

OTTI CSABA – TÖRJÉK-SZABÓ LILLA ÉVA

SZERVEZETI MOBILITÁS ÉS CÉGEN BELÜLI KARRIERMENEDZSMENT

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

Bevezetés

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

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

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

Otti Csaba, egyetemi docens, Budapesti Metropolitan Egyetem

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

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

Karrierút és karrierterv kialakításának fontossága

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

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

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

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

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

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

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

Generációs áttekintés

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

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

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

Kompetenciák

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

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

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

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

Technológiai innováció a HR-ben

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

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

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

A szakirodalmi áttekintésből a kutatási fókusz felé

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

Alkalmazott kutatási módszertan

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

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

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

Kvantitatív kutatás

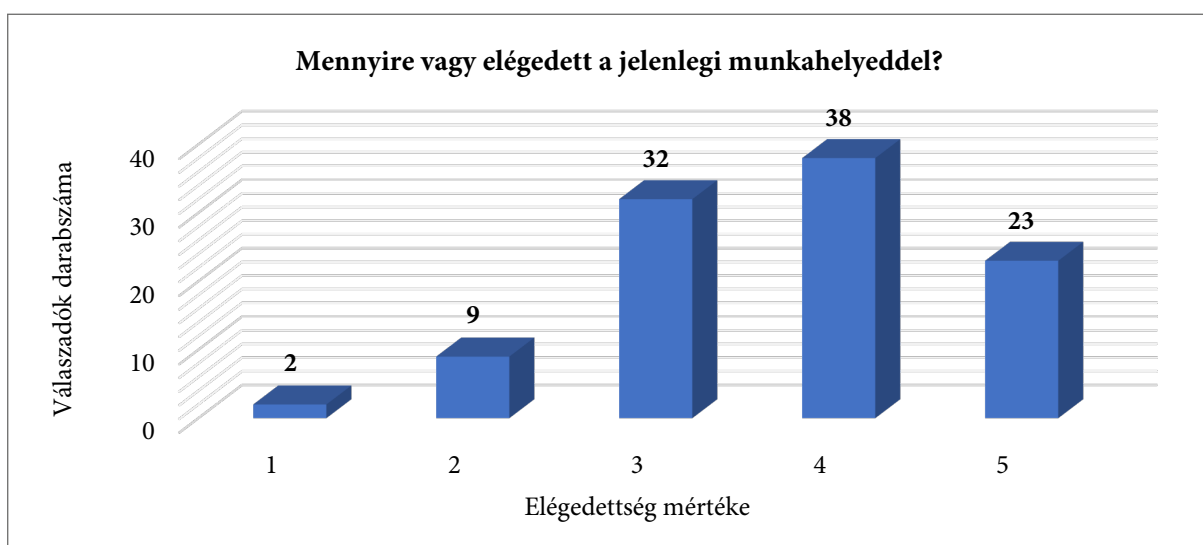
Az elért kitöltésszám összesen 122, azonban a szűrőkérdés miatt ez a szám lecsökkent 104 kitöltésre ($n=104$). A szűrőkérdés azért volt nélkülözhetetlen, mivel ki akartuk szűrni az aktív munkavállalókat, annak érdekében, hogy releváns válaszadókat elemezhessünk. A minta nem reprezentatív, ugyanakkor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

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

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

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

1. ÁBRA: ELÉGEDETTSÉG FELMÉRÉSE



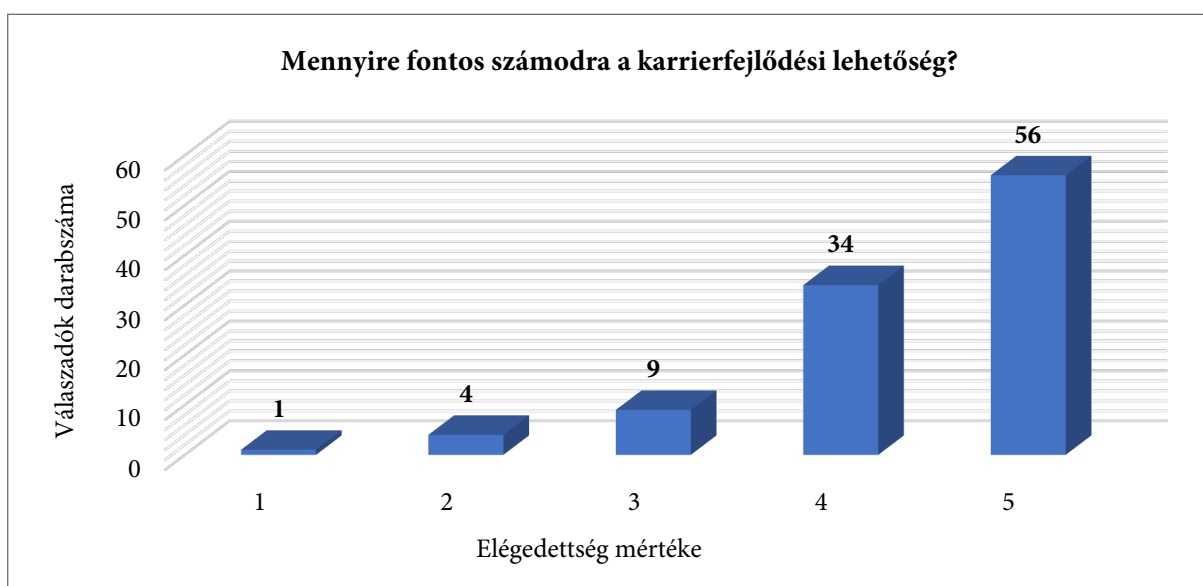
Forrás: saját szerkesztés ($n=104$)

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

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

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

2. ÁBRA: KARRIERFEJLŐDÉS FONTOSSÁGA A KITÖLTŐK SZERINT



Forrás: saját szerkesztés (n=104)

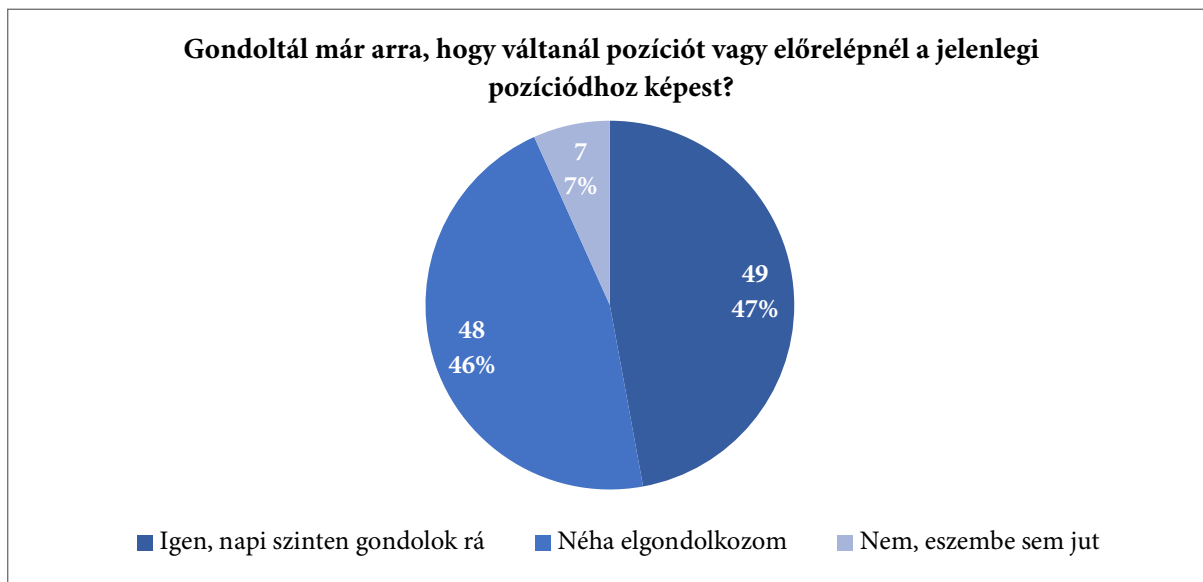
Kutatásunkban felmértük, hány munkavállaló gondolkodik el egy pozícióváltáson. Az eredmények rávilágítanak arra, hogy már az is jelentős lépés, ha egy munkavállaló fontolóra veszi a magasabb pozícióba lépést vagy új szerep kipróbálását. A cégeknek érdemes figyelemmel kísérniük ezeket a szándékokat, és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

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

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

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

3. ÁBRA: POZÍCIÓ VAGY ELŐRELÉPÉS A KITÖLTŐK SZERINT

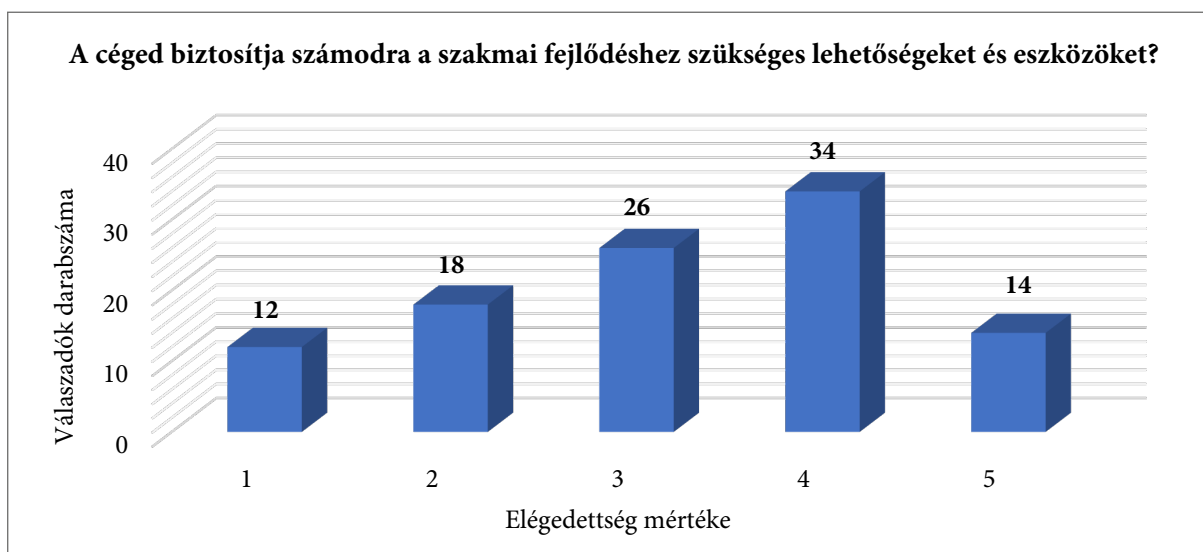


Forrás: saját szerkesztés (n=104)

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

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

4. ÁBRA: SZAKMAI FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGEK ÉS ESZKÖZÖK TEKINTETÉBEN SKÁLÁZVA

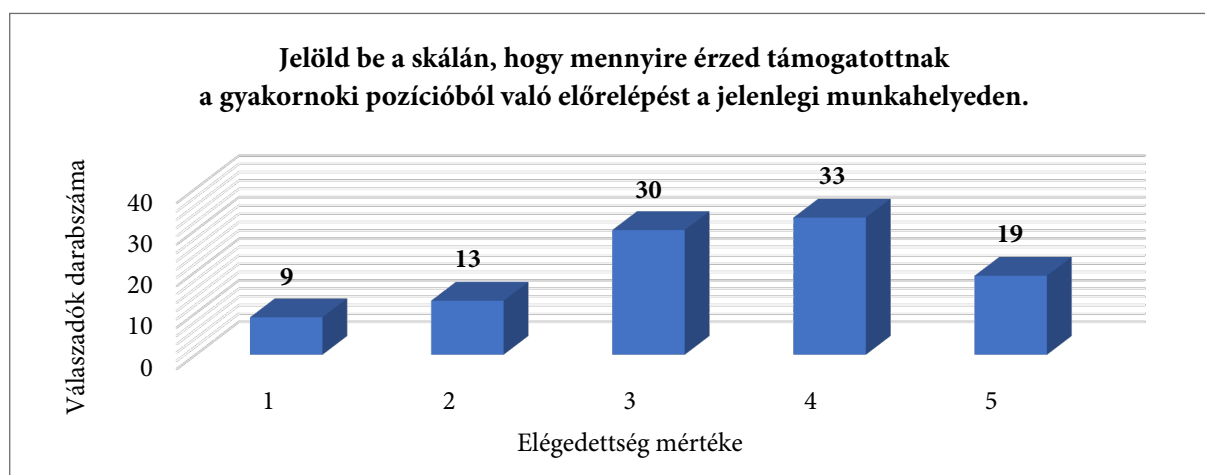


Forrás: saját szerkesztés (n=104)

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

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

5. ÁBRA: TÁMOGATOTTSÁG ÉRZÉSE A CÉGEN BELÜLI KARRIERFEJLŐDÉSRE GYAKORNOKOKNÁL

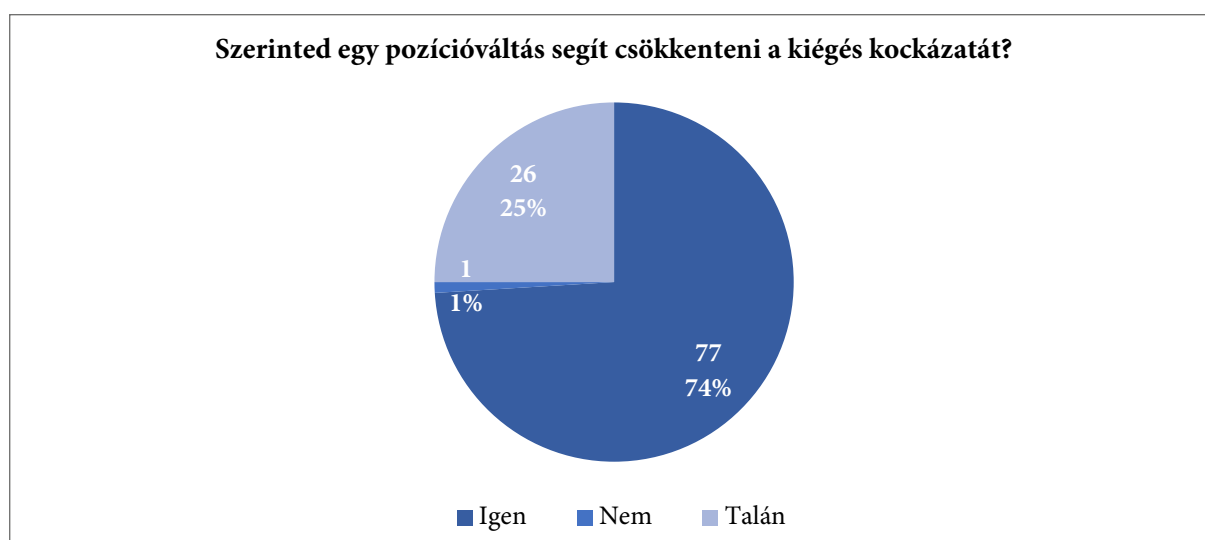


Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

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

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

6. ÁBRA: KIÉGÉS CSÖKKENTÉSE POZÍCIÓVÁLTÁS SEGÍTSÉGÉVEL

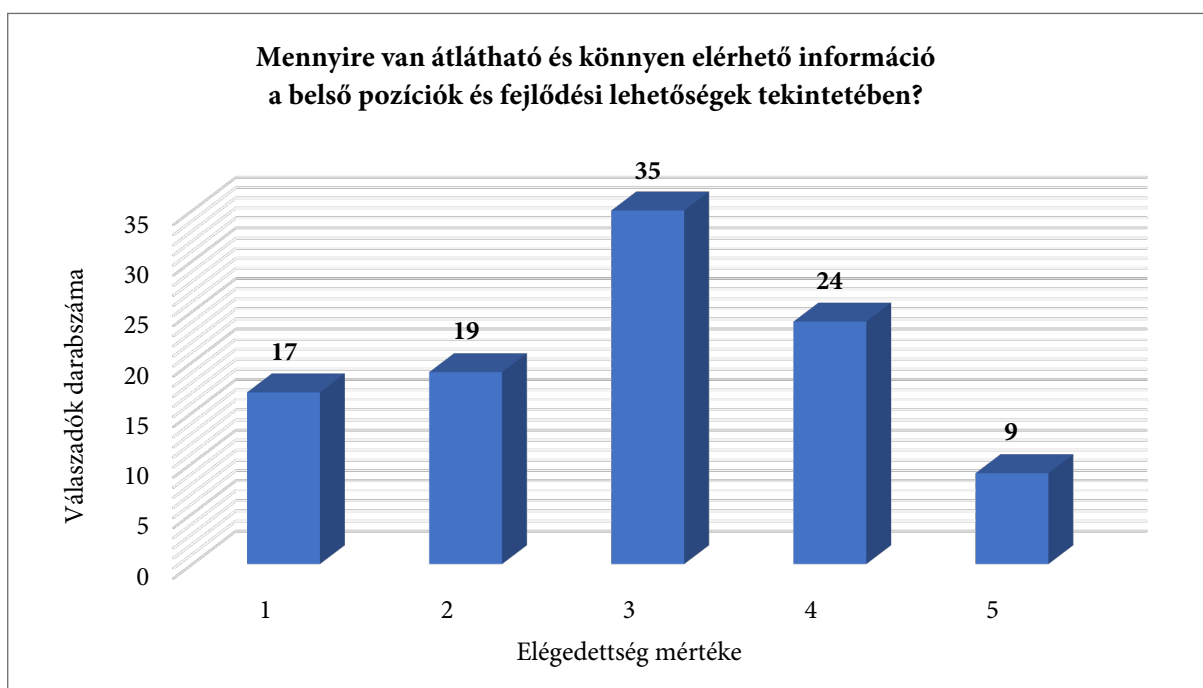


Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

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

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

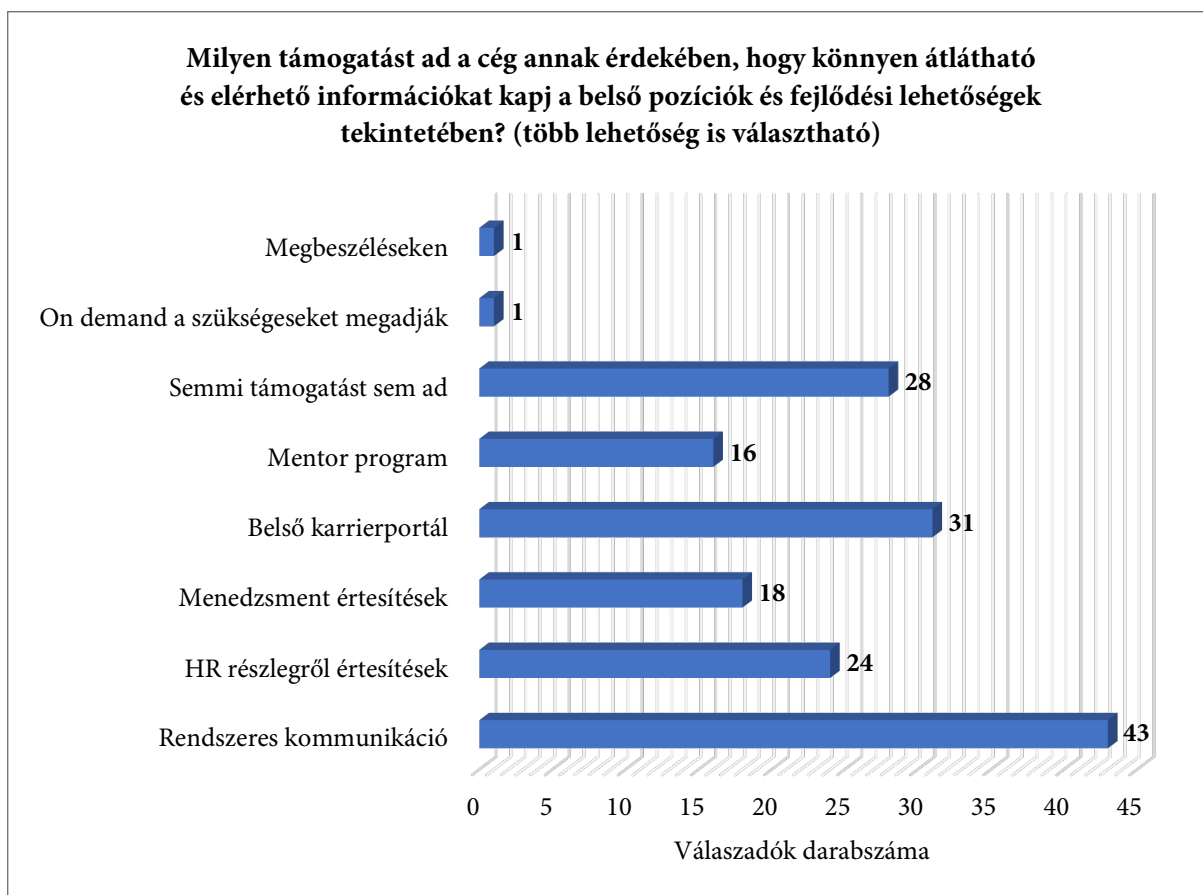
7. ÁBRA: ELÉRHETŐ INFORMÁCIÓK CÉGEN BELÜLI POZÍCIÓK ÉS FEJLŐDÉSI LEHETŐSÉGEK TEKINTETÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

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

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



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

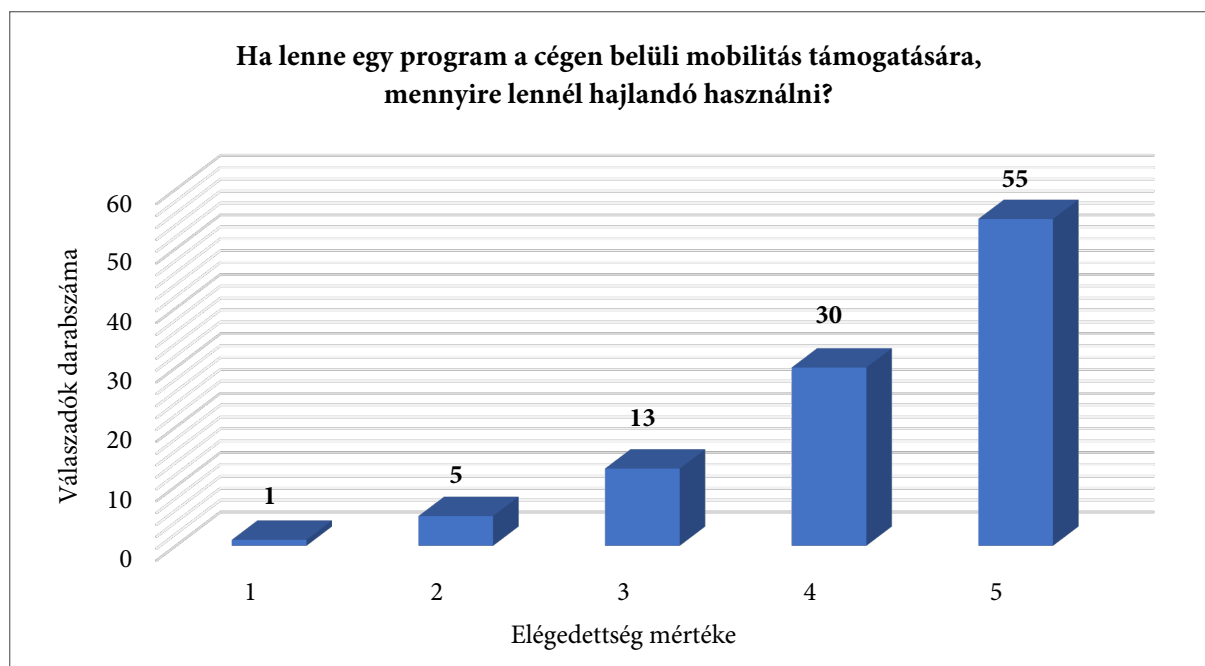
A munkavállalók viszont elvárják, hogy értesítést kapjanak a lehetőségekről. Csupán a kitöltők 20,2%-a véli úgy, hogy cége minden szükséges támogatást megad ehhez. Az eredmények alapján a válaszadók 53,8%-a jelezte, hogy jelenleg kap értesítést a HR-részlegről, 48,1%-uk számolt be rendszeres kommunikációról,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

A cégen belüli pozícióváltást és karrierfejlődést támogató programok iránti nyitottság vizsgálata

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

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

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



Forrás: Saját szerkesztés (n=104)

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

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

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

A szervezeti mobilitás és karriermenedzsment statisztikai összefüggései

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

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

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

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

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

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

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

Következtetések

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

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

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

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

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

Irodalomjegyzék

- Balaton K., & Tari E. (2016). *Stratégiai és üzleti tervezés*. Akadémia Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630598781>.
- Balogh G., & Karoliny M. (2023). *Az emberi erőforrások menedzselése*. Akadémiai Kiadó.
- Bokor A. (2007). Létezik-e itthon y-generáció? *Vezetéstudomány*, 38(2), 2-21. <https://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3946/1/vt2007n2p02-21.pdf>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Cseh N. (2024). Hatékony motivációs stratégiák a Z-generációs fiatal munkavállalók hatékony foglalkoztatása érdekében. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 82-93. <https://www.metropolitan.hu/upload/bb46ff3000002ee72ebc2a23ea3b87896ad48643.pdf>
- Freudenberger, H. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165. <https://sci-hub.se/downloads/2019-01-19/9c/freudenberger1974.pdf>
- Gulyás L. (2014). *Humánerőforrás-menedzsment alapjai*. JATEPress.
- Hoffmann A. (2022). A Z generáció pályaválasztása. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 76-81. <https://www.metropolitan.hu/upload/46ab497df3f3401d01e985792d16bc2d19e8575a.pdf>
- Ipacs D. (2023. 09.). *Magas fluktuáció a munkahelyen: Ezért és így csökkentsd!*, <https://bluebird.hu/fluktuacio/>
- Kissné A. (2010). *Hogyan motiválhatóak a különböző generációk tagjai?* <https://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalthatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html>
- Kőműves Z., Pálmai L., Kovács-Kósa P., & Szabó-Szentgróti G. (2023). Generációs összefüggések elemzése a versenyszférában. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 2-13. <https://www.metropolitan.hu/upload/947c6b086358a0b9fa0a1a0bab8a5d561ce2b5be.pdf>
- Laczai R. (2012). *Kiválasztás és interjútechnika*. Budapest.
- Matiscsákné Lizák M. (2016). *Emberi erőforrások gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>
- Óhidy A. (2021). *Élethosszig tanulni*. Gondolat Kiadó, Budapest.
- Otti C., & Fehér A. (2022). Adatkezelési szabályok hatása egy szervezet munkaerő- és létszám-gazdálkodására. *Új Munkaügyi Szemle*, 3.(2.), 38-47.
- Roslansky, R. (2023). *Talent Management in the Age of AI*. <https://hbr.org/2023/12/talent-management-in-the-age-of-ai>
- Shirase, R., Chhibber, P., & Narkhede, A. (2023). *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part A*. <https://doi.org/10.1108/978-1-80382-027-920231005>
- SKOLL (2022). *A legfontosabb munkahelyi kompetenciák 2022-ben*. <https://skoll.hu/munkahelyi-kompetenciak/>
- Szabó Sz. (2014). *Kompetencia alapú emberi erőforrás gazdálkodás*. Nemzeti Közszerológiai Egyetem, Budapest.
- Szucsics T., Király Z., & Szabó S. (2024). A munkahelyi stressz, a kiégés és a munkavállalói elköteleződés kapcsolata multinacionális vállalati környezetben. *Új Munkaügyi Szemle*, 5(2), 23-34. <https://www.metropolitan.hu/upload/cb26527b8ae11f2120258aa478919242aafc3f08.pdf>