

ALKALMAZOTTI MAGATARTÁS A PANDÉMIÁBÓL VALÓ KILÁBALÁS ÉS AZ OROSZ-UKRÁN KONFLIKTUS KEZDETÉN

Norbert GYURIÁN¹ - Szonja JENEI² - Szilvia MÓDOSNÉ SZALAI³ -
Katalin Cecília BALOG⁴ - Zdeněk CAHA⁵ - József POÓR⁶

ABSTRACT

Our study examines the labor market of Central and Eastern Europe within the framework of VEGA grant no. 1/0688/21. The paper presents the opinions received from the Czech Republic and Hungary during the recovery from the COVID-19 pandemic and the outbreak of the Russian-Ukrainian conflict. We analyze the income situation of the respondents and pay attention to the effects of motivational and well-being factors on performance and loyalty. We examine the acquired and desired foreign work experience and the obstacles to obtaining the ideal workplace. Finally, we focus on expectations. Although our analysis does not cover the entire questionnaire, it is worth observing to what extent our hypotheses based on personal knowledge of the labor market are fulfilled. Employees are becoming more aware, and under the influence of appropriate incentive factors, they can perform and be loyal at the same time while also finding their calculations.

KEYWORDS

Employee, performance, loyalty, well-being, particular economic situation.

BEVEZETŐ

A COVID-19 pandémia szinte egyik napról a másikra világszerte megváltoztatta a munkaerőpiacot. A pandémia súlyos hatással volt a munkahelyek biztonságára, melynek következményei már az első pillanatban várhatóak voltak. A járvány terjedését, annak globális következményei miatt a kitörés után rövid időn belül az 1918-as világjárványhoz hasonlították. Az Egészségügyi Világszervezet (WHO) a járványt 2020. március 11-én minősítette világjárványnak [10]. A pandémia kiszámíthatatlan globális kockázattá vált, a belőle eredő bizonytalanság megbénította az egész társadalmat, valamint az Európai Unió nemzetgazdaságait, Kínát, az USA-t, Oroszországot és a többi állam gazdaságát világszerte. Korlátozta elsősorban a humán erőforrás, vagyis az alkalmazottak tevékenységét, melynek következtében a legtöbb iparágban csökkent a gazdasági társaságok teljesítménye. A pandémia okozta globális egészségügyi válság így recessziót idézett elő a világ szinte összes országában. Rövid időn belül észlelhetőek voltak a világjárvány gazdaságra gyakorolt hatásai és következményei [9].

¹ Ing. Norbert Gyurián, PhD., J. Selye University, e-mail: gyuriann@ujs.sk

² Mgr. Szonja Jenei, J. Selye University, e-mail: jenei.szonja@gmail.com

³ Szilvia Valéria Módosné Szalai, J. Selye University, e-mail: mszalaiszilvia@citromail.hu

⁴ Balog Katalin Cecília, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gazdaság- és Regionális Tudományok Doktori Iskola, e-mail: kata@balogkata.com

⁵ PaedDr. Mgr. Zdeněk Caha, Ph.D., MBA, MSc., Institute of Technology and Business in České Budějovice, e-mail: caha@mail.vstecb.cz

⁶ Prof. Dr. habil József Poór, DSc., J. Selye University, e-mail: poorj@ujs.sk

SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A foglalkoztatás a családok, az egyének és a társadalom jólétének egyik fontos makrogazdasági mutatója, amely szorosan összefügg az ország gazdaságának pozitív alakulásával. Az egész társadalmat érintő, előre nem látható kockázat (pl. koronavírus világjárvány) lehet a munkahely, vállalkozás átmeneti elvesztése, vagy lehetőség az előrelépésre. A válság idején és az azt követő fellendülésben kulcsszerepet játszik a munkanélküliség változása, amely gyakran érinti az alacsony jövedelmű egyéneket. Ezzel a feltételezéssel a világ vezető gazdaságai az egyenlőtlenségek fokozódását jelezték előre, és jósolják napjainkban is [3]. A pandémia az ellátási láncokat jelentős kihívások elé állította, mely teljes iparágak ellehetetlenedését okozta egyik pillanatról a másikra. A pandémia negatív hatásait legsúlyosabb mértékben a turizmus és a szállodaipar szenvedte el, mely külföldön dolgozók millióit készítette a hazatérésre. Ez egyben a magánszemélyek gazdasági és egészségügyi helyzetét is veszélyeztette. A pandémia megfékezésére tett kísérletek a társas távolságtartás (social distancing) intézkedés keretében csúcsosodtak ki [13].

Az egyre súlyosabbá váló járványhelyzet megkövetelte az intézkedések szigorítását, amelyek soha előzőleg nem látott mértékben korlátozták az egyének életét, így a munkavégzési lehetőségeit is. Az egyik legjelentősebb intézkedés, az otthon elhagyásának tilalma kulcsszerepet játszott a gazdasági és szociális problémák kialakulásában. Ennek következtében szétzilálódtak egyrészt az emberi kapcsolatok, másrészt a vállalatok közti gazdasági kapcsolatok, ill. ellehetlenedett a vállalatokon belüli gyártási folyamatok zökkenőmentes megvalósítása. A koronavírus megjelenése tehát nagy hatást gyakorolt a gazdasági folyamatokra és a társadalomra világszerte. A munkáltatók rákényszerültek, hogy alkalmazottaiknak lehetővé tegyék az otthoni munkavégzést. Így biztosítani tudták a feladatok folyamatos ellátását és a szervezetek bizonyos szintű működését [14]. A vállalatoknak alternatívákat kellett alkalmazniuk, amellyel munkavállalóik biztonságát, egészségét segítették elő. Az egyik nagyon hatékony eszköznek a fertőzés csökkentésére az otthoni munkavégzés, azaz „home office” bevezetése bizonyult [7]. Az otthoni munkavégzés azonnali megoldásokat kívánt a munkaköri feladatok ellátásának módját illetően. A digitális, információs és kommunikációs technológiák addig nem látott kiaknázási lehetőségei kerültek előtérbe, melyek segítségével a munkáltatóknak sikerült a távmunkát biztosítani sok munkakör esetén. A krízishelyzetben a munkatevékenységek megszervezése a térbeli konfiguráció, a működési rutinok és az általános tervezés terén soha nem látott változásokkal szembesült [12].

A munkavállalók így otthonukból tudták végrehajtani munkaköri feladataikat. A káros viselkedési formák, mint például a túlterheltség, a kiégés és a technostressz mennyiségének növekedése a nem megfelelő irányításnak és a dolgozói kontrollnak is köszönhető. Sajnos ez negatív hatással volt a munkavállalókra és arra készítette a munkáltatókat, hogy vészhelyzet esetén elengedhetetlennek tekintsék ezt a munkamódszert [1].

A koronavírus válság jellemzője volt a „lockdown”, vagyis a különböző gazdasági ágazatok, tevékenységek bezárása, leállítása, illetve a társadalmi érintkezés kerülése miatti korlátozás. Az intézkedések eltérően érintették a különböző szakmákat. A pandémia terjedésének mérséklésére az országok folyamatosan vezettek be korlátozásokat a vírus terjedésétől függően. A szigorítások számos alkalommal a vállalatok, szervezetek, ill. állami intézmények tevékenységének leállítását eredményezték. Az intézkedések és a válságkezelő eszközök megtervezésébe sok esetben nem vonták be a munkavállalói oldal képviselőit és a szociális partnereket [4]. A kialakult járványügyi helyzet azonnali reflexiót követelt, gyakorlatban is megvalósítható gyors átszervezéseket kívánt. A koronavírus válságról több egyetem összefogásával kutatássorozat készült, melynél az első fázis eredményeit összefoglaló munkában kihangsúlyoz-

ták, hogy a szükséges szervezeti intézkedések közül a legtöbb vállalat a munka- és egészségvédelmi intézkedésekre, az otthoni munkavégzés kialakítására és levezénylésére, az utánpótlási-helyettesítési tervek ki- és átdolgozására, valamint a munkavállalók szociális problémáinak segítésére koncentrált [15].

A vállalatok emberi erőforrás menedzsment gyakorlata az elmúlt időszakban jelentős változásokon ment keresztül. Átértékelődött a munkaerő fontossága, a vállalati működési folyamatok, s a munkavégzés módja egyaránt. A szervezeteknek csupán egy lehetőségük volt, mégpedig az, hogy alkalmazkodnak a gyorsan változó környezeti hatásokhoz. Mindez a COVID-19 világjárvány elterjedésére vezethető vissza [6]. A pandémia új körülményeket teremtett a szervezetek és egyének számára, mely addig ismeretlen problémákra, egyben lehetőségekre is rávilágított. A megfelelő munkaerő megtalálása és megtartása folyamatos kihívást jelentett, és különösen nagy megpróbáltatást okozott a pandémia által terhelt időszakban a szervezetek számára. Így a munkáltatói márkáépítésre (employer branding) egyre nagyobb figyelmet fordítottak [8].

A COVID-19 világjárvány példátlan közegészségügyi válságot robbantott ki, amelyhez olyan gazdasági krízis társult, amelyet az emberiség nem tapasztalt az elmúlt évszázadban. Megváltozott az emberek biztonságtudata, valamint új munkarendek alakultak ki, és kerültek előtérbe. Új perspektívákra van szükség a biztonsági és irányítási rendszerek területén, és magának a biztonságos légkörnek és körülményeknek a fogalmát is szükséges kibővíteni. A pandémia alatt rengeteg ember veszítette életét, dolgozók milliói váltak munkanélkülivé a nagy gazdasági válság óta nem látott ütemben. A járvány 2020 márciusi kezdete óta eltelt hónapokban az emberek szemtanúi lehettek az intézkedések széles körének, ideértve a társadalmi távolságtartást, a maszk viselését, a nem létfontosságú nyilvános helyszíneken történő utazások korlátozására vonatkozó ismételt felszólításokat. A szervezetek fontos szerepet játszanak a COVID-19 terjedésének megelőzésére irányuló magatartások javításában a munkahelyen és azon kívül, a biztonságos körülmények előmozdításával, valamint az alkalmazottak munkahelyi bizonytalanságának csökkentésére irányuló erőfeszítésekkel. Ez minimalizálja az alkalmazottak pandémia miatti morális elszakadását, és elősegíti azoknak a közegészségügyi irányelveknek a betartását, amelyek célja a koronavírus terjedésének megállítása a munkahelyeken és a közösségekben [2].

Egyes kutatások szerint, melyek az alkalmazottak véleményét mérték fel, az alkalmazottak úgy vélik, hogy jól végezték munkájukat a COVID-19 világjárvány idején, anélkül, hogy negatívan érezték volna a működési teljesítményt. Vezetőik és más beosztottak felfogása azonban eltérő lehet, mivel a teljesítményt a járvány idején eltérően mérték. Például a szállodai munkakörök kevésbé megerőltetőek lehettek alacsony kihasználtság esetén [11] [16].

ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK

A 1/0688/21 sz. VEGA projekt keretein belül megindult a munkaadói és munkavállalói kvantitatív információk gyűjtése. Két országban már érdemi adatmennyiség áll rendelkezésre. A magyarországi és csehországi minta összehasonlítását azon az alapon tehetjük meg, hogy azonos időszakban, azonos gazdasági körülmények között zajlott a mintavétel. Ezek az azonos körülmények azt jelentik, hogy megindult a koronavírus által okozott pandémia válságából történő kilábalás, de szomszédságunkban egy olyan fegyveres konfliktus tört ki, mely élelmiszerbiztonságunkra és energiaellátásunkra rendkívül negatív hatást tud gyakorolni. A gyűjtési intervallum Magyarországon 2022.03.29.-06.07., Csehországban 2022.04.24.-06.21

közé esett. Az adatok tisztítása után 248 csehországi és 151 magyarországi választ tudtunk vizsgálni.

Mintáink demográfiai összetétele eltérő. Míg a csehországi minta a lakosság összetételének nagyjából megfelelő, bár a fiatalok és nők túlsúlya jellemző, addig a magyarországi jobb anyagi helyzetben lévő és magasabb végzettségű alapsokaságot jelent (1. táblázat).

1. táblázat: A minták demográfiai megoszlása

	Csehország	Magyarország		Csehország	Magyarország
	Nem			Lakóhely	
férfi	35,9%	24,5%	Azonos településen lakom, 25 km-en belül a munkahelyemtől.	59,5%	73,5%
nő	64,1%	75,5%	Azonos településen lakom, több, mint 25 km-re a munkahelyemtől.	1,6%	0,0%
	Életkor		Más településen lakom, 25 km-en belül a munkahelyemtől.	22,7%	9,9%
18-19 év	69,8%	51,7%	Más településen lakom, több mint 25 km-re a munkahelyemtől.	6,5%	7,9%
30-39 év	14,5%	25,8%	Más településen lakom, több mint 50 km-re a munkahelyemtől.	5,3%	4,6%
40-59 év	14,9%	21,2%	Más településen lakom, több mint 100 km-re a munkahelyemtől.	4,5%	4,0%
60 év fölött	0,8%	1,3%			
	Iskolai végzettség			Jövedelem	
szakmunkás végzettség	1,6%	1,3%			
érettségi	56,9%	6,0%	erősen átlag alatti	4,6%	0,7%
felsőfokú szakképzés vagy érettségire épülő szakmai továbbképzés	3,2%	4,0%	átlag alatti	31,5%	14,0%
felsőoktatási alapképzés (BSC/BA)	31,5%	74,2%	átlagos	47,7%	52,7%
felsőoktatási mesterképzés (MSC/MA)	4,8%	13,9%	átlag feletti	14,9%	30,0%
tudományos fokozat (PhD vagy magasabb fokozat)	2,0%	0,7%	erősen átlag feletti	1,2%	2,7%

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

A két ország munkaerőpiacának, a válságok negatív hatásainak valamint részint a földrajzi körülmények ismeretében öt hipotézist állítottunk fel. Az átláthatóság miatt ebben a fejezetben csak a feltételezéseinket soroljuk fel, majd a következő fejezetben az egyes hipo-

téziseknél leírjuk, hogy minek alapján jutottunk el a következtetésig, majd ellenőrizzük azokat. A fő és alhipotézisek a következők.

H1: A magyarországi minta tagjai pozitívabban ítélik meg saját jövedelmi helyzetüket, mint a csehországi minta tagjai.

H2: A két országban hasonló jelenségeket és a minta sajátosságait figyelhetjük meg a motivációs, illetve a munkavállalói well-beinget biztosító tényezők esetében.

H2.1: A motivációs, illetve a well-beinget biztosító tényezőknek a dolgozó által véleményezett saját teljesítménnyel és lojalitással való korrelációinak sorrendjét tekintve, megfigyelhető a nem bér jellegű tényezők térnyerése a javadalmazás háttérbe szorulása.

H2.2: A koronavírus árnyékában töltött évek alatt megnőtt a higiéniai tényezők szerepe a lojalitás és teljesítmény előmozdításában.

H3: Munkatapasztalat szerzése és eddigi munkatapasztalat szempontjából a minták eltérő adatokat adnak, igazodva a sajátosságokhoz.

H3.1: A magyarországi minta tekintetében mind a már megvalósult munkatapasztalatnál, mind a célország esetében az angolszász országok dominálnak.

H3.2: A csehországi minta tekintetében mind a már megvalósult munkatapasztalatnál, mind a célország esetében jelentős szerepet kap a szomszédos, magas GDP-vel és nagy befogadó képességgel rendelkező Németország.

H4: Mindkét mintából származó válaszadók reálisan ítélik meg munkaerőpiaci esélyeiket, az ideális munkahely megtalálásának lehetőségét.

H4.1: Erőteljesen jellemző, hogy a válaszadók már megtalálták az ideális munkahelyet, illetve a megfelelő munkahely megtalálásának akadálya a keresésre fordított kevés energia.

H4.2: A válaszadók felismerik végzettségbeli, nyelvtudásbeli és szakmai hiányosságait.

H4.3: A többszintű törvényi szabályozás ellenére még mindig akad olyan munkavállaló, aki nem, életkor, vallás vagy kisebbséghez tartozás miatt nem találja meg az ideális munkahelyet.

H5: Csehországban több vállalat felismerte azt, hogy a krízis egyben lehetőség is, ezek már most magasabb szinten működnek, mint a pandémia előtt.

HIPOTÉZISEK VIZSGÁLATA

Első hipotézisünket két tényre alapoztuk. Egyrészt Csehország szomszédos Ausztriával és Németországgal, a lakosok jövedelmi helyzetük megítélésekor ehhez a két országhoz viszonyítják saját anyagi lehetőségeiket. Másrészt a magyarországi minta speciális rétegből származik, budapesti levelezős, mesterszakra tanuló felsőoktatási hallgatók, akiknek a jövedelme lehetővé teszi a viszonylag magas tandíj fizetését, alapvetően fővárosi multinacionális vállalatoknál dolgoznak, ahol az átlagnál magasabb a bérezés (2. táblázat).

A H1 hipotézis erős szignifikanciával igazolódott ($p < 0,01$). A magyarországi válaszadók pozitívabbnak értékelik anyagi helyzetüket. További elemzésünk során ezt a megállapítást felhasználjuk.

2. táblázat: A jövedelmi helyzet szubjektív megítélése

Ország	Erősen átlag alatti	Átlag alatti	Átlagos	Átlag feletti	Erősen átlag feletti	Total
Csehország	4,6%	31,5%	47,7%	14,9%	1,2%	100,0%
Magyarország	0,7%	14,0%	52,7%	30,0%	2,7%	100,0%

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Második hipotézisünket arra alapoztuk, hogy az elmúlt évtizedben már magyarországi kutatás is kimutatta, hogy a javadalmazás, mint motivációs tényező egyre csekélyebb szerepet játszik [5]. Másrészt a KoronaHR kutatásban már tapasztalhattuk, hogy a munkahelyi higiéniai tényezők a humán erőforrás menedzsment tevékenységében a pandémia alatt fontos szerepet kaptak. Ebből kiindulva feltételeztük, hogy az egyén motivációjában is megnövekedett a szerepük. Huszonöt tényezőt vizsgáltunk, az elemzési táblázatokban nem szerepeltetjük mindet, csak pozícionáláshoz feltétlenül szükségeseket.

A csehországi minta esetében megállapítható, hogy az elsődleges teljesítményfokozó körülmények a „jó munkatársi közösség” és a „kihívást jelentő, kreatív munkavégzés”. Rögön ez után következik a „megfelelő tisztálkodási, öltözési lehetőségek”, melyek a megbecsültség minimumát jelentik, a dolgozóknak emberhez méltó körülményeket kell biztosítani. Az előkelő 11. helyen szerepelnek a „fertőzés megelőzésére szolgáló egészségügyi intézkedések”. A bérezés csak ettől jóval lemaradva a 14. helyen található (3. táblázat). Más tényezők képesek kiváltani a munkahelyhez való lojalitást, mint a magasabb teljesítményt. A hűséghez a legfontosabb elem a „munkahely, melyre büszke lehet a dolgozó”. Az alkalmazott önbecsülése is növekszik, ha elmondhatja, hogy olyan vállalatnál dolgozik, mely felelősen viselkedik és mindent megtesz azért, hogy környezetünket megőrizzük a jövő generációi számára. A lojalitás eléréséhez is fontos, sőt fontosabb a megfelelő higiénia. A két tényező ezúttal a rangsorban az 5. és 6. helyen található. A magasabb bérek csak a 15. helyre kerültek (4. táblázat).

3. táblázat: Motiváció és teljesítmény a csehországi minta alapján

Csehországi minta: Motivációs elemek és a teljesítmény korrelációja		
1	,304**	Jó munkatársi közösség
2	,286**	Kihívást jelentő, kreatív munkavégzés
3	,254**	Megfelelő tisztálkodási, öltözési lehetőségek
4	,253**	Szakmai megbecsültség, elismerés
5	,230**	Munkahely, melyre büszke lehet a dolgozó
6	,214**	Hosszú távú karrierlehetőség
7	,205**	Kiszámítható időbeosztás, túlóra korlátozása
8	,204**	Folyamatos továbbképzés
9	,203**	Jobb megközelíthetőség, rövidebb utazás
10	,201**	Munkavédelmi szabályok munkahely általi betartása
11	,195**	Fertőzés megelőzésére szolgáló egészségügyi intézkedések
12	,176**	Alkalmas vezetők
13	,170**	Dolgozóknak, családtagoknak szervezett programok
14	,169**	Magasabb bérek
15	,164*	Gyakoribb bérfizetés
16	,158*	Nagyobb, sokrétű, rugalmas juttatási keret
17	,157*	Külföldi munkatapasztalat-kapcsolatszerzés lehetősége
18	,157*	Időjárási körülményektől független munkakörnyezet
19	,149*	Rugalmas munkaidő
20	,144*	Hétfvégéket, ünnepnapokat, vagy éjszakákat szabadon hagyó munkabeosztás

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

4. táblázat: Motiváció és lojalitás a csehországi minta alapján

Csehországi minta: Motivációs elemek és a lojalitás korrelációja		
1	,475**	Munkahely, melyre büszke lehet a dolgozó
2	,455**	Jó munkatársi közösség
3	,445**	Alkalmas vezetők
4	,435**	Szakmai megbecsültség, elismerés
5	,409**	Megfelelő tisztálkodási, öltözési lehetőségek
6	,405**	Fertőzés megelőzésére szolgáló egészségügyi intézkedések
7	,398**	Folyamatos továbbképzés
8	,348**	Nagyobb, sokrétű, rugalmas juttatási keret
9	,325**	Kihívást jelentő, kreatív munkavégzés
10	,298**	Kiszámítható időbeosztás, túlóra korlátozása
11	,297**	Magasabb pozíció rövidtávon
12	,295**	Dolgozóknak, családtagoknak szervezett programok
13	,280**	Jobb megközelíthetőség, rövidebb utazás
14	,259**	Hosszú távú karrierlehetőség
15	,254**	Magasabb bérek
16	,252**	Munkavédelmi szabályok munkahely általi betartása
17	,251**	Megfelelő étkeztetés biztosítása
18	,221**	Külföldi munkatapasztalat-kapcsolatszerzés lehetősége
19	,203**	Utazási és lakhatási támogatás
20	,196**	Távmunka lehetősége

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

A magyarországi minta esetében is megfigyelhetők a higiénia tényezők előkelő helyen való szerepelése (5. és 6. táblázat). A magasabb bérek nem játszanak túl nagy szerepet a teljesítménynél, azonban a mintába került egyének törekvők, és csak magas bérek esetén maradnak lojálisan a vállalatnál. A speciális vizsgált fővároshoz kötődő csoport elvárja, hogy honorálják, és könnyen keres másik munkahelyet, ha ez nem történik meg. Második hipotézisünk mindazonáltal csak nagyobb részben teljesült.

5. táblázat: Motiváció és teljesítmény a magyarországi minta alapján

Magyarországi minta: Motivációs elemek és a teljesítmény korrelációja		
1	,321**	Jó munkatársi közösség
2	,259**	Szakmai megbecsültség, elismerés
3	,231**	Alkalmas vezetők
4	,218**	Külföldi munkatapasztalat-kapcsolatszerzés lehetősége
5	,193*	Munkahely, melyre büszke lehet a dolgozó
6	,179*	Kihívást jelentő, kreatív munkavégzés
7	0,157	Hosszú távú karrierlehetőség
8	0,144	Folyamatos továbbképzés
9	0,143	Megfelelő tisztálkodási, öltözési lehetőségek
10	0,113	Magasabb pozíció rövidtávon
11	0,099	Fertőzés megelőzésére szolgáló egészségügyi intézkedések
12	0,096	Munkavédelmi szabályok munkahely általi betartása

13	0,092	Dolgozóknak, családtagoknak szervezett programok
14	0,088	Távmunka lehetősége
15	0,069	Gyakoribb bérfizetés
16	0,054	Rugalmas munkaidő
17	0,053	Időjárási körülményektől független munkakörnyezet
18	0,036	Tulajdonjog, részvények alkalmazottaknak
19	0,021	Jobb megközelíthetőség, rövidebb utazás
20	0,015	Magasabb bérek

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

6. táblázat: Motiváció és lojalitás a magyarországi minta alapján

Magyarországi minta: Motivációs elemek és a lojalitás korrelációja		
1	,519**	Szakmai megbecsültség, elismerés
2	,492**	Munkahely, melyre büszke lehet a dolgozó
3	,473**	Alkalmas vezetők
4	,414**	Hosszú távú karrierlehetőség
5	,396**	Magasabb pozíció rövidtávon
6	,392**	Jó munkatársi közösség
7	,366**	Dolgozóknak, családtagoknak szervezett programok
8	,361**	Magasabb bérek
9	,341**	Kihívást jelentő, kreatív munkavégzés
10	,325**	Folyamatos továbbképzés
11	,293**	Jobb megközelíthetőség, rövidebb utazás
12	,292**	Távmunka lehetősége
13	,285**	Megfelelő étkeztetés biztosítása
14	,284**	Megfelelő tisztálkodási, öltözési lehetőségek
15	,276**	Külföldi munkatapasztalat-kapcsolatszerzés lehetősége
16	,267**	Rugalmas munkaidő
17	,262**	Nagyobb, sokrétű, rugalmas juttatási keret
18	,252**	Gyakoribb bérfizetés
19	,233**	Kiszámítható időbeosztás, túlóra korlátozása
20	,201*	Munkavédelmi szabályok munkahely általi betartása
21	,182*	Utazási és lakhatási támogatás
22	0,151	Fertőzés megelőzésére szolgáló egészségügyi intézkedések

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Harmadik hipotézisünket, mely vágyott és elért külföldi munkatapasztalatokat vizsgálja, arra alapoztuk, hogy a magyarországi minta fővárosi válaszadói valószínűleg az egész Budapestre jellemző angolszász beállítottságot fogják választani. A főváros lakossága már kisgyermek korától az angol nyelv elsajátítására törekszik. A budapesti felsőoktatási intézmények a kétségtelenül eredményes egyesült államokbeli és angliai vállalkozások megoldásait oktatják.

Csehországban a munkavállalók kevés utazással szeretnének magasabb jövedelmet elérni. Erre kiválóan alkalmas Németország, ahol a külföldről érkező szakembereket diszkrimináció nélkül megbecsülik. H3 hipotézisünk igazolódott, hiszen a magyarországi válaszadók szakmai tapasztalatot elsősorban az angolszász országokban szereztek, és leginkább ezeken a

területeken dolgoznának szívesen. A cseh minta esetében Németország dominál, de Anglia is előkelő helyen szerepel (7. táblázat).

7. táblázat: Vágyott és megélt munkatapasztalatok

Országok	Csehországban dolgozó	Magyarországon dolgozó	Csehországban dolgozó	Magyarországon dolgozó
	munkatapasztalat	munkatapasztalat	hol dolgozna	hol dolgozna
Albánia	1	0	0	0
Ausztrália	0	0	2	0
Belgium	1	3	1	1
Ciprus	2	0	0	0
Dél Korea	0	0	1	0
Dánia	0	1	1	0
Egyesült Államok	4	4	4	5
Egyesült Arab Emírségek	1	0	0	1
Egyesült Királyság	8	4	10	6
Franciaország	0	0	2	1
Finnország	1	1	0	1
Hollandia	2	1	1	4
Írország	2	0	3	2
Izland	2	0	2	0
Izrael	0	0	0	1
Kambodzsa	0	1	0	0
Kanada	1	2	3	3
Kazahsztán	0	0	1	0
Málta	1	0	0	0
Lichtenstein	0	0	1	0
Németország	11	2	19	7
Norvégia	0	0	3	2
Olaszország	2	1	2	5
Oroszország	2	0	0	0
Portugália	0	0	0	1
Spanyolország	2	0	4	6
Svájc	2	1	1	3
Svédország	0	0	4	2
Új-Zéland	0	0	3	1
Ukrajna	1	0	0	0
Összesen	46	21	68	52

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Negyedik hipotézisünket két elemre alapoztuk. Csehországban az alacsony munkanélküliség mellett az arra kellő energiát fordító munkavállalók már megtalálhatták az ideális munkahelyet. Ehhez hozzájárul rugalmasságuk, költözési hajlandóságuk. A magyarországi minta esetében a speciális réteg az alapvégzettségével és a főváros munkakinálatával valószínűleg találhat magának megfelelő munkahelyet.

A munkavállalók az álláskeresés során nagyon hamar szembesülnek saját hiányosságaikkal, így fel tudják mérni nyelvismeretbeli vagy szakmai negatívumaikat, hiányos iskolai végzettségüket. Még mindig előfordul, hogy az állásinterjúk kimenete függ a jelentkező nemétől, életkorától, kisebbséghez való tartozásától. Ennek visszatükröződését is vártuk a válaszokban. Mindkét ország esetében az volt a jellemző, hogy az ideális munkahelyet már megtalálták a válaszadók. Magyarországon ezt követte a kényelmesség beismerése, tehát sokan nem fordítanak elegendő energiát a keresésre.

Csehországi válaszadók szerint nagyobb problémát jelent a szakmai tapasztalat megszerzése. Itt nagyobbak a végzettséghez kapcsolódó hiányosságok, míg Magyarországon nagyobb probléma az elégtelen nyelvismeret. Csehországban részben vagy teljesen egyetértenek azzal, hogy létezik törvényellenes diszkrimináció, 15,7%. Magyarországon ez az adat szintúgy magas, 14,7%. A 8. és 9. táblázatok alapján negyedik hipotézisünk minden elemében teljesült és még sok háttérinformációt is szerezhettünk a vizsgált munkavállalókról.

8. táblázat: Az ideális munkahely megtalálásának akadályai a csehországi minta alapján

	Csehország				Átlag	Rangsor
	Egyáltalán nem érték egyet	Részben nem érték egyet	Részben egyetérttek	Teljesen egyetérttek		
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	11,3%	28,6%	44,1%	16,0%	2,65	1.
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	19,2%	30,6%	36,2%	14,0%	2,45	3.
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	19,3%	28,9%	30,7%	21,1%	2,54	2.
Nincs megfelelő végzettségem.	20,7%	38,3%	29,1%	11,9%	2,32	4.
Nem elégséges a nyelvismeretem.	26,3%	37,3%	25,4%	11,0%	2,21	5.
Nem vagyok jó csapatjátékos.	56,1%	31,1%	8,8%	3,9%	1,61	9.
Rosszak a kommunikációs készségeim.	45,6%	33,8%	18,0%	2,6%	1,78	6.
Nincsenek jó referenciám.	57,9%	33,3%	7,9%	0,9%	1,52	12.
Nincsenek jó kapcsolataim.	69,7%	19,7%	9,2%	1,3%	1,42	13.
Az ideális munkahely keveset fizet.	46,9%	41,2%	8,3%	3,5%	1,68	7.
Nem tudok ingázni.	60,5%	23,2%	11,8%	4,4%	1,60	10.
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	57,9%	23,7%	15,8%	2,6%	1,63	8.
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	64,0%	20,2%	11,8%	3,9%	1,56	11.

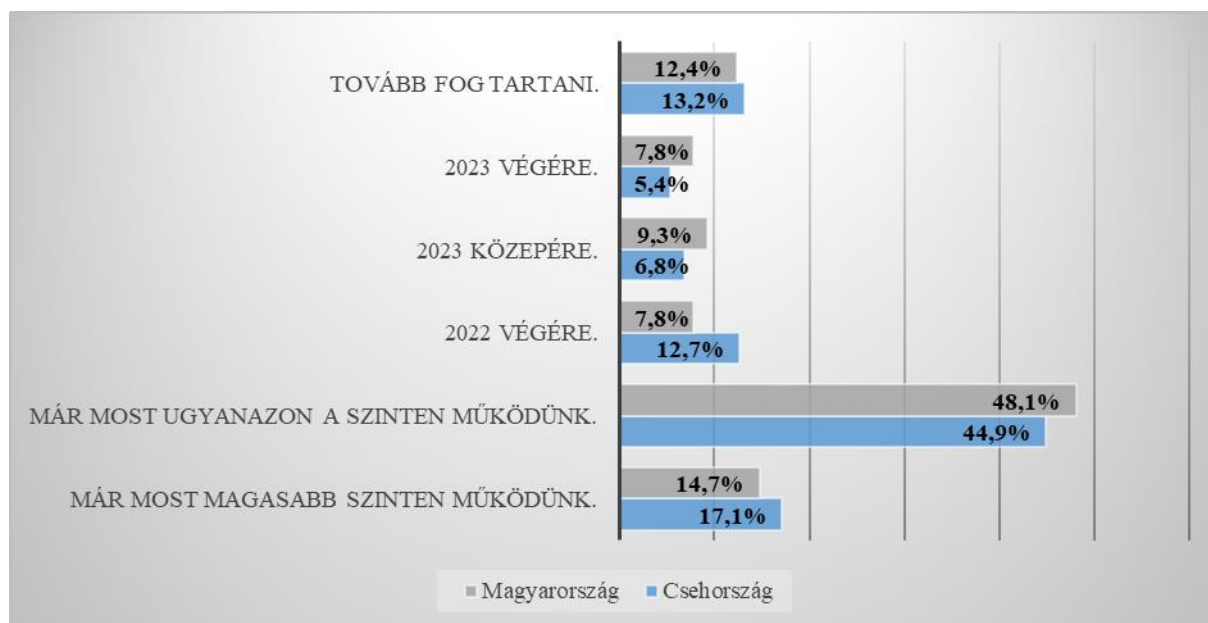
Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

9. táblázat: Az ideális munkahely megtalálásának akadályai a magyarországi minta alapján

	Magyarország				Átlag	Rangsor
	Egyáltalán nem értek egyet	Részből nem értek egyet	Részből egyetértek	Teljesen egyetértek		
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	19,7%	14,1%	47,9%	18,3%	2,65	1.
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	29,4%	18,4%	33,1%	19,1%	2,42	2.
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	27,9%	21,3%	35,3%	15,4%	2,38	3.
Nincs megfelelő végzettségem.	52,9%	17,6%	25,0%	4,4%	1,81	9.
Nem elégséges a nyelvismeretem.	37,2%	16,1%	24,1%	22,6%	2,32	4.
Nem vagyok jó csapatjátékos.	77,2%	16,2%	5,9%	0,7%	1,30	13.
Rosznak a kommunikációs készségeim.	72,8%	14,0%	12,5%	0,7%	1,41	12.
Nincsenek jó referenciám.	57,4%	26,5%	15,4%	0,7%	1,60	10.
Nincsenek jó kapcsolataim.	38,0%	24,8%	29,9%	7,3%	2,07	7.
Az ideális munkahely keveset fizet.	40,9%	17,5%	29,2%	12,4%	2,13	5.
Nem tudok ingázni.	40,9%	23,4%	27,0%	8,8%	2,04	8.
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	46,3%	16,2%	21,3%	16,2%	2,07	6.
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	75,0%	10,3%	9,6%	5,1%	1,45	11.

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Csehország fejlettségét sok szempontból meg lehet ítélni. Véleményünk szerint vállalkozói rétegére a rugalmasság, helyzetkihasználás jellemző. Mi arra alapoztunk az ötödik hipotézis felírásánál, hogy sok magyar munkavállaló költözik Prágába és cseh nagyvárosokba, jól fizető gyakornoki pozícióba. Ez arra utal, hogy a pandémia után sok szervezet működhet magasabb szinten és ehhez kvalifikált munkaerőre van szüksége. A bővítéshez a betanítási feladatok felvállalása árán is ragaszkodnak. Az 1. ábra alapján a mintában résztvevő cseh munkavállalók szervezeteinek 17,1%-a már most magasabb szinten működik. A hasonló magyar adat ennél kedvezőtlenebb, 14,7%. Az arányok eltérésére végzett z próba azonban a különbség szignifikanciáját nem igazolta.



1. ábra: A gazdasági kilátások megítélése
Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

KONKLÚZIÓ, LEHETŐSÉGEK, KORLÁTOK

Vizsgálatunkban a cseh és a magyar munkavállalók munkaerőpiaci helyzetét hasonlítottuk össze néhány szempontból. A publikációt megalapozó kérdőív azonban még számtalan vizsgálatot tesz lehetővé. Mivel az adatgyűjtés folyamatos, ezeket a vizsgálatokat nagyobb és a reprezentatívhoz még inkább közelítő mintán is le fogjuk folytatni, valamint újabb tényezőket is vizsgálunk, olyanokat, mint a robotizáció, fluktuáció, demográfiai tényezők hatása a munkavállalói viselkedésre. Jelen tanulmány zárásaként a vizsgált hipotézisek bizonyítását összesítjük (9. táblázat).

10. táblázat: Hipotézisek összesítése

Hipotézisek	Teljesülés
H1: A magyarországi minta tagjai pozitívabban ítélik meg saját jövedelmi helyzetüket, mint a csehországi minta tagjai.	igen
H2.1: A motivációs, illetve a well-beinget biztosító tényezőknek a dolgozó által véleményezett saját teljesítménnyel és lojalitással való korrelációinak sorrendjét tekintve, megfigyelhető a nem bér jellegű tényezők térnyerése a javadalmazás háttérbe szorulásában.	igen, kivéve Magyarország lojalitás és bérezés kapcsolata
H2.2: A koronavírus árnyékában töltött évek alatt megnőtt a higiéniai tényezők szerepe a lojalitás és teljesítmény előmozdításában.	igen
H3.1: A magyarországi minta tekintetében mind a már megvalósult munkatapasztalatnál, mind a célország esetében az angolszász országok dominálnak.	igen
H3.2: A csehországi minta tekintetében mind a már megvalósult munkatapasztalatnál, mind a célország esetében jelentős szerepet kap a szomszédos, magas GDP-vel és nagy befogadó képességgel rendelkező Németország.	igen

H4.1: Erőteljesen jellemző, hogy a válaszadók már megtalálták az ideális munkahelyet, illetve a megfelelő munkahely megtalálásának akadályai a keresésre fordított kevés energia.	igen
H4.2: A válaszadók felismerik végzettségbeli, nyelvtudásbeli és szakmai hiányosságukat.	igen
H4.3: A többszintű törvényi szabályozás ellenére még mindig akad olyan munkavállaló, aki nem, életkor, vallás vagy kisebbséghez tartozás miatt nem találja meg az ideális munkahelyet.	igen
H5: Csehországban több vállalat felismerte azt, hogy a krízis egyben lehetőség is, ezek már most magasabb szinten működnek, mint a pandémia előtt.	a számok ezt mutatják, de nem lehet igazolni

Forrás: saját szerkesztés a kérdőíves kutatás alapján

Úgy véljük, korunkban a munkavállalók egyre tájékozottabbak lesznek a gazdasági élet kérdéseiben, ismerik a szervezeti célokat, és józanul próbálják ezeket egyeztetni saját törekvéseikkel. Véleményüket és értékrendjüket mindenképpen érdemes országonként és demográfiai jellemzőket tekintve megismerni. Ennek eredménye lehet a munkakapcsolatok javulása, korrektebbé válása, hatékonyabb feladatteljesítés. A sikeres vállalatok pedig mind anyagilag, mind erkölcsileg megbecsülik a jól teljesítő és lojális munkavállalókat.

KÖSZÖNET

A tanulmány az 1/0688/21-es sz. Výskum a analýza stratégií zamestnanosti v krajinách V4 (Foglalkoztatási stratégiák kutatása és elemzése a V4 országokban) megnevezésű VEGA kutatási projektnek köszönhetően került publikálásra.

IRODALOMJEGYZÉK

- [1] BATTISTI, Enrico, ALFIERO, Simona, LEONIDOU, Erasmia. Remote working and digital transformation during the COVID-19 pandemic: Economic–financial impacts and psychological drivers for employees. In: *Journal of Business Research*. Vol. 150, pp. 38-50. ISSN 0148-2963.
- [2] BAZZOLI, Andrea, PROBST Tahira M. 2022. COVID-19 Moral disengagement and prevention behaviors: The impact of perceived workplace COVID-19 safety climate and employee job insecurity. In: *Safety Science*. Vol. 150. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2022.105703>.
- [3] BITTNER Jan. *Ekonomické nerovnosti a Koronavirus*. In: Krize a příležitosti. Ekonomické a sociální dopady epidemie Covid-19, 2020. Rosa Luxemburg Stiftung. ISBN 978-80-907997-1-4.
- [4] CZIRFUSZ, Márton. *Munkahelyi demokrácia. A Covid-19 válságkezelés és a dolgozók helyzetének átalakulása a magyarországi feldolgozóiparban*, 2021. ISBN 978-615-6289-11-7.
- [5] GERGELY, Éva, PIEROG, Anita. Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezetknél. *Gradus*, 3(1), 368-373, 2016. ISSN 2064-8014.
- [6] GYURIÁN, Norbert, GYURIÁN-NAGY, Nikolett, KOCZMANN, Klaudia. *Változó munkavégzés a Covid-19 világjárvány idején*. In: Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. 2021. ISBN 978-963-449-279-5.
- [7] FADINGER Harald, SCHYMIK Jan. "The costs and benefits of home office during the covid-19 pandemic: Evidence from infections and an input-output model for germany." COVID Economics: Covid economics : vetted and real-time papers, London: CEPR Press, ZDB-ID 3019632-2, 2020, 9(24.4.), p. 107-134.
- [8] FARKAS, Tamás. *Az employer branding átalakulása a COVID-19 hatására a technológiai iparágakban*. In: "Post-traumatic marketing: virtuality and reality" –

- Proceedings of the EMOK 2021 International Conference. 2021. Budapest: Corvinus University of Budapest. ISBN 978-963-503-871-8.
- [9] IVANOV, D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E. Logistics and Transportation Review*, 2020. 136:101922. doi: 10.1016/j.tre.2020.101922.
- [10] KOVÁCS, Ádám, ZSIGMOND, Tibor. A Covid19 világjárvány hatásai a V4 országainak gazdaságára. In: *12th International Conference of J. Selye University 2020. Economics Section. Conference Proceedings*, 2020, pp. 259-272. ISBN 978-80-8122-375-4. <https://doi.org/10.36007/3754.2020.259>
- [11] KÖMŰVES, Zsolt, SZABÓ, Szilvia. 2021. *A koronavírus probléma vs. lehetőség? Az országos KoronaHR kutatás részeredményei*. In: *Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság folyóirata*. Vol. 31. pp. 173-185. 2021. ISSN 1588-0605. <https://doi.org/10.17047/hadtud.2021.31.e.173>
- [12] PARKER, Lee D. 2020. The COVID-19 office in transition: cost, efficiency and the social responsibility business case. In: *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 33(8), pp. 1943–1967. ISSN: 0951-3574.
- [13] PÁSZTOR, Judit. A Covid19-járvány hatása a fiatalok külföldi munkavállalási terveire: Az érzelmi intelligencia és az önszabályozás szerepe a stressz kezelésében. In: *Globális kihívás – Lokális válaszok. Societas et Oeconomia*, 2020. ISBN 978-615-5753-50-3.
- [14] PIRIHOV-TÓTH, Barbara. 2022. Munkapiaci trendek a koronavírus-járvány idején. In: *Vezetéstudomány*, 2022. Budapest Management Review. Vol. 52. ISSN 0133-0179.
- [15] POÓR József, BALOGH Gábor, DAJNOKI Krisztina, KAROLINY, Mártonné, KUN, András, István, SZABÓ, Szilvia. (szerk.). *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok: Magyarország 2020 - A kutatás első fázisának kiértékelése: Kutatási jelentés*. Budapest: Szent István Egyetem Gazdaság és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ. 2020.
- [16] YIN, Jie, BI, Yahua, NI, Yensen. The impact of COVID-19 on turnover intention among hotel employees: A moderated mediation model. In: *Journal of Hospitality and Tourism Management*. Vol. 51. pp. 539-549. 2022. ISSN 18395260. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.05.010>