyon bízom benne, hogy jelen publikációm sok egyénnek és szervezetnek segít majd abban, hogy kiaknázhassák a munka személyre szabásában rejlő óriási lehetőségeket.

Szabó-Zmák Edina

SZABÓ-ZMÁK EDINA

A JOB CRAFTING, AZAZ MUNKÁNK SZEMÉLYRE SZABÁSA A MUNKAVÁLLALÓI ELÉGEDETTSÉG ÉS ELKÖTELEZETTSÉG JAVÍTÁSÁNAK SZOLGÁLATÁBAN

Témavezető: Király Zsolt

Tanulmányom tárgya a Job Crafting, azaz munkánk személyre szabása, a munkakörök átalakítása. Cikkemben bemutatom és megvizsgálom ennek a szemléletnek mind az elméleti hátterét, mind pedig a gyakorlati megvalósulását. Meggyőződésem, hogy a Job Crafting széleskörű eszközrendszerének alkalmazása növeli a munkavállalók munkával való elégedettségét, elkötelezettségét, önazonosságát, tudatosságát, rezilienciáját; és ezen keresztül hozzájárul az egyetemes vállalati célok megvalósulásához is. Tanulmányomban - a témához kapcsolódó szakirodalmi elemzésem és a kétféle primer kutatásom eredményei segítségével - bizonyítást nyert ennek a feltételezésnek a helyessége. Nem csak az egyének szintjén látok óriási potenciált a munkakörök személyre szabásában, hanem szervezeti szinten is. Napjaink jövőálló szervezeti tisztában vannak vele, hogy a vállalati sikerekhez elengedhetetlen a munkavállalók elkötelezettsége. Ennek érdekében rugalmas kereteket biztosítanak alkalmazottaiknak; és munkakörük proaktív átalakítására, optimalizálására ösztönzik őket, hogy ezáltal képesek legyenek a lehető legjobb teljesítményt kihozni magukból.

BEVEZETÉS

Gondoljunk csak bele, hogy összesen mennyi időt töltünk el munkával életünk folyamán: a Gallup 2022-es globális felmérése szerint átlagosan 81 ezer órát, amely egy elképesztően óriási szám. Jogosan gondolhatnánk azt, hogy a munkával való elégedettség ezért egyszerűen létfontosságú. Mindazonáltal ugyanezen Gallup kutatás azzal a lehangoló eredménnyel zárult, hogy a munkavállalók alig több mint 20%-a érzi magát elégedettnek és elkötelezettnek a munkahelyén (Gallup, 2022). Ez pedig egyszerűen tragikus: nemcsak az emberek idejének és energiájának óriási pazarlása, hanem végső soron az emberekben rejlő kiaknázásra váró potenciálok (vagy ahogy napon-ta emlegetjük az ágazatunk elnevezésében:), az emberi erőforrások elpocsékolása is. Gondoljunk csak bele, milyen lenne, ha az emberek szárnyalnának a munkájukban, napi szinten használhatnák erősségeiket, élhetnék szenvedélyeiket és értékeiket; és nemcsak az lenne a cél, hogy túléljék valahogy a munkában eltöltött időt. Nos, ezzel a kérdéskörrel foglalkozik a Job Crafting, azaz a munkakör-átalakítás irányzata.

A Job Crafting, a munkakörök személyre szabása egy újszerű szemlélet a szervezeti magatartás területén. Az az alapvető célkitűzése, hogy ha nem lehet az embernek olyan munkája, amit szeretne, akkor legalább próbálja átalakítani a jelenlegi munkáját szerethetővé. A Job Crafting tehát munkánk személyre szabása, testreszabása annak érdekében, hogy az jobban illeszkedjen hozzánk, egyéni szenvedélyeinkhez, erősségeinkhez, érdeklődési körünkhöz, értékeinkhez.

Az elmúlt 20 évben több mint 100 szakértői vizsgálat bizonyította már a Job Crafting pozitív hatását a dolgozók munkával való elégedettségére, elkötelezettségére és munkateljesítményére is. Mégis, ennek ellenére, a témának egyáltalán nincsen magyar szakirodalma, ezért küldetésemnek tekintetem a téma kutatását, valamint kutatási eredményeim megosztását a magyar HR szakmával.

Tanulmányom célja tehát a Job Crafting bemutatása; és annak bizonyítása, hogy ez a szemlélet és eszközrendszerének alkalmazása jelentősen javítja a munkavállalók munkával való elégedettségét és elkötelezettségét; ezáltal pedig hozzájárul nemcsak az egyének jobb munkavállalói élményéhez, hanem az össz-szervezeti célok eléréséhez is.

Tanulmányom első felében szekunder adatgyűjtés alapján először bemutatásra kerülnek a szemlélet kialakulását életre hívó egyéni és szervezeti szintű munkaerőpiaci változások és kihívások, majd bemutatásra kerül a Job Crafting elmélete, eszközrendszere és gyakorlati módszertana, valamint egyéni és szervezeti alkalmazásának keretei és lehetőségei.

A fentiekben kifejtett szekunder kutatást követően bemutatásra kerül primer kutatásom is, amely két részből áll. Első körben egy 104 fő bevonásával készült online kérdőívezést alkalmazó kvantitatív kutatást folytattam az egyének munkával való elégedettségének feltérképezésére, illetve annak vizsgálatára, hogy mennyire aktívan használják a Job Crafting eszköztárat. Második körben pedig félig strukturált szakértői interjúkat készítettem ebben a témában: összesen öt, általam nagyra becsült vezetőt és HR szakembert kérdeztem meg az általuk ismert és alkalmazott ösztönző-rendszerekről, valamint a munkakörök személyre szabásának szervezeti lehetőségeiről és korlátairól.

A kutatásom során a következő kérdésekre kerestem a válaszokat:

- Az emberek objektív vizsgálati szempontok, valamint szubjektív megítélésük szerint mennyire elégedettek jelenlegi munkakörükkel és mennyire elkötelezettek? Mennyire voltak azok a múltban és milyen jövőképük van ezzel kapcsolatban?
- Az emberek mennyire proaktívan használják jelenleg a Job Crafting eszközeit?
- Kimutatható-e egyértelmű kapcsolat a Job Crafting eszköz használati aktivitás és a munkával való elégedettség, illetve elkötelezettség között?
- Hogyan működhet munkánk személyre szabása szervezeti keretek között?
- Végül: milyen szerepe és felelőssége van a vezetőknek ezekben a folyamatokban?

A JOB CRAFTING BEMUTATÁSA

Korunk egyéni és szervezeti szintű munkahelyi kihívásai

Napjainkban életünk minden területét átszövi a személyre szabás: személyre szabhatjuk az autónkat, a ruháinkat, a nyaralásainkat; könnyen és viszonylag olcsón egyedivé varázsolhatjuk használati tárgyainkat. Kutatások azt is kimutatták, hogy testreszabott tárgyainkat, szolgáltatásainkat kétszer annyira értékeljük, mint a készen kapottakat, vásároltakat (Mochon et al., 2012).

Mégis, hiába tapasztalható óriási fejlődés és átalakulás az élet minden területén az ipari forradalom óta, és hiába kerül egyre inkább előtérbe az ügyfélélmény, a munka világa mintha megrekedt volna a 120 évvel ezelőtti „Taylorig” irányelvek mentén: a munkaszervezetek döntő többségére még mindig a hierarchikus szervezeti felépítés, a munkafolyamatok részekre bontása, pontosan behatárolt munkakörök létrehozása, az autonómia teljes hiánya, valamint még mindig a szabványosított és ellenőrzésen alapuló irányítási gyakorlatok a jellemzőek. Régóta tisztában vagyunk vele, hogy annak, hogy ez a hagyományos munkaszemlélet úgy kezeli az embereket, mint egy gép fogaskerekeit, hosszútávon óriási ára van: a dolgozók tömeges megbetegedése, a kiégés, az óriási fluktuáció és sztrájkok (valamint az ebből eredő óriási többletköltségek), rossz céges PR és az alkalmazotti márka romlása mind ide sorolható. Ezen gazdasági és pszichológiai negatív hatásokról számtalan tanulmány született az elmúlt 100 év során. Mindazonáltal elgondolkodtató, hogy miért nem történik mégsem rendszerszintű változás a szervezeti menedzsmentben.

De vajon mi a helyzet egyéni szinten? Elméletileg alapvető emberi képességünk a proaktivitás, a gyakorlatban azonban mégsem történik meg, hogy a dolgozók apróbb módosításokat végezzenek a munkájukban annak érdekében, hogy szerethetőbbé tegyék azt. Ennek talán két legfontosabb oka a tanult tehetetlenség és a konformitás. A tanult tehetetlenség az az állapot, amikor az egyénél a kontrollvesztettség megtapasztalása a későbbiekre tehetetlen, passzív és inkább csak kivárási állapot állandósulását idézi elő. Ez az állapot sokszor tetten érhető munkahelyi környezetben: új kollégák gyakran szembesülnek vele, hogy innovatív ötleteik, megoldási javaslataik minden esetben elutasításra kerülnek a szervezetükön belül, így egy idő után elveszítik minden motivációjukat arra, hogy bármit is kezdeményezzenek. A másik nagyon fontos tényező, amely visszatartja az embereket a munka rendszerszintű átalakításától, az a konformitás, azaz egy csoporthoz való alkalmazkodási és együttműködési vágy. Ez alapvetően hasznos, mégis a „csoporthoz tartás” gyakran vezet a kreativitás és az egyedi ötletek sokszínűségének hiányához, az innováció hiánya pedig a szervezet stagnálását, hanyatlását okozhatja.

A munkahelyi szemléletváltás szükségességének mozgatórugói

Számos mozgatórugója van a szemléletváltás szükségességének. Talán legékeesebben a nemzetközi munkaügyi kutatások aggasztó eredményei szemléltetik, hogy valami „nagyon nem stimmel” a munka világában. A már említett 155 országra kiterjedő Gallup kutatáson kívül a 70 ezer munkavállaló megkérdezésével elkészült Európai Munkakörülmények Felmérés (EWCS) eredményei is azt bizonyították, hogy jelentősen nő a munka intenzitása (Baker, 2020). És miközben nő a munka intenzitása, meredeken csökken a munkahelyi autonómia érzése a dolgozóknál (Eurofound, 2015). A 2016. évi Európai Életminőség Felmérés (EQLS) eredményei is azt mutatják, hogy romlott a munka és a magánélet közötti egyensúly (Eurofound, 2016).

Nemcsak a munkával való elégedettségi mutatók aggasztóak azonban, hanem a dolgozók jóléti szintjének kutatási adatai is. A munka a három legnagyobb stresszforrás egyike (gondoljunk csak a kiegészítésre), amely nemcsak az egyénre káros, de a szervezetre, illetve az egészségügyi rendszerre is óriási anyagi terheket ró (Pyrillis, 2017).

Napjainkban identitásunk, sőt önértékelésünk is rendkívül nagymértékben függ a munkánktól. Gondoljunk csak bele, hogy egy társasági eseményen a beszélgetések első percében már megkérdezzük bennünket arról, hogy mi a munkánk (Baker, 2020). Az tehát, hogy mi a munkánk, rendkívüli fontossággal bír az életünkben. Ezt bizonyítja a 2015-ös YouGov-felmérés is, amely szerint életünk legfontosabb meghatározó döntése, hogy „mi legyen a munkánk”, megelőzve olyan fontos kérdéseket, mint hogy „hol lakjunk”, illetve „kivel házasodjunk össze” (YouGov, 2015).

A munka az emberi önkifejezés egy formája, mégis ezt a legtöbb ember nem igazán érzi a saját munkájával kapcsolatban. Ez annak ellenére van így, hogy számtalan tudományos kutatás bizonyította már be, hogy az emberek elkötelezettebbek és energikusabbak, sőt jobban is teljesítenek, ha képesek kiaknázni és kihasználni erősségeiket, és teljes mértékben ki tudják fejteni magukat a munkájukban (Cable, 2018).

Az agykutatások kimutatták, hogy amikor a kísérletezés, a felfedezés és a tanulás lehetőségei aktiválják az agyunkban a neurológusok által „kereső rendszereinknek” nevezett részt, akkor jutalmul egy adag dopamint kapunk, így motiváltabbá, céltudatosabbá válunk.

Egy globális, mintegy 1,2 millió munkavállalót átfogó kutatás szerint minél több munkaórában tudja valaki használni a személyes erősségeit, annál elkötelezettebbnek érzi magát a munkahelyén. Ez a kutatás arra is rávilágított, hogy a személyes erősségek kibontakozását szorgalmazó cégeknél nő az eladások száma, emelkedik a profit, javul a vásárlói elköteleződés, nő a dolgozói elkötelezettség, miközben csökken a fluktuáció és az üzemi balesetek száma (Asplund, & Rigoni, 2016).

A valóság azonban az, hogy az emberek nem hogy az erősségeiket nem használják a munkájuk során, de az agyukat, a gondolkodásukat sem: anélkül, hogy észrevennénk, munkanapunk nagy részét, mintegy 90%-át robotpilóta-üzemmódban töltjük (Kahneman, 2013). Ha képesek vagyunk ebből kilépni és tudatosan megvizsgálni, elemezni feladatainkat, illetve kötelezettségeinket, akkor lehetséges, hogy észrevesszük azokat a munkahelyi rutinokat és szokásokat, amelyek nem szolgálják céljainkat, feleslegesek vagy éppen nem hatékonyak. Így képesek leszünk ezeket megváltoztatni vagy elhagyni a jövőben.

A munkahelyi szervezetek működésének egyik klasszikus alapelve mindig is az egyenlőség volt. Napjainkra azonban be kell látnunk, hogy már nem az egyenlő bánásmód vezet sikerre és dolgozói megelégedettségre, hanem sokkal inkább a méltányosság, azaz ha a vezető figyelembe veszi az emberek sokszínűségét és egyéni különbségeit és törekszik egyedi szükségletek kielégítésére. A Facebook saját munkavállalói között folytatott kutatása azt is kimutatta, hogy az emberek személyre szabott igényeinek kielégítése sokkal inkább elősegíti a dolgozók megtartását, mint az emberek vezetőikkel vagy kollégáikkal való kapcsolata (Goler, 2018).

A munkaerőpiac óriási változásainak vizsgálatok nem szabad arról sem elfeledkeznünk, hogy a globális munkaerőpiac generációs összetétele is jelentős átalakuláson megy keresztül. A Baby Boomer generáció nyugdíjba vonulásával az Y generáció (azaz a jelenleg 28-42 év közti munkavállalók csoportja) lesz többségben, akiknek az előző generációkhoz képest sokkal fontosabb a jelentőségteljes munka, a személyes növekedést és fejlődést lehetővé tevő, valamint az egyéni erősségeknek és szenvedélyeknek teret adó munkahely.

Bármit is hozzanak a jövő technológiai fejlesztései, az emberi készségek továbbra is kulcsfontosságúak lesznek a munka világában, ezért elmondhatjuk, hogy a legjobb szervezetek és a legjobb menedzserek az embereket helyezik gondolkodásuk középpontjába, mert azt vallják, hogy a fejlődés és gazdasági növekedés kulcsa az, hogy a dolgozók elkötelezettek legyenek a munkájuk iránt.

A Job Crafting elmélete

A „Job Crafting” elméletét, valamint az ún. „Job Crafting” fogalmát 2001-ben két amerikai pszichológus, Amy Wrzesniewski és Jane E. Dutton hozta be a köztudatba. A Job Crafting az ő megfogalmazásuk szerint minden olyan munkakör-átalakító tevékenység, amelyet a dolgozók egyéni szinten tesznek annak érdekében, hogy elkötelezettebbek, elégedettebbek, reziliensebbek legyenek és jobban fejlődjenek a munkájukban. A dolgozók egyéni elégedettsége és fejlődése pedig hozzájárul a szervezet termelékenységének növekedéséhez.

A hagyományos munkakör-kialakítással ellentétben (amelyben minden esetben egy felettes határozza meg a beosztott feladatkörét) a Job Crafting folyamat mindig az egyén szintjén indul el, és nem is lehet felülről erőltetni. Általában nagyon kis dolgokról van szó, amelyek mégis nagy változásokat hoznak az egyén munkával való elégedettségében, illetve hatékonyságában.

A munkakörök személyre szabásának ezer módja lehet, mégis alapvetően 5 általános fajtáját, 5 alapmotivációt szoktak ebből kiemelni:

- **A feladatok átalakítása:** új feladatok hozzáadása, meglévő feladatok csökkentése vagy átalakítása, az egyes feladatokra fordított idő újra-beosztása, a feladatok sorrendjének változtatása. Ilyen átalakítás lehet például, amikor egy Chef nemcsak egyszerűen kitalálja az ételt, hanem gyönyörű designt készít a tányéron, hogy így fokozza a kulináris élvezetet. Szintén ilyen átalakítás lehet az is, amikor egy buszsofőr ötleteket ad turistáknak a helyi látványosságokról.
- **A kapcsolatok átalakítása:** a kulcsfontosságú szociális kapcsolatok és interakciók megváltoztatása, bővítése. Ilyen testreszabási mód lehet az például, amikor egy rész-

legvezető szándékosan előbb érkezik a megbeszélésekre, hogy a várakozás ideje alatt kötetlen beszélgetést folytathasson az ott-lévő kollégákkal, hogy felmérje azok hangulatát, illetve többet tudjon meg róluk (pl. az érdeklődési területeikről stb.).

- **A célok átalakítása és a munka kognitív újraértelmezése:** ahogy az emberek a munkájuk értékéről és jelentőségéről gondolkodnak. Egyfajta holisztikus perspektíváról beszélhetünk: az egyén a munkakörét egy nagy jelentőségűteljes egészként értékeli. Wrzesniewskiék klasszikus példája erre a fajta Job Craftingra az olyan kórházi takarító személyzet, aki „gyógyító”-nak definiálja magát, aki egyrészt a megfelelő higiénias viszonyok biztosításával, másrészt pedig a betegekkel való törődő beszélgetésekkel járul hozzá a gyógyuláshoz.
- **A képességek átalakítása:** Az a folyamat, amelyben az egyének a személyes fejlődésük érdekében keresik a munkahelyi képzési lehetőségeket, jobban elmélyednek egy-egy speciális, őket érdeklő szakterületen. Például a dolgozók megtanulnak egy új szoftvert vagy környezetvédelmi kezdeményezéseket vezetnek be egy adott cégnél.
- **A „dolgozói jóllét” átalakítás:** azt jelenti, hogy aktívan úgy alakítjuk ki a munkakörülményeket, hogy azzal hozzájáruljunk az egyének egészségéhez és jóllétéhez. Például sétáló meetingeket vagy piknik ebédet szervezünk egy közeli parkban.

1. ÁBRA: A JOB CRAFTING FAJTÁI



Forrás: saját szerkesztés

A Job Crafting módszertana folyamatos kutatások és fejlesztések tárgyát képezi az elmúlt 20 évben. Nem egy egységes modellről van szó: valójában legalább két különböző fontos keretrendszer fejlesztése és továbbfejlesztése zajlik párhuzamosan, ahogy egyre többet megtudunk a tudományág egészéről. Ezek a Job Crafting modell és a Munkakövetelmény Erőforrás modell (Job Demands and Resources – JD-R) modell. A különböző modellek mind megegyeznek abban, hogy minden munkakör-átalakítás legfontosabb előfeltétele az, hogy proaktívan közelítsük meg munkakörünket, tudatosan vizsgáljuk meg azt és merjünk is rajta változtatni. De hogy mire van még szükségünk a siker esélyeinek növeléséhez, arra a fent említett két modell különböző válaszokat ad.

A Job Crafting-nak számtalan előnye van az egyén szintjén: mindenekelőtt egy nagyon jó eszköz arra, hogy közelebb kerülhessünk a „jelentőségteljes élet” érzéséhez. A pozitív pszichológiában Frankl óta rengetegen fogalmazták már meg, hogy azzal, hogy több értelmet találunk vagy teremtünk a munkánkban, boldogabbá is válunk. A tudományos szakirodalomban is bőségesen találhatunk bizonyítékokat arra, hogy a „jelentőségteljeség” a munkahelyeken fokozza nemcsak a munkával való elégedettséget, hanem a teljesítményt és a motivációt is (Rosso et al., 2010). Tudományos kutatások kimutatták, hogy a munkakörök átalakítása nemcsak az egyéni teljesítményre hat pozitívan (Oprea et al., 2019), hanem a szervezeti teljesítményre is (Frese, & Fay, 2001). Ha megváltoztatjuk a munkakörülményeinket, az segít abban, hogy kontroll alatt érezzük feladatainkat, valamint sikeresebb kapcsolatokat alakítsunk ki, ezáltal biztosan nő az elkötelezettség (Wrzesniewski, & Dutton, 2001). Ha egészséges mennyiségű plusz kihívást jelentő feladatot adunk rutin munkafeladatainkhoz, azaz gazdagítjuk a munkakörünket, az elősegíti a szakmai profizmusunk fejlődését, illetve javítja egyéni jólétünket (Gorgievski, & Hobfoll, 2008). Feladataink elemzésével és céljaink egyértelmű meghatározásával sokkal hatékonyabban tudunk haladni feléjük (Strauss et al., 2012), így a Job Crafting hatékony eszköze karriercéljaink elérésének.

A Job Crafting gyakorlati folyamata

A munkakörünk átalakításának folyamata két lépésből áll: először is rá kell jönnünk, hogy milyen változást szeretnénk a munkánkban, majd azt fizikailag véghez is visszük. Kritikus, coaching-fókuszú kérdések megválaszolása arra ösztönözheti az embereket, hogy analizálják a jelenlegi munkájukhoz való hozzáállásukat, annak értelmét. Az ilyen típusú kérdések mentén való gondolkodás segít beazonosítani az egyén számára a munkakör-átalakítási céljait. Ezek a megbeszélések történhetnek egy vezetővel, illetve megvalósulhatnak csoportos megbeszélések formájában is. Ez utóbbira példa, hogy a Google már több mint 10 éve tart csapatokon belüli Job Crafting workshopokat, ahol az egyének elcserélhetik egymással a munkaköri feladataik egy részét egyéni preferenciáik alapján (Wrzesniewski, 2014).

A nemzetközi Job Crafting kutatók nagy része gyakorlati alapú, általában 2-3 órás csoportos workshopokat is tart, amely a módszertan megismerése után általában azzal zárul, hogy minden egyén meghatároz magának egy Job Crafting célt.

A munkájuk személyre szabása iránt érdeklődő egyének számára egy rendkívül jól használható, ösztönző interaktív eszköz lehet az ún. „The Job Crafting Exercise™”, amelyet Berg, Dutton és Wrzesniewski fejlesztett ki 2013-ban (Berg et al., 2013).

A hagyományos munkaköri leírások remek alternatívája lehet a munkakör-térkép alkalmazása is, amelyet Rob Baker a hagyományos „üzleti modell térkép”-ből (BMC: Business Model Canvas) alakított ki (Baker, 2020).

Szintén érdekes lehet az egyének „energia feltérképezése”, amelynek keretében a résztvevők vizualizálják, hogy az egyes munkafeladataik mennyi időt vesznek igénybe és mennyi energiájukba kerülnek (Baker, 2020).

A jövőbeli „ideális én” elképzelése nagyban hozzájárul ahhoz, hogy törekedjünk is ennek az álomnak az elérésére, és ennek érdekében kilépjünk komfortzónánkból (Strauss, Griffin, & Parker, 2012).

Egyéni erősségeink feltérképezése is elengedhetetlenül fontos a munkánkban (is). Ezek megtalálására számos eszközt használhatunk. Ilyen hatásos jó-gyakorlat lehet a munkahelyi sikerek keresése és lejegyzetelése. A Via Intézet, azon belül is Michelle McQuaid által kidolgozott 24 karaktererősség koncepciója is hatékony eszköz lehet az útkeresőknek, csakúgy, mint a DISC elmélethez elég hasonló Herrmann Brain Dominance Instrument® (HBDI) teszt is.

Végül szeretném megemlíteni az IKIGAI-t is: ez a japán életszemlélettel átítatott, rendkívül komplex módszertan szintén rendkívül hatékony módja lehet hivatásunk megtalálásának (Garcia, & Miralles, 2016).

A Job Crafting a jövőálló szervezetek és az agilis vezetők szolgálatában

Szervezeti szinten vizsgálva a munkakör személyre szabása rendkívül hatékony eszköz lehet a jövőálló szervezetek és az agilis vezetők szolgálatában: hozzájárul a szervezeti innovációhoz, hatékonyabbá teszi a változásmenedzsmenetet, szerves részét képezheti a tehetséggondozásnak. Nem utolsó sorban pedig a munkakörök liberalizálása által növelik az egyén munka iránti elkötelezettségét is, hiszen a dolgozók folyamatosan challengelhetik magukat a hatékonyság növelése érdekében.

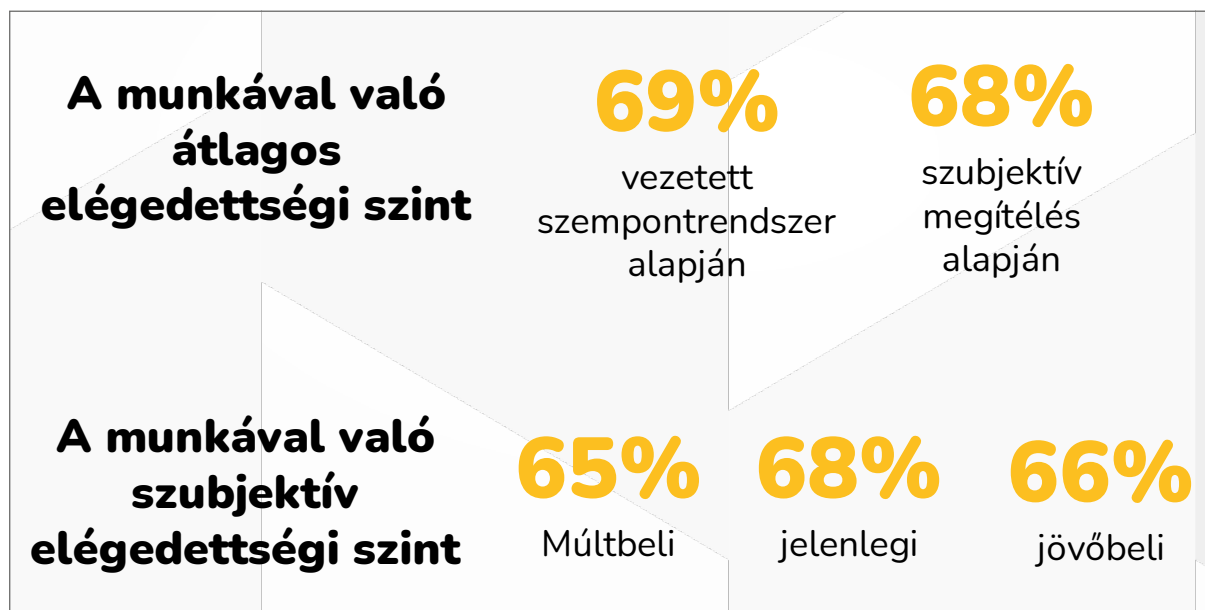
A vezetőknek megkülönböztetett szerepük van ezekben a folyamatokban: kialakult egy újfajta vezetési stílus, amely támogatja a dolgozók autonómiáját, és csak a kritikus helyzetekben avatkozik be, illetve amikor erre megkérik. Az ilyen vezető bizalmat és szabadságot ad a dolgozóknak, és az eredményekre fókuszál a munkakörök mikro-menedzselése és a dolgozók túlkontrollálása helyett. Az újfajta, átalakító (transzformáló) vezetők jellemzői közé tartozik a jövőkép megfogalmazása, a megfelelő példakép biztosítása, a csoportcélok elfogadásának elősegítése. A vezetőknek egyértelmű feladatuk, hogy pozitív, bizalomra épülő munkahelyi környezetet teremtsenek meg az alkalmazottaiknak (Demerouti, & Wang, 2016). A munkakörök liberalizációjának egy fontos mérföldköve, amikor egy vezető/szervezet felismeri, hogy létfontosságú a fejlődés szempontjából, hogy laza munkaköri kereteket hozzanak létre, és ne 100%-ig töltsék fel egy-egy munkakör tartalmát, lehetőséget adva így a dolgozóknak, hogy munkaidejük egy részét szabadon használhassák fel. Talán a legismertebb példa erre a Google: a cégnél már több mint 20 éve létezik a gyakorlat, hogy az alkalmazottak szabadon használhatják fel munkaidejük 20%-át saját kreativitásuk és innovációs ötleteik alapján, a Google cég hasznárára. Ezeknek az ún. „20%-os idő” projekteknek a végtermékei közé tartozik nemcsak a Gmail, de a GoogleMaps is (Bock, 2016).

A jövőálló szervezetek vezetőinek tehát el kell fogadnia, mi több, támogatnia kell az alkalmazottakat munkakörük személyre szabásában.

A PRIMER KUTATÁSI EREDMÉNYEK BEMUTATÁSA

Kérdőíves kutatásom alapján megerősítést nyert, hogy a munkavállalók nagy többsége elismeri saját felelősségét, és úgy érzi, hogy munkaköre iránt érzett elkötelezettsége sokkal inkább egyéni felelősség. Nem elsősorban a szervezetétől várja el, hogy az elkötelezetté tegye őt, hanem érzi egyéni felelősségét ebben a folyamatban. Ez a felelősségteljes hozzáállás, proaktivitásra való hajlam számomra nagyon pozitív az egész vizsgálatból, mivel ennek fényében igenis nagyon sok esélyt és lehetőséget látok arra, hogy egyéni szinten változások indulhassanak meg az egyének saját munkakörükhöz való viszonyulásában, illetve proaktív kezdeményezések indulhassanak el a munkakörük átalakítására annak érdekében, hogy használhassák munkájuk során legjobb képességeiket, élhessék értékeiket, és ezáltal hosszútávon boldogabbá, elkötelezettebbé, hatékonyabbá, reziliensebbé és lelkesebbé váljanak a munkájukban.

2. ÁBRA: A MUNKÁVAL VALÓ OBJEKTÍV ÉS SZUBJEKTÍV ELÉGEDETTSÉGI SZINT



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=104)

A kvantitatív kutatásom első szakaszában vezetett kérdések, szempontrendszer szerint vizsgált átlagos elégedettségi mutató (69%) és az aztán megadott átlagos szubjektív elégedettségi mutató (68%) közti csekély különbség számomra azt bizonyítja, hogy az egyének nagyon nagy pontossággal meg tudják határozni saját elégedettségüket, amennyiben előzetesen kapnak egy segédletet, szempontrendszert ahhoz, hogy tudatosan vizsgálják meg munkakörük különböző dimenzióit. Nagyon fontosnak tartom tehát, hogy arra ösztönözzük az embereket, hogy tudatosan vizsgálják meg munkaköri feladataikat, felelősségköreiket, kapcsolatrendszerüket, munkához való kognitív hozzáállásukat, mert ez lehet minden munkát jobbító tevékenység első lépése. Ha a Job Crafting nemzetközi gyakorlati eszköztrendszerét vizsgálom, ott is nagyon sok konkrét gyakorlat, köztük talán a legfontosabbnak elismert Berg, Dutton és Wrzesniewski által kidolgozott „Job Crafting Gyakorlat” első lépése is ugyanez: az egyének meg kell vizsgálnia jelenlegi munkaköri feladatait különböző szempontok alapján.

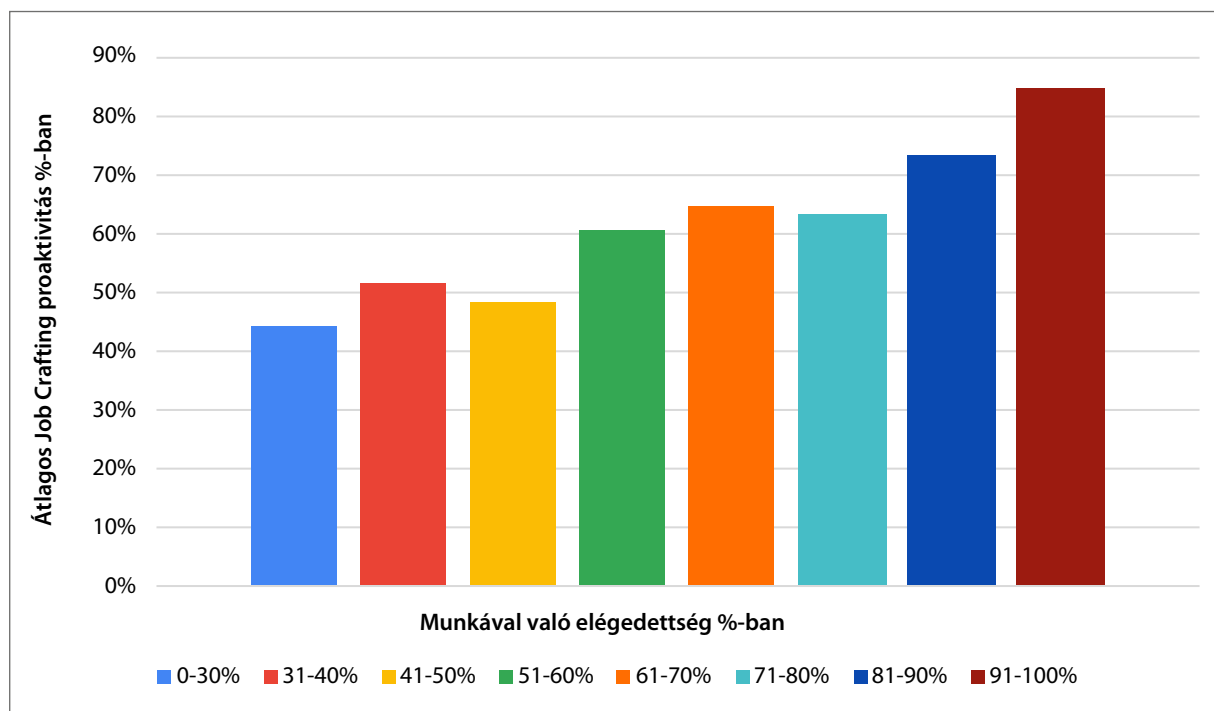
Az előzőekben tárgyalt felelősségvállalás és tudatos vizsgálat mellett természetesen ugyanolyan fontos, hogy az egyén pozitív beállítottságú legyen ebben a folyamatban, és legyen meg az erős belső motivációja arra, hogy jobbá tegye munkakörülményeit és hosszútávon javítsa a munkával való elégedettségét. Kérdőíves kutatásom során vizsgáltam ennek a belső motivációnak a meglétét annak a kérdéskörnek a segítségével, hogy hogyan értékeli múltbeli (3 évvel ezelőtti) és jövőbeli (3 év múlva prognosztizált) átlagos elégedettségüket. Az átlagos mutatók közti csekély különbség (65%-os múltbeli átlagos elégedettség, 68%-os jelenlegi elégedettség, 66%-os jövőbeli elégedettség), illetve az alacsony szintű pozitív beállítottsági mutatók (a válaszadók mindössze 41%-a gondolja úgy, hogy elégedettebb a jelenlegi munkájával, mint volt 3 éve; illetve a megkérdezettek mindössze 26%-a gondolja úgy, hogy a jövőben elégedettebb lesz, mint jelenleg) azonban mind azt bizonyítja számomra, hogy a vizsgálati mintámban vagy hiányzik, vagy nagyon alacsony ez a pozitív beállítottság, illetve a belső motiváció a jobbításra. Úgy érzem, hogy ennek oka lehet a tanult tehetetlenség, illetve az alapvető konformitás, amelyek globálisan jellemzik a munkavállalókat, vagyis az a hozzáállás, hogy munkavállalóként be kell tagozódnunk, el kell fogadnunk a szabályokat, el kell fogadnunk, hogy ilyen a munkánk, nem tudunk ezen változtatni, legfeljebb azal, ha kilépünk és keresünk egy másik munkát (üss-vagy-fuss reakció). Meggyőződésem szerint ez a passzív munkavállalói attitűd és negatív beállítottság még a globális átlagnál is mélyebben

beágyazott a magyar munkavállalók körében, tekintve, hogy a magyar emberekre általánosan is nagyon jellemző a negatív hozzáállás és borúlátás. Megítélésem szerint a Job Crafting egyéni szinten való alkalmazásának és sikerességének legnagyobb kerékkötője ez a negatív hozzáállás lehet.

A proaktivitás, azaz a Job Crafting eszközök használati aktivitásának a vizsgálatánál is visszaköszött ez a negatív hozzáállás, illetve a proaktivitás hiányának azzal való indoklása, hogy az adott tevékenységet az egyén szervezete nem teszi lehetővé. Nem vitatom, hogy ez számos esetben igaz lehet. Mindazonáltal úgy érzem, hogy főleg a Baby Boomer, illetve X generációs munkavállalókra nagyon jellemző, hogy sokszor anélkül adják fel elképzeléseiket vagy engedik el kreatív ötleteiket, hogy egyáltalán prezentálnák azokat feletteseiknek és megpróbálnák azokat keresztülvinni a szervezeten.

Kérdőíves kutatásom utolsó lépéseként megvizsgáltam, hogy kimutatható-e egyértelmű kapcsolat a munkával való elégedettség, valamint aközött, hogy az adott egyén milyen aktívan használja a Job Crafting eszközzeit munkája során. Ennek vizsgálatához 8 csoportot képeztem a munkával való elégedettségi fok alapján a kérdőív kitöltői között, és a következő lépésben ezeknek a csoportoknak számoltam ki az átlagos Job Crafting aktivitását %-os arányban. A két mutató közötti egyenesen arányos kapcsolatot a 3. ábra szemlélteti.

3. ÁBRA: A JOB CRAFTING ESZKÖZ HASZNÁLATI AKTIVITÁS (%-BAN) A MUNKÁVAL VALÓ ELÉGEDETTSÉG FÜGGVÉNYÉBEN



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=104)

Így tehát bizonyítást nyert az a feltételezés, hogy minél aktívabban használja az egyén a munkakörök személyre szabási eszközeit, annál nagyobb mértékben lesz elégedett és elkötelezett abban az adott munkakörben. Ez vizsgálatom legértékesebbnek ítélt eredménye, hiszen bizonyítja számomra, hogy a Job Crafting, azaz munkakörünk proaktív személyre szabása, munkakörünk átalakítása valóban hozzájárul ahhoz, hogy elégedettebb és elkötelezettebb munkavállalókká váljunk.

Ismerősi köröm, azaz kérdőívem kitöltői bevallásuk szerint sosem találkoztak még a Job Crafting kifejezéssel, és nem ismerik ennek a szemléletmódnak az elméletét, illetve gyakorlati megvalósításának módjait sem. Mégis a relatív magas proaktivitási általános mutató azt bizonyítja számomra,

hogy a proaktív, pozitív beállítottságú emberek ösztönösen proaktívan kezelik saját munkakörüket is, természetesen a szervezet által meghatározott kereteken belül.

Félig strukturált szakértői interjúim során minden interjúalanyom egyetértett abban, hogy minden üzleti eredmény alapja az elkötelezett munkavállaló. Minden szervezetben jellemző volt, hogy egyre nagyobb fókuszba kerül a dolgozók elégedettsége és ennek mérése (mindazonáltal ékes mutatója egy-egy szervezet érettségének az, hogy mit kezdenek a kapott eredményekkel). Általános irányvonal mind a munkakörök liberalizációja, mind pedig a rugalmasság egyre fontosabbá válása. Hasonlóan megfigyelhető az Employer és Employee Branding térnyerése is.

Az interjúalanyaimmal számos példát találtunk meg a szervezeteiken belül az egyes munkakör-átalakító tevékenységekre, ilyenek voltak például (a teljesség igénye nélkül):

- **A feladatok átalakítása:** munkakör-gazdagítás, e-learning felületek, Action learning, Mátrix csapatok létrehozása, cross trainingek.
- **A kapcsolatok átalakítása:** személyzeti partik, dolgozói akadémiák, generációk iránti érzékenyítő programok, köszönő képeslapok osztása, HR digitalizáció.
- **A célok átalakítása:** céges küldetésnyilatkozatok, CSR tevékenységek, alapítványi tevékenységek, jótekonysági gyűjtések, állatmenhelyek segítése.
- **A képességek átalakítása:** belső trénerprogramok, cross tréningek, átképzések, tehetségondozás.
- **A „dolgozói jóllét” átalakítás:** munkahelyi egészségprogramok, mentálhigiénias tanácsadás, coaching, AYCM és egyéb sportbérletek, Telemed, Headspace.

Noha interjúalanyaim egyike sem hallott korábban a Job Crafting fogalmáról, általában már az interjúim előkészítő szakaszában, de legkésőbb az interjúim közben egyértelművé vált számukra, hogy voltaképpen ők is nagyon sok esetben, sok működési módszerükben és gyakorlatukban „Job Craftingolnak”. Ezalatt azt értem, hogy sokféle munkakör-átalakító tevékenységet végeznek / ösztönöznek / engedélyeznek / tesznek lehetővé annak érdekében, hogy ők maguk vagy alkalmazottaik elégedettebbek legyenek munkaköreikkel és elkötelezettebbekké váljanak az adott szervezet iránt. Ez minden interjúalanyomat meglepetéssel töltötte el, ugyanakkor megfogalmazták abbéli örömeiket is, hogy a Job Crafting elmélete keretbe tette, rendszerbe foglalta számukra azt a sok-sok eddig különállónak kezelt tevékenységet, amit eddig végeztek, és a Job Crafting szemlélet ismertetésével kirajzolódott számukra a „nagy kép”, végre összefüggéseikben kezdik látni a folyamataikat. Interjúimnak köszönhetően számtalan nagyon hatékony, a munkavállalói elkötelezettség javítása érdekében végzett jó gyakorlatot ismertem meg. Ezek közül sok kifejezetten költségigényes a szervezetek szempontjából, vagy korlátozott alkalmazhatóságú, mert mondjuk szektor-specifikus. Mindazonáltal mély meggyőződésem, hogy a legtöbb ilyen tevékenység könnyen és (költség-) hatékonyan beilleszthető bármely szervezetbe, ha megvan az adott szervezet és vezető részéről a felelősségvállalás, tudatosság, a pozitív és proaktív hozzáállás. Vagyis szervezeti és vezetői szinten ugyanazok a kritikus tényezők szükségesek a munkavállalói elkötelezettség elősegítéséhez, mint amelyeket az egyéni szempontrendszeréknél már tárgyaltam.

ÖSSZEFOGLALÁS

Tanulmányom első részében bemutatásra került a Job Crafting elmélete, illetve igyekeztem betekintést nyújtani az elmúlt 20 év több mint 100 szakértői vizsgálatának eredményeibe, amelyek bizonyították már a Job Crafting pozitív hatását a dolgozók munkával való elégedettségére, elkötelezettségére és munka teljesítményére is.

Primer kutatásaim célja az volt, hogy kvantitatív és kvalitatív kutatásokkal is bizonyítsam a Job Crafting szemlélet létjogosultságát. Ezért tanulmányom második részében kérdőíves kutatások és félig strukturált szakértői interjúk segítségével azt vizsgáltam meg, hogy a Job Crafting eszközrendszer egyéni és szervezeti szinten hogyan járul hozzá a munkával való elégedettséghez, valamint az elkötelezettség növekedéséhez.

Kvantitatív kutatásom eredményeképpen bizonyítást nyert, hogy minél aktívabban használja az egyén a munkakörök személyre szabási eszközeit, annál nagyobb mértékben lesz elégedett és elkötelezett abban az adott munkakörben; azaz munkakörünk proaktív személyre szabása, munkakörünk átalakítása valóban hozzájárul ahhoz, hogy elégedettebb és elkötelezettebb munkavállalókká váljunk.

Kvalitatív kutatásom interjúi alapján megállapítást nyert, hogy korunk jövőálló szervezetei aktívan használják a Job Crafting eszközrendszerét a munkavállalói elégedettség és ezáltal a hosszútávú termelékenység növelése érdekében (noha a legtöbb esetben nem is ismerik magát a szemléletet). Elképesztően gazdag, ezt célzó eszközrendszert ismertem meg interjúalanyaim segítségével az egyes munkakör-átalakítási folyamatok szervezeti támogatásához. Meggyőződésem, hogy minden szervezetnek széles eszköztár áll a rendelkezésére a munkavállalói elégedettségének és jóllétének elősegítésére, a szervezet adottságaitól (pl. méretétől és anyagi lehetőségeitől) függetlenül.

Mindazonáltal mind az egyéni, mind pedig a szervezeti (vezetői) szintű elégedettség-javító folyamatokhoz elengedhetetlenül szükséges kulcsfontosságú feltételként azonosítottam be a felelősségvállalást, a tudatosságot, a pozitív hozzáállást és a proaktív kezdeményezést.

4. ÁBRA: A JOB CRAFTING FOLYAMATA A KO KRITÉRIUMOK TEKINTETÉBEN



Forrás: saját szerkesztés

Napjaink munkaerőpiaci világában a munkavállalók és a munkaadók is egyre több új változással, illetve kihívással találják magukat szemben, ezért véleményem szerint elengedhetetlenül fontos új megküzdési módszerek és jó gyakorlatok felfedezése az egyének számára. Ennek kapcsán óriási lehetőséget látok a Job Crafting eszközrendszerében arra, hogy akár a szervezetek, akár az egyének proaktívan és sikeresen tegyenek valamit a munkával való elégedettségük növelése érdekében, és ezért minden tőlem telhetőt szeretnék megtenni a jövőben, hogy ezt a szemléletet minél több emberrel és szervezettel megismertessem.

Úgy gondolom, hogy sosem volt nagyobb létjogosultsága a munkánk testreszabásának, mint manapság. A pandémia, a közvetlen közelünkben zajló háború, valamint az emiatt kialakult gazdasági válság talán legnagyobb tanítása pont az a számunkra, hogy minden egyes óra számít; boldoggá tehet és értékes lehet, ha mi magunk azzá tesszük. Ezért meggyőződésem, hogy itt van az ideje, hogy HR szakemberekként új munkaköri kereteket hozzunk létre annak érdekében, hogy a munkavállalók ne csak egy fogaskeréknek érezzék magukat a munkahelyük szervezetében, hanem legyen egy sokkal inkább emberközpontúbb munkájuk, ami illik személyiségükhöz és értékeikhez, és amelyet élvezettel végeznek.

Irodalomjegyzék:

- Baker, R. (2020). *Personalization at Work: How HR Can Use Job Crafting to Drive Performance, Engagement and Wellbeing*. Kogan Page Ltd. ISBN: 9781789662948
- Berg, J. M., Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2013). *Job Crafting and meaningful work*. Utolsó megtekintés dátuma: 2022.10.31. <https://doi.org/10.1037/14183-005>
- Cable, D. (2018). *Alive at Work: The Neuroscience of Helping Your People Love What They Do*. Harvard Business Review Press. ISBN: 9781633697676
- Demerouti, E., & Wang, H-J. (2016). *A review of job-crafting research: The role of leader behaviors in cultivating successful job crafters*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.03.13. https://www.researchgate.net/publication/335421209_A_review_of_job-crafting_research_The_role_of_leader_behaviors_in_cultivating_successful_job_crafters
- Dutton, J. E., & Wrzesniewski, A. (2020). What Job Crafting Looks Like. *Harvard Business Review*, 2020.03.12. Utolsó megtekintés dátuma: 2022.10.31 <https://hbr.org/2020/03/what-job-crafting-looks-like>
- Eurofound (2022). *6th European Working Conditions Survey* Eurofound. ISBN 978-92-897-1597-3. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://doi.org/10.2806/422172>
- Eurofound (2016). *A 2016. évi európai életminőség-felmérés*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://www.eurofound.europa.eu/hu/surveys/european-quality-of-life-surveys/european-quality-of-life-survey-2016> <https://www.eurofound.europa.eu/hu/eqls2016>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. In: B. M. Staw & R. I. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 23., pp. 133-187). Elsevier Science. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(01\)23005-6](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(01)23005-6) <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0191308501230056>
- Gallup (2022). *State of the Global Workplace: 2022 Report*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.16. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Garcia, H., & Miralles, F. (2016). *IKIGAI A hosszú élet japán titka*. Bookline, ISBN 978-963-310-918-2.
- Goler, L., Gale, J., Harrington, B., & Grant, A. (2018). Why people really quit their jobs, *Harvard Business Review*, 2018. január 11. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.18. <https://hbr.org/2018/01/why-people-really-quit-their-jobs>
- Gorgievski, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work can burn us out or fire us up: Conservation of resources in burnout and engagement. In: J. R. B. Halbesleben (Eds.), *Handbook of stress and burnout in health care* (pp. 7-22). Hauppauge. ISBN 978-1-60456-500-3. Nova Science Publishers, Inc.
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, Fast and Slow*. Farrar, Straus and Giroux. ISBN 9780374533557.
- Mochon, D., Norton M. I., & Ariely, D. (2012). Bolstering and restoring feelings of competence via the IKEA effect. *International Journal of Research in Marketing*, 29(4), 363-369. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2012.05.001>

- Oprea, B. T. et al. (2019). Effectiveness of job crafting interventions : a meta-analysis and utility analysis, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(6), 723-741. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1646728>
- Pyrillis, R. (2017). *Employers missing the point of rising employee stress*, *Workforce*, Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://workforce.com/news/employers-missing-point-rising-employee-stress>
- Rigoni, B., & Asplund, J. (2016). Developing Employees' Strengths Boosts Sales, Profit, and Engagement. *Harvard Business Review*, 2016.09.01, Utolsó megtekintés dátuma: 2023.01.17. <https://hbr.org/2016/09/developing-employees-strengths-boosts-sales-profit-and-engagement>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Strauss, K., Griffin, M. A., & Parker, S. K. (2012). Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 97, 580–598. <https://doi.org/10.1037/a0026423>
- Via Institute (2005). *The 24 character strengths*. Utolsó megtekintés dátuma: 2023.03.01. <https://www.via-character.org/character-strengths>
- Wrzesniewski, A. (2014). Engage in job crafting. In: Dutton, J. E., Spreitzer, G. M., *How to be a positive leader: small actions, big impact*. Berrett-Koehler Publishers, ISBN 9781626560284.

2023 júliusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások tanácsadó mester képzésén, ahova elsősorban azért jelentkeztem, hogy tovább mélyítsem a már meglévő HR ismereteimet. Több mint 6 éve dolgozom ezen a területen, valamint a BA diplomámat is EE szakon szereztem. Szenvedélyesen szeretem a munkám, azon szerencsések közé tartozom, aki tényleg azzal foglalkozhat, amiben igazán kiteljesedhet. Azonban úgy látom, hogy Magyarországon még mindig nagy a lemaradás a HR tudást tekintve, éppen ezért vagyok büszke, hogy egy olyan intézményben tanulhattam, ahol a régi dogmák helyett a jövőállóságra és az agilitásra helyeződött a hangsúly. Diplomamunkám témáját is ez inspirálta, mivel egy olyan kutatást szerettem volna végezni, amelynek eredményét én magam, valamint bármelyik szakmabeli vagy vezető kollégám is hasznosítani tud akár most, akár a jövőben. A célom, hogy támogassam a HR szakma fejlődését, elősegítsem, hogy ne csak operatív funkcióként tekintsenek rá, hanem helyet kapjon a stratégiaalkotásban is, hiszen úgy gondolom, hogy ennek kulcsfontosságú szerepe van egy vállalat versenyképességének és fenntarthatóságának biztosításában. Remélem ez az anyag inspirációként szolgálhat mindenkinek. A kutatásom nem jöhetett volna létre azon emberek nélkül, akik kitöltötték a kérdőívemet, valamint részt vettek a félig strukturált interjúkon, ezért köszönettel tartozom nekik, valamint külön hálás vagyok dr. Szabó Szilvia konzulensemnek, aki végig támogatott abban, hogy ez a diplomamunka létrejöjjön.

Téglási Laura

TÉGLÁSI LAURA

A HR-TANÁCSADÁS SZEREPE AZ ÜZLETFEJLESZTÉSBEN ÉS A JÖVŐÁLLÓSÁG BIZTOSÍTÁSA A SZERVEZETEN BELÜL

Témavezető: Szabó Szilvia

A humánerőforrás-menedzsment legfőbb célja, hogy a profit maximalizálása érdekében a lehető leghasznosabban alkalmazza az emberi erőforrásokat. Azonban – ahogy a neve is mutatja, – emberekről beszélünk, akikre nem tekinthetünk materiális javakként, ugyanis a szervezetet alakító egyéneknek különböző szükségleteik vannak. A HR célja, hogy hidat képezzen a menedzsment és a munkavállalók között úgy, hogy mindemellett szembe kell néznie a folytonosan változó gazdasági környezettel és a munkaerőpiaci kihívásokkal is. Vajon ma mi a legnagyobb kihívás a HR szakmában, illetve hogyan tudunk mi szakemberek hozzájárulni egy vállalat versenyképességéhez? Mitől lesz jövőálló egy szervezet, és milyen üzletfejlesztési stratégiát kell alkalmazni ahhoz, hogy fenn tudjunk maradni ebben a dinamikusan változó világban?

Bevezetés

A témát igyekeztem több aspektusból is megvizsgálni, hogy igazán valid eredményre jussak. Ehhez elsősorban a hazai munkaerőpiacot és az ehhez tartozó demográfiai adatokat vettem górcső alá. Az elmúlt években mást sem hallunk, csak hogy mekkora munkaerőhiány lépett fel Magyarországon. Mint toborzási munkatárs, én magam is azt tapasztalom, hogy egyre nagyobb a harc a munkavállalókért és egyre nehezebb megtartani őket. 2020 februárjában egy világjárvány tombolt végig, amely jelentős változásokat hozott mind a nemzetközi, mind a hazai munkaerőpiacon. Ennek olyan súlyos következményei lettek, amelyeket még mai is elszenved a magyar gazdaság, különösen egyes szektorai. További súlyosbító tényező a szomszédban zajló orosz-ukrán háború, amely olyan magas inflációt okozott a gazdasági szankcióknak köszönhetően, amelynek szintén jelentős hatása van a hazai munkaerőpiaci viszonyok alakulására.

Munkaerőpiaci körkép

Egészen 2019-ig igen kedvező helyzetbe kerültek a hazai munkavállalók, ami azt eredményezte, hogy egyre nehezebb volt megszerezni, illetve hosszútávon megtartani a tehetségeket a munkáltatók számára. Ám a Covid19 bekövetkeztével ez a helyzet jelentősen megváltozott. Íme néhány adat, amely szemlélteti a gazdasági visszaesést, illetve az ezzel járó megnövekedett munkanélküliséget: 2020 első felében a foglalkoztatottak száma 1,7%-kal csökkent a 2019. évi átlagos létszámhoz képest; a munkanélküliségi ráta az év elejéhez képest 3,7%-ról 5,1%-ra nőtt a nyár közepére (KSH, 2020).

Azonban 2020 júliusát követően érezhetően megindult a gazdaság visszarendeződése. A vállalatok megtanultak együtt élni a járvánnyal, illetve olyan munkafolyamatokat alakítottak ki, amelyek lehetővé tették a lezárások alatt is a munkavégzést. 2021-ben megjelentek a vakcinák, és az átoltottság növekedésével enyhültek az intézkedések szigorításai is, ami szintén kedvezően hatott a munkahe-lyekre és a gazdaságra. Ezzel együtt újra megindult a munkaerőáramlás, sőt az otthoni munkavégzés és az online térbe való átrendeződés lehetővé tette a szabad versenyt a munkavállalókért, nemcsak hazai, hanem nemzetközi szinten is. A járvány egyik abszolút pozitív hozadéka a rugalmasság bevezetése volt, amely a hazai bürokratikus szervezeti kultúrának egy üde változást hozott, ugyanakkor még jobban kiélezte a versenyt a munkaerőért, ezzel nehezítve a szervezetek és a HR-esek munkáját.

2022 februárjában újabb váratlan sokk érte az európai és ezzel együtt a hazai gazdaságot is, ugyanis a szomszédban kitört az orosz-ukrán háború. Ezt követően az Európai Unió szankciókat vetett ki Oroszországra, amelyek súlyos hatást gyakoroltak a gazdaságra. Az év második felétől érezhető árnövekedés történt, amit a vállalatok és az emberek szintűgy erősen megéreztek. A háborús infláció következtében gyakorlatilag mindennek jelentősen megemelkedett az ára, amely egyaránt nehézséget okozott a cégek költségvetésében és a munkavállalók kiadásáiban.

2022–2023 legnagyobb kihívása a hazai vállalatok számára, hogy mérsékeljék a háború okozta infláció káros hatásait. A magyar adatok szerint a hazai éves infláció 2022-ben 11,8%, idén várhatóan 7,6% körül fog alakulni (Arató, 2022).

A gazdasági adatokból jól látható, hogy nincsenek könnyű helyzetben a magyar vállalkozások. A megnövekedett költségek miatt a munkavállalóknak egyre nehezebb a megélhetés. Míg a Covid alatt az volt a jellemző, hogy az emberek féltek munkahelyet váltani, sőt inkább egyes szektorokból jelentős munkaerő szabadult fel, addig napjainkban a fluktuáció jelentősen megnövekedett. 2019-hez hasonlóan most is nagy a küzdelem a minőségi munkaerőért, csak plusz teherként az infláció és a válság a cégek költségvetését is súlyosan érinti.

A munkavállalói igények jelentősége a jelenlegi gazdasági helyzetben

A jelentős munkaerőhiány és az állandó környezeti változások más helyzetbe hozták a munkavállalók szerepét. Ennek köszönhetően a HR szakma is sokat változott, hiszen lényegesen nagyobb fókuszot kapott a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség erősítése. A vállalatoknak érdekében áll a munkavállalói részére olyan munkahelyi körülményeket és anyagi javadalmazást biztosítani, amelyek eredményes, hatékony munkavégzésre készítetik a dolgozókat.

A munkavállalók motiválása és ösztönzése

Egy új ember felvétele, betanítása mindig rengeteg költséggel és idővel jár, így inkább – ahogy a legtöbb cégnél, – én is a megtartásban hiszek. Ennek a témának kapcsán készítettem egy kutatást, ahol megkérdeztem a hazai munkavállalókat arról, hogy számukra mit jelent a motiváció, valamint milyen igényeket fogalmaznának meg a munkáltatójukkal szemben.

Ma már számos olyan tényező van, amire oda kell figyelnie egy munkáltatónak, ha hosszútávra szeretné megtartani a dolgozóit. A Covidnak köszönhetően a hazai vállalatok elkezdtek nyitottságot mutatni a rugalmasabb szervezeti struktúrák felé, azonban a különböző felméréseknek köszönhetően egyértelműen kiderült, hogy a munkavállalók döntő többsége a járványügyi helyzet után is meg kívánja ezeket tartani. A további kutatások eredményei pedig arra is rámutattak, hogy a kiegészítő és a túlhajszoltság kártékony hatással vannak a munkavállalók teljesítményének hatékonyságára. Éppen ezért számos ötlet és projekt vette kezdetét, amelyek mind a teljesítmény növelését és a munka-magánélet egyensúlyának felállítását tűzték ki célul. Ennek kapcsán állandósult a hibrid munkavégzés, a rugalmas munkarend, de néhány vállalat a 4 napos munkahét bevezetését is fontolóra vette.

Az általam készített kérdőívet összesen 136-an töltötték ki (2023 januárjában), javarészt nők, emiatt az eredmény torz képet mutathat. A válaszadók 18 és 60+ év közöttiek. A legtöbb válasz a 20-as, 30-as éveikben járó kitöltőktől érkezett, ami nem meglepő, hiszen egyrészt én is ebbe a korcsoportba tartozom, másrészt a legtöbben ebben az időszakban a legaktívabbak a munkaerőpiacon. A válaszadók csupán 16,4%-a rendelkezik csak érettségivel, a kitöltők nagyobb része legalább alap- vagy ennél magasabb fokozatú végzettséggel rendelkezik. Többségük (több mint 50%-uk) budapesti lakos, a többi térség (vármegyeszékhely, város, község) nagyjából azonos arányban oszlik el. A munkatapasztalatokat tekintve is nagyon vegyes válaszok érkeztek. A kitöltők döntő többsége

már rendelkezik valamilyen munkatapasztalattal, így van kialakult véleményük arról, hogy milyen feltételek lehetnek a legvonzóbbak a számukra a felsorolt elemekből. Az átlagosan megkeresett havi bruttó bevételek alapján a legtöbben a bruttó 350.000-500.000 Ft közötti fizetési sávot jelölték meg, de ők is csupán a válaszadók 26,1%-át teszik ki. A megkérdezettek 88,8%-a dolgozik jelenleg is, így a legtöbb beérkezett válasz relevánsnak tekinthető a kutatás eredménye szempontjából. A válaszadók nagyobb része óriás- vagy multinacionális vállalatnál dolgozik, de nem kiugróan magas ez az arány (30,3%). Szintén fontos adat, hogy a legtöbb válasz szellemi munkát végző munkavállalóktól érkezett. Mivel a fehér- és kékgallérosok között jelentős különbségek lehetnek, így az eredményeket inkább a főként irodai munkát végző dolgozókra vetíteném ki. A kitöltők főként beosztottként dolgoznak, 68,9%-uk adta ezt a választ. A szektort tekintve is vegyes eloszlás figyelhető meg.

Az egyik kérdésben arról faggattam a kitöltőket, hogy a felsoroltak közül számukra melyek a legvonzóbb feltételek. Az első öt helyen a

1. versenyképes juttatási csomag (85,8%);
2. rugalmas munkarend (65,7%);
3. tanulási és fejlődési lehetőség (55,2%);
4. hosszútávú karriermenedzsment (51,5%);
5. megfelelő lokáció (45,5%) végzett.

A legkevesebb szavazatot a kutyabarát iroda és az ingyenes kávé, snack kapta. Az egyéb lehetőségek között többen kiemelték a jó munkahelyi közeget és a megfelelő vállalati kultúrát.

A béren kívüli juttatások körében az első öt helyen

1. a bónuszt vagy 13. havi fizetést (79,1%);
2. a SZÉP kártya kifizetést (65,7%);
3. az egészség- és balesetbiztosítást (44%);
4. az ingyenes mobil- és internet használatot (37,3%);
5. a távolsági utazási támogatást (34,3%) jelölték meg.

A legkevésbé népszerű juttatásként az óvodai és bölcsődei támogatás végzett. Az egyéb lehetőségek között többször megjelent a 4 napos munkahét bevezetése, az eszközök biztosítása távmunka végzése esetén is, a kedvező hitelfelvétel és a plusz szabadnapok ötlete is.

A jövő toborzási módszere: kompetencia alapú kiválasztás

A változó munkaerőpiac más megközelítést igényel a toborzás, kiválasztás területén is. A jövő munkavállalója gyorsan tud fejlődni és képes rögvést igazodni a környezeti változásokhoz. Ez okán az eddig alkalmazott kiválasztási rendszerek már nem kellően hatékonyak, mivel a tapasztalatot felváltotta a kompetencia alapú teljesítmény. A jelöltet komplexebb módokon kell vizsgáztatni annak érdekében, hogy fel tudjuk mérni, képes lesz-e ellátni az adott munkakört. Továbbá egyre inkább felértékelődik a fejedelmű szerepe, mert a vállalatoknak már nem áll rendelkezésükre olyan talent pool, mint korábban. Kénytelenek a kevésbé aktív potenciális jelölteket is valahogy megszólítani. Fontos szerepet kap a vállalati márka és a gyors visszajelzés is, hiszen ebben a kiélezett munkaerőpiaci helyzetben csak így lehet előnyre szert tenni.

A menedzsment és az üzletfejlesztés kapcsolata

Minden szervezet életében fontos szerepet kap a menedzsment, hiszen szükség van egy központi erőre, amely képes megfogalmazni a célokat, kereteket szabni, továbbá afelé mozdítani a szervezet tagjait. Éppen ezért a menedzsment résztvevőinek óriási az egyéni felelősségvállalása, mert részben rajtuk múlik a vállalat sikeressége/eredményessége. Mivel a szervezetek szerves részét képe-

zik a vezetők, nekik is együtt kell fejlődniük az őket érintő környezeti változásokkal. Itt jön képbe az üzletfejlesztés fogalma.

Mivel nincs két azonos vállalat, ezért kimondhatjuk, hogy eltérően hatnak az egyes cégekre a piaci környezet hatásai. A vállalat életciklusa és a meglévő eszköztár is egyaránt befolyásolja a növekedés lehetőségeit, így a célszerű irányok meghatározása is összetett kérdés. Az üzletfejlesztés elsődleges feladata, hogy átlássa mindezt, és az alábbi célok mentén segítsen a megfelelő döntések meghozatalában. A legfontosabb területek, amelyekre fókuszálni kell, egyrészt az eredmények javítása, másrészt a piaci pozíció megerősítése, illetve a jövőállóság biztosítása (Tüzes, 2021).

Hogyan tudja biztosítani az üzletfejlesztés az állandó növekedést?

- A piaci környezet folytonos elemzésével, illetve megvizsgálja a külső és belső adottságokat, ezek után releváns megoldási javaslatokkal áll elő.
- A gazdasági változások mellett nyomon követi a jogi-, politikai- és gazdasági környezet változásait is, majd ezek alapján hoz döntéseket.
- Állandó jelleggel monitorozza a cég működését: figyeli a célszámokat, és hogy ezek alapján milyen új irányok bevezetése lehet indokolt.
- Követi a legújabb trendeket és biztosítja a tudásmegosztást a szervezeten belül.
- Kialakítja és fejleszti az adat-kultúrát a szervezetben.
- Támogatja az üzletfejlesztés stratégiaalkotását.
- Szinergiát teremt az értékesítési, a marketing és a termékfejlesztési tevékenységeket végző csapatok között.
- Új üzleti lehetőségek után kutat.

A modern stratégiaalkotás ismérvei

A mai szervezetek egyértelmű legnagyobb kihívása, hogy felvegyék a versenyt a gyors mértékű gazdasági változással, valamint olyan stratégiát alakítsanak ki, ami erre alkalmas. A kreativitás és a kreatív gondolkodás a stratégiaalkotásban is meg kell hogy jelenjen. Ugyanis a döntéshozatal és a problémamegoldás szempontjából mindenképpen szükség van a gyakorlati gondolkodás eljárásainak magas szintű ismeretére, azonban a végeredményt soha nem vehetjük biztosra, mivel mindig közrejátszik benne a szerencsefaktor is. A kreativitás abban segít, hogy rugalmasak tudjunk maradni, valamint könnyebben el tudjunk szakadni a berögzült gondolatoktól (Adair, 2008).

Az első lépés mindig az, hogy határozzuk meg mi a cél, mit szeretnénk elérni. Fontos, hogy ezen a téren maradjunk reálisak, ehhez vegyük figyelembe a szervezet és a környezet belső, valamint külső adottságait, továbbá érdemes kisebb részcélokat is megfogalmazni. A lényeg, hogy a cél egyértelmű és mindenki számára világos legyen. Ehhez mérten lehet összegyűjteni a legrelevánsabb információkat, amelyek segíthetik a sikeres stratégia megalkotását.

Kihagyhatatlan lépés, hogy különbséget tegyünk a releváns és a rendelkezésünkre álló információk között. Gyakori hiba, hogy a vállalatok a stratégiaalkotás során nem használják megfelelően a rendelkezésükre álló információkat (Adair, 2008). Ebben a gyorsan fejlődő technológia sem segít, hiszen mérhetetlenül sok információ kering az éterben, így külön kihívást okoz a menedzsment számára, hogy képes legyen megszűrni a lényegét. A hackertámadások és az adatlopás napjainkban komoly veszélyt jelent a cégek számára, így nagyon sokan szigorú szabályokkal és adatvédelmi programokkal igyekeznek ennek elejét venni.

Emellett célszerű felállítani a legfontosabb döntéshozatali kritériumokat (must have or nice to have), végül pedig felmérni a lehetséges kockázatokat is. Mindig készüljünk fel a legrosszabb eshetőségre (worst case scenario), mert ha a válasz az, hogy a vállalat nem élne túl egy ekkora kocká-

zatvállalást negatív végkimenetel esetén, akkor más irányba kell elmozdulni. Igyekezzünk csökkenteni a kockázatok mértékét amennyire csak lehet (Adair, 2008).

Szervezeti célok (misszió, vízió)

A stratégiai gondolkodás lényege, hogy egy vállalat ne csak konkrét üzleti célokban gondolkozzon, hanem legyen egy jövőképe (vízió), egy küldetése (misszió), valamint szervezeti életfilozófiája (Angyal, 1999).

A vízió leginkább a jövőbeli célok megfogalmazására fókuszál, vagyis arra, hogy ideális esetben hova szeretne eljutni a vállalat; míg a misszió a jelenre koncentrál, tehát felveti a kérdést, hogy mit kell tennünk ahhoz most, hogy a kitűzött célokat elérjük. A legfontosabb tényezők, amiért érdemes a stratégiaalkotás során ezzel foglalkozni:

- keretrendszer biztosít a vállalat alapműködéséhez szükséges értékrendszer kialakításához;
- támogatja a különböző szervezeti egységek (marketing, értékesítés, gazdaság) éves célkitűzéseit;
- segíti a könnyebb döntéshozatalt, mert mindig van mihez viszonyítani;
- egyszerűbb megfogalmazni a stratégiához illeszkedő KPI-eket, teljesítményszámokat;
- inspirációt nyújt a napi feladatok elvégzésben és támogatja a munkavállalók munkáját.

Tehát röviden összegezve a vízió olyan, mint egy világitótorony. Irányt mutat a nagy háborgó tengeren, és segít megfogalmazni azt, hogy honnan hova szeretnénk eljutni. Amennyiben ez megvan, ehhez tudjuk igazítani a szükséges lépéseket, valamint megfogalmazni a legfontosabb mérföldköveket. A stabil pont kialakítása mindig segít visszatérni a kijelölt úthoz, így kisebb az esély arra, hogy rossz döntések születnek.

Agilis és sikeres vezetés

Az agilitás mint fogalom magában hordozza a rugalmasságot, tehát a modern vezetői stílus egyik kulcs-skillje is ez lesz. Ez azt is jelenti, hogy ebben az esetben a vállalati kultúra és az értékrend a hosszútávú siker érdekében jóval nagyobb hangsúlyt kap. Gyakorlatban a vezető úgy koordinálja a beosztottjait, hogy csapatban, együtt dolgozzák ki a megoldást és nem csak delegált feladatokat kapnak. Itt jön képbe a főnök és a vezető közti különbség. Míg a főnök csak kiadja a munkát, addig a vezető motiválja és bevonja a csapata tagjait a közös gondolkodásba, ezzel gyengítve az alá-fölérendelt szerepet és erősítve a csapatkohéziót. Az agilitás magában hordozza a kísérletezést és az ember egyéni fejlődését is. A vezető egyfajta coach szerepet tölt be, továbbá engedi, hogy az alkalmazottak is részt vegyenek valamilyen szinten a vezetésben (Greber, & Freisler, 2018).

Ez a fajta vezetési stílus előnyös lehet mind a dolgozó, mind a vezető számára, hiszen a vállalat nyitottá válik új megoldásokra, ezáltal pedig felszínre kerülnek a dolgozók erősségei. A vezető rugalmassága és nyitottsága pozitív irányba lendítheti a csapat teljesítményét, továbbá növeli a bizalmat a szervezetben. Egy jó főnök megléte pozitív érzéseket párosíthat a munkához, ami növeli az elkötelezettséget. A vezetőt nem terheli tovább annak a súlya, hogy neki kell a legokosabb embernek lennie a szobában, illetve minden kérdésre választ kell tudnia adni. Az innovatív gondolatok bevezetésével javulhat a folyamatok hatékonysága, ami számokban is megmutatkozhat (Greber, & Freisler, 2018).

Etika a vezetésben

Az agilis vezetés megjelenésével párhuzamosan előtérbe kerülnek az emberi érzések is, tehát értelemszerűen felértékelődik az EQ szerepe a menedzsmentben. A magas érzelmi intelligencia segítheti abban a vezetőt, hogy jobban átérezze a beosztottjai különböző problémáit, élethelyzetét,

ezáltal pedig nagyobb segítséget tud nyújtani a dolgozóinak. Hiába rendelkezik egy vezető nagyon magas speciális tudással, ha nem képes a beosztottjait megfelelően koordinálni és motiválni, mert emberileg nem tud megfelelően kapcsolódni hozzájuk.

Azonban ma már nemcsak az EQ fontosságát kell megemlítenünk, ugyanis nem elég egy személyben képviselni a megfelelő értékrendet, hanem fontos, hogy a vállalat alapjaiban véve is etikus legyen. 2023-ban a fiatalokat rendkívül foglalkoztatja a bolygónk jövőjének a kérdése, ezáltal pedig a fenntarthatóság is. A fiatalok szívesebben vállalnak munkát olyan szervezeteknél, ahol úgy érzik, értéket teremthetnek és a munkájukkal akár egy jó ügyet is szolgálhatnak. Az etikus vállalatok komoly versenyelőnyre tehetnek ezáltal szert.

A jövő feltérképezése az üzleti életben

Minden cég életében vannak fordulópontok, amelyek más irányba lendíthetik a szervezetet. Ezek akár fejlődésre és új célpiacok meghódítására sarkallhatják a vállalatot, ugyanakkor a végüket is jelenthetik. Ezeket a fordulópontokat az üzleti életben inflexiós pontoknak nevezik, melyek következtében olyan drámai változások szoktak történni, amelyek által megkérdőjelezzük szilárdnak hitt dolgokat is.

A jövő a formabontó, innovatív vállalatoké lesz, ugyanakkor ennek nem kell fájdalmas, „vaktába lövünk” erőfeszítésnek lennie. Csupán arról van szó, hogy előre kell gondolkodni és időben felmérni a változásokat. Az inflexiós pontok egyértelmű kiváltó okai a külső piaci adottságok, mint a technológiai változások és a szabályozások módosulása, valamint a politikai és demográfiai változások. Nem elég egy jó ötlet, a lényeg inkább, hogy a menedzsment hidat képezzen, valamint az elképzelést inkubációs folyamatokon keresztül pontosítsák és piacképesé tegyék.

Amennyiben a menedzsment képes sikeresen átsegíteni a vállalatot ezeken az inflexiós pontokon, akkor hosszútávon képes biztosítani a szervezet energiáját, kapcsolatait, tehetségét, valamint időben világos iránymutatást is adhat. Elsődlegesen az inflexiós pontot kell észrevenni a horizonton ahhoz, hogy sikeresen túljussunk rajta, majd megtaláljuk a megfelelő irányt és ahhoz mérten haladjunk tovább. Fontos, hogy a menedzsment tagjai összehangoltan dolgozzanak, valamint azonos állásponton legyenek egymással. Bár a jövő szervezetében nagy hangsúlyt kap az egyéni teljesítmény kiaknázása, ennek mégsem arról kell szólnia, hanem sokkal inkább a szinergia megalkotása kapja a főszerepet. Fontos, hogy tisztázzuk a „miérteket”, és mindenki számára tiszta legyen a közös cél. Ehhez elengedhetetlen a szókimondó magatartás, ugyanis nincs idő udvariaskodásra, mivel a helyzet súlyossága miatt gyorsan kell cselekedni és döntéseket hozni. A vezetők szerepe megváltozik ezáltal, tehát sokkal inkább építenek és bírálják, mintsem terveznek és parancsokat osztogatnak (McGrath, 2019).

A HR szakma jelentősége napjainkban

Ahogy változik a gazdasági környezet, ezáltal pedig a munkaerőpiac, akképpen alakul a HR szakma is. Dr. Varjasi Gábor szerint – aki jelenleg a Global People & Culture igazgatója, – a HR szakma egyik legnagyobb problémája, hogy magát sem képes megfelelően definiálni. Ameddig a szakmában dolgozó emberek sem értik meg, hogy mi a EEM lényege, addig nehéz ugyanezt elvárni a vezetőktől vagy akár a munkavállalóktól. Véleménye szerint az edukációban rejlik a kulcs, tehát a megfelelő szakemberek képzésével lehetne elejét venni ennek a problémának, de ameddig sok helyen „csak úgy” kineveznek valakit, aki HR feladatokat is ellát, addig ne nagyon reméljünk tartós változást.

András Klára, az Egis Magyarország HR-vezetője is hasonló állásponton van, ugyanis ő is azt emelte ki, hogy először a HR-nek önmagát kellene tisztáznia. Véleménye szerint minél erősebben fogunk digitalizálni, annál inkább fel fog érdeklődni a humántőke, ezért is fontos, hogy a HR-esek

erős adaptációs képességekkel ruházzák fel magukat, mint az agilitás, az együttműködési hajlam, magas EQ, kritikus gondolkodás, diverzitásra való törekvés vagy a folytonos tanulási készség.

Klonka Júlia, a Mitsuba Hungary Kft. HR-vezetője szerint az oktatásban is komoly változtatásokra lenne szükség, mivel a szakirodalom sem képes olyan gyorsan lekövetni a változásokat, mint ahogy ezek megtörténnek. Éppen ezért olyan HR szakemberekre van szükség, akik ösztönösen jól cselekszenek, képesek jó soft skilleket alkalmazni, amikor kell. Fontos lenne, hogy a HR-esek összetartsanak, megosszák egymás között a jó gyakorlatokat és folyamatosan fejlesszék a digitális készségeiket.

Támogatás vs. tanácsadás

Szerencsére 2023-ban egyre több szervezet van Magyarországon is, ahol a HR-vezető székét kap a felsővezetők asztala mellett és neki is van beleszólása a stratégia kidolgozásában. Ezt az állapotot nem volt könnyű elérni, hiszen sok ügyvezető számára nem egyértelmű, hogy miért kell a humán-erőforrás-menedzsmentet beépíteni a vállalati startéjiába.

Verő Barbara szerint – aki jelenleg a saját tanácsadó cégét vezeti, de korábban a Nestlé Magyarország HR-vezetője volt – a HR-munkatársak egyik legnagyobb kihívása, hogy számokkal és adatokkal is képesek legyenek meggyőzni a többi vezetőt, de különösen a CEO-t a humán-erőforrás-menedzsment fontosságáról. Mivel a cégek legfőbb célja, hogy profitot termeljenek, így a vezetőkre leginkább a pénzben kifejezett eredményekkel tudnak hatni. Ahhoz, hogy a menedzsment támogassa a HR-intézkedéseket és esetlegesen még erőforrást is allokáljon rá, feltétlenül szükség van az ügyvezető meggyőzésére – Barbara ezt szokta a „buy-in” fogalmának nevezni.

Egy modern és jövőálló szervezetnél a HR-nek jóval nagyobb szerepe van annál, mint hogy csak operatív feladatok ellátására szakosodjon, ezen felül szükség van a tanácsadói funkciók betöltésére is. Ugyanis nem mindegy, hogy egy adott szervezetnél a HR csak megcsinálja a vezetők és a munkavállalók által delegált feladatokat, vagy maga is részt vesz a döntéshozatal, valamint a stratégia megalkotásában. Ez is, mint minden szakma, sajátos szaktudást igényel, így azok a vállalatok, ahol a vezetők elismerik, hogy erre szükség van, valamint teret is biztosítanak neki, jóval gördülékenyebben veszik az akadályokat, amelyeket a munkaerőpiaci változások okoznak. A HR mint szakma elképesztően gyorsan változik és az ebben dolgozó szakembereknek megfelelő rugalmassággal, valamint alkalmazkodóképességgel kell hozzáállniuk a problémák megoldásához. Itt is jó példaként szolgálhat a COVID19 időszaka, amikor igen rövid idő alatt kellett súlyos döntéseket meghozni, amelyek főként a HR munkatársainak vállát nyomta. Éppen emiatt, mivel ma nagyon gyorsan és hirtelen állnak be komoly változások, mindenképpen szükség van a tanácsadói magatartásra a HR szakemberek részéről.

Belső vs. külső tanácsadás

Nem mindegy, hogy külső vagy belső tanácsadóról beszélünk. Jellemzően a belső tanácsadók, akik a cég alkalmazásában állnak, jobban értik a szokásjogokat, valamint kellően ismerik a munkavállalókat és könnyebben megértik a céges politikát, valamint a vezetői attitűdöket is. Ugyanakkor pont emiatt hajlamosak lehetnek a szűklátókörűségekre, sokszor nehezebben tudnak érzelmileg távol maradni és teljes objektivitással tekinteni az ügyre. Amennyiben ilyen van, megoldást jelenthet egy külső tanácsadó bevonása, főleg ha szervezetfejlesztési vagy fluktuációs probléma áll fenn a szervezetben. Adott esetben egy külső embertől jobban elfogadják a kritikát, mint valaki olyantól, aki érzelmileg involválódott; vagy pont a belső emberek nem mernek felszólalni, mert féltik a munkájukat. Persze a külső HR-tanácsadók sem jelentenek mindig megoldást a problémára, hiszen sokan ahelyett, hogy felkutatnák a gyökér okokat, és addig mennének, ameddig anomáliára nem találnak, inkább a ragtapasz megoldás mellett döntenek, ezzel pedig tartósan nem oldják meg a

vállalat problémáját. Az is előfordulhat, hogy az ügyvezető valójában nem szeretne változást, mert igazából nem „fáj neki”, így nem is foglalkozik az adott kérdéskörrel kellőképpen. Éppen ezért fontos, hogy a HR mindig képes legyen számokban is kimutatni, hogy miért tartja fontosnak dolgozni az adott problémán. Verő Barbara arra is intett minket, hogy tanácsadóként tartsuk magunkat távol az olyan helyzetektől, amikor velünk akarják elvitetni a balhét, ahelyett, hogy valóban a probléma feltárására, valamint annak megoldására törekednének.

A HR, mint összekötő híd

A HR abban az igen hálás feladatban részesül, hogy egyszerre képviseli a szervezetet és az abban dolgozó embereket, akik között igyekszik szinergiát teremteni. Igaz, ideális esetben a szervezet minden tagja, beleértve a vezetőket és a beosztottakat is, egy közös cél felé haladnak, ugyanakkor, mint tudjuk, a gyakorlatban ez nem ennyire egyszerű. Hiszen a legtöbbször a munkavállalók egészen más igényeket fogalmaznak meg a munkáltatójukkal szemben, mint amit a vezetőség képes vagy hajlandó lenne megadni – figyelembe véve a távlati célokat. Ezért van jelentősége a HR szerepének, mivel abban tud segíteni, hogy a vállalat működését és költségvetését is figyelembe véve igyekezzen a legjobb konstrukciót kidolgozni mind a vezetőség, mind a munkavállalók részére.

Dávid Ágnes – humánerőforrás-menedzser, akinek közel 20 éves HR-tapasztalata van – is egyetért velem, ugyanis Ágnes évek óta azon dolgozik, hogy olyan stratégiai megoldásokat tudjon eszközölni, amelyek képesek a lehetőségekhez mérten közelebb hozni a két oldal igényeit egymáshoz. Véleménye szerint a legnehezebb helyzet akkor áll elő, ha már nincs keret a bérek megemelésére, és helyette olyan intézkedések behozatala szükséges, amelyek más módon, de erősítik a munkahely iránti elköteleződést. Egyetért abban is, hogy az egyik legfontosabb feladat a vezetők képzése/fejlesztése, amelyben jelentős szerepe van a HR-nek. Ez azért fontos, mert a HR-munkatársak nem tudnak minden helyzetben ott lenni, így a közvetlen felettes feladata elsősorban az, hogy jól közvetítse a beosztottjai felé azokat a vállalati értékeket, amelyekben a szervezet hisz. Amennyiben a vezető nem képes ezeket a normákat betartani, vagy nem vesz tudomást a megfelelő céges kultúra szerinti működési elvárásokról, akkor nagyon nehézé válik a munkatársak egyéni motiválása.

Összefoglalás

Összességében elmondhatjuk, hogy egy nagyon dinamikusan fejlődő területről van szó, ami évről évre egyre izgalmasabb kihívások elé állítja a szakembereket, illetve ennek köszönhetően folyton bővül azon területek száma, amelyekre kiterjed a humánerőforrás-menedzsment jelentősége. A HR középpontjában mindig a szervezet fog állni, azonban ahogy egy hagymánál is, ahhoz, hogy eljussunk a közepéhez, szükség van a különböző rétegek lefejtésére. Soha nem lesz egy egységesen bevált recept, amit bármikor elő tudunk húzni, tehát folyamatosan figyelni kell a környezeti változásokat, validálni, ha kell, illetve mindig kritikusan szemlélni az eseményeket. A jövőben még fontosabb lesz a tudásmegosztás, illetve a jó gyakorlatok ismerete. Éppen ezért célszerű lesz olyan közösségeket létrehozni, amelyek által jobban értelmet nyer a szakma célja, valamint támogatni tudjuk az edukáció jelentőségét.

A klasszikus operatív működést fel fogja váltani a tanácsadói szemlélet, ami megvalósulhat belsőleg és külsőleg egyaránt. Fontos, hogy a vezetőség is felismerje, hogy a jövőben a vállalatok termelékenységére nagyban fog függeni a megfelelő humánerőforrás-menedzsment stratégiától. Ugyanis minél inkább digitalizálunk, annál inkább értékes lesz a jól képzett munkaerő. Belőlük viszont sokáig nem lesz elég, tehát még inkább fokozódní fog a verseny a megszerzésükért a cégek között. A meglévő költségek mellett nem lesz arra több erőforrás, hogy a béreket tovább emeljék, illetve egy ponton az egyéb ösztönző intézkedések sem biztos, hogy elegendők lesznek, mivel a világ változásával a munkavállalói igények is formálódnak.

A jövőben komoly paradigmaváltásokra lesz szükség, amelyekre nem biztos, hogy a vállalatok kellően fel vannak vértézve. Azonban ha a HR képes magát fejleszteni, továbbá teret tud nyerni az üzletfejlesztésben, akkor jó eséllyel képes lesz hatást gyakorolni a vállalat stratégiai működésére, amely már kellően fel tudja venni a versenyt az új piaci trendekkel. Ahogyan az üzletfejlesztésben a vállalat az ügyfélre fókuszál, úgy a HR is a termelésről a munkavállalóra, mint erőforrásra helyezi a hangsúlyt. Itt pedig el is jutottunk a szakdolgozatom központi témájához, amiről a címet is kaptam, hogy mégis milyen szerepe lesz a HR-nek a menedzsmentben, továbbá hogyan járulhat hozzá a vállalat jövőállóságához.

Irodalomjegyzék:

Adair, J. (2008). *Döntéshozatali és problémamegoldó stratégiák*. Manager Könyvkiadó.

Angyal Á. (1999). *A vezetés mesterfogásai*. Kossuth Kiadó.

Arató L. (2022.). *A háború és az energiaválság rontja az Európai Unió gazdasági kilátásait*. <https://hu.euro-news.com/my-europe/2022/07/14/a-haboru-es-az-energiavalsag-rontja-az-europai-unio-gazdasagi-kilatasait>

Miért kell egy jó vízió? <https://tinyurl.hu/xEG4>

Greber, K., & Freisler, R. (2018). *Agilis és sikeres vezetés*. Z-Press Kiadó Kft.

KSH (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html>

McGrath, R. (2019). *Mit hoz a jövő az üzleti életben?* Pallas Athéné Könyvkiadó Kft.

Tüzes I. (2021). *Mit jelent a Business Development és mit csinál egy üzletfejlesztő?* <https://l-a-b-a.hu/blog/45-mit-jelent-a-business-development-es-mit-csinal-egy-uzletfejleszto>

Trénerként, női kör vezetőként, coach-ként és az Óbudai Egyetem óraadójaként az emberek mentális jóllétért dolgozom. Szívemen viselem a pedagógusok helyzetét. Szakmai körökben gyakran beszélgetünk, sokszor dühöngünk a tendenciákat látva. A műszaki világból jövök, gyakorlati embernek tartom magam. Ezért ha valamilyen számomra fontos és égető problémát látok, igyekszem hatni a pozitív változásra a magam eszközeivel. Természetesen túl kicsi vagyok egy politikai döntésekkel átszótt probléma megoldásához, de hiszem, hogy helyi szinten elindulhatnak olyan kezdeményezések, amik a helyi közösségek helyzetét jobbá tehetik. Ezért tudatosan elkezdtem keresni a lehetőséget, hogy miként segíthetnék a kisvárosunk pedagógusainak. Tudtam, hogy a multinacionális világban gyakran alkalmazott tréningek (pl. asszertivitás, DISC, konfliktuskezelés) roppant kis mértékben érhetőek el a tanároknak, ugyanakkor a mindennapi életükben nagyon jól tudnák kamatoztatni ezeket az információkat. 9 hónapnyi egyeztetést, közös gondolkodást követően másfél évvel ezelőtt kezdetem el dolgozni a gyermekeim iskolájának pedagógusaival. A SzuperErő névre keresztelt, 10 főt számláló, mára összeszokott csapattal 6 hetente találkozunk hétköznap délutánonként. A középpontban a kommunikáció, az önismeret, a csapatépítés áll. Fontos cél, hogy legyen egy tér, ahol őszintén lehet beszélni belső folyamatokról, munkahelyi és magánéletbeli dilemmákról. Mindezt önreflektíven és abban a mélységben, ahogyan kényelmesnek érzik. A résztvevők legfontosabb „KPI”-ként azt fogalmazták meg, hogy legyen több mosoly az arcokon. Diplomadolgozatom témájára az ösztönzött, amikor az egy éve tartó munkánkat folytatni kezdtük 2022 őszén, és ekkor a nyári szünet után várt feltöltődött állapot helyett egy egymásra kíváncsi, ám enervált csapattal ültem szembe.

Hálásan köszönöm az interjúkban és a tréningen részt vett pedagógusok munkáját, a kérdőívem kitöltőinek a befektetett energiát. Külön hálás vagyok dr. Szabó Szilviának, dr. Hollóssy-Vadász Gábornak, és dr. Király Zsoltnak az inspiráló órákért, a szemfelnyitó gondolatokért, a terelést a dolgozat írása közben.

Varga Zsuzsa Anita

VARGA ZSUZSA ANITA

COPING LEHETŐSÉGEK A PEDAGÓGUS KIÉGÉSMEGELŐZÉSBN

Témavezető: Király Zsolt

Úgy hiszem, a pedagógus társadalomra kétszeresen is igaz Castellano (2019) összegző gondolata az outburning folyamatról, miszerint a 21. század egyik legnagyobb kihívását rejtő problémájára lehelünk gyógyírt, ha tudjuk, miként küszöbölhetjük ki hatékonyan a kiégést.

Mikor dolgozatom megírásához kezdtem, tudtam, hogy nehéz témát választok. Tisztában voltam vele, hogy nem lesz könnyű utazás, és nem számíthatok happy endre. Az oktatás minősége - azt gondolom - egész nemzetünk jelenét és jövőjét is meghatározza. A Metropolitan Egyetem munkapszichológia óráin sokszor éreztem úgy, hogy az ott elhangzottak nagy segítségére lehetnének a pedagógus társadalom erre nyitott tagjai számára. Két gyermek édesanyjaként tapasztalom, hogy erre hatalmas szükségük van. Műszaki alapidiplomával rendelkezem, be vagyok oltva azzal, hogy a munkámat az elméleten túl a gyakorlatba is beleültessem. Dolgozatomban ezért a pedagógusok kiégésének vizsgálatán túl a coping technikát is kutatom. Ezek alkalmazhatóságáról pedig egy 2 napos gyakorlati tréninget is megvalósítottam egy 7 fős tanári csapattal.

Egy gyertyalángnak tekintem, hogy a dolgozatomban bemutatott félig strukturált interjú kutatás résztvevői mindannyian úgy érezték, hatalmas segítség volt számukra a tréning. Tisztában vannak vele, hogy fontos a rutinná való beépítés és önfejlesztés. Számomra ez azt bizonyítja, hogy nyitott, változtatni kívánó emberekkel igenis lehet alulról építkezve változásokat elérni, legalább a saját jóllétük érdekében. Jó hír, hogy ez a lehetőség mindenki számára nyitva áll.

Félelmetes és egyben meghökkentő adat, hogy nemzetközi kutatási eredmények alapján az európai pedagógusok 30%-a szenved burnout-szindrómában, és 60-70%-ukat érinti a tartós stressz (Lubinszki, 2013). Ez az egyik szomorú tény, ami arra inspirált, hogy mélyebben megértem és átlássam a problémát. Pozitív gondolkodású emberként kutatásomban kerestem azokat a lehetőségeket, coping technikákat, amelyek a szakértők szerint segíthetnek jobb irányba terelni a megoldásért kiáltó helyzetet.

A pedagógus szakma folyamatos változásnak van kitéve, a politika is jelentősen hat rá. Az utóbbi években rengeteg olyan döntés született, ami előtt én mint kívülálló hol dühösen, hol értetlenül, hol aggódva állok. Emberierőforrás-tanácsadó hallgatóként, trénerként és coach-ként úgy éreztem, szeretném jobban megismerni és megérteni a kiégés folyamatát. Szeretném tudni, hogy mit gondolnak a kutatók, mit tehetünk a kiégés ellen. Milyen megküzdési stratégiákkal vértézhetjük fel magunkat, és mire figyeljünk, hogy elkerüljük a kiégett állapotot. A pedagógusokkal folytatott 1 éves munkám rávilágított arra, hogy mindezekre óriási szükségük van, de nincs lehetőségük ezekről szakmai képzéseken tájékozódni, fejlődni. Örömmel vették a felvetésemet, hogy a kiégésmegelőzés és a coping technikák témáiban tréningezzem őket, majd a tréninget megelőzően és követően félig strukturált interjúkat készítek velük.

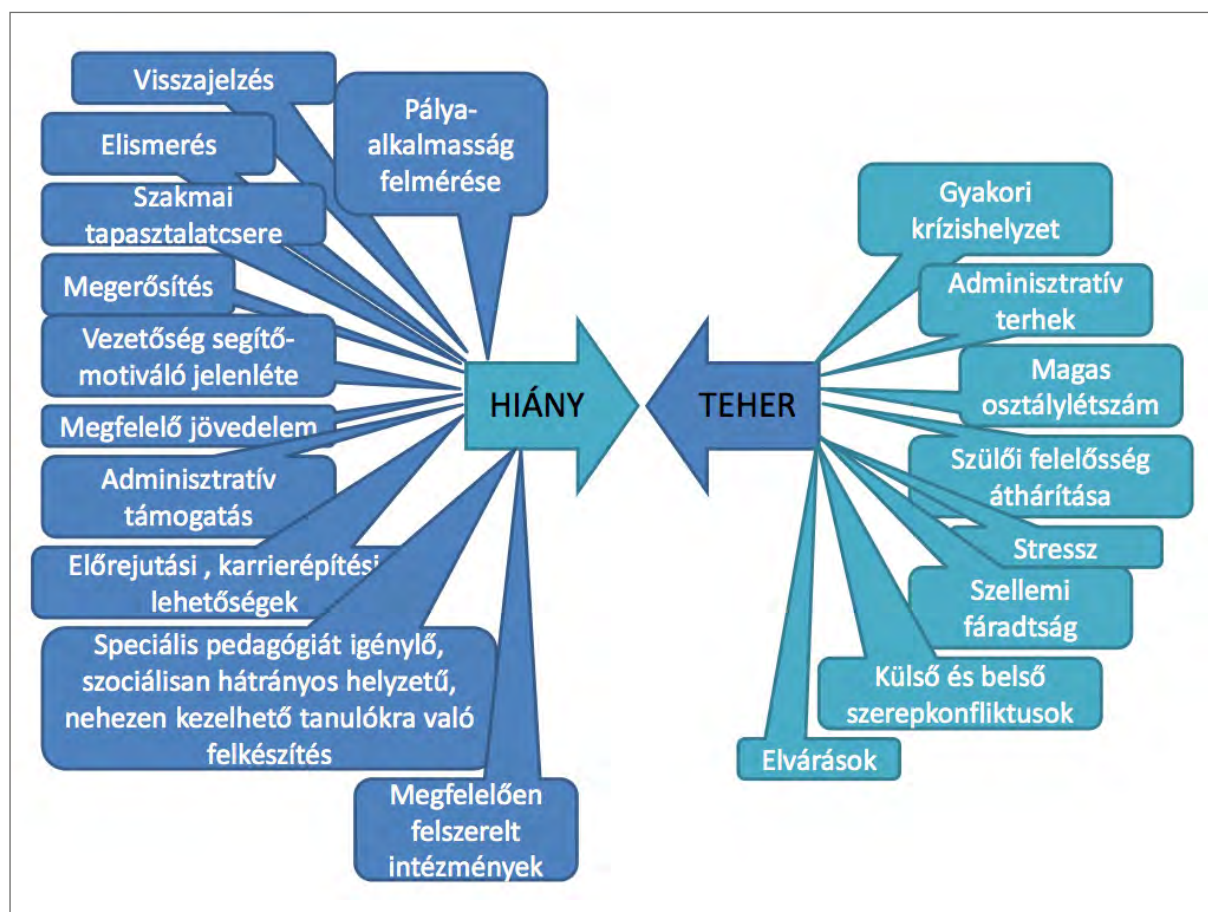
BEVEZETÉS

Ki fogja tanítani a gyerekeinket? – teszem fel gyakran magam is a kérdést az elmúlt 10 évben, és a válasz mind nyugtalanítóbb. Pest megyei kisváros lakosaként úgy vélem, lakhelyemen jobb a helyzetünk, mint az ország vidéki falvaiban. Emiatt bele sem merek gondolni, milyen humánerőforrás gondokkal küzdhetnek a kisebb települések, ha a kisfiam mellé 3 évig nem sikerült óvónőt találni. Folyamatos helyettesítésekkel oldotta meg az óvoda a gyerekek felügyeletét, 120%-on túlterhelt csoportszobájában. Mindez 4 évvel ezelőtt történt, és az óvoda pedagógusainak száma sajnos azóta tovább csökkent.

A Metropolitan Egyetem munkapszichológia óráira járva gyakran fogalmazódott meg bennem, hogy az ott elhangzottak nagy segítségére lehetnének a pedagógus társadalom erre nyitott tagjai számára. Bár a tanultak a szakirodalmakból könnyen hozzáférhetőek, a túlterhelt tanárok – azt gondolom – szabadidejükben ritkán forgatják ezeket. Sokszor akkor találkoznak ezekkel az információkkal, amikor már baj van, és az alattomos kiégés-lejtőnek nehezen visszafordítható stádiumában vannak.

Kádár és Samodi (2012) részletesen foglalkozott a tanári szerepek összetett mivoltával, és azokkal a sokszor egymásnak ellentmondó elvárás-halmazzal, amiről első látásra érezhető, hogy nagyon nehéz egy emberként megfelelni. Kutatásai során Antalka (2020) arra a megfigyelésre jutott, hogy a kiégés okai *hiányokra* és *terhekre* csoportosítható, melyek egymással szemben állnak.

1. ÁBRA: PEDAGÓGUSOK KIÉGÉSÉNEK OKAI, HIÁNY-TEHER MEGKÖZELÍTÉS



Forrás: Antalka, 2020

Az egyik oldal nagyfokú hiányosságai, míg a másik oldal jelentős terhei önmagukban is kiégést kiváltó okok. Együttes jelenlétük pedig különösen nagy negatív hatást fejt ki a pedagógusokra. Fontos lenne, hogy mind a saját, mind a mások kiégési tüneteire szenzitívek legyünk, és igyekezzünk mind a hiányok, mind a terhek okozta stresszt csökkenteni.

Gyakran feltettem magamnak azt a kérdést is, hogy vajon a pedagógusok miként vélekednek: saját maguk vagy a munkahelyük a felelősége-e, hogy a kiégést megelőzzék? Mennyire nyitottak a tanárok ilyen témájú tréningeken való részvételre? Szánnának-e időt, illetve anyagi hozzájárulást, hogy fejlődjenek ezeken a területeken?

Hiszem, hogy helyi szinten elindulhatnak olyan kezdeményezések, amelyek a helyi közösségek helyzetét jobbra tehetik. Ezért tudatosan elkezdtem keresni a lehetőséget, hogy miként segíthetnék a kisvárosunk pedagógusainak. Tudtam, hogy a multinacionális világban gyakran alkalmazott tréningek (pl. aszertivitás, DISC, konfliktuskezelés) roppant kis mértékben érhetőek el a tanároknak, ugyanakkor szerintem a mindennapi életükben nagyon jól tudnák kamatoztatni ezeket az információkat. 9 hónapnyi egyeztetést, közös gondolkodást követően másfél évvel ezelőtt kezdtem el dolgozni a gyermekeim iskolájának pedagógusaival 2021-ben. A SzuperErő névre keresztelt, 10 főt számláló, mára összeszokott csapattal 6 hetente találkozunk hétköznap délutánonként. A középpontban a kommunikáció, az önismeret, a csapatépítés áll. Fontos cél, hogy legyen egy tér, ahol őszintén lehet beszélni belső folyamatokról, munkahelyi és magánéletbeli dilemmákról. Mindezt önreflektíven és abban a mélységben, ahogyan kényelmesnek érzik. A résztvevők legfontosabb „KPI”-ként azt fogalmazták meg, hogy legyen több mosoly az arcokon.

Kutatásom témájának keresésekor megfogalmazódott bennem, hogy az elméleti kutatáson túl a SzuperErő csoporttal egy gyakorlati, önreflektív, kiégést megelőző tréninget tartsak preventív jelleggel. Fontosnak éreztem, hogy ne csak a burnoutot járjuk körbe, hanem megoldásokat is haza tudjanak vinni az elkerülés érdekében. Ezért egy, a coping technikákkal bővített 2 napos tréningtematikát építettem fel nekik.

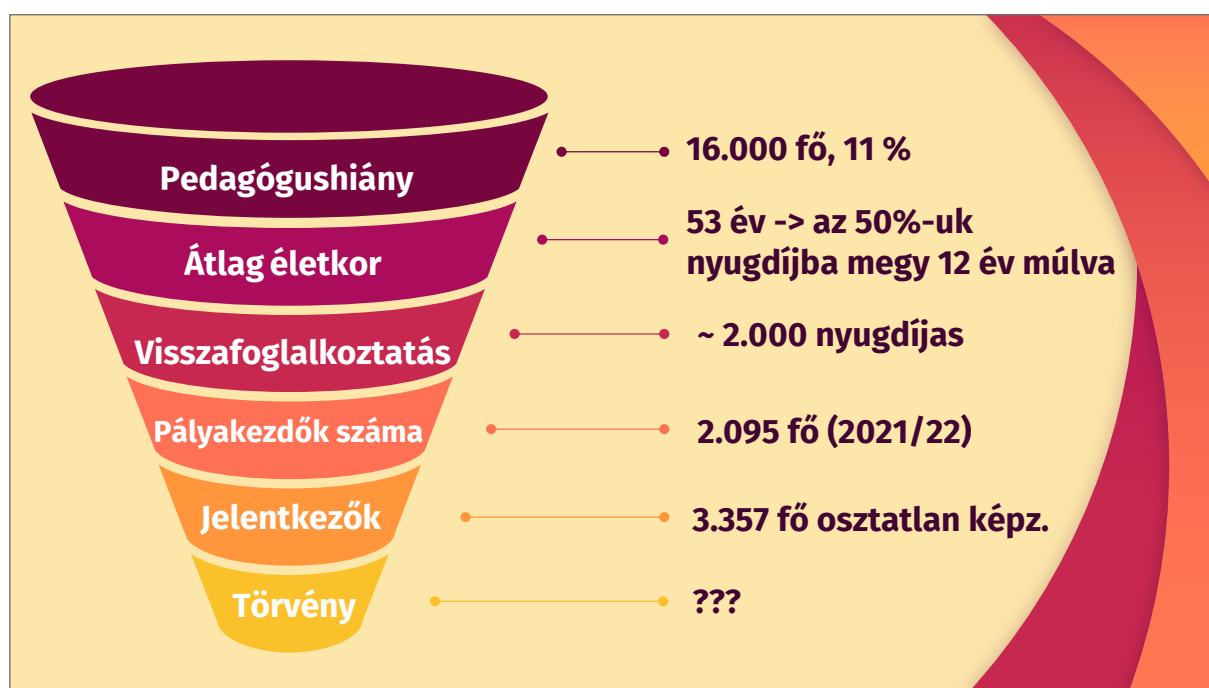
A szakirodalomka mélyülve hamar egyértelművé vált a számomra, hogy az oktatásügyet érintő statisztikák roppant ijesztőek, és a következő 10 év várható tendenciái a jelenlegi problémákat növelni fogják. Így egyre sürgetőbb lett bennem a kérdés, hogy mit tehetek én, hogyan tudnám enyhíteni a folyamatot. Segítőként viszont tudom és tapasztalom, hogy csak annak lehet segítséget adni, aki elfogadja és maga is fejlődni szeretne. Vajon ha felülről nem kapnak hatékony és rendszeres segítséget a pedagógusok, akkor ők nyitottak lennének-e saját úton szerveződve tenni önmagukért? Egyáltalán mit tudnak róla ők maguk, mi is a kiégés, hogy állnak a folyamatban, mit lehet tenni a megelőzésért? Ezért úgy döntöttem, kutatásomban ezeket a dilemmákat szeretném megvizsgálni, majd későbbi munkáimban a szerzett tapasztalatokat felhasználni. Ehhez az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Mit gondolnak a pedagógusok/oktatók, mennyire érinti őket a kiégés?
- Milyen kiégési tüneteket és mekkora mértékben tapasztalnak magukon?
- Foglalkoznak-e megküzdési repertoárjuk fejlesztésével?
- A munkahelyüktől várják, hogy megsegítse őket a kiégés-megelőzésben, vagy ők is felelősnek érzik magukat, hogy tegyenek ellene?
- Amennyiben a munkahelyük biztosítana tréning-lehetőséget arra, hogy mélyebben megértsék a kiégés folyamatát, szívesen részt vennének-e rajta, illetve mit tehetnek azért, hogy megelőzzék azt?

A HR KIHÍVÁS, AMIVEL SZEMBE KELL NÉZNÜNK

Elemzésemet írva úgy érzem, a helyzet sok szempontból kilátástalan. A felkutatott adatokból kiemelném azt a tényt, hogy 2022 júliusában nagyságrendileg 16.000 pedagógus hiányzott az oktatásból a Pedagógusok Szakszervezetének számításai alapján. Ezt azt jelenti, hogy a pedagógus-állások 11%-a betöltetlen. Számomra ijesztő adat, hogy 6.000 óvodapedagógus és 8.000 tanári/tanítói állás üres. A pedagógusok átlagos életkora 53 év, ami előre vetíti, hogy 12 éven belül a most tanítók fele nyugdíjba fog menni. A helyzetet súlyosbítja, hogy jelenleg 1.500-2.000 főre tehető a nyugdíjból visszafoglalkoztatott tanárok száma (Portfolio, 2022). A helyzet – véleményem szerint – roppant ijesztő, hiszen egyre kevesebben választják a pedagógushivatást, folyamatosan romló tendencia tapasztalható. A 2017/2018-as tanévben 6.324 pályakezdő tanár volt, 2020/2021. tanévben csupán csak 2.095 fő kezdett tanítani (HR Portal, 2022).

2. ÁBRA: A HR KIHÍVÁS, AMIVEL SZEMBE KELL NÉZNÜNK



Forrás: Saját szerkesztés, 2023

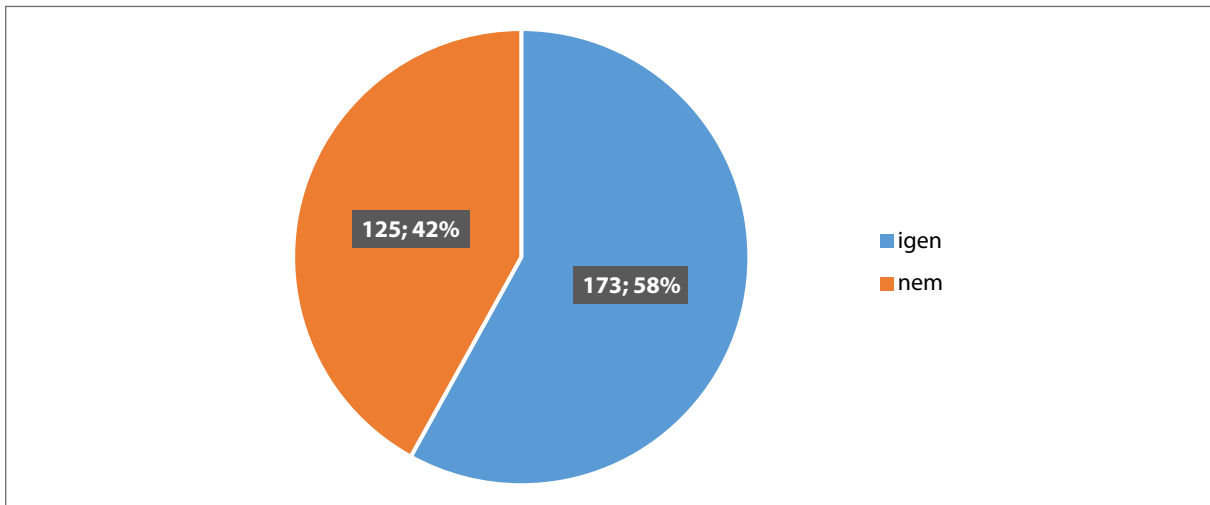
A frissdiplomás pedagógusoknak és a veteránoknak sem teszi szimpatikusabbá a pályát az a tény, hogy a tanítással lekötött terhelés Európában hazánkban a legmagasabb: 728 óra. A szakemberek és a pedagógusok által egybehangzó vélemény, hogy ez már az egészségtelen kategória. Ezt támasztja alá az is, hogy egyre növekszik a táppénzigénylések száma (Portfolio, 2022).

Cikkemet a pedagógus társadalom egy „forró” pillanatában írtam. A státusztörvény várható aláírása előtt, a teljesítményértékelő rendszer bevezetésének küszöbén álltunk. Az általam megkérdezett pedagógusok úgy vélik, hogy mindez a szakmai bevonás és egyeztetés teljes hiányában és a tanárok hangjának figyelembevétele nélkül történik.

A kutatásomban bemutatott kérdőívem egyik kérdését, mint egy „lázmérő” indikátor tettem fel. Törekedtem egyetlen mondatba tömörítve fókuszálni, hogy mekkora nagy a baj: vagyis a kitöltőim hány százaléka képzele úgy, hogy 3 év múlva a pedagógus pályán lesz? A válaszok aránya véleményem szerint lesújtó, tekintve, hogy csupán 173-an látják magukat az oktatásban 3 év múlva a 298 főből. Figyelembe véve, hogy jelenleg is nagy a hiány és a pályakezdők száma sosem látott mérték-

ben alacsony. Véleményem szerint ez olyan terhet fog róni a még motivált tanárookra, ami további pályaelhagyást indukálhat.

3. ÁBRA: 3 ÉV MÚLVA A PEDAGÓGUS PÁLYÁN KÉPZELI-E EL MAGÁT (FŐ; %)



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=298)

KUTATÁSOM MÓDSZERTANA ÉS ÍVE

Munkámat az outburning folyamatra vonatkozó szekunder adatok gyűjtésével és feldolgozásával kezdtem. Górcső alá vettem a kiégés fogalmát, tüneteit, folyamatát. Kutatási anyagomban a hangsúly a *prevención* van, mert trénerként és coach-ként ehhez van jogosultságom hitelesen segítséget nyújtani. A szakirodalmi részben kifejezetten törekedtem a pedagógus szakmára vonatkozó adatok, információk, források felkutatására. A kiégés megelőzését segítő *coping technikák* tanulmányozásával folytattam a munkát. Gyűjtésem során a pozitív pszichológiára találtam, ennek fontos része a PERMA+V modell, ezért ennek bemutatására is kitérek. Ismertetem röviden a preventív stressz-menedzsment modelljét. Bemutatom a kiváló önismereti alpművet író Covey proaktív és reaktív emberképének tulajdonságait és szemléletét. Örömmel láttam, hogy a pedagógusok reziliencia-fejlesztésével kapcsolatban az elmúlt években számos magyar tanulmány született. Ezek velejét összegeztem. Nemzetközi kiégést megelőző és megküzdést fejlesztő programok után is kutattam az interneten. Ekkor bukkantam a Brite-modellre, mely Ausztráliában egy széles körben hozzáférhető preventív program a pedagógusok számára.

A pozitív pszichológia irányzata csupán 2 évtizednyi múltra tekint vissza. Bár korábban Maslow alkotta meg a fogalmát, közel fél évszázad múlva Martin Seligman paradigmaváltó szemléletének köszönhetően indultak el a kutatások a pszichológián belül abba az irányba, ami a patológia helyett a jóllét (wellbeing) fogalmára fókuszált. Azért tartom fontosnak beemelni a kutatásomba, mert nagyon sok olyan pozitív megküzdés tanulható belőle, ami a nehézségeket megkönnyítheti és segíthet a kiégés-prevencióban. Hiszen a pozitív pszichológia nem azt mondja, hogy kerüljük ki az akadályokat, ignoráljuk a kríziseket, hanem abban segít, hogyan dolgozzuk fel, lendüljünk át vagy keretezzük át könnyebben azokat, és a kihívásokkal együtt hogyan éljünk tartalmas életet.

A pozitív pszichológia azt keresi, hogy miként élhetünk megelégedett életet, mindennapjaink mitől válhatnak teljesebbé. Seligman véleménye szerint ahhoz, hogy a boldogságot meg tudjuk érteni, összetevőire kell bontanunk azt. Kutatásait követően megalkotta a PERMA (mint mozaikszó) modellt, melyben a boldogságot 5 alappillérré bontotta. Úgy véli, minél magasabb értékekkel rendelke-

zünk az egyes elemekben, annál megelégedettebb életet élünk. Hangsúlyozza, hogy a *tartalmas* élet és a magasabb célnak való *elkötelezett* élet a megelégedett, boldogabb élet irányába terel bennünket (Porpác, 2020). Seligman PERMA-modelljében a boldogságot az alábbi 5 összetevőre bontotta:

Positív érzelmek – Positive Emotion: arra ösztönöz, hogy a nap folyamán több pozitív érzelmet éljünk át, mint negatívát. Gyakorlással ebben egyre jobbak lehetünk. Éljük meg az élvezeteket, a szórakozást, az örömet. Fontos a *boldogság, optimizmus, bizalom és öröm* érzelmeinek tudatosítása, törekedjünk ezek megélésére.

Elmélyülés – Engagement: a flow állapotának megélésére biztat. Éljük meg vágyainkat, merüljünk el teljesen valamilyen számunkra fontos tevékenységben.

Realationship – Kapcsolatok: keressünk támogató közösséget, ápoljuk barátságainkat, építsünk pozitív kapcsolatokat. A társas támogatottság összefügg a mentális jóllétünkkel, így az egészségünkkel.

Meaning – Jelentés/Értelmes célok: egy önmagunkon túlmutató, magasabb célt szolgáló életet élni. Ez hozzásegít egy megelégedettebben élt élethez, a pozitív jövőképhez, és meghosszabbítja a várható élettartamot.

Achievement – Teljesítmény/Eredmény: az az erő, amit a személyes céljaink elérésébe fektetünk. Az elért eredmények magabiztosságot adnak, és további célok kitűzésére sarkallnak bennünket (Varga, 2022).

+ **Vitality** – Egészség: Seligman később egy 6. pillérrel egészítette ki a modellt, az egészség tényezőjével. Jóllétünk szempontjából elengedhetetlen a minőségi táplálkozás, a mély és elégséges alvás, a mozgás és hogy összességében jól érezzük magunkat a saját testünkben.

Seligman és Christopher Peterson a VIA intézmény (Values in Action, nonprofit szervezet) égisze alatt több mint 50 kutatótársával 3 évig dolgozott a *karaktererőségek* rendszerének megalkotásán. Széleskörű kutatómunkájuk során 24 féle karaktererőséget találtak, amelyeket 6 féle erénycsoportba soroltak. Tapasztalatuk szerint amennyiben tisztában vagyunk saját karaktererőségeinkkel, és a kihívások/krízisek során tudatosan támaszkodunk ezekre, sokkal könnyebb megbirkózni velünk. A karaktergyengeségeink rávilágítanak azokra a pontokra, amelyek fejlesztésével szélesedhet megküzdési repertoárunk, hozzásegítve minket a mentális jóllétünk növeléséhez.

4. ÁBRA: KARAKTERERŐSÉGEK RENDSZERE



Forrás: VIA Institute on Character, 2022

Kutatásomban primer módszereket is alkalmazok a téma mélyebb megértéshez, ehhez készítettem egy kifejezetten pedagógusoknak/oktatóknak szánt kérdőívet. A kérdőív kérdéseinek összeállításakor fontos szempont volt számomra, hogy olyan hasznos információkat nyerjek ki belőlük, melyeket a saját munkámba is be tudok építeni a következő években, ezért a kérdőív fókuszába ezeket a kutatási kérdéseket állítottam.

Kérdéseim egyaránt vonatkoztak aktív, pályaelhagyó, nyugdíjas és még „képződő” pedagógusokra. Célcsoportomnak tartom a bölcsődétől az óvodán és általános iskolán át a felsőoktatás tanárait/oktatóit, sőt a magántanárokat és egyéb intézményben dolgozókat is. Véleményem szerint az oktatás egy komplex rendszer, a benne dolgozók viszont egyének, ezért a kiégés megelőzését rendszerszinten szükséges kezelni, valamint összetettsége miatt minden intézménytípus alkalmazotainak az igényeire és egyéneire szükséges szabni.

A kérdéseim egyik csoportja arra fókuszált, hogy a kitöltőim foglalkoznak-e önfeljesztéssel. Véleményem szerint ez azért fontos, mert a szekunderkutatásaim is bizonyítják, amit én magam is vallok, hogy a körülményeink alakulására mi magunk is hatással vagyunk. Ugyanakkor a szekunder kutatások adatai azt is alátámasztják, hogy a rendszerszintű problémákat (pl. túlterheltség, alulfizettség, pedagógushiány) nem oldják meg a kiégés-megelőzést segítő tréningek és a reziliencia-fejlesztés. Szerintem azonban fontos látni, hogy mit gondolnak maguk az oktatásban dolgozók: ők maguk felelősek-e a kiégésük megelőzéséért, vagy a munkahelyüktől várnak-e erre megoldást, esetleg mindkettőjüknek egyformán nagy a felelőssége ebben? Amennyiben lehetőségük nyílna rá, vajon a pedagógusok részt vennének-e ilyen témájú tréningen akár a munkahelyükön, akár magán úton; mit várnak egy ilyen lehetőségtől; anyagilag is vállalnának-e hozzájárulást, és ha igen mennyit; és hány napot gondolnak hatásosnak?

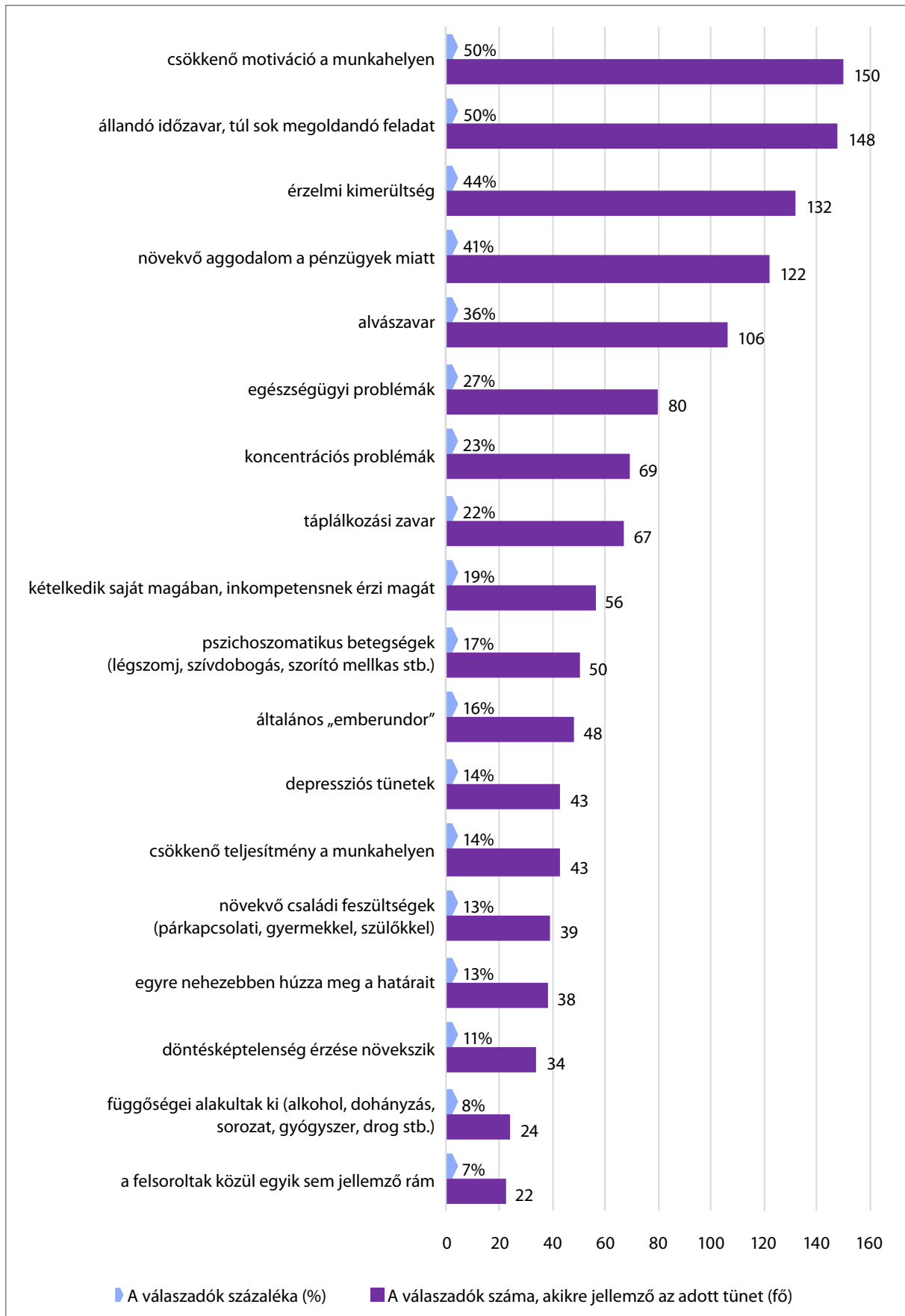
Félig strukturált interjúim alanyaihoz adta magát a lehetőség, hogy a velem együttműködő SzuperErő csoport tagjait kérdezzem. Amikor kialakult a koncepció, hogy egy 2 napos kiégés-megelőző és coping technikákat fejlesztő tréninget tartok nekik, egyértelművé vált, hogy mind a tréninget megelőzően, mind azt követően interjúzzam velük. Így primer kutatásomat a tőlük nyert válaszok, felismerések, tapasztalatok adják.

KUTATÁSI EREDMÉNYEIM

Úgy vélem, egy jóléti társadalomban a munkaadók és a munkavállalók közös felelőssége, hogy időszakonként megvizsgálják, az egyes munkavállalók a kiégés mely szakaszában tartanak, és szükség esetén hatékony szakmai segítséget nyújtsanak.

A szakirodalmak tanulmányozása során gyűjtöttem egy listát a kiégés legjellemzőbb tüneteiről. Szerettem volna felmérni, hogy a válaszadók az elmúlt 2 évben tapasztalják-e magukon ezeket a jeleket. Ijesztő, ugyanakkor számomra várt eredmény, hogy a kitöltők fele tapasztalja magán a csökkenő munkahelyi motivációt és a sok megoldandó feladat okozta állandó időzavart is. 44%-uk érzi úgy, hogy az érzelmi kimerültség állapotában van. A növekvő pénzügyi problémák miatt a 41% aggódik, alvászavarral 36%-uk küzd. Ez roppant szomorú adat, hiszen ez mind mentálisan, mind fizikailag megterheli a szervezetet, ami további problémák megjelenését vetíti előre, és sajnos a kitöltők több mint 1/3-át érinti. A válaszolók több mint 20%-ánál jelentkeznek egészségügyi problémák, koncentrációs nehézségek és táplálkozási zavarok. Örömmel látom, hogy a kitöltők 7%-ára a felsorolt tünetek egyike sem jellemző. Szívesen társalognék velük, milyen coping technikákat alkalmaznak, mi a sikeres megküzdésük titka.

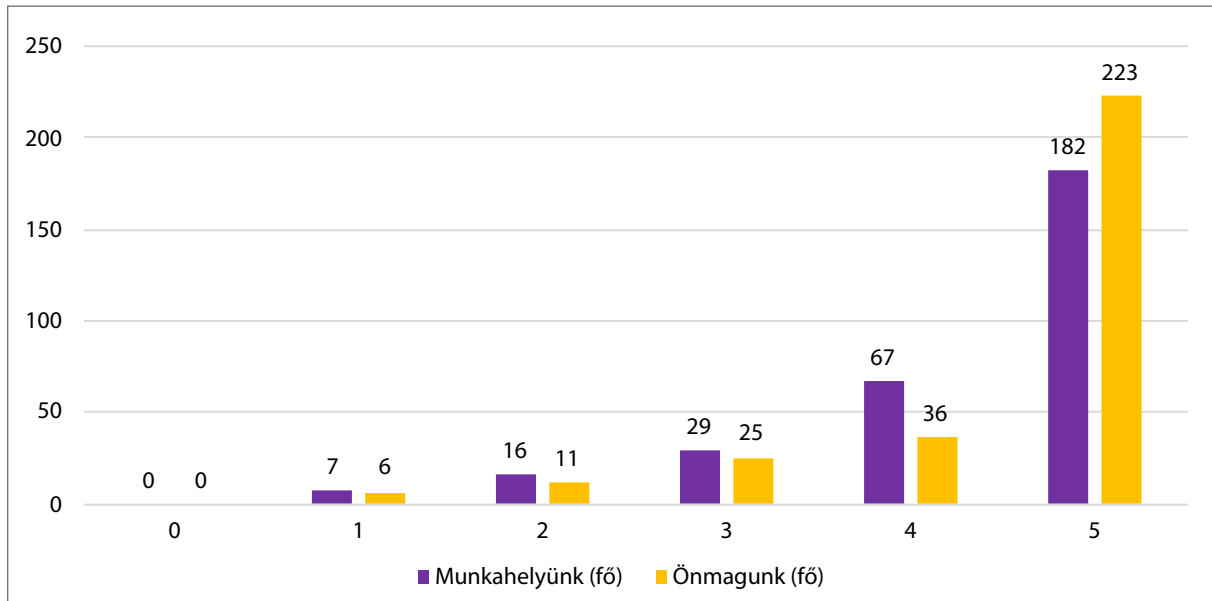
5. ÁBRA: KIÉGÉSRE JELLEMZŐ TÜNETEK AZ ELMÚLT 2 ÉVBEN (FŐ; %)



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=298)

A kiégés összetett folyamat, érinti a magán- és a munkahelyi életet. Erős összefüggésben van a rendszerszintű problémákkal, ugyanakkor mi magunk is sokat tehetünk a tudatos megelőzéséért. Kíváncsi voltam arra, mit gondolnak a kitöltők, az ő feladatuk-e, hogy megsegítsék saját magukat a kiégés-megelőzésben, vagy a munkahelyüktől várnak erre megoldást? A válaszok egyértelműen hangsúlyozzák, hogy mindkettőnek jelentős felelőssége van abban, hogy a pedagógusok elkerüljék a kiégést. A kitöltők döntő többsége szerint, 223 fő véleménye alapján nagyon fontos feladatunk, hogy saját magunk tegyünk a kiégés megelőzéséért; 183-an vélik úgy, hogy a munkahelyüknek is nagyon feladata.

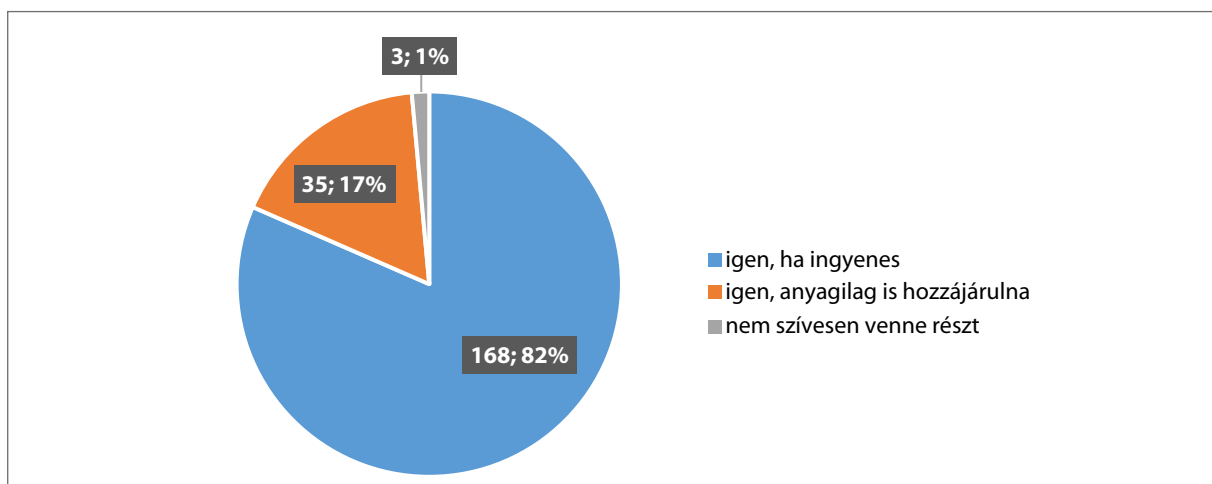
6. ÁBRA: MENNYIRE FONTOS FELADATA A MUNKAHELYÜNKNEK ÉS ÖNMAGUNKNAK TENNI A MENTÁLIS JÓLLÉTÜNKÉRT? 0=NEM FELADATA, 5=NAGYON (FŐ)



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=298)

Szakmai munkám továbblépése szempontjából számomra izgalmas kérdés, hogy amennyiben lehetőséget kapnak a pedagógusok a munkahelyükön egy coping-fejlesztő tréningen való részvételre, anyagilag is hozzájárulnának-e a saját fejlődésükhöz, ezáltal mentális jóllétükhöz. A válaszadók jelentős többsége, 82%-uk ingyenes lehetőségen venne részt, míg 35-en pénzügyi vállalást is tennének érte.

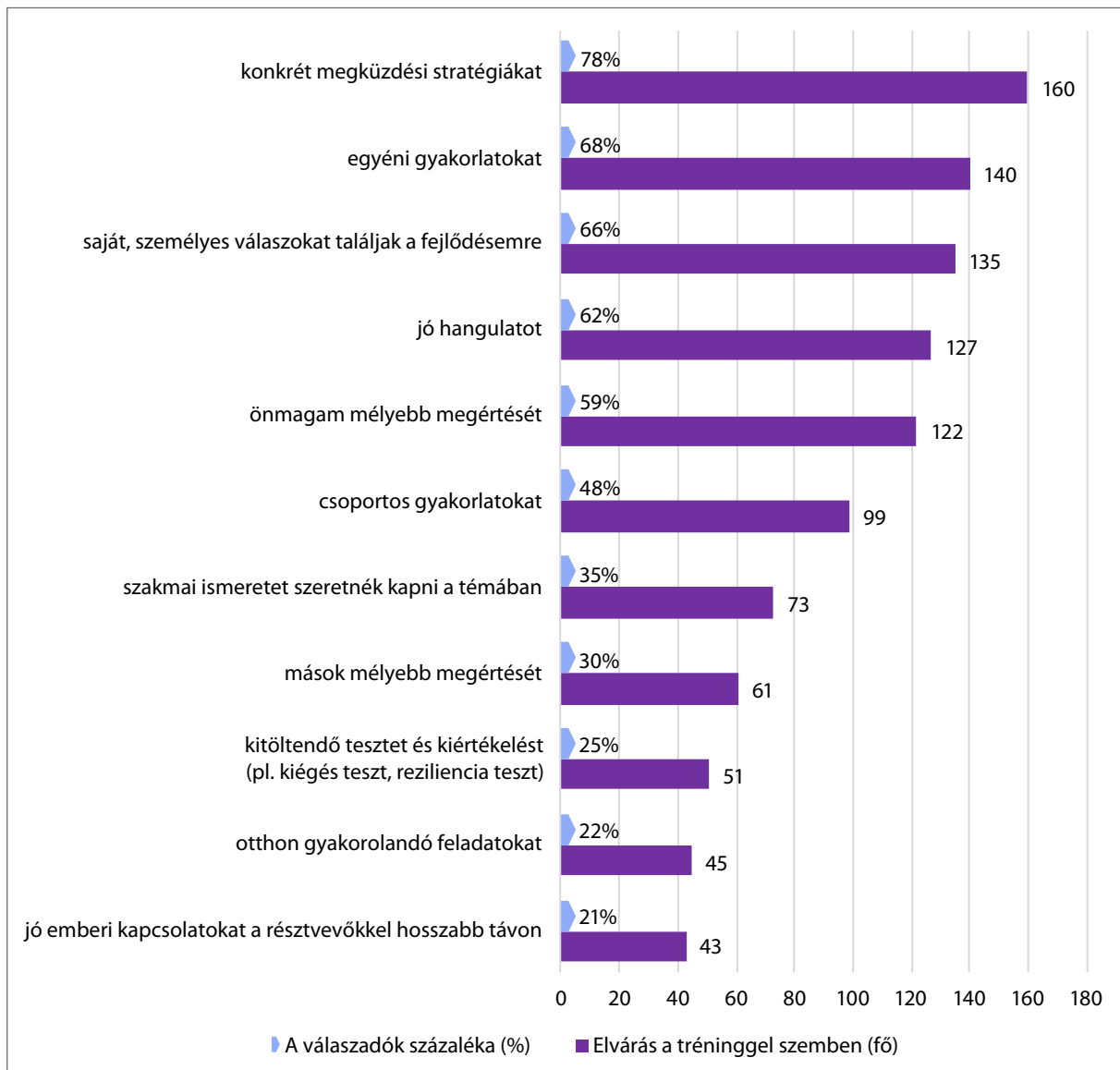
7. ÁBRA: A MUNKAHELY ÁLTAL SZERVEZETT KIÉGÉS-MEGELŐZŐ ÉS COPING-FEJLESZTŐ TRÉNINGEN RÉSZT VENNE (FŐ; %)



Forrás: saját kutatás, 2023 (n=206)

Mind a tréneri munkámhoz, mind a kutatásomban leírt 2 napos kiégés-megelőző tréning anyagához fontos kérdés a számomra, hogy mit gondolnak a potenciális résztvevők arról, hogy mit várnak egy ilyen lehetőségtől. A válaszadók 78%-a szeretne konkrét megküzdési stratégiákkal hazamenni, míg 68% vár egyéni gyakorlatokat. Számomra nagyon pozitív, hogy 66% vágyik arra, hogy saját, személyes válaszokat találjon a fejlődéséhez. Tapasztalatom szerint ez nagyon fontos összetevője a proaktív személyiségnek, az én-hatékonyság megélésének. A jó hangulat is megjelenik fontos elvárásként a kitöltők 62%-ánál, ami szerintem is fontos, mert úgy vélem, akkor sokkal befogadóbbak vagyunk az információkra.

8. ÁBRA: MIT VÁR EGY KIÉGÉS-MEGELŐZÉS ÉS MEGKÜZDÉSI STRATÉGIÁKAT FEJLESZTŐ TRÉNINGTŐL? (FŐ; %)



Forrás: saját kutatás, 2023 (n=206)

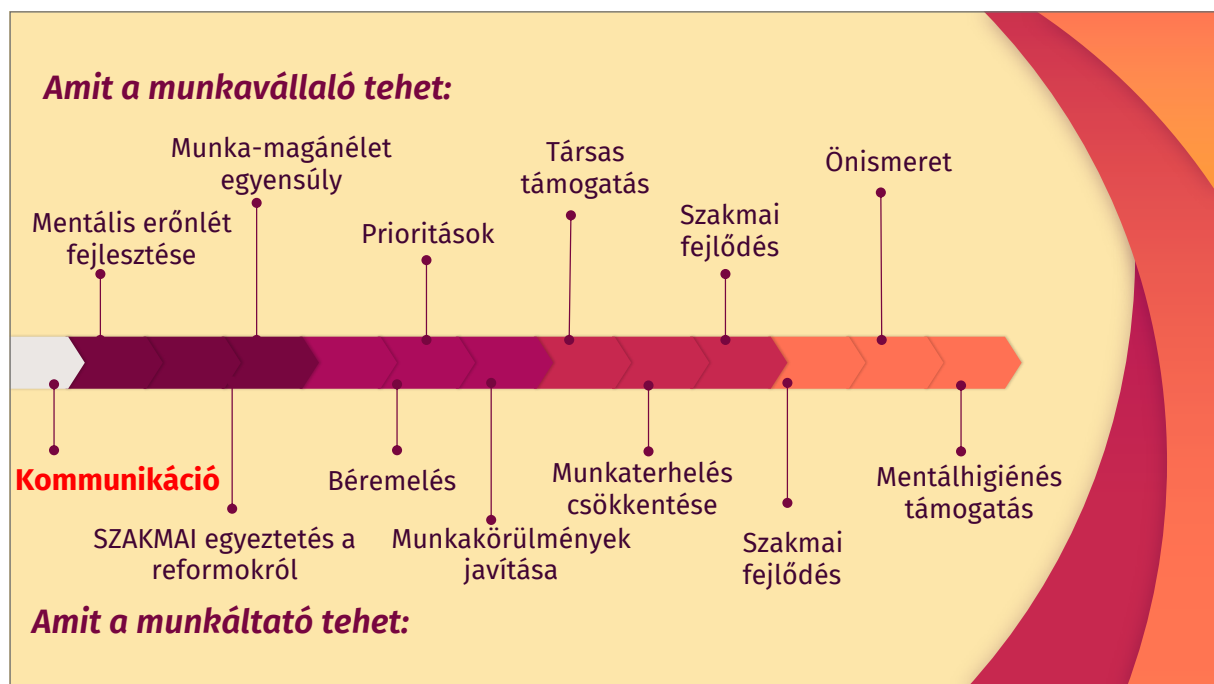
Kutatásomban a pedagógusokra fókuszálva különösen méltatlannak érzem azt a kialakult helyzetet, hogy munkaadói oldalról nem nyújtanak kapaszkodót gyermekeink tanárainak. Így jobb híján a pedagógusok saját erőből, esetleg helyi közös összefogással, alulról építkezve edukálódhatnak és kérhetnek szakmai segítséget a diagnosztizáláshoz és változáshoz.

MEGOLDÁSI JAVASLATOK

Megoldási javaslatot nagyon nehéz megfogalmazni az egyre szomorúbb irányt és számokat látva. Mégsem lehet nézni tétlenül a folyamatokat. Amiben a kapaszkodót látom, hogy a szakemberek kutatásai is azt mutatják, hogy mind a munkaadónak, mind a munkavállalónak felelőssége van a kiégés elkerülésében.

Munkaadói részről elengedhetetlen lenne a politika döntéshozás és a pedagógus társadalom minőségi szakmai konzultációja. Sajnos az utóbbi években ez a folyamat egyre jobban beszűkült. A kutatók és az általam nyert kutatások eredményei egy irányba néznek arról, hogy mit lehetne tenni pedagógusaink kiégésének megelőzéséért. Ám mindez utópia csupán! A folyamat elejéről ugyanis hiányzik a legfontosabb katalizáló láncszem a munkáltatói oldalról: az értő figyelem és a kétoldalúan nyitott KOMMUNIKÁCIÓ.

9. ÁBRA: JAVASLATOK A POZITÍV VÁLTOZÁSOKRA – SAJNOS UTÓPIA



Forrás: saját szerkesztés, 2023.

A felelősséget viszont szeretném aláhúzni: véleményem szerint minden munkaadónak felelőssége van a munkavállalói felé a mentális és fizikai jóllétükért. Ennek szerves részét kellene képeznie a kiégés-prevenciónak, tervezett és rendszeres módon. Ehhez szakmai információs tájékoztatói lehetőségeket kellene nyújtani, önreflexióra alkalmas teret létrehozni és a munkaegészségügyben is hangsúlyosabb szerepet kellene kapnia.

Fontos az is, hogy mint minden egyénnek, így minden munkavállalónak lehetősége van fejlődni és tenni önmagáért, ehhez pedig ingyenes és fizetős platformok végtelen sora áll ma már rendelkezésre. Az önfejlesztés történhet egyéni úton és csoportosan is, akár iskolán belül összeszerveződve, ahogyan azt a cikkemben is bemutattam. Jóllehet a kiégés igen alattomos és ijesztő betegség, ám a kutatók is egyetértenek abban, hogy nem okvetlenül ellenségként kell tekinteni rá. Önmagunk megismerésére, belső munkára ösztönöz bennünket, ami által egy jobbik valónkat hozhatjuk a felszínre. Folyamatos fejlődésre, az önmagunkkal való mélyebb találkozás lehetősége rejlik benne, a jóllétünk felé is vezethet (Feuer M., & Nagy K., 2019).

Nagyon jóleső látnom, hogy a pedagógusok jelentős többsége véli úgy, hogy az ő felelőssége is a saját jólléte, és ezért tenne is. Vizsgálva, hogy mennyire érzik magukat kiégve, milyen okok miatt szoronganak, és hányan látják magukat 3 év múlva a pályán, ez elképesztően fontos is lenne.

Az első fejezetben feltett kérdésekre, hogy „Kik fogják tanítani a gyermekeinket?”, véleményem szerint egy válasz biztosan adható: a jelenlegi struktúrában képzett, motivált, hiteles, a tanári pálya finom összetettségének megfelelő pedagógusokból ma sincs elég, és később sem lesz. Mindennek a legértékesebb kincseink, a gyermekeink a legnagyobb kárvallottjai. De fontosnak érzem kiemelni a jelenleg elhivatott, szívből oktató pedagógusokat is. Olyan mértékű strukturális problémákat kell magukkal cipelni a még oktatni vágyóknak azért, mert jelentős a pedagógushiány, ami miatt mind szakmailag, mind magánéletileg a kiégés felé sodródnak. Ennek könnyen belátható következménye, hogy a mentális és fizikai betegségekre is fogékonyabbá válnak, ami újabb teher az egészségügyre nézve, de ez már egy másik kutatás témája.

JÖVŐKÉP

Egy gyertyalángnak tekintem, hogy a kutatásomban bemutatott, félig strukturált interjúk alanyai mindannyian úgy érezték, hatalmas segítség volt számukra a tréning. Tisztában vannak vele, hogy fontos a rutinná való beépítés. A továbbiakban nagy segítség lenne számukra, ha 2 havonta részt vehetnének hasonló tréningen a szinten-tartás biztosításáért. A siker egyik okát abban is látom, hogy a kiégés és coping technikák mellett az önismeret is fontos témánk volt. Így nem csupán egy tréningen vettek részt, hanem olyan témákat is érintettünk, ami saját belső folyamataik megértéséhez adtak kapaszkodókat. Számomra ez azt bizonyítja, hogy nyitott, változtatni kívánó emberekkel igenis lehet alulról építkezve változásokat elérni. Jó hír, hogy ez a lehetőség mindenki számára nyitva áll.

10. ÁBRA: JAVASLATOK A JÖVŐRE NÉZVE



Forrás: saját szerkesztés, 2023

Mély az elköteleződése a téma iránt, szeretném folytatni és kiterjeszteni a tréninget több pedagóguscsoportra. Pro bono vállaltam a bemutatott pilot projektet. Azonban az én vállalási lehetőségeim végesek. Keresem azokat a vállalatokat, akik társadalmi felelősségvállalásként anyagilag mögé

állnak a folytatásnak. CSR jellegű programként a multinacionális cégek a zászlójukra tűzhetik, és anyagi támogatást nyújthatnak ahhoz, hogy további tréningek valósuljanak meg. Kutatásomban is arra a következtetésre jutottam, hogy bár sok pedagógus szívesen venne részt coping-fejlesztő tréningeken, anyagilag nem tudja megfizetni a piac által rendszeresített árakat. De jómagam is ismerem olyan tréningcégeket, amelyek tréningjein a pedagógusok jutányos áron vagy akár ingyen vehetnek részt. Bátorkodom megkérdezni a kedves Olvasót, ha fontosnak érzi a pedagógusok kiégésének megelőzését, Ő mit tud tenni ennek megsegítéséért?

Kutatásom konklúziójának megírásakor teljes kettősség van bennem. Látom, ahogyan az oktatásügyért felelősek olyan döntéseket hoznak, ami kivérezteteti a pedagógus társadalom tagjait. Gyakran a tanult tehetetlenség állapotában találom magam, de közben erősen dolgozik bennem az, hogy valamit tenni kell. Coach-ként és trénerként hiszek az önfejlesztés erejében. Hiszem és saját bőrömről tapasztalom, hogy nemcsak a körülményeink passzív áldozatai vagyunk, hanem mi magunk is hatással tudunk lenni a körülöttünk kialakuló folyamatokra. Az aktív cselekvésünkön kívül ugyanolyan fontos, hogy mi magunk hogyan értékelünk (át) helyzeteket. Ugyanakkor mindez nem varázsütésre történik. Hosszas és folyamatos önmunka és önreflexió által nyerhetjük el a stabilitásunkat az életünkben és növelhetjük a rezilienciánkat. A szekunder kutatásom során ezzel a gondolatmenetemmel párhuzamokat találtam. Vagyis a kiégés megelőzésében nagy szerepe van az önismeretnek és hogy foglalkozunk-e önfejlesztéssel. Minden általam olvasott kutatás és könyv arra biztat, hogy a saját belső folyamatainkat és válaszainkat találjuk meg. Nincsenek kész, mindenki számára alkalmazható „dobozos” megoldások. Ugyanakkor vannak tendenciák, irányok, eszközök, rendszerek és összefüggések, amiket ha megismerünk és megértünk, akkor pozitív hatással vannak a jóllétünkre és az outburning folyamatunk megelőzésére.

Irodalomjegyzék:

- Antalka Á. (2020.). *Modern világunk népbetegsége a Kiégés*. Mentor könyvek kiadó. ISBN: 978-606-8861-41-8.
- Castellano, E., Munoz-Navarro, R., Toledo, M. S., Sponton, C., & Medrano, L. A. (2019). Cognitive pocesses of emotional regulation, burnout and work engagement. *Psicothema*, 31(1), 73-80. <http://doi.org/10.7334/psicothema2018.228>
- Feuer M., & Nagy K. (2019). *Humán szakosok gyakorlati kézikönyve*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544371>
- HRPortal (2022). *Harmadára csökkent a pályakezdő pedagógusok száma*. <https://www.hrportal.hu/hr/harmadara-csokkent-a-palyakezdo-pedagogusok-szama-20220117.html>
- Kádár A., & Samodi H. (2012). A kiégés jelensége a pedagógusok körében. In: Fóris, Ferenczi R., Demény P. (szerk.), *Interaktív módszerek és eszközök a tanulási folyamatban* (pp. 345-360). Kolozsvár.
- Lubinszki M. (2013). A kiégés komplex értelmezése és prevenciósi lehetőségei a pedagóguspályán. In: *Jubileumkötet a Miskolci Egyetem Bölcsészettudományi Kar 20 éves jubileumára* (pp. 263–276). Miskolc, Miskolci Egyetem.
- Porpácz J. (2020). *A tartalmas élet az, amit igazán érdemes élni – Hogyan segít nekünk a pozitív pszichológia?* pszichoforyou.hu. Letöltés dátuma 2022.01.04. <https://pszichoforyou.hu/pozitiv-pszichologia>
- Portfolio (2022). *Súlyos adatok derültek ki a magyarországi pedagógushiányról*. portfolio.hu. Letöltés dátuma: 2023.03.05. <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220615/sulyos-adatok-derultek-ki-a-magyarorszagi-pedagogushianyrol-550923>
- Varga B. A., Oláh A., & Vargha A. (2022). A magyar nyelvű PERMA Jóllét Profil kérdőív megbízhatóságának és érvényességének vizsgálata. *Mentálhigiéné és Pszichoszomatika*, 23(1), 33-64. doi: <https://doi.org/10.1556/0406.23.2022.001>

2021 januárjában végeztem a Budapesti Corvinus Egyetem Emberi erőforrások alapképzésén. Már a tanulmányaim korai szakaszán elkezdtem érdeklődni az aktuális és innovatív HR témák iránt, ennek köszönhetően a szakdolgozatomat a generációs elméletekről, ezen belül a Z generáció munkahelyválasztási preferenciái és a vállalkozási hajlandóságuk közötti kapcsolat vizsgálatáról írtam, hiszen ebben az időszakban lépett be a Z generáció a munkaerőpiacra.

A szakmai pályafutásomat az alapképzés első évében kezdtem meg, mert az elméleti tudás mellett fontosnak tartottam, hogy gyakorlati tapasztalatot is szerezzek. Az eddigi karrierem során a HR számos területén kipróbálhattam magam, de ezek közül a HR Business Partneri szerepkört találtam leginkább a személyiségemhez illőnek, hiszen nagyon élvezem, ha egyfajta belső tanácsadóként támogathatom egy vállalat menedzsment csapatát a stratégiai és üzleti döntésekben.

Az oktatás és az önfejlesztés mindig fontos szerepet játszottak az életemben. Hiszem, hogy az élethosszig tartó tanulás kulcsfontosságú a szakmai és személyes fejlődés szempontjából. 2021 szeptemberében azzal a céllal kezdtem el az Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakot a Budapesti Metropolitan Egyetemen, hogy a tanácsadói attitűdöt minél jobban elsajátíthassam általa.

A négynapos munkahét témaköre véleményem szerint részben amiatt vált népszerűvé az elmúlt időszakban, mert a vállalatok vezetői hatékony megoldásokat kerestek a világban zajló gyors változásokra. HR tanácsadóként szerettem volna széleskörűen megismerni ezt a területet, emiatt választottam a diplomamunkám témájának a négynapos munkahetet, amely ennek a cikknek az alapját is képezte. Szeretném megköszönni a szakmai segítséget a konzulensemnek, dr. Király Zsoltnak, a HR szakértőknek, akikkel lebonyolítottam az interjúkat, illetve a kérdőívem kitöltőinek, hogy hozzájárultak a diplomamunkám sikerességéhez.

Összességében elkötelezett vagyok az emberi erőforrások területén történő folyamatos fejlődés és innováció iránt. Szeretnék hozzájárulni a HR szakma fejlesztéséhez és előmozdításához, valamint segíteni a vállalatoknak abban, hogy hatékony HR gyakorlatokkal és stratégiákkal rendelkezzenek.

Vértesi-Puskás Petra

VÉRTESI-PUSKÁS PETRA

A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK A MUNKAVÁLLALÓK MUNKA-MAGÁNÉLET EGYENSÚLYÁRA GYAKOROLT LEHETSÉGES HATÁSAI

Témavezető: Király Zsolt

Az egyre fokozódó technológiai fejlődés és az automatizáció lehetőséget ad arra, hogy racionálisabb és hatékonyabb munkaidőbeosztást alakítsunk ki, például a négynapos munkahét bevezetésével. Az elmúlt években nemzetközi szinten is egyre népszerűbbé vált a rövidített munkahét, amelynek egyik potenciális célja lehet a munka és a magánélet egyensúlyának javítása, valamint a munkavállalók ösztönzése és hatékonyságuk növelése. Ahogy egyre több vállalat vezeti be ezt a gyakorlatot, a dolgozók lojálisabbak válnak, csökken a fluktuáció és növekszik a munkahelyi elégedettség. Ezáltal az üzleti eredmények is javulhatnak, hiszen az elégedett és motivált munkavállalók hatékonyabbak és jobban teljesítenek.

Bevezetés

A kutatásom során azt vizsgáltam, hogy a felmérésben résztvevők, azaz a munkaerőpiac aktív tagjai hogyan viszonyulnának a négynapos munkahét bevezetéséhez a jelenlegi munkahelyükön, emellett azt, hogy egy ilyen újítás véleményük szerint hogyan hatna az elkötelezettségükre, illetve a munka és a magánélet közötti egyensúlyi helyzetükre.

A kutatási kérdéseim között szerepelt egyrészt, hogy a nők és a férfiak négynapos munkahét bevezetésére vonatkozó véleménye között megfigyelhető-e azonosság vagy eltérés. Másrészt arra is kerestem a választ, hogy a saját bevallásuk szerint hogyan hatna a négynapos munkahét bevezetése a munkavállalók elköteleződésére és a munka-magánélet egyensúlyára. Emellett a kutatásom fontos részét képezte, hogy a dolgozók a felszabaduló idejüket milyen tevékenységekkel töltenék szívesen. Ezen kívül azt is vizsgáltam, hogy a szülők és a gyermekekkel nem rendelkezők miképpen viszonyulnak a négynapos munkahét bevezetéséhez.

A munka-magánélet egyensúly fogalma

Számos korábbi kutatás megerősíti azt a jelenséget, hogy a munkáltató iránti elköteleződés, a munkavállalói elégedettség és jóllét nagyban hozzájárul a szervezetek tagjainak teljesítményéhez. A munka és a magánélet egyensúlya gyűjtőfogalomként magába foglalja ezeket a komponenseket, hatásai megfigyelhetők egyéni, társadalmi, illetve vállalati aspektusban is (Csehné Papp, & Varga, 2017).

A karrier és a magánélet összeegyeztethetőségének elemzése során a magánélet tényező legalább két komponensre bontható. Beszélhetünk egyrészt teendőkről (például otthoni feladatok, gyereknevelés, idős szülőkről való gondoskodás), emellett ide tartoznak a munkavállalók jóllétét elősegítő tevékenységek is (például párkapcsolatra, családra, barátokra fordított idő, testmozgás, ki-kapcsolódás) (Primecz et al., 2014).

A munka és a magánélet összeférhetőségét vizsgáló tanulmányok alapját az határozta meg, hogy az iparosodással a magánszféra elkülönült a munkától idő, tér, illetve tevékenység tekintetében (Clark, 2000). Ez a kérdéskör, továbbá a nők aktív részvétele a munkaerőpiacon szoros kapcsolat-

ban állnak a munka és a magánélet kölcsönös egymásra hatását tanulmányozó vizsgálatok megjelenésével. Eleinte ezek szétválasztása, illetve szegmentálása voltak a tanulmányok központi elemei, de fokozatosan egyre meghatározóbbá váltak a két szegmens összevonására vonatkozó elképzelések is (Primecz et al., 2014).

A kezdetekben a munka és a magánélet egyensúlyával foglalkozó tanulmányokban főként a konfliktuselméletek voltak meghatározók. Ezek a két komponens között három típust különböztettek meg: az idő-, a feszültség- és a viselkedésalapú konfliktusokat (Greenhaus, & Beutell, 1985). A kutatások szerint limitáltak az egyén számára elérhető erőforrások, így versengés figyelhető meg ezek iránt a munka és a magánélet között. A későbbi elméletekben definiálták az egymásra hatás irányát (a munkától a család felé, illetve a családtól a munka felé) és a szintjét (mikro, mezo, makro) is (Primecz et al., 2014).

Ahogy a vizsgálatok egyre összetettebbé váltak, új elméleti irányzatok jöttek létre, például a szerepgazdagítás, mely során meghatározó elmozdulás volt megfigyelhető a negatív impulzusokat fókuszba helyező konfliktuselméletek felől a pozitív tapasztalatokat is nagymértékben beépítő modellek irányába. Ennek köszönhetően a munka és a család már inkább szövetséges, mintsem ellenség szerepkörben jelentek meg (Greenhaus, & Powell, 2006).

Manapság egyre inkább felértékelődik a munka és a magánélet egyensúlyára való törekvés, továbbá a munkavállalók személyes igényei, illetve a munkáltatók által meghatározott elvárások összehangolása. Ez a kérdéskör nem csak az egyéneket érinti, de vállalati és társadalmi szempontból is meghatározó jelentőséggel bír. Ennek következtében a karrier és a család közötti összeegyeztethetőség témakörének vonatkozásában gyakran felmerül a munkáltatók felelősségvállalásának létjogosultsága is (Géring, 2016).

Felmerülhet a kérdés, hogy milyen kezdeményezésekkel tudnak erre hatni a vállalatok. Géring (2016) szerint egyrészt az úgynevezett atipikus foglalkoztatási formák, mint például a rugalmas- vagy részmunkaidő, illetve az otthoni munkavégzés alkalmazásával valósítható meg, hiszen ezáltal a munkavállalóknak több ideje marad az otthoni feladataik ellátására a munkahelyi teendők mellett. Emellett a munka-magánélet egyensúlyával foglalkozó szakirodalom fontos részét képezik a (leginkább kisgyermekes) családokat érintő nehézségek, amelyeket főként az idézi elő, hogy a munkavállalók szakmai életpályáján a leginkább leterhelt időszak gyakran egybeesik a családalapítás időszakával, amelyek miatt a kétkeresős családoknak időnként jelentős megpróbáltatásokkal kell szembenéznie.

A négynapos munkahét

A négynapos munkahét kifejezést kétféle módon lehet értelmezni. Utalhat egyrészt egy csökkentett munkahétre, amely heti 4 munkanapból és napi 8 órás munkavégzésből áll, vagy egy teljes munkaidős, negyven órás munkahétre, amelyet négy munkanap alatt kell teljesítenie a munkavállalóknak (Bird, 2010).

A tömörített munkahét, amely a jelenlegi javaslatok korai változatának tekinthető, először az 1970-es évek elején jelent meg az Egyesült Államokban (Veal, 2022).

A rövidített munkahét ötletét nem a munkavállalók, hanem a munkáltatók kezdeményezték a termelékenység növelése érdekében. Emellett számos kutatás foglalkozott a négynapos munkahét és az ehhez kapcsolódó lehetséges szabadidős tevékenységek témakörével is (Seltzer, & Wilson, 1980).

Sokan azt feltételezik, hogy a négynapos munkahéhoz egy állandó munkarend társul, amely négy munkanapból és egy háromnapos hétvégéből tevődik össze. Azonban bármilyen kombináció megvalósítható a négynapos munkahét keretein belül, legyen az akár egy extra szabadnap a hét közepén, vagy váltakozó munkarend-beosztás a munkavállalók között (Bird, 2010).

Gomes (2021) tanulmányában számos érvet sorol fel a négynapos munkahét bevezetése mellett. Véleménye szerint a gazdaság élénkebbé válna a megnövekedett fogyasztói kereslet révén. Emellett a termelékenység is nőne az újítás hatására. Továbbá a munkanélküliség csökkentése is az újítás pozitív eredménye lenne Gomes (2021) szerint, illetve elméletében azt is kiemeli, hogy a munkavállalók számára több szabadság lenne biztosítva azzal kapcsolatban, hogy mivel töltsék a munkaidejüket, azaz rugalmas munkaidő-beosztást biztosítana számukra.

A négynapos munkahét és a munka-magánélet egyensúly kapcsolódási pontjai

Travis (2010) szerint a négynapos munkahét bevezetésével foglalkozó kutatásokban viszonylag ritkán merül fel a munka-magánélet egyensúlyának, illetve az ezzel kapcsolatos pozitív hatásoknak az aspektusa, azonban egyes kutatások igazolták a két tényező között lévő pozitív kapcsolat fennállását. Ezek a tanulmányok jellemzően a munka-magánélet összeegyeztethetőségével kapcsolatos munkavállalói felmérésekre támaszkodnak, amelyeket rövidített munkahétben, illetve hagyományos munkahétben dolgozó munkavállalók körében végeztek (Travis, 2010).

Számos tanulmány alátámasztotta, hogy a négynapos munkahét a karrier és a család összeegyeztethetőségének egy lehetséges eszközeként szolgálhat (Gilbert, & Vega, 1997; Facer, & Wadsworth, 2008).

Gilbert és Vega (1997) tanulmányukban azt vizsgálták, hogy a heti ötnapos munkarendről a heti háromnapos, rövidített munkahétre való átállás hogyan befolyásolta a texasi járóőrök munka-magánélet egyensúlyi szintjét. A kutatók azokat a tiszteket vonták be a megkérdezettek körébe, akik legalább egy évig dolgoztak a rövidített munkahét bevezetését megelőzően és azt követően is, majd arra kérték őket, hogy számoljanak be a tapasztalataikról mindkét munkarendet illetően. A megkérdezettek véleménye alapján a rövidített munkahét során több időt tudtak szánni a családjukra és a privát programjaik elvégzésére.

Facer és Wadsworth (2008) tanulmányukban a városi önkormányzat munkavállalói vonatkozásában vizsgálták a rövidített munkahét hatásait a dolgozók munka-magánélet egyensúlyának szintjére. Az önkormányzat a munkavállalók egy csoportja számára négynapos, napi tíz órás munkahetet vezetett be. A kutatás során a rövidített munkahétre átálló és a hagyományos munkarendben dolgozó munkavállalók is szerepeltek a megkérdezettek között. A felmérés hat változót tartalmazott, amelyek mindegyike a karrier és család közötti konfliktusra irányult; ez vonatkozott egyrészt arra, hogy a karrier milyen mértékben befolyásolja a magánéletet, másrészt arra, hogy a magánélet milyen hatással van a karrierre. Összességében az eredmények alátámasztják, hogy a négynapos munkahét elősegíti a munka-család egyensúlyát, tekintve, hogy a rövidített munkahét keretein belül dolgozók a vizsgált változók közül hatból öt változó esetében alacsonyabb szintű karrier-család konfliktus-szintről számoltak be, mint a hagyományos munkarendben dolgozó munkavállalók (Facer, & Wadsworth, 2008).

Travis (2010) kétségeket fogalmaz meg arra vonatkozóan, hogy a négynapos munkahét bevezetése több lenne annál, mint a munkaidő rövidítésével a munka-család konfliktusok csökkentésének eszköze, hiszen a témát vizsgáló kutatások azt érzékeltetik, hogy a négynapos munkahét valószínűleg nem lenne számottevő hatással a nemek közötti munkamegosztás mértékére, amely a nők esetében befolyásolja a velük szemben felállított kettősszerep-elvárásokat. Habár a négynapos munkahetet vizsgáló kutatásokban általában nők és férfiak egyaránt és egyenlő arányban szerepelnek, illetve legtöbbször pozitív véleményt fogalmaznak meg a rövidített munkahét munka-magánélet egyensúlyára gyakorolt hatásáról, azonban egy ilyen újítás nem feltétlenül segíti elő a nemek közötti egyenlőség megvalósítását (Schultz, 2010).

A témát vizsgáló kutatások bebizonyították, hogy a műszakban dolgozó munkavállalók gyakran számolnak be magas szintű munkahely-család konfliktusokról (Warren, & Johnson, 1995).

Emellett számos tanulmány arról számolt be, hogy sok műszakban dolgozó munkavállaló tapasztalt jelentős javulást a karrier és a család egyensúlyának megteremtésében a rövidített munkahétre való átállást követően (Bambra et al., 2008; Liechty, & Anderson, 2007).

A kutatás módszertana

A kutatásom egyik fő célkitűzése annak vizsgálata volt, hogy a négynapos munkahét bevezetése milyen lehetséges hatással lenne a munkavállalók munka-magánélet egyensúlyára. A célcsoportom a magyarországi munkaerőpiac aktív munkavállalói voltak.

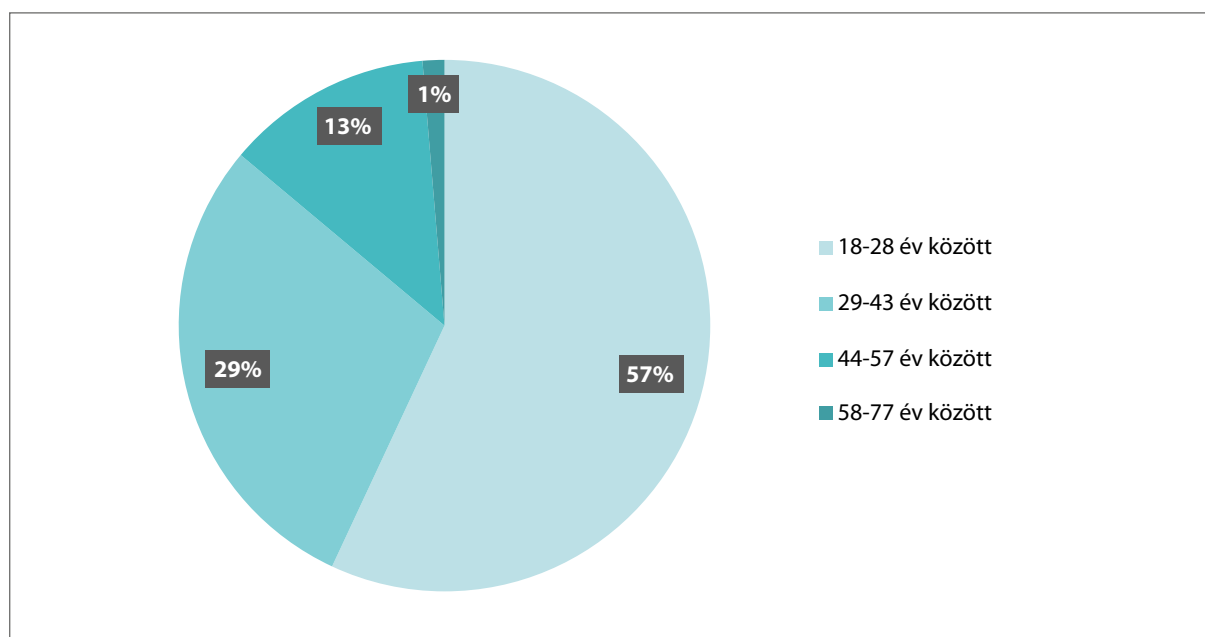
A primer módszerek közül egyaránt alkalmaztam kvantitatív és kvalitatív módszereket. A kvantitatív módszereken belül kérdőíves felmérést használtam a vizsgálathoz, abból a megfontolásból, hogy a célcsoportom minél szélesebb rétege elérhetővé váljon számomra. A kérdőívet 2023. március 20-án tettem közzé a Facebook és Instagram közösségi média oldalakon.

Emellett 5 HR szakember véleményét kértem ki interjúk keretein belül a négynapos munkahét karrier-család összeegyeztethetőségére gyakorolt hatásaival kapcsolatban. Az interjúkat 2023. március 24. napja és 2023. április 2. napja között bonyolítottam le online, Google megbeszélések formájában. Az interjúalanyok kiválasztása a személyes kapcsolataim mozgósításával történt.

A kérdőíves kutatás eredményei

Összesen 151 válaszadó töltötte ki a kérdőívet. A kitöltők nem szerinti megoszlását vizsgálva a válaszadók 65%-a (98 fő) nő, 35%-a (53 fő) pedig férfi volt.

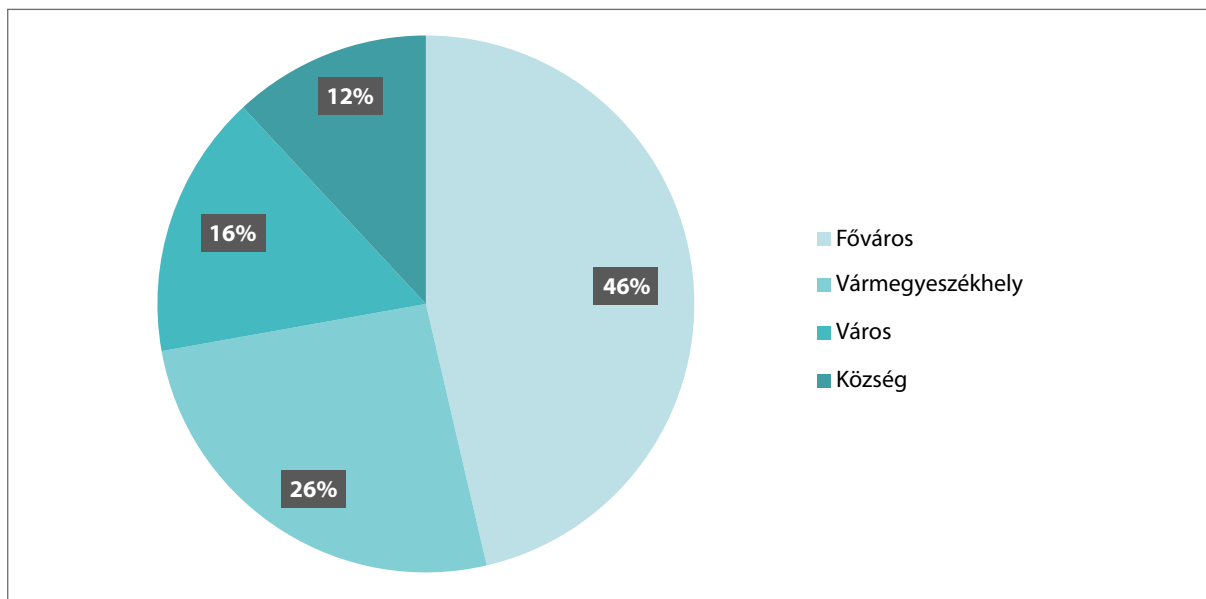
1. ÁBRA: A KITÖLTŐK ÉLETKOR SZERINTI MEGOSZLÁSA



Forrás: saját kutatás, 2023

A kitöltők életkorának skáláját a generációs elméletek szerint osztottam fel (Szabó-Szentgróti et al., 2019). Ez alapján a legtöbb válasz a 18 és 28 év közötti kitöltőktől érkezett, akik a Z generáció tagjai, ők alkották a válaszadók 57%-át.

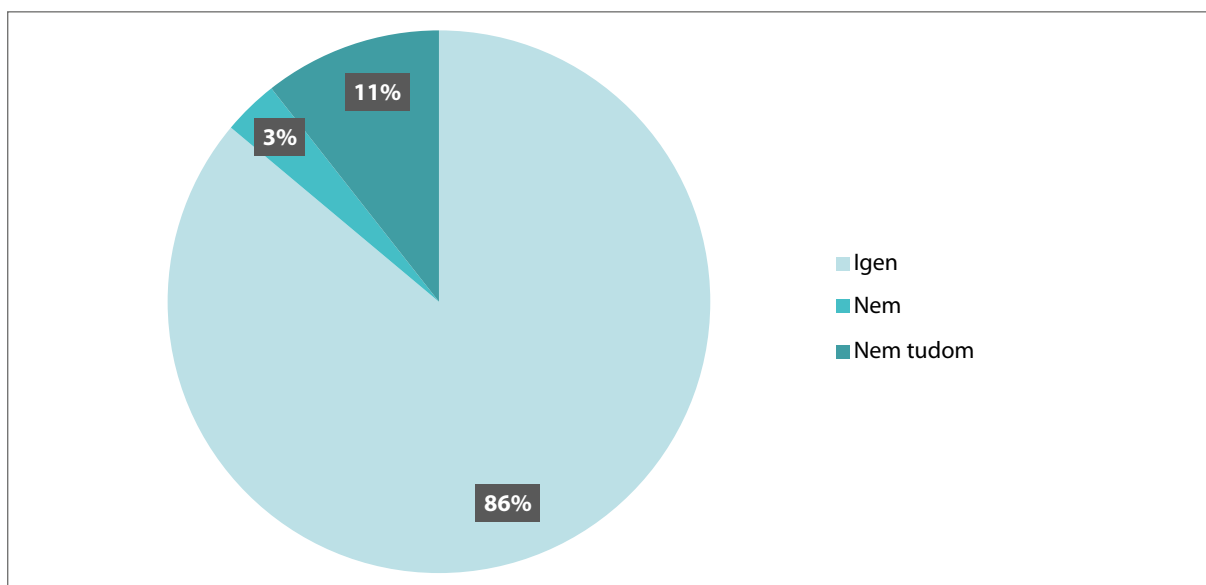
2. ÁBRA: A KITÖLTŐK LAKÓHELY SZERINTI MEGOSZLÁSA



Forrás: saját kutatás, 2023

A válaszadók lakóhelyét tekintve a legtöbb válasz a fővárosban élőkől érkezett, a kitöltők 46%-a (70 fő) alkotja ezt a csoportot.

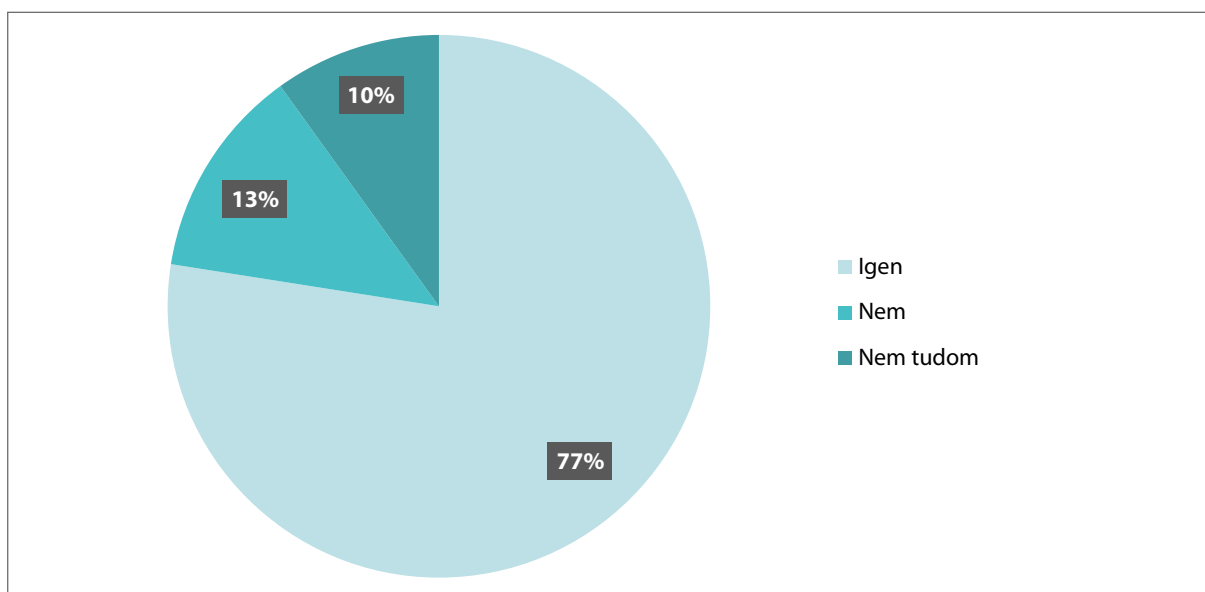
3. ÁBRA: A KITÖLTŐK MEGOSZLÁSA A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉVEL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁIKAT ILLETŐEN



Forrás: saját kutatás, 2023

A kitöltők 86%-a, azaz a megkérdezettek többsége szívesen élne a négynapos munkahét lehetőségével, amennyiben ez elérhető lenne a munkahelyén. Ezzel ellentétben a válaszadók 3%-a (5 fő) nem élne ezzel a lehetőséggel, illetve 11%-a (16 fő) nem tudja eldönteni, hogy mit választana.

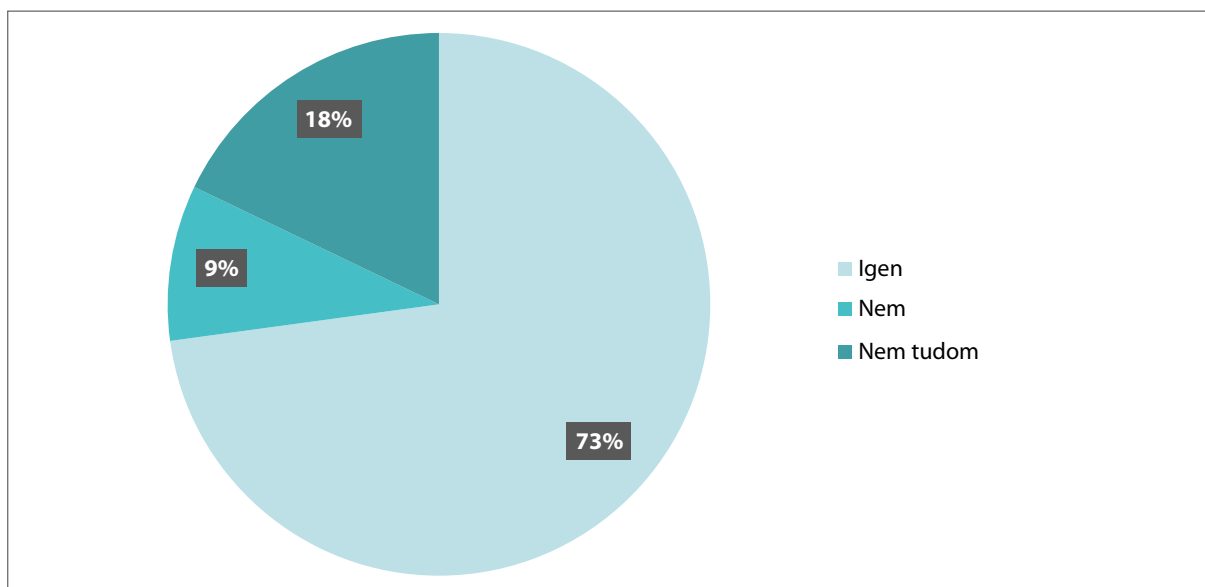
4. ÁBRA: A KITÖLTŐK MEGOSZLÁSA AZ 5 NAPI MUNKAMENNYISÉG 4 NAP ALATT TÖRTÉNŐ ELVÉGEZHETŐSÉGE SZERINT



Forrás: saját kutatás, 2023

A kitöltők 77%-a, azaz a többség úgy gondolja, hogy a jelenlegi munkahelyén az egy hétre jutó munkahelyi feladatainak mennyisége elvégezhető lenne négy munkanap alatt is. Ezzel szemben a válaszadók 13%-a (19 fő) szerint az ötnapi munkamennyiséget nem lenne képes megvalósítani heti négy munkanap alatt. Emellett a kérdésre válaszolók 10%-a (15 fő) a „Nem tudom” válaszlehetőséget jelölte meg.

5. ÁBRA: A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT BEVEZETÉSÉNEK A KITÖLTŐK ELKÖTELEZŐDÉSÉRE GYAKOROLT POZITÍV HATÁSAINAK MEGOSZLÁSA

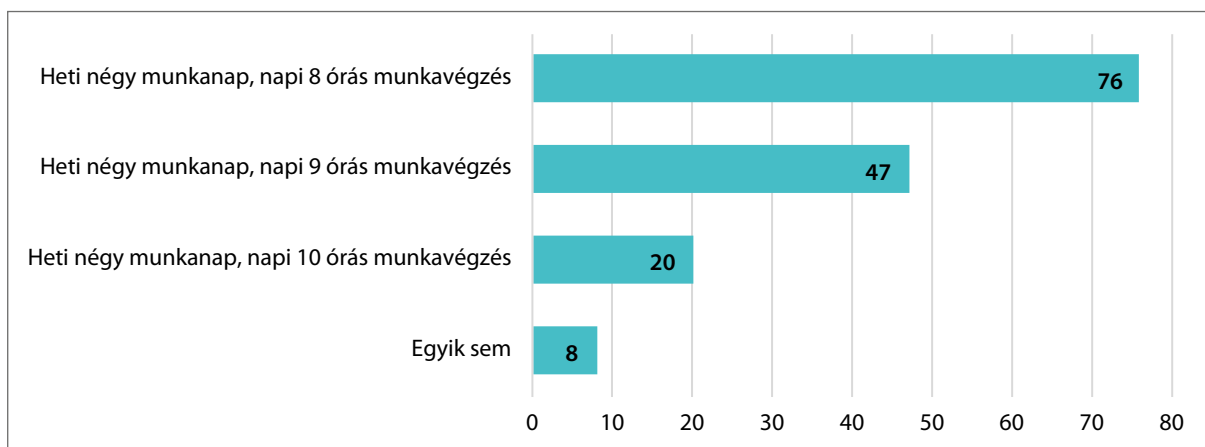


Forrás: saját kutatás, 2023

A kitöltők többsége (110 fő) saját bevallása szerint elégedettebb és elkötelezettebb lenne a munkáltatója iránt, ha lehetősége lenne a jelenlegi munkahelyén a négynapos munkahét keretein belül dolgozni. Ezzel szemben a válaszadók 9%-a (14 fő) nem érzi úgy, hogy a négynapos munkahét bevezetése

elkötelezettebbé tenné a jelenlegi munkahelye iránt. Ezen kívül a megkérdezettek 18%-a (27 fő) nem tudja, hogy hogyan hatna a négynapos munkahét bevezetése a munkavállalói elkötelezettségére.

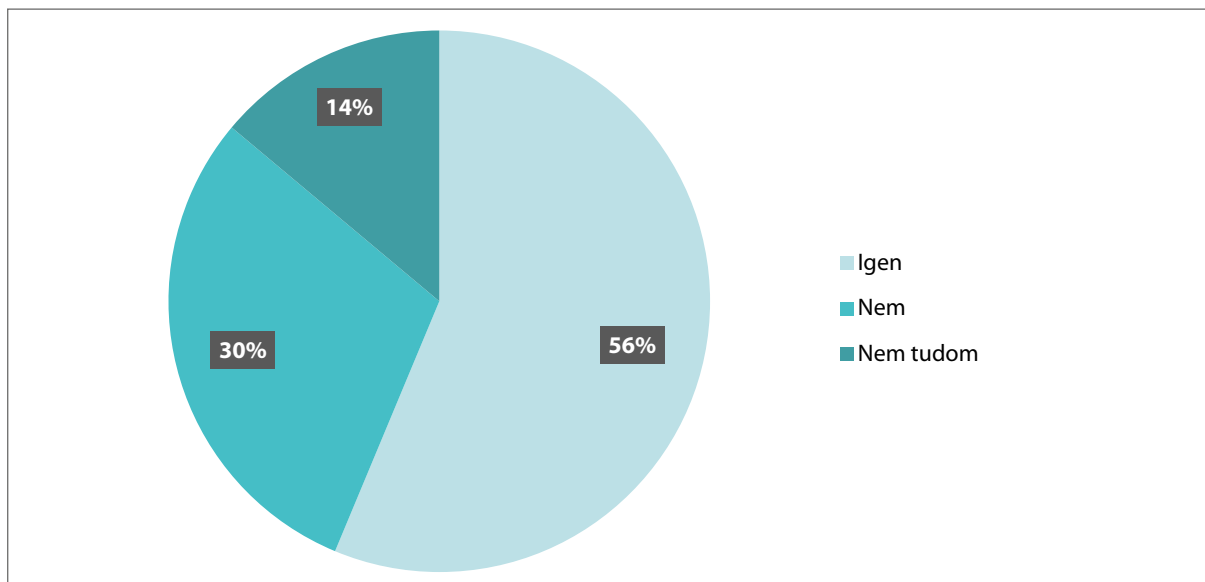
6. ÁBRA: A KITÖLTŐK RÖVIDÍTETT MUNKAHÉT KONSTRUKCIÓIVAL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁI (FŐ)



Forrás: saját kutatás, 2023

A válaszadók többsége számára az általam felsorolt konstrukciók közül a heti négy nap, napi 8 órás munkavégzés lenne a legszimpatikusabb, hiszen a kitöltők közül 76 ember ezt jelölte meg. Emellett a lehetőségek közül a heti négy nap, napi 9 órás munkavégzés a kitöltők több mint ¼-e számára vállalható lenne. Továbbá a válaszadók közül 20 fő a heti négy nap, napi 10 órás munkavégzést is elképzelhetőnek tartaná. Ezzel ellentétben 8 válaszadó a felsorolt lehetőségek egyikét sem tartja megvalósíthatónak a jelenlegi munkahelyén.

7. ÁBRA: A FELMÉRÉSBEN RÉSZTVEVŐK MEGOSZTLÁSA A NÉGYNAPOS MUNKAHÉT MEGVALÓSÍTHATÓSÁGÁVAL KAPCSOLATOS VÉLEMÉNY SZERINT

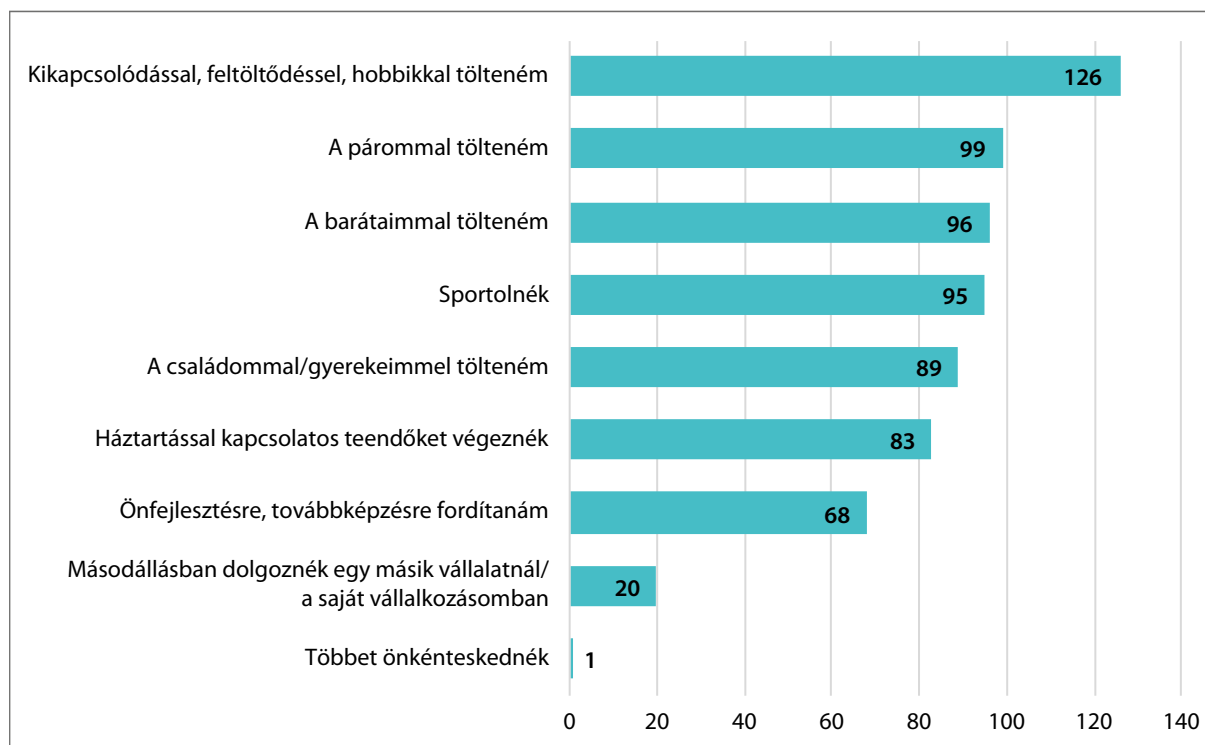


Forrás: saját kutatás, 2023

A válaszadók 56%-a (85 fő) szerint megvalósítható lenne a négynapos munkahét bevezetése a jelenlegi munkáltatójánál. Ezzel ellentétben a kitöltők 30%-a (45 fő) azt gondolja, hogy nem lenne megoldható egy ilyen újítás a munkahelyén. Továbbá a kitöltők 14%-a (21 fő) nem rendelkezik ele-

gendő információval a témát illetően ahhoz, hogy erre a kérdésre válaszolni tudjon. Ezek alapján a többség szerint a projekt kivitelezhető lenne a munkahelyükön.

**8. ÁBRA: A KITÖLTŐK IDŐTÖLTÉSSEL KAPCSOLATOS PREFERENCIÁI
EXTRA SZABADNAP ESETÉBEN (DB)**



Forrás: saját kutatás, 2023

A kitöltők a felszabaduló idejüket leginkább kikapcsolódással, feltöltődéssel és hobbikkal töltenék, ezt a választ 126 válaszadó jelölte meg. Ezen kívül a párkapcsolatra, barátokra, illetve sportolásra fordított idő is kulcsfontosságú lenne a kitöltők számára, amennyiben heti egy extra szabadnappal rendelkeznének, ezekre rendre 99, 96 és 95 jelölés érkezett. Emellett a válaszadók nagy része a családdal és gyermekekkel töltené az idejét négynapos munkahét esetén, ezt a lehetőséget 89-en választották ki. Ezen felül számos kitöltő háztartással kapcsolatos teendőkre fordítaná szívesen a felszabaduló idejét, továbbá nagy számban megjelent az önfejlesztéssel és továbbképzéssel kapcsolatos igény is a válaszadók részéről. A kitöltők kisebb hányada pedig másodállásban dolgozna egy másik vállalatnál vagy saját vállalkozásban, illetve önkéntes tevékenységekre fordítaná a szabadidejét.

Ahogy azt korábban már említettem, a kutatásom során azt is vizsgáltam, hogy a szülőség miképpen függ össze a négynapos munkahéttel kapcsolatos preferenciákkal. A válaszok megoszlása szerint 130 fő (a kitöltők 86%-a) támogatja a négynapos munkahetet, illetve a kitöltők között 117 főnek (azaz a többségnek, a válaszadók 77%-ának) nincs gyermeke.

A gyermekekre vonatkozó kérdés, illetve a négynapos munkahéttel kapcsolatos preferencia egyaránt szöveges válaszú minőségi ismérv kategóriák, így a közöttük lévő kapcsolat feltárását függetlenség-vizsgálaton alapuló keresztábra elemzéssel hajtottam végre.

A függetlenség-vizsgálat alapján a p értéke 0,465 lett, ami nem mutat egyértelmű összefüggést a két kérdésre érkezett válaszok között. A kutatás alapján kijelenthető, hogy a szülők és a gyermektelen kitöltők jellemzően egyetértenek a négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatban, nincs a véleményükben eltérés, így a függetlenség-vizsgálat nem adott eredményt.

Ezt követően a kitöltők válaszait összevettem a különböző demográfiai adataik, illetve a négynapos munkahét bevezetéséhez kapcsolódó preferenciáik alapján.

Nem szerint szétbontva a férfiak és a nők esetében is a függetlenség-vizsgálat értéke rendre 0,691 és 0,706, azaz a tényezők között nincs kapcsolat, hiszen a különböző nemek mind szülőként, mind gyermektelenként egyaránt támogatják a négynapos munkahét bevezetését. Ezek alapján elmondható, hogy a nem szerint nincs eltérés a vélemény tekintetében.

A szakértői interjúk

Az interjúkban elhangzottak alapján összességében úgy gondolom, hogy alapvetően pozitív volt az 5 HR szakértő részéről a négynapos munkahét bevezetésének fogadtatása, a többség szívesen élne ezzel a lehetőséggel, még megemelkedett napi munkaidő esetén is. Emellett a megkérdezettek közül mindenki úgy gondolja, hogy az új munkarend pozitív hatással lenne a munka és a magánélet közötti egyensúly elérésére és fenntartására. Sokan ezt megelőzően a rugalmas munkaidőben láttak megoldási lehetőségeket a karrier és a család összeegyeztethetősége kapcsán.

Az interjúalanyok többsége szerint a négynapos munkahét bevezetése a szülők számára kifejezetten kedvező lenne és hozzájárulna az egyensúlyi helyzet eléréséhez. Az interjúk alapján a többség a szolgáltatási szektorban látja megvalósíthatónak a rövidített munkahét bevezetését. A megkérdezettek többsége úgy gondolja, hogy bár pozitívan állna a jelenlegi munkahelyén a szervezet a négynapos munkarendhez, azonban a megvalósíthatósággal kapcsolatban általánosságban fenntartásaik vannak.

Összefoglalás

A kutatásom eredményei alapján összességében kijelenthető, hogy a felmérésben résztvevők többsége szívesen élne a négynapos munkahét lehetőségével, a kérdőíves válaszadók, illetve az interjúalanyok véleménye alapján egyaránt.

A válaszadók többsége szerint a jelenlegi munkahelyükön az öt munkanapnak megfelelő feladatok mennyisége teljesíthető lenne négy munkanap alatt is. A kitöltők a visszajelzések alapján főként a heti négy nap, napi 8 munkaórás munkavégzést preferálnák a rövidített munkahét lehetőségei közül. Továbbá a válaszadók többsége szerint a négynapos munkahét bevezetése pozitív hatással lenne a munka és a magánélet közötti egyensúlyi helyzetükre, emellett ennek megvalósulásának következtében elkötelezettebbek lennének a munkáltatójuk felé. Ezen felül a felmérésben szereplők többsége megvalósíthatónak találja a négynapos munkahét bevezetését a jelenlegi munkahelyén.

A vizsgálatok során kiderült, hogy nem figyelhető meg különbség a nők és a férfiak négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatos preferenciái között, hiszen mindkét nem egyértelműen azonosan vélekedik a négynapos munkahéttel kapcsolatban, azaz támogatja ennek bevezetését. A kutatást megelőzően Koncz (2008) munka-magánélet egyensúlyával foglalkozó tanulmánya alapján azt feltételeztem, hogy a nők számára ez az újítás fontosabbnak bizonyul majd, mint a férfiak számára, hiszen ennek köszönhetően több idejük jut majd a háztartással, illetve gyermekneveléssel kapcsolatos feladatok ellátására. Azonban ez a prekonceptió nem igazolódott be.

A kitöltők többsége szerint a rövidített munkahét bevezetése pozitív hatással lenne mind a munkáltatójukkal szemben lévő elkötelezettségükre, mind a karrier és a család összeegyeztethetőségére. Ez megerősíti a négynapos munkahét munkavállalók munka-magánélet egyensúlyára gyakorolt hatásait vizsgáló korábbi kutatások eredményét is (Gilbert, & Vega, 1997; Facer, & Wadsworth; 2008; Bamba et al., 2008).

A vizsgálat során a szülők és gyermektelenek négynapos munkahéttel kapcsolatos véleményét illetően arra az eredményre jutottam, hogy mindkét csoport válaszai egyértelműen azonosak, azaz ugyanolyan mértékben támogatják a négynapos munkahét bevezetését. Ezzel kapcsolatban az volt az előfeltételezésem, hogy a szülők számára nagyobb jelentőséggel bír majd a rövidített munkarend lehetősége, mint a gyermektelen munkavállalók számára, hiszen Jacobs és Gerson (2004) tanulmányában a szülők számára a családra fordítható plusz idő kiemelten fontosnak bizonyult. Ennek ellenére a prekoncepcióm nem került megerősítésre, hiszen a két csoport azonos véleményen van a négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatban.

Az interjúk alapján elmondható, hogy az interjúalanyok leginkább a szolgáltatási szektorban látják megvalósíthatónak a négynapos munkahét bevezetését.

Az eredmények alapján a felmérésben résztvevők többsége a négynapos munkahét által felszabaduló idejüket leginkább kikapcsolódással, feltöltődéssel, illetve hobbiikkal tölténék, emellett a párjukra, a barátaikra és a családjukra fordítanák.

Ezen kívül az elemzésem fontos részét képezte annak tanulmányozása is, hogy a munkavállalók közül a szülők, illetve a gyermektelenek négynapos munkahét bevezetésével kapcsolatos preferenciái között megfigyelhető-e azonososság vagy különbözőség. Azt tapasztaltam, hogy többségében mindkét csoport általánosan támogatná ezt az újítást a jelenlegi munkahelyén.

A HR szakértőkkel folytatott interjúk során az is felmerült, hogy a négynapos munkavégzés bevezetése előtt a rugalmas munkavégzés kereteit érdemes megerősítenie a vállalatok vezetőinek, ezzel biztosítva a munkavállalók számára, hogy nagyobb szabadságuk legyen a munkaidejük besztásában, illetve a feladataik tervezésében. Emellett nagy jelentősége van még a bizalom megerősítésének is a vezetők és a munkavállalók között, hiszen ez a négynapos munkahét bevezetésének egyik elengedhetetlen tényezője.

Összességében azt gondolom, hogy HR tanácsadóként egy megrendelés esetén a négynapos munkahét bevezetése előtt a vezetőséggel együtt mindenképpen kulcsfontosságú felmérni a fő gyökérokat, ami miatt a változás indokolt, illetve a projekt alapvető céljait, ezen felül az érintett munkavállalók nézőpontját is az újítással kapcsolatban. A megszerzett tapasztalatok alapján hiszek benne, hogy egy ilyen újítás megoldást jelenthet a munkavállalók jóllétének fejlesztésében és a munka-magánélet egyensúly növelésében.

Irodalomjegyzék:

- Bambra, C., Whitehead, M., Sowden, A., Akers, J., & Petticrew, M. (2008). „A Hard Day’s Night?” The Effects of Compressed Working Week Interventions on the Health and Work-Life Balance of Shift Workers: A Systematic Review. *Journal of Epidemiology and Community Health*, 62(9), 764-770. Letöltés dátuma: 2022.09.10. <http://dx.doi.org/10.1136/jech.2007.067249>
- Bird, R. C. (2010). The Four-Day Work Week: Old Lessons, New Questions. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1059-1080. Letöltés dátuma: 2023.01.13. https://opencommons.uconn.edu/law_review/66
- Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Csehné Papp I., & Varga E. (2017). A munka-magánélet egyensúly a magyar vállalatok gyakorlatában. *Studia Mundi – Economica*, 4(1), 15-25. Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2017.04.01.15-25>
- Facer, R. L., & Wadsworth, L. (2008). Alternative Work Schedules and Work Family Balance: A Research Note. *Review of Public Personnel Administration*, 28(2), 166-177. Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.1177/0734371X08315138>
- Géring Zs. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában. A munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 47(1), 2-17. Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.01>

- Gomes, P. (2021). *Friday is the new Saturday: How a four-day working week will save the economy*. Flint/History Press. ISBN: 978 075 0996 846
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. Letöltés dátuma: 2023.01.13. <https://doi.org/10.5465/AMR.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. Letöltés dátuma: 2023.02.10. <https://doi.org/10.2307/20159186>
- Jacobs, J. A., & Gerson, K. (2004). *The Time Divide: Work, Family and Gender Inequality*. Harvard University Press. ISBN: 978 067 4018 396
- Koncz K. (2008). A munka és a magánélet egyensúlya az Európai Unió követelmények fényében. *Munkügyi Szemle*, 58(1), 4-5. Letöltés dátuma: 2023.01.21. http://www.munkaugyiszemle.hu/sites/default/files/8_1_koncz.pdf
- Liechty, J. M., & Anderson, E. A. (2007). Flexible Workplace Policies: Lessons from the Federal Alternative Work Schedules Act. *Family Relations*, 56(3), 304-317. Letöltés dátuma: 2023.01.14. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2007.00461.x>
- Primecz H., Kiss Cs., Toarniczky A., Csillag S., Szilas R., Bácsi K., & Milassin A. (2014). Magyarországi „munkavállaló-barát” (employee friendly) szervezetek. Valóság vagy utópia (avagy mit tanulhatunk tőlük?). *Vezetéstudomány*, 45(10), 2-16. Letöltés dátuma: 2023.01.15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.10.01>
- Schultz, V. (2010). Feminism and Workplace Flexibility. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1203-1221. Letöltés dátuma: 2023.02.10, <http://hdl.handle.net/20.500.13051/4513>
- Seltzer, J., & Wilson, A. (1980). Leisure patterns among four-day workers. *Journal of Leisure Research*, 12(2), 116–127. Letöltés dátuma: 2022.09.26. <https://doi.org/10.1080/00222216.1980.11969431>
- Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány*, 50(4), 77-88. Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Travis, M. A. (2010). What a Difference a Day Makes, or Does It? Work/Family Balance and the Four-Day Work Week. *Connecticut Law Review*, 42(4), 1225-1266. Letöltés dátuma: 2023.01.21. https://opencommons.uconn.edu/law_review/72
- Veal, A. J. (2022). The 4-day work-week: the new leisure society? *Leisure Studies*. Letöltés dátuma: 2023.01.16. <https://doi.org/10.1080/02614367.2022.2094997>
- Vega, A., & Gilbert, M. J. (1997). Longer Days, Shorter Weeks: Compressed Work Weeks in Policing. *Public Personnel Management*, 26(3). Letöltés dátuma: 2023.02.16. <https://doi.org/10.1177/009102609702600308>
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The Impact of Workplace Support on Work-Family Role Strain. *Family Relations*, 44(2), 163-169. Letöltés dátuma: 2023.01.14. <https://doi.org/10.2307/584803>

Abstracts of the articles

Miklós Bodródi:

THE ROLE OF MANAGEMENT AND EMPLOYEE SELF-SERVICE SYSTEMS IN THE RENEWAL OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AS AN ORGANISATIONAL FUNCTION

In my thesis I examine self-service technology solutions from the perspective of human resource management as an organisational function. I am convinced that self-service systems are powerful and effective support tools, whose role in the changing world of work is becoming increasingly important.

The corona virus epidemic has also drawn attention to organisational digitalisation. Achievements in the digital transformation process have fundamentally determined an organisation's ability to adapt to the pandemic. Processes that had already begun accelerated and it became clear that digital transformation was the only viable way forward. On the other hand, the pandemic has also led to a reassessment of the role of human resource management departments in organisations and the importance of the competencies of human resource professionals.

The above threads converge in the field of human resources: on the one hand, management and employee self-service portals are both IT and digitalisation tools, and therefore require technical/technological skills; on the other hand, they are human resources management systems, and therefore their professional content is relevant in this respect.

Barbara Dévényi Ráhel:

DISCRIMINATION OF LGBTQ+ EMPLOYEES IN THE WORKPLACE ENVIRONMENT

In my publication, I write about equal opportunities in the workplace environment of LGBTQ+ community. The main goals of the research include learning about and presenting the current labor market situation of the mentioned minority group, as well as the forms of discrimination against them. Furthermore, the practical implementation of the Hungarian and European Union legal regulations currently in force. The primary research is carried out by involving the Hungarian labor market and examining their experiences.

In the past 5 years, there have been a lot of changes regarding the laws in Hungary, which has made the everyday life of LGBTQ+ people more difficult, and as a result, the level of discrimination has increased. Discrimination statistics speak for themselves, but on the other hand, the number of LGBTQ+ people worldwide continues to grow. I believe that LGBTQ+ people can also live a full and happy life without discrimination.

Tímea Hanuláné Csizmadia:

THE HOTELINDUSTRY AND THE FOUR DAY WORKING WEEK

The nature of work has undergone huge changes throughout history, from the beginning of farming, through the industrial revolutions, to the present day. During the first two industrial revolutions we worked without a framework, trying to satisfy our basic physiological needs. The modern working scheme we know nowadays was actually born by the third industrial revolution. Times has greatly changed since the era of digitalization, technology has developed by leaps and bounds, but the way we work hasn't changed much. However, COVID forced us to make changes, this is how the "home office" spread and the world started moving towards the four-day work week. Today one of the most actual organizational development topics is the four-day work week, which aim is to provide more free time to the employees, while maintaining the current productivity and pay. As an employee working in the fields of organizational development in the hotel industry, I am researching the prospects for the four-day work week in this sector.

Mátyás Huber:

HOW CAN AN HR CONSULTANT HELP YOU SURVIVE DEATH VALLEY?

The main purpose of my article is to provide an outline of the current and potential role of human resource consultants within startup organisations. According to international statistics, only one startup in 10 will succeed and another 9 will fail, with an international consensus that 30% of failures are due to human factors. In this article I will discuss methods and techniques that can help to reduce this “death rate”. I believe that, with the right methodological tools and the right advice from an HR consultant, a greater number of start-up organisations would survive the Valley of Death and be more successful. Throughout my life, I have benefited from mentors who have helped my business ideas to take shape, and I hope to be able to do something equally useful as a consultant.

Júlia Klonka:

THE CURRENT CHALLENGES OF AUTOMOTIVE TRANSNATIONAL ORGANIZATIONS AND THEIR EFFORTS TO CREATE A MORE FUTURE-PROOF ORGANIZATIONAL CULTURE

How did the companies settling in after the regime change affect the development of the profession, what kind of employment political development their activities initiated, how the evolution of HR started. I examined the developmental stages along the milestones that had a great impact on it. As a result of the Lehman crisis, how increased the number of employees in the industry, what flexible headcount planning practices were implemented into their processes, and what outplacement practices became widespread. Subsequently, how to a big improvements characterized the industry, and how it coped with the sudden need for manpower, how they developed their training and motivation systems to fit it. For the effects of the Covid-19 pandemic, global chip shortage and the Russia-Ukraine war the organizations which answers were given, and how the HR profession strengthened strategic partnerships in the lives of organizations.

After processing my secondary and primary research results, I compiled my own consulting proposal, which will enable organizations to become future-proof and provide quick responses to sudden changes. I put great emphasis on the importance of organizational transformations in compiling this, emphasizing how much change affects the lives of companies as a whole. The transparent communication of changes should be carried out through which channels and how the given organization should be carried out in order to help the successful outcome of sustainability processes.

Among my recommendations, I formulated my opinion on which focal points professionals should pay attention to in creating a multicultural environment, which has also become a priority thanks to the employment of foreign guest workers in Hungary. I also described my proposals to the changes that need to be applied by the Z and Alpha generations with the entry to labour market, so that the company can successfully and in the long term employ them. In future, the labour market must operate on a competence basis, with other practices, such as project-based employment, to employ the necessary human resources, so that labour shortages can be addressed in the long term by the automotive industry transnational organisation.

Márta Krivai:

THE MAIN PARTIES INVOLVED IN TALENT MANAGEMENT AND THEIR DYNAMICS

The labor market has changed significantly with the accelerated economic changes and the new generation Y and Z. The latter have created a new set of expectations for employers, with an emphasis on career paths, opportunities for development and work-life balance. Loyalty has been

overtaken by the need for self-fulfillment, so that if an employee does not get all this within an organization, he or she can easily move on. In addition, companies need to recognize the extraordinary power of human capital: to keep up with rapid change and remain competitive, it is essential to employ talent. Talent management is the solution to this challenge.

Fanni Plell:

THE FUTURE PROOF POTENTIALS OF LARGE CORPORATES' IN THE LIGHT OF STARTUP CULTURE

In the accelerated world of the 21st century organizations have to face ongoing challenges; they have to compete for talent who is able to perform the knowledge and learning based tasks generated by the information age under extremely rapidly changing market conditions. The fast-reacting and innovative organizational culture of startups adapts well to the dynamically changing environment therefore large corporations try to copy their practices, but these often results in dummy activities. The real values that are needed to attract and retain young talent cannot be recognised. In my thesis I examined the possibilities of blending the corporate culture with the startup culture focusing on what large corporations can take from startup companies in order to become future proof.

Edina Szabó-Zmák:

WHAT IS JOB CRAFTING AND HOW IT DRIVES EMPLOYEE SATISFACTION AND ENGAGEMENT

The topic of my study is Job Crafting, i.e. the personalization, customization of our work. In this article I present and examine both the theoretical background and the practical applicability of this approach.

I am convinced that the use of the Job Crafting's extensive toolkit boosts the satisfaction and engagement of employees; self-identity, awareness, resilience; and this way it contributes greatly even to the success and profitability of organizations. In my study, the correctness of this assumption has been proven with the help of my analysis of the literature related to the topic and the results of my two different types of primary researches.

I see tremendous individual potential in personalizing jobs, so that people can thrive rather than just survive in their jobs. On the other hand, I also consider it of extremely important on the organizational level. Nowadays future-proof organizations and managers have realized that the key building blocks of corporate success are engaged employees. Therefore, they create flexible frameworks and use extensive toolkits in order to encourage their employees to proactively craft and optimize their jobs, so that they will be able to do their very best at work.

Laura Téglási:

THE ROLE OF HR CONSULTING IN BUSINESS DEVELOPMENT AND SECURING FUTURE-PROOF OPERATION WITHIN THE ORGANIZATION

The main goal of human resource management is to use human resources as usefully as possible in order to maximize profit. However, as the name suggests, we are talking about people who cannot be seen as material goods, because the individuals who make up the organization have different needs. The goal of HR is to form a bridge between management and employees, so that it also has to face the constantly changing economic environment and labor market challenges. What is the biggest challenge in the HR profession today, and how can we professionals contribute to a company's competitiveness? What makes an organization future-proof, and what business development strategy must be used to survive in this dynamically changing world?

Anita Varga Zsuzsa:

COPING OPTIONS IN TEACHER BURNOUT PREVENTION

I believe that Castellano's (2019) summarizing thought, that we can find remedy for one of the most challenging problem of the 21. century by discovering how to avoid burnout is doubly true to the teachers' society. I knew, I was choosing a demanding task, once I have started my thesis work. I was aware that it was not going to be an easy ride and I couldn't expect a happy end. I assume, that the quality of the education determines the future of our whole nation.

Many times, during my Occupational Psychology lessons at the Metropolitan University I thought that the topics we discussed would have been a big help for the progressive members of the teachers' society. As a mother of two, I also feel that their teachers would really benefit from this knowledge. I have a bachelor diploma in the field of technology, so I am convinced that theory must be put into practice. Therefore, in my thesis I also research the coping mechanisms beyond the teachers' burnout. I checked the applicability of these technics in the course of a two- day practical training with a group of seven teachers.

I take it as a candlelight that all the participants of my half- structured interview research reported that the training meant a huge support for them. They are aware that embedding these techniques into their everyday practice and self- development are very important. It proves to me that it is possible to initiate change by starting from the basics with open people in order to improve their own well- being. The good news is that this option is open to everyone.

Petra Vértesi-Puskás:

THE POSSIBLE EFFECTS OF INTRODUCING THE FOUR-DAY WORK WEEK ON THE EMPLOYEES' WORK-LIFE BALANCE

In recent years, the topic of the four-day work week has become highly popular among both company executives and employees, as numerous studies confirm the positive effects of the shortened work schedule on employees in terms of work-life balance, efficiency and employee commitment.

On the one hand, this article offers an overview of the labor market's active members' current preferences regarding the introduction of the four-day work week, including the details of its feasibility, the viewpoint of the survey participants regarding its advantages and disadvantages, as well as the compatibility between work and private life, along with its possible effects on employee commitment.

On the other hand, in this study I summarize the professional opinions of five HR experts, expressed in semi-structured interviews, including the industries in which the implementation of the four-day work week seems feasible, as well as the response that they would expect from the employees in their current workplace in case such project was implemented and the conditions under which they would be willing to accept the four-day week, either as an employee or in the role of an HR specialist.

In addition, based on previous studies, I am looking for the answer to whether the opinions of women and men, as well as parents and childless workers correspond to each other regarding the introduction of the four-day work week. In addition, an important part of my research is the examination of what activities employees would like to spend their free time with in case of a shortened work schedule.