

TARTALOM

- 2** *Molnárné Prof. Dr. Kovács Judit – Csontos Flóra:* Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében
- 12** *Karácsony Péter – Reichel Blanka:* Vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a munkavállalók elégedettsége közötti kapcsolat elemzése
- 23** *Simon Dóra – Dajnoki Krisztina:* Munkáltatói márkaépítés és tehetségvonzás – Kérdőíves preferencia-vizsgálat a Z generáció körében
- 37** *Kómúves Zsolt – Pálmai László – Hebeny-Fuchs Orsolya – Szabó-Szentgróti Gábor:* Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben és hatása a beosztottakra
- 53** *Koltai Luca – Bördős Katalin:* A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete
- 69** *Kovács Zsolt:* „Tudásmenedzsment a következő évtized határán” – *Recenzió*
- 72** *Dajnoki Krisztina – Boros József:* „Innovatív HR – Kihívások a XXI. században” – Konferencia-beszámoló
- 74** *Pécsi Barbara:* Harmadik országbeli állampolgárok foglalkoztatása, integrációja
- 90** Abstracts of the articles

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

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

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

Olvasószerkesztő – nyelvi lektor: Járdánházy Monika

Tördelés: Molnár Lajos

ISSN: 2677 1306

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

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

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



MOLNÁRNÉ PROF. DR. KOVÁCS JUDIT – CSONTOS FLÓRA

MUNKAHELYI MOTIVÁCIÓ ÉS SZERVEZETI ELKÖTELEZETTSÉG A TÁVMUNKA IDEJÉN VEZETŐI STÍLUSOK ÉS GYAKORLATOK FÜGGVÉNYÉBEN

A kutatás célja a Covid19 járvány alatti munkahelyi változások vizsgálata volt az akkor távmunkát végző emberek szervezeti elkötelezettségére és munkahelyi motivációjára irányulóan, az észlelt vezetői stílussal, és a vezetőknek a járvány ideje alatt mutatott gyakorlataival való összefüggésben. 101 résztvevőt vontunk be 2021-ben az online kérdőíves vizsgálatba, amely négy részből állt: (1) a vezetőknek a távolságtartás ideje alatt alkalmazott gyakorlatait vizsgáló kérdésekből, ami a munkahelyi kommunikációt és az online tér használatát illeti; (2) a szervezeti elkötelezettség méréséből (Allen, & Meyer, 1990); (3) az észlelt vezetői stílus bizonyos vonatkozásait mérő kérdésekből (Antonakis, 2001); (4) valamint a munkahelyi motiváció méréséből (Tremblay et al., 2009). Eredményeink szerint minél nagyobb online vezetői aktivitásról számoltak be a résztvevők, annál motiváltabbnak és elkötelezettebbnek mutatkoztak. Kutatásunk aláhúzza a vezetők hirtelen megváltozott helyzetekre való gyors és hathatós reagálásának a jelentőségét a pozitív munkavállalói attitűdökkel (motiváció, elkötelezettség) kapcsolatban. Kutatásunkból az általában vett távmunka körülménye esetén mutatott vezetői aktivitások vonatkozásában is megfogalmazunk óvatos következtetéseket.

Bevezetés

Az ember társas lény, és a csoportban élés létfontosságú túlélése szempontjából. A pandémiás helyzet megjelenésével újabb és eddig ismeretlen kihívások jelentek meg az emberek életében, beleértve a munkahelyeket is. Az elszigeteltség és az ebből fakadóan megjelenő problémák negatívan befolyásolhatják az emberek társas életét és ennek következtében az érzelmi állapotukat, és az élethez, valamint a munkához kapcsolódó motivációjukat is (Mukhtar, 2020).

A 2019-ben kialakult Covid19 vírus-időszak világszerte szükségessé tette a hibrid munkát, illetve a home-office bevezetését, ezáltal a távmunkát mint folyamatot világszinten lehetett vizsgálni. Az otthonról végzett munka számos pozitív hatása közé sorolják a megnövekedett munkateljesítést, a lecsökkent költségeket és a hiányzást is (Tavares, 2017). Pozitív hatással lehet az ember munkán kívüli életére is, például a kiadások csökkenése a ruházatkódásra és közlekedésre, vagy a saját időbeosztásból adódó nagyobb autonómia-érzet, esetleg a rugalmasságból adódó házimunka, gyermekgondozási feladatok könnyebb elvégzése terén (Shimura et al., 2021). A flexibilis időbeosztásból fakadóan viszont a határok – mind térben, mind időben – összerosódnak. A távmunkában dolgozó emberek hajlamosabbak arra, hogy munkaidejüket kitolják a kora reggeli vagy akár a késő esti órákra is, s a családi élet és a munkahelyi tér keveredése miatt a családi dinamikára és szerepekre is negatív hatással van (Pluut, & Wonders, 2020). A keveredésből adódóan nagyobb stressznek vannak kitéve, és a szerep-túlterhelés is gyakori jelenség, ráadásul a határok elmosódása miatt gyakran jelentkeznek a munkaalkoholizmus jelei is (Bouziri et al., 2020).

Molnárné Prof. Dr. Kovács Judit, Debreceni Egyetem Pszichológiai Intézet Intézetigazgató, Debreceni Egyetem Csontos Flóra, Debreceni Egyetem Munka- és Szervezetpszichológia hallgató, Debreceni Egyetem
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.1>

A Covid19 pandémiával és az otthonról végzett munkával kapcsolatban több tanulmány is rámutatott a munkahelyi motiváció rendszerszintű újragondolásának fontosságára (pl.: Balasundran et al., 2021; Sultana et al., 2021). A probléma ugyanis messze bonyolultabb, mint hogy hogyan hat az otthonról végzett munka a motivációra. Még ezzel az egyszerűbb kérdéssel kapcsolatban sem egységesek az eredmények. A legtöbb kutatás arra az eredményre jutott, hogy nehéz volt szinten tartani a jelenléti munkavégzés után a home-office munkarendre kényszerült dolgozóknak a munkahelyi motivációjukat, és sokszor nem is sikerült (pl.: Mustajab et al., 2020; Telyani et al., 2021). Az olyan vállalatoknál és olyan munkaköröknél azonban (jellemzően az infokommunikáció területén), ahol régtől fogva benne volt a gyakorlatban az otthonról végzett munka, a pandémia nem járt együtt a munkahelyi motiváció csökkenésével, sőt a dolgozók hozzászoktak és megszerették a home-office munkarendet (Anguelov, & Anguelova, 2021).

Fontos kérdés a távmunkával kapcsolatban, hogy az online interakciók mennyire tudják helyettesíteni a személyes interakciókat, azok funkcióit milyen módon lehet online formában megtartani (Király et al., 2020). A Covid19 alatt a cégeknek gyorsan kellett váltani távmunkára, s így az addigi személyes kommunikációt online formában kellett megejteni, hiszen egy ilyen szituációban a szervezet feladata és célja is egyben, hogy az interakciók funkciója, mennyisége és minősége megmaradjon annak érdekében, hogy a dolgozói elégedettek és produktívak maradjanak (Kells, 2020).

A távmunka idején a szociális izoláció problémájával küzdve az emberek az informális kommunikáció hiányáról számoltak be, melynek hatására a dolgozó társadalmi és szakmai kapcsolatai beszűkültek. Mivel az emberek közötti kapcsolat minősége kihatással van a dolgozók elégedettségére és teljesítményére, a legtöbb szervezet igyekezett ebben a szituációban fenntartani az interakciók mennyiségét és minőségét telefonon, e-mailen, meetingen keresztül (Yang et al., 2022). Az online interakciók nem megfelelő mennyisége vagy színvonala a csapatmunka romlását vagy hiányát okozhatja, ami komoly negatív következményekkel járhat mind a szervezet, mind a munkavállalók irányában. A szervezet szempontjából, ahol a jó szinergia a produktív csapatmunka alapja, a szinergia hiánya lehet a negatív következmény, hiszen a jelenlét hiányában (legyen az fizikai vagy online) a dolgozók nem tudnak egymásra kölcsönösen hatni, nem tudják megosztani a tudásukat és véleményüket (Okada et al., 2022). A munkavállalók szempontjából pedig nem teljesülnek bizonyos pszichoszociális igények. Ezek közé tartozik a csoporthoz való tartozás és elismerés iránti szükséglet, identitásnyújtás, a személyes fejlődés és tanulás segítése, a csoporttagok közötti konszenzus révén létrejött egyéni bizonytalanság csökkentése és az önbecsülés kifejlesztése és fenntartása (Smith et al., 2012). Egy aktív vezető által jól megszervezett online team-munka képes lehet arra azonban, hogy ezektől a veszélyektől megóvja a munkavállalót.

Szintén valós fenyegetés a távmunka idején megjelenő demotiváció, amely kihathat a szervezeti elkötelezettségre, ami pedig romló munkateljesítményhez vezethet (Venczel-Szakó, 2021). Demotivációt okozhat az önkifejezés gátlása, az inkompetens szervezet, a rossz vezetés és a hiányos kommunikáció (Fényszárosi et al., 2018). A vezetőknek fontos szerepük van abban, hogy megértsék a dolgozóikat, és olyan struktúrákat és rendszereket alakítsanak ki, amelyek elősegítik a motivációt és az elkötelezettséget.

Ha nincs elegendő belső hajtóereje az egyénnek, a munkáját nem végzi lelkesedéssel, s előbb-utóbb a kiegés jelei mutatkozhatnak rajta (Ganta, 2014). A motivált egyén elkötelezett, gondosan figyel a tevékenységére, tevékenysége pozitív érzéseket vált ki belőle, érdeklődik munkája iránt, és folyamatosan ellenőrzi, hogy amit végez, megfelelő színvonalú-e (Salleh et al., 2016). A szervezeteknek az elkötelezett dolgozó nemcsak a fentnevezett következmények miatt hasznos, de minél elkötelezettebb személyek dolgoznak egy cégnél, annál kisebb a fluktuáció is (Meyer et al., 2002).

A vezetők kiemelkedő szerepet játszanak a motiválásban, végső soron az elkötelezettség alakításában. A pandémiás helyzet által kialakult hirtelen változás keltette bizonytalanságra a vezetőket

nek gyors adaptációval kellett reagálni. A vezetők szerepe és a velük kapcsolatos elvárások is megváltoztak (Zyberaj et al., 2022). Az új és bizonytalan idők innovációra hívnak bennünket.

Az egyik legnépszerűbb nézet az eredményes vezetési stílusok kutatásában a transzformációs-tranzakcionista megközelítés, amely Bass nevéhez köthető (Bass, 1995). A nézete szerint a vezetési stílusok egy kontinuum mentén helyezhetőek el, aminek az egyik vége az aktív-konstruktív vezetési stílus, amikor a vezetők bevonódtak, mint a transzformációs, illetve a tranzakciós vezetés esetén; a másik vége pedig a passzív-elkerülő, amikor a vezetők a minimális erőfeszítésre törekednek.

A transzformációs, transzformáló vezető inkább egy nagyobb célt tart szem előtt, a saját céljait és a beosztottjait igyekszik összeolvasztani, így kialakítva egy szoros személyes kapcsolatot, ami bizalomra és egymás támogatására épül. Igyekszik a dolgozóit átbillenteni az önérdeken, egy magasabb szintű motivációt nyújt nekik, ami nemcsak az adott munkájuk elvégzésére irányul, hanem a törekvéseik és céljaik beteljesítésére is a szervezet keretein belül (Kozák, 2020). A transzformációs vezetés, amely a változásokhoz való alkalmazkodásban előnyös, képes lehet segíteni a szervezeteket abban, hogy hatékonyan működjenek a távolságtartás idején is. A vezetőknek fontos, hogy megértsék a dolgozóikat, és olyan struktúrákat és rendszereket alakítsanak ki, amelyek rugalmasak és kontextusfüggők.

A tranzakcionális, tranzakciós vezető egyfajta üzletet köt a beosztottal, inkább a klasszikusabb elméletek által meghatározott viselkedést alkalmazza munkája során. Kezdeményeznie kell a kapcsolatot a beosztottal, a jó munkát pedig jutalmaznia. Fel kell ismernie, hogy dolgozói mit várnak el a munkájukért cserébe és azt igyekszik megadni nekik. Mivel úgy érzékeli, hogy beosztottjai önérdek alapján működnek, a motiváció, a jutalmazás is inkább rövidtávú lesz. Míg mind a transzformációs, mind a tranzakcionális vezetői stílusnak lehetnek előnyei és hátrányai, és alkalmazásuk indokoltsága függhet akár a beosztottaktól is, a passzív-elkerülő vezető egyértelműen negatív hatással van dolgozóira (Vainio, 2021).

Hipotézisek

Fő feltételezésünk az volt, hogy a transzformációs vezetők gyorsabban és hathatósabban alkalmazkodtak a pandémiás kihíváshoz, és a transzformációs stílusúnak észlelt vezetők beosztottjai motiváltabbak és elkötelezettebbek tudtak maradni. Ezt arra alapoztuk, hogy a megváltozott helyzetben éppen azokra a kvalitásokra volt szükség, melyekben a transzformációs vezetők erősebbek. Mindezek alapján az alábbi hipotéziseket alkottuk meg:

H1: Azok a munkavállalók, akiknek vezetője transzformációs, a távmunka idején is motiváltabbak és elkötelezettebbek, mint azok, akiknek tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezetője van.

H2: A transzformációs vezető vezetése alatt dolgozóknak több online aktivitásban, gyakorlatban volt része, mint a tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezető alatt dolgozóknak.

H3: A transzformációs vezető vezetése alatt dolgozók az online meetingeket emberközelibbnek értékelik, mint a tranzakcionális vezető alatt dolgozók.

Vizsgálat

Procedúra és minta

Az adatgyűjtés online formában történt, 101 kitöltő vett részt benne. A kérdőív kitöltéséhez szükséges kitétel a 18. életév betöltésén kívül a Covid19 alatti otthoni munkavégzés volt, illetve az, hogy a kitöltő rendelkezzen vezetővel a munkahelyén. A kitöltők 49,5%-a férfi, 50,5%-a nő, és az átlagéletkor 39,7 év volt.

Vizsgálati eszközök

Táv munka idején alkalmazott gyakorlatok kérdőív. Az első rész egy saját kérdésekből összeállított kérdéssor, amely a távmunka idején a vezetők által kiadott és/vagy levezényelt munkahelyi feladatokat mérte fel, illetve azok gyakoriságát. Tizenegy itemet tartalmazott arra vonatkozóan, hogy az online tér lehetőségeit (mint például e-mail vagy online meeting) mennyire használta fel a kitöltő főnöke annak érdekében, hogy a kitöltő a munkáját hátrányok nélkül el tudja végezni („Bármilyen platformon érkezett információ a főnökétől, ami Önnek elég támaszt és útmutatást adott a feladata elvégzéséhez?”). Ezen kívül kitért pár kérdés arra, hogy mennyire követte nyomon a kitöltő mentális egészségét, esetleges hangulati változásait („Az Ön állapota felől való személyes érdeklődés a főnök irányából bármilyen platformon.”). A kérdésekre adott válaszokat egy 1-től 4-ig terjedő Likert skálán mértük, ahol az 1-es azt jelölte, hogy „Sokkal kevesebb volt, mint amennyire szükség lett volna”; a 2-es azt, hogy „Lehetett volna gyakrabban is”; a 3-as a „Közel megfelelő mértékű gyakorisággal volt”; a 4-es pedig a „Megfelelő gyakorisággal volt”. A kérdéssor második részében az online meetingek minőségét mértük fel tulajdonságpárokkal, és arra kértük a kitöltőket, hogy melléknévpárok mentén jellemezzék a meetingeket egy hétfokú skálán (pl. „értelmetlen-hasznos”, „személyes-személytelen”), ahol a skála egyik vége az egyik melléknév, másik vége pedig a másik melléknév volt, a köztes fokozatok pedig átmeneteket jelentettek a két végpont között.

Szervezeti elkötelezettség kérdőív. A második kérdőív Allen és Meyer 1990-ben publikált szervezeti elkötelezettség kérdőíve volt, amely három komponensből áll. Az érzelmi alapú elkötelezettséget mérte az első nyolc kérdés („Szeretem a szervezetemmel kapcsolatos dolgokat olyan emberekkel is megbeszélni, akikkel nem dolgozom együtt.”), a folytonossági elkötelezettséget a második nyolc kérdés („Az életemben túl sok minden zavarodna össze, ha úgy döntenék, hogy most otthagynom a szervezetet.”), s a normatív elkötelezettséget az utolsó nyolc („Egyáltalán nem tűnik erkölcsstelennek számomra, ha valaki egyik szervezetből a másikba megy.”). A skála, melyen választ adtak, 1-től 5-ig terjedt, amelyben az 1-es az „Egyáltalán nem ért egyet”, az 5-ös a „Teljes mértékben egyetért”-et jelölte.

Többtényezős vezetői kérdőív (5X rövidített változat). Az észlelt vezetési stílust a *Többfaktorú leadership kérdőív* Antonakis (2001) disszertációjában leközölt 18 itemével mértük, ugyanis a teljes kérdőív, amelyet Avolio és Bass (1995) alkotott meg, a maga teljességében csak jogdíjas módon használható. A kutatásunkhoz tartozó adatokat Csontos Flóra (2022) pszichológia BA szakos hallgató szakdolgozata nyújtotta. Avolio és Bass (1995) multifaktoriális vezetői kérdőívében az egy-egy stílusra irányuló kérdéseket ugyan még további alfaktorokra is lehet bontani, vizsgálatunkban a stílusokat egészlegesen kezeltük. A kérdésekre 5 fokozatú Likert skálán (az egyáltalán nem jellemzőtől a nagyon jellemzőig) adott válaszok a kitöltő vezetőjét jellemzik. A transzformációs vezetési stílust olyan itemek mérik, mint „A csapatért saját érdekein is túllép.” (idealizált befolyás tulajdonságon keresztül); „Kihangsúlyozza a céltudatosság fontosságát.” (idealizált befolyás viselkedésen keresztül); „Optimistán beszél a jövőről.” (inspiráló motiváció); „Felülvizsgálja a szervezetben vallott hiedelmek helyességét.” (intellektuális stimuláció); illetve „Egyéniségként kezel, ahelyett, hogy a csapat egy részeként nézne rám.” (egyéni mérlegelés). A tranzakcionális vezetési stílus felmérésére irányulnak az olyan itemek, mint például „Tisztázza, hogy ki mit kaphat a teljesítménycélok eléréséért.” (feltételes jutalom) vagy „Minden hibát nyomon követ.” (kivétel alapú aktív kezelés). A passzív-elkerülő vezetési stílus alá tartozó állításokat mintázzák a „Kerüli a döntéshozatalt.” (laissez-faire), valamint a „Problémák súlyosbodásáig nem avatkozik be.” (kivétel alapú passzív kezelés) állítások.

Munkahelyi motiváció kérdőív. A kérdőív negyedik része a munkahelyi motivációt mérte fel, amelyhez a Tremblay és munkatársai által kiadott 2009-es kérdőívnek a fordítását használtuk. A mérőskála 1-től 7-ig terjedt, ahol az 1-es az „Egyáltalán nem illik rám”-nak felelt meg, a 7-es pedig a „Teljes mértékben rám illik”-nek. A kérdőív három fő faktora az intrinzik, az extrinzik motivá-

ció és a demotiváció. Az intrinzik és az extrinzik motiváció mérését az eszköz további részletezi a motiváció mögött meghúzódó mechanizmusok azonosítására külön alskálákat irányítva; például az intrinzik motivációnál külön vizsgálja azt, hogy a munka mennyire a személyes életstílus része, és azt, hogy mennyire jelent maga a munkavégzés egy belső örömet. A motivációk ilyen fokú részletezését vizsgálatunk szempontjából nem láttuk célszerűnek. Az intrinzik motivációt méri az olyan állítások, mint például „Azért az elégedettségért (dolgozok), amelyet akkor érzek, amikor sikeresen oldok meg nehéz feladatokat.” (intrinzik motiváció) vagy „Mert egy jelentős részét képezi annak, ahogyan a saját életemet akarom élni.” (integrált szabályozás). Az extrinzik motivációhoz tartozó állításokat példázzák a „Mert pénzt tudok keresni vele.” (külső szabályozás); „Mert sikerrel akarom végezni ezt a munkát, és ha nem megy, akkor szégyellném magam.” (introjektált szabályozás); és az „Azért ezt a munkát választottam, hogy elérjem a céljaimat a karrierem során.” (azonosuláson keresztül történő szabályozás) állítások. A demotiváció mérését pedig a „Nem is tudom: túl sokat várnak tőlünk.” állítás példázza.

Eredmények

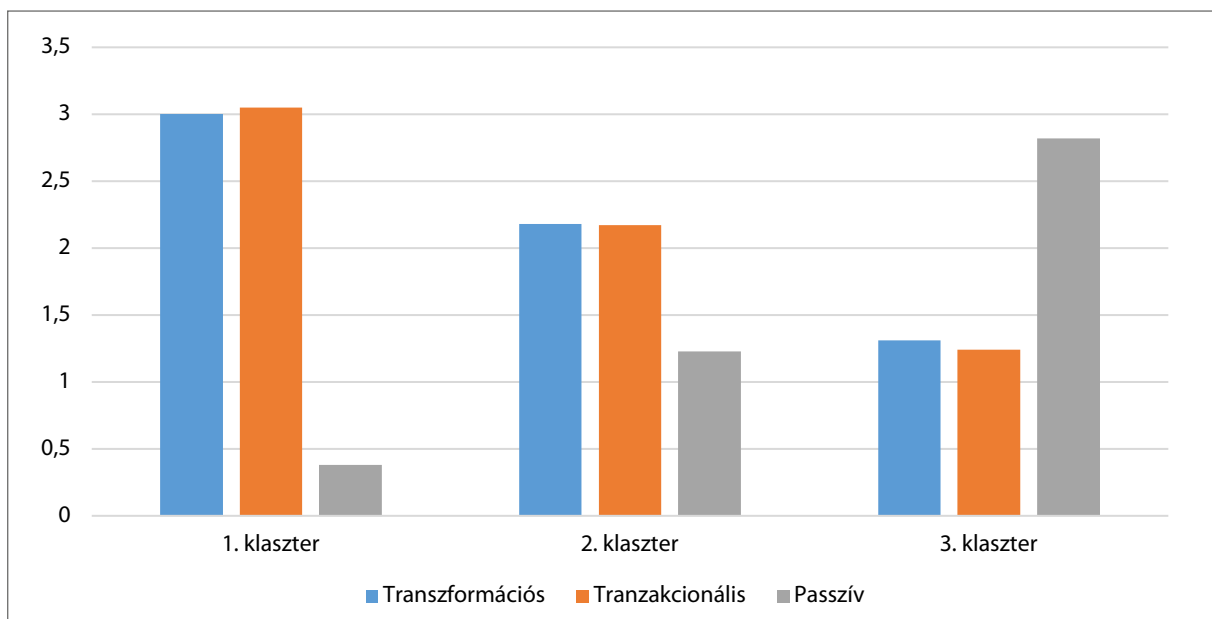
Deskriptív elemzés. Mindenekelőtt a mérőskáláink megbízhatóságát vizsgáltuk meg. A már korábbi kutatásokban alkalmazott sztenderd kérdéssoroknak a konzisztenciája – bizonyos esetekben a konzisztencia növelése érdekében egy-két kérdés számbavételétől eltekintve – a 0,75-ös „erős konzisztencia” határt mind meghaladta. Az észlelt vezetői stílus aspektusaira irányuló mérések esetében a 10 transzformációs item konzisztenciája $\alpha = 0,86$ volt, azonban a tranzakcionális és a passzív-elkerülő stílust mérő négy-négy item közül csak egy-egy (24-es, illetve 17-es) elhagyásával tudtunk elérni viszonylag elfogadható konzisztenciát ($\alpha = 0,59$, illetve $\alpha = 0,69$). Különös figyelmet fordítottunk a saját összeállítású kérdéssorra adott válaszok konzisztenciájának a vizsgálatára. A home-office alatti időszakban mért online gyakorlatok tizenegy itemének – mely a statisztikai műveletek alatt az online_aktivitás nevet viselte – konzisztenciája $\alpha = 0,87$. Ebből az következik, hogy a vezetők részéről volt egyfajta következetesség az online kapcsolattartás tekintetében, vagyis aki intenzívebben élt ezzel a lehetőséggel az egyik vonatkozásban (pl. e-mailek írása), többször élt vele a másik vonatkozásban is (pl. videokonferenciák tartása). A nyolc mellék-névpárral kapcsolatban viszont nem sikerült indokolható összevonásokat tenni, ezért a tulajdonságokat külön-külön kellett kezelni. Az elemzésekben a „baráti” és a „hasznos” tulajdonságokat alkalmaztuk, mint a csoportmunkát a klíma és a teljesítmény szempontjából leírni képes jelzőket. Az online aktivitások vonatkozásában megállapítható, hogy a legtöbben szerették volna, ha még több ilyen alkalom került volna sorra a munka megszervezése céljából.

Ezek után K-S próbával megnéztük a különböző változók normalitását. Normálisnak bizonyult az eloszlása az online_aktivitásnak és a normatív elköteleződésnek. Nem normális az eloszlása a vezetési stílus észleleteknek, az affektív és a folytonossági elköteleződésnek, a baráti és hasznos jellemzőeknek (ami a meetingek hangulatát illeti), valamint a három motiváció-skálának ($p < 0,015$).

Megnéztük, hogy a munkahelyi motiváció és a szervezeti elköteleződés együtt járnak-e. Ehhez Spearman-féle korrelációt használtunk. A próba leglátványosabb eredménye az affektív elköteleződés és az intrinzik motiváció együtt járása ($\rho = 0,60$). Ez azt jelentheti, hogy aki érzelmi alapon el van köteleződve a szervezete felé, annak a belső motivációja sokkal magasabb, illetve ha valakinek magas az intrinzik motivációja a munkája felé, érzelmi alapon mutatja leginkább az elköteleződését a munkahelye felé. Ezenkívül olyan eredményeket érdemes még kiemelni, mint például hogy a demotiváció és az affektív elköteleződés negatívan korrelálnak ($\rho = -0,34$), illetve hogy a normatív elköteleződés és az intrinzik motiváció között is van együtt járás pozitív irányban ($\rho = 0,46$). Ezekből az eredményekből kiderül, hogy maga az elkötelezettség és a motiváció valóban mutat együtt járást bizonyos pontokon.

Hipotézisvizsgálat. Az észlelt vezetési stílus alapján klaszterelemzéssel próbáltuk csoportosítani a személyeket azzal az elvárással, hogy kirajzolódik a három észlelt vezetési stílusnak a csoportja. Euklidészi távolság, Ward metódus alapján csoportosítottuk a válaszadó személyeket három csoportba. Az első klaszter 35 személyt takar, a második 48-at, a harmadik pedig 18 személyt. A klaszterekből kiderül, hogy nem válik el a három észlelt vezetési stílus egymástól abban az értelemben, hogy lennének olyan személyek, akik tisztán transzformációs vagy tisztán tranzakciónálisnak jellemeznék a főnököket, miközben a harmadik klaszter lefedi a passzív elkerülő stílust. Az első klaszterbe tartozó válaszadók mind transzformációs, mind tranzakciónális szempontból magasabb értékkel jellemezték a főnököket, mint a második csoport (1. ábra). A Kruskal-Wallis próba alapján a három csoport mindhárom stílus vonatkozásában különbözik ($H \geq 45,25$; $p < 0,001$), és a Mann-Whitney teszttel való utóösszevetések is minden egyes páronkénti összevetést szignifikánsnak mutattak ($Z < -3,88$; $p < 0,001$).

1. ÁBRA: A HÁROM KLASZTER JELLEMZÉSE AZ ÉSZLELT VEZETÉSI STÍLUS VONATKOZÁSÁBAN



Forrás: Saját szerkesztés

A klaszterek tartalmát az alapján is próbáltuk megfejteni, hogy az egyes klasztereket az észlelt vezetési stílus különböző értékein túl a mért változók tekintetében még milyen karakterisztikumok jellemzik. A három csoport értékeit varianciaanalízissel vetettük össze az online aktivitás és a normatív elkötelezettség vonatkozásában, Kruskal-Wallis próbával az affektív és folytonossági elköteleződés, valamint a motivációs aspektusok, illetve a baráti és hasznos jelzők vonatkozásában. Mind az online aktivitás, mind a normatív elkötelezettség tekintetében különböztek a csoportok ($F > 4,75$; $p < 0,012$). Az online aktivitást illetően bármelyik összevetés is szignifikáns volt az LSD post Hoc teszt szerint ($p < 0,001$): az 1-es csoport igen aktív, nagyon sok online aktivitást kezdeményező vezetőt takar, a 2-es közepesen aktív, a 3-as pedig passzívat. A normatív elköteleződés vonatkozásában az 1-es csoport nagyobb elköteleződést mutatott, mint a másik kettő ($p < 0,030$), a másik két csoport azonban nem különbözött egymástól.

A motivációs aspektusokat, valamint az elkötelezettség érzelmi és folytonossági aspektusait illetően, és a meetingek barátinak, illetve hasznosnak ítéletét tekintve a csoportok a demotiváció, az intrinzik motiváció, az affektív elköteleződés, valamint az online meetingek jellemzése szempontjából különböztek ($H > 7,68$; $p < 0,022$). Az 1-es (nagyon aktív) és 2-es csoport (közepesen aktív) összevetése alapján a két csoport minden tekintetben különbözik ($Z < -2,73$; $p < 0,007$), amiben a

három csoport különbözött, kivéve a baráti aspektust. Vagyis az 1-es csoport kevésbé demotivált, intrinzik értelemben motiváltabb, érzelmileg elkötelezettebb és hasznosabb online meetingekről számol be. Az 1-es és 3-as (passzív) között a különbség minden tekintetben szignifikáns ($Z < -2,58$; $p < 0,01$), amely szempontokból a három csoport különbözött, és a különbségek iránya az intuícióinkat megerősítő, vagyis kedvezőbb pszichológiai mutatókkal jellemezhetőek, mint a passzív csoport tagjai. A 2-es és 3-as csoport között csak annyi különbség mutatkozott, hogy a 2-es csoport tagjai az online meetingjeiket hasznosabbnak tartották ($Z = -3,59$; $p < 0,001$).

Az észlelt vezetési stílus és a motiváltság együtt járását illetően (1. táblázat) azt láthatjuk, hogy mind a transzformációs, mind a tranzakcionista észlelet pozitív szignifikáns korrelációt mutat mind az extrinzik, mind az intrinzik motivációval, és negatív korrelációt a demotivációval (noha ez a tranzakciós vezetés esetében nem szignifikáns). Ezzel szemben a passzív-elkerülő észlelet a demotivációval mutat pozitív együtt járást és az intrinzik motivációval negatívot. Az eredményekből az derül ki, hogy a dolgozók mind az észleleti szinten transzformációs, mind az észleleti szinten tranzakciós vezető esetén motiváltak. A passzív-elkerülőnek észlelt vezetés viszont motiválatlansággal jár együtt.

**1. TÁBLÁZAT: AZ ÉSZLELT VEZETÉSI STÍLUSOK ÉS A MOTIVÁCIÓ EGYÜTT JÁRÁSA. P ÉRTÉKEK.
(*: $P < 0,05$; **: $P < 0,001$)**

	2.	3.	4.	5.	6.
1. Transzformációs vezetés	0,73**	-0,42**	0,51**	0,32*	-0,27**
2. Tranzakciós vezetés		-0,30**	0,32**	0,25*	-0,19
3. Passzív-elkerülő vezetés			-0,20**	0,01	0,44*
4. Intrinzik motiváció				0,53**	-0,34**
5. Extrinzik motiváció					-0,18
6. Demotiváció					

Saját szerkesztés

Azt a hipotézist, miszerint a transzformációs vezető alatt dolgozóknak több online aktivitásban, gyakorlatban volt részük, mint a tranzakcionális vagy passzív-elkerülő vezető alatt dolgozóknak, Pearson-féle korreláció alapján vizsgáltuk meg. Az eredmények azt mutatták, hogy mind a transzformációs ($\rho = 0,51$), mind a tranzakcionálisnak ($\rho = 0,36$) észlelt vezetők felhasználták a távmunka idején az online lehetőségeket, míg passzív-elkerülő vezető esetében azt mondhatjuk, minél kevésbé élt a vezető az online kapcsolattartással, annál inkább passzív-elkerülőnek észlelték őt a beosztottak ($\rho = -0,57$). Viszont mivel a gyakorlatban, észleleti szinten az emberek szemében nem vált szét a transzformációs és a tranzakciós vezető, a hipotézist nem tudtuk a transzformációs és tranzakciós vezetők összevetésében tovább vizsgálni.

Az utolsó hipotézisünknel Spearman korrelációt alkalmaztunk, és az emberközelség alatt a „baráti” és a „hasznos” tulajdonságokat néztük. Az eredmények azt mutatták, hogy minél inkább transzformációs látta a válaszadó a vezetőjét, a vezető által tartott meetingeket annál barátságosabbnak ($\rho = 0,38$), illetve hasznosabbnak látta ($\rho = 0,55$), de ezek a pozitív összefüggések a tranzakcionális szempontok tekintetében is ugyanúgy jelen voltak ($\rho = 0,31$; $\rho = 0,46$ értékekkel). Viszont a passzív-elkerülő stílust illetően minél passzívabbnak látta a válaszadó a vezetőjét, annál kevésbé ítélte barátságosnak ($\rho = -0,23$), illetve hasznosnak ($\rho = -0,40$) az általa tartott online meetingeket.

Diszkusszió

A vizsgálatunk célja az volt, hogy a távmunkában a motivációt és az elkötelezettséget nézzük meg és kössük össze az észlelt vezetői stílusokkal. Azt vártuk, hogy a transzformációs és tranzakciós vezetői stílus különbségeit a gyakorlatban is érzékeli a munkavállaló az online aktivitáson keresztül. Azonban arra az eredményre jutottunk, hogy noha a válaszadók láttak egyfajta különbséget a vezetőik viselkedésében, ez a különbség nem tisztán a tranzakcionális, transzformációs és passzív-elkerülő stílusok mentén rajzolódott ki, sokkal inkább az alapján, hogy mennyire voltak aktívak az online térben vezetőik a kényszerű távmunka idején. Tehát az emberek látják, hogy saját vezetőik mennyire aktívak és motiváltak a munkahelyükön, s valószínűleg ez erősebb összefüggésben áll a saját motivációjukkal, mint azok a vonások és tulajdonságok, amiket a tudomány határozott meg a különböző vezetői stílusok jellemzésére (Tierney et al., 1999). Mindennek a gyakorlati haszna abban rejlik, hogy a szervezeteknek kifejezetten figyelniük kell a vezetőik online aktivitásának mennyiségére és minőségére a távmunka esetén, ha szeretnék megtartani és produktívnak tudni dolgozóikat. A vezetőket pedig érdemes lehet úgy továbbképezni, hogy a távmunkában alkalmasak legyenek az online szerepvállalásra is (Dahlstrom, 2013).

Vizsgálatunk eredményeit – tekintve a kis mintanagyságot és az online adatfelvételt, – csak óvatos következtetések alapjának tekinthetjük, különös tekintettel arra is, hogy a járvány ideje alatti kényszerű távmunkára és az önként vállalt távmunkára nem biztos, hogy ugyanazok a szabályok vonatkoznak. Korlátként érdemes tekinteni arra is, hogy az adatgyűjtésben az észlelt vezetői stílus kérdőív kérdéseinek csak egy nyilvánosan hozzáférhető része szerepelt. Mindezzel együtt a vizsgálat arra mindenképpen rámutatott, hogy azok a vezetői stílusjegyek, melyek talán mint karakteres vezetői stílus kategóriák élnek szakmai tudatunkban, valójában a dolgozók észleleteiben egymás mellett vannak jelen. Jelen vizsgálatunkban a nagyon aktív vezetőket egyaránt magasra értékelték úgy tranzakcionális, mint transzformációs értelemben. Tanulságképpen azt fogalmazhatjuk meg, hogy a munka világában az emberek minél inkább aktívnak érzékeli vezetőjüket, annál inkább mutatnak ők maguk nagyobb motivációt és elköteleződést (Maurer et al., 2017). Azonban azt, hogy ebben a kapcsolatban mi a szerepe a vezetőtől indított hatásnak, mely erősebb motivációt eredményez a munkavállalóban, és mi a szerepe annak, hogy a lelkes, motivált dolgozó véleményében inkább tünteti fel tevékeny, jó színben mind a céget, mind a vezetőjét, korrelációs természetű vizsgálatunk nem tudja pontosan megválaszolni.

Megjegyzés:

A kutatás megfelelt a pszichológiai kutatásokkal kapcsolatos etikai követelményeknek. Az etikai engedély száma: UD-IP-2021/95.

Irodalomjegyzék

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Angelov, K., & Angelova, M. (2021). Home office effects on the motivation of ICT companies' employees. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(4), 10–28. [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4\(1\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.4(1))

Antonakis, J. (2001). *The validity of the transformational, transactional, and laissez-faire leadership model as measured by the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ 5X)*. Doctoral Dissertation. Walden University.

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). *Multifactor Leadership Questionnaire TM*. Menlo Park: Mind Garden.

Balasundran, K., Nallalathan, K., Yankteshery, V., Harun, K., Lim, P. P., & Gopal, R. (2021). Work from Home and Work Motivation of Teachers Job Satisfaction During Pandemic COVID-19. *International Business Education Journal*, 14(2), 124–143. <https://doi.org/10.37134/ibej.vol14.2.10.2021>

- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *The Leadership Quarterly*, 6(4), 463–478. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90021-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90021-7)
- Bouziri, H., Smith, D. R., Descatha, A., Dab, W., & Jean, K. (2020). Working from home in the time of COVID-19: how to best preserve occupational health? *Occupational and Environmental Medicine*, 77(7), 509–510. <http://dx.doi.org/10.1136/oemed-2020-106599>
- Csontos F. (2022). *Munkahelyi motiváció és szervezeti elkötelezettség a távmunka idején vezetői stílusok és gyakorlatok függvényében*. BA szakdolgozat. Debrecen.
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and leadership style. *Public Personnel Management*, 42(3), 438–451. <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>
- Fényszárosi É., Sallay V., Matuszka B., & Martos T. (2018). Munkával kapcsolatos motivációk és elégedettség–Személyorientált elemzés. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 73(3), 411–434. <https://doi.org/10.1556/0016.2018.73.3.3>
- Ganta, V. C. (2014). Motivation in the workplace to improve the employee performance. *International Journal of Engineering Technology, Management and Applied Sciences*, 2(6), 221–230. ISSN 2349–4476
- Kells, S. (2020). Impacts of COVID-19 on corporate governance and assurance, international finance and economics, and non-fiction book publishing: some personal reflections. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 16(4), 629–635. <https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0115>
- Király O., Potenza, M. N., Stein, D. J., King, D. L., Hodgins, D. C., Saunders, J. B., & Demetrovics, Z. (2020). Preventing problematic internet use during the COVID-19 pandemic: Consensus guidance. *Comprehensive Psychiatry*, 100(152180). <https://doi.org/10.1016/j.comppsy.2020.152180>
- Kozák A. (2020). Célzott motiváció a magasabb munkavállalói elkötelezettségért. *Studia Mundi–Economica*, 7(3), 15–26. <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2020.07.03.15-26>
- Maurer, T. J., Hartnell, C. A., & Lippstreu, M. (2017). A model of leadership motivations, error management culture, leadership capacity, and career success. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(4), 481–507. <https://doi.org/10.1111/joop.12181>
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: a meta-analysis, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Mukhtar, S. (2020). Psychological health during the coronavirus disease 2019 pandemic outbreak. *International Journal of Social Psychiatry*, 66(5), 512–516. <https://doi.org/10.1177/0020764020925835>
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A. (2020). Working from home phenomenon as an effort to prevent COVID-19 attacks and its impacts on work productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13–21. <https://doi.org/10.20473/tijab.V4.I1.2020.13-21>
- Okada, I., Yanagi, I., Kubo, Y., & Kikuchi, H. (2022). Descriptive, injunctive, or the synergy of both? Experimenting normative information on behavioral changes under the COVID-19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 1015742. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015742>
- Pluut, H., & Wonders, J. (2020). Not able to lead a healthy life when you need it the most: Dual role of lifestyle behaviors in the association of blurred work-life boundaries with well-being. *Frontiers in Psychology*, 11, 607294. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.607294>
- Salleh, S. M., Zahari, A. S. M., Said, N. S. M., & Ali, S. R. O. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(58), 139–143. ISSN: 2090–4274
- Shimura, A., Yokoi, K., Ishibashi, Y., Akatsuka, Y., & Inoue, T. (2021). Remote work decreases psychological and physical stress responses, but full-remote work increases presenteeism. *Frontiers in Psychology*, 12, 730969. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.730969>
- Smith, M., Polglase, G., & Parry, C. (2012). Construction of student groups using Belbin: Supporting group work in environmental management. *Journal of Geography in Higher Education*, 36(4), 585–601. <https://doi.org/10.1080/03098265.2012.692156>
- Sultana, U. S., Abdullah, N. E. T. M., Mok, E. T., Hossain, J., Sherief, S. R., Iskandar, M. L., & Andalib, T. W. (2021). Exploring Motivation and commitment on job satisfaction and employee performance in Work from Home (WFH) perspective. *Psychology and Education*, 58(3), 2411–2424. <https://doi.org/10.17762/pae.v58i3.4273>

- Tavares, A. I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2), 30–36. <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>
- Telyani, A. E., Farmanesh, P., & Zargar, P. (2021). The impact of COVID-19 instigated changes on loneliness of teachers and motivation–engagement of students: a psychological analysis of education sector. *Frontiers in Psychology*, 12, 4353. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.765180>
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel Psychology*, 52(3), 591–620. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1999.tb00173.x>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work Extrinsic and Intrinsic Motivation Scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 41(4), 213–226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Vainio, M. C. (2021). *Transactional, Transformational and Passive-avoidant Leadership in Covid Times: A Quantitative Study of Finnish Nurses' Experiences in the Uusimaa-region*. Master Thesis. Metropolia University of Helsinki.
- Venczel-Szakó T., Balogh G., & Borgulya I. (2021). Távmunka, home office. Hogyan érinti a távolról dolgozás a szervezet intern kommunikációját? *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 52(2), 73–86. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.02.07>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6(1), 43–54. <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>
- Zyberaj, J., Seibel, S., Schowalter, A. F., Pötz, L., Richter-Killenber, S., & Volmer, J. (2022). Developing sustainable careers during a pandemic: The role of psychological capital and career adaptability. *Sustainability*, 14(5), 3105. <https://doi.org/10.3390/su14053105>

KARÁCSONY PÉTER – REICHEL BLANKA

VÁLLALATOK TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁSA ÉS A MUNKAVÁLLALÓK ELÉGEDETTSÉGE KÖZÖTTI KAPCSOLAT ELEMZÉSE

A vállalatok társadalmi felelősségvállalásának (CSR) javítása rendkívül fontos feladat, hiszen minden szervezet kölcsönhatásban van a környezetével és munkavállalóival. Napjaink globalizált üzleti világában ahhoz, hogy egy vállalat hosszútávon sikeresen tudjon működni, segíthet a társadalmi felelősségvállalás. A társadalmi felelősségvállalás bevezetésével a szervezetek versenyelőnyhöz juthatnak a piacokon, továbbá segítségével elérhető, hogy a munkavállalók lojálisak legyenek a szervezethez. Jelen kutatás vizsgálatának tárgya a magyarországi vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a munkavállalók elégedettsége közötti kapcsolat elemzése volt. A kérdőíves kutatás során elemzésre került a megkérdezett munkavállalók CSR-programokhoz való hozzáállása, azokkal való elégedettsége, valamint a programokon keresztül a munkahelyük megítélése. A kutatás egyik fő eredménye, hogy a társadalmi felelősségvállalás a dolgozóknak fontos, mivel azok kapcsolódnak a munkavállalók fizikai és pszichológiai jólétéhez. A kutatásban azonban az is bizonyítást nyert, hogy a magyar munkavállalók esetében a CSR még nem szerepel egyedüli feltételként ahhoz, hogy munkahelyükkel elégedettek legyenek.

Bevezetés

A CSR megfogalmazás egy rövidítése a Corporate Social Responsibility fogalomnak, amely magyarul Vállalati Társadalmi Felelősségvállalást jelent. Kialakulása leginkább Howard Bowen és Milton Friedman Nobel-díjas közgazdászok nevéhez köthető. Bowen 1953-ban említi először a társadalmi felelősségvállalást a „Social Responsibility of the Businessmen” című könyvében. Szerinte olyan politikát szükséges folytatniuk az üzletembereknek, valamint olyan döntéseket kell hozniuk, amelyek társadalmunk céljai és értékei szempontjából kívánatosak (Bowen, 1953). Friedman más szemszögből közelíti meg a témát: szerinte nem kellene a társadalmi felelősségvállalást elvárunk a vállalatoktól, hiszen az ő feladatuk elsődlegesen a profit termelése (Győri, 2010; Karácsony, 2020). Mindezen felfogások alig tíz év alatt más irányt vettek, 1963-tól már a komplett vállalat társadalmi felelősségvállalásának összetett fogalmát kezdték el vizsgálni. Joseph W. McGuire 1963-ban megállapította, hogy a „szociális felelősség” gondolata azt feltételezi, hogy a vállalat nemcsak gazdasági és jogi kötelezettséget vállal, hanem bizonyos felelősséggel tartozik a társadalomért is, melyben működik (McGuire, 1963). Ez a figyelem pedig ne merüljön ki csak a törvényi szabályozás keretein belül, hanem akár azon túlmenően is gyakorolható legyen (Jones, 1980).

Dr. Karácsony Péter, egyetemi tanár, Óbudai Egyetem, Keleti Károly Gazdasági Kar Módszertani és Menedzsment Intézet

Reichel Blanka, egyetemi hallgató, Eötvös Loránd Tudományegyetem Pedagógiai és Pszichológiai Kar
DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.2>

Szakirodalmi áttekintés

A CSR kedvezményezettjei a Stakeholderek, vagyis a különböző érintettek (Raffay-Danyi, & Hajmásy, 2021). A Stakeholder-elmélet R. Edward Freeman nevéhez kapcsolható (Braun, 2015; Freeman, 1984), aki két csoportra osztotta fel az érintetteket: az első a belső érintettek, azaz a tulajdonosok, menedzserek, alkalmazottak; ezen kívül pedig vannak a külső érintettek, például a kormányzat, szállítók, versenytársak, szakszervezetek, helyi közösségek, természeti környezet, bankok, fogyasztók, fogyasztói érdekvédők stb. (Csapóné, & Tóth, 2017). A külső és belső érintett csoportokon kívül megkülönböztethetünk külső és belső CSR-dimenziókat is (Chen, 2022). A vállalatok által folytatott társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos külső akciók a helyi közösségeket, az üzleti partnereket, a beszállítókat, a fogyasztókat, a különféle hatósági és kormányzati szerveket érintik, ide sorolható akciók pl. a környezetvédelem, a jótékonykodás és az önkéntes tevékenységek (Géring, 2014). A belső társadalmi felelősségvállalással kapcsolatos vállalati akciók közvetlenül a munkavállalók fizikai és pszichológiai környezetéhez kapcsolódnak, ilyen például a munkavállalók egészsége és jóléte, alkalmazottak képzése, esélyegyenlőség biztosítása, valamint a munka-magánélet egyensúlyával kapcsolatos műveletek (Czapla, 2019).

A társadalmi felelősségvállalás kapcsán gyakorta felmerül a kérdés, hogy vajon valóban olyan jó szándékok vezérlik csak, mint azt az elmélet állítja. Természetesen mind a hasznossága mellett és ellen is találhatunk véleményeket. David Vogel a „The market for virtue” című írásában megállapítja a CSR-ral kapcsolatban, hogy az üzleti életben három rivális elmélet van jelen aszerint, hogy milyen szerepet is töltsön be. Az első vélemény Friedman elképzelése, mely szerint a felelősségvállalás veszélyes, mert rontja a piaci hatékonyságot. A második Bakan felfogása, aki szerint a CSR csak a nagyvállalatok által a társadalom elvárásaira reagálva felvett tetszetős álca. Végül pedig Hollenderé és Hopkinsé, akik szerint viszont a jövőben a CSR feltétele lesz a vállalatok működésének (Vogel, 2006).

A fő kritika, amely máig éri a társadalmi felelősségvállalás létjogosultságát, hogy sok vállalat önérdéken alapuló gazdasági kalkuláció részévé tette a CSR-t. Így sokan csak PR eszközként használják a CSR tevékenységet (Kreipl, 2017). Tóth (2018) szerint nem lehet teljesen összeegyeztetni a felelősséget a haszonnal, alapvetően nem egymásba átszámítható kategóriákról van szó. Ha mindenki etikus lenne, megszűnne a felelősség megkülönböztető jellege. Továbbá, ha a felelősségvállalás mindenképpen profitot termelne, akkor nem is beszélhetnénk igazán etikáról, mivel akkor a gazdasági racionalitás szerint nem lennének felelőtlenül viselkedő vállalatok (Győri, 2010). Taliento (2019) szerint a vállalati társadalmi felelősségvállalás ugyan rontja a rövidtávú megtérülést, de hosszabb távon piaci átlag feletti eredményt hozhat (Taliento et al., 2019).

Magyarországon még napjainkra sem olyan elterjedt jelenség a vállalatok társadalmi felelősségvállalása, mint tőlünk nyugatabbra. Ennek okaira több indokot olvashatunk a szakirodalomban. Győri (2010) szerint a hazai vállalatok társadalmi felelősségvállaláshoz való hozzáállását erősen befolyásolta az 1948 és 1989 között fennálló szocialista rendszer, valamint a rendszerváltás után eltelt húsz év. Amikor az új piacgazdasági rendszer beköszöntött, a vállalatok nem tudták, hogyan is kell gazdaságilag, környezetvédelmileg és társadalmilag is megfelelő vállalatirányítást létrehozni – egyrészt a tudás és tapasztalat hiánya miatt, másrészt a szükséges erőforrások sem álltak rendelkezésükre (Győri, 2010). További probléma, hogy a helyi cselekvés sokkal inkább a közeli közösségekben megtalálható kis- és középvállalkozások feladata lenne, azonban ők kevésbé aktívak a társadalmi felelősségvállalás terén, mint nagyvállalati társaik (Ligeti, 2007).

A dolgozói elégedettség rendkívül komplex fogalom, így közvetlenül nem mérhető, csak a munkavállalók más attitűdjein keresztül (Raffay-Danyi, & Hajmásy, 2021). Azonban ahhoz, hogy egy vállalat jól működjön, valamint eredményes és versenyképes legyen, ki kell alakulnia a munkavállalói elkötelezettségnek, amelynek alapja a munkatársi elégedettség növelése (Gyökér, & Krajcsák, 2009). Amennyiben egy dolgozó elégedett, akkor produktívabb, elkötelezettebb, kevesebbet hiányzik és ke-

vesebb hibát is vét a munkavégzés során (Yuen et al., 2018), ezen kívül a termelékenységre is pozitív hatást gyakorol az elégedettség (Csóka, & Szóke, 2020). A munkavállalói elégedettséghez hozzájáruló tényezők megállapítása sokrétű, ide sorolandó például a munkahelyen betöltött pozíció vagy a munkaviszony hossza is (Nemes, & Szlávicz, 2011). Hozzájárulhatnak a munkahelyi elégedettséghez a vezetési stílus, a vezetői dicséret, a karrier- és továbbképzési lehetőségek is. További nélkülözhetetlen tényezők a rugalmasság, a munka-magánélet egyensúlya (Géring, 2016), valamint hogy adottak-e a munkahelyen az egészséges és biztonságos munkakörülmények (Gyökér, & Krajcsák, 2009).

Anyag és módszer

Jelen kutatás célja elemzeni a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a munkavállalók elégedettsége közötti kapcsolatot. Ennek vizsgálatára empirikus kérdőíves kutatást végeztünk, melyet az ELTE PPK Kutatásetikai Bizottsága elfogadott (2022/96). Az adatgyűjtés módszere hólabda módszer volt, amely a mintavételi eljárások közül a nem valószínűségi kiválasztás egy módszere. Ezen metódus lényege, hogy a megcélzott populáció lekérdezése után a megkérdezettek tovább adják a kérdőívet másoknak, így hozzájuk hasonló kitöltőket ajánlanak. Így sokkal szélesebb rétegekhez jut el a kérdőív. Ezen eljárás mód azonban nem garantálja, hogy a minta reprezentatív legyen, sokkal inkább feltáró célzattal használható (Babbie, 2008). A mintába 207 fő került bele önkéntes alapon, a kérdőív kitöltése online formában valósult meg. A kérdőív két szakaszra oszlott. Az első részében főként demográfiai adatok (például a válaszadók neme, életkora és iskolai végzettsége), azaz feleletválasztós kérdések kaptak helyet. A második részben főként Likert-skálás választást megengedő kérdéssor került kialakításra, melyek a kutatási kérdések megválaszolásában segítettek. A kérdések mindegyike zárt kérdés volt, egyes kérdéseknél „egyéb” lehetőség kiegészítésével. A felmérés 2022 év végén valósult meg. A kérdőív kitöltése anonim volt. Az összegzett eredmények végül Excel formában kódolásra kerültek, és statisztikai próbák segítségével a Jamovi programban lettek feldolgozva és kielemezve.

A kutatásban résztvevők demográfiai adatai szerint 79,7%-a nő volt, 20,3%-a pedig férfi. Életkorukat a születési idejük alapján, kategorizálva adták meg, a legkevesebben (1,4%) az 1946–1964 között születettek adták, akik a baby boomer generációt képviselték. Az X (1965–1979) és Y (1980–1994) generáció ugyanolyan arányban vett részt a felmérésben, 15,9%-kal. A Z generáció (1995–2010) pedig a válaszadók 66,7%-át szolgáltatta. Lakóhelyüket tekintve a válaszadók majdnem 50%-a fővárosban él (46,9%), városban 23,7%, ezen felül megyei jogú városban 19,3%, a válaszadók közel 10%-a pedig községben élt. A legkisebb arányban a falu megjelölése fordult elő, itt 1 válaszadó él. Hasonlóan 1 kitöltő választotta, hogy alapfokú végzettséggel rendelkezik, 18,8%-nak szakmai középfokú végzettsége, 31,4%-nak pedig gimnáziumi középfokú végzettsége volt. A fennmaradó 49,3%-nak pedig felsőfokú végzettsége volt a megkérdezéskor.

A kutatás célja az volt, hogy megvizsgálja a lehetséges összefüggést a vállalatok társadalmi felelősségvállalása és a munkavállalók elégedettsége között. A megismert hazai és nemzetközi szakirodalom alapján a következő kutatási kérdések kerültek kialakításra.

Q1: Kimutatható-e a vállalat CSR tevékenysége és a dolgozói elégedettség között pozitív kapcsolat?

Q2: Felfedezhető-e összefüggés a munkavállalók demográfiai jellemzői és a CSR programokhoz köthető hozzáállása között?

Q3: Összefüggenek-e a szervezetek különböző jellemzői Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás jelenlétével a munkahelyen? Megfigyelhető-e összefüggés a szervezet nagysága és a CSR-programok jelenléte között? Van-e eltérés a CSR-programokkal kapcsolatos vélekedésben az állami- és a versenyszférában?

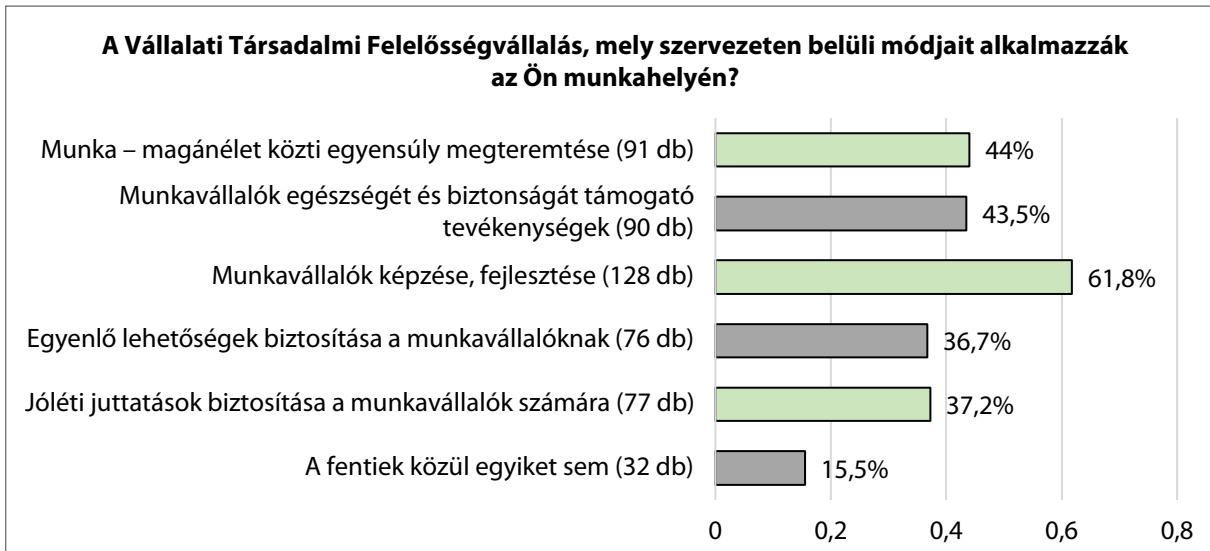
Q4: Kimutatható-e, hogy a szervezet Vállalati Társadalmi Felelősségvállalása befolyásolja a HR egyes funkcióit? Van-e összefüggés a CSR és a munkahelyválasztási preferenciák között? Hatással vannak-e a megtartásra a CSR-programok, nő-e a lojalitás a szervezetekben a felelős viselkedés hatására?

Q5: Milyen befolyásoló tényezők határozzák meg leginkább a munkahelyi elégedettséget a megkérdezetteknek?

Kutatás eredményei

A válaszadók 75,8%-ának van a munkahelyén társadalmi felelősségvállalásnak valamilyen formája. Az 1. ábra alapján kijelenthető, hogy a vizsgált hazai szervezetek által leginkább használt belső CSR-tevékenységek a „Munkavállalók képzése, fejlesztése” és a „Munka-magánélet közti egyensúly megteremtése” volt.

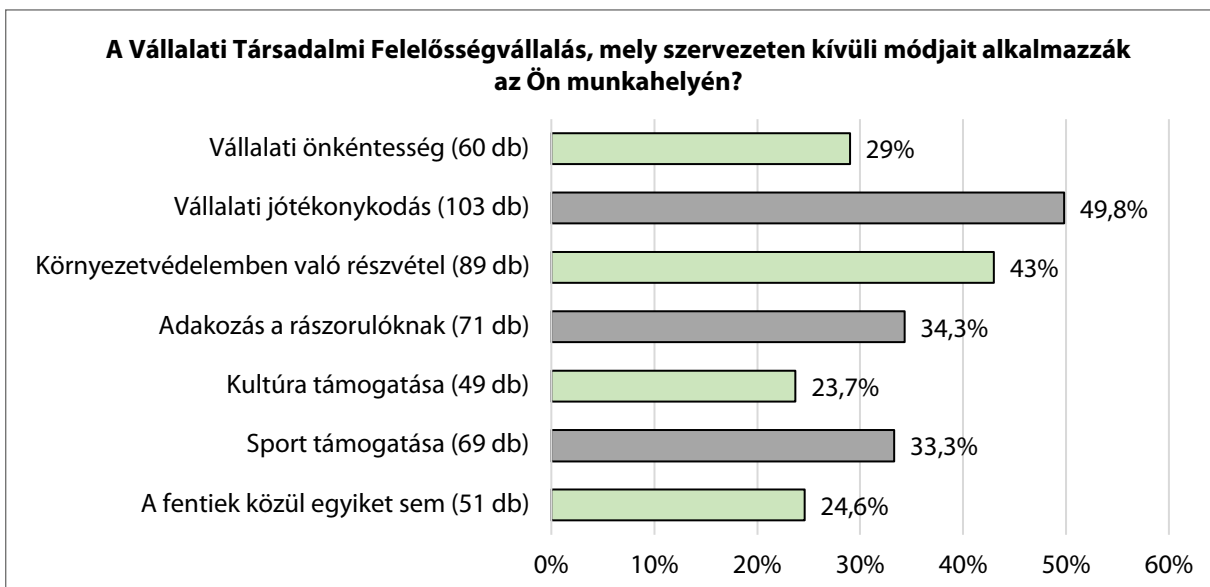
1. ÁBRA: BELSŐ CSR-TEVÉKENYSÉGEK MEGOSZLÁSA



Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A külső CSR-tevékenységek esetén (2. ábra) a „Vállalati jótékonykodás” szerepelt az első helyen, ezt szorosan követte a „Környezetvédelemben való részvétel”.

2. ÁBRA: KÜLSŐ CSR-TEVÉKENYSÉGEK MEGOSZLÁSA



Saját szerkesztés a kérdőív alapján

A saját kutatás egyik eredménye szerint a munkahely elutasítását a válaszadók csupán 2,9%-a választaná, ha nem lenne a potenciális munkahelyen CSR-tevékenység. Továbbá 27,1% kis eséllyel utasítana el, 33,3% pedig nem utasítana el egy munka-ajánlatot a CSR hiányában. Azonban ha van társadalmi felelősségvállalás az adott szervezetnél, akkor az a munkavállalók számára közepesen hozzájárul az elégedettséghez és a szervezet iránti lojalitás növekedéséhez is. Tehát a CSR-programok jelenléte a szervezeteknél a munkavállalók számára főként előnyként írható le, mintsem feltételként.

A kutatási kérdések hipotézisvizsgálata során Khi-négyzet próbát végeztünk első körben (1. táblázat). A Khi-négyzet próbának a nullhipotézise (H0), hogy a vizsgált változók között nincsen összefüggés. Abban az esetben, ha az értékhez tartozó szignifikanciaszint (p) 0.05-nél alacsonyabb, akkor elvetjük a nullhipotézist, tehát elfogadjuk, hogy van összefüggés. A Cramer's V értéke pedig megmutatja, hogy mennyire erős az összefüggés a két változó között.

1. TÁBLÁZAT: KUTATÁSI KÉRDÉSEK KHI-NÉGYZET PRÓBÁJÁNAK ADATAI

Változók	Szignifikancia szint (p)	Összefüggés (van/nincs)	Cramer's V értéke (φ)
életkor – CSR elégedettség*	>0.103	-	<0.172
iskolai végzettség – CSR elégedettség	>0.091	-	<0.174
nem – CSR elégedettség	>0.529	-	<0.124
betöltött pozíció – CSR elégedettség	>0.231	-	<0.171
munkaviszony van-e – CSR elégedettség	>0.164	-	<0.177

*CSR elégedettség: az összes CSR-kapcsolatos változó közül a legkisebb érték („mennyire elterjedt jelenség Magyarországon a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás”, „mekkora jelentőséggel bír az Ön számára, hogy a potenciális munkahely részt vesz-e Vállalati Társadalmi Felelősségvállalásban”, „mekkora eséllyel utasítana el egy munka-ajánlatot, ha a munkahely nem vesz részt Vállalati Társadalmi Felelősségvállalásban”, „milyen mértékben járul hozzá az Ön munkahelyi elégedettségéhez a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás jelenléte”, „milyen mértékben járul hozzá az Ön munkahelyi lojalításához a Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás jelenléte”).

Változók	Szignifikancia szint (p)	Összefüggés (van/nincs)	Cramer's V értéke (φ)
lakóhely – CSR elterjedtség	0.046*	+	0.179
lakóhely – CSR munkahelyén	0.035*	+	0.224
munkavállalók száma – CSR munkahelyén	<0.001***	+	0.370
munkavállalók száma – belső CSR	<0.001***	+	0.312
munkavállalók száma – külső CSR	<0.001***	+	0.365
munkahely jellege – CSR elterjedtség	0.016*	+	0.243
munkahely jellege – CSR munkahelyén	0.023*	+	0.157
munkahely jellege – CSR okozta lojalitás	0.048*	+	0.215
munkahely jellege – elégedettség	0.007**	+	0.261
betöltött pozíció – CSR munkahelyén	0.008**	+	0.274
CSR elterjedtség – CSR munkahelyén	<0.001***	+	0.406*

Megjegyzés: * 0,5; ** 0,01; *** 0,001 szinten szignifikáns. Cramer's V értéke: V∈[0.1 – 0.3]: gyenge asszociáció, V∈[0.4 – 0.5]*: közepes asszociáció, V>0,5*: erős asszociáció).

Saját szerkesztés a kérdőív alapján.

A táblázat külön mutatja azokat az eseteket, amelyekben megfigyelhető és amelyekben nem az összefüggés a függő és a független változók között. A különböző generációk és a CSR-rel kapcsolatos elégedettség egyik változója között sem igazolódott be az összefüggés a vizsgált mintában. Tehát nem nyert igazolást, hogy az eltérő generációk másképp vélekednének a CSR-ról. Mindegyik születési év kategóriánál az egytől ötig terjedő skálán átlagosan 3-as értéket mutat a CSR-rel kapcsolatos elégedettség, a kitöltők több mint 33 százaléka választotta a közepes értéket a társadalmi felelősségvállalás jelentősége kapcsán a munkahelyén. Szintén nincs összefüggés a mintában az iskolai végzettség és a társadalmi felelősségvállalás jelenléte között, ugyanezt figyelhetjük meg a „nem” és a „munkaviszony megléte vagy hiánya” független változóknál is.

Ezzel szemben jelentős összefüggés mutatkozott a lakóhely és a CSR-programokkal kapcsolatos elégedettség között. A különböző lakóhelyeken (főváros, megyei jogú város, város, község, falu) eltérő az elégedettség, tehát szignifikáns összefüggés mutatkozik ($0,046 < 0,05$)*. Ugyanezen független változó (lakóhely) és a „CSR munkahely (van-e)” függő változó között is megfigyelhetünk kapcsolatot, tehát a különböző településeken eltérő arányban alkalmaznak a szervezetek CSR programokat a megkérdezettek szerint. A munkavállalók száma erősen szignifikáns egyrészt azzal, hogy alkalmaznak-e az adott munkahelyen CSR-t, másrészt azzal, hogy hány darab belső (munkavállalókat érintő), illetve külső (nem a munkavállalókat célzó) CSR-programot működtetnek. A munkahely jellege (versenyszféra, állami szféra) bizonyíthatóan szignifikáns kapcsolatban áll azzal, hogy a munkavállalók hogyan vélekednek a CSR-tevékenységről.

Az adatokat varianciaanalízissel is teszteltük. Ennek feltétele, hogy a változók folytonosak legyenek, a mintaeloszlás pedig normális, valamint az egyes csoportokban lévő értékek függetlenek legyenek egymástól. Az Eta négyzet (η^2), vagyis a hatásnagyság vagy más szóval hatásmérték, két változó kapcsolatát jellemző mutató. Megmutatja, hogy populációban mekkora magyarázó értékre számíthatunk a vizsgálat eredményeiből (Soltész-Várhelyi, 2022). A Cohen's d a hatásméret mutatója szerint ha a két csoport átlaga közötti különbség kisebb, mint 0,2 szórás, akkor a különbség elhanyagolható, akkor is, ha statisztikailag szignifikáns (Gobertpartners, 2022). A varianciaanalízis hasonló eredményre vezetett, mint a Khi-négyzet próba. Így több független változó (nem, kor, iskolai végzettség, munkaviszony megléte) és függő változó (jelentős-e, hogy van CSR a munkahelyen; visszautasítana-e egy állásajánlatot, ha nincs CSR) között nem áll fent szignifikáns kapcsolat a statisztikai próba alapján. Ezen független változók átlagai statisztikailag megegyeztek egymással a független változók hatására. Azonban a lakóhely, munkahely jellege (verseny- vagy állami szféra), munkavállalók száma a munkahelyen, valamint a pozíció vizsgálata során figyelhető meg eltérések (2. táblázat).

A 2. táblázat oszlopaiban a független változók kaptak helyet, a sorokban pedig a függő változók. A kapcsolatukat három mutató alapján érdemes elemezni: egyrészt a szignifikancia szint (p), másrészt az eta négyzet és a Cohen's d alapján. Az elemzés során a varianciaanalízis nullhipotézise (H_0), hogy az átlagok megegyeznek egymással, nem különböznek. A kiszámított P érték alapján tudjuk meghatározni azt, hogy a két átlag megegyezik vagy nem. Ha az érték 0,05-nél nagyobb, akkor a nullhipotézis igaz, és az átlagok megegyeznek egymással. Míg ha 0,05-nél kisebb, akkor elvetjük a H_0 -t, tehát az átlagok különbözőek. Mindez – ahogyan a táblázatban is láthatjuk – több esetben is beigazolódott, hogy eltérő középértékeket kaptunk. Egyes értékek kiemelkedően szignifikáns eredményeket mutatnak, ezek három csillaggal vannak megjelölve. Az eta négyzet és a Cohen's d az erős szignifikancia értékkel rendelkező változó párok esetén is minimum közepes, de sokkal inkább nagy hatást mutatnak. Mindez azt jelenti, hogy a válaszadók lakóhelye, munkájuknak jellege, munkavállalók száma a szervezetnél és hogy milyen beosztásban dolgoznak, eltérő adatokat eredményez a CSR-rel kapcsolatosan.

2. TÁBLÁZAT: VARIANCIA ANALÍZIS EREDMÉNYEI

Változók	Értékek	Lakóhely	Munkahely jellege	Munkavállalók száma	Pozíció
CSR elterjedtség	p	0.063	0.022*	0.006**	0.242
	η^2	0.043*	0.025*	0.098*	0.033*
	Cohen's d max	0.268*	0.360*	0.974***	0.531**
CSR munkahelyén	p	0.034*	0.023*	<0.001***	0.007**
	η^2	0.050*	0.025*	0.137**	0.075*
	Cohen's d max	0.749**	0.355*	1.005***	0.6925**
Belső CSR	p	0.058	0.002**	<0.001***	0.008**
	η^2	0.044*	0.045*	0.259***	0.075*
	Cohen's d max	0.387*	0.484**	1.565***	0.475**
Külső CSR	p	0.006**	<0.001***	<0.001***	0.048*
	η^2	0.069*	0.053*	0.316***	0.054*
	Cohen's d max	0.146	0.527**	1.851***	0.712**
Mennyire járul hozzá az elégedettségéhez a CSR	p	0.522	0.634	0.116	0.104
	η^2	0.016	0.001	0.052*	0.044*
	Cohen's d max	0.195	0.074	0.141	1.183***
Lojalítás nő-e	p	0.503	0.181	0.047*	0.256
	η^2	0.016	0.009	0.067*	0.032*
	Cohen's d max	0.146	0.209*	0.328*	1.119***

Megjegyzés: A p érték * 0,5; ** 0,01; *** 0,001 szinten szignifikáns. Az eta négyzet η^2 értéke *0,02 – kicsi, **0,13 – közepes, ***0,26 – nagy. A Cohen's d értéke kis hatást mutat, ha *0,2, közepest, ha **0,5, nagy hatást, ha ***0,8.

Saját szerkesztés a kérdőív alapján.

A lakóhellyel összefüggésben megállapítható, hogy a társadalmi felelősségvállalás eltérő módon terjedt el. Azok szerint, akik faluban valamint községben élnek, egyáltalán nem elterjedt a CSR, közülük mindenki az egytől ötig terjedő skálán maximálisan a hármas értéket választotta. A városban, megyei jogú városban élők 82%-a szerint közepesen elterjedt, vagy elterjedt, azonban egyikőjük sem választotta a nagymértékben elterjedt alternatívát. A nagymértékben elterjedt választ adók 100%-a a fővárosban él. A válaszadók 75%-ának munkahelyén alkalmaznak CSR-programokat, de ebből csupán 7% él faluban vagy községben, 42% pedig a fővárosban.

A munkahely jellegének vizsgálatakor kiderül, hogy a versenyszférában dolgozók 31%-a szerint minimum elterjedt a CSR. Míg az állami szférában dolgozók csupán 11%-a válaszolt 4-gyel vagy 5-tel erre a kérdésre. A versenyszférában dolgozók 80%-ánál alkalmaznak CSR-t, ugyanez a másik csoportnál csupán 64%.

Ha a munkavállalók száma szerint összevetjük a szervezetek méretét a CSR-programok elterjedtségével, akkor azt kapjuk, hogy akik szerint elterjedt a felelősségvállalás, azok 40%-a nagyvállalatnál, 40%-a középvállalatnál, 11%-a kis- és 8%-a mikro-vállalatnál dolgozik. A nagyvállalatoknál dolgozók 95%-ánál, a középvállalatok 90%-ánál, a kisvállalkozások 65%-ánál és mikro-vállalkozások 57%-ánál alkalmaznak CSR-t. Mindezen munkáltatók akcióinak 99%-a belső CSR-t céloz meg és 88%-a külsőt. A lojalitással is összefüggésbe hozhatóak a CSR-akciók, a válaszadók 43%-nak nő a lojalitása a CSR hatására, azonban ennek csupán 4% a mikro vállalkozásnál dolgozók aránya, többi mind a nagyobb vállalkozások dolgozói. Tehát főként a nagyobb szervezetek felelős viselkedése teszi a munkavállalóit hűségessé. További érdekes megfigyelés, ha a CSR hatását vizsgáljuk a pozíciókkal összefüggésben, ebben az esetben az önmagukat tulajdonosnak kategorizált kitöltők 100%-nál van CSR.

Jelen kutatás kitért arra is, hogy melyek azok a tényezők, amelyek a társadalmi felelősségvállalás mellett/helyett befolyásolják a munkavállalók munkahelyi elégedettségét (3. táblázat).

3. TÁBLÁZAT: MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG TÉNYEZŐINEK BEMUTATÁSA

	Elég- CSR	Elég- Javadalmazás és juttatások	Elég- Közvetlen vezetés jellege	Elég- Kollégákkal való kapcsolat	Elég- Előrelépési lehetőségek	Elég- Munka feladatok jellege	Elég- Munkahelyi környezeti tényezők
N	207	207	207	207	207	207	207
Mean	3.16	4.38	4.03	4.35	4.09	4.28	4.12
Median	3	5	4	5	4	4	4

Saját szerkesztés a kérdőív alapján

Az átlagokat összehasonlítva azt az eredményt kapjuk, hogy leginkább a javadalmazás, a kollégákkal való kapcsolat, valamint a munkafeladatok jellege járul hozzá a munkahelyi elégedettséghez a megkérdezettek körében. A maximum pontot (5) a javadalmazások, a kollégákkal való kapcsolatnál figyelhetünk meg, a legkevesebbet pedig a társadalmi felelősségvállalásnál.

Következtetések

A továbbiakban a kutatás következtetéseinek összefoglalására, valamint az elért eredményeknek a hazai és nemzetközi szakirodalommal történő összevetésére kerül sor.

A legtöbb demográfiai adat – mint a nem, kor, iskolai végzettség – nem befolyásolja statisztikailag szignifikánsan a CSR-programokhoz való hozzáállást, azonban a nemzetközi vizsgálatok egyes esetekben más eredményt mutatnak. A demográfiai adatok közül a kor Barbara Wisse (2018) és szerzőtársai szerint összefügg a CSR-ral, mégpedig úgy, hogy minél inkább idősebbek a munkavállalók, annál elégedettebbek a CSR-ral, hiszen jobb jövőt tudnak biztosítani a következő generációk számára (Wisse et al., 2018). Az iskolai végzettség, valamint a nem és a CSR-programokhoz való hozzáállás között sem a szakirodalom (Kovács, 2013), sem a saját vizsgálatok nem mutattak ki összefüggést. Hasonló a helyzet a munkaviszonyban lévők és a munkahellyel nem rendelkezők átlaga esetén is, e szerint nem függ össze a CSR-ról való gondolkodás azzal, hogy a megkérdezettek éppen rendelkeznek-e jelenleg munkahellyel vagy sem. A lakóhelyet tekintve a szakirodalom gyenge, de szignifikáns összefüggést mutat be (Kovács, 2013). Jelen kutatásban egyértelmű bizonyítást nyert, hogy a kisebb településen élők sokkal kevésbé tartják elterjedtnak a felelősségvállalás e formáját, mindez abból is fakadhat, hogy a munkahelyükön sokkal kevésbé találkoznak vele. A kisebb vál-

lalkozások hátrányból indulnak – mindez abban mutatkozik meg, hogy a legtöbb CSR-programot a közép- és nagyvállalatok végzik hazánkban.

A kutatás eredményei alapján megfigyelhető, hogy van összefüggés a munkahely jellege, valamint CSR függő változói között, tehát a verseny- és állami szférában dolgozók véleményei számottevően eltértek egymástól. A versenyszférában dolgozók sokkal nagyobb eséllyel és nagyobb arányban találkoznak a munkahelyükön társadalmilag felelős tevékenységekkel.

Az adatok kiértékelése során szignifikáns, statisztikai bizonyíték nem mutatkozott arra vonatkozóan, hogy a CSR befolyásolja-e a válaszadók munkahelyválasztási preferenciáit, tehát megkönnyítve ezzel a HR feladatainak egy részét, a toborzás, felvétel folyamatát. Azonban megmutatkozott az eredményekben, hogy a CSR-programok jelenléte főként előnyként írható le, de nem feltételként. A nemzetközi szakirodalmak egy része azonban talált összefüggést a társadalmi felelősségvállalás és a szervezeti vonzerő között. Legfontosabb ezen kutatások szerint a munkavállalóknak, hogy a CSR segítse a munkahelyi diverzitást és a munkavállalói kapcsolatokat, valamint a környezetvédelmet (Lis, 2012). Kutatási eredmények kimutatták, hogy a lojalitást növeli a társadalmi felelősségvállalás. Ezt Berk (2017) is megerősítette kutatásában. Egy másik vizsgálat tanúsága szerint pedig a társadalmilag felelős vállalatoknál végzett munka pozitívan kapcsolódik a munkahelyi elkötelezettséghez (Wisse et al., 2018).

A munkahelyi elégedettség több tényező megvalósulása esetén következik be, köztük a CSR-programok is hozzájárulnak ehhez az elégedettséghez, bár nem ez a legmeghatározóbb. Mindazonáltal egyáltalán nem elhanyagolható mértékben befolyásolja a munkavállalókat. Mindezt megannyi nemzetközi kutatás is bizonyítja, hogy a társadalmi felelősségvállalás hatással van a dolgozók elégedettségére, mégpedig pozitív irányban. A CSR tevékenységei elősegítik szervezeten belül a törődés, az átláthatóság, az őszinteség és a bizalom érzéseinek kialakulását (Li et al., 2021). Jelen kutatás szerint szignifikáns értelemben nem állapíthatunk meg egyértelmű összefüggést a társadalmi felelősségvállalás és a dolgozói elégedettség között. Azonban arra bizonyítékot találtunk Adu-Gyamfi és szerzőtársaival egyetértve, hogy a társadalmi felelősségvállalás miatt a munkavállalók szívesebben választanak egyes munkahelyeket és akár lojálisabbak is a CSR-programokat alkalmazó szervezetek iránt (Adu-Gyamfi et al., 2021).

A kutatási korlátok közül ki kell emelni, hogy az empirikus eredmények nem reprezentatív mintán kerültek tesztelésre. A másik tényező pedig az, hogy a kérdőíves felmérés területileg lehatárolt volt, ugyanis csak egy országban, Magyarországon készült. Mindezekről függetlenül úgy véljük, hogy az elvégzett kutatás eredményei is visszaigazolták, hogy a társadalmi felelősségvállalás magyarországi ismertségén és elterjedtségén szükséges lenne javítani. Mindezek segítségével elképzelhető, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás hatása a munkavállalók elégedettségére is sokkal szorosabb kapcsolatot mutatna a jövőben. Továbbá fontos megemlíteni, hogy jelenleg külön a társadalmi felelősségvállalásban segítő céges szakember kevés van idehaza. Ha több CSR-szakértő lenne hazánkban, akkor a kis- és középvállalatoknál is hatékonyabbá válhatna a társadalmi felelősségvállalás. Matkó (2018) is hasonlóan vélekedik: szerinte ha egy vállalat szeretné a felelősségvállalást a stratégiájába beépíteni, akkor szükséges egy ezért felelős részleget, esetleg osztályt létrehozni, annak működtetése, felügyelete érdekében. Így az alkalmazottak is sokkal inkább magukénak érezhetik a CSR-t. Végezetül célzott kormányzati ösztönzésre is szükség lenne idehaza, mert a piac magára hagyva nem tudja a társadalmi felelősségvállalást megfelelően kialakítani.

Irodalomjegyzék

- Adu-Gyamfi, M., He, Z., Nyame, G., Boahen, S., & Frempong, M. F. (2021). Effects of Internal CSR Activities on Social Performance: The Employee Perspective. *Sustainability*, 13(11), 6235. <https://doi.org/10.3390/su13116235>
- Babbie, E. (2008). Nem valószínűségi kiválasztás. *A társadalomtudományi kutatás gyakorlata*. Budapest: Balassi Kiadó.
- Berk, A. (2017). Small Business Social Responsibility: More than Size. *The Journal of Corporate Citizenship*, 67, 12-38. <https://doi.org/10.9774/TandF.4700.2017.se.00003>
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper and Row.
- Braun, R. (2015). *Vállalati társadalmi felelősségvállalás: A vállalatok politikája*. Akadémiai Kiadó.
- Chen, C.-H. (2022). The mediating effect of corporate culture on the relationship between business model innovation and corporate social responsibility: A perspective from small- and medium-sized enterprises. *Asia Pacific Management Review*, 27(4), 312-319. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.01.001>
- Czapla, A. (2019). Corporate Social Responsibility in small and medium-sized enterprises. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie*, 20(1), 117-124. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0013.2425>
- Csapóné R. T., & Tóth E. (2017). Vállalati felelősség: alkalmazottakat célzó belső CSR programok. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 12(4), 207-218. <https://doi.org/10.14232/jtgf.2017.4.207-218>
- Csóka I., & Szőke T. (2020). A munkával való elégedettség tényezői a fiatal és az idősebb munkavállalók körében. *SZIGMA*, 51(3), 269-285.
- European Commission (2023). *Corporate sustainability reporting*. European Commission. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
- Feketéné Csáfor H. (2009). *Vállalatok társadalmi felelősségvállalása az Európai Unióban és lehetőségei Magyarországon*. Az Eszterházy Károly Tanárképző Főiskola tudományos közleményei. Tanulmányok a gazdaságtudomány köréből, pp. 14-25.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The social responsibility of business is to increase its profits*. New York: The New York Times.
- Géring Zs. (2014). Profit és/vagy közösségi szerepvállalás? – Vállalati Társadalmi Felelősségvállalás vezető szemmel. *Vezetéstudomány*, 45(12), 53-66. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.12.05>
- Géring Zs. (2016). Hiányzó egyensúly a vállalati felelősségvállalás kommunikációjában – a munka és magánélet egyensúlyának meg (nem) jelenése a vállalati honlapokon. *Vezetéstudomány*, 47(1), 2-17. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.01.01>
- Gobertpartners.com (2022). *Mit jelent a statisztika?* Gobertpartners. <https://gobertpartners.com/what-does-statistical-mean>
- Gyökér I. & Krajcsák Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata. *Vezetéstudomány*, 40, 56-61. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2009.ksz.09>
- Győri Zs. (2010). CSR-on innen és túl. *Uni-corvinus*. http://phd.lib.uni-corvinus.hu/552/1/gyori_zsuzsanna.pdf
- Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(2), 59-67. <https://doi.org/10.2307/41164877>
- Karácsony P. (2020). Analyzing the Relationship between Leadership Style and Corporate Social Responsibility in Hungarian Small and Medium-sized Enterprises. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(7), 183-195. <https://doi.org/10.12700/aph.17.7.2020.7.10>
- Kovács I. (2013). Examination of Socially Responsible Consumption. *Területi Statisztika*, 53, 372-386.
- Kreipl, C. (2017). Gesellschaftliche Verantwortung als Anforderung an Manager – Implikationen für Corporate Social Responsibility im Marketing. *CSR und Marketing*, 15-39. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45813-6_2
- Li, B.; Fan, X.; Álvarez-Otero, S.; Sial, M.S.; Comite, U.; Cherian, J., & Vasa, L. (2021). CSR and Workplace Autonomy as Enablers of Workplace Innovation in SMEs through Employees: Extending the Boundary Conditions of Self-Determination Theory. *Sustainability*, 13, 6104. <https://doi.org/10.3390/su13116104>

- Ligeti G. (2007). *CSR, vállalati felelősségvállalás*. Kurt Lewin Alapítvány.
- Lis, B. (2012). The Relevance of Corporate Social Responsibility for a Sustainable Human Resource Management: An Analysis of Organizational Attractiveness as a Determinant in Employees' Selection of a (Potential) Employer. *Management Revue*, 23, 279-295. https://doi.org/10.1688/1861-9908_mrev_2012_03_Lis
- Matkó A. (2018). CSR stratégia alkotás. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 344-354. <https://doi.org/10.21791/ijems.2018.3.28>
- McGuire, J. W. (1963). *Business and society*. New York: McGraw-Hill Book Company Inc, 144.
- Nemes F., & Szlávicz Á. (2011). A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01>
- Raffay-Danyi Á., & Hajmágy Gy. (2021). A dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4), 32- 47. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2021.04.04>
- Rupp, D. E. (2011). An employee-centered model of organizational justice and social responsibility. *Organizational Psychology Review*, 1, 72-94. <https://doi.org/10.1177/2041386610376255>
- Soltész-Várhelyi K. (2021). ANOVA elmélete 06 – R-négyzet, eta-négyzet, omega-négyzet. *Youtube*. <https://www.youtube.com/watch?v=LpVVzr7L4PE>
- Taliento, M.; Favino, C., & Netti A. (2019). Impact of Environmental, Social, and Governance Information on Economic Performance: Evidence of a Corporate 'Sustainability Advantage' from Europe. *Sustainability*, (11), 6, 1738. <https://doi.org/10.3390/su11061738>
- Tóth, G. (2018). *A vállalati felelősségről. A Valóban Felelős Vállalat*. Budapest: Környezettudatos Vállalatirányítási Egyesület (KÖVET), 8-32.
- Vogel, D. (2006). *The Market for Virtue – The Potential and Limits of Corporate Social Responsibility*. Washington, D. C.: Brookings Institution Press.
- Wisse, B.; Eijbergen, R.; Rietzschel, E. F., & Scheibe, S. (2018). Catering to the Needs of an Aging Workforce: The Role of Employee Age in the Relationship Between Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 147, 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2983-8>
- Yuen, K. F.; Loh, H. S.; Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research Part A*, 110, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.02.006>

SIMON DÓRA – DAJNOKI KRISZTINA

MUNKÁLTATÓI MÁRKAÉPÍTÉS ÉS TEHETSÉGVONZÁS – KÉRDŐÍVES PREFERENCIA-VIZSGÁLAT A Z GENERÁCIÓ KÖRÉBEN

Napjainkban a megváltozott munkaerőpiaci viszonyok között különösen hangsúlyos a kiváló munkaerő megtalálása, bevonása és megtartása. A munkavállalói preferenciák jelentősen átalakultak az utóbbi években, ami magyarázható a Z generáció munkába való bekapcsolódásával is. A jövő generációja jelentősen eltér elődjétől, mivel egy olyan globális nemzedékről van szó, akik a digitális technológiákat készségek szintjén sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. A munkáltatói márka egy viszonylag új stratégiai funkcióként jelenik meg az emberi erőforrás gazdálkodás funkciók között, ugyanakkor nagymértékben befolyásolja a szervezetről alkotott képet, az első benyomást és a bevont lehetséges munkavállalók körét is. Primer vizsgálatok keretében egy saját, a potenciális munkavállalói oldalt vizsgáló kérdőíves mintavétel részeredményei alapján mutatjuk be, hogy a Z generációs fiatalok milyen munkahelyi preferenciákkal rendelkeznek. A kutatás célja, hogy szakirodalmi feldolgozás keretében ismertesse a munkáltatói márkaépítés jelentőségét, feltárja a munkáltatói márka és a Z generációs tehetségek vonzása közötti összefüggéseket, valamint a kérdőíves felmérés eredményei alapján meghatározza a Z generáció tagjai számára fontos tényezőket a munkahely kiválasztása során.

Bevezetés

Az elmúlt negyed évszázadban a munkáltatói márkaépítés egyre nagyobb figyelmet kapott az emberierőforrás-menedzsment szakemberek körében (Kajos, & Bálint, 2014; Chovan, 2019; Kuchero et al., 2022). Felismerték, hogy a hagyományos toborzási, kiválasztási, illetve megtartási módszerek napjainkban már kevésbé hatékonyak. Az utóbbi évtizedekben az emberi munkaerő egyre inkább felértékelődik, kiemelt feladatot jelent a képzett dolgozók megtartása (Barizsné, 2021; Filep et al., 2023). Továbbá a harc a tehetséges munkavállalók szervezethez vonzásáért egyre inkább fokozódik. A munkaerőpiacon történt generációváltás szintén új követelményeket állít a vállalatokkal szemben. A munkavállalók között egyre nagyobb számban képviseltetik magukat a Z generáció tagjai. Az ő motivációjuk, illetve munkamoráljuk nagyban eltér az idősebb generációktól megszokottól. Ezen generáció számára már természetes az, hogy az olyan közösségi média felületeken értesülnek egy-egy új álláslehetőségről, mint a LinkedIn vagy akár a Facebook. Tisztában vannak vele, hogy számos lehetőségük van az elhelyezkedésre, hiszen meggyőződésük, hogy „ők a legjobbak”. Nem meglepő tehát, hogy a legjobb munkahelyet igyekeznek megtalálni, ezáltal, ha szükséges, gyakran munkahelyet váltanak (Török-Kmoskó, & Dajnoki, 2023). A munka világában „fogyasztóként” jelennek meg, a munka élményét kívánják megtapasztalni. Rendkívül fontos számukra, hogy jó nevű szervezeteknek dolgozhassanak, és mindemellett legfőbb vágyuk, hogy értékes munkát végezzenek.

Simon Dóra, egyetemi hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar

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

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.3>

A munkáltatói márka HR-funkcióként való megjelenése

A jelenlegi hazai munkaerőpiacot vizsgálva megfigyelhető egy általános, a hiányszakmáktól és szakterületektől függetlenedő munkaerőhiány, ami a fizikai, illetve a szellemi munkakörökre egyaránt kiterjed (KSH, 2020). Ez a fajta a munkaerőhiány, mellyel számos szervezet küzd, nagymértékben az előregedő társadalmi korszerkezetre vezethető vissza, és azon tény által mutatkozik meg, hogy jelentősen több munkavállaló megy nyugdíjba, mint amennyi be tud csatlakozni a munkaerőpiacra. További nehezítő tényező, hogy a munkaképes korosztály egy része külföldön vállal munkát, ezzel tovább csökkentve az elérhető munkaerő mennyiséget hazánkban (Bauer, & Kolos, 2016).

Az emberierőforrás-menedzsment funkciók vizsgálatával számos hazai és külföldi kutató foglalkozott, aminek következtében összegezhető általánosan az, hogy napjainkra hány funkció áll rendelkezésre a HR számára ahhoz, hogy megfelelő módon tudja támogatni a különböző szervezeti célok megvalósulását az alkalmazottakkal kapcsolatos feladatok megszervezésén keresztül. A szakemberek által megfogalmazott funkciók az évek során folyamatosan bővültek, egyre több funkció került megfogalmazásra és bevonásra. A hagyományos, tradicionális funkciók, mint munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás, teljesítmény-értékelés, ösztönzés-menedzsment, emberi erőforrás képzés és fejlesztés, munkakörök kialakítása, munkavédelem, valamint a munkaügyi kapcsolatok bővültek, és a változó környezeti hatásokra reagálva újabb és újabb funkciók kerültek előtérbe. Ilyenek a karrier-, a megtartás-, a munkaélmény-, a sokszínűség-menedzsment, az esélyegyenlőségi emberi erőforrás-menedzsment, valamint a munkáltatói márka. (Dajnoki, & Héder, 2017).

Amióta 1997-ben a világ egyik legjelentősebb humán erőforrás-tanácsadó cége, a McKinsey megalkotta a "tehetségekért folytatott háború" kifejezést, a munkáltatói márka folyamatok központi szerepet kaptak a szervezeti stratégiában, mivel a szervezetek felismerték, hogy a következő években meg kell vívniuk ezt a "háborút", amennyiben a szervezethez akarják vonzani és meg akarják tartani a tehetségeket (Reis et al., 2021). Napjaink HR-funkció fejlődési tendenciájának középpontjában éppen ezért a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását (munkáltatói márkaépítés), megtartását (fejlesztés, kompenzáció, munkáltatói márkaépítés), a kiemelkedő teljesítmény előcsalogatását (ösztönzés, karrier-tervezés, tudás-menedzsment), valamint a legtehetségesebb réteg hosszútávú alkalmazását (tehetség-menedzsment) (Héder, 2017). Elmondható, hogy napjainkban már nem csak a tehetségek versengenek egymással a legjobb munkahelyekért, hanem a munkáltatók is a fiatal generáció legtehetségesebb tagjaiért (Szabó, & Biba, 2015). A kulcsemberek megtartása tudatos beavatkozást igényel. A célcsoportok hatékony elérésére és megszerzésére a korábban alkalmazottaktól eltérő eszközökre, módszerekre és belső szervezeti folyamatokra lett szükség. A munkavállalókat már nem lehet kizárólag az anyagi érdekek és pénzügyi célkitűzések mentén a vállalathoz vonzani és elkötelezni. Középpontba kerül a munkaadói márka fejlesztése (Csehné, 2016).

Az „Employer Branding”, azaz a munkáltatói márka jelentősége hazánkban méginkább erőteljesebb lett a szervezetek körében. A vállalatok több mint fele ugyanis elsősorban azt várja a munkáltatói márkaépítéstől, hogy minél tehetségesebb pályázókat vonzzanak be magukhoz, illetve növeljék a kiválasztás hatékonyságát az időtartam és a költségek csökkentése által. A munkáltatói márka nem új tevékenység, ha azt vesszük figyelembe, hogy az emberek természetes tulajdonsága a véleményalkotás – legyen szó egy másik személyről vagy akár egy szervezetről. Tekinthezünk rá egy a szervezetről alkotott képként is, melynek célja a pozitív vállalati személyiség megítélése, amely felkelti a célközönség, versenytársak figyelmét (Dajnoki, 2020). Az önálló emberi erőforrás funkcióként való megjelenés stratégiai jelentőségét az adja, hogy a szakemberek felismerték, hogy ezt a képet, az ún. „első benyomást” a szervezetről képesek a vállalatok tudatosan irányítani és befolyásolni, a kérdés csak az, hogy hogyan tudnak ezzel a gyakorlatban élni, és a különböző HR-funkciók által nyújtotta előnyöket képesek-e megfelelően kommunikálni a potenciális munkavállalók felé (Dajnoki, & Héder, 2020).

A munkaadói márka kialakításának jelentősége a tehetségek vonzásának szempontjából

A szervezeteket az új kihívások arra kényszerítik, hogy megkülönböztessék magukat egymástól, hogy versenyelőnyt szerezzenek a piacon. Ezt az előnyt új struktúrák, valamint a belső szervezeti kreativitást javító humán erőforrás-gyakorlatok révén érik el, különösen a „megfelelő alkalmazottakba” való befektetéssel (Reis et al, 2021). Az utóbbi évtizedekben az emberi tényező szerepe kétségtelenül felértékelődött mind a társadalmi, mind a gazdasági folyamatokban. A szervezetek egyik legnagyobb vagyona a humán tőke lett. A vállalati folyamatok változásának eredményeként a szervezetek emberierőforrás-menedzsmentje is a versenyképesség kritikus faktorává vált (Karolinyné et al., 2018). Éppen ezért a vállalatok arra törekednek, hogy a legtehetségesebb, legkompetensebb munkavállalókat tudják elérni és bevonni (Russell, & Brannan, 2016). A munkáltatói márkaépítést és a tehetséggondozást hosszútávú stratégiának nevezik az emberierőforrás-gazdálkodás területén azáltal, hogy hozzájárulnak a megfelelő alkalmazottak vonzásával, toborzásával és megtartásával kapcsolatos feladatokhoz (Maurya et al., 2020).

A tehetségek központi szerepet játszanak napjaink tudásalapú gazdaságában. Egyedi gondolkodásukkal és ötleteikkel a tudományos felfedezések, illetve innováció élenjárói, ezáltal a versenyképesség mozgatórugói (Lukovics et al., 2018). Különböznek azonban a vélemények arról, hogy pontosan mit is értünk tehetség alatt (Edwards, 2017). Gyarmathy (2010:2021) alapján *„a tehetség nem egyszerűen a képességek kiemelkedő volta, hanem sajátos attitűd és viszonyulás, amelynek alapja a kiemelkedő teljesítményekhez vezető szokásostól eltérő észlelést és reakciómódot adó különleges idegrendszer. Olyan eltérés, amely gyakran zavaró a társadalom számára, s így beilleszkedési nehézségeket okoz.”* Ezért tehetségként legtöbbször az „átlag tehetséget” tudjuk azonosítani, akik kiemelkedő képességekkel rendelkeznek, és csak annyira térnek el az átlagtól, amennyit még a környezet tolerálni képes.

Gergely és Pierog (2018) megközelítésében a tehetség háttérében számos összetevő áll. Elengedhetetlen a kognitív képességek fejlettsége, illetve az olyan fejlett kreatív személyiség tulajdonságok, mint probléma-érzékenység vagy ötletgazdagság megléte, valamint a jó személyiségjellemzők, mint például a motiváció.

Z generáció munkával, munkahellyel kapcsolatos elvárásai – hazai kutatási eredmények

A munkavállalók új generációja, a Z korcsoport tagjai jelentős hatást fejtenek ki a munkaerőpiaci trendekre, így a munkáltatói márkára is. Ezek a generációk kihívást jelentenek a HR számára, hiszen teljesen más ösztönzi, motiválja őket, illetve más csatornákon kommunikálnak, más a kommunikációs formájuk és preferenciájuk (Bencsik et al., 2017). A fiatal generáció tagjainak a korábtól eltérő igényeit igazolja a „digitális bennszülött” jelző. Ma már egy friss diplomás tehetség akár többéves szakmai tapasztalattal, magas szintű nyelvtudással, illetve nagyfokú motivációval lép ki a munkaerőpiacra. Ennek következtében saját elvárásokat támaszt a munkáltatókkal szemben, hiszen felismerte pozíciójának előnyét.

Az egyes generációkra vonatkozóan számos elnevezéssel találkozhatunk a szakirodalomban. A leggyakrabban Z generációnak nevezett korcsoportot nevezik továbbá post-millennaristáknak, „Facebook-generációnak”, digitális bennszülötteknek, de gyakran hivatkoznak rájuk „C” generációként is, ami a „connection”, kapcsolat szóból ered (Pál et al., 2017). A Z nemzedék az első olyan globális generáció, akik a high-tech technológiákat készség szinten sajátították el és alkalmazzák a mindennapokban. Tagjai demográfiai szempontból is jelentős eltérést mutatnak a korábbi generációkhoz képest, ugyanis abban az időszakban, amikor a generáció tagjai születtek, az egy anyára jutó

gyermekük száma kettő alá csökkent. A születések számának visszaesése azt eredményezte, hogy a családok minden eddiginél kisebbek lettek. Ez az egyik legkisebb létszámú nemzedék, akit jellemzően idősebb és nem ritkán egyedülálló édesanyák neveltek. Ők vesznek részt legtovább az oktatásban, és jellemző rájuk az élethosszig tartó tanulás iránti igény. Karriervágyuk és szakmai ambíciójuk rendkívül jelentős, valamint technikai és idegennyelvi tudásuk messze a legmagasabb szinten áll a többi, őket megelőző generációhoz képest. A Z generáció e tulajdonságai miatt kiváló munkaerőnek számít. A munkáltatóknak ezért különös figyelmet szükséges fordítaniuk a munkahelyi feltételek kialakítására ezen generáció elköteleződésének érdekében (Szabó-Szentgróti et al., 2019).

Anyag és módszer

A munkáltatói márka vizsgálata netnográfia és kérdőív módszerrel történt, 2021 őszén. A kutatás eredményei a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Tudományos Diákköri Konferenciáján kerültek bemutatásra (Simon, 2021). Jelen tanulmány a kérdőíves vizsgálat részeredményeit ismerteti.

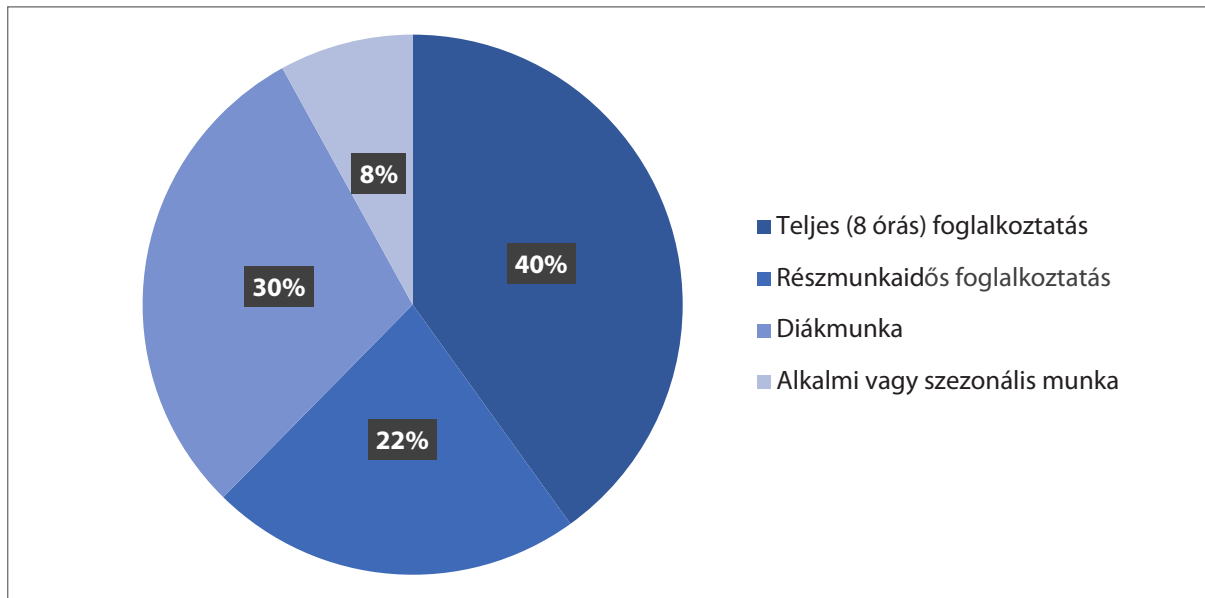
A kérdőíves mintavétel célja a Z generációs munkavállalók elvárásainak felmérése volt, amelyhez Google Űrlapokat használtunk. A kérdőív linkje online megosztható, terjeszthető volt, a mintavétel hólabda módszerrel készült. A mintavételezési módszer által a kérdőív viszonylag rövid időn belül meglehetősen sok emberhez eljutott, ezzel heterogén mintát létrehozva. A saját összeállítású kérdőívet összesen 611 fő töltötte ki, így a mintavételezés relatíve széleskörűnek mondható, ugyanakkor fontos megemlíteni, hogy a vizsgálat nem reprezentatív, így az eredmények elsősorban a vizsgált mintára vonatkoztathatók. A végleges kérdőív 16 kérdésből áll, melyek többsége az értékelés elősegítése érdekében zárt kérdés. Nyitott kérdést abban az esetben alkalmaztunk, amikor a válaszadóktól önálló megfogalmazást vártunk. A 611 válaszadóból 511 fő tartozik a Z generáció tagjai közé. A kérdőív a válaszadók demográfiai adataira, így nemére, életkorára (generációs felosztásban), iskolázottságára, tanulmányaira és munkatapasztalatára, azok szakterületére, állásjelentkezés előtti tájékozódási szokásaikra, illetve munkahelyi preferenciáira kérdezett rá. A munkahelyi preferenciák vizsgálata során 46 db, a feldolgozott szakirodalomra alapozott, releváns befolyásoló tényezőt soroltunk fel, majd ezeket a tényezőket egy 5 fokú Likert-skálán értékelhették a válaszadók, majd néhány esetben a kiértékelhetőség pontossága miatt a Likert-skálát 3 fokúra csökkentettük. A tényezőket munkaidőre, teljes szervezetre, munkakörre vonatkozóan tematizáltuk. A vizsgálat a szervezet kiválasztása során releváns szempontok megítélésére, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások meglétének fontosságára is kitért. A tényezőkön belül helyet kaptak a munkáltatói márkaépítés olyan belső elemei, mint a vezetés alkalmassága, a mindennapos munkakörnyezet, a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, és olyan külső elemei, mint a vállalat toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a szervezet kommunikációja, a munkavállaló teljesítményének értékelése vagy a munkáért járó anyagi és nem anyagi jellegű juttatások.

Kérdőíves vizsgálat eredményeinek ismertetése

A munka világa egyre gyorsabban változik, ezzel együtt a munkavállalók jelentős részének tudatossága is egyaránt növekszik. A szervezethez való jelentkezés előtt a potenciális munkavállalók alaposan utánanéznak, mennyire valós mindaz, amit az adott vállalat magáról hirdet. Ahhoz, hogy egy munkaadó magához vonzhassa a tehetségeket, ismernie kell, hogy mi mozgatja az álláskeresőket és a munkaerőpiacot. A kérdőíves kutatás célja, hogy feltárja a potenciális Z generációs munkavállalók munkahellyel kapcsolatban elvárásait, igényeit. Ezen szempontok alapos ismerete ugyanis elősegítheti a szervezetek számára, hogy ennek megfelelően alakítsák ki munkáltatói márkájukat és a jövő munkavállalóiban egy vonzó munkahely képe alakuljon ki a vállalatról.

A preferenciavizsgálat előtt ismertetjük a jelenleg már foglalkoztatott Z generációs válaszadók munkavégzésre vonatkozó adatainak megoszlását. Ezen tényezőik vizsgálata során a teljes mintát a Z generációs válaszadók válaszaikra szűkítettük.

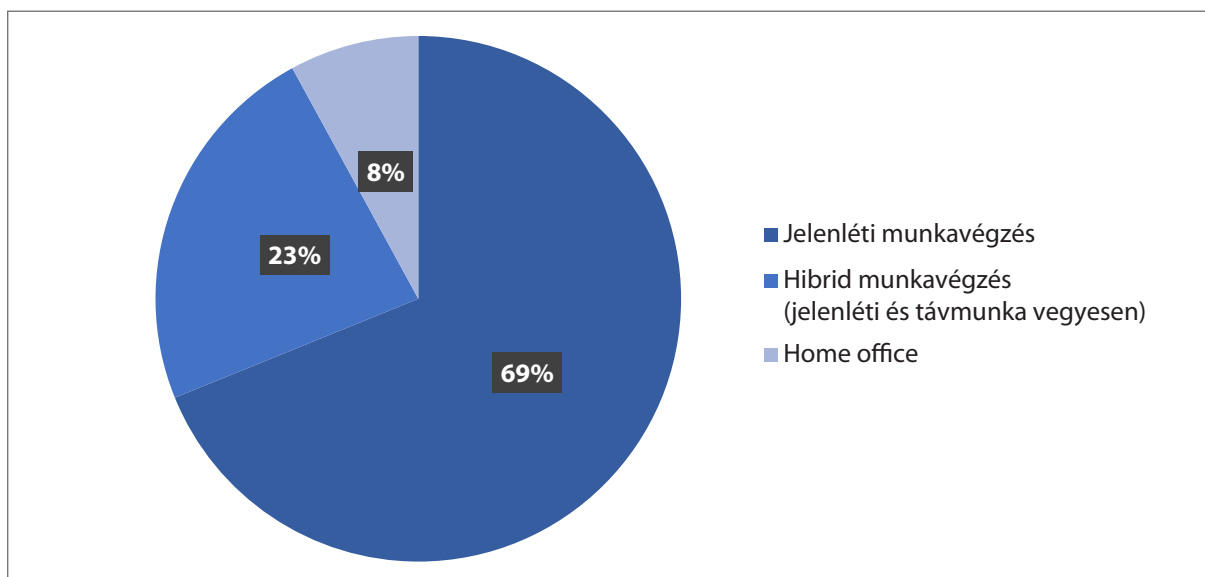
1. ÁBRA: A JELENLEG MUNKÁT VÁLLALÓ Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK FOGLALKOZTATÁSÁNAK JELLEGE



Forrás: Simon, 2021, n=511

Az 1. ábra szemlélteti azon válaszadók megoszlását, akik jelenleg foglalkoztatott státuszban vannak. Megállapítható, hogy ezen válaszadókat legnagyobb arányban teljes (8 órás) munkaidőben foglalkoztatják a munkahelyükön. A válaszadók korából (1995–2010 közötti születési évekből) adódóan nagy számban vannak, akik diákmunkát (85 fő) végeznek vagy részmunkaidőben dolgoznak (64 fő).

2. ÁBRA: A JELENLEG FOGLALKOZTATOTT Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK MUNKAVÉGZÉSÉNEK JELLEGE

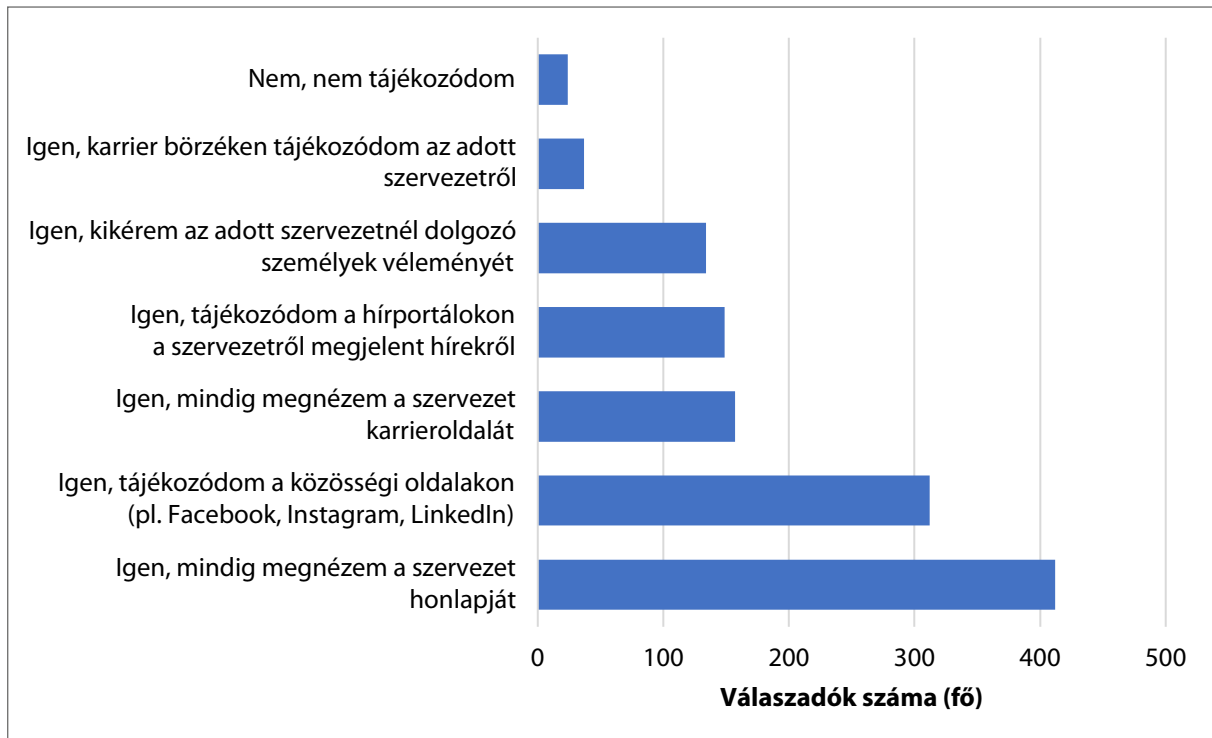


Forrás: Simon, 2021, n=511

A 2. ábra szemlélteti, hogy válaszadók azon része, aki jelenleg foglalkoztatott státuszban van, legnagyobb arányban jelenléti munkavégzést folytat (69%), azonban a hibrid munkavégzés is egyre elterjedtebb, a válaszadók közel negyede már ebben az atipikus foglalkoztatási formában van jelen a munkaerőpiacon.

A vizsgálat során arra kerestük a választ, hogy a Z generációs válaszadók utánanéznék-e az adott szervezetnek, ahová állásjelentkezést adnak le (2. ábra).

3. ÁBRA: A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK TÁJÉKOZÓDÁSI SZOKÁSAI AZ ÁLLÁSRA TÖRTÉNŐ JELENTKEZÉS ELŐTT

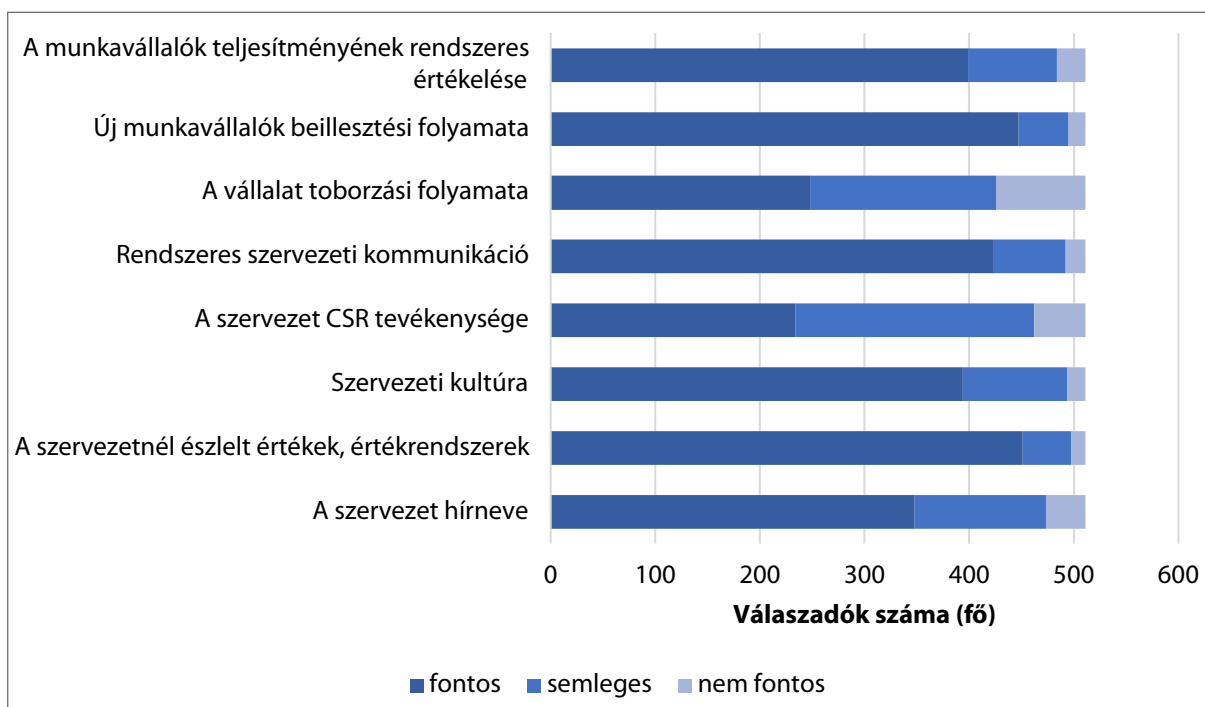


Forrás: Simon, 2021, n=511

A válaszadás során több tényezőt is bejelölhettek a megkérdezettek. A munkáltatói márka vizsgálata során arra kerestünk választ, hogy melyek azok a csatornák, hírforrások, amelyeken keresztül leginkább felkelthető a leendő munkavállalók érdeklődése. Az eredmények alapján megállapítható, hogy az online felületek, mint a szervezet honlapja (80,7%), a közösségi média oldalak (57,4%), a szervezet karrieroldala (31,8%) a legfontosabb tájékozási pontok. A hírportálokon a szervezetről megjelenő híreknél, illetve a már vállalatnál dolgozó személyek véleményének is van szerepe, de ez kevésbé döntést befolyásoló. A válaszadók nagyon kevés százaléka, mindössze 4,7%-a, 24 kitöltő nem néz utána a fent említett tényezők egyikének sem állásra való jelentkezés előtt.

A preferenciára vonatkozó kérdések során feltártuk a szervezet kiválasztásánál közrejátszó, a munkaidővel kapcsolatos, a teljes szervezetre, a munkakörre vonatkozó tényezőket, illetve a különböző anyagi és nem anyagi jellegű juttatások megítélését.

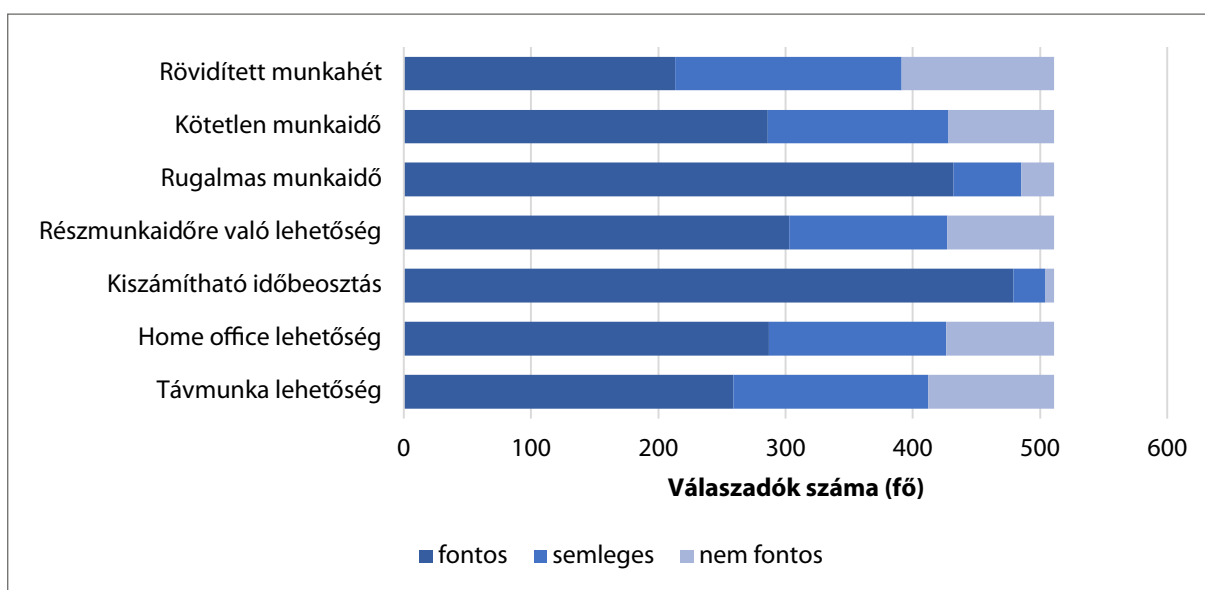
4. ÁBRA: A SZERVEZET KIVÁLASZTÁSÁVAL KAPCSOLATOS TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: Simon, 2021, n=511

A szervezet kiválasztásánál döntő szempont volt a Z generációs válaszadók körében a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válaszadó), az új munkavállalók beillesztési folyamata (447 válaszadó), a rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válaszadó), a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válaszadó), a szervezeti kultúra (394 válaszadó), illetve a szervezet hírneve (348 válaszadó). Ezeket a tényezőket a válaszadók fontosnak, illetve nagyon fontosnak tartották (4. ábra).

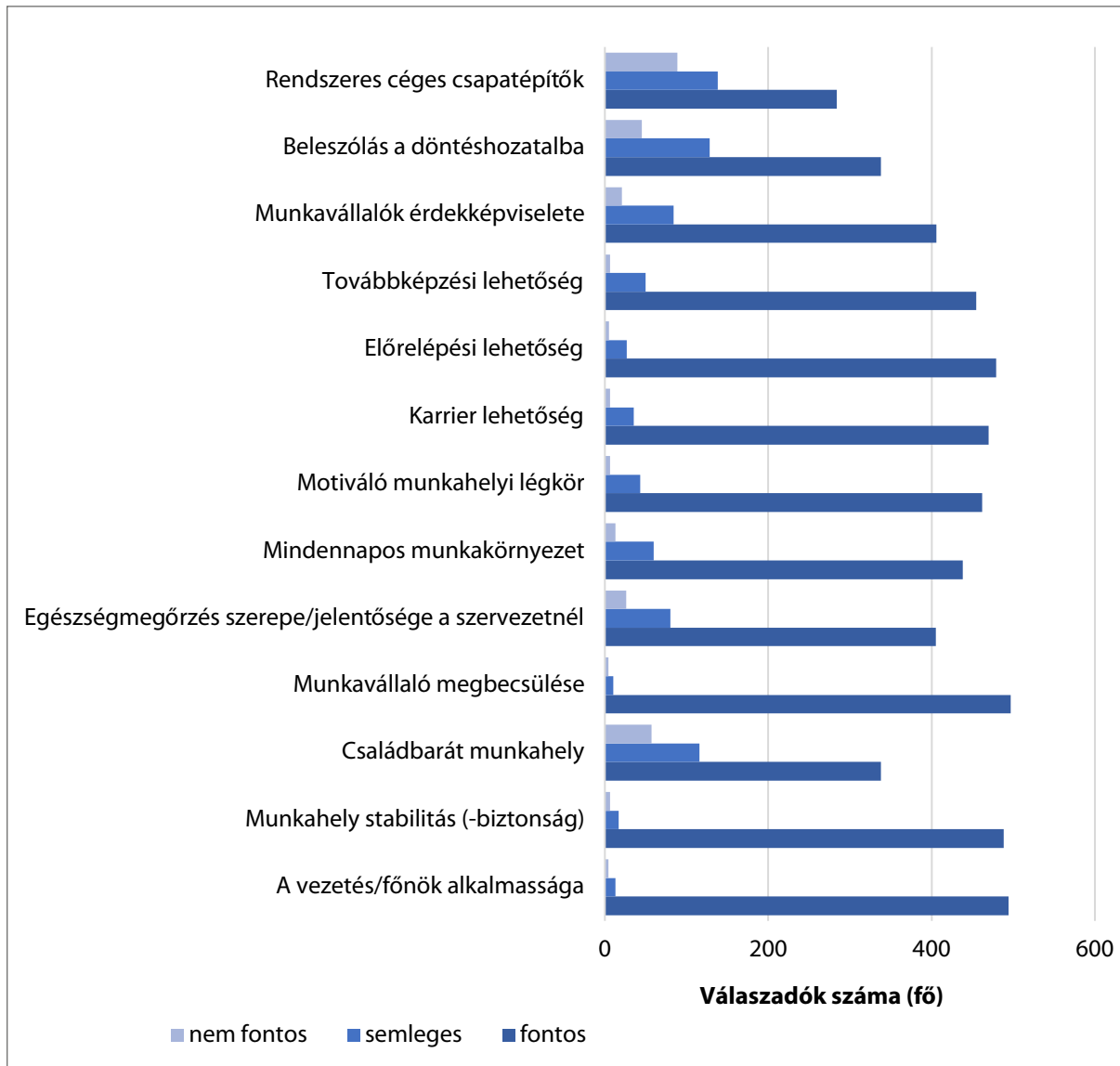
5. ÁBRA: A MUNKAIDŐVEL KAPCSOLATOS TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: Simon, 2021, n=511

A munkaidővel kapcsolatos preferenciák eredményeképpen megállapítható, hogy a legtöbben a kiszámítható időbeosztást (479 válaszadó), illetve a rugalmas munkaidőt (432 válaszadó) tartották jelentősnek (5. ábra).

**6. ÁBRA: A TELJES SZERVEZETRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE
A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN**



Forrás: Simon, 2021, n=511

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők közül a válaszadók kiemelten fontosnak tartják a munkavállaló megbecsülését (497 válaszadó), a vezetés/főnök alkalmasságát (494 válaszadó), a munkahely stabilitást (488 válaszadó), az előrelépési lehetőségeket (479 válaszadó), illetve a karrierlehetőséget (470 válaszadó) és a motiváló munkahelyi légkört (462 válaszadó) (6. ábra).

A teljes szervezetre vonatkozó tényezők tekintetében, választ kerestünk arra, hogy van-e összefüggés a válaszok nemenkénti megoszlásában egyes tényezőket tekintve. Ezen tényezők vizsgálatához keresztábra elemzést készítettünk. Egyrészt vizsgáltuk a nemek és a családbarát munkahely fontosságának megítélését, illetve a nemek és a munkahely-stabilitás (-biztonság) közötti összefüggéseket. Feltételeztük, hogy szignifikáns összefüggést fogunk találni a családbarát munkahely fontosságának és a munkahelyi stabilitás tényezőinek megítélése és a nemek között.

1. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „NEMEK” ÉS „CSALÁDBARÁT MUNKAHELY FONTOSSÁGÁNAK MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT

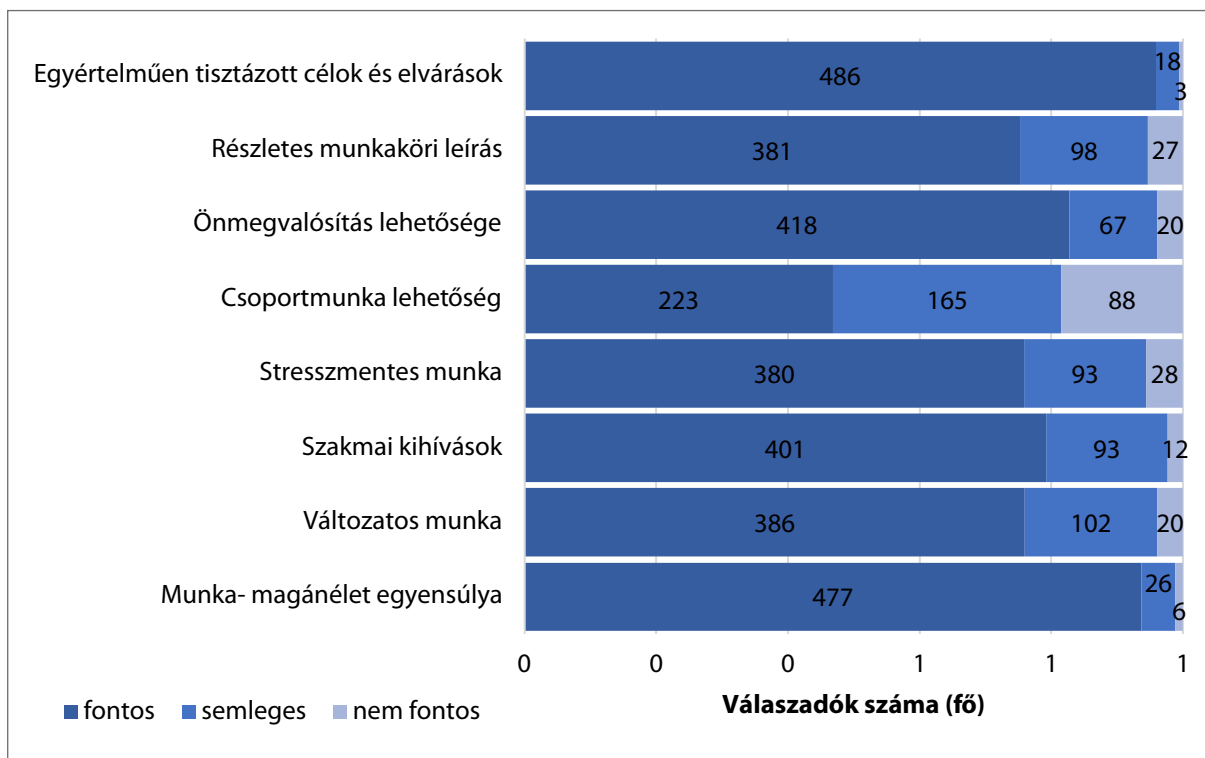
		Nem		Összesen
		Nő	Férfi	
Családbarát munkahely fontosságának megítélése	fontos	269	69	338
	semleges	68	48	116
	nem fontos	32	25	57
Összesen		369	142	511

($\chi^2 = 26,13$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$; Cramer-féle V együttható= $0,23$)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A nemek és a családbarát munkahely fontosságának megítélése között szignifikáns összefüggés figyelhető meg, mivel a számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia-szint mellett. Azok között a Z generációs válaszadók között, akik fontosnak ítélték meg a családbarát munkahely meglétét egy munkahelyen, a férfi válaszadók száma szignifikánsabban több. Továbbá azok között, akik semlegesnek ítélték meg ennek a tényezőnek fontosságát, a női válaszadók száma szignifikánsabban több.

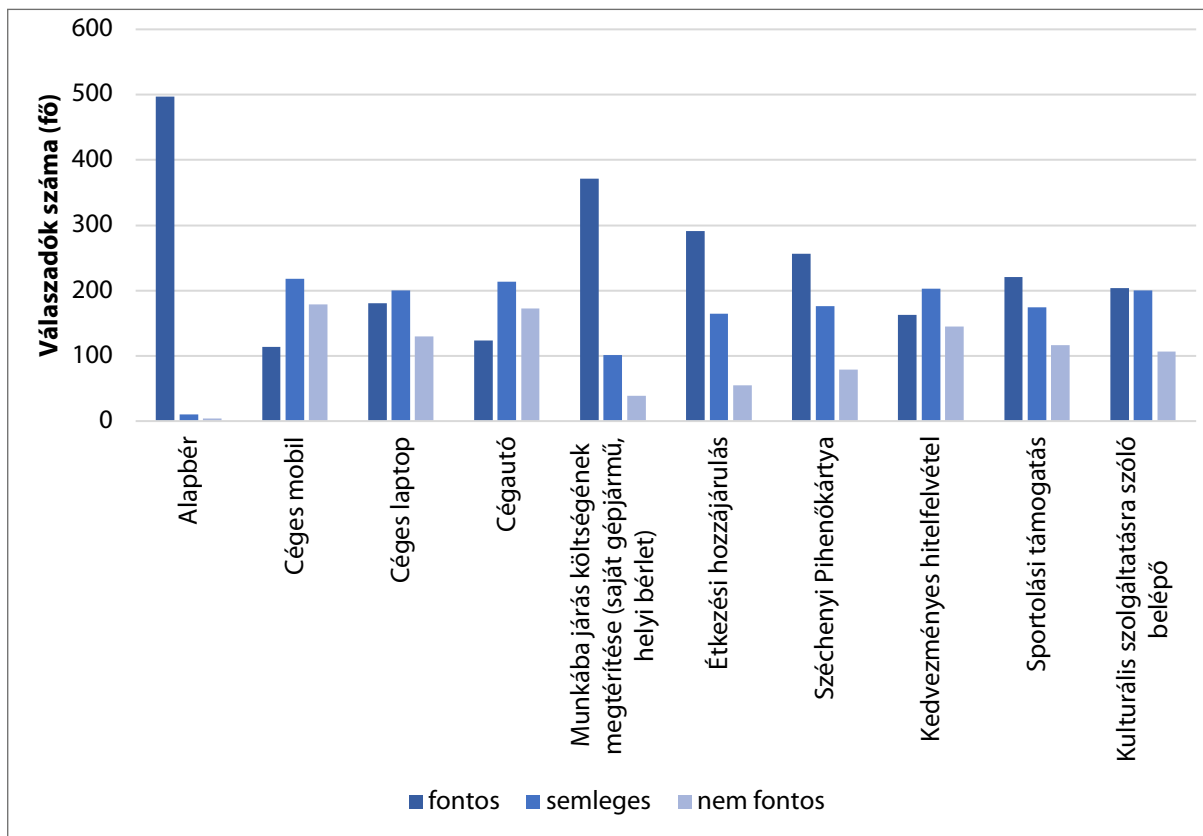
7. ÁBRA: A MUNKAKÖRRE VONATKOZÓ TÉNYEZŐK MEGÍTÉLÉSE A Z GENERÁCIÓS VÁLASZADÓK KÖRÉBEN



Forrás: Simon, 2021, n=511

A munkakörre vonatkozó tényezők vizsgálatának eredménye azt mutatja, hogy a válaszadók az egyértelműen tisztázott célok és elvárások mellett a munka-magánélet egyensúlyának fenntartására vágnak egy munkahelyen (7. ábra).

8. ÁBRA: AZ ANYAGI ÉS NEM ANYAGI JUTTATÁSOK MEGÍTÉLÉSE



Forrás: Simon, 2021, n=511

A vizsgált mintában a legfontosabb ösztönző a szakirodalomban egyaránt alátámasztott alapbér, azonban ilyen lehet még a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya is (8. ábra).

2. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓI MÁRKA BELSŐ TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

A munkáltatói márka belső tényezői (n=511)	
A szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek	
fontos	451
semleges	47
nem fontos	13
Mindennapos munkakörnyezet	
fontos	438
semleges	60
nem fontos	13
A vezetés/főnök alkalmassága	
fontos	494
semleges	13
nem fontos	4

Forrás: Simon, 2021, n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka belső tényezői voltak a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek, mindennapos munkakörnyezet, a vezetés/főnök alkalmassága. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket fontosnak tartotta. A három tényező közül a legmagasabb fontos válasz a vezetés/főnök alkalmasságára (494 válasz) irányult. Ezt követte a szervezetnél észlelt értékek, értékrendszerek (451 válasz), majd a mindennapos munkakörnyezet (438 válasz) (2. táblázat).

3. TÁBLÁZAT: A MUNKÁLTATÓI MÁRKA KÜLSŐ TÉNYEZŐINEK MEGÍTÉLÉSE

A munkáltatói márka külső tényezői (n=511)	
A vállalat toborzási folyamata	
fontos	248
semleges	178
nem fontos	85
Új munkavállalók beillesztési folyamata	
fontos	447
semleges	48
nem fontos	16
Rendszeres szervezeti kommunikáció	
fontos	423
semleges	69
nem fontos	19
Munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése	
fontos	399
semleges	85
nem fontos	27

Forrás: Simon, 2021, n=511

A preferenciák között a munkáltatói márka külső tényezői voltak a szervezet toborzási folyamata, az új munkavállalók beillesztési folyamata, a rendszeres szervezeti kommunikáció, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése. A válaszadók legnagyobb százaléka ezeket a tényezőket szintén fontosnak tartotta. A négy tényező közül a legtöbb fontos megjelölést az új munkavállalók beillesztési folyamata kapta (447 válasz). Ezt követte a rendszeres szervezeti kommunikáció (423 válasz), majd a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése (399 válasz), illetve a vállalat toborzási folyamata (248 válasz) (3. táblázat).

Az eddig bemutatott Z generációs preferenciák után választ kerestünk arra is, hogy van-e eltérés abban, hogy ezeket a tényezőket vajon a többi generáció is ugyanolyan jelentősnek tartja-e, vagy ez az új generáció sajátossága. Ezen tényezők vizsgálata során a teljes minta került elemzésre.

4. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „GENERÁCIÓS HOVATARTOZÁS” ÉS AZ „ÚJ MUNKAVÁLLALÓK BEILLESZTÉSI FOLYAMATÁNAK MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
Új munkavállalók beillesztési folyamata	fontos	447	81	528
	semleges	48	7	55
	nem fontos	16	12	28
Összesen		511	100	611

($\chi^2 = 9,11$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,0$; Cramer-féle V együttható=0,12)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A generációs hovatartozás és az új munkavállalók beillesztési folyamatának megítélése között szignifikáns összefüggés tapasztalható (4. táblázat). A számított Chi-négyzet nagyobb, mint a kritikus érték, a vizsgált tapasztalati és feltételes gyakorisági táblák között szignifikáns eltérés van 5%-os szignifikancia-szint mellett. Az egyéb generációs válaszadók közül kevesebben tartották nem fontosnak az új munkavállalók beillesztési folyamatát, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez nem feltétlen az új generáció sajátossága.

5. TÁBLÁZAT: KERESZTTÁBLA ELEMZÉS „GENERÁCIÓS HOVATARTOZÁS” ÉS A „RENDSZERES SZERVEZETI KOMMUNIKÁCIÓ MEGÍTÉLÉSE” KÖZÖTT

		Generációs hovatartozás		Összesen
		Z generáció	Egyéb generáció	
Rendszeres szervezeti kommunikáció	fontos	423	70	493
	semleges	69	20	89
	nem fontos	19	10	29
Összesen		511	100	611

($\chi^2 = 8,02$; $df=1$; Kritikus $\chi^2 = 3,84$; $\alpha=0,05$; Cramer-féle V együttható=0,11)

Forrás: Simon, 2021, n=511

A vizsgálatok arra is kiterjedtek, hogy van-e szignifikáns összefüggés a generációs hovatartozás és a rendszeres szervezeti kommunikáció megítélése között (5. táblázat). Az elemzés során szignifikáns összefüggést mutattunk ki. Ez arra enged következtetni, hogy az egyéb generációs válaszadók közül sokkal kevesebben tartották nem fontosnak a rendszeres szervezeti kommunikáció meglétét, mint a Z generációs válaszadók közül. Megállapítható tehát, hogy ez a szempont szintén jelentős a Z generáció számára is, ugyanakkor elmondható az is, hogy ez sem feltétlen az új generáció sajátossága.

Összefoglalás

A kutatás fókuszában a Z generáció munkaerőpiaci elvárásai, preferenciái álltak, kiemelt figyelmet fordítva az egyes munkáltatói márkaépítés-elemekre. Szakirodalom áttekintés keretében részletes bemutatásra került a munkáltatói márkaépítés HR-funkcióként való megjelenése a szervezetek életében, illetve magának a márkaépítésnek az előnyei. Megállapítható, hogy a HR-funkciók fejlőd-

dési tendenciájának középpontjában a gazdaságban dominánssá váló munkanélküliségre vonatkozó megoldások és válaszok váltak leginkább érzékelhetővé. Azok a belső folyamatok lettek főként hangsúlyosak, melyek támogatják a munkaerő vonzását, megtartását. Egy vonzó, hiteles munkáltatói márka program hatására erősödik a szervezet megtartási képessége, kialakul a munkavállalói elkötelezettség, illetve a legtehetségesebb munkavállalói réteg bevonzásához is hozzájárul azáltal, hogy könnyebb és gyorsabb elérést biztosít a jelentkezőkhöz, ezáltal magasabb jelentkező számot elérve. Ebből a részből nyilvánvalóvá válik, hogy azoknak a szervezeteknek, melynek céljuk az új generáció tehetséges tagjainak vállalathoz vonzása, elengedhetetlen figyelmet fordítaniuk a márkaimázsukra. Ennek oka továbbá többek között a munkaerőpiacra belépő Z generációs új munkavállalók értékszemplélet-változása, a korábbi korcsoportokkal összevetve. De ilyen ok lehet még a fiatalok gyors előrelépés, illetve gyors fejlődés iránti vágya, amely felülírja a szervezeten belüli lojalitás fogalmát. A munkaadóknak rendkívül fontos tudniuk, hogy milyen szempontok játszanak szerepet a potenciális munkavállalók munkahelyválasztásban, mit mérlegelnek a jelentkezők, amikor az állásajánlatok között választanak. Ezen szempontok rávilágítanak arra, hogy mit érdemes egy munkahelynek kínálnia, illetve melyek azok a területek, amelyeket érdemes fejleszteni ahhoz, hogy vonzó legyen a jövő munkavállalói számára és képes legyen megtartani jelenlegi alkalmazottait. A primer kutatás célja ezen szempontok, vélemények feltárása volt. Jelen tanulmány a primer kérdőíves kutatás részeredményeit ismerteti. Megállapítható, hogy a Z generációs válaszadók körében a szervezet kiválasztásánál döntő szempont a szervezet hírneve, a szervezetenél észlelt értékek, értékrendszerek, a szervezeti kultúra, a rendszeres szervezeti kommunikáció, az új munkavállalók beillesztési folyamata, illetve a munkavállalók teljesítményének rendszeres értékelése egyaránt. A Z generációs potenciális munkavállalók kiszámítható időbeosztásra, illetve rugalmas munkaidőre tartanak igényt egy szervezetenél, hiszen fontos szempont számukra a munka-magánélet egyensúlya is. A vezetés, illetve főnök alkalmassága, a munkahelyi stabilitás megléte, a munkavállaló megbecsülése, a motiváló munkahelyi légkör kialakítása, a különböző karrier-, illetve előrelépési lehetőségek biztosítása, az egyértelműen tisztázott célok és elvárások a legfontosabb szempontok; illetve az olyan alaphízen kívüli népszerű juttatások meglétére, mint a munkába járás költségeinek megtérítése, az étkezési hozzájárulás vagy a Széchenyi Pihenőkártya, a szervezeteknek egyaránt figyelmet kell fordítani.

Irodalomjegyzék

- Barizsné Hadházi E., Ujhelyi M., & Filep R. (2021). Foglalkoztatás koronavírus-válság idején, tapasztalatok az Észak-Alföld Régióból. *Régiókutatás Szemle*, 6(1), 48-57. DOI: <https://doi.org/10.30716/RSZ/21/1/4>
- Bauer A., & Kolos K. (2017). *Márkamenedzsmet*. Akadémiai Kiadó, Budapest. <https://mersz.hu/bauer-kolos-markamenedzsmet> (letöltve: 2021. 09. 14.). ISBN: 978 963 454 010 6
- Bencsik A., Horváth-Csikós G., & Juhász T. (2017). Az Y és a Z generációval szembeni előítéletek a munkahelyen. *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 9(2), 121-128.
- Szabó Sz., & Biba S. (2015). A munkáltatói márka szerepe a közszolgálatban, különös tekintettel az Y-Z generációra. *Munkaügyi Szemle*, 2015(6), 16.
- Chovan B. (2019). Munkáltatói márkaépítés szerepe a fluktuáció csökkentésében. *Közép-Európai Közlemények*, 12(2), 115-127.
- Csehné Papp I. (2016). Elvárások és realitások a munka világában, *Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat*, 8(2), 5-10.
- Dajnoki K., & Héder M. (2017). „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata*. 27, 84-93. DOI: <https://doi.org/10.18531/Studia.Mundi.2021.08.01.65-76>
- Dajnoki K., & Héder-Rima M. (2020). A munkáltatói márka meghatározása és szlogen alapú értelmezése. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok*, 15(3-4), 93-106. DOI: <https://doi.org/10.14232/jtgf.2020.3-4.93-106>

- Dajnoki K. (2020). A munkáltatói márka (employer branding) kialakítása, menedzselése. In: Dajnoki K., Kun A. I. (szerk.), *Stratégiai emberi erőforrás menedzsment*. Debrecen, Campus Kiadó, 106-114. ISBN: 9789639822764
- Edwards, M. R. (2017). *Employer Branding and Talent Management*. Oxford Handbooks Online, 18.
- Filep R., Dajnoki K., & Barizsné Hadházi E. (2023). Dolgozó elégedettség a Balanced Scorecard dimenzióinak tükrében. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 59-66. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.5>
- Gergely É., Pierog A. (2018). A tehetség megtartásának lehetőségei a karrierigények tükrében. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 3(3), 31-43. DOI: <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2018.3.3>.
- Gyarmathy É. (2010). A tehetséggondozás pszichológiája. *Magyar Pszichológiai Szemle*, 65(2), 221-232. ISSN 0025-0279
- Héder M. (2017). A tehetségmenedzsment kapcsolata más HR-funkciókkal. *Köztes-Európa*, 9(1-2), 177-184.
- Kajos A., & Bálint B. (2014). A marketingszemlélet és a HR találkozási pontja – A munkáltatói márkaépítés értelmezése, irodalma és kutatási irányai. *Vezetéstudomány*, 45(6), 69-79. DOI <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2014.06.07>
- Karoliny M.-né, Ásványi Zs., & Bálint B. (2019). Erőforrás-biztosítási rendszerek: toborzás, kiválasztás, beillesztés és leépítés. In: Poór J., Karoliny M.-né (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* [Digitális kiadás]. Wolters Kluwer Hungary Kft., Budapest. <https://mersz.hu/karoliny-poor-emberi-eroforras-menedzsment-kezikonyv-2017> (letöltve: 2021. 09. 14.)
- Kucherov, D. G., Tsybova, V., Lisovskaia, A., & Alkanova, O. (2022). Brand orientation, employer branding and internal branding: Do they effect on recruitment during the COVID-19 pandemic? *Journal of Business Research*, 151(1), 126-137. DOI: 10.1016/j.jbusres.2022.06.053
- Központi Statisztikai Hivatal (2020). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2020. I. félév*. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mpf/mpf202/index.html> (letöltve: 2021. 06. 19.)
- Lukovics M., Vizi N., & Kézy B. (2018). Tehetségek vonzásának és megtartásának szempontjai a Dél-Alföldön. *Térségek növekedése és fejlődése: egészségipari és tudásalapú fejlesztési stratégiák*, JATE Press Kiadó, Szeged, 243-260. ISBN 9789633153741
- Maurya, K., Agarwal, M., & Srivastava, D. (2020). Perceived work-life balance and organizational talent management: mediating role of employer branding. *International Journal of Organization, Theory & Behavior*. /ahead-of-print/
- Pál E., Törőcsik M., & Jakopánecz E. (2017). Eltérő életkori lehatárolásokból adódó generációk értékeinek empirikus vizsgálata. *Marketing & Menedzsment*, 51(3), 18-32.
- Reis, I., Sousa, M. J., & Dionísio, A. (2021). Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision. *Sustainability*, 13(19), 1-5. DOI: <https://doi.org/10.3390/su131910698>
- Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). Getting the Right People on the Bus: Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.01.001>
- Simon D. (2021). *Sikeres munkáltatói márkaépítés – Kulcs a Z generációhoz*. Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar, Tudományos Diákköri Konferencia, p.73.
- Szabó-Szentgróti G., Gelencsér M., Szabó-Szentgróti E., & Berke Sz. (2019). Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. *Vezetéstudomány – Budapest Management Review*, 50(4), 77-88. DOI: <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08>
- Török-Kmoskó J., & Dajnoki K. (2023). A „job hopping” jelenség hatásai. *Új Munkaügyi Szemle*, 4(3), 30-42. DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>

KÓMÚVES ZSOLT – PÁLMAI LÁSZLÓ – HEBENY-FUCHS ORSOLYA – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A VEZETÉSBEN ÉS HATÁSA A BEOSZTOTTAKRA

Miközben a digitális korban az embernek már robotokkal és automatákkal is versenyeznie kell a munkaerőpiacon, a digitális kommunikáció pedig behozott az életünkbe egyfajta elidegenedést, még mindig az ember az, aki létrehoz és működtet egy szervezetet. Aki felvázolja a jövőképet, stratégiát alakít ki, vevőkkel és beszállító partnerekkel tárgyal, munkafolyamatokat alakít ki és csapatot kovácsol. A modern vállalatmenedzsment és vezetéstudomány is az embert állítja a középpontjába, nemcsak mint a profitszerzés céljából felhasznált erőforrást, hanem mint gondolkodó, érző, értékteremtő erőt.

Az embert ugyanakkor nem lehet különválasztani a személyiségétől. A személyiség, valamint a viselkedés pedig szorosan összefügg az ember érzelmi intelligenciájával. Egy vezetőnek komoly személyes eszköztárra van szüksége ahhoz, hogy a csapatát képes legyen hatékonyan vezetni. Ennek az eszköztárnak az egyik fontos eleme az érzelmi intelligencia, vagyis a személy képessége arra vonatkozóan, hogy érzékelje, megértse és kezelni tudja mind a saját, mind a vele interakcióban állók érzelmeit, és ezt a képességét a gondolkodás és a viselkedés szolgálatába állítsa.

Ezért állítottuk kutatásunk középpontjába a vezetők érzelmi intelligenciáját, és ennek összefüggéseit a dolgozó vezetőjéről alkotott képe, és a dolgozói elkötelezettség, elégedettség és motiváció viszonylatában.

Hipotézis: Kutatásunkban azt feltételeztük, hogy a vezető beosztott általi megítélése és a vezető érzelmi intelligenciája között pozitív kapcsolat mutatható ki, valamint egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, elégedettebb és elkötelezettebb.

Módszer: Primer kvantitatív kutatás keretében 110 főt értünk el kérdőívünkkel.

Eredmények: A kapott eredményeket összegezve mind a négy hipotézis helytállónak bizonyult.

Következtetés: Kutatásunk kapcsolatot talált a vezető érzelmi intelligenciája és a beosztott által vezetőként való megítélése, valamint a vezetői érzelmi intelligencia és a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Kiemelten fontos ezen tényezők és a közöttük álló kapcsolat összefüggéseinek vizsgálata, mert a szervezetek sikerének kulcsa az, hogy a benne dolgozók hogyan és milyen eredményességgel végzik a munkájukat, valamint hogy ezek a dolgozók hajlandóak-e hosszútávon is a szervezetben maradni és kamatoztatni a megszerzett tudásukat és tapasztalataikat.

Dr. habil. Kómúves Zsolt, egyetemi docens, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet

Pálmai László, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Hebény-Fuchs Orsolya, PhD hallgató, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományi Doktori Iskola

Dr. Szabó-Szentgróti Gábor, egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Kautz Gyula Gazdaságtudományi Kar, és Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2024.1.4>

Bevezetés

Mi tesz jó vezetővé valakit? Jelen kutatás abból a feltételezésből indul ki, hogy az érzelmi intelligenciának szignifikáns szerepe lehet a sikeres vezetésben. Megismerve Daniel Goleman (1998) és Howard Gardner (2002) munkásságát, valamint a témával kapcsolatos korai publikációit, azt a célt tűztük ki magunk elé, hogy megvizsgáljuk, a XXI. század vezetőinek valóban szükséges jellemzője-e a magas érzelmi intelligencia.

A téma aktualitását a munka világában történő néhány alapvető változás is alátámasztja. Az egyik ilyen a pandémia okozta paradigma-váltás, amely során a világban többmillió munkavállaló tapasztalta meg, hogy milyen akár hónapokig is otthonról dolgozni úgy, hogy nem találkozunk sem a csapattársainkkal, sem a vezetőnkkel. Sok vállalat a járvány csillapodása után sem állt vissza a régi munkarendbe. Számos nagyvállalat jóval kisebb irodába költözött, és nem tart már fent annyi munkasztalt, mint ahány dolgozója van. Elterjedt a távmunka és a távmenedzsment. Ez fokozott kihívást jelent a vezetők számára, ezért az emberi-, humán-tényezőknek, a vezetői képességeknek még fontosabb szerepe van a vezetésben, mint korábban.

További jelentős változás az automatizálás és a mesterséges intelligencia egyre nagyobb térnyerése. Amíg a 2000-es évek a folyamatok egyszerűsítéséről és standardizálásról szóltak (kialakultak például a nagyvállalati szolgáltató központok), addig a 2010-es években nagy fókusz került a folyamatok automatizálására, a 2020-as években pedig megjelent a mesterséges intelligencia. Amit egy ember egy nap alatt kevés hibával teljesíteni képes, azt egy robot vagy automata pár perc alatt, akár hiba nélkül elvégez. Mind az egyszerűsítés és a standardizálás, mind pedig az automatizálás magával hozhatja, hogy a különböző folyamatokon dolgozóakra még nagyobb teher kerül. A munkaerő-igényt és a létszámot folyamatosan csökkenteni kell, sokszor túlbecsülve a hatékonyabbá tett folyamaton elérhető megtakarítást. A pandémia, az elhúzódó háborúk, a megugró infláció vagy egyéb nemvárt események miatti gazdasági bizonytalanság, valamint egy-egy gazdaságilag kevésbé sikeres év is nagymértékű költségcsökkentést eredményezhet. Ennek során párhuzamosan tapasztalhatunk létszámleépítést és a dolgozókra nehezedő terhelés-növekedést a szervezeten belül. A vezetőknek pedig ebben a helyzetben is mindent meg kell tenniük a csapat és a szervezet hatékony működése érdekében. Az alulteljesítő csapat, a dolgozói elégedetlenség, a nagy fluktuáció nemcsak haszonkiesést és presztízsveszteséget okozhat egy vállalat számára, hanem hatalmas többletköltséggel és idő-, illetve erőforrásigénnyel járhat, hogy a szervezet újra erős, stabil és hatékony tudjon maradni.

A fentiek átgondolását követően azt tűztük ki célul, hogy megvizsgáljuk, vajon a beosztottakra, valamint a beosztottak vezetőjükről alkotott képére milyen hatással van az adott vezető érzelmi intelligenciája? Vajon egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető képes-e pozitív hatást gyakorolni a beosztottak motivációjára, elégedettségére és elkötelezettségére?

Szakirodalmi áttekintés

A vezetés és a sikeres vezetők jellemzői

A vezetés elméletének és kutatásának viszonylag hosszú, több mint két évszázados története van (Avolio et al., 2009), ehhez képest rövidebb időt ölel fel a kimondottan vezetők kutatásával foglalkozó írások időszaka, amely a források szerint kb. 100 év (Day et al., 2013). A vezetés leginkább a szervezeti célok megvalósítását szolgáló tevékenységként határozza meg, mely a következő funkciókat foglalja magában: tervezés, szervezés, személyes vezetés, koordináció és ellenőrzés. Jelen kutatás keretein belül a vezető és a beosztott viszonyát, vagyis az emberi tényezőket vizsgáljuk, ezért mélyebben csak a személyes vezetéssel foglalkozunk.

Konfuciusz tanítványai az V. században, a *Beszélgetések és mondások* című műben összegyűjtötték a mester tanításait, melyek egy része a „nemes emberre”, vagyis a kor vezetőire vonatkozott. Már Konfuciusz idejében is tisztában voltak vele, hogy a bizalmi légkör kialakítása fontos a hierarchikus viszonyokban. A vezetőknek oly módon kell elvárásokat támasztaniuk, hogy embereikkel szemben igazságosan járjanak el, és figyelembe vegyék azok személyes korlátait. Adair (2018) szerint az igazi vezetők egyenlő társakat akarnak, nem követőket vagy alárendeltet, és saját szerepükre úgy tekintenek, amint azt a rómaiak megfogalmazták: „primus inter pares” (első az egyenlők között). Gordon (1997) is úgy vélte, egy vezető akkor jó problémamegoldó, ha nem vállal fel egyedül minden felelősséget, hanem a csoport tagjainak „alkotó erőforrásaira” is épít, és ezen erőforrásokat képes aktivizálni. Így a modern vezető már nem problémamegoldó, hanem önálló, problémamegoldásra képes beosztottakra támaszkodik.

Sinek (2009) újszerű vezetéselméleti ötleteivel vált népszerűvé. Kiemelten fontosnak tartja, hogy a vezetők a rövid-távú profit-maximalizálás helyett a hosszútávú, fenntartható fejlődésre összpontosítsanak. Mindehhez szerinte két dolog elengedhetetlenül fontos: a vezetők alaposan ismerjék a szervezet valódi céljait és a munkatársakat.

Az elmúlt években megjelent a befogadó szervezet fogalma, mely egy olyan vállalati kultúrát feltételez, ahol jelen van a sokszínűség, és mindenki a lehető legjobb tudása szerint járulhat hozzá a vállalat sikereihez. D. F. Smith tanulmánya szerint (2018) a sikeres vezető öt legfontosabb jellemzője a befogadó szemlélet, a tisztelet, az elismerés, a fejlődés és a példaképpé válás.

A pandémia okozta szerteágazó szemléletváltás a vállalati környezetre és a vezetői képességekre is kiterjedt. Egy egészségügyben folytatott kutatás alapján (Beilstein et al., 2021) megfogalmazták, hogy bizonytalan helyzetben vagy valamilyen krízis során fontos, hogy a vezető kiszámítható legyen, mert ezzel is bizalmat épít. Törekednie kell a pontos helyzetfelismerésre, ha szükséges akkor kockázatkezelési eszközök használatára, valamint az időben történő és átláthatóan kommunikált döntéshozatalra. Fel kell ismernie azt is, hogy bizonyos kockázatos helyzeteket, valamint elengedhetetlenül előforduló hibákat hogyan lehet lehetőségként kezelni.

Ahogy Czifra és Csukonyi (2022) összefoglalta: „Ha a vezetés kimenetele számos rendszerelem interakcióján is alapul, a koronavírus krízis újfent rámutatott arra, mennyire meghatározó az első számú vezető etikussága, felelősségérzete és ambíciójának fókusza abban, hogy bizalmat szavaznak-e neki az emberek vagy sem.”(Czifra, & Csukonyi, 2022 p. 22).

Az érzelmi intelligencia

Az intelligencia definiálására irányuló próbálkozások több évszázados múltra tekintenek vissza. René Descartes 1637-ben megjelent *Értekezés a módszerről* című művében úgy fogalmazott: „Amit józan észnek, értelemnek nevezünk, a helyes ítélet, az igazságnak a tévedéstől való megkülönböztetésének képessége.”(Descartes, 1637 p. 1).

Legg és Hutter (2007) tanulmányukban összegyűjtötték az intelligencia 71 különböző megfogalmazását, és megpróbálták mindezek összegzésével létrehozni egy átfogó definíciót: *Az intelligencia az egyén azon képességét méri, amivel képes számos különböző közegben elérni a céljait.*” (Legg, & Hutter, 2007 p. 22). Az érzelmi intelligencia fogalma az 1990-es években került a figyelem középpontjába. Ugyanakkor tudományos gyökerei a XX. század elejére vezethetőek vissza. Thorndike (1920) az elsők között volt, aki az intelligencia korábbi, általános definícióját követően kidolgozott egy többfaktoros intelligencia-modellt. Az intelligenciát három részre osztotta: absztrakt intelligencia, mechanikus intelligencia és társas intelligencia. Thorndike úgy vélte, hogy a társas intelligencia egy olyan képesség, mellyel megérthetjük és irányítani tudjuk az embereket annak érdekében, hogy bölcsen cselekedjünk az emberi kapcsolatokban. Vernon (1933) brit-kanadai pszichológus úgy fogalmazott: „A szociális intelligencia egy személy képessége arra, hogy általánosságban boldoguljon az emberekkel, szociális technika, szociális könnyedség, a szociális

kérdések ismerete, egy csoport tagjaitól érkező ingerekre való fogékonyság, valamint képesség idegnek hangulata és mögöttes személyiségjegyei érzékelésére.” (Vernon, 1933 p. 42). Howard Gardner amerikai pszichológus (Brualdi Timmins, 1996) még szélesebb intelligencia-modellt írt le. 1975-ben nyolc különböző fajta intelligenciát definiált, beleértve kétfajta (egyéni és társas) személyes intelligenciát. Peter Salovey és John D. Mayer professzorok alkották meg az érzelmi intelligencia klasszikus fogalmát. 1990-ben megjelent publikációjukban úgy fogalmaztak: *„Az érzelmi intelligenciát a társas intelligencia azon részhalmazaként határozzuk meg, amely magában foglalja azt a képességet, hogy megfigyeljük a saját érzéseinket és mások érzéseit, képesek legyünk megkülönböztetni azokat, és ezt az információt a gondolkodás és cselekvés irányítására felhasználni.”* (Salovey, & Mayer, 1990 p. 189).

Vagyis Salovey és Mayer az érzelmi intelligencia definícióját levezeti Thorndike társasintelligencia-fogalmából, annak részhalmazaként tekint rá, és publikációjukban megemlíti Gardnert is, mert az érzelmi intelligenciát a Gardner-féle személyes intelligenciák részének tekintik. Úgy vélik, ahogy a társas intelligencia vagy a (interperszonális és intraperszonális) személyes intelligenciák, úgy az érzelmi intelligencia is magában foglalja az énnel és másokkal kapcsolatos ismereteket. Valamint a személyes intelligenciák egyik aspektusa is az érzésekhez kötődik, ami közel áll ahhoz, amit Salovey és Mayer érzelmi intelligenciának nevez.

Az érzelmi intelligencia a tudományos élet után az üzleti világban Goleman 1995-ben megjelent azonos című könyvét követően vált felkapott témává. Goleman a Gardner, illetve a Salovey-Mayer modellt felhasználva az alábbi öt érzelmi készség-kategóriát határozta meg:

1. Képesség a saját érzelmi állapotunk felismerésére és megnevezésére, valamint az érzelmeink, a gondolataink és a tetteink közötti kapcsolat megértésére.
2. Képesség az érzelmeink kezelésére, hogy ellenőrzést tudjunk gyakorolni felettük, és a nemkívánatos érzelmi állapotokat kívánatosabb érzelmi állapotok felé tudjuk terelni.
3. Képesség arra, hogy tudatosan olyan érzelmi állapotba kerüljünk, amely produktiváshoz és sikerességhez vezet.
4. Képesség mások érzéseinek a megfigyelésére, megértésére és befolyásolására.
5. Képesség arra, hogy kielégítő kapcsolatokat tudjunk létrehozni és fenntartani.

Nancy Gibbs 1995-ben egy hosszú, összefoglaló cikkben fejtette ki az érzelmi intelligenciával kapcsolatos fogalmak, kutatások, publikációk legjavát. Ez a cikk tovább növelte a téma népszerűségét. Az érzelmi intelligencia végső definiálását követően egyre több kutatás állította (Higgs, & Aitken, 2003; Downey et al., 2006; Ming-Ten et al., 2011), hogy a vezetés és az érzelmi intelligencia szoros kapcsolatban áll egymással.

Az érzelmi intelligencia szerepe a vezetésben

Goleman (1995) az öt érzelmi készség és az érzelmi intelligencia új fogalmának definiálásakor azt állította, hogy az emberek közötti interakciók – melyekben mindig van egy érzelmi elem, – akkor lesznek sikeresek és hatékonyak, ha a Wasielewski (1995) által is említett érzelmi szabályozásra és modellezésre, hierarchiától függetlenül minden szereplő képessé válik. Mindemellett 1995-től kezdődően számtalan kutatás vizsgálta szervezeti környezetben a vezető és a beosztott viszonyát, a vezető érzelmi intelligenciája szempontjából (Mohammed, 2018; Chi, & Law, 2002).

Alotaibi et al. (2020) szaúd-arábiai magánkórházakban mérték fel az érzelmi intelligencia és a felhatalmazó vezetés szerepét a pszichés erősség és munkahelyi elkötelezettség tekintetében. Arra a megállapításra jutottak, hogy több okból érdemes változtatni a korábbi hierarchikus rendszereken, ami a szervezeteket addig jellemezte. Sikeresebbnek találták a magas érzelmi intelligen-

ciával rendelkező vezetőket, akik jól tudták kezelni mind a saját, mind a beosztottaik érzelmeit. Egyrészt ők maguk is elkötelezettebbek voltak a mindennapi munkában és jobb eredményt is nyújtottak, másrészt a beosztottaikat is ez jellemezte. Meghatározó szerepe volt a magas érzelmi intelligenciával jellemezhető vezetőnek abban is, hogy a beosztottakat maradásra bírja, és csökkensen az elvándorlás, annak minden többletköltségével együtt.

Sándor (2018) középvezetők érzelmi intelligencia-hányadosát összevetette különböző vezetői kompetenciákkal. Egy kanadai központú autóiipari gépalkatrészeket gyártó multinacionális vállalat 3000 főt alkalmazó magyarországi leányvállalatánál azt vizsgálta, hogy a gyártósori csoportvezetők közül a vezetői kompetenciák területén jól teljesítő, és a vezetői kompetenciák szintjén gyengén teljesítő vezetők milyen érzelmi intelligencia alskálákban különböznek egymástól. Eredményei alapján a magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezetők magabiztosabbak, éntudatosabbak voltak, magasabb önbecsüléssel, jobb kapcsolatteremtéssel és erősebb valóságérzékelő-képességgel rendelkeztek. Javaslatára alapján a középvezetők kiválasztási folyamata során érdemes a jelöltek személyiségének vizsgálatára, valamint érzelmi intelligencia-szintjének mérésére is hangsúlyt fektetni, mert ebből bizonyos mértékben következtetni lehet arra, hogy a jelölt jó vezető lesz-e a jövőben.

Gardner (2002) a felsővezetők viszonylatában is vizsgálta a vezetők érzelmi intelligenciáját. Három vezetési stílus közül (transformational /átalakító/, transactional /tranzakciós/ és ún. laissez-faire) az átalakító vezetést találta a leghatékonyabbnak. Eredményei alapján erős pozitív összefüggés volt kimutatható az átalakító vezetés minden jellemzője és a vezető érzelmi intelligenciája között. Gardner további vezetési stílusok és az érzelmi intelligencia kapcsolata között is talált összefüggést. A tranzakciós vezetési stílus és az érzelmi intelligencia között nem volt kimutatható kapcsolat, ugyanakkor ezen vezetési stílus bizonyos elemei, például a kontingens – valamilyen cél eléréséhez kötött – jutalmazás és az érzelmi intelligencia között pozitív kapcsolatot talált. Az elvárt semleges kapcsolat helyett egyértelmű negatív kapcsolatot tudott kimutatni az érzelmi intelligencia és olyan passzív vezetési stílusok között, mint a „laissez-faire” és a kivételeken alapuló „management by exception” stílus.

Singh (2007) egy indiai kutatás során gyenge kapcsolatot talált a vezetői érzelmi intelligencia és a vezetői hatékonyság között. Ezzel szemben Nabih, Metwally és Nawar (2016) megállapították, hogy az érzelmi intelligencia robusztus és statisztikailag szignifikáns összefüggésben áll a vezetői hatékonysággal az egyiptomi FMCG szektorban. Az indiai bankszektorban végzett kutatásuk alapján pedig Lone és Lone (2016) egy hármas érzelmi intelligencia konstrukció elemeit vizsgálta a vezetői hatékonyság szempontjából (érzelmi kompetencia, érzelmi érettség, érzékenység). Lone és Lone ezen érzelmi intelligencia konstrukció mindhárom elemével kapcsolatban szoros összefüggést talált a vezetői hatékonyság összefüggésében.

A fenti kutatások megerősítették, hogy mindazon kompetenciák, melyek egy modern, hatékony vezetőre jellemzőek, összefüggésben állnak a vezető érzelmi intelligenciájával, mind a középvezetők, mind a felsővezetők viszonylatában.

Hipotézisek

A szakirodalmi háttér feldolgozása alapján az alábbi hipotéziseket fogalmaztuk meg:

1. hipotézis: A vezetői képességek és a vezető érzelmi intelligenciája között pozitív kapcsolat mutatható ki.

Siker vezető alatt a hatékony (gazdaságilag sikeres, vállalat által kitűzött célokat elérő) vezetőt értjük. A hatékonyság a vállalat szempontjából fontos kritérium, jól megfigyelhető és mérhető

is. A beosztottak szempontjából azonban feltételezhetően más megközelítést kell alkalmazni a sikeres vezető meghatározásakor, mivel ők elsősorban a saját maguk és a csapatuk szemszögéből fognak képet alkotni arról, hogy felettesük jó, sikeres vezető-e. Ezért saját kérdőívünket, mellyel a vezetői képességeket mértük, a beosztottak szemszögéből dolgoztuk ki.

2. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető beosztottjának dolgozói elkötelezettség-szintje magasabb.

Értelmezésünkben a dolgozói elkötelezettség attitűd, amelynek vannak tudatos (kognitív), érzelmi és viselkedésbeli összetevői. Egy adott egyénre jellemző, vagyis egyéni jelenség, amely csoportkörnyezetben nyilvánul meg, több szinten. A dolgozó elkötelezettsége értelmezhető a csoportja, szervezeti egysége vagy vállalata vonatkozásában.

A dolgozói elkötelezettség mint attitűd a munkával kapcsolatos egyfajta odaadó hozzáállás, mely arra készíti a dolgozót, hogy folyamatosan a legjobbját nyújtsa és hosszútávon fenntartsa az elkötelezettség tárgyával (csoport, szervezeti egység, vállalat) való (munka-)kapcsolatát. Az elkötelezett munkavállalóra jellemző az is, hogy azonosulni tud a vállalat és a szervezeti egysége, csapata célkitűzéseivel, és azt össze tudja egyeztetni, a saját, egyéni céljaival.

3. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető beosztottjainak dolgozói elégedettsége magasabb.

Míg az elkötelezettség valamire irányul, addig az elégedettség – a motivációhoz hasonlóan – valamiből fakad. Valami táplálja és fenntartja azt. A dolgozói elégedettségnek vannak érzelmi és tudatos elemei. Időről időre tudatosan is átgondoljuk, hogy mi az, amit szeretünk a munkánkban, és mi az, amivel esetleg elégedetlenek vagyunk. De ez a fajta tudatosság az elégedettséggel kapcsolatos pozitív vagy negatív érzelmi állapotnak csak egy eleme. Érzelmi szempontból egyrészt különös elégedettséget élhetünk át egy-egy jól elvégzett feladat, pozitív visszajelzés stb. után. A dolgozói elégedettség mégsem köthető egy-egy élményhez.

Az elégedettség egyfajta pozitív érzelmi állapot, aminek során szívesen foglalkozom az elégedettségem kiváltó okával, munkahelyi környezetben a munkámmal. A dolgozói elégedettség a munkánkkal kapcsolatos pozitív élmények sokaságának eredményeképpen létrejött, tartósan pozitív érzelmi állapotként értelmezhető.

4. hipotézis: Az érzelmileg intelligens vezető pozitívan befolyásolja a beosztottja motivációs-szintjét.

Értelmezésünkben a motiváció egy olyan cselekvésre ösztönző belső hajtóerő, amely minden emberben eredendően megvan (veleszületett képesség), és amelyet különböző élmények és hatások képesek felerősíteni vagy gyengíteni. A motiváció nehezen megfogható dolog, amelyre még nehezebb hatással lenni vezetőként, legalábbis hosszútávon. Kutatásunkban azonban szeretnénk bebizonyítani, hogy egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb, mint egy alacsony érzelmi intelligenciával rendelkező vezetőé.

Kutatás és módszertan

Önálló kutatásunk célja az volt, hogy felmérjük, milyen összefüggés van az érzelmi intelligencia és a sikeres vezetés, valamint a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Hipotéziseink vizsgálatához a primer kutatás eszközeként a kvantitatív kérdőíves adatfelvételt választottuk. A vizsgálati minta összetétele az *1. táblázatban* látható.

1. TÁBLÁZAT: VIZSGÁLATI MINTA BEMUTATÁSA

nem	fő
nő	82
férfi	28
életkor szerinti felosztás	fő
21-30 éves	13
31-40 éves	41
41-50 éves	45
51-60 éves	10
61 év felett	1
végzettség	fő
alapfokú	11
középfokú	15
felsőfokú	84
munkaviszony jellege	fő
versenyszféra	74
közsféra	29
egyéb	7
betöltött pozíció	fő
beosztott	69
vezető, ebből:	38
- középvezető	29
- felsővezető	9

Forrás: saját adatok

A primer, kérdőíves kutatás lebonyolítása 2022. szeptember 27. – 2022. november 1. között történt véletlen mintavételezési eljárással. A kérdőív kitöltésének feltétele az volt, hogy a válaszadó egy olyan szervezetben legyen aktív munkavállaló, ahol van egy kijelölt felettese. A magyar-angol nyelvű kérdőív elkészítéséhez a Google mindenki számára elérhető kérdőív szolgáltatását használtuk, melyet online csatornákon keresztül juttattunk el a válaszadókhöz.

A kutatáshoz három különböző saját kérdőívet használtunk (Általános adatok; Vezető értékelése; Dolgozói motiváció). Ezen kívül három, a szakirodalomban megtalálható, oktatási/kutatási céllal szabadon felhasználható kérdőívet is alkalmaztunk (Elkötelezettség Háromkomponenses modellje; Minnesota Elégedettségi Kérdőív; TEIQue – ejtsd: TQ: Jellemvonás alapú érzelmi intelligencia kérdőív).

Mind a négy hipotézis az adott kérdéskört a vezető érzelmi intelligenciája szempontjából mérte. Ezért az általános adatokat tartalmazó adatlapot követően a kitöltésben résztvevőknek a vezetőjükre vonatkozóan ki kellett tölteniük egy érzelmi intelligencia felmérést.

1. Az Általános kérdőív demográfiai adatokra vonatkozó kérdéseket tartalmazott (nem, életkor, iskolai végzettség, lakhely), valamint a jelenleg munkaviszonnyal és felettséssel kapcsolatos néhány általános kérdést. A vezető beosztásban dolgozó válaszadóknak további három kérdést tettünk fel. Ez a három kérdés volt a teljes kérdőívben, amit nem volt kötelező kitölteni.

2. TEIQue – Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia teszt – Rövidített változat

Ez a 30 állításból álló kérdéssor képezte a vizsgálat alapját. A válaszadóknak a felettesükre vonatkozóan harminc, érzelmi intelligenciával kapcsolatos állítást kellett értékelniük egy hétfokú skálán, melyben az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es

pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket összevetettük minden egyes további kérdőív eredményével, mivel a TEIQue érzelmi intelligencia kérdőívet mind a négy hipotézis bizonyításához felhasználtuk.

A TEIQue elemzés a Brit Pszichológiai Társaság (<https://www.bps.org.uk/>) által regisztrált és az Európai Pszichológusok Szövetsége által lefektetett technikai kritériumok alapján auditált.

3. Vezető értékelése

A vezető értékeléséhez egy 21 zárt kérdésből álló kérdőívet dolgoztunk ki. A válaszadóknak a fellettesükkel kapcsolatos állításokat kellett értékelniük, szintén hétfokú skálán, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket összevetettük az előző kérdőív (TEIQue) eredményeivel, és mindezt felhasználtuk az első hipotézis bizonyításához.

4. Dolgozói elkötelezettség

A válaszadók elkötelezettségét a **Meyer-Allen-féle háromkomponenses elkötelezettség-modellhez** kapcsolódó kérdőív eredményei alapján értékeltük ki. A kérdőív 3x6, összesen 18 zárt kérdést tartalmazott. A válaszadóknak az elkötelezettségükkel kapcsolatos állításokat egy ugyancsak hétfokú skálán kellett értékelniük, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy az állítással egyáltalán nem értenek egyet, a 7-es pedig azt, hogy az állítással teljesen egyetértenek. A kapott értékeket szintén összevetettük a TEIQue eredményeivel a második hipotézis bizonyításához.

5. Dolgozói elégedettség

A dolgozói elégedettséget a Minnesota Elégedettségi kérdőívvel mértük, mely összesen 20 zárt kérdést tartalmazott. Ezeket egy ötfokú skálán kellett értékelni, ahol az 1-es válasz azt jelentette, hogy az adott állításban foglaltakkal kapcsolatban a válaszadó nagyon elégedetlen, az 5-ös válasz pedig azt, hogy nagyon elégedett.

Az eredményeket ugyancsak a TEIQue eredményeivel hasonlítottuk össze, hogy bizonyítani tudjuk a harmadik hipotézisünket.

6. Dolgozói motiváció

A dolgozói motiváció vizsgálatához húsz elemből álló saját kérdőívet használtunk, melyet szintén hétfokú skálán kellett értékelni, ahol az 1-es érték azt jelentette, hogy válaszadó az állítással egyáltalán nem ért egyet, a 7-es érték pedig azt, hogy teljesen egyetért azzal. A kapott eredményeket ez esetben is összevetettük a válaszadók vezetőjének érzelmi intelligencia-szintjével, hogy bizonyítani tudjuk a negyedik hipotézist.

Eredmények bemutatása

A válaszok alapján első lépésként kiszámoltuk a kérdőívek adatsorainak Cronbach-alfa értékét. A Cronbach-alfa együtthatója 0 és 1 között mozog. Minél közelebb van az 1-hez, annál következetesebbek lesznek az elemek egymással. Fontos azt is tudni, hogy minél hosszabb a teszt, annál nagyobb az alfa.

1. Vezető érzelmi intelligenciája (TEIQue)	$\alpha=0,9578$
2. Vezető értékelése	$\alpha=0,9824$
3. Dolgozói elkötelezettség	$\alpha=0,9158$
4. Dolgozói elégedettség	$\alpha=0,9495$
5. Dolgozói motiváció	$\alpha=0,9595$

Látható, hogy mindegyik esetben 0,9 fölé esik az alfa-mutató, ami többek között redundanciára, duplikált kérdések meglétére utal a kérdéssorokban. Egy 2022-es tanulmány alapján (Kárász et al., 2022) a mutató általánosan elfogadott 0,7-es küszöbértéke nem ad minden esetben kielégítő választ az adott kérdőíves skála megbízhatóságával kapcsolatban. A széles körben elterjedt Cronbach-alfa mutató leginkább egydimenziós konstruktumok (pl. skálák) megbízhatóságáról képes pontosabb képet adni, azonban jelen vizsgálat konstruktumai esetén ez a feltétel nem valósul meg. Egyfajta redundancia tudatosan van jelen a kérdéssorokban, megerősítő kérdések, illetve egy-egy kérdéskör árnyaltabb körüljárása céljából.

Következő lépésként összesítettük a különböző kérdőívek statisztikai adatait:

2. TÁBLÁZAT: STATISZTIKAI ÖSSZESÍTÉS

	Vezetői ÉI (TEIQue)	Vezető értékelése	Dolgozói elkötelezettség	Dolgozói elégedettség	Dolgozói motiváció
ELEMSZÁM	N=110	N=110	N=110	N=110	N=110
TERJEDELEM	R=4,6667	R=6,0000	R=5,7222	R=5,8500	R=6,0000
MEDIÁN	Me=5,500	Me=5,9524	Me=4,3889	Me=5,2375	Me=4,9000
ÁTLAG	\bar{X} =5,1476	\bar{X} =5,3485	\bar{X} =4,2722	\bar{X} =5,1134	\bar{X} =4,7427
SZÓRÁS	σ =1,1958	σ =1,6632	σ =1,3429	σ =1,1704	σ =1,4512

Forrás: saját adatok

Minden kérdőív esetén 1-7-ig terjedő skálán alapuló kiértékelést alkalmaztunk.

A válaszadókról elmondható, hogy munkavállalóként elégedettek és magasra értékelik vezetőjüket, valamint vezetőjük érzelmi intelligenciáját. Továbbá munkájuk során többségében motiváltak és elkötelezettek a szervezet (munkáltató) irányába.

A vezető dolgozó általi értékelése esetén magasabb szórásértéket kaptunk és a terjedelem is maximális, ugyanakkor a válaszadók az átlag- és a mediánértékek alapján túlnyomó többségében kifejezetten pozitívan értékelik jelenlegi vezetőjüket. Fontos kiemelni, hogy a válaszadók 35%-a maga is vezető. Valamint 74%-a felsőfokú végzettséggel rendelkezik, miközben a magyar munkaerőpiacon foglalkoztatottak esetén ez az arány csupán 32%.

A hipotézisek vizsgálatát a Pearson-féle korrelációs együttható (r) segítségével végeztük:

r értéke -1 és 1 között van.

Ha $r=0$: nincs lineáris kapcsolat, a két változó korrelálatlan.

Ha $-0,3 < r < 0$ vagy $0 < r < 0,3$: a két változó között gyenge kapcsolat mutatható ki.

Ha $-0,7 < r \leq -0,3$ vagy $0,3 \leq r < 0,7$: a két változó között közepes erősségű kapcsolat van.

Ha $-1 \leq r \leq -0,7$ vagy $0,7 \leq r \leq 1$: a két változó között szoros vagy magas korreláció van.

Ha a pontok pontosan rajta vannak egy növekvő egyenesen, akkor $r=1$,

ha pedig egy csökkenő egyenesen vannak pontosan rajta, akkor $r=-1$.

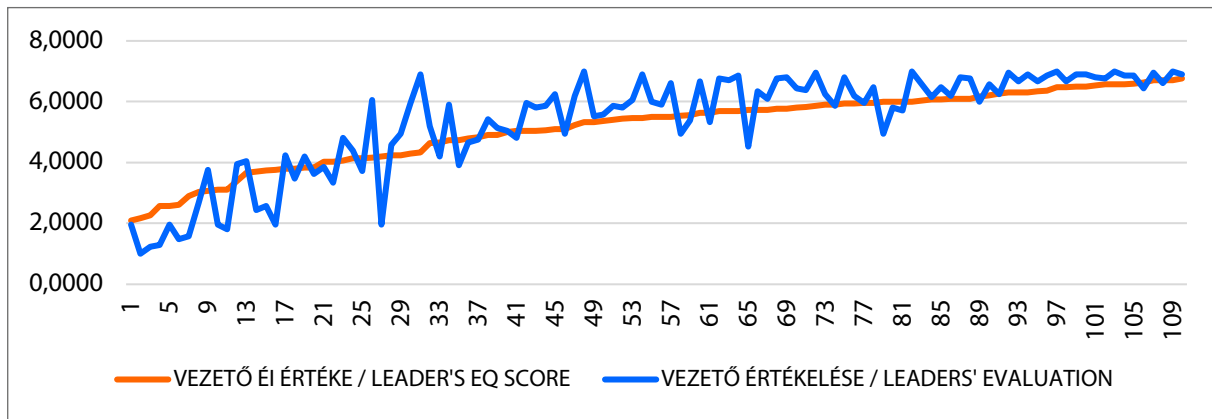
1. Hipotézis

A vizsgálatban részt vevő válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a válaszadók általi vezetői értékelés 0,9 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,9008$). Ez alapján **szoros kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a között, ahogyan a beosztottaik megítélik őket.**

AZ ÉRZELMI INTELLIGENCIA SZEREPE A VEZETÉSBEN ÉS HATÁSA A BEOSZTOTTAKRA

A válaszadók úgy vélik, hogy azok a vezetők, akik rendelkeznek a legfontosabb érzelmi készségekkel, biztosan jó vezetők. Ők támogató, fair, nyílt, rugalmas hozzáállást tanúsítanak a beosztottak irányába, megfelelően kezelik a változásokat, sőt maguk is generálnak változtatásokat, amennyiben az a csoport céljait szolgálja. Vagyis ezen érzelmi készségek olyan vezetői magatartáshoz vezetnek, amelyet a beosztottak nagyon nagy valószínűséggel pozitívan értékelnek.

1. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A VEZETŐ ÉRTÉKELÉSE



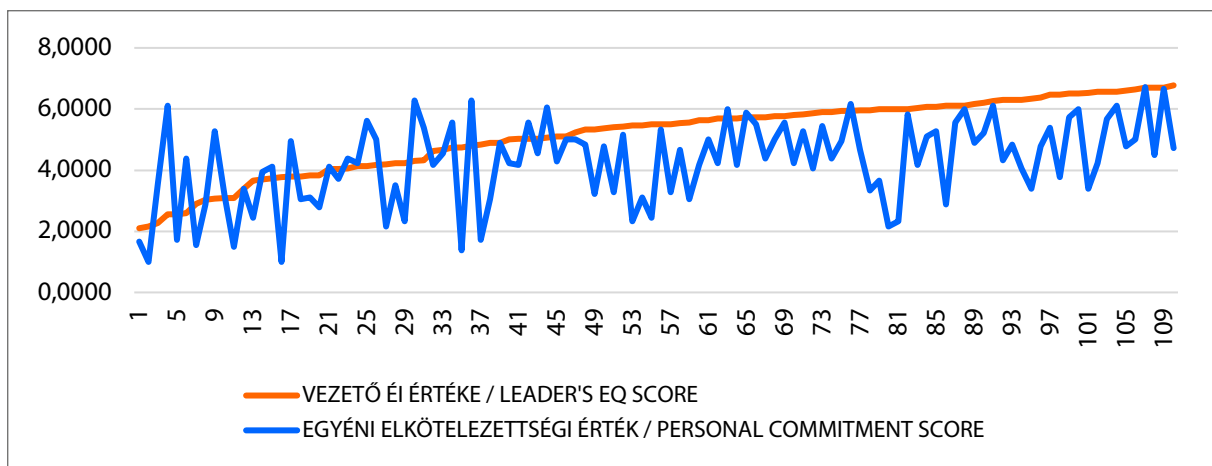
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

2. Hipotézis

A válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a dolgozói elkötelezettség közötti összefüggés valamivel 0,5 alatti korrelációs értéket mutat ($r=0,4528$). Ez alapján **egyirányú együttmozgással járó közepes erősségű kapcsolat mutatható ki a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak elkötelezettsége között.**

A válaszadók szerint, ha egy vezető képes megfigyelni, értékelni a saját és a mások érzelmeit, valamint a gondolkodás és a cselekvés szempontjából építő jelleggel hasznosítani mindezeket az információkat, akkor ezen vezető beosztottjai nagyobb arányban fogják úgy érezni, hogy kötődnek a szervezethez, a szervezet megfelelő emberi és szakmai háttérrel biztosít a számukra, ezért nem szeretnék elhagyni azt. A dolgozó a szervezet problémáit ilyenkor a sajátjának érzi, és kialakul benne egyfajta kötelességtudat, mind a csoportja, mind a teljes szervezet irányába.

2. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI ELKÖTELEZETTSÉG



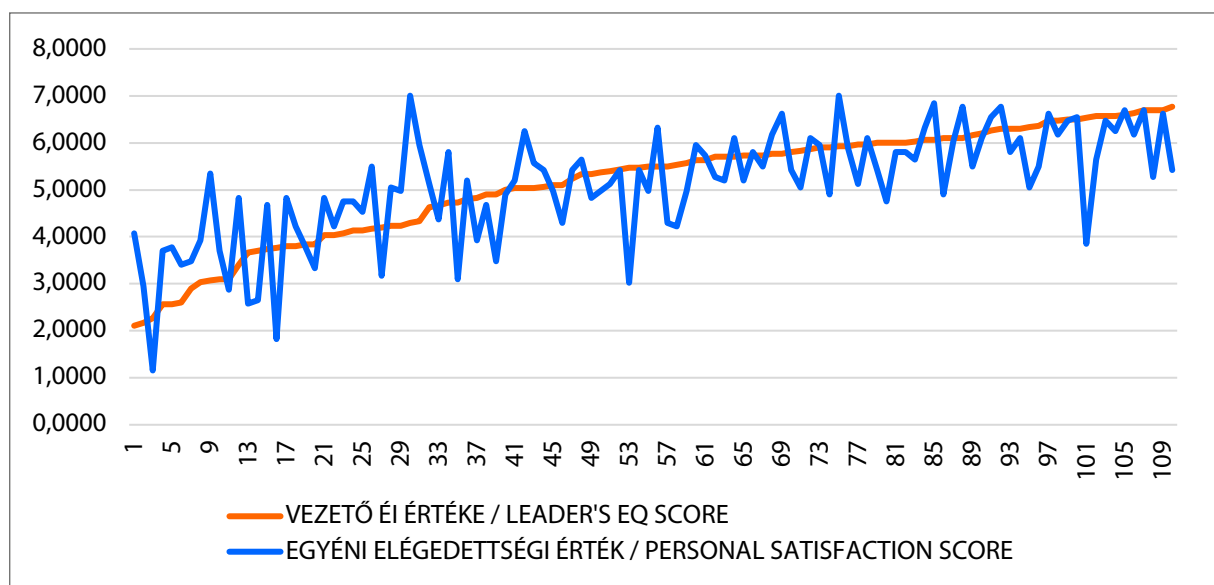
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

3. Hipotézis

A válaszadók feletteseinek érzelmi intelligenciája, valamint a válaszadók elégedettsége valamivel 0,7 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,7092$). Ez alapján **szoros kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak elégedettsége között.**

Ha egy vezető tehát képes a saját és mások érzelmeinek megfigyelésére, megértésére és befolyásolására oly módon, hogy elősegítse a munkahelyi sikereket, mindez a beosztottakat nagy valószínűséggel meglelégedettséggel tölti el. A dolgozóknban ilyenkor kialakul az a kép, hogy a szervezet biztos háttérrel és sokrétű lehetőséget biztosít a számukra, a felettesük pedig kompetens vezető. Ők maguk pedig fontosak a szervezet számára, ahol kiaknázhatják a képességeiket, miközben másokért is sokat tehetnek.

3. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI ELÉGEDETTSÉG



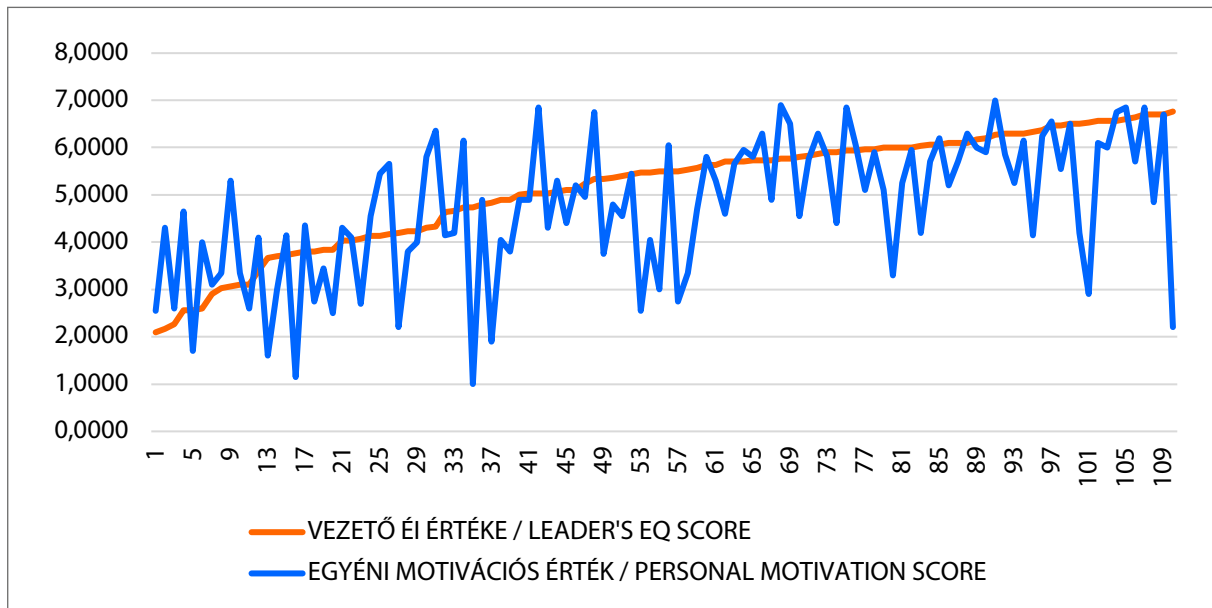
Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

4. Hipotézis

A válaszadók vezetőinek érzelmi intelligencia-szintje, valamint a válaszadók munkahelyi motivációja 0,5 feletti korrelációs értéket mutat ($r=0,5597$), mely alapján **közepes erősségű kapcsolat mutatható ki egyirányú együttmozgással a vezetők érzelmi intelligenciája és a beosztottak motivációja között.**

Az a vezető, aki képes arra, hogy az érzelmek kezelésével megfelelő magatartást és megfelelő emberi kapcsolatokat alakítson ki, nagyobb mértékben képes motiválni beosztottjait. A dolgozók ilyenkor lelkesen állnak munkába, erősnek, energikusnak érzik magukat munkavégzés közben, koncentráltabbak, a munkájukat inspirálónak tartják, és egy-egy munkanap összességében pozitív élményként marad meg bennük.

4. ÁBRA: A VÁLASZADÓK VEZETŐINEK ÉRZELMI INTELLIGENCIÁJA ÉS A DOLGOZÓI MOTIVÁCIÓ



Forrás: saját feldolgozás, N=110 fő

Összefoglalva: a Pearson-féle korrelációs vizsgálat alapján megvizsgáltuk mind a négy hipotézisünket, melyek beigazolódtak. A vizsgált változók pozitívan korrelálnak egymással mind a négy hipotézis esetén.

Kifejezetten szoros kapcsolat mutatható ki egy vezető érzelmi intelligencia-szintje és beosztottjai általi megítélése között ($r=0,9008$). Szignifikáns összefüggést találtunk a dolgozói elégedettség tekintetében is, így kijelenthetjük, hogy ezen vezetők beosztottjai elégedettebb munkavállalók, mint egy alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező, kevésbé pozitívan értékelt beosztott felette ($r=0,7092$). Nagy bizonyossággal állíthatjuk továbbá azt is, hogy egy magas érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja motiváltabb munkavállalóvá válik ($r=0,5597$), illetve elkötelezettebb a szervezet felé ($r=0,4528$).

A vezetők érzelmi intelligenciáját kutatók számos szempontból vizsgálták korábban, úgymint vezetői képességek (Sándor, 2018; Alotaibi et al., 2020) vagy vezetői hatékonyság (Nabih et al., 2016; Lone, & Lone, 2016). Kutatásunk eredménye rávilágít arra, hogy a fenti tényezők között talált pozitív összefüggések a beosztottak szempontjából is bizonyíthatóak és alátámasztják a magas vezetői érzelmi intelligencia fontosságát.

Következtetések

Alapfeltételezésünk abból indult ki, hogy a vállalatok egyik fő erőforrása a munkaerő, aki egy meghatározott szervezeti struktúrában, általában csapatban, vezető beosztású felettes irányítása alatt végzi mindennapi munkáját. Különleges tulajdonságokkal rendelkezik és nem helyettesíthető, eredményeivel pedig alapvetően meghatározza a szervezet sikerességét. Munkájához és a szervezethez való hozzáállását nagymértékben befolyásolja a felettes vezető személye, ezért kiemelten fontos, hogy felettes és beosztott hogyan tudnak együttműködni egymással.

A vizsgálat középpontjába a vezető érzelmi intelligenciáját helyeztük, és állításaink alapján azt vizsgáltuk, vajon igaz-e, hogy egy magasabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja jobb vezetőnek tart, illetve ez a beosztott elkötelezettebb, elégedettebb és motiváltabb, mint egy alacsonyabb érzelmi intelligenciával rendelkező vezető beosztottja. A kérdőívre adott válaszokat összegezve, mind a négy hipotézis bizonyítást nyert.

A szakirodalomban a vezető érzelmi intelligenciáját számos kutatás a vezetői stílusok viszonylatában vizsgálja. Jelen kutatás nem tért ki a vezetői stílusokra, de az eredmények párhuzamba állíthatók azokkal a kutatásokkal, amelyek arra a következtetésre jutottak, hogy a legeredményesebbnek tartott átalakító (transactional) vezetési stílus és a vezető érzelmi intelligenciája szoros korrelációt mutat.

Ugyanígy több kutatás is kapcsolatot talált a vezető érzelmi intelligenciája és a dolgozók elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja között. Kiemelten fontos ezen tényezők és a közöttük álló kapcsolat összefüggéseinek vizsgálata, mert a szervezetek sikerének kulcsa az, hogy a benne dolgozók hogyan és milyen eredményességgel végzik a munkájukat, valamint hogy ezek a dolgozók hajlandóak-e hosszútávon is a szervezetben maradni és kamatoztatni a megszerzett tudásukat és tapasztalataikat.

Javaslatok

- A szakmai tapasztalat önmagában nem minden esetben jelzi előre azt, hogy egy adott jelentkező egy új vezetői pozícióban mennyire lesz majd hatékony és sikeres. A vezetők kiválasztásakor fontos hangsúlyt fektetni a vezető személyiségének mélyebb vizsgálatára, mint például az érzelmi intelligencia-hányados vagy a jelöltre jellemző vezetési stílus.
- Az érzelmi intelligencia képességek összessége, mely a vezetők szempontjából különböző mértékben, de mindenképpen befolyásolja a beosztottak hozzáállását. Mivel az érzelmi intelligencia fejleszthető, ezért a vállalati tréning- és coaching-lehetőségek mellett a szervezetek alkalmat biztosíthatnak arra is, hogy a vezetők vagy a dolgozók részt vehessenek az érzelmi intelligencia fejlesztésére irányuló programokban.
- Magyarországon az óvodákban, illetve az alapfokú iskolai képzés keretein belül már van egyfajta hagyománya az érzelmi intelligencia fejlesztésének. Felnőttkorban azonban mindezen kevésbé van hangsúly. Fontosnak tartjuk vezetőként az önfejlesztést, és a kapott eredmények integrációját a vezetői munkába, például 360-fokos visszajelzések kérésével és kielemezésével, coach igénybevételevel vagy vállalaton kívüli kurzusokon való részvétellel.
- A vállalatok számára a humán erőforrás-gazdálkodás egyik legnagyobb kihívása a munkaerő megtartása, a fluktuáció csökkentése és az elvándorlással kapcsolatos (anyagi és emberi) költségek csökkentése. Egyrészt érdemes továbbvizsgálni a dolgozói elkötelezettség kapcsolatát a vezetővel és a vezetői stílusokkal, valamint azt, hogy az elkötelezettségnek milyen összetevői vannak, és mik azok a jelenségek és tényezők, amelyek ezt a leginkább befolyásolni képesek.
- Továbbá érdemesnek tartanánk megvizsgálni azt is, hogy a vezető érzelmi intelligenciája milyen kapcsolatot mutat a vezető saját elkötelezettsége, elégedettsége és motivációja tekintetében, mindez számszerűsítve hogyan hat ki a fluktuációra, és milyen vezetői feladatokat befolyásol (pl. célok kommunikálása, visszajelzés adása, változásmenedzsment, csoporton belüli konfliktuskezelés stb.).

Kutatásunk eredményeit a szervezetek, HR-részlegek felhasználhatják a vezető kiválasztása, fejlesztése során, illetve a dolgozók elkötelezettségének, elégedettségének és motiváltságának a vizsgálatakor. De ugyanígy az önmaguk fejlesztésére hangsúlyt fektető, vezető beosztásban dolgozók számára is hasznos információkat nyújthat.

Záró gondolatként szeretnénk kiemelni, hogy a vezető szerepének fontossága mindig is ismert volt az évezredek során. Megítélése azonban hatalmas utat járt be az elmúlt száz évben, amíg eljutottunk az átalakító vezetési stílus és az érzelmi intelligencia szerepéig a vezetésben. Számos tényező

befolyásolja a vezetők sikerességét és a dolgozók hozzáállását. De még azokon a területeken is, amelyeket a vezető érzelmi intelligenciája kevésbé befolyásol, érdemes számolni a vezető személyiségének ezen aspektusával. Ha kis mértékben sikerül pozitívan befolyásolni a dolgozók hozzáállását és a csoportok hatékony működését egy szervezeten belül, az pillangóhatásként végül kihat majd a szervezet egészének eredményességére és megítélésére.

Irodalomjegyzék:

- Adair, J. (2011). *Effective Leadership (New Revised Edition): How To Be a Successful Leader*. Pan Macmillan.
- Adair, J. (2018): *Tanulmányok a vezetésről*. Pallas Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- Alotaibi, S. M., Amin, M., & Winterton, J. (2020). Does emotional intelligence and empowering leadership affect psychological empowerment and work engagement? *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 971-991. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2020-0313>
- Avolio, B. J., Reichard, R. J., Hannah, S. T., Walumbwa, F. O., & Chan, A. (2009). A meta-analytic review of leadership impact research: Experimental and quasi-experimental studies. *The Leadership Quarterly*, 20(5), 764-784. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.06.006>
- Beilstein, C. M., Lehmann, L. E., Braun, M., Urman, R. D., Luedi, M. M., & Stüber, F. (2021). Leadership in a time of crisis: Lessons learned from a pandemic. *Best Practice & Research Clinical Anaesthesiology*, 35(3), 405-414. <https://doi.org/10.1016/j.bpa.2020.11.011>
- Bruald Timmins, A. C., (1996). Multiple intelligences: Gardner's theory. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 5(10). <https://doi.org/10.7275/7251-ea02>
- Czifra J., & Csukonyi C. (2022). A vezetés paradigmaváltása a COVID-19 pandémia alatt. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(3), 15-24.
- Day, D., John, W., Fleenor, B., Leanne, E., Atwater, C., Rachel, E., Sturm, C., Rob, A., & McKee, C. (2013). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 63-82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
- Descartes, R. (1637). *Értekezés a módszerről*. Fordította: Zemplén Jolán, Magyar Elektronikus Könyvtár. Letöltés ideje: 2022. október 27. <http://mek.niif.hu/01300/01321/01321.htm>
- Downey, L.A., Papageorgiou, V., & Stough, C. (2006). Examining the relationship between leadership, emotional intelligence and intuition in senior female managers, *Leadership & Organization Development Journal*, 27(4), 250-264. <https://doi.org/10.1108/01437730610666019>
- Erdei P., Fenyves V., & Dajnoki K. (2017). A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 28(2), 107-113.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership and organization development journal*, 23(2), 68-78. <https://doi.org/10.1108/01437730210419198>
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human relations*, 53(8), 1027-1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- Gibbs, N. (1995). Emotional Intelligence: The EQ Factor. *Time Magazine, New York*. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://content.time.com/time/subscriber/article/0,33009,983503,00.html>
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York.
- Gordon, T. (1997). *Vezetői Eredményesség Tréning V.E.T.* Assertiv Kiadó, Budapest.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 1968(Jan-Febr), 53-62.
- Higgs, M., & Aitken, P. (2003). An exploration of the relationship between emotional intelligence and leadership potential. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 814-823. <https://doi.org/10.1108/02683940310511890>
- House, R. J., & Wigdor, L. A. (1967). Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: a review of the evidence and a criticism. *Personnel Psychology*, 1967, 369-389. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1967.tb02440.x>
- Szervezeti elkötelezettség. *HR-esek Fóruma*. Letöltés ideje: 2022. október 25. <https://hresekforum.hu/2021/06/08/szervezeti-elkotelezettseg/>

- Jorfi, H., & Jorfi, S. (2011). Strategic Operations Management: Investigating the Factors Impacting Communication Effectiveness and Job Satisfaction. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1596–1605. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.003>
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341-367. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100511>
- Kabungaidze, T., Mahlatshana, N., & Ngirande, H. (2013). The impact of job satisfaction and some demographic variables on employee turnover intentions. *International Journal of Business Administration*, 4(1), 53-65. <https://doi.org/10.5430/ijba.v4n1p53>
- Kárász J. T., Nagybányai N. O., Széll K., & Takács Sz. (2022). Cronbach-alfa: vele vagy nélküle? *Magyar Pszichológiai Szemle*, 77(1), 81-98. <https://doi.org/10.1556/0016.2022.00004>
- Kihlstrom, J. F., & Cantor, N. (2000). Social intelligence. In: Sternberg, R. J. (Ed.), *Handbook of intelligence* (pp. 359–379). Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.017>
- Konfuciusz: *Beszélgetések és mondások*. Fordította: Tőkei Ferenc, Szukits Könyvkiadó, Szeged (1995). Terebess elektronikus könyvtár. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://terebess.hu/keletkultinfo/konfuc1.html>
- Központi Statisztikai Hivatal. Letöltés ideje: 2022. október 31. 20.1.1.7. A foglalkoztatottak száma legmagasabb iskolai végzettségük szerint, nemenként (ksh.hu)
- Legg, S., & Hutter, M. (2007). A collection of definitions of intelligence. *Frontiers in Artificial Intelligence and applications*, 157, 17. <https://doi.org/10.48550/arXiv.0706.3639>
- Little, B., & Little, P. (2006). Employee engagement: Conceptual issues. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 10(1), 111-120.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *The Academy of Management Review*, 29(3), 388-403. <https://doi.org/10.2307/20159050>
- Lone, M. A., & Lone, A. H. (2018). Does emotional intelligence predict leadership effectiveness? An exploration in non-Western context. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 5(1), 28-39. <https://doi.org/10.1177/2322093718766806>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016/a). Leader emotional intelligence and subordinate job satisfaction: A meta-analysis of main, mediator, and moderator effects. *Personality and Individual Differences*, 102, 13-24. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.06.056>
- Miao, C., Humphrey, R. H., & Qian, S. (2016/b). A meta-analysis of emotional intelligence and work attitudes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 177-202. <https://doi.org/10.1111/joop.12167>
- Mills, L. B. (2009). A meta-analysis of the relationship between emotional intelligence and effective leadership. *Journal of Curriculum and Instruction*, 3(2), 22-38. <https://doi.org/10.3776/joci.2009.v3n2p22-38>
- Tsai, M-T., Tsai, C-L., & Wang, Y-C. (2011). A study on the relationship between leadership style, emotional intelligence, self-efficacy and organizational commitment: A case study of the Banking Industry in Taiwan. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5319–5329. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.932>
- Mohammed, I. (2018). Change Leadership: The Role of Emotional Intelligence, *SAGE Open*, 2018, 1–6. <https://doi.org/10.1177/2158244018800910>
- Nabih, Y., Metwally, A. H., & Nawar, Y. S. (2016). Emotional intelligence as a predictor of leadership effectiveness. *The Business & Management Review*, 7(5), 133-142. <https://doi.org/10.1177/2322093718766806>
- Ngirande, H., & Timothy, H. T. (2014): The relationship between leader emotional intelligence and employee job satisfaction. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(6), 35-40. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n6p35>
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(1), 5-10. <https://doi.org/10.1108/01437730110380174>
- Prati, M. L., Douglas, C., Ferris, G. R., Ammeter, A. P., & Buckley, M. R. (2003). Emotional intelligence, leadership effectiveness, and team outcomes. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(1), 21-40. <https://doi.org/10.1108/eb028961>
- Quang, H. N., Khuong, M. N., & Le, N. H. (2015). The effects of leaders' emotional intelligence on employee engagement in Vietnamese Construction Companies – A case of Hoa Binh Corporation. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(8), 746-752. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.279>

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, cognition and personality*, 9(3), 185-211.
- Sándor T. (2018). Az érzelmi intelligencia és a személyiség faktorok kapcsolata a középvezetői kompetenciák szintjével. *Opus et Educatio*, 5(3), 362-374. <https://doi.org/10.3311/ope.273>
- Sinek, S. (2010). *How great leaders inspire action*. Letöltés ideje: 2022. október 27. <https://www.youtube.com/watch?v=qp0HIF3SfI4>
- Sinek, S. (2014). *Leaders eat last (Why Some Teams Pull Together and Others Don't)*. Portfolio/Penguin, New York.
- Sinek, S. (2009). *Start With Why (How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action)*. Portfolio, New York.
- Singh, S. K. (2007). Role of emotional intelligence in organizational learning: An empirical study. *Singapore Management Review*, 29(2), 55-74.
- Smith, D. F. (2018). Five key leader behaviors that keep your best staff on your team. *The Journal of Medical Practice Management*, 2018(5), 132-134.
- Thomas, S., Tram, S., & O'Hara, L. A. (2006). Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance. *Journal of vocational behaviour*, 68(3), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.10.003>
- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481-487. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its use. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- Vernon, P. E. (1933). Some characteristics of the good judge of personality. *Journal of Social Psychology*, 4, 42-57. <https://doi.org/10.1080/00224545.1933.9921556>
- Wasielowski, P. L. (1985). The emotional basis of charisma. *Symbolic Interaction*, 8(2), 207-222. <https://doi.org/10.1525/si.1985.8.2.207>
- Wong, C-S., & Law, K. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/s1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/s1048-9843(02)00099-1)

Kérdőív összeállításához használt nemzetközi források

A vezető érzelmi intelligenciája:

TEIQue-SF (*Trait Emotional Intelligence Questionnaire – Short Form / Személyiség Alapú Érzelmi Intelligencia teszt – Rövidített változat*)

Petrides, K. V. (2009). Psychometric properties of the Trait Emotional Intelligence Questionnaire. In: Stough, C., Saklofske, D. H., & Parker, J. D.: *Advances in the assessment of emotional intelligence*. New York: Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-88370-0_5

Dolgozói elkötelezettség:

TCM Employee Commitment Survey (*Three-Component Model Employee Commitment Survey / Az elkötelezettség három komponensű modelljének mérése*)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Newbury Park, CA.

Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (*Minnesota-i Elégedettségi Kérdőív – Rövidített változat*)

Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.

KOLTAI LUCA – BÖRDŐS KATALIN:

A MAGYAR FIATALOK MUNKAERŐPIACI HELYZETE

Az elmúlt évtizedben az európai és hazai szakpolitikákban nagy hangsúlyt kapott a fiatalok munkaerőpiaci helyzete. A fiatalok definícióját meghatározó korcsoport-besorolás az elmúlt években megváltozott, és egyre több területen kerülnek a 25-29 év közöttiek is a sérülékeny csoportok közé. Ők azok, akik a 2008-as gazdasági válságot követő időszakban léptek ki a munkaerőpiacra, így pályájuk bizonytalansággal, kudarcokkal, nehézségekkel indult, melyek olyan tartósan fennálló pszichés károkat okozhatnak, amik a karrierút egészére és a jóllétre akár hosszútávon is kihathatnak. Különös figyelmet érdemelnek azok a fiatalok, akik nem rendelkeznek munkahellyel és sem iskolarendszerű oktatásban, sem egyéb képzésben nem vesznek részt – az ún. NEET fiatalok (*Not in Employment, Education or Training*).

Jelen cikk alapját a HÉTFA Kutatóintézet által koordinált *Lost Millennials* projekt kutatása képezi. Jelen cikkben a 25-29 év közötti nem tanuló, nem dolgozó – NEET – fiatalok munkaerőpiaci helyzetével foglalkozunk, elsősorban arra a hiányra reagálva, hogy míg a 15-24 éves NEET fiatalokkal számtalan kutatás foglalkozik, addig az idősebbekről jóval kevesebb tanulmány született. Ehhez elsősorban az Eurostat, valamint a 2020-as nagymintás ifjúságkutatás adatainak leíró elemzésén keresztül mutatjuk be a fiatalok helyzetét, illetve a NEET ráta alakulását Magyarországon.

Hazánkban a 25-29 év közötti fiatalok 13-19 százaléka kiszorul a munkaerőpiacról. Az e korosztályba tartozó nem tanuló nem dolgozó fiatalok sokkal nagyobb eséllyel vannak tartósan távol a munkaerőpiactól, mint a fiatalabb kortársaik. Ez részben a tartós munkanélküliség miatt, részben a gondozási feladataik miatt van. Az alacsony iskolai végzettségűek, illetve a nők körében az EU átlagánál magasabb azon fiatalok aránya, akik kiszorultak a munkaerőpiacról. Emellett jelentősek a területi különbségek is: a falusias környezetben élő fiatalok közül többen szorulnak ki, mint a városban élők közül, de a család alacsony társadalmi státusza, a tartós betegség vagy fogyatékosság is jelentős szerepet játszik.

Bevezetés

A fiatalok definícióját meghatározó korcsoport-besorolás az elmúlt években megváltozott: míg pár évvel ezelőtt az európai stratégiák elsősorban a 15-24 év közöttiekre fókuszáltak, mára a korcsoport jelentősen kitolódott, és egyre több területen kerülnek a 25-29 év közöttiek is a sérülékeny csoportok közé. A 25-29 éves korcsoport beemlése a 'fiatalok' kategóriába azért is jelentőségteljes, mert ők azok, akik a 2008-as gazdasági válságot követő időszakban léptek ki a munkaerőpiacra, így pályájuk bizonytalansággal, kudarcokkal, nehézségekkel indult, melyek olyan tartósan fennálló pszichés károkat okozhatnak, amik a karrierút egészére és a jóllétre akár hosszútávon is kihathatnak (Bell, & Blanchflower, 2011; Blanchflower, & Oswald, 2011; Giuliano, & Spilimbergo,

2009). Továbbá több tanulmány is bemutatta, hogy a válságok és bizonytalan helyzetek növelhetik a fiatalok foglalkoztatási bizonytalanságát, ami negatív hatással lehet az egészségükre és mentális állapotukra is (De Witte et al., 2015; Karamessini, 2019; Lam et al., 2014; Reeskens, & Vandecasteele, 2017). Különös figyelmet érdemelnek azok a 25-29 éves fiatalok, akik nem rendelkeznek munkahellyel és sem iskolarendszerű oktatásban, sem egyéb képzésben nem vesznek részt – az ún. NEET fiatalok (*Not in Employment, Education or Training*).

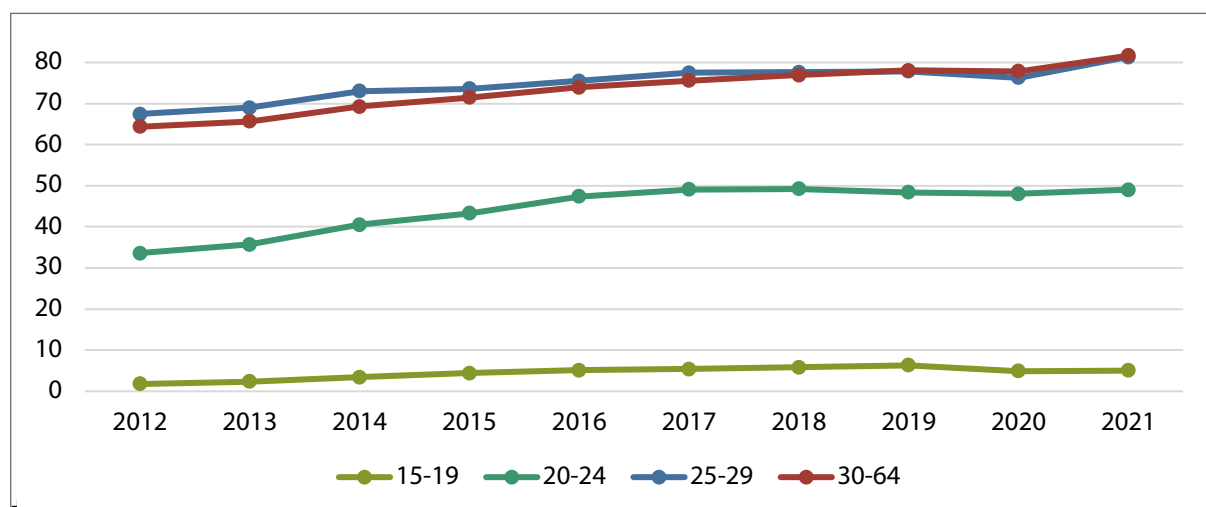
Jelen cikk alapját a HÉTFA Kutatóintézet által koordinált *Lost Millennials* projekt kutatása képezi. Az elemzés során építünk továbbá a Magyar Ifjúság Kutatás 2020-as adatain alapuló, a fiatalok foglalkoztatási helyzetét általánosságban bemutató cikkekre (Bördös, & Koltai, 2022).

Jelen cikkben a *Lost Millennials* projekt által vizsgált célcsoport, a 25-29 év közötti nem tanuló, nem dolgozó – NEET – fiatalok munkaerőpiaci helyzetével foglalkozunk, elsősorban arra a hiányra reagálva, hogy míg a 15-24 éves NEET fiatalokkal számtalan kutatás foglalkozik (például Luca et al., 2020; vagy Magyarországon Bördös, & Koltai, 2020), addig az idősebbekről jóval kevesebb tanulmány született. Ehhez elsősorban az Eurostat, valamint a 2020-as nagymintás ifjúságkutatás adatainak leíró elemzésén keresztül mutatjuk be a fiatalok helyzetét, illetve a NEET-ráta alakulását Magyarországon. A Magyar Ifjúság Kutatás 2020 hazánk legnagyobb fiatalokkal foglalkozó kutatása. A négyévente megszervezett, nagymintás reprezentatív adatfelvétel során 2020-ban 8000 fiatallal vettek fel kérdőívet. A kutatás többek között a fiatalok és a munkavállalás kapcsolatát is vizsgálta. Annak érdekében, hogy ennek a szűk korosztálynak a helyzetét el tudjuk helyezni, kitéintünk a NEET fiatalok más korcsoportjaira is.

A magyar fiatalok munkaerőpiaci helyzete

A magyar fiatalok körében – az európai trendekkel összhangban – **az életkor növekedésével nő a foglalkoztatottak aránya** (1. ábra). Ez nem meglepő mintázat, hiszen az életkor előrehaladtával egyre kevesebben vesznek részt nappali tagozatos oktatásban. Korosztály szerint vizsgálva azt láthatjuk, hogy a 15-19 évesek foglalkoztatottsága 5-6 százalék körül mozgott az elmúlt években (köztük jelentős a tanulók aránya), míg a 20-24 évesek körülbelül fele (a vizsgált 2012–2021-es időszak elején még inkább csak harmada), a 25-29 évesek 75-80 százaléka (az időszak elején még csak kétharmada) foglalkoztatott. Ez utóbbi megfelel a 30-64 éves korosztályban mért foglalkoztatottság szintjének. Vagyis a 25-29 közötti fiatalok foglalkoztatási szintje inkább hasonlít a középkorosztályokéhoz, mint a fiatalabbakéhoz.

1. ÁBRA: FOGLALKOZTATOTTSÁGI RÁTA KOROSZTÁLY SZERINT, 2012–2021 (%)

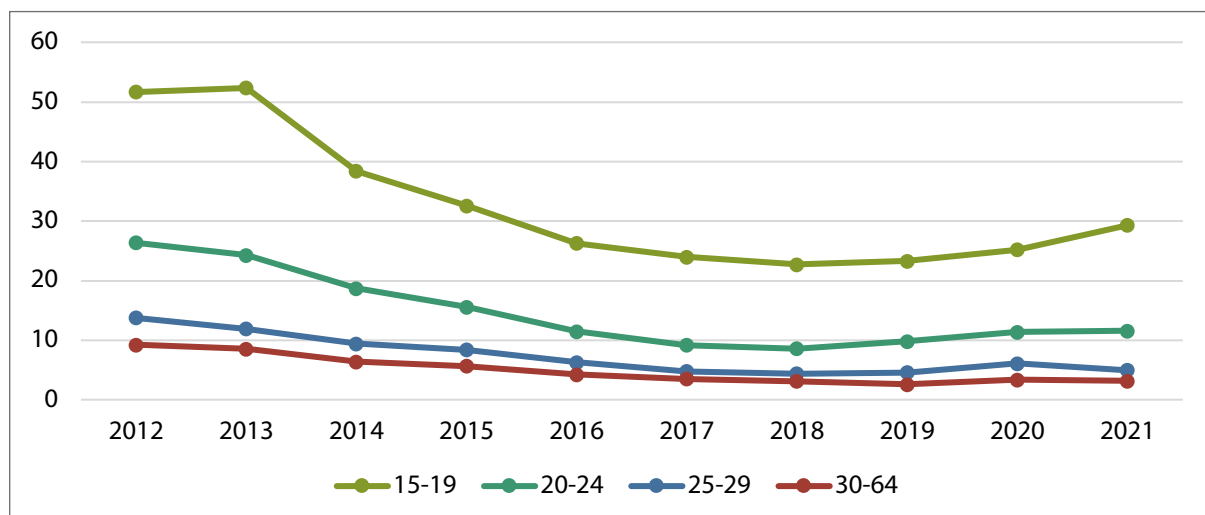


Forrás: Eurostat (lfsa_ergan) adatok alapján (Bördös, & Koltai, 2022 p. 116)

A foglalkoztatottsággal ellentétben a **munkanélküliségi ráták** az életkor növekedésével csökkennek (2. ábra). Magyarországon a 2010-es évek elején kiugróan magas volt a munkanélküliség a tizenévesek körében (51,7 százalék), ami a vizsgált időszak közepére nagyjából a felére esett, bár az utolsó három évben újra enyhe növekedésnek indult, feltehetően részben a koronavírus-válságnak köszönhetően. A huszonévesek körében is hasonló trendeket figyelhetünk meg: Bár a foglalkoztatottságban lényegében nincs különbség a 25-29 éves és a 30 felettek korosztályában, a munkanélküliség tekintetében a 25-29 évesek valamivel rosszabb mutatóval rendelkeznek az idősebbekhez képest.

A tartós munkanélküliség általában kevésbé jellemző a fiatalok körében, mint az idősebb népesség körében, de azt is láthatjuk, hogy bár a munkanélküliségi ráta alacsonyabb a 25-29 évesek körében, viszont azoknak, akik elveszítik a munkájukat, valamivel nagyobb esélyük van arra, hogy egy évnél tovább munkanélküli státuszban maradnak. Ezt a mélyebb elemzés és szakirodalom is alátámasztja (például Bördős, & Petróczi, 2019): a tizenévesek munkanélküliségi rátája általában magasabb lehet, de kevésbé valószínű, hogy tartósan munkanélkülivé váljanak; ehelyett általában kevésbé biztos, rövidtávú állásaik vannak, és gyakran ki-be lépnek a foglalkoztatásba és a munkanélküliségbe.

2. ÁBRA: MUNKANÉLKÜLISÉGI RÁTÁK KOROSZTÁLY SZERINT, 2012–2021 (%)



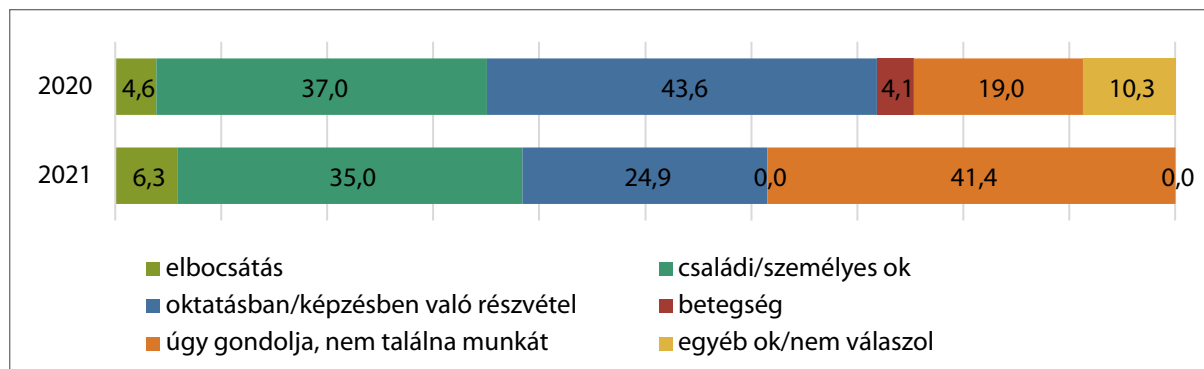
Forrás: Eurostat (lfsa_urgan) adatok alapján (Bördős, & Koltai, 2022 p. 117)

Az **inaktivitási ráták** kevésbé csökkentek a vizsgált időszak alatt, mint a munkanélküliség. Az inaktivitás nem azonos a NEET kategóriával, hiszen ide sokféle egyéb ok miatt is tartoznak fiatalok, például a nappali tagozatos tanulók/hallgatók is. A magyar tizenévesek több mint 90 százaléka inaktív (hiszen nagy részük nappali tagozatos tanuló), a 20-24 évesek nagyjából fele, a 25-29 évesek negyede-ötöde van a munkaerőpiacon kívül. A 30 év felettek körében 1-2 százalékponttal magasabb az inaktivitás, mint a 25-29 éves korosztályban, de ez a különbség a 2010-es évek elején nagyobb (7-8 százalékpontos) volt, a 25-29 évesek körében relatíve többen aktivizálódtak a vizsgált 10 év alatt (Eurostat lfsa_ipga).

Az Eurostat adatai a 15-29 éves korosztályról megmutatják, hogy **milyen okból nem keresnek állást** az inaktív fiatalok (3. ábra). Míg 2020-ban a fiatalok nagyobb része (43,6 százaléka) választotta azt, hogy tanulás miatt nem keres munkát, 37 százaléka pedig családi vagy személyes okok miatt (ide tartozik a gyermek vagy a beteg, idős családtag gondozása is), addig 2021-ben már az „úgy gondolja, nem találna megfelelő állást” volt a leggyakoribb indok (41,4 százalék), a családi vagy személyes okból inaktív aránya hasonló maradt (35 százalék), de az oktatásban való rész-

vétel 24,9 százalékra csökkent. A munkaerőpiacon kívüliek aránya nemenként jelentősen eltér: a nők körében magasabb az inaktivitás. 2020-ban több mint 10 százalékpont volt a nemek közötti különbség a 20-24 évesek körében, 7,8 százalékpont a 25-29 évesek körében és 12,8 százalékpont a 30-34 évesek körében; ráadásul ezek a különbségek 2009 óta nem csökkentek. Nem meglepő, hogy a családi okok (például „fogyatékos felnőttek gondozása, illetve a gyermekek és egyéb családi vagy személyes okok”) miatt a nők gyakrabban vannak távol a munkaerőpiactól, mint a férfiak (miközben viszonylag több férfi állította, hogy oktatás vagy képzés, saját betegsége vagy fogyatékosága miatt inaktív, vagy azért, mert úgy vélték, hogy nincs számukra megfelelő állás).

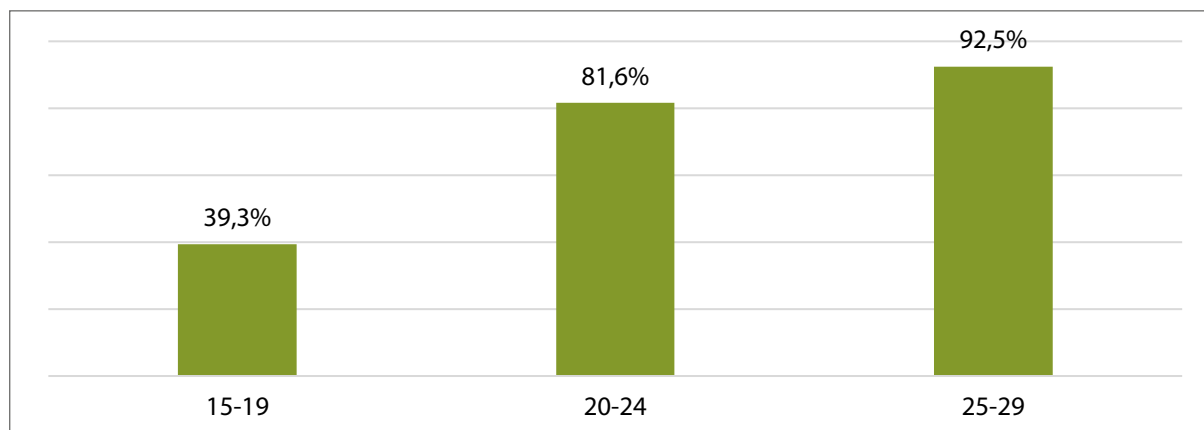
3. ÁBRA: INAKTIVITÁS INDOKA A MAGYAR 15-29 ÉVESEK KÖRÉBEN (%)



Forrás: Eurostat (lfsa_igar) adatok alapján saját szerkesztés

A Magyar Ifjúság Kutatás hazánk nagymintás, fiatalokra fókuszáló adatfelvétele, amelynek legutóbbi adatfelvétele 2020-ban készült el (Társadalomkutató Kft., 2020). Ennek az adatfelvételnek is az egyik fontos területe volt a fiatalok munkavállalása. A kutatás eredményei – bár más módszerrel dolgoznak – hasonló eloszlásokat mutatnak, mint a fent ismertetett statisztikai adatok. 2020-ban a kérdőívet kitöltő 15-29 év közti fiatalok 62 százaléka végzett már valamilyen munkát életében. A fiatalok több mint fele (55 százaléka) a kérdőív felvételének idején is dolgozott. A legfiatalabbak között kevés dolgozót találunk – hiszen a legtöbben még tanulnak –, de a kor előrehaladtával nő a foglalkoztatottak aránya, a 25-29 évesek körében már 86 százalék. A jelenleg nem tanuló fiatalok között a kor előrehaladtával egyre többen szereznek munkatapasztalatot. A 15-19 évesek 39 százalékanak, a 20-24 évesek 82 százalékanak, míg a 25-29 évesek már 92 százalékanak volt 3 hónapnál hosszabb munkaviszonya (4. ábra).

4. ÁBRA: A LEGALÁBB 3 HÓNAPIG TARTÓ (HIVATALOS) MUNKAVÁLLALÁS ARÁNYA A MÁR NEM TANULÓ FIATALOK KÖRÉBEN, 2020



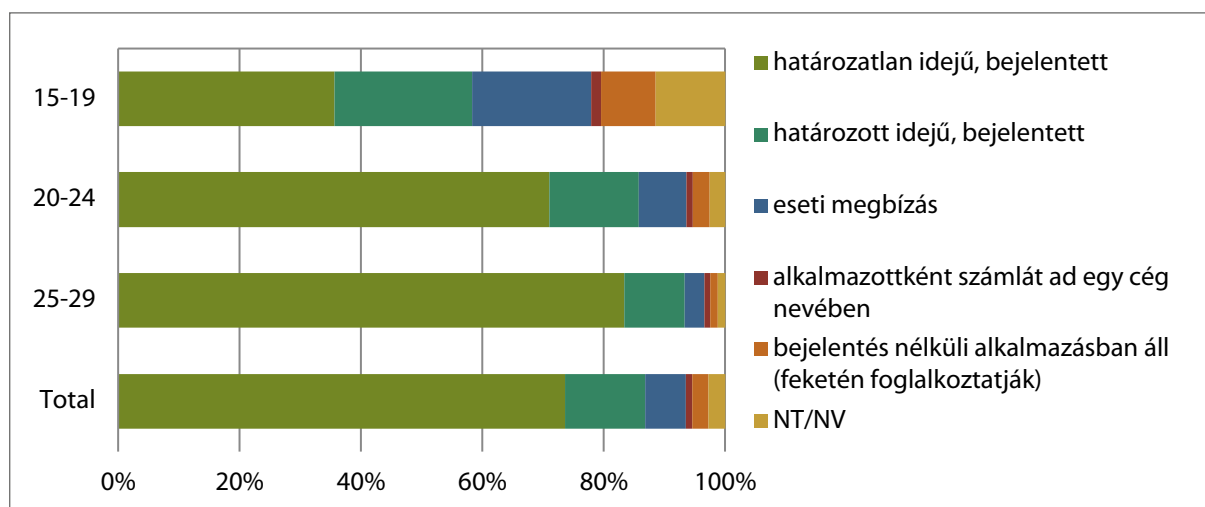
Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020 adatai alapján saját szerkesztés (N=4941)

A fiatalok sokszor bizonytalanabb körülmények között, sérülékenyebb munkaviszonyban, részmunkaidőben, atipikus munkaidőben, határozott idejű szerződéssel vagy szürke/fekete foglalkoztatásban dolgoznak. Az Eurostat adatai szerint hazánkban a 15-24 évesek jóval **magasabb arányban dolgoznak határozott idejű szerződéssel**, mint a 25 év felettek. A **hétvégi és/vagy éjszakai munkavégzés is** valamivel **gyakoribb** a fiatalok között Magyarországon: a 15-24 évesek körülbelül harmada-negyede dolgozik legalább időnként a szokásostól eltérő időpontokban, míg a 25 év feletteknek csak ötöde. Mindezek mögött több tényező is állhat: részben a fiatalabb generáció eltérő igényei (részmunkaidős állás preferálása tanulás vagy kisgyermeknevelés mellett), másrészt viszont ez annak a jele is lehet, hogy a fiatalok bizonytalanabb, rosszabb minőségű állásokban dolgoznak és kevésbé vannak beágyazódva a munkaerőpiacon.

A nagymintás ifjúságkutatás azt mutatja, hogy a fiatalok körében is **az alkalmazotti lét a leggyakoribb** munkavállalási forma. A dolgozó fiatalok 87 százaléka alkalmazott, 5 százaléka önálló vállalkozó, 4 százaléka alkalmi munkákat végez, és hozzávetőlegesen 1-2 százalékuk őstermelő, illetve közfoglalkoztatott. A kérdőíves kutatás adatai is rámutatnak a fiatalok körében a sérülékenyebb foglalkoztatási helyzetek gyakoriságára. A fiatalok körében gyakoribb az alkalmi munkavállalás, a részmunkaidő és más bizonytalan formák a 30 év feletti népességhez képest. Az alkalmi munkavállalás a tizenévesek körében jóval gyakoribb, mint az idősebbek körében: a 15-19 év közötti dolgozók 16 százaléka alkalmi munkákat végez. A fiatalok legnagyobb része bejelentett munkát végez, 74 százalékuk határozatlan idejű, 13 százalékuk pedig határozott idejű, bejelentett szerződéssel. Ugyanakkor 10 százalékuk **munkaviszonya bizonytalan, a szürke zónába esik**. A tizenévesek ebből a szempontból is kiszolgáltatottabb helyzetben vannak, mint az idősebbek. Az életkor előrehaladtával a foglalkoztatási jellemzők egyre jobban hasonlítanak a középkorosztályokhoz.

Ugyancsak a fiatalok munkahelyeinek sérülékenységét mutatja, hogy majd harmaduk részben vagy egészben feketén kapta a fizetését, a dolgozó tizenéveseknek majd fele, míg a 25-29 év közöttiek 24 százaléka kapta részben vagy egészben feketén a fizetését. Az otthoni munkavégzés csak a fiatalok 2 százalékát érintette 2020-ban, és ez az arány is nagymértékű emelkedést mutat a 2016-os 1 százalékhoz képest. A fiatalok többsége biztosnak ítélte meg a munkahelyét, csak 7 százalékuk vélte úgy, hogy a munkahelye bizonytalan. Tekintve, hogy a kérdőív válaszai önbevalláson alapulnak, elképzelhető, hogy a nem bejelentett munkavégzés még a fenti számoknál is nagyobb arányban van jelen a fiatalok között, hiszen lehetséges, hogy egyes válaszadók a vélt retorzióktól tartva nem vallották be a kérdezőbiztosnak, hogy feketén dolgoztak.

5. ÁBRA: MUNKASZERZŐDÉS TÍPUSA (JELENLEG VAGY UTOLSÓ MUNKÁJÁBAN), KORCSOPORT SZERINT 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020 adatai alapján saját szerkesztés (N=5381)

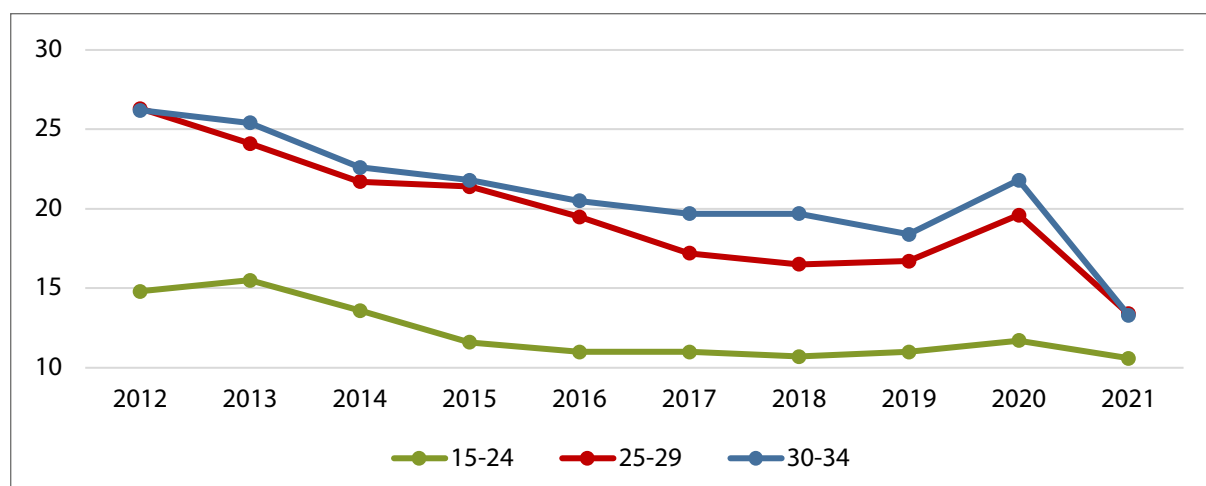
Az elveszett millenniumi generáció

A fiatalok jövője szempontjából az egyik legnagyobb kihívás azoknak a sorsa, akik a fiatal és a felnőtt kor határára érve (25-30 éves koruk környékén) a nem tanuló és nem dolgozó – NEET – helyzetbe kerülnek, a munkaerőpiacról kisodródhatnak. A NEET-ráta azt mutatja meg, hogy az adott korosztályon belül mekkora azoknak az aránya, akik se nem dolgoznak, se nem tanulnak. A NEET-mutatót azért fejlesztették ki, hogy jobban megragadható és nyomon követhető legyen a fiatalok munkaerőpiaci integrációja vagy elszakadása (O'Reilly et al., 2018), és a fiatalok társadalmi kirekesztettségének illusztrálására is használják (Serracant, 2014). A hazai szakirodalomban a fogalom magyarítására is történt kísérlet, Borbély-Pecze Tibor Bors (2013) egy ifjúsági tétlenségi arányszámként fogalmazta meg a NEET-mutatót, amely a KSH munkaerő-felvétele (MEF) által hazánkban mért ifjúsági munkanélküliek mellett tartalmazza az iskolarendszertől kiesett és munkaerőpiacon/felnőttképzésben (tanfolyamon) nem résztvevő fiatalokat is.

A NEET élethelyzetű fiatalok arányának csökkentése az uniós szakpolitikák egyik fő célja lett; az egyes tagállamok elfogadták a NEET-mutatót; ugyanakkor a nemzeti szakpolitikák által célzott korcsoport változatosságot mutat Európa szerte, és a nemzetközi szervezetek között sem egységes a NEET korcsoport definíciója. Az Eurostat adatbázisa legfeljebb 34 éves korig nyújt információt a NEET-fiatalokról (Eurostat, 2021), eközben az Eurofound a 15 és 29 év közötti korcsoportba tartozó NEET-fiatalokra utal (Eurofound, 2021). Az Európai Bizottság a megerősített Ifjúsági Garancia keretein belül a sérülékeny fiatalok korcsoportját 2020-ban kiterjesztette 15-től 29 éves korig (a korábbi 24 éves felső korhatár helyett).

A NEET mutató a 15-29 éves fiatalok körére hazánkban a 2010-es évek legelején még az EU27 átlagánál magasabb, 17-19 százalékos körüli értéket vett fel, majd csökkenni kezdett. 2015–2019 között megközelítően az EU-s átlaggal együtt mozgott, ami szintén folyamatos csökkenést mutatott. 2020-ban – feltehetően a koronavírus-válság hatására – ideiglenesen ismét megemelkedett a NEET fiatalok aránya mind Magyarországon, mind pedig az Európai Unióban, de 2021-re újra visszaesett. A 25-29 évesek között a NEET fiatalok aránya a 2010-es évek elején még jóval az EU27 átlag felett volt, majd az évtized végére alá csökkent (6. ábra).

6. ÁBRA: A NEET-RÁTA ALAKULÁSA MAGYARORSZÁGON KORCSOPORT SZERINT, 2012-2021 (%)

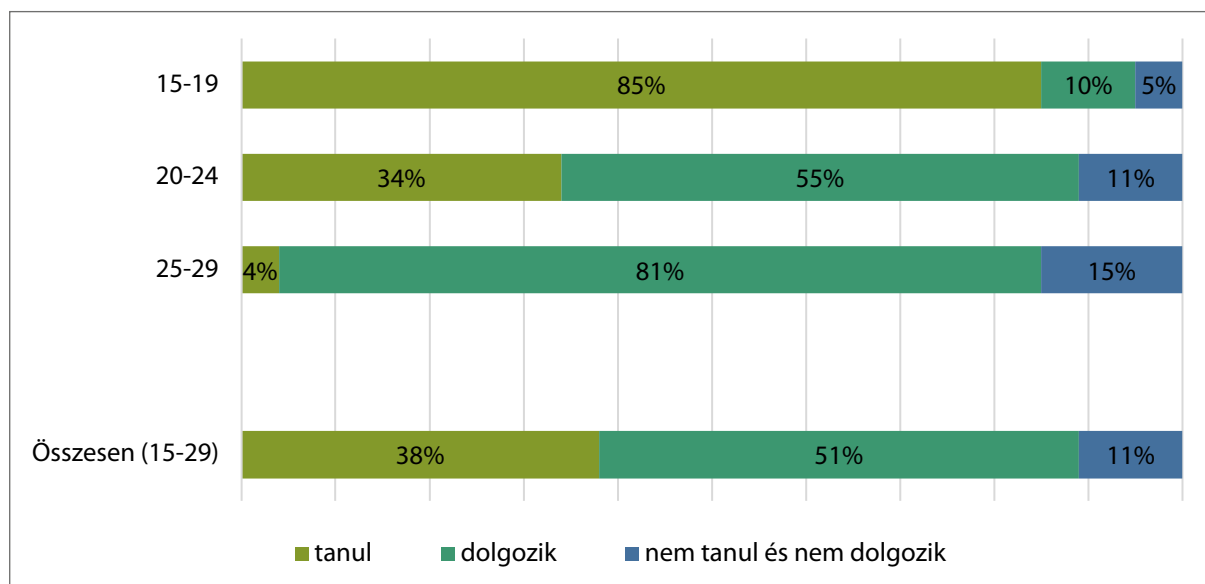


Forrás: Eurostat (edat_lfse_23) adatok alapján saját szerkesztés

Megjegyzés: 2021. január 1-jétől a GYED, GYES mellett dolgozókon túl azok a – korábban inaktívnak vagy munkanélkülinek számító – személyek is foglalkoztatottnak minősülnek, akik a gyermekgondozási ellátás igénybevétele előtt dolgoztak utoljára, a távollét idején pénzbeli juttatásban részesülnek, és az ellátás igénybevételét követően visszatérhetnek korábbi munkahelyükre – vagyis a munkájuktól gyermekgondozási ellátás igénybevétele miatt tartósan távol lévők. A módszertani változás eredményeként a nők foglalkoztatási mutatói jelentős mértékben módosulnak.

A nagymintás ifjúságkutatás kérdőíves mintájába került fiatalok 10 százaléka se nem tanult, se nem dolgozott. A NEET fiatalok aránya ebben a mintában is az életkorral nő – ami többek között összefüggésben van a gyermekvállalással is –: míg a tizenéveseknek csak 5 százaléka tartozik a „nem tanul és nem dolgozik” kategóriába, addig a 20-24 közöttieknek 11 százaléka, a 25-29 közöttieknek pedig 15 százaléka (7. ábra).

7. ÁBRA: A FIATALOK FŐ AKTIVITÁSA ÉLETKOR SZERINT, 2020



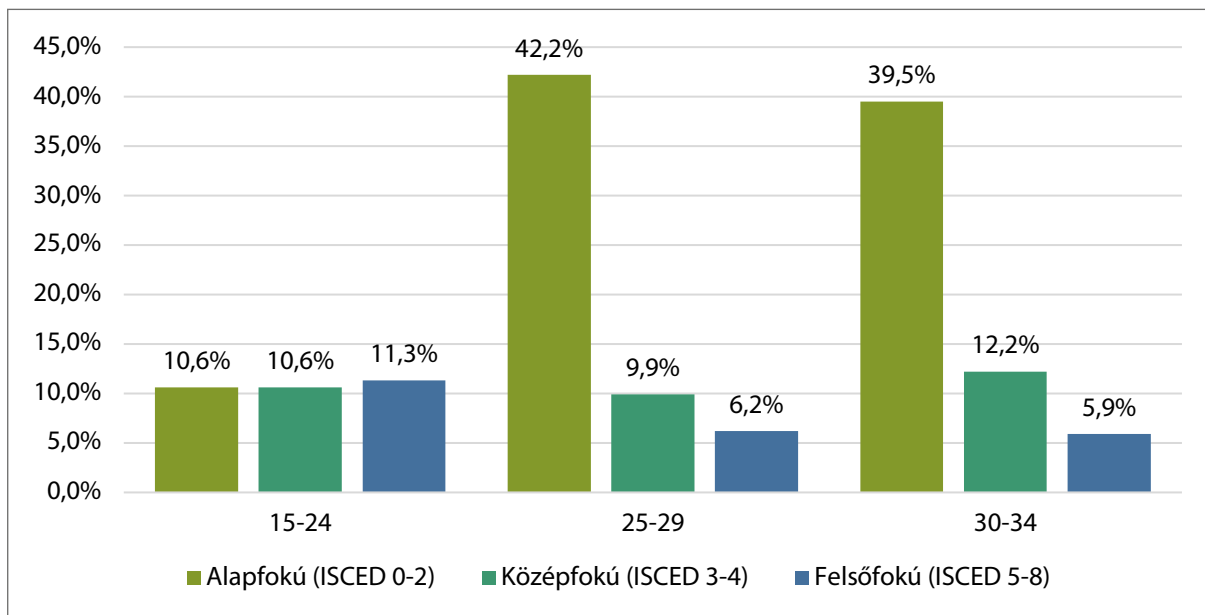
Forrás: Bördős, & Koltai (2022, p. 125) alapján (N=8000)

A fiatalok munkaerőpiaci belépésének esélyét számtalan faktor befolyásolja. Kiemelkedő szerepe van az iskolai végzettségnek, a nemnek és az urbanizáció szintjének, de emellett számtalan olyan faktor van, amely nehezíti egyes fiatalok munkaerőpiaci helyzetét, például a gyermekvállalás, a fogyatékoság vagy tartós betegség.

Az **iskolai végzettségnek** van az egyik legmeghatározóbb szerepe a NEET-ráták alakulásában (8. ábra). Az alacsonyabb iskolai végzettségűek körében jóval magasabb a NEET-ek aránya, mint a jobban képzettek között. Az ISCED 0-2 végzettségű (ez Magyarországon az alacsony vagy az ettől alacsonyabb, valamint a szakiskolai/szakközépiskolai végzettségűeket jelenti) magyar fiatalok rosszabbul állnak, mint az EU-s átlag. Az érettséggel rendelkező középfokú (ISCED 3-4) és a felsőfokú (ISCED 5-8) végzettségűek esetében nagyjából 2015-től kezdődően az EU-s átlaghoz hasonló vagy valamivel kedvezőbb NEET-rátákat figyelhetünk meg Magyarországon. Magyarországon **a legalacsonyabbban képzettek körében jóval nagyobb a munkaerőpiacról kisodródók aránya**, a különbség pedig egyre inkább növekszik. A végzettség hatása különösen drasztikus az idősebbek körében: míg a NEET fiatalok aránya az alacsony végzettségű tizenévesek körében 10% körül alakul, addig a 25-29 évesek körében már 42% és a 30-34 körében is 40%.

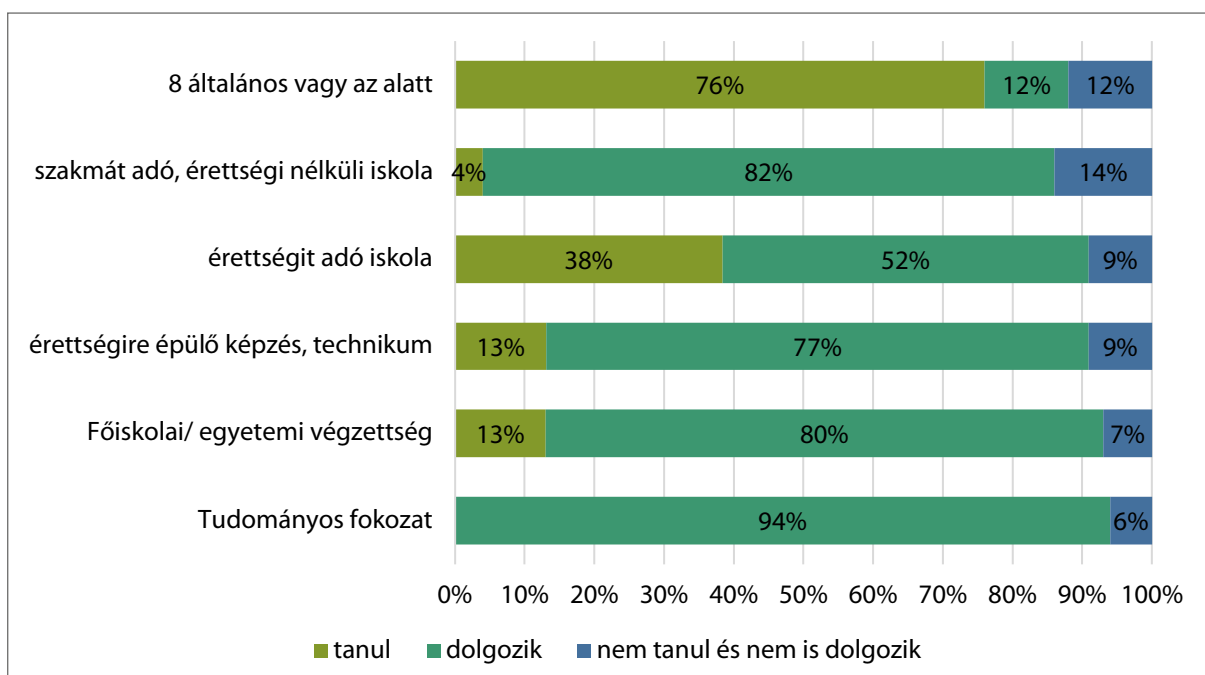
Az Eurostat adataival összhangban az alacsony iskolai végzettség és a tanulmányok korai abbahagyása a nagymintás ifjúságkutatás adataiban is összefüggést mutat a NEET státusszal. A legfeljebb 8 általános végzettséggel rendelkező fiatalok 12 százaléka, az érettségi nélkül szakmát szerzőknek pedig 14 százaléka nem tanult és nem dolgozott az adatfelvétel időpontjában, míg az érettségi megszerzésével csökkent a nem tanulók és nem dolgozók aránya, míg a diplomásoknak már csak 7 százaléka tartozik ebbe a kategóriába (9. ábra).

8. ÁBRA: MAGYARORSZÁGI NEET-RÁTÁK ISKOLAI VÉGZETTSÉG ÉS KORCSOPORT SZERINT, 2021



Forrás: Eurostat (edat_lfse_21) adatok alapján saját szerkesztés

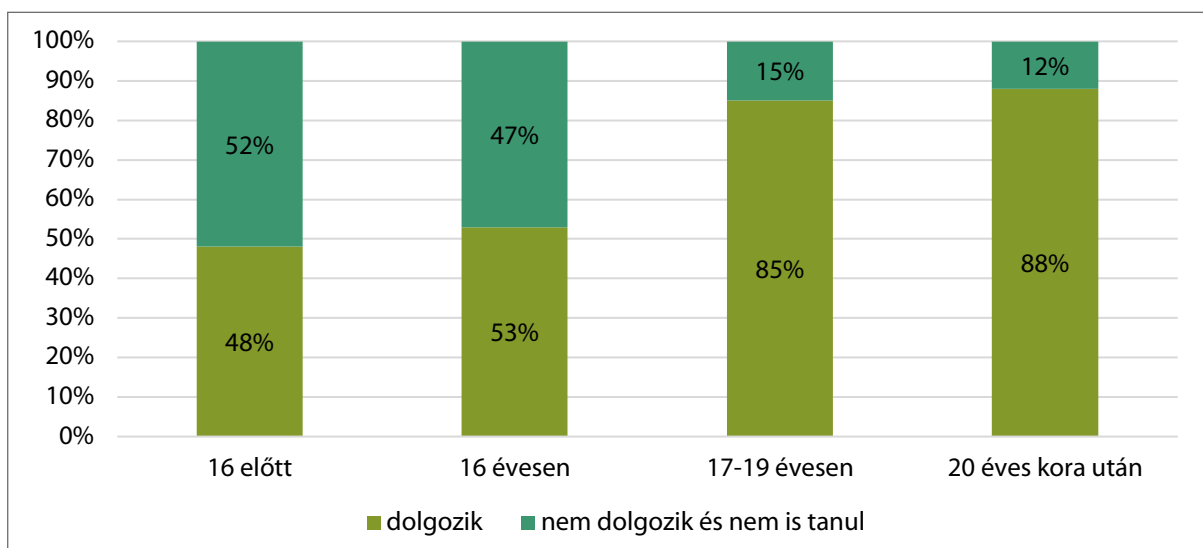
9. ÁBRA: A FIATALOK FŐ AKTIVITÁSA ISKOLAI VÉGZETTSÉG SZERINT (15-29 ÉVESEK), 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020 adatai alapján (Bördős, & Koltai, 2022, p. 126)

Beszédes az a tény is, hogy azok a fiatalok, akik korán hagyták abba a tanulmányaikat vagy korán lemorzsolódtak az iskolából, jóval nagyobb arányban kerültek a NEET fiatalok közé. A 16 éves kor előtt tanulmányaikat befejezők több mint fele (52 százalék) vált NEET fiatallá, a 16 évesen befejezőknek is majdnem fele (47 százalék), míg a 17-19 évesen kilépők 15 százaléka, a 20 éves koruk után tanulmányaikat befejezők 12 százaléka nem helyezkedett el az iskola befejezte után (10. ábra).

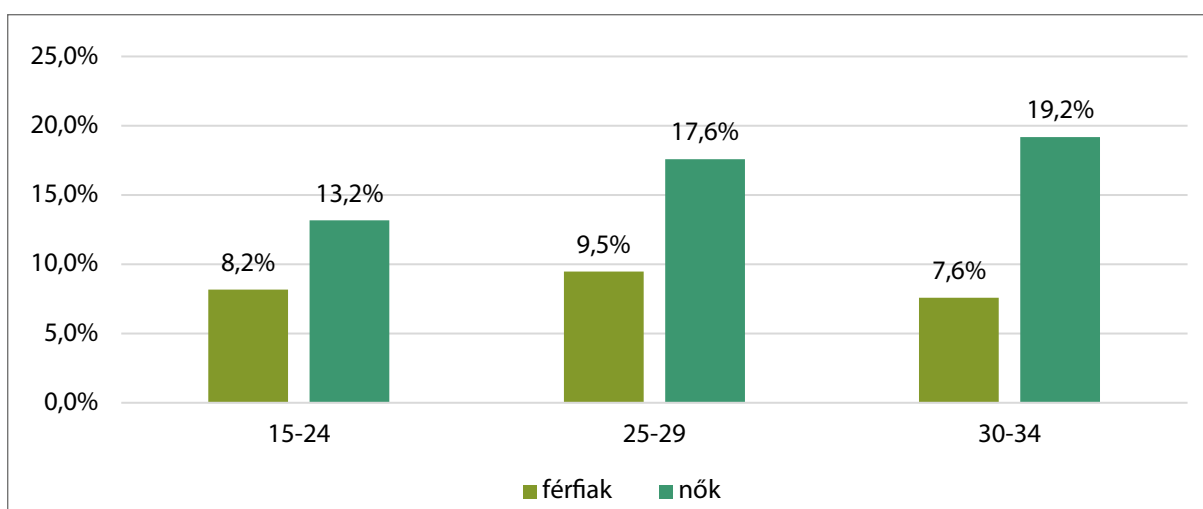
10. ÁBRA: AZ ISKOLÁT (VÉGZETTSÉGGEL VAGY VÉGZETTSÉG NÉLKÜL) BEFEJEZETT FIATALOK AKTIVITÁSA A TANULMÁNYOK BEFEJEZÉSÉNEK ÉLETKORA SZERINT



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020 adatai alapján (Bördös, & Koltai, 2022, p. 126)

A nem tanuló és nem dolgozó fiatalok arányában jelentősek a **nemi különbségek**. A 30 alatti nők között magasabb a NEET-ek aránya a hasonló korú férfiakhoz képest (11. ábra). Ez hasonló az idősebbek körében tapasztalt munkaerőpiaci jellemzőkhöz: **a férfiak foglalkoztatottsági és aktivitási mutatója jellemzően minden korosztályban magasabb, mint a nőké, bár a fiatalabb korosztály esetében különösen nagy ez a szakadék**. E mögött több ok is állhat, de a fiatal nők gyermekvállalása és (gyermek)gondozási többletfeladatai játszhatják a legnagyobb szerepet (Csillag et al., 2020; Eurofound, 2016; Karácsony, & Millán, 2017; Molnár, 2020). Ezzel párhuzamosan – a tradicionális nemi szerepfelfogásból adódóan – a férfiakra sok helyen gyakran nagyobb nyomás helyeződik a munkavállalásra. További ok lehet a munkáltatói diszkrimináció: egyes munkáltatók inkább a férfi munkavállalókat preferálják a fiatal, szülőképes korú nőkkel szemben, és ez a diszkrimináció annál inkább erősebb lehet, minél magasabb annak a kockázata és költsége a munkáltató számára, hogy a fiatal női munkavállaló hosszú évekre kiesik a munkaerőpiacról a gyermekvállalást követően.

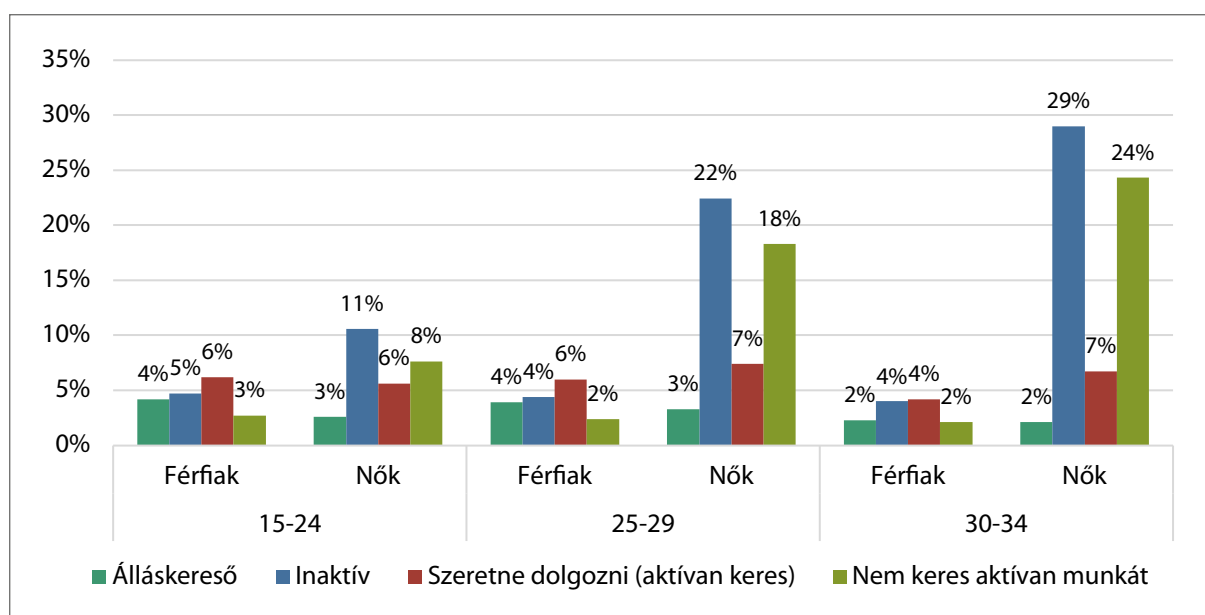
11. ÁBRA: A NEET-RÁTA NEM ÉS KORCSOPORT SZERINT, 2021



Forrás: Eurostat (edat_ifse_20) adatok alapján saját szerkesztés

A nemek közti különbségekről még teljesebb képet kaphatunk, ha a NEET-rátákat megbontjuk munkaerőpiaci státusz szerint is (12. ábra). A NEET fiatalokon belül a férfiak és nők közt nincs jelentős különbség az álláskereső arányában, de az életkor előrehaladtával egyre nagyobb azon nők aránya, akik inaktívak. A 15-24 éves férfiaknak 5 százaléka inaktív és 3 százaléka nem keres munkát, míg a hasonló korú nőknek 11 százaléka inaktív és 8 százaléka nem keres munkát. A 25-29 éves korcsoportban már jóval nagyobb a különbség a nemek között. A 25-29 éves férfiak 4 százaléka inaktív és 2 százaléka nem keres munkát, míg a nőknél 22 százalékos és 18 százalékos körül alakulnak ezek az arányok. A 30-35 éves korosztályban tovább nő a nemek közti különbség. **A nemek közötti jelentősebb eltérést a NEET-rátákban elsősorban a nők körében magasabb inaktivitás okozza**, és nem pedig az álláskereső számában jelentkező különbségek. Ez a különbség az életkor előrehaladtával növekszik, hiszen egyre több nő vállal gyermeket és emiatt távol van a munka világától.

12. ÁBRA: A NEET FIATALOK AKTIVITÁSA NEM ÉS KORCSOPORT SZERINT, 2021

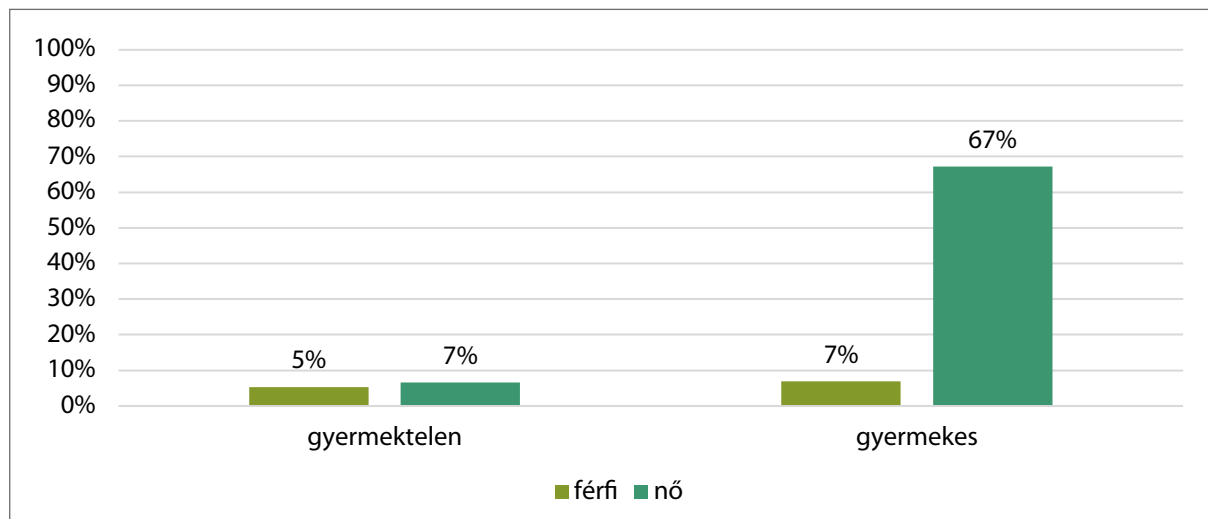


Forrás: Eurostat (edat_lfse_20) adatok alapján saját szerkesztés

A nagymintás ifjúságkutatás adatai egybeesnek a bemutatott Eurostat adatokkal: a nők között jóval nagyobb a NEET-ek aránya, ami jelentős részben a gyermekvállalással kapcsolatos távollétből is adódik. Ahogy a 13. ábra is mutatja a nagymintás ifjúságkutatás mintáján, a gyermektelen NEET férfiak és nők aránya nagyon hasonló hazánkban, míg a gyermekesek között a nők kétharmada NEET helyzetű, a férfiak esetében ez az arány azonban szinte megegyezik a gyermektelen férfiakéval (7%).

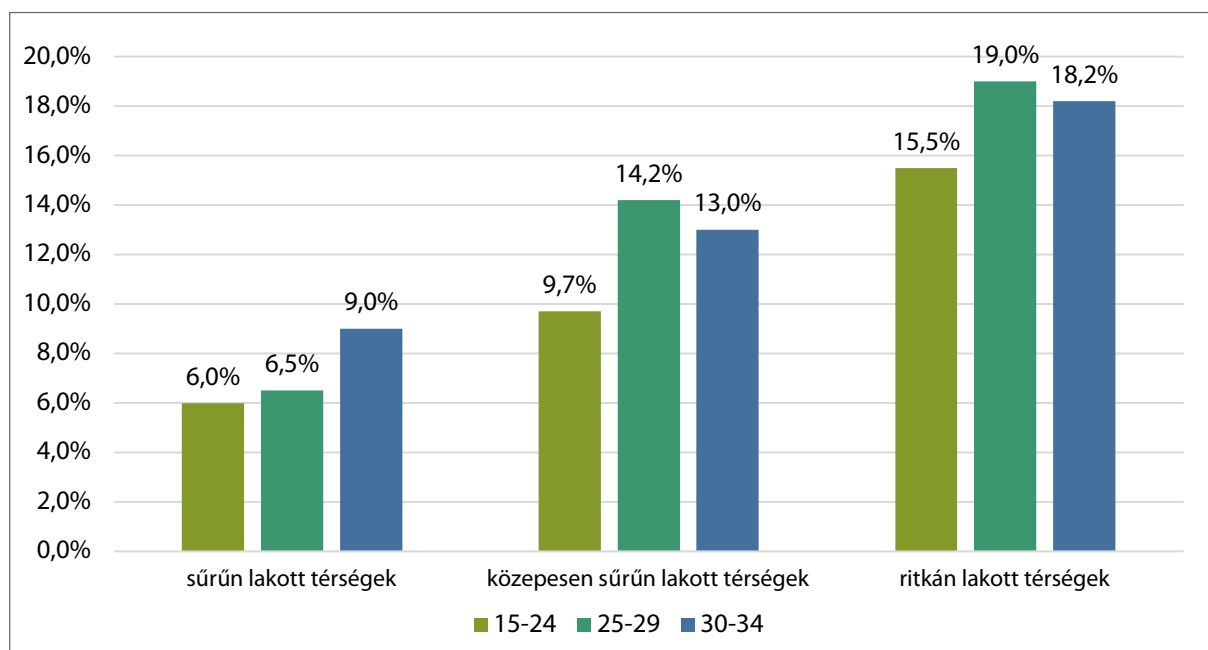
Az urbanizáció szintje is jelentős hatással van a fiatalok esélyeire és a NEET-rátákra. Nem meglepő módon a **ritkán lakott, vidékies térségekben a legmagasabb a nem tanuló, nem dolgozó fiatalok aránya**, a sűrűn lakott, városias térségekben pedig a legalacsonyabb (a térségek besorolását az Eurostat alapján végeztük el) (Lendzhova, & Milenkova, 2020; Neagu, 2020; Smoter, 2019) (14. ábra). A hazánkra vonatkozó regionális NEET-ráták diszperziója – mely az Eurostat által számított indikátor, egy adott ország régiós NEET-rátáinak variációs együtthatóját jelenti súlyozva az egyes régiók abszolút népességével –, a 15-29 évesekre nézve 2020-ban 29 százalékos, 2019-ben pedig 35 százalékos volt, mely számok magasabbak, mint a legtöbb EU tagállamban; ez azt jelzi, hogy a regionális különbségek viszonylag nagyok számítanak Magyarországon. Ez a helyzet igaz a 25-29 év közötti korcsoportra is: míg a sűrűn lakott térségekben a NEET helyzetűek aránya 6,5 százalékos ebben a korcsoportban, addig a ritkán lakott vidéki térségekben már 19 százalékos, vagyis majd háromszoros.

13. ÁBRA: A NEET-EK ARÁNYA GYERMEKVÁLLALÁS ÉS NEM SZERINT, 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020-as adatai (N=2118)

14. ÁBRA: NEET-RÁTÁK AZ URBANIZÁCIÓ SZINTJE ÉS KORCSOPORT SZERINT, 2020



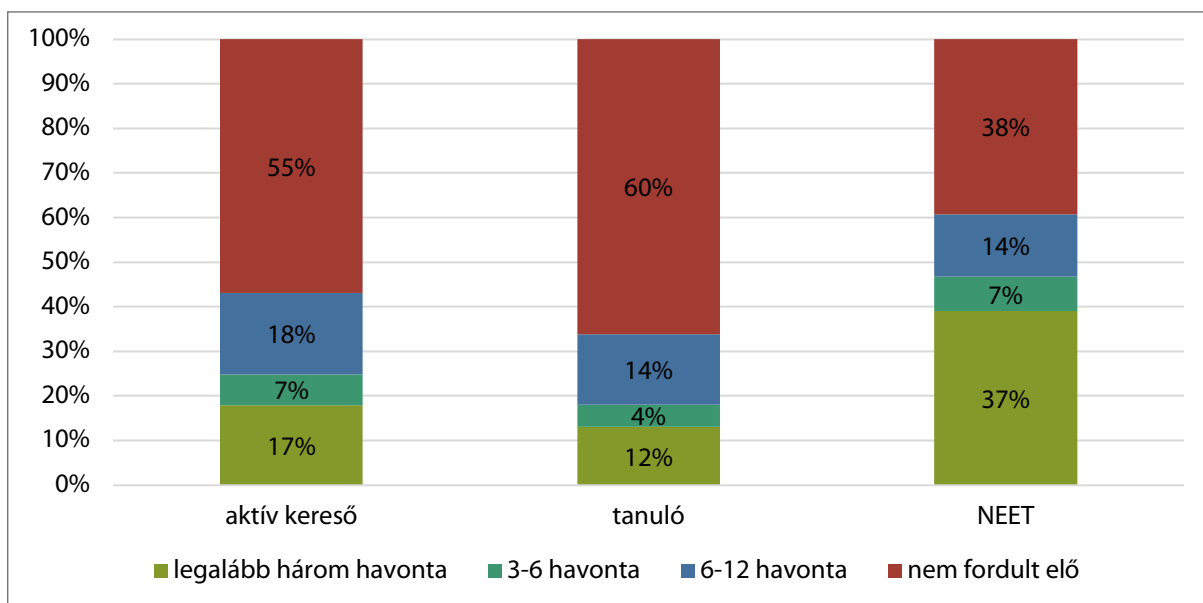
Forrás: Eurostat (edat_lfse_29) adatok alapján saját szerkesztés

A **fogyatékoság vagy tartós betegség** is sokszor oka annak, hogy egy fiatal tartósan kiszorul a munka és a tanulás világából (Csillag et al., 2020; Eurofound, 2016; Molnár, 2020), valamint a **mentális és pszichés betegségek, a szerhasználat és addikció** is gyakran vezetnek a fiatalok kiszorulásához a munkaerőpiacról (lásd például Salvà-Mut et al., 2018; Statistik Austria, 2020). Az Eurostat adatai szerint a 25-29 év közötti korosztályba tartozó fogyatékosággal élő fiataloknak csak 19 százaléka volt foglalkoztatott és 15,5 százaléka álláskereső (Koller et al., 2022).

Sok nem tanuló és nem dolgozó fiatal még szülei háztartásában él. A nagymintás ifjúságkutatás adatai alapján, a szüleikkel élők aránya a NEET fiatalok körében 42 százalék, vagyis **sokan élnek még a szüleikkel**, akár abban az esetben is, ha már gyermekük van. Továbbá a hazai NEET fiatalok 29 százaléka a szüleivel egy kasszán él.

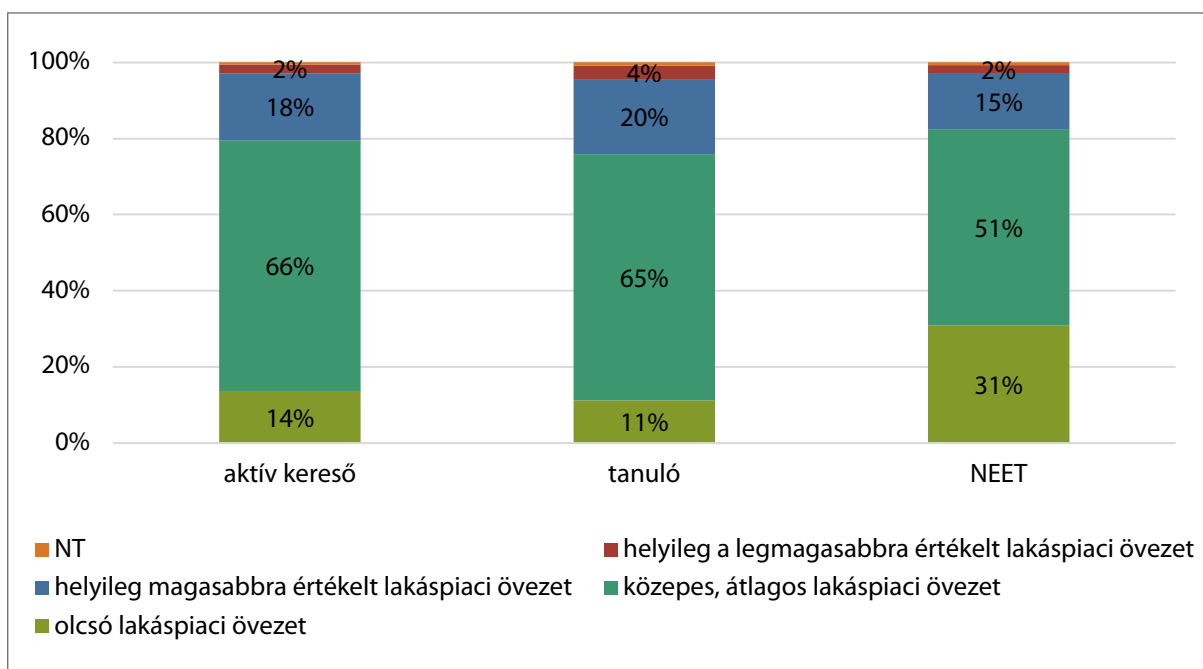
A NEET fiatalokra **sokszor magasabb szegénységi kockázat és alacsonyabb társadalmi státuszú családi környezet jellemző**. A nagymintás ifjúságkutatás számai azt mutatják, hogy a NEET fiatalok családjainak körében jóval gyakoribb, hogy elfogy a pénz a hónap végére, 37 százalékuk negyedévente legalább egyszer szembesül ezzel a helyzettel, további 7 százalékuk pedig félévente (15. ábra). A NEET fiatalok lakókörnyezete is nagyobb eséllyel tartozik az olcsóbb környékek közé, 30 százalékuk lakik olcsó, 51 százalékuk pedig közepes lakáspiaci környezetben (16. ábra).

15. ÁBRA: A HÓNAP VÉGÉRE ELFOGY A HÁZTARTÁS PÉNZE (AZ ELMÚLT 12 HÓNAPBAN), ELŐFORDULÁSI GYAKORISÁG MUNKAERŐPIACI STÁTUSZ SZERINT, 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020-as adatai (N=8000)

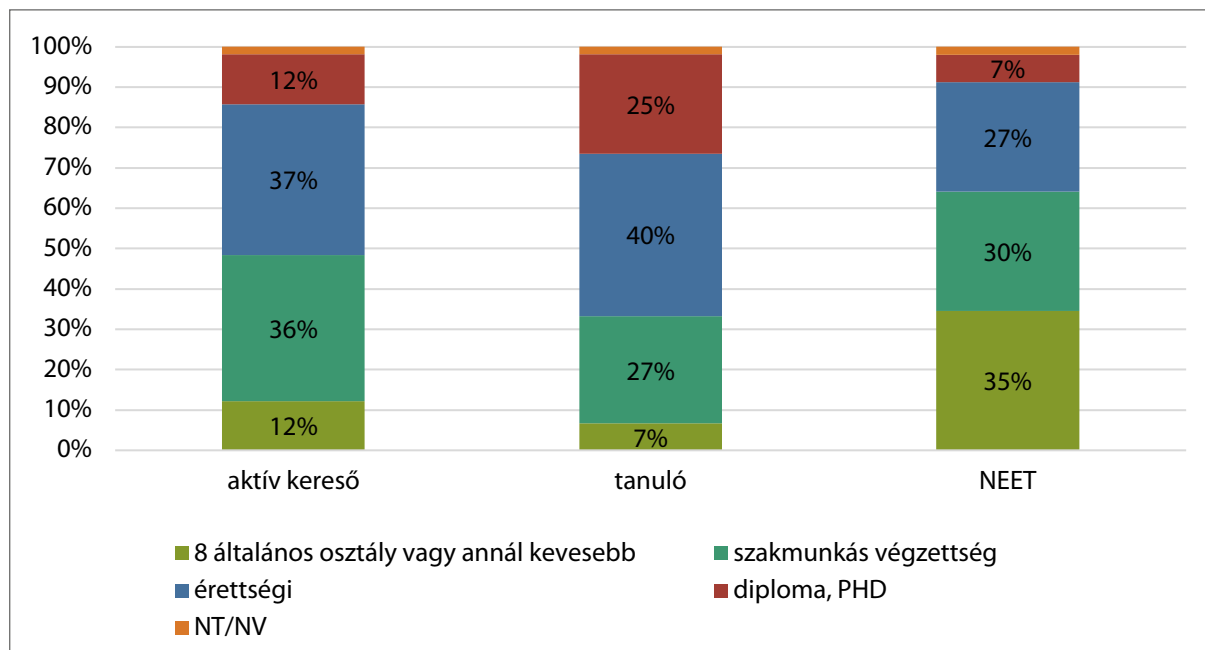
16. ÁBRA: A FIATALOK LAKÁSÁNAK HELYE A TELEPÜLÉSEN BELÜL, MUNKAERŐPIACI STÁTUSZ SZERINT, 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020-as adatai (N=8000)

A szülői háttér szerepe a szülők iskolai végzettsége és a fiatalok munkaerőpiaci helyzete közötti összefüggésben is megmutatkozik. A NEET fiatalok 35%-ának esetében az anya legmagasabb iskolai végzettsége általános iskola, szemben az aktív dolgozókkal, ahol ez az arány 12% (17. ábra).

17. ÁBRA: AZ ANYA LEGMAGASABB ISKOLAI VÉGZETTSÉGE A FIATAL MUNKAERŐPIACI STÁTUSZA SZERINT, 2020



Forrás: A nagymintás ifjúságkutatás 2020-as adatai (N=8000)

A diszkriminációról kevés adat áll rendelkezésre, mind a teljes népesség, mind pedig kifejezetten a NEET fiatalok esetében. A munkanélküliek általában ki vannak téve a diszkrimináció veszélyének, mivel a közbeszéd általában magukra a munkanélküliekre hárítja a munkahely elvesztéséért járó felelősséget, annak ellenére, hogy az okok gyakran rendszerszintűek vagy az egyénen kívül eső tényezők határozzák meg (Schönherr, 2021). Az etnikai hovatartozáson és az etnikai kisebbséghez tartozáson alapuló diszkrimináció és megbélyegzés ugyancsak elterjedt (Dimitrov et al., 2012; Fyhn et al., 2021; KSH, 2015; KSH, 2018; Rubio, & Ibañez, 2018; Stanila et al., 2020), így az etnikai, vallási vagy szexuális kisebbségekhez tartozó fiatalok gyakran tapasztalnak diszkriminációt a munkahelyükön vagy az állásajánlatok során.

Összegzés és következtetések

A nem tanuló, nem dolgozó fiatalok aránya (NEET-ráta) az elmúlt 10 év során hasonlóan alakult Magyarországon, mint átlagosan az Európai Unióban. Míg a tizenévesek körében többen vannak a tanulók, addig a 25 felettiek nagyobb arányban dolgoznak, de a 25-29 év közötti fiatalok 13-19 százaléka kiszorul a munkaerőpiacról. A 25-29 éves korosztályban a nem tanuló, nem dolgozó fiatalok sokkal nagyobb eséllyel vannak tartósan távol a munkaerőpiactól, mint a fiatalabb kortársaik. Ez részben a tartós munkanélküliség miatt, részben a gondozási feladataik miatt van. Az **alacsony iskolai végzettségűek, illetve a nők körében az EU átlagánál magasabb azon fiatalok aránya, akik kiszorultak a munkaerőpiacról.** A nemek közti jelentősebb eltérés pedig elsősorban abból adódik, hogy a fiatal nők körében jóval többen vannak a munkaerőpiacon kívül, mint a férfiak között. Emellett viszonylag jelentősek a területi különbségek is, a falusias környezetben élő fiatalok közül többen szorultak ki, mint a városban élők közül, de a család alacsony társadalmi státusza, a tartós betegség vagy fogyatékoság is jelentős szerepet játszik.

A magyarországi közpolitikákban a 25-29 év közötti NEET-fiatalok ritkán képezik a szakpolitikák explicit célcsoportját. Számos szakpolitika és program azonban potenciálisan érintheti ezt a csoportot – a foglalkoztatáspolitikát (beleértve az adó- és társadalombiztosítási járulékokra vonatkozó szabályozást és a munkáltatók egyéb felvételi ösztönzőit), a szakképzési és felsőoktatási politikák, valamint a családpolitika a legfontosabb beavatkozási területek. Az elmúlt évek egyik legfontosabb ifjúsági adópolitikai intézkedése, a 25 év alattiak adókedvezménye például nem éri el ezt a célcsoportot, de a 2023-ban bevezetett fiatal anyák adókedvezménye már 30 év alatt vehető igénybe.

Az aktív munkaerőpiaci eszközök között számos olyan van, amely sikeresen növelheti a hátrányosabb helyzetű fiatalok elhelyezkedési esélyeit, illetve segítheti őket a megfelelő munkahely megtalálásában és megtartásában vagy a kívánt bér elérésében. Hazánkban több aktív munkaerőpiaci program is elérhető a 30 év alatti fiatalok számára, az Ifjúsági Garancia kiterjesztésre került, és immár elérhető a 25-30 közöttiek számára, emellett a jövőben indítani tervezett GINOP+ munkaerőpiaci szolgáltatásai is a fiatalok e szélesebb korcsoportja számára elérhetőek lesznek – bár ezeknek sokszor előfeltétele az álláskeresőként történő regisztráció. A hazai és nemzetközi programok értékelései felhívják a figyelmet a célzás fontosságára: a képzések és a bértámogatások esetében is gyakran jelentős a lefölösés és a holtteher-veszteség mértéke, azaz sokszor az eleve jobb helyzetű (képzettebb, tapasztaltabb, talpraesettebb, motiváltabb) álláskeresőket kerülnek be a programokba, akik önállóan, a program nélkül is nagyobb esélyekkel találnának munkát. Ezzel szemben a leghátrányosabb helyzetűek, akiknek a legnagyobb szükségük lenne a segítségre, gyakran kimaradnak a programokból.

A 25-29 éves korosztályban drasztikus képként rajzolódik ki a tartósan leszakadó, kirekesztődő fiatalok csoportja. Ők jellemzően alacsony iskolai végzettségűek és kistelepüléseken élnek. Bár számtalan munkaerőpiaci eszköz célolta a vizsgált korosztályt az elmúlt években, ezek sem tudtak eredményt elérni a leginkább lemaradó fiatalok körében. Az ő támogatásukra komplex, a szociálpolitikát is bevonó eszközrendszerre van szükség.

A cikk a 'Lost Millennials – Transnational research network for the evaluation of initiatives targeting 25+ NEETS' projekt keretében készült, amely az EGT és Norvég Alapok Ifjúsági Foglalkoztatási Alapjának támogatásával valósul meg (The project is funded by Iceland, Liechtenstein and Norway through the EEA and Norway Grants Fund for Youth Employment). A konzorcium által készített, 13 országra kiterjedő tanulmány ingyenesen elérhető (Koller et al., 2022).

Irodalom:

- Adamecz-Völgyi A., Csillag M., Molnár T., & Scharle Á. (2017). Képzéssel a munkaerőhiány ellen? A munkaügyi központok által szervezett vagy finanszírozott képzések célzása és eredményessége. In: Fazekas K. & Köllő J. (szerk.), *Munkaerőpiaci tükör 2016*, 173-182. MTA Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont Közgazdaság-tudományi Intézet, Budapest.
- Bell, D., & Blanchflower, D.G. (2011). Youth unemployment in Europe and the United States. *Nordic Economic Policy Review*, Number 1/2011, 11-37.
- Blanchflower, D.G., & Oswald, A. J. (2011). International Happiness: A New View on the Measure of Performance. *Academy of Management Perspectives*, 2011 February, 6-22. <https://doi.org/10.5465/AMP.2011.59198445>
- Borbély-Pecze T. B. (2013). *Korai iskolaelhagyás és életút-támogató pályaaorientáció: támogató rendszer. „QALL- Végzettséget mindenkinek!” projekt*, 2013.
- Bördös K., & Koltai L. (2020). Sérülékeny csoportok a munkaügyi szervezet gyakorlatában. *Új Munkaügyi Szemle*, 2020/2.

- Bördős K., & Koltai L. (2022). A magyar fiatalok hatodik legégetőbb problémája: a munkaerőpiaci helyzet. In: Pillók P., & Székely L. (szerk.) *Kívánj tized! A magyarországi fiatalok nemzedéki önreflexiója és jövőképe* (pp. 115-136). Ismeretlen ismerősünk: a fiatalok – 1., Budapest. ISBN 978-615-01-7060-2.
- Bördős K., & Petróczi A. (2019). *A tartós munkanélküliek, valamint az 50 év feletti és a fiatal álláskeresők munkaerőpiaci integrációjának lehetősége*. Hétfa Kutatóintézet. 1999–2939 (print)[ISSN]
- Csillag M., Molnár T., & Scharle, Á. (2020). *Do the Public Employment Services Reach Non-Employed Youths?* A preliminary assessment for Hungary. Budapest Institute for Policy Analysis. http://www.budapestinstitute.eu/YEP_Outreach_Report_Hungary_102020.pdf Letöltés időpontja: 2022. október 13.
- De Witte, H., Vander Elst, T., & De Cuyper, N. (2015). Job Insecurity, Health and Well-Being. In: Vuori, J., Blonk, R., & Price, R. H. (szerk.), *Sustainable Working Lives* (pp. 109-128). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9798-6_7
- Dimitrov, D., Grigorova, V., & Decheva, J. (2012). *Civil Society monitoring report on the implementation of the National Roma Integration Strategy and Decade Action plan in 2012 in Bulgaria*. Decade of Roma Inclusion Secretariat Foundation. [https://www.rcc.int/romaintegration2020/romadecadefold//decade%20implementation/4.%20civil%20society%20reports/Civil%20Society%20Monitoring%20Report%202012%20\(Bulgaria,%20English%20language\).pdf](https://www.rcc.int/romaintegration2020/romadecadefold//decade%20implementation/4.%20civil%20society%20reports/Civil%20Society%20Monitoring%20Report%202012%20(Bulgaria,%20English%20language).pdf) ISSN: 2064–0714, Letöltés időpontja: 2022. október 17.
- Eurofound (2016). *Exploring the diversity of NEETs*. Publications Office of the European Union. <http://dx.doi.org/10.2806/62307>
- Eurofound (2021). *NEETs*. <https://www.eurofound.europa.eu/topic/neets> Letöltés időpontja: 2022. október 17.
- Eurostat (2021). *Young people neither in employment nor in education and training by sex, age and labour status (NEET rates)* [database]. http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=edat_lfse_20 Letöltés időpontja: 2023. május 17.
- Fyhn, T., Radlick, R. L., & Sveinsdottir, V. (2021). *Norwegian youth who are outside of school and the labor market*. (Unge som står utenfor arbeid, opplæring og utdanning (NEET). en analyse av unge i NEET-kategorien). (No. 2). NORCE. SSN/ ISBN 978-82-8408-155-7
- Giuliano, P., & Spilimbergo, A. (2014). RETRACTED: Growing up in a Recession. *The Review of Economic Studies*, 81 (2) (287), 787–817. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/43551580>. Accessed 8 Aug. 2023.
- Karácsony S. & Millán N. (2017). *Portraits of Labour Market Exclusion 2.0—Country Policy Paper (CPP) for Hungary*. The World Bank Group, Social Protection and Labor Global Practice, Europe & Central Asia Region. <https://doi.org/10.1596/29627>
- Karamessini, M. (2019). Mapping early job insecurity impacts of the crisis in Europe. In: Hvinden, B., Hyggen, C., Schoyen, M., & Sirovátka, T., *Youth Unemployment and Job Insecurity in Europe* (pp. 24-44). Edward Elgar Publishing.
- Koller, K., Wolter, S., Tschank, J. & Vana, I. (2022). *Transnational research report on the situation of 25+ NEETs in the EU and in beneficiary countries*. Centre for Social Innovation. Lost Millennials – Transnational Research Network for the Evaluation of Initiatives Targeting 25+ NEETS. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.34912.97281>
- KSH (2015). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2015*. Hungarian Central Statistical Office. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz15.pdf> Letöltve: 2023.05.23.
- KSH (2018). *Munkaerőpiaci helyzetkép, 2014–2018* (p. 26). Hungarian Central Statistical Office. <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/munkerohelyz/munkerohelyz17.pdf> Letöltve: 2023.05.23.
- Lam, J., Fan, W., & Moen, P. (2014). Is Insecurity Worse for Well-being in Turbulent Times? *Mental Health in Context. Society and Mental Health*, 4(1), 55-73. <https://doi.org/10.1177/2156869313507288>
- Lendzhova, V., & Milenkova, V. (2020). *Rural NEETs in Bulgaria. Rural NEET Youth Network*. European Cooperation in Science and Technology.
- Luca, G., Mazzocchi, P., Quintano, C., & Rocca, A. (2020). Going behind the high rates of NEETs in Italy and Spain: The role of early school leavers. *Social Indicators Research*, 151(1), 345-363. <https://doi.org/10.1007/s11205-020-02370-3>
- Molnár Gy. (2020). Youth in public employment, with particular emphasis on early secondary school leavers. In: Fazekas K., Csillag M., Hermann Z., & Scharle, Á. (Eds.), *The Hungarian Labour Market 2019*, Institute of Economics, Centre for Economic and Regional Studies.

- Neagu, G. (2020). COST CA18213 *Rural NEETs in Romania: 2009/2019 Overview*. <https://rnyobservatory.eu/web/National-Reports/NR-ROMANIA-09-19.pdf> Letöltve: 2022.05.24.
- O'Reilly, J., Leschke, J., Ortlieb, R., Seeleib-Kaiser, M., & Villa, P. (szerk.) (2018). *Youth Labor in Transition: Inequalities, Mobility, and Policies in Europe*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780190864798.001.0001>
- Reeskens, T., & Vandecasteele, L. (2017). Hard times and European youth. The effect of economic insecurity on human values, social attitudes and well-being. *International Journal of Psychology*, 52(1), 19–27. <https://doi.org/10.1002/ijop.12387>
- Rubio, C., & Ibañez, Z. (2018). *PROMISE: Promoting Youth Involvement and Social Engagement: Opportunities and challenges for conflicted young people across Europe*. <https://doi.org/10.3030/693221>
- Schönherr, D. (2021). *Zur Situation von Arbeitslosen in Österreich 2021*. SORA. <https://www.momentum-institut.at/system/files/2021-09/sora-21086-momentum-arbeitslosen-monitor.pdf> Letöltve: 2023.05.23.
- Serracant, P. (2014). A Brute Indicator for a NEET Case: Genesis and Evolution of a Problematic Concept and Results from an Alternative Indicator. *Social Indicators Research*, vol. 117(2), 401–419. JSTOR, <http://www.jstor.org/stable/24720832>. Accessed 8 Aug. 2023.
- Smoter, M. (2019). *Not studying or working. A challenge for public policy*. IBS Policy Papers. Institute of Structural Research.
- Stanila, L., Vasilescu, M. D., & Militaru, E. (2020). Investigating Labor Market Discrimination. *Sustainability*, 12(12). <https://doi.org/10.3390/su12124983>
- Társadalomkutató Kft. (2020). *Magyar Fiatalok 2020: Kérdések és Válaszok – Fiatalokról*. ISBN 978-615-6198-06-8

KOVÁCS ZSOLT MBA

„TUDÁSMENEDZSMENT A KÖVETKEZŐ ÉVTIZED HATÁRÁN”

a MTA GB TM Munkabizottság 20 éves jubileumára készült tanulmánykötet

szerk. Prof. Dr. Noszkay Erzsébet

*(Recenzió)***Bevezető gondolatok...**

*„Az előttünk álló komoly problémákat
nem lehet a gondolkodás azon szintjén
megoldani, amelyen azokat létrehoztuk.”
Albert Einstein*

A tanulmánykötet olvasása közben Einstein idézete elevenült fel bennem. A könyv egyszerre világít rá a jelen korunk mikro- és makrogazdasági helyzetére, a kis-és középvállalati szektor erejére, a növekedés égető szükségére, valamint a tudás kezelésére. A tudás „kezelése” ebben a formában talán leegyszerűsítő megfogalmazás, de ami mögötte van, az a fejlődőképesség preventív kulcsa.

Az elmúlt évszázadok gazdasági, üzleti modelljeit tekintve szűk keretet alkotnak, a tudás apáról fiúra, anyáról leányára szállt. A globalizáció erősödését követően a versenyképesség megtartásában egyre nagyobb szerepet játszott a tudás és a tudástőke. Napjainkra pedig teljesen új gazdasági, üzleti, környezeti és szociális kihívást jelent, hiszen az ipari forradalom határait feszegeti a világ a mesterséges intelligencia elterjedésével, robotizációval. A tudásnak, mint sok esetben nem megfelelően kezelt tőkének sajnálatos példajaképp – amely hazánkban aktuálisan a KKV szektort különösen érinti – jól tükrözi a generációváltás és a nagyon gyakori sikertelen cégátadás.

20 éve Magyarországon egyedülálló módon az MTA GB Tudásmenedzsment Munkabizottsága tűzte ki célul az akadémikus elméleti tudomány, a tudományos kutatások és gyakorlat összekapcsolását segítő tudásközösség megteremtését. Jelen kötet betekintést ad e közösség 20 éves tevékenységének legkiemelkedőbb értékeibe.

A tanulmánykötet olyan értékeket képvisel, amely egyaránt maximálisan kielégíti a tudományos világot, az egyetemi képzésekben is jól hasznosítható, de nélkülözhetetlen olvasmányként javasolható minden tudatos menedzser, közép- és felsővezető részére;- szektortól és iparágtól függetlenül. A kötetben olyan aktuális tudásmenedzsment problémákra s azok megválaszolására nyerhet rálátást az olvasó, amelyek már a fejlett országokban gyakorlatba ültetve jól bevált best practice-ek, működnek, fejlődést generálnak, illetve megteremtik a fejlődési pálya alapjait.

Az ismertetőben négy témát emelek ki bővebben, így: melyek a tudásmenedzsment generációi; felzárkózási esély; digitalizáció korszaka; valamint tudástranszfer technológiák.

A **TM bizottság** egyik kiemelt célja volt, hogy a fejlett gazdaságokhoz képest lévő 5-6 éves lemaradást mielőbb behozza, utolérje. Jómagam is azokhoz az alumnikhoz tartozom, akik már mesterszakra elsajátíthatták a tudásmenedzsment alapjait, emelt szinten pedig Turnaround menedzsment EMBA képzésen. Bátran kijelenthetem, hogy a tanácsadói elitképzés-rendszernek egyik kulcs-tárgya. Módszertanai egyaránt használhatók középvezetői, projektmenedzseri szinteken, de terepen, üzletviteli-, vezetői tanácsadásaim során is jelentős sikereket értem el ennek is köszönhetően.

A tudásmenedzsment generációk első szintjén, a fejlődő országok mellett hazánkban is a *tudástermelés technológiáját* állítja fókuszba. Egyik kiemelt jellemzője, hogy a tudást, mint terméket fogja fel, az információt erőforrásként. Nagyvállalati szinten kifejezetten az IT (információtechnológia) megoldásoktól várták el a tudáshasznosítás széles spektrumú – mindenre kiterjedő – megoldását. Hazánkban ebben a korszakban épültek ki az adattárak, dokumentumtárak, intranet megoldások.

A második generáció – az IT fejlődést követően – legfontosabb ismerve az **explicit** (ismeret alapú) és az **implicit** (tapasztalati, intuitív, problémamegoldó) tudás különbözősége, valamint annak tudatos kezelése. Haza viszonylatokban tudományos és szakértői szinten a korszakban a tudás mint humán erőforrás-tényező és tacit-explicit kérdésként jelent meg. Előtérbe került a tacit tudás, a speciális problémamegoldó tudással bíró ember, a tudásmegosztást és integrálást segítő leadership.

A tudásmenedzsment harmadik generációja hálózatként jelenik meg, túljutva a szervezeten és egyéneken. A hálózatok kiépítése egészen új, innovatív szemléletű megközelítés, feltételezés, és mint a tudásközösségek kiépítése, vállalati szemszögből a tudásáramlás, -megosztás, a partnerek tudásának integrálására fókuszál. Mindezek révén kialakulnak új üzleti modellek.

Hazai szinten is egyre nagyobb teret kapnak a technológiai tudástranzsferek, megkülönböztetve keletkezési szinteket (pl.: K+F+I; klaszter; formális és informális hálózatok stb.).

A negyedik generációban a tudás, mint önálló tőketényező, értékteremtő vagyont jelent meg. Nemcsak tudományos és ipari szereplők között, de gazdaságfejlesztésben, fejlesztéspolitikában is önálló programként jelent meg (Ipar 4.0). Napjainkban egyre nagyobb teret hódítva olyan célzott KKV programok kerültek megvalósításra, mint Beszállító Fejlesztési Program, Országos Vállalkozói Mentorprogram, melyekben kulcsfontosságú a tudás (e-learning programok) és a tudás átadása, integrálása.

Úgy vélem, minden korszaknak megvan a maga sajátossága, melyekből olyan elemek hasznosíthatók, melyek nemcsak egyéneket, szervezeteket, de piacokat tesznek versenyképesebbé.

A térhódító ötödik generáció jelen korunk IT csúcstechnológiája, az MI (AI: artificial intelligence), azaz a mesterséges intelligencia, BIG DATA, valamint a digitalizáció. Számos hazai kutató folytat jelentős, értékteremtő munkát: Noszky Erzsébet, aki maga a tudásmenedzsment hazai élenjárója; Kiss Ferenc, az oktatási digitális struktúra és -tartalom forradalmasítója; BIG DATA és MI területén pedig Bógel György.

Esély a felzárkózásra – csak tudásalapon – üzeni Boda György és Lánicz Gábor tanulmánya.

„Bármennyi tőke áramlott is az országba, a növekedés ütemét a hazai munkaerő termelékenységének növekedése határozta meg.” – fogalmazza meg.

A kötet tanulmányozása és olvasása során egy szokatlanabb megközelítésben olvashatunk a gazdasági teljesítményről, utolérésről, azaz konvergenciáról. A szerzőpáros szerint a növekedés, amely a GDP-ben nem konvergens, semmilyen más növekedésben sem lesz az.

A konvergencia gyorsításához vélt utat a szerzőpáros három alfejezetben tárgyalja, s megállapítják: a növekedésünk „ára” a közepes jövedelmi csapdák, a függő gazdasági szerkezet kialakulása és a félperifériás rendszerünk újratermelődése.

Így célszerű lenne, ha a tudásmenedzsment mint stratégia jelenne meg, az országot és gazdaságát rendszerszemléletben átívelő alapos ok-okozati összefüggésekben vizsgálva, cselekvésre, fejlődésre ösztönözve.

Összegzés

A „Tudásmenedzsment a következő évtized határán” című tanulmánykötet egy olyan komplex, önmagában is jelentős értékkel bíró tudásanyag, amely a hazai helyzetre jellemző és jellegzetes lépésekből kiindulva ismerteti egyedi szemléltű hazai kutatók, tanácsadók munkáin keresztül a jelenkor jellemző kihívásait a makrogazdasági tényezőkön, a digitalizáción, tudástranszfereken át a szakpolitikai kérdésekig. Utóbbi témában Szívós Mihály *„Tudásvizonyok és szakpolitikák. Európai és nemzetállami szintű szakpolitikák hatékonysága a hallgatóságos tudás elmélete szempontjából”* című tanulmányát emelném ki, hiszen a tudásmenedzsment témaköre jellemzően menedzsment, szervezeti vezetéstudományi aspektusokban a leggyakoribb, írásában a centrikus megközelítése és céljai mind egyedi és úttörő a szakpolitikai menedzsment témában.

Napról-napra a digitalizáció újabb forradalmát éljük meg, és az ezáltal hasznosítható eszközöket és eredő kihívásokat, a tudás „digitális menedzsmentjéről” Obermayer Nóra *„A digitalizáció korszaka a tudásmenedzsment fejlődéstörténetében”* című tanulmányában ismerheti meg az olvasó.

A sokoldalú, a tudásmenedzsmentet számos részletében és aspektusában bemutató tanulmánykötet a Magyar Tudományos Akadémia (MTA) GB Tudásmenedzsment Munkabizottság megalakulásának huszadik, jubileumi évfordulójára készült el Prof. Noszkay Erzsébet szerkesztésében. A kötet méltó mérföldöveként fémjelzi ezt a jeles alkalmat.

A kötet inspirál, cselekvésre buzdít, amellet, hogy a jelen kor legfőbb kihívásait ismertetik neves hazai kutatók, szakemberek. Szívból javaslom mindenkinek elolvasásra, hasznosításra.

DAJNOKI KRISZTINA – BOROS JÓZSEF

„INNOVATÍV HR – KIHÍVÁSOK A XXI. SZÁZADBAN” KONFERENCIA ÉS SZAKMAI FÓRUM

Humán Szakemberek Országos Szövetsége – 30. Jubileumi Rendezvény

(Konferencia-beszámoló)

2023. november 28-án került megrendezésre a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán az éves „Innovatív HR – Kihívások a XXI. században” című Konferencia és Szakmai Fórum, melyet a DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete és a Humán Szakemberek Országos Szövetsége (HSZOSZ) Debreceni HR Klub szervezett. Az esemény egyben a Humán Szakemberek Országos Szövetsége fennállásának 30. évfordulójának ünneplésére is lehetőséget adott.

A vállalatok számára mindig is kihívást jelentő feladat volt a változó környezeti tényezőkre való rugalmas és gyors reagálás. A technológia fejlődése, az innovatív eljárások és a globalizációs folyamatok a humán erőforrás gazdálkodás szemléletére, funkcióira is hatást gyakoroltak. A konferencia és fórum célja egyrészt plenáris előadások keretében olyan jó gyakorlatok, regionális munkaerőpiaci helyzetkép megismerése, ami a szervezetek mindennapjaiban kihívást jelent. Másrészt, a szekciókban elhangzó előadások, kerekasztal beszélgetések által lehetőséget biztosítson a tapasztalatcserére, kutatási eredmények, szervezeti sajátosságok megismerésére, illetve együttműködésre a HR-menedzsment területén vállalati, közszolgálati, tanácsadói vagy akadémiai szférában dolgozók, illetve a jövő szakemberei, azaz az egyetemi hallgatók számára egyaránt.

A konferencia plenáris előadásai kapcsán olyan témákba nyerhettünk betekintést, mint a Mastergood cégcsoportszintű HR-ré válásának szervezetfejlesztési folyamata, az Oerlikon Eldim (HU) Kft. és Oerlikon Balzers Coating Austria GmbH toborzás és megtartás sajátosságai, a Neopac Hungary Kft. új munkaerőpiaci kihívásaira adott válaszai, illetve az Egis Gyógyszergyár Zrt. mesterséges intelligencia potenciális felhasználási területei.

A rendezvény keretében második alkalommal került átadásra a HR Mester Nívó Díj, melyet a DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézete és a HSZOSZ alapította azon mesterszakos hallgatók elismerésére, akik az emberi erőforrás területén végeztek kimagasló kutatómunkát. Az idei évben az I. helyezést Szabó-Zmák Edina, a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatója érte el „A Job Crafting, azaz a munkakörök személyre szabásának vizsgálata a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség tükrében” című dolgozatával. Konzulense dr. Király Zsolt egyetemi docens.

A jubileumi rendezvény keretében Életmű Díjak átadására is sor került. A HSZOSZ életmű díj magas szintű, kiváló, eredményes, példaértékű, inspiráló munkavégzésért adható. A díjazottak erkölcsileg és szakmailag egyaránt kimagasló személyiségek, akik kiválóan ismerik és átlátják a szervezet működését és támogatják annak működését, a változásokhoz igazítják a feladatok ütemezését és ellátását. Következésképpen, kitartó munkájuk teljes mértékben a szervezet érdekeit szolgálja, elhivatottságuk, a minőségi munka iránti elkötelezettségük, szakmai felkészültségük és szenedélyes

Dr. Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

Boros József, PhD hallgató, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet,

munkavégzésük a szervezet eredményes munkavégzése szempontjából nélkülözhetetlen. A 2023-as év díjazottjai: Prof. Dr. Poór József egyetemi tanár, a HSZOSZ elnöke és Dr. Hegedűs Henrik egyetemi docens, a HSZOSZ főtitkára. Iskolateremtő tevékenységükért posztumusz Életmű Díjban részesült Dr. Koltai Dénes professzor emeritus és Dr. Krisztián Béla címzetes egyetemi tanár.

A délutáni szekciókban kerekasztal beszélgetések zajlottak napjaink kihívást és dilemmát jelentő témáiról, mint például a mesterséges intelligencia hatása, a diákmunka jelene-jövője, valamint a crypto-rejtély és ami mögötte van. A coaching iránt érdeklődők személyes tapasztalat útján kaphattak ízelítőt az action learning, a word café és a structogram-tréning és -coaching módszerekről. Emellett a jövő tudósai, azaz az egyetemi hallgatók, szakkollégisták, doktoranduszok mutatták be kutatási eredményeiket, ugyanakkor szakmai előadásokat és hazai, illetve nemzetközi kutatócsoportok eredményeibe is betekintést nyerhettek az érdeklődők.

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 közzététele 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

2023 júniusában végeztem a Budapesti Metropolitan Egyetemen emberi erőforrás szakon. Számomra több szempontból is érdekes volt ennek a témának a kutatása. Amellett, hogy egy 3000 fős japán vállalat emberi erőforrás osztályán dolgozom HR üzleti partnerként, érdekeltségem van egy külföldi munkaerőt közvetítő és szállásoltató cégben is.

Több mint 7 éve dolgozom emberi erőforrás területen, és az elmúlt évek során azt tapasztaltam, hogy a vállalatoknak nehézséget okoz az új munkavállalók felvétele és megtartása. A munkaerőhiány problémája nemcsak az elvándorlás és a népességcsökkenés, hanem a szakképzettséget igénylő fizikai munkák alacsony népszerűsége miatt is tovább fokozódott. Azok a fiatalok, akik továbbtanulnak, inkább más területekre specializálódnak és kevésbé vonzó számukra a fizikai munka. Mindemellet a munkavállalói alapkompenciák jelentősége megnőtt, így a munkáltatók az alkalmazási folyamat során nagyobb elvárásokat támasztanak a jelentkezőkkel szemben.

Pécsi Barbara

PÉCSI BARBARA

HARMADIK ORSZÁGBELI ÁLLAMPOLGÁROK FOGLALKOZTATÁSA, INTEGRÁCIÓJA

Témavezető: dr. Hunyadi-Barta Zsuzsanna mesteroktató

A harmadik országbeli állampolgárok száma az elmúlt évben megnövekedett. Az egyre nagyobb munkaerőhiány miatt a munkáltatók olyan munkavállalókat alkalmaznak, akiknek kultúrája, anyanyelve és munkamorálja eltér a magyarokétól. A különbségek miatt az integrációjuk és megtartásuk is egy új stratégia kidolgozását jelenti a vállalatok számára.

Bevezető

A növekvő munkaerőhiány miatt egyre több vállalkozás kényszerül arra, hogy külföldi munkaerővel stabilizálja állományát. Magyarország kormánya által kidolgozott akcióterv a hiányszakmákban tapasztalt munkaerőhiány orvoslására fókuszál. Ennek érdekében megszületett az úgynevezett „minősített foglalkoztató” státusz, amely kizárólag szigorú engedélyeztetési folyamat során szerezhető meg olyan munkaerő-kölcsönző cégeknek, amelyek garantálni tudják, hogy a hazai vállalatok számára külföldi munkavállalókat biztosítanak könnyített munkavállalási és tartózkodási engedély után. Ennek az intézkedésnek köszönhetően előrelépést várhatunk a magyar munkaerőpiacon, valamint azok a vállalatok, melyek szakemberhiánnyal küzdenek, könnyebben találnak majd megfelelő munkaerőt az elkövetkező időszakban. Ez azonban újabb megoldandó feladatokat generál a munkáltatók és az emberierőforrás-szakemberek számára. A vállalatoknak is fel kell készülniük arra, hogy alkalmazkodjanak a harmadik országbeli dolgozók igényeihez és kihívásaihoz, figyelembe véve a sokszínűséget és a befogadást, valamint a szakmai képzést és betanítást. A külföldi munkaerő integrációja kiemelten fontos a gazdasági növekedés és a munkaerőpiacon való stabilitás szempontjából.

Kutatási feltevéseim:

1. A magyar munkáltatók nem fordítanak elegendő figyelmet a harmadik országbeli munkavállalók integrációjára.
2. Harmadik országbeli munkavállalók megfelelő integráció hiányában nem tudnak beilleszkedni.

Szakdolgozatom főbb kutatási kérdései: Mi motiválja a harmadik országbeli állampolgárokat a Magyarországi munkavégzésre? Miben különbözik a külföldi vendégmunkások szállásoltatása? Ezen kérdéseket fontosnak tartom vizsgálni, hiszen épp olyan fontos a külföldi munkavállalók elégedettsége, jólléte és motiváltsága, mint a magyar munkavállalóé, mert ezek hiányában a dolgozók elégedetlenné válhatnak, ami kihat az elvégzett munkájukra és fluktuációhoz vezethet.

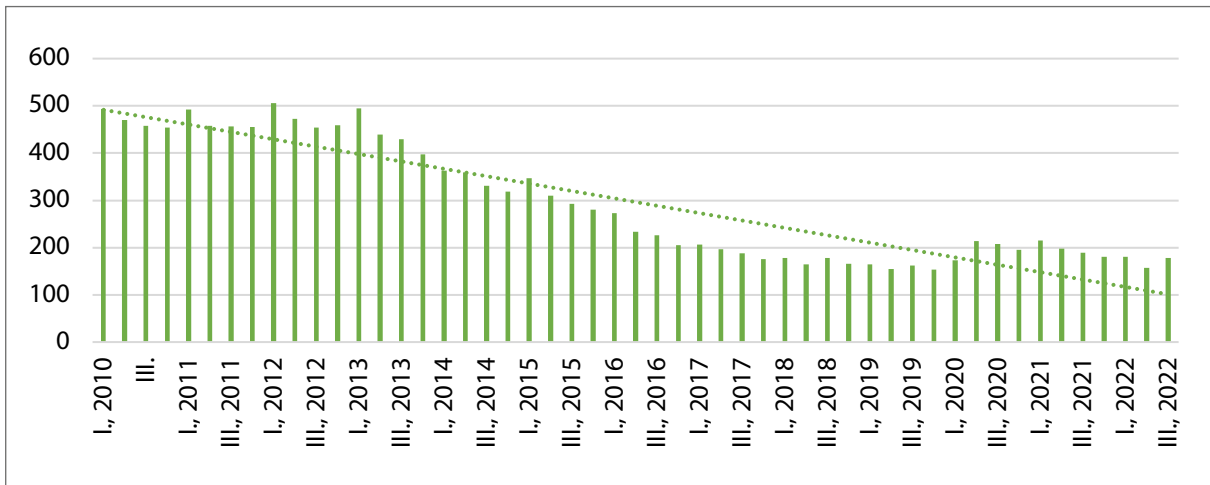
Magyarország munkaerőpiaci helyzete

Áttekintés

Magyarország foglalkoztatási statisztikai mutatói az elmúlt években jelentősen javultak. Az előző évhez képest 2022-ben a foglalkoztatottság tovább bővült: 29 ezer fővel több, 4 millió 706 ezer fő volt. Míg a közszolgáltatásban és a közigazgatásban kisebb visszaesés volt tapasztalható, addig a pénzügyi, műszaki és tudományos területeken létszámbővülés. A munkanélküliségi ráta 3,6%, a munkanélküliek száma 2022 III. negyedévében átlagosan 178 ezer fő volt. Tavaly ugyanezen idő-

szakához képest csökkent a munkanélküliek száma 11 ezer fővel, és csökkent a munkanélküliségi ráta is 0,3 százalékponttal (Központi Statisztikai Hivatal, 2023).

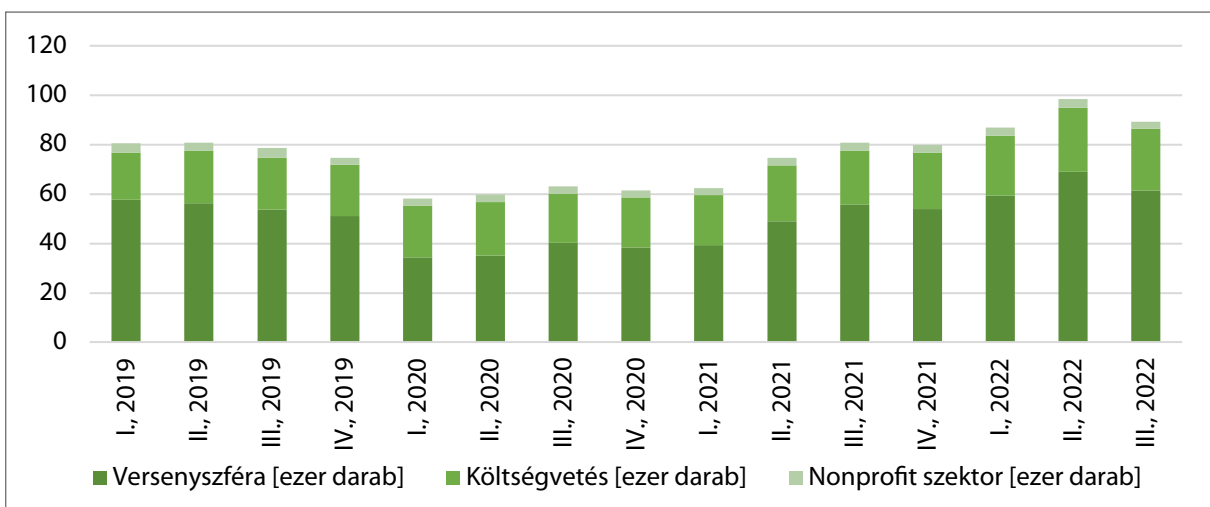
1. ÁBRA: MUNKANÉLKÜLIEK SZÁMA SZÁMA [EZER FŐ]



Forrás: Központi Statisztikai Hivatal kiadvány: Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. III. negyedév, saját szerkesztés

Az elmúlt öt évben folyamatosan növekedett az üres álláshelyek száma. Míg 2016-ban 80 500 nyitott állás volt, addig 2023-ban már több mint 83 000-re nőtt (Központi Statisztikai Hivatal, 2023). A legtöbb betöltésre váró munkahely felsőfokú vagy képzettséget nem igénylő foglalkozások között van. A feldolgozóiparban 20 935 igény érkezett, ami az igények közel negyede. A potenciális munkaerő-tartalékot az alulfoglalkoztatott, munkanélküli, a rendelkezésre állás kritériumát nem teljesítő, a dolgozni szándékozó, de munkát aktívan nem kereső inaktívak együttesen jelentik. Az elmúlt időszakban ezen csoport létszáma is csökkent. 2022 III. negyedévében átlagosan 280 000 fő volt a potenciális munkaerő-tartalék. 2021 II. negyedévéétől kezdve folyamatosan nőtt a munkaerő iránti kereslet, azonban ezzel párhuzamosan csökkent a munkaerő-tartalék, és még továbbra is több üres álláshely van, mint potenciális munkaerő-tartalék. Amennyiben a munkaerő-kereslet meghaladja a munkaerő-kínálatot, akkor beszélünk munkaerőhiányról (László, 2021).

2. ÁBRA: AZ ÜRES ÁLLÁSHELYEK SZÁMA SZÉKTORONKÉNT



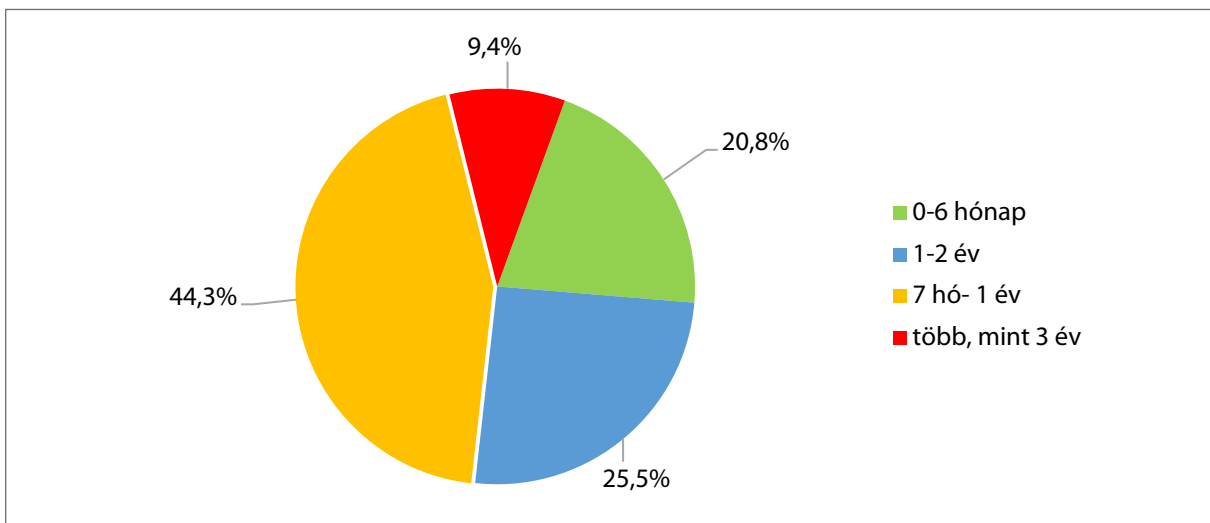
Forrás: Központi Statisztikai Hivatal kiadvány: Munkaerőpiaci folyamatok, 2022. III. negyedév, saját szerkesztés

Kutatási eredmények

Munkavállalói kérdőív elemzése

A Magyarországon munkát vállaló harmadik országbeli állampolgárok számára készült kérdőívet elsősorban férfi munkavállalók töltötték ki. Válaszadóim mindösszesen 7%-a volt nő. Tapasztalataim alapján inkább férfi állampolgárokat keresnek a munkáltatók képgalléros munkakörök betöltésére. Korosztály tekintetében a válaszadók többsége (62,3%) a 25-34 éves korosztályba tartozik. Az 18-24 éves korosztály aránya is meglehetősen magas, hiszen az összes válaszadók harmada (33%) ebből a korosztályból került ki. A 35-44 éves korosztály aránya azonban csak 4,7%, ami számottevően alacsonyabb a többi korosztályhoz képest.

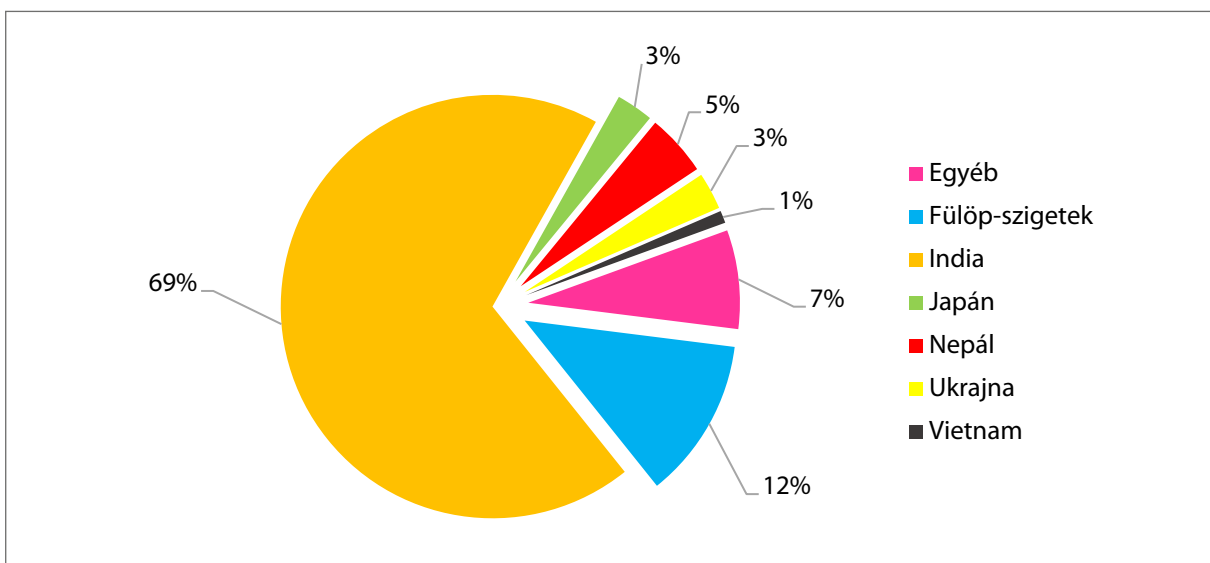
3. ÁBRA: MUNKAVISZONY TARTAMA (MIÓTA DOLGOZIK MAGYARORSZÁGON?)



Forrás: Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Kutatásomban résztvevők 44,3%-a több mint 7 hónapja, de kevesebb mint 1 éve dolgoznak Magyarországon, és 9,4%-a már több mint 3 éve dolgozik az országban.

4. ÁBRA NEMZETISÉGEK SZERINTI ELOSZLÁS (AZ ÖN ÁLLAMPOLGÁRSÁGA?)



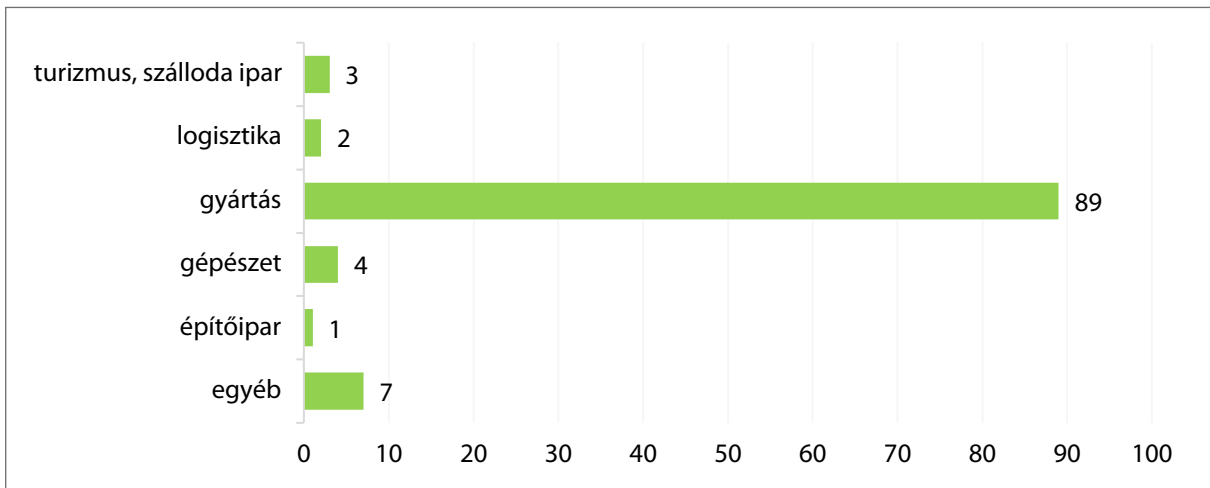
Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

HARMADIK ORSZÁGBELI ÁLLAMPOLGÁROK FOGLALKOZTATÁSA, INTEGRÁCIÓJA

A kérdőív kitöltőinek 69%-a Indiából érkezett, ami azt jelenti, hogy ez volt az átfogóan legtöbb válaszadó országa. A második legnagyobb csoportot a Fülöp-szigetéről érkező válaszadók jelentették, akik az összes válaszadó 12%-át tették ki. A japán, nepáli, ukrainai és vietnami válaszadók mind csak kis részt képviseltek az összes választ adók között, mindösszesen 12%-át. Az egyéb országból származó válaszadók aránya pedig 7% volt.

Azt tapasztalom, hogy az indiai és filippin kultúra és életvitel szinte semmilyen módon nem hasonlít a magyar kultúrához, így számukra kiemelten fontos az integráció.

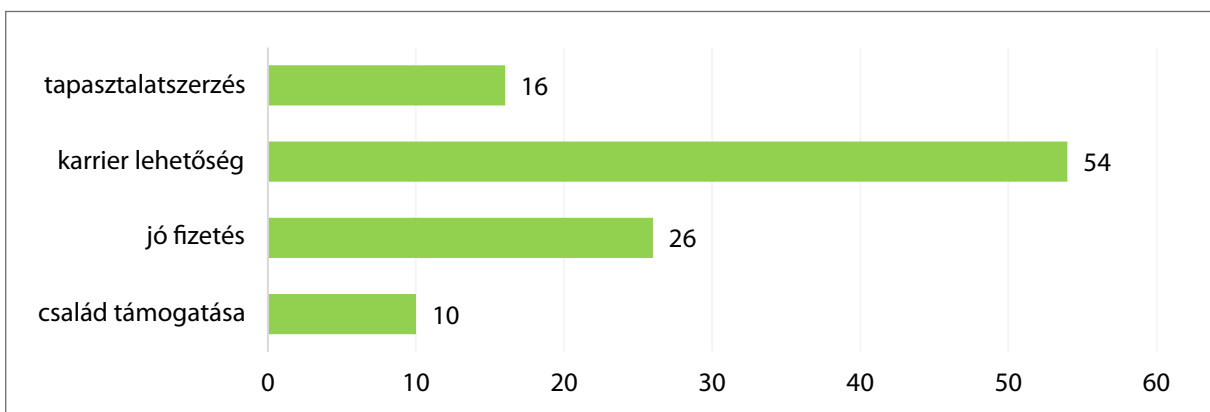
5. ÁBRA: IPARÁG SZERINTI ELOSZLÁS (MILYEN IPARÁGBAN DOLGOZIK?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Fontosnak tartottam megvizsgálni, milyen iparágban dolgoznak a kérdőívet kitöltő harmadik országbeli munkavállalók. Legtöbben a gyártás, termelés területén vállaltak munkát, így elmondható, hogy a munkavállalók főképp fizikai állást vállaltak országunkban.

6. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÁSI SZÁNDÉK SZERINTI ELOSZLÁS (MIÉRT VÁLLALT MUNKÁT MAGYARORSZÁGON?)

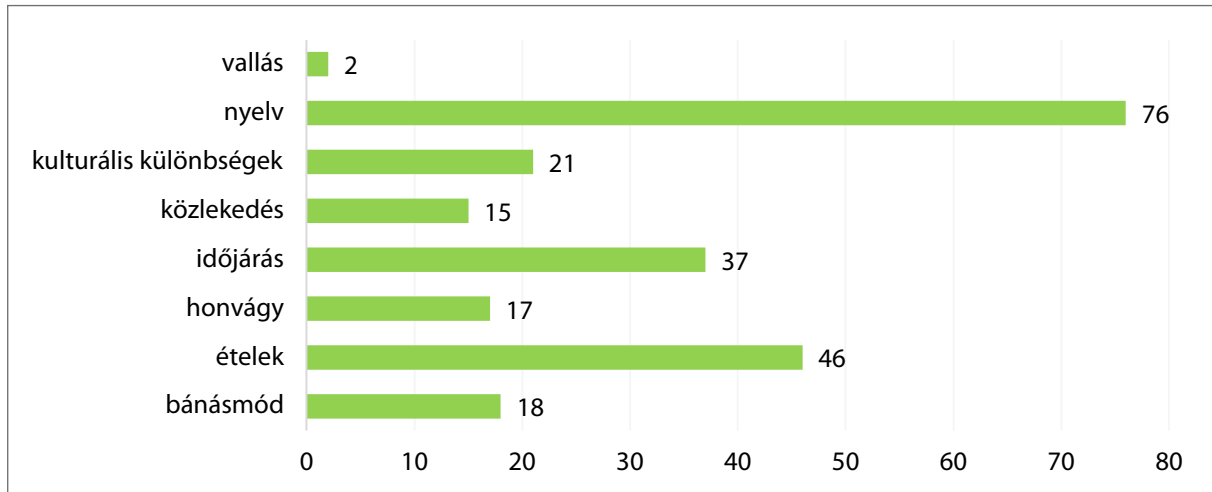


Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Az általam készített kutatás alapján azok, akik munkát vállaltak Magyarországon, leginkább a karrierlehetőséggel, a jó fizetéssel és a tapasztalatszerzéssel indokolták a döntésüket. További kisebb csoportok is vannak, akik a családjuk támogatása miatt vagy más okok miatt is vállalták a munkát. A karrierlehetőségek indoklása arra utalhat, hogy a megkérdezettek hosszútávra terveznek, és szeretnék fejleszteni a szakmai tudásukat, karrierjüket. A jó fizetés indoklása az anyagi biztonságra, a

gazdasági célokra, az életminőség javítására vagy éppen a pénzügyi célok elérésére utalhat. A tapasztalatszerzés indoklása azt sugallhatja, hogy fiatalabb, kezdő munkavállalók szeretnék megismerni a munkavégzés különböző területeit, és ezzel bővíteni a szakmai tapasztalatukat. Összességében tehát elmondható, hogy a megkérdezettek munkavállalási döntését leginkább a hosszútávú karrierlehetőségek, a jó fizetés, a tapasztalatszerzés és a családi kötelezettségek befolyásolták.

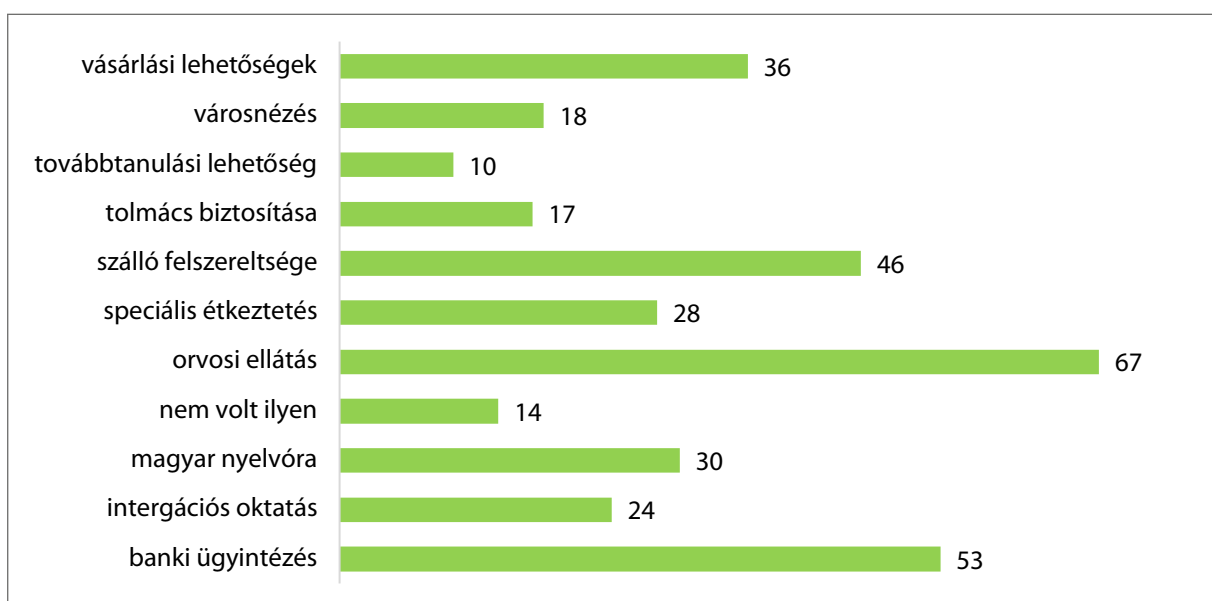
**7. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÁSI NEHÉZSÉGEK
(MI OKOZZA A LEGNAGYOBB NEHÉZSÉGET ÖN SZÁMÁRA MAGYARORSZÁGON?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Az adatokból látható, hogy a megkérdezett munkavállalók számára Magyarországon leginkább a nyelvi különbség jelent nehézséget. Emellett jelentős számú válaszadó számára problémát jelent az étkezés és az időjárás, ahogy a bánásmód, a kulturális különbség és a honvágy is. A vallási különbség és a közlekedés kevesebb embert érintett. A válaszok alapján látható, hogy a nyelv tanulása és a kulturális alkalmazkodás fontos feladat azoknak, akik külföldről érkeznek Magyarországra.

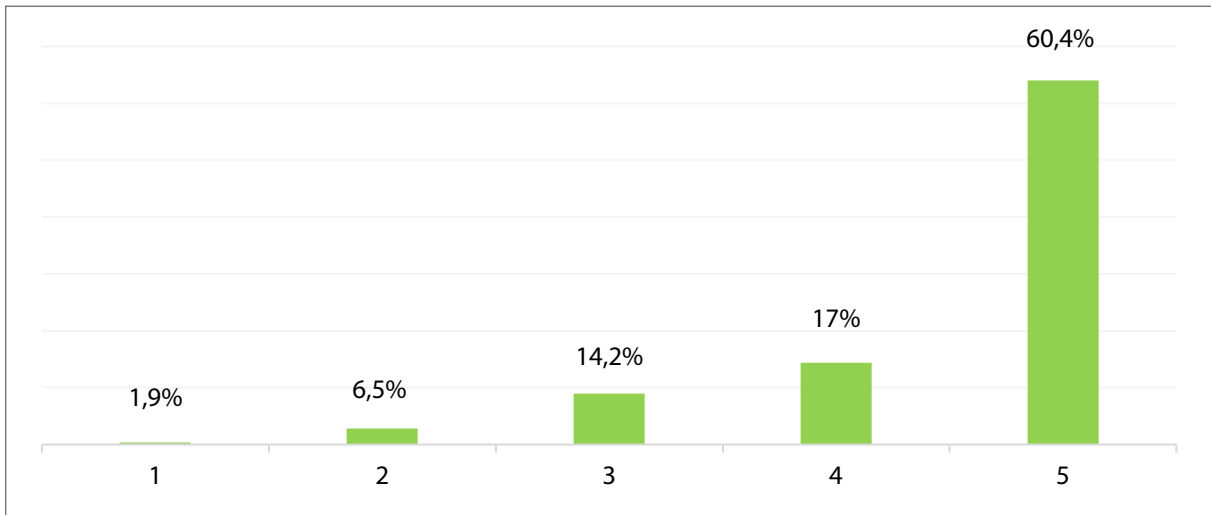
**8. ÁBRA: BEILLESZKEDÉSBEN VALÓ SEGÍTSÉGNYÚJTÁS ELOSZLÁSA
(SEGÍTETTE-E A MUNKAVÁLLALÓJA A BEILLESZKEDÉSBEN A KÖVETKEZŐK VALAMELYIKÉBEN?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Fontosnak tartottam megkérdezni, miben támogatja őket a munkáltató annak érdekében, hogy minél sikeresebben tudjanak integrálódni. Ahhoz, hogy egy merőben más kultúrából érkező állampolgár integrálódni tudjon, a munkáltatónak fontos szerepe van, hiszen a kezdetekben a munkáltatón kívül nincs más kapcsolata az országban. A válaszokat elemezve elsősorban az orvosi ellátásban, banki ügyintézésben, valamint a szállásuk felszereltségében nyújtottak segítséget a külföldi munkavállalók számára, de volt olyan munkáltató, aki semmit nem tett annak érdekében, hogy integrálják munkavállalóit mind a szervezetbe, mind az őket körülvevő környezetbe.

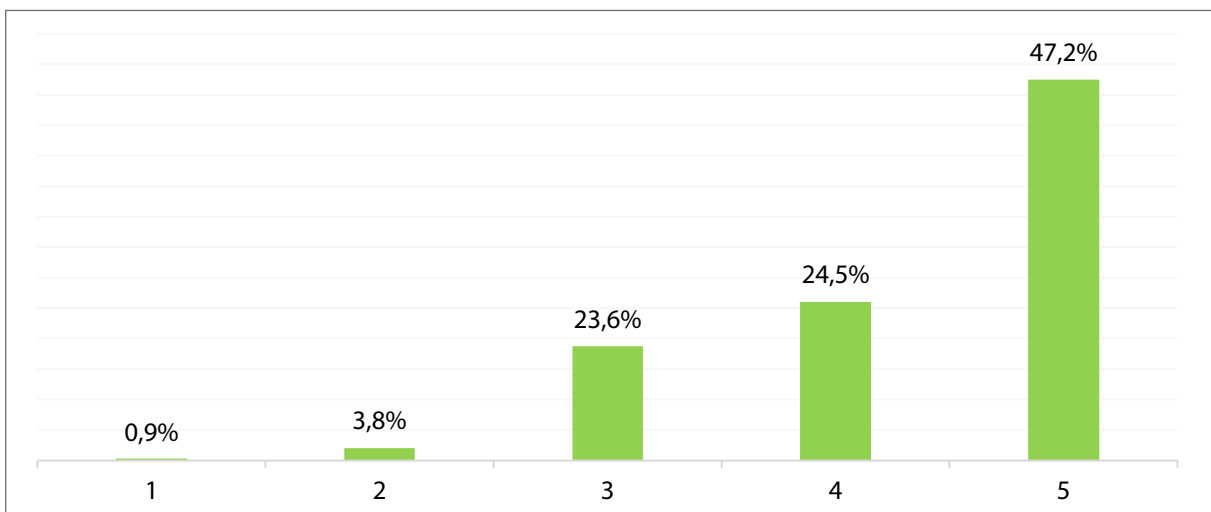
9. ÁBRA: BEILLESZKEDÉS MÉRTÉKE
(MILYEN MÉRTÉKBEN TUDOTT BEILLESZKEDNI JELENLEGI MUNKAHELYÉN?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Likert-skálán kértem a munkavállalókat, válasszák ki 1-től 5-ig, milyen mértékben tudtak beilleszkedni jelenlegi munkahelyükön, ahol az 1 egyáltalán nem, az 5 pedig teljes mértékben sikeres beilleszkedést jelent. 39,6%-a azt érzi, nem teljesen sikerült beilleszkednie a jelenlegi munkahelyén. Ezen mértékű adatból levonható, hogy az ő esetükben a munkáltató nem megfelelően vagy egyáltalán nem tett lépéseket annak érdekében, hogy a munkavállalót sikeresen integrálja a szervezetbe.

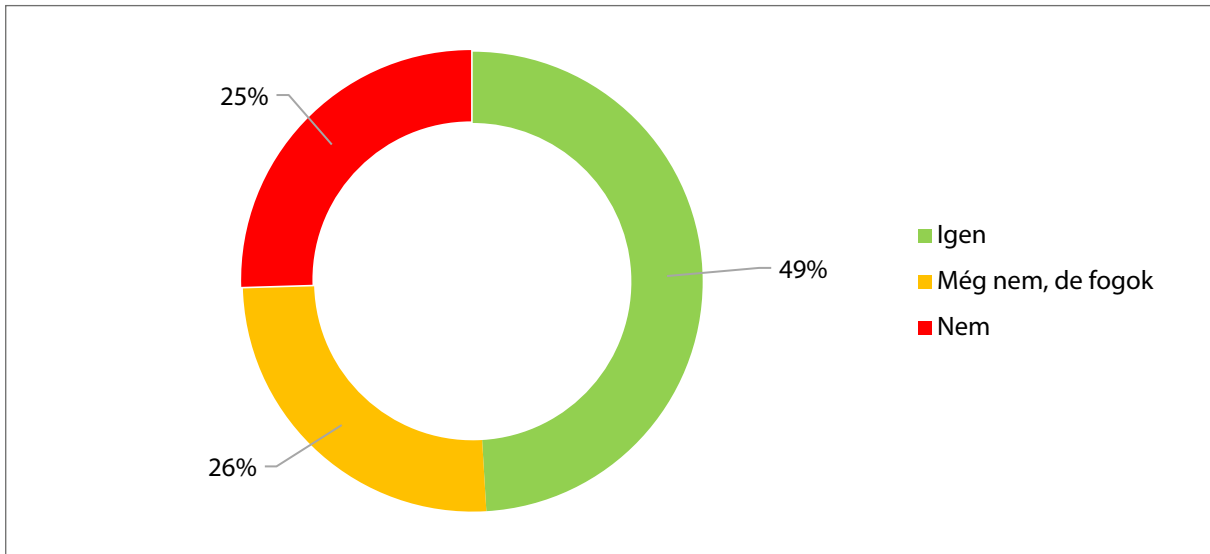
10. ÁBRA: MUNKAKÖZÖSSÉG BEFOGADÁSI MÉRTÉKE
(MENNYIRE BEFOGADÓ A MUNKAKÖZÖSSÉG AHOL ÖN DOLGOZIK?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Szintén Likert-skálán kértem a munkavállalókat, válasszák ki 1-től 5-ig, milyen mértékben befogadó a jelenlegi munkaközösség jelenlegi munkahelyén, ahol az 1 egyáltalán nem, az 5 pedig teljes mértékben befogadó. Az eredmények azt mutatják, a munkavállalók nem teljes mértékben befogadóak a harmadik országbeli munkavállalókkal szemben. 52,8%-a nem teljes mértékben érzi azt, hogy befogadta volna az a munkaközösség, amiben jelenleg dolgozik. Mindebből megállapítható, hogy a munkáltatók a harmadik országbeli állampolgárok érkezését megelőzően vagy nem megfelelően, vagy csak kismértékben kezdték meg a hazai munkavállalók érzékenyítését a harmadik országbeli munkavállalók befogadásának tekintetében.

**11. ÁBRA: KULTURÁLIS OKTATÁS ARÁNYA
(KAPTÁL BÁRMILYEN OKTATÁST A MAGYAR KULTÚRÁRÓL A MUNKÁLTATÓDTÓL?)**



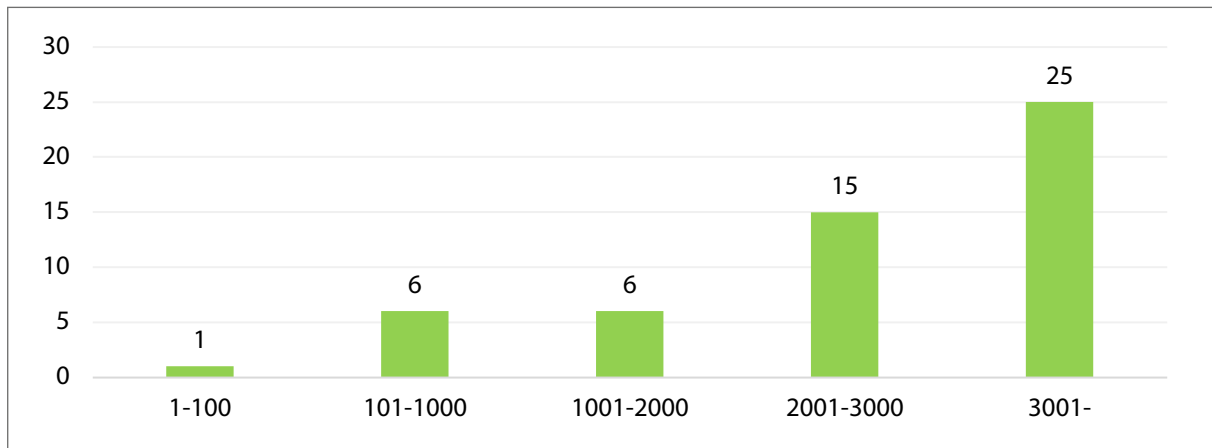
Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=106)

Arra a kérdésemre, hogy kaptak-e bármilyen oktatást a magyar kultúráról, a válaszadók több mint fele azt nyilatkozta, hogy nem, vagy majd a jövőben kapnak. Az ország kultúrájának megismerése fontos a vendégmunkásoknak azért, mert ahhoz, hogy sikeresen integrálódjanak és boldoguljanak az új környezetben, ismerniük kell a helyi szokásokat, értékeket, hagyományokat és normákat. Ez segíthet nekik a kommunikációban és az interakcióban, valamint a munkahelyi kapcsolatokban. A kapott eredmények alapján azonban a munkáltatók nem tartják fontosnak bemutatni az országot, kultúrát és normákat, ahol hosszabb távon munkát vállalnak a vendégmunkások.

Munkáltatói kérdőív elemzése

Munkáltatóknak készült kérdőívvel olyan munkáltatókat céloztam meg, akik foglalkoztatnak harmadik országbeli állampolgárokat. Az elmúlt időszakban egyre több cikk jelent meg, hogy újabb és újabb iparágakba, valamint munkakörökbe érkeznek harmadik országbeli állampolgárok Magyarországra. A kérdőívemet 26 fő férfi és 27 fő nő töltötte ki. 94,3%-a foglalkoztat harmadik országbeli állampolgárokat, 5,7%-a pedig tervezi foglalkoztatásukat.

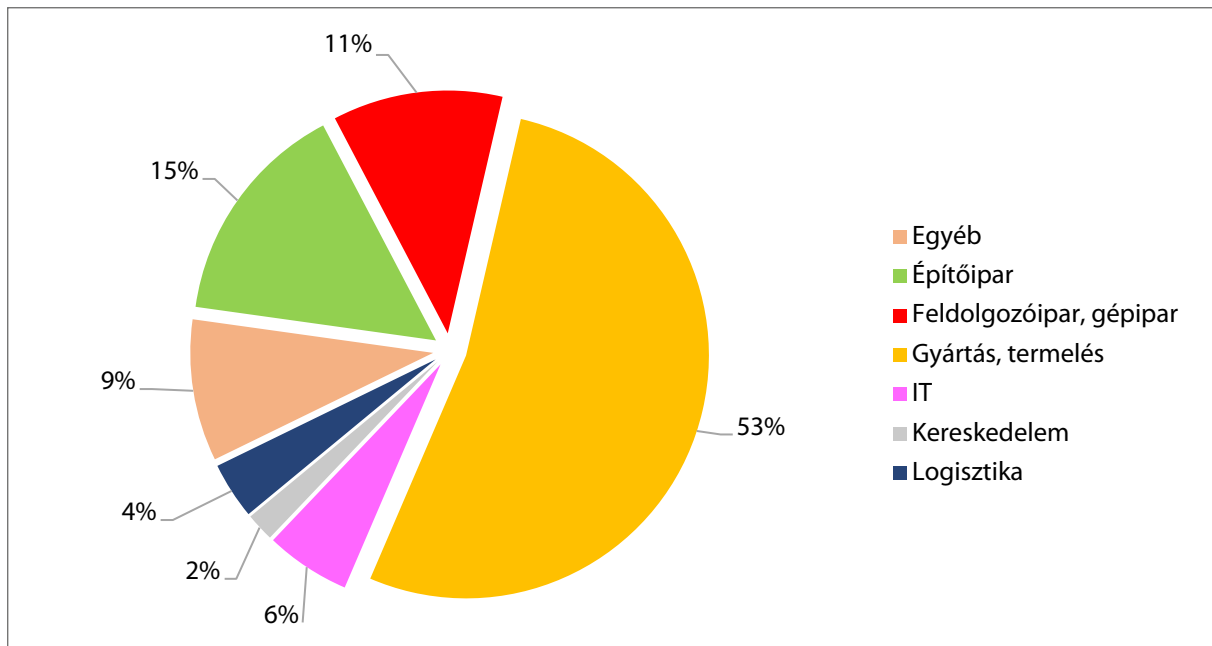
12. ÁBRA: VÁLLALATI LÉTSZÁM (MEKKORA LÉTSZÁMÚ VÁLLALATNÁL DOLGOZIK JELENLEG?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

A válaszadóknak 47,2%-a 3001-nél több munkavállalót foglalkoztat, de volt olyan 1-100 fő közötti munkáltatói válaszadó is, aki foglalkoztat harmadik országbeli munkaerőt. Ez arra enged következtetni, hogy akkora mértékű munkanélküliség volt az adott vállalatnál, hogy akár egy kisebb létszámú külföldi munkavállalói csoport is hozzásegítette őket a gazdasági stabilitáshoz

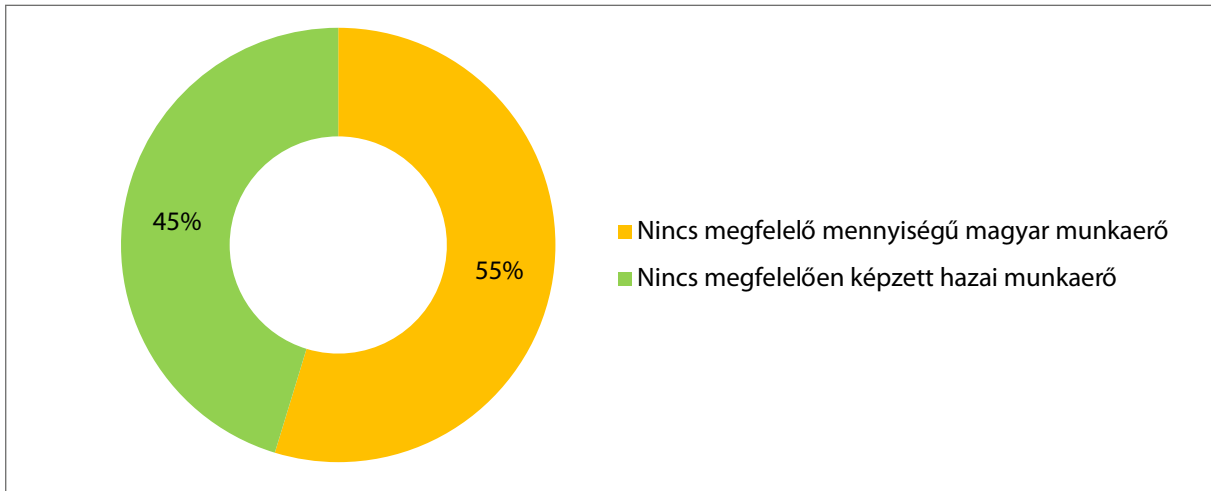
13. ÁBRA: TEVÉKENYSÉG BESOROLÁS ELOSZTLÁSA (MI JELENLEGI MUNKAHELYÉNEK/VÁLLALKOZÁSÁNAK TEVÉKENYSÉG BESOROLÁSA?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

A kérdőívekre legtöbbször a gyártás, termelés iparágából válaszoltak. Ahogy szekunder kutatásomban is írtam, a legnagyobb munkaerőhiány a feldolgozóiparban és termelésben található, így nem meglepő, hogy a legtöbb válasz a gyártás, termelés iparágából érkezett.

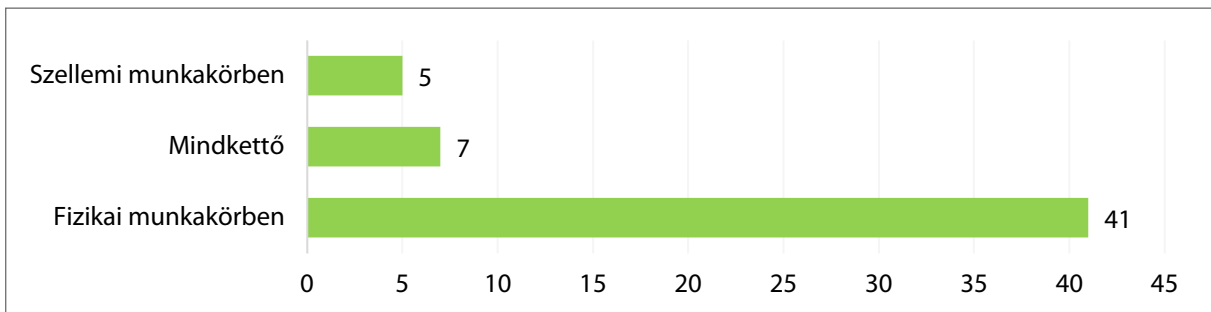
**14. ÁBRA: KÜLFÖLDI MUNKAERŐ FOGLALKOZTATÁS INDOKA
(MIÉRT DÖNTÖTTEK ÚGY, HOGY KÜLFÖLDI MUNKAERŐT FOGLALKOZTATNAK?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Fontosnak véltem feltenni a kérdést, miért foglalkoztatnak harmadik országbeli állampolgárokat. 55%-a azért döntött úgy, hogy egy másik ország állampolgárait foglalkoztatja, mert nincs elegendő munkaerő a piacon. Ez nem meglepő, hisz évről évre csökken a munkanélküliségi ráta és egyre nő a foglalkoztatottság, valamint egyre több külföldi vállalat kezd beruházásokba Magyarországon, ami még több álláshelyet fog teremteni.

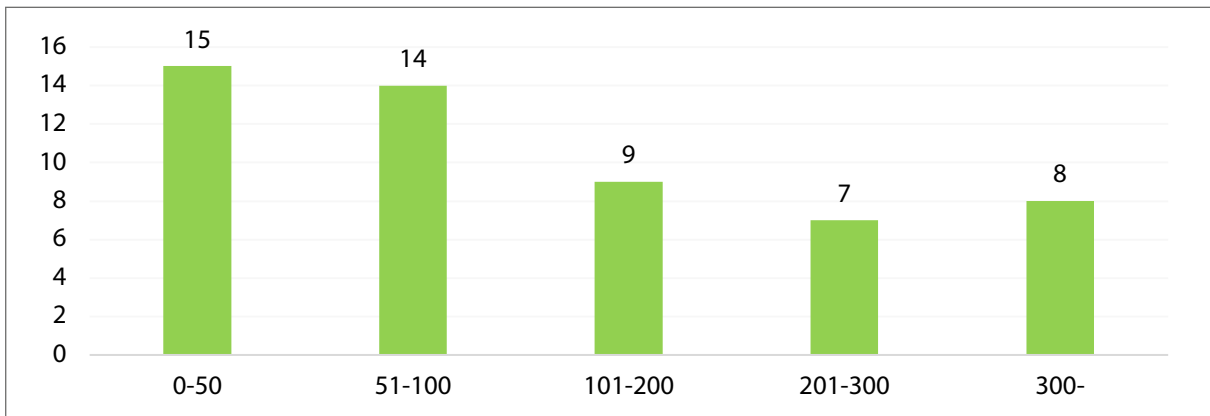
**15. ÁBRA: FOGLALKOZTATÁS MUNKAKÖRÉNEK ELOSZLÁSA
(MILYEN MUNKAKÖRBE FOGLALKOZTATNAK HARMADIK ORSZÁGBELI MUNKAVÁLLALÓKAT?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Az eredményekből arra lehet következtetni, hogy a harmadik országbeli munkavállalók többsége fizikai munkakörben dolgozik, ami az általános trendnek megfelel. Az okok között szerepelhet az, hogy fizikai munkakörben kevesebb szükség van nyelvtudásra és szakmai végzettségre. Azonban fontos megjegyezni, hogy a szellemi munkakörben dolgozók száma is növekszik, ami jól mutatja a diverzifikáció és a globalizáció hatásait a munkaerőpiacon. Úgy gondolom, hogy ez a tendencia folytatódni fog, és további növekedést fog mutatni a harmadik országbeli szellemi munkavállalók száma, mivel a globalizáció és az internet korában a szellemi munkaerő keresett és értékes erőforrás. Azonban fontos lehetőségként kell megemlíteni, hogy a fizikai munkát végző munkavállalók hozzájárulnak a vállalati profit alakulásához, ha megfelelően integrálják őket, mivel ők is alapvetően szükségesek a mindennapi élethez és a gazdasági növekedéshez. Úgy gondolom, hogy a munkakörök diverzifikációja és globalizációja folyamatosan megjelenik a munkaerőpiacon, és ez lehetőséget ad arra, hogy a harmadik országból származó munkavállalók szélesebb körben hasznosítsák képességeiket és készségeiket.

**16. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓI LÉTSZÁM
(MILYEN LÉTSZÁMBAN FOGLALKOZTATNAK HARMADIK ORSZÁGBELI MUNKAVÁLLALÓKAT?)**

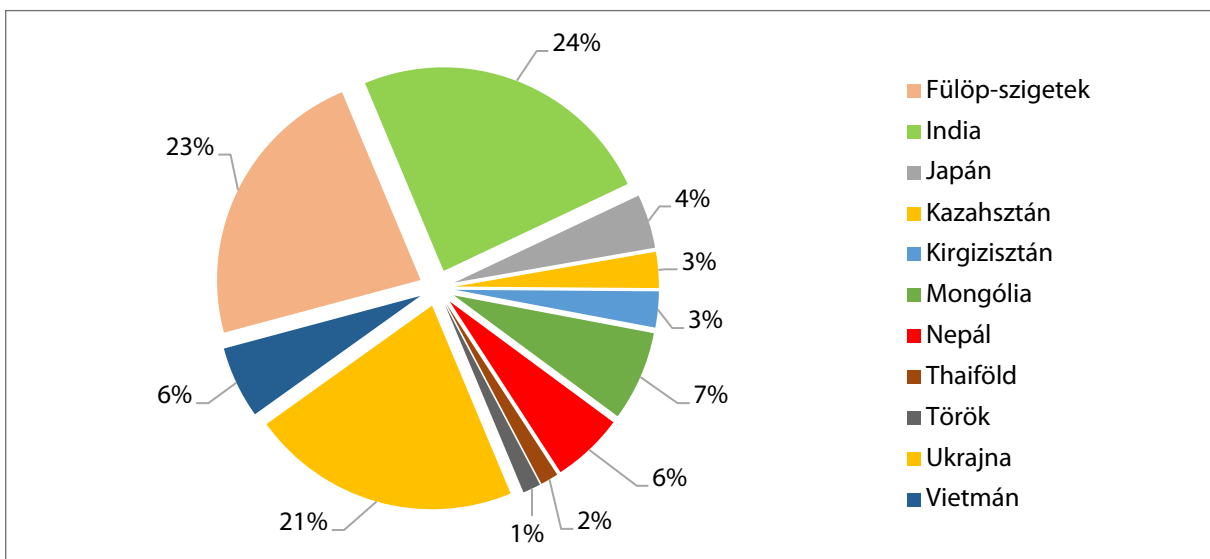


Saját kérdőíves kutatás 2023. (N=53)

A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy a válaszadók általánosan kisebb létszámban, azaz 1-100 fő alatti harmadik országbeli munkavállalót foglalkoztatnak. A legtöbb válaszadó 51-100 fő közötti külföldi munkarő-állománnyal rendelkezik, ami azt jelzi, hogy a vizsgált minta nagy része ilyen létszámban foglalkoztat harmadik országbeli állampolgárokat. Mindössze 7 válaszadó mondta azt, hogy a cégnél 201-300 főt alkalmaznak, ami kevesebb, mint a fele azoknak a válaszadóknak, akik 50 fő alatti harmadik országbeli állampolgárt foglalkoztat. Az adatokból az is látszik, hogy csak kevés cég az, amely 300 főnél több külföldi munkaerőt foglalkoztat, mindössze 8 válaszadó. Összességében a minta eredményei azt mutatják, hogy a vizsgált cégméretetek 51-100 fős harmadik országbeli munkavállalói állománnyal rendelkeznek.

Fontosnak tartottam megvizsgálni, milyen létszámú munkaerőt foglalkoztatnak, és ezáltal milyen létszámú csoportot kellett integrálnia a válaszadó munkáltatóknak. Kisebb létszámú csoportokat – úgy gondolom – egyszerűbb integrálni, mert kisebb csoportban könnyebben kommunikálnak egymással, kevesebb a zaj és a félreértés lehetősége, illetve rugalmasabbak lehetnek, gyorsabban és hatékonyabban reagálhatnak a változó körülményekre.

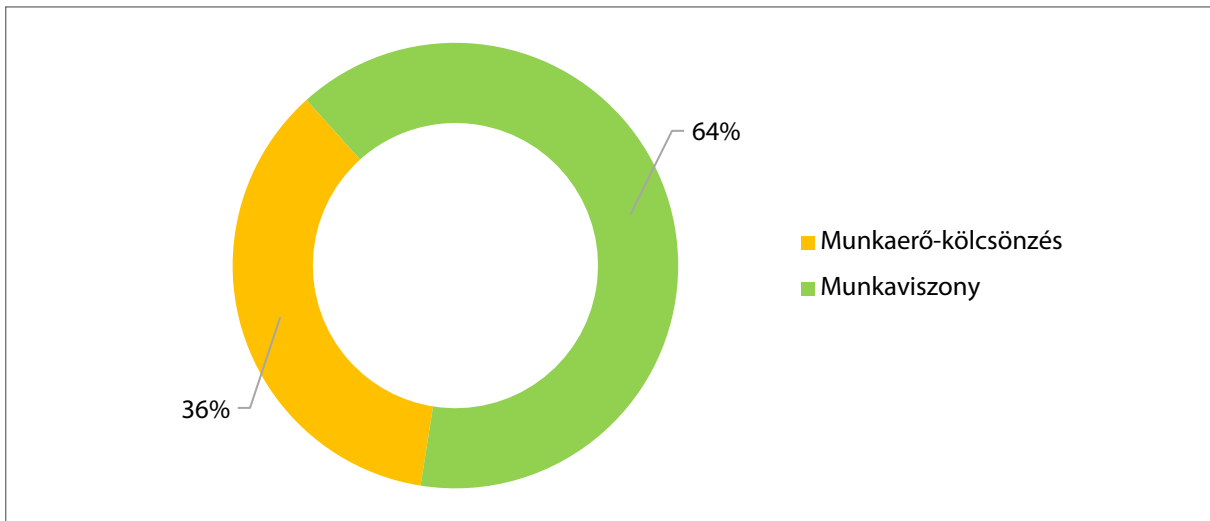
**17. ÁBRA: ELOSZLÁS MUNKAVÁLLALÓK ÁLLAMPOLGÁRSÁGA SZERINT
(MELY ORSZÁG ÁLLAMPOLGÁRAIT FOGLALKOZTATJÁK?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

2016-ban nyitottak a munkáltatók először a harmadik országbeli munkavállalók irányába. Kezdetekben ukrán és szerb munkavállalókat alkalmaztak az országban, majd Magyarország kormánya által kidolgozott akcióterv hatására 2021-től egyre távolabbi országokból érkeztek a munkavállalók. A kutatásomban is látható a jogszabálmódosítás hatása. A válaszadók foglalkoztatnak indiai, török, kirgiz, japán, mongol, filippinó, kazah, vietnámi, török, ukrán és thaiföldi, valamint nepáli állampolgárokat is.

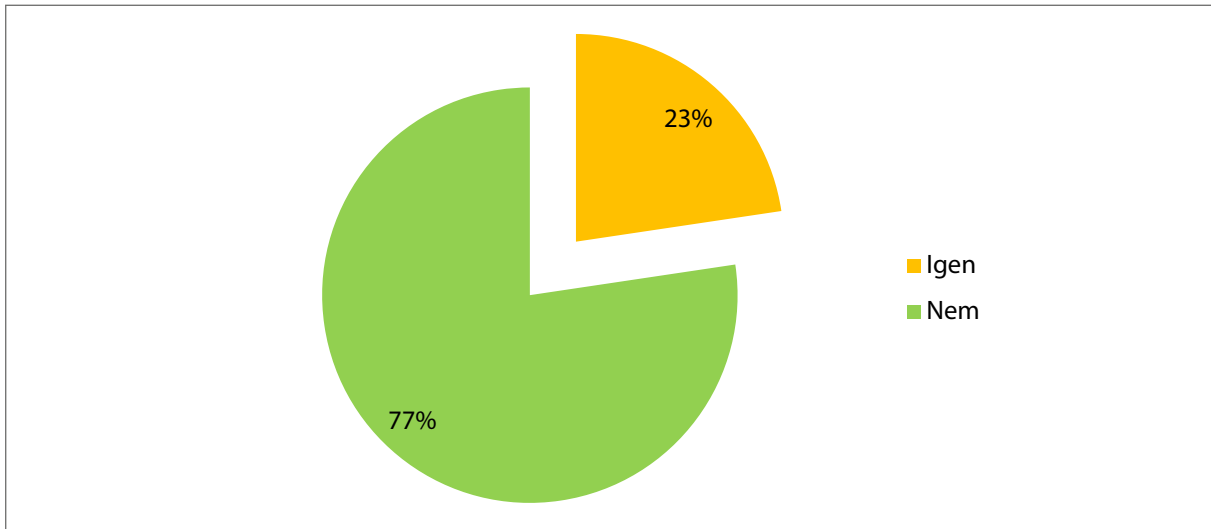
**18. ÁBRA: FOGLALKOZTATÁS JELLEGE SZERINT
(MILYEN FORMÁBAN FOGLALKOZTATJÁK A HARMADIK ORSZÁGBELI ÁLLAMPOLGÁROKAT?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

A foglalkoztatás tekintetében a munkáltatók többsége munkaviszony keretén belül foglalkoztatja a harmadik országbeli állampolgárait, de a kölcsönzött munkaerő száma is magas: a válaszadók 36%-a ezt a formát választotta. A munkaerő-kölcsönzés lehetőséget nyújt a munkáltatóknak arra, hogy gyorsan és könnyen alkalmazzanak új munkavállalókat, akik rugalmasan beilleszthetők a munkafolyamatokba és könnyen igazodnak az átmeneti munkaerőhiányokhoz. A munkaerő-kölcsönzés lehetősége még különösen vonzó lehet azoknak a munkáltatóknak, akik rövid távú projekteken dolgoznak, amikor előnyös az, ha az alkalmazottakat csak egy bizonyos időre veszik fel. Azonban a munkaerő-kölcsönzés keretén belül foglalkoztatott munkavállalók után a munkáltatóknak egy meghatározott díjat kell fizetni. A munkaerő-kölcsönző cégek úgynevezett szolgáltatási szorzót alkalmaznak. Ez a szorzó – tapasztalataim szerint – 1,21 és 1,88 között van, melynek alapja a munkavállaló havi bruttó munkabére, ezért a kölcsönzött munkarő költsége magasabb a munkaviszony keretében foglalkoztatott munkavállalóhoz képest. A munkaviszonyban álló munkavállalókra jellemzőbb a lojalitás, hiszen számukra egy a foglalkoztató és a munkavégzés helyszíne is; ezáltal a fluktuáció csökkenhet.

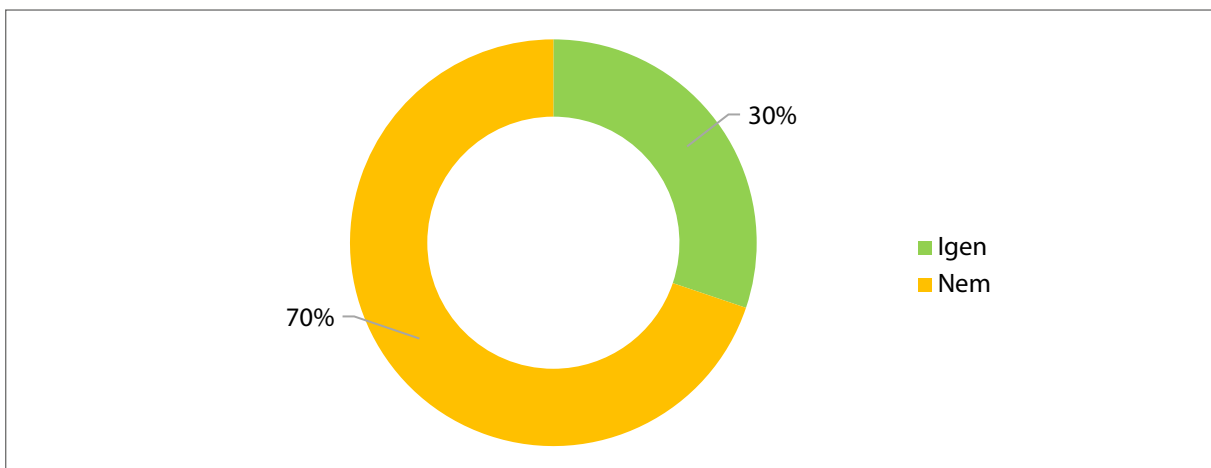
**19. ÁBRA: ELŐZETES KOMMUNIKÁCIÓ ARÁNYA
(A KÜLFÖLDI MUNKAERŐ ÉRKEZÉSE ELŐTT VOLT-E BÁRMILYEN ELŐZETES BELSŐ KOMMUNIKÁCIÓ
ÉRKEZÉSÜKRŐL A MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK SZÁMÁRA?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

A munkáltatók közel háromnegyede nem tartott semmilyen előzetes kommunikációt a külföldi munkavállalók érkezéséről. Azt gondolom, hogy a sikeres beillesztéshez elengedhetetlen a már meglévő munkavállalók előzetes tájékoztatása. Ahogy korábban bemutattam, a munkáltatók azon válaszát, hogy milyen nemzetiségű állampolgárokat alkalmaznak, jól látható, hogy teljesen más kultúrából érkeznek a dolgozók. Az ő szokásaik, napi életvitelük teljes mértékben különbözik a magyar munkavállalókétól, ezért kiemelten fontosnak tartom az előzetes kommunikációt.

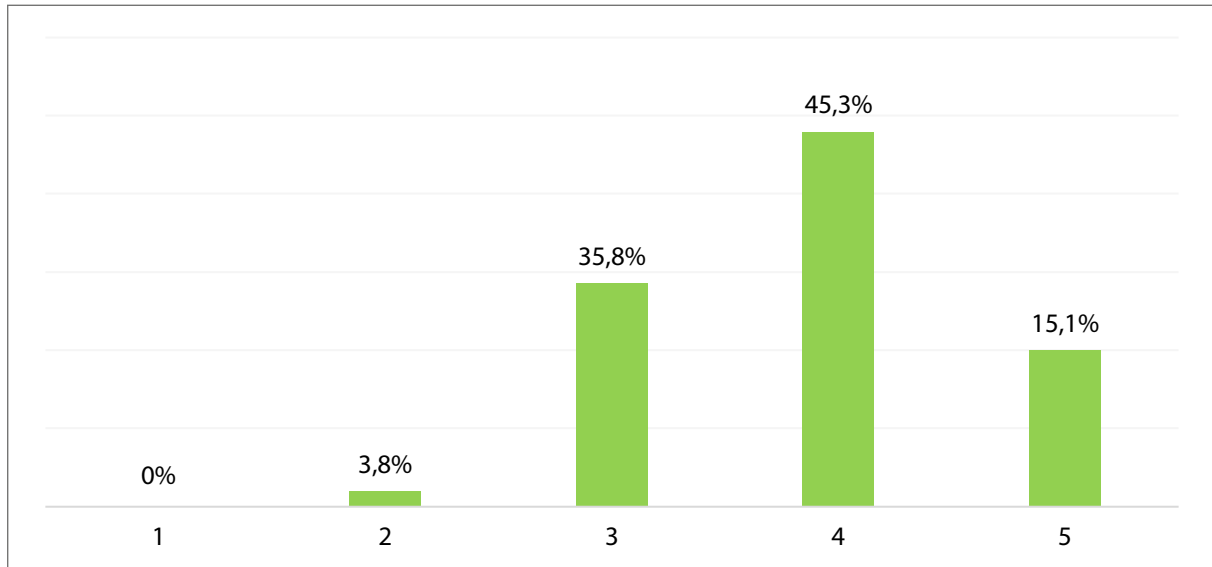
**20. ÁBRA: INTERKULTURÁLIS OKTATÁS ARÁNYA
(TARTOTTAK BÁRMILYEN INTERKULTURÁLIS OKTATÁST A MAGYARORSZÁGRA ÉRKEZŐ
KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÓK SZÁMÁRA?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Nemcsak a magyar munkavállalók számára tartom fontosnak az érkező külföldi állampolgárok kultúrájának bemutatását, hanem az érkező harmadik országbeli állampolgároknak is a magyar kultúra megismertetését, mely talán még fontosabb is. Ezen munkavállalói csoportok többsége még nem hagyta el hazáját. Számukra csak az a környezet ismert, ahol eddig éltek. Az ottani munkamorál, nyelv, ételek, közlekedés, életvitel és szokások eltérnek a hazaitól.

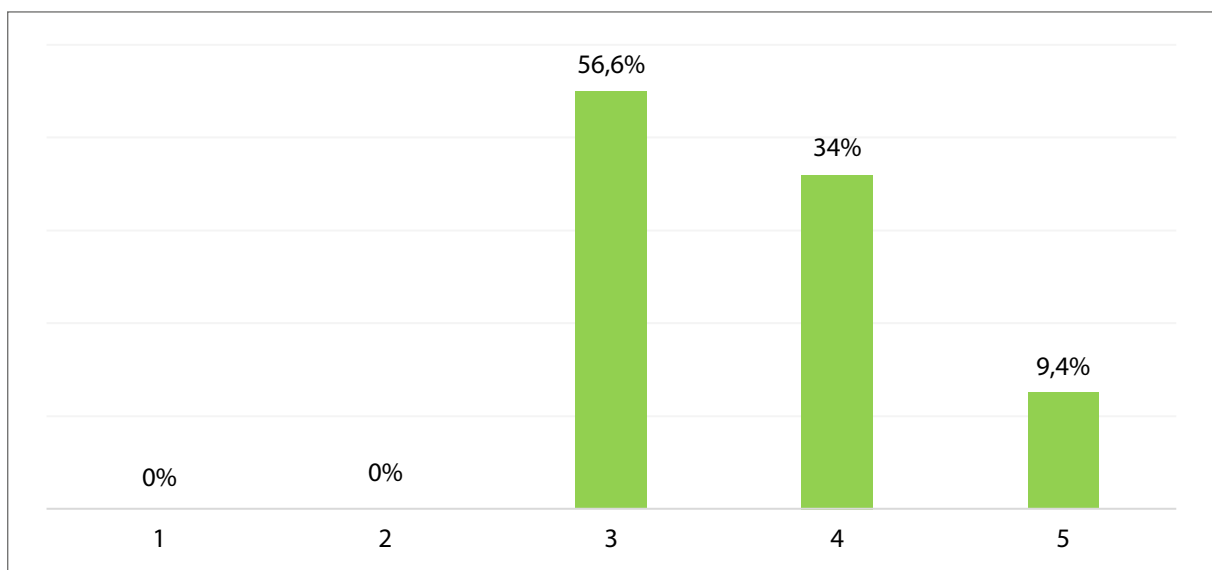
21. ÁBRA: BEFOGADÁS ARÁNYA
(MENNYIRE VOLTAK BEFOGADÓAK A MAGYAR MUNKAVÁLLALÓK
A HARMADIK ORSZÁGBELI KOLLÉGÁKKAL SZEMBEN?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Likert-skálán kértem a munkáltatókat, válasszák ki 1-től 5-ig, milyen mértékben fogadták el az általuk foglalkoztatott munkavállalókat a magyar munkavállalóik, ahol az 1 egyáltalán nem, az 5 pedig teljes mértékben sikeres elfogadtatást jelent. Csupán 15,1%-a válaszolta azt, hogy teljes mértékben befogadóak voltak a magyar munkavállalók a külföldi munkavállalókkal. Az alacsony befogadási aránynak több oka is lehet. Az egyik oka lehet az előzetes kommunikáció hiánya is. Ez azt jelzi, hogy a munkáltatóknak nagyobb hangsúlyt kell fektetniük a kulturális érzékenységre és az interkulturális oktatásra. Véleményem szerint a másik oka az is lehet, hogy a harmadik országból érkező állampolgárok nem szándékoznak beilleszkedni.

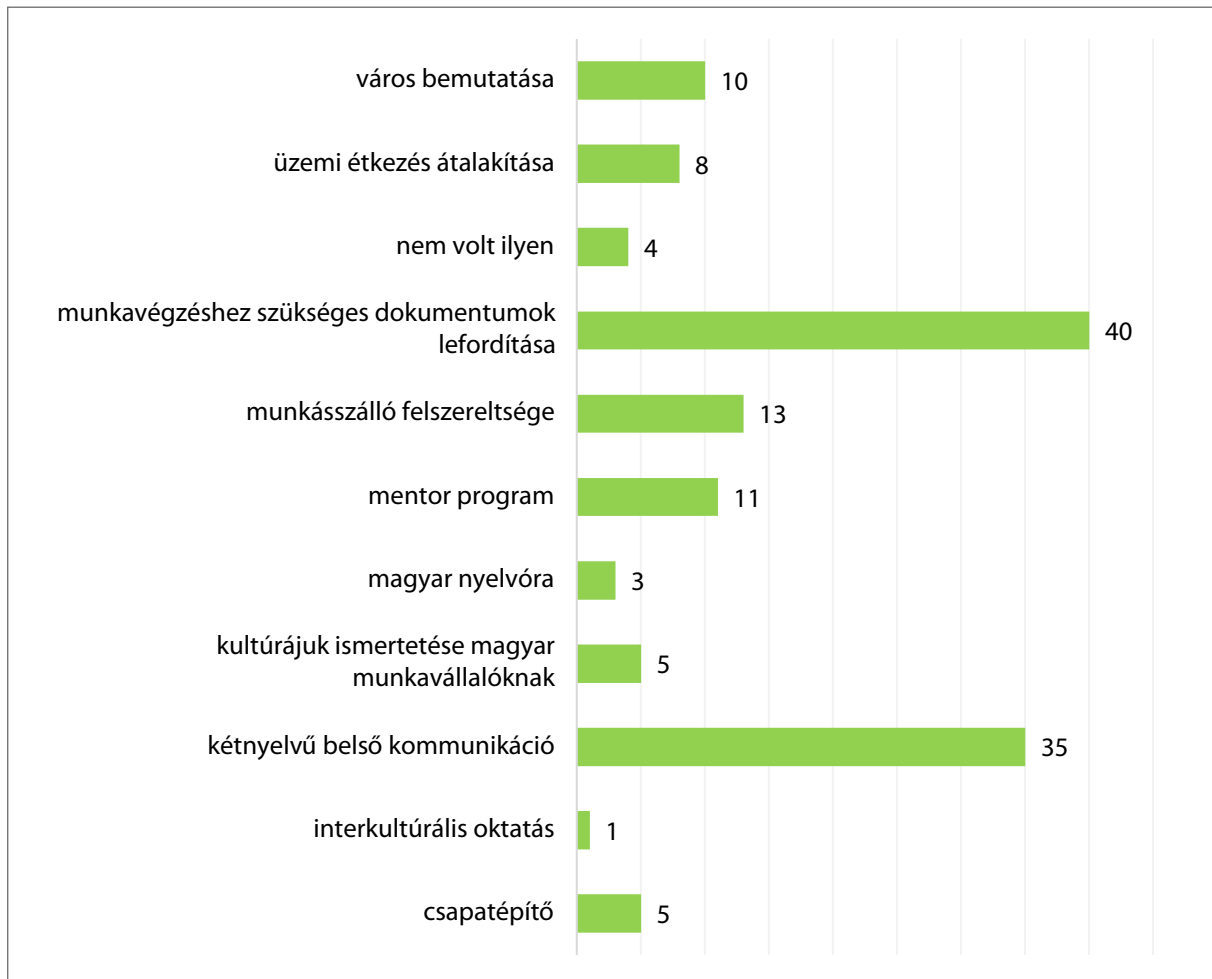
22. ÁBRA: INTEGRÁCIÓ MÉRTÉKE
(MILYEN MÉRTÉKBEN TUDTAK INTEGRÁLÓDNI VÁLLALATUKNÁL
A HARMADIK ORSZÁGBELI MUNKAVÁLLALÓK?)



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Azon kérdésem, mely a munkavállalók beillesztési sikerességére irányult, Likert-skálán tettem fel. Kértem a munkáltatókat, hogy válasszák ki 1-től 5-ig, milyen mértékben tudtak integrálódni az általuk foglalkoztatott munkavállalók, ahol az 1 egyáltalán nem, az 5 pedig teljes mértékben sikeres integrációt jelent. Az eredmények azt mutatják, hogy teljes mértékben csak a válaszadók 9,4%-nak sikerült integrálni a harmadik országbeli munkavállalóit. 5,6%-a úgy véli, nem teljesen volt sikeres az integráció. Az eredmények alapján megállapítható, hogy nem mondható sikeresnek a külföldi munkavállalók integrációja.

**23. ÁBRA: PLUSZ INTÉZKEDÉSEK SZÁMA
(MILYEN PLUSZ BEILLESZKEDÉSI INTÉZKEDÉSEKET TETTEK/TESZNEK
A KÜLFÖLDI MUNKAVÁLLALÓK SZÁMÁRA?)**



Saját kérdőíves kutatás, 2023 (N=53)

Következő kérdésem az volt, hogy milyen intézkedéseket tettek a harmadik országbeli munkavállalók érdekében. A munkáltatók nagy része, összesen 40 fő válaszolta azt, hogy a munkavégzéshez szükséges dokumentációkat lefordíttatta. 35 fő a kétnyelvű belső kommunikációt választotta. A válaszadók többsége csak a nyelvi különbségekre koncentrált, de volt 4 válaszadó, aki semmilyen lépést nem tett annak érdekében, hogy sikeresen beilleszkedjenek munkavállalóik a szervezetbe. Azt gondolom, nem elegendő csak a nyelvi különbségeket kezelni. A foglalkoztatás megkezdése előtt – véleményem szerint – szükséges lenne megismerni azon munkavállalók országát, szokásait, akiket foglalkoztatni kívánunk. Tapasztalatom azt mutatja, hogy a munkavállalók számára marginális kérdés a munkásszállás, hiszen számukra az az ideiglenes otthonuk. A válaszadók közül azonban csak 13 fő válaszolta azt, hogy változtatott a szálló felszereltségén.

Összefoglalás és javaslatok

Az első kutatási feltevésem, mely szerint a magyar munkáltatók nem fordítanak elegendő figyelmet a harmadik országbeli munkavállalók integrációjára, a kérdőíves kutatásom alátámasztja. A munkáltatók csupán a nyelvi különbségekre koncentráltak, semmilyen más integrációt segítő folyamatot nem vezettek be. Az új külföldi vendégmunkások számára nem tartottak semmilyen interkulturális oktatást, mely nagyban segítené a környezetükbe való beilleszkedést.

Második feltevésem, mely szerint a harmadik országbeli munkavállalók megfelelő integráció hiányában nem tudnak beilleszkedni, a kérdőíves munkáltatói kutatásom bizonyította. A munkáltatókat célzó kérdőívem eredményei azt mutatták, hogy a munkavállalók jelentős része nem tudott teljes mértékben beilleszkedni a szervezetbe. A munkáltatók úgy érzik, a harmadik országbeli munkavállalókat nem fogadták el teljes mértékben a magyar munkavállalók.

Több kutatási kérdést is megfogalmaztam. Az első kérdésem a magyarországi munkavégzést motiváló tényezőkre irányult. A kérdőíves kutatásom és a félig strukturált interjúm is azt bizonyítja, hogy elsősorban a karrierlehetőség, másodsorban a magasabb kereseti lehetőség. Tekintve, hogy bizonyos országok állampolgárai hazájukban nem tudnak elhelyezkedni, kénytelenek más országban munkát keresni és érvényesülni.

Második kérdésem a munkavállalók szállásoltatására irányult. A szállás-szolgáltatást biztosító interjúalanyommal folytatott beszélgetésem során kiderült, hogy merőben más a magyar és a harmadik országbeli állampolgárok életvitele, így szállásoltatásuk is. A lakók hazájukban teljesen más környezethez vannak szokva és ezekhez a szokásokhoz ragaszkodnak. A szállásoltatók számára nagy változásokat hoz a távoli kultúrákból érkezők elszállásoltatása, ezért a jövőben több változtatást szükséges eszközölni.

Az aktív népesség számának csökkenése miatt csökkenhet a termelés és a gazdasági aktivitás. Emellett a kivándorolt munkavállalók által az országban termelt javak és szolgáltatások is külföldre kerülhetnek. Ez pedig az ország GDP-jének csökkenését eredményezheti. A többek közt kivándorlásból eredő munkaerőhiány miatt a vállalatok harmadik országbeli állampolgárokat alkalmaznak, hogy fenntartsák gazdasági stabilitásuk. Azt tapasztalom, hogy az egyik nagy előnye a külföldiek alkalmazásának, hogy munkavállalási szándékkal érkeznek. Ez azt jelenti, hogy nem érdekük a magyar alapellátás részesei lenni, nem akarnak táppénzre menni, hiszen dolgozni jönnek, túlórázni szeretnének és minél több pénzt szeretnének megtakarítani. Azonban hátrányként említhető, hogy évente egy retúrrepülőjegyet és munkásszállást kell biztosítani nekik, és a kulturális beilleszkedésük nehezebb lehet. Gazdasági szempontból pedig nem előnyös, hogy a jövedelmük nagy részét hazautalják, így a fogyasztás nem Magyarországon generálódik.

Én azt tapasztalom, hogy számos cég elsősorban hazai munkaerőt alkalmazna, mivel a külföldi munkavállalók bevonása sok extra költséget jelent az adminisztráció, utaztatás, lakhatás, tolmácsolás terén és számos egyéb alkalommal. Azonban már évek óta vannak olyan területek, ahol egyszerűen nincs több magyar dolgozó, és a külföldi munkavállalók alkalmazása elengedhetetlen a munkaerőhiány kezelésében. Összességében a kutatási eredményeim is arra utalnak, hogy a külföldi munkások szerepe jelenleg is kiemelkedő a magyar munkaerőpiacon, és továbbra is szükség lesz rájuk a munkaerőhiány csökkentése érdekében.

Irodalomjegyzék

Központi Statisztikai Hivatal (2023). *Munkaerőpiaci folyamatok, 2022*. III. negyedév. <https://www.ksh.hu/s/kiadvanyok/munkaeropiaci-folyamatok-2022-iii-negyedev/munkaeropiaci-folyamatok-2022-iii-negyedev.pdf>

László G. (2021). *Foglalkozáspolitikai*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959764>

Abstracts of the articles

Molnárné Prof. Dr. Judit Kovács – Flóra Csontos

WORKPLACE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DURING REMOTE WORK: THE ROLE OF LEADERSHIP STYLES AND PRACTICES

The research aimed to examine the impact of workplace changes during the Covid-19 on the organizational commitment and workplace motivation of remote workers, in relation to perceived leadership style and leaders' practices during the pandemic. 101 participants were involved in the online questionnaire survey conducted in 2021 which consisted of four parts: (1) questions examining the practices used by leaders during social distancing, regarding workplace communication and online space usage; (2) measurement of organizational commitment (Allen, & Meyer, 1990); (3) questions measuring certain aspects of perceived leadership style (Antonakis, 2001); (4) measurement of workplace motivation (Tremblay et al., 2009). Our results show that the more online activity from the leader's side reported by the participants, the more motivated and committed the participants appeared. Our research underscores the importance of leaders' quick and effective response to sudden changes in situations in relation to positive employee attitudes (motivation, commitment). From our research, we also draw cautious conclusions regarding leadership activities in the condition of remote work, in general.

Péter Karácsony – Blanka Reichel

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND EMPLOYEE SATISFACTION

Improving corporate social responsibility (CSR) is an extremely important task, as every organization interacts with its environment and employees. In today's globalized business world, social responsibility can help a company to operate successfully in the long term. By introducing social responsibility, organizations can gain a competitive advantage in the markets, and it can also be used to make employees loyal to the organization. The subject of this research was the analysis of the relationship between the social responsibility of Hungarian companies and employee satisfaction. In the course of the questionnaire research, the attitude of the surveyed employees to CSR programs, their satisfaction with them, and their perception of their workplace through the programs were analyzed. One of the main results of the research is that social responsibility is important for employees, as it is related to the physical and psychological well-being of employees. However, the research also proved that, in the case of Hungarian employees, CSR is not yet the only condition for them to be satisfied with their workplace.

Dóra Simon – Krisztina Dajnoki

EMPLOYER BRANDING AND TALENT ATTRACTION – QUESTIONNAIRE PREFERENCE SURVEY AMONG GENERATION Z

In nowadays' changing labour market conditions, finding, attracting and retaining a high-quality workforce is particularly important. Employee preferences have changed significantly in recent years, which can be explained by the inclusion of Generation Z in the workforce. The future generation is very different from its forerunners, as it is a global generation that has mastered digital technologies at a skill level and applies them in their daily lives. Employer brand is a relatively new strategic function among the functions of human resource management, but it also has a major impact on the image of the organisation, the first impression and the pool of potential employees attracted. In the context of a primary research, we present partial results of our own questionnaire sample on the potential employee side to show the workplace preferences of Generation Z. The aim

of the research is to provide a literature review on the importance of Employer Branding, to explore the relationship between corporate branding and the attraction of Generation Z talent, and to identify the factors that are important for Generation Z members when choosing a job, based on the results of the questionnaire survey.

Zsolt Kómúves – László Pálmai – Orsolya Hebeny-Fuchs – Gábor Szabó-Szentgróti
THE ASPECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE IN LEADERSHIP, AND ITS IMPACT ON DIRECT REPORTS

While in the digital age people already have to compete with robots and automations on the labor market, and digital communication has brought a kind of distraction into our lives, it is still the person who creates and operates an organization. The one who outlines the vision, develops a strategy, negotiates with customers and suppliers, develops work processes and builds up a team. Modern corporate management and management science also places the human in focus, not only as a resource used for profit-making, but also as a thinking, feeling, value-creating force.

At the same time, a person cannot be separated from his personality. Personality and behavior are closely related to a person's emotional intelligence. A leader needs a serious personal toolkit to be able to lead their team effectively. One of the important elements of this personal toolkit is emotional intelligence, i.e. the ability of a person to perceive, understand and manage his own emotions and those of who are interacting with them, and to put this ability to the service of thinking and behavior.

That's why we added the emotional intelligence of managers and its connections with the employee's perception of their manager and employee commitment, satisfaction and motivation at the center of our research.

Hypothesis: In our research, we assumed that a positive relationship can be shown between the employee's judgement on their line manager and the leader's emotional intelligence, and that the subordinates of a leader with higher emotional intelligence are more motivated, satisfied and committed.

Methodology: In the framework of primary quantitative research, we reached 110 people with our questionnaire.

Results: Summarizing the obtained results, all four hypotheses proved to be correct.

Conclusion: Our research found a relationship between the manager's emotional intelligence and employee's judgement on their line manager, as well as the manager's emotional intelligence and employee commitment, satisfaction and motivation. It is highly important to examine the relationship between these factors and the relationship between them, because the key to the success of organizations is how and with what effectiveness the employees perform their work, and whether these employees are willing to stay in the organization in the long term and make use of their knowledge and experience.

Luca Koltai – Katalin Bördős
THE LABOR MARKET SITUATION OF HUNGARIAN YOUNG EMPLOYEES

Over the past decade, European and national policies have placed a strong emphasis on the labour market situation of young people. The definition of young people has changed in recent years, and in an increasing number of areas, 25-29 year olds are now included in vulnerable groups. They are the ones who entered the labour market in the period following the 2008 economic crisis, starting their careers with uncertainty, setbacks and difficulties that can cause lasting psychological da-

mage that can have a long-term impact on their career path and well-being. Particular attention should be paid to young people who are not in employment, education or training (NEET).

This article is based on the research of the Lost Millennials project coordinated by the HÉTFA Research Institute. This article focuses on the labour market situation of young people aged 25-29 who are not in education, training or employment (NEETs), primarily in response to the gap between the large body of research on NEETs aged 15-24 and the much smaller number of studies on older NEETs. For this purpose, we present the situation of young people and the evolution of the NEET rate in Hungary mainly through a descriptive analysis of Eurostat and the 2020 large sample survey data on youth.

In Hungary, 13-19% of young people aged 25-29 are excluded from the labour market. Young people in this age group who are not in education, training or employment are much more likely to be permanently absent from the labour market than their younger peers. This is partly due to long-term unemployment and partly due to their caring responsibilities. The proportion of young people with low educational attainment and women who are excluded from the labour market is higher than the EU average. There are also significant spatial disparities, with more young people living in rural areas being excluded from the labour market than in urban areas, but low family social status, long-term illness or disability also play a significant role.

Barbara Pécsi

EMPLOYMENT AND INTEGRATION OF THIRD-COUNTRY NATIONALS

The number of third-country nationals has increased in the past year and their employment is increasing. Employers make up for their labor shortage with workers from more and more distant countries, whose culture, mother language, and work ethic are completely different from those of Hungarians. Due to the differences, their integration and retention means the development of a new strategy for companies.