

**TARTALOM**

- 2** *Darnai Balázs – Kotsis Ágnes – Dajnoki Krisztina:* Ezüstlakodalom vagy válás: hogy áll a Balanced Scorecard és a megújult EFQM 2020 modell kapcsolata
- 17** *Otti Csaba – Szabó Szilvia – Fehér András:* Az MI alkalmazása a jelen és a jövő HR-jében
- 25** *Filep Roland:* A transzformációs vezetés kihívásai
- 34** *Poór József – Garamvölgyi Judit – Szabó Katalin – Kőműves Zsolt Sándor:* Magyar-osztrák szervezetek HR-gyakorlata a Covid-19 világjárvány idején a 2021–2022-es Cranet kutatás tükrében
- 54** *Kozák Anita – Szabó Laura:* A munkavállalói élményt befolyásoló szervezeti tényezők vizsgálata
- 64** *Kreizingerné Richter Lotti:* Megtartás az új toborzás – szerethető munkahelyek, elkötelezett munkavállalók
- 77** *Varga-Felföldi Enikő:* Jelenlegi trendek a munkahelyi egészségfejlesztésben
- 85** *Leinemann Réka:* A mesterséges intelligencia elveszi a munkánkat? – A munka jövője, a jövő munkája
- 100** Abstracts of the articles

\* \* \*

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

**Szerkesztőbizottság elnöke:** Munkácsy Ferenc

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

**Főszerkesztő:** Szabó Szilvia

**Kiadó:** Budapesti Metropolitan Egyetem

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

**A kiadásért felel:** az egyetem rektora

**A szerkesztésért felel:** a folyóirat főszerkesztője

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

**Technikai előkészítés:** Budapesti Metropolitan Egyetem

**Olvasószerkesztő – nyelvi lektor:** Járdánházy Monika

**Tördelés:** Molnár Lajos

**ISSN:** 2677 1306

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

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

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



DARNAI BALÁZS – KOTSIS ÁGNES – DAJNOKI KRISZTINA

## EZÜSTLAKODALOM VAGY VÁLÁS: HOGY ÁLL A BALANCED SCORECARD ÉS A MEGÚJULT EFQM 2020 MODELL KAPCSOLATA

Több évtizede már annak, hogy menedzsmentkutatások egyértelmű szinergikus kapcsolatot mutattak ki az EFQM-modell korábbi verziója és a Balanced Scorecard (BSC) között, különösen a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein. Az EFQM 2020-as frissítése azonban jelentős változásokat hozott a modell struktúrájában és hangsúlyában, amelyek potenciálisan tovább mélyíthetik ezeket a kapcsolatokat. Feltételezésünk szerint az EFQM 2020 modell új elemei – mint például a megnövekedett hangsúly a fenntarthatóságon és a stakeholderek szélesebb körének bevonásán – erősíthetik a BSC által szintén képviselt stratégiai menedzsment funkciókat és teljesítményértékelési dimenziókat. Ennek igazolására szisztematikus irodalomáttekintést végzünk, amely során összehasonlítjuk az EFQM 2020 modell és a BSC közötti összefüggéseket a korábbi modellekben fellelt kapcsolatokkal. A jelen tanulmány célja, hogy feltárja és megerősítse a kapcsolatot az Európai Minőségügyi Alapítvány (EFQM) 2020-as modellje és a Balanced Scorecard (BSC) között. Eredményei felvázolhatják, hogy az EFQM-modell módosításai milyen új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a szervezetek számára a BSC-vel való összehangolás terén. Az eredmények – azon túl, hogy hozzájárulhatnak a menedzsmentelméleti ismeretek bővítéséhez, – gyakorlati útmutatást nyújthatnak a szervezetek számára, hogy hogyan alkalmazzák hatékonyan a két modellt stratégiai és operatív céljaik elérésére. A kutatás végén szintetizáljuk a fő tanulságokat, és javaslatokat fogalmazunk meg a további kutatások irányaira, valamint a menedzsment gyakorlat fejlesztésére.

### Bevezetés

Drucker (1989) szerint „a legnagyobb veszély turbulens időkben nem maga a turbulencia, hanem az, ha a tegnap logikájával cselekszünk”. Miközben tehát a kísértés az, hogy a vezetés régebbi, lineárisabb modelljei szerint cselekedjünk, és inkább strukturális megoldásokat keressünk, valójában holisztikus megközelítésre van szükség, amely azt sugallja, hogy a szervezet kevésbé gép, inkább egy élő organizmus, amely folyamatosan újratermeli önmagát (Aird, 1996). Emellett az idézet rávilágít arra, hogy a modern gazdasági környezetben a változásokra való gyors reagálás és az alkalmazkodás kulcsfontosságú. A változások nagyságára tekintettel „közel 100 cégtulajdonos, menedzser és HR-vezető körében végzett kutatásból az is kiderült, hogy az általuk érintett szervezetekben gyakrabban jellemző a „kis léptékű” (finomhangolás-típusú és inkrementális alkalmazkodás), mint „nagy léptékű” (moduláris és szervezeti átalakítás) a változási folyamatokban”

---

Darnai Balázs tanársegéd, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Kotsis Ágnes egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Dajnoki Krisztina tudományos dékánhelyettes, intézetigazgató, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.1>

(Ujhelyi et al., 2015 p. 1197). A szervezeteknek folyamatosan újra kell gondolniuk stratégiáikat, hogy lépést tartsanak a gyorsan változó piaci környezettel és a technológiai fejlődéssel.

Napjaink igencsak turbulensen változó környezetének egyik „eredménye” az EFQM 2020-as frissítése, amely jelentős változásokat hozott mind a modell struktúrájában, mind hangsúlyában. A szervezetek komplexitása és dinamikus környezete megköveteli, hogy ne csak reagáljanak a változásokra, hanem proaktívan alakítsák is azokat. A menedzsmentkutatások egyre inkább hangsúlyozzák a rendszerszintű gondolkodás és az adaptív vezetés fontosságát, ahol a szervezetek folyamatosan tanulnak és alkalmazkodnak a külső és belső kihívásokhoz (Castillo, & Trinh, 2019). Az EFQM 2020 modell ezen kihívásokra válaszul alakult át, integrálva a fenntarthatóság, az innováció és a stakeholder-központúság kritikus aspektusait, amelyeket a mai gazdasági környezetben alapvetőnek tekintenek. A frissített modell továbbá a rugalmasság és az agilitás fontosságát is hangsúlyozza, amelyek kulcsfontosságúak a turbulens időkben történő hatékony működéshez.

A menedzsmentkutatások már évtizedekkel ezelőtt rávilágítottak az EFQM-modell korábbi verziója és a Balanced Scorecard (BSC) közötti szinergiákra, különösen a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein. Az EFQM 2020-as frissítése azonban jelentős változásokat eredményezett mind a modell struktúrájában, mind a prioritásaiban, amelyek várhatóan tovább erősítik ezeket a kapcsolódási pontokat. Ezek a változások arra utalnak, hogy a hagyományos menedzsmenteszközök –mint a BSC, – csak akkor képesek maximálisan támogatni a szervezeteket, ha dinamikusan illeszkednek a fejlődő modellekhez, mint például az EFQM 2020. Az új EFQM-elemek – mint a fenntarthatóság és az ökoszisztémában való gondolkodás – új perspektívákat kínálnak a stratégiai menedzsment és a teljesítményértékelés számára. Ez különösen igaz akkor, ha figyelembe vesszük, hogy a mai szervezeti környezetben egyre nagyobb az igény az átláthatóságra, az etikus működésre és a hosszú távú értékteremtésre. Kutatásunk azt feltételezi, hogy az EFQM 2020 új elemei – például a fenntarthatóság hangsúlyosabb szerepe és az érintettek szélesebb körének bevonása – képesek még inkább támogatni a BSC által képviselt stratégiai menedzsment funkciókat és teljesítményértékelési dimenziókat.

Jelen tanulmány célja, hogy feltárjuk EFQM 2020 modell és a BSC közötti összefüggéseket, és ezáltal megerősítsük vagy elvessük a két modell együttes alkalmazásának lehetőségét, valamint megvizsgáljuk, hogy a frissített modell változásai milyen új lehetőségeket és kihívásokat jelentenek a szervezetek számára a BSC-vel való integráció szempontjából. A fenti cél érdekében bemutatjuk az EFQM-modell ki-, illetve átalakulását, valamint a korábbi, illetve az új modell struktúráját, változásait és funkcióit. Ezt követően felelevenítjük a BSC legfontosabb jellemzőit, és feltárjuk a szakirodalomban alkalmazott jellemző példákat a két modell integrált alkalmazására.

Az eredmények egyrészt hozzájárulnak a menedzsmentelméleti ismeretek bővítéséhez, másrészt gyakorlati útmutatást nyújtanak a szervezeteknek a két modell stratégiai és operatív célok elérése érdekében történő hatékony alkalmazásához. Emellett rávilágítanak, miként érhető el egy holisztikus, stratégiai szemléletmód egy szervezet menedzsmentjében, amely a rugalmasság és az adaptáció kulcsfontosságú elemeire épít, ezáltal lehetővé téve a szervezetek számára a versenyképesség megőrzését és a hosszú távú siker biztosítását.

### **Az EFQM-modell alakulása**

A kezdetben Teljes Körű Minőségirányítási, TQM-modelleknek nevezett eszközök a minőségirányítási díjak megjelenésével alakultak ki. Előbb a Malcolm Baldrige Nemzeti Minőségi Díj (Lima et al., 2009) bevezetésével az Egyesült Államokban, amelyet először 1989-ben ítéltek oda, amit az EFQM Kiválósági Díj megjelenése követett 1992-ben. Később holisztikus szemléletet öltöttek, és nagyobb hangsúlyt fektettek az üzleti eredményekre. A modelleket és díjakat ezután üzleti kiválóság néven jelölték meg, hogy hangsúlyozzák az üzleti siker támogatásában betöltött szerepüket (Fonseca et al., 2021).

Számos más modellt is kidolgoztak regionális vagy országos szinten, így a díjak száma jelenleg meghaladja a 90-et (Koura, 2009; NIST, 2010). Az egy adott országhoz vagy régióhoz kapcsolódó díjak és modellek mellett az utóbbi években akadémikusok, tanácsadó cégek és nagyvállalatok is kidolgozták saját üzleti kiválósági modelljeiket (Koura, & Talwar, 2008). Példaként kiragadható néhány: Kanji's Business Excellence Model (KBEM); UBEM; The TQM Model of Conti; The Xerox Business Excellence; The 4P Model of Toyota Production System; Ericsson Business Excellence Model és Lynch and Cross' Performance Pyramid. A legtöbb nemzeti kiválósági modell a Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) vagy az EEM alapján készült (Tan et al., 2003). Ezt az evidenciát más tanulmányok is megerősítik (Cauchick, 2005; NIST, 2010).

Az egyik legnépszerűbb kiválósági modell az EFQM-modell. 1991-es bevezetése óta az EFQM-modell olyan globális struktúráként ismert, amely bármilyen jellegű, iparági vagy dimenziós szervezeteket támogat a változások kezelésében és a szervezeti teljesítmény javításában. Az EFQM 1989 óta nyújt tanulási, képzési és hálózatépítési lehetőségeket a minőségügyi szakma képviselői, szakemberei számára. Az alapítvány 1994-ben publikálta első alkalommal a szervezetek vezetői számára kidolgozott irányítási keretrendszerét az „EFQM kiválóság modell” címmel. Ezzel lehetővé akarták tenni tagjai számára, hogy a modell segítségével szisztematikusan felülvizsgálhassák a saját működésüket, összehasonlíthassák egymással munkamódszereiket és ennek segítségével javítsák az elért eredményeket (Háry et al., 2020). Továbbá az EFQM-modell érvényes támogatásnak tekinthető a TQM sikeres bevezetéséhez (Calvo-Mora et al., 2015), néhány új dimenzióval kiegészítve az eredeti TQM-et (Gómez et al., 2017). A kutatási eredmények hangsúlyozzák a kiválóság hozzájárulását a szervezeti teljesítmény javulásának elősegítéséhez és a tartós eredmények eléréséhez (Edgeman, 2018).

### A hazai vonatkozás

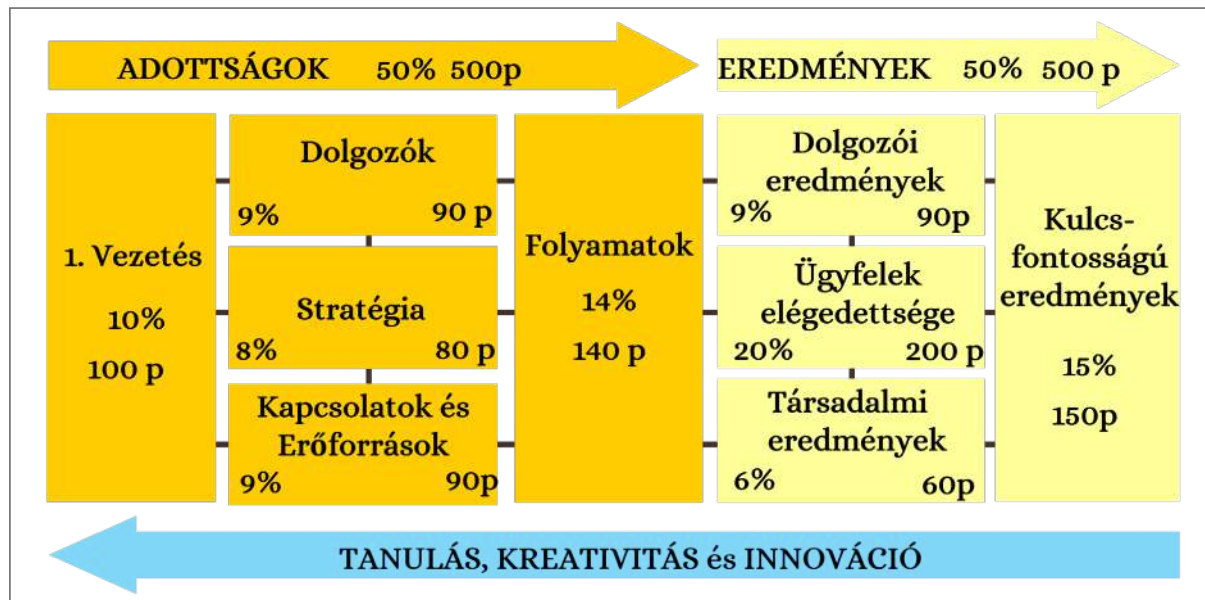
Az EFQM-modell alkalmazása hazánkban is összefonódott a Nemzeti Minőség Díj megalapításával, melynek népszerűségét a TQM-filozófia ÁMR néven történő meghonosodása ösztönözte és előzött meg. Dr. Shoji Shiba professzor az 1980-as és 90-es években vezette a japán minőségmenedzsment módszerek magyarországi bevezetését. Shiba közvetlen irányításával az induló csapat kialakította a magyar sajátosságokhoz igazított bevezetési módszertant, és a japán alapú TQM-rendszert ÁMR-nek (Átfogó Minőségvezetési Rendszer) nevezték el (Fodor, 2018).

Magyarországon az ipari minisztérium vezetése nyitott volt a TQM bevezetésére, és 1988-1990 között a vállalkozások számára 50%-ban támogatta a Shiba programot. A hazai és nemzetközi tapasztalatokra alapozva 1996-ban a Miniszterelnök létrehozta a Nemzeti Minőségi Díjat. Az első években a hazai ipari és szolgáltató szervezetek körében nagy volt az érdeklődés a pályázat iránt, és a jelentkezők többsége már alkalmazta a TQM-módszereket. A kormányzat 1996 és 2012 között évente meghirdette és támogatta a Nemzeti Minőségi Díjat (később Nemzeti Kiválóság Díjat). Ezt követően azonban egészen 2021-ig a díj nem került meghirdetésre, ezért a jogi és működési keretek megújításra szorultak. 2020-ban az EFQM egy teljesen új modellt dolgozott ki, amely megfelelően reagált a kor kihívásaira, és új szempontokat adott a vezetés számára a szervezetük fejlesztéséhez (Horváth et al., 2018).

Ha az EFQM-modellt szeretnénk felidézni, sokunknak a mai napig egy 9 szegmensből álló strukturált modell jut eszünkbe, hiszen a modell első kialakítása óta ezt a felépítést követte (1. ábra). A modell lényegét az EFQM akkori kiadványa a következőképpen fogalmazta meg: „A teljesítményt, a fogyasztókat, a dolgozókat és a társadalmat figyelembe vevő kiváló eredményt a vezetés által működtetett stratégián és tervezésen, a munkatársakon, a partneri kapcsolatokon, illetve az erőforrásokon, valamint a folyamatokon keresztül lehet elérni” (Edgeman, 2018 p. 6). Az előbbi mondatból is kitűnik a modell komplexitása, holisztikus nézete, valamint vevő- és folyamatorientált stratégiai szemlélete, mely mind a kutatók körében, mind a szervezetfejlesztéssel foglalkozó

gyakorlati szakemberek számára is sokféle alkalmazását tette lehetővé. A szakirodalmak szerint több módon alkalmazták a különböző menedzsment-területeken. Elsőként a TQM megvalósításának egyfajta eszközeként használták, majd később az évek során a modell hangsúlya az üzleti kiválóságra helyeződött át (Unnikrishnan et al., 2019).

**1. ÁBRA: AZ EFQM 2013 MODELL FELÉPÍTÉSE**



Forrás: (EFQM, 2012; Juhász, & Szabolcsi, 2017) alapján saját összeállítás

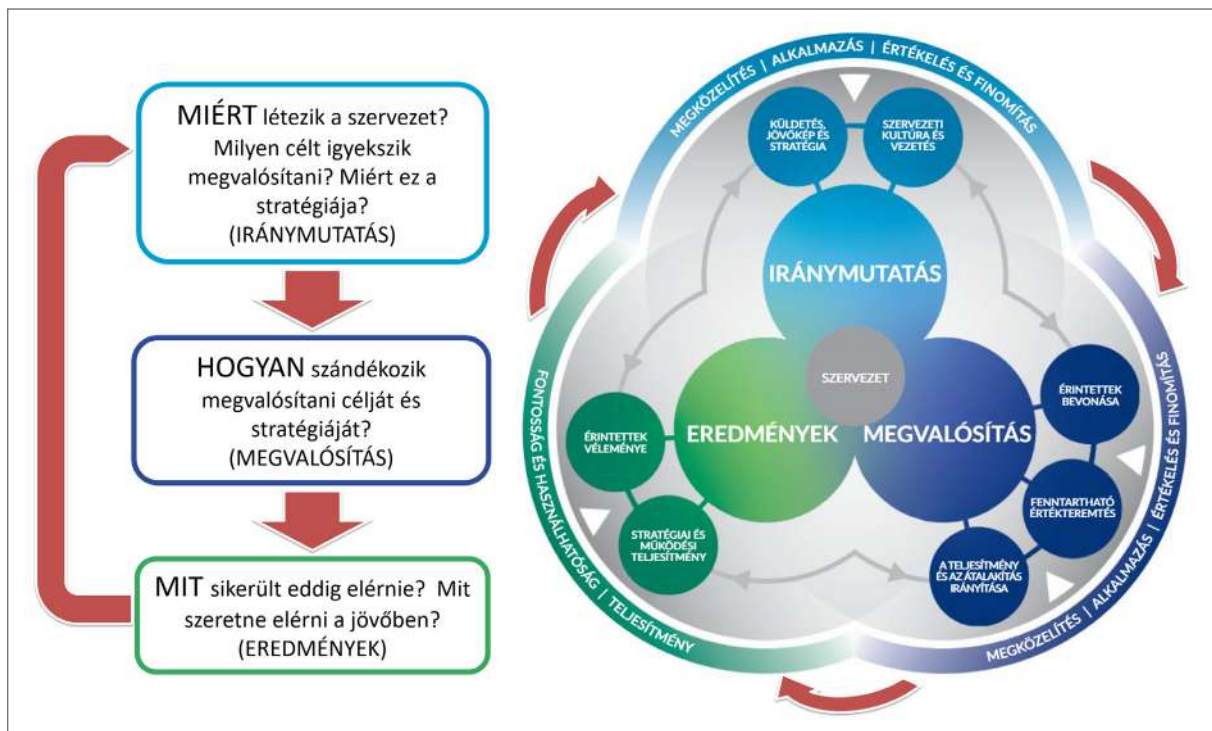
Az üzleti kiválóság így népszerű kutatási és gyakorlati témává vált a TQM, a fenntarthatóság, a vállalati társadalmi és környezeti felelősségvállalás és a tudásmenedzsment területén dolgozó tudósok körében (Kassem et al., 2016; Gómez et al., 2017). Emellett alkalmazták akár az intellektuális tőke (IC) konkrét elemeinek jellemzésére, és összekapcsolták a jól ismert szellemi tőke-mérési modellekkel is (Tóth, & Jónás, 2012). Ezenkívül az EFQM-modell az önértékelésen alapuló teljesítménymérési keretrendszerként szolgál, ami népszerű eszközt jelent a minőségorientált szemléletet, illetve a TQM-filozófiát alkalmazó szervezetek esetében (Vukomanović, & Radujković, 2013).

Az EFQM-modellt rendszeresen felülvizsgálják és kiigazítják, hogy megőrizzék időszerűségét és relevanciáját. Az EFQM tagjainak, a korábbi díjakat elnyert szervezeteknek, EFQM partnereinek bevonásával, valamint akadémikusok, oktatók és tanácsadók közös részvételével zajló közös alkotási folyamat az EFQM 2020 modellhez vezetett. A 2. ábrán szereplő modell magában foglalja az ENSZ Fenntarthatósági Fejlesztési Célok (SDG-k) és az üzleti etikát támogató európai értékrendet, azáltal, hogy minden alkalmazó szervezetétől elvárja, hogy kövesse a nemzetközi megatrendeket és hosszú távú célkitűzései között adaptálja az ENSZ SDG 2030 és az ENSZ Globális Megállapodás 2000 célkitűzéseket (EFQM, 2019). Az SDG-k globális szinten az érdekelt felek igényeit fejezik ki, egyensúlyt teremtve a gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődés között (Fonseca, & Carvalho, 2019), és a fenntartható fejlődés felé történő haladást mérik (Barbier, & Burgess, 2017). Ezeken keresztül a szervezetek világszerte képesek a fenntarthatóságot működésükbe integrálni, kielégítve az érdekelt felek jelenlegi és jövőbeli igényeit, miközben elősegítik a tartós gazdasági, társadalmi és környezeti fejlődést (Fonseca, 2021).

Az új modell közel egy éves alkotó folyamatot követően szerkezetében is teljesen megújult, melynek során fejlesztői öt fókuszterületet jelöltek ki. A szervezeti kultúra helye és szerepe a sikeres és fenntartható működés szempontjából abban rejlik, hogy a vezetést nem csupán mint szervezeti pozíciót kell értelmezni, hanem mint egy küldetést, amely feladatot ró mindenkire.



**2. ÁBRA: AZ EFQM 2020 MODELL ÉS A MODELL „ARANYKÖRE”**



Forrás: EFQM (2019) alapján saját összeállítás

Ez magában foglalja a vezetést minden szinten, valamint az emberek felhatalmazását, függetlenül attól, hogy önállóan, csoportokban vagy más szervezeti egységekben végeznek projekteket. A változások és átalakulások kezelése a szervezetek jelenlegi működésében kiemelkedő fontosságú, hiszen az agilitás és a gyors alkalmazkodóképesség alapvető a fenntartható működéshez.

Ehhez a szervezeteknek folyamatosan tisztában kell lenniük saját magukkal: milyen értéket állítanak elő, milyen eredményeket kívánnak elérni, valamint ismerniük kell a szűkebb és tágabb környezetük igényeit, elvárásait, a külső és belső érintettek legfontosabb csoportjait, és egyéb környezeti jellemzőket. A jövőorientáltság pedig arra épít, hogy a különböző forrásokból származó adatok és információk hogyan kerülnek feldolgozásra, és hogyan épülnek be a szervezet működésébe és tervezési folyamataiba. Fontos, hogy ezek az adatbázisok és módszerek mennyire alkalmassak a várható jövőbeli események előrejelzésére (EFQM, 2012). Ez utóbbi jövőorientált fókuszra tekintve az új modell logikai felépítése alkalmazza Sinek (2009) „arany körét” és hármas struktúrájához kapcsolva a felhasználóknak három fő kérdésre kell reflektálniuk: MIÉRT létezik a szervezet? Milyen célt igyekszik megvalósítani? Miért ez a stratégiája (Iránymutatás pillér); HOGYAN kívánja megvalósítani céljait és stratégiáját (Megvalósítás pillér) és MIT sikerült eddig elérnie és mit szeretne elérni a jövőben (Eredmények pillér) (EFQM, 2019).

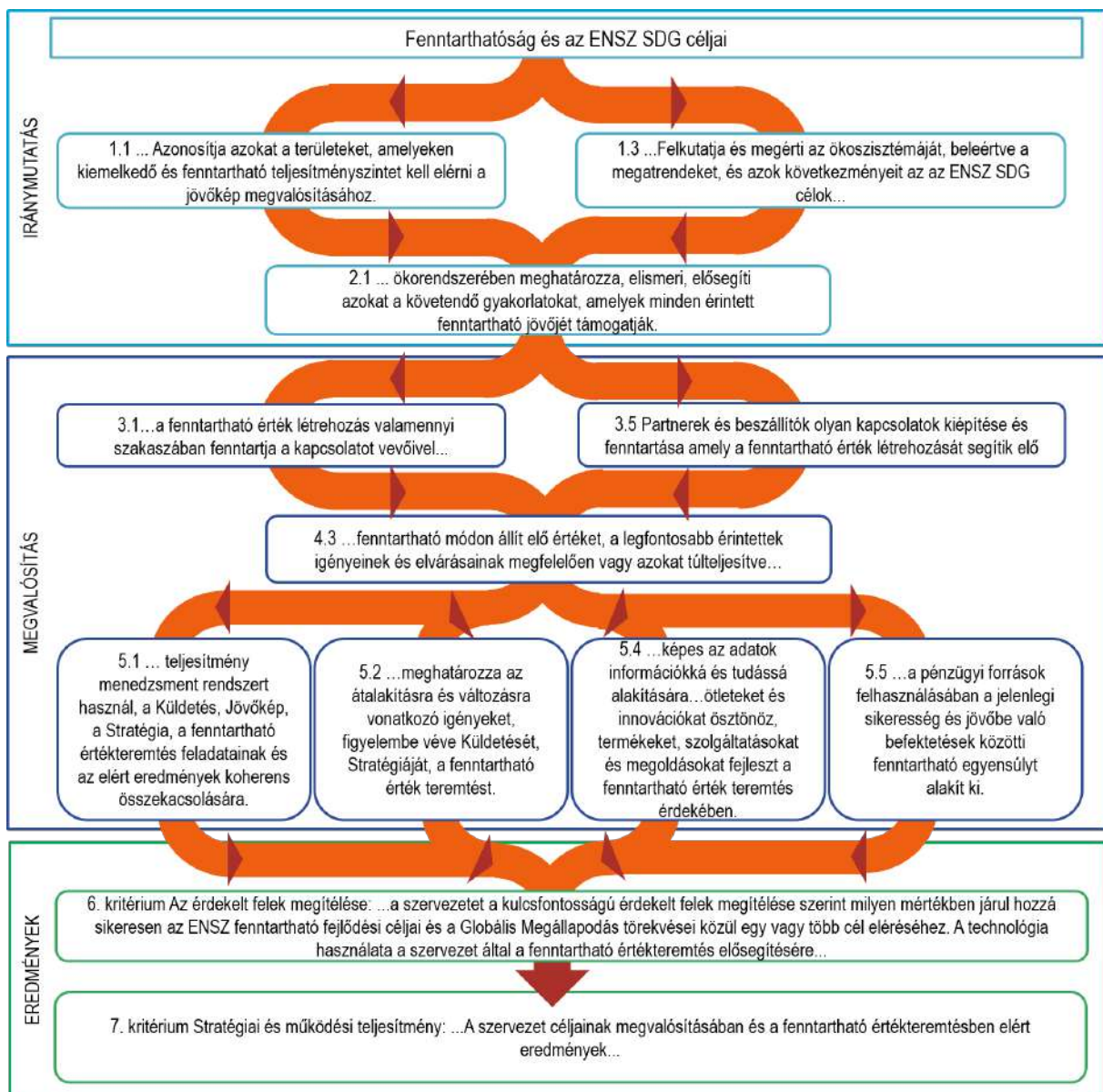
Az „aranykör” integrálása az EFQM 2020 modellbe strukturált keretet ad a szervezeteknek, hogy összhangba hozzák céljaikat, stratégiáikat és eredményeiket. A „Miért” kérdéséből kiindulva a szervezetek szilárd alapot teremthetnek tevékenységeikhez, ami növeli az érdekelt felek elkötelezettségét, javítja a teljesítményt és fenntartható sikert eredményez. Az EFQM 2020 modell a 23 kritériumrész és 1 eredménykritérium, a 112 irányadó megállapítás és a RADAR értékelési eszköz segítségével egy aktualizált, integrált, holisztikus és rugalmas megközelítést mutat be, melynek révén, számos hasonlóságot mutat több üzleti modell koncepcióval (Fonseca, 2021). A menedzsment szakirodalomban jelenleg az üzleti modell koncepciónak azonban még mindig nincs szilárd elméleti alapja, aminek következtében nincs általánosan elfogadott definíció és támogató logika (Zott et al., 2011; Wirtz et al., 2016; Horváth et al., 2018).

## EZÜSTLAKODALOM VAGY VÁLÁS: HOGY ÁLL A BALANCED SCORECARD ÉS A MEGÚJULT...

Jelen kutatásban Osterwalder és Pigneur (2010 p. 14) meghatározását alkalmazzuk, mely szerint „az üzleti modell azt mutatja be, hogyan hoz létre, nyújt és ragad meg értéket egy vállalkozás”. Ez a három terület képezi alapját annak a kilenc elemből álló üzleti modell vázonnak (Business Model Canvas), amelyet a szerzőpáros dolgozott ki, és amelyet mind a tudományos, mind a gyakorlati körökben elfogadtak. A Miért-Hogyan-Mit hármas felépítés lehetőségét biztosít a modell felhasználói számára, hogy főbb stratégiai területei beépüljenek a szervezet működésébe.

A 3. ábra fenntarthatóság és az ENSZ SDG célok mentén mutatja be hogyan jelennek meg a célok a kritériumokban, illetve a modell megállapításaiban. Az SDG-k közvetlenül beépülnek az 1.3. (Az ökoszisztéma (működési környezet) értelmezése a saját képességek és a legjelentősebb kihívások megértése) és a 6. (Érintettek véleményei) kritériumokba. Emellett a fenntartható teljesítményszintek, a fenntartható jövő és a fenntartható értékek hangsúlyosan megjelennek az 1.1, 2.1, 3.1, 3.5, 4.3, 5.1, 5.2, 5.4, 5.5, 6 és 7 kritériumokban is. Az EFQM 2020 modell célja az SDG-k integrálásával, hogy egyszerre biztosítsa a teljesítményt és az átalakulást, tartós értéket teremtve a szervezet érdekelt felei számára, miközben figyelemre méltó és tartós eredményeket ér el (Fonseca et al., 2021).

### 3. ÁBRA: A FENNTARTHATÓSÁG ÉS AZ ENSZ SDG CÉLJAI AZ EFQM 2020 MODELLBEN



Forrás: EFQM (2019) alapján saját szerkesztés

Mások szerint az EFQM kiválósági modell különböző célokra használható a szervezeteken belül. Ezek közül első a szervezeti önértékelés, ahol a modell keretként szolgál a szervezeti teljesítmény értékeléséhez és a fejlesztendő területek azonosításához. Segít a szervezeteknek értékelni erősségeiket és gyengeségeiket különböző kritériumok alapján, megkönnyítve ezzel működési hatékonyságuk átfogó megértését.

A szerzőpáros emellett kiemeli, hogy mintegy útmutatóként alkalmas minőségirányítási kezdeményezések vezetésére. Emellett segít a benchmarking tevékenységükben a szervezeteknek a legjobb gyakorlatok átvételében, és a folyamatok kiválósági kritériumokhoz való igazításában a modell segítheti a szervezeteket a stratégiai tervezésben azáltal, hogy céljaikat és célkitűzéseiket összehangolja az EFQM keretrendszerben felvázolt kritériumokkal, biztosítva a kiemelkedő teljesítmény elérésének átfogó megközelítését (Escrig, & de Menezes, 2016). A bemutatott funkciókkal az EFQM 2020 modell kapcsán Fonseca (2021) is egyetért, azonban kiegészíti a digitális átalakulás elősegítésével, hiszen a modell egyik célja, hogy támogassa a szervezeteket az Ipar 4.0-ra való átalakulásban. Hangsúlyozza az új gondolkodásmód, az együttműködő vezetés és az agilitás szükségességét, amelyek elengedhetetlenek a digitális átalakulás sikeres megvalósításához. Az új modell emellett kiemelt szerepet játszhat az érdekelt felek bevonásának fokozásában, hiszen arra ösztönzi a szervezeteket, hogy vegyék figyelembe a különböző, az ügyfelek, a munkavállalók és a közösség igényeit és elvárásait. Fonseca és munkatársai (2021) tanulmányukban emellett kiemelik a modell fenntarthatóság előmozdításában betöltött szerepét azáltal, hogy kritériumait az ENSZ fenntartható fejlődési céljainak (SDG-k) kontextusában fogalmazza meg, hangsúlyozza a fenntarthatóság fontosságát a szervezeti gyakorlatban. Útmutatást ad a szervezeteknek a fenntartható fejlődés elveinek a működésükbe és döntéshozatali folyamataikba történő integrálásához.

Jelen tanulmányban a fenti funkciók közül a stratégiai tervezésben és stratégiai teljesítményértékelésben betöltött szerepét vizsgáljuk, hiszen e menedzsmentfeladatok ellátásában az egyik leggyakrabban alkalmazott eszköz a Balanced Scorecard (magyarul: kiegyensúlyozott teljesítménymutatók).

### **A Balanced Scorecard**

A szervezetek által leggyakrabban alkalmazott stratégiai menedzsment rendszerek különféle módszereket és eszközöket ölelnek fel, amelyek közös célja a teljesítmény és a stratégiai célok összehangolása. Az egyik legismertebb keretrendszer a Balanced Scorecard (BSC), amely széles körben elismert a szervezeti teljesítmény stratégiai célokkal összhangban történő értékelésében (Keshavarznia, & Wallace, 2023). A BSC segíti a stratégiák átalakítását egy átfogó teljesítménymutató rendszerré, amely megkönnyíti a stratégiai teljesítmény elérését (Humphreys, & Trotman, 2011).

A célok és a hozzájuk rendelt teljesítménymutatók eléréséhez a folyamatokat integrálni kell a stratégiába. Ehhez javasolt alkalmazni a stratégiai tervezés alulról felfelé irányuló módszerét, amely során a folyamatokat össze kell hangolni a stratégiai célokkal, és figyelembe kell venni a folyamatok jellemzőit. Mivel minden szervezeti folyamat egy adott cél elérésére irányul, a BSC-módszer keretrendszer biztosít a szervezetek számára, hogy ezeket a célokat és folyamatokat összehangolják (Darnai, 2014). A Balanced Scorecard a szervezet jövőképét és stratégiáját egy átfogó mutatószámrendszerre alakítja, amely egyben egy teljesítményértékelési és vezetési keretet is nyújt. A BSC-módszer alapelve, hogy a célokat, mutatószámokat és stratégiai akciókat egy-egy nézőponthoz rendeli hozzá, ezáltal elkerülve az egyoldalú gondolkodást a célok megfogalmazása és követése során. A BSC lehetőséget biztosít a vállalatoknak, hogy ne csak pénzügyi eredményeiket kövessék nyomon, hanem figyelemmel kísérjék a jövőbeli növekedéshez szükséges új képességek és immateriális erőforrások kialakítását és megszerzését is (Kaplan, & Norton, 2001). Az 5. ábrán látható modellben ennek megfelelően négy lényegi nézőpontot alakítottak ki – megadva a lehetőséget a bővítésre –, mégpedig a pénzügyi és szervezeti eredményesség; vevői, ügyfél-megítélés;



működési, belső folyamatok; valamint fejlődési, tanulási képesség, azaz innováció és változási akciók perspektíváját (Veresné, 2006).

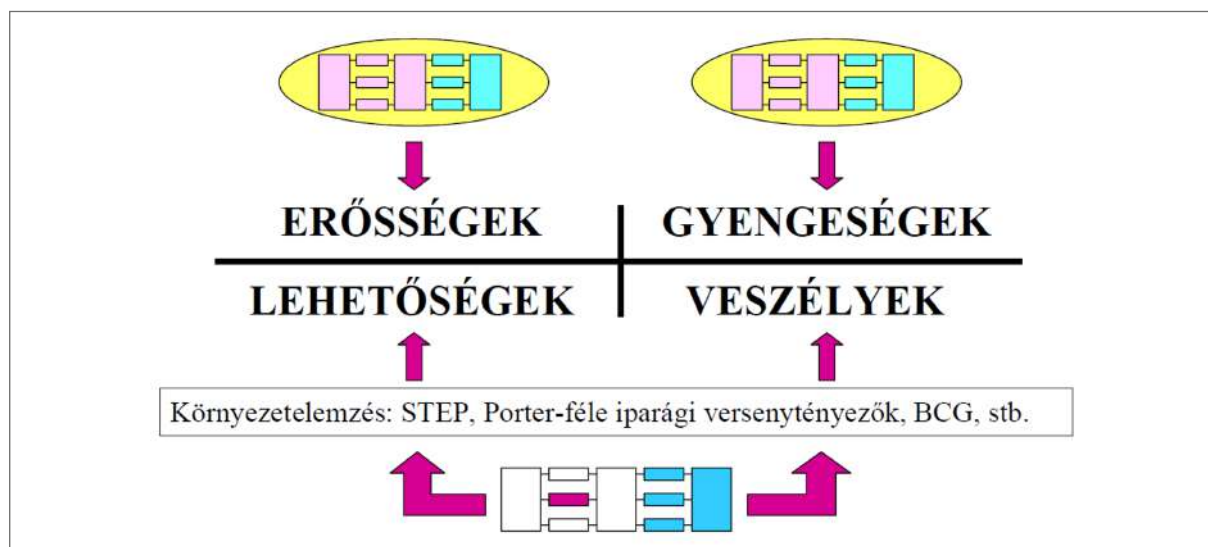
A gyakorlatban tapasztaltak alapján, ha sikerül elérni az egymással ok-okozati kapcsolatban álló, egymást erősítő célokat, a stratégia megvalósul. A pénzügyi eredményességhez elengedhetetlen a vevői célok teljesítése, vagyis elégedett, visszatérő vásárlók megszerzése. A vevők kiszolgálása a vállalati folyamatokon keresztül valósul meg, így a front-office folyamatok hatékony működése növelheti a vevői elégedettséget. A folyamatok két alapvető szereplője az ember és a rendszer. Ha ezek a stratégiai célok szempontjából megfelelő minőségűek, biztosítják a folyamatok hatékony működését, és így bezárul a kör (Darnai, 2014). Ezen túlmenően a stratégiai menedzsment rendszerek kulcsszerepet játszanak a kommunikáció, a motiváció és a visszajelzési mechanizmusok javításában, hogy biztosítsák a stratégiák hatékony végrehajtását és a célok elérését (Ittner et al., 2003). E rendszerek elfogadása összefügg a szervezeti kultúra fejlesztésével és a folyamatok javításával (Lima et al., 2009), mivel az információkat arra használják, hogy pozitív változásokat indítsanak el a szervezeten belül, elősegítve a stratégiai célokhoz való igazodást (Perego, & Hartmann, 2009). A BSC-t és más stratégiai teljesítménymérési rendszereket úgy alakították ki, hogy a vezetők számára pénzügyi és nem pénzügyi mutatók kombinációját biztosítsák, amelyek különböző szempontokat ölelnek fel, segítve ezzel a stratégia mérhető célokká történő átalakítását (Janudin, & Ismail, 2017). E rendszerek sikeres megvalósítása magában foglalja a vertikális összehangolást is, ahol az alkalmazottak a megállapított kulcsfontosságú teljesítménymutatók (KPI-k) alapján érik el a célokat (Yuliansyah, & Jermias, 2018).

A fent bemutatott kutatások egyértelműen rávilágítanak, hogy a stratégiai menedzsment, a teljesítménymenedzsment és az eredményességmérés területein a BSC, valamint az EFQM-modell korábbi verziója közös fókussterülettel rendelkezik, ezáltal a modellek összekapcsolhatók. A következő fejezetben bemutatjuk, hogy a kutatók, illetve a vállalati szakemberek hogyan is tették ezt meg, milyen formában alkalmazták.

#### **A BSC és az EFQM-modell összefüggései és kapcsolata**

Számos tanulmány foglalkozott a BSC és a korábbi EFQM kiválósági modellek közötti kapcsolattal, melyeket jelen fejezetben veszünk górcső alá. Ezek közül talán a legkézenfekvőbb az EFQM-modell önértékelési funkciójának helyzetfelmérésként történő alkalmazása, mely rengeteg információt szolgáltat egy szervezet környezetdiagnosztikájának elvégzéséhez (4. ábra).

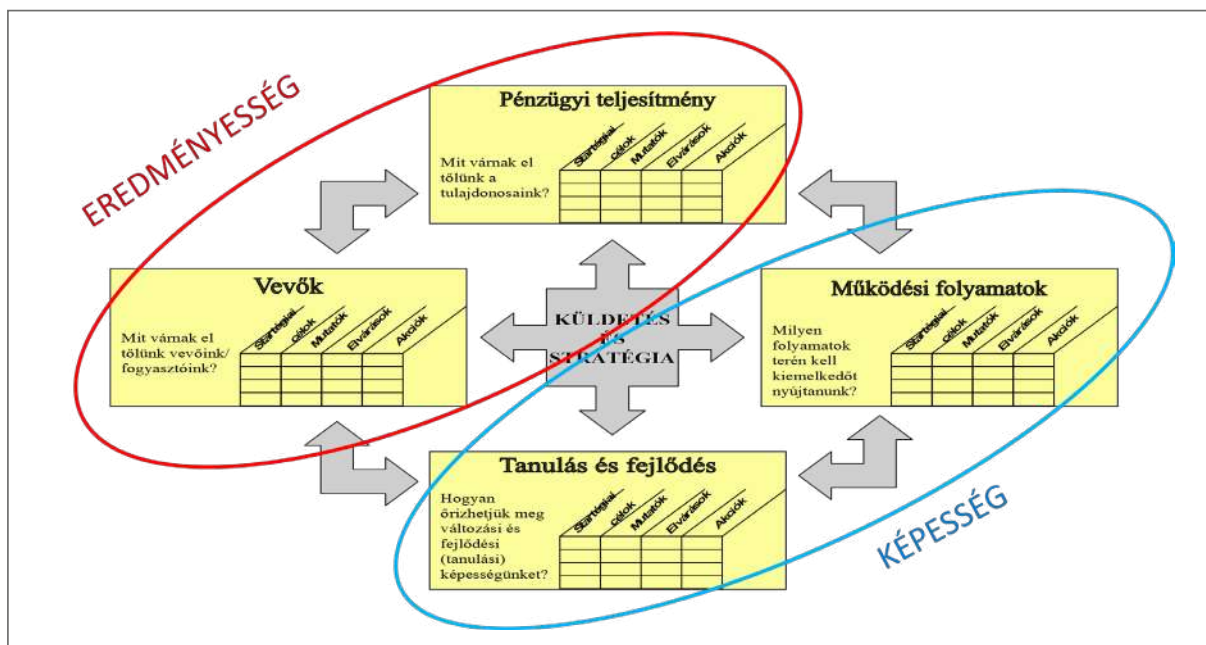
**4. ÁBRA: AZ EFQM ALKALMAZÁSI LOGIKÁJA KÖRNYEZETDIAGNOSZIKÁHOZ**



Forrás: Szegedi (2003).

A kiválóság modell szerinti önértékelés során a modell 9 kritériuma alapján szisztematikusan lehet feltárni a klasszikus SWOT külső és belső tényezőit, amely minden stratégia elkészítésének szükség-szerű alapja. A nem-anyagi javak kiváló menedzselése meghatározó fontosságúvá vált egy szervezet versenyelőnyének megszerzéséhez, illetve megtartásához. Ez a felismerés mindkét modellben egy-értelműsített, sőt a BSC alapkoncepcióját adja, így a két modell közös alkalmazása támogatja egymást (Szegedi, 2003). Pesic és Dahlggaard (2013) célja az volt, hogy feltárja a két modell elemei közötti összefüggéseket és azok erősségét. A kutatásuk eredménye azt mutatta, hogy a BSC nézőpontjai és az EFQM kiválósági modell kritériumai között szoros pozitív kapcsolat áll fenn, amit a regressziós együtthatók szignifikanciája és magas pozitív értékei jeleznek. Ilyen összefüggést tártak fel (Szintay, & Veresnő, 2002; Veresnő, 2006) munkájukban, amikor integrált vezetési modellt dolgoztak ki. Ennek megfelelően a BSC négy lényegi nézőpontjára kettős megközelítést alkalmazva: a pénzügyi és szervezeti, valamint a vevői nézőpontját eredménykategóriának; míg a működési folyamatok, valamint a tanulás-fejlődés nézőpontját a belső képességek és azok működtetése kategóriának tekinthetjük, ami megfeleltethető az EFQM két fő részének, az adottságoknak és az eredményeknek.

**5. ÁBRA: A BSC STRUKTÚRÁJA ÉS KAPCSOLATA AZ EFQM-MODELLEL**

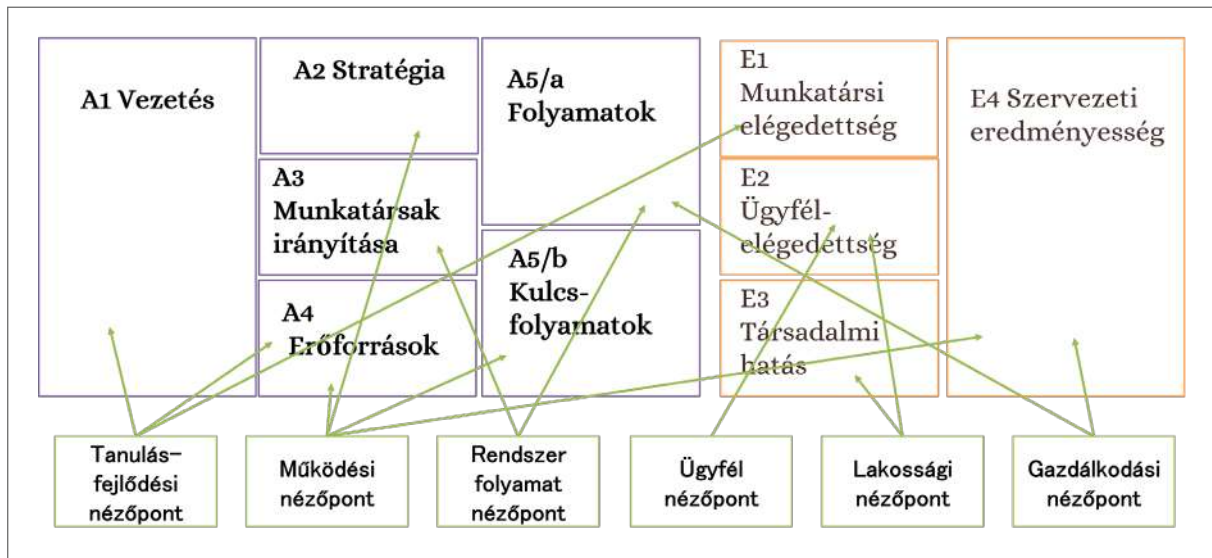


Forrás: Veresnő (2006) alapján saját összeállítás

Más tanulmányok rávilágítottak, hogy mind a BSC, mind az EFQM-modell a szervezeti stratégiát átfogó teljesítménymutatókra fordítja le (Pesic, & Dahlggaard, 2013; Writz et al., 2016). Emellett mások is vizsgálták a két modell közötti hasonlóságokat és különbségeket, kiemelve, hogy mindkét modell számos közös elemmel rendelkezik (Writz et al., 2016). Az olyan teljesítménymérési modellek, mint az EFQM kiválósági modell és a Balanced Scorecard, holisztikus képet nyújtanak az üzleti menedzsmentről, és segítenek a stratégiák kidolgozásában és azok gyakorlati intézkedésekké történő átalakításában (Vukomanović, & Radujković, 2013). Az EFQM-modell inkább a teljes körű minőségirányítási (TQM) filozófiára helyezi a hangsúlyt, míg a Balanced Scorecard a stratégia szervezeti szintű alkalmazására és összehangolására összpontosít (Alfaro-Saiz et al., 2011). Ezt az összefüggést kihasználva Szintay és Veresnő (2002) egy általánosított BSC és az EFQM-modelljét integrálta a rendőrség számára, adaptálható formában (6 ábra). A szerzőpáros számtalan irodalmi és gyakorlati megoldást, elméleti ajánlást áttekintve szintén megállapította, hogy lehetőség van az EFQM-modell és a BSC többszintű és többlépcsős összekapcsolására, és összefüggést tapasztalt a két modell felépítése és logikája mentén. A modellek közös alkalmazásával

megteremthető a stratégiai és operatív irányítás kapcsolata, összemérhetővé válnak különböző szervezeti egységek. Létrehozható a szervezeti tanulás és a személyzetfejlesztés kapcsolata, melynek révén a humán erőforrást és a minőség fejlesztést együttesen priorizáló megoldás születhet. Segítségükkel felépíthetők a szervezetben zajló különböző fejlesztési akciók és összességében megteremthetők a normatív összemérhetőség feltételei (Szintay, & Veressné, 2002).

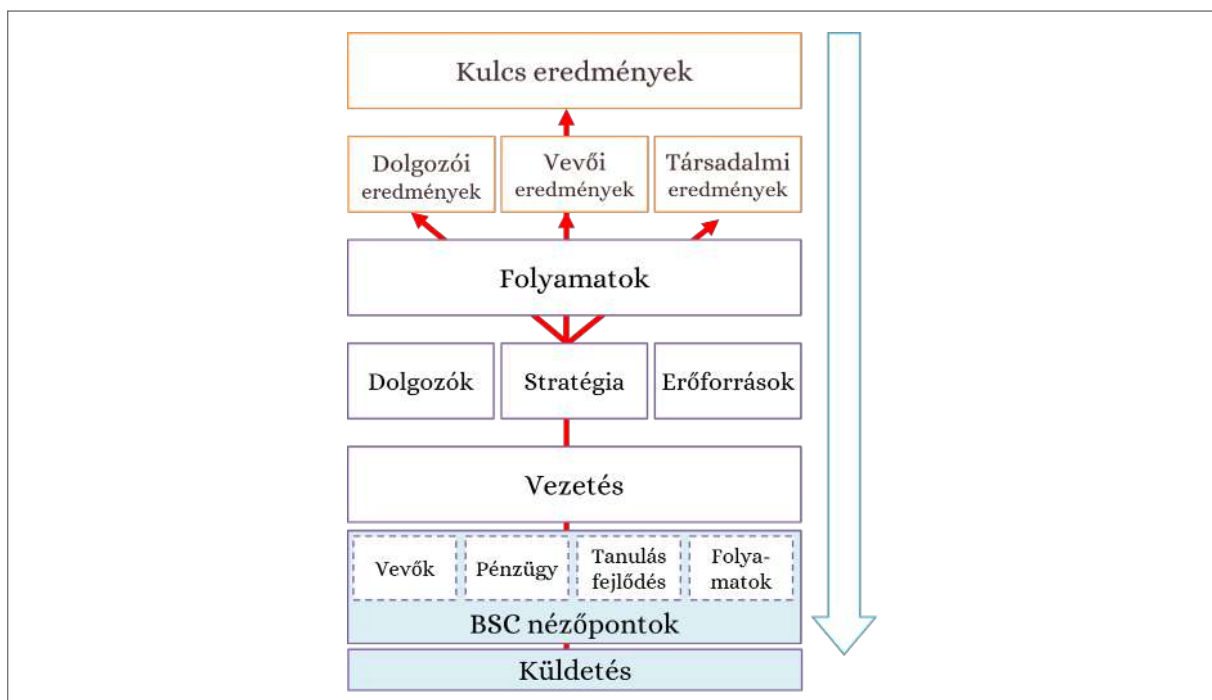
**6. ÁBRA: ÁLTALÁNOSÍTOTT BSC ÉS AZ EFQM-MODELL INTEGRÁLÁSA**



Forrás: Szintay, & Veressné (2002); Veressné (2006)

Hasonló összefüggésre világított rá Bernáth (2007) is, aki szerint az EFQM-modell vörös ösvényként utat képes mutatni a szervezet küldetése alapján meghatározott BSC nézőpontja mentén a szervezet számára (7. ábra).

**7. ÁBRA: ÁLTALÁNOSÍTOTT BSC ÉS AZ EFQM-MODELL INTEGRÁLÁSA**



Forrás: Bernáth (2007) alapján saját összeállítás

A két modell e gyakorlatban is alkalmazott formában egymásra épül, és abból az egyszerű logikából ered, hogy a vezetés kidolgozza a stratégiát, amiben meghatározza az elérendő célokat, biztosítja az elérésükhöz szükséges folyamatokat, értékeli az eredményeket, majd végül felülvizsgálja az alkalmazott megközelítéseket. A stratégia és az operatív intézkedések összehangolása alapvető fontosságú a szervezeti siker érdekében. Ahogyan Kaplan és Norton (2001) kiemelték, a BSC-t széles körben alkalmazzák a teljesítménymérésben és a stratégiai menedzsmentben, különösen a stratégia gyakorlati megvalósításának támogatására. Bár a hangsúlyok különböznek, mindkét modell hasonló elemeket és struktúrát tartalmaz, ami különösen értékes eszközzé teszi őket a kiválóságra törekvő szervezetek számára (Alfaro-Saiz et al., 2011).

A Balanced Scorecardot és az EFQM kiválósági modellt integráltan arra használják, hogy a szervezet stratégiáját átfogó teljesítménymérési rendszerré alakítsák (Robinson et al., 2005). A stratégiai célok összehangolása az EFQM-modell kritériumaival és a Balanced Scorecard perspektíváival lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy értékeljék az egyes célok és kritériumok közötti kapcsolatokat, ezzel elősegítve a teljesítménymenedzsment integráltabb megközelítését (Zavareh, 2021). A teljesítménymérés kapcsán a Balanced Scorecard hangsúlyozza a hosszú és rövid távú célok, a belső és külső érintettek, a pénzügyi és nem pénzügyi intézkedések, valamint a jövőre vonatkozó és visszatekintő mutatók közötti egyensúlyt (Rezaei, 2014).

### Eredmények

A feltárt szakirodalmak alapján a Balanced Scorecard és a korábbi EFQM-modellt alapvetően három funkcióban alkalmazták közösen. Az egyik ilyen funkció szerint az EFQM-modell holisztikus szemlélete alkalmassá teszi környezeti diagnosztikai elemzések információs adatbázisként való alkalmazására.

Mivel az EFQM 2020 modell fejlődésével alapfunkciója, a szervezeti önértékelés nem változott, az új modell is képes a stratégia kialakításához valamint a stratégiai célok és célmutatók meghatározásához nélkülözhetetlen környezetelemzés input információit biztosítani. Ennél jóval összetettebb funkciót lát el a két modell a stratégia kialakítása, valamint a stratégiai menedzsment területén, hiszen struktúrájuk és szervezési logikájuk összeegyeztethető, amit a gyakorlati példán alapuló *1. táblázat* mutat be. A táblázat alapösszefüggését a jövőkép, a BSC nézőpontjai és az EFQM korábbi kiválósági modell kritériumai közötti kapcsolatok adják, melyet Olve és Wetter (1999) és Wongrassamee és munkatársai (2003) publikáltak.

Az EFQM korábbi modellje és az EFQM 2020 kritériumait hozzárendelve kialakítottuk a végleges leíró táblázatot, melyben egyértelműen láthatók a BSC és az EFQM 2020 modell összefüggései is. Az új modell – amellett, hogy kritériumai egyértelműen hozzárendelhetők a BSC nézőpontjaihoz, – megtartja vezérfonalát is, ami által jóval rugalmasabb integrált megközelítést tesz lehetővé a modellek közös alkalmazására. Az EFQM 2020 modell stratégiai (hosszú távú) dimenzióban készült, hogy támogassa a tartós értékteremtést célzó szervezeti átalakulásokat. Az Iránymutatás pillér releváns stratégiai dimenzióval egészíti ki a 2020-as modellt, amely az ENSZ fenntartható fejlődési céljait és az üzleti etikát támogató európai értékeket is magában foglalja.



**1. TÁBLÁZAT A BALANCED SCORECARD ÉS AZ EFQM-MODELL KRITÉRIUMAINAK KAPCSOLATA**

Vízió	BSC nézőpont	EFQM (2013) kritériumok	EFQM (2020) kritériumok
Humán erőforrás	Tanulás fejlődés	1. Vezetés	1. Küldetés, Jövőkép és stratégia
		2. Stratégia	2. Szervezeti kultúra és vezetés
<b>+</b>			
Érintettek	Működő folyamatok	3. Emberi erőforrás	3. Érintettek bevonása
		4. Partnerkapcsolatok és erőforrások	
		5. Folyamatok, termékek és szolgáltatások	4. Fenntartható értékteremtés
<b>+</b>			
Vevő	Vevők	6. Vevőkkel kapcsolatos eredmények	6. Érintettek véleményei
Közösség és iparág		7. Munkatársakkal kapcsolatos eredmények	
		8. Társadalmi megítélés eredmények	
<b>=</b>			
	Pénzügyi nézőpont	9. Kulcsfontosságú üzleti eredmények	7. Stratégiai és működési teljesítmény

Forrás: Olve, & Wetter (1999) alapján saját szerkesztés, 2024

A korábbi kiválóság modellt alapvetően díjértékelési keretként való használatra tervezték, azonban tágabb, de inkább előíró jellegű megközelítést alkalmazott. Az új modell – reflektálva e kritikára – egy jóval rugalmasabb, agilis és változásorientált struktúrát és logikát testesít meg. A Balanced Scorecard továbbra is rugalmasan alkalmazható a szervezet egy adott területére vagy funkciójára, ami által a két modell funkcionálisan kiegészítheti egymást. Mindkét keretrendszer megköveteli a felhasználóktól, hogy kiválasszák a megfelelő mérőszámok készletét a megvalósításukhoz. Az EFQM 2020 modell „aranykör” vezérfonala, valamint a globális megatrendek és az ENSZ SDG céljainak hangsúlya okán egyértelműen „elvárja” a kiemelkedő teljesítményt nyújtó szervezetektől mind a stratégia kialakítását, mind a stratégiai célok nyomon követését, sőt a teljesítménymenedzsment-rendszer működtetését is. Ezáltal mind a frissített kiválósági modell, mind a BSC olyan konkrét kereteket biztosítanak, amelyekben egy vállalat világos jövőképet alakíthat ki a vezetési folyamatokról, és hosszú távú teljesítményének javítására összpontosíthat.

## Összefoglalás

A tanulmány szakirodalom alapján feltárja és átfogó képet nyújt a megújult EFQM 2020 modell és az egyik leggyakrabban alkalmazott stratégiai teljesítménymenedzsment eszköz, a Balanced Scorecard (BSC) és közös menedzsment-alkalmazásáról. Megállapítható, hogy az EFQM 2020 modell átfogó megközelítése kiemelten fontos napjaink üzleti környezetében, ahol a fenntarthatóság, az innováció és a stakeholder-központúság már nem csupán opcionális, hanem alapvető követelmények. Az EFQM 2020 struktúrája úgy lett kialakítva, hogy integrálja ezeket az elveket, miköz-

ben támogatja a szervezeti rugalmasságot és agilitást, ami nélkülözhetetlen a gyors változásokhoz való alkalmazkodásban. Holisztikus és komplex megközelítése révén egyértelműen alapja lehet egy környezetdiagnosztikai (SWOT, PEST, PESTEL stb.) vizsgálatnak, mely által pontos információt szolgáltat egy BSC alapú stratégia kialakításának. Azonban az előző fejezetben bemutatott, a két modell közötti kapcsolódási pontok ennél jóval több lehetőséget biztosítanak, hogy a szervezetek átfogó megközelítést alkalmazzanak mind a stratégiájuk kialakítása, mind a teljesítményük értékelése terén. Az EFQM 2020 modell rugalmassága és adaptálhatósága jól kiegészíti a BSC strukturált mutatószám-alapú szemléletét, lehetővé téve, hogy a szervezetek szinergiákat teremtsenek a stratégiai célkitűzések és a működési kiválóság között.

A megújult modell részletekbe menően leírja, hogy egy cég hogyan folytatja üzleti tevékenységét ökoszisztémájában, elvárja, hogy a cég meghatározza stratégiáját, azaz hol és hogyan szerezzenek versenyelőnyt a fenntartható értékteremtés révén. Osterwalder és Pigneur (2002, p. 3) megjegyzése szerint az üzleti modell „a stratégia és az üzleti folyamatok közötti hiányzó láncszem”, jól illeszkedik ebbe a megközelítésbe.

Az EFQM 2020 modell nagy hangsúlyt fektet az adaptív vezetésre és a szervezeti agilitásra, amelyet a BSC is támogat a különböző nézőpontok (pénzügyi, vevői, működési folyamatok, tanulás és fejlődés) összehangolásával. Ez a stratégiai fókusz különösen hasznos a gyorsan változó üzleti környezetekben, ahol a stratégiai rugalmasság és az alkalmazkodóképesség kritikus tényezők. Az új modell stratégiai „vezérfonala” következtében egyrészt egyértelműen „elvárja” a kiemelkedő teljesítményt célzó szervezetektől mind a küldetésük, jövőképük és stratégiájuk kialakítását, mind a stratégiai célok nyomán követését, sőt a teljesítménymenedzsment-rendszer működtetését is, mely tovább hangsúlyozza a BSC-vel közös alkalmazását. A BSC célzott mutatószámokkal történő mérési rendszerét az EFQM 2020 modellben megjelenő visszacsatolási mechanizmusok és folyamatos fejlesztési ciklusok tovább erősítik. Ez a kombináció lehetővé teszi a szervezetek számára, hogy folyamatosan finomhangolják stratégiájukat és működésüket, biztosítva a hosszú távú versenyképességet.

Az EFQM 2020 modell és a BSC integrált alkalmazása lehetőséget nyújt a szervezetek számára arra, hogy egy átfogó, rendszerszemléletű megközelítést valósítsanak meg, amely egyszerre támogatja a stratégiai tervezést, a teljesítménymérést és az adaptációt. Ez különösen fontos egy olyan üzleti környezetben, ahol a versenyképesség megőrzéséhez elengedhetetlen a folyamatos innováció, a rugalmasság és a fenntarthatóság.

### Irodalomjegyzék

- Alfaro-Saiz, J., Sierra, J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Vivas, J. (2011). Seeking organisational excellence by using the information coming from the efqm excellence model as starting point: application to a real case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 853-868. <https://doi.org/10.1080/14783363.2011.597595>
- Barbier, E. B., & Burgess, J. C. (2017). The Sustainable Development Goals and the Systems Approach to Sustainability. *Economics Discussion Papers*, 2017(28), 1-23. Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany.
- Calvo-Mora, A., Navarro-García, A., & Periañez-Cristobal, R. (2015). Project to improve knowledge management and key business results through the EFQM excellence model. *International Journal of Project Management*, 33(8), 1638-1651. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.010>
- Castillo, E. A., & Trinh, M. P. (2019). „Catalyzing capacity: absorptive, adaptive, and generative leadership”. *Journal of Organizational Change Management*, 32(3), 356-376. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2017-0100>
- Cauchick, P. A. (2005). A comparison of quality programs in the world. *Revista de Ciencia y Tecnología*, 13(25/26), 35-46.

- Darnai, B. (2014). Setting up the operation of a Science Centre using process management tools. *Acta Agraria Debreceniensis*, 58, 47-55. <https://doi.org/10.34101/actaagrar/58/1971>
- Edgeman, R. (2018). Excellence models as complex management systems: An examination of the shingo operational excellence model. *Business Process Management Journal*, 24(6), 1321-1338. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2018-0049>
- EFQM (2012). *EFQM Excellence Model*. <https://shop.efqm.org/publications/efqm-excellence-model-2013/>
- EFQM (2019). *The EFQM Model brochure*. <https://efqm.org/news/818-the-efqm-model-brochure>
- Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2016). What is the effect of size on the use of the EFQM excellence model? *International Journal of Operations & Production Management*, 36(12), 1800-1820. <https://doi.org/10.1108/ijopm-11-2014-0557>
- Fodor T. J. (2018). *Egyre jobban kis- és középvállalatok üzleti folyamatmenedzsmentjével*. ISBN 978-963-12-7851-4
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, 33(9-10), 1011-1038. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Fonseca, L., & Carvalho, F. (2019). The reporting of SDGs by quality, environmental, and occupational health and safety-certified organizations. *Sustainability*, 11(20), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su11205797>
- Fonseca, L., Amaral, A., & Oliveira, J. (2021). Quality 4.0: The EFQM 2020 Model and Industry 4.0 Relationships and Implications. *Sustainability*, 13(6), 3107. <https://doi.org/10.3390/su13063107>
- Gómez, J. G., Martínez Costa, M., & Martínez Lorente, Á. R. (2017). EFQM excellence model and TQM: An empirical comparison. *Total Quality Management and Business Excellence*, 28(1-2), 88-103. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050167>
- Háry A., Tóth Cs., Simon D., Molnár P., Rózsa A., Sugár K., Szabó K., & Szabó M. (2020). *Az új EFQM Modell 2020*. MM 2020/3., Zalaegerszeg.
- Horváth D., Móricz P., & Szabó Z. R. (2018). Üzletimodell-innováció. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 49(6), 2-12. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.06.01>
- Humphreys, K., & Trotman, K. (2011). The balanced scorecard: the effect of strategy information on performance evaluation judgments. *Journal of Management Accounting Research*, 23(1), 81-98. <https://doi.org/10.2308/jmar-10085>
- Ittner, C., Larcker, D., & Randall, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting Organizations and Society*, 28(7-8), 715-741. [https://doi.org/10.1016/s0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/s0361-3682(03)00033-3)
- Janudin, S., & Ismail, N. (2017). The relationship between strategic performance measurement system and managerial work performance of co-operatives in malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(5), 498-506. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i10/3396>
- Juhász Cs., & Szabolcsi S. (2017). A vezetői stílus vizsgálatának egy lehetséges módszere. *Taylor*, 9(1), 55-61.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104. <https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87>
- Kassem, R., Ajmal, M., & Khan, M. (2016). The relationship between organizational culture and business excellence: Case study from United Arab Emirates. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*, 8(3), 16-35. <https://doi.org/10.4018/IJISS.2016070102>
- Keshavarznia, H., & Wallace, M. (2023). Applying the balanced scorecard and the delphi method to determine the key performance factors for the banking industry in Iran. *Open Journal of Business and Management*, 11(03), 821-838. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.113044>
- Koura, K. (2009). Comparative study of core values of excellence models vis-a-vis human values. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 34-46.
- Koura, K., & Talwar, B. (2008). Comparing the UBEM Vedic matrix and the TQM elements deployment model using principal component analysis. *The TQM Journal*, 20(5), 413-435.
- Lima, E., Costa, S., & Angelis, J. (2009). Strategic performance measurement systems: a discussion about their roles. *Measuring Business Excellence*, 13(3), 39-48. <https://doi.org/10.1108/13683040910984310>
- NIST (2010). *National Quality/Business Excellence Awards in different countries*. Retrieved April 17, 2010. [www.baldrige.nist.gov](http://www.baldrige.nist.gov).

- Olve, N., & Wetter, M. (1999). *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard*. John Wiley and Sons, New York, NY.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2002). 'An e-Business Model Ontology for modelling eBusiness', 15th Bled Electronic Commerce Conference. E-Reality: Constructing the e-Economy (June): 1-11.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons
- Perego, P., & Hartmann, F. (2009). Aligning performance measurement systems with strategy: the case of environmental strategy. *Abacus*, 45(4), 397-428. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6281.2009.00297.x>
- Pesic, M., & Dahlgard, J. (2013). Using the balanced scorecard and the european foundation for quality management excellence model as a combined roadmap for diagnosing and attaining excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 652-663. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.791109>
- Rezaei, M., Moeinadin, M., & Dehnavi, H. (2014). Investigation of relationship between balanced scorecard prospects using accounting numbers in the manufacturing companies listed on the stock exchange. *International Journal of Academic Research in Accounting Finance and Management Sciences*, 7(2), 223-236. <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v4-i1/569>
- Robinson, H., Carrillo, P., Anumba, C., & A-Ghassani, A. (2005). Review and implementation of performance management models in construction engineering organizations. *Construction Innovation*, 5(4), 203-217. <https://doi.org/10.1108/14714170510815258>
- Sinek, S. (2009). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB07258461>
- Szintay I., & Veresné S. M. (2002). A rendőrség EU konform irányítási modellje. *Belügyi Szemle* 8(8), 72-106.
- Tan, K. C., Wong, M. F., Mehta, T., & Khoo, H. H. (2003). Factors affecting the development of national quality awards. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 37-45.
- Veresné S. M. (2006). Integrált vezetési modell – önfejlesztés, tudásmenedzselés Egy pilot program tapasztalatai a Magyar Köztársaság Rendőrségénél. *Vezetéstudomány, Budapest Management Review*, 37(1. Kk), 21-38. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2006.ksz.01>
- Vukomanović, M., & Radujković, M. (2013). The balanced scorecard and efqm working together in a performance management framework in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5), 683-695. <https://doi.org/10.3846/13923730.2013.799090>
- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Gottel, V. (2016). Business models: Origin, development and future research perspectives. *Long Range Planning*, 49(1), 36-54. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.04.001>
- Wongrassamee, S., Simmons, J., & Gardiner, P. (2003). Performance measurement tools: the balanced scorecard and the efqm excellence model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14-29. <https://doi.org/10.1108/13683040310466690>
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 564-592. <https://doi.org/10.1108/ijoes-07-2018-0102>
- Zavareh, S. (2021). Align european quality excellence model and strategic management to achieve performance improvement. *International Journal of Advanced Academic Studies*, 3(1), 348-354. <https://doi.org/10.33545/27068919.2021.v3.i1e.507>
- Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019-1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>
- Ujhelyi M., Barizsné H. E., & Kun A. I. (2015). Analysing Organizational Changes – The Connection between the Scale of Change and Employee's Attitudes Anaelele Universităţii din Oradea – Ştiinţe Economice / Annals of University of Oradea – *Economic Science* 24(1), 1191-1198.
- Unnikrishnan, P. M., Tikoria, J., & Agariya, A. K. (2019). TQM to business excellence: a research journey (1985-2018). *International Journal of Business Excellence*, 19(3), 323-363.



OTTI CSABA – SZABÓ SZILVIA – FEHÉR ANDRÁS

## AZ MI ALKALMAZÁSA A JELEN ÉS A JÖVŐ HR-JÉBEN

A mesterséges intelligencia (MI) forradalmi változásokat hoz a humánerőforrás-menedzsment (HR) területén. Jelen tanulmány átfogó képet nyújt az MI jelenlegi és jövőbeli alkalmazásairól a HR-ben, különös tekintettel a magyarországi helyzetre. A kutatás során szakirodalmi áttekintést, valamint gyakorlati megközelítést nyújtunk, mellyel pozicionáljuk az MI használhatóságát a HR területén. Az eredmények azt mutatják, hogy az MI jelentős hatással van a toborzásra, a teljesítménymenedzsmentre, a munkavállalói élményre és a HR-adminisztrációra. A tanulmány tárgyalja a nagy nyelvi modellek (LLM) és a prediktív modellek alkalmazását, valamint az MI-alapú beosztástervezés lehetőségeit. Emellett kitér az MI bevezetésével járó kihívásokra, beleértve az etikai kérdéseket és az emberi tényező szerepét. A kutatás rávilágít arra, hogy az MI alkalmazása a HR-folyamatok hatékonyságát növeli, valamint lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy a stratégiai szerepüket eredményesebben tudják betölteni a szervezetekben. A tanulmány következtetései szerint az MI sikeres integrálása a HR-be kulcsfontosságú a jövő munkahelyeinek kialakításában, ugyanakkor elengedhetetlen az emberi és gépi intelligencia megfelelő egyensúlyának megteremtése.

### Bevezetés

A tanulmányunkban bemutatott eredmények és következtetések többféle forrásra épülnek. Elsődlegesen saját tapasztalatainkra támaszkodunk, amelyeket az MI-alapú HR-megoldások fejlesztése és iparági bevezetése során szereztünk, ezeket vetettük össze a témában publikált kutatási eredményekkel és felmérésekkel, hogy képet adjunk a mesterséges intelligencia jelenlegi és várható hatásáról a HR területén. A tanulmányban hivatkozott források között szerepelnek a PwC, a Deloitte és a Gartner által végzett felmérések, valamint tudományos publikációk és esettanulmányok. Jelen tanulmány egy aktuálisan folyó primer kutatásunkat hivatott támogatni, melyben kiemelt figyelmet fordítunk a magyarországi helyzet bemutatására, mivel a mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben hazánkban még gyerekcipőben jár. Ezért a globális trendek mellett hazai kutatási eredményeket és esettanulmányokat is beépítettünk a tanulmányba.

### A mesterséges intelligencia jelenlegi helyzete a HR területén

A mesterséges intelligencia (MI) a HR-ben számos területen alkalmazható, ideértve – de nem kizárólagosan – a toborzást, a teljesítménymenedzsmentet, a munkavállalói élményt, a képzést és fejlesztést, a munkaerő megtartását, a különböző LLM (Large Language Model – Nagy Nyelvi Modell, pl. ChatGPT, Claude.ai, Perplexity, Google Gemini stb.) modellek alkalmazását a napi adminisztrációs feladatokban, learning feladatokban és Chatbotokban, valamint a klasszikus HR-területeken túlmutatóan az MI-alapú beosztástervezés és prediktív modellek, mint az állományi

---

Otti Csaba főiskolai docens, Budapesti Metropolitan Egyetem  
Szabó Szilvia főiskolai tanár, Budapesti Metropolitan Egyetem  
Fehér András vezérigazgató, Login Autonom Kft.  
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.2>

távollét előrejelzés, munkaköri bevalás vagy a felmondási kockázatot tekintve. Az MI-rendszerek a HR-szakemberek mindennapi feladatait segítik, időt és energiát takarítanak meg, valamint javítják a hatékonyságot és a döntéshozatalt. Ezen kívül segítik a HR stratégiai szerepének betöltését, ha az üzleti célok elérését támogató megoldásokat vezetnek be. A Gartner (2024) egyik felmérése szerint a HR-vezetők 38%-a használ már valamilyen mesterséges intelligencia technológiát a HR-folyamatokban, és a következő években ez az arány jelentősen nőni fog (Gartner, 2024a). Fontos megjegyezni, hogy ez az arány a fejlett országokban magasabb lehet, mint Magyarországon, ahol a mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben még gyerekcipőben jár (Kovács et al., 2023). Az MI-alapú megoldások bevezetése nemcsak a nagyvállalatok körében jellemző, hanem a kis- és középvállalkozások is egyre inkább alkalmazzák őket. A PwC (2024) tanulmánya megállapította, hogy a vállalatvezetők 73%-a szerint az AI és az automatizáció jelentős változásokat hoz a HR területén, különösen a következő 3-5 évben, ugyanakkor számos kérdést is felvet az alkalmazhatósága. Tanulmányunk további részében bemutatjuk az egyes alkalmazási területeket (PwC, 2024).

### Toborzás és kiválasztás: MI által vezérelt automatizáció

A mesterséges intelligencia egyik legnagyobb hatása a toborzási folyamatokra van. Az automatizáció révén az MI-rendszerek képesek elemezni a beérkező önéletrajzokat, rangsorolni a jelölteket, és azokat, akik legjobban illenek a pozícióhoz, kiemelni a legjobbakat a HR-szakemberek számára. Ez jelentősen felgyorsítja a toborzási folyamatot, és minimalizálja az emberi szűrés során fellépő elfogultságot. A LinkedIn által végzett kutatás szerint a toborzási szakemberek 62%-a tartja fontosnak a mesterséges intelligencia alkalmazását a toborzási folyamatokban. A kutatás szerint a toborzók 75%-a várja, hogy a mesterséges intelligencia a következő 5 évben jelentősen átalakítja a toborzási folyamatokat (LinkedIn, 2024). A mesterséges intelligencia alkalmazása a toborzásban számos előnnyel járhat, mint a hatékonyság növelése, az elfogultság csökkentése és a jelöltek jobb illeszkedése a munkakörhöz (Tambe et al., 2019).

#### 1. ÁBRA: A GENERATÍV MI LEGFŐBB ELŐNYEI TOBORZÓKNAK



Forrás: LinkedIn

Érdeemes megjegyezni, hogy a Metropolitan Egyetemen is születtek már kutatási eredmények a témában. Tesztelésre került a ChatGPT előszűrési teljesítménye összevetve a HR-vezető döntésével, és az eredmények azt igazolták vissza, hogy az MI azokban az esetekben hozott rosszabb eredményt, amikor az emberi kiválasztásnál olyan szempont került előtérbe, ami nem volt definiálva előre. Amikor ezt is beépítettük a modellbe, az algoritmus 95% fölötti eredményt ért el. Mit jelent mindez a gyakorlatban? Analóg módon a bűnüldözéssel, ahol egy elkövető arcképét betöltik az arcfelismerő szoftverbe és a több ezres adatbázisból leszűri a 10 legvalószínűbb találatot, amit a szakértő elemez tovább – az MI már most majdnem tökéletesen elő fogja tudni szűrni a jelölteket és visszaadja a 3 legjobb találatot. Ezzel párhuzamosan nagyon kell figyelni az algoritmus megfelelő tréningezésére, mert ha rosszul kerül paraméterezésre, akkor komoly károkat is okozhat a jelöltek téves elutasításával (Chen, 2023).

### **Teljesítménymenedzsment és fejlesztés: A jövő digitális mentorai**

A mesterséges intelligencia a teljesítménymenedzsment területén is egyre inkább megjelenik. Az MI-alapú rendszerek képesek folyamatosan monitorozni a munkavállalók teljesítményét, azonosítani a gyengeségeket és erősségeket, és személyre szabott fejlesztési terveket ajánlani. Ezek a rendszerek a vezetők számára átfogóbb képet adnak a csapattagok fejlődéséről, miközben lehetővé teszik, hogy a munkavállalók is aktívabb szerepet vállaljanak saját karrierjük alakításában. A Gartner előrejelzése szerint 2025-re a nagyvállalatok több mint 60%-a alkalmaz majd MI-alapú teljesítménymenedzsment rendszereket (Gartner, 2023). A mesterséges intelligencia alapú teljesítménymenedzsment rendszerek segíthetnek a munkavállalók teljesítményének folyamatos monitorozásában, a gyengeségek és erősségek azonosításában, valamint személyre szabott fejlesztési tervek kidolgozásában (Strohmeier, & Piazza, 2020). Ezek a technológiák segítenek csökkenteni az emberi előítéleteket, mivel a döntéshozatal a tények és az adatok alapján történik, nem pedig szubjektív véleményekre alapozva. Tesztjeink szerint egy kompetencia- és képzéstervezési rendszer kiegészítve MI-algoritmusokkal jobban tudja előjelezni egy munkavállaló bevalását egy jövőbeli pozícióban, mint az ember. Sőt, ezek az algoritmusok ajánlásokat is tehetnek arra vonatkozóan, hogy kit volna érdemes más munkakörben kipróbálni.

### **Munkavállalói élmény: AI által vezérelt személyre szabott támogatás**

A munkavállalói élmény javítása az egyik legfontosabb feladat a HR-szakemberek számára, és a mesterséges intelligencia itt is fontos szerepet játszik. Az MI-alapú megoldások képesek valós idejű visszajelzéseket gyűjteni a munkavállalóktól és ezek alapján testre szabott válaszokat adni. A 2024-es Deloitte globális humántőke trendekről szóló jelentése szerint a legtöbb munkavállaló véleménye, hogy a jólétük romlott vagy nem változott az elmúlt egy évben, és döbbenetes, hogy a globális munkaerő 59 százaléka „csendben kilép”. Ez a jelenség kritikus problémát jelent a szervezetek életében, amely probléma kezelésére mindent megpróbálnak, többek között az MI használatát is (Deloitte, 2024). A különböző rendszerek által gyűjtött munkavállalói adatokból (mint a pulse felmérésű hangulatelemzés vagy elégedettség-felmérés) MI-algoritmusokkal elemezve jobban megérthetik az érzéseket, és meghatározhatják azokat a területeket, ahol a vállalat célzott kezdeményezésekkel javíthat. A szervezetek kihasználják a viselhető eszközöket és a hozzájuk tartozó mobilalkalmazásokat is, amelyek javaslatokat kínálnak a munkavállalóknak a boldogságérzetük növelésére (pl. személyre szabott meditációs foglalkozások, egészségkövetés, személyre szabott edzés és étkezési tervek), amelyek pozitívan befolyásolják a jólétüket. Mindazonáltal nem lehet eléggé hangsúlyozni, hogy ezeknek a megoldásoknak ki kell egészíteniük a jólétet aktívan támogató szabályzatokat, folyamatokat és gyakorlatokat, azaz a vezetést és a kultúrát. Véleményünk szerint a jól konfigurált és használt vállalati Chatbotoknak nagyon nagy szerepük lehet az azonnali válaszokban, iránymutatásban, támogatásban és on-site tréningekben. A mesterséges intelligen-

cia alapú chatbotok és virtuális asszisztensek segíthetnek a munkavállalóknak a kérdéseik megválaszolásában, a problémáik megoldásában és a szükséges információkhoz való hozzáférésben (Kolbjørnsrud et al., 2016). Ismét kiemeljük azonban, hogy egy rosszul tréningezett vagy bevezetett rendszer nagyobb károkat okoz, mintha bele sem kezdtük volna az automatizációs projektbe.

### MI a HR-adminisztrációban: Automatizált feladatok és döntéstámogatás

A HR-adminisztrációban a mesterséges intelligencia különösen az ismétlődő, időigényes feladatok automatizálásában nyújt segítséget. Ezt a segítséget az RPA (Robotic Process Automation – Robotizált Folyamatautomatizálás) is képes biztosítani a HR részére, ugyanakkor az MI használata további lehetőségeket rejt (Markó, & Otti, 2024). Ha jól implementáljuk az MI-megoldást, akkor az automatizáción túlmenően döntéselőkészítési és döntési lehetőségekkel is felruházhatjuk a szoftvert, ezáltal a HR-adminisztrátorok több időt tudnak fordítani stratégiai feladatokra, mint az üzleti célok támogatása, tehetségmentedzsment vagy a munkavállalói jólét javítása. A mesterséges intelligencia és az automatizáció jelentős hatással van a HR területére (PwC, 2024; Deloitte, 2024; Gartner, 2024b). A PwC (2024) felmérése szerint a HR-vezetők 40%-a már használ mesterséges intelligenciát a HR-funkciókban, a Deloitte (2024) szerint pedig a vállalatvezetők 74%-a véli úgy, hogy a mesterséges intelligencia és az automatizáció jelentős változásokat hoz a HR területén. A Gartner (2024) szerint az MI alkalmazása várhatóan 20-30%-os csökkenést eredményezhet a HR-létszámban (Gartner, 2024b). A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-adminisztrációban számos előnnyel jár az ismétlődő feladatok automatizálása, a hatékonyság növelése és a hibák csökkentése által (Stone et al., 2022). Ezen felmérések megközelítése az, hogy az AI nemcsak hatékonyabbá teszi a folyamatokat, hanem lehetőséget ad arra is, hogy a HR-szakemberek értékesebb feladatokra összpontosítsanak. Ugyanakkor nem mehetünk el szó nélkül azon jelenség mellett, hogy sok vállalatvezető kizárólag a HR-csapat létszámának csökkentési lehetőségét látja. Ennek egyértelmű oka, hogy a legtöbb szervezetben a HR még mindig nem tölti be azt a stratégiai szerepkört, ahová való volna. Még mindig az adminisztráció, a toborzó, a „munkaügyes” és a „branding”-es kategóriájába sorolják őket. Ennek megváltoztatására elsősorban a HR-szakma lenne képes, mégpedig azzal, hogy elkezd megérteni az üzletet, az üzlet stratégiai céljait és fogalmait, és ezek mentén végzi a munkáját.

### Nagy nyelvi modellek (LLM – Large Language Model) a HR-ben

A nagy nyelvi modellek, mint a GPT (Generative Pretrained Transformer), óriási potenciállal bírnak a HR világában, különösen a természetes nyelvfeldolgozás (NLP – Natural Language Processing) területén (Brown et al., 2020). Ezek a modellek képesek megérteni és generálni az emberi nyelvet, ami számos lehetőséget teremt a HR-folyamatok automatizálására és fejlesztésére, többek között:

- 1. Toborzás és önéletrajz-szűrés:** Az LLM-ek segítségével a toborzási folyamatokban a beérkező önéletrajzokat gyorsabban és hatékonyabban lehet elemezni. Az olyan rendszerek, mint a ChatGPT vagy a BERT, képesek elemezni az önéletrajzok tartalmát, azonosítani a releváns tapasztalatokat és készségeket, majd összepárosítani ezeket a munkaköri követelményekkel. Ezzel nemcsak a toborzási szakemberek munkája válik hatékonyabbá, de csökkenthető a szűrés folyamatban megjelenő elfoglaltság is. További lehetőség a célzott hirdetések automatizált létrehozása és mérése, ugyanakkor ne felejtjük el a cikk elején leírt kockázatokat sem.
- 2. Kommunikáció automatizálása:** Az LLM-ek kiválóan alkalmazhatók a belső kommunikáció automatizálásában is. Az ilyen rendszerek segítségével a HR-szakemberek gyorsan és könnyedén válaszolhatnak a gyakran ismétlődő kérdésekre (pl. szabályzatok, bérszámfejtés, szabadságok), csökkentve ezzel az adminisztrációs terheket. Az LLM-ek képesek természetes, emberi nyelven reagálni a munkavállalók kérdéseire, ezzel javítva a dolgozói élményt.



- 3. Teljesítménymenedzsment és visszajelzések feldolgozása:** Az LLM-ek felhasználhatók a teljesítményértékelések és visszajelzések elemzésére is. Ezek az eszközök képesek nagy mennyiségű szöveges adat elemzésére, és képesek azonosítani a kulcsfontosságú mintákat, amelyek alapján a HR-szakemberek jobb döntéseket hozhatnak a dolgozók fejlesztésével kapcsolatban. Egy ilyen rendszer felismerheti, hogy egy adott alkalmazott rendszeresen pozitív visszajelzéseket kap egy adott készség terén, és javaslatot tehet annak további fejlesztésére.

### Prediktív modellek alkalmazása a HR-ben

A prediktív modellek – amelyek lehetővé teszik a múltbeli adatok elemzését és a jövőbeli események előrejelzését – jelentős változásokat jelentenek a HR menedzsmentben is. Az olyan eszközök, mint a Google SOLVER, Tableau, Power BI vagy a különböző prediktív analitikai platformok, képesek előrejelezni a munkavállalói viselkedést, a munkaerő elvándorlási kockázatát és okait, valamint a toborzási és fejlesztési igényeket. Ezek a technológiák számos területen javítják a HR megítélését, valamint közvetlen összefüggésben vannak az üzleti célokkal, ezáltal elősegítik a HR stratégiai szerepvállalását (Fehér, 2021a).

- 1. Munkavállalói megtartás és -elégedettség előrejelzése:** A prediktív analitika egyik legfontosabb alkalmazási területe a munkavállalói megtartás előrejelzése. Az ilyen modellek képesek elemzéseket készíteni a munkavállalói elégedettségről, valamint azonosítani azokat a faktorokat, amelyek növelik az elvándorlás kockázatát. A múltbeli adatok (pl. munkahelyi teljesítmény, elégedettségi felmérések, munkavállalói visszajelzések) alapján a prediktív algoritmusok képesek előrejelezni, mely alkalmazottak hajlamosak a távozásra, így a HR-csapatok időben beavatkozhatnak és megfelelő lépéseket tehetnek a munkaerő megtartására. Tesztjeink alapján ezek a modellek 95% feletti pontossággal jelzik előre a személyt, a felmondás okát és várható idejét. A Gartner felmérése szerint a prediktív analitika alkalmazása akár 25%-kal is növelheti a munkavállalói megtartást, mivel lehetővé teszi a vezetők számára, hogy proaktív lépéseket tegyenek a munkavállalói elégedetlenség kezelése érdekében (Gartner, 2022).
- 2. Toborzási és kiválasztási folyamat optimalizálása:** A korábbi toborzási adatok alapján ezek a modellek képesek előrejelezni, mely jelöltek lesznek sikeresek egy adott munkakörben. Az adatok alapján azonosíthatják, hogy mely készségek és tulajdonságok vezetnek a hosszú távú sikerhez egy adott pozícióban, így a toborzók pontosabb döntéseket hoznak a jelöltek kiválasztásakor. A LinkedIn által végzett kutatás kimutatta, hogy a prediktív analitikai megoldások használata 35%-kal csökkenti a toborzási időt, mivel a jelöltek jobban illeszkednek a vállalati kultúrához és munkaköri követelményekhez (Fehér, 2021b).
- 3. MI-alapú beosztástervezés:** A beosztások megtervezése – leszámítva a legegyszerűbb klasszikus irodai 5+2 munkarendet – állandó problémát, kockázatot, felesleges munkát és üzleti veszteséget jelent a vállalatoknak. Részt veszünk egy MI-alapú automatikus beosztástervező specifikálásában és tesztelésében, ennek eredményeit bemutatjuk, hogyan lehet egy mesterséges intelligenciával támogatott beosztástervezési rendszert kialakítani, amely figyelembe veszi a különböző szabályokat és korlátozásokat, valamint a gyakorlati kihívásokat, különös tekintettel az algoritmusok emberi használatra való alkalmassá tételére.

**A beosztástervezés szempontjai:** A beosztástervezés összetett feladat, mivel számos különböző tényezőt kell egyszerre figyelembe venni, amelyek külön rendszerekben állnak rendelkezésre. A folyamat során az alábbi fő szempontokat kell figyelembe venni:

- Üzleti/termelési igények: A termelés vagy szolgáltatás folyamatos működéséhez szükséges munkaerő-igények, amelyek meghatározzák, hogy egy adott időszakban hány dolgozóra van szükség és milyen kompetenciákkal.
- Munkavállalói kompetenciák, készségek, képességek: A munkavállalók képzettsége és kompetenciái határozzák meg, hogy ki milyen pozícióban tud dolgozni. A képességek lejáratási ideje, azaz a folyamatos képzés szükségessége szintén figyelembe veendő tényező.
- Törvényi előírások: A munkaidőre, pihenőidőre és túlórákra vonatkozó helyi törvényi előírások betartása elengedhetetlen.
- Kollektív szerződés és szakszervezeti megállapodások: Az egyes iparágakban, országokban vagy cégeknél érvényes kollektív szerződések gyakran további korlátozásokat és jogokat biztosítanak a munkavállalóknak, amelyeket szintén figyelembe kell venni.
- EU-s vagy más előírások (pl. gender equality): A nemek közötti egyenlőség, a munkahelyi diszkrimináció elkerülése és egyéb EU-s szabályozások.
- Egyéni megállapodások: Bizonyos munkavállalók esetén egyéni szerződések vagy megállapodások érvényesek, amelyek személyre szabott feltételeket biztosítanak, például rugalmasság, home office lehetősége vagy egy konkrét példánál maradva, a kolléga keddenként táncolni jár, ezért fél ótör elmegy a munkahelyéről.
- További dimenziók: Az algoritmus bővíthető további szempontokkal, mint az energiatőzsdén vásárolt áram árának kalkulációjával és a beosztások ehhez történő igazításával, amivel nemcsak jelentős költség takarítható meg, hanem hozzájárul a fenntartható működéshez és a környezeti terhelés csökkentéséhez.

### **Az adatok aggregálása és a szabályrendszer súlyozása:**

Az összes fenti tényező integrálása egy komplex folyamat. Az MI-motor akkor tud hatékonyan működni, ha a bemenő adatokat megfelelően strukturáljuk és a szabályokat megfelelő súlyozással látjuk el. Az adatok és szabályok aggregálása során kulcsfontosságú az adatminőség és a különböző rendszerek közötti integráció, amelyek jellemzően elkülönülten kezelik a termelési igényeket, a HR-rendszereket, a jogi- és szabályozási adatokat.

### **Az MI-motor használata az optimalizációs folyamatban a következőképpen történik:**

- Adatok összegyűjtése: A rendszerekből (pl. HR, ERP, jogi adatbázisok) begyűjtött adatok átadásra kerülnek az AI-algoritmusnak.
- Szabályok és feltételek súlyozása: Az egyes szabályokat és feltételeket megfelelő súlyozással látjuk el, az üzleti igények előnyt élvezhetnek a munkavállalói kérésekkel szemben, de a törvényi előírásokat és szakszervezeti megállapodásokat elsődlegesen be kell tartani.
- Optimalizációs futtatás: Az MI-algoritmus futtatása során a rendszer egy adott megoldást keres, amely az összes szabályt kielégíti. Az algoritmus általában több iterációban próbálja meg megtalálni az optimális beosztást.
  - **A sikertelen optimalizáció kezelése:** Az optimalizáció során előfordulhat, hogy a rendszer nem talál megoldást, azaz az összes szabály egyidejű teljesítése lehetetlen. Ilyen esetekben a legnagyobb kihívás az, hogy a rendszer meg tudja magyarázni, miért

nem sikerült az optimalizáció, és mely szabályok vagy feltételek ütköztek. Ez különösen fontos a felhasználók számára, mivel az MI-algoritmusok gyakran „fekete doboz” jellegűek, azaz nem mindig könnyen érthető, miért hozták meg a döntéseiket. Az ilyen esetekben használt UX (felhasználói élmény) megoldásoknak transzparens módon kell kommunikálniuk a felhasználó felé, hogy mely szabályokkal volt probléma, és milyen lehetőségek vannak a rendszer újrafuttatására, például bizonyos szabályok módosításával vagy súlyozásuk megváltoztatásával.

- 4. Teljesítménymenedzsment és munkaerő-tervezés:** A prediktív modellek a teljesítménymenedzsment terén is forradalmasítják a folyamatokat. Az adatelemzés segítségével a HR-csapatok előre láthatják, hogy mely alkalmazottak érhetnek el kiemelkedő teljesítményt, illetve azonosíthatják a fejlődési lehetőségeket. A prediktív analitika lehetővé teszi, hogy a vezetők előre megtervezzék a szükséges képzési és fejlesztési programokat, valamint optimalizálják a munkaerő felhasználását a jövőbeli üzleti célok elérése érdekében.

### Következtetések

Bár a mesterséges intelligencia alkalmazása számos előnnyel jár, ugyanakkor jelentős kihívásokkal is szembe kell nézni a HR-szakembereknek. Az egyik legnagyobb kérdés a technológiai fejlődés nyomán felmerülő etikai kérdések és az emberi érintkezés szerepe a HR-ben. A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben számos etikai kérdést vet fel, mint az adatvédelem, az elfogultság és a diszkrimináció (Davenport et al., 2020). Fontos, hogy a HR-szakemberek tisztában legyenek ezekkel a kérdésekkel és megfelelő intézkedéseket tegyenek a kockázatok minimalizálása érdekében. Fontos, hogy az MI alkalmazása mellett az emberi tényező se vesszen el, hiszen a munkahelyi kultúra és a vezetői támogatás továbbra is elengedhetetlen a munkavállalók elégedettségének és motivációjának fenntartásához. Emellett a munkavállalók egy része aggodalommal tekint az MI alkalmazása felé, mivel tartanak attól, hogy az automatizáció miatt elveszíthetik a munkájukat. A World Economic Forum 2023-as jelentése (Forum, 2023) szerint az automatizáció és a digitalizáció várhatóan 83 millió munkahelyet szüntet meg globálisan 2027-re, miközben 69 millió új munkahely jön létre. A jelentés szerint az adminisztrációs és irodai munkakörök lesznek leginkább érintettek az automatizáció által.

### HR-szakemberek új szerepe az MI korszakában

Az MI bevezetésével a HR-szakemberek szerepe is átalakul. Az adminisztratív feladatok automatizálásával a HR-szakértők nagyobb hangsúlyt helyezhetnek a stratégiai tervezésre és az emberierő-forrás-menedzsment hosszú távú fejlesztésére. Az MI lehetőséget ad arra, hogy a HR-szakemberek jobban megértsék a szervezeti igényeket és a munkavállalók motivációit, ezáltal hatékonyabbá tegyék a tehetségmenedzsmentet és a munkaerő megtartását. A Gartner előrejelzése szerint 2030-ra a HR-vezetők 50%-a olyan új szerepkörökben fog dolgozni, amelyek jelenleg még nem is léteznek (Gartner, 2021). Végezetül álljon itt egy jellemző példa: néhány évvel ezelőtt egy nagyvállalat digitalizálta a riporting rendszerét és az egyik kollégától elkértük az Excel-tábláját, ami alapján a Dashboardokat el kellett készíteni, akinek a feladata volt ezeket az Exceleket naponta elkészíteni. Meg is kaptuk, de a cellákban nem voltak képletek, ezért elmentünk hozzá, hogy mutassa meg, mi-ként állnak elő az eredmények. Bizony az Excel-tábla előtt ülve elővette a számológépet és abban adta össze a cellákat és írta vissza az eredményt. Azt gondoljuk, hogy a HR felszabadult erőforrása abba az irányba fog eltolódni, hogy a munkavállalók félelmeit kezelje és megértesse velük, hogyan

tudják felvenni a versenyt az új idők elvárásaival. Amennyiben a HR-es kollégák és vezetők arra használják a fenti MI-megoldások és -eszközök professzionális integrálása következtében felszabaduló idejüket, hogy többet találkozzanak és beszélgessenek a vállalat dolgozóival és vezetőivel, akkor mindenképpen jó irányba haladunk.

### Irodalomjegyzék

- Brown, T. B. (2020). *Language Models are Few-Shot Learners*. arXiv preprint arXiv:2005.14165.
- Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of work. *MIT Sloan Management Review*, 61(4), 43-51.
- Deloitte (2024). *The Future of Work: Intelligent Automation in HR*. Deloitte Insights.
- Deloitte (2024. 06 17). *AI-Powered Employee Experience: How Organisations Can Unlock Higher Engagement and Productivity*. <https://www.deloitte.com/uk/en/services/consulting/blogs/2024/ai-powered-employee-experience.html>
- Fehér A. (2021a). Nagylétszámú termelővállalatok állományi rendelkezésre állása karakterisztikájának leírása ARIMA modellel. *Bánki Közlemények*, 4(1), 40-47.
- Fehér A. (2021b). Nagylétszámú termelővállalatok állományi kapacitás becslése. *Bánki Közlemények*, 4(1), 33-39.
- Forum, W. E. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*. World Economic Forum.
- Gartner (2021). *The Future of HR: 2030*. Gartner.
- Gartner (2022). *Predicts 2023: The Impact of AI on HR Technology Transformation*. Gartner.
- Gartner (2023). *Predicts 2024: The Impact of AI on HR Technology Transformation*. Gartner.
- Gartner (2024a). *AI in HR: The Ultimate Guide to Implementing AI in Your HR Organization*. Gartner.
- Gartner (2024b). *The Impact of AI on Human Resources: Trends and Predictions*. Gartner Research.
- Kolbjørnsrud, V., Amico, R., & Thomas, R. J. (2016). The future of work: How artificial intelligence will transform the employee experience. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 23-30.
- Kovács L. (2023). A mesterséges intelligencia alkalmazása a HR-ben: Magyarországi helyzetkép. *Vezetéstudomány*, 54(1), 12-25.
- LinkedIn (2024). *The future of recruiting 2024*. LinkedIn.
- Markó T., & Otti C. (2024). RPA a HR-ben – mire használjuk és mire figyelünk. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(3), 56. doi:doi: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.3.6>
- Otti Cs., Pitlik L., Pitlik M., Pitlik M., & Pitlik L., ifj. (2018). Attitűd-kockázatfeltáró robot. *Magyar Internetes Agrárinformatikai Újság*, 21(244), 1-13.
- PwC (2023). *AI and the Future of Work: How AI is Transforming HR*. PwC.
- PwC (2024). *AI and the Future of Work: How AI is Transforming HR*. PwC.
- PwC (2024. 03 13). *PwC's Global NextGen Survey 2024 – Success and succession in an AI world*. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/nextgen.html>
- Strohmeier, S., & Piazza, F. (2020). Artificial intelligence and human resources: A conceptual framework. *Business Horizons*, 63(2), 135-146.
- Tambe, P., Cappelli, P., & Yakubovich, V. (2019). Artificial intelligence in human resources management: Challenges and a path forward. *California Management Review*, 61(4), 15-42.



FILEP ROLAND

## A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS KIHÍVÁSAI

**A dolgozókra gyakorolt számos pozitív hatást felmutató transzformációs vezetési stílus a lehetséges negatívumainak kiküszöbölésével a fenntartható siker kulcsa lehet. A szakirodalom a legeredményesebb és a leghatékonyabb stílusként mutatja be, a kihívásairól viszont viszonylag kevés szó esik. Célul tűztem ki annak vizsgálatát, hogy az empirikus kutatásokban ritkán megjelenő negatívumok tapasztalhatók-e a magyar KKV-knál. A vizsgált mintában korrelációszámítás és t-próba eredményei alapján biztató, hogy a dolgozók nem támaszkodnak túlzott mértékben a vezető kapcsolati hálójára, jellemző rájuk a saját kapcsolatrendszer kiépítése. A vezetők részéről viszont elmarad a stressz menedzselése, amely kihívásokkal teli környezetben jelentős hátrányt jelenthet. A szervezet által elért sikereknél nem fordítanak kellő figyelmet annak hangsúlyozására, hogy azt a dolgozókkal közösen érték el, az eredményeket túlzott mértékben tulajdonítják saját maguknak.**

### Bevezetés

Az utóbbi évtizedekben számos kihívással szembesülnek a KKV-k. A gazdasági világválság, a pandémia, az energiaválság, az orosz-ukrán háború számos negatív hatással jár. Krízishelyzetek kezelésére a szakirodalom (Avolio, & Bass, 1991) a vezető–követő szoros együttműködésében látja a megoldást. A téma vizsgálatának indokát az új kihívásokkal teli világban ennek az együttműködésnek a segítése jelenti. Czifra és Csukonyi (2022) írása alapján is alapvető fontosságú, hogy a vezetőnek bizalmat szavaznak-e a beosztottak vagy sem. A bizalom elnyeréséhez a vezető etikusságára, felelősségérzetére és ambíciójának fókuszára hívják fel a figyelmet. Ezekhez a jellemzőkhöz kapcsolódó transzformációs vezetést leíró elméletek különböző vezetési stílusokra tesznek javaslatot. Bass (1999) alapján a transzformációs vezetési stílust alkalmazó vezető arra ösztönzi a követőt, hogy lépjen túl a saját önérdekén. Ez a stílus olyan célok elérését teszi lehetővé, amelyekre a „valamit valamiért” elvet követő tranzakciós stílus keretében a követő nem is gondolt (Szathmári, & Kiss, 2024). Az 1. táblázat első oszlopában láthatók a különböző stílusok, a második oszlopban a hozzájuk kapcsolódó konkrét vezetői gyakorlat, az utolsóban pedig a követők magatartásában várható elmozdulás jelenik meg.

A transzformációs vezetés során a vezető különböző gyakorlatokat alkalmaz, amelyek befolyásolják a követők viselkedését. A vezető egyértelmű és pozitív jövőképről beszél, ami segíti a követőket abban, hogy tudatosabbá váljanak a közös célok és értékek iránt.

A fejlesztés során a vezető felelősséget és feladatokat ruház a követőkre, ezáltal erősítve a bizalmat és elősegítve új készségek fejlődését. A támogatás révén bátorítja és elismeri őket, ami növeli a lojalitást és az elkötelezettséget.

A bevonás gyakorlata biztosítja a követők részvételét a döntéshozatalban, ami fejleszti a problémamegoldó képességüket. Az innováció ösztönzése által a vezető kockázatvállalásra bátorítja a követőket, akik így felismerik, hogy a hibázás a fejlődés természetes része.

Végül a példamutatás során a vezető hozzáértéssel és erkölcsös magatartással jár el, aminek hatására a követők példaképként tekintenek rá.

**1. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉSI STÍLUSOKHOZ KAPCSOLÓDÓ VEZETŐI GYAKORLATOK ÉS A KÖVETŐK MAGATARTÁSÁBAN VÁRHATÓ VÁLTOZÁS**

transzformációs vezetői gyakorlat	vezetői gyakorlatok	követő magatartása
vízió	világos, pozitív jövőképről beszél	tudatosulnak a közös célok és értékek
fejlesztés	felelősséget és feladatokat ruház át	bizalom alakul ki és új készségek fejlődnek
támogatás	bátorít és elismer	lojalitás és fokozódó elkötelezettség
bevonás	részvételt biztosít	javul a döntéshozatal és a problémamegoldás
innováció	kockázatvállalásra biztat	felismeri, hogy a hiba természetes, „mer hibázni” a fejlődés érdekében
példamutatás	hozzáértés, erkölcsös magatartás	követendő példaként tekintenek rá

Forrás: Saját szerkesztés Carless et al. (2000) alapján

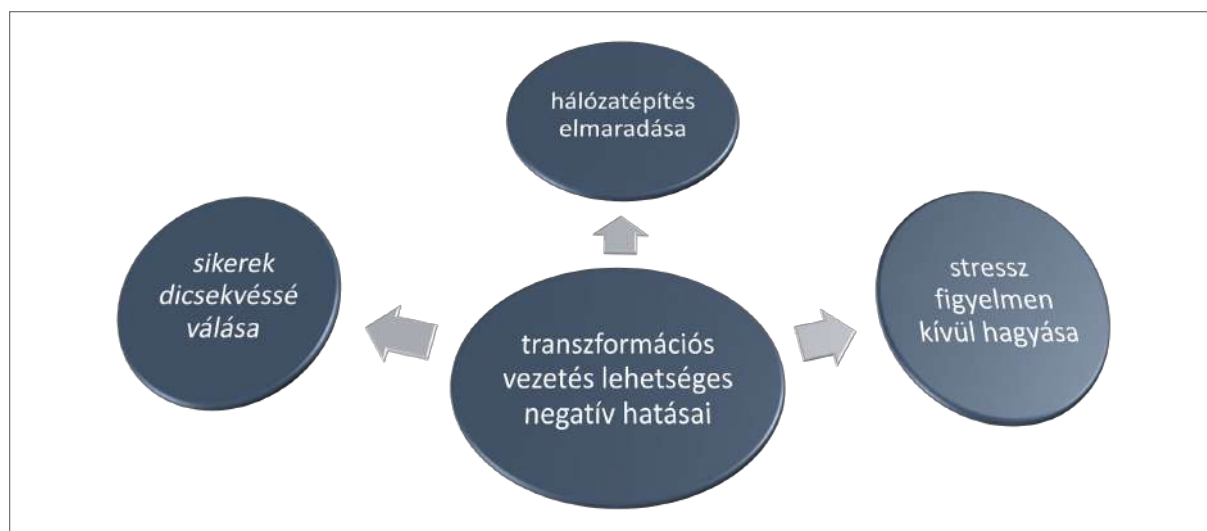
Ezeknek a gyakorlatoknak a pozitív hatása az empirikus eredmények alapján (Avolio, & Bass, 1991; Kouzes, & Posner, 2007) elvitathatatlan. A lehetséges negatívumokról viszont arányaiban kevés írás születik. Fontosnak tartom ezeknek a kihívásoknak a vizsgálatát, hiszen általuk válhat teljessé a kép a transzformációs vezetésről.

Az elemzések révén arra törekszem, hogy gyakorlati útmutatást nyújtsak a vezetők számára a jövőbeni kihívások kezeléséhez, valamint hozzájáruljak a vezetéselméleti ismeretanyag bővítéséhez azáltal, hogy magyar KKV-kat vizsgálva derüljön fény a sikeres vezetési stílus kulcsfontosságú aspektusaira.

### **Szakirodalmi áttekintés – Lehetséges negatív hatások**

Lehetséges negatív hatások között a hálózatépítés elmaradása, a sikerek dicsekvéssé válása, a stresszre való fokozott odafigyelés elkerülése kerül középpontba (1. ábra).

**1. ÁBRA: A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS LEHETSÉGES NEGATÍV HATÁSAI**



Forrás: Saját szerkesztés Anderson, & Sun (2015), Li, & Yuan (2017) és Niessen et al. (2017) alapján

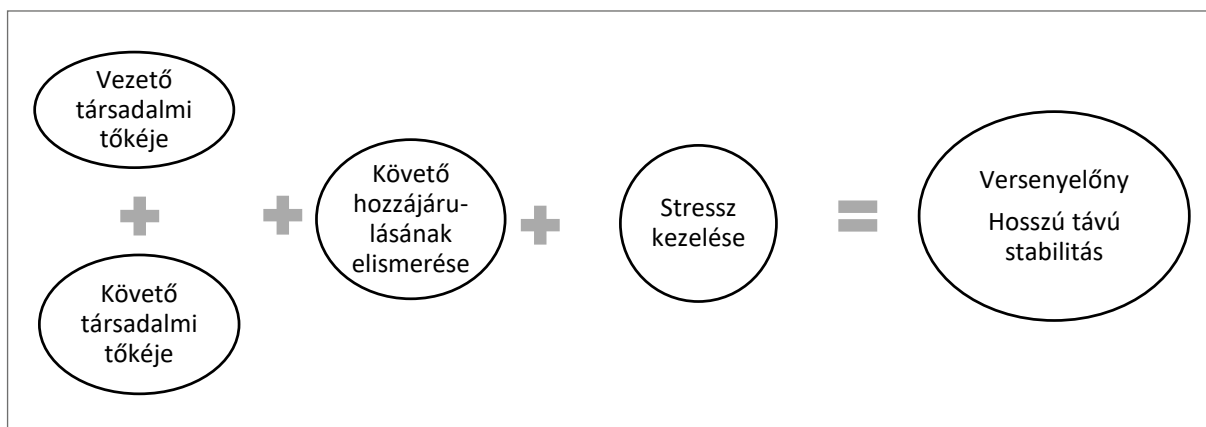
Anderson és Sun (2015) véleménye alapján a beosztottak társadalmi tőkéjének növelése fontos, mivel a vezetők és szervezetek egésze számára elérhető társadalmi tőkét is növeli, amely jelentős versenyelőnyvel járhat. A hálózatépítés az embereknek azt a képességét jelenti, hogy egyszerre fejlesszék és használják fel más emberek hálózatait. A vizsgálati eredmények alapján a vezetők fontos szerepet játszanak a követők hálózatépítésében azáltal, hogy kifejezetten erre ösztönzik őket, de az átalakító vezetés – különösen az 1. táblázatban bemutatott fejlesztés és az innováció – negatívan mérsékli a vezetői bátorítás és a követő hálózatépítésének a kapcsolatát. Ez arra vezethető vissza, hogy a követők használhatják a vezető társadalmi tőkéjét, ezzel nincsenek rászorulva arra, hogy hasonló mértékben növeljék a saját társadalmi tőkéjüket. A vezetőknek tehát óvatosnak kell lenniük a transzformációs vezetői viselkedés lehetséges negatív hatásaival szemben. A hatékony közösségi háló birtoklása kritikus fontosságú a jelenlegi komplex környezetben, ahol a megoldások nem egy személynél, hanem egymással összekapcsolt hálózatban találhatóak. Minden egyén tudáscsomópontnak tekinthető, és a hatékony, összekapcsolt tudáscsomópontok megoldást nyújthatnak az összetett kérdésekre és problémákra. Emiatt a követők abból húzhatnak hasznot, ha növelik hálózati viselkedésüket és nagyobb társadalmi tőkét fejlesztenek. A szervezetek profitálnak abból, ha követőik több társadalmi tőkével rendelkeznek. Ha a szervezetek csak az átalakító vezetők társadalmi tőkéjére támaszkodnak, a szervezet társadalmi tőkéjének összege jelentősen csökkenhet. Rosszabb esetben a vezetők társadalmi tőkéjére való ilyen támaszkodás sebezhetővé teheti a szervezetet, abban az esetben, ha ezek a vezetők elhagyják a szervezetet. Ha ehelyett a követők és a vezetők fokozzák a hálózatépítést, akkor lehetőség van a szervezet hosszú távú stabilitásának biztosítására.

Nem a hálózatépítés elmaradása okozhatja az egyetlen problémát a szervezetek számára. Li és Yuan (2017) kiemelik, hogy az éremnek mindig két oldala van. Szerintük a transzformációs vezetési stílust alkalmazó vezetőt „angyalként” és „ördögként” is lehet jellemezni. Függetlenül attól, hogy fellendülés vagy recesszió időszakát éli egy szervezet, mindig a világos és sötét oldalnak is jelentősége van. Fellendülés esetén könnyebben jönnek az eredmények, ezért ilyenkor a sötét oldal is hangsúlyosabb lehet. A sötét oldal abban nyilvánul meg, hogy a transzformációs vezetésben rejlő karizma dicsekvéssé, önközpontúsággá alakulhat, amely a hatalom és a felsőbbrendűség megteremtését hordozhatja magában. Ezt az ellentmondásosságot Tourish (2013) egy-egy filmbéli példával illusztrálja. A filmek egyik oldalról az emberek megmentőjeként mutatják be a vezetőket, akik inkább a saját népükkel együtt pusztulnak el, mintsem más úton meneküljenek a veszély elől, másrészt viszont a vezető inspiráló retorikai álarca mögött rosszindulatú szándék is megbújhat, a manipuláció eszköze is lehet. Ugyanis minél lenyűgözőbb egy előadó, annál nagyobb lehet a különbség a saját és a híveinek az érdekei között.

A harmadik lehetséges negatívumot Niessen és munkatársai (2017) kutatása mutatja meg, amely alapján a kiegészítés-szindróma fő összetevőjével, a dolgozók érzelmi kimerültségével is összefüggésben áll a transzformációs vezetés. Arra az eredményre jutottak, hogy amikor a dolgozók erősen kimerültnek érzik magukat, akkor a vezető transzformációs stílusa a „boldogulás” érzésének és a proaktivitásnak a csökkenését okozza, vagyis nemhogy javulás, hanem romlás következik be. Eredményei alapján alacsony szintű érzelmi kimerültség esetén egyik változónál sem tapasztalható negatív hatás, sőt, a transzformációs stílus révén mindkét változó növekszik. Fontos figyelembe venni a stresszt és a felszültséget a munkahelyen, mert a normál esetben pozitív hatással bíró stílus érzelmileg telített helyzetben negatívként jelenthet meg.

A versenyelőny és a hosszú távú stabilitás tehát a transzformációs vezetés negatívumainak kiküszöbölésével, ezen belül a vezető és a követő társadalmi tőkéjének ötvözésével (Anderson, & Sun, 2015), a követő hozzájárulásának elismerésével (Li, & Yuan, 2017) és a stressz kezelésével (Niessen et al., 2017) érhető el (2. ábra).

2. ÁBRA: HOSSZÚ TÁVÚ VERSENYELŐNY A TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS NEGATÍVUMAINAK KIKÜSZÖBÖLÉSÉVEL



Forrás: Saját szerkesztés Anderson, & Sun (2015), Li, & Yuan (2017) és Niessen et al. (2017) alapján

A transzformációs vezetés viszont nem jelent csodaszert. Annak gyakorlását nem önmagában, hanem a tranzakciós vezetéssel együttesen alkalmazva javasolják a kutatók (Avolio, & Bass, 1991). A pandémia alatti krízis idején a távmunkában dolgozók például Molnárné és Csontos (2024) eredményei alapján nem tisztán a transzformációs vezetés alkalmazása miatt váltak motiválttá és elkötelezetté. Sokkal inkább az számított, hogy a vezetők mennyire voltak aktívak az online felületeken.

### Anyag és módszer

2022. január és február hónapban több mint 1100 észak-alföldi régióban székhellyel rendelkező KKV-vezetőhöz juttattam el a transzformációs vezetési stílus gyakoriságát mérő kérdőívet, a tisztított adatbázis pontosan 100 vezető válaszait tartalmazta.

A kérdőív validnak (érvényesnek) tekinthető, már több kutató (Beveren et al., 2017; Islam et al., 2021) használta a GTL-t a transzformációs vezetés mérésére. A Cronbach's Alpha (0,831) érték azt mutatja, hogy a skála megbízható.

Ahhoz, hogy teljesebb képet kapjunk a transzformációs vezetés hatásairól, a pozitívumok mellett a lehetséges negatívumokat is szükséges megvizsgálnunk. A változók közötti összefüggések elemzéséhez korrelációt, a csoportok közötti eltérések vizsgálatához pedig páros mintás t-próbát alkalmaztam.



## Eredmények

Az eredmények bemutatásánál fontosnak tartom kiemelni, hogy különösen izgalmasnak és egyedinek tartom a témakör KKV-k körében történő vizsgálatát, ahol jellemzően korlátozottak az anyagi és más erőforrásbéli lehetőségek, ezért a vezető stílusa kiemelt jelentőséggel bír.

A bevezetés fejezetben szereplő *1. táblázatban* mutattam be a transzformációs vezetési alstílusokat. A *2. táblázatban* pedig páros mintás t-próba eredményei alapján látható, hogy mindegyik alstílus esetében szignifikánsan növelni szeretnék a stílusok gyakoriságát. Érzik tehát a vezetők, hogy ezekre a vezetési gyakorlatokra a jelenleginél is nagyobb szükség lenne.

**2. TÁBLÁZAT: VEZETÉSI GYAKORLATOK JELENLEGI ÉS IDEÁLISNAK TARTOTT GYAKORISÁGA KÖZÖTTI ELTÉRÉS**

Vezetési gyakorlat megnevezése	t
Vízió	-5,48**
Fejlesztés	-5,32**
Támogatás	-5,77**
Részvétel	-7,11**
Innováció	-6,27**
Példamutatás	-4,81**

\*\*1%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat

Anderson és Sun (2015) szerint a transzformációs vezetés miatt a dolgozók részéről a hálózatépítés elmarad, ami elsősorban a fejlesztés és az innováció vezetői gyakorlatok alkalmazása miatt történik. Az eredmények ezzel ellentétesen, közepesen pozitív kapcsolatot mutatnak a hálózatépítés és a transzformációs vezetés között, igaz a fejlesztés és az innováció alstílusok valóban gyengébb összefüggést jeleznek (*3. táblázat*). Az állhat ennek hátterében, hogy KKV-k esetén jellemzően nem különül el egymástól a tulajdonosi és a vezetői réteg, sok esetben ugyanaz a személy tölti be mindkét tisztséget. Emellett a vezetői szintek száma sem a nagyvállalatokéhoz hasonló képet mutatja, általában lapos a struktúra, nagyszámú ellenőrzött személlyel. Ezek miatt szükség van arra, hogy a beosztottak önállóbbak legyenek és a saját kapcsolati tőke kiépítése nagyobb szerepet kaphat.

A *3. táblázatban* megemlített alstílusok Tagscherer és Carbon (2025) munkájában is megjelennek. Az általuk azonosított három fő fókuszterületbe is bekerül az iránymutatás nyújtása, a munkaválaló-orientált vezetés, valamint az innovatív és együttműködő környezet kialakítása.

**3. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS ÉS A KAPCSOLATI HÁLÓ ÉPÍTÉSÉRE ÖSZTÖNZÉS ÖSSZEFÜGGÉSE**

Változók megnevezése	Bíztatás kapcsolati háló építésére
Transzformációs vezetés összátlag	0,413**
• Fejlesztés alstílus	0,324**
• Innováció alstílus	0,225*

\*\*1%-on szignifikáns, \*5%-on szignifikáns

Forrás: Saját vizsgálat

Másik negatívum lehet Li és Yuan (2017) szerint, hogy a sikerek a vezető részéről dicsekvéssé, a manipulálás eszközzé válhatnak. Ennél a változónál nincs szignifikáns összefüggés a dicsekvés és a transzformációs vezetés között (4. táblázat), vagyis nem mutatkozik a negatív hatás.

**4. TÁBLÁZAT: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS ÖSSZEFÜGGÉSE A „DICSEKVÉSSEL”**

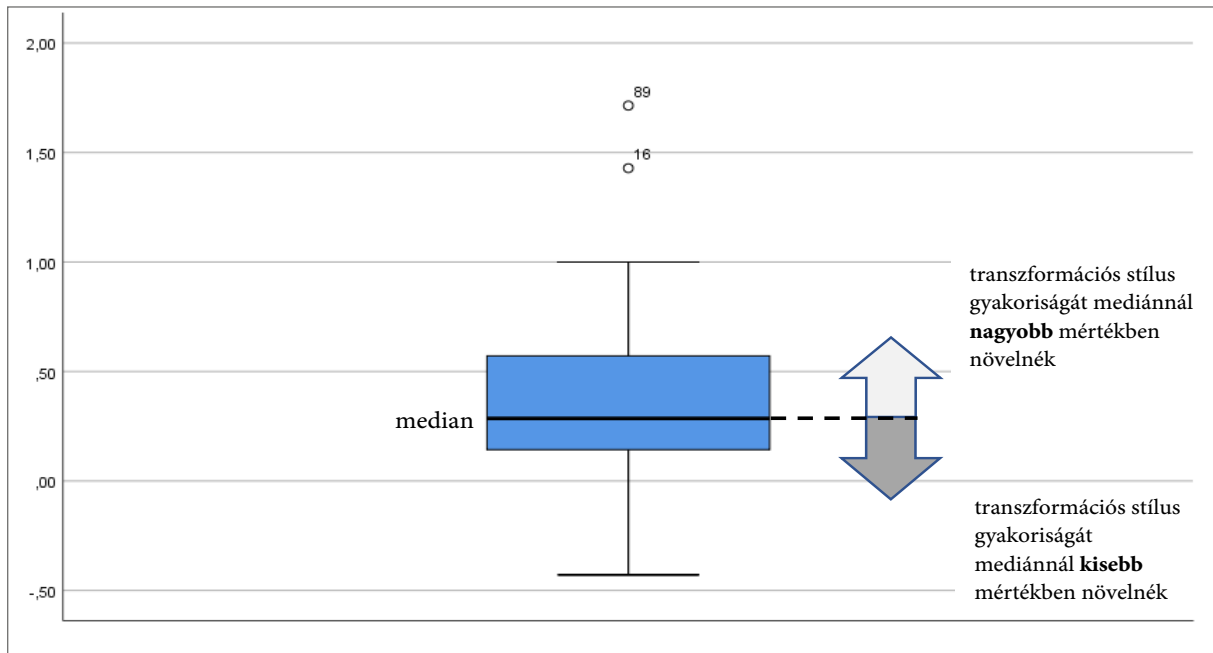
Változó	„dicsekvés” – Ha valamilyen eredmény elérése nekem, mint vezetőnek köszönhető, azt rendszeresen szóváteszem a dolgozóim körében
Transzformációs vezetés összátlag	-0,490

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A mintát két részegységre bontva is megvizsgáltam a hatás érvényesülését. A 3. ábrán a téglalapok mutatják az alsó és felső kvartilisek közötti távolságot. A két téglalap közötti vastag vízszintes vonal pedig a mediánt. A medián vonaltól a világosabb, felfelé mutató nyíl azoknak a vezetőknek a válaszait mutatja meg, akik a medián értéknél nagyobb mértékben szeretnék növelni a transzformációs vezetési stílusukat. Ezek a vezetők páros mintás t-próba eredményei alapján szignifikánsan magasabb értékekkel rendelkeznek ( $t=-2,022$ ,  $p < 0,05$ ) a „dicsekvés” pontszámokban, mint azok, akik a mediánnál kisebb mértékben növelnék a transzformációs stílus gyakoriságát. Ez utóbbi vezetők válaszait a medián vonaltól a sötétebb, lefelé mutató nyíl mutatja. Ez alapján azt mondhatjuk, hogy a transzformációs vezetési stílust a mediánnál nagyobb mértékben növelni szándékozókra inkább jellemző a „dicsekvő” magatartás, vagyis rendszeresen kihangsúlyozzák a dolgozók körében, ha úgy gondolják, hogy valamilyen eredmény elérése neki, mint vezetőnek köszönhető. A téglalapokból felfelé és lefelé irányuló vonalak hossza az interkvartilis terjedelem. Az „o” betűk jelölik a kiugró értékeket, vagyis a 16-os és a 89-es érték kiugrónak tekinthető. Az „y” tengelyen az „átlagos eltérés” a transzformációs vezetési stílus jelenlegi mértékétől az ideálisnak tartott mértékig való eltérést mutatja meg.

Visszaulva a Bevezetés fejezetben írtakra, fontos a dicsekvés kerülése és a vezető-követő szoros együttműködése. Pan (2024) eredményei alapján ugyanis az olyan munkakörnyezetben, ahol a hatalmi távolság magasabb volt, növekedett a munkavállalók későbbi etikátlan, szervezeti érdekeket szolgáló viselkedése. Vagyis ahol magas fokú tekintélytisztelet volt jellemző és a követők elfogadták, hogy a döntéshozatal a vezetők kezében összpontosul, ők maguk pedig nem kerültek bevonásra, negatív magatartásra sarkallta őket. Fontos tehát az egyenlő kapcsolatokra törekedni és elkerülni a magas hatalmi távolságú légkört.

3. ÁBRA: TRANSZFORMÁCIÓS VEZETÉS NÖVELÉSI SZÁNDÉKÁNAK ÖSSZEFÜGGÉSE A „DICSEKVÉSSEL”



Forrás: Saját vizsgálat

Niessen és munkatársai (2017) szerint kimerült, stresszes dolgozók esetén az lehet a transzformációs vezetés negatív hatása, hogy csökkenti a proaktivitást és a „boldogulás” érzését. Stresszt a jelentős kihívásokkal tarkított munkakörnyezet idézhet elő. Az eredmények alapján (5. táblázat) azok a vezetők, akik kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtenek, nem fordítanak figyelmet a dolgozók stresszkezelésére. Ennek fontosságára érdemes lehet felhívni a figyelmüket.

5. 5. TÁBLÁZAT: KIHÍVÁSOKKAL TELI MUNKAKÖRNYEZET KIALAKÍTÁSA ÉS STRESSZKEZELÉS ÖSSZEFÜGGÉSE

Változó	Dolgozók segítése a stressz és a nehézségek kezelésében
Kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtek	0,142

Forrás: Saját vizsgálat, 2022

A stresszkezelésben segíthet például a Lehmann-Willenbrock és munkatársai (2015) által hangsúlyozott nyílt, megoldásközpontú kommunikáció, amely Szabó és Varjasi (2018) alapján is kulcskompetenciaként jelenik meg. Kórmíves és munkatársai (2022) a képzés és a munkavállalói jólét kialakítása mellett a belső kommunikációt nevezi meg olyan fontos fejlesztendő területként, amire a pandémia is felhívta a figyelmet. Szucsics és munkatársai (2024) szerint a transzparens kommunikáció mellett a különböző tréningek és workshop-ok szervezése, valamint a dolgozók részvételre történő ösztönzése elengedhetetlen a stresszkezelés folyamatában. A kiégésre utaló jelek megjelenése a dolgozók körében ugyanis igen problémás és költséges lehet, hiszen ők nem fogják teljesíteni a kitűzött célokat és nem fordítanak elegendő energiát a munkájukra. Megfelelően kell ezt kezelni, hiszen a csökkenő teljesítmény és a hanyatló szervezeti kultúra magasabb fluktuációhoz vezethet. Njaramba (2024) eredményei alapján a kockázatvállalásra való biztatás (innováció alstílus) jelentősége nagyobb azoknál a munkavállalóknál, akik erősebb félelmet élnek meg a vál-

ság kapcsán, mint azoknál, akik kevésbé aggódnak, hiszen ha felismeri, hogy a hiba a munka és a fejlődés velejárója, akkor nagyobb valószínűséggel mer kockázatot vállalni és innovatív megoldásokat keresni.

## Következtetések

Az eredmények alapján a mintában szereplő vezetők nem érzik elégségesnek a jelenleg alkalmazott transzformációs vezetési stílus gyakoriságát. Mindegyik alstílus esetében pozitív irányban szeretnék azt növelni.

A transzformációs vezetés lehetséges negatívumaként tünteti fel a szakirodalom a hálózatépítés elmaradását, a sikerek dicsekvéssé válását és a stressz figyelmen kívül hagyását. Azt is fontos hangsúlyozni, hogy a transzformációs vezetés ezek kiküszöbölésével sem jelent csodaszert, a tranzakciós vezetéssel együttesen javasolt alkalmazni ezt a stílust.

A hálózatépítés elmaradásával kapcsolatban az eredmények közepesen pozitív kapcsolatot mutatnak a hálózatépítés és a transzformációs vezetés között, igaz a szakirodalomban szereplő fejlesztés és az innováció alstílusok valóban gyengébb, de ezeknél a változóknál is pozitív összefüggést jeleznek. A KKV-k kevésbé hierarchikusak, mint a nagyvállalatok, a vezető sokrétű tevékenysége miatt a beosztottak maguk is rákényszerülhetnek az új, önálló kapcsolatok kialakítására, amely javaslatnak is tekinthető.

A transzformációs vezetés másik veszélyforrását a sikerek dicsekvéssé válása jelenti. A kettő közötti összefüggés azoknál a vezetőknél mutatkozik, akik a társaiknál nagyobb arányban szeretnék növelni a transzformációs vezetés gyakoriságát. Javasolt felhívni a vezetők figyelmét arra, hogy a transzformációs vezető magatartása és a dolgozók teljesítménye egymást gerjesztő folyamatnak tekinthető. Hiszen a csapatra valóban jelentős hatást gyakorolhat a vezető stílusa, viszont ez önmagában, a dolgozók erőfeszítése nélkül nem elég.

A transzformációs vezetés révén a dolgozók elvárásokon felül szeretnének teljesíteni, vagyis a vezető még akkor is jelentős kihívások elé állítja őket, ha teljesíthető célokat tűz ki. Az eredmények alapján azok a mintában szereplő vezetők, akik kihívásokkal teli munkakörnyezetet teremtenek, nem fordítanak figyelmet az emberekre a stressz kezelését illetően. Javasolt ennek fontosságára felhívni a figyelmüket. Többek között a nyílt, transzparens kommunikációval, részvételre való biztatással, tréningek szervezésével segíthetnek abban, hogy a dolgozók teljesítsék a célokat és kellő figyelmet fordítsanak a munkájukra.

## Irodalomjegyzék

- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. T. (2015). The downside of transformational leadership when encouraging followers to network. *Leadership Quarterly*, 26(5), 790-801. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.05.002>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1991). *The full range of leadership development: Basic and advanced manuals*. Bass, New York.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389-405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Czifra J., & Csukonyi C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a Covid-19 pandémia alatt, avagy hogyan (ne) vezessünk turbulenciában. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 15-24.
- Islam, M. N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Mapping the relationship between transformational leadership, trust in leadership and employee championing behavior during organizational change. *Asia Pacific Management Review*, 26(2), 95-102. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.09.002>



- Kőműves Z., Poór J., & Szabó S. (2022). Szervezeti válaszok a koronavírus járvány harmadik hullámában. *Marketing & Menedzsment*, 56(3), 21-32. <https://doi.org/10.15170/mm.2022.56.03.02>
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The Leadership Challenge*. John Wiley & Sons Inc., San Francisco.
- Lehmann-Willenbrock, N., Meinecke, A. L., Rowold, J., & Kauffeld, S. (2015). How transformational leadership works during team interactions: A behavioral process analysis. *Leadership Quarterly*, 26(6), 1017-1033. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.07.003>
- Li, J., & Yuan, B. (2017). Both angel and devil: The suppressing effect of transformational leadership on proactive employee's career satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 65, 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.06.008>
- Molnárné K. J., & Csontos F. (2024). Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(1), 2-11.
- Niessen, C., Mäder, I., Stride, C., & Jimmieson, N. L. (2017). Thriving when exhausted: The role of perceived transformational leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 103(7), 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.07.012>
- Njaramba, F. (2024). Transformational leadership in a crisis: Dimensional analysis with psychological capital. *Heliyon*, 10(16). ISSN 2405-8440. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e35900>
- Pan, C. (2024). The Dark Side of Transformational Leadership: Power Distance Spurs Unethical Pro-Organizational Behavior of Employees. *Human Performance*, 38(1), 28-42. <https://doi.org/10.1080/08959285.2024.2436172>
- Szabó S., & Varjasi G. (2018). Integrált változásmenedzsment a gyakorlatban a Lewin-modell alapján. *Tudásmenedzsment*, 19(1), 9-14.
- Szathmári E., & Kiss O. E. (2024). Vezetői szerepek és szervezeti bizalom az „új normális”-ban [Leadership roles and organisational trust in the 'new normal']. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 79(3), 453-467. <https://doi.org/10.1556/0016.2024.00103>
- Szucsics T. S., Király Z., & Szabó S. (2024). A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata multinacionális vállalati környezetben. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 23-34.
- Tagscherer, F., & Carbon, C-C. (2025). The role of transformational leadership in navigating digital servitization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship*, 4(2). ISSN 2773-0328. <https://doi.org/10.1016/j.stae.2025.100098>
- Tourish, D. (2013). *The Dark Side of Transformational Leadership*. Routledge.
- van Beveren, P., Dórdio Dimas, I., Renato Lourenço, P., & Rebelo, T. (2017). Propiedades psicométricas de la versión portuguesa de la escala Global Transformational Leadership (GTL). *Revista de Psicología Del Trabajo y de Las Organizaciones*, 33(2), 109-114. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.004>

POÓR JÓZSEF – GARAMVÖLGYI JUDIT – SZABÓ KATALIN – KÖMÜVES ZSOLT SÁNDOR

## MAGYAR-OSZTRÁK SZERVEZETEK HR-GYAKORLATA A COVID-19 VILÁGJÁRVÁNY IDEJÉN A 2021-2022-ES CRANET KUTATÁS TÜKRÉBEN

Több mint négy évtizedes múltra visszatekintő nemzetközi Cranet HR kutatási hálózat fontos érdeme, hogy rávilágított a nemzeti környezet HR-rendszerekre gyakorolt döntő jelentőségű hatásaira. A mostani cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy a Covid-19 globális epidémia alatt lefolytatott kilencedik globális HR-felmérés milyen hasonlóságokat és milyen különbségeket mutat Ausztriában és Magyarországon. A cikkünk szűkre szabott keretei között csak a legfontosabb HR-jellemzők komparatív vizsgálatára tudtunk kitérni. A jelzett vizsgálatunk alapján elmondható, hogy a legtöbb általános társadalmi-gazdasági mutató alapján (GDP, GNI, lakosság száma, egy főre jutó béradatok, termelékenységi mutatók stb.) jelentős hátrányban vagyunk. A Cranet adatbázisban található változók közül a tanulmányunkban a vállalatok tulajdonosi jellemzőit, a vállalat nagyságát, a HR-osztályok meglétét, a HR-munkavállalók nemi megoszlását, a képzésre fordított költségek és az egy HR-es munkavállalóra jutó munkavállalók számát kimutató változókat használtuk a hipotéziseink alátámasztására.

### 1. Bevezetés

Ha két ország szervezeteinek HR-gyakorlatát hasonlítjuk össze, ezzel összefüggésben számos elemet kell figyelembe venni.

Az egyik leggyakoribb megközelítés, amikor azt vélelmezzük, hogy az adott országban a szervezetek HR-gyakorlata az ún. *univerzalista paradigmát* követi. Az ilyen felfogás azt jelenti, hogy „a világban a HRM-gyakorlatok egységesedésére és annak az USA gyakorlatához konvergáló változására lehet számítani” (Karoliny, & Poór, 2019 p. 153).

A másik megközelítés az ún. *kontextuális paradigma*, aminek keretében kulturális, társadalompolitikai, gazdaságpolitikai és menedzsment jellemzők figyelembevételével hasonlítjuk össze a különböző országok szervezeteinek HR-gyakorlatait. Ahogy korábban írtuk, sok kutató szerint (Dewettinck, & Remue, 2010; Stor, 2023) az országspecifikus kontextuális tényezők (politikai rendszer, gazdaság, kultúra, kommunikáció stb.) az élet számos területét befolyásolják, így térségünkben a HR-t is (Ignjatovic, & Svetlik, 2003; Kaarelson, & Alas, 2008; Karoliny, & Farkas, 2009; Poór, & Plesoianu, 2010; Kohont, Svetlik, & Milikic, 2015; Zlámálová, & Abbas, 2022).

Ez az utóbbi közelítés jelenik meg az 1989-ben alakult Cranet globális HR-kutatás eddig lebonyolított kilenc globális kutatási vizsgálatában (Lazarova et al., 2008; Cranet, 2023).

---

Poór József professor emeritus és az Agrár Kutatócsoport vezetője, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

Garamvölgyi Judit egyetemi adjunktus, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem,

Szabó Katalin egyetemi docens, intézetvezető igazgatóhelyettes, tanszékvezető, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

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

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.4>

A Cranet hálózatnak Európában ma már szinte minden ország, így Magyarország is tagja. Hazánk képviselőjében a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Karának (PTE) kutatói 2004-től, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézete (MATE) munkatársai 2011 óta végeznek közös kutatómunkát.

Hasonló felfogás érhető tetten az általunk 2008-ban elindított Ceeirt IHRM-kutatások esetében is (Poór et al., 2019).

Cikkünkben arra vállalkozunk, hogy az elméleti részben bemutatjuk Ausztria és Magyarország esetében a legfontosabb kontextuális jellemzőket. Ezt követően tárgyaljuk a vizsgált két ország esetében a globális Covid járvány alatt lebonyolított Cranet HR-kutatás legfontosabb jellemzőit. A következő lépésben többváltozós statisztikai elemzés segítségével, négy hipotézis mentén vizsgáljuk a Cranet kutatás állításainak validitását Ausztriára és Magyarországra vonatkozóan.

## **2. Elméleti alapok**

A következőkben a teljesség igénye nélkül összehasonlítjuk a két ország társadalmi-gazdasági jellemzőit, valamint a HR-tevékenységek fontosabb általános trendjeit.

### **2.1. Ország-összehasonlítás**

Az elmúlt évtizedek során számos esetben készültek társadalmi-gazdasági összehasonlító tanulmányok a két országról. Ezek részletes bemutatására terjedelmi okokból kifolyólag nem vállalkozhatunk. A cikk szűkre szabott keretei miatt csak felvillantani tudjuk a témával összefüggő néhány érdekes tanulságot.

#### **2.1.1. Társadalmi-gazdasági trendek**

A vizsgált két ország gazdasági jellemzőit az *1. és 2. táblázatokban* soroltuk fel. Az eredmények alapján a következő megállapításokat vonhatjuk le Ausztria és Magyarország gazdasági teljesítményére vonatkozólag: 2020-ban 8,9 millió ember élt Ausztriában és 9,8 millió fő pedig Magyarországon. Az előbbi számokkal kapcsolatban fontos utalni arra, hogy Ausztria népessége 10 százalékkal, 7,9 millió főről 8,8 millió főre emelkedett 1995 és 2018 között. Magyarország lakossága a jelzett időszakban 5,4 százalékkal, 10,3 millió főről 9,8 millió főre csökkent (Kis, & Schindler, 2019). Egyes vélemények szerint ez a helyzet több okból következett be. Az egyik okot a szakemberek azzal magyarázzák, hogy mindkét országban csökkent a születések száma, de Ausztriában csak mérsékelten. Ugyanakkor azt is érdemes kiemelni, hogy a megbetegedési és a halálozási arány Ausztriában szintén kedvezőbb volt, mint hazánkban. Továbbá Magyarországon alacsonyabb volt a bevándorlók száma, mint Ausztriában (Valuch, 2014). Az előbbi jelenséggel kapcsolatban azt sem szabad elfelejteni, hogy az elmúlt évben az Ausztriában nyilvántartott több mint egymillió külföldi munkavállaló több mint 13 százaléka magyarországi állampolgár volt (Hecker, 2023). A Magyarországon dolgozó külföldi munkavállalók száma 2024 elején meghaladta a 100.000 főt (Bereznay, 2024). Ez a szám 10 százaléka az előzőekben jelzett osztrák adatoknak.

**1. TÁBLÁZAT: A KÉT VIZSGÁLT ORSZÁG GAZDASÁGI JELLEMZŐI A COVID-19 ELŐTT, ALATT ÉS UTÁN**

Jellemzők	Évek	Ausztria (AT)	Magyarország (HU)
Lakosság (millió fő)	2020	8,9	9,8
GDP (%)	2019	1,40%	4,60%
	2020	-6,60%	-5,10%
	2021	3,80%	7,60%
	2022	4,80%	4,60%
Munkanélküliség (%)	2019	4,49%	3,30%
	2020	5,77%	4,20%
	2021	6,50%	4,00%
	2022	4,80%	3,61%
Egy főre jutó GDP (dollár/fő)	2019	50 121	16 733
	2020	48 105	15 589
	2021	49 000	17 100
	2022	52 084	18 390

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a World Bank és Statista adatok alapján

Az 1. táblázatban látható, hogy a koronavírus-válság kirobbanása előtti évben (2019) mindkét országban pozitív volt a gazdasági növekedés, az éves GDP 1,40%-os volt Ausztriában és 4,60% Magyarországon. Ugyanez már nem mondható el a járvány első évéről (2020), amikor a mutató -6,60% volt Ausztriában és -5,60% Magyarországon (Mura, Zsigmond, & Kovács, 2020). A 2021-es évben az osztrák növekedés 3,80%-ot ért el, míg a magyar 7,60%-ot, ami igen magas és kiugró volt. A Covid után 2022-ben mindkét országban közel hasonló, 4,80% és 4,60%-os volt a GDP-növekedés.

A Covid hatására 2020-ban csökkent az egy főre jutó GDP értéke mindkét országban, míg 2021-ben és 2022-ben pedig újra nőtt. Az egy főre jutó GDP (euró/fő) tekintetében az osztrák érték háromszorosa volt a Magyarországinak. Az előzőleg bemutatott GDP-értékeléshez kapcsolódóan érdemes megemlíteni, hogy időnként, rendre előtérbe került hazánkban a fejlett nyugati országok utolérési lehetőségeinek a vizsgálata. Így volt ez az elmúlt évtized utolsó éveinek biztató GDP-adatai nyomán is. A korábban már jelzett GDP-vizsgálatokhoz kapcsolódva a 2. táblázathoz érdemes kiemelni, hogy az 1995-ös évvel összehasonlítva a magyar GDP 2018-ra a 38,8%-ról 57,8%-ra nőtt, míg a GNI 37,7%-ról 55,6%-ra emelkedett (Kis, & Schindler, 2019). Az Osztrák Gazdasági Kamara (WKÖ) adatai alapján – amelyek szintén a 2. táblázatban olvashatók – a folyóáron számított GDP-nél jóval rosszabb, csak 39%-os érték volt kalkulálható Magyarországon esetében 2023-ra, míg a GNI esetében napjainkra 62,1%-os utolérési érték adódott.



**2. TÁBLÁZAT: MAGYARORSZÁGI ÉS OSZTRÁK GDP ÉS GNI (2005–2023)**

Évek	Ausztria				
	2005	2010	2015	2022	2023
GDP (EUR) (folyó áron)	30 890	35 390	39 894	49 401	52 254
GNI (EUR) (PPP)	28 680	31 799	35 902	43 999	46 235
Évek	Magyarország				
	2005	2010	2015	2022	2023
GDP (EUR) (folyó áron)	9 030	9 977	11 459	17 428	20 478
GNI (EUR) (PPP)	11 009	16 454	19 265	26 934	28 719

Forrás: A szerzők saját szerkesztése WKÖ (2024a) és WKÖ (2024b) alapján

A munkanélküliség nagysága 2019-ben Ausztriában 4,49%, Magyarországon pedig 3,80% volt. A koronavírus-válság első évében mindkét országban nőtt a munkanélküliség. 2021-ben a munkanélküliség Ausztriában nőtt, míg viszont Magyarországon csökkent. A jelzett csökkenés 2022-ben továbbfolytatódott. Ha az előzőleg említett – 1. táblázat – foglalkoztatottak számát nézzük, akkor a Covid kezdetéhez képes mindkét országban 2022-re a foglalkoztatottak száma növekedett. Az elmúlt évben azonban jelentősen romlottak az osztrák munkanélküliségi adatok, amelyek 6,6%-ot értek el. A magyar mutató e tekintetben 4,1%-os volt.

A nettó bérszínvonal esetében a magyar mutató 2018-ra az osztrák szint 57,1%-ára növekedett (Kis, & Schindler, 2019). Az Eurostat adatai azonban az előbb jelzethnél jóval nagyobb lemaradást mutatnak. Európában a legmagasabb átlagos éves nettó bér 2022-ben Svájcban volt, amelynek értéke 106.839,33 euró volt. Ezzel szemben Bulgáriában mérték a legalacsonyabb értéket, 12.923,66 eurót. Az osztrák nettó átlagbér az előzőleg jelzett svájci bérérték 68%-a (72.650 euró), míg ugyanez Magyarországon esetében 18 százalékos, azaz 19.231. euró volt (Lahiri, 2023).

A 3. táblázat a havi minimálbér és az egy munkaóra jutó költségek alakulását mutatja. E tekintetben a 2020-as 345 és 367-es értékű osztrák százalékos fölény hazánk tekintetében 2022-re valamelyest csökkent, 310 és 313 százalékokra.

**3. TÁBLÁZAT: A KÉT VIZSGÁLT ORSZÁG FOGLALKOZTATÁSI ÉS BÉREZÉSI JELLEMZŐI A COVID-19 ELŐTT, ALATT ÉS UTÁN (2020–2022)**

Jellemzők	Évek	Ausztria (AT) millió fő	Magyarország (HU) millió fő
Foglalkoztatottak száma	2020	4,30	4,50
	2021	4,31	4,635
	2022	4,37	4,89
Minimálbér (fő/euró)*	2020	1500	434
	2021	1700	442
	2022	1790	577
Egy munkaóra eső költség (fő/euró)	2020	36,5	9,8
	2021	37,5	10,4
	2022	39,80	12,7

\*Megjegyzés: Ausztriában nincs olyan törvényes minimálbér, amely minden munkavállalóra vonatkozna.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a World Bank, Eurostat és Statista adatai alapján

A Magyar Nemzeti Bank termelékenységi jelentése (Baksay, 2021) szerint egy foglalkoztatott-ra jutó hozzáadott értéket tekintve a legtermelékenyebb EU-s országok a következők voltak az adott évben: Írország, Luxemburg, Belgium, Dánia és Svédország, Franciaország, Hollandia és Ausztria. Az osztrák átlaghoz viszonyítva a hazai munkatermelékenység 63%-os szinten állt 2021-ben. Ha érdekességként összevetjük az előbb jelzett, a szocializmus idejéből származó, 1982-ben a Statisztikai Szemlében megjelent cikkben közöltekkel (Nyers, 1982), akkor azt látjuk, hogy az osztrák ipar termelékenységi színvonala 1975-ben az ágazatok többségében másfél-kétszerese volt a magyar iparéinak, az ipar átlagában 75%-kal múlta felül a magyar szintet. A magyar közúti járműgyártás volt akkoriban az egyetlen ágazat, ahol termelékenységi előnyünk volt az osztrákokkal szemben. Az előbbieket alapján megállapítható, hogy közel 50 év eltelte után 15%-kal javult Ausztriával összevetve a magyar munkatermelékenység szintje.

A termelékenység javulásához nagymértékben hozzájárulhatnak a közvetlen külföldi tőkeberuházások (FDI). Ebben hazánk viszonylag jól áll nemzetközi összehasonlításokban. Az 1991–2022 közötti időszakban több mint 104 milliárd dollár értékben érkezett külföldi tőke (inflow FDI) hazánkba. A különböző értékelések szerint Magyarország kedvező (pl. olcsóbb munkaerő, stabil infrastruktúra, stabil politikai rendszer és EU-tagság stb.) a külföldi beruházások számára, de a nepotizmus és a korrupció jelentősen gyengítheti a jelzett kedvező hatásokat (Lyods, 2024a). Más források azt vetik a magyar kormány szemére, hogy számos esetben előnyben részesíti a hazai tulajdont a külföldi befektetők rovására a banki, média-, energia-, kiskereskedelem-, közmű-, távközlési és biztosítási szektorban (US, 2024a). Az elmúlt év különösen sikeres volt hazánk szempontjából, főleg a távol-keleti beruházások nyomán mintegy 13 milliárd dollár külföldi tőke érkezett hozzánk. Ezzel szemben a jelzett 1991–2022-es időszakban 203 milliárd dollár értékben érkezett FDI Ausztriába. Az osztrák FDI-befektetések előnyeit a magas szintű infrastruktúrában, a jól képzett munkaerőben és az EU-tagságban látják a szakemberek. Más források kiemelik az alkalmazottak számára biztosított kiváló életminőséget és a magas színvonalú egészségbiztosítást. A hátrányok között megjelenik a merev és túl bürokratikus munkügyi szabályozás és az itteni üzleti élet túlzott függősége a német gazdaságtól (Lyods, 2024b; US, 2024b).

### **2.1.2. Nemzeti kultúra összevetése**

A nemzeti kultúra tekintetében Hofstede (2001) által felállított dimenziókat követve (4. táblázat) azt láthatjuk, hogy Ausztriában a legkisebb a hatalmi távolság (11), individualistábbak (77), mint mi, bár mindkét ország értékei közel állnak egymáshoz. Nagyon hasonlóak a teljesítmény és a siker motivációi is (Motivation towards Achievement and Success), e tekintetben a magyar érték 88, míg az osztrák 79. Magyarország (82) és Ausztria (70) bizonytalanságkerülési-indexei is hasonlóak; a hosszútávú orientáció tekintetében a két ország értékei 47 és 45. Az is kijelenthető, hogy az osztrákok (63) jóval engedékenyebbek, mint a magyarok (31) (Jarjabka, 2021).

#### **4. TÁBLÁZAT: AZ ÖSSZEHASONLÍTOTT KÉT ORSZÁG HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓI\***

	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO	IND
Ausztria	11	77 (55)	79	70 (82)	47 (60)	63
Magyarország	46	71 (80)	88	82	45 (58)	31

\*Megjegyzés: Culture Factor Group, amely a Hofstede kutatásokat folytatja, megváltoztatta az eddigi férfiasság/nőiesség dimenzió nevét teljesítmény és siker motiváció (Motivation towards Achievement and Success) dimenzióra.

Forrás: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Ha az előbb jelzett összehasonlítást elkészítjük az AI segítségével, akkor három dimenzió (individualizmus, hosszú távú orientáció és elnéző/korlátozó dimenzió) a nagyobb értékek Ausztria esetében tapasztalhatók, míg a többi három jellemző esetében – a 4. táblázatban – feltüntetett értékek alacsonyabbak voltak (CFG, 2024). Számottevő különbség a két ország értékei között a hatalmi távolság és az elnéző/korlátozó dimenzió látható. (Megjegyzés: A táblázatban zárójelben szereplő számok régi Hofstede dimenzióértékeket tartalmaznak, így több dimenzió is változást figyelhetünk meg mindkét ország esetében.)

A Gallup Intézet boldogságkutatásokra vonatkozó adatai szerint (amely hat jellemző alapján rangsorolja az országokat: az egy főre jutó bruttó nemzeti össztermék; a társadalmi támogatás; a várható egészséges élettartam; a saját életre vonatkozó döntések szabadsága; a lakosság nagylelkűsége; valamint a belső és külső korrupció szintjének megítélése) Ausztria az előkelő 11., míg hazánk az 51. helyen található (Balizs, 2023; Bettina, 2023).

### 2.2. A HR-fejlődés a vizsgált két országban

A következőkben összefoglaljuk, hogy melyek a legfontosabb általános jellemzői a HR funkciónak a vizsgált két országban.

#### 2.2.1. Ausztria

Az osztrák cégeknél az EEM jól fejlett. Az EEM vállalati stratégiába való beépítésének tendenciája az 1990-es években kezdődött az osztrák vállalatoknál (Mayrhofer, 1995; Erten et al., 2004). Ezt bizonyítja a HR-szakemberek nagyobb számban való jelenléte a cégek és vállalatok igazgatóságában. Az emberi erőforrások kezelése ezekben az években az adminisztratívról a stratégiai fókusz felé tolódott el. A jelenlegi helyzetből kiderül, hogy a vállalkozások túlnyomó többsége rendelkezik meghatározott humánerőforrás-stratégiával és működő humánerőforrás-részleggel, amely jellemzően nem nagy (átlag hat fős). Csak néhány vállalat rendelkezik nagy humánerőforrás-részleggel. Az osztrák HR-osztályok jellemzően a vállalaton belüli teljes létszám 1,47 százalékát fedik le. A szervezetek közel felében a vezetői csapatban jelen van a humánerőforrás-menedzser, továbbá a HR-igazgatók több mint 70 százaléka nő. A HR-vezetők többsége a vállalati stratégia kialakításában is részt vesz (Cranet, 2014). Az osztrák HR egyedülálló jellemzője a szociális partnerség koncepciója, amelyben a szakszervezetek és az üzemi tanácsok jelentős befolyást gyakorolnak a legtöbb szervezetben, és gyakran a munkavállalók fő kapcsolati pontjai. Ennek eredményeként a HR-osztályok sok vállalatnál a szociális partnerek vezetői megfelelőjeként szolgálnak. Az időszűk alkalmazottak kezelése, valamint a hosszú távú tudásmenedzsment-stratégia kialakítása két nagy kihívást jelentett a korábbi években az osztrák HR számára (OECD, 2012). A digitalizáció, a tehetséggondozás és a változásmenedzsment mind-mind a jelenlegi HR-trendek fontos eleme (Poór et al., 2022).

A Covid-19 világjárvány számos változást idézett elő, beleértve a távmunkára vonatkozó szabályozást, valamint az olyan problémák kezelését, mint a távolból történő vezetés és a munka és a magánélet egyensúlya (Hirt, Bešić, & Đurđević, 2022). Ausztriában a Covid előtt a home office keretében dolgozók aránya 16,3%-os volt, ami a Covid járvány idején 25%-ra növekedett. Általánosságban elmondható, hogy a „Covid-19 világjárvány idején az otthoni iroda igénybevétele nagy valószínűséggel fenntartható változási folyamatokat indított el sok vállalatnál és intézménynél, így az otthoni iroda lehetőségét továbbra is fenntartják és használják az azt bevezető szervezetek” (Bergmann et al., 2023 p. 145).

Mayrhofer, Furtmüller, & Kasper (2023) nemrégiben megjelent könyvükben úgy látják, hogy a HR-nek Ausztriában és a világ más országaiban a korábban említett kontextuális tényezők (pl. kultúra, társadalom-politikai, gazdaságpolitikai és menedzsment gyakorlatok) mellett nagyobb figyelmet kell fordítani a mások elfogadásával (angolul inclusion and diversity) és az üzleti etikával összefüggő kérdésekre.

### **2.2.2. Magyarország**

Az 1989-es rendszerváltást követően Magyarországon és más kelet-európai országokban a vállalatvezetési és a személyzeti menedzsment (HRM) munkakörök jelentős változásokon mentek keresztül (Kazlauskaitė et al., 2013). A jelzett trendek a legtöbb dimenzió mentén hasonlítanak a modern fejlett világ trendjeihez. A korszak főbb jellemzői az alábbiakban foglalhatók össze (Poór et al., 2022):

- A magyar tulajdonú szervezetek megkezdték az emberi erőforrások szakszerű felhasználását. Felismerték az emberierőforrás-menedzsment funkció fontosságát.
- A multinacionális cégek és szervezetek jelenléte a helyi piacokon drasztikusan hozzájárult a HR-módszerek és -eszközök magyarországi fejlesztéséhez.
- Kezdetben a humánerőforrás-menedzsment területén történő fejlesztés szakmai támogatói a nagy – szintén nemzetközi – személyzeti és HR-tanácsadó cégek voltak, amelyekhez később egyre több magyar tanácsadó cég csatlakozott.
- A felsőoktatási intézmények a szakmai képzés színterévé váltak, ami egyrészt jelezte a szakma növekvő presztízsét, másrészt megalapozta a további presztízs-növekedést. Ma már több egyetem kínál egyre színvonalasabb EEM-programokat a bolognai alap- és mesterképzés keretei között.
- Az új jogi szabályozási környezet a HR fejlődését és irányvonalát is jelentősen befolyásolja.
- Ezt az időszakot a professzionalizálódás jellemzi, és mind a mai napig tart (Morley et al., 2021).

A Covid-19 HR-re gyakorolt hatásai a következőkben foglalhatók össze (Szeiner et al., 2023; Poór et al., 2024):

- A Covid-19 világjárvány okozta kaotikus és összetett helyzet nem követte a gazdasági válság lefolyását, időszakos gazdasági visszaesésnek tekinthető.
- A válaszok alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy kezdetben az egészségügy szervezése, a kommunikáció és a home office állt a humánerőforrás-szakemberek munkájának középpontjában.
- A második és a harmadik hullámban a munkahely biztonsága és megtartása vált fontosabbá a HR-esek munkájában.
- Az újranyitás és a gazdasági fellendülés időszakában a legtöbb nemzet gazdaságában nem valósult meg a Jánossy-féle trendvonal az infláció, az anyag- és alkatrészhiány miatt.

## **3. Módszertan**

Az elemzéseinkkel összefüggésben a következő három kutatási kérdést fogalmaztuk meg:

1. Milyen vizsgált HR-területeken mutathatók ki a nemzeti környezet sajátos hatásai?
2. Mennyire jellemző a vizsgált két ország esetében az, hogy a külföldi tulajdonú cégek általában fejlettebb HR-gyakorlatot folytatnak a helyiekkel szemben?
3. Mennyire mutatható ki a Covid-19 néhány jellegzetes következménye – hasonló vagy eltérő tendenciák – a vizsgált két ország esetében?

A Cranet nemzetközi kérdőíven alapuló kutatásunk hét fő részből áll és több mint 60 kérdést tartalmaz. A mélyebb statisztikai vizsgálatához az alábbi négy hipotézist határoztuk meg, amelyeket a cikkünk negyedik pontjában mutatunk be.

## 4. Empirikus kutatás

### 4.1. A minta bemutatása

Az ausztriai Cranet kutatásban 217, míg a magyarországi vizsgálatban 159 válaszadó szervezet vett részt (5. táblázat). Mindkét országban a magánszféra szervezetei adták a legtöbb választ. Ezen szervezetek nagyobb része 250 főnél nagyobb létszámokat foglalkoztatnak.

5. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK TULAJDONOSI HOVATARTOZÁSA\*

Tulajdoni forma	Ország country	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötté			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Magánszektor	Ausztria	4	3%	19	12%	98	62%	38	24%	159	100%
	Magyarország	0	0%	43	37%	43	37%	30	26%	116	100%
Közsféra	Ausztria	0	0%	4	13%	17	57%	9	30%	30	100%
	Magyarország	0	0%	7	23%	13	43%	10	33%	30	100%
Nonprofit	Ausztria	0	0%	2	9%	13	57%	8	35%	23	100%
	Magyarország	0	0%	0	0%	5	100%	0	0%	5	100%
Vegyes (köz- és magánszféra)	Ausztria	0	0%	0	0%	3	75%	1	25%	4	100%
	Magyarország	0	0%	1	20%	1	20%	3	60%	5	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	131	61%	56	26%	216	100%
	Magyarország	0	0%	51	33%	62	40%	43	28%	156	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



Az ágazati megoszlása esetén (6. táblázat) a mezőgazdasági, ipari és közsférabeli magyar és az osztrák válaszadók száma tekintetében nem tapasztaltunk jelentős eltérést. A szolgáltatási szektor válaszadóinál az osztrák szervezetektől beérkezett kérdőívek száma majdnem duplája volt a magyar szervezetekének.

**6. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ÁGAZATI MEGOSZLÁSA**

Szektorális megoszlás	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Mezőgazdaság	Ausztria			1	16,7%	5	83,3%	0		6	100,0%
	Magyarország			3	42,9%	1	14,3%	3	42,9%	7	100,0%
Ipar	Ausztria	2	2,6%	8	10,5%	54	71,1%	12	15,8%	76	100,0%
	Magyarország	0	0,0%	27	43,5%	24	38,7%	11	17,7%	62	100,0%
Kereskedelem	Ausztria		0,0%	6	21,4%	13	46,4%	9	31,0%	28	100,0%
	Magyarország		0,0%	6	35,3%	4	23,5%	7	41,2%	17	100,0%
Szolgáltatások	Ausztria		0,0%	6	9,5%	35	55,6%	22	34,9%	63	100,0%
	Magyarország		0,0%	8	23,5%	12	35,3%	14	41,2%	34	100,0%
Közigazgatás	Ausztria		0,0%	2	11,8%	7	41,2%	8	47,1%	17	100,0%
	Magyarország		0,0%	1	10,0%	5	50,0%	4	40,0%	10	100,0%
Egyéb	Ausztria	2	7,7%	2	7,7%	17	65,4%	5	19,2%	26	100,0%
	Magyarország	0		8	28,6%	16	57,1%	4	14,3%	28	100,0%
Összesen	Ausztria	4	1,4%	25	11,6%	131	60,6%	56	25,9%	216	100,0%
	Magyarország	0		53	33,5%	62	39,2%	43	28,6%	158	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Külföldi tulajdonú szervezetek aránya (7. táblázat) az osztrák mintában egyharmadnyi (33%), míg a magyar válaszadók esetében picivel több mint egynegyednyi (26%).

**7. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK MEGOSZLÁSA TELEPHELYEK SZERINT  
MAGYARORSZÁGON ÉS AUSZTRIÁBAN**

Tulajdonlás/ telephelyek	Ország- gok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
A. Nemzetközi szervezet központja	AT	1	3%	1	3%	15	52%	12	41%	29	100%
	HU	0	0%	1	13%	5	63%	2	25%	8	100%
B. Nemzeti tulajdonú szervezet központja	AT	2	3%	6	10%	33	55%	19	32%	60	100%
	HU	0	0%	7	39%	7	39%	4	22%	18	100%
C. Külföldi tulajdonú szervezet helyi leányvállalata	AT	0	0%	2	6%	23	70%	8	24%	33	100%
	HU	0	0%	15	39%	11	29%	12	32%	38	100%
D. Nemzeti tulajdonú szervezet leányvállalata	AT	0	0%	2	17%	9	75%	1	8%	12	100%
	HU	0	0%	1	9%	7	64%	3	27%	11	100%
E. Önálló szervezet, egynél több telephellyel	AT	0	0%	5	15%	22	67%	6	18%	33	100%
	HU	0	0%	15	34%	18	41%	11	25%	44	100%
F. Önálló szervezet, egy telephellyel	AT	1	3%	6	19%	19	61%	5	16%	31	100%
	HU	0	0%	12	34%	12	34%	11	31%	35	100%
Összesen	AT	4	2%	22	11%	121	61%	51	26%	198	100%
	HU	0	0%	51	33%	60	39%	43	28%	154	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mindkét mintára jellemző, hogy a válaszadó szervezetek túlnyomó többségét 1988 előtt alapították (8. táblázat).

**8. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK ALAPÍTÁSI ÉVE\***

Az alapítás éve	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1949 előtt	Ausztria	2	2%	10	10%	55	56%	32	32%	99	100%
	Magyarország	0	0%	53	33%	62	39%	46	29%	161	100%
1949-1988	Ausztria	0	0%	10	14%	44	64%	15	22%	69	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
1989-1999	Ausztria	2	7%	2	7%	20	67%	6	20%	30	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
2000-2009	Ausztria	0	0%	1	8%	10	77%	2	15%	13	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
2010 után	Ausztria	0	0%	2	29%	4	57%	1	14%	7	100%
	Magyarország	0	-	0	-	0	-	0	-	0	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	11%	133	61%	56	26%	218	100%
	Magyarország	0	0%	53	33%	62	39%	46	29%	161	100%

\*Magyar cégeknél hiányzik az alapítás éve adat.

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

#### 4.2. HR szerepkörei

Összhangban a cikkünk elméleti részében leírtakkal az osztrák mintában szereplő szervezetek (9. táblázat) túlnyomó többségénél (93,7%) van HR-szervezet. Ugyanez a mutató a magyar mintában csak 75 százalékos.

**9. TÁBLÁZAT: ÖNÁLLÓ HR-RÉSZLEG/SZERVEZET A VÁLASZADÓKNÁL**

HR-részleg	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatti		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Van	Ausztria	3	1%	18	9%	125	62%	55	27%	201	100%
	Magyarország	0	0%	42	36%	43	37%	32	27%	117	100%
Nincs	Ausztria	0	0%	7	47%	7	47%	1	7%	15	100%
	Magyarország	0	0%	10	25%	19	48%	11	28%	40	100%
Összesen	Ausztria	3	1%	25	12%	133	61%	56	26%	217	100%
	Magyarország	0	0%	52	33%	62	39%	46	29%	160	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A HR területén dolgozók számának elemzése alapján a következők állapítható meg:

- A magyar mintában szereplő szervezetek száma 26,3%-kal kevesebb az osztrák válaszadókénál, viszont a HR területén foglalkoztatottak száma 40,7%-kal magasabb a hazai szervezeteknél. Ez az eredmény – mivel a szervezeti összlétszám tekintetében a két minta között nincs jelentős eltérés – számos más okkal (pl. hagyományos, munkaigényes HR-folyamatok, kiszervezés alacsony szintje stb.) magyarázható.

A 10. táblázatban összefoglaljuk a férfi és női HR-alkalmazottak számát országoként és vállalatnagyságoként.

**10. TÁBLÁZAT: A HR-TERÜLETEN DOLGOZÓK SZÁMA ÉS NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSA**

HR-részlegben dolgozó(k)	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes HR-es alkalmazott	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölött			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Férfi	Ausztria	1	0%	18	2%	157	20%	610	78%	786	100%
	Magyarország		0%	16	4%	50	11%	337	76%	443	100%
Nő	Ausztria	4	0%	38	2%	657	36%	1111	61%	1810	100%
	Magyarország		0%	97	6%	329	20%	1247	75%	1673	100%
Összesen	Ausztria	5	0%	56	2%	815	31%	1721	66%	2597	100%
	Magyarország		0%	113	3%	379	10%	3163	87%	3655	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egy HR-esre jutó létszám (11. táblázat) az összes szervezet átlagában azt mutatja, hogy a magyar minta esetében jóval kisebb ez az érték, azaz 83 fő/1 HR-es. Az osztrák válaszadók esetében viszont 96 fő/1 HR-es.

**11. TÁBLÁZAT: A VÁLASZADÓ SZERVEZETEK HR HATÉKONYSÁGI MUTATÓI (FŐ/HR FŐ)**

A válaszadó szervezetek	Országok	A foglalkoztatottak összlétszáma	A foglalkoztatott HR-esek összlétszáma	Egy HR-esre jutó foglalkoztatottak száma
100 fő alatt	Ausztria	215	5	43
	Magyarország*	-	-	-
100-249 fő	Ausztria	5 084	56	91
	Magyarország	8 993	113	80
250-999 fő	Ausztria	66 638	814	82
	Magyarország	29 018	379	77
1000 fő és afelett	Ausztria	178 301	1 721	104
	Magyarország	137 348	1 624	85
Összes szervezet	Ausztria	250 238	2 596	96
	Magyarország	175 359	2 116	83

Magyarázat: \* = Itt azért nincs számadat, mivel a magyar mintában nem volt 100 főnél kisebb válaszadó szervezet

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 12. táblázat arra hívja fel a figyelmet, hogy a HR-részlegek mérete (foglalkoztatottak száma) jelentősen függ a szervezeti méretektől.

**12. TÁBLÁZAT: A HR-RÉSZLEG MÉRETKATEGÓRIÁI**

A HR- rész- leg méret- kategóriái (fő)	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Nincs	Ausztria	2	13%	6	40%	6	40%	1	7%	15	100%
	Magyarország	0	0%	10	67%	5	33%	0	0%	15	100%
1-4	Ausztria	2	3%	18	23%	56	71%	3	4%	79	100%
	Magyarország	0	0%	40	59%	28	41%	0	0%	68	100%
5-10	Ausztria	0	0%	1	2%	48	81%	10	17%	59	100%
	Magyarország	0	0%	2	7%	19	68%	7	25%	28	100%
11-20	Ausztria	0	0%	0	0%	22	50%	22	50%	44	100%
	Magyarország	0	0%	1	5%	10	48%	10	48%	21	100%
21-	Ausztria	0	0%	0	0%	0	0%	20	100%	20	100%
	Magyarország	0	0%	0	0%	0	0%	26	100%	26	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	132	61%	56	26%	217	100%
	Magyarország	0	0%	53	34%	62	39%	43	27%	158	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A következő vizsgálati kérdés a Teljesítményértékelési rendszer (13. táblázat) meglétére, illetve azok működtetésére vonatkozott, amely alapján megállapítható, hogy az osztrák mintában szereplő szervezetek 51,3%-a, míg a hazai szervezetek 64%-ánál működik a TÉR.

**13. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYÉRTÉKELÉSI RENDSZER ALKALMAZÁSA\***

Alkal- mazás	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és fölötte			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Igen	Ausztria	1	1%	12	11%	68	61%	30	27%	111	100%
	Magyarország	0	0%	34	34%	36	36%	31	31%	101	100%
Nem	Ausztria	3	3%	13	13%	63	61%	25	24%	104	100%
	Magyarország	0	0%	18	33%	25	46%	11	20%	54	100%
Összesen	Ausztria	4	2%	25	12%	131	61%	55	26%	215	100%
	Magyarország	0	0%	52	34%	61	39%	42	27%	155	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése



Mindkét mintában (14. táblázat) azt láthatjuk, hogy a válaszadó szervezetek több mint 80 százaléka a bérköltségének kevesebb mint 5%-át fordította az éves képzésre és továbbképzésre.

**14. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSRE FORDÍTOTT KÖLTSÉG ÉVES BÉRKÖLTSÉGEN BELÜLI ARÁNYA (%)**

Képzési költség-hányad kategóriák	Országok	Alkalmazotti létszám-kategóriák szerinti válaszok								Összes szervezet	
		100 fő alatt		100-249 fő		250-999 fő		1000 fő és afölött			
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
0-1%	Ausztria	0	0%	2	3%	51	73%	17	24%	70	100%
	Magyarország	0	0%	18	36%	21	42%	11	22%	50	100%
2-3%	Ausztria	1	3%	6	16%	21	57%	9	24%	37	100%
	Magyarország	0	0%	10	34%	14	48%	5	17%	29	100%
4-5%	Ausztria	1	4%	3	13%	11	48%	8	35%	23	100%
	Magyarország	0	0%	11	38%	10	34%	8	28%	29	100%
6-10%	Ausztria	0	0%	4	20%	10	50%	6	30%	20	100%
	Magyarország	0	0%	1	14%	3	43%	3	43%	7	100%
10% fölött	Ausztria	1	8%	1	8%	7	58%	3	25%	12	100%
	Magyarország	0	0%	4	25%	5	31%	7	44%	16	100%
Összesen	Ausztria	3	2%	16	10%	100	62%	43	27%	162	100%
	Magyarország	0	0%	44	33%	53	40%	36	27%	133	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

### 4.3. Hipotézisvizsgálatok

A továbbiakban bemutatjuk az általunk elemzett négy hipotézissel kapcsolatos statisztikai vizsgálatunk eredményeit.

- **H#1: A külföldi tulajdonú szervezetek (külföldi vállalati központok és helyi külföldi tulajdonú leányvállalatok Magyarországon és Ausztriában) esetében ki-  
sebbek a HR-osztályok, mint a helyi tulajdonú szervezeteknél.**

A hipotézist úgy vizsgáltuk, hogy adott méretcsoportba tartozó vállalatok átlagos HR-osztály méretét összevetettük az eltérő tulajdonosi szerkezetű vállalatokra nézve (15. táblázat). Az így létrehozott változó azt jelzi, hogy az adott vállalat külföldi vagy hazai tulajdonú-e.

**15. TÁBLÁZAT: A HR-OSZTÁLYOK MÉRETÉNEK A VIZSGÁLATA**

Szervezeti méretkategóriák	Külföldi	Hazai	Különbség
100 fő alatt		2,50	n/a
100-249 fő	2,74	2,78	-0,04
250-999 fő	7,33	6,39	0,94
1000 fő felett	36,65	33,47	3,17
Összesen	15,83	13,02	2,81

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az átlagok összevetésekor a külföldi tulajdonú vállalatok HR-osztályának a mérete nagyobbak bizonyult egy adott szervezeti méreten felül (>250 fő), de a próba eredményeként kapott ANOVA tábla értékei alapján a különbség nem volt szignifikáns ( $p=0,448$ ).

- **H#2: A külföldi tulajdonú szervezetek (külföldi vállalati központok és helyi külföldi tulajdonú leányvállalatok Magyarországon és Ausztriában) inkább alkalmazták a teljesítményértékelési rendszert, mint a helyi tulajdonú szervezetek.**

A keresztábra-elemzés segítségével megvizsgáltuk a vállalatok százalékos arányát annak függvényében, hogy alkalmaznak-e teljesítményértékelési rendszert (16. táblázat).

**16. TÁBLÁZAT: A TELJESÍTMÉNYMENEDZSMENT-RENDSZER MEGLÉTE**

TÉR/TM-rendszer	Rendszer megléte	Tulajdonos		Összesen
		Külföldi	Hazai	
Rendelkezik teljesítménymenedzsment-rendszerrel	Nem	31,5% <sub>a</sub>	46,9% <sub>b</sub>	42,1%
	Igen	68,5% <sub>a</sub>	53,1% <sub>b</sub>	57,9%
Összesen		100,0%	100,0%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kapott eredmény azt mutatja, hogy szignifikáns különbség van a teljesítményértékelő-rendszerek használata között attól függően, hogy egy vállalat külföldi vagy hazai tulajdonú (khi-négyzet=7,261,  $p=0,007$ ). A 16. táblázat alátámasztja, hogy a vállalat tulajdonosi jellege meghatározza, hogy használnak-e TRM-rendszert vagy sem, a kapott 68,5% szignifikánsan nagyobb az 53,1%-nál. Az eredményekből megállapítható, hogy a külföldi tulajdonú szervezeteknél nagyobb arányban alkalmaznak formális teljesítményértékelési-rendszert, de nincs szignifikáns különbség az arányokban a magyar és a külföldi tulajdonú vállalatok között.

- **H#3: Nagyobb szervezetek mindkét országban nagyobb méretű/létszámú HR-szervezettel rendelkeznek a vizsgált esetekben.**

Minél nagyobb egy szervezet, annál nagyobb HR-részleggel rendelkezik. Korrelációs vizsgálat (17. táblázat) alátámasztotta ezt a megállapítást, hiszen az adatok szerint nagyon erős (0,815  $p<0,001$ ) szignifikáns kapcsolat van a vállalatok nagysága és a HR-alkalmazottak száma között.

**17. TÁBLÁZAT: A HR-LÉTSZÁM ÉS A SZERVEZETI MÉRET VIZSGÁLATA**

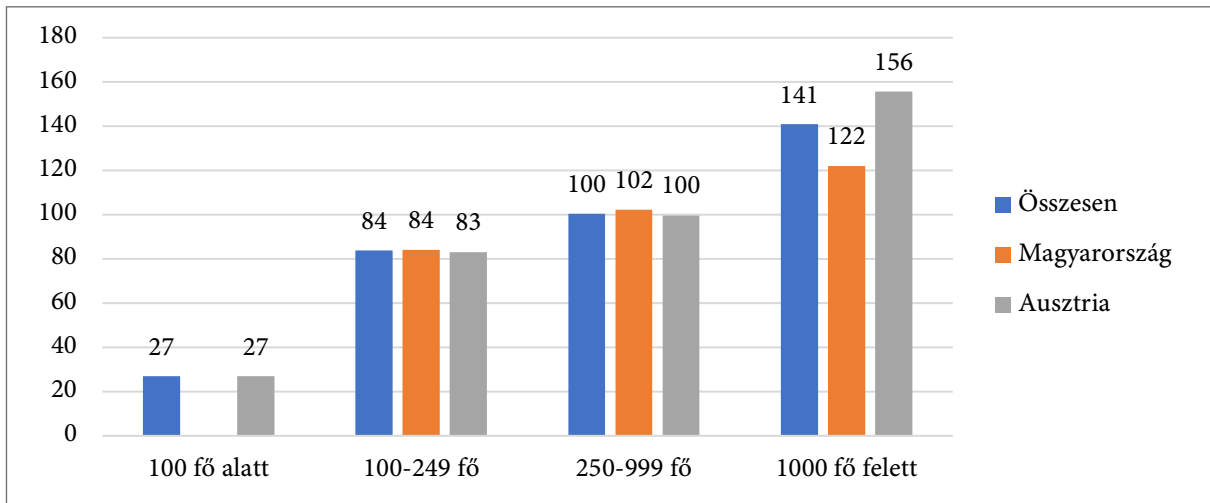
			Teljes HR létszám
Spearman korrelációs mutató	Teljes szervezeti létszám	Korrelációs koefficiens	0,815**
		Sig. (2-tailed)	0,000
		N	345

\*\* A korreláció 0,01-es szinten\*\* szignifikáns

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A HR-osztályok termelékenységét/hatékonyágát vizsgálva a következő állapítható meg:

**1. ÁBRA: EGY HR-ALKALMAZOTTRA JUTÓ ÁTLAGOS DOLGOZÓI LÉTSZÁM SZÁMA CÉGNAGYSÁGOK SZERINT**



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Tukey B-próbát végeztünk (1. ábra) a vállalatnagyságra vonatkozólag, amelyet összevetettük az egy alkalmazottra jutó HR-alkalmazottak számával. A összesített eredmény azt mutatta, hogy csak a legkisebb (100 fő alatti) és a legnagyobb méretű (1000 fő feletti) vállalatok között van szignifikáns különbség. Az országok külön vizsgálata során megállapítottuk, hogy Magyarországon szignifikáns különbség figyelhető meg a 100-249 és az 1000 fő feletti vállalatoknál (84 vs. 122) – megjegyzés: 100 fő alatti vállalat nem szerepelt a felmérésben –, továbbá az emelkedés folyamatos volt a vizsgált szervezet méretének a növekedésével. Ebből azt a következtetést lehet levonni, hogy minél nagyobb a vállalat, a HR-osztály mérete – a vállalat munkavállalói létszámához képest – relatív kisebb, így a HR-osztályok termelékenysége nagyobbak tekinthető.

- **H#4: Nagyobb szervezetek (létszám nagyobb 250 főnél) és a külföldi tulajdonú szervezetek mindkét országban 3 százaléknál nagyobb tréningköltségvetéssel rendelkeznek.**

Az összes válaszadót vizsgálva a szervezetek átlagosan az éves bérezési költségkeretük 4,45%-át fordítják tréningre (18. táblázat). Vállalatnagyságra lebontva (megjegyzés: a kis létszámú vállalatokat nem vettük figyelembe, mert összesen 3 szerepel a felmérésben) látható, hogy arányaiban az 1000 fő feletti vállalatok fordítják a legtöbb pénzt képzésre, de a Tukey-féle B-próba elvégzése után szignifikáns eltérést nem találtunk a vállalatok méretei alapján.

**18. TÁBLÁZAT: ÉVES TRÉNINGKIADÁSOK SZÁZALÉKOS NAGYSÁGA**

Dolgozói létszám	A képzésre fordított éves bérköltség százalékos aránya
100-249 fő	4,57
250-999 fő	3,61
1000 fő felett	5,69
Összesen	4,45

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

## 5. Következtetések

Ha összevetjük (19. táblázat) a két ország HR-tevékenységének kontextuális jellemzőit, akkor a következő megállapításokat tehetjük. A vizsgált tíz jellemző esetében kilenc összehasonlítási szempont kedvezőtlen magyar szempontból.

**19. TÁBLÁZAT: MAGYAR ÉS OSZTRÁK KONTEXTUÁLIS JELLEMZŐK ÖSSZEHASONLÍTÓ ELEMZÉSE**

Sor-szám	Kontextuális jellemzők	Magyarország/Ausztria százalékos értéke	Előny, melyik országnál van	
			Magyarország	Ausztria
1.	Lakosság szám növekedése (millió fő)	-55.0%		(+)
2.	Külföldi munkavállalók száma (millió fő)	10.0%		(+)
3.	Egy főre jutó GDP (euró/fő)	55.0%		(+)
4.	Egy főre jutó GNI (euró/fő)	62.1%		(+)
5.	Munkanélküliség %-a	62.0%	(+)	
6.	Nettó átlagbér (euró/fő)	18.0%		(+)
7.	Egy munkaóra jutó költség (euró/óra)	32.0%		(+)
8.	Egy foglalkoztatottra jutó hozzáadott érték (euró/fő)	63.0%		(+)
9.	Közvetlen külföldi tőkebefektetés (FDI) (1991–2023) (milliárd USD)	51.2%		(+)
10.	Boldogság Index (helyezés)	40 pozícióval hátrébb		(+)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Cranet kutatás alapján történt HR-elemzés során a következő fontosabb megállapítások tehetők:

- az osztrák válaszadó szervezeteknél jóval nagyobb a valószínűsége a HR-szervezet meglétének;
- a magyar válaszadó szervezeteknél jóval nagyobb a valószínűsége, hogy ezen szervezetek több HR-munkavállalót foglalkoztatnak;
- az osztrák válaszadóknál nagyobb valószínűséggel működik TÉR-rendszer;
- a magyar és osztrák válaszadók többségénél 5 százaléknál kevesebb a képzésre fordított költség aránya az éves bérköltségen belül.

Az említett kontextuális jellemzők alapján ki kell emelni, hogy a HR-rel kapcsolatos döntéseket és beavatkozásokat nagyon alapos elemzésekkel kell/lehet megalapozni.

## 6. Korlátok és jövőbeli tervek

A jelen vizsgálat egy nagyobb statisztikai vizsgálat része. Ebben a cikkben csak egyváltozós és néhány hipotéziselemzés alapján vizsgáltuk a két ország válaszadóinak HR-jellemzőit. Terveink szerint hamarosan elkészítjük a bemutatott adatbázis mélyebb elemzését is.

### **Köszönetnyilvánítás**

A szerzők köszönetet mondanak a Cranet adatok összegyűjtésében részt vett magyar és osztrák kollégáknak. Továbbá köszönjük a 2021-1.2.4-TÉT-2021-00006 számú kutatási projekt keretében kapott támogatást.

### **Irodalomjegyzék**

- Baksay G. (szerk.) (2022). *Termelékenységi jelentés*. Magyar Nemzeti Bank, Budapest.
- Balizs B. (2023). *Kijött a lista, nem vidám Magyarország helyzete*. <https://index.hu/kulfold/2023/03/20/felmeres-gallup-intezet-world-happiness-report-magyarorszag/>
- Bereznay I. (2024). *Érdekes adatokat közölt a KSH: ennyi külföldi dolgozó érkezett Magyarországra*. <https://index.hu/gazdasag/2024/04/15/ksh-munkaeropiac-kulfoldi-munkavallalok-fulop-szigetek-vietnam-kirgizisztan-ukrajna/>
- Bergmann, N., Danzer, L., Enengl, F., Glück, B., & Mirtl, J. (2023). *Evaluierung der Regelungen zum Thema Homeoffice (Homeoffice – Maßnahmenpaket 2021)*. Bundesministerium für Arbeit und Wirtschaft, Wien.
- Bettina, P. (2023). *World Happiness Report 2023, a „boldogság-index”*. <https://www.magyarorvegforum.no/post/world-happiness-report-2023-a-boldogs%C3%A1g-index>
- Bmeia (2024). *Ausztria Magyarországon*. <https://www.bmeia.gv.at/hu/osztrak-nagykoevetseg-budapest/ausztria-magyarorszagon>
- Ceeirt (2024). *Central and Eastern European International Research Team*. <http://ceeirt-hrm.eu/EN/index.html> (Letöltve: 2024. október 09.)
- CFG (2024). *Gemini vs ChatGPT. Which AI Wins the Cultural Understanding Challenge?* The Culture Factor Group. <https://www.theculturefactor.com/gemini-vs-chatgpt> (Letöltve: 2024. október 09.)
- Cranet (2023). *Research Network, Cranet Executive Report on International Human Resource Management: Summary and Analysis of 2021–2022 Survey Data* <https://ssrn.com/abstract=4647015> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4647015>
- Dewettinck, K., & Remue, J. (2010). Conceptualizing HRM in comparative research: the role of the Cranet network. *Vlerick Leuven Gent Working Paper Series*, 5, 1-40.
- Erten, C., Strunk, G., Gonzalez, J.-C., & Hilb, M. (2004). Austria and Switzerland: Small countries with large differences. In: Brewster, C., Mayrhofer, W., & Morley, M. (Hrsg.), *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* pp. 95-123. Elsevier, Oxford.
- Gigauri, I. (2020). Effects of Covid-19 on Human Resource Management from the Perspective of Digitalization and Work-life-balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, 4(31), 1-10. [https://doi.org/10.31435/rsglobal\\_ijite/30092020/7148](https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148)
- Hecker F. (2023). *Szomorú rekord: Ausztria piócaként szívja el a magyar munkaerőt – már Magyarország adja a legtöbb dolgozót az osztrákoknak*. <https://www.vg.hu/vilaggazdasag-magyar-gazdasag/2023/08/szomoru-rekord-ausztria-piocakent-szivja-el-a-magyar-munkaerot-mar-magyarorszag-adja-a-legtobb-dolgozot-az-osztrakoknak>
- Hirt, Ch., Bešić, A., & Đurđević, J. (2022). Telearbeit und Digitalisierung: COVID-19 und die Auswirkungen auf das Personalmanagement. *Austrian Management Review*, 12, 65-73.
- Ignjatovic, M., & Svetlik, I. (2003). European HRM Clusters. *EBS Review*, 2003(17), 25-39.
- Jánossy F. (1966). *A gazdasági fejlődés trendvonalai és a helyreállítási periódusok*. Közgazdasági és Jogi Kiadó, Budapest.
- Jarjabka Á. (2021). Nemzeti és szervezeti kultúra. In: Blahó A., Poór J., & Czakó E., *Nemzetközi Menedzsment*, pp. 103-134. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Kaarelson, T., & Alas, R. (2008). Trends and Developments in Human Resource Management Practice in Estonia in the Institutional Context. *Problems and Perspectives in Management*, 6(1), 105-113.
- Karoliny Z., & Farkas F. (2009). In focus: Hungarian and Central Eastern European characteristics of human resource management – an international comparative survey. *Journal for East European Management Studies*, 14(1), 9-47.
- Karoliny M-né, & Poór J. (2019). A HR három évtizedes magyarországi fejlődésének főbb momentumai, nemzetközi összevetésre alkalmas empiriák tükrében. *Vezetéstudomány*, 50(12), 149-159. ISSN 0133- 0179. [https://doi.org/10.14267/VEZ\\_TUD.2019.12.13](https://doi.org/10.14267/VEZ_TUD.2019.12.13).



- Kis K., & Schindler I. (2019). *Tegyük rendbe: utolérjük-e Ausztriát?* <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20190823/tegyuk-rendbe-utolerjuk-e-ausztriat-33486> (Letöltve: 2024. október 11.)
- Kohont, A., Svetlik, I., & Milikic, B. B. (2015). The evolution of the personnel function in Slovenia and Serbia. *Teorija in praksa*, 52(5), 925-946.
- Lahiri, I. (2023). *Durchschnittsgehälter in Europa: Schweiz und Island an der Spitze.* <https://de.euronews.com/business/2023/11/24/die-durchschnittsgehaelter-in-der-eu-schweiz-und-island-an-der-spitze>
- Lazarova, M., Morley, M., & Tyson, S. (2008). International comparative studies in HRM and performance – the Cranet data; Introduction. *International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 995-2003.
- Łobos, K., Malátek, V., & Szewczyk, M. (2020). Management Practices in Area of Human Resources and Monitoring Results as Determinants of SME's Success in Poland and the Czech Republic. *E&M Economics and Management*, 23(2), 114-125. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2020-2-008>
- Lyods (2024a). *Foreign direct investment (FDI) in Hungary.* <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/hungary/investment>.
- Lyods (2024b). *Austria: Investing in Austria.* <https://www.lloydsbanktrade.com/en/market-potential/austria/investment>
- Maha, L. G., Stoian, J. C., & Bejenar, S. (2023). The resilience of Romanian companies in the context of the COVID-19 pandemic: Relevant experiences and good practices. *Heliyon*, 9(11). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21951>.
- Mayrhofer, W. (1995). Human resource management in Austria. *Employee Relations*, 17(7), 8-30. <https://doi.org/10.1108/01425459510103424>
- Mayrhofer, W., Furtmüller, G., & Kasper, H. (2023). *Personalmanagement-Führung-Organisation.* Linde Verlag, Wien.
- Morley, M. J., Kohont, A., Poór J., Kazlauskaite, R., Kabalina, V., & Blastáková, J. (2021). Human resource management in the postsocialist region of central and eastern Europe. In: Parry, E., Morley, M. J., & Brewster C., *The Oxford Handbook of Contextual Approaches to Human Resource Management*, pp. 239-264. Oxford University Press, New York.
- Mura L., Zsigmond T., & Kovács A. (2020). Unemployment and GDP Relationship Analysis in the Visegrad Four Countries. *On-line Journal Modelling the New Europe*, (34), 118-134. ISSN 2247-0514
- Nyers J. (1982). *Az osztrák magyar ipar termelékenységi színvonala.* Statisztikai Szemle.
- OECD (2021). *Government at a Glance 2021.* OECD, Paris.
- OECD (2014). *Human Resources Management Country Profiles-Austria.* <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Austria.pdf> (03.02.2022)
- Palócz É., Matheika Z., Gebei T., & Vakhal P. (2019). *A magyar gazdaság felzárkózásának néhány kulcskérdése.* Kopint-Tárki, Budapest.
- Poór et al. (2022). *Coronavirus Crisis Challenges and HR Responses in Six Countries of Central and Eastern Europe.* J. Sely University, Komárno.
- Poór J., Engle, D. A., Blštáková, J., & Joniaková, Z. (2019). *Internationalisation of Human Resource Management: Focus on Central and Eastern Europe.* Hauppauge (NY): Nova Science Publishers.
- Poór J., Dajnoki K., Pató G-né Sz. B., Szabó-Szentgróti G., Kömüves Zs., Kun A., Kálmán B. G., & Tóth A. (2024). A bizonytalan gazdasági helyzet befolyása vállalati menedzsmentre és a HR-re – a koronavírus, a kilábalás és a háború hatásainak a tükrében. *Magyar Tudomány* 185(7), 939-954. <https://doi.org/10.1556/2065.185.2024.7.11>
- Pudelko, A. (2006). Comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal*, 16(2), 123-153.
- Stankiew, K. (Ed.) (2015). *Contemporary Issues and Challenges in Human Resource Management.* Gdańsk University of Technology, Gdansk.
- Stor, M. (2023). *Human Resources Management in Multinational Companies. A Central European Perspective.* Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9781003357087>
- Stubnya B. (2014). *Így lehetnének olyan boldogok, mint az osztrákok.* <https://index.hu/gazdasag/2014/07/02/yololet/> (Letöltve: 2024. október 11.)
- Szeiner Zs., Juhász T., & Hevesi E. (2023). HRM challenges in Slovakia generated by the Covid-19 pandemic. *Central European Management Journal*, 3(2), 258-273. 2658-0845 2658-2430).

US (2024a). *2023 Investment Climate Statements: Hungary*. Department of State, Washington.

US (2024b). *2023 Investment Climate Statements: Austria*. Department of State, Washington.

Valuch, T. (2014). Soziale Veränderung in der ungarischen und österreichischen Gesellschaft der K(reisky) und K(ádár)-Ára und danach. ()In: Szabó Cs., *Österreich und Ungarn im 20. Jahrhundert*, pp. 281-298. Institut für Ungarische Geschichtsforschung in Wien, Balassi Institut – Collegium Hungaricum Wien, Ungarische Archivdelegation beim Haus-, Hof- und Staatsarchiv, Wien.

Varga Cs. V. (2024). *Ezek voltak a legboldogabb országok tavaly*. <https://index.hu/kulfold/2022/03/31/boldogsagmeres-orszagok-vilag-finnorszag/>

WKÖ (2024a). *Wirtschaftsprofil Ungarn*. WKÖ = Wirtschaftskammer Österreich, Wien.

WKÖ (2024b). *Wirtschaftsprofil Ungarn*. WKÖ = Wirtschaftskammer Österreich, Wien.

Zlámalová, J., & Abbas, Z. (2022). The role of HR indicators on performance of Czech companies: A multi-sector perspective. *Quality – Access to Success*, 24(192), 329-336. <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.39>

KOZÁK ANITA – SZABÓ LAURA

## A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ SZERVEZETI TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA

Napjainkban a munkavállalói élmény (employee experience, EX) az élményalapú szervezetek munkatervezésének alappillérvé vált. A tanulmány célja a Web of Science (WoS) adatbázisban megjelent releváns cikkek elemzése alapján azonosítani és csoportosítani azokat a szervezeti tényezőket, amelyek fokozhatják a munkavállalói élményt a szervezetben. A legtöbb szervezet a munkavállalói élmény bevezetésének kezdeti szakaszában van; sokan próbálják megérteni a koncepciót és integrálni a szervezetbe. A tanulmány eredményei alapján az EX leginkább a vezetéssel, a szervezeti kultúrával, a fejlődéssel/képzéssel, valamint a munkakörnyezettel áll összefüggésben, célszerű tehát ezekre helyezni a hangsúlyt a pozitív munkavállalói élmény kialakításához / fokozásához.

### Bevezetés

Az utóbbi években egyre népszerűbbé vált a szervezetek irányításában a munkavállalói megközelítésű vezetés, amely elősegítette a munkavállalói élmény (employee experience, EX) üzleti és piaci szintű terjedését (Itam, & Ghosh, 2020), és a szervezetek számára „vonzó termékként” szolgálja a munkaerő megtartását. Egy tökéletes minőségű szervezetnek a működése során – a többi releváns követelmény mellett – szükséges kielégíteni a munkavállalói élményre vonatkozó követelményeket is (Csorba, 2023). Egy 2022-ben készült Gallup-felmérés alapján a munkavállalóknak mindössze 21%-a számolt be arról, hogy elkötelezett a munkahelyén. A felmérés arra is rávilágított, hogy a legtöbb munkavállaló nem talál értelmet a munkájában, ami negatív tapasztalatként arra ösztönzi, hogy elhagyja a szervezetet (Deloitte, 2022). Ez ellensúlyozható lenne, ha a teljesítményalapú munkavégzésről áthelyeződne a hangsúly a munkavállalói elkötelezettség irányába (Morgan, 2017). A munkavállalói élmény a szervezet és a munkavállalók közötti kapcsolatot jelenti (Morgan, 2017), amely segíti a tehetséges munkavállalók megtartását (Dajnoki, & Héder, 2017). Ennek okán a szervezetek globálisan fejlődnek, hogy igazodni tudjanak a dolgozók elvárásaihoz, kompetenciáihoz és szükségleteihez (Itam, & Ghosh, 2020). Ebben a vezetőségnek is kiemelt szerepe van, mert egy kialakított negatív kapcsolat növelheti a munkavállalók stressz-szintjét, amely során csökken a munkavállaló jólléte a szervezetben (Berke et al., 2021). A munkavállalói jóllét biztosítása pedig a XXI. század egyik nagy kihívása, valamint meghatározó tényező az emberierőforrás-menedzsment (HRM) stratégia szempontjából (is) (Molnár, & Csehné Papp, 2023).

Jellemző, hogy a munkavállalói élmény fenntartásához különböző platformokat alkalmaznak a szervezetek. A munkavállalói élmény menedzsment (EXM) platformokra eszközként tekinthetünk, mellyel a munkavállalók megismerésére nyílik lehetőség (John et al., 2023). Emellett számos mesterséges intelligencia által vezérelt HRM-alkalmazás áll rendelkezésre a munkahelyek számára, amelyet igazoltan az EX támogatására, valamint javítására fejlesztettek (Malik et

---

KOZÁK Anita habilitált egyetemi docens, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdaságtudományi Kar  
SZABÓ Laura PhD-hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Gazdálkodási és Szervezéstudományi Doktori Iskola

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2025.2.5>

al, 2023). A munkavállalói élményt támogató platformokon, valamint alkalmazásokon túl coaching-folyamattal is kialakítható és fokozható az EX a munkahelyeken (Neill, & de Klerk, 2023). Rendelkezésre állnak tehát szervezeti eszközök a munkavállalói élmény kialakítására, azonban ezek megfelelő színvonalú szakmai megalapozásához, az EX szervezeti szintű vizsgálatához elengedhetetlen annak ismerete, hogy mely tényezők azok, amelyek bizonyítottan hatással vannak a dolgozók munkaélményére. Ezek összefoglalására és szintetizálására – a szerzők által ismert – Itam és Ghosh 2020-as tanulmánya vállalkozott eddig, amely a témával összefüggésben megjelent munkák szisztematikus elemzését és összefoglalását tűzte ki célul a munkavállalói élmény hátterének és fogalmának tudományterületen való elhelyezése érdekében. A munkavállalói élmény fogalma azonban csak az utóbbi években jelent meg erőteljesen a tudományos életben (a Web of Science adatbázisban az employee experience keresőszóval történő keresés alapján a tanulmányok 61%-a 2020-ban vagy azt követően jelent meg), így időszerű annak megismerése, hogy a primer kutatási eredmények alapján mely szervezeti tényezők befolyásolhatják vagy fokozhatják a munkavállalói élményt (KK1). A tanulmány tehát ennek a kutatási kérdésnek megválaszolására vállalkozik, s ehhez ugyancsak a szisztematikus irodalomelemzés módszertanát választotta.

A továbbiakban a cikk bemutatja a munkavállalói élmény fogalmát és legfontosabb komponenseit, valamint az EX dolgozókra és szervezetre gyakorolt hatását. Ezt követően a szisztematikus irodalomkutatás módszertanát részletezi, majd a kutatási kérdés megválaszolását követően a következtetések levonásával zárul.

### **A munkavállalói élmény fogalma és komponensei**

A szakirodalomban az EX fogalma nehezen megragadható. A munkavállalói élmény egy szerződés a munkáltató és a munkavállaló között (Deloitte, 2017; Morgan, 2017) szerint minden olyan interakció ide sorolható, amely a munkavállalót éri a szervezetben. Egy metszéspont, ahol a dolgozók igényei, szükségletei és elvárásai találkoznak a szervezet nyújtotta lehetőségekkel (Morgan, 2017), s mindezen interakciók alapján alkotnak véleményt a munkahelyről (Itam, & Ghosh, 2020). Shenoy és Uchil (2019) megfogalmazásában az EX maga a válasz ezekre az interakciókra. Az EX egy holisztikus utazás (Plaskoff, 2017), amely során tapasztalat szerezhető a szervezetről (Fu, & Ma, 2022). Összességében tehát elmondható, hogy a munkavállalói élmény intra- és interperszonálisan is kialakul (Neill, & deKlerk, 2023).

A munkavállalói élmény kapcsán számos komponenst különböztet meg a szakirodalom. Morgan (2017) az EX három dimenzióját határozta meg, amelyek a fizikai, kulturális és technológiai környezet. Itam és Ghosh (2020) szerint nyolc kulcstényezője van, ezek a munkavállalók elvárásai, vágyai, holisztikus szemlélet, részvétel, tapasztalat, bizalom és értékelés, megfoghatatlan élmény elérhetőségének érzése, munkakörnyezet, valamint a vezetés. Mindez szorosan kapcsolódik Plaskoff (2017) elméletéhez, amelyben a hat vezérelv a munkavállalók igényeinek megértése, a holisztikus szemlélet, a megértés, a megfoghatatlan élmény elérhetősége, a részvétel, a kísérletezés, valamint a bizalom. A Deloitte (2017) felmérése alapján az EX dimenziói a tervezői gondolkodás, a HR (human resources, emberi erőforrások) -fejlesztés, a programlehetőségek, a diverzitás, az EX márka, az egyéni és vállalati célok illeszkedése, a munka-magánélet egyensúly támogatása és a közösségi programok biztosítása. Összességében elmondható tehát, hogy a vonatkozó szakirodalom szerint a leggyakoribb komponensek a vezetéshez, a munkavállalók igényeinek megértéséhez és figyelembevételéhez, valamint a munkakörnyezethez kapcsolódnak.

### A pozitív munkavállalói élmény dolgozókra és szervezetre gyakorolt hatásai

Yildiz és munkatársai (2020) szerint a munkavállalói élmény (EX) egy új HR-trend, amely hozzájárul a dolgozók elégedettségéhez, a termelékenység növekedéséhez, valamint a versenyelőny és a fenntarthatóság szempontjából is hasznos lehet a szervezetek számára. Itam és Ghosh (2020) kutatása a pozitív munkavállalói élmény kialakítását ösztönző két tényezőjét különíti el: (1) olyan munkahelyi gyakorlatok bevezetése a szervezetbe, melyek hozzájárulnak a munka értelmének érzetéhez – ezek a támogató vezetés, a pozitív munkakörnyezet, a fejlődési lehetőségek, valamint a technológia integrált megjelenése; (2) a vezetés, amely magában foglalja a vezetői viselkedést és cselekedeteket. Az eredmények alapján a két tényező magasabb mértékű munkavállalói elégedettséget és elkötelezettséget, valamint jobb teljesítményt eredményezett.

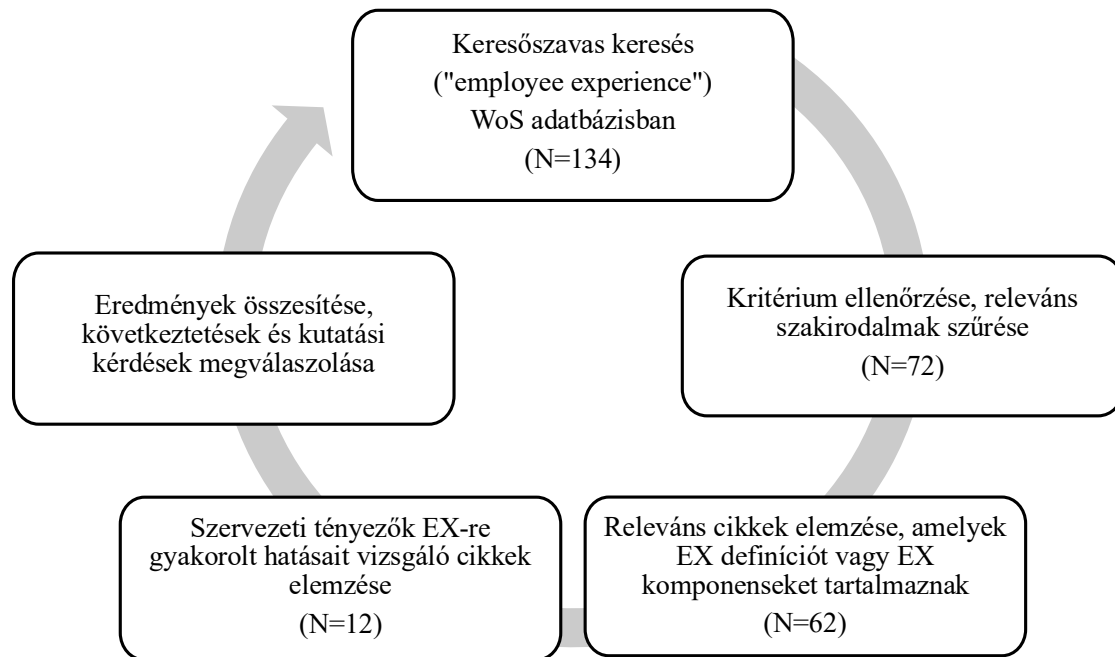
Contreras-Cruz és munkatársai (2023) szerint a szervezet tervezési stratégiái – a változások menedzselése kapcsán – támogatják a munkavállalói élmény kialakítását és fokozását, s ezáltal hozzájárulnak a munkavállalói elégedettséghez, elkötelezettséghez és a teljesítmény növeléséhez. Lee és Kim (2023) kutatásai is igazolták, hogy a munkavállalói élmény kapcsolatban áll a szervezeti elkötelezettséggel, a munkával való elégedettséggel és a pszichológiai jólléttel. Yıldiz és munkatársai (2020) szerint az EX megteremtése szinergiát teremt a szervezetben és az összetartozás érzését alakítja ki a dolgozók számára, továbbá elősegíti a fluktuáció csökkentését a szervezetekben és támogatja a tehetséges munkavállalók megtartását, valamint fokozhatja a munka iránti lelkesedést. Egy további, 2024-ben megjelent tanulmány alapján a szervezetben észlelhető munkavállalói élmény hatással van a dolgozók motivációjára, valamint az egyéb, munkavégzésre vonatkozó attitűdjeikre (Vereb et al., 2024). Khandelwal és munkatársai (2023) kutatásának fókuszában a spirituális élmények támogatása állt. Ezáltal a munkáltató elkötelezettebb, elégedettebb és magasabb teljesítményt nyújtó munkavállalókat foglalkoztathat egy pozitív, bizalmas munkahelyi légkörben.

### Módszertan

A kutatás során szisztematikus irodalomelemzés készült, amely egy előre meghatározott folyamatot követve a téma fókuszált irányú megismerését tette lehetővé (Kamarási, & Mogyorósy, 2015). A szisztematikus irodalomelemzés során a szerzők részéről olyan cikkek gyűjtése volt a cél, amelyek a Web of Science adatbázisban voltak elérhetők az angol nyelvű „employee experience” (munkavállalói élmény) keresőszó alapján. A cikkek keresésének feltétele volt, hogy az employee experience kifejezés minimum egy alkalommal szerepeljen a címben vagy az absztraktban. Ezzel olyan tanulmányok szűrése volt a cél, amelyek nemcsak érintőlegesen, hanem fókuszáltan foglalkoznak a munkavállalói élménnyel. A keresés során a szerzők időkorlátot vagy szakterületi korlátot nem állítottak be. A szisztematikus irodalomkutatás folyamatát az 1. ábra mutatja be.



1. ÁBRA: A SZISZTEMATIKUS IRODALOMELEMZÉS FOLYAMATA



Forrás: saját szerkesztés

Összesen 134 cikk felelt meg a megadott feltételnek, ezek áttekintését követően 72 – a szerzők által – relevánsnak ítélt és az előzetes szempontoknak (tartalmazott lényeges, az EX koncepciójának megismeréséhez szükséges információkat, pl. explicit definíció, elméleti keretrendszer, empirikus vizsgálatok stb.) megfelelő cikk került elemzésre. A kiválasztott 72 cikk száma tovább csökkent 2024 áprilisban annak okán, hogy a WoS adatbázisából kikerült 10 cikk, így a szerzők a továbbiakban 62 cikk esetében folytatták az elemzést. Jelen tanulmányhoz kapcsolódóan további kritériumfeltétel volt, hogy a cikkek kifejezetten munkavállalói élményt vizsgáljanak primer felmérés keretében és önálló fogalomként kezeljék az EX-et. Így összesen 12 tanulmány került kiválasztásra, valamint további elemzésre, amelyek a szervezeti tényezők munkavállalói élményre gyakorolt hatásainak vizsgálatára irányultak. A 12 relevánsnak ítélt tanulmány zöme 2023-ban jelent meg.

## Eredmények

A tanulmány a továbbiakban röviden bemutatja a 12 cikk eredményét, kiegészítve a tanulmányokban szereplő kutatások részleteivel (vizsgálati módszer, minta elemszáma, mintavétel helyszíne). A cikkek rövid bemutatása a szerzők szabad fordításán alapul, amely kapcsán fontosnak tartják megemlíteni a – globális munkaerőpiacon is tekintettel – a lehetséges kulturális különbségekből származó eltérések jelentőségét a vizsgált nemzetközi tanulmányokban.

## A környezet és az EEM jelentősége az EX-ben

Ahire és Sinha (2022) Indiában végzett kutatásaik keretében szintén a humán erőforrás-gyakorlatok átformálását hangsúlyozták, amely magas ügyfélélményt és erősebb pénzügyi eredményeket biztosít a szervezetek számára. A kérdőíves adatfelvételen alapuló tanulmányhoz összesen 48 különböző vállalat 132 munkavállalója választát elemezték. Vizsgálatuk keretében az EEM-gyakorlatok és a munkavállalói élmény közötti statisztikai kapcsolatokat keresték. Kutatásuk ta-

nulsága szerint a képzési és fejlődési lehetőségek, a karrierfejlesztési gyakorlatok, a kompenzációs és jutalmazási rendszer, az emlékezetes pillanatok és a kiléptetés (előző munkáltatótól) gyakorlata korrelálnak pozitívan a munkavállalói élménnyel. Érdekes eredményük, hogy a toborzás, a kiválasztás és a beillesztés, valamint a vezetővel való kapcsolat tekintetében nem igazoltak kapcsolatot az EX vonatkozásában.

Lee & Kim (2023) Koreában végzett vizsgálatban 534 alkalmazott vett részt. A kérdőíves felmérés során a munkavállalói élményt befolyásoló fizikai, technológiai és kulturális tapasztalatokra fókuszáltak, továbbá vizsgálták az elkötelezettséget, az elégedettséget és a mentális erőnlét kapcsolatát. A kutatás során strukturális egyenletmodellezésen alapuló kutatási modellt alkalmaztak, amelynek eredményei alapján a fizikai és kulturális tényezők igen, míg a technológiai tényezők nem befolyásolják jelentős mértékben az EX-t. Továbbá a szerzők igazolták, hogy az EX pozitívan hat a munkavállalók elkötelezettségére az elégedettség és jóllét közvetítő szerepén keresztül, valamint az a mentális erőnlét szintjétől függően változik. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a vezetőségnek tudatos módon szükséges kialakítani a munkaélményt, amely az alkalmazottak elköteleződését támogatja.

Contreras-Cruz és munkatársai (2023) amerikai mintán megvalósult 152 fős interjú vizsgálat alapján azonosították, hogy az EX és munkavállalói igények között szoros összefüggés van, amely kapcsán a leginkább fontos (fejlesztendő) tényezők a bizalom, a biztonság, az igazságos bánásmód, az elismerés, a kommunikáció, a felelősségvállalás/elszámolhatóság, a vezetés, a képzés és fejlesztés, a megbízható és működőképes felszerelés, a pozitív szervezeti kultúra, a munkahelyi környezet és – a vizsgált szervezet speciális ágazata miatt – az élelmiszerbiztonság. Kutatásuk tanulsága szerint amennyiben a vezetés figyel az alkalmazottak igényeire, az hozzájárul az alkalmazottak kompetenciának fejlesztéséhez, valamint megtartásukat és a fluktuáció csökkentését is elősegítheti.

A kutatási eredményeiket részben alátámasztja Yildiz és munkatársai (2020) kutatása, akik egy olyan kétfázisú modellt készítettek, amely a pozitív munkaélményt befolyásoló kritériumok meghatározására, valamint annak vállalati (ön)értékelésének elősegítésére fókuszál. Az eredmények alapján leginkább a vezetés, majd a humán erőforrás fejlesztése, a szervezeti kultúra és a kommunikáció tekinthető jelentős tényezőnek az EX szempontjából. A tanulmányban a szerzők által javasolt, pozitív munkavállalói élmény fokozására alkalmas elméleti modell gyakorlati alkalmazásának igazolására egy vállalatnál készített esettanulmány eredményei kerültek bemutatásra.

### **A szervezeti támogatás jelentősége az EX-ben**

Li és Yang (2023) tanulmányában arra keresték a választ, hogy az észlelt szervezeti támogatás miként befolyásolja a fiatal munkavállalók élményeit. A kutatás során kínai munkavállalók (n=550) által kitöltött kérdőíves adatfelvétel során arra keresték a választ, hogy az észlelt szervezeti támogatás pozitívan befolyásolja-e a fiatal alkalmazottak munkavállalói élményét (H1), a proaktív személyiség közvetítő szerepet játszik-e az észlelt szervezeti támogatás és a munkavállalói élmény kapcsolatában (H2), valamint moderáló szerepet tölt-e be az érzelmi kimerültség az észlelt szervezeti támogatás és a proaktív személyiség kapcsolatában (H3). Az eredmények alapján mindhárom hipotézis beigazolódott. A kutatás eredményei alapján elmondható, hogy a magas mértékű szervezeti támogatás elősegíti a munkaélményt, de a magas mértékű érzelmi kimerültség állapotában az észlelt szervezeti támogatás pozitív hatása csökken a proaktív személyiségek esetében.

Joshi és munkatársai (2023) kutatása online alkalmazotti értékelések begyűjtése alapján történt, az adatfelvételre India 50 legnagyobb üzleti szervezeténél került sor. Az eredmények alapján négy új dimenziót azonosítottak a szerzők, amelyek a biztonság, a szervezeti támogatás, a munkaterhelés és a vezetés, s további 20 EX tényezőt (és annak jelentőségét, valamint a kapcsolódó érzelmeket), amelyek a munkavállalói élményt általánosan alakíthatják. Ezek közül a munkavállalók a szervezeti támogatást, valamint a fizetést és fejlődési lehetőségeket tartották a legfontosabbnak az eredmények alapján, de kiemelt szerepe volt a munka-magánélet egyensúlyának, a vezetésnek és a munkahelyi biztonságának is.

### **Az EX fokozásának lehetőségei újszerű megközelítésben**

Khandelwal és munkatársai (2023) az indiai Jaipur magánegyetemen vizsgálták az EX témakörét. A 83 fős kérdőíves felmérés alapján arra keresték a választ, hogy a spiritualitás, valamint az érzelmi intelligencia milyen módon befolyásolhatja a munkavállalói élményt. A PLS-SEM-módszerrel történő elemzést követően az eredményeik szerint az alkalmazottak spiritualitása és az EX között szignifikáns kapcsolat mutatható ki (H1), azonban az érzelmi intelligencia nincs jelentős hatással az EX-re (H2). Elmondható tehát, hogy a spirituális szemléletet egy észlelhető szervezeti tényezőként való beépítése a szervezetbe a munkaélmény támogatását segítheti elő.

Horváth és Kenesei (2023) tanulmánya egy projekt eredményeit foglalja össze, amelyben egy ötcillagos budapesti hotel HR-vezetőjével történt interjúról, valamint az ennek alapján elkészített szervezeti kihívásokra reagáló ún. Employee Experience Journey Mapping project-ről számoltak be. A kapott eredményeket a – vezetői összefoglaló alapján – a szervezet korábbi PULSE elkötelezettségi felmérésének összesített eredményei egészítették ki (a felmérésben az alkalmazottak 60-70%-a részt vett). A tanulmány kiemeli a tehetséggondozási program kiépítésének és a munkavállalók igényein alapuló marketingkommunikációnak a jelentőségét, továbbá azt, hogy a munkavállalók számára a vezetőség, a biztonság és stabilitás, a támogató kultúra, a minőségi munkavégzés, az életminőség és jóllét, valamint a juttatások nagy jelentőséggel bírnak. A tanulmány továbbá hangsúlyt fektet a munkavállalói élményút személyiségtípusokra illeszkedő kidolgozására.

John és munkatársai (2023) a „Viva”, mint EXM-platform lehetőségeit vizsgálta egy multinacionális szoftveripari szervezetben, amely már kialakult hibrid munkamoddellel rendelkezik. Az EX-platformok a munkáltató számára olyan mérőszámokat biztosíthatnak, amelyek a kapcsolattartás, az időmenedzsment és a készségfejlesztés minőségének fejlesztési lehetőségeit nyújtják. A rendszer online kérdőíves adatfelvétel formájában gyűjti az adatokat, amelyek a munkavállalók kitöltését követően azonnal kiértékelhetők. A kutatás fókusza a pandémiás időszak során a munkavállalók által megélt nehézségek feltárása volt, valamint annak megismerése, hogy a Viva platform miként segítette a munkafolyamatokat a hibrid munkamodellben. A kutatás eredményei kitérnek a hibrid munkavégzés kihívásaira az elkötelezettség, a munka-magánélet egyensúlya, valamint a jólét vonatkozására, továbbá a felmerülő kihívások platform általi kezelésére. Az eredmények alapján a platform segít a munkavállalóknak a kapcsolódásban, azaz a vezetők nagyobb rálátást kaptak a hibrid munkarendben dolgozó csapat működésére, elakadásaira, valamint a munkatársak közötti kollaborációt is elősegítette. Ezentúl teret enged az önreflexiónak és a munkavállalók kialakíthatják saját munkarutinjukat, maguk oszthatják be rugalmasan a munkaidejüket, feladataikat, s választhatják ki a munkavégzés helyét, s mindez pozitív hatással lehet a produktivitásra. Mindez támogatja a munka-magánélet egyensúlyát (egyenlő tehermegosztás), valamint megismerhető az alkalmazottak fizikai, mentális, lelki jólléte, vagy beazonosíthatók az azt kockázatos tényezők (stressz). Az online EX-platformokon túl a modern munkaerőpiacon a mesterséges intelligenciával támogatott HRM-alkalmazások (AI HRM) is egyre inkább elterjednek.

Malik és munkatársai (2023) által egy információtechnológiai (IT) tanácsadó globális multinacionális vállalatánál végzett kutatás célja az AI-támogatott HRM vállalatba illeszkedésének bemutatása, valamint annak hatásai a munkaélményre és elkötelezettségre egy új elméleti keret (mesterséges intelligencia által támogatott HR-működés) megalkotásával. Eredményei bizonyítják, hogy az AI HRM javítja az EX szintjét a szervezetben, amely pozitív hatással van a termelékenységre, valamint a HR-szolgáltatások hatékonyságára. A kutatás eredményeinek adatait interjúk megkérdezések, szervezeti dokumentumok, vállalati HR-politika keretrendszerek, ügyfelek esettanulmányai és nyilvánosan elérhető információk adták, amelyek a multinacionális vállalatok honlapjáról származtak.

Neill és deKlerk (2023) tanulmányában a SOUL team-coaching keretrendszer pozitív hatásait mutatja be a munkavállalói élményre, amelyben három terület integrációja történt: a csapat-coaching, a munkavállalói élmény és a munka értelmének keresése. A kutatás során 12 interjút készítettek gyakorlati team-coach szakemberekkel. A kutatás célja: csapatkontextusban kiterjeszteni a munkavállalói élmény témájában készült eddigi tudományos ismereteket. A keretrendszer egyfajta útmutatóként szolgál a coach szakemberek részére, amely elősegíti a szervezeti polgárok pozitív munkavállalói élményének fokozását, mindamellett, hogy munkájukat jelentősnek érzik, amelyet az összetartozás érzése (csapatszellem) vezérel.

Fu és Ma (2022) a pozitív munkavállalói élmény magasabb szintjét, a munkavállalói csúcserőműnyt (employee peak experience, EPE) vizsgálták. Az eredmények igazolták, hogy a munkavállalói csúcserőműny eléréséhez az alábbiak közül legalább egy elérésére van szükség: büszkeség érzése, megértés érzése, emelkedettség érzése vagy kapcsolódás érzése. Hipotéziseiket e négy dimenzió, továbbá a proaktív viselkedés, a munka jelentősége, valamint az ajánlás és az EX közötti kapcsolat vizsgálatára fogalmazták meg. A négy dimenzió pozitívan befolyásolja az alkalmazotti ajánlásokat és a proaktív viselkedést a pozitív munkaélmény közvetítő szerepén keresztül. Továbbá a pozitív munkaélményt tapasztaló alkalmazottak nagyobb eséllyel ajánlják a szervezetet és nagyobb mértékben fogadják el a proaktív viselkedést. A munka jelentősége moderálhatja a munkaélmény és proaktív viselkedés kapcsolatát is. A három szakaszból álló tanulmány első lépése az EPE elméleti modelljének kidolgozása volt 21 interjú eredménye alapján, amelyben 25 és 40 év közötti munkavállalók vettek részt, és foglalkozásuk az általános munkatársaktól a felsővezetői szintig terjedt (marketing, humánerőforrás, értékesítés...), valamint – ellenőrzés céljából – további 26 MBA-hallgató is részt vett a kutatásban. Ezt követően a kérdőíves adatfelvételhez szükséges négydimenziós, 16 tételből álló skála elkészítése és validálása történt meg. A kutatás harmadik szakaszában a szerzők strukturális egyenletmodellezést (SEM) alkalmaztak az EPE kiváltó okainak és hatásainak felmérésére, amelynek alapját egy 424 fős kérdőíves adatállomány képezte.

Az 1. táblázat tartalmazza a szisztematikus irodalomelemzés keretében feldolgozott tanulmányok által azonosított szervezeti tényezőket 4 témakör mentén csoportosítva.

**1. TÁBLÁZAT: A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNYT BEFOLYÁSOLÓ / FOKOZÓ SZERVEZETI TÉNYEZŐK**

<b>Szervezeti kultúra és munkakörnyezet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- EX támogató platformok</li> <li>- kulturális tényezők (pozitív légkör, méltányosság, inkluzivitás)</li> <li>- megbízható és működőképes felszerelés</li> <li>- munkakörnyezet</li> <li>- pozitív szervezeti kultúra</li> <li>- minőségi munkavégzés</li> <li>- büszkeség</li> <li>- megértés</li> <li>- emelkedettség érzése</li> <li>- kapcsolódás</li> </ul>
<b>Közvetlen vezető</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- igazságos bánásmód</li> <li>- elismerés</li> <li>- vezetés</li> <li>- elszámoltathatóság</li> <li>- munkaterhelés</li> </ul>
<b>Felső szintű vezetés</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- bizalom</li> <li>- biztonság</li> <li>- észlelt szervezeti támogatás</li> <li>- fizetés, juttatások</li> <li>- kommunikáció</li> <li>- munkavállalók megértése (spirituális szinten)</li> <li>- stabilitás</li> </ul>
<b>HR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pszichológiai jóllét támogatása</li> <li>- képzési és fejlődési lehetőségek</li> <li>- karrierfejlesztés</li> <li>- kompenzációs és jutalmazási rendszer</li> <li>- emlékezetes pillanatok</li> <li>- kiléptetés gyakorlata</li> <li>- munkavállalók igényein alapuló marketingkommunikáció</li> <li>- AI vezérelt HRM</li> <li>- csapat-coaching</li> <li>- életminőség támogatása</li> <li>- munka-magánélet egyensúlya</li> <li>- tehetséggondozási stratégiák</li> </ul>

Forrás: saját szerkesztés a szisztematikus irodalomelemzés keretében feldolgozott 12 cikk eredményei alapján

## **Konklúzió**

A vonatkozó szakirodalom alapján megállapítható, hogy a munkavállalói élmény aktuális téma, az ezzel foglalkozó tanulmányok zöme az elmúlt években jelent meg. A kutatási eredmények egyértelműen igazolják, hogy a pozitív munkavállalói élmény hozzájárul a dolgozók elégedettségének, elkötelezettségének és motivációjának növeléséhez, emellett a szervezeti produktivitásra, teljesítményre is pozitívan hat.

A 12 cikk szisztematikus feldolgozását követően megállapítható, hogy a pozitív munkavállalói élmény kialakításában a HR-nek, a közvetlen vezetőnek és a felső szintű vezetésnek is van feladata, de az EX a szervezeti kultúrával és a munkakörnyezettel is szoros kapcsolatban áll:

- a közvetlen vezető részéről lényeges az igazságos bánásmód, az elismerés, a korrekt munkaterhelés és az elszámoltathatóság lehetősége – mindezt egy nyílt, átlátható, KPI-alapú teljesítményértékelő rendszer meg tudja alapozni;

- a felső szintű vezetés feladatai közé tartozik a bizalom, a biztonság, a stabilitás megteremtése, a dolgozók támogatása és a megfelelő kommunikáció – ehhez az etikus vezetési elvek beépítése a vezetési filozófiába és a szervezet vezetői kompetenciamodelljébe segítségül szolgálhat;
- az emberierőforrás-menedzsmentnek – a klasszikus feladatain túl – célszerű kiemelt figyelmet kell fordítania a kifejezetten támogató tevékenységekre (pl. tehetséggondozás, képzés és fejlesztés, pszichológiai jóllét), s ehhez kellő információkat és adatokat biztosíthat egy AI-vezérelt HRM-rendszer;
- a szervezeti kultúra és a munkakörnyezet felülvizsgálatánál ugyancsak támogató attitűdre van szükség, így ezek fejlesztésekor a modern munkakörnyezetre és a klán kultúra jegyeinek integrálására érdemes hangsúlyt fektetni.

A tanulmányban bemutatott összefoglaló táblázat (1. táblázat) mankóul szolgálhat a szervezetek számára a pozitív munkavállalói élmény kialakításához és/vagy fenntartásához, valamint támponatot adhat az elméleti és gyakorlati szakembereknek a témában végzendő további vizsgálataikhoz.

Több irodalom is említi (Li, & Yang, 2023; Joshi et al., 2023), hogy a munkavállalói élmény kapcsolatban van a dolgozó által észlelt szervezeti támogatás mértékével, azt azonban nem vizsgálták a szerzők, hogy az észlelt munkatársi támogatás és észlelt vezetői támogatás hatással van-e a dolgozói élményre. A szervezeti kultúra jelentőségére is (Ahire, & Sinha, 2022) felhívják a figyelmet, de azt ezidáig nem tudjuk, hogy a különböző szervezeti kultúrák (pl. Cameron, & Quinn (2006) alapján a klán, adhokrácia, hierarchia és piac) hogyan kapcsolódnak a munkavállalói élményhez, és azok mely dimenzióit erősítik vagy gyengítik. A munkavállalói élmény alapja – a vonatkozó szakirodalom szerint – a dolgozó és a szervezet közötti interakciók, így további érdekes kérdés, hogy a munkahelyi szocializációs programok, a mentor megfelelősége és a szervezeti szocializáció mértéke és az EX milyen összefüggésben állnak egymással.

A kutatás korlátjaként említendő, hogy a szisztematikus irodalomelemzés során a Web of Science adatbázisban elérhető tanulmányok kerültek feldolgozásra, egyéb platformról nem történt adatgyűjtés, amely bővíthette volna az elemszámot.

### Irodalomjegyzék

- Ahire, M., & Sinha, V. (2022). After-COVID Era: Workplace 4.0 as the New Revolution of Employee Experience. *Cardiometry*, 23(8), 272-282. <https://doi.org/10.18137/cardiometry.2022.23.272282>.
- Berke Sz., Schmidt M., & Kőműves Z. (2023). Wellbeing at workplace – health promotion and types of stress in Southern Transdanubia. *Régió kutatás Szemle*, 6(1), 58-66. <https://doi.org/10.30716/rsz/21/1/5>.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*. Josey Bass, San Francisco.
- Contreras-Cruz, A., Kirbac, A., Dennett, C., & Daim, T. U. (2023). Human-centered design as a tool to improve employee experience: The case of a US plant-based food manufacturer. *Technology in Society*, 73. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2023.102248>.
- Csorba L. (2023). The Perfect Quality Model and the Quality of Public Finances. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 69(2), 51-66. <http://real.mtak.hu/id/eprint/172247>.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>.
- Deloitte (2017). *Global Human Capital Trend – Rewriting the rules for the digital age*. Deloitte University Press.
- Deloitte (2022. november 16.). Solving for the disjointed digital experience in hybrid work: Create a workplace with employee experience at the center. <https://www2.deloitte.com/us/en/blog/human-capital-blog/2022/digital-workplace-solutions-for-improving-employee-experience.html>.
- Fu, X., & Ma, J. (2022). Employees' Peak Experience at Work: Understanding the Triggers and Impacts. *Frontiers in Psychology*, (13), 1-22. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.993448>.



- Horváth V., & Kenesei Z. (2023). Employee experience journey mapping: A new approach to attracting talent in the tourism sector in the shadows of COVID-19. *Tourism and Hospitality Management*, 29(2), 207-217. <https://doi.org/10.20867/thm.29.2.5>.
- Itam, U., & Ghosh, N. (2020). Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals*, 11(2), 39-49. <https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103>.
- John, B., Alsamarra'i, Z., & Panteli, N. (2023). Enhancing Employee Experience in the Era of Hybrid Work: The Case of Microsoft Viva. *IEEE Software*, 40(2), 70-79. <https://doi.org/10.1109/MS.2022.3229956>.
- Joshi, A., Sekar, S., & Das, S. (2023). Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review*, 53(1), 288-313. <https://doi.org/10.1108/pr-07-2022-0478>.
- Kamarási V., & Mogyorósy G. (2015). Szisztematikus irodalmi áttekintések módszertana és jelentősége. Segítség a diagnosztikus és terápiás döntésekhez. *Orvosi Hetilap*, 156(38), 1523-1531. <https://doi.org/10.1556/650.2015.30255>.
- Khandelwal, S., Sharma, D., & Rajagopal, N. K. (2023). Influence of spirituality(S) and emotional intelligence (EI) on employee experience (EX): An structural equation modeling approach. *Journal of Interdisciplinary Mathematics*, 26(3), 329-340. <https://doi.org/10.47974/JIM-1664>.
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of employee experience on organizational commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7), 521. <https://doi.org/10.3390/bs13070521>.
- Li, X., & Yang, P. (2023). Facilitate or Diminish? Mechanisms of Perceived Organizational Support on Employee Experience of New Generation Employees. *Psychological Reports*. <https://doi.org/10.1177/00332941231183621>.
- Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & Srikanth, N. R. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. *Human Resource Management*, 62(1), 97-115. <https://doi.org/10.1002/hrm.22133>.
- Molnár Cs., & Csehné Papp I. (2023). Review of human resource management practices supporting the development of employee wellbeing. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 14-29. <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.2>.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Morris, S. N. (2023). Cultural diversity in workplace and the role of management. *American Journal of Industrial and Business Management*, 13(5), 380-393. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2023.135024>.
- Neill, P., & de Klerk, J. J. (2023). Developing the soul framework to enhance employee experience in teams as part of a team coaching approach. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 21(1), 67-84. <https://doi.org/10.24384/fym0-z274>.
- Plaskoff, J. (2017). Employee Experience: The New Human Resource Management Approach. *Strategic HR Review*, 16(3), 136-141. <https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>.
- Shenoy, V., & Uchil, R. (2019). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 11(2), 18-23.
- Yadav, M., & Vihari, N. S. (2023). Employee Experience: Construct Clarification, Conceptualization and Validation of a New Scale. *FIIB Business Review*, 12(3), 328-342. <https://doi.org/10.1177/23197145211012501>.
- Yildiz, D., Temur, G. T., Beskese, A., & Bozbura, F. T. (2020). Evaluation of positive employee experience using hesitant fuzzy analytic hierarchy process. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 38(1), 1043-1058. <https://doi.org/10.3233/JIFS-179467>.
- Vereb D., Krajcsák Z., & Kozák A. (2024). The importance of positive employee experience and its development through using predictive analytics. *Journal of Modelling in Management*, 20(1), 51-69. <https://doi.org/10.1108/JM2-02-2024-0057>.

KREIZINGERNÉ RICHTER LOTTI

## MEGTARTÁS AZ ÚJ TOBORZÁS – SZERETHETŐ MUNKAHELYEK, ELKÖTELEZETT MUNKAVÁLLALÓK

TÉMAVEZETŐ:

DR. ANDRÁS KLÁRA FŐISKOLAI DOCENS, HR ÉS KOMMUNIKÁCIÓS IGAZGATÓ,  
EGIS GYÓGYSZERGYÁR ZRT.

Az elmúlt időszak inflációs környezete a kedvezőbb kompenzációs csomagot kínáló új lehetőségek keresésére sarkallja a munkavállalókat, akik egyre tudatosabbak és mobilisabbak, gyakran és könnyedén váltanak munkahelyet, amennyiben az nem felel meg elvárásaiknak. A szervezetek számára kihívást jelent a bérek inflációkövető felzárkóztatása, a jó munkaerő bevonása és megtartása. Ebben a gazdasági helyzetben a megtartásmenedzsment egyre nagyobb relevanciát nyer, hiszen nem csak költséghatékonyabb HR-folyamat, mint a toborzás, hanem a szervezeti kultúrát és morált is pozitív irányban befolyásolja. Munkavállalói motiváció, elköteleződés, wellbeing, munkáltatói márkaépítés, megtartásmenedzsment. Dolgozatomban ezeket az aktuális témákat járom körül. Feltárom, mire vágyik napjaink munkavállalója, és mi teszi szerethetővé a munkahelyeket. Végül egy hazai nagyvállalat jógyakorlatának segítségével nyújtok eszközöket a munkavállalói jóllét megteremtéséhez, a munkavállalók megtartásához, a szerethető munkahellyé váláshoz. A szerethető munkahely megtartó munkahely is. Azok a munkavállalók, akik jól érzik magukat a munkahelyükön, nem gondolkoznak munkahelyváltáson.

### Bevezetés

Szerethető munkahely. Egy korrekt, biztonságot adó, inspiráló közeg, ahol kielégíthetjük anyagi, intellektuális, társas, önmegvalósítási szükségleteinket. Ahová lelkesen, motiváltan, gyomorgörcs nélkül, a tenni akarás jóleső izgalmával megyünk be reggelente. Ki ne szeretne ilyen helyen dolgozni?! Mitől lesz szerethető egy munkahely? A jó fizetés miatt? Vagy a modern iroda számít? Az ingyen kávé és a sportolási lehetőség a vonzó? Talán akkor érezzük jól magunkat a munkahelyünkön, ha tudjuk, a karrierünk is sínen van? Tanulmányomban ezekre a kérdésekre keresem a választ. Napjaink gyorsan változó és bizonytalan gazdasági környezetében a munkaerőpiac is felbolydult. Leépítések, majd munkaerőhiány, elszabaduló infláció és növekvő bérigények, fluktuáció. A munkáltatók között élesedik a verseny a megfelelő képzettségű és tapasztalt munkavállalókért, egyre nehezebbé válik az igazán jó munkaerő felkutatása, bevonása és megtartása. Nem kérdés, hogy egy új munkavállaló rekrutálása, beillesztése mind időben, mind erőforrásokban, hatékonyságban és költségekben is nagyobb terhet ró a vállalkozásokra, mint egy-egy meglévő munkatárs foglalkoztatása. Ebben a kedvezőtlen gazdasági környezetben a munkavállalók nagyobb munkahelyváltási hajlandósággal bírnak, ezért a megtartásmenedzsment az egyik legfontosabb HR-funkció napjainkban.

## Motiváció a munka világában

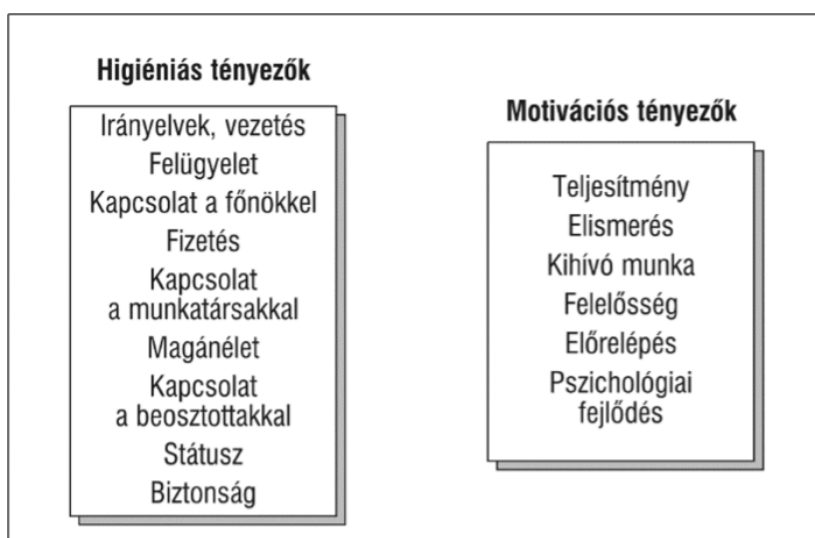
Mi ösztönöz bennünket munkavégzés során? Milyen mozgatórugók hajtanak, hogy nap mint nap erőfeszítéseket tegyünk a munkahelyünkön? Ahány munkavállaló, annyiféle válasz érkezik a kérdésre. Schein azonban nyolc csoportot különített el Karrierhorgony-elméletében, aszerint, hogy az egyes egyének karriermotivációiban mely szempontok a hangsúlyosak:

1. biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság;
2. önállóság, függetlenség;
3. műszaki/funkcionális kompetencia;
4. vezetői kompetencia;
5. vállalkozói kreativitás;
6. szolgálatkészség/odaadás;
7. tiszta kihívás;
8. életstílus egységének megteremtése.

A biztonságkeresők csoportjának a stabil munkakörnyezet fontosabb, mint a munka milyensége. Az autonómiát kedvelők ezzel szemben nem bírják a helyhez kötöttséget. Idejüket önállóan szeretik beosztani, nem tűrik az ellenőrzéseket. A funkcionális kompetenciával bírók csoportja örömet lel a kihívást jelentő, bonyolultabb feladatokban. Számukra az az ideális elismerés, ha szakmailag fejlődhetnek a munkahelyen. A vezetői kompetenciával rendelkező csoportot a vezetői pozíció, hatalom, és az ezzel járó felelősség, pénzbeli javadalmazás motiválja. A vállalkozó típus kreatív, az alkotás lehetősége és öröme, munkájának elismerése ösztönzi. Aki segítőkész beállítottságú, annak az altruista magatartás gyakorlása okoz jóérzést, és ez (egy darabig) elegendő motivációt jelent a csoport tagjainak. A kihívást kedvelőket a versenyszellem hajtja, számukra a győzelem a fontos és motiváló. Az életstílust előtérbe helyező csoport számára pedig a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlyának megtartása a legfontosabb vezérelv a karrierépítésben. Munkáltatóként jó, ha felismerjük, az adott munkavállaló mely karrierhorgonyokkal rendelkezik, hiszen így személyre szabhatjuk ösztönzési módszereinket (Langer, 2001).

A motivációs elméletek közül Herzberg kéttényezős modelljét tartom a legjelentősebbnek munkaerőpiaci szempontból. Herzberg megkülönbözteti a higiéniai és a motivációs tényezőket. Előbbiek az elégedetlenség megszüntetését, utóbbiak pedig az elégedettség elérését célozzák.

### 1. ÁBRA: HERZBERG MOTIVÁCIÓS MODELLJE – HIGIÉNIÁS ÉS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK



Forrás: Dobák, & Antal (2016)

A pszichológus szerint önmagukban a higiénias tényezők nem jelentenek motivációt, ellentétben a motivációs tényezőkkel. Párhuzamot vonva Maslow elméletével, a higiénias tényezők jelenthetik az alapvető szükségleteket, a motivációs tényezők pedig magasabb rendű, társas kapcsolatokhoz, elismeréshez, önmegvalósításhoz kapcsolódókat. A modell szerint a higiénias tényezők – bár nem motiválnak, – segítenek a munkavállalók elköteleződésének megteremtésében. Amennyiben ezek a tényezők nem tudnak megvalósulni, az alkalmazottak nagyobb valószínűséggel hagyják ott a munkahelyeiket. A motivációs tényezők hiánya ezzel szemben nem okoz elégedetlenséget, csupán semleges hozzáállást, meglétük viszont javítja a teljesítményt (Dobák, & Antal, 2016).

### A pénz mint motivátor

A pénz a higiénias tényezők közé tartozik, mely feltétlenül szükséges az elégedettségünkhöz, viszont nem ad plusz motivációt. Alderfer frusztráció-visszalépés elve mentén pedig csak abban az esetben kap szerepet a pénz mint ösztönző, amikor a magasabb rendű szükségleteink nem tudnak kielégülni. Ha a munkánk unalmas, nem okoz szakmai kihívást, nem tudunk kiteljesedni benne, rosszul érezzük magunkat a kollégáink társaságában, csakis a pénz miatt fogunk bejárni a munkahelyünkre. Ez azonban nem valódi motiváció, illetve nem is túl hatásos, hiszen egyre több és több szükséges belőle ahhoz, hogy fennmaradjon ez a motivált állapot (Dobák, & Antal, 2016). *„Nem igaz az a feltételezés, hogy az alkalmazottak a magas fizetés miatt maradnak bent órákkal a munkaidőn túl is, kezdeményeznek önállóan javításokat és tűznek ki magasabb teljesítménycélokat. Tartósan ezt csak magából a munkavégzésből és a munkahelyi kultúrából származó ösztönzők biztosíthatják. Ugyanakkor a biztonsági igények kielégítése nélkül, csak nagyon kevés ember lobog ilyen tűzzel”* (Bakacsi, 1998 p. 319). Karoliny és Poór szerint (2015) viszont a pénz motivál, de csak egy bizonyos pontig; célszerű más motivációkat is keresni. Összességében tehát elmondható, hogy a pénz nem ad valódi, hosszantartó motivációt, viszont a hiánya elégedetlenné tesz. Ahhoz pedig, hogy érvényesülni tudjanak a magasabb rendű motivációk, az alapszintű igényeknek ki kell, hogy elégüljenek.

### Az elkötelezett munkavállaló

Klein Sándor és Klein Balázs (2020) szerint az elköteleződés a munka világában az egyéni célok összehangolása a szervezeti célokkal, mert csak az elkötelezett munkavállaló hajlandó energiát, időt befektetni a szervezet érdekében. Ehhez pedig arra van szükség, hogy a szervezet is erőfeszítéseket tegyen a munkavállalók elköteleződésének segítésére. A munkavállalói elkötelezettség – amellett, hogy hat a vállalati kultúra egészére, – az üzleti eredményt is nagyban befolyásolja (Blahó et al., (szerk.) 2021). Löveyék (2007) szerint ahová kötődünk, ott teljesítünk, ennek hiányában pedig csak a minimálisan szükséges erőfeszítéssel próbálunk a maximális haszonhoz jutni. A Gallup Intézet 2023-as globális munkahelyi wellbeing-kutatása alapján Európában a munkavállalók mindösszesen 13%-a elkötelezett a munkahelyén, 72% az úgynevezett „csendes kilépő”, aki jobb lehetőségeket keresgél, a maradék 15% pedig kifejezetten elégedetlen a munkahelyével (Gallup, 2023).

### Fluktuáció

A fluktuáció a gazdaságilag aktív keresők munkahely-változtatását jelenti (László, (szerk.) 2021). Munkavállalói oldalról váltás a valamilyen szempontból kedvezőbb munkahely irányába, munkáltatói szemüvegen keresztül tekintve pedig kihívás, költség, de egyben lehetőség is a megújulásra. Fontos tisztázni, hogy bár mostanában a felhangja negatív, a jelenség maga nem feltétlenül az. A fluktuáció optimális esetben teret ad a szervezet megújulásának, hogy a rosszul teljesítő munkavállalók kiléphessenek, illetve új, képzetesebb, korszerűbb ismeretekkel rendelkező mun-

katársakkal frissülhessen a vállalkozás munkavállalói állománya. Ilyenkor átrendeződhetnek a munkakörök, és ez jó lehetőség lehet pl. egy-egy szervezetnél maradó munkatárs előléptetésére is. Kétségtelen viszont, hogy a jól teljesítő kollégák távozása és pótlása jelentős anyagi terhet ró a vállalkozásokra (Blahó et al., 2021).

### Megtartási stratégiák

Népességfogyás, elöregedő társadalom, külföldre vándorlás, az oktatási színvonal csökkenése, infláció, bizonytalan gazdasági környezet. Tényezők, melyek meghatározzák az aktuális munkaerőpiaci helyzetet. A munkaerőhiány általánossá vált a hazai és a nemzetközi piacon, kiemelten a speciális szakképzettséget igénylő területeken, ahol monotonía vagy kedvezőtlen munkakörülmények elviselésére van szükség, illetve a magas adminisztrációigényű munkakörök esetében (Ligeti, 2017). Munkaerőhiányban szenved az egészségügy, az oktatás, az építőipar, az adminisztráció, és hiányoznak a tapasztalt, diplomás szakemberek az IT-szektorból is. Ebben a gazdasági környezetben elengedhetetlen, hogy a vállalkozások felismerjék a megtartásmenedzsment szükségességét.

A Forbes értelmezésében 2023-ban a sikeres megtartási stratégia elemei a következők: vonzó alaphír és juttatások, home office lehetőség biztosítása, rugalmas munkavégzés és munkaóracsökkentés, a munka-magánélet egyensúlyának támogatása, vonzó szervezeti kultúra megteremtése, munkavállalói elköteleződés növelése, a csapatmorál erősítése, a kiegészítő csökkentése, kapcsolódást segítő intézkedések, munkahelyi juttatások, a munkavállalók személyes fejlődésének elősegítése, a személyek és a szervezet illesztése, kompetens vezetés, megfelelő kiléptetési folyamatok (Crail, 2023, saját fordítás).

### Wellbeing a munkahelyen

Az elégedett munkavállaló minden szervezet érdeke, mert az valószínűleg lojális lesz a munkahelyéhez, nem futamodik meg a legkisebb konfliktus hatására, állását megbecsülve, hálásan, becsülettel végzi munkáját és jó hírért kelti a vállalatának. A munkavállalói jóllét, azaz wellbeing viszonylag újkeletű fogalom az emberierőforrás-menedzsment világában, de jelen gazdasági környezetünkben egyre nagyobb relevanciát nyer. Magyarországon is egyre több vállalat tűzi ki zászlójául a munkavállalói wellbeing-intézkedéseket. Ezek az intézkedések népszerűek a munkavállalók körében, különös tekintettel a rugalmas munkavégzési lehetőségek biztosítására, a személyre szabható magánegészségügyi szolgáltatásokra – melyekkel lehetőség adódik elkerülni az amúgy is leterhelt TB finanszírozott ellátóhelyeket –, a sportolási, illetve egyéb egészségmegőrzési, gyermekfelügyeleti juttatásokra, az adott munkavállaló egyéni igényeitől, élethelyzetbeli sajátosságaitól függően.

Nem attól fogjuk viszont jól érezni magunkat a munkahelyünkön, ha ingyen snacket rágcshalhatunk és pihenhetünk a relax szobában. Ezt sokkal inkább a szervezeti kultúra, a jól meghatározott keretek, a vezetőkkel és munkatársakkal való kapcsolat minősége határozza meg, melyet alapvetően a menedzsment tagjai tudnak befolyásolni küldetésükkel, saját hozzáállásukkal, viselkedésükkel. Erre a stabil alapra pedig kiválóan lehet építkezni a jólléti juttatások tervezésénél (A dolgozók boldogsága az üzleti siker titka? A szervezeti wellbeing eszközei podcast, 2023). Hiába hozunk jól csengő látványintézkedéseket munkavállalói jóllét címszóval, ha az alapokban probléma, hiány mutatkozik, a visszájára is elsülhetnek ezek a törekvések. Ilyen lehet például, amikor a cég többmilliót költ az év végi csapatépítő bulira, de a mindennapokat rossz körülmények között kell tölteni, mivel spórolnak az irodabérleten, felszerelésen, takarítási díjon, korszerű technikai berendezéseken, és még a végpapíron is. Csikós-Nagy Katalin, a HR-Evolution Kft. szakértője [...] szerint *„amíg az alapszükségletek nincsenek kielégítve egy szervezetben, addig nem érdemes „csillivilli programokat” szervezni, hiszen a dolgozók nem fogják értékelni őket”* (Novák, 2022).



A Gallup Intézet 2023-as munkahelyi wellbeing-kutatása alapján pedig még a munkanélküliség is vonzóbb, mint egy utálatos munkahely (Gallup, 2023). A wellbeing és a munkaerő-megtartás kapcsolatának értelmezésében az alábbi tényezők játszanak kiemelt szerepet: a személy és környezet illesztése, személyközi interakciók, közösségi élmények, munkakörülmények, a munka jellege, érdekessége, célja, a hiteles vezetői attitűd, folyamatos vezetői-beosztotti kommunikáció, autonómia, job crafting (azaz munkakör alakítás) és igazságosság (Gelencsér et al., 2022).

### **Munkáltatói márkaépítés**

A szerethető munkahely megteremtésének egyik eszköze a munkáltatói márkaépítés, melynek célja egy olyan vonzó vállalati kép kialakítása, ami által az emberek azt érezhetik, jó azon a helyen dolgozni. A munkáltatói márkázással növelhetjük a munkavállalók elégedettségét, szervezeti azonosulását, lojalitását, a jó hírnév elterjedését. A jó employer branding stratégia segíti a munkavállalók megtartását, növeli a munkavállalók motivációját, ezáltal pedig a teljesítményüket (Chovan, 2017). A munkáltatói márka kialakulása a szakképzett munkavállalók iránti egyre növekvő versenyre, az előregedő társadalomra, az újonnan megjelenő egyre magasabb munkavállalói igényekre vezethető vissza. A munkahelyeket – mintegy terméként tekintve – vonzóvá kell tenni a jövőbeli és a jelenlegi munkavállalók számára. A munkáltatói márka túlmutat a vállalat nevén, mely persze jó brand lévén önmagában is vonzó lehet a munkavállalók számára. A munkáltatói márkázás gyakorlata mögött az az alapelv áll, hogy a hatékony és elkötelezett egyének növelik a szervezet teljesítményét (Bauer, & Kolos, 2016). A szervezet a munkaerőpiacon maga a termék, melyet eladni szándékozunk. Cél, hogy a munkavállalók az adott céget válasszák és ne a másikat. Ehhez ismertté és vonzóvá kell tenni a munkahelyet. Fel kell tennünk a kérdést, hogy mitől értékeesebb az érintett vállalat, mint a többi? Keresni kell az egyediséget, olyan jellemzőket, melyek csak az adott céghez köthetőek. Többet, mást kell nyújtani a többi vállalkozásnál. Amiről sokan elfelejtkeznek, hogy a munkáltatói márkát nem csak az újonnan belépők, hanem a meglévő dolgozók számára is vonzóvá kell tenni (Túri, 2018). A munkáltatói márkaépítés során fontos szem előtt tartani a hitelesség kérdését is, mert nagyon kellemetlen helyzeteket okozhat, és ellenkező hatást érhetünk el azzal, ha a vállalat tényleges gyakorlata nincs összhangban az általa közvetítettekkel. Ilyen lehet, amikor egy újonnan belépő csalódik, mert a gyakorlat nem találkozik a kezdeti ígéretekkel (Balogh, & Karoliny, (szerk.) 2023; Kajos, & Bálint, 2014). Jan Denys, a Randstad Belgium Vállalati Kommunikációért és Kormányzati és Közösségi kapcsolatokért felelős részlegének vezetője szerint a munkáltatói márkaépítés egyik legfontosabb szabálya a 80-20-as elv, miszerint a stratégia sikere 80%-ban azon múlik, ahogyan az alkalmazottakkal bánik egy vállalat és csak 20%-a a kommunikáción (Randstad).

### **Primer kutatási eredmények**

Kvantitatív kutatásom célcsoportja az aktív munkavállalók voltak, a minta nagysága 153 fő, a mintavétel ideje pedig 2023.12.27-2024.01.07. A kitöltők 70%-a a 26-45 év közötti korosztályból került ki. 83%-uk házas vagy párkapcsolatban él, 54,9%-nak van gyermeke is. A válaszadók 86,9%-a rendelkezett munkahellyel a kitöltés időpontjában.

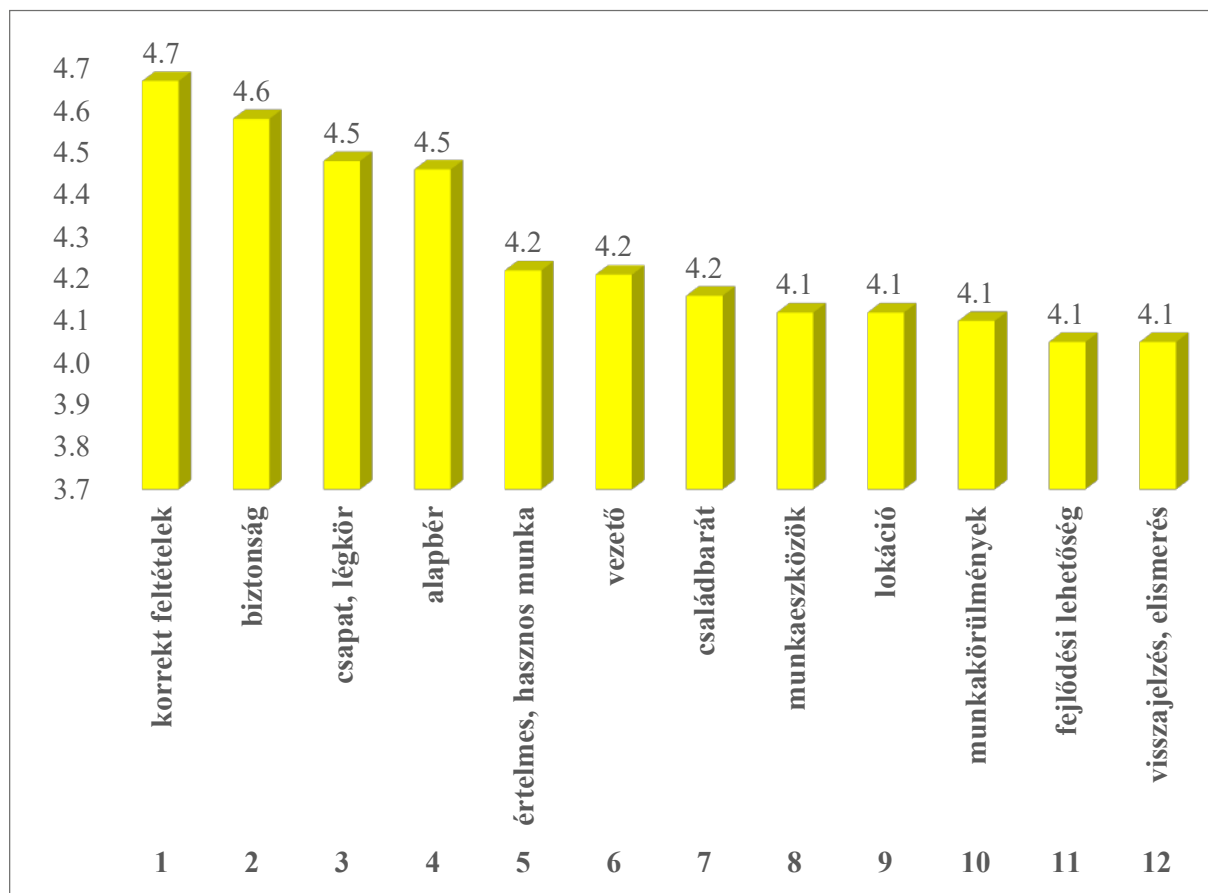
### **Mire vágyik a munkavállaló?**

A megkérdezettek álláskeresői preferenciáit kutatva képet kaptam az ideális munkahelyről. Eszerint napjaink álláskeresői számára a tökéletes munkahely olyan, ahol korrekt szerződéses feltételek mellett, stabil, biztos vállalatnál, kellemes légkörben, jó csapatban, megfelelő mértékű kompenzációért cserébe hasznos, értelmes munkát lehet végezni jó vezető irányítása alatt. Emellett az ideális munkahely családbarát, korszerű munkaeszközöket biztosít, kedvező a lokációja, kelleme-



sek a munkakörülmények, fejlődési, előrelépési lehetőségeket is nyújt, valamint munkánkra vonatkozóan visszajelzést, elismerést is kapunk.

**2. ÁBRA: ÁLLÁSKERESŐI PREFERENCIÁK 1-5-IG TERJEDŐ LIKERT-SKÁLÁN**

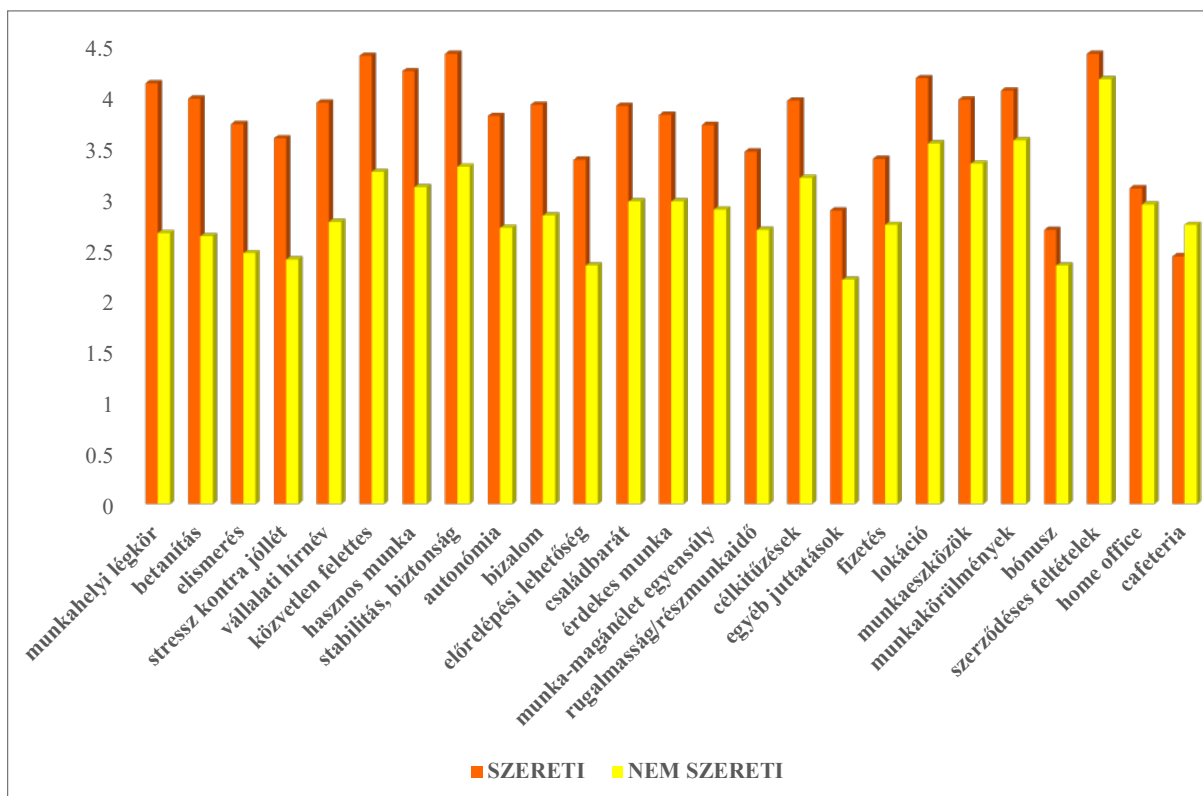


Forrás: saját kutatás (2024), n=153

### **Mitől szerethető egy munkahely?**

Megkérdeztem válaszadóimat, szeretnek-e a munkahelyükön dolgozni. A kitöltők 77,1%-a igenel válaszolt. Összehasonlítottam a munkahelyüket szerető és nem szerető kitöltők elégedettségi pontszámait a jelenlegi munkahelyükre vonatkozóan különféle tényezők mentén. Szignifikáns különbségek mutatkoztak a két csoport pontszámai között, azaz a legtöbb esetben kimutatható a kapcsolat az adott tényezővel való elégedettség és a munkahely szeretete között. Ha megvizsgáljuk, mely tényezők esetében mutatkoztak a legmagasabb pontkülönbségek, képet kapunk arról, hogy mitől válik szerethetővé vagy kevésbé vonzóvá egy munkahely.

3. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEHASONLÍTÁSA A MUNKAHELYÜKET SZERETŐ ÉS NEM SZERETŐ MUNKAVÁLLALÓK KÖZÖTT



Forrás: saját kutatás. (2024) n=153

A két csoport válasza közötti legnagyobb különbségek a **munkahelyi légkör**, a **betanítás**, a **munkára adott elismerés** és **stressz-jóllét** dimenzió mentén adódtak. Természetes igényünk az egészséges, stresszmentes közeg, ennek hiánya sokat ront a munkahelyünk egyéni megítélésén. A nem megfelelő on-boarding folyamat pedig nagyon megnehezíti a munkavállaló beilleszkedését, későbbi boldogulását.

A **vezetővel való kapcsolat** minősége is nagyban meghatározza, hogyan érezzük magunkat a munkahelyünkön, és a **munkánkra vonatkozó elismerést** is igényeljük. A **munkahelyi hírnév** is előkelő helyen szerepel a listán, tehát az adott vállalat híre nem véletlenül olyan, amilyen. A munkahelyüket szeretőknél a vállalati hírnévre 4 vagy 5 pontot, és csupán 6,8% értékelte rossznak a vállalati hírnevet (1 vagy 2 pont). A munkahelyüket nem szeretőknél a hírnévre 1-es vagy 2-es pontszámot adók aránya jóval magasabb, 34,2%, és mindösszesen 20% értékelte 4 vagy 5 ponttal.

A **munka hasznossága**, **érdekessége**, a **munka során gyakorolt autonómia** és az **előrelépési lehetőség**, az önmegvalósítást támogató motivációs tényezők – mindegyik esetben szignifikánsak a különbségek a két csoport válasza között.

Azaz kijelenthető, hogy azok, akik a munkájukat hasznosnak, értelmesnek, érdekesnek, változatosnak értékelik, és úgy érzik, elegendő önállósággal, döntési joggal rendelkeznek munkakörükön belül, ezen felül van perspektívájuk, előrelépési lehetőségük az adott cégnél, jobban szeretik a munkahelyüket, mint azok, akiknél ezek a szempontok sérülnek.

A munkavégzés körülményeire vonatkozó pontszámok vizsgálata során is elmondható, hogy a munkavégzési feltételek befolyásolják a munkahely szeretetét. A megfelelő **munkakörülmények** és korszerű **munkaeszközök** az alapvető higiénias szükségleteink közé tartoznak. A nem megfelelő munkaeszközök vagy nehezített munkakörülmények kényelmetlenné és körülményessé tehetik a munkavégzést, elégedetlenséget eredményeznek.

A **biztonság** és a **vállalat jövőképének** vizsgálata során kijelenthető, hogy a munkahely stabilitása, a munkavállalók biztonságérzete befolyással bír a munkahely szeretetére, a világos, tiszta vállalati célok pedig hozzásegítik a munkahelyet a szerethetővé váláshoz.

A **korrekt szerződéses feltételek** preferencia és elégedettség tekintetében is nagyon magas pontszámot ért el, és a két csoport közötti különbség is csak 0,25 pont. Ennek megfelelően a különbségek a statisztikai próbák során sem bizonyultak szignifikánsnak. Téves lenne viszont azt feltételezni, hogy a korrekt szerződéses feltételek nem befolyásolják a munkahely szeretetét. Sokkal inkább azt mondanám, ez a szempont az összes csoport számára esszenciális fontosságú, így nem értelmezhetőek a csoportok közötti különbségek.

A munkavállalók irányába tanúsított **bizalom** kontra folyamatos ellenőrzések meghatározzák, mennyire érzik jól magukat a kollégák a munkahelyen. Az elvégzett statisztikai próbák alapján kimutatható, hogy a munkavállalókba fektetett bizalom növeli a munkahely szeretetét.

Míg a preferenciák esetében az **anyagi tényezők** előkelő helyen szerepeltek, a munkahely szeretetőségét elsősorban nem a kompenzáció mértéke határozza meg. Bár jelentős a különbség a két csoport alaphérrel való elégedettsége között, a sorban mégis csak a 18. helyen szerepel a fizetés, jóval a nem kézzelfogható, emberi tényezőket követően. Az egyéb juttatások, bónusz, cafeteria tekintetében pedig nem bizonyultak szignifikánsnak a csoportok közötti különbségek sem.

A **lokáció** kulcsfontosságú szempont a munkahelyválasztás során, hiszen hosszabb távon megterhelő a mindennapos ingázás, hátrányos a rossz infrastruktúra. A differencia nem jelentős a két csoport átlaga között (0,64 pont), és a kitöltők közül összességében is csupán 9,8% azok aránya, akik 1-es vagy 2-es pontszámmal jellemezték a jelenlegi munkahelyük lokációjával kapcsolatos elégedettségüket, azaz a mindennapokban nem menedzselhető a lakóhelyüktől nagyon távol eső, nehezen megközelíthető munkahelyre való bejárás.

A **rugalmasság**, a **munka-magánélet egyensúly** és a **családbarát szemlélet** mind olyan tényezők, amelyek élhetővé teszik a munkahelyet, és mindegyik esetben egy skálapont körüli különbségek mutatkoztak a két csoport válaszai között, mely szignifikánsnak tekinthető a munkahely szerethetősége szempontjából. Tehát amennyiben munkáltatóként tekintettel tudunk lenni munkavállalóink munkán kívüli kötelezettségeire, elősegíthetjük, hogy szerethető, egyben megtartó munkahellyé váljunk.

## Recept a szerethető munkahelyhez

A kérdőívem utolsó pontjában megkértem a válaszadóimat, hogy írják le azt a három kifejezést, mely a szerethető munkahelyről először eszükbe jut. Ezeket a szabadszavas válaszokat címszavaztam, majd előfordulási gyakoriságuk alapján sorbarendeztem. Íme tehát a fogalmak, melyeket a szerethető munkahelyhez társítunk:

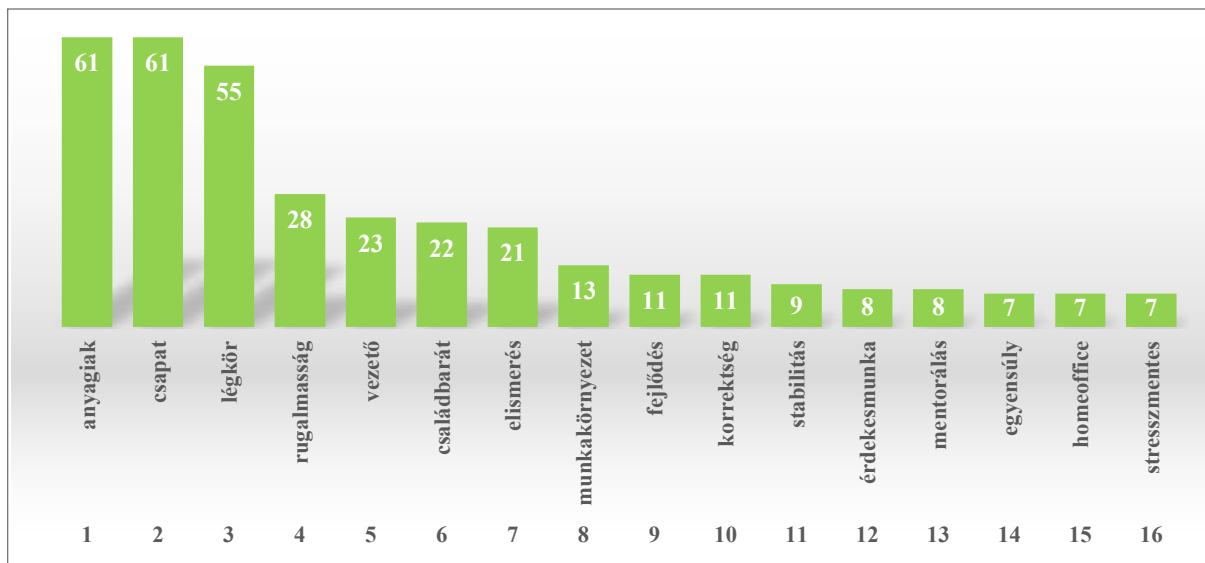
### 4. ÁBRA: A SZERETHETŐ MUNKAHELY – CÍMKEFELHŐ



Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

A fentiek alapján a munkavállalók szeretnék jó csapatban, kellemes légkörben, megfelelő nagyságú alpbérért dolgozni munkahelyükön, a többi összetevő viszont az egyéni igényeknek megfelelően különböző mértékben nyer fontosságot. A munkavállalók számára tehát a munkahely akkor válik szerethetővé, ha kielégülhetnek alapvető egzisztenciális, érzelmi biztonsággal kapcsolatos és szociális szükségleteik.

5. ÁBRA: A SZERETHETŐ MUNKAHELY LEGFONTOSABB ÖSSZETEVŐI

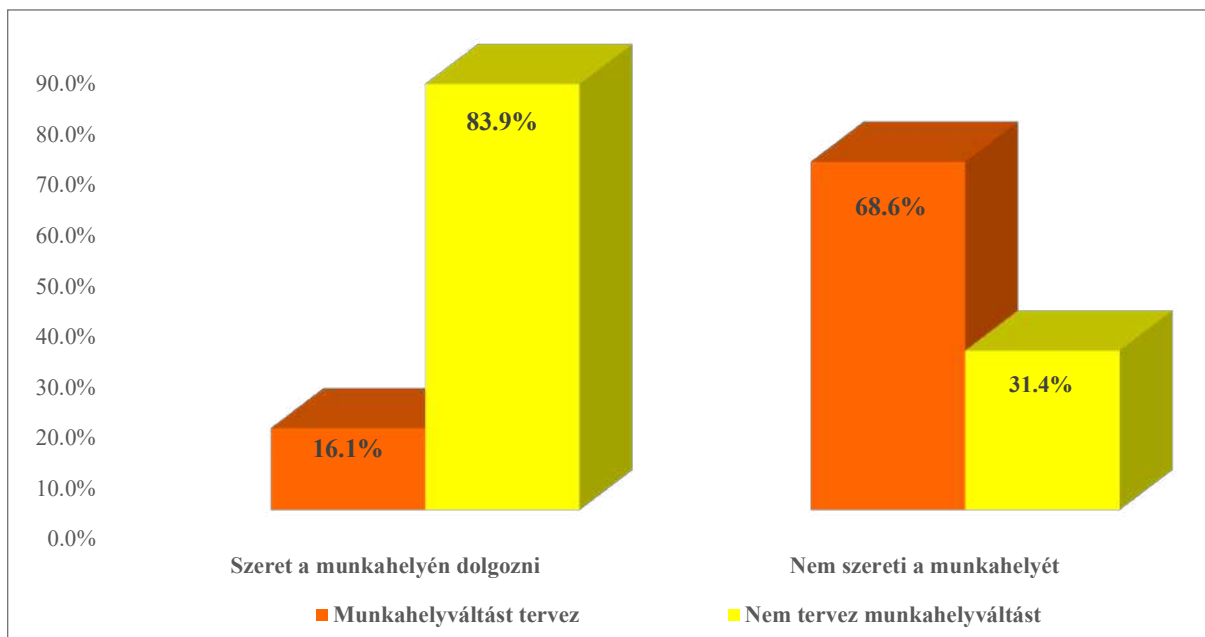


Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

### Kinek jó, ha szerethető a munkahely?

Kutatásom egyik fő kérdése volt, hogy a szerethető munkahely vajon egyben megtartó munkahely is-e, így összevettem a munkahely szeretetére vonatkozó válaszokat az egy éven belüli munkahelyváltási szándékra vonatkozókkal. A munkahelyükön dolgozni szerető csoport 83,9%-a nem tervez munkahelyváltást az elkövetkezendő egy évben, ezzel szemben azok közül, akik nem szeretik a munkahelyüket, 68,6% gondolkozik váltáson. Az elvégzett Khí-négyzet próba során szignifikáns kapcsolat mutatkozott a munkahely szeretete és a munkahelyváltási szándék között. Azaz a **szerethető munkahely** egyben **megtartó munkahely** is.

6. ÁBRA: A MUNKAHELY SZERETETE ÉS A MUNKAHELYVÁLTÁSI SZÁNDÉK KÖZÖTTI KAPCSOLAT VIZSGÁLATA



Forrás: Saját kutatás (2024), n=153

## Egy szerethető munkahely a gyakorlatban

Kvalitatív kutatásomat az Egis Gyógyszergyár Zrt. HR-részlegén végeztem. Az Egis egymás utáni években több munkáltatói díjat is elnyert, köztük a PwC Az Év Legvonzóbb Munkahelye Díjat (2019, 2020), és a Top Employer elismerést (2025), így azt gondolom, az általuk alkalmazott jólléti stratégia hiteles és jól működő; kitűnő ösztönzőül szolgálhat más vállalatok számára is.

Nagymúltú, stabil, magas szakmaisággal bíró, innovatív, dinamikus, családbarát, gondoskodó, felhatalmazó, komplex, színes vállalat – ezek azok a fogalmak, melyeket az általam megkérdezett munkavállalók a vállalathoz társítottak. Egy nemes célért elkötelezetten dolgozó csapat, ahol az egyén is láthatóvá válik mások számára.

*„Onnan tudod, hogy jó helyen vagy, amikor beülsz a barátaiddal beszélgetni valahová, és mindenki panaszkodik a munkahelyére, főnökére, te pedig csak ülsz, iszod a kis kávédat, és nem tudsz mit hozzátenni.”* „Ez életem legjobb munkahelye”, „semmin nem változtatnék, minden így jó, ahogyan van” – a wellbeing-csoport vezetőjét idéztem – mert az Egisnél külön részleg felel a munkavállalók jóllétéért –, aki a szerethető munkahely fogalmát próbálta érzékeltetni saját példáján keresztül. Mind az öt megkérdezett munkavállaló szuperlatívuszokban beszélt a munkahelyéről. Az interjúk során pedig igyekeztem kideríteni, mi lehet az elixír, mi teszi az Egist szerethető vállalattá. *„Több a mosolygás, mint a panaszkodás”, „mindenki jószándékkal segít a hozzá fordulónak, hiszen tudjuk, hogy legközelebb mi is segítségre szorulhatunk”, „kiélhetem a kreativitásom”, „sokféle, színes, érdekes a munkánk”, „emberközpontúak a döntések”* – ezek a válaszok hangzottak el.

Többen kiemelték a vállalat családbarát szemléletét is, a munkavégzés rugalmasságát, a home office napok kedvező arányát, a magas szintű szakmaiságot, a jó légkört, a jó vezető-beosztott kapcsolatokat, a menedzsment megközelíthetőségét, a vállalat stabilitását, hírnevét, a büszkeséget, hogy az Egis közösségéhez tartozhatnak, hogy egy fontos, nagy célért dolgozhatnak közösen. Hogy megvalósulhat a munkavégzés közbeni autonómiájuk, a légkör bizalommal teli, a vállalat pedig hiteles, és nem utolsósorban kiemelkedőek a jólléti juttatások. Jó légkör, érdekes munka, együttműködés, biztonság, vidámság, inspiráló, előremutató, jó csapat, egészséges kultúra, emberközpontúság, felhatalmazás, dinamizmus – ezek voltak az Egis-es munkavállalók asszociációi a szerethető munkahelyekkel kapcsolatban, és kivétel nélkül egyetértettek abban, hogy ezek a szempontok meg is valósulnak a munkahelyükön.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. a versenytársak közül kiemelkedő a munkavállalók részére nyújtott jólléti intézkedések tekintetében. Ingyenes szűrővizsgálatokkal, kedvezményes orvosi kezelésekkal, pszichológiai és jogi segítséggel, sportolási lehetőség biztosításával, egészség- és életbiztosításokkal tesz a saját munkavállalói egészségéért, fizikai jóllétéért. Vállalati óvodával, bölcsődével, saját balatoni üdülőkomplexummal rendelkezik, ezenkívül a munkavállalók különféle partneri- és flottakedvezményekkel élhetnek autóvásárlás, telekommunikációs- és wellness-szolgáltatások terén is. A vállalati gondoskodáson túlmutatóan részletesen kidolgozott programmal rendelkeznek az egyes hátrányos csoportok megsegítésére, pl. nyugdíjasok, nehéz anyagi helyzetbe kerülők, iskolakezdők, kismamák, betegek, özvegyen maradt családtagok. A dolgozók kedvezményes hiteleket, segélyeket vehetnek igénybe aktuális élethelyzetüknek megfelelően. A gyár területén üzemi étkezde működik, és külön ügyelnek a fizikai, illetve irodai dolgozók eltérő tápanyag- és kalóriaszükségletére is.

Az anyagi ösztönzők mellett rengeteg olyan színes kezdeményezés működik az Egisnél, mely a munkavállalók jóllétét, a közösség építését, az egyén kiemelkedésének lehetőségét célozzák. Ezek a programok ráadásul viszonylag költséghatékonyan, belső szervezéssel, partneri együttműködésekkel valósulnak meg. Ilyenek pl. a tematikus hónapok (egészség, környezetvédelem, tavaszvárás, advent stb.), a „kolléga a képernyőn”, ahol egy-egy színes hobbin keresztül láttathatják magukat az egyes munkavállalók, a családi- és sportnapok, virágvásár, faültetés, online jóga, vitorlás- és



futóklub, a saját könyvtár. Az onboarding folyamat során a belépők megismerkedhetnek a gyár működésével is, ezzel pedig közelebb kerülnek az értékteremtő, hasznos, értelmes munkavégzés érzetéhez.

Ahogy tanulmányom korábbi részeiben már érintettem, ez a sok színes juttatás csak akkor érhet célba, ha megvannak a keretek és jól működnek az alapok. „Nyilván nem mi vagyunk a Maslow-piramis alja” – mondta nevetve a wellbeing-csoport vezetője. A megkérdezett munkavállalók ennek ellenére mind pozitívan és elismerően nyilatkoztak az Egis nagyvonalú béren kívüli juttatásairól, és kiemelték, hogy többek között ez az, ami a vállalatot a versenytársaktól megkülönbözteti. A korrekt szerződéses keretek megvalósulásáról erős alapot biztosítva a szakszervezetek gondoskodnak az Egisnél.

Az Egis Gyógyszergyár Zrt. a Gallup elkötelezettség kérdőívét használja a munkatársak elköteleződésének mérésére. Mi sem mutatja jobban a munkavállalók elkötelezettségét és lojalitását, mint hogy az eredeti skálát 4 felső kategóriával kellett kibővíteni a vállalatnál eltöltött évek tekintetében. Tehát a munkavállalók nemcsak szeretnek az Egisnél dolgozni, hanem lojálisak és elkötelezettek is a vállalatuk iránt. Az Egis Gyógyszergyár Zrt. jólléti programja kiváló inspirációként szolgálhat az emberierőforrás-menedzsment számára, a stratégiaalkotás során viszont természetesen figyelembe kell venni a szervezeti sajátosságokat és munkavállalóink egyéni igényeit is.

### Összefoglalás

A jó munkaerő megtartása napjaink egyik nagy kihívása. HR-szakemberként a mi felelősségünk a megtartásmenedzsment relevanciájának hangsúlyozása a döntéshozók felé. Erősen él még a köztudatban a felfogás, miszerint egy kilépőre száz másik új jelentkező jut, pedig manapság ez már nem ennyire nyilvánvaló. Nem beszélve a toborzási, a kieső munkaidő és betanítás során keletkező többletköltségekről és a magas fluktuáció, többletmunka következtében romló morálról. Vonzó munkáltatói márkával bírni, szerethetőnek lenni versenyelőny a szervezetek részére, hiszen a szerethető munkahely megtartó munkahely. A lojális, elkötelezett munkavállaló pedig kincs a vállalat számára. Mitől lesz szerethető egy munkahely? Mindannyian olyan munkahelyre vágyunk, ahol jó a fizetés, a csapat és a légkör. A szerethető és az utálatos munkahelyet viszont elsősorban nem a bérek nagysága különbözteti meg egymástól, sokkal inkább az emberi tényezők: a kellemes légkör, a derűs csapat, a közvetlen felettséssel való kapcsolat minősége, a munkánkért kapott elismerés, a munkánk hasznossága és érdekessége, a munka-magánélet egyensúlya. Ezek nagy része pedig még csak pénzbe sem kerül. Annál nagyobb hangsúlyt érdemes fektetni azonban a vezetői kompetenciák fejlesztésére. Hiszen a vezető viselkedése, hozzáállása, példamutatása az, ami a szervezeti kultúrát formálja. Amennyiben a szervezeti keretek rendben vannak, teret nyerhetnek a különféle jólléti intézkedések, melyek kiváló eszközei a munkáltatói brandépítésnek és a megtartásmenedzsmentnek.

### Irodalomjegyzék

- Bakacsi Gy. (1998). *Szervezeti magatartás és vezetés*. Közgazdasági és jogi Könyvkiadó.
- Balogh G., & Karoliny Mártonné (szerk.) (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése. Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben*. Akadémiai Kiadó.
- Balogh M. (2015). *A munkaiügyi compliance audit*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Bauer A., & Kolos K. (2016). *Márkamenedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Blahó A., Czákó E., & Poór J. (2021). *Nemzetközi menedzsment*. Akadémiai Kiadó.
- Chovan B. (2017). A munkaerőpiac marketing alapú megközelítése. *Közép-Európai Közlemények*, 10(3), 152-163. Egyesület Közép-Európa Kutatására/SZTE-Juhász Gyula Pedagógusképző Kar.
- Dobák M., & Antal Zs. (2016). *Vezetés és szervezés*. Akadémiai Kiadó.

- Gelencsér M., Végvári B., & Szabó-Szentgróti G. (2022). A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-51. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- Kajos A., & Bálint B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozása. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.07>
- Karoliny M., & Poór J. (szerk.) (2015). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Kft.
- Klein B. (2020). *A szervezet lelke: [pszichológia a munka világában III.]*. 4. jav. kiad., Edge 2000.
- Langer K. (2001). *Karriertervezés*. Telosz Kiadó.
- László Gy. (2021). *Foglalkoztatáspolitikai*. Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Ligeti Gy. (2017). *Droidok? Hogyan tedd vonzóvá a céged a munkaerő számára*. Humanrobot Kollektíva.
- Lövey I., & Nadkarni M. (2008). *Az örömteli szervezet: vállalati egészségről, betegségekről és gyógy módokról vezetőknél és tanácsadóknál*. 2. kiadás. HVG Kiadó Zrt.
- Túri P. (2018). *Elkötelezett csapat, munkaerőhiány helyett: munkavállalók megtartása, stabil csapat, közösségteremtés hazai gyakorlati példákkal*. Z-Press, cop.

### Egyéb források

- Crail, C. (2023.07.13.). *15 Effective Employee Retention Strategies In 2023*. Forbes. Letöltés ideje: 2023.11.08. <https://www.forbes.com/advisor/business/employee-retention-strategies/>
- Egis Gyógyszergyár Zrt. *Díjak, elismerések*. Letöltés ideje: 2024.02.17. <https://hu.egis.health/dijak-elismeresek-hu-hu>
- Gallup – *Workplace Consulting & Global Research (2023) State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup. Letöltés ideje: 2023.10.25. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
- Nádasné Burnyoczki J., Ráskó E., & Pintér T. (2023. 04.). *A dolgozók boldogsága az üzleti siker titka? A szervezeti wellbeing eszközei* – podcast. HRportal. Letöltés ideje: 2024.02.01. <https://www.hrportal.hu/hr/a-dolgozok-boldogsaga-az-uzleti-siker-titka-a-szervezeti-wellbeing-eszkozerei-20230419.html>
- Novák D. (2022.10.05.). *Amíg az alapok nincsenek helyrerakva, hiába szervezünk csapatépítőket*. HRPWR. Letöltés ideje: 2023.10.30. <https://hrpwr.hu/cikk/amig-az-alapok-nincsenek-helyrerakva-hiaba-szervezunk-csapatepitoket>
- Randstad (2021.05.18.). *A munkáltatói márkaépítés 80:20-as szabálya: miért fontosabb az, hogy hogyan bánunk alkalmazottainkkal, mint az, hogy mit kommunikálunk*. Randstad. Letöltés ideje: 2023.10.30. <https://www.randstad.hu/workforce-insights/employer-branding/a-munkaltatoi-markaepites-8020-as-szabalya/>
- Sándor K. (2019.03.14.). *Ne a hozzád illő munkát keresd, hanem te alakíts ki magadnak olyat, ami boldoggá tesz*. Forbes. Letöltés ideje: 2023.12.18. <https://forbes.hu/legyel-jobb/munka-ertelme-amy-wrzesniewnski-rajk-herbert-simon-dij-2019/>

VARGA-FELFÖLDI ENIKŐ

## JELENLEGI TRENDEK A MUNKAHELYI EGÉSZSÉGFEJLESZTÉSBN

*Az elmúlt évtizedekben mind az állami, mind az egyházi, helyi önkormányzati és piaci foglalkoztatásban egyre inkább elterjedőben van az a nézet, hogy a dolgozók jelentős értéket képviselnek. Ezzel egyidejűleg az egészségesebb munkahelyek iránti elkötelezettség növekszik, és egyre fontosabbá válik a munkavállalók egészségének és jóllétének priorizálása a vállalatok körében. Mindemellett a technológia szerepe nő a munkahelyi egészségfejlesztésben, többek közt a távmunka lehetőségeinek fejlesztése, valamint az egészségügyi alkalmazások terjesztése formájában. A hangsúly ugyanakkor továbbra is a mentális egészség támogatásán van, hogy hosszú távon csökkenjen a munkából származó stressz és fokozódjon a dolgozók pszichológiai jólléte. Az alábbiakban részletezzük a jelenlegi trendeket, amelyek meghatározzák ezt a dinamikus területet hazai és nemzetközi szinten.*

### Bevezetés

A téma aktualitását – többek közt – az adja, hogy a Covid-19 világméretű járvány után a munkavállalók egyre inkább felismerik a jóllét és a munkahelyük közötti kapcsolat fontosságát a mindennapok során. Az erre irányuló kutatások mind növekvő fókuszot kapnak, hiszen egyre több vizsgálat mutatja ki, hogy minél magasabb szinten biztosított a dolgozói jóllét egy szervezetben, a dolgozók hatékonysága és kiemelkedő teljesítménye is annál biztosabb (Diener et al., 2002; Taris, 2006; Wright et al., 2007). Egyre elterjedtebb – leginkább a nagyvállalatok körében –, hogy munkahelyi egészségprogramokat vezetnek be mint kockázatkezelési eszközt, hisz a munkavállalók egészségi állapotával összefüggő kockázatok jelentős, olykor visszafordíthatatlan károkat okoznak a szervezetekben szerte a világban. Jelen tanulmány azt hivatott bemutatni, hogy a különböző vállalati egészségprogramok, melyek kialakítása és működtetése több ponton is egyezést mutat a szervezeti kockázatkezelési programokkal, milyen módon tudnak segítő eszközként hasznosulni a működési kockázatok kezelésére egy adott vállalat esetében (Szabó, & Juhász, 2019).

Jellemző ugyanakkor, hogy a fent említett jólléti programok előfordulása a mindennapi gyakorlatban egyelőre leginkább a nemzetközi nagyvállalatoknál jelennek meg. Paul Silvergate (2023) a Deloitte egyik felsővezetőjének állítása szerint, mindinkább láthatóvá válik, hogy a gazdasági érdek alapvetően összefonódik a munkavállalók jóllétével és az életminőséggel (Fisher et al., 2023). Azonban fontos kérdésként merül fel, hogy mikor jut el oda egy szervezet, hogy – egyéb tényezők mellett – az egészség is prioritást élvezzen és a vállalati értékek egyik alappillére legyen. Mindemellett azt is érdemes megvizsgálni, hogy mitől válik egy szervezet egészségessé. Milyen preventív és fenntartó intézkedések szükségesek ahhoz, hogy minden munkavállalóhoz, legyen az fizikai vagy szellemi munkaerő, eljussanak az ilyen típusú vállalati kezdeményezések; illetve milyen lépések szükségesek ahhoz, hogy ezek az akciók a szervezeti kultúra részévé, vállalati értéké váljanak. Jelen cikk igyekszik megvizsgálni a legaktuálisabb trendeket a munkahelyi egészségfejlesztés terén hazai és nemzetközi példákon keresztül, kiemelve a legfontosabb tényezőket és a jövőbeli kilátásokat, távlati eredményeket.

## A munkahelyi egészségfejlesztés elméleti háttere

A munkahelyi egészségfejlesztés területén számos globális trend figyelhető meg, melyek legfőbb célja a munkavállalók fizikai és mentális jóllétének a javítása. Mielőtt azonban konkrét példákat mutatnánk be a hazai és nemzetközi szervezetek életéből, fontosnak tartom, hogy megismerjük és megértsük az egészség, az egészségmegőrzés, valamint az egészségfejlesztés fogalmait és kiindulási alapjait.

Maga az egészség – természetesen – egy pozitív fogalom, ami a társadalmi és egyéni erőforrásokat, testi képességeket foglalja magában. A jó egészség elengedhetetlen forrása a társadalmi, gazdasági és egyéni fejlődésnek, valamint fontos dimenziója az életminőségnek. Ugyanakkor a politikai, gazdasági, társadalmi, kulturális, környezeti, viselkedési és biológiai tényezők az egészség javára vagy kárára is tudnak lenni.

Ezzel összefüggésben az Ottawai egészségmegőrzési charta (1986) az egészségmegőrzést az alábbi módon fogalmazta meg; *„Az egészségmegőrzés az a folyamat, amely módot ad az embereknek egészségük fokozott kézbentartására és tökéletesítésére. Ennek a definíciónak a gyakorlatba történő átültetése megköveteli, hogy az egészségmegőrzésre irányuló kezdeményezések képességfejlesztők, részvételen alapulók, interszektoriálisak, holisztikusak, igazságosak, fenntarthatók és többstratégikusak legyenek”* (Kishegyi, & Makara, 2004 p. 44). A vállalatok – főleg a Covid-19 világjárványt követően – mind nagyobb figyelmet helyeznek a munkavállalók egészségének megőrzésére, a munkahelyek komfortosabbá, biztonságosabbá tételére. A dolgozók egészségének megőrzése érdekében különböző programokat működtetnek, melyekről még részletesebben beszámolok a későbbi fejezetekben. A vállalatok – az egyik legelterjedtebb megoldásként – úgy próbálnak több lehetőséget biztosítani a munkavállalóknak, hogy pihenőkártyákat adnak juttatásként, mely által kedvezményes áron vehető igénybe az egyes sportlétesítmények.

Mivel az egészségesebb munkahelyek iránti igény és elkötelezettség folyamatosan növekszik, a vállalati szféra egyre inkább érdekeltté válik olyan munkahelyek és munkahelyi stratégiák kialakításában, ahol a munkavállalók egészsége és jólléte prioritás. Az egészségfejlesztés általános célja az egyenlőség elérése az egészségben, vagy másképpen: az egészség egyenlőtlenségei csökkentésének gyakorlati módja. Gábor Edina és munkatársai (2012) a munkahelyi egészségfejlesztést a többi fogalomtól eltérően úgy igyekeznek bemutatni, hogy az nem a viselkedésre koncentrál, hanem a hétköznapi intervenciók helyszínéül szolgáló munkahelyi környezetet vizsgálja. Az egészségfejlesztés színtérialapú megközelítése szerint *„a munkahelyi egészségfejlesztés (MEF) olyan modern vállalati stratégia, amely megcélozza, hogy a betegségeket a munkahelyen előzzék meg, növeljék az egészségesség lehetőségeit és a munkahelyi jóllétet.”* Bármelyik definíciót is vizsgáljuk, az egészségfejlesztés sosem egy egyirányú vagy egyoldalú aktus, illetve folyamat, abban az egyén és csoport, munkavállaló és munkáltató egyaránt aktív résztvevő kell hogy legyen, vagyis *„az egyénnek vagy csoportnak képesnek kell lennie arra, hogy megfogalmazza és megvalósítsa vágyait, kielégítse szükségleteit, és környezetével változzék, vagy alkalmazkodjon ahhoz”* (Demetrovics et al., 2012 p. 591).

A bevezetésben már szó esett arról a kérdésről, hogy vajon mitől egészséges egy szervezet, melyre az egyik válasz az, hogy ha versenyképes, azaz hatékonyan működik, egyszersmind a külső és belső körülmények adta lehetőségekhez mérten, az ágazati konkurenciával együtt fejlődik. Egészségesnek nevezhető egy szervezet abban az esetben is, ha a munkavállalói számára megteremt az egészséges munkakörnyezetet, valamint hangsúlyt fordít a dolgozók testi-lelki egészségére, munkahelyi jóllétére (Aidoo et al., 2015). A jelenlegi vállalati környezetben az állásukra számukra fontos szempont az olyan munkahely választása, ahol érezhető a munkáltató elkötelezettsége a dolgozók közérzetének és egészségének fokozása és kellemesebb munkakörülmények megteremtése mellett. A munkáltatók is egyre inkább felismerik, hogy az egészséges és fitt mun-

kavállalók hatékonyabban végzik napi feladataikat, ami mindkét fél számára előnyös (Tánczos et al., 2021).

## **A munkahelyi egészségfejlesztés kialakulásának háttértényezői és a munkahelyi egészségkockázati tényezők**

A munkahelyi egészségfejlesztés szükségessége egyre inkább elkerülhetetlenné válik a szervezetek számára, ami – a nemzetközi trendek ilyen iránya mellett – a magyar munkaerőpiac szerkezeti átalakulásának is betudható. 2011 és 2021 között a foglalkoztatási ráta folyamatosan növekedett, ami egyre inkább a munkahelyek minőségi dimenziója felé terelte a fókuszot (Tóth et al., 2021), vagyis már nem csak az volt fontos munkavállalói szempontból, hogy „legyen egy munkahelyem”, hanem hogy „legyen egy jó munkahelyem”. A kedvező munkaerőpiaci folyamatok a fizikai dolgozók számának növekedését is magukban foglalják, ami további egészségfejlesztési aktivitásra, az egészségmegőrzéssel kapcsolatos stratégiák kimunkálására sarkallja a vállalatokat (Du Plessis et al., 2013). A fizikai munkaerő számára ugyanakkor a vállalati egészségfejlesztéssel kapcsolatos kezdeményezések nem minden esetben elérhetőek, aminek számos oka van, így a „leértékelés” a szellemi dolgozók szemében, a kommunikációs csatornák hiánya, illetve nem megfelelő kiépítettség, valamint a – jellemzően – kevésbé rugalmas munkaidő-beosztás.

Az egészségfejlesztés korántsem napjainkban alakult ki vagy merült fel először a vállalatok életében, hisz a WHO már 1950-től foglalkozott a munkahelyi egészség témakörével. A nemzetközi tekintetek is felhívják a figyelmet arra, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés hiánya a munkából való kieséssel, a betegszabadságok és a távollétből adódó hiányzások (abstenteeism) növekedésével jár (Baxter et al., 2015). Az Európai Unióban évente 600 millió munkanap vesz el a munkával kapcsolatos egészségi okok következtében. A legfőbb problémát a balesetek, a váz- és izomrendszeri megbetegedések és – nem utolsósorban – a munkahelyi stressz okozza (Szabó, & Juhász, 2019). Számokkal is szemléltetve a jelenlegi helyzetet elmondható, hogy a felnőtt magyar lakosság 59%-a inaktív, míg 60%-a elhízással küzd, mellyel élenjárók vagyunk az európai átlagot tekintve. A betegszabadságok tekintetében elmondható, hogy átlagban 35 ezer fő/nap hiányzik a munkahelyéről, mely évi 94 milliárd forintos költséget jelent. Ami pedig a táppénzes napok számát illeti, 10 helyett 23-29 nap az arány, ami a keringési és mozgásszervi betegségek miatt nőtt meg ilyen mértékben (Lacza, 2023).

A munkahelyi egészségfejlesztés implementációjának igényét és szükségét mutatja, hogy minden második munkavállaló küzd munkavégzéssel összefüggő mozgásszervi nehézséggel. Szorosan a témához kapcsolódik az EU Munkavédelmi Ügynökségének 2020-22-es „Egészséges Munkahelyek – Legyen könnyebb a teher” kampánya, mely az előzőleg említett munkavállalással szorosan együtt járó mozgásszervi betegségek – *melyek közül a leggyakoribb a hát- és felső végtagfájdalom* – megelőzésének és kezelésének szükségességére hívja fel a figyelmet. Fontos terület, mely intézkedéseket, azonnali beavatkozásokat igényel egy szervezet életében, hisz a mozgásszervi megbetegedések nagymértékben rontják a munkavállalók életminőségét. Mindamellet, hogy a munkavállalók egészségromlása fokozódik, a vállalkozásokra és a nemzetgazdaságra gyakorolt hatása is számottevő (EU Munkavédelmi Ügynökség, 2021). Az Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (OSHA) 2016-2017-es kampány-összefoglalója szerint az ergonómiai megoldások és a munkahelyi környezet optimalizálása nagymértékben növelik a dolgozók fizikai egészségét és komfortját. Ennek érdekében a jövőben a vállalatok számára elkerülhetetlen, hogy e területekre is nagyobb hangsúlyt helyezzenek. A másik, szintén kulcsfontosságú témám a mentális egészség és annak támogatása, mellyel összefüggésben mostanra már számos programot és kezdeményezést indítottak a vállalatok annak érdekében, hogy a lehető legnagyobb mértékben csökkentsék a szervezet generálta stresszt, és növeljék a munkavállalók munkahelyi jóllétét (HSA, 2023).



Willis Towers Watson (2016) kutatása, mely 34 országban 1669 munkaadót vizsgált meg, arra a következtetésre jutott, hogy a legjelentősebb kockázati tényező – globálisan és Európában egyaránt – a munkavállalói stressz, melyet szorosan követ a fizikai inaktivitás. Az alábbi ábra részletesen bemutatja a százalékos arányokat a kockázati tényezőkkel együtt (lásd 1. ábra).

**1. ÁBRA: LEGJELENTŐSEBB MUNKAHELYI EGÉSZSÉGGYAKORLATI TÉNYEZŐK**

Globálisan		Európában	
Stressz	64%	Stressz	74%
Fizikai inaktivitás	53%	Fizikai inaktivitás	45%
Túlsúly/Elhízás	45%	Presenteeism	33%
Helytelen táplálkozás	31%	Túlsúly/Elhízás	32%
Kevés alvás	30%	Helytelen táplálkozás	31%

Forrás: (Towers Watson, W., 2016)

A McKinsey Egészségügyi Intézet által közzétett, nemrégiben végzett globális felmérésének eredményei rávilágítanak arra, hogy a munkavállalók mentális egészségének és a munkahelyi egészségnek háttérben – gyakran – figyelmen kívül hagyott tényezők állhatnak. Megfigyelhető, hogy sok esetben a munkáltatók az egyéni szintű beavatkozásokra összpontosítanak, melyekkel csak a tüneteket orvosolják, ahelyett, hogy rendszerszintű lépéseket kezdeményeznének (Brassey et al., 2022). Antonovsky nevéhez köthető az a salutogenetikus megközelítés, mely nem a munkahelyi károsító tényezőkre helyezi a hangsúlyt, hanem a munkahelyi egészségfejlesztési faktorokat kutatja. Ebből következően ez az – egyéni és szervezeti fókuszú – megközelítés a munkavállaló és a munkahely szerepét helyezi a munkahelyi egészségfejlesztés középpontjába. Az alapelvek mellett kritériumrendszerek (például kulcsindikátorok) segítenek annak megállapításában, hogy mennyire felel meg az egészségfejlesztési szempontoknak az adott munkahely. Ennek eredményeképp kidolgozták a munkahelyi egészségfejlesztés gyakorlati módszerét, mely figyelembe veszi, hogy eltérőek a közszféra, a nagyvállalatok, valamint a kis- és középvállalatok feltételrendszerei (Demetrovics et al., 2012).

### **A munkahelyi egészségfejlesztési kampányok gyakorlati vonatkozásai**

Az előző fejezetekben kitértünk az egészségfejlesztés elméleti háttérére, kialakulására, nélkülözhetetlen jelenlétére a szervezeti életben. Ezek alapján rögzíthető, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés „a munkaadók, a munkavállalók és a társadalom valamennyi olyan közös tevékenységét jelenti, amely a munkahelyi egészség és jól-lét javítására irányul. A cél eléréséhez három eszközrendszer együttes alkalmazása szükséges: a munkaszervezet javítása, az aktív dolgozói részvétel biztosítása és támogatása, valamint az egyéni kompetencia erősítése” – olvasható az 1997-es luxemburgi deklarációban (Dankó et al., 2022 p. 28). A munkahelyi egészségfejlesztés tehát nem csupán egy vállalati kezdeményezés, hanem egy olyan szemlélet, amely összehangolja a munkáltatók és munkavállalók közös erőfeszítéseit az egészségesebb munkakörnyezet és munkavégzés kialakítása érdekében.

Az interaktív kampányok és tudatosságnövelés hatékony eszközei a munkahelyi egészségfejlesztésnek. Ezek a kampányok és kutatások segíthetnek felhívni a figyelmet az aktív életmód fontosságára és a munkahelyi egészség előmozdítására is. A munkahelyek fontos szerepet játszanak ebben, hiszen itt érhető el a lakosság legnagyobb része szervezett körülmények között. Az egyik ilyen kampány a 2016-17-ben indított „Egészséges munkahelyek minden korosztálynak” volt, mely a fenntartható munkahelyi környezet megteremtését tűzte célul Európa-szerte. Ez a kezdeménye-



zés felismerte a biztonságos és egészséges munkakörülmények kritikus szükségességét az egyén pályafutásának első pillanatától kezdődően, ami egyre inkább létfontosságú az európai munkaerő előregedésével és a kapcsolódó – folyamatosan emelkedő nyugdíjkorhatárral együtt járó – demográfiai változások miatt. A kampány középpontjában nem csupán a közvetlen munkahelyi biztonság állt, hanem az idősödő népesség hosszú távú egészségének és munkaképességének biztosítása is. A kampány jelentős támogatást kapott és számos partnert vonzott. Ezek a partnerek nagy szerepet játszottak a kampány üzenetének és anyagainak terjesztésében, és számos rendezvényt szerveztek a bevált gyakorlatok cseréje és a munkahelyi biztonsággal és egészségvédelemmel kapcsolatos tudatosság növelése céljából. Ez a komoly elkötelezettség hozzájárult ahhoz, hogy széles körben sikerült megértetni és elterjeszteni az egészségvédelmi és biztonsági előírások fenntartásának fontosságát az egyén egész munkában töltött életében. A 2018-2019-es kampány célja pedig az volt, hogy felhívja a figyelmet a munkahelyi veszélyes anyagokra, a velük kapcsolatos kockázatokra és arra, hogy hogyan lehet megelőzni a munkavállalók egészségkárosodását (Health & Safety Authority, 2023).

A másik, korábban már említésre került 2020-2022-es „Egészséges munkahelyek” kampány célja pedig az volt, hogy felhívja a figyelmet a foglalkozással összefüggő mozgásszervi betegségekre, melyek minden ágazatban és munkakörben fellelhetőek, és rávilágítson arra, hogy ezek megelőzhetőek és kezelhetőek is. Fontos tehát, hogy az ergonómiai megoldások és a munkahelyi környezet optimalizálása révén növelhető a munkavállalók fizikai egészsége és komfortja. Magyarországon is láthatunk példát arra, hogy nagyvállalatok – egy jól végiggondolt és menedzselte egészségfejlesztési koncepcióval – komoly változásokat tudnak elérni. 2008 decemberében a MOL Nyrt. nyerte el az Amerikai Kereskedelmi Kamara „Egészséges Munkahely” díját; az Egészségfejlesztés Európai Hálózata által létrehozott Move Europe-díjat – melynek hazai megvalósítója az Országos Egészségfejlesztési Intézet – pedig szintén a MOL Nyrt. kapta meg. A MOL munkahelyi egészségfejlesztési tevékenységei közé tartozott a „MOL STEP-Tégy egy lépést az egészségedért”, mely hosszú távú projekt részeként indult abból a célból, hogy fejlessze a biztonsági és egészségügyi tudatosságot. A STEP-program lehetővé tette a dolgozók számára, hogy extra orvosi szűrővizsgálatokat vagy épp egyénre szabott egészségtervet vegyenek igénybe. Mindemellert a program része volt az egészséges étkezés, aktív mozgás, valamint az érintettek – szükség esetén – részt vehettek dohányzásról leszoktató programokban és stresszkezelésben is. A program egyik elismerésre méltó pontjaként a MOL külön figyelmet szentelt arra, hogy minden dolgozójához eljusson a program (MOL, 2009).

A munkahelyi egészségfejlesztésről összességében elmondható, hogy egészségnevelésből, szűrésből és/vagy beavatkozásból áll, melyek legfőbb célja a dolgozók viselkedésbeli szokásainak megváltoztatása annak érdekében, hogy jobb egészségi állapotba kerüljenek, valamint a kapcsolódó egészségügyi kockázatok csökkenjenek. Ezek a programok az egyszeri beavatkozásoktól a komplex, hosszú távú egészségügyi projektekig (Conrad, 1987) terjednek.

Az OSHA által szervezett kampányok és az azokból levonható tanulságok alapján látható, hogy a munka és a munkaidő rugalmasabbá válása egyre elterjedtebb a munkahelyeken. A technológiai fejlődés és az online kommunikációs eszközök lehetővé teszik a munkavállalók számára, hogy rugalmas munkaidővel és hellyel dolgozzanak. A távmunka térnyerése különösen hangsúlyos, amit a Covid-19 pandémia is felgyorsított. A távoli munkavégzés nemcsak a munkavállalók munkamagánélet egyensúlyát javítja, hanem a munkáltatóknak is lehetőséget ad a tehetséges munkaerő megtartására. A rugalmas munkakörnyezet hozzájárul a munkavállalók elégedettségéhez és az egészséges munkakörnyezethez (Health & Safety Authority, 2023).

Az Egészségesebb Munkahelyekért Alapítvány és az ENWHP hírlevele is kiemelik a technológia szerepét a munkahelyi egészségfejlesztésben. Az egészségügyi alkalmazások és eszközök térnyerése megkönnyíti a munkavállalók számára, hogy nyomon kövessék egészségüket és elérjék egész-

ségügyi céljaikat. A virtuális egészségügyi programok és online konzultációk egyre népszerűbbek (ENWHP, 2023). Az emberek számára lehetőséget kínálnak arra, hogy saját ütemükben és kényelmük szerint vegyenek részt az egészségmegőrző tevékenységekben. Ugyanakkor fontos, hogy a munkáltatók figyeljenek az adatvédelmi és etikai kérdésekre, és biztosítsák, hogy az alkalmazások és eszközök használata összhangban legyen az egyéni jogokkal és szabályozásokkal. Az EU-OSHA által szervezett 2023-2025. évi „Egészséges munkahelyek” kampány témája a „Biztonságos és egészséges munka a digitális korban” célja, hogy felhívja a figyelmet a digitális technológiák munkára és munkahelyekre gyakorolt hatására (Health & Safety Authority, 2023).

2023 novemberében tartották az „Aktív munkahelyek” című konferenciát, melyben a Monspart Sarolta Aktív Életmód Stratégia szakmai koncepciója is bemutatásra került. A kampány célja, hogy a munkahelyek szerepet vállaljanak a dolgozók egészségének és jóllétének javításában, és ezzel növeljék a produktivitást és a munkahelyi elégedettséget. Egyik ilyen javaslat a munkahelyi egészségtervek, mozgás-stratégiák szükségességének szabályozása és a munkahelyi egészségfejlesztők/rekreátorok képzése. Ennek kapcsán Svédország jó gyakorlatát emeli ki, ahol a munkavállalók munkaidőben heti egy órát sportolhatnak cégük anyagi támogatásával. A munkahelyi sportnagykövetek képzését és egy aktív nagykövet-hálózat kialakítását is szorgalmazza.

A kampány felhívja a figyelmet az adókedvezmények és adómentességek bevezetésének szükségességére, valamint az aktív életmód támogatására. Ez magában foglalja az adómentesség kiterjesztését minden aktív közlekedési eszközre, adókedvezményeket a vállalati egészségnapok és szabadidős, sportesemények szervezésére, valamint az aktív életmód támogatását pl. Szép-kártya vagy Aktív-kártya segítségével. Jó gyakorlati példa erre, hogy Franciaországban, Németországban, Olaszországban és az Egyesült Királyságban adókedvezmény jár a munkahelyi egészséggel és jólléttel kapcsolatos kiadásokra.

Elmondható tehát, hogy ezek a kampányok és kutatások segíthetnek felhívni a figyelmet az aktív életmód fontosságára és a munkahelyi egészség előmozdítására is. A munkahelyek fontos szerepet játszanak ebben, hiszen itt érhető el a lakosság legnagyobb része szervezett körülmények között.

### Összegzés/Diszkusszió

Összegezve a fent leírtakat felmerül a kérdés, hogy honnan is tudhatja egy vállalat, hogy szervezeti szempontból sikeresen vezetett be valamilyen egészségfejlesztéssel kapcsolatos kampányt. Elmondható, hogy a munkavállalók egészségének és munkakörülményeinek javítása érdekében számos módszertan áll rendelkezésre a vállalatok számára, hogy a megfelelő szervezeti beavatkozásokat elvégezzék. Emellett a digitális technológiák – melyek átalakították társadalmunkat és mindennapi életünket – is fontos szerepet kaphatnak. A technológia a munkavállalók és a munkáltatók számára is egyre nagyobb lehetőségeket kínál, ugyanakkor egyre nagyobb kihívásokat és kockázatokat is jelent a munkahelyi biztonság és egészségvédelem szempontjából.

Vannak ugyanakkor olyan tényezők is, melyek nem feltétlenül garantálják például egy egészségmegőrző kampány sikerességét, bármennyire is tudatosan és olykor szigorú szabályok mellett igyekeznek ezeket bevezetni. A szervezet életébe történő beavatkozások folyamatának értékelése betekintést nyújt abba, hogy mi vált be és mi nem (ENWHP, 2023). Ezek a vizsgálatok azonban csak korlátozottan alkalmasak arra, hogy megjósolják a jövőbeli beavatkozások sikerét. Alapvető fontossággal bír, hogy minden ilyen szintű beavatkozást megelőzzön egy, a dolgozók bevonásával történt közvéleménykutatás.

Az OSHA által készített irányelv hangsúlyozza a betegségek megelőzésének és az egészségmegőrzésnek a munkahelyeken betöltött kulcsszerepét. Az egészségellenőrzések és szűrőprogramok segítik a kóros állapotok korai felismerését, lehetőséget adva ezáltal a megelőzésre és a hatékonyabb kezelésre. A prevenció nemcsak egyéni szinten, hanem szervezeti szinten is gazdasági előnyöket

hozhat. A munkáltatóknak érdemes befektetniük olyan kezdeményezésekbe, amelyek támogatják a munkavállalók fizikai egészségét és prevencióját, ezzel csökkentve a betegségbedőlés okozta költségeket és növelve a munkavállalói teljesítményt (Health & Safety Authority, 2023).

A megoldás a munkahelyi kultúra, a munkavállalói jóllét és a szervezeti stratégia megváltoztatásában rejlik. Az egészségtudatos vállalatvezetés és a munkahelyi kultúra átalakítása nélkülözhetetlen a probléma megoldásához. Az egészséges munkakörnyezet biztosítása, a munkaszervezés során az ülés korlátozása és a mozgás támogatása, valamint az egészség promóciójának és a munkahelyi párbeszédnek az előtérbe helyezése segíthet a munkavállalók jóllétének és egészségének javításában. Kijelenthető, hogy a munkahelyi közösségek és kollektív aktivitások segítik a munkavállalókat egymás támogatásában és a pozitív munkahelyi kultúra kialakításában, az interaktív kampányok és a tudatosságnövelés céljából szervezett események pedig hatékony eszközei a munkahelyi egészségfejlesztésnek.

### **Irodalomjegyzék**

- Aidoo, H., Essuman, A., Aidoo, P., Yawson, A. O., & Yawson, A. E. (2015). Health of the corporate worker: health risk assessment among staff of a corporate organization in Ghana. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 10(30). <https://doi.org/10.1186/s12995-015-0072-7>
- Baxter, S., Campbell, S., Sanderson, K., Cazaly, C., Venn, A., Owen, C., & Palmer, A. J. (2015). Development of the Workplace Health Savings Calculator: a practical tool to measure economic impact from reduced absenteeism and staff turnover in workplace health promotion. *BMC research notes*, 8, 457. <https://doi.org/10.1186/s13104-015-1402-7>
- Brassey, J., Coe, E., Dewhurst, M., Enomoto, K., Jeffery, B., Giarola, R., & Herbig, B. (2022. május 27). Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? *McKinsey Health Institute*. Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? | McKinsey
- Conrad, P. (1987). Wellness in the Work Place: Potentials and Pitfalls of Work-Site Health Promotion. *The Milbank Quarterly*, 65(2), 255-275. Published by: Wiley on behalf of Milbank Memorial Fund. <https://doi.org/10.2307/3350022>
- Dankó D., Balogh R., & Szilasi R. (2022). Munkahelyi egészségfejlesztési modellek vizsgálata. Alkalmazási lehetőségek fizikai munkát végzők esetében. *Új munkaügyi szemle*, 3(2).
- Demetrovics Zs., Urbán R., Rigó A., & Oláh A. (2012). *Az egészségpszichológia elmélete és alkalmazása II*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest.
- Diener, E., Lucas, R. E., & Oishi, S. (2002). Subjective well-being: The science of happiness and life satisfaction. In: C. R. Snyder, & S. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology*, 63-73. London: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195187243.013.0017>
- Du Plessis, K., Cronin, D., Corney, T., & Green, E. (2013). Australian Blue-Collar Men's Health and Well-Being: Contextual Issues for Workplace Health Promotion Interventions. *Health Promotion Practice*, 14(5), 715-720. <https://doi.org/10.1177/1524839912464046>
- EU Munkavédelmi Ügynökség (2021. december 16.) Legyen könnyebb a teher! Legyen könnyebb a teher! (ertekvagy.hu)
- European Network for Workplace Health Promotion (2023 Augusztus). How can we tell if an organisation will implement an intervention successfully? [\\*enwhp-nl-august-2023.pdf](https://www.enwhp.nl/en/2023/08/how-can-we-tell-if-an-organisation-will-implement-an-intervention-successfully/)
- Fisher J., Silverglate P. H., Bordeaux C., & Gilmartin M. (2023. június 1.). As workforce well-being dips, leaders ask: What will it take to move the needle? Empowering managers. Promoting accountability. Focusing on human outcomes. The Deloitte Well-being at Work survey sheds light on what leaders can do to make progress. *Deloitte Insights Magazine*. New Deloitte Research Reveals Employee Well-being Worsening at Some Companies, Uncovering a Pressing Need for Greater Organizational Accountability and Transparency (prnewswire.com)
- Health & Safety Authority (2023). *European Healthy Workplaces Campaign 2023-2025*. Campaign summary | Healthy Workplaces – Safe and healthy work in the digital age 2023–2025 (europa.eu)).
- Kishegyi J., & Makara P. (2004). *Az egészségfejlesztés alapelvei – Az egészségfejlesztés alapvető nemzetközi dokumentumai*. Országos Egészségfejlesztési Intézet, Budapest.

- Lacza Gy. (2023. november 18.). Szabadidős evezésben rejlő lehetőségek. Szabadidősportolási szokások változása Magyarországon és a lakosság aktivizálásának lehetőségei hazai, valamint nemzetközi jó gyakorlatokra építve. *MESZ Edzői Továbbképzés és Fórum*. Szabadidősportolási szokások változása Magyarországon és a lakosság aktivizálásának lehetőségei hazai, valamint nemzetközi jó gyakorlatokra építve (egeszsegesebb munkahelyekert.hu)
- MOL (2009. február 25.). A MOL elnyerte az egészségbarát európai vállalat címét. A MOL elnyerte az egészségbarát európai vállalat címét | MOL Magyarország
- Szabó Á., & Juhász P. (2019). A munkahelyi egészségprogramok, mint kockázatkezelési eszköz. *Gazdaság és pénzügy*, 6(2), <https://doi.org/10.33926/GP.2019.2.2>
- Taris, T. W. (2006). Burnout and objectively recorded performance: A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20(4), 316-334. <https://doi.org/10.1080/02678370601065893>
- Tánczos Z., Sipos E., Szeles E., Witzing Z., Polácska E., & Bognár J. (2021). Munkahelyi egészségfejlesztés a rendőrség személyi állományának körében. *Belügyi Szemle*, 3. <https://doi.org/10.38146/BSZ.SPEC.2021.3.2>
- Tóth A., Szabó Sz., Kálmán B., & Poór J. (2021). A foglalkoztatottság alakulása a magyar gazdaság szektorai-ban a Covid-19 járvány következtében. *Új Munkügyi Szemle*, 2(1) 2-23.
- Towers Watson, W. (2016). *Employee Health and Business Success*. <https://www.willistowerswatson.com/en/insights/2016/03/stayingatwork-report-employee-health-and-business-success>
- Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.2.93>

## TALENTUM ROVAT

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

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

a Szerkesztőség

*Leinemann Réka vagyok, 2024 júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetemen, mint okleveles Emberi Erőforrás Tanácsadó. Alapdiplomámat informatika tanár szakon szereztem, amely megalapozta érdeklődésemet a mesterséges intelligencia és a technológiai innovációk iránt. Az élethosszig tartó tanulást mindig is kulcsfontosságúnak tartottam, hiszen a folyamatos fejlődés elengedhetetlen a gyorsan változó világunkban. Mesterszakos tanulmányaim során arra törekedtem, hogy elmélyítsem tudásomat a HR és a technológiai innováció metszéspontjában. Hiszek abban, hogy a humánerőforrás területén is egyre fontosabbá válik a mesterséges intelligencia, a nagy nyelvi modellek megismerése és alkalmazása. Úgy gondolom, a jövő HR-folyamatai az emberek és a technológia együttműködésén alapulnak majd.*

*Publikációm alapját a szakdolgozatom adja, mely őszintén megvallom nehezen indult. Annyira friss és új a téma, hogy nem volt könnyű feladat olyan szakértőket találni, akik nyilatkoztak volna a témában. Emiatt is külön köszönet illeti konzulensemét, Dr. András Klárát, aki támogatott a kihívást jelentő témaválasztásomban, valamint Dr. Rab Árpád jövőkutatót, aki ismeretlenül is nagy segítséget nyújtott a munkám során. Továbbá szeretnék köszönetet mondani mindenkinek, aki értékes információval látott el, hiszen ezek a hozzájárulások elengedhetetlenek voltak ahhoz, hogy a kutatás valóban hasznos és értékes eredményeket hozzon.*

*Leinemann Réka*

LEINEMANN RÉKA

## A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ELVESZI A MUNKÁNKAT? – A MUNKA JÖVŐJE, A JÖVŐ MUNKÁJA

Az új technológiák megjelenése már az emberiség hajnalától kezdve kettős érzelmeket váltott ki az emberekből: egyrészt izgalommal és reménnyel töltötte el őket, másrészt pedig aggodalommal figyelték a változásokat és a bizonytalan jövőt. A 21. században a mesterséges intelligencia (MI) robbanásszerű fejlődése – különösen a nagy nyelvi modellek (LLM) terjedése – új dimenziókat nyitott a munka világában, kérdéseket vetve fel a munkahelyek jövőjéről és az emberi szerepvállalásról.

Dolgozatom célja, hogy feltárja és elemezze a mesterséges intelligencia gyors fejlődésének hatásait a munkaerőpiacra, a szellemi munkát végző dolgozókra és az emberierőforrás-menedzsmentre. A kutatásom során különös figyelmet fordítottam arra, hogy megértssem, hogyan látják a munkavállalók és HR-szakemberek a mesterséges intelligencia és a nagy nyelvi modellek jelenlétét és alkalmazását a munkahelyeken.

Bár a jövő pontos prognosztizálása lehetetlen feladat, ez nem jelenti azt, hogy ne próbálkozhatnánk értelmezni a jelenben zajló tendenciákat és azok lehetséges következményeit. A kíváncsiság az, ami előre mozdítja a társadalmat, inspirálja a tudományos felfedezéseket és a technológiai fejlődést. A jövővel kapcsolatos gondolkodás nem a bizonyosság kereséséről szól, hanem a lehetőségek megértéséről és a változásra való felkészülésről. Ez a szemléletmód pedig egyre fontosabb lesz minden HR-szakember és munkavállaló számára.

### Bevezetés

„Tudnak-e a gépek gondolkodni?” – tette fel a kérdést Alan Turing 1950-ben (Turing, 1950 p. 5). Kérdésével nemcsak egy tudományos kihívást fogalmazott meg, hanem egy társadalmi és filozófiai vitát is elindított, ami a mesterségesintelligencia-kutatások hajtóereje lett.

A kutatásom során a következő kérdésekre keresem a válaszokat:

- Hogyan befolyásolja a mesterséges intelligencia a munkaerőpiacot?
- Miként változnak a HR-folyamatok az MI integrációjával?
- Hogyan reagálnak a munkavállalók az MI terjedésére?
- Milyen etikai és jogi kérdéseket vet fel az MI használata?
- Milyen javaslatokat lehet megfogalmazni a HR-szakemberek számára?



A kérdőíves kutatást követően interjúkat készítettem HR-szakemberekkel, egy jövőkutatóval, egy programozóval és egy cégvezetővel, akik megosztották tapasztalataikat az MI elfogadásának és integrálásának kihívásairól. Valamint rávilágítottak a fejlesztendő kompetenciákra, amelyek elengedhetetlenek lesznek a jövő munkahelyeinek sikeres működéséhez.

A gépek korszaka nem a munkánk végét, hanem a kreativitásunk, alkalmazkodási készségünk és stratégiai gondolkodásunk új dimenzióját jelentheti. A cél, hogy a HR-szakemberek és a munkavállalók a jövő kihívásait ne csak túléljék, hanem formálják is azokat.

### Gőzgépektől a mesterséges intelligenciáig vezető út

Az első ipari forradalom Angliából indult a 18. század második felében a gőzgépek megjelenésével. Az új technológia lehetővé tette a munkafolyamatok gépesítését, és csökkentette a fizikai munkaerő szükségességét. A második ipari forradalom vívmányai az elektromosság és a robbanómotor volt, melyek hatására elterjedt a tömeggyártás és új iparágak jöttek létre. A harmadik ipari forradalom a számítástechnika és az elektronika fejlődésével az automatizálás új korszakát nyitotta meg, növelve a hatékonyságot és csökkentve az emberi beavatkozás szükségességét. Az Ipar 4.0 – mely kifejezést először Németországban használtak – a digitalizáció és automatizáció forradalma, ahol a robotika, a mesterséges intelligencia, a távvezérlés és a nagy adatok elemzése átalakítja a termelést.

Az emberiség már az ókori civilizációk idején is foglalkozott azzal a gondolattal, hogy gépekkel helyettesítse az emberi munkát és a gondolkodást. Arisztotelész volt az első, aki elképzelte az automatonok, vagyis önműködő gépek létrejöttét (Buzás, 2021). A zsidó mítoszokban szereplő gölem vagy Kempelen Farkas híres sakkozó szerkezete az ember által létrehozott intelligencia egy korai példája volt. Bár ezek a gépek még messze állnak a mai robotoktól, az alapötleteik inspirálták a modern mesterséges intelligencia fejlesztését, amely az emberi intelligencia megértésére és utánzására törekszik (Klein, 2019).

Mi is a mesterséges intelligencia? Mi ez a technológia, melynek rohamos fejlődése láttán sokan egy jobb kor eljövételét látják, míg sokan pedig az emberiség veszét?

A mesterséges intelligenciának nincs egy konkrét egységes fogalma. Turing az MI fogalmát először a gépi intelligencia kontextusában vezette be, és a híres Turing-tesztjével próbálta meghatározni. Eszerint egy gép akkor tekinthető intelligensnek, ha képes emberi módon kommunikálni, úgy, hogy az emberi megfigyelő nem tudja megkülönböztetni a gépet egy valódi embertől (Turing, 1950). Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020-2030 kiadvány definíciója szerint: „A mesterséges intelligencia az emberi intelligencia valamely részének leképezésére alkalmas szoftver, amely képes támogatni vagy autonóm módon ellátni észlelési, értelmezési, döntési vagy cselekvési folyamatokat. Egy technológia, amely speciális képességekkel rendelkezik, mégis kiemelt figyelem kíséri mind gazdasági, mind társadalmi szinten.” (Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020-2030, 2020 p. 9).

A generatív mesterséges intelligencia olyan MI-alapú modellek elnevezése, amelyek új tartalmak, például szöveg, hang, kép vagy videó előállítására képesek. Ezek a modellek széles körben alkalmazhatók, például írói stílus utánzására, fiktív képek készítésére vagy zeneművek komponálására. A ChatGPT, Gemini és Bard mind olyan nyelvi modellek, amelyek párbeszédre és emberi nyelv feldolgozására specializálódtak (SAP.com). A GPT-3 és BERT modellek a mély tanuláson alapulnak, lehetővé téve gépi fordítást, érzelemelemzést, szövegösszegzést és kódgenerálást (Tardif, 2023).

Platón aggódott, hogy az írás megjelenése csak a tudás látszatát kelti (Platón, 1989). Az, aki hajlamos a ChatGPT által adott válaszokat saját írásként kezelni, ellenőrzés nélkül, pontosan abba a csapdába eshet, amit Platón jóslott: a bölcsesség látszatát kelti, anélkül, hogy valódi tudást közvetítene (Tufekci, 2022).

## **Mesterséges intelligencia hatása: Új utak a HR-ben**

Martin Ford jövőkutató szerint az emberek többségét váratlanul fogja érni a nagyarányú információtechnológiai fejlődés, ami a következő évtizedben előttünk áll. Míg korábban a gépesítés csak egy-egy szektort érintett, és a munkások átvándorolhattak egy másikba, ma már a mesterséges intelligencia terjedése minden iparágra hatással van (Ford, 2017). Viszont az emberekben mindig is élt egy tévhit, hogy a munkaerőpiac olyan, mint egy székfoglalós játék. Amikor a 70-es években nők tömegesen jelentek meg a munkaerőpiacon, nagyon sok férfi kezdte el féltetni az állását. Pedig azáltal, hogy megjelent a női munkaerő, még több munkahely jött létre (Bregman, 2019). Vajon mit fog okozni a mesterséges intelligencia ilyen mértékű fejlődése a munkaerőpiac életében?

A munkaerőpiac dinamikus változásainak korszakában élünk, ahol a HR szerepe kulcsfontosságúvá válik a vállalatok sikeres alkalmazkodásában. A technológia rohamos fejlődése – különösen a mesterséges intelligencia és a nagy nyelvi modellek terén – új lehetőségeket nyit meg a HR előtt. Lehetővé teszi a folyamatok automatizálását, a jelöltek pontosabb szűrését, és a munkavállalók képzésének és fejlesztésének hatékonyabbá tételét. A globalizáció következtében a vállalatoknak nemzetközi szinten kell megfelelniük a különböző munkaügyi szabályozásoknak. A kulturális különbségek kezelésére stratégiákat kell alkotniuk, ahol az MI segíthet a nyelvi és kulturális akadályok leküzdésében. A demográfiai változások, mint az elöregedő társadalom és a csökkenő születésszám, tovább bonyolítják a helyzetet, amire a HR-nek előrelátó toborzási és megtartási stratégiával kell válaszolnia. A mesterséges intelligencia segíthet a tehetségmenedzsment és a munkavállalói élmény személyre szabásában is. A munka világának átalakulása – mint a távmunka és a rugalmas munkaidő egyre népszerűbbé válása – új megközelítéseket igényel a HR részéről, hogy a vállalatok vonzóak maradhassanak a tehetséges munkavállalók számára. Mindezek a változások összetett kihívások elé állítják a HR-t, amelyek megoldása elengedhetetlen a jövőbeli siker érdekében, és ebben a mesterséges intelligencia és a nagy nyelvi modellek jelentős támogatást nyújthatnak (Hajdú, 2020).

Az első ipari forradalom alatt a szakképzett munkások attól féltek, hogy elveszítik a munkájukat a gépesített gyártás miatt. A gőzmozdony bevezetésekor a gazdák aggódtak, hogy a tehéntejük meg fog savanyodni, mert a legelőkön robogó gépszörnyetegek zaja megijeszti az állatokat (Van Vliet, 2023). Az 1800-as évek elején a ludditák az ipari gépek elleni támadásaikról váltak híressé. Többnyire éjszaka csoportokban járták a vidéket, feldúlták azokat a műhelyeket és gyárat, ahol gépeket találtak, mert úgy gondolták, hogy ezek veszélyeztetik a munkájukat és az életminőségüket (Jones, 2006).

Kurzweil, a Google társalapítója úgy gondolja, hogy a technológiai szingularitás – amikor a gépek intelligenciája eléri, majd meghaladja az emberi intelligenciát – egy hatalmas előrelépés lesz az emberiség számára (Kurzweil, 2006). Persze nem mindenki ilyen optimista a mesterséges intelligencia rohamos fejlődése láttán. Hawking úgy gondolta, hogy az emberiségnek új bolygókat kell gyarmatosítania, mert a technológia fejlődése miatt a jövőben nagy valószínűséggel katasztrófa vár a Földre (HVG.HU, 2014). Elon Musk több vezető tudóssal együtt (Stuart Russel, Steve Wozniak, Yuval Noah Harari, Sam Altman...) nyílt levelet írt, melyben arra figyelmeztet, hogy az emberi intelligenciával versenyző vagy azt meghaladó mesterségesintelligencia-rendszerek komoly kockázatot jelentenek a társadalomra és az emberiségre (Pause Giant AI Experiments: An Open Letter, 2023).

Ez a kettős megközelítés ráirányítja a figyelmet a HR szerepének fontosságára a jelenlegi átalakulásban. Feladatuk felkészíteni a munkavállalókat az új kihívásokra, kezelni a technológiai fejlődés emberi aspektusait, és újragondolni a munkaköröket és szerepeket, amelyek a közeljövőben alapvetően meg fognak változni.

### A munkavállalók ellenállásának csökkentése

A mesterséges intelligencia elfogadásához számos kulcstényezőre van szükség, amelyek segíthetnek a felhasználói bizalom és a motiváció növelésében. Az első lépés az átláthatóság biztosítása: fontos, hogy a munkavállalók megértsék az MI működését, és ne érzékeljék félelmet keltő „fekete dobozként” (Bergdhal et al., 2023). A kontrollérzet megteremtése szintén fontos, hiszen ha az emberek úgy érzik, hogy befolyásolhatják a technológia működését, nagyobb valószínűséggel fogják azt elfogadni (De Freitas et al., 2023). Az oktatás kulcsszerepet játszik abban, hogy a felhasználók magabiztosan kezeljék a mesterséges intelligenciát, így könnyebben leküzdhetik az esetleges ellenállásukat. Az MI rendszerek emberközeli tervezése, azaz a technológia emberi oldalának hangsúlyozása és érzelmeket figyelembe vevő alkalmazása szintén növeli az elfogadottságát (Bergdhal et al., 2023). Végül a közösségi támogatás fontossága sem hagyható figyelmen kívül: a technológiai közösségekben való részvétel, a tapasztalatmegosztás és a tanulás jelentősen növeli a pozitív hozzáállást a mesterséges intelligenciához.

#### 1. ÁBRA: MI RENDSZEREK ELFOGADÁSÁNAK LEGFONTOSABB ELEMEI



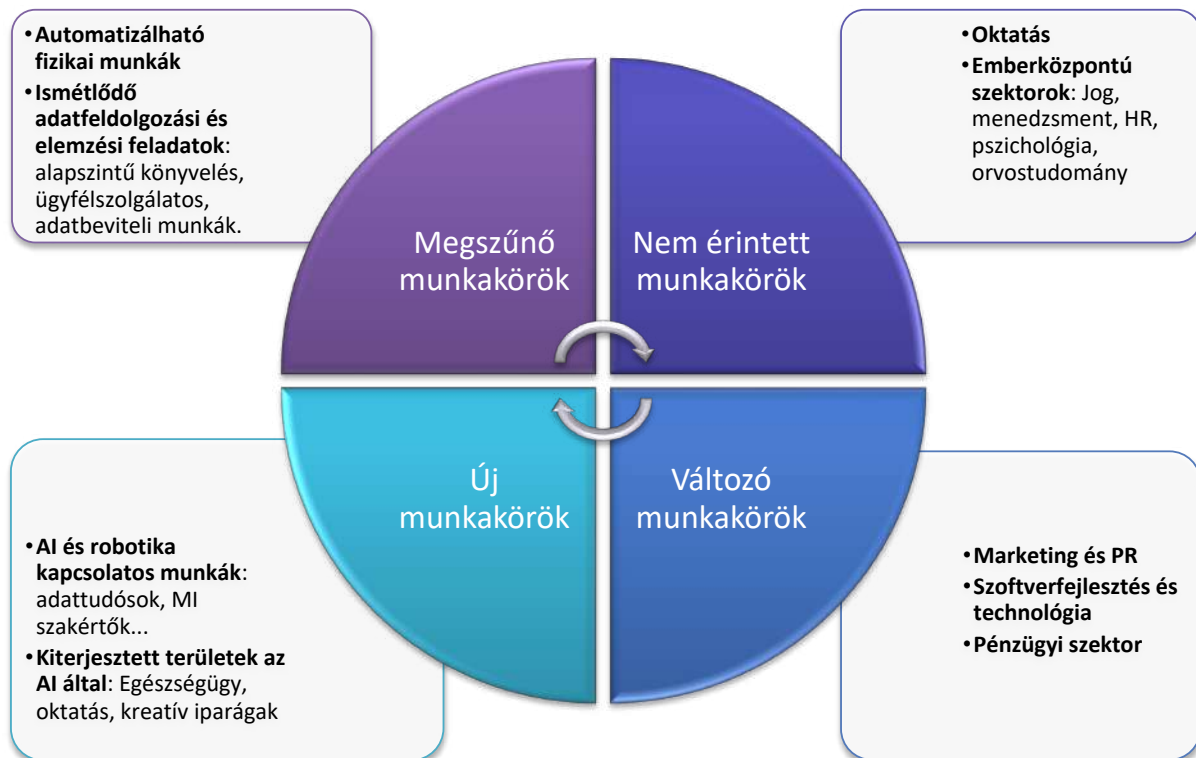
Forrás: saját szerkesztés

### Munkakörök és szerepek átalakulása

A technológiai változások gyökeresen átalakítják a munkaerőpiacot és az életünket is. Ez azt eredményezheti, hogy 10-20 éven belül a mai feladatkörök egy részét már a mesterséges intelligencia által vezérelt gépek végzik el. Becslések alapján a jelenlegi állások 45%-át érinteni fogja a változás (Lannert, 2022). Az átalakulás vagy a megszűnés leginkább az automatizálható munkákat fogja érinteni. Korábban azt gondolták, hogy az automatizálás és a mesterséges intelligencia elsősorban a rutinszerű, fizikai feladatokat ellátó munkahelyeket veszélyezteti, mára már egyre inkább terjed a nézet, hogy bizonyos szellemi munkahelyek is veszélyben vannak. Ilyenek például az alapszintű könyvelési munkák, az ügyfélszolgálatos és adatbeviteli feladatkörök, vagy akár az algoritmusok alapján végezhető kutatómunka is (Wisskirchen et al., 2017).

A Gartner Inc. piackutató cég előrejelzése szerint – bár rövid távon sok munkahely szűnhet meg az MI miatt, – pár éven belül az új, mesterséges intelligenciával kapcsolatos munkahelyek száma növekedést mutat majd. 2025-re a cég szerint kétmillió új munkahely jön létre. Az MI által létrehozott új munkahelyek száma várhatóan meghaladja azokat a munkahelyeket, amelyeket az automatizálás miatt elveszíthetünk (Davenport, 2019). A mesterséges intelligencia és a robotika azon új szakmák és munkakörök létrehozását is elősegítik, amelyek az MI-rendszerek fejlesztésével, üzemeltetésével és felügyeletével kapcsolatosak. Ilyenek például az adattudósok, MI-szakértők, robotikamérnökök és az etikus hacker pozíciók. Valamint olyan területek, mint az egészségügy, az oktatás és a kreatív iparágak, melyek bővíhetnek az MI által nyújtott új lehetőségek révén, például a személyre szabott tanulási programok és diagnosztikai eszközök, valamint az új médiaformátumok és tartalomgenerálási technikák elterjedésével (Wisskirchen et al., 2017).

2. ÁBRA: MUNKAKÖRÖK VÁLTOZÁS A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA HATÁSÁRA



Forrás: saját szerkesztés

### Mit tanuljunk, hogy le ne maradjunk?

Alvin Toffler jövőkutató úgy gondolta, hogy a 21. század analfabétái nem azok lesznek, akik nem tudnak írni és olvasni, hanem azok, akik nem tanultak meg tanulni (Lannert, 2022). Manapság egyre inkább előtérbe kerül az a nézet, hogy az élethosszig tartó tanulás a célravezető. A technológiai változások és a munkaerőpiac átalakulása miatt olyan jellegű készségek szükségesek, melyek lehetővé teszik, hogy gyorsan alkalmazkodjanak, és képesek legyenek kiaknázni az új technológiák nyújtotta lehetőségeket. Ilyenek az analitikus gondolkodás, az aktív tanulás, a komplex problémamegoldás, a kritikai gondolkodás, a kreativitás, a rugalmasság, az érzelmi intelligencia. A sikeres oktatási rendszerek már nem csupán a tantárgyi ismeretek átadására összpontosítanak, hanem a komplex kompetenciák fejlesztésére. Bár a mesterséges intelligencia nagyszerűen hajt végre rutinfeladatokat, még mindig messze van attól, hogy utánozza az emberi érzelmi intelligenciát és kreativitást. Az olyan soft skillek fejlesztése, mint az interperszonális kommunikáció és empátia, kulcsfontosságúak lesznek a jövőben a sikeres csapatmunkához (World Economic Forum, 2020).

### 3. ÁBRA: KÉSZSÉGEK, MELYEK FONTOSAK LESZNEK AZ MI KORÁBAN



Forrás: saját szerkesztés

### Etikai szempontok és jogi keretek, adatvédelem

A negyedik ipari forradalom, különösen a mesterséges intelligencia terjedése aggodalmakat vet fel. A ChatGPT-hez hasonló szöveggeneráló MI-eszközök megjelenése tovább fokozta az etikai, biztonsági, adatvédelmi és szerzői jogi aggályokat. A mesterséges intelligencia jogi szabályozása meglehetősen bonyolult, de szükséges, hogy a jog lépést tartson a technológia fejlődésével (Stefán, 2020). Mivel a mesterséges intelligencia egy újabb technológia, a rá vonatkozó szabályozások és szabványok gyorsan fejlődtek, hogy kezeljék a felmerült etikai, jogi és társadalmi aggályokat.

Az EU aktívan dolgozik a digitális környezet biztonságosabbá tételén, és ezen belül is kiemelt helyet kapott a mesterséges intelligencia területe. A mesterséges intelligencia fejlesztésének és felhasználásának elősegítése érdekében az Európai Bizottság 2021 áprilisában javaslatot tett az első EU-s szabályozási keretre vonatkozóan. A törvényt végül 2024. március 13-án fogadták el. Ez a keret az MI különböző alkalmazásait elemzi és osztályozza a felhasználókra jelentett kockázat alapján.

### A kérdőív és az interjúk kiértékelése

A kutatásom során kettős megközelítést alkalmaztam: a szakirodalmi kutatást követően primer kérdőíves kutatást végeztem, hogy mélyebben megértsem a mesterséges intelligencia munkahelyi alkalmazásával kapcsolatos véleményeket és tapasztalatokat. A kérdőív első szakaszában demográfiai adatokra és a válaszadók munkahelyének jellegére vonatkozó kérdéseket tettem fel.

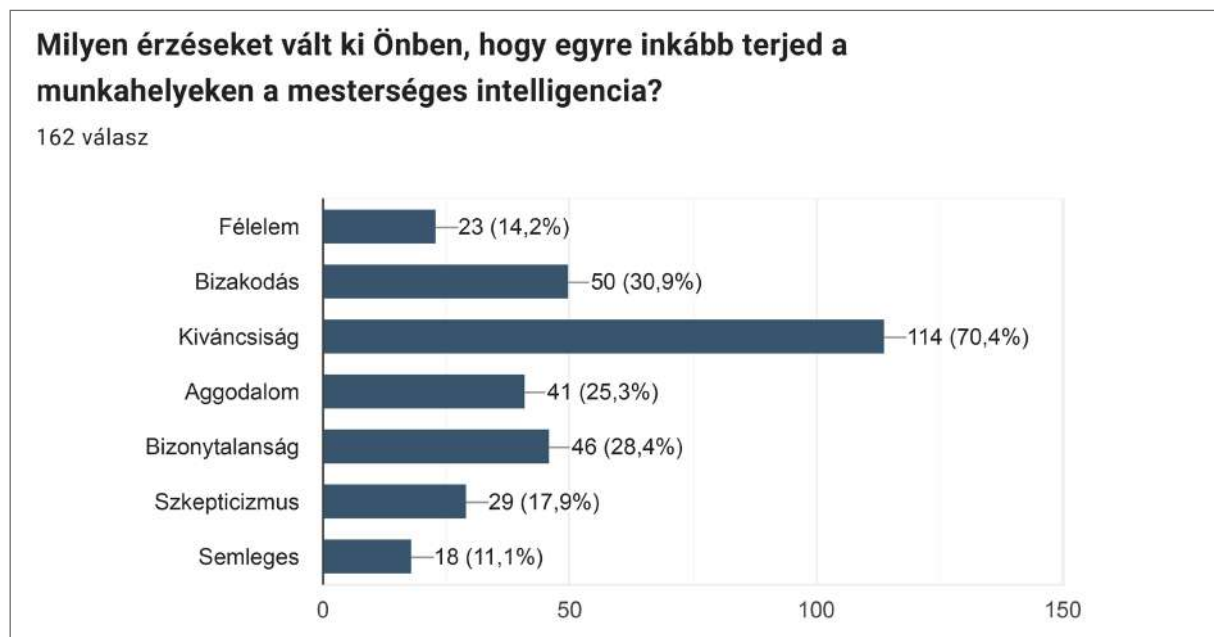
A következő blokkban a mesterséges intelligenciával kapcsolatos érzéseikre kérdeztem rá, illetve arra, hogy mit gondolnak arról, hogy bizonyos HR-funkciókat MI által vezérelt szoftver végezze el. A harmadik szakaszban kifejezetten a nagy nyelvi modellkre voltam kíváncsi. A kérdőívek kiértékelése után több interjút készítettem HR-szakemberekkel, egy jövőkutatóval, egy programozóval és egy cégvezetővel.

A kérdőívet 162 személy töltötte ki, melyek közül 108 fő (66,7%) nő és 54 fő (33,3%) férfi volt, 63 fő (38,9%) az X generációt, 53 fő (32,7%) az Y generációt és 41 fő (25,3%) a Z generációt képviselte. Túlnyomóan budapesti munkahellyel rendelkezők vettek részt a kutatásban, négyen pedig nem Magyarországon dolgoznak. A válaszadók közel 75%-a diplomás volt, ez a különböző generációk között nagyjából egyformán oszlik el, kivéve a Baby Boomer generációt. Felmértem, hogy a kutatásban résztvevő személyek milyen szektorban, mekkora cégnél dolgoznak, illetve azt is, hogy milyen típusú munkát végeznek.

### Mesterséges intelligenciával kapcsolatos vizsgálat

A válaszadók többsége kíváncsiságot érez a mesterséges intelligencia kapcsán. A második leggyakrabban megjelenő érzelem a bizakodás volt. Ezt követte a bizonytalanság, majd az aggodalom. Az ábrán látszik, hogy a semleges érzelem volt a legkevésbé jellemző a kitöltők között, de a válaszadók 14%-a a félelmet is megjelölte, mint érzést a mesterséges intelligenciával szemben.

#### 4. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓI ÉRZÉSEK A MI-VEL KAPCSOLATBAN (SAJÁT KUTATÁS ALAPJÁN)



Forrás: saját kutatás alapján

A következő kérdés arra vonatkozott, hogy félnek-e az emberek attól, hogy a mesterséges intelligencia elveszi a munkájukat. A többség úgy gondolta, hogy inkább segíteni fogja őket, nem pedig elvenni a munkájukat. Egyharmaduk biztos volt abban, hogy az MI nem fenyegeti a munkájukat, mivel olyan feladatokat látnak el, amelyeket a technológia nem tud utánozni. Kevesebb mint 10% gondolta, hogy az MI képes lenne átvenni a pozícióját. A válaszadók 24%-a nem tudott egyértelmű véleményt alkotni a kérdésben.



**1. TÁBLÁZAT: FÉLELEM A MUNKAHELY ELVESZTÉSE MIATT  
ÉS A GENERÁCIÓK KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS**

Elveszi?		Boomer	X	Y	Z	Összesen
Igen	fő	0	6	4	5	15
	%	0,0%	9,5%	7,5%	12,2%	9,3%
Segíteni fog	fő	3	22	17	14	56
	%	60,0%	34,9%	32,1%	34,1%	34,6%
Nem tudja	fő	0	27	15	10	52
	%	0,0%	42,9%	28,3%	24,4%	32,1%
Nem tudom	fő	2	8	17	12	39
	%	40,0%	12,7%	32,1%	29,3%	24,1%
Összesen	fő	5	63	53	41	162
	%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%

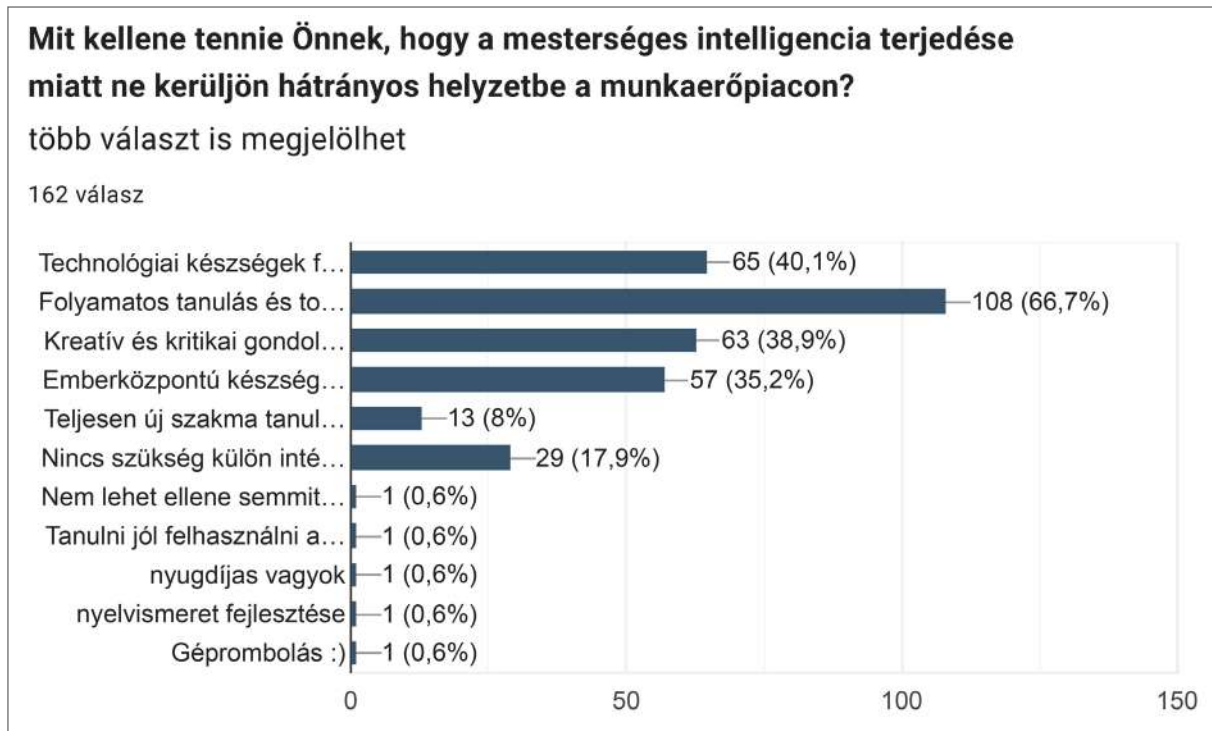
Forrás: saját kutatás alapján

Keresztábra segítségével megfigyelhetjük a különböző generációk hozzáállását a kérdéshez. A Z generációban a legmagasabb azok aránya, akik úgy gondolják, hogy a technológia elveszi a munkájukat (12,2%). Az X generáció többsége szerint (42,9%) technológia segíteni fogja a munkájukat, az Y generációban pedig a legmagasabb a bizonytalanok száma (32%).

A válaszadók megítélhették, hogy az MI milyen hatással van a munkahelyükre, valamint hogy ezt veszélyként vagy lehetőségként értékelik-e. Azt a választ, hogy mesterséges intelligencia megjelenése és térhódítása inkább lehetőség a válaszadók közel 81%-a választotta, míg a veszélyre 19%-uk szavazott.

A legtöbben, 108 válaszadó (66,7%) úgy érzi, hogy a folyamatos tanulás és továbbképzés szükséges a mesterséges intelligencia korában. A technológiai készségek fejlesztését 65 válaszadó (40,1%) jelölte meg. A kreatív és kritikai gondolkodás fejlesztését 63 válaszadó (38,9%) tartja fontosnak. Az emberközpontú készségek fejlesztését 57 válaszadó (35,2%) emelte ki. Viszonylag kevesen, csak 13 válaszadó (8%) gondolta úgy, hogy teljesen új szakmát kellene tanulnia. A „Nincs szükség külön intézkedésekre” választ 29-en (17,9%) jelölték meg. A készségfejlesztés és az adaptáció hangsúlyozása rávilágít arra, hogy az emberek tisztában vannak a mesterséges intelligencia által előidézett változásokkal, és azokra való felkészülés szükségességével.

**5. ÁBRA: AZ MI TERJEDÉSÉRE ADOTT VÁLASZREAKCIÓK A MUNKAVÁLLALÓK KÖRÉBEN**



Forrás: saját kutatás alapján

Arra a kérdésre, hogy „Megbízna-e az eredményben, ha a munkahelyén egy mesterséges intelligencián alapuló szoftver végezné az alábbi HR-es munkafolyamatokat?“, az alábbi ábráról lehet leolvasni a válaszok megoszlását.

**6. ÁBRA: MI-VEL VEZÉRELT HR FOLYAMATOKBAN VETETT BIZALOM**



Forrás: saját kutatás alapján

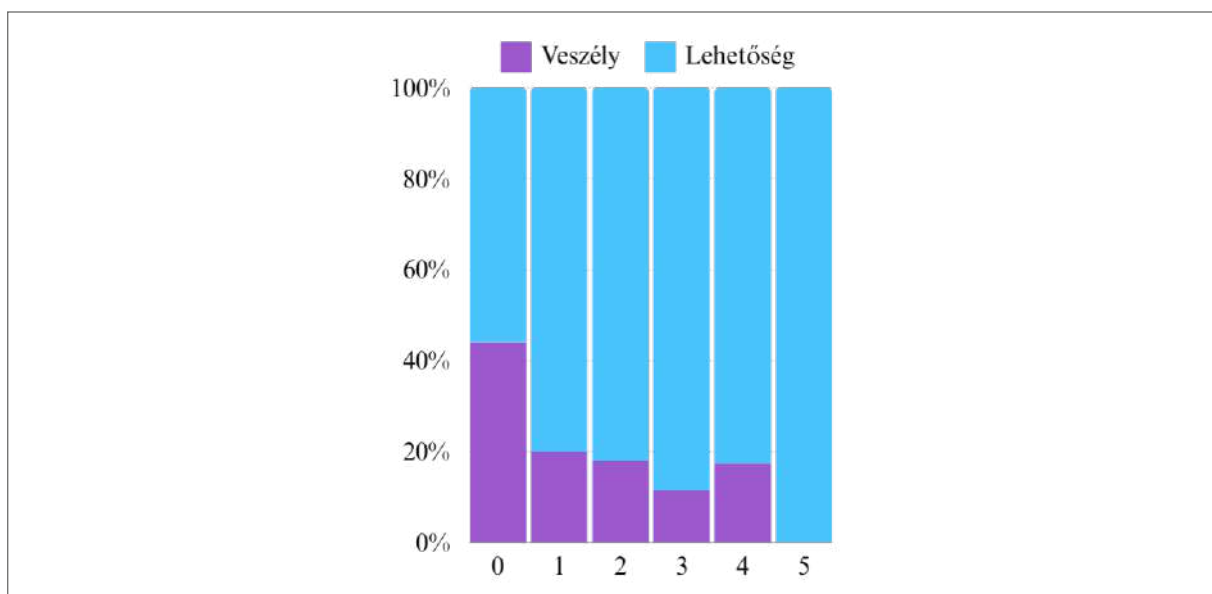
Az álláshirdetések és a képzéstervezés esetében elfogadják a munkavállalók a mesterséges intelligencia megjelenését, az átlag 3,12 lett (1-től 5-ig terjedő skálán). Viszont azt, hogy az önéletrajz-szűrést, a jelentkezők kiértékelését, a kommunikációt és a teljesítmény-kiértékelést MI-alapú szoftver végezze, nem tudják elfogadni.

## Nagy nyelvi modellek ismerete

A következő blokkban a nagy nyelvi modellek, mint például a ChatGPT ismeretét és elfogadását vizsgáltam. A válaszadók 85%-a ismeri a nagy nyelvi modelleket. A leggyakoribb válasz a 3-as érték volt, ami az átlagosnál jobb ismereteket feltételez, de az átlag közepesnél alacsonyabb ismerettel rendelkezik.

A „veszély vagy lehetőség” és az „ismerik-e az LLM-eket” keresztábrában látható, hogy a válaszadók mennyire ismerik a nagy nyelvi modelleket (0-tól 5-ig terjedő skálán) és veszélynek vagy lehetőségnek tartják-e a mesterséges intelligencia megjelenését. Az adatok szerint a válaszadók többsége (azok százaléka, akik ismerik az LLM-eket) lehetőségként tekint az MI-re, különösen azok, akik magasabb ismeretekkel rendelkeznek az LLM-ekről (2-től 5-ig terjedő skálán). Senki nem értékelte az MI-t veszélyként a legmagasabb ismereti szinten (5).

**7. ÁBRA: VESZÉLY VAGY LEHETŐSÉG ÉS AZ LLM ISMERETE KÖZÖTTI ÖSSZEFÜGGÉS**



Forrás: saját kutatás alapján

Kiderült, hogy a válaszadók többsége (66,7%-a) használta már valamelyik nagy nyelvi modellt, és hetente akár többször beszélget vele. Leginkább tanulás és munka céljából használják, de a szórakozás is megjelenik a válaszok között. Arra kérdésre, hogy mennyire elégedettek a nagy nyelvi modellek által adott válaszaival, a legtöbben a 3-as értéket adták. A nagy nyelvi modellek használatának gyakorisága és az elégedettség összefüggését megvizsgálva arra jutottam, hogy a naponta használók 50%-a rendkívül elégedett (4-es értékelést adott), míg a hetente, havonta és nagyon ritkán használók többsége csak átlagosan (3-as értékelés) elégedett.

**2. TÁBLÁZAT: LLM HASZNÁLATÁNAK GYAKORISÁGA ÉS AZ ELÉGEDETTSÉG ÖSSZEFÜGGÉSE**

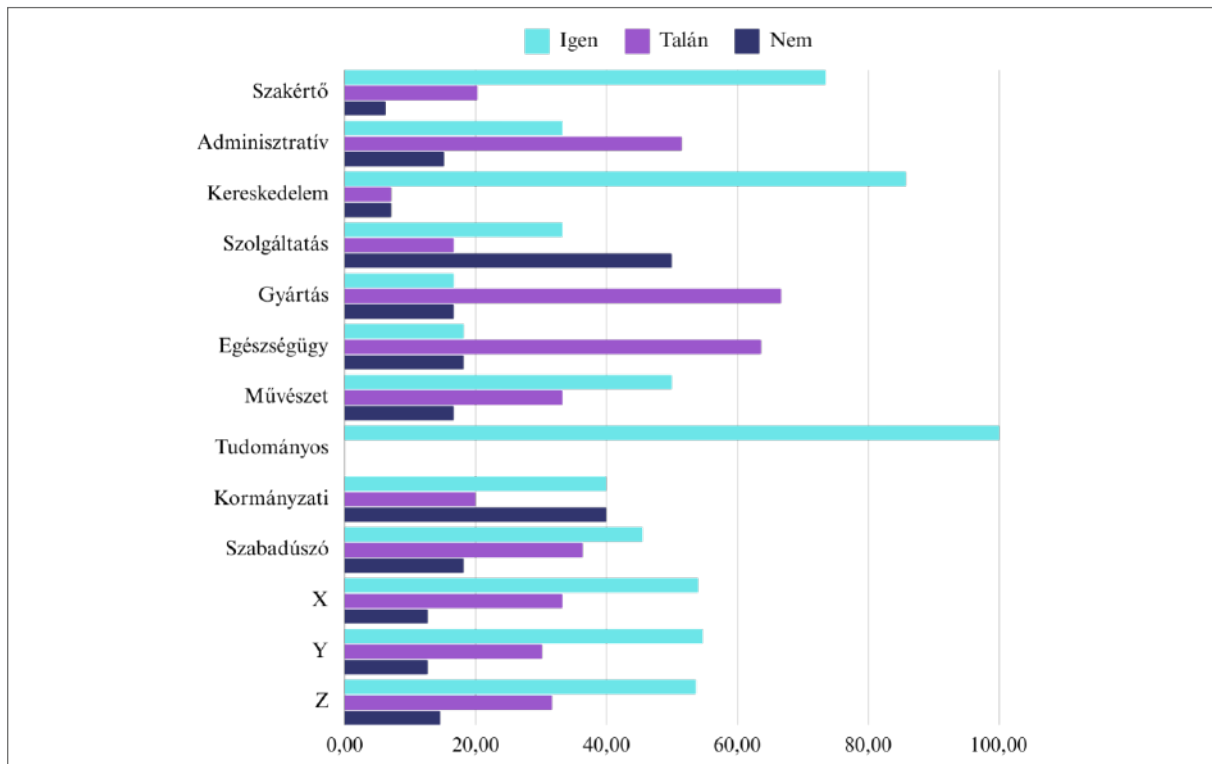
Milyen gyakran használja?		Mennyire elégedett? (0-5)						
		0	1	2	3	4	5	Összesen
Naponta	fő	0	0	1	8	10	1	20
	%	0,0%	0,0%	5,0%	40,0%	50,0%	5,0%	100,0%
Hetente	fő	0	0	1	19	12	1	33
	%	0,0%	0,0%	3,0%	57,6%	36,4%	3,0%	100,0%
Havonta	fő	0	0	3	14	9	0	26
	%	0,0%	0,0%	11,5%	53,8%	34,6%	0,0%	100,0%
Ritkán	fő	2	1	7	15	4	0	29
	%	6,9%	3,4%	24,1%	51,7%	13,8%	0,0%	100,0%
Összesen	fő	2	1	12	56	35	2	108
	%	1,9%	0,9%	11,1%	51,9%	32,4%	1,9%	100,0%

Forrás: saját kutatás alapján

Arra a kérdésre, hogy tervezik-e, hogy tanulni fognak erről az új technológiáról, a válaszadók többsége azt mondta, hogy igen, de több mint 30 % bizonytalan volt.

Megnéztem, hogy befolyásolja-e a válaszadó munkája vagy életkora azt, hogy tervez-e tanulni a nagy nyelvi modellekről. A grafikonon látható, hogy a generációs hovatartozás nem mutat szignifikáns összefüggést az LLM-tanulás tervezésével. Az LLM iránti érdeklődés nem generáció-specifikus, hanem inkább a munkatípustól függ.

**8. ÁBRA: A NAGY NYELVI MODELLEK TANULÁSÁNAK SZÁNDÉKA GENERÁCIÓK ÉS MUNKATERÜLET SZERINT**



Forrás: saját szerkesztés

### Kifejtendő kérdésre adott válaszok

Bár hosszú volt a kérdőív, mégis 85 választ kaptam a kifejtendő kérdésekre, ami arra utal, hogy az embereket foglalkoztatja ez a technológia. Összességében az emberek számos pozitív tapasztalatról számoltak be a nagy nyelvi modellek használata kapcsán, amelyek a kreativitásra, az oktatásra, a munkafolyamatok javítására és egyéb területekre is kiterjednek. Ugyanakkor felmerülnek bizonyos aggodalmak és kihívások is, különösen a pontosság, megbízhatóság, etika és biztonság területén. Úgy gondolják, hogy bár a nagy nyelvi modellek rendkívül hasznos eszközök lehetnek, fontos, hogy kritikus szemmel vizsgáljuk a kapott információkat, és tudatosan kezeljük a potenciális kockázatokat.

### Interjúk elemzése

A kvantitatív adatgyűjtést kiegészítve interjúkat készítettem HR-szakemberekkel, egy jövőkutatóval, egy programozóval és egy cégvezetővel, hogy jobban megértsem a mesterséges intelligencia és a nagy nyelvi modellek által generált kihívásokat. Az interjúk során arra törekedtem, hogy felmérjem, milyen hatással van a technológiai integráció a vállalati kultúrára, a munkavállalók mindennapi tevékenységeire, valamint a munkaerőpiac alakulására.

Az interjúk eredményei alapján kiderült, hogy a ChatGPT és más MI-eszközök széles körben használtak, a válaszadók többsége kiemelte ezen technológiák népszerűségét és alkalmazhatóságát a munkafolyamatok optimalizálásában. A résztvevők azonban hangsúlyozták, hogy az MI-rendszerek használata mellett elengedhetetlen az emberi ellenőrzés, különösen olyan területeken, ahol a pontosság és a megbízhatóság kulcsfontosságú.

Az interjúalanyok visszajelzései azt mutatták, hogy a munkavállalók hozzáállása az MI terjedéséhez változó: míg egyesek tartanak attól, hogy a technológia fenyegeti a munkahelyüket, mások lehetőséget látnak benne, különösen a munkafolyamatok felgyorsításában és költséghatékonyabbá tételében. A válaszadók kiemelték, hogy a jövő munkavállalói számára kulcsfontosságú készségek közé fog tartozni a technológiai kompetencia, a kreativitás, az emberközpontú készségek, valamint a folyamatos tanulási hajlandóság.

Az interjúk továbbá rávilágítottak arra is, hogy az MI elterjedése mind a fehér-, mind a kékgalléros munkakörökre hatással lesz. Noha bizonyos pozíciók megszűnhetnek, új szakmák is megjelennek, amelyek digitális készségeket igényelnek. A válaszadók hangsúlyozták, hogy a technológiai fejlődés folyamatos tanulást és alkalmazkodást követel meg a munkavállalóktól.

Az MI alkalmazásával kapcsolatos etikai kérdések szintén központi szerepet kaptak az interjúk során. A válaszadók egyetértettek abban, hogy a technológia helyes, felelősségteljes használata kulcsfontosságú, különösen a döntéshozatali folyamatok átláthatósága szempontjából. Az interjúk összességében azt mutatták, hogy az MI integrációja számos előnnyel járhat, de csak akkor, ha megfelelően kezelik a technológia által felvetett etikai kihívásokat.

### A kutatás fő megállapításai

A mesterséges intelligencia és a nagy nyelvi modellek rohamos térhódításának korában élünk, ahol a technológiai fejlődés és a munkaerőpiac átalakulása új kihívásokat és lehetőségeket teremt mind a HR-szakemberek, mind a munkavállalók számára. Ez a kutatás fényt derített arra, hogy a munkavállalók nyitottak és készülnek az új technológiák adaptálására, miközben kiemelték az életen át tartó tanulás és a folyamatos készségfejlesztés jelentőségét. Azonban a nyitottság mellett megjelenik bizonyos fokú félelem, melynek leküzdésében kiemelkedő szerepet kaphatnak az emberierőforrás-menedzserek. A HR szerepe kulcsfontosságú ebben a folyamatban, hiszen ők állnak

a munkavállalók támogatásának és a technológiai változások menedzselésének élén. A technológia sikeres integrálása érdekében proaktívan kell foglalkozniuk az MI és a nagy nyelvi modellek integrációjával, etikai megfontolásokkal és a munkavállalói élmény javításával.

Bár a munkahelyi produktivitás és a gazdasági eredményesség kiemelkedően fontos minden szervezet számára, ezek elérése sosem válhat fontosabbá azoknál az embereknél, akik mindezt lehetővé teszik. Ne feledkezzünk meg arról, hogy minden fejlesztés, minden újítás végső soron az emberekért van, az ő életük gazdagításáért és a munkahelyi közösségek megerősítéséért. A gépek nem önmagukért léteznek, hanem az emberért. Az a céljuk, hogy felszabadítsák az embert a fásasztó munkától, és lehetővé tegyék számára, hogy kreatívabb és teljesebb életet éljen. Emberek nélkül a gépek értéktelenek (Fromm, 1994).

### Irodalomjegyzék

- Balogh G. (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése*. (M. Karoliny, Szerk.). Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://doi.org/10.1556/9789634548973>
- Bergdhal, J., Lattika, R., Celuch, M., Savolainen, I., Montere, E. S., Savela, N., & Oksanen, A. (2023). Self-determination and attitudes toward artificial intelligence: Cross-national and longitudinal perspectives. *Telematics and Informatics*, 82(8). <https://doi.org/10.1016/j.tele.2023.102013>.
- Bregman, R. (2019). *Utópia realistáknak*. Cser Kiadó, Budapest.
- Buzás G. M. (2021). *A mesterséges intelligencia története*, pp. 121-127. <http://doi.org/10.33570/CE-UJGH.7.2.121>
- Davenport, T. H. (2019). *How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work*. The MIT Press.
- De Freitas, J., Agarwal, S., Schmitt, B., & Haslam, N. (2023. 11). *Psychological Factors Underlying Attitudes toward AI Tools*. *Nature human behaviour*, pp. 1845-1854.
- Ford, M. (2017). *Robotok kora*. HVG Könyvek, Budapest.
- Fromm, E. (1994). *Birtokolni vagy létezni?* Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Hajdú J. (2020). A mesterséges intelligencia hatása a munkaerőpiacra, avagy elveszik-e a robotok az ember munkáját. *Infokommunikáció és Jog*, 17(75), 3-9.
- hvg.hu (2014). *Ijesztő jóslattal állt elő Stephen Hawking*. [hvg.hu](http://hvg.hu), 2014.12.08. Letöltés dátuma: 2024. 03 06.
- Jones, S. E. (2006). *Against Technology From the Luddites to Neo-Luddism*. Taylor & Francis Group, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203960455>
- Klein T. (2019). *Technológiajog – Robotjog – Cyberjog*. (A. Tóth, Szerk.). Wolters Kluwer, Budapest.
- Kurzweil, R. (2006). *The Singularity Is Near: When Humans Transcend Biology*. Penguin.
- Lannert J. (2022). *A gyerekeink jövőjének ne a saját múltunkat képzeljük el*. [G7.hu](http://G7.hu), 2022.09.22. Letöltés dátuma: 2024. 03 08.
- Magyarország Mesterséges Intelligencia Stratégiája 2020-2030*. Digitális Jólét Nonprofit Kft. Letöltés dátuma: 2024.03.07.
- Pause Giant AI Experiments: An Open Letter* (2023.03.22). <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>. Letöltés dátuma: 2024.03.06.
- Platón (1989). *Szofista*. (D. Kövendi, Ford.). Gondolat Kiadó.
- SAP.com* (dátum nélk.). Letöltés dátuma: 2024.03.02.
- Stefán, I. (2020). A mesterséges intelligencia jogi szabályozásának egyes kérdései. *Miskolci Jogi Szemle*, 15(3), 184-191.
- Tardif, A. (2023). *A nagy nyelvi modellek (LLM) erejének leleplezése*. [unite.ai](http://unite.ai), 2023.04.22. Letöltés dátuma: 2024.03.07.
- Tufekci, Z. (2022). *What Would Plato Say About ChatGPT?* The New York Times. 2022.12.15. Letöltés dátuma: 2024.03.07.
- Turing, A. (1950). Computing Machinery and Intelligence. *Mind*, 59(236), 433-460.
- Van Vliet, R. (2023). *How to Mitigate Employees' Fear of Being Replaced by AI Technology*, [lepaya.com](http://lepaya.com), 2023.03.09. <https://www.lepaya.com/blog/mitigate-employees-fear-of-ai>



## **A MESTERSÉGES INTELLIGENCIA ELVESZI A MUNKÁNKAT? – A MUNKA JÖVŐJE, A JÖVŐ...**

Wisskirchen, G., Thibault, B., Bormann, B. U., Muntz, A., Niehaus, G., Jiménez, G., & von Brauchitsch, S. (2017). *Artificial Intelligence and Robotics and Their Impact on the Workplace*. IBA Global Employment Institute.

*World Economic Forum* (2020). Letöltés dátuma: 2023.03.08. [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

## Abstracts of the articles

**Balázs Darnai – Ágnes Kotsis – Krisztina Dajnoki**

### **SILVER WEDDING OR DIVORCE: THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BALANCED SCORECARD AND THE RENEWED EFQM 2020 MODEL**

For several decades, management research has shown a clear synergistic relationship between the earlier version of the EFQM model and the Balanced Scorecard (BSC), particularly in strategic management, performance management and performance measurement. However, the EFQM 2020 update has introduced significant changes in the structure and focus of the model that have the potential to deepen these links further. Our research hypothesises that new elements of the EFQM 2020 model, such as the increased emphasis on sustainability and stakeholder engagement, may strengthen the strategic management functions and performance measurement dimensions also represented by the BSC. To demonstrate this, we conduct a systematic literature review comparing the links between the EFQM 2020 model and the BSC with those found in previous models. This paper aims to explore and confirm the relationship between the European Foundation for Quality Management (EFQM) 2020 model and the Balanced Scorecard (BSC). The results outline how modifications to the EFQM model present new opportunities and challenges for organisations aligned with the BSC. In addition to contributing to the knowledge of management theory, the results may provide practical guidance to organisations on effectively applying the two models to achieve their strategic and operational goals. At the end of the research, we synthesise the lessons learned and make recommendations for further research directions and improvements in management practice.

**Csaba Otti – Szilvia Szabó – András Fehér**

### **APPLYING AI IN HR FOR THE PRESENT AND THE FUTURE**

Artificial intelligence (AI) is revolutionising the field of human resource management (HR). This paper provides a comprehensive picture of the current and future applications of AI in HR, with a special focus on the Hungarian situation. The research provides a literature review and a practical approach to position the use of AI in the field of HR. Results show that AI has a significant impact on recruitment, performance management, employee experience and HR administration. The paper discusses the use of large language models (LLM) and predictive models, and the potential of AI based rostering. It also addresses the challenges of implementing AI, including ethical issues and the role of the human factor. The research highlights how the use of AI can increase the efficiency of HR processes and enable HR professionals to play their strategic role in organisations effectively. The study concludes that the successful integration of AI into HR is key to shaping the workplace of the future, but that it is also essential to strike the right balance between human and machine intelligence.

**Roland Filep**

### **CHALLENGES OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP**

The transformational leadership style, which has numerous positive effects on employees, could be the key to sustainable success if its potential drawbacks are mitigated. The literature describes it as the most effective and efficient style, yet its challenges receive relatively little attention. My aim is to examine whether the rarely mentioned downsides in empirical research are also present in Hungarian SMEs. Based on the correlation and t-test results within the sample, it is promising that employees do not overly rely on the leader's network and tend to build their own connections. However, leaders fall short in managing stress, which can be a significant disadvantage in a

challenging environment. Furthermore, when celebrating the organization's successes, leaders do not emphasize enough that these are achieved together with employees, often attributing the results disproportionately to themselves.

**József Poór – Judit Garamvölgyi – Katalin Szabó – Sándor Kőműves Zsolt**

**COMPARING HR PRACTICES IN HUNGARIAN AND AUSTRIAN ORGANIZATIONS AMID COVID-19: FINDINGS FROM THE 2021-2022 CRANET RESEARCH**

An important merit of the international Cranet HR research network, which goes back more than four decades, is that it highlighted the crucial effects of the national environment on HR systems. In our current article, we examine the similarities and differences of HR practice in Austria and Hungary based on the data of the ninth global HR survey conducted during the Covid-19 global epidemic. Within the narrow framework of our article, we were only able to cover the comparative examination of the most important HR characteristics. Based on our indicated investigation, it can be said that based on most general socio-economic indicators (GDP, GNI, population, per capita wage data, productivity indicators, etc.) we are indeed at a significant disadvantage. Regarding the various HR characteristics, the picture is much more nuanced. Among the variables in the Cranet database, in our study we used variables showing the ownership characteristics of the companies, the size of the company, the existence of HR departments, the gender distribution of HR employees, the costs spent on training, and the number of employees per HR employee to support our hypotheses.

**Anita Kozák – Laura Szabó**

**ANALYSIS OF ORGANISATIONAL FACTORS THAT INFLUENCED THE EMPLOYEE EXPERIENCE**

Nowadays, employee experience has become a pillar of work design in experiential organisations. Based on the results of a systematic literature review, the aim of this study is to identify the organizational factors that can enhance employee experience in an organization. Most organisations are in the initial stages of implementing employee experience. Many are trying to understand the concept and integrate it into the organization. Based on the results of the study, employee experience is most related to leadership, organizational culture, development/training, and work environment as organizational factors.

**Lotti Kreizingerné Richter**

**RETENTION IS THE NEW RECRUITMENT – BUILDING LOVEABLE WORKPLACES WITH COMMITTED EMPLOYEES**

As a result of the high inflation environment, it is common that employees are looking for new positions with more attractive compensation packages. Today's employees are more aware and have more mobility regarding their jobs, so they are willing to change their positions if those don't meet their expectations. Employers struggle with the rising wage demands, and in this economic environment it is hard to be attractive for the jobseekers and retain their employees. Retention, as a part of the HR strategy is becoming more and more significant, as it is not only cheaper than the recruiting, but improves the company culture, and the atmosphere as well. Employee motivation, commitment, well-being, employer branding, retention. In this thesis you can read about my researches on these very actual topics. I show you, what today's employees are looking for, and what makes workplaces loveable. I provide you a toolkit for well-being and retention strategies in order to have a loveable workplace, for the purpose of improving retention rate. Employees who feel comfortable at work do not think about quitting.

**Enikő Varga-Felföldi**

**CURRENT TRENDS IN WORKPLACE HEALTH PROMOTION**

Over the past decades, there has been a growing perception in public -, church-, local government and market employment that workers represent significant value. At the same time, there is a growing commitment to healthier workplaces and an increasing importance for companies to prioritise the health and well-being of workers. At the same time, the role of technology is growing in promoting health in the workplace, including through the development of teleworking opportunities and the dissemination of health apps. At the same time, the focus remains on supporting mental health to reduce work-related stress and improve the psychological well-being of workers in the long term. Below we detail the current trends that are shaping this dynamic field at national and international level.

**Réka Leinemann**

**IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE TAKING OUR JOBS? – THE FUTURE OF WORK, THE WORK OF THE FUTURE**

The advent of new technologies, from the dawn of humanity, has evoked a dual emotion in people, one of excitement and hope, and one of anxiety about change and an uncertain future. In the 21st century, the explosive development of artificial intelligence, in particular the spread of large language models, has opened up new dimensions in the world of work, raising questions about the future of the workplace and human empowerment.

The aim of my thesis is to explore and analyse the implications of the rapid development of artificial intelligence for the labour market, for knowledge workers and for human resource management. In my research, I paid particular attention to understanding how workers and HR professionals perceive the presence and use of AI and large language models in the workplace.

Although accurately predicting the future is an impossible task, this does not mean that we cannot try to interpret trends in the present and their possible consequences. Curiosity is what drives society forward, inspiring scientific discovery and technological progress. Thinking about the future is not about seeking certainty, but about understanding possibilities and preparing for change. And this approach is becoming increasingly important for all HR professionals and employees.