



15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET

Edited by
Imrich Antalík, József Poór, Zsuzsanna Szeiner

„Employment and labor market” conference volume of the 15th International Conference organized by J. Selye University on 13-14 September 2023 in Komárno, Slovakia.
Imrich Antalík, József Poór, Zsuzsanna Szeiner (eds.)

Editors:

PhDr. Imrich Antalík, PhD., Associate Professor
Dr. József Poór, DSc., University Professor
PhDr Zsuzsanna Szeiner, PhD., Lecturer

Authors (Szerzők):

Almina Bešić egyetemi adjunktus, Johannes Kepler University, (Linz, Ausztria)
PhDr. Antalík Imrich, PhD., egyetemi docens, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)
Balázs Klaudia Mgr., PhD hallgató, (Collegium Talentum) Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia),
Barna Zsolt, PhD jelölt, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (Magyarország)
Dr. Bencsik Andrea, CSc., egyetemi tanár, Pannon Egyetem Veszprém (Magyarország) és Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia),
Borosová Zuzana Ing., PhD hallgató, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia),
Christian Hirt PhD., egyetemi adjunktus, University of Graz, Graz (Austria)
Dobre Nóra Casandra, PhD hallgató, Babes-Bolyai Tudományegyetem, Senior HR Menedzser, Temenos SRL, Kolozsvár (Románia)
Dús Miklós mestertanár, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (Magyarország)
Dr. habil. Grajczár István, PhD., egyetemi docens, Milton Friedman Egyetem, Budapest, (Magyarország)
Hámori Tamás Tibor, PhD hallgató; MATE, Gödöllő, Signi Magyarország Kft, Budapest (Magyarország)
Hollósy-Vadász Gábor PhD., egyetemi adjunktus, Budapesti Metropolitan Egyetem (Budapest, Magyarország)
Ing. Mgr. Horbulák Zsolt, PhD., egyetemi adjunktus, Pozsonyi Közgazdaságtudományi Egyetem, Pozsony (Szlovákia)
PhDr. Huszárík Seres Erika, PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Komárom, Szlovákia)
Kálmán Botond Géza, PhD., egyetemi adjunktus, Kodolányi János Egyetem, (Budapest, Magyarország)
Kiss Zsuzsanna, egyetemi adjunktus, Miskolci Egyetem, Miskolc (Magyarország)
PhDr. Kosár Szilvia, PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)
Kőműves Zsolt, PhD., egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Kaposvár (Magyarország)
Dr. Laki Ildikó, egyetemi docens, Milton Friedman Egyetem, Budapest (Magyarország)
Dr. László Gyula, professor emeritus, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar, Vezetés és Szervezés Intézet
Módosné Szalai Szilvia, PhD., egyetemi tanársegéd, Széchenyi István Egyetem, Győr (Magyarország)
Dr. Nagy Milada, PhD, főiskolai docens, Budapesti Gazdasági Egyetem Külkereskedelmi Kar, Nemzetközi Kapcsolatok Tanszék, Budapest (Magyarország)
Nyíri-Nagy József István, közoktatás és intézményvezető, egyetemi oktató, Milton Friedman Egyetem, Budapest
Pirohov-Tóth Barbara PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudomány Kar, Debrecen (Magyarország)

- Poór József, DSc., CMC, egyetemi tanár, Selye János Egyetem (Szlovákia)
Mgr. Potháczky Rácz Irma, PhD hallgató, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)
Dr. Schottner Krisztina, rektor, Milton Friedman Egyetem, Budapest (Magyarország)
Ing. Šeben Zoltán, PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem (Komárom, Szlovákia)
Szabó Dávid, PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia),
Szabó Katalin, egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
(Magyarország)
- Dr. Szabó-Szentgróti Gábor egyetemi docens, Széchenyi István Egyetem, Győr és Magyar
Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő (Magyarország)
PhDr.Szeiner Zsuzsanna, PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom
(Szlovákia),
Szeles Bence, PhD hallgató, Selye János Egyetem, Komárom (Szlovákia)
Takács József, Budapest Airport Zrt., Budapest (Magyarország)
PhDr. Tóbiás Kosár Sivia PhD., egyetemi adjunktus, Selye János Egyetem, Komárom
(Szlovákia)
- Dr. Tóth Kata egyetemi adjunktus, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
(Magyarország)
- Dr. habil. Tóth Arnold, egyetemi docens Budapesti Gazdasági Egyetem, egyetemi docens
Nemzeti Közszolgálati Egyetem, Budapest (Magyarország)
- Dr. Walter Virág egyetemi docens, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetem, Gödöllő
(Magyarország)

Reviewers:

Szilárd Berke Associate professor, Óbuda University, Hungary
Dr. Zoltán Majó, PhD., Associate professor, University of Szeged



15TH INTERNATIONAL CONFERENCE OF J. SELYE UNIVERSITY EMPLOYMENT AND LABOR MARKET

Edited by
Imrich Antalík, József Poór, Zsuzsanna Szeiner

Conference Proceedings

Komárno, Slovakia
13-14 September, 2023

Publisher:

J. Selye University
Bratislavská cesta 3322, SK-94501, Komárno, Slovakia

Year of publication: 2023

ISBN: 978-80-8122-486-7
EAN: 9788081224867

Supported by grant VEGA 1/0688/21:
Research and analysis of employment strategies in V4 countries
DOI: <https://doi.org/10.36007/4867.2023>

TARTALOM

ELŐSZÓ (László Gyula)	13
BEVEZETÉS (Poór József)	15
Szakirodalmi források a bevezetéshez	16
1. RÉSZ	
SZERVEZETEK ÉS EGYÉNEK A NEMZETI ÉS A REGIONÁLIS MUNKAERŐPIACOKON (ORGANISATIONS AND INDIVIDUALS ON NATIONAL AND REGIONAL LABOUR MARKETS)	17
1 A MAGYAR FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA 30 ÉVE: EREDMÉNYEK ÉS TANULSÁGOK (30 YEARS OF HUNGARIAN EMPLOYMENT POLICY: ACHIEVEMENTS AND LESSONS LEARNED) (László Gyula)	18
1.1 Bevezetés	19
1.1.1 A magyar munkaerőpiac számszerű változásai	19
1.1.1.1 Hazai helyzet áttekintése	19
1.1.2 Nemzetközi kitekintés	25
1.2 Tézisek a hazai foglalkoztatáspolitikáról	30
1.3 Tézisek a közvetlen munkaerőpiaci szereplőkről	37
1.4 Szakirodalmi források az 1. fejezethez	39
2 MUNKAERŐHIÁNY – MUNKAERŐMEGTARTÁS SZLOVÁKIÁBAN – EMPIRIKUS TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN (LABOR SHORTAGE – LABOR RETENTION IN SLOVAKIA – IN THE REFLECTION OF EMPIRICAL EXPERIENCES) (Szeiner Zsuzsanna – Antalík Imrich – Szabó Dávid – Potháczky Rác Irma – Tóbiás Kosár Silvia – Balázs Klaudia)	41
2.1 Bevezető	42
2.1.1 Munkaerőpiac	43
2.1.2 Legfontosabb munkaerőpiaci elméletek	43
2.1.3 Munkaerőpiac aktuális gazdasági jellemzői Szlovákiában	46
2.2 Kutatás módja és módszere	47
2.2.1 Empirikus tapasztalatok	48
2.3 Nehezen betölthető munkakörök	50
2.4 Befejezés	54
2.5 Szakirodalmi források a 2. fejezethez	55
3 SZLOVÁKIA DÉLI HATÁR MENTI RÉGIÓNAK GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HELYZETE (ECONOMIC AND LABOR MARKET SITUATION OF THE SOUTHERN BORDER REGION OF SLOVAKIA (Horbulák Zsolt))	58
3.1 Szakirodalmi kitekintés	59
3.2 Dél-Szlovákia meghatározása	60
3.3 Dél-Szlovákia gazdasága	65
3.3.1 Dél-Szlovákia helye Szlovákia gazdaságában	65
3.4 Összefoglalás	71
3.5 Szakirodalmi források a 3. fejezethez	72

4	A MUNKAERŐ-HIÁNY ÉS A MEGTARTÁS VIZSGÁLATA A COVID-19, VALAMINT AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (STUDY OF LABOR SHORTAGES AND RETENTION IN THE SHADOW OF COVID-19 AND THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR) (Kőműves Zsolt – Tóth Arnold – Hollósy-Vadász Gábor – Poór József)	75
4.1	Bevezető	76
4.2	Szakirodalmi áttekintés	76
4.2.1	Szakemberhiány okai	76
4.2.2	Munkaerő-megtartás és az azt befolyásoló tényezők	79
4.3	Anyag és módszertan	80
4.4	Eredmények	82
4.5	Befejezés	93
4.6	Szakirodalmi források a 4. fejezethez	94
5	BUDAPEST MUNKAERŐPIACI HELYZETE NAPJAINKBAN (CURRENT LABOR MARKET SITUATION OF BUDAPEST) (Laki Ildikó – Schottner Krisztina)	100
5.1	Bevezető	101
5.2	Számokban Budapestről	101
5.3	Foglalkoztatás és munkaerőpiac a változások küszöbén	104
5.4	Összegzés	109
5.5	Következtetés	109
5.6	Szakirodalmi források az 5. fejezethez	109
6	IDEÁLIS MUNKAHELY: ELKÉPZELÉS VAGY VALÓSÁG? (IDEAL WORKPLACE: IMAGINATION OR REALITY?) (Gyurián Norbert – Jenei Szonja – Módosné Szalai Szilvia – Tóth Arnold – Poór József)	112
6.1	Bevezető	113
6.2	Szakirodalmi áttekintés	113
6.3	Anyagok és módszerek	116
6.4	Kérdőív eredményeinek kiértékelése	117
6.5	Konklúzió	126
6.6	Befejezés	126
6.7	Szakirodalmi források a 6. fejezethez	127
7	HR VÁLASZOK A KORONAVÍRUS ÁLTAL ELŐIDÉZETT MUNKAERŐ PROBLÉMÁK CSÖKKENTÉSÉRE KÖZÉP ÉS KELET EURÓPA HAT ORSZÁGÁBAN 2021–2022 (HR’S RESPONSES TO REDUCING WORKFORCE PROBLEMS CAUSED BY THE CORONAVIRUS IN SIX COUNTRIES OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE 2021–2022) (Kőműves Zsolt – Bešić Almina – Hirt Christian – Szabó-Szentgróti Gábor – Szabó Katalin – Poór József)	130
7.1	Bevezető	131
7.2	Szakirodalmi áttekintés	131
7.2.1	Koronavírus hatásai	131
7.2.2	Megváltozott HR	133
7.2.3	Szervezeti reakciók a koronavírus-járvány által előidézett válsághelyzetre	134

7.3	Anyag és módszer	135
7.4	Eredmények	138
7.5	Összegzés	144
7.6	Szakirodalmi források a 7. fejezethez	145
8	A HÁBORÚ ELSŐ ÉS MÁSODIK ÉVÉNEK HATÁSAI MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉRE, HR ÉS MUNKAERŐGAZDÁLKODÁSI GYAKORLATÁRA (THE EFFECTS OF THE FIRST AND SECOND YEAR OF THE WAR ON THE MANAGEMENT, HR, AND LABOUR MANAGEMENT PRACTICES OF HUNGARIAN ORGANISATIONS) (Poór József – Kálmán Botond Géza – Tóth Arnold – Módosné Szalai Szilvia – Kosár Tóbiás Silvia – Seres Huszárik Erika – Szeles Bence – Šeben Zoltán)	149
8.1	Bevezető	150
8.2	Szakirodalmi alapok	151
8.3	Kutatás bemutatása	153
8.3.1	Áttekintés	153
8.3.2	A minta leíró statisztikái	154
8.3.3	Foglalkoztatási trendek	159
8.3.4	Nyersanyagárok	161
8.3.5	Fejlesztési lehetőségek	164
8.3.6	A háború és a nehéz gazdasági helyzet, mint lehetőség	165
8.3.7	Állami támogatás igénybevétele	167
8.4	Következtetések	169
8.5	Szakirodalmi források a 8. fejezethez	169
9	AZ AGRÁRGAZDASÁG MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI: SZAKEMBERHIÁNY, MUNKAERŐMEGTARTÁS ÉS ROBOTIZÁCIÓ (AGRICULTURAL MANAGEMENT CHALLENGES: SHORTAGE OF PROFESSIONALS, LABOR RETENTION AND ROBOTIZATION) (Dús Miklós – Szabó Katalin – Szabó-Szentgróti Gábor – Tóth Kata – Walter Virág)	174
9.1	Bevezető	175
9.2	A mezőgazdasági foglalkoztatottság helyzete	175
9.3	Munkaerő-megtartás és a munkaerő-hiány kezelése az agrárágazatban különös tekintettel a külföldi munkaerőre	179
9.3.1	Pályaorientáció, a képzések fejlesztése	180
9.3.2	Az idősebb munkavállalók megtartása	181
9.3.3	További tényezők a munkaerő-megtartás érdekében	181
9.3.4	A robotizáció és a digitalizáció hatásai	182
9.4	Kutatási kérdések, hipotézisek	183
9.5	Módszerek	184
9.5.1	Eredmények	186
9.6	Befejezés	192
9.7	Szakirodalmi források a 9. fejezethez	194

2. Rész	
HR MÓDSZEREK ÉS ELJÁRÁSOK ÉS A MUNKAERŐ HATÉKONY FOGLALKOZTATÁSA (HR METHODS AND PROCESSES FOR EFFECTIVE EMPLOYMENT OF THE WORKFORCE)	200
10 A KULTURÁLIS DIMENZIÓK KIHÍVÁSA A FENNTARTHATÓ VEZETÉSBEN SZLOVÁKIAKÉBAN (CHALLENGES OF CULTURAL DIMENSIONS ON SUSTAINABLE LEADERSHIP IN SLOVAKIA) (Bencsik Andrea, Borosová Zuzana)	201
10.1 Bevezető	202
10.2 Szakirodalmi áttekintés	204
10.2.1 Felhatalmazás	204
10.2.2 Hofstede kulturális dimenziói	205
10.2.3 A hatalmi távolság kulturális dimenzió kihívása a fenntartható vezetési gyakorlatok tükrében	207
10.2.4 A bizonytalanság elkerülése kulturális dimenzió kihívása a fenntartható vezetési gyakorlatok tükrében	212
10.3 Összefoglaló	215
10.4 Szakirodalmi források a 10. fejezethez	216
11 A DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A HR-FOLYAMATOKRA (A MUNKAHELYI TANULÁS, FEJLESZTÉS ÉS ÚJRASKILLÁLÁS KIEMELT A JÖVŐ VAGY A MUNKA KÖRÜLMÉNYEKBE) THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHANGES ON HR PROCESSES (A HIGHLIGHT ON WORKPLACE LEARNING, UPSKILL AND RESKILL IN THE CONTEXT OF THE FUTURE OR WORK) (Dobre Eleonora Casandra)	222
11.1 Introduction	223
11.2 Methodology	224
11.2.1 The demographic shifts	224
11.2.2 Managing multiple generations	225
11.2.3 The ageing workforce	226
11.2.4 Remote and flexible work	227
11.2.5 The shortage of skills	228
11.2.6 The impact of upskill and reskill	230
11.3 Results and conclusions	233
11.4 References to chapter 11	235
12 A MUNKÁLTATÓI ÉRTÉKAJÁNLATOK SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA ÁLLÁSHIRDETÉS-ELEMZÉSEK ALAPJÁN (EXAMINING THE ROLE OF EMPLOYER VALUE PROPOSITIONS BASED ON JOB ADVERTISEMENT ANALYSES) (Pirohov-Tóth Barbara – Kiss Zsuzsanna)	237
12.1 Bevezető	238
12.1.1 Az elemzés adatai és módszerei	238
12.1.2 A kutatás elméleti háttere	240
12.2 A kutatás eredményei	243
12.2.1 Iskolai végzettségek	243
12.2.2 Szakterületek	246

12.3	Befejezés	249
12.4	Szakirodalmi források a 12. fejezethez	250
13	PANDÉMIA, MUNKAELTÉTEL-VÁLTOZÁSOK ÉS MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG HR Vezetőkkel készült kérdőíves interjúk alapján (PANDEMIC, CHANGES IN WORKING CONDITIONS AND WORKPLACE SATISFACTION BASED ON QUESTIONNAIRE INTERVIEWS WITH HR MANAGERS) (Schottner Krisztina – Grajczár István – Takács József – Poór József)	253
13.1	Bevezetés	254
13.2	Elméleti háttér	255
13.3	Kutatásmódszertan	258
13.4	Eredmények	259
13.5	Regressziós modellek	264
13.6	Összefoglalás és konklúzió	265
13.7	Szakirodalmi források a 13. fejezethez	267
14	AZ ISKOLARENDSZER MUNKAERŐPIACI FUNKCIÓI /A PEDAGÓGUS ATTITÚDJEINEK HATÁSA A PÁLYASZOCIALIZÁCIÓRA/ (LABOR MARKET FUNCTIONS OF THE SCHOOL SYSTEM /THE EFFECT OF TEACHER ATTITUDES ON CAREER SOCIALIZATION/) (Nyíri-Nagy József)	269
14.1	Bevezető	270
14.2	Az iskola működéskének és szereplőinek hatása a munkaerőpiaci folyamatokra	272
14.3	Önfejlesztéssel, továbbképzéssel kapcsolatos pedagógusattitúd vizsgálat bemutatása	276
14.4	A tanári attitűdök hatása a diákok pályaválasztására a kutatás tükrében	283
14.5	Összegzés	286
14.6	Szakirodalmi források a 14. fejezethez	287
15	A MUNKAVÁLLALÓK KIÉGÉSÉNEK MEGELŐZÉSI ÉS KEZELÉSEI ALTERNATÍVÁI KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYBEN DOLGOZÓKRA (ALTERNATIVES FOR PREVENTING AND MANAGING WORKER BURNOUT WITH PARTICULAR REFERENCE TO SOCIAL AND HEALTH CARE WORKERS) (Rostáné Riez Andrea)	289
15.1	Bevezetés	290
15.2	A tanulmány célja	291
15.3	Jóllét	291
15.4	Szakmai identitás és karrierút	292
15.5	Munkahelyi stressz	294
15.6	Kiégés és megoldási alternatívák	296
15.7	Befejezés	300
15.8	Irodalomjegyzék a 15. Fejezetehez	301
16	SZERVEZETI KULTÚRA EGY GYŐRI TECHNIKUM ÉLETÉBEN (ORGANISATIONAL CULTURE IN A TECHNICAL SCHOOL IN GYŐR) (Hatos Hajnalka)	303
16.1	Introduction	304
16.2	Conceptual and theoretical overview	305

16.3	Presentation of the cooperation and organisational culture of a technical school in Győr and its dual partners	309
16.4	Summary	312
16.5	References to chapter 16	313
17	A GLOBALIZÁCIÓ NAPJAINKBAN. ERŐSÍTŐ ÉS GYENGÍTŐ HATÁSOK AZ ELMÚLT 10 ÉV TÁVLATÁBAN (GLOBALISATION TODAY. STRENGTHENING AND WEAKENING EFFECTS OVER THE PAST 10 YEARS) (Hámori Tamás Tibor)	315
17.1	Bevezető	316
17.2	A Globalizáció hatása napjainkban	316
17.3	A COVID-19 hatása	319
17.4	Donald trump és a „trumpizmus”	321
17.5	A Globalizáció Negatív hatásai	326
17.6	Szakirodalmi források a 17. fejezethez	332
18	AZ IZRAELI MUNKAERŐPIAC EGYES JELLEGZETESSÉGEI ÉS TENDENCIÁI (SOME CHARACTERISTICS AND TRENDS IN THE ISRAELI LABOUR MARKET) (Nagy Milada)	333
18.1	Bevezetés	334
18.2	Az izraeli munkaerőpiac egyes jellegzetességei 2020–2022 között	335
18.2.1	A 15 éves és annál idősebb zsidó lakossághoz tartozó munkavállalók 2022-re vonatkozó mutatói	336
18.2.2	A 25-64 éves zsidó lakossághoz tartozó munkavállalók 2022-re vonatkozó mutatói	337
18.2.3	A 15 éves és idősebb arab lakossághoz tartozó munkavállalók 2022-re vonatkozó mutatói	337
18.2.4	A 25–64 éves arab lakossághoz tartozó munkavállalók 2022-re vonatkozó mutatói	338
18.3	Az izraeli háztartások foglalkoztatási mutatói	341
18.4	Munkaidő és bérezés alakulása	342
18.5	Összegzés	345
18.6	Szakirodalmi források a 18. fejezethez	346
19	VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA (HR SUPPORT FOR MAGAGEMENT CONTROLLING) (Barna Zsolt)	348
19.1	Bevezetés	349
19.2	A téma aktualitása	352
19.3	A kontrolling támogató, komplex HRM megoldás	355
19.4	A modul felépítése	356
19.5	HR kontrolling és az egyre növekvő igények	358
19.6	Összegzés	361
19.7	Szakirodalmi források a 19. fejezethez	364

ELŐSZÓ (LÁSZLÓ GYULA)

A Selye János Egyetem XV. Nemzetközi Tudományos Konferenciáján a MUNKAERŐPIAC ÉS FOGLALKOZTATÁS szekció mind előadói körében, mind tematikájában a gazdagsággal és sokrétűséggel tűnt ki, (amiért komoly elismerés illeti a házigazda egyetemet és a szervezőket is). Közel húsz előadás hangzott el, a kötetben szereplő 19 tanulmány 36 szerző együttműködésével készült. Közülük 13 előadó a Selye János Egyetem oktató-kutatója, a vendég-előadók közül a legtöbben Magyarországról érkeztek (11 különböző egyetemről), de jöttek Ausztriából és Romániából is. A számok jól jelzik azt, hogy a Selye János Egyetemen már ebben a szűkebb szakmai szegmensben is milyen intenzív kutatómunka és utánpótlás-nevelés folyik, másrészt mutatják az Egyetem széleskörű nemzetközi kapcsolatrendszerét, amivel lehetőség nyílt sokféle kutatási eredmény, tapasztalat megismerésére és megvitatására.

Végighallgatva az előadásokat és végigolvasva a kötetet, először is az szűrdőtt le bennem, hogy ezekben nagyon jól együtt éltek és egymást erősítették az elméleti kutatások következtetései és – az országos és nemzetközi felméréseken keresztül – az empiria, a gyakorlati megvalósulás vizsgálata. Másrészt külön pozitívuma volt a konferenciának a tematikai sokszínűség. Némileg önkényesen az előadások, illetve a kötetben szereplő tanulmányok négy nagy témakört jártak körül.

A tanulmányok egy része a külső környezet, a makroszint jellemzőit vizsgálja. Hogyan változott a globalizáció féltése a pandémia következtében, milyen hatást gyakorol a politikai szándék vagy a gazdaság és az infrastruktúra relatív gyengesége a foglalkoztatottságra, egy régió munkaerőpiaci helyzetére. Másrészt a munkaerőpiac változása nyomán kialakult munkaerőhiány milyen kihívásokat jelentett és jelent a HR-re, milyen válaszok születtek és milyenek ajánlhatók a munkavállalók megnyerése érdekében: már nem lehet kényelmes pozícióban várni a munkavállalók jelentkezését, új közelítések és aktivitások szükségesek. A tanulmányok egy következő csoportja a menedzsment, illetve a munkavállalók szemszögéből vizsgálja ugyanezt (mert csak az a jó megoldás, ami minden érintett számára megfelelő). Végül külön szint visznek erre a palettára azok a tanulmányok, amelyek más szegmenseket vizsgáltak (egészségügy, oktatás, iskolarendszer), de szellemiségük mégis nagyon jól illett a konferencián kialakult összképbe.

A konferencián az előadások élénk vitákat generáltak: bízom abban, hogy ezek a tanulmányok is sok hasznos információval szolgálnak majd, és új gondolatokat ébresztenek.

Dr. László Gyula
CSc, habil, professor emeritus,
Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar,
Vezetés és Szervezéstudományi Intézet

BEVEZETÉS (POÓR JÓZSEF)

Az elmúlt évek alatt jelentősen átalakult a munkaerőpiac a volt keleti blokk országokban, megváltozott a munkavállalóknak munkáltatókhoz való viszonya. Két vagy három évtizeddel ezelőtt még jellemző volt az egész életen át egy cégnél vagy egy szervezetnél eltöltött munkavállalás (life-long employment). Mára ez már múlté.

Napjaink egyik kulcskérdése ezen országokban a drasztikusan megnövekedett munkaerőhiány, amely kialakulását különböző tényezők befolyásolták, többek között a rendszerváltozás utáni elvándorlás, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az Európai Unió belüli bérkülönbségek [1]. Napjainkban pedig a három tényező kapcsolódik az előbb említett okokhoz.

A Covid-19 következtében 2020-ban – néhány ország (pl. Kína, Írország stb.) kivételével – az egész világon jelentős gazdasági visszaesés volt megfigyelhető, de ez 2021-ben az újbóli megnyitás miatt jelentősen korrigált. Az idei év kilátásai sok bizonytalanságot mutatnak. A Covid 19 hatása miatt megugrott a munkanélküliség, de jóval alacsonyabb volt, mint amire a legtöbb szakértő számított.

A másfél éves orosz-ukrán háború után arra lehet következtetni, hogy a szervezetek többsége jelenleg óvatos üzleti stratégiát folytat, és még nem döntött a drasztikus változáskezelési lépések megtétele mellett. Emellett keresik a lehetőségeket a háború okozta piaci változások kiaknázására. Az európai háború több mint másfél éven keresztül jelentős hatást gyakorolt a világgazdaságra, amely az infláció rohamos emelkedésébe, a nyersanyaghiányba, valamint a bizonytalanság növekedésébe torkollott Európában.

Az új technológiák megjelenése, a robotizáció és a mesterséges intelligencia térnyerése szintén jelentős befolyással lesz a munkaerőpiacra. Ha az ezzel összefüggő különböző előrejelzéseket és prognózisokat tekintjük, akkor néhány éven belül először csak a hagyományos munkavégzés (pl. ismétlődő, nehéz fizikai erőfelfejtést jelentő stb.) esetében nem munkaerőhiányról, hanem jelentős munkaerő felesleg keletkezhet [3]. Egyes vélemények szerint napjainkban a munkaerőhiányt jelentő területek az új típusú robotizáció hatására hamarosan megszűnnek. A legújabb kutatások alapján az USA-ban lévő állások 47%-a van „veszélyben” a robotizáció miatt [4]. Ha hosszabb távra tekintünk előre, akkor a szakértői és tudás intenzív területeken is bekövetkezhethet az előbb jelzett helyzet (Susskind-Susskind, 2015).

A jelen konferencia kötetünkkel a következő témákat fedjük le:

- A kötetünk 1. részében az 1-9. tanulmányok segítségével a magyar és a szlovák a szervezetek és egyének (munkavállalók) szempontjából elemezzük lehetséges munkaerőpiaci reakciókat és válaszokat.
- Kötetünk 2. részében olvasható 10-19. tanulmányok kulturális, munkaegészségügyi, oktatási és globalizáció szempontjából tárják fel a munkaerőpiac sajátos jellemzőit.

Külön köszönetet mondunk a XV. Selye János Egyetem Nemzetközi konferenciája szervezőinek, hogy lehetővé tették a „Foglalkoztatási stratégiák a V4 országokban” című VEGA 1/0688/21 számú project keretében a „Munkaerőpiaci szekció” megszervezését. Továbbá köszönjük mindazon kollégáknak, akik együttműködtek és segítettek a szekciónk megszervezését.

Dr. Poór József DSc., CMC egyetemi tanár
a szekció elnöke

SZAKIRODALMI FORRÁSOK A BEVEZETÉSHEZ

- [1] BRIXIOVA, Z., Li, W. & Yousef, T. (2009). Skill shortages and labor market outcomes in Central Europe. *Economic Systems*, 33 (1), 45–59.
- [2] TOOZE, A. (2022). Ukraine’s War Has Already Changed the World’s Economy. <https://foreignpolicy.com/2022/04/05/ukraine-russia-war-world-economy/> (Accessed: April 17, 2022.)
- [3] HARARI, N. Y. (2018). *21 lessons for the 21st century*. London: Johnatan Cape.
- [4] HESS, D.E. & LUDWIG, K. (2017). *Humility Is the New Smart Rethinking Human Excellence in the Smart machine Age*. Oakland: Berrett–Koehler Publishers Inc.

1. RÉSZ

SZERVEZETEK ÉS EGYÉNEK A NEMZETI ÉS A REGIONÁLIS MUNKAERŐPIACOKON (ORGANISATIONS AND INDIVIDUALS ON NATIONAL AND REGIONAL LABOUR MARKETS)



Forrás: <https://www.wellesleyinstitute.com/publications/the-colour-coded-labour-market-by-the-numbers/>

1 A MAGYAR FOGLALKOZTATÁSPOLITIKA 30 ÉVE: EREDMÉNYEK ÉS TANULSÁGOK (30 YEARS OF HUNGARIAN EMPLOYMENT POLICY: ACHIEVEMENTS AND LESSONS LEARNED) (LÁSZLÓ GYULA)

ABSZTRAKT

Egy, az elmúlt évben megjelent tanulmányban foglaltam össze a magyar munkaerőpiac 1990–2020 közötti 30 évének legfontosabb változásait a statisztikák, és a foglalkoztatási stratégia formálódását a hazai és EU-s dokumentumok alapján. Ebben a tanulmányban ennek legfontosabb következtetéseit ismertetem. A számok azt mutatják, hogy egy gyakran változó pályán a foglalkoztatottság és a munkanélküliség alakulásában a magyar foglalkoztatáspolitikát végül is komoly eredményeket ért el, de több területen ennek negatív következményei is megjelentek. A számok mögött meghúzódó foglalkoztatási stratégia pedig kormányzati ciklusonként változott. Úgy tűnik, a szakmai szempontoknál erősebbnek bizonyult a kormány-politika, a foglalkoztatáspolitikát alárendelődt a gazdasági, illetve aktuális-politikai céloknak.

KULCSSZAVAK

munkaerőpiac, foglalkoztatás, munkanélküliség, európai összehasonlítás, nők és fiatalok a munkaerőpiacon, foglalkoztatási stratégia

ABSTRACT

In a paper published last year, I summarised the most important changes in the Hungarian labour market over the 30 years between 1990 and 2020, based on statistics and the evolution of the employment strategy in Hungarian and EU documents. In this paper, I present the main conclusions of this work. The figures show that, on an often changing trajectory of employment and unemployment, Hungarian employment policy has finally achieved significant results, but in many areas, this has also had negative consequences. The employment strategy behind the figures has varied from government to government. It seems that government policy has been stronger than professional considerations, and employment policy has been subordinated to economic and current policy objectives.

KEYWORDS

labour market, employment, unemployment, European comparison, women and young people in the labour market, employment strategy

1.1 BEVEZETÉS

A magyar foglalkoztatáspolitikai elmúlt 30 éves, hatalmas útját két különböző nézőpont mentén érdemes végigkövetni. Először a tényeket, a legfontosabb adatokat tekintem át¹ hazai és európai összevetésben, majd a foglalkoztatási stratégiákra, ezen belül is kiemelten az utóbbi évtizedre vonatkozó – persze szubjektív, saját – következtetéseimet fogalmazom meg.

1.1.1 A MAGYAR MUNKAERŐPIAC SZÁMSZERŰ VÁLTOZÁSAI

1.1.1.1 Hazai helyzet áttekintése

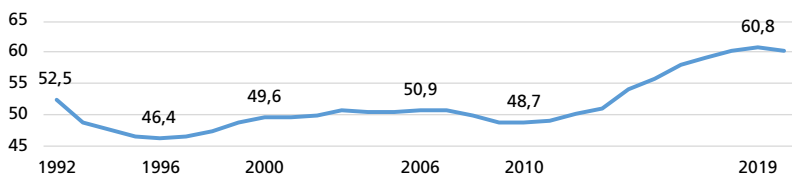
A továbbiakban a hazai helyzet alakulását tekintjük a rendszerváltástól napjainkig.

Kiemelkedő fejlődés az alap-mutatókban

Az 1990-es rendszerváltás, a piacgazdaság kiépülése 1996-ig folyamatosan a foglalkoztatottság jelentős csökkenését vonta maga után. 1997-től egy komoly költségvetési „kiigazítás”, az ún. Bokros-csomag hoz fordulatot, aminek következtében 2000-ig komolyabb dinamikával emelkedik a foglalkoztatás. Ezt követően megtörik a lendület, 2006-ig a gazdaság fokozódó gondjai miatt lényegében stagnál, majd csökken a foglalkoztatás. A 2008-10-es nemzetközi pénzügyi válságot követő kiigazítások, megszorítások után viszont 2013-tól 2019-ig egy valódi aranykor, nagyon erőteljes növekedés következik, és ennek eredményeként a foglalkoztatottsági ráta 60,8%-ra fut fel. (1.1 ábra)

¹ Az adatok forrását ld. az eredeti tanulmányokban [1, 2]

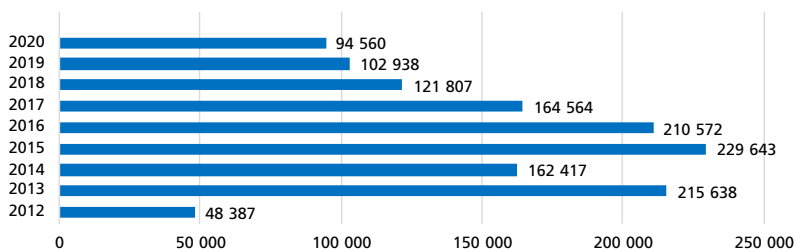
1.1. ábra: A foglalkoztatási ráta töréspontjai, 15-74 évesek, 1992–2020, %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az „aranykor” eredményei mögött azért látni kell azt is, hogy ebben komoly szerepe volt a közfoglalkoztatásnak: mindaddig, amíg a gazdasági növekedés nem gyorsult fel, jelentős, meghatározó szerepet játszott a foglalkoztatottság növekedésében. (2. ábra)

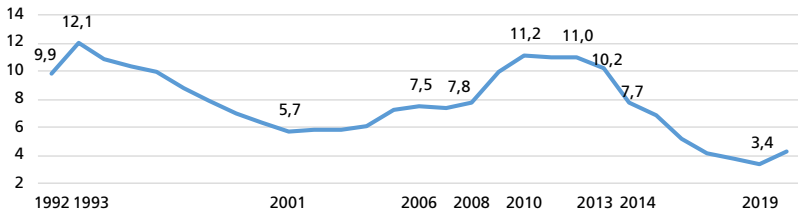
1.2. ábra: A közfoglalkoztatásban résztvevők száma, adott év decemberben, fő



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A munkanélküliség a rendszerváltás idején nagyon gyorsan és rendkívüli mértékben megugrik, majd az ezredfordulóig tart egy (az ellátási szabályok és a gazdasági feltételek által együttesen indukált), lassabb csökkenést hozó szakasz. Ezt 2008-ig enyhébb növekedés követi, ami részben a gazdasági fejlődés megtorpanásának köszönhető, részben annak, hogy alapvetően megváltoztak a foglalkoztatáspolitikai prioritásai: korábban azért küzdött, hogy a munkanélküliség minél alacsonyabb legyen, most viszont a foglalkoztatottság felé fordult a fókusz (nem rossz a munkanélküliség növekedése sem, ha ezzel nő a foglalkoztatás és aktivitás). A gazdasági válság miatti nagyon gyors felugrás következett, majd a drasztikus munkaerőpiaci intézkedések nyomán, 2014 után egy öt-hat éves nagyon gyors siker-széria indult, 3,4%-os, történelmi végponttal. (3. ábra)

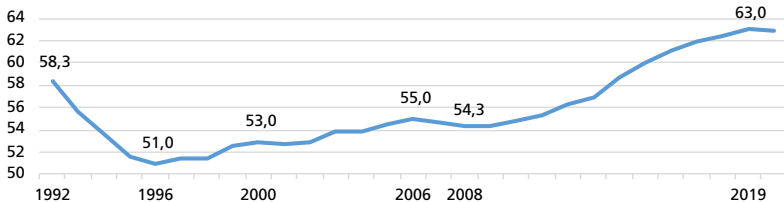
1.3. ábra: A 15-74 évesek munkanélküliségi rátája, 1992–2020, %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A rendszerváltás utáni években a gazdasági aktivitást egyaránt lefelé húzta a foglalkoztatottság csökkenése és a munkanélküliek inaktívvá válása, 1996 után viszont gyorsabban nő a foglalkoztatottság, ami emeli az aktivitást. 2005 után a kormány már nem küzd a munkanélküliség ellen, ami szintén az aktívak számát emeli. A 2010-es években a munkanélküliség nagyon erős visszaesését bőven ellensúlyozzák az inaktívokat a munkaerőpiac felé kényszerítő-ösztönző és a foglalkoztatást bővítő intézkedések, utóbb már a keresleti dinamika is. (4. ábra)

1.4. ábra: A 15-74 éves népesség aktivitási rátája, 1992–2020, %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

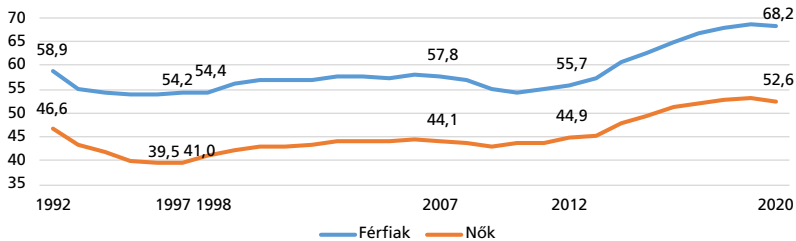
Összességében tehát az alapvető mutatókat tekintve a magyar foglalkoztatáspolitikai – a gazdaság változó teljesítményét és dinamikáját is követve – az első két évtizedben erősen hullámzó, nem túl sikeres éveket futott be, egészen 2013-14-ig, amikor egy kifejezetten – európai mércével mérve is – sikeres periódus kezdődött. 2019-re a foglalkoztatottság olyan szintre emelkedett, a munkanélküliség olyan szintre csökkent, ezek eredőjeként a gazdasági aktivitás is olyan mértékben nőtt, amelyet korábban, a rendszerváltás óta sohasem sikerült elérni. Ezek tehát egyértelműen a foglalkoztatáspolitikai siker-számai.

A statisztikában járatosak azért ehhez azt is megjegyzik, hogy a ráták emelkedésében az ezredforduló után mindvégig közrejátszik a nevező, a munkaképes korú népesség számának folyamatos csökkenése (1998-ban 7,8millió, 2020-ban 7,4millió fő).

A nők és férfiak eltérő munkaerőpiaci helyzete

A 15-74 éves nők létszáma – ma még – meghaladja a férfiakét, de egyre csökkenő mértékben: az előbb említett létszámcsökkenés háromnegyede a nők körében következett be. Azt pedig természetesnek kell tekintenünk, hogy a nők – biológiai, családi helyzetüknél fogva is – kisebb mértékben vesznek részt a foglalkoztatásban, mint a férfiak. Ugyanakkor úgy gondolom, hogy a foglalkoztatási rátákban az indokoltnál nagyobb a különbség, ami az első két évtizedben alig csökkent, 2012 után pedig még emelkedett is: a növekvő foglalkoztatási igény inkább a férfiakat preferálta. (A foglalkoztatási rés a 2012. évi 10,8%pontról 2020-ban már 15,6%pontra nőtt). (5. ábra)

1.5. ábra: A női és férfi foglalkoztatási ráta különbsége, 1992–2020, %

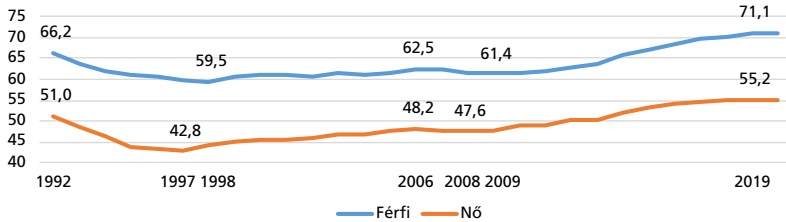


Forrás: A szerző saját szerkesztése

Érdekes, hogy ez a különbség elsősorban a 25-64 éves „felnőtt” korosztályra jellemző, a fiatalabbaknál és az idősebbeknél ennél jóval alacsonyabb, bár az utóbbi évtizedben itt is közel duplájára emelkedett a férfiak „előnye”. A 15-24 éveseknél a különbség 2011 és 2020 között 3,5%pontról 8,0%pontra nőtt, a 65-74 éveseknél a 2014-es 2,1%pontnyi távolság 2020-ban 3,8%pont-ra emelkedett.

A férfiak gazdasági aktivitása is mindvégig nagyságrendekkel meghaladta a nők aktivitását, érdemi, jelentősebb közeledés nélkül, mintha ez lenne a magyar munkaerőpiac „természetes”, standard állapota. (6. ábra)

1.6. ábra: A 15-74 éves nők és férfiak gazdasági aktivitási rátája, 1992–2020, %



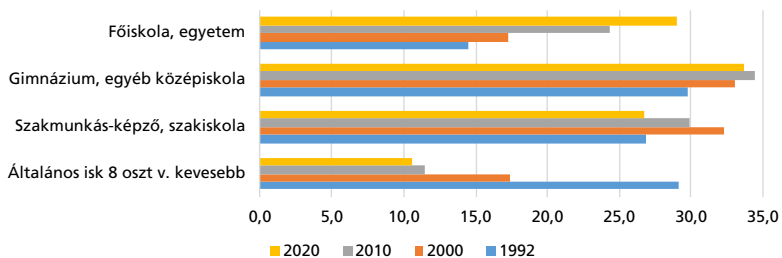
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A végzettség munkaerőpiaci szerepe

A végzettség alapvetően meghatározza a foglalkoztathatóságot, és így a munkavégzés esélyeit. A különböző végzettségi szintekkel rendelkezők munkanélküliségi rátájában a különbség ugyan csökkent az elmúlt években (a közfoglalkoztatásnak is köszönhetően), de a szóródás még ma is igen nagy. 2010-ben az egyetemi végzettséggel rendelkezők körében 3,7% volt a munkanélküliségi ráta, a csak általános iskolát végzettekénél 24,3%, az ez alattiaknál már 43,8%. 2018-ban – a munkanélküliségi ráta általános és nagyon jelentős csökkenése mellett – egyetemi végzettséggel 1,4%, alapkú végzettséggel 9,8%, az ezzel sem rendelkezőknél 21,6% volt a munkanélküliek aránya.

A foglalkoztatásban ugyanez a helyzet, természetesen fordított előjellel: a munkaerőpiacon a végzettség arányában jelentősen megnő a foglalkoztatás esélye. A 7. ábra önmagában jelentős fejlődést mutat: radikálisan visszasett az alapkúak-, és megemelkedett a felsőfokúak részaránya a foglalkoztatottak körében.

1.7. ábra: A foglalkoztatottak megoszlása legmagasabb iskolai végzettségük szerint (%)



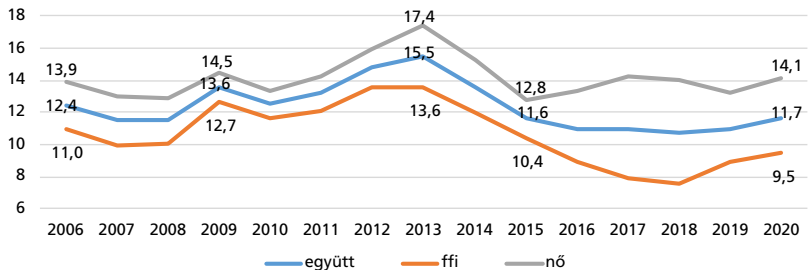
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A rendszerváltást követő két évtized gyorsabb átalakulása viszont – úgy tűnik – nagyon lelassult az utóbbi évtizedben. A tudásalapú gazdaság ideálképéhez viszonyítva magasnak látszik az alapfokúak részaránya, ahogyan a csak szakiskolával rendelkezők súlya is. Ez nemcsak a gazdaság sajátos – kevésbé innovatív, az EU stratégiája szerinti intelligens – szerkezetére utal, hanem ezzel összhangban az oktatási rendszer kibocsátási szerkezetét és színvonalát is jellemzi.

A fiatalok helyzete

A fiatalok munkaerőpiaci megjelenése, lehetőségei, a korral automatikusan együtt járó hátrányok ellensúlyozása kiemelt kérdés minden foglalkoztatáspolitikai számára: nem mindegy, milyen a kezdés, az első tapasztalatok (akár az iskolában, akár a munkában) pozitívok vagy kudarcra teliek. Ezt az ún. NEET-kategóriával közelítjük: a fiatalok között mekkora azoknak az aránya, akik nincsenek jelen sem a foglalkoztatásban, sem a graduális, sem a munkaerőpiaci képzésben.

8. ábra: A NEET-arány a 15-24 évesek körében, %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az ezredforduló után a gazdaság és ezzel a munkaerőpiac korábban is jelzett problémái, illetve a foglalkoztatáspolitikai változó intenzitású aktivitása alakította – negatívan – a NEET-arányt. 2013–2015 között egy látványosan kedvező fordulat következett, de itt gyakorlatilag meg is álltunk: bár a foglalkoztatottság nőtt, a munkanélküliség erőteljesen csökkent, az oktatási rendszer átalakult és a foglalkoztatási szolgálatok jelentős forrásokat kötöttek le képzésre, a NEET-arány az utóbbi években egyértelműen nőtt (8. ábra).

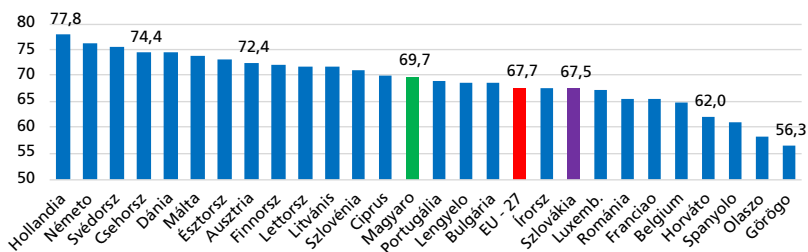
1.1.2 NEMZETKÖZI KITEKINTÉS

A továbbiakban áttekintjük a külföldi országok munkaerőpiacának helyzetét.

A magyar munkaerőpiac helyzete Európában

Önmagában a magyar munkaerőpiac fejlődésének áttekintése is fontos, de az eredményekről akkor tudunk valós értékítéletet mondani, ha azt a környezet, az Európai Unió egészének összevetésében is megmérjük. A következőkben egy összefoglaló körkép mutat be arról, hogy 2020-ra mit értünk el az EU27 eredményeihez (átlagához) viszonyítva (9. ábra). Külön kommentár nélkül is jól jelzik az adatok és az EU27-en belül elért „rangsorszámok” (helyezések) azt, hogy miben jutottunk el a „top”-rangra, miben lettünk egy „átlag-európai munkaerőpiac”, és miben értünk el – még vagy már – rossz helyezést, vagyunk a rangsor vége felé. (1. tábla)

1.9. ábra: A 15-64 évesek foglalkoztatási rátája, EU27, 2020 %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

1.1. táblázat: Helyünk a foglalkoztatás EU27 rangsorában

Adat megnevezése	Érték, 2020 (%)		HU hely
	EU27	HU	
A 15-64 évesek foglalkoztatási rátája	67,7	69,7	14.
A 15-64 éves férfiak foglalkoztatási rátája	72,9	77,0	7.
A 15-64 éves nők foglalkoztatási rátája	62,5	62,3	18.
A 15-24 évesek foglalkoztatási rátája	31,5	27,2	15.
A 15-24 éves férfiak foglalkoztatási rátája	33,9	31,1	13.
A 15-24 éves nők foglalkoztatási rátája	29,0	23,1	17.
Az 55-64 évesek foglalkoztatási rátája	59,6	59,6	14.
Az 55-64 éves férfiak foglalkoztatási rátája	66,3	71,6	7.

Adat megnevezése	Érték, 2020 (%)		HU hely
	EU27	HU	
Az 55-64 éves nők foglalkoztatási rátája	53,4	49,2	16.
A részidőben foglalkoztatott 15-64 évesek aránya	18,2	4,8	24.
A részidőben foglalkoztatott 15-64 éves férfiak aránya	8,4	2,8	24.
A részidőben foglalkoztatott 15-64 éves nők aránya	29,7	7,3	23.

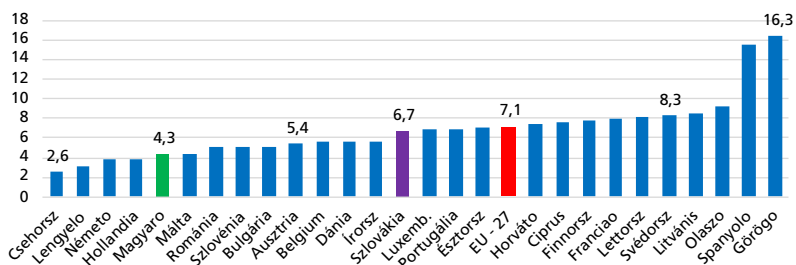
Forrás: A szerző saját szerkesztése

A férfiak foglalkoztatásában 2000-ben (26 országból) még a 20. helyen álltunk, most 7. helyen. A nőknél viszont akkor is, most is a 18. hely a miénk! 2000-ben jobb volt a pozíciónk a 15-24 évesek foglalkoztatási rátájában, mint 2020-ban, az 55-64 éveseknél viszont – főként a férfiaknál – jelentős az előrelépés.

Vagyis: a foglalkoztatottságban jelentős eredményeket értünk el, de így is „csak” az európai középmezőnybe tartozunk. A növekedés elsősorban a férfiak körében valósult meg. A női foglalkoztatás felzárkóztatását önmagukban sem a gazdaság, sem az eddigi programok nem tudták megoldani, ehhez célzott intézkedések kellenének. Kiemelt figyelmet érdemelne külön-külön is a fiatal és az idősebb korcsoportba tartozó nők foglalkoztatása.

Foglalkoztatáspolitikai szempontból a képzési rendszeren belül különösen fontos lenne az alapfokú képzés megerősítése, az alapfokú végzettséggel rendelkezők arányának további csökkentése, valamint az oktatás és képzés szintjének és tartalmának fejlesztése.

1.10. ábra: A 15-74 évesek munkanélküliségi rátája, EU27, 2020 %



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A sikerek árnyékában kevés figyelem vetül a *hátrányos helyzetű* szegmensek (alulképzettek, fogyatékkal élők, nemzetiségiiek, szegények, diszkrimináltak és kirekesztettek stb.) foglalkoztatására. (1. tábla)

1.2. táblázat: Helyünk a munkanélküliség EU27 rangsorában

Adat megnevezése	Érték, 2020 (%)		HU hely
	EU27	HU	
A 15-74 évesek munkanélküliségi rátája	7,1	4,3	5.
A 15-74 éves férfiak munkanélküliségi rátája	6,8	4,1	4.
A 15-74 éves nők munkanélküliségi rátája	7,3	4,5	6.
A 15-24 évesek munkanélküliségi rátája	16,8	12,8	8.
A 15-24 éves férfiak munkanélküliségi rátája	16,9	11,9	6.
A 15-24 éves nők munkanélküliségi rátája	16,7	14,0	10.
Az 55-74 évesek munkanélküliségi rátája	4,8	2,9	5.
Az 55-74 éves férfiak munkanélküliségi rátája	4,8	3,0	6.
Az 55-74 éves nők munkanélküliségi rátája	4,8	2,7	5.
A 15-74 éves alapfokú végzettségűek MN rátája	13,5	10,9	12.
A 15-74 éves alapfokú végzettségű férfiak MN rátája	12,6	10,7	13.
A 15-74 éves alapfokú végzettségű nők MN rátája	14,8	11,2	14.
A 15-74 éves középfokú végzettségűek MN rátája	6,4	4,1	5.
A 15-74 éves középfokú végzettségű férfiak MN rátája	6,0	3,8	5.
A 15-74 éves középfokú végzettségű nők MN rátája	6,9	4,6	7.
A 15-74 éves felsőfokú végzettségűek MN rátája	4,7	1,8	2.
A 15-74 éves felsőfokú végzettségű férfiak MN rátája	4,3	1,6	2.
A 15-74 éves felsőfokú végzettségű nők MN rátája	5,1	2,1	3.
A 15-74 éves tartósan munkanélküliek aránya	34,2	26,3	12.
NEET-arány a 15-24 évesek körében	11,0	11,7	19.
NEET-arány a 15-24 éves férfiak körében	10,9	9,5	13.
NEET-arány a 15-24 éves nők körében	11,0	14,1	24.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A különböző munkanélküliségi rátákban 2000-ben még a 10. hely körül jelentünk meg, 2010-re viszont már a 18-20. helyekre csúsztunk le: ehhez képest különösen nagy az ugrás. A 15-24 évesek NEET-mutatójában 2010-ben (26 országból) a 15-16. helyen álltunk: ehhez képest a férfiaknál néhány po-

ziciót sikerült javítani, a nőknél viszont a 16. helyről a sereghajtó 24. helyre estünk vissza. (10. ábra, 2. tábla)

Összességében az együttes *munkanélküliségi rátában* kifejezetten az *európai élmézőny* tagjai vagyunk, de a *fiatalok* (és különösen a fiatal nők) munkanélküliségi rátája, illetve önmagában is a NEET-arány (megint csak különösen a nőknél) nagyon magas. Az iskolarendszerrel kapcsolatos korábbi megállapítást erősíti az is, hogy kiemelkedően magas az alapfokú iskolai végzettségűek munkanélkülisége. A foglalkoztatási szolgálat hatékonyságának is kritikája a tartósan munkanélküliek relatíve magas aránya.

1.3. táblázat: Helyünk a gazdasági aktivitás EU27 rangsorában

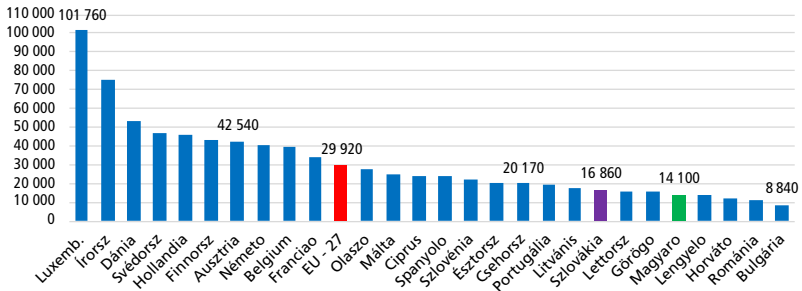
Adat megnevezése	Érték, 2020 (%)		HU hely
	EU27	HU	
A 15-64 évesek aktivitási rátája	72,9	72,8	15.
A 15-64 éves férfiak aktivitási rátája	78,2	80,3	11.
A 15-64 éves nők aktivitási rátája	67,5	65,3	21.
A 15-24 évesek aktivitási rátája	37,9	31,2	18.
Az 55-64 évesek aktivitási rátája	62,9	61,4	15.
Alapfokú végzettségű 15-64 évesek aktivitási rátája	44,2	37,7	16.
Középfokú végzettségű 15-64 évesek aktivitási rátája	70,5	74,3	7.
Felsőfokú végzettségű 15-64 évesek aktivitási rátája	84,0	85,2	13.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

Az aktivitási rátákban 2000-ben és 2010-ben is nagyon a rangsor vége felé helyezkedtünk el (3. tábla): az, hogy 2020-ban már a középmezőnyhöz kezdünk felzárkózni, jelentős eredmény, kivéve a nők és a fiatalok gazdasági aktivitását, amelyben nem sikerült javítani.

Végül: a gazdasági teljesítmény ugyan nem primer munkaerőpiaci kategória, mégis fontos lehet annak megítéléséhez, hogy a foglalkoztatás felszíni eredményei mögött a teljesítmény hogyan alakult.

1.11. ábra: Az egy főre jutó GDP, EU27, 2020, euro/fő



Forrás: A szerző saját szerkesztése

1.4. táblázat: Helyünk a gazdasági teljesítmény EU27 rangsorában

Adat megnevezése	Érték, 2020 (€/fő)		HU hely
	EU27	HU	
Az egy főre jutó GDP	29 920	14 100	23.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A 2010-es évek nagy részében egyértelműen az igen jelentős gazdasági növekedésről szóltak a hírek, ami itt helyben komoly eredménynek számított, európai összehasonlításban viszont nem bizonyult annak. Az egy főre jutó GDP rangsorában 2010-ben még a 22. helyen álltunk, vagyis az utóbbi 10 évben még romlott is a pozíciónk. Ez talán jelzi a foglalkoztatáspolitikára is, hogy az extenzív növekedésről az intenzív fejlődés felé kellene venni az irányt. (11. ábra, 4. tábla)

1.2 TÉZISEK A HAZAI FOGLALKOZTATÁSPOLITIKÁRÓL

Az utóbbi évtizedek tapasztalatai alapján a foglalkoztatáspolitikára és a közvetlen munkaerőpiaci szereplőkre vonatkozóan érdemes megfogalmazni a legfontosabb, legáltalánosabb következtetéseket, részben a múlt értékelése, részben a jövő, a fenntarthatóság [3] érdekében, legalább röviden, tézis-szerűen. Ezek persze egyéniek, természetesen szubjektívek is, de alkalmasak lehetnek egy szakmai-tudományos vita lefolytatására. Ezért ezekkel további közös gondolkodások elindítására invitálok a téma iránt érdeklődőket.

Tézis FP (1): A foglalkoztatáspolitikai alakításában a politikai megfontolások mindig erősebbek voltak, mint a szakmaiak. Lényegében minden más ennek következtében formálódott.

A foglalkoztatáspolitikának elvileg megvannak a maga szakmai alapelvei, keretei, de hogy ebből mi valósulhat meg, az azon múlik, hogy a politika ennek mekkora teret enged. Nálunk a politika alapvetően saját világában, értékrendjében mozog, saját érdekeit és céljait érvényesíti, és ezen nem igen tudnak áttörni primer szakmai (foglalkoztatáspolitikai) szempontok, mert mindig volt valami, ami a politika számára ennél fontosabb.

Fontosabb volt a '90-es években az alapvetően konzervatív-liberális szellemiségű piacépítés, később a gazdasági válság megszüntetése. Ha már munkaerőpiac, fontosabbak voltak a munkaadói oldal igényei, mint a munkavállalók. A piac primátusának helyét idővel átvették a kormányzati-hatalom-technikai szempontok, és nem egyszerűen a foglalkoztatáspolitikai feladata lett, hogy – elsősorban közvetett eszközökkel – terelje/alakítsa a munkaerőpiacot, hanem a kormány maga akarja uralni a munkaerőpiacot (is).

Ebben a keretben a foglalkoztatási viszonyok hosszabb távra előretekintő (és fenntartható) építésénél fontosabbá válik a „jelenidejűség”, a mának alárendelt stratégia, még akkor is, ha ezzel – ténylegesen vagy legalább potenciálisan – tipikus csapdahelyzeteket idézhet elő. Például a meglévő, alul/gyengén képzett, munkanélküli/inaktív munkaerő foglalkoztatásához teremtetnek megfelelő munkahelyeket, mert ez a pillanatnyi érdek.

Úgy tűnik, a foglalkoztatás-szakmai célok, javaslatok és vélemények vagy meg sem fogalmazódnak, vagy nem jutnak át a kormányzat és a politika sán-

cain. A kormányzati, makró és helyi szinteken ezzel megbízottak a politika által meghatározott utat járják, és csak ezen belül van mozgásterük.

Tézis FP (2): A foglalkoztatáspolitikai önálló megjelenése többnyire egyértelműen alárendelődött a gazdaságpolitikának, bár volt, amikor inkább szociálpolitikai feladatot kapott.

A foglalkoztatáspolitikai működési terepe a munkaerőpiac, ezen keresztül elvileg egyaránt kötődik a gazdasági és társadalmi szférához is, amelyek ugyancsak a munkaerőpiac alakító erői. A három oldal együttes megjelenése akár jelenthetne szinergiára törekvő egyenrangúságot és egyensúlykeresést is, de a foglalkoztatáspolitikát alapjaiban meghatározó két „társ”-politika közül elsősorban és többségében a gazdaságpolitika szempontjai élveztek primátust, a társadalompolitikai megfontolások csak esetlegesen, sokkal gyengébben érvényesültek.

Az, hogy a foglalkoztatáspolitikai a gazdaságpolitika része, és hogy a foglalkoztatáspolitikai alapvető gondjainak (foglalkoztatottság, munkanélküliség) megoldását is a gazdaságpolitikától, gazdasági növekedéstől várjuk/várhatjuk, majdnem a teljes időszakon át végigkíséri a különböző kormányok stratégiai megfontolásait. Ezért a foglalkoztatáspolitikai működésétől szinte kizárólag csak a gazdaság igényeinek megvalósítását várták, mennyiségben is, végzettségben is, allokációban is, teljesítményben is. Ha pedig a gazdaságpolitika uralja a foglalkoztatáspolitikát, akkor a foglalkoztatáspolitikai célok is gazdasági/politikai indíttatásúak és orientációjúak lesznek. Épp ezért és ezáltal a munkaerőpiac irányítói számára mindegy is lesz, hogy ezzel az orientációval milyen belső szociális vagy munkaerőpiaci feszültségek keletkeznek, vagy maradnak megoldatlanok.

A foglalkoztatáspolitikai egyszerűen követte a politika/gazdaságpolitika irányváltásait: az 1990-es évek inkább intenzív jellegű fejlődését, vagy a 2010-es években az extenzívre váltást, a periódus végén az intenzívebbé válás szándékát. Az olyan társadalmi szempontok, mint az esélyegyenlőség, a szegénység, a szolidaritás ebbe nem igazán fértek bele.

Volt azért (ritkábban), amikor a szociálpolitikai/társadalompolitikai stratégiai célok is megjelentek a foglalkoztatáspolitikában, pl. amikor az 1990-es években alapvető társadalmi-szociális feszültségeket kellett kezelni, és megfelelő kereslet hiányában a jótét gondoskodás vált feladatává; vagy a

2010-es években, amikor a közfoglalkoztatás a hiányos szociális háló pótlásának feladatát is betöltötte. De ha nem kapott a kormánytól kifejezetten szociálpolitikai feladatot, „normál” működése során nem figyelt különösebben a szociálpolitikai aspektusra, ezen belül a hátrányos helyzetűekre is csak annyira, amennyi az a foglalkoztathatóságuk javítását segíthette.

Tézis FP (3): Ha adott esetben különösen fontossá is vált a foglalkoztatáspolitikai a kormányzati stratégia rendszerében, ez akkor is **elsősorban eszköz-szerep volt, a foglalkoztatáspolitikai azért lett fontos, mert az eszközei kaptak valamilyen jelentős (más politikák céljait szolgáló) feladatot.**

A kormányzati filozófiákban, stratégiai és taktikai megfontolásokban a foglalkoztatáspolitikának többnyire nem a „stratégia”, hanem az „eszközök” oldalon jutott hely.

Nem azért lett kiemelt jelentőségű, mert a munkanélküliség mélyen romboló és veszteséges hatású, hanem mert növeli a társadalmi elégedetlenséget, az pedig negatív választási tényező lenne. Mert a sajtó erről ír hosszú cikkeket, tehát valamit tenni kell – (az inaktivitás nem érdekli a sajtót). Mert kell a gazdaságnak a munkaerő, kell a gazdasági növekedéshez. Ha a cél a foglalkoztathatóságot biztosító képzés, akkor az nem a valóban alapvető munkaerőpiaci készségek elsajátíttatása, hanem az a szint és struktúra, amit a gazdaság pillanatnyilag (mindig az adott pillanatban) igényel. Akkor is, ha ez alacsony színvonalú és ha csak alacsony keresetet biztosít.

Nem mondhatjuk, hogy az Antall-kormány érzéketlen lett volna a munkanélküliséggel szemben: az 1991. évi foglalkoztatási törvénnyel, egy viszonylag gáláns munkanélküli segélyezéssel igyekezett kezelni a munkaerőpiac társadalmi-szociális feszültségét: de ez összességében inkább volt proaktív, mint aktív. Nem maga a foglalkoztatáspolitikai vagy az intézményrendszere számított stratégiai súlyú tényezőnek, hanem az a stratégiai fontosságú szerep, amivel a gyakorlati politikát, kormányzati működést, cselekvési programokat támogatta. A közfoglalkoztatás is így vált a munkahely-teremtés, a segély helyett jövedelem-biztosítás és a helyi irányítás eszközévé.

Ez teszi Janus-arcúvá a kormányzati foglalkoztatáspolitikát. Az egyik arca csupa öröm, mert a sajtóban, illetve az eszközök által betöltendő szerepben, elérendő aktuális részcélokban, a pályázatok lehetőségében a foglal-

koztatáspolitikai fontosnak és aktívnek látszik, utóbb kifejezetten sikeresnek is. A másik oldalon viszont az arc szomorúan veszi tudomásul, hogy csak esz-köz a nagyok és fontosak játékában, a politikában, a gazdaságpolitikában, a gazdasági-munkáltatói igények érvényesítésében. Romeltakarítóként, feszültség-kezelőként a munkaerőpiac belső aránytalanságainak felerősödését, a hátrányok kiéleződését is meg kell(ene) oldania, vagyis mindazt, amit a mosolygós Janus-arca hátrahagy.

Tézis FP (4): A foglalkoztatáspolitikai súlyát, fontosságát jól le lehet mérni az önálló munkaügyi tárca felállításán és vezetésén, illetve a foglalkoztatáspolitikai feladatok különböző tárcák közötti szétosztásán.

Kevés olyan kormányzati periódus volt (inkább csak a '90-es években), amikor a foglalkoztatáspolitikának tulajdonítottak akkora jelentőséget, hogy önálló tárcát és politikailag is erős vezetőt, ezzel nemcsak kormányzati képviselőt, hanem súlyt, rangot is kapjon. Máskor volt önálló tárcája, politikai szempontból meghatározó súlyú, de nem szakmai vezetővel, vagy fordítva, szakmailag maximálisan kompetens, de kevesebb politikai súllyal rendelkező vezetővel, és volt, amikor mindkettő hiányzott. Mert volt, amikor a politika akár jelentős munkaerőpiaci-szakmai feladatokkal is megbízhatta a foglalkoztatáspolitikát, csak éppen folyamatosan valamelyik (mikor melyik) gazdasági-pénzügyi (utóbb már belügyi) tárca fennhatósága alá helyezte, és így másodrendűvé degradálta, lehatárolta a mozgásterét, forrás-ellátottságát és rendelkezési tartományát.

Valahogy sosem jött össze: legyen önálló tárca, komoly politikai súllyal rendelkező tárcavezető, a foglalkoztatáspolitikának a kormányzati stratégiában kiemelt szerepe és megfelelő mozgástere (forrásellátottsága). A négy közül legalább egy, de inkább kettő vagy még több, mindig hiányzott...

Tézis FP (5): Az önálló foglalkoztatáspolitikai hiánya azért fontos, mert – az átfogó eredményességi mutatók mögött, elfedve – nem, vagy csak véletlenszerűen alakulnak ki megfelelő belső arányok és kapcsolatok.

A foglalkoztatáspolitikának is vannak szakmai elvei, szabályai, egyensúlyi feltételei, működési követelményei és növekedési korlátai. Ezek viszont más területnek alárendelve vagy nem lesznek fontosak, vagy nem is látszanak.

Szakmai szemmel nézve ugyanakkor felszínre kerülhetnek a szakpolitikai illeszkedési problémák, az egyes munkaerőpiaci szegmensek közötti, illetve azokon belüli mennyiségi és szerkezeti aránytalanságok, az eszköz kiválasztás és működtetés esetleg alacsony hatásfoka, a hibák, amelyeket jó lenne kijavítani, felmérhetjük a növekedési korlátokat, a más részpolitikák felé irányuló együttműködési igényeket. Mert a munkaerőpiacnak és foglalkoztatáspolitikának (is) megvannak a saját fenntarthatósági szempontjai és kritériumai. [3]

Ilyenek – csak példaként – a nők és a fiatalok foglalkoztatása, a regionális különbségek, a mobilitás fékei, a közoktatás tartalma és szerkezete, az esélyegyenlőség hiánya, a diszkrimináció, a mélyszegénység, amelyeket nem oldott meg sem a gazdasági növekedés, sem a teljes foglalkoztatottság. Csupa olyan dolog, amelyekkel a politika eddig nem igazán tudott/akart foglalkozni, (pedig ezek ugyancsak korlátozhatják a gazdaság versenyképességét és a munkaerőpiac fenntarthatóságát is).

Tézis FP (6): A foglalkoztatáspolitikai gyakran kap „kirakati”, avagy PR-szerepet

A politika, a PR kiemelt szerepére jellemző már önmagában az is, hogy a munkanélküliség azért lett a legfontosabb foglalkoztatáspolitikai kérdés, mert ennek van a legnagyobb „társadalmi érzékenysége”. A „segély helyett munka” azért lehetett több kormányzat számára is nagyon jó szlogen, mert kiváltható vele egy széles körű társadalmi egyetértés és támogatás, így akkor nem kell beszélni költségvetési szempontokról, kényszerítő eszközökről.

A PR-esek feladata, hogy legyen mindig valamiről/valamivel folyamatosan kommunikálni a sikereket. Jellemző ma is, hogy a tájékoztatás nem együtt mutatja be az alapvető mutatók (a foglalkoztatás, munkanélküliség és aktivitás/inaktivitás) alakulását, hanem ezek közül csak azt emeli ki, amelyik épp kedvező a számára. Ezen belül is: ha az abszolút szám javult, akkor azt, ha a ráta, akkor azt közöljük. Mindig kell és lehet találni olyan viszonyítási alapot, amelyhez képest sikereket értünk el. Az EU-átlagot, vagy ha az nem jó, a környező országokat, vagy önmagunk valamilyen adatát: valamelyik előző évet (a válságos időszakok mélyrepülése mindig hálás viszonyítási alap), vagy a tavalyit, az előző negyedévet stb. Ha pedig nincs ilyen, egy darabig nem foglalkozunk vele.

Ami pedig nem szép, vagy esetleg kényes lenne, az nem kap publicitást. A kormány által készített programok és ezek EU bizottsági értékelése, az abban megfogalmazott ajánlások mind nyilvánosak, szabadon hozzáférhetők, de a kritikák nem igazán „publikusak”, – kár is lenne „lefordítani” azokat a köznyelv szintjére. Nincs (illetve csak a kormányzati fejekben, gondolatokban létezik) a közvéleményt tájékoztató/orientáló foglalkoztatási program, terv, – így olyan sincs, amit itthon bárki számonkérhetne az adott kormánytól, minisztertől.

Tézis FP (7): Az EU foglalkoztatási stratégiájához kapcsolódásban „csak” árnyékbokszolás, „pávatánc” zajlik

Úgy tűnik, mintha az ún. európai szemeszter keretében az EU Tanácsának, illetve a magyar Kormánynak egymás felé címzett dokumentumai két külön pályán mozognának, vagy legalábbis két külön foglalkoztatáspolitikai célt, értékrendet követnek. Tudnak egymásról, kölcsönösen reagálnak is egymás megjegyzéseire, effektív lépéseire, de csak annak jelzéséig jutnak el, hogy olvasták a dokumentumokat és magyarázatokat. Ezt követően viszont – minden előzőtől többé-kevésbé függetlenül – mind a kettő a saját útját járja.

Az EU illetékesei előtt csakis az Európai Foglalkoztatási Stratégia (EFS) lebeg, érthetően, mert az a feladatuk, hogy annak megfelelően koordinálják, tereljék a tagállamok programjait. Az EFS szellemében, szakmailag egyértelműen igazuk van, valós hiányosságokra mutatnak rá, aminek korrigálása a tagállamnak is érdeke (lenne/lehetne), bár az is igaz, hogy a nemzeti adottságokat, helyzetet nem biztos, hogy pontosan bele tudják kalkulálni.

A magyar kormányok pedig kifejezetten az EU-nak készítene programokat, ezért ezek olyan cél-leírások, amelyek azt tartalmazzák, amit a címzettek (az EU bizottságai) látni szeretnének. Mindig leszögezzük, hogy egyetértünk az EU stratégiai törekvéseivel, azt fontosnak tartjuk és követjük. Törekszünk a megoldásra, tételesen ki is fejtjük, hogy mi mindent teszünk (éppen most és majd) az ajánlásokban megfogalmazottak teljesítése érdekében, milyen eredményesek vagyunk a források és eszközök felhasználásában. (A magyar Kormány talán egyetlen témában mondott csak határozott nemet, a közfoglalkoztatásban.) Azt pedig a szöveg bölcsen elfedi, amiben nem tartjuk érdemesnek a vitát, mert a Kormány a saját elképzeléseit akarja követni, (mint az álláskeresői járadék, a szegregáció, vagy az adópolitika esetében).

Így – némi túlzással – a minden évben aktuálisan elkészülő Nemzeti Reform Program inkább látszik egy igazoló jelentésnek, mintsem a következő évre, évekre szóló stratégiai programnak.

Úgy tűnik, a kormány több speciális csapatot állított föl erre a célra. Az egyik csapata az „írastudók” szakértői köre. Ők fogadják az EU-s értékelést és ajánlásokat, és megfogalmazzák az arra adandó hivatalos válaszokat. Ismerik az EU nyelvét, elvárásait, és ennek megfelelően készítik a jelentéseket arról, hogy mi mindent megtettünk, – és ha az EU azokat nem tekinti elégségesnek, arra is találunk magyarázatot. A másik, a kommunikációs csoport pedig tematizálja a sikereket a sajtó és a közvélemény számára. Minden biztonnal van egy további, belső törzskar, szakmai-irányító csapat is, amelyik a Kormány valós elképzeléseinek, céljainak megfelelően elkészíti a reál-dokumentumokat, utasításokat, közvetíti az elvárásokat a végrehajtó szintek felé, kezeli a költségvetést...

Ezt nevezzük európai árnyékboksznak (a miniszterelnök urat idézve: pávátáncnak). Van az egyik oldalról egy nyílt és jól dokumentált, míg a másik oldalról egy inkább fedett háttér-játszma az EU-val. A felszínen, az országértékelésekben leírja az EU Tanácsa, hogy mit hiányol, milyen ajánlásai teljesültek vagy nem teljesültek (esetleg már évek óta), de ennek nincs szankciója, az EU-forrásokat tekintve nincs negatív következménye, itthon pedig – bár publikus – nincs következménye, mert egy nagyon szűk kutatói kört leszámítva nem éri el az inger-küszöböt. Ezt foglalta össze az Európai Bizottság a 2020. évi országjelentésben azzal a minősítéssel, hogy Magyarország vegyes eredményeket ért el az országspecifikus ajánlások végrehajtása terén, az ajánlások 52%-ánál történt legalább „némi haladás”.

A játszma egy másik, mélyebb síkján viszont a kormány, a politika mindig is igyekezett megőrizni a saját identitását; a nyílt játszmát a valóságban úgy játszani, hogy azért a megvalósítás hétköznapi során megmaradjunk a saját elképzeléseink keretei között. Ahogy a reformok jelentős részében láthatjuk: addig megyünk el a változásokban, ameddig muszáj, és azt tesszük, amit ennek keretében jónak látunk, mert ez a mi meggyőződésünk és a mi játszmánk.

1.3 TÉZISEK A KÖZVETLEN MUNKAERŐPIACI SZEREPLŐKRŐL

Tézis MSZ (1): A munkaadó/munkavállaló erőviszonyok folyamatosan a munkaadók javára módosultak, nincs egyensúly

A magyar munkaerőpiac – ha hullámzó szegmentációval és intenzitással is – alapvetően aszimmetrikus: a gazdasági-munkáltatói oldal erőfölénye, meghatározó szerepe volt a jellemző mindvégig. Ez következett egyrészt az általánosan jellemző (kivéve az utolsó egy-két év egyes szegmenseiben már átforduló) kínálati túlsúlyból, másrészt a szakszervezetek relatíve (ismét csak rövid szakaszoktól eltekintve) egyre gyengébb érdekérvényesítő képességéből, illetve a domináns szerepet játszó politikai prioritásokból.

A politika számára – nem feltétlen, bár többnyire elvi, gyakran inkább praktikus, pillanatnyi érdekek és kényszerítő körülmények által vezérelve – a pénzügyi-gazdasági oldal fontosabb, mint a társadalmi; a munkaadói oldal értékeesebb, mint a munkavállalói. Ennek szolgálatába állította a munkajogot is – akár 1992-t, akár 2001-et vagy 2012-t nézzük a Munka Törvénykönyve módosításai során –, a munkaadói oldal mozgásterét növelte, a szakszervezeteket önmagukban és az üzemi tanácsokkal is gyengítette.

A munkaerőpiaci rugalmasság és biztonság egyensúlya (az ún. flexicurity) megvalósításában is 2010 után az adja a „nemzeti” karaktert, hogy egyértelműen a rugalmasság kerül előtérbe a munkavállalók munkahelyi-érdekvédelmi biztonságával szemben, amit a járadék-ellátás és a foglalkoztatási szolgálat visszafogása kísért, vagyis a rugalmasságot a „külső” munkaerőpiaci biztonság erősítésével sem akarja ellensúlyozni.

Érdemes elgondolkozni annak a tézisnek az igazságán, hogy a „teljes foglalkoztatás”, a nagy munkaerőpiaci sikereink árát alapvetően a munkaerőpiac kínálati oldalának szereplői, a foglalkoztatottak, közfoglalkoztatottak, munkanélküliek fizették/fizetik meg.

Tézis MSZ (2): A foglalkoztatáspolitikát fokozatosan egyszintűvé vált, az intézményrendszerben a centralizáció erősödött, hiányzik a lokalitás és a civilek aktívabb bevonása

A kormányzati kommunikációból fokozatosan eltűnt az az elkötelezettség, hogy publikussá tegye saját foglalkoztatáspolitikáját, stratégiai és takti-

kai céljait, ezzel tájékoztassa és orientálja saját intézményrendszerét is, a szakmai és szélesebb közvéleményt is. A foglalkoztatáspolitikai intézményrendszerének történetében voltak periódusok, amikor viszonylag széles spektrumban működő középszintű irányító és szakmai kutató-szolgáltató szervezetet épített ki, viszonylag komoly szakmai önállósággal rendelkező megyei munkaügyi központokkal, majd egy regionális struktúrával is. Aztán elkopott a publicitás, a foglalkoztatáspolitikai alapvetően egyszintű lett, csak a nemzeti szintű, átfogó törekvéseket és feladatokat fogalmazza meg, mindenki másnak ezek végrehajtása a feladata. Ezt nem kíséri – kifejezetten „belső”, „hazai” használatra – annak részletezése, hogy a nagy egészből melyek a központilag irányított, egységesen végrehajtandó feladatok, és melyek azok, amelyeket regionális-helyi (vagy akár ágazati-szakmai) szinteken kell az adottságoknak megfelelően konkretizálni, esetleg differenciálni, mi tartozhat az országos, a középirányító és a helyi (megyei/járás) intézmények hatáskörébe.

Ezt (önmagában logikusan) egészíti ki a döntések, a források, az intézményrendszer központosítása: a középirányító szerv feladatait az illetékes minisztérium vette át, a Munkaügyi Központokat a fővárosi/megyei kormányhivatalokba integrálta, így a helyi döntéseket is centralizálta a kormány megbízott szintjére. Ezzel azt biztosan eléri, hogy a foglalkoztatáspolitikai teljes intézményrendszere a központilag meghatározott fő célokra fókuszáljon, ugyanakkor nem sok helyet hagy a lokalításra, a célok és eszközök helyi adottságokhoz és lehetőségekhez igazítására, és csak korlátozottan akar/tud építeni a helyi civil szervezetek aktivitására.

Tézis MSZ (3): A szolgáltató szerep az intézményrendszer Achilles-sarka

Jó évtizede egyfolytában zajlik a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat korszerűsítése, talán nem ledegradáló azt állítani, hogy korlátozott sikerekkel. Az biztos, hogy a foglalkoztatási szolgálat jól ellátja a hatósági-szociális funkcióját (a regisztrációt, a járadékosok kötelező ellátását), és megszervezi a pályáztatást, a központi források elosztását. Alapvető ügyfélkörét ezért azok a személyek és cégek alkotják, akik/amelyek valamilyen pénzt remélnek a foglalkoztatáspolitikától. (Mindez része a „pályázatra szocializálódás” általános jelenségének: a siker kulcsa a jó pályázatíró, a pályázat eredményessége biztosítja a gazdasági forrásokat, azt kell fejleszteni, amire pályázati pénzt lehet nyerni, az nyeri a versenyt, aki ebben jó. Elég érdekes és jellemző szám az is, hogy a 2016. évi Konvergencia Program szerint 2015-ben közel 900ezer

munkavállalóra vették igénybe csak(!) a Munkahelyvédelmi Akcióterv kedvezményeit. A 4,2 millió foglalkoztatotthoz viszonyítva ez már önmagában is több, mint 20%...)

A Szolgálat „gyenge pontja” a szolgáltató funkció, a sokoldalú kapcsolatépítés, a hídverés (matching) a munkáltatók és álláskeresők között, a személyre szabott szolgáltatások nyújtása, a munkaerőpiaci mozgásokat elősegítő, felkészítő és menedzselő, vagyis egy munkaerőpiaci irányító-integráló szerepkör betöltése. De ehhez – legalább ezt a funkciót – ki kellene szabadítani a hivatali-hatósági keretek közül, és jó színvonalú személyi és pénzügyi ellátottságot kellene biztosítani a számára.

Tézis MSZ (4): Hiányzik a párbeszéd az érintettek között

Hivatalosan és formálisan működik Magyarországon egy makró, multipartit konzultációs szervezet, a Nemzeti Gazdasági és Társadalmi Tanács (NGTT), és a kormányzati programok is rendszeresen megemlítik a szociális partnerek bevonását, illetve a szélesebb közvélemény meghallgatását a döntések előkészítése során. Gyakorlatilag mégis azt kell megállapítani, hogy nincs munkaerőpiaci egyensúlyt és békét, kölcsönös megelégedettséget szolgáló, érdemi szakmai-társadalmi párbeszéd a kormánnyal makró szinten, hiányzik a partnerség és megállapodásra törekvés az országos munkaadói és munkavállalói érdekképviseletek között (a minimálbér megállapítását kivéve, ami kötelező feladat, akkor is, ha a végén esetleg a kormány dönt), nincs érdemi befolyásuk a kormányzati politikákra és jogszabály-alkotásra. Mikró szinten pedig ugyancsak korlátozott a kollektív tárgyalások és szerződések kiterjedtsége.

1.4 SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 1. FEJEZETHEZ

- [1] LÁSZLÓ, Gyula. *A magyar foglalkoztatáspolitikai 30 éve: 1990–2020 – Dokumentumok, politikák és stratégiák, adatsorok* PTE KTK VSZI Pécs, 2022, <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34432>, illetve külön az összező fejezet <https://pea.lib.pte.hu/handle/pea/34431>
- [2] LÁSZLÓ, Gyula. *A magyar foglalkoztatáspolitikai rögzös útjai (I.) Amit az adatok mutatnak* MunkaügyiSzemle.hu 2023_7_1. <http://www.munkaugyiszemle.hu/magyar-foglalkoztataspolitika-rogos-utjai-i-amit-az-adatok-mutatnak> pp 1-8., és *A magyar foglalkoztatáspolitikai rögzös útjai (II.) A foglalkoztatáspolitikai stratégiái, paradigmaváltá-*

sai MunkaügyiSzemle.hu 2023_7_2. <http://www.munkaugyiszemle.hu/magyar-foglalkoztataspolitika-rogos-utjai-ii-foglalkoztataspolitika-strategiai-paradigmavaltasai> pp 1-7.

- [3] LÁSZLÓ, Gyula, SIPOS, Norbert. *A fenntartható munkaerőpiac dilemmája* MunkaügyiSzemle.hu (online) <http://munkaugyiszemle.hu/fenntarthato-munkaeropiac-dilemmaja-vitacikk> 1-11.; illetve MUNKÁCSY, Ferenc, ed. *Fenntartható (a) munkaerőpiac?! A múlt/jelen/jövő mítoszai*. Profunditas Kft., Budapest, Hungary. ISBN 978-615-01-6743-5 Online kiadás 2022. november. <http://real.mtak.hu/153741/>

2 MUNKAERŐHIÁNY – MUNKAERŐMEGTARTÁS SZLOVÁKIÁBAN – EMPIRIKUS TAPASZTALATOK TÜKRÉBEN (LABOR SHORTAGE – LABOR RETENTION IN SLOVAKIA – IN THE REFLECTION OF EMPIRICAL EXPERIENCES) (SZEINER ZSUZSANNA – ANTALÍK IMRICH – SZABÓ DÁVID – POTHÁ CZKY RÁCZ IRMA – TÓBIÁS KOSÁR SILVIA – BALÁZS KLAUDIA)

ABSZTRAKT

A növekvő inflációs nyomás mind a munkáltatói, mind a munkavállalói oldalt erősen érinti. A munkaerőhiány nagy kockázatot jelent Szlovákia gazdaságára nézve, az emberhiány minden területen egyre jobban érezhető. A beruházások a nehéz gazdasági helyzet ellenére sem álltak le teljesen, csak lelassultak, ami további munkaerőt igényel. Mivel a vállalatok egymástól szívják el a munkaerőt, a versenyképesség meghatározó tényezője a hatékony munkaerő-megtartó stratégia. Tanulmányunkban a szlovákiai munkaerőhiány és munkaerő-megtartás jellemzőivel foglalkozunk empirikus kutatási eredmények tükrében. Külön vizsgáljuk a járvány és a háború munkaerő-megtartásra gyakorolt hatását, valamint a munkaerőhiány és a munkaerő-megtartás empirikus vállalati gyakorlatát.

KULCSSZAVAK

munkaerőhiány, munkaerő-megtartás, munkaerő, munkaerőpiac, munkanélküliség

ABSTRACT

The increasing inflationary pressure strongly affects both the employer and the employee side. The labor shortage is a big risk for Slovakia's economy, the shortage of people has become more and more noticeable in all areas. Despite the difficult economic situation, investments have not stopped completely, they have only slowed down, which requires additional labor. Since companies absorb labor from each other, the determining factor of competitiveness is an effective labor retention strategy. In our study, we deal with the characteristics of the labor shortage and labor retention in Slovakia in the light of empirical research results. We separately examine the impact of the pandemic and the war on labor force retention, as well

as the empirical corporate practice of labor shortages and labor force retention.

KEYWORDS

labor shortage, labor retention, workforce, labor market, unemployment

2.1 BEVEZETŐ

Szlovákia munkaerőpiacának a 2019 óta tartó időszakban nem mindennapi kihívásokkal kell szembenéznie. 2019-ben a Covid járvány írta át a munka világának több évtized alatt kialakult gyakorlatait. Empirikus bizonyítékok alátámasztják, hogy a járvány megállítására hozott kormányzati intézkedések hosszútávú következményeket idéztek elő a foglalkoztató vállalatok munkavégzési és munkaszervezési gyakorlatában. Közvetlenül a Covid válság után, az Ukrajnában zajló orosz-amerikai proxy-háború energiaválságot és magas inflációt idézett elő Európa szerte. Az Európában zajló háború közvetten és közvetlenül is érinti a szlovák munkaerőpiacot, amelyre az említett kihívások megérkezése előtt is számos globális trend hatással volt, mint a népesség elöregedése, vagy a negyedik ipari forradalomnak is nevezett digitális átalakulás. A szlovák munkaerőpiacon emellett számos tartósan fennálló probléma is nehezíti a helyzetet, ezek között említhető a tartós munkanélküliség, a munkaügyi jogszabályok rugalmatlansága, a részmunkaidős állások hiánya, valamint a szakképzett és általános munkaerő hiánya. Az említett időszakban jelentősen megváltoztak a munkavállalók prioritásai, mind a munkában, mind a magánéletben, és számos felmérés kimutatta, hogy csökkent a dolgozók munkával való elégedettsége, motiváltsága, elkötelezettsége, lojalitása és termelékenységé. A foglalkoztató vállalatoknak minden eddiginél keményebben kell küzdeniük alkalmazottjaik megtartásáért. A témában számos felmérés és tanulmány készült. Az Eurofound 2019-ben vállalatok körében elvégzett kutatásának „A munkaerőhiány kezelése az EU-tagállamokban” című jelentése szerint Szlovákiában 10 foglalkoztató vállalatból több mint 9 számára nehézséget jelent a nyitott pozíciókra megfelelő jelöltek megtalálása. Ez a legmagasabb arány az EU-ban [1]. Mindeközben a fiatalok körében mért munkanélküliségi ráta Szlovákiában az EU 9. legmagasabb értéke, vagyis 18,8%. A nehézségek ellenére Szlovákia kielégítetlen munkaerő-kereslete, az EU-ban az üresedési rátában kifejezve viszonylag alacsony. Szlovákiát az EU átlaghoz képest alacsony munkaerőhiány és átlagos munkanélküliségi ráta (6% – 2023. március) jellemzi [2,3]. A szlovák kormánynek a munkaerőhiány kezelésére irányuló intézkedései a munka-

erő vonzására, különösen a harmadik országokból érkező munkavállalókhoz való hozzáférés megkönnyítésére összpontosítanak [1]. Jelen tanulmányban a szerzők 2021-22-ben hat közép-európai országban székhellyel rendelkező foglalkoztatók körében elvégzett kutatásának azon eredményei kerülnek ismertetésre, amelyek a munkaerő megtartás problematikáját és a szlovák vállalati/intézményi gyakorlatban alkalmazott megoldásokat tárják fel.

2.1.1 MUNKAERŐPIAC

Kalleberg és Sorensen (1979) alapján a munkaerőpiacokat absztrakt módon úgy határozhatjuk meg, mint annak színterét, ahol a munkások bérért, státuszért és egyéb munkahelyi jutalmakért kicserélik munkaerejüket. A fogalom tehát tág értelemben azokra az intézményekre és gyakorlatokra vonatkozik, amelyek a munkaerő-szolgáltatások vásárlását, eladását és árképzését szabályozzák. A közgazdaságtanban a munkaerőpiac, a munkaerő keresletét és kínálatát jelenti, amelyhez a munkavállalók (egyének) biztosítják a kínálatot, a munkaadók (vállalatok/intézmények) pedig a keresletet. A munkaerőpiac minden nemzetgazdaság egyik fő alkotóeleme, szorosan kapcsolódik a tőke-, áru- és szolgáltatás piacokhoz. Mikro- és makroszinten egyaránt értelmezhető. Makroszinten a munkaerőpiaci keresletet és kínálatot a hazai és a nemzetközi piac dinamikája, valamint olyan tényezők befolyásolják, mint a bevándorlás, a népesség átlagéletkora és az iskolai végzettség. A releváns mérőszámok a munkanélküliség, a munkatermelékenység, a részvételi arány, az összjövedelem és a bruttó hazai termék (GDP). Mikroszinten a cégek és alkalmazottak kapcsolatát jelenti, amely a toborzás, felvétel, képzés, javadalmazás, elbocsátás témaköröket foglalja magába [4].

2.1.2 LEGFONTOSABB MUNKAERŐPIACI ELMÉLETEK

A munkaerő-piaci elemzés fő áramát jelenleg két meghatározó elméleti megközelítés uralja, a neoklasszikus és a Keynes-i elmélet [5,6,7]. Az előbbi a korai neoklasszikus közgazdászok, mint Alfred Marshall, Arthur Pigou, illetve John Bates Clark 19. századi munkáiból ered. A Keynes-i megközelítés a 20. század egyik legmeghatározóbb közgazdásza, Maynard Keynes nevéhez fűződik.

A neoklasszikus felfogás szerint a munkaerőpiacok ugyanolyan elvek alapján működnek, mint bármelyik másik áru piaca. A javadalmazás ebben az értelmezésben az a dinamikus piaci mechanizmus, amely egyensúlyba hozza a munkaerő-kínálatot és a keresletet. Az ebből eredő piaci munkaerő áron minden munkás, aki hajlandó az ígért díjazásért dolgozni, el tud helyezked-

ni [8]. A munkaerő-kínálatot olyan tényezők befolyásolják, mint a népesség alakulása, a munkaerő-piaci részvétel, a bérezés és egyéb juttatások. A munkaerő-kínálat aggregált, a gazdaságilag aktív népességben van kifejezve. A munkaerő-kereslet alapvetően a termékek és szolgáltatások iránti makrogazdasági kereslettel, a javadalmazással, a termelési feltételektől, a jövőbeli várakozásoktól és a mögöttes körülményektől függ. A meglévő munkahelyek és a gazdaságilag aktív népesség ténylegesen realizált munkaidejének szorzatával meghatározható az aggregált munkaerő-kereslet. A keresletet és kínálatot összehozó kiegyenlítő tényező a munkadíjként definiálható javadalmazás. Ebben az elméletben a munkaerő-kínálat emelkedni fog, ha a fizetés emelkedik [8,9,10]. Ugyanakkor a munkaerő-kereslet csökken a munkaerő költség emelkedésével. A munkaerő-kínálat és -kereslet határozza meg tehát a javadalmazást. Neoklasszikus értelmezés szerint a munkaerő-piaci egyensúly nem zárja ki a munkanélküliség előfordulását. Ezt a jelenséget a piaci bérmechanizmus működési korlátjának tulajdonítja [7]. A szakszervezeteket, a kollektív munkaszerződéseket, illetve a munka kiterjedt jogi szabályozását a munkaerőpiac funkcionalitását korlátozó, valamint a kereslet és kínálat egyensúlyát megzavaró körülményként tartja számon.

A neoklasszikus felfogásban kidolgozott elméleti modellek ugyanakkor fontos tényezőket hagynak figyelmen kívül, amelyek a valóságban jelentős hatást gyakorolnak a munkaerőpiaci folyamatok alakulására. Az egyik legmarkánsabb ilyen egyszerűsítés, hogy a munkaerőpiacot, mint árupiacot kezeli, s alapfeltevéseit ez alapján fekteti le, tehát nem veszi figyelembe a humán erőforrás sajátosságait. A neoklasszikus elmélet tökéletes versenyt feltételez. A Pigou által kidolgozott modell alapfeltevése, hogy a munkaadók és a munkavállalók szinte teljeskörű információval rendelkeznek a piacon elérhető bérekről és elhelyezkedési lehetőségekről, illetve, hogy mind a munkaadók, mind a munkavállalók gazdasági értelemben racionális döntéseket hoznak: a munkaadók maximális profitra, a munkavállalók pedig a reálbérek maximalizálására törekszenek [7]. A modellben minden munkáltató és munkavállaló a teljes munkaerőigénynek olyan kis részét képviseli, hogy egyéni döntéseiknek nincs hatása a bérekre. A munkaerő mobilitásának és egyéb termelési tényezőknek nincs akadálya. A munkaadók és a munkavállalók egyénileg, más munkavállalókkal vagy munkáltatókkal való megegyezés nélkül járnak el a fizetési vagy foglalkoztatási döntések meghozatalakor. A munkaerő bizonyos piacokon homogén és flexibilis (gazdasági értelemben mozgatható) [8,11].

A munkaerő keresletére és kínálatára a valóságban számos tényező van hatással. Egy országba irányuló bevándorlás növekedése növelheti a munkaerő-kínálatot, és ezáltal potenciálisan csökkentheti a béreket, különösen

a szakképzettséget nem igénylő állások esetében. Az elöregedő népesség csökkenti a munkaerő-kínálatot, ez potenciálisan megemelheti a béreket. Ezek a tényezők azonban nem mindig járnak ilyen egyértelmű következményekkel. Egy idősödő népességgel rendelkező országban számos áru és szolgáltatás iránti kereslet csökkenni fog, miközben az egészségügyi ellátás iránti kereslet megnő. Az egészségügyi szektorban megnövekedett munkaerő szükségletet viszont nem lehet más szektorokból kiszoruló munkavállalókkal feltölteni. Emiatt a kereslet bizonyos ágazatokban meghaladhatja a kínálatot, még akkor is, ha a kínálat meghaladja a keresletet a munkaerő-piac egészében. A kortárs munkaerőpiacokat befolyásoló egyéb tényezők közé tartozik az automatizálás veszélye, mivel a fejlett technológiák képessé válnak összetettebb feladatok elvégzésére; a globalizáció hatásai, mivel a fejlett kommunikáció és a jobb közlekedési kapcsolatok lehetővé teszik a munka határokon átnyúló áthelyezését; az oktatás ára, minősége és elérhetősége; valamint a kormány gazdaságpolitikai intézkedései.

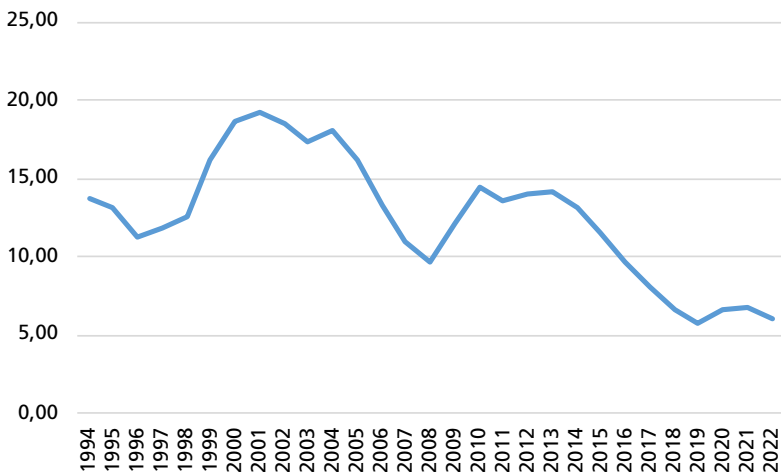
Keynes nem osztotta a neoklasszikusok véleményét a munkaerőpiac önműködő mechanizmusainak hatékonyságáról. Úgy vélte, hogy a piaci mechanizmus szabad működési körülményei között kialakul az a tendencia, hogy a munkaerő-kereslethez képest munkaerő-kínálati többlet, tehát munkanélküliség alakul ki. Keynes azzal érvelt, hogy a kapitalista gazdaság soha nem érheti el a teljes foglalkoztatottságot [12].

Napjainkra számos alternatív közgazdasági elmélet jött létre a munkaerő-piac működésének magyarázatára. Ezek az elméletek azonban alapvetően a neoklasszikus és keynesi megközelítésekre épülnek. Az alternatív közelítési módoknak három alapvető csoportja határozható meg. Az első területhez tartozók elsősorban a strukturális és intézményi tényezőket hangsúlyozzák, mint a munkaerő-piaci egyensúlytalanságok kialakulásáért felelős tényezőket [7]. A második területre jellemző feltevések szerint a kiegyensúlyozatlanságot a munkaerő-piaci alkalmazkodás hosszan tartó folyamatai okozhatják (pl. álláskeresés, szakmaváltás stb.). Ez a terület magában foglalja a humán tőke elméletét, a természetes munkanélküliségi ráta elméletét, valamint az álláskeresés elméletét. Ezek az elméletek a munkavállalói mobilitás korlátozása és a munkaerő-piaci egyensúlyhiány közötti kapcsolatot hangsúlyozzák. A közelítések harmadik csoportjának képviselői azt feltételezik, hogy a munkaerő-piaci egyensúlytalanságot a bérek rugalmatlansága okozhatja. Ezt olyan elméletek magyarázzák, mint a hatékony munka elmélete és a bennfentes-kívülálló elmélet. Ezek az elméletek azon okok és feltételek magyarázatára összpontosítanak, amelyek miatt egyes munkáltatók az egyensúlyi bért meghaladó béreket kínálnak [6].

2.1.3 MUNKAERŐPIAC AKTUÁLIS GAZDASÁGI JELLEMZŐI SZLOVÁKIÁBAN

Az elmúlt 30 évet tekintve a szlovák munkaerőpiac jelentős növekedést ért el. A foglalkoztatási szint növekszik, a munkanélküliségi ráta exponenciálisan csökkenő tendenciát mutat (2.1. ábra), 2019-re elérte történelmének legalacsonyabb (5,8%) szintjét. Annak ellenére, hogy a foglalkoztatási ráta az elmúlt években jelentősen emelkedett, Szlovákia a munkahelyek mennyiségét tekintve az OECD átlag alatt van. A tartós munkanélküliség továbbra is kulcsfontosságú kihívás a szlovák munkaerőpiac számára, mivel a munkanélküliek 60%-a több mint egy éve munkanélküli. Szlovákia a munkahelyek minősége tekintetében is gyengén teljesít, átlagbér tekintetében a 28. helyen áll a OECD országok között [13,14].

2.1. ábra: Munkanélküliségi ráta Szlovákiában 1994–2022



Forrás: datacube, online

A szlovák munkaerőpiac az utóbbi 2-3 évben jelentős kihívásokkal szembesült. A 2020 márciusától 2021 ősziig tartó időszakban a koronavírus-fertőzés csökkentése érdekében a szlovák kormány által elrendelt korlátozások többféle negatív hatást gyakoroltak a munkaerőpiacra. A létszámleépítés legsúlyosabban a turizmus, a vendéglátás és az ipar területét érintette [15]. A koronavírus-válság időszakát tekintve 2021 áprilisában volt a legmagasabb szinten a munkanélküliség 7,9%, ami azóta folyamatosan csök-

ken [16]. Az elfogadott pandémiaellenes intézkedések nem csak a foglalkoztatásra és a munkahelyteremtésre, hanem a munkavégzés formájára is hatással voltak [17]. A vírus terjedésének megakadályozása érdekében több cég is bevezette a távmunkát. Az otthoni munkavégzés elfogadhatóbb foglalkoztatási modellé vált még azon cégek számára is, amelyek eddig ragaszkodtak ahhoz, hogy minden alkalmazott személyesen jelenjen meg az irodában vagy más munkahelyen. Átképzésre és digitalizálásra is sor került [18,19,20,21]. A digitalizáció és az információs technológia használata jelentősen elmélyült, nemcsak a nagy, hanem a kis cégeknél és iskolákban is [22]. A válság utáni újranyitás gyorsan növekvő pályára helyezte a foglalkoztatást. 2022-ben már 6,1%-os munkanélküliségi rátával 2 604 000 fő dolgozott összesen Szlovákiában. Éves szinten a foglalkoztatás pozitív növekedését a szolgáltató szektorban dolgozók számának több mint 3%-os növekedése okozta. Ugyanakkor a foglalkoztatás növekedése lelassult a munkavállalók számának csökkenésével bizonyos feldolgozóipari ágazatokban, különösen az iparban. A legjelentősebb létszámnövekedés az építőiparban (6,2%-kal), a szakmai, tudományos, műszaki tevékenységek területén (14,8%-kal), valamint a pénzügyi és biztosítási szektorban (10,4%-kal) volt. Az iparban mindeközben több mint 20 000-rel (2,9%-kal) kevesebb munkavállalót foglalkoztattak [23].

A külföldön dolgozók száma 3,65%-kal, közel 116 000-re nőtt 2022-ben az előző évhez képest [23]. A Szlovákiában munkát vállaló külföldi állampolgárok száma 22.000 fő volt 2022-ben, ennek fele ukrán, 17%-a szerb állampolgár. Jelentős számban dolgoznak továbbá Grúziából, Indiából, Bosznia-Hercegovinából, Kirgizisztánból, Észak-Macedóniából, Vietnamból, Koreából stb. érkező munkavállalók szlovák vállalatoknál [24,25,26].

2.2 KUTATÁS MÓDJA ÉS MÓDSZERE

Az aktuális munkaerőpiacot érintő problémák és a gyakorlatban alkalmazott vállalati megoldások felderítésére primer kutatást végeztünk, mennyiségi (kérdőíves) adatgyűjtéssel.

Empirikus vizsgálatunk alapvetően ex-post [27] jellegű, azaz a megfigyelési időszak tényadataira támaszkodva vizsgáltuk a munkaerőhiánnyal és munkaerő megtartással, valamint a robotizációval kapcsolatos gyakorlatokat regionálisan és a vizsgált hat országra vonatkozóan.

A kérdőív a statisztikai elemzések megkönnyítése érdekében legtöbb esetben zárt kérdéseket tartalmazott. A vizsgált témaköröket nagymértékben

lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük a válaszadóktól. A vizsgált hat országban alkalmazott kérdőív a következő 4 fő részből áll:

- A felmérésben résztvevő szervezet (vállalatok, intézmények) adatait és tevékenységének fő jellemzői
- A fluktuációval és munkaerőhiánnyal kapcsolatos jellemzők
- A munkaerőmegtartással kapcsolatos szervezeti (vállalati és intézményi) és kormányzati intézkedésekkel és programokkal kapcsolatos kérdések
- A robotizációval összefüggő véleményeket és tapasztalatokat

A válaszok legnagyobb részét online web-survey-en keresztül kaptuk meg, emellett a papír alapú kitöltést is lehetővé tettük a válaszadók számára. A felmérésbe minden szervezet csak egyszer került be. A jelentésben foglalt megállapításainkat az általános statisztikai módszerek (átlag, gyakoriság, eloszlás) felhasználásával alapoztuk meg.

2.2.1 EMPIRIKUS TAPASZTALATOK

A felmérésben összesen 98 szlovákiai székhellyel rendelkező szervezet vett részt, amelyből 64 hiánytalanul kitöltött és értékelhető kérdőívet dolgoztunk fel. A szlovákiai mintában szereplő vállalatok 58%-a hazai magánvállalat, 34%-a külföldi vagy vegyes tulajdonban van, 8%- a közszférához tartozik. Az értékelt adatok különböző méretű vállalatoktól származnak, a foglalkoztatottak számát tekintve, valamint az árbevétel szerinti eloszlást az átláthatóság érdekében az alábbi táblázatokban foglaltuk össze.

2.1. táblázat: A szlovák minta összetétele – foglalkoztatottak létszáma szerinti eloszlás

Foglalkoztatottak létszáma (fő)	Szlovák minta
0 – 1	3%
2 – 9	23%
10 – 50	22%
51 – 100	17%
101 – 250	6%
251 – 500	8%
501 – 1000	5%
1000 felett	16%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.2. táblázat: A szlovák minta összetétele – árbevétel szerinti eloszlás

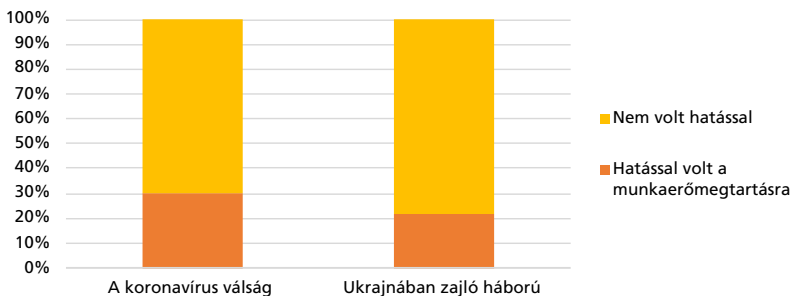
Éves árbevétel (EUR)	Szlovák minta
30 000 alatt	16%
30 000 – 300 000	28%
301 000 – 3 000 000	25%
3 000 000 – 30 000 000	9%
30 000 000 – 300 000 000	9%
300 000 000 felett	11%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadó szervezetek 30%-a esetében hatással volt a koronavírus válság a munkaerő-megtartásra. A minta vizsgálata alapján elmondható, hogy legnagyobb mértékben a 101-250 főt foglalkoztató vállalatokat érintette (ezen vállalatméretet megjelölt vállalatok ¼-e) a munkaerő megtartása szempontjából, őket követik a 10-50 főt alkalmazó szervezetek 36%-ban, valamint a 2-9 főt és a 501-1000 főt foglalkoztató szervezetek 33%-ban. Válaszadóink tapasztalatai és meglátásai alapján a 0-1 fő foglalkoztatotti létszámú szervezeteket nem érintette e téren a COVID válság.

Az Ukrajnában zajló háború a válaszadó szervezetek 20%-át érintette a munkaerő-megtartás szempontjából. A legmagasabb arányban a 2-9, valamint az 501 – 1000 főt alkalmazó szervezeteknél jelentkezett munkaerő megtartást érintő helyzet, az azonos vállalatméretű válaszadók 33%-a. Magas arányt mutatott e téren a 10-50 főt alkalmazó (21%) és az 1000 alkalmazotti létszám feletti szervezetek is (20%).

2.2. ábra: A világválság és a háború munkaerőmegtartásra gyakorolt hatása



Forrás: saját szerkesztés

A munkavállalók megtartása érdekében a vizsgált vállalatok 91%-a, függetlenül attól, hogy a COVID válság vagy a háborús helyzet érintette-e a szervezetüket munkaerő-megtartás szempontjából, számos lépést vezettek be, mint a home office munkalehetőség, bizonyos esetekben fizetés nélküli szabadságra küldték az alkalmazottakat, néhány esetben bércsökkentést alkalmaztak, megvonták az egyéb juttatásokat, rövidítették a munkaidőt, éltek a kormányzati intézkedések segítségével, illetve rugalmas munkaidőt vezettek be. Legelterjedtebb bevezetett lépésnek a home office munkavégzés számít, a válaszadó szervezetek 59%-ánál alkalmazták. Ezt követi a munkaidő rövidítése a vállalatok 34%-a esetében. A kormányzati intézkedés által nyújtott segítséggel a megkérdezett vállalatok 27-a élt. 9% fizetetlen szabadságra küldte dolgozóit, 6% csökkentette a béreket, 5% megvonta a bérezéssel kapcsolódó egyéb juttatásokat és 2% rugalmas munkaidőt vezetett be.

Munkaerőhiánnyal a válaszadók több mint harmada (36%) küzd. Függetlenül attól a tényről, hogy az adott szervezetet érint-e a munkaerőhiány, a válaszadók 72% meg tudott nevezni 1-1 pozíciót, illetve munkakört, amelyet a legnehezebb betölteni cége esetében.

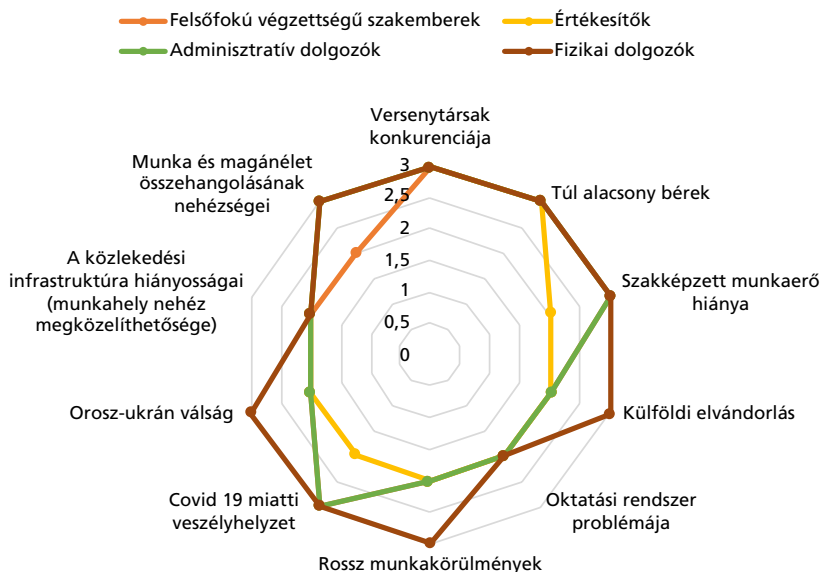
2.3 NEHEZEN BETÖLTHETŐ MUNKAKÖRÖK

A kapott válaszok alapján elmondható, hogy a legnehezebben betölthető munkaköröket jellemzően a szellemi dolgozók esetében jelölték meg, 57%-ban, valamint 43%-ban a fizikai munkakörben. A sikeres toborzást, illetve kiválasztást a válaszadók széles skálán jelölték meg, mely esetében a minimum érték az 1, a maximum a 80 volt. Az üres pozíciók betöltését hetekben értékeltük. A megjelölt legnehezebben betölthető pozíciók sikeres betöltése átlagosan 12 hétig tart, valamint a leggyakrabban feltüntetett érték a 12 hét volt (módusz), a sorbarendezett adataink tekintetében a középső értéket a 7 adta (medián).

A munkaerőhiány kialakulásához vezető okok

Tovább vizsgálva a fentebb taglalt nehezen betölthető munkakörök témáját, felmértük a mögöttes problémákat, hogy mely tényezők, illetve okok vezetnek a fent említett munkakörök betöltési nehézségeihez. A témakör kérdései 5 fokozatú Likert-skálára épültek. Az alábbi 2.3. ábrában szemléltetjük az átlagosan megjelölt értékeket – az egyes kiváltó okok átlagos előfordulását az adott munkakörök esetében.

2.3. ábra: A munkaerőhiány kialakulásához vezető okok



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Stratégiák és tényezők a munkaerő-megtartás érdekében

Napjainkban számos stratégiát alkalmaznak a vállalatok a munkaerő-megtartás érdekében. Kutatásunk során felmértük, mely stratégiát alkalmazzák a megkérdezett vállalatok a humán munkaerő megtartásának érdekében. A válaszadók 78%-áról elmondható, hogy alkalmaznak munkaerő-megtartó stratégiákat.

2.3. táblázat: Munkaerő-megtartó stratégiák alkalmazása

Stratégia	Gyakoriság
Mentoring	30%
Hosszabb betanulási idő	19%
Vezetői döntésekbe való bevonás	14%
Tréningek szervezése	56%
Munkaköri rotáció	19%
Munkáltatói márképítés	2%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Megfigyelhető, hogy a leggyakrabban alkalmazott stratégiaként a tréningek szervezése mutatkozik. Ezt követi a mentoring program alkalmazása, majd a hosszabb betanulási idő biztosítása az új alkalmazottak számára és a munkaköri rotáció, de bevált módszerként tüntették fel a vezetői döntésekbe való bevonást, valamint a foglalkoztatási márkaépítést is feltüntették.

A munkaerő-megtartás szempontjából megannyi szerepet játszó tényező sorakoztatható fel. Górcső alá vettük a legjellemzőbbeket, melyeket válaszadóinknak egy-egy 5 fokozatú Likert skálán volt lehetőségük értékelni, véleményük szerint milyen mértékben játszik szerepet az adott tényező a munkaerő-megtartásban.

2.4. táblázat: Munkaerőmegtartás tényezői

Tényező	Átlag	Módusz
Vezető személyisége	4	4
Munkahelyi légkör	4	5
Állásinterjú-mint első benyomás	4	4
Fejlődési lehetőség	4	4
Rugalmasság	4	4
Visszajelzés	4	4
Kiszámítható karrierpálya	3	4
Stabilitás	4	4

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A befolyásoló tényezők esetében az elemzett adatok eredményeinek értékeiben tükröződik a válaszadók egzakt vélemény kinyilvánítása, az eredmények nem csupán egy általános jellemző is meg nem is válaszok halmozát mutatja. A kapott értékek azt mutatják, hogy a felsorolt tényezők nagy mértékben szerepet játszó tényezőként tüntethetők fel a munkaerő-megtartás esetében, a válaszadók átlagosan 4-re értékelték az adott tényezők fontosságát, vagyis inkább jellemzőként, illetve a leggyakrabban előforduló értékelés is ezt értéket mutatja, a munkahelyi légkör kivételével, ahol erős véleménynyilvánítás mutatkozik a fontosságát illetően, ugyanis a leggyakrabban megjelölt érték az 5 – teljesen jellemző. Fontos egyéb tényezőként jelöltek meg a válaszadók egyéb tényezőket, mint a bérezés és a bérkiegészítés, a szakmai kihívások, a megbecsülés és a megbízhatóság a munkaadó szempontjából.

Programok a munkaerőhiány kezelése és munkatársak megtartása érdekében

Napjainkban számos program ismert, mely a munkaerőhiány kezelését, valamint a munkaerő-megtartást célozzák. A megfelelő bérezési rendszer kialakítása kulcsfontosságú eszköz, mivel már a szerepet játszó tényezők esetében is megjelenik a bér, mint szempont. Ugyanez elmondható az alkalmazott stratégiai elemként is megjelenő tréningekről. A teljesítményértékelési rendszer mellett, hogy ösztönzőleg hat a dolgozókra, kiváló munkaerő-megtartási programnak is bizonyul. A rugalmas munkaidő, részben az atipikus foglalkoztatás, esetenként a cégautó megtartó eszközként jelentkezhet azon munkavállalók esetében, akiknek fontos a munka és magánélet közti egyensúly megtartása. A rendszeres munkavállalói elégedettség és elkötelezettség mérése hasznos szignál lehet a munkáltató számára a munkaerőhiány megelőzése esetében, akár a magas fluktuáció megelőzésében. Egyéntől függően megjelennek további alkalmazható programok is, mint a hosszú távú ösztönzési program, a wellbeing, a duális képzés, munkavállalói brand építés és az ambiciózus dolgozók rétegét célzó karriermenedzsment. Az alábbi táblázat mutatja, milyen gyakorisággal jellemző az említett programok alkalmazása, illetve tervezett alkalmazása.

2.5. táblázat: A munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására alkalmazott programok

Program megnevezése	Program alkalmazása / tervezett alkalmazása
Teljesítményértékelési rendszer	67%
Tréningek szervezése	64%
Munkavállalói elégedettség és elkötelezettség mérése	56%
Munkavállalói brand építés	56%
Hosszú távú ösztönzési program	53%
Bérezési / fizetési rendszer kialakítása	52%
Rugalmas munkaidő	52%
Egyéni fejlesztési program	48%
Karriermenedzsment	47%
Wellbeing	45%
Cégautó, mint juttatás	41%
Atipikus foglalkoztatás	30%
Duális képzés	27%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

2.4 BEFEJEZÉS

Kutatásunk a munkaerőhiány kialakulásához vezető okok feltárására hivatott a Covid időszak és a jelenleg is zajló háborús helyzet befolyásoltsága okán. Eredményeink útmutatásként szolgálnak a munkaerő-megtartás érdekében alkalmazható stratégiák és programok terén, valamint magát a munkaerőhiány kiváltó okait illetően és a humán munkaerő-megtartás terén kulcsfontosságú szerepet játszó tényezők beazonosításában. A vizsgált mintánk elemzése kimutatta, hogy a Covid válság, valamint a háborús helyzet 30, illetve 20%-ban érintette a szervezeteket a munkaerő-megtartás szempontjából, mely releváns indoknak számít a munkaerő-megtartásra irányuló figyelem felkeltésére, a befolyásoló tényezők feltárására és az alkalmazandó stratégiákra való ösztönzésre. A munkaerőhiány esetében a legjellemzőbb kiváltó okként a versenytársak, valamint az alacsony bérek jelölhetők meg. Számottevő munkakör vár esetenként hosszú hetekig sikeres betöltésre, nagyobb odafigyelést igényelnek a szellemi munkát végző munkakörök betöltése, de odafigyelést igényelnek a fizikai dolgozók által betöltendő pozíciók úgyszintén. Munkaerő-megtartás szempontjából azonban számos tényező jelenik meg, melyek biztosításával, megfelelő helyén kezeléssel pozitív támogatást nyújthat e téren. A legfontosabb tényezők között kell említeni már a potenciális új dolgozó első benyomását, az állásinterjún a megfelelő környezet biztosítását. Továbbá a már alkalmazásba vett újonc elé egy kiszámítható karrierpályát vetíteni, mely stabilitást biztosít, rugalmas és pozitív munkahelyi légkör övezi, ahol van fejlődési lehetőség, kap visszajelzést és a vezető személyisége is kielégítő. A munkaerő-megtartást célzó stratégiák közül a tréningek szervezése bizonyul sikeresnek, valamint a mentoring program biztosítása. Munkaerőhiány kezelése céljából és a meglévő humán munkaerő megtartása érdekében számottevő program alkalmazása mutatkozik sikeresnek és hasznosnak a szervezetek meglévő tapasztalatai alapján. Legelterjedtebb a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása és a tréning programok, de a szervezetek több mint felénél a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség rendszeres mérése, a rugalmas munkaidő, a munkavállalói brand építése, a bérezési és a hosszútávú ösztönzési rendszer kialakítása is prosperáló eszközként alkalmazhatóak.

A munkaerő-megtartás és a munkaerőhiány megelőzésének terén a legfontosabb lépés az adott szervezeten belüli a lehetséges kiváltó okok feltárása, vizsgálata, elemzése, a munkaerő motivációjának központi elemeinek azonosítása, majd ezen tanulmányozás után a megfelelő stratégia és program kiválasztása és alkalmazása.

KÖSZÖNET

A szerzők köszönetüket fejezik ki a Szlovák Köztársaság VEGA ügynökségének a 1/0688/21 számú pályázat támogatásáért.

2.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 2. FEJEZETHEZ

- [1] EUROFOND *92% of Slovakian companies report difficulties in recruiting adequately skilled employees, amid high youth unemployment*. <https://www.mynewsdesk.com/eurofound/news/92-percent-of-slovakian-companies-report-difficulties-in-recruiting-adequately-skilled-employees-amid-high-youth-unemployment-432641> (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [2] EUROPEAN COMMISSION *Labour market information*. https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information_sk (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [3] EUROSTAT *Euro area unemployment*. <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/11563203/3-30072021-CP-EN.pdf/35dbf525-da32-809f-0f9d-cd36a271a760?t=1623653> (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [4] KALLEBERG, Arne L., SORENSEN, Aage B. The Sociology of Labor Markets. In: *Annual Review of Sociology*, 1979, 5(1979), pp. 351-379. <https://www.jstor.org/stable/2945959>. ISSN(e): 1545–2115.
- [5] HUSSON, Michel. *How mainstream economists explain (or not) unemployment?* *Society Register*, 2019, 3(2), pp.21–37.
- [6] BROŽOVÁ, Dagmar. Modern Labour Economics: The Neoclassical Paradigm with Institutional Content. In: *Procedia Economics and Finance*, 2015, 30, pp. 50-56. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)01254-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)01254-X). ISSN: 2212–5671.
- [7] JARMOLOWICZ, Waclaw, KNAPIŃSKA, Magdalena. Labour market theories in contemporary economics. In: *Transformations in Business and Economics*, 2011, 10(2), pp. 268-280. https://www.researchgate.net/publication/287512084_Labour_market_theories_in_contemporary_economics. ISSN: 1648–4460.
- [8] HERR, Hansjörg. *The Labour market in a Keynesian economic regime: theoretical debate and empirical findings*. *Cambridge Journal of Economics*, 2009, 33(5), pp. 949-965.
- [9] SPENCER, David A. *Work for all those who want it? Why the neoclassical labour supply curve is an inappropriate foundation for the theory of employment and unemployment*. *Cambridge Journal of Economics*, 2006, 30(3), pp.459-472.

- [10] HARVEY, John T. *An Introduction to Post Keynesian Economics: Involuntary Unemployment With Perfectly Flexible Wages and Prices*. The American Economist, 2016, 61(2), pp.140–156.
- [11] APPELBAUM, Eileen. *Post-Keynesian Theory: The Labor Market*. Challenge, 1979, 21(6), pp.39-47.
- [12] BLINDER, Alan S. Keynesian Economics. In: Henderson, David R. *The Concise Encyclopedia of Economics*, 316-319. London: Liberty Fund, 2007, 656 p. ISBN 978-0865976658
- [13] OECD *The New OECD Jobs Strategy*. https://www.oecd.org/slovakia/jobs-strategy-SLOVAK_REPUBLIC-EN.pdf (Letöltve: 2023. július 02.)
- [14] OECD *Adult education level*. <https://data.oecd.org/eduatt/adult-education-level.htm> (Letöltve: 2023. július 12.)
- [15] Dujava, Daniel, Peciar, Vladimír. *Trh práce v karanténe. Vplyv koronakrízy na trh práce na Slovensku*. In: Komentár, 2020, 2020/10, pp. 1-9. <https://www.mfsr.sk/files/archiv/4/Trhpracevkarantene.pdf>
- [16] MASÁROVÁ, Jana, KOIŠOVÁ, Eva, KRAJČO, Karol. *UNEMPLOYMENT IN SLOVAKIA DURING THE COVID-19 PANDEMIC*. Sociálno-Ekonomická Revue, 2021, 02(2021), pp.29-35.
- [17] KRAMAROVA, Katarina, ŠVABOVA Lucia, GABRIKOVA, Barbora. Impacts of the Covid-19 crisis on unemployment in Slovakia: a statistically created counterfactual approach using the time series analysis. In: *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 2022, 17(2), pp. 343-389. <https://doi.org/10.24136/eq.2022.012>. ISSN(p): 1689-765X, ISSN(e): 2353–3293.
- [18] BAJGAR, Matěj, JANSKY, Petr, ŠEDIVY, Marek. *How many of us can work from home? Evidence for the Czech Republic*. Politická Ekonomie, 2021, 69(5), pp.555–570.
- [19] CHONG, SinHui, HUANG, Yi, CHANG, Chu-Hsiang Daisy. *Supporting interdependent tele-work employees: a moderated-mediation model linking daily COVID-19 tasksetbacks to next-day work withdrawal*. Journal of Applied Psychology, 2020, 105(12), pp.1408–1422.
- [20] DE LUCAS ANCILLO, Antonio, DEL VAL NUNEZ, María Teresa, GAVRILA, Sorin Gavrila. *Workplacechange within the COVID-19 context: a grounded theory approach*. Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 2021, 34(1), pp.2297–2316.
- [21] SHAYB, Hezi, MUSETESCU, Radu. *Business strategy during crisis*. Proceedings of the International Conference on Business Excellence, 2020, 14(1), pp.263–272.
- [22] DVOŘÁK, Marek, ROVNÝ, Patrik, GREBENÍKOVÁ, Veronika, FAMINSKAYA, Marina. *Economic impacts of Covid-19 on the labor market and human capital*. Terra Economicus, 2020, 18(4), pp.78-96.

- [23] EURES *Labour market information Slovakia*. https://eures.ec.europa.eu/living-and-working/labour-market-information/labour-market-information-slovakia_en (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [24] ÚPSVaR *Služby v zamestnanosti*. https://www.upsvr.gov.sk/sluzby-zamestnanosti/foreign-citizens.html?page=&page_id=272197 (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [25] ÚPSVaR *Zamestnávanie cudzincov na území Slovenskej republiky za rok 2022*. https://www.upsvr.gov.sk/statistiky/zamestnavanie-cudzincov-statistiky/zamestnavanie-cudzincov-na-uzemi-slovenskej-republiky-za-rok-2022.html?page_id=1156941. (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [26] HUDEC, Michal. *Slovak businesses turn to India to plug worker shortages*. <https://www.euractiv.com/section/politics/news/slovak-businesses-turn-to-india-to-plug-worker-shortages/> (Letöltve: 2023. augusztus 08.)
- [27] USUNIER, Jean-Claude, VAN HERK, H., LEE, Julie Anne. *International Cross-Cultural Research*. Thousands-Oaks; SAGE, 2017, 224 p. ISBN 9781473975897, 9781473975880.

3 SZLOVÁKIA DÉLI HATÁR MENTI RÉGIÓNNAK GAZDASÁGI ÉS MUNKAERŐPIACI HELYZETE (ECONOMIC AND LABOR MARKET SITUATION OF THE SOUTHERN BORDER REGION OF SLOVAKIA (HORBULÁK ZSOLT))

ABSZTRAKT

Dél-Szlovákia a köznyelvben egy nagyon gyakran használt kifejezés. Pontos területe nincs meghatározva, sohasem alkotott egységes közigazgatási területet. Meghatározására két nézőpont létezik: ez egyik szerint a terület Szlovákia déli határ menti járásai, illetve azok a járások, ahol a magyar kisebbség jelentős számban él. Területét általában bizonyos járások összességéként szokták meghatározni. Az elemzett járások száma a kutatásonként kissé eltérhet. Valamennyi vizsgálat rámutat arra, hogy déli járások összessége gyakorlatilag valamennyi mutató alapján az országos átlaghoz viszonyítva elmaradott vidék. A tanulmányban a munkanélküliségi rátát, az ipari bérek mértékét és a vállalati termelékenységet elemezzük. Ugyanakkor Dél-Szlovákia viszonylatában is érvényes a nyugat-kelet ellenét, és Dél-Szlovákián belül is jelentősek a regionális különbségek.

KEYWORDS

Dél-Szlovákia, regionális különbségek, munkanélküliség, munkatermelékenység

ABSTRACT

South Slovakia is a very frequently used term in common language. Its exact area is not defined, and it has never formed a single administrative area. There are two points of view on its definition: according to one, the districts along the southern border of Slovakia, and those districts where the Hungarian minority lives in significant numbers. Its territory is usually defined as the totality of certain districts. The number of analyzed district may vary slightly from study to study. All investigations point out that the totality of the southern districts is lagging behind the national average based on practically all indicators. In the study, we analyze the unemployment rate, the level of industrial wages and company productivity. At the same time, there is also a west-east contrast in relation to southern Slovakia, and regional differences are also significant within southern Slovakia.

KEYWORDS

South Slovakia, regional differences, unemployment, labor productivity

A Kelet-Közép-európai országok egyik általános jellemzője a jelentős regionális különbségek megléte, a főváros és a vidék ellentéte [4]. Ez a tény Kelet-Közép-Európában leginkább Szlovákiában jelent problémát. Ennek részben objektív okai vannak. Amíg a régió többi államában a főváros az ország központi térségben található, addig Pozsony az ország dél-nyugati határán helyezkedik el, ami az országon belüli különbségeket, a nyugat – kelet ellenétet még inkább elmélyíti. A regionális különbségeket növeli, hogy külföldi befektetők első sorban a nyugati országrészekbe érkeznek [3]. További problémát jelent, hogy az ország harminc éves önállósága alatt sem sikerült megépíteni a nyugati-keleti autópálya összeköttetést. A regionális különbségek még a kis- és középvállalatok fejlettségében is megmutatkoznak [16], de a felsőoktatási intézmények eredményességében is [20]. Mindezek következtében a periférián lévő térségek helyzete a környező országokéhoz viszonyítva is rosszabb, a felzárkóztatásuk lassú, sőt, bizonyos esetekben lemaradásuk tovább nő. Szlovákiában a nyugati régiókon kívül szinte valamennyi határ menti térség hátrányos helyzetben van. Ez érvényes Szlovákia számos déli határ menti régiójára is.

3.1 SZAKIRODALMI KITEKINTÉS

Dél-Szlovákiára általánosságban érvényes, hogy az ország egyik elmaradott vidéke. A beruházások száma kevés, a munkanélküliség magas, az infrastruktúra elmaradott, a térségbe alig érkezik külföldi tőke és az állam sem támogatja elégséges mértékben ezeket a régiókat. E lassan közhelynek számító megállapítások valós tényeken alapulnak, hiszen a regionális gazdasági adatok mindezzel egybecsengenek. Ennek ellenére tudományosan is elfogadható kijelentést csak pontos tények vizsgálata alapján tehetünk.

A térség, mint egységes régió főleg a millénium időszakától vált az elemzések tárgyává, ettől az időtől kezdve számos kiadvány, könyv, tanulmány, elemzés jelent meg. A legfontosabbak publikációk között kell kiemelni a Horváth Gyula által szerkesztett 2004-ben közreadott *Dél-Szlovákia* című kötetet. A munka teljes képet ad a régió valamennyi tájegységéről. Gazdasági témával több rész is foglalkozik, így Szlovákia makrorégiói c. fejezet (pp. 83–198), Munkaerőpiac c. alfejezet (pp. 259–268), Mező- és erdőgazdálkodás c. fejezet (pp. 301–322), Ipari terek és vállalkozások c. fejezet (pp. 326–347) és a Gazdasági szolgáltatások c. fejezet (pp. 353–380). Hasonló jellegű munka Fazekas József és Hunčík Péter által szerkesztett és 2004-ben kiadott *Magyarok Szlovákiában (1989 – 2004). Összefoglaló jelentés. A rendszervál-*

tozástól az Európai Unióig, I. kötet. Ebben a könyvben gazdasági témával egy fejezet foglalkozik (A déli régió teljesítőképessége, pp. 295–344). A témában megjelent könyvek között kiemelendő még a Lelkes Gábor által jegyzett *Régiók és Gazdaság* című kiadvány, amely a Magyarok Szlovákiában sorozat V. köteteként jelent meg 2005-ben. Megemlíthető még két EÖKIK munka, mindkettő Réti Tamás szerkesztésében, és egyben azonos címmel: *Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása*. A 2004-ben kiadott első rész négy fejezete foglalkozik Dél-Szlovákiával: A határon túli magyarok részvétele a gazdasági átalakulásban – Szlovákia [1], Külföldi tőkebefektetések és az ipari parkok Dél-Szlovákiában [23], Kelet-Szlovákia régió gazdasági átalakulása [24], valamint A komáromi hajógyárról írt tanulmány [28]. A második, 2005-ben kiadott részben két tanulmány foglalkozik Dél-Szlovákiával: A dél-szlovákiai régió fejlődése a helyi kezdeményezések és a határon átnyúló együttműködések tükrében [2], illetve Dél-Szlovákia és az Alsó-Nyitra régió agráriuma és agrártársadalma a 3. évezred küszöbén [18].

A könyvek mellett aránylag nagy számú tanulmány is foglalkozik a térség jelenlegi gazdasági viszonyaival, a népszámlások által begyűjtött adatok elemzésével [17; 8; 9; 10; 11].

Megjegyzendő, hogy Dél-Szlovákiával, gazdasági és társadalmi helyzetével először az 1970-es évek elején kezdtek el foglalkozni. Ilyen tartalmú írás Mihály Géza (1975) tollából, de az ún. husáki időszak (1969 – 1989) elemzéséről napjainkban már egy monográfia [12] is megjelent.

3.2 DÉL-SZLOVÁKIA MEGHATÁROZÁSA

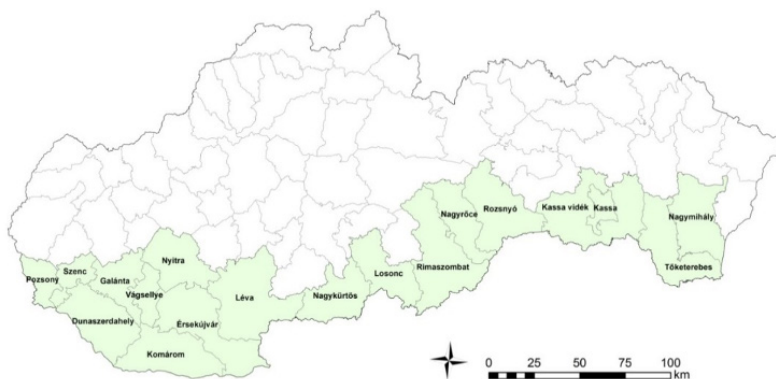
Az elemzés megkezdése előtt meg kell határozni azt is, hogy mit tekintünk Dél-Szlovákiának, hogyan lehet lehatárolni a vizsgált területet? A kérdés megválaszolása azért fontos, mivel a terület sohasem alkotott önálló területi egységet, sohasem rendelkezett semmilyen szintű öngazgatással [21].

Az általános közfelfogás alapján Dél-Szlovákiát két szempontból szokás meghatározni. Az első szerint a terület Szlovákia Magyarországgal szomszédos területeit jelenti – ez a földrajzi alapú megközelítés. A másik nézőpont etnikai alapú megközelítés, amely alapján Dél-Szlovákia a magyar kisebbség által jelentős számban lakott vidék. Mindkét megközelítés hátránya, hogy pontos területet egyik nézőpont se határoz meg. Vizsgáljuk meg, hogy fentebb ismertetett források elemzéseikben milyen területet határolnak le.

Az első megközelítés a mindenkori közigazgatási felosztásból indul ki. A (cseh)szlovák közigazgatás szinte mindig háromszintű volt. Az országos szint alatt van a kerületi szint. Ebből a közigazgatási szintből az ország évszázados fennállása alatt leggyakrabban hat volt, a szocializmus időszakában három, 1996-tól nyolcat alakítottak ki. Az alsóbb szintű közigazgatási egység a járás. Ez szintén folyamatosan létezett, száma 33 és 98 között ingadozott. Jelenleg 72 járás van kialakítva, de Kassa város négy, Pozsony további öt járásból áll. Legalacsonyabb közigazgatási egység a település. Ebből a szintből jelenleg Szlovákiában 2927 van beleszámítva a főváros 17, illetve Kassa 22 városrészét.

Gyakorlatilag valamennyi Dél-Szlovákia helyzetével foglalkozó munka Dél-Szlovákia lehatárolásakor közigazgatási felosztásból indul ki. Szlovákia legutóbbi, 1996-ban végrehajtott közigazgatási felosztása alkalmával az országot 8 kerületre, ezen belül 79 járásra osztották. A járasok, mint közigazgatási egységek azóta ugyan megszűntek, de mint statisztikai egységek továbbra is megmaradtak. Ezek közül a felvidéki magyar közgondolkodás déli, illetve magyar járásoknak a következő járásokat tartja: szenci, dunaszerdahelyi, galántai, vágsellyei, komáromi, érsekújvári, nyitrai, lévai, nagykürtösi, losonci, rimaszombati, nagyrőcei, rozsnói, Kassa vidéki, tóketerebesi, nagymihályi járásokat, illetve két várost, Pozsonyt és Kassát.

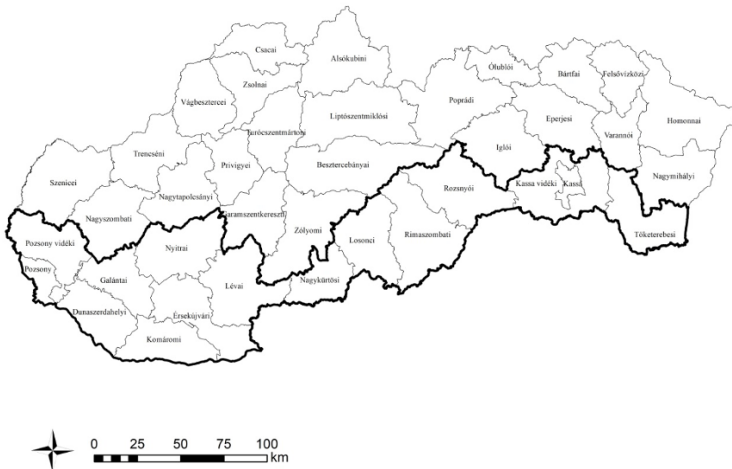
3.1. ábra: Dél-Szlovákia járásai 1996 után



Forrás: A szerző saját szerkesztése

Dél-Szlovákiával, illetve Szlovákiai járási szintű elemzésével, noha jóval ritkábban, a rendszerváltás előtt is foglalkoztak. Az 1960 létrehozott közigazgatás alapján három kerület, illetve 33 járás lett kialakítva, 1969-ben kisebb módosítás történt, Pozsony önálló kerületté vált és felosztás útján további négy járás jött létre. A korban született munkák [23] szintén járási szintből indulnak ki, noha a járások száma eltérhet, Mihály (1975, 254) a dunaszerdahelyi, galántai, komáromi, lévai, érsekújvári, nagykürtösi, losonci, rima-szombati, rozsnói, kassa-vidéki és tőketerebesi járásokat veszi alapul. Horbulák Zsolt (2020) a sorba beleveszi a Pozsony-vidéki és nyitrai járásokat is.

3.2. ábra: Dél-Szlovákia járásai 1969 és 1995 között



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A felsoroltak mellett Dél-Szlovákiának más megközelítései is lehetnek. Ilyen lehet a történelmi tájegységek vizsgálata. Ezek nyugatról kelet felé haladva a következők: Csallóköz, Mátyusföld, Zoboralja, a ma már alig ismert Törzskerdő, a Zsitva és a Garam közti vidék, ipolymente vagy Nógrád, Gömör és Bodroghöz. Előnye lenne, hogy a felosztást mindenki ismeri, a vidékek benne vannak a köztudatban, részben a hagyományos sokszázéves vármegyrendszerre épül és egy ideális politikai környezetben egy természetes alapokon nyugvó közigazgatási egységek alapjait képezhetné. Hátránya ismét csak, hogy az elemzések komoly utánajárással, a települési adatok összegyűjtésével készíthető el.

Harmadik megoldás lehetne az a határ, amelyet az első bécsi döntéssel alakítottak ki 1938 őszén. Előnye, hogy ez egy kijelölt határvonal, valóban túlnyomóan magyar többségű vidékről van szó, hátránya, hogy ismételten települési szintű adatok feldolgozását igényelné.

További kiindulási módszer lehet az etnikai szempontokból való kiindulás: Dél-Szlovákia az, ahol a magyarság jelentős számban él. Azokat a településeket venné számba, ahol a magyarság aránya jelentős, 15, 20, esetleg 50%. Hátránya, hogy az adatok összegyűjtése igen nehézkes, népszámlálásonként változó. Az 1991-es népszámlálás alapján Szlovákia 432 településében volt abszolút magyar többség [6], a 2001-es népszámlálás idején viszont már csak 410-ben [7]. A 2021-es népszámláláskor Szlovákiában 2927 önálló és csatolt település volt, a magyarok aránya 155-ben haladta meg a 75%-ot, 336-ban éltek abszolút többségben – 50% felett, 478-ban a magyarság aránya legalább 15% [14].

Megemlíthető végül az a megoldás, ha egy határ menti területet úgy határozzuk meg, hogy az országhatártól meghatározunk egy állandó távolságot – 10, 30, 50 km stb. – és ezt a terület elemezzük. Ez a módszer nem veszi figyelembe a települések elhelyezkedését és mind az adatgyűjtést, mind pedig az adatok feldolgozását nehezéssé teszi.

Vizsgáljuk meg Dél-Szlovákiát nemzetiségi szempontból is. A 3.1. táblázat a Szlovákia déli régiói járásai magyar nemzetiségű lakosainak a számát mutatja. A táblázatból kiolvasható, hogy a magyarság számának az abszolút száma és aránya a rendszerváltás óta folyamatosan csökken. Ebben természetesen közre játszik az is, hogy a járások kialakításakor egyáltalán nem vették figyelembe az etnikai viszonyokat.

3.1. táblázat: A magyarok tekintett járások magyar nemzetiségű lakosai számának és arányának az alakulása az utóbbi három népszámláláson

	kiterjedés (km ²)	1991		2021	
		abszolút	%	abszolút	%
Pozsony	367,7	20 312	4,6	11 297	2,38
Szenc	359,9	12 214	24,5	8 715	9,01
Dunaszerdahely	1074,6	95 310	87,2	85 586	68,65
Galánta	641,7	38 295	41,3	29 582	31,10
Komárom	1100,1	78 859	72,2	62 166	61,58

	kiterjedés (km ²)	1991		2021	
		abszolút	%	abszolút	%
Érsekújvár	1 347,1	63 747	41,5	44 066	31,89
Nyitra	870,7	13 113	8,2	7 798	4,13
Vágsellye	355,9	21 754	40,2	14 385	27,94
Léva	1 551,1	38 169	31,6	23 372	21,16
Nagykürtös	848,2	14 384	30,7	9 004	21,44
Losonc	825,6	22 513	30,9	16 580	23,54
Rimaszombat	1 471,1	36 404	44,9	31 891	39,53
Nagyőrce	730,3	10 256	25,5	7 355	19,02
Rozsnyó	1 173,3	21 434	35,3	13 559	22,85
Kassa	237,1	10 760	4,6	5 636	2,46
Kassai Járás	1 541,3	16 240	16,4	10 397	8,10
Tőketerebes	1 073,5	33 191	33,0	25 034	24,14
Nagy Mihály	1 019,3	13 754	13,1	11 471	10,44
összesen	16 588,5	560 709	26,3	417 894	21,09

Forrás: 1991: Gyurgyík (2001), 46, az 1991-es népszámlálási adatok az 1996-os közigazgatási állapot alapján vannak megadva; 2021: www.statistics.sk

A 3.1. és 3.2. ábra jól mutatja, hogy a magyarság számára is járások megrajzolása nagyon előnytelen. A déli járások gyakran észak – déli irányban hosszan elnyúló közigazgatási egységek, aminek köszönhetően a magyarság abszolút többségben csupán két járásban, a dunaszerdahelyi és komáromi járásban van. Ez érvényes mind az 1996 előtti, mind pedig a 1996 utáni közigazgatási felosztásokra. A többi járásban a magyarok aránya igen változó, a fővárosban és Kassán pedig napjainkban már elenyésző. A vizsgált 13, illetve 16 járásban és két városban a felvidéki magyarság összességében így mindenképpen jelentős kisebbségben van. Ezeknek a járásoknak a jellemzője, hogy a déli rész abszolút magyar többsége az északi rész abszolút szlovák többségével képez egy statisztikai egységet.

Dél-Szlovákia járásait a mai közigazgatási felosztás alapján számokban az alábbiakban lehet összefoglalni:

Szlovákia területe 49 034 km², a déli járások, illetve Pozsony és Kassa város hozzászámításával kiterjedése 16 588,5 km², ami az ország területének 33,83%-a. Ezen a területen él a Szlovákiában élő magyarság több, mint 98%-a.

Ezen járások kiterjedéséről a következőket lehet elmondani:

Amíg egy átlagos déli járás területe a 16-ból a városokat nem számítva 998,46 km², addig egy átlagos szlovákiai járásé 681,06 km², vagyis az átlagos déli járások kiterjedése mintegy másfélszer nagyobb. Ha Pozsonyt és Kassát is egy-egy járásként hozzászámítjuk a déli területekhez, átlagos déli régiós járás kiterjedése 921,58 km² lesz ki, a déli járások még ebben az esetben is nagyobbak az országos átlagnál.

3.3 DÉL-SZLOVÁKIA GAZDASÁGA

A tanulmányban Dél-Szlovákiának lehatárolásánál 16 járást vettünk alapul, továbbá több alkalommal beszámítottuk Pozsony és Kassa városokat. Bizonyos esetekben viszont torzító hatásuk miatt kihagytuk őket. Földrajzi szempontból e két város a déli terület része, de gazdasági erejük országos jelentőségű. Ha valóban pontos adatokat akarunk kapni, ezt a két várost az elemzésből ki kell hagyni. Másrésztől viszont rá kell mutatni, hogy a nagyvárosok alapvetően befolyásolják a terület gazdasági-társadalmi helyzetét, mivel óriási mértékben járulnak hozzá a foglalkoztatáshoz, Dél-Szlovákiában élő több tízezer lakos itt talál munkát.

3.3.1 DÉL-SZLOVÁKIA HELYE SZLOVÁKIA GAZDASÁGÁBAN

Tekintettel arra, hogy a terület egésze sohasem alkotott önálló közigazgatási egységet, ezért statisztikai egység sincs, amely teljességében elemezné a területet. Helyzetének komplex vizsgálatát további nehezíti, hogy határai sincsenek kijelölve, az egyes elemzések, noha az eltérések nem jelentősek, különböző nagyságú területet vizsgálnak, más-más járások összességét tekintenek Dél-Szlovákiánk. A vizsgálatot tovább nehezíti, hogy a (Cseh)szlovákiában gyakran végrehajtott közigazgatási változások akadályozzák az egyes időszakok statisztikai összehasonlítását.

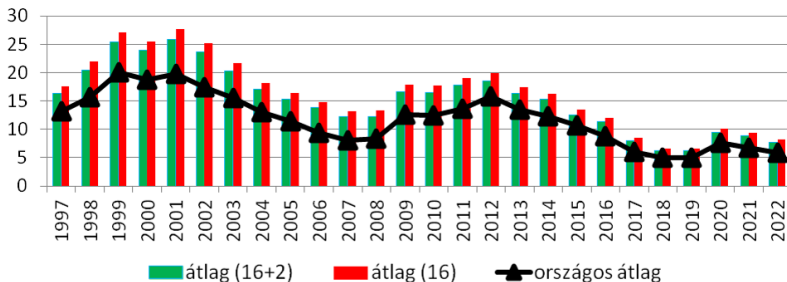
Az utóbbi két évtizedben egyre több elemzés születik, amelyek a térség gazdasági és társadalmi helyzetét vizsgálják [17; 8; 9; 10]. Ezen elemzések sok mindenre kiterjednek, többek között elemzik a szociális segélyre jogosultak számának az alakulását, a megépített autópályák és I. osztályú utak hosszát és országos arányát, a legnagyobb vállalatok székhelyét a déli ország-részben, az általános iskolai végzettséggel rendelkezők számát és arányát, az egyetemi/főiskolai oklevéllel rendelkezők számát és arányát, szövegszerkesztői számítógépes ismeretekkel rendelkezők számát és arányát, a világhálót használók számát és arányát, a természetesen számos demográfiai

mutatót, stb. Ezek a tanulmányok mind-mind arra mutatnak rá, hogy a terület egésze, az ott élő lakosok általánosságban hátrányosabb helyzetben vannak az országos átlagnál.

Dél-Szlovákia foglalkoztatási helyzete

A munkanélküliségi ráta az egyik legfontosabb makrogazdasági mutató. Mértékét nem csak a szakemberek figyelik, hanem a társadalom szinte valamennyi tagja. A rendszerváltozás után talán nem volt olyan család, amelynek tagjait a munkanélküliség hosszabb-rövidebb ideig nem érintette volna. A foglalkoztatási helyzet vizsgálata fontos szociális és társadalmi politikai problémák feltárására is alkalmas. Az adatokat Szlovákia Statisztikai Hivatala járási szinten is méri, így az adatok 1997-re visszamenve vizsgálhatók. A járási szinten való mérés jelentősen hozzájárul ahhoz, hogy az adatok vizsgálatával fel lehessen mérni a regionális különbségeket is. Az alábbi ábrák nyugatról keletre haladva mutatják be déli határ menti járások foglalkoztatási helyzetét.

3.3. ábra: Dél-Szlovákia aggregált munkanélküliségi rátája [%]



Forrás: [16]

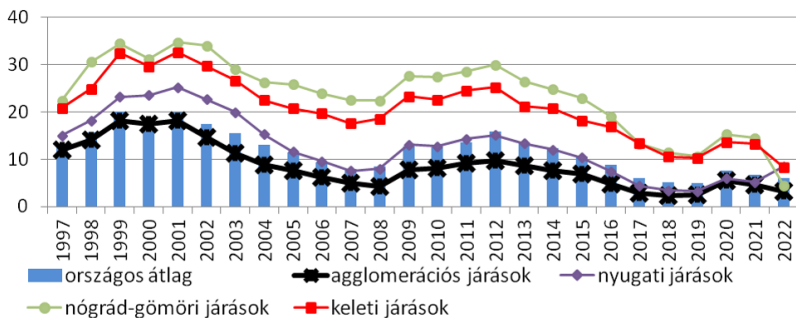
A rendelkezésre álló immár mintegy negyed évszázados idősor bizonyítja, hogy Dél-Szlovákia egésze mindig sokkal rosszabb foglalkoztatási mutatókkal rendelkezett, mint az ország egésze. A helyzetet árnyalja, hogy ez akkor is így van, amikor a 16 járás átlagából indulunk, de akkor is, ha Pozsony és Kassa (16 + 2) a regionálistól lényegesen jobb adatait is beleszámítjuk a déli járások átlagába. A déli járások átlaga együtt mozog az országos átlaggal, de a munkanélküliségi rátája attól mindig 5 – 3%-kal magasabb. Ez érvényes azokra az időszakokra, amikor konjunktúra van, és a válságok időszakában az eltérés megnő. A probléma igazi mélységét az mutatja, hogy Szlovákia munkanélküliségi rátája regionális összevetésben is nagyon sokáig magas volt, és jóval meghaladta valamennyi szomszédja munkanélküliségi rátáját.

Napjainkban a foglalkoztatási helyzet lényegesen javul, sőt, az utóbbi években már megjelent a munkaerőhiány. Minden javulás ellenére azonban a déli járások lemaradása továbbra is létező jelenség. Abszolút számokban javulás látható, de az arányokat tekintve – átlagban 50%-kal magasabb munkanélküliség – 2023-ig megmaradt.

A probléma mélyebb vizsgálata azonban arra mutat rá, hogy Dél-Szlovákián belül is óriási regionális különbségekre vannak. Dél-Szlovákiát négy különböző régióra osztjuk fel, amely mindegyike négy-négy járásból tevődik össze. Ezek a következők:

- a főváros hatásai miatt agglomerációs járásoknak nevezzük a szenci, dunaszerdahelyi, galántai és vágsellyei járásokat, mivel ezekből naponta ezrek járnak Pozsonyba dolgozni, ezért ezeknek a járásoknak a foglalkoztatási helyzetére a főváros közelsége döntő mértékben hat, a szlovák közigazgatási szempontból ez a terület Nagyszombat megye déli része;
- a nyugati járások csoportjába a komáromi, érsekújvári, nyitrai és lévai járásokat soroltuk, talán ez a legkevésbé homogén csoport, mivel a Komáromi és az Érsekújvári járás lakói közül sokan szintén Pozsonyba járnak dolgozni, Nyitra pedig fokozatosan nagyobb regionális ipari központtá válik és a Lévai járás már több szempontból Gömör jegyeit viseli magán, a szlovák közigazgatási szempontból ez a terület Nyitra megye déli része;
- a közép-szlovákiai régióknak a jól ismert történeti nevet adtuk – nógrád-gömöri járások, ide a nagykürtösi, losonci, nagyrőcei és rimaszombati járások tartoznak, a szlovák közigazgatási szempontból ez a terület megközelítőleg Besztercebánya megye déli része;
- a keleti járások közé a rozsnyói, Kassa-vidéki, nagymihályi és a tőketerebesi járásokat soroltuk, a szlovák közigazgatási szempontból ez a terület többé-kevésbe megegyezik Kassa megye déli részével.

3.4. ábra: Dél-Szlovákia regionális munkanélküliségi rátája [%]



Forrás: [15]

A 3.4. ábra negyed évszázados távlatból mutatja Dél-Szlovákia egyes térségeinek munkanélküliségi állapotát. Pozitívként rá kell mutatni arra, hogy a 25 évvel ezelőtti foglalkoztatási helyzet jelentősen javult, a térség egésze homogénebbé vált, a munkanélküliség minden alrégióban csökken.

A fővárost körülvevő térség munkanélküliségi rátája az 1990-es években még az országos átlag körül mozgott, aztán a millénium időszakától kezdve javulni kezdett, és a munkanélküliségi ráta az országos ráta alá esett, és a válságok idején sem romlik jelentősen.

A térség igazi nyertese a Vág és Garam közötti régió. A vidék a rendszerváltás után mintegy másfél évtizedig az ország egyik elmaradottabb régiója volt. Helyzete a 2000-es évek első évtizede idején végbement gazdasági expanzió idején kezdett el javulni és a munkanélküliség ráta ekkor érte el az országos átlagot. Tíz év után ez a tendencia tovább folytatódott és 2016 óta a munkanélküliség már ezekben a járásokban is az országos alá került.

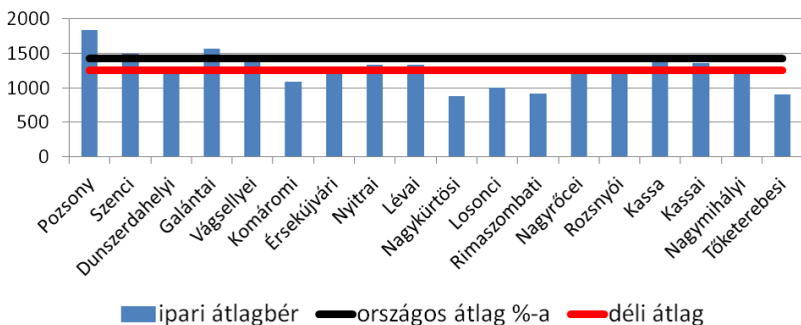
A nógrádi – gömöri térség általános rossz helyzete konzerválódott. A munkanélküliség abszolút mértékben ugyan csökken, de az általános leszakadás a régió egyik legfontosabb jellemzője és országos szinten is kirívóan magas. A szlovák szakzsargon ezt a vidéket „éhségvölgynek” nevezi.

Szlovákia dél-keleti járásainak munkanélküli rátája ugyan magas, de valamivel mégis jobban áll, mint a nógrádi – gömöri régió.

Bérszínvonal és termelékenység

A terület egésze az alacsonyabb fejlettségnek köszönhetően több más mutatót tekintve is rosszabb helyzetben van. A bérek mértéke szorosan összefügg a munkanélküliségi helyzettel, hiszen a munkaadókra is kisebb nyomás helyeződik. A bérek emelkedését tovább fékezi a 3%-kal több alapfokú végzettséggel rendelkező lakos, illetve a 2,2%-kal kevesebb felső végzettséggel rendelkező polgár [9]. A következő ábra az mutatja, milyen volt a bérszínvonal az egyes járásokban és a két nagyvárosban a járvány kitörésének idején.

3.5. ábra: Az ipari bérek a déli járásokban 2021-ban [€]



Forrás: [26]

Az ipar béreket elemezve ebben az esetben is bizonyítást nyert, hogy Dél-Szlovákia lemaradása jelentős. Az is jól látható, hogy regionális különbségek nagyok. A foglalkoztatási vizsgálatoknál használt térfelosztás – agglomeráció, nyugat, Nógrád – Gömör, kelet – most helyes kiindulási alap, mivel a fővároshoz való közelsége nem befolyásolja a helyi bérszínvonalat, annak mértékét a járásban működő cégek határozzák meg.

Egyértelmű, hogy Pozsony nem csak politikai, hanem gazdasági központja is Szlovákiának. A városban nagyon sok vállalat található, és nem csupán azok székhelye, illetve szolgáltatást nyújtó cégek, hanem termelő üzemek is vannak ott.

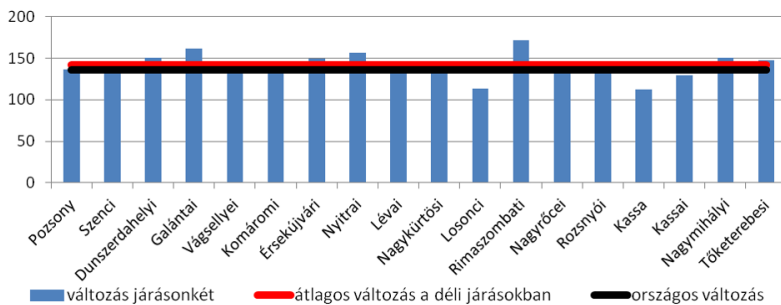
A déli régióban a főváros után a galántai járás foglal helyet. Pozícióját annak köszönheti, hogy központjába, Galántán található a Samsung elektronikai cikkek gyártó vállalat telephelye, amely forgalmát tekintve 2021-ben Szlovákia 13. vállalata volt. Vágsellyén a Duslo vegyipari vállalat székhelye található (39. hely). Nyitra a dél-szlovákiai átlagot meghaladó helyét kerü-

leti székhelyi pozíciójának köszönheti. A városban többek között a Foxconn elektronikai (18. hely), Med – Art nagykereskedelmi (62. hely) és a Jaguar Landrover (83.) személygépkocsi gyártó cég székhelye található. Keleten kiemelkedő helyen van Kassa, az ország második legnépesebb városa. Itt mindenképp az US Steelt (4. hely) kell megemlíteni. A kassa-vidéki járás átlagost meghaladó pozíciója a kenyheci ipari parknak köszönhető, ahol például a Magna PT autóalkatrész gyártó (99. hely) van jelen.

A bérek ott a legalacsonyabbak, ahol a munkanélküliség a legmagasabb – a nógrád–gömöri vidéken.

Ha a hosszabb távú tendenciákat vizsgáljuk meg, némiképp bizakodásra van okunk. A 6. ábra igazolja, hogy az utóbbi közel egy évtizedben a gömöri térségben végbement bizonyos bérfelzárkózás, másrésztől viszont az is igaz, hogy a mátyusföldi régió – galántai járás – még inkább elhúzott. 2013 és 2021 nagyon enyhe javulás történt, mivel a 16 járás és a két nagyváros aggregált bérnövekedése 5%-kal haladta meg az országos bérnövekedés ütemét.

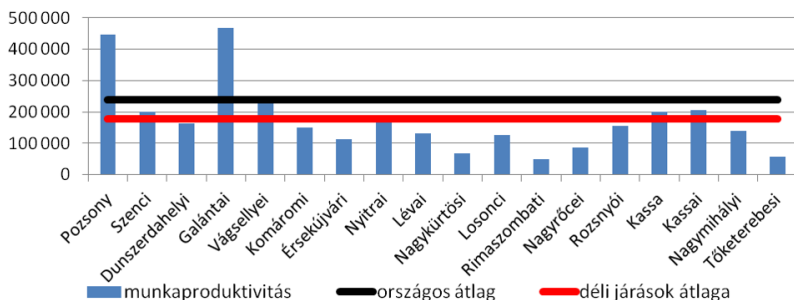
3.6. ábra: Az átlagbérek változása az iparban 2013 és 2021 között [%]



Forrás: [25], [26], saját számításeden

A harmadik kiválasztott mutató szintén gazdasági jellegű: a munkatermelékenység 1 főre számítva. Ez a mutató a vállalati hatékonyság egyik fokmérője. Ezt szintén járási szinten vizsgáltuk meg. Ez a mutató még jobban kidomborítja a járások, illetve a régió közti különbségeket. Nem csak a vállalatok vagy a foglalkoztatottak relatív számát mutatja, hanem a vállalatok minőségére is utal. Az eredményt a 7. ábra mutatja. Kidomborodik a főváros óriási előnye, a pozsonyi székhelyű vállalatok kétszer olyan termelékenyek, mint egy átlagos szlovákiai vállalat, dél-szlovákiai relációban ez az arány 1: 2,7-hez.

3.7. ábra: A munkatermelékenység a déli járásokban 2021-ban [€]



Forrás: [26]

A főváros és a vidék összehasonlítása mellett nézzük meg a Dél-Szlovákián belüli viszonyokat. Dél-Szlovákia kiemelkedően jól teljesítő járása a Galántai, ami alapvetően ismét a Samsung vállalatnak köszönhető. A járásban ez a mutató 3,8-szor magasabb, mint a szintén fejlett érsekújvári járás, de a rimaszombati járáshoz képest előnye 5,85-szörös termelékenység. Érdekes, hogy a Kassa-vidéki járás ezen mutató alapján jobban áll, mint Kassa város. Az is igaz, Kassán belül is több mint háromszoros különbségek vannak. A jó járásai adatok minden bizonnyal az előző fejezetben már említett kenyheci ipari parknak köszönhető.

Az igazsághoz hozzátartozik, hogy ebben a mutatóban szintén nagy a szóráss. Egy országos jelentőségű vállalat egyben kiemelkedően magas termelékenységgel működik. Pozsony öt járása között ezért vannak óriási különbségek. A II. járásba található Volkswagen miatt a kerületben az átlagos munkatermelékenység 2021-ben elérte 693 081 €, a kertvárosi jellegű III. járásban ez az érték csak 188 285 € volt. Ilyen szórással általános Szlovákia más járásai között is. A fentebb bemutatott különbségek itt is érvényesek [26].

3.4 ÖSSZEFOGLALÁS

Dél-Szlovákiát a szlovákiai közgondolkodás hagyományosan a magyarok által lakott vidékkel azonosítja. Ez a nézet igaz, mivel a lakosság jelentős része valóban magyar nemzetiségű. Közigazgatási szempontból azonban ez nem teljesen van így, mivel az egyes középszintű közigazgatási egységek, a járások, úgy vannak kialakítva, hogy a magyar nemzetiségű lakosság csak kétféleképpen van abszolút többségben.

Tekintettel arra, hogy Dél-Szlovákia nem alkot, illetve a múltban sem alkotott egy közigazgatási egységet, a határait úgy szokták kijelölni, hogy bizonyos járásokat összesítenek. Ezek száma változó, a vizsgálat tárgya általában tizenhat járás, esetleg Pozsony és Kassa. A járásokból való kiindulás azért megfelelő megoldás, mivel a járások egyben statisztikai egységek.

Ennek a területnek az aggregált adatait vizsgálva elmondható, hogy fejlettsége elmarad az országos átlagtól. A munkanélküliségi rátája magasabb, az ipari bérek tekintve elmarad az országos átlaghoz képest. Ugyanígy lemaradás figyelhető meg a vállalatok termelékenységének tekintetében is. A déli régió gazdasága azonban nem egységes, a nyugati–keleti szembenállás jelentős. A terület legelmaradottabb régiója hosszú távon Gömör vidéke, amely országos szinten is az egyik legelmaradottabb.

3.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 3. FEJEZETHEZ

- [1] Ádám, J. I. (2004). A határon túli magyarok részvétele a gazdasági átalakulásban – Szlovákia. In Réti, T. (Ed.) *Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása.* EÖKIK, pp. 267–302.
- [2] Ádám, J. I. (2005). A dél-szlovákiai régió fejlődése a helyi kezdeményezések és a határon átnyúló együttműködések tükrében. In Réti, T. (Ed.) *Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása.* EÖKIK, pp. 21–58.
- [3] Drahekoupil, J. (2008). The Investment-Promotion Machines: The Politics of Foreign Direct Investment Promotion in Central and Eastern Europe. *Europe-Asia Studies*, 60(2), pp. 197–225, DOI: 10.1080/09668130701820085.
- [4] Durech, R. & Minea, A. & Mustea, L. & Slusna, L. (2014). Regional evidence on Okun's Law in Czech Republic and Slovakia. *Economic Modelling*, vol. 42, October, pp. 57–65. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.05.039>
- [5] Fazekas, J. & Hunčík, P. (Eds.) (2006). *Magyarok Szlovákiában I. Összefoglaló jelentés (1989 – 2004).* Fórum Kisebbségkutató Intézet, Lililum Aurum Kiadó.
- [6] Gyurgyík L. (1994). *Magyar mérleg.* Kalligram.
- [7] Gyurgyík L. (2006). *Népszámlálás 2001.* Kalligram.
- [8] Horbulák Zs. (2015). Dél-Szlovákia gazdasági és szociális helyzete néhány mutató tükrében. *Fórum Társadalomtudományi Szemle*, 17(3), pp. 43–56.

- [9] Horbulák Zs. (2017). Dél-Szlovákia gazdasági és szociális helyzete néhány mutató tükrében (2. rész). Fórum Társadalomtudományi Szemle, 19(4), pp. 71–78.
- [10] Horbulák Zs. (2019). Dél-Szlovákia gazdasági és szociális helyzete néhány mutató tükrében (3. rész). Fórum Társadalomtudományi Szemle, 21(3), pp. 91–100.
- [11] Horbulák Zs. (2019): Munkanélküliség Szlovákia déli régióiban. In Polgári Szemle, 15(4-6), pp. 296–310.
- [12] Horbulák, Zs. (2020). Dél-Szlovákia gazdasága a normalizációs időszakban (1969 – 1989). Selye János Egyetem.
- [13] Horváth, Gy. Ed. (2004). Dél-Szlovákia. Dialóg Campus.
- [14] <https://www.scitanie.sk/>, a 2021-ben tartott népszámlálás honlapja
- [15] <https://www.upsvr.sk/>, Szlovák Munka-, Szociális- és Családügyi Hivatal
- [16] Lazíková, J. & Bandlerová. A. & Roháčiková, O. & Schwarcz, P. & Rumanovská, Ľ (2018). Regional Disparities of Small and Medium Enterprises in Slovakia. In Acta Polytechnica Hungarica, 15(8), pp. 227–246.
- [17] Lelkes G. (2008). A szlovákiai regionális fejlesztéspolitika s annak középtávú dél-szlovákiai határ menti vetülete az uniós támogatáspolitiká tükrében. Tér és Társadalom, 22(3), pp. 151–182.
- [18] Lelkes, G. (2005). Dél-Szlovákia és az Alsó-Nyitra régió agráriuma és agrártársadalmá a 3. évezred küszöbén. In Réti, T. (Ed.) Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása. EÖKIK, pp. 59–98.
- [19] Lelkes, G. (2008b). Régiók és gazdaság. Magyarok Szlovákiában V. kötet. Fórum Kisebbségkutató Intézet.
- [20] Lešková, A. & Šipikal, M. (2019). Higher Education Institutions Performance in Convergence Regions after the EU Enlargement – Case of Slovakia. Ekonomický časopis, 67(7), pp. 743–760.
- [21] Mezei I. & Hardi, T. (2003). A szlovák közigazgatás és területfejlesztés aszimmetriái. Tér és Társadalom, 17(4), pp. 127–155.
- [22] Mihály, G. (1975). Hospodársky rozvoj južného Slovenska. Zvara, J. & Balázs, B. & Csanda, S. & Mózsai, F. & Mihály, G. V spoločnej vlasti. Pravda, pp. 253–318.
- [23] Morvay, K. (2004). Külföldi tőkebefektetések és az ipari parkok Dél-Szlovákiában. In Réti T. (Ed.) Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása. EÖKIK, pp. 303–330.
- [24] Reiter, F. & Semsey, I. & Tóth, A. (2004). Kelet-Szlovákia régió gazdasági átalakulása. In Réti, T. (Ed.) Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása. EÖKIK, pp. 331–362.

- [25] Ročenka priemyslu SR 2013. Bratislava, Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2013
- [26] Ročenka priemyslu SR 2022. Bratislava, Štatistický úrad Slovenskej republiky, 2022
- [27] Trend gazdasági hetilap, TopTrend 2022, november 2022
- [28] Tuba, L. (2004). A komáromi hajógyárról. In Réti, T. (Ed.) Közeledő régió a Kárpát-medencében. Dél-Szlovákia, Erdély és a Vajdaság gazdasági átalakulása. EÖKIK, pp. 363–372.

4 A MUNKAERŐ-HIÁNY ÉS A MEGTARTÁS VIZSGÁLATA A COVID-19, VALAMINT AZ OROSZ-UKRÁN HÁBORÚ ÁRNYÉKÁBAN (STUDY OF LABOR SHORTAGES AND RETENTION IN THE SHADOW OF COVID-19 AND THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR (KŐMÜVES ZSOLT – TÓTH ARNOLD – HOLLÓSY-VADÁSZ GÁBOR – POÓR JÓZSEF)

ABSZTRAKT

A múlt század utolsó évtizedének kezdete óta (1990), hosszú ideig a munkanélküliség réme fenyegetően lebegett a magyar munkaerőpiac felett. Ez a helyzet az elmúlt évtized közepe óta jelentősen megváltozott, beköszönött a munkavállalók számára az aranykor, azaz a munkaerőhiány. Tanulmányunkban egy nemzetközi kutatási program keretei között vizsgáljuk elméleti források és empirikus adatok alapján, hogy mit jelent a magyarországi szervezetek (vállalatok és intézmények) számára ez a jelzett változás, valamint, hogy is hatott a Covid-19 globális járvány és Oroszország háborúja Ukrajnával a munkaerőhiányra és a munkaerő megtartásra.

KULCSSZAVAK

munkaerőpiac, munkaerőhiány, munkaerőmegtartás, Covid-19, nehéz gazdasági helyzet, háború hatásai

ABSTRACT

Since the beginning of the last decade of the last century (1990), for a long time, the fear of unemployment hovered menacingly over the Hungarian labor market. This situation has changed significantly since the middle of the last decade, the golden age for workers has arrived, i.e. the labor shortage. In our study, within the framework of an international research program, we examine, based on theoretical sources and empirical data, what this change means for Hungarian organizations (companies and institutions), as well as how the Covid-19 global epidemic and Russia's war with Ukraine affected the labor shortage and the labor force to keep.

KEYWORDS

labor market, labor shortage, workforce retention, Covid-19, economical crisis, the effects of war

4.1 BEVEZETŐ

Pár évvel ezelőtt még furcsának tűnhetett, amikor a munkanélküliség mellett elkezdtek a vezetők szakemberhiányra panaszkodni. Napjainkban már a cégek felét érinti valamilyen módon a szakemberhiány. A hazai munkaerőhiányt, valamint az arra adott szervezeti reakciókat a Magyar Kereskedelmi és Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének (MKIK GVI) munkatársai mutatják be évről-évre kutatási összefoglalóikban [1]. A munkaerőhiány vállalati percepciója című kutatási jelentés szerint a munkaerő – és szakemberhiány – mint a vállalkozás üzleti tevékenységét akadályozó tényező – a vállalkozások 69%-át érintette 2022-ben.

A Mapei Kft. [2] 1030 szakember megkérdezésével készített átfogó kutatást a hazai szakemberhiány bemutatására. Ennek során megállapításra került, hogy 2023 februárban 58 napnyi volt a szakemberhiány Magyarországon, azaz egy szakember ennyi nap múlva tudott elkezdni egy új, számára tipikus nagyságú munkán dolgozni. A kutatásból megtudhatjuk, hogy a legtöbbet generálkivitelezőkre kell várni, átlagosan 75 napot. A kőműves 70, a burkoló 65 napra tud munkát vállalni. A legkevesebb a víz- és gázszelők vállalási ideje, 27 nap, az épületgépészeké 33 nap, a villanyszerelőké 40 nap. De vajon ennek hátterében milyen okok húzódnak meg? **Tanulmányunkban megvizsgáljuk, hogy mit tehetnek a vállalkozások a fentebb leírt problémakör megoldására, miként enyhíthetik a ma már kétségkívül erősödő szakemberhiányt? Dolgozatunkban** elemezzük, hogy a hazai vállalkozások milyen mértékben szembesültek a munkaerőhiányra visszavezethető nehézségekkel. Bemutatjuk, hogy alkalmaznak-e munkaerő-megtartó stratégiákat és azokkal kapcsolatban milyen véleményt fogalmazznak meg. A tanulmány megírásával további célunk volt a téma összefoglalása a magyar kutatók azon rétegének, akik a hazai és az európai uniós munkaerő-piaci kutatások iránt érdeklődnek.

4.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A továbbiakban különböző szakirodalmi források alapján több oldalról is elemezzük a munkaerőhiány és a munkaerőmegtartás lehetséges okait.

4.2.1 SZAKEMBERHIÁNY OKAI

Barnow és munkatársai [3] szerint szakemberhiányról akkor beszélhetünk, amikor a munkaerő-piaci egyensúly felborul, mert a keresett munkaerő létszáma meghaladja azt a kínálatot, amennyien adott bérek mellett hajlan-

dóak és képesek is dolgozni adott munkakörülmények között, adott helyen és időben, megfelelő tapasztalattal és végzettséggel. Magyarországon egyszerűen van jelen a mennyiségi és a minőségi munkaerőhiány. A mennyiségi munkaerőhiány a munkaerő abszolút számban kifejezhető hiányát jelzi, a minőségi hiány pedig a munkaerő keresleti és kínálati oldalának meg nem feleléséből fakad.

A beható tanulmányozásához természetesen hozzátartozik az okok, tágabban pedig az azt befolyásoló tényezők rendszerszerű vizsgálata. Ho és munkatársai [4] szerint a szakember hiányt számos tényező befolyásolja, úgy mint:

- a rossz demográfiai mutatók,
- a nyugat-európai beruházások igénye az olcsó munkaerő iránt,
- az élők munkai igény tartóssága az automatizációs és robotizáció hazai lassú folyamatai,
- a bérszínvonal,
- az oktatási, képzési hiányosságok és lemaradás

Az okok között érdemes megemlíteni, hogy a legtöbb országban csökkent a termékenységi ráta. A KSH [5] szerint Magyarországon ez 1,52 volt 2022-ben (2021-ben 1,96), így lassan egyre kisebb a lakosság foglalkoztatható bázisa, ugyanakkor a technikai-technológiai fejlődés eredményeképpen a várható élettartam folyamatosan növekszik. További ok, hogy egyre többen tanulnak a felsőoktatásban, amely tovább növeli a munkaerőpiacra való belépési átlagéletkort, ezzel erősítve a munkaerőhiányt. Az okok boncolgatása során feltétlenül szólnunk kell az oktatási rendszer elavultságáról is. A képzési kínálat nagyon messze van attól, hogy összhangban legyenek a vállalkozói érdekekkel. Az egyes szektorokban tapasztalható mennyiségi és minőségi munkaerőhiány két fő tényezőre vezethető vissza. Az egyik az ún. „skill gap”, amikor a munkaképes korú felnőttek nem rendelkeznek a megfelelő készségekkel, sokszor a szükséges alapkompenciákkal sem. A másik az ún. „skill mismatch”, amikor a gazdaság humán erőforrás igényének szerkezete nem egyezik meg a felnőttek képzettségi struktúrájával, tehát a képzésen szerzett tudás nem fedi le ismeretanyagában, amit a vállalatban belül elvárnak és megkövetelnek [6]. Mindezek a megfontolások szükségessé teszik a felsőoktatás paradigmaváltását és a tanulási tartalmak aktualizálását [7], [8]. Különösen igaz ez az Ipar 4.0 következtében a digitális kompetenciák [9], [10] és a kiberbiztonsági készségek fejlesztésére [11].

Azt is hangsúlyozni szükséges, hogy megváltoztak a munkavállalók foglalkozási preferenciái is, hiszen egyre komolyabb igényt támasztanak a munkáltatókkal szemben, nem hajlandók kevésbé elismert státuszú és alacsony képzettséget igénylő, rosszul fizetett munkát végezni. [12]. Érdemes azt is kiemelni, hogy hazánkban is jellemző a munkavállalók külföldre való kiáramlása. A rendszerváltó országok csatlakozásával a tagországok közötti migráció új lendületet vett és ennek hatására a korárból eltérő folyamatokat generált. Ennek az új típusú vándorlásnak az elsődleges célja a munkavállalás. A statisztikai adatok alapján (4.1. táblázat) a magyar állampolgárok kivándorlás mértékének erősödése 2010-től mutatható ki [13] és ez az érték elérte a 290479 főt.

4.1. táblázat: A kivándorló magyar állampolgárok megoszlása célországok szerint, 2010–2022

Ország	2010	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ausztria	1 077	7 322	7 843	7 663	7 581	7 200	7 447	7 179	8 005	12 922
Németország	1 038	10 699	11 248	9 515	8 606	7 224	6 120	5 255	6 361	7 118
Egyesült Királyság	2 996	7 260	7 169	6 019	4 619	3 516	2 801	1 853	1 379	1 202
Egyéb	2 207	6 104	6 592	6 228	6 151	5 868	5 532	5 035	5 985	7 583
Össz.	7 318	31 385	32 852	29 425	26 957	23 808	21 900	19 322	21 730	28 825

Forrás: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0031.html

A leírtak alapján tehát a szakemberhiány egy nemkívánatos gazdasági állapot, amely megoldására a szervezetek eltérő intézkedéseket alkalmazhatnak. A munkaerőhiányt a külföldről érkező vendégmunkások összességében orvosolhatnák, de legtöbbjük rövid tartózkodás után elhagyja hazánkat. Ráadásul sok esetben semmilyen, vagy rendkívül alacsony iskolai végzettséggel rendelkeznek. További megoldások lehetnek: a munkabér emelés, a munkakörülmények javítása, az inaktív munkavállalásának ösztönzése, a sérülékeny munkavállalói csoportok munkaerőpiacra kerülésének segítése, az oktatási és képzési útvonalak korszerűsítése, az erőforrásoknak az átcsoportosítása, szakképzetlen munkaerő alkalmazása, az egy alkalmazottra jutó munkaórák számának a növelése, új munkaerő megtartó stratégiák kidolgozása a hatékonyság javítása érdekében [14]. Fontos hangsúlyoznunk, hogy az intézkedések minden esetben plusz költséget jelentenek a szervezet működésében. Igaz, ezen alternatívák alkalmassá válnak a szakemberhiány megszüntetésére azokban az esetekben, amikor a vállalkozásoknak

nehéz vagy nagyon költséges új szakembert felvenni, illetve a hiányszakmák területén a munkaerő-piaci verseny megerősödik, amely a bérköltségek emelkedéséhez vezet. Minél alacsonyabb költségeken lehet ezeket az alternatívákat kivitelezni, annál inkább csökkenthető a szakemberhiány által okozott kár [15]. Továbbra is szükséges kiemelnünk, hogy ezek a megoldások nem szüntetik meg a szakemberhiányt, csupán a gazdaságra tett negatív hatások csökkennek. Az eltérő megoldások pozitív hatásai közé sorolhatók az alacsonyabb szintű szakemberhiány által generált költségek negatív hatása viszont a többletköltségek vagy termelékenység csökkenése a „nem szakemberhiányos” állapothoz képest [16].

4.2.2 MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS AZ AZT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐIK

A szakképzett munkaerő hiányának problémája egyre nagyobb mértékben érinti a hazai vállalkozásokat, így azok kénytelenek változtatni emberi erőforrás gazdálkodással kapcsolatos stratégiáikon, s olyan intézkedéseket bevezetni, amelyek segítségével fel tudják tölteni üres álláshelyeiket, és megtarthatják jelenlegi jó dolgozóikat [17]. Napjainkban verseny alakult ki a munkáltatók között a munkaerő vonzása érdekében, ezért a stabil munkaerő állomány biztosításához már nem elegendő a hatékony toborzási rendszer fenntartása, az eredményes működés érdekében a munkaerővonzáson túlmenően versenyképes munkaerő-megtartási stratégiát kell kialakítani és működtetni [18; 19; 20]. Így előtérbe kerül a megtartás menedzsment, amely azt a célzott intézkedéssorozatot jelenti, amelyet a jelenlegi dolgozói kollektíva egészének, vagy egy csoportjának a minél hosszabb időn keresztüli foglalkoztatása érdekében dolgoznak ki és valósítanak meg [21]. A megtartási stratégiákat makroszintű jellemzők, mint pl. szakemberhiány, toborzási módszerek, gyakornoki, ösztöndíjprogramok, oktatás, képzés [18; 20], valamint szervezeti sajátosságok, mint pl. fizetés, jutalmazás [22], szervezeti támogatás [23], a szervezeti kultúra és az üzleti stratégiák [24], és egyéni tényezők, mint pl. karrier, növekedési, tanulási, fejlődési lehetőség megítélése [25; 26] befolyásolják.

A megtartás a leghatékonyabb toborzás – gyorsabban vagy lassabban, de egyre több magyarországi cég alakította át működését ennek szellemében, hogy így próbáljon megoldást találni a munkaerőhiányra [27], amely jelentősen megváltoztatta a munkaadók és a dolgozók viszonyát a legtöbb iparágban. Előtérbe kerültek a dolgozók elkötelezettségére, elégedettségére és lojalitására építő HR gyakorlatok. Ebben a folyamatban a menedzserek igyekeznek az elégedettségre törekedni, miközben a „tulajdonos” érzését keltik az alkalmazottak körében [28]. A hangsúly a hatékony kommunikáción,

a problémák megoldásán, a rugalmas munkavégzésen és a csapatmunkán, a munkavállalók erkölcsi megbecsülésén, az építő munkahelyi légkör kialakításán, a feladatok és a célok egyértelmű meghatározásán, a folyamatos visszajelzésen, az elismerésen és a dicséreten van, amelyek számottevően befolyásolják a munkavállalók munkahelyi elköteleződését [29; 30]. Fontos feladata még a vezetésnek és a humán erőforrás menedzsmentnek a konfliktusok kezelése [31], a megfelelő munkahelyi légkör biztosítása és a dolgozók egészségmegőrzésének támogatása is [32]. A munkaerő-megtartás szempontjából többen vizsgálták a pénzügyi ösztönzők szerepét is, a kapott eredmények azonban felemás képet mutattak. Szabó [33] arra az eredményre jutott, hogy a juttatások elsősorban a munkaerő vonzásában játszanak fontos szerepet, önmagukban azonban nem alakítanak ki lojalitást, hosszú távú elégedettséget. Németh [34], Lynn és Kelley [35], valamint Clark és Oswald [36] szerint ugyanakkor fontos szerep hárul a bérezésre és a juttatásokra, hiszen ezek befolyásolják a magas szintű munkavégzést, a munkaerő megszerzését és megtartását, sőt egyben fontos motivációs tényezők is. Ezek a motivációs mintázatok a kutatások szerint már iskoláskorban megjelennek, de felnőttkorra némileg átrendeződnek a belső motivációktól a külső motivációk irányába [37]. Ez utóbbiak legjellemzőbb példája a pénz. Jól mutatja ennek fontosságát, hogy a Covid-19 pandémia alatt minden állam jövedelempótló vagy – kiegészítő intézkedéseket is hozott [38; 39]. Szakirodalmi források állásfoglalása szerint az elkötelezett munkavállalók hatékonyabban végzik el feladataikat, magasabb szinten terhelhetők, nyitottabbak a kihívásokra és a munkatársakkal való együttműködésre [40;41;42]. Egy vállalkozás munkaerő-megtartási képességét általában a fluktuáció mértékével szokták mérni [43], de ez egyben szorosan összefonódik a munkavállalói lojalitással és a szervezeti elkötelezettség mértékével is [44], hiszen e tényezők erősítése a munkavállalói lemorzsolódás ellen hat. A munkaerő mozgása különböző mértékben jelenik meg a szervezetek életében, amelyekre eltérő magyarázatok vannak és minden szervezet működésében komoly problémát és költséget jelent [45]. Bizonyos esetekben a fluktuáció még pozitívan is befolyásolhatja a vállalatok működését, hiszen biztosíthatja a vállalat számára a korszerű tudást, az új gondolatok, szemléletek bekerülését [46].

4.3 ANYAG ÉS MÓDSZERTAN

A kutatás egy nemzetközi vizsgálatnak a része, amely során a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) országokban elemeztük a szervezetek munkaerő-megtartási stratégiáit. Jelen tanulmányunkban a hazai adatok értékelésére kerül sor. Az adatfelvétel 2022 őszén, személyes kapcsolati tőkén alapuló kérdőíves adatfelvétel segítségével valósult meg.

A kutatás során alkalmazott kérdőív összesen 24 kérdést tartalmazott. A kérdőívben zárt és nyílt végű kérdések egyaránt szerepeltek. A zárt kérdések esetében a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük, egyválaszadós (one-respondent) módon a válaszadóktól. A kérdőív az alábbi fő témakörökből állt:

- résztvevő gazdaságok adatai és tevékenységének főbb jellemzői,
- a fluktuáció és a munkaerőhiánnyal kapcsolatos jellemzők vizsgálata,
- munkaerő-megtartással kapcsolatos szervezeti intézkedések,
- a robotizációval összefüggő vélemények és tapasztalatokat vizsgálata

A tanulmányban terjedelmi korlátok miatt csak néhány általunk fontosnak tartott kérdésre térünk ki. A felmérés háttér információi:

- a minta nagysága: 464 szervezet vagy szervezeti egység
- a mintavétel helye: országos
- a mintavétel ideje: 2022.08. – 2023.01.
- az adatok forrása: primer adatok
- a kapcsolat-felvételi mód: online

Bár a minta nem volt reprezentatív (mivel a mintavételi eljárás a kutatók személyes kapcsolati tőkéjén alapult), a magas elemszámra tekintettel a központi határeloszlás tétele alapján a mintaátlagok normalitása feltételezhető, ezért a megoszlás ismerete hasznos információforrássá teheti eredményeinket. Az adatok értékelése során SPSS 26.0 programcsomagot használtuk, ezen belül elsősorban leíró statisztikai módszereket alkalmaztunk. Az elemzés során kapott eredményeket Microsoft Excel táblázatokban rögzítettük, ami könnyebb átláthatóságot biztosított az adatok statisztikai módszerekkel történő vizsgálatához. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábra – elemzést végeztünk, amely során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egy szempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk.

Empirikus vizsgálatunk ex-post jellegűnek tekinthető azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgálja az egyes szervezetek véleményét.

A szekunder adatforrások összegyűjtése a Litmaps és az Incitelful szakirodalom áttekintő szoftver alkalmazás segítségével valósult meg.

4.4 EREDMÉNYEK

Kutatási eredményeink bemutatását háttérváltozók feltüntetésével kezdjük, amelyek az ok-okozati összefüggések megállapításához szükségesek. A mintát 464 hazai szervezet vagy szervezeti egység alkotta. A válaszok alapján a válaszadók szektor szerinti megoszlását a 4.2. táblázatban mutatjuk be. A legtöbb válaszadót a mezőgazdaság adta, még a legkevesebben az FMCG területéről származtak. Mivel nem minden válaszadó válaszolt az összes kérdésre, ezért minden táblázatnál feltüntettük, hogy az adott kérdésre hány válasz érkezett.

4.2. táblázat: A válaszadó szervezetek szektor szerinti megoszlása (n=464)

Szektor	Darabszám	Százalék
Ipar	58	12,5%
Kereskedelem	49	10,5%
FMCG	5	1,0%
Pénzügyi szektor	19	4,0%
Informatika	15	3,2%
Telekommunikáció	2	0,4%
Logisztikai szolgáltatások	11	2,3%
Energetika	6	1,2%
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	152	32,7%
Szolgáltatás	96	20,6%
Közigazgatás	32	6,8%
Egyéb	8	1,7%
Hiányzó válaszok száma	9	1,9%
Összesen	464	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 4.3. táblázat mutatja be a mintába szereplő szervezetek tulajdonosi formájának megoszlását. A megkérdezett szervezetek 61,8%-a hazai magán tulajdonossal bír, kicsit kevesebb mint a negyedének volt (19,6%) külföldi a tulajdonosa, még vegyes tulajdonban, mindössze a szervezetek 3,6%-a van.

4.3. táblázat: A mintában szereplő szervezetek tulajdonosi forma szerinti megoszlása (n=464)

Szektor	Darabszám	Százalék
Hazai magán	287	61,8%
Hazai köztulajdonú	65	14,0%
Külföldi	91	19,6%
Vegyes	17	3,6%
Hiányzó	4	0,8%
Összesen	464	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A harmadik háttérváltozónk a megkérdezett szervezetek árbevétel szerinti megoszlása volt. Ennek eredményei a 4.4. táblázatban kerültek bemutatásra.

4.4. táblázat: A válaszadó szervezetek árbevétel szerinti megoszlása (n=464)

Árbevétel	Darabszám	Százalék
30.000 EUR alatt	51	10,9%
30.001 – 300.000 EUR között	85	18,3%
300.001 – 3.000.000 EUR között	117	25,2%
3.000.001 – 30.000.000 EUR között	100	21,5%
30.000.001 – 300.000.000 EUR között	47	10,1%
300.000.000 EUR felett	49	10,5%
Hiányzó	15	3,2%
Összesen	464	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Látható, hogy a kutatásban résztvevő szervezetek 25,2%-ának az éves árbevétele 300.001 – 3.000.000 EUR között mozog. A szervezetek 10,56%-a rendelkezett 300.000.000 EUR, vagy ennél magasabb éves árbevétellel.

Az utolsó háttérváltozónk a foglalkoztatotti létszám volt. Ennek megoszlása az 4.5. táblázatban került bemutatásra.

4.5. táblázat: A válaszadó szervezetek által foglalkoztatott munkavállalók megoszlása (n=464)

Árbevétel	Darabszám	Százalék
0-1 fő	10	2,1%
2-9 fő között	95	20,4%
10-50 fő között	128	27,5%
51-100 fő között	48	10,3%
101-250 fő között	43	9,2%
251-500 fő között	38	8,18
501-1000 fő között	33	7,1%
1000 fő felett	66	14,2%
Hiányzó	3	0,6%
Összesen	464	100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A táblázat adatai szerint a válaszadó szervezetek több mint a negyede (27,5%) 10-50 fő közötti munkavállalói létszámmal dolgozik, de magas volt a 2-9 fő és az 1000 fő feletti dolgozói létszámmal működő szervezetek száma is.

A következő lépésben térjünk át tanulmányunk központi kérdésére: a szervezetek által alkalmazott és hatékonyak tartott munkaerő-megtartó stratégiákra. Napjaink munkaerő – piaci helyzetére a bizonytalanság, kiszámíthatatlanság és az aggodalom jellemző. E rossz hangulatot az elmúlt három évben két jelentős változás befolyásolta, amely jelenleg is alakítja és meghatározza az egyes országok munkaerőpiacát a világon és Magyarországon egyaránt. Ezek a Covid – 19 és az orosz-ukrán háború által generált gazdasági válságok, amelyekre minden szervezetnek azonnali válaszokat kellett adnia. Ebből kifolyólag kutatásunk első két kérdése ezen események körülményeire fókuszált (4.6. táblázat): „A koronavírus válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?” illetve: „Az orosz-ukrán válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?”

4.6. táblázat: A Covid-19 és az orosz-ukrán fegyveres konfliktus érintette-e vállalkozását/szervezetét a munkaerő megtartás szempontjából (n=464)

	Igen	Nem	Összesen
A koronavírus válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?	176 (37,5%)	288 (62,5%)	464 (100%)
Az orosz-ukrán válság érintette-e vállalatát/cégét a munkaerő megtartás szempontjából?	98 (20,9%)	365 (79,1%)	464 (100%)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Látható, hogy a pandémia a megkérdezett vállalkozások 37, 5%-át érintette, még a fegyveres konfliktusból adódó munkaerő – piaci problémákat sokkal kevesebb, azaz minden ötödik válaszadó említette (4.7. táblázat). Ennek oka valószínűleg azzal magyarázható, hogy a Covid-19 vírus terjedésének megfékezése érdekében a magyar kormány példátlan beavatkozásokat rendelt el, amely a legtöbb esetben egész régiók vagy országrészek lezárását eredményezték és ez valamennyi vállalkozást/szervezetet érintett.

4.7. táblázat: A pandémia hatása a vizsgált szektorokra (n=464)

Ágazat	Érintette	Nem érintette	Összesen
Ipar	16	42	58
Kereskedelem	28	22	50
FMCG	1	4	5
Pénzügyi szektor	8	12	20
Informatika	8	8	16
Telekommunikáció	2		2
Logisztikai szolgáltatások	7	4	11
Energetika	2	4	6
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	3	116	153
Szolgáltatás	46	51	97
Közigazgatás	17	16	33
Egyéb	4	4	8
Hiányzó	—	—	4

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az egyes munkahelyeket érintő hatások nagyban függtek attól, hogy mennyire igényelt a munkavégzés személyes jelenlétet. Volt olyan szektor, amely egyenesen leállásra vagy recesszióra kényszerült, ide főleg azok a gazdasági tevékenységek és ágazatok tartoznak, amelyek személyes jelenlétet követeltek meg a termeléshez és a kiszolgáláshoz, vagy azok, amelyek nagymértékben támaszkodtak a globális ellátási láncok inputjaira [47]. Emellett volt olyan szektor is, ahol a hagyományos munkavégzést felváltotta a távmunka, és így fenn tudták tartani a folyamatos működést a digitalizációnak köszönhetően, ezzel csökkentve a munkanélküliség kockázatát [48]. E tekintetben a munkaerő-megtartás és a motiváció fenntartása komoly nehézségeket jelentett a vállalkozások számára. Végezetül voltak olyan ágazatok (például az elektronikus kereskedelem, számítástechnika, élelmiszeripar), amelyre pozitív hatással volt a koronavírus-válság a szektor szolgáltatásai vagy termékei iránt megnövekedett kereslet miatt [49]. Az elmondottakat alátámasztja az is, hogy szignifikáns különbséget találtunk a koronavírus okozta munkaerő megtartás és a válaszadó szervezet ágazati besorolása között, ahol a $c=0,282$ és a $p=0,000$. A Pearson-féle Khi-négyszet próba szintén megerősítette, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat áll fenn. A Khi-négyszet értéke (χ^2) 36,584 a szabadságfok (df) 11 és a $p=0,000$.

Az orosz-ukrán háború, munkaerő-piaci hatásairól csekély információmenyiség áll rendelkezésre (8. táblázat).

4.8. táblázat: Az orosz-ukrán konfliktus hatása a vizsgált szektorokra (n=464)

Ágazat	Érintette	Nem érintette	Összesen
Ipar	9	49	58
Kereskedelem	8	42	50
FMCG	1	4	5
Pénzügyi szektor	4	16	20
Informatika	6	10	16
Telekommunikáció		2	2
Logisztikai szolgáltatások	7	4	11
Energetika	2	4	6
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	35	118	153
Szolgáltatás	23	73	96
Közigazgatás	2	31	33
Hiányzó	—	—	14

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Eddig globális gazdasági hatásokat tapasztalhattunk, amely jelenleg Európában és a világban csökkenő GDP növekedésben, a gyorsan növekvő inflációban, valamint a nyersanyagok hiányában és a bizonytalanság növekedésében csúcson áll. Szakemberek szerint a beáramló menekültek szerepet játszhatnak a kínálathiányos munkaerőpiac egyensúlyának visszaállításában. A fegyveres konfliktus elsősorban a mezőgazdaságban fejtett ki igen komoly hatást, hiszen az ukrán vendégmunkások száma ebben az ágazatban jelentősnek tekinthető. A vendégmunkások száma 2022-ben 81 ezer főre növekedett, ehhez legnagyobb mértékben az ukrán munkavállalók járultak hozzá, akik egy év alatt 5200 fővel, 24%-al lettek többen a háború következményeként [50]. A mezőgazdaságból azonban még így is mintegy 100 ezer fő hiányzik.

Az SPSS 26,0 program segítségével szintén találtunk szignifikáns különbséget az orosz-ukrán háború okozta munkaerő megtartás és a válaszó szervezet ágazati besorolása között, ahol a $c=0,223$ és a $p=0,019$. A Pearson-féle KHI-négyszet próba itt is megerősítette, hogy a két változó között szignifikáns kapcsolat van. A KHI-négyszet értéke (χ^2) 22,840 a szabadságfok (df) 11 és a $p=0,019$.

A következő vizsgált kérdés arra vonatkozott, hogy a válság és a fegyveres konfliktus okozta munkaerő-piaci bizonytalanság csökkentése érdekében, hogyan igyekeztek a válaszó szervezetek a rendelkezésre álló munkaerőt megtartani. A Kimutatás diagram program segítségével e kérdést a tulajdoni formával vetjük össze (4.9. táblázat). Egy válaszó maximum három alkalmazott módszert jelölhetett meg a kérdőíven.

4.9. táblázat: A tulajdoni forma és az alkalmazott munkaerő-megtartási stratégia kapcsolata (n=464)

	Home office	Fizetés nélküli szabadság	Csökkentettük a béreket	Megvontunk minden béren kívüli juttatást	Munkaidő rövidítés	Kormányzati intézkedések segítségével
Hazai magán	118	20	22	15	55	61
Hazai köztulajdonú	43	3	2	2	13	36
Külföldi	76	8	11	6	19	21
Vegyes	11	2	3	2	4	3
Összesen	248	33	38	25	91	121

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A táblázat eredményeiből megállapítható, hogy tulajdoni formára tekintet nélkül a legtöbb szervezet home office munkavégzésre állt át a Covid ideje alatt és azóta is sok vállalkozás a napi működése gyakorlatává tette a távmunka ezen speciális formáját. E stratégia hatékonysága a kutatókat erősen megosztja [51; 52; 53; 54]. Az előnyök között szerepel többek között a munka és magánélet egyensúlyának könnyebb biztosítása, a munka hatékonyságának növelése a rugalmas időbeosztással. Hátrányként említik: az otthoni munkavégzéssel kapcsolatos korlátokat, a munka bizonytalanságát és a nem megfelelő informatikai eszközöket. A második leggyakoribb alkalmazott eszköz/stratégia a kormányzati intézkedések igénybevétele volt. A következő, 4.10. táblázat a kormányzati intézkedésekkel támogatott munkahelyek százalékos arányát mutatja be. A táblázatban a 2020-as év egyes hónapjaira lebontva mutatjuk be a támogatások arányát. A kapott adatokból látható, hogy augusztus–szeptember–október hónapokban volt a legintenzívebb a kormányzati támogatások aránya, vagyis az első hullámhatásait próbálták kiigazítani.

4.10. táblázat: *Kormányzati intézkedésekkel támogatott munkahelyek aránya 2020 március és december között, százalékosan (%)*

Hónapok	03.	04.	05.	06.	07.	08.	09.	10	11.	12.
Arány	—	0,78	3,01	4,91	5,36	5,48	5,53	5,53	—	—

Forrás: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/covid-19/data>

A koronavírus-járvány miatt elindított Gazdaságvédelmi Akcióterv intézkedései közül az egyik legnagyobb horderejű a munkahelyvédelmi bértámogatás bevezetése volt, amellyel sok vállalkozás élt, ennek célja a vállalkozások átmeneti rendelésállományának-csökkenését ellensúlyozni, megvédve ezzel számos munkavállaló állását. A vírusválság első hullámának káros következményeit a Gazdaságvédelmi Akciótervben meghirdetett háromféle bértámogatással (adó- és járulékcsoökkentés, hitelmoratórium, beruházás-ösztönző és hitelprogramok stb.) segítette a kormány (4.11. táblázat).

Az adatfelvételben részt vevő szervezetek 26,3%-a vette igénybe a rendelkezésre álló kormányzati intézkedések révén a bértámogatás valamelyik formáját. Megállapítható az is, hogy a hazai magán vagy köztulajdonú szervezetek 38,3%-a (azaz minden harmadik válaszadó), a külföldi magántulajdonban lévő szervezetek 23,0%-a élt ezzel a lehetőséggel.

4.11. táblázat: A kormányzati intézkedést igénybevevő szervezetek száma és megoszlása (n=460)

Szektor	Igénybe vette a támogatást	Százalék	Összes számuk a mintában
Hazai magán	61	21,25%	287
Hazai köztulajdonú	36	55,38%	65
Külföldi	21	23,07%	91
Vegyes	3	17,64%	17
Hiányzó	—	—	4

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 4.12. táblázatban az is látható, hogy a munkavállalók megtartása érdekében a vállalatok az alkalmazottakat fizetés nélküli szabadságra küldték, esetleg mérsékeltek a béren kívüli juttatásaikat, sőt volt ahol kényszerből el is törölték azokat. Ezt az eredményt összevetettük a 4.12. táblázatban a Ki-mutatás diagram program segítségével a foglalkoztatotti létszámmal. Ennek segítségével megállapítottuk, hogy a felsorolt munkaerő-megtartó stratégiákkal elsősorban a KKV-éltek a mikro vállalkozások és nagy vállalkozások esetében elhanyagolható volt a válaszok száma.

4.12. táblázat: A foglalkoztatotti létszám és az alkalmazott munkaerő-megtartási stratégia kapcsolata (n=96)

Fő	Bércsök-kentés	Fizetés nélküli szabadságra küldtük őket	Megvontunk minden fizetés-hez kapcsolódó juttatást
0-1 fő	1	0	0
2-9 fő	5	5	6
10-50 fő	14	11	8
51-100 fő	3	3	4
101-250 fő	3	1	1
251-500 fő	6	3	2
501-1000 fő	3	3	1
1000 fő felett	3	7	3
Összes válaszszám	38	33	25

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatásunk folytatásában, a továbbiakban már a jelenre fókuszálunk, így kérdésünk arra irányult, hogy napjainkban a munkaerő beillesztése és megtartása érdekében alkalmaznak-e bármilyen stratégiát, HR gyakorlatot (4.13. táblázat).

4.13. táblázat: A munkaerő beillesztését és megtartását szolgáló stratégiák alkalmazása a tulajdoni forma és a szektorális elhelyezkedés alapján (n=464)

Tulajdonosi forma	mentor	hosszabb betanulás	döntésbe való bevonás	tréning szervezés	job rotation	Összesen
Hazai magán	49	88	35	67	8	287
Hazai köztulajdonú	16	24	6	15	4	65
Külföldi	39	28	15	57	22	91
Vegyes	3	7	3	8		17
Szektor						
Ipar	20	16	2	22	9	58
Kereskedelem	10	17	7	17	5	49
FMCG	1			3		5
Pénzügyi szektor	7	9	5	14	3	19
Informatika	10	4	3	7	2	15
Telekommunikáció	0	1	1	1	1	2
Logisztikai szolgáltatások	5	6	3	4	3	11
Energetika	3	2	1	2		6
Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás, halászat	16	49	21	32	3	152
Szolgáltatás	26	29	10	35	6	96
Közigazgatás	8	11	4	8	2	32
Hiányzó	0	0	0	0	0	19

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatásban résztvevő hazai vállalkozások: 31,8%-a az új alkalmazottainak hosszabb betanulási időt biztosít, annak érdekében, hogy a jelölt megfelelő mennyiségű és minőségű információval rendelkezzen az általa elvégzendő feladattal kapcsolatban. A külföldi tulajdonban lévő szervezetek: 62,6%-a tréningek szervezését tartja célravezetőnek. Ez azon túl, hogy lehetőséget

teremt az egyes munkafolyamatok megismerésére, hozzájárulhat a szervezet felépítésének, munkahelyi kollektívájának megismeréséhez is. A hazai vállalkozásoknál a munkaerő-megtartásban fontos szerepet tölt be a mentor alkalmazása, illetve szintén a tréningek szervezése. **A kérdésre adott válaszokat összevetettük az iparági megoszlással is, annak érdekében, hogy részletesebb képet kapjunk a vizsgált kérdésre. A válaszok alapján megállapítható, hogy az egyes iparágakban alkalmazott eljárások különbözőképpen oszlanak meg. A különböző tréningek segítségével történő készségek, kompetenciák fejlesztése az ipar, kereskedelem, a pénzügyi szektor és a szolgáltatás területén jelentős. A hosszabb betanulási idő biztosítása a kereskedelem és a mezőgazdaság és a közigazgatás esetében érhető tetten. A mentori hálózat működtetésével az informatika és a logisztika területén találkozhatunk döntően.**

A szervezetekben jelentkező munkaerőhiány és a szervezeten belüli munkaerő-megtartás fontos kérdés a megkérdezett szervezeteknél, amelyekre eltérő ösztönző eszközöket alkalmaznak (4.14. táblázat).

4.14. táblázat: Alkalmazott eszközök a munkatársak ösztönzésére

Program	jelenleg alkalmazzuk	tervezük alkalmazását	nem tervezük	nálunk ez nem alkalmazható	kevés ismeretem van róla	Összesen
Teljesítményértékelési rendszer	217	100	66	38	19	440
Cégautó juttatás	159	23	132	103	21	438
Employee satisfaction	139	86	132	36	42	435
Wellbeing	110	78	104	46	94	432
Rugalmas munkaidő	264	41	62	61	13	441
Karriermenedzsment	93	86	131	70	52	432
Duális képzés alkalmazása	78	60	129	111	54	432
Egyéni fejlesztési program	123	94	113	50	47	427
Tréningek szervezése, csapatépítés	198	87	97	29	28	439

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Teljesítményértékelési rendszert a megkérdezett vállalkozások 32,8%-a alkalmaz és 17,5% -a közeljövőben gondolkodik a kidolgozásán. Az értékelésnek a munkavégzésben ösztönző hatása lehet/van az egyénekre, még ennek hiánya gyengíti a hatékony teljesítmény kiteljesedését. Megállapításra került, hogy a teljesítményértékelési rendszer alkalmazása és a foglalkoztatotti létszám szignifikáns kapcsolatban áll egymással, ahol $c=0,228$, $p=0,000$. Minél nagyobb a szervezet annál valószínűbb ezen eszköz használata. Napjaink rohanó világában egyre nagyobb szerepet kap a munkavállalók részéről a munka-magánélet egyensúlyának a biztosítása, a hasznos szabadidő eltöltésének lehetősége. Ezért olyan stratégiák kialakítására van szükség, amely a munkavállalók ezen igényét kiegészíteni képes, a munkáltatók azon szándékának figyelembevételével, hogy fenntartható, stabil és a feladatellátás szempontjából biztonságos dolgozói létszám álljon rendelkezésre. A rugalmas munkaidő alkalmazása – megkérdezett vállalkozások: 59,8%-ánál jelen van –, ezt az igényt maximálisan teljesíteni képes. Mindez persze csak akkor, abban az esetben igaz, ha biztonság és a rugalmasság egyszerre tud érvényesülni a foglalkoztatás során. Ezt a gondolatot támasztja alá Vámosi [55], aki arról ír, hogy munkavállalói szempontból egy rugalmas munkahely egyet jelenthet az értékes munkaerő gyorsabb megtalálásával és sikerebb hosszú távú megtartásával. A rugalmas munkaidő és a tulajdoni forma szignifikáns kapcsolatot mutat, ahol a $c=0,132$, $p=0,029$. A táblázat eredményei szerint a vezetők fontos szerepet tulajdonítanak a csoportkohézió kialakítására, egymás megismerésére. Természetesen egy kisebb szervezetnél az alkalmazottak legalább látásból ismerik egymást, de itt is egy jó hangulatban eltöltött délután hozzájárulhat a jó munkahelyi légkör kialakításához. A tréningek segítségével a csapatmunka erősíthető, új készségek, képességek fejlesztésére van lehetőség. A nagyvállalatoknál már más a helyzet. Még a közép és kis vállalatoknál az emberek nagyjából tudják ki, melyik területen dolgozik, addig a nagy vállalatoknál legfeljebb az azonos területen dolgozóknál van ez így. Ilyen esetben kiemelkedő szerepe lehet a csapatépítő programoknak, tréningeknek. Ennek megfelelően a csapatépítés, tréningek szervezése rendkívül jelentős az ágazati összevetésben ($c=0,202$, $p=,009$), a tulajdonosi megoszlásban ($c=0,224$, $p=,000$), valamint a foglalkoztatotti létszám esetén is ($c=0,254$, $p=,000$). A magyarországi munkaerőpiac az utóbbi években egyre kiélezettebb, a céges autó is egyre fontosabb humánpolitikai eszközzé vált, a jó munkavállalóért folytatott harcban a bevonás egyik hasznos módja lehet. A céges autó önmagában is státusszimbólumnak számít, de a munkavállaló megtartásában, a lojalitás erősítésében is komoly szerepe van. Így nem meglepő, hogy a céges autó juttatás és a foglalkoztatotti létszám ($c=0,205$, $p=,000$), tulajdoni megoszlás ($c=0,207$, $p=0,000$), ágazati eloszlás ($c=0,237$, $p=0,000$) megítélése szigni-

fikáns különbségekre utal. A céges autó előfordulása a cégmérettel összhangban növekszik. A munkaerő-hiány orvoslására és a megfelelő tudással rendelkező szakemberek képzésére alkalmazott duális programban a megkérdezett vállalkozások 31,9%-a válaszolta azt, hogy jelenleg is alkalmazza, vagy a jövőben kiszerezné próbálni. E program célja az elméleti tudás gyakorlati tevékenységek általi elmélyítése és a tapasztalatszerzés biztosítása. A munkáltatók egyre inkább kezdik felismerni, hogy a versenyképesség fenntartásában kulcsszerep hárul az emberi erőforrásra, hiszen a munkavállalók jóléte, hangulata, komfortérzete, elégedettsége, tudása, lojalitása jelentősen befolyásolja a szervezet teljesítményét [56]. Azt is meg kell állapítanunk, hogy néhány kivételtől eltekintve a közkedvelt juttatások mind **béreként adóznak. Ennek megfelelően** az additív juttatások — a céges autó kivételével — fenntartása egyre komolyabb terhet jelent a vállalkozások számára.

4.5 BEFEJEZÉS

Kutató teamünk tanulmánya egy nemzetközi vizsgálatnak a része, amelynek a célja a V4 (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Szlovákia) országaiban elemezni a vizsgált szervezetek munkaerő-megtartási stratégiáit. Kutatási eredményeink a magyarországi szervezetek válaszait mutatja be. E felmérés célja az volt, hogy elemezzük, hogy a hazai vállalkozások milyen mértékben szembesültek a munkaerőhiányra visszavezethető nehézségekkel. Bemutattuk, hogy alkalmaznak-e munkaerő-megtartó stratégiákat és azokkal kapcsolatban milyen véleményt fogalmaznak meg.

A járvány és a fegyveres konfliktus gazdasági következményei azonnal és közvetlenül érintették az általunk megkérdezett szervezeteket. A pandémia esetében a válaszadók 37,5%-át, míg az orosz-ukrán konfliktus a résztvevő szervezetek 20,9%-át érintette közvetlenül vagy közvetett formában.

A legtöbb gazdaságban a járvány nem várt mértékű munkahely elvesztést és az adott gazdaság recesszióját okozta. E káros hatások kiküszöbölésére különböző munkahelyi intézkedések történtek. Így megállapítást nyert, hogy tulajdoni formára tekintet nélkül a legtöbb szervezet – ahol a munkafolyamatok jellege lehetővé tette – home office munkavégzésre állt át. A megtartó stratégiák között jelentős szerepet töltött be a rugalmas munkaidő alkalmazása és a meghozott kormányzati intézkedések igénybevétele. A munkaerő-megtartásban fontos szerepe volt a kormányzati intézkedések igénybevételének is. A kutatásban résztvevők negyede 26,3%-a igénybe vette a kormányzati intézkedések révén rendelkezésre álló bértámogatás vala-

melyik formáját. Ez az arány a hazai magán vagy köztulajdonú szervezetek esetében 38,3%, a külföldi magántulajdonban lévő szervezetek kapcsán pedig 23,0% volt.

Napjaink munkaerő-megtartó stratégiái közül kiemelkedett a teljesítmény-értékelési rendszer, a cégautó használata és a dolgozói elégedettségre törekvés. E tekintetben megállapítást nyert, hogy ezen eszközök használata a foglalkoztatotti létszámmal arányosan növekszik.

Az elmondottak és leírtak alapján úgy gondoljuk, hogy a munkaerő-megtartás szempontjából kiemelkedően fontos lehet a dolgozói jólétre törekvés előtérbe helyezése, olyan építő munkahelyi közeg megteremtése, ahol a munkavállalóknak lehetőségük van élményszerű munkavégzésre, ahol megbecsülve érzik magukat és megfelelő bánásmódban részesülnek, munkájukról pedig folyamatos visszajelzést kapnak, elégedettek a munkahelyi légkörrel, valamint adottak a csapatmunka, a szakmai fejlődés és az előrelépés lehetőségei. Az évenként elvégzett elégedettségmérés, a dolgozók döntésekre való bevonása, valamint a közös célok kijelölése pozitív hatást gyakorolhat a fluktuáció visszaszorítására, az elkötelezettség kialakulására. Úgy gondoljuk, hogy a munkaerőhiány szervezeten belüli kezelése elsősorban kultúraváltással, átgondolt és tervezett ösztönzésmentedzsmenttel és a jelenlegi HR gyakorlatok megváltoztatásával lehetséges csak.

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.

4.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 4. FEJEZETHEZ

- [1] MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (2022) *A munkaerőhiány percepciója és a munkaerőhiányra adott reakciók a hazai vállalkozások körében*. Budapest: MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet.
- [2] Mapei.hu (2023) *Kevesebb mint a felére csökkent a munkaerőhiány*. <https://www.mapei.com/hu/hu/sajtokozlomenyek-es-hirek/hirek-es-esemenyek/esemeny-reszletei/2023/03/23/kevesebb-mint-felere-csokkent-a-szakemberhiany>, letöltés dátuma: 2023. 07. 10.

- [3] BARNOW, Burt S., TRUTKO, John, LERMAN, Roobert (1998) *Skill Mismatches and Worker Shortages: The Problem and Appropriate Responses*. Washington: Urban Institute.
- [4] HO, Paul H. K. (2016). Labour and skill shortages in Hong Kong's construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(4), 533–550. <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2014-0165>
- [5] KSH (2023) *Élvezületek és teljes termékenységi arányszám*. https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0006.html leöltés: 2023 07. 17.
- [6] POÓR, József, JUHÁSZ, Tímea, HAZAFI, Zoltán, SZAKÁCS, Gábor, KOVÁCS, Ádám. (2019) Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a közszférában egy országos empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, (6)3, 310-324. <https://doi.org/10.3311/ope.331>
- [7] KÁLMÁN Botond and KÁLMÁN, Anikó. (2021) Az élethosszig tartó tanulás lehetséges útjai az Ipar 4.0 kompetenciáinak oktatásában', presented at the Tudományos Diákköri Konferencia 2021. november 16., Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem, Nov. 2021. Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/357268979_Az_elethosszig_tarto_tanulas_leheteseges_utjai_az_ipar_40_kompetencianak_oktatasaban
- [8] KÁLMÁN, Anikó KÁLMÁN, Botond Géza and POYDA-NOSYK, Nina (2023) 'Educational Paradigm Shift of Innovative Society', *LAIS*, 2(19), 41–54. ,[https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-2\(19\)-4](https://doi.org/10.37772/2309-9275-2022-2(19)-4).
- [9] JUHÁSZ, Tímea, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold, and HORVÁTH Annamária (2021) Digital Competence Development in a Few Countries of the European Union, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 178–192. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2022-0010>.
- [10] JUHÁSZ, Tímea, HORVÁTH Annamária, KÁLMÁN, Botond and TÓTH, Arnold (2021) Digital Competence in the Visegrád Countries', in *Reproduction of Human Capital – mutual links and connections: Book of Abst.*, Praha, p. 32. Accessed: Jun. 28, 2022. [Online]. Available: <https://m2.mtmt.hu/api/publication/32475296>
- [11] KÁLMÁN Botond (2021) Az információbiztonság emberi tényezője (Kérdőíves felmérés a rosszindulatú adathalásatról, 2019), <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.22402.61126/1>.
- [12] AGAPIOU, Andrew, PRICE, Andrew D.F, MCCAFFER, Ron. (1995) Planning future construction skill requirements: understanding labour resource issues. *Construction Management and Economics*, 13(2), 49-161. <https://doi.org/10.1080/01446199500000017>

- [13] SEBŐK, Marianna (2017) Munkaerőhiány és a munkaerő-mobilitás empirikus kutatása. *Tudásmenedzsment*, 18(2), 55-64.
- [14] SHAH, Chandra, BURKE, Gerald (2010) Skills Shortages: Concepts, Measurement and Policy Responses. *International Encyclopedia of Education*, 320–327. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00778-8>
- [15] POÓR, József, JUHÁSZ, Tímea, HÁMORI, Tamás, KARÁCSONY, Péter, MACHOVA, Renáta, CSAPÓ, Ildió (2018) A munkaerőhiány néhány kérdése a közép-magyarországi régióban – empirikus vizsgálat alapján. *Metszetek*, 7(4), 7-23. <https://doi.org/10.18392/metsz/2018/4/1>
- [16] BORGHANS, Lex, GRIP, Anderis, SMOORENBURG, Michel. (1998) *Measuring skill shortages*. Maastricht: Maastricht University.
- [17] KOZÁK, A. (2019) Szervezeti reakciók és alkalmazotti magatartás a munkaerőhiányos környezetben: összefoglaló gondolatok egy empirikus kutatás eredményeinek tükrében, *Magyar Tudomány*, 180(9), 1376–1385. <https://doi.org/10.1556/2065.180.2019.9.12>
- [18] GELENCSÉR, Martin, VÉGVÁRI, Bence, SZABÓ-SZENTGRÓTI, Gábor (2022) A munkaerő-megtartás és a well-being kapcsolatának elemzése nemzetközi kutatásokban – szisztematikus irodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány*, 53(6), 40-41. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.06.04>
- [19] DAJNOKI, Krisztina, HÉDER, Mária. (2017) Új szelek fújnak – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata*, 27(E-szám), 84-93. <https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>
- [20] GELENCSÉR, Martin., SZIGETI, Orsolya., SZABÓ-SZENTGRÓTI, Gábor. (2020) A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása. *Vezetéstudomány*, 51(9), 67–79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- [21] KOZÁK, Anita, DAJNOKI, Krisztina. (2019) Dolgozói vélemények a munkaerő-megtartást célzó intézkedésekről. *Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat*, 36(2), 56- 65.
- [22] BAKKER, Arnold B., DEMEROUTI, Evangelia, VERBEKE, Willem. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104. <https://doi.org/10.1002/hrm.20004>
- [23] SZABÓ-SZENTGRÓTI, Gábor, GELENCSÉR, Martin (2020) Munkaerő-megtartási stratégiák és kihívások élelmiszer feldolgozóipari példán keresztül. *Taylor* 12(1), 123-139.

- [24] KOZÁK, Anita (2022). A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése. *Marketing & Menedzsment*, 56(4), 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- [25] BOYD, Carolyn M., BAKKER, Arnold B., PIGNATA, Silvia., WINEFIELD, Anthony H., GILLESPIE, Nicole, STOUGH, Con (2011) A longitudinal test of the job demands-resources model among Australian university academics. *Applied Psychology*, 60(1), 112–140. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2010.00429.x>
- [26] GELENCSE, Martin., SZABÓ-SZENTGRÓTI, Gábor. (2023) Analysis of the determinants of employee well-being and retention through a sample of Hungarian employees. *Proceedings of FEB Zagreb 10th International Odyssey Conference on Economics and Business*, 5(1), 178–192.
- [27] VILAND, G. (2020) A munkaerő megtartása a legjobb toborzás. *Magyar Hírlap*, május 15.
- [28] ROSENAU, Pauline Vaillancourt (2003) *The Competition Paradigm: America's Romance with Conflict, Contest, and Commerce*. New York: Rowman & Littlefield Publishers.
- [29] NEMES, Ferenc, SZLÁVICZ, Ágnes. (2011) A vezetés szerepe a dolgozói elégedettség alakulásában. *Vezetéstudomány*, 42(9), 2-14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2011.09.01>
- [30] WOOD, Stephen, MENZIES, Lilian (1999) High commitment management in the UK: evidence from the workplace industrial relations survey and employers manpower and skills practices survey. *Human Relations*, 51(4), 485-516. <https://doi.org/10.1177/00187267980510040>
- [31] JUHÁSZ, Tímea. KÁLMÁN Botond., and TÓTH, Arnold (2018) 'How mobbing affects individuals at a workplace and who is affected', *TAYLOR*, vol. 10(4) 37-47. Accessed: Sep. 24, 2023. [Online]. Available: <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/21964>.
- [32] JUHÁSZ, Tímea. KÁLMÁN Botond., and TÓTH, Arnold (2018) 'How mobbing affects individuals at a workplace and who is affected', *TAYLOR*, vol. 10(4) 37-47. Accessed: Sep. 24, 2023. [Online]. Available: <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/21964>
- [33] SZABÓ, Aanna (2016) A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio*, 3(4), 439-450. <http://dx.doi.org/10.3311/ope.41>
- [34] NÉMETH, Anikó (2012) A munkahelyi elégedettséget befolyásoló tényezők az egészségügyben. *Acta Sana*, 7(2), 46-48.
- [35] LYNN, Mary. R., KELLEY, Betsy (1997) Effects of case management on the nursing context-perceived quality of care, work satisfaction, and control over practice. *Journal of Nursing Scholarship*, 29(3), 237-242. <https://doi.org/10.1111/j.1547-5069.1997.tb00991.x>

- [36] CLARK, Andrew E., OSWALD, Andrew J. (1996) Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics*, 61(3), 359-381. [https://doi.org/10.1016/0047-2727\(95\)01564-7](https://doi.org/10.1016/0047-2727(95)01564-7)
- [37] JUHÁSZ Tímea., KÁLMÁN Botond, TÓTH Arnold (2020) A diákkori, egyéni tanulmányi verseny-motivációk hatása a későbbi szervezeti verseny- motivációra, *TAYLOR*, 12(1), Accessed: Nov. 03, 2021. [Online]. Available: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/34012>
- [38] TÓTH, Arnold, KÁLMÁN, Botond Géza, POÓR, József (2022) A covid-19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (1. rész), *Valóság: Társadalomtudományi Közöny*, 65(4), Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: http://www.valosagonline.hu/images/pdf/valosag_2022_04.pdf
- [39] TÓTH, Arnold, KÁLMÁN, Botond Géza, POÓR, József (2022) A covid-19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (2. rész), *Valóság: Társadalomtudományi Közöny*, 65(5), Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: http://www.valosagonline.hu/images/pdf/2022_05.pdf
- [40] BOEHM, Julia K., LYUBOMIRSKY, Sonja. (2008) Does Happiness Promote Career Success? *Journal of Career Assessment*, 16(1), 101-116. <https://doi.org/10.1177/1069072707308140>
- [41] WRIGHT, Thomas A., CROPANZANO, Russell, (2004) The Role of Psychological Well-Being in Job Performance: A Fresh Look at an Age-Old Quest. *Organizational Dynamics*, 33(4), 338-351. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.002>
- [42] ZELENSKI, John M., MURPHY, Steven A., JENKINS, David A. (2008) The Happy-Productive Worker Thesis Revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9, 521-537. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9087-4>
- [43] BEYNON, Malcolm James, JONES, Paul., PICKERNELL, David, PACKHAM, Gary. (2015) Investigating the impact of training influence on employee retention in small and medium enterprises: a regression-type classification and ranking believe simplex analysis on sparse data. *Expert Systems*, 32 (1), 141-154. <https://doi.org/10.1111/exsy.12067>
- [44] KRAJCSÁK, Zoltán (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány*, 49(2), 38-44. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2018.02.04>
- [45] ALI, Bayad Jamal, ANWAR, Govand (2021). Employee Turnover Intention and Job Satisfaction. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 7(6), 22-30. <https://doi.org/10.22161/ijaems.76.3>

- [46] NEMESKÉRI, Gyula., PATAKI, Csilla. (2007) *A HR gyakorlata*. Budapest: Ergofit. ISBN: 978-963-06-3038-2
- [47] Francis, J. (2020). Implications for Supply Chain Management. *Frontiers of Health Services Management*, 37(1), 33-38. <https://doi.org/10.1097/hap.0000000000000092>
- [48] KARÁCSONY, Péter, PÁSZTÓ, Vivien. (2021). Az Európai Unió munkaerő-piaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején. *Európai Tükör*, 24(2), 101-115. <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- [49] FABIAN, Hoeft. (2021) The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, 30(2), 117-125. <https://doi.org/10.1002/jsc.2395>
- [50] Portfolio.hu (2023) *Hivatalos: ellepték a külföldiek Magyarországot*, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230509/hivatalos-elleptek-a-kulfoldiek-magyarorszagot-613742>, letöltés dátuma: 2023. 07. 16.
- [51] IPSEN, Christine, VELDHOVEN, Marc, KIRCHNER, Kathrin, HANSEN, John. Paulin (2021) Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1826. <https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>
- [52] GROZDICS, Anett Tímea. (2022) A home office megítélésének és a pandémia hatásának vizsgálata a szisztematikus irodalomelemzés módszerével, *Vezetéstudomány*, 53(10), 15-27. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2022.10.02>
- [53] KASHIVE, Neerja, SHARMA, Brijesh, KHANNA, Vandana Tandon (2021), Work from home: understanding boundary management profiles using boundary-fit perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2695>
- [54] KIRCHNER, Kathrin, IPSEN, Christine, HANSEN, John Paulin (2021) COVID-19 leadership challenges in knowledge work. *Knowledge Management Research & Practice*, 19(4), 493–500. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1877579>
- [55] VÁMOSI, Tamás (2020) A családbarát aspektus és az atipikus foglalkoztatás jellemzői a Dél-dunántúli régió munkáltatói esetében. *Új Munkügyi Szemle*, 1(1), 55-69.
- [56] KISS, Csaba, CSILLAG, Sára, SZILAS, Roland, TAKÁCS, Sándor. (2012) A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43(9), 2–14. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2012.09.01>

5 BUDAPEST MUNKAERŐPIACI HELYZETE NAPJAINKBAN (CURRENT LABOR MARKET SITUATION OF BUDAPEST) (LAKI ILDIKÓ – SCHOTTNER KRISZTINA)

ABSZTRAKT

Budapest Európa egyik legfontosabb és leginnovatívabb fővárosa – legyen szó kulturális, oktatási vagy munkaerő-piaci jellemzőiről. Kortárs történelme modernista eszmény, amely az európai fővárosok élvonalába helyezi. A főváros a munkaerőpiac egyik legstabilabb területi egysége. Évek óta a legmagasabb az aktívan foglalkoztatottak száma, valamint a pályakezdő fiatalok munkanélküliségi rátája, amely a legalacsonyabb az EU-ban. Magas a foglalkoztatottság mind a magas képzettséget igénylő, mind a magas képzettséget nem igénylő munkakörökben. Ezt a főváros helyi társadalma és egy erős gazdasági kötődésű ingázó csoport biztosítja. A foglalkoztatási szint magasabb (50% feletti) az országos átlagnál, alacsonyabb a munkanélküliség, magas a terciér és kvaterner tevékenységek aránya, magas hozzáadott értékű kibocsátási arány mellett. Budapest nemcsak az országban, hanem a tágabb régióban is kiemelt helyszíne a nemzetközi kapcsolatoknak, ahol a döntéshozatali és irányítási funkciók összpontosulnak.

KULCSSZAVAK

Budapest, munkaerőpiac, fejlődés és foglalkoztatás, jövő

ABSTRACT

Budapest is one of the Europe's most important and innovative capitals – be it its cultural, educational or labour market characteristics. Its contemporary history is a modernist ideal, placing it at the forefront of European capitals. The capital is one of the most stable territorial units in the labour market. The number of people in active employment is the highest it has been for years, as is the unemployment rate for young people starting their careers, which is the lowest in the EU. Employment is high in both high-skilled jobs and jobs without high skills. This is provided by the capital's local society and a group of commuters with strong economic links. Employment levels are higher (above 50%) than the national average, unemployment is lower, and there is a high share of tertiary and quaternary activities, with a high value-added output ratio. Budapest is a key location for international

relations, not only in the country but also in the wider region, where decision-making and management functions are concentrated.

KEYWORDS

Budapest, labour market, development and employment, future

5.1 BEVEZETŐ

Budapest az európai kontinens egy minden irányból jól átjárható kereszteződésében helyezkedik el. Európán belüli földrajzi helyzete egyedülálló adottságokat hordoz, ami a város jövőbeni makró regionális szerepének meghatározó eleme lehet. Budapest nem önállóan fejlődik az európai regionális térben, hanem a környezetével együtt. Ez a környezet igen tág, az ország fővárosa szerep miatt közigazgatás vonatkozásában kiterjed Magyarország teljes területére.[1]

Budapest Európa egyik legszebb és leginnovatívabb fővárosa – legyen szó a kulturális, oktatási vagy munkaerőpiaci jellemzőiről. Jelenkori története a modernitás eszményét hordozza magán, ezzel elhelyezkedve az európai fővárosok élvonalában,

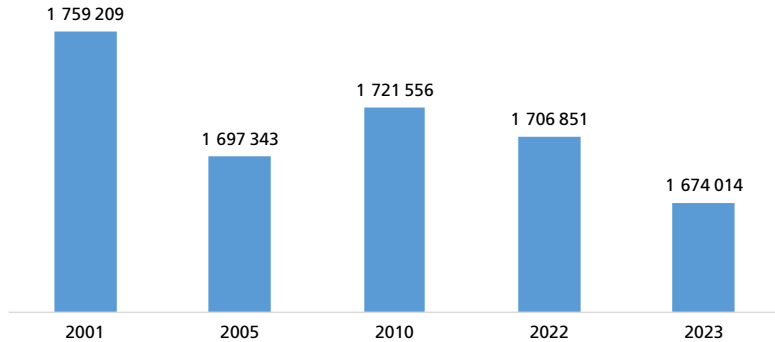
Összefoglalásunk rövid áttekintés kíván lenni Budapest aktuális társadalmi és munkaerőpiaci helyzetéről, egyúttal az elmúlt évek függvényében azon tendenciákról, melyek alapvetően meghatározzák a főváros gazdasági életét, az ott élők életminőségét.

5.2 SZÁMOKBAN BUDAPESTRŐL

2022. január 1-jén közel 1 millió 706 ezer ember, az ország lakosságának 17%-a élt a magyar fővárosban. A Budapesten élőkön túl fontos gazdasági és társadalmi alapot jelent ugyanakkor a minden napi megélhetőségüket biztosító munkavállalók fővárosba áramlása, mellyel együtt a lakosságszám napi szinten a 2 millió főt is meghaladhatja.

A lakónépesség² száma 2001–2023 között hullámzóan alakult, mindvégig megtartva az 1 millió 600 és 1 millió 700 ezer körüli számadatot. Budapest központi szerepe e tekintetben is vitathatatlan; halad azon az úton, melyet Európa fővárosai hasonlóan gyakorolnak a társadalom nagyvárosi identitásának kialakítása érdekében.

5.1. ábra: Lakónépesség Budapesten (fő) 2001–2023 között



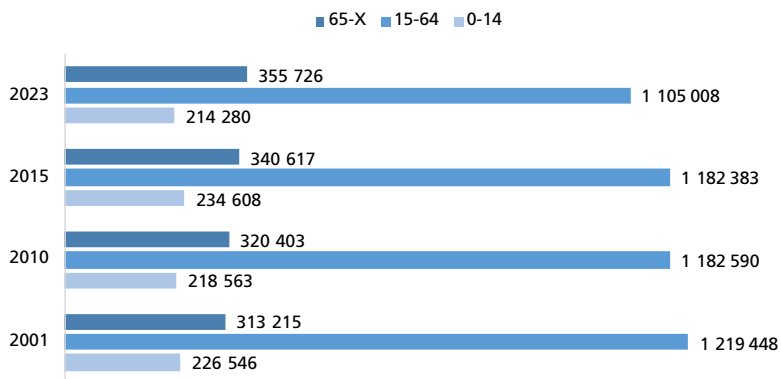
Forrás: Lakónépesség Budapest. KSH. Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0034.html

E lakosságszám ingadozásának számos ok tulajdonítható: így többek között köthető a Budapestről történő kiköltözéshez, visszaköltözéshez, valamint azokhoz a gazdasági szempontú befektetésekhez, melyek a társadalom tagjait a fővároshoz kapcsolják bármilyen formában is.

A lakónépesség változása a különböző korosztályok megoszlásában sem elhanyagolandó. A fiatalok, a felnőttek és az idősebb generáció egyaránt jelentős szerepet játszik a főváros által kínált lehetőségek – többek között a gazdasági szereplők – kihasználásban, igénybevételében.

² Lakónépesség: A KSH definíciója szerint: „az adott területen lakóhellyel rendelkező, és másutt tartózkodási hellyel nem rendelkező személyek, valamint az ugyanezen területen tartózkodási hellyel rendelkező személyek együttes száma.” Azaz az adott területen ténylegesen élő, jelenlévő népesség (a be nem jelentett lakó vagy tartózkodási hely változásokból eredő torzításokkal). (<https://fogalomtar.aeek.hu/index.php/Lak%C3%B3n%C3%A9pess%C3%A9g>) Mivel ez a szám tükrözi legpontosabban, hogy az egyes területeken ténylegesen mekkora a lakosság száma, a legtöbb népességre vonatkozó demográfiai mutatószámnál ezt használják vetítési alapként.

5.2. ábra: Lakónépesség életkori megoszlása Budapesten (fő/életkor) 2001–2023 között



Forrás: [3]

A Budapest 2030 koncepcióban leírtak szerint az előreszámítások azt mutatták, hogy 2031-re az ország lakosságának 17,3%-át (lásd 2022-es adatok) a Budapesten élők teszik ki. E növekedést a nemzetközi vándorlási egyenleg pozitív hatása mindenféleképpen támogatja, mivel kiegyenlíti a természetes közel kétszázezres mértékének hatását.

Budapest lakossága is öregebb és gyorsabban öregszik az ország más területeivel összehasonlítva. Az itt élő nyugdíjasok ugyanakkor pedig képzetesebbek, illetve magasabb életminőséggel rendelkeznek. Ennek oka többértű, így tulajdonítható a fővárosi rang minősítésének, a magasabb átlagjövedelemnek, valamint a magasabb iskolai végzettségnek, mely a nyugdíjba vonuláskor gazdaságilag előnyösebb helyzetet teremtett az érintett csoport vonatkozásában. A foglalkoztatás területén is kiemelt csoportnak tekinthetjük, fontos pillérei egy-egy szakterület tovább működtetésének (pl. oktatás, kultúra), valamint a gazdaság gördülékeny előre mozdításának.

A legtöbb fővárosi kerületben a lakosság természetes fogyásával is kell számolni, de a nemzetközi migráció lakosságpótló szerepe ebben is mérvadó, e nélkül a tényleges fogyás feltételezzük még nagyobb mértékű lenne.

5.3 FOGLALKOZTATÁS ÉS MUNKAERŐPIAC A VÁLTOZÁSOK KÜSZÖBÉN

2010 után Magyarországon is még 3 évig tartott a válságok utáni stabilizálódás időszaka. A foglalkoztatás alkalmazkodása jelentős mértékben intenzív síkon történt – jelentősen nőtt a részmunkában foglalkoztatottak száma –, miközben az extenzív határon nem volt olyan mértékű a változás, mint 2008–2009-ben. A kormányzat számos intézkedést vezetett be, amelyek részben közvetlen (ágazati bértámogatás, munkát terhelő járulékok eltörlése a kiemelt ágazatokban), részben közvetett (vállalati hitelmoratórium) módon mérsékelhették a járvány foglalkoztatásra gyakorolt negatív hatásait. [4]

2022-ben a 15–64 éves foglalkoztatottak száma éves átlagban 4 millió 586 ezer főt tett ki, foglalkoztatási arányuk a munkaerő-felmérés történetének legmagasabb értékére, 74,4%-ra nőtt. Az élénkülés motorja ebben az évben is a hazai elsődleges munkaerőpiac volt. A korlátozások eltörlését követően pedig ismét emelkedett a külföldön dolgozók átlagos száma, a közfoglalkoztatottak számának csökkenése mellett.

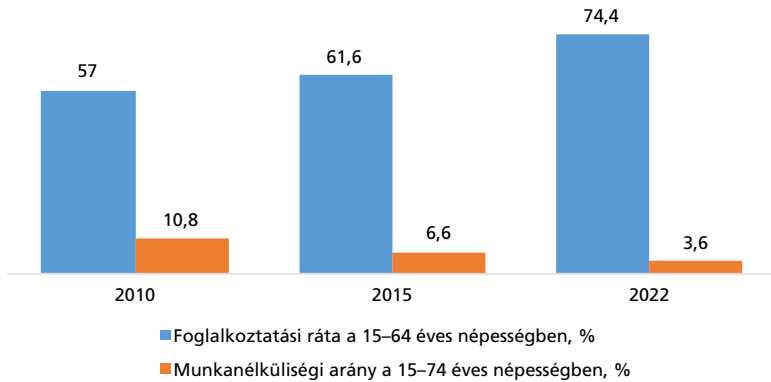
Az országos foglalkoztatottsági rátát és munkanélküliségi arányt vizsgálva elmondható, hogy 2010 és 2022 között a foglalkoztatottság 17,4%-kal emelkedett, a munkanélküliek száma viszont 7,2%-kal csökkent.

A nők és a férfiak foglalkoztatási aránya 2010 és 2019 között folyamatosan bővült, majd a 2020-ban bekövetkezett, közel azonos mértékű csökkenést követően már 2021-ben megdőlt a pandémia előtti csúcs. 2022-ben mindkét nem foglalkoztatottsága tovább javult: a nőké 69,9, a férfiaké 78,8%-ra nőtt. [5] [6]

A pozitív irányú változások Budapest esetében tetten érhetőek. A főváros munkaerőpiaci elemzéséből (KSH 2022. III. negyedév) kitűnik, hogy a 15-74 éves népességből a gazdaságilag aktívak száma 912 600, az inaktívak száma 357 000 fő.

Az aktivitási arány 71,8%, amely 1,6%-pontos emelkedést mutat az előző év azonos időszakához képest. 2022. év III. negyedévében a fővárosban foglalkoztatottak száma 887 600 fő, ez 12 700 ezer fővel több, mint 2021. év III. negyedévében.

5.3. ábra: A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai 2010–2022

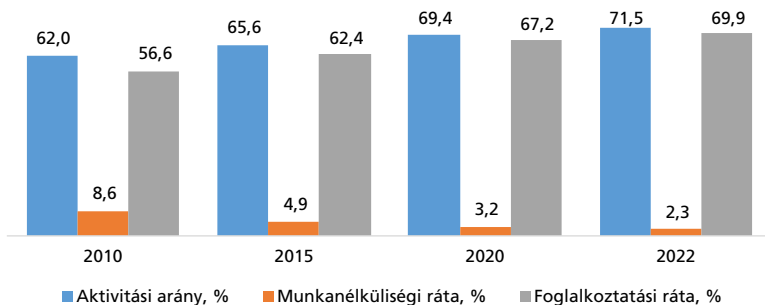


Forrás: [7]

A korábbi évek vonatkozásában ez a számadat fokozatosan javuló tendenciát mutat, mely köszönhető a különböző szakpolitikai beavatkozásoknak, valamint a nemzetközi trendekhez történő igazodásnak.

Kiemelten fontos szereplők a munkaerőpiacon a külföldi munkavállalók, Bár hivatalosan a tömeges bevándorlás továbbra sem kívánatos, a külföldi munkavállalók jelenlétét az utóbbi években egyre inkább igényelte a magyar gazdaság is. Jóllehet – részben szervezett formában – távoli országokból is érkeznek munkavállalók, a toborzás szempontjából az elsődleges célországokat a szomszédos nem uniós országok – Ukrajna és Szerbia – jelentik. [7a]

5.4. ábra: A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása, vármegye és régió szerint (Budapest)

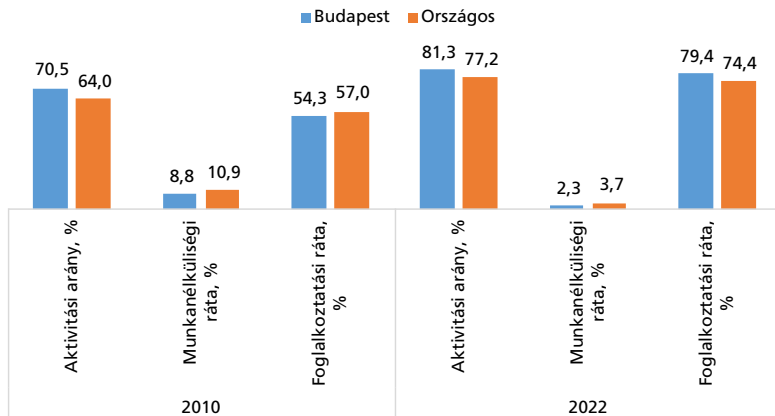


Forrás: [8]

A koronavírus-járványt megelőző években Budapest gyakorlatilag elérte azt a határt, amely a teljes foglalkoztatáshoz közelített, a pandémia okozta visszaesést követően az adatok közel a járvány előtti szintre javultak. Az országosan mért majdnem 50 000 fő foglalkoztatotti létszámbővülés negyede (25,0%) a fővárost érintette.

A munkanélküliségi ráta 2022-ben vármegye és régió szerinti adatok alapján 2,3% volt. Míg 2010-ben 8,6%-os munkanélküli ráta jellemezte a 15-74 éves korosztályba tartozó gazdaságilag aktív csoportot, 2020-ban már 5,4%-kal alacsonyabb számadattal találkozhatunk.

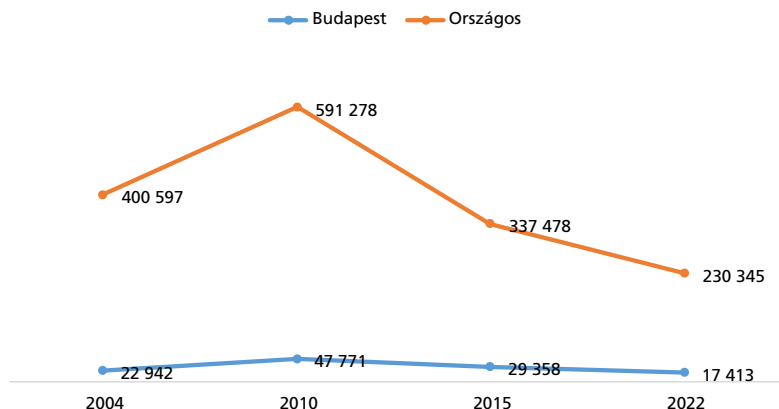
5.5. ábra: A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása, vármegye és régió szerint* (Budapest és országos adat)



Forrás:[9]

2010 és 2022 között az országos és a budapesti aktivitási arányt összehasonlítva látható, hogy Budapest esetében 4-5%-ponttal volt magasabb, mint az országos átlag. Míg a munkanélküliségi arány 2,1%-kal (2010) és 1,4%-kal alacsonyabb (2022). Csak egy esetben láthatunk magasabb értéket országos szinten, mint Budapest esetében; 2010-ben a foglalkoztatottsági ráta vonatkozásában.

5.6. ábra: A nyilvántartott álláskeresők száma, vármegye és régió szerint, (Budapest és országos adat) december [fő]*



Forrás: [10]

A munkanélküliséget Magyarországon 1992 – a munkaerő-felmérés bevezetése – óta mérik a standard ILO–OECD-kritériumok szerint, azokat az állásnélkülieket tekintve munkanélkülinek, akik munkát keresnek, és készen állnak munkába lépni.³

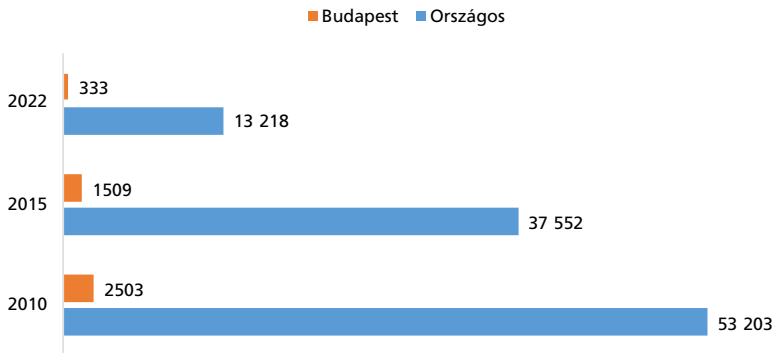
Az adatok elemzésénél figyelembe vett nyilvántartott álláskereső személy fogalma alatt azt a személyt értjük, aki a munkaviszony létesítéséhez szükséges feltételekkel rendelkezik, oktatási intézmény nappali tagozatán nem folytat tanulmányokat, öregségi nyugdíjra nem jogosult, rehabilitációs járadékban nem részesül és az alkalmi foglalkoztatásnak minősülő munkaviszony kivételével munkaviszonyban nem áll, és egyéb kereső tevékenységet sem folytat. Elhelyezkedése érdekében az állami foglalkoztatási szervvel együttműködik, illetve akit az állami foglalkoztatási szerv álláskeresőként nyilvántart. [11]

A nyilvántartott álláskeresők száma 2004–2022 között a 2010-es év kiemelkedő számadatán túl csökkenést mutat, mind országosan, mind pedig Budapest esetében. 2004-ben Budapesten a nyilvántartott álláskeresők száma 5,7%-a volt az országos adatnak, míg 2010-ben ez a szám 8%-ra emelkedett, 2022-ben pedig 7,6%-ot tett ki, ez közel húsz év alatt 2,2%-os változást

³ Forrás: MICKLEWRIGHT John–NAGY Gyula Az álláskeresés információs értéke és dinamikája. Közgazdasági Szemle, XLVIII. évf., 2001. július–augusztus (599–614. o.)

(emelkedést jelentett). A 2010-es törés okára több magyarázatot találhatunk, így gazdasági válságot, mely számos területet érintett.

5.7. ábra: A nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma, december [fő]*



Forrás: [12]

A nyilvántartott álláskeresők között kiemelendő csoportot jelentenek a pályakezdők. Vértesy László szerint a fiatalok és pályakezdők foglalkoztatása, munkaerőpiaci integrációja Magyarország és Európa jólétének kulcsfontosságú eleme. A fiatalok a készségek, a kreativitás és a dinamizmus fontos forrását képviselik. E tulajdonságok jobb kihasználása segíthetne az hazai és európai gazdaság növekedésében és versenyképességének növelésében. [13] A nyilvántartott pályakezdő álláskeresők száma 2010 és 2022 között országosan 40 000 fővel, $\frac{1}{4}$ -ére csökkent, míg budapesti pályakezdők száma 87%-kal lett kevesebb a 2010-ben regisztrált 2503 főnél. E pozitív irányú változás a pályakezdők foglalkoztatottságára irányuló támogatások bevezetésével.

A foglalkoztatottak iskolai végzettsége jelentősen befolyásolja a munkavállalási lehetőségeket. Manapság a munkaerőpiacon a megfelelően képzett munkavállalók egyre nagyobb eséllyel tudnak elhelyezkedni, mint korábban. Ez Budapest esetében még markánsabban mutatkozik meg, mivel a munkaerőpiaci kínálat magasabb, mint az ország többi területén.

Budapest további előnyét jelenti a tudásalapú társadalom fejlődésében megjelenő szerepe. Számos oktatási és kutatási intézmény segíti ennek megvalósítását, ezáltal erősítve munkaerő-piaci pozícióját.

2018-ban – évtizedek óta a legnagyobb GDP-növekedést elérve – Magyarország gazdasági teljesítménye 5,1 százalékkal bővült, amit 2019-ben további 4,9 százalékos növekedés követett. A fellendülés újult erőre kapó növekedési trendben teljesedett ki. 2015 és 2019 között Magyarország átlagos éves GDP-növekedése 4,1 százalék volt: ez közel kétszer olyan gyors, mint a 2010 és 2015 között elért 2,1 százalékos, vagy a 1995 és 2010 között elért 2 százalékos emelkedés. [14]

5.4 ÖSSZEGZÉS

Tanulmányunk rövid kitekintés kívánt lenni Budapest jelenlegi munkaerőpiaci helyzetére, legfrissebb adataira. A főváros központi szerepe vitathatatlan, ez ma és a korábbi évtizedekben egyaránt jellemző volt. A munkaképeskorú lakosság foglalkoztatottsága a COVID után kezd visszarendeződni, akárcsak a fiatalabb korosztály munkaerőpiaci integrálódása. A tanulmány legfőbb vonala a statisztikai adatokon keresztül bemutatott változások illesztrálása volt, megvizsgálva az elmúlt évek gazdasági tendenciáit.

5.5 KÖVETKEZTETÉS

Budapest helyzetét az állandó változás, az igényekhez való alkalmazkodás határozza meg. Gazdasági-társadalmi élete a nagyvárosok útján jár, ugyanakkor össze nem hasonlítható módon más magyarországi városok fejlődésével, városhálózatban betöltött szerepével.

Budapest munkaerőpiaci helyzete a főváros központi szerepének és az itt jellemző ágazati, munkaköri struktúrájának köszönhetően az egyik legkedvezőbb az országon belül. A magas foglalkoztatottság alacsony munkanélküliséggel párosul, a havi átlagkeresetek messze felülmúlják a megyék átlagát. [15]

5.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK AZ 5. FEJEZETHEZ

- [1] Budapest 2030. Hosszú távú városfejlesztési koncepció. Letöltés helye: https://budapest.hu/Documents/varosfejlesztesi_koncepcio_bp2030/Budapest_2030_varosfejlesztesi_koncepcio.pdf
- [2] Lakónépesség Budapest. KSH. Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0034.html
- [3] Lakónépesség korcsoport szerint Budapesten. KSH. Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/nep/hu/nep0035.html

- [4] Dr. LÁSZLÓ Gyula *A magyar foglalkoztatáspolitikája 30 éve: 1990–2020. Dokumentumok, politikák és stratégiák, adatsorok*. Pécs, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezési Tudományi Intézet, Flow Menedzsment Kutatócsoport, 2022. 244 p. ISBN: 978-963-626-031-6 Letöltés helye: <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/34432/PTE-KTK-20220919-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- [5] Budapest. Gazdaság és Társadalom. Budapest, KSH. Letöltés helye: <https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/budapest.pdf>
- [6] Magyarország 2022. Budapest, KSH. Letöltés: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2022.pdf
- [7] A munkaerőpiac legfontosabb éves adatai. Budapest, KSH. Letöltés: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0001.html
- [7a] BAKÓ Tamás & LAKATOS Judit Magyarországi munkapiac 2019–2020. Letöltés: https://kti.krtk.hu/wp-content/uploads/2020/12/mt_2019_mo_mp_2019_20.pdf
- [8] A 15–74 éves népesség gazdasági aktivitása, vármegye és régió szerint. Budapest, KSH. Letöltés: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0005.html
- [9] A 15–64 éves népesség gazdasági aktivitása, vármegye és régió szerint*(Budapest és országos adat) Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0077.html
- [10] A nyilvántartott álláskereső száma, vármegye és régió szerint, december (fő). Budapest, KSH. Letöltés: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0087.html
- [10] A nyilvántartott álláskereső száma, vármegye és régió szerint, (Budapest és országos adat) december [fő]*Letöltés helye: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0077.html
- [11] Mi a különbség a nyilvántartott álláskereső és a munkanélküli fogalma között? Letöltés: http://tudastar.munka.hu/engine.aspx?page=show-content&content=tudastar_stat_allaskereso
- [12] A nyilvántartott álláskereső száma, vármegye és régió szerint, december [fő]. Budapest, KSH. Letöltés: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0087.html
- [13] VÉRTESEY László *A pályakezdők munkaerőpiaci helyzete*. Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyi műhelytanulmányok 5., 2018. 32 p. ISBN 978-963-421-799-2
- [14] SMIT Sven– Jánoskúti Levente – Havas András – Puskás Péter – Békés Márton *Repülőrajt. A magyar gazdaság növekedési pályája 2030-ig*. Budapest McKinsey & Company. Letöltés: <https://www.mckinsey.com/~/>

media/McKinsey/Locations/Europe%20and%20Middle%20East/
Hungary/Our%20Insights/Flying%20start%20Powering%20up%20
Hungary%20for%20a%20decade%20of%20growth/McKinsey-Hunga-
ry-2030-Report-HU.pdf

- [15] Körkép Budapestről, 2020. Budapest, KSH. Letöltés helye: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/korkep_budapestrol_2020.pdf

6 IDEÁLIS MUNKAHELY: ELKÉPZELÉS VAGY VALÓSÁG?

(IDEAL WORKPLACE: IMAGINATION OR REALITY?)

(GYURIÁN NORBERT – JENEI SZONJA –

MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – TÓTH ARNOLD – POÓR JÓZSEF)

ABSTRAKT

Publikációnk egy a közép-kelet-európai munkaerőpiacot vizsgáló nemzetközi több Közép és Kelet európai országra kiterjedő projekt fontos eleme. Az előadásunkban azt mutatjuk be, hogy a magyarországi munkavállalók miként viszonyulnak az ideális munkahely kérdéséhez, sikerült-e már megtalálni azt, illetve milyen akadályokkal szembesülnek ebben a viszonylatban. Kvantitatív vizsgálatunk során 1055 személyes választ dolgoztunk fel. Néhány megállapításunkat ismertetjük a továbbiakban. A fizikai munkavállalók közül nagyon kevesen merik kijelenteni, hogy már megtalálták az ideális munkakört, érdekes, hogy a közéjük tartozó szakmunkás végzettségűek kiemelkedően elégedettek. A szellemi dolgozók életkoruk növekedésével egyre inkább úgy érzik, hogy az ideális munkakörben dolgoznak. Az ingázási mobilitás a mintában nagyobb, mint a költözéshez kapcsolható, ez utóbbi az életkor folyamán csökken. Ennek oka az otthonhoz való ragaszkodás és a lakásárakban mutatkozó jelentős eltérések.

KULCSSZAVAK

Munkavállalói elégedettség, ideális munkahely, juttatás, wellbeing, alkalmazotti mobilitás, Magyarország.

ABSTRACT

Our publication is an element of the international project including several Central and Eastern European countries. Our research examines how Hungarian employees relate to the ideal workplace, whether they have already found it, and what obstacles they face. During our quantitative investigation, we processed 1055 responses from different individuals. We present some of our findings below. Very few blue-collar workers dare to say that they have already found an ideal job, and it is interesting that those with a vocational education among them are extremely satisfied. As white-collar workers get older, they increasingly feel they are working in their ideal job. In our sample, commuting mobility is more significant than mobility linked

to moving, and the latter decreases with age. The reason for this is the insistence on the home and the diversity of housing prices.

KEY WORDS

Employee satisfaction, ideal workplace, benefits, wellbeing, employee mobility and Hungary.

6.1 BEVEZETŐ

Kutatásunk az ideális munkahely definíciójára épül, azt vizsgáljuk, hogy az egyes munkavállalói csoportok miként viszonyulnak a jelzett kérdéskörhöz, mi akadályozza őket céljaik elérésében.

Az ideális munkahely tulajdonképpen nem létezik, hiszen olyan munkakör nincs, ahol minden feladat kihívást jelent és sikerélményt, minden munkatárs és vezető tökéletesen megfelelő stílusú. Bizonyos kompromisszumokat kell kötni és a lehetséges megoldások legjobbika tekinthető ideálisnak. A választás személyfüggő, a mélyszegénységben élők számára az alacsonyabb beosztás is lehet elérendő álom.

Az ideális munkahely élethelyzet és életkor függő is. Függetlenek talán kedvelik az idegenvezetői változatos feladatokat, de családosként már másra vágyanak. A kiegészítés is ide tartozik, mivel, ha már nincsenek elérendő célok, a topmenedzserek is képesek váltani. Borászok, cukrászok lesznek, és szakmájukban törekednek a maximumra.

6.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A szervezeteknek folyamatosan javítaniuk kell üzleti folyamataikat a teljesítmény növelése érdekében, miközben az alkalmazottak elégedettek maradnak. Ezért az emberi szereplőket sikertényezőnek tekintik az üzleti folyamatmenedzsment (Business Process Management = BPM) projektekben. Ez a tény felerősíti az alkalmazottak elégedettségének az üzleti folyamatok teljesítményére gyakorolt hatását. Bár számos jutalmazási megközelítés létezik, továbbra sem világos, hogy ezek hogyan befolyásolják a munkával való elégedettséget, konkrétan bizonyos folyamatjellemzőkkel kombinálva [16].

Az alkalmazottak munkával való elégedettsége és lojalitása kulcsfontosságú meghatározói a vállalkozás fenntartható fejlődésének [20]. A munkával való attitűdök és elégedettség azért fontosak, mert ha az alkalmazottak nem érzik jól magukat munkavégzés közben, szándékosan vagy akaratlanul akadályozhatják a vállalkozás céljainak elérését [8].

A pozitív életeredmények kiterjedhetnek az élet egyik területéről (család, munka, sport, gyerekek, hobbi stb.) a másikra, megsokszorozva a sikert, a teljesítményt és az egészséget. A szervezeti azonosulás pozitívan kapcsolódik a munkavállalók munkával való elégedettségéhez, negatívan pedig a távozási szándékukhoz. A munkával való elégedettség és a fluktuáció szándéka a személyes stresszhez és boldogsághoz is kapcsolódik, ami a szervezeti azonosulásnak a munkakörnyezeten felüli pozitív hatására utal [4].

A munkával való elégedettség kritikus és erőteljesen befolyásoló paraméter bármely szervezet termelékenységének és hatékonyságának növelésében. Krízis idején a válságkezelés az egyik legmeghatározóbb tényező, mivel a vészhelyzet nyomást gyakorol az egészségügyi ellátórendszerekre, a teljes személyzetre, beleértve a rehabilitációban dolgozókat is. Az alkalmazottaknak rendelkeznie kell a vészhelyzetek kezeléséhez szükséges tapasztalattal és készségekkel, és a munkájukkal való elégedettség segít a nehézségek áthidalásában [17].

A szervezetek kulcsszerepet játszanak az alkalmazottak jólétének megőrzésében. Egyes kutatások azt sugallják, hogy a munkavállalói jólét megőrzésének egyik fontos módja a tisztességes bánásmód (eljárási igazságosság), különösen akkor, ha a tisztességes munkavégzés (elosztási igazságosság) nem biztosítható [10, 21].

A különböző irányítási szinteken dolgozó alkalmazottak elégedettségének és a szervezeti légkörrel kapcsolatos megítélésének vizsgálata elengedhetetlennek tűnik a rendelkezésre álló bizonyítékok fényében. A kutatások az egyes vezetési szintek és csoportok összekapcsolódását, valamint egyediségét mutatják a motiváció és elégedettség fokozásában vagy fenyegetésében. A munkavállalók munkájukkal és munkakörnyezetükkel való elégedettségének mérése világszerte egyre elterjedtebb [3].

A transzformációs vezetés a magasabb elégedettséggel, a laissez-faire vezetés pedig az alacsonyabb elégedettséggel áll összefüggésben. A vezetési stílus nem járul hozzá szignifikánsan a munka-család konfliktus feloldásához.

Hartmann és Mathieu [7] kutatási eredményei azt igazolják, hogy a vezetési stílusokat figyelembe kell venni a jólét és az alkalmazottak elégedettségének növelése érdekében [9].

A kommunikációs stílus, az egyéni kezdeményezés és a jutalmazási rendszer együttesen erős és jelentős befolyást gyakorol a vezetői támogatásra, ami viszont befolyásolja a dolgozók munkával való elégedettségét. A vezetői támogatás koncepciója erős és határozott hatással van a munkavállalók munkával való elégedettségére. Szükség van viszont további kutatásokra arra vonatkozóan, hogy a kommunikációs stílus, az egyéni kezdeményezés, a jutalmazási rendszerek és a vezetői támogatás hogyan járulhat hozzá a közszolgáltatások javításához, különösen a közigazgatás tudományos vizsgálatának szemszögéből [15].

A belső marketing három fő dimenziója (szolgáltatáskultúra, humánerőforrás-menedzsment és marketinginformáció) szignifikánsan pozitív összefüggés mutat a munkavállalók munkával való elégedettségével [1].

A múltban különböző kutatók készítették olyan tanulmányokat az ösztönzőkről és arról, hogy ezek hogyan kapcsolódnak a munkavállalói motivációhoz, és hogyan befolyásolják a feltörekvő gazdaságokat [9, 10]. Ezen publikációk esetében két hiányosság is megfigyelhető. Az egyik kutatási hiányosság az alkalmazottak lojalitásának és elköteleződésének az üzleti ciklushoz viszonyított vizsgálatában figyelhető meg. A másik probléma abban az ajánlásban vehető észre, hogy a jövő kutatói különböző összefüggőfogalmakat alkalmaznak az ösztönzők, a munkavállalók egészségi állapota, a munkavégzés teljesítménye és a lakosság egészsége között [13].

A magánélet aspektusait a legtöbb esetben figyelmen kívül hagyták a különböző tanulmányok, mégis elválaszthatatlanok a munka szempontjaitól a jelenlegi dinamikus világban a sikeres karrier érdekében [19].

Az ezredforduló óta a munkavállalók motivációja és a pozitív munkahelyi légkör a globális gazdaság fejlődéséhez hozzájáruló tényező. A munkavállalók munkával való elégedettsége, személyes jóléte és étellel való elégedettsége megváltoztathatja a munkaerőpiacot. A különböző vizsgálatok szerint az európai országokban, így Magyarországon is jelentős társadalmi és gazdasági változások mentek végbe az elmúlt évek során. Ezek a társadalmi és gazdasági változások jelentősen átalakították az egyéni és csoportos érték-választást és a minőségi élet egyéb szempontjait [6].

Egy kutatás szerint, az ingázás időtartama hosszabb a férfiak, egyedülállók, iskolázott és külföldi munkavállalók esetében, akik bérlakásban élnek, tömegközlekedést használnak, nagyvárosokban élnek vagy dolgoznak, valamint nagy cégeknél dolgoznak. Ugyanígy az ingázás hosszabb, ha a munkavállaló lakóhelye szerinti településen magas a munkanélküliségi ráta, és rövidebbnek bizonyulnak, ha azon a településen, ahol a munkahely található, alacsony a munkanélküliségi ráta. Végül, a munkanélküliségi ráta változásait, különösen a lakóhely szerinti településen egyéb paraméterek változása kompenzálta, következésképpen ellensúlyozta az ingázási időkre gyakorolt hatásukat [14].

Az ingázás összefügg a dolgozók egészségével, és az annak módjának a megválasztása számos hatása lehet erre a kapcsolatra. A hosszabb kerékpáros ingázás szignifikánsan összefügg a magasabb szubjektív egészségi állapottal és az alacsonyabb testtömeg-indexszel, míg a gyalogos ingázás csak gyengén kapcsolódik mindkét egészségügyi mutatóhoz [5].

Az ingázás óriási hatással van az egyénekre, a családokra, a szervezetekre és a társadalomra. A közlekedés automatizálás fejlődése segítheti a dolgozókat abban, hogy az ingázással töltött időt produktív munka- vagy jóléti tevékenységekre fordítsák. E cél elérése érdekében azonban mélyebben meg kell értenünk, mely munka és személyes tevékenységek értékesek az ingázó munkavállalók számára [18].

Fontos kiemelni a munka-család konfliktus lehetséges problémáját is. Bizonyos kutatások a munka-család konfliktus szorongásra és álmatlanságra gyakorolt közvetítő hatását úgy vizsgálják, hogy a teljes hatást direkt összefüggésre (hosszú ingázási idő / szorongás vagy álmatlanság) és közvetett befolyásolásra (hosszú ingázási idő / munka-család konfliktus / szorongás vagy álmatlanság) bontották. A hatásokat esélyhányadosok és 95%-os konfidencia intervallumok formájában mutatták ki. Eredmények rávilágítanak a munka-család konfliktus közvetítő hatására a hosszú ingázási idők, valamint a dolgozók szorongása és álmatlansága között [2].

6.3 ANYAGOK ÉS MÓDSZEREK

A társadalmak számára rendkívül fontos, hogy minél több tagja mondhasse el, hogy a (közel) ideális munkakört találta meg. Kutatócsoportunk vizsgálta a különböző szervezettől (vállalat, intézmény stb.) kapott anyagi és nem anyagi juttatások kapcsolatát a teljesítménnyel és a lojalitással. Biztos, hogy az ideálisnak nevezett munkahelyen, munkakörben kevesebb vállalati jutta-

tás és wellbeing kínálat mellett is jobb teljesítményt nyújt és jobban ragaszkodik a vállalathoz az alkalmazott.

Magyarországi munkaügyi központjaink célja az elsődleges súrlódásos munkanélküliség csökkentése, pedig némi odafigyeléssel és türelemmel, pszichológusok segítségével „kémiai” kifejezéssel élve a másodrendű kötések helyett elsőrendűek alakulhatnak ki.

A szerző munkacsoportunk tagja Poór József egyetemi tanár által vezetett 1/0688/21 sz. Vega Projekt keretein belül munkaerőpiaci adatokat gyűjtöttünk több országban (Csehország, Lengyelország, Magyarország, Románia és Szerbia) a munkavállalói és munkaadói oldalról. A mostani publikációnkhoz a magyarországi munkavállalói adatok egy lényeges szegmensét használtuk fel.

A kutatásunkhoz használt kérdőívek a projektagok többszöri megbeszélése által formálódtak a legcélszerűbbnek tartott változattá. A legelső számkra felhasználható kérdőív kitöltése 2022. március 29-én történt, még az utolsó 2023. április 30-án készült el. Az adatok tisztítása és szűrése után 1055 adat maradt. A fizikai dolgozók száma 202 fő. Az elemzésnél a következő összehasonlítást használtuk. A szellemi dolgozók között 18-29 év közötti kitöltők száma 496 fő, a 30-39 évesek száma 179 fő, a 40 évesek és fölöttiek száma 178 fő. Az adatok elemzéséhez az IBM SPSS Statistics 26, valamint a táblázatok elkészítéséhez a Microsoft Excel programot használtuk.

Nem reprezentatív mintáról van szó, következtetéseink csak a mintára érvényesek, nem a teljes sokaságra, és a lehetséges valós kapcsolatok feltárására alkalmasak. Jelen kutatásunkban ennél is nagyobb a bizonytalanság, hiszen az ordinális skálára támaszkodva képzünk átlagokat (teljesen nem értek egyet = 1, valamelyest nem értek egyet = 2, valamelyest egyetértek = 3, teljesen egyetértek = 4). Azonban az eredményeket megfigyelve, a 2,5-nél magasabb képzett átlagot inkább jellemzőnek felfogva javaslatokat dolgozhatunk ki a munkaközvetítéssel foglalkozók számára egy emberbarátibb személyre szabottabb működéshez.

6.4 KÉRDŐÍV EREDMÉNYEINEK KIÉRTÉKELÉSE

Kutatásunkban külön vizsgáltuk a fizikai és a szellemi munkakörben dolgozók válaszait. Amennyiben a fizikai dolgozók válaszait tekintjük (6.1. táblázat), akkor a legtöbben egyáltalán nem értenek egyet azzal az állítással, mely szerint azért nem találnak megfelelő munkahelyet, mert már megtalálták a

számukra ideális pozíciót (az összes válaszadó 35,1%-a, 71 fő). Ugyancsak magas a részben egyet nem értők aránya (26,2%).

6.1. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Már megtaláltam az ideális munkahelyet.) kérdés vizsgálata a fizikai dolgozók esetében

	Gyakoriság	Százalék (%)	Érvényes százalék	Kumulatív százalék
Egyáltalán nem értek egyet	71	35,1	36,2	36,2
Részben nem értek egyet	53	26,2	27,0	63,3
Részben egyetértek	62	30,7	31,6	94,9
Teljesen egyetértek	10	5,0	5,1	100,0
Összesen	196	97,0	100,0	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ha a férfi és a női fizikai dolgozók válaszai közötti eltéréseket vizsgáljuk, akkor a nők között nagyobb arányban látták problémának a mobilitáshoz kapcsolódó akadályokat, így az ingázást vagy a költözést (6.2. táblázat). Ugyancsak felülreprezentáltak voltak a női munkavállalók a szakmai tapasztalatot, szakképzettséget, nyelvismeretet hiányolók illetően. A férfiak között azonban többen vannak olyanok, akik már úgy érzik, hogy megtalálták a megfelelő munkahelyet.

6.2. táblázat: Miért nem találja meg az ideális munkahelyet? kérdés vizsgálata a fizikai dolgozók esetében

	Összesen	Férfi	Nő
Válaszadók eloszlása	202	71	129
Likert skálák értékeinek eloszlása			
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	2,06	2,15	2,02
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	2,29	2,22	2,33
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	2,72	2,61	2,76
Nincs megfelelő végzettségem.	2,60	2,34	2,72
Nem elégséges a nyelvismeretem.	2,51	2,30	2,61
Nem vagyok jó csapatjátékos.	1,45	1,45	1,44
Rosszak a kommunikációs készségeim.	1,57	1,48	1,61

	Összesen	Férfi	Nő
Nincsenek jó referenciám.	1,96	2,01	1,94
Nincsenek jó kapcsolataim.	2,25	2,25	2,26
Az ideális munkahely keveset fizet.	2,38	2,33	2,41
Nem tudok ingázni.	2,11	2,01	2,15
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	2,25	2,12	2,29
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	1,58	1,46	1,61

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Külön vizsgálat alá vettük a hazai fizikai dolgozók szükséges mobilitás hiányával kapcsolatos véleményeit (6.3. táblázat). A mobilitással kapcsolatos problémák is okai lehetnek annak, hogy a fizikai munkavállalók nem találnak megfelelő munkahelyet. A 22 megkérdezett az ingázás lehetőségének hiányát jelölte meg akadályként és teljes mértékben egyetértett az állítással, míg 76 fő (37,6%) egyáltalán nem gondolja úgy, hogy ez lenne a legnagyobb hátránya az elhelyezkedésnek. Viszonylag sokan részben egyetértettek (54 fő a mintában). A részmintába tartozók 10,9%-a teljesen, 26,7%-a részben egyetért azzal, hogy nem tud ingázni.

6.3. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Nem tudok ingázni.) kérdés vizsgálata a fizikai dolgozók esetében

	Gyakoriság	Százalék (%)	Érvényes százalék	Kumulatív százalék
Egyáltalán nem értek egyet	76	37,6	39,6	39,6
Részben nem értek egyet	40	19,8	20,8	60,4
Részben egyetértek	54	26,7	28,1	88,5
Teljesen egyetértek	22	10,9	11,5	100,0
Összesen	192	95,0	100,0	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ugyancsak mobilitásra vonatkozó kérdésként merült fel, hogy a megkérdezett dolgozó nem tud a megfelelő munkahely megtalálása után odaköltözni (6.4. táblázat). Viszonylag sokan (36 fő) teljesen egyetértettek a problémával, de itt is magas az egyáltalán egyet nem értők aránya, 35,1%. 17,8% teljesen, 23,3% részben egyetért a költözési mobilitás hiányával. Ez utóbbi a lakásárak diverzítéséhez is köthető.

6.4. táblázat: *Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.) kérdés vizsgálata a fizikai dolgozók esetében*

	Gyakoriság	Százalék (%)	Érvényes százalék	Kumulatív százalék
Egyáltalán nem értek egyet	71	35,1	36,4	36,4
Részben nem értek egyet	41	20,3	21,0	57,4
Részben egyetértek	47	23,3	24,1	81,5
Teljesen egyetértek	36	17,8	18,5	100,0
Összesen	195	96,5	100,0	

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Felmérésünkben a szellemi munkavállalókat is megkérdeztük és elemeztük válaszaikat korcsoportok szerint. A szellemi munkavállalókat a következő korosztályokra bontva vizsgáltuk:

1. 18-29 évesek (fiatalok),
2. 30-39 évesek (középkorosztály),
3. 40 év felett (idősebbek).

A fiatalabb korosztály (18-29 év) válaszadói között a legtöbben úgy gondolták, hogy nem megfelelő szakmai tapasztalat akadályozza főképp a megfelelő munkahely megtalálásában (a megkérdezettek 20,46%-a gondolta így). Ugyancsak magas volt a részben egyetértők aránya is (35,23%). Viszonylag sokan gondolják úgy, hogy már megtalálták a megfelelő munkahelyet (részben egyetértett 45,38%, teljes mértékben 18,89%). A megfelelő végzettség és nyelvismeret hiányát is nagyobb számban jelölték meg. A fiatalok a kommunikációs képesség hiányát egyáltalán nem gondolják akadályozó tényezőnek, 71,55%-uk egyáltalán nem értett egyet az állítással. Nagy arányban vélik úgy, hogy az sem hátráltatja őket a megfelelő munkahely megtalálásában, hogy nem lennének jó csapatjátékosok (77,28% egyáltalán nem ért egyet, 14,01% pedig részben nem értett egyet), továbbá a nem, életkor, valóság, kisebbséghez tartozás sem jelent problémát (6.5. táblázat).

6.5. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? kérdésre kapott válaszok kiértékelése a 18-29 évesek esetében

	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Átlag
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	17,25	18,48	45,38	18,89	2,66
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	33,89	24,00	30,53	11,58	2,20
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	21,31	23,00	35,23	20,46	2,55
Nincs megfelelő végzettségem.	33,33	23,57	29,30	13,80	2,24
Nem elégséges a nyelvismeretem.	36,23	21,19	27,75	14,83	2,21
Nem vagyok jó csapatjátékos.	77,28	14,01	7,86	0,85	1,32
Rosszak a kommunikációs készségeim.	71,55	16,77	10,62	1,06	1,41
Nincsenek jó referenciám.	50,53	25,58	18,39	5,50	1,79
Nincsenek jó kapcsolataim.	33,33	29,72	27,39	9,55	2,13
Az ideális munkahely keveset fizet.	34,26	24,04	30,64	11,06	2,19
Nem tudok ingázni.	44,59	27,39	20,38	7,64	1,91
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	42,37	20,97	22,03	14,62	2,09
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	73,09	13,77	9,53	3,60	1,44

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Amennyiben a középkorúakat (30-39 év) vizsgáljuk, magas azok aránya, akik már rendelkeznek megfelelő munkahellyel (6.6. táblázat). Teljes mértékben egyetértett ezzel a ténnyel a korcsoportba tartozók 20,45%-a és részben értett egyet 40,34%-a. Többen jelzik problémaként, hogy nincsenek megfelelő kapcsolataik, esetleg nem megfelelő a szakmai tapasztalatuk, végzettségük, nyelvismeretük. A fiatal korosztályhoz hasonlóan egyáltalán nem látják problémának a nemi, életkori, vallási, kisebbségi besorolást (egyáltalán nem értett egyet 79,29%), hasonlóan magas arányban vélik úgy, hogy jó kommunikációs képességekkel rendelkeznek és jó csapatjátékosok. Megemlíthető, hogy még az ingázás sem jelent kiemelt akadályt (50,3% egyáltalán nem értett egyet az állítással).

6.6. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? kérdésre kapott válaszok kiértékelése a 30-39 évesek esetében

	Egyáltalán nem érték egyet	Részben nem érték egyet	Részben egyetérttek	Teljesen egyetérttek	Átlag
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	14,77	24,43	40,34	20,45	2,66
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	37,28	12,43	28,40	21,89	2,35
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	36,09	17,16	35,50	11,24	2,22
Nincs megfelelő végzettségem.	43,20	14,20	27,81	14,79	2,14
Nem elégséges a nyelvismeretem.	31,55	25,60	26,79	16,07	2,27
Nem vagyok jó csapatjátékos.	78,11	11,83	9,47	0,59	1,33
Rosznak a kommunikációs készségeim.	72,78	13,61	13,02	0,59	1,41
Nincsenek jó referenciám.	57,40	25,44	15,38	1,78	1,62
Nincsenek jó kapcsolataim.	33,14	19,53	34,91	12,43	2,27
Az ideális munkahely keveset fizet.	35,50	22,49	31,36	10,65	2,17
Nem tudok ingázni.	50,30	18,56	22,16	8,98	1,90
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	46,43	17,26	20,83	15,48	2,05
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	79,29	11,24	7,69	1,78	1,32

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ha a 40 év feletti korosztályt tekintjük (6.7. táblázat), itt sokan megjelölték problémaként, hogy nem tudnak a munkahelyhez közel költözni (a korosztály 23,6%-a teljesen egyetértett, 24,22%-a pedig részben). Igen magas azok aránya, akik a nyelvismeret hiányát gondolták a vágyott munkahelyen történő elhelyezkedés akadályának (itt a teljes mértékben egyetértők aránya 28,05% volt, a részben egyetértőké 28,66%). Itt is jelentős számban vannak olyanok, akik már megtalálták a megfelelő munkahelyet, vagy már nem keresnek. A megkérdezettek nagy része nem gondolja úgy, hogy ne lennének megfelelő referenciái (egyáltalán nem ért egyet: 67,28%), ne lenne jó csapatjátékos (75,78%), rossz lenne a kommunikációs készsége (72,22%) vagy diszkriminációval szembesülne (63,8%).

6.7. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? kérdésre kapott válaszok kiértékelése a 40 éven felettek esetében

	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Átlag
Már megtaláltam az ideális munkahelyet.	16,47	20,59	40,00	22,94	2,69
Nem fordítok a keresésre kellő energiát.	24,69	16,05	35,19	24,07	2,59
Nincs meg a szükséges szakmai tapasztalatom.	48,17	18,29	28,05	5,49	1,91
Nincs megfelelő végzettségem.	52,15	17,18	25,77	4,91	1,83
Nem elégséges a nyelvismeretem.	26,22	17,07	28,66	28,05	2,59
Nem vagyok jó csapatjátékos.	75,78	19,25	3,73	1,24	1,30
Rosznak a kommunikációs készségeim.	72,22	18,52	8,02	1,23	1,38
Nincsenek jó referenciám.	67,28	20,99	9,88	1,85	1,46
Nincsenek jó kapcsolataim.	37,42	31,29	23,31	7,98	2,02
Az ideális munkahely keveset fizet.	36,20	27,61	25,77	10,43	2,10
Nem tudok ingázni.	51,85	16,67	22,22	9,26	1,89
Nem tudok oda költözni, nem vagyok elég mobilis.	36,65	15,53	24,22	23,60	2,35
Nem, életkor, vallás, kisebbséghez tartozás miatt.	63,80	13,50	17,18	5,52	1,64

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ha a foglalkoztatottak munkakörét tekintjük (6.8. táblázat), akkor elsősorban a felsővezetők gondolják úgy, hogy már megtalálták a számukra ideális munkahelyet (teljes mértékben egyetértett 45,2%-uk). Az alacsonyabb szintű beosztásokban az egyetértés aránya csökken, így a középvezetőknél 24,5%, míg a beosztott fizikaiaknál csak 6,1%.

6.8. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Már megtaláltam az ideális munkahelyet.) kérdés vizsgálata a válaszadók munkaköre tükrében

Munkakör	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Összesen
beosztott fizikai munkakör	35,9%	26,8%	31,3%	6,1%	100,0%
beosztott szellemi munkakör	17,3%	18,9%	46,4%	17,4%	100,0%
alsó szintű vezető	12,3%	33,3%	34,6%	19,8%	100,0%
középvezető	18,1%	22,3%	35,1%	24,5%	100,0%
felsővezető	11,9%	9,5%	33,3%	45,2%	100,0%
Összesen	20,3%	21,5%	41,0%	17,2%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A képzettség szerint nem lehet egyértelműen kijelenteni, hogy mely kategóriába tartozó munkavállaló rendelkezik megfelelő munkahellyel állítása szerint (6.9. táblázat). Ugyan az általános iskolai végzettséggel rendelkezők között az egyáltalán egyet nem értők aránya a legmagasabb (33,3%), de viszonylag magas az érettségizettek körében is (26,3%). A felsőfokú végzettségűek valamelyest elégedettebbek jelenlegi munkahelyükkel, így teljes mértékben egyetért az állítással az egyetemi (MSc.) diplomával rendelkezők 19,2%-a, részben ért egyet 39,7%-a. Hasonló következtetések vonhatók le a felsőfokú alapképzést végzők között is.

6.9. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Már megtaláltam az ideális munkahelyet.) kérdés vizsgálata a válaszadók iskolai végzettségének tükrében

Iskolai végzettség	Egyáltalán nem értek egyet	Részben nem értek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Összesen
általános iskola	33,3%		50,0%	16,7%	100,0%
szakmunkás végzettség	10,7%	35,7%	28,6%	25,0%	100,0%
érettségi	26,3%	21,8%	37,6%	14,2%	100,0%

Iskolai végzettség	Egyáltalán nem érttek egyet	Részben nem érttek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Összesen
felsőfokú szakképzés, vagy érettségire épülő szakmai továbbképzés	16,2%	23,8%	41,1%	18,9%	100,0%
felsőfokú alapképzés (BSc, BA)	17,5%	18,4%	45,5%	18,6%	100,0%
felsőfokú mesterképzés (MSc, MA)	16,7%	24,4%	39,7%	19,2%	100,0%
tudományos fokozat (PhD. és magasabb fokozat)	25,0%	50,0%	25,0%		100,0%
Összesen	20,4%	21,5%	40,9%	17,2%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A válaszadók jövedelmi helyzetét tekintve megállapítható (6.10. táblázat), hogy az átlag feletti jövedelemmel rendelkezők már megtalálták a megfelelő munkahelyet (erősen átlag feletti 50%-a, az átlag feletti 29%-a teljes mértékben egyetért). Ez az arány az átlag alattiak esetében 10% alatt van, és itt gondolták a legtöbben úgy, hogy az állítással nem értenek egyet.

6.10. táblázat: Miért nem talál az elképzeléseinek maximálisan megfelelő munkahelyet? (Már megtaláltam az ideális munkahelyet.) kérdés vizsgálata a válaszadók saját jövedelmének megítélése tükrében

Saját jövedelem megítélése szerint az országos átlaghoz viszonyítva	Egyáltalán nem érttek egyet	Részben nem érttek egyet	Részben egyetértek	Teljesen egyetértek	Összesen
erősen átlag alatti	44,7%	26,3%	23,7%	5,3%	100,0%
átlag alatti	31,8%	23,4%	35,3%	9,5%	100,0%
átlagos	18,3%	22,4%	44,3%	15,0%	100,0%
átlag feletti	10,0%	17,2%	43,9%	29,0%	100,0%
erősen átlag feletti	16,7%	11,1%	22,2%	50,0%	100,0%
Összesen	20,1%	21,4%	41,2%	17,2%	100,0%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

6.5 KONKLÚZIÓ

Az előzőleg bemutatott első és második táblázat a fizikai dolgozókra vonatkozik. Az 1. táblázatban látható, hogy a fizikai dolgozó válaszadóink 5%-a már megtalálta az ideális munkahelyet, és 30,7%-a részben egyetért a kijelentéssel. Érdemes megfigyelni, hogy a szakmunkás végzettségűek között sok a munkahelyével elégedett alkalmazott, ez azt igazolja, hogy a szaktudást igénylő fizikai munkakörök stresszmentes sikerélményhez juttatják a bennük tevékenykedőket, a szakképzettek javítják a fizikaiak statisztikáját.

Vizsgálatunkban a férfi és női válaszadók elkülönítése is megtörtént a 2. táblázatban. A férfiak elégedettebbek munkahelyválasztásukkal, de az értékek közötti különbségek nem túl jelentősek. A férfiak azzal a válasszal tudnak egyetérteni, hogy a szakmai tapasztalat hiánya okozza az igényeik nem teljesülését. Javaslat ezzel kapcsolatban, a tárgycsúcsoknak a gyakorlat megszerzését biztosító ideiglenes munkahely teremtése alacsonyabb bérezéssel, állami kiegészítéssel. A női fizikai munkavállalók úgy vélik a nyelvtudásuk és a megfelelő képzésük is komoly akadályt jelent az ideális munkahely felé vezető úton. Javaslat számukra a mérsékelt tananyagú, például speciálisan eladói nyelvismeret óra, esetleg képzés támogatása.

A korosztályokat összehasonlítva megállapíthatjuk, hogy minél idősebb a szellemi dolgozó, annál valószínűbb, hogy megtalálta az ideális munkahelyet. Sajnos annak a valószínűsége is növekszik, hogy az ideális állapotot azért nem éri el, mert nem fordít kellő energiát a keresésre. A szakmai tapasztalat hiánya az évek múltával csökkenő tendenciát mutat, míg a költözési mobilitás hiánya a 40 év felettiéknél erősödik. Az emberi törekvéseket maximálisan igazolja, hogy minél magasabb pozícióban van a válaszadó, annál elégedettebb munkakörével. Hajlamosak vagyunk a jövedelem jelentőségét degradálni, de a 10. táblázat megmutatja, hogy az erősen átlag feletti jövedelműek sokkal elégedettebbek munkahelyükkel, mint a rosszabbul keresők.

6.6 BEFEJEZÉS

Az optimumot keressük, de nem szabad elfelejteni, hogy az egyéni és a nemzetgazdasági ideális helyzet eltér a vállalatitól. A munkaadók meg akarják tartani jó képességekkel rendelkező szakembereiket és szakértőiket. A HR részlegnek nem elsődleges célja, hogy az ideális munkahelyet keresők fluktuációjával szembesüljön. A következőket javasoljuk a humán szakemberek számára.

- Karrierúttal kapcsolatos interjúk során törekedjenek megismerni a megtartani kívánt alkalmazottak elégedettségét.
- Az ideális munkahelyet megtalálókat ne próbálják teljesen más jellegű feladatkörbe helyezni.
- Ha a dolgozó az interjú alapján azok közé tartozik, akik még nem találták meg az ideális munkahelyet, de munkaadójuknál jól érzik magukat, akkor több lehetőség adódik. Az érintettnek karrierutat lehet kínálni, más munkakört lehet keresni, egyéb kedvezményeket lehet biztosítani.
- Ha antagonisztikus ellentét van a dolgozó elképzelései és a vállalat elvárásai között, akkor fel kell készülni az alkalmazott előbb-utóbb bekövetkező helyettesítésére.

A kutatói munkakörben dolgozók közül egy sem jelentette ki, hogy megtalálta az ideális munkahelyet. Ez valószínűleg nem a kedvelt feladatok negligálását jelenti, hanem a megbecsülés hiányosságait. Remélhetőleg az empirikus kutatások fontosságát felismerik a döntéshozók, és a juttatásokkal ideálissá teszik a tudományos pályát.

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 készült el.

6.7 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 6. FEJEZETHEZ

- [1] ASHOUR, Lutfi, Mohammed, AL-DEBI, Hameed, A. The effect of internal marketing on employee job satisfaction: evidence from a Jordanian tourism and hospitality setting. In: *International Journal of Business and Globalisation*, 2022, 31(3), pp. 309-327. DOI: 10.1504/IJBG.2022.126747. ISSN(p): 1753-3627.
- [2] BAEK, Seong-Uk, YOON, Jin-Ha, WON, Jong-Uk. Mediating Effect of WorkFamily Conflict on the Relationship Between Long Commuting Time and Workers' Anxiety and Insomnia. In: *Safety and Health at Work*, 2023, 14, pp. 100-106. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.shaw.2022.11.003>. ISSN(p) 2093-7911.
- [3] CANTARELLI, Paola, VAINIERI, Milena, SEGHIERI, Chiara. The management of healthcare employees' job satisfaction: optimization analyses from a series of large-scale surveys. In: *BMC Health Services Research*. 23(1), 2023, pp. 1-14. DOI: 10.1186/s12913-023-09426-3. ISSN(e): 1472-6963.

- [4] DE GIORGIO, et al. Organizational identification as a trigger for personal well-being: Associations with happiness and stress through job outcomes. In: *Journal of Community & Applied Social Psychology*, 2023, 33(1), pp. 138–151. <https://doi.org/10.1002/casp.2648>. ISSN(e): 1099–1298.
- [5] ECHEVERRÍA, Lucía, GIMENEZ-NADAL, Ignacio, J., MOLINA, Alberto, José. Active commuting and the health of workers. In: *Journal of Transport & Health*, 2023, 31: 101626, pp. 1-18. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jth.2023.101626>. ISSN(p) 2214–1405.
- [6] FEDOR, R., Anita. Job satisfaction in Hungary – comparative study. In: *Economics and Sociology*, 2021, 14(2), pp. 331-349. DOI:10.14254/2071-789X.2021/14-2/18. ISSN(p) 2071-789X.
- [7] HARTMANN, Elodie, MATHIEU, C. Well-being, work satisfaction and work–family conflict: Perspective based on leadership influence; [Bien-être, satisfaction au travail et conflit travail–famille : une perspective centrée sur l’influence du leadership]. In: *Psychologie du Travail et des Organisations*, 2022, 28(1), pp. 5-20. DOI: 10.1016/j.pto.2021.10.003. ISSN(p) 1420–2530.
- [8] HEYDARI, Mohammadreza, et al. Investigation of job satisfaction amongst voluntary, counseling and testing centers and health centers in Iran. In: *BMC Psychology*, 2022, 10:258, pp. 1-8. DOI: 10.1186/s40359-022-00972-9. ISSN(e) 2050–7283.
- [9] JUHÁSZ Tímea, KÁLMÁN Botond, TÓTH Arnold (2020): A diákkori, egyéni tanulmányi verseny-motivációk hatása a későbbi szervezeti verseny- motivációra Taylor folyóirat 12(1), pp. 52–63
- [10] KÁLMÁN, Botond (2019) Egészséges verseny – Egészségügyi állapotjelzők bevonása versenyképességi vizsgálatokba (Thesis) Budapesti Metropolitan Egyetem <http://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.25286.19526>
- [11] KŐMŰVES, Zsolt, NAGY, Zita, Mónika, SZABÓ, Szilvia. A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül. In: *Új munkaügyi szemle*, 2021, 2(3), pp. 34-45. ISSN 2677–1306.
- [12] KŐMŰVES, Zsolt, BERKE, Szilárd. Labor retention in the domestic SME sector in Somogy county. In: *Régió kutatás szemle*, 2021, 6 (1), p. 66-77, DOI: 10.30716/RSZ/21/1/6. ISSN 2559–9941.
- [13] LIU, Wei, LIU, Yaoping. The Impact of Incentives on Job Performance, Business Cycle, and Population Health in Emerging Economies. In: *Original Research*. 2022, 9:778101, pp. 1-14. DOI: 10.3389/fpubh.2021.778101. ISSN(e) 2191-219X.
- [14] MARTÍN-BARROSO, David, NÚÑEZ-SERRANO, Juan, TURRION, Jaime, VELAZQUEZ, J., Francisco. Are workers’ commutes sensitive to changes in the labour market situation? In: *Journal of Transport Ge-*

- ography, 2022, 101:103352, pp. 1-15. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2022.103352>. ISSN(p) 0966–6923.
- [15] MULYANINGSIH, SUSILAWATI, Wati, ARDIATI, Riza, Lupi. Understanding employee satisfaction in the public sector: Examining the role of communication style, individual initiative, and reward systems. In: *International Journal of Public Policy and Administration Research*, 2022, 9(4), pp. 79-89. DOI: 10.18488/74.v9i4.3205. ISSN(p): 2313–0423.
- [16] SHAFAGATOVA, Aygun, VAN LOOY, Amy, MALEKI SHAMASBI Simin. Uncovering the Combined Impact of Process Characteristics and Reward Types on Employees' Job Satisfaction: A European Quantitative Study. In: *SAGE Open*. 13(1), 2023, pp. 1-21. DOI: 10.1177/21582440231160125. ISSN(p): 2158–2440.
- [17] TASOUJ, Sh., Nejhad, Nasrollah, et al. The Relationship Between Job Satisfaction and Crisis-related Factors in Rehabilitation Staff Regarding the Prevention Approach. In: *Health in Emergencies and Disasters Quarterly*. 2021, 6(2), pp. 89-98. DOI: 10.32598/hdq.6.2.189.12. ISSN(e) 2345–4210.
- [18] TEODOROVICZ, Thomaz, KUN., L., Andrew, SADUN, Raffaella, SHAER, Orit. Multitasking while driving: A time use study of commuting knowledge workers to assess current and future uses. In: *International Journal of Human – Computer Studies*, 2022, 162:102789, pp. 1-17. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2022.102789>. ISSN(p) 1071–5819.
- [19] TRAN, Hoa, Quynh, NGUYEN, Phuong, V., TRINH, Thi, Vu, Anh, HO Tien Viet. The influence of career adaptability on well-being indicators and job performance. In: *Journal for Global Business Advancement*, 2022, 15(1), pp. 63-80. DOI: 10.1504/jgba.2022.127206. ISSN(p) 1746-966X.
- [20] TRINH, Hoang, Phuong, VAN, Dao, Hong, NGUYEN, The, Kien. What determines employees' job satisfaction and loyalty? Evidence from Vietnamese enterprises. In: *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 2023, 10(2), pp. 67-76. DOI: 10.21833/ijaas.2023.02.009. ISSN(e): 2313–3724.
- [21] VERSTEEGT, Lisanne, van DIJKE, Marius, van RUYSEVELDT, Joris, van den BOS, Kees. When Employees Experience Low Levels of Job Autonomy, Fair Procedures Buffer Unfair Outcomes. In: *Frontiers in Psychology*. 2022, 13: 784853, pp. 1-13. DOI: 10.3389/fpsyg.2022.784853. ISSN(p) 1664–1078.

7 HR VÁLASZOK A KORONAVÍRUS ÁLTAL ELŐIDÉZETT MUNKAERŐ PROBLÉMÁK CSÖKKENTÉSÉRE KÖZÉP ÉS KELET EURÓPA HAT ORSZÁGÁBAN 2021–2022

(HR'S RESPONSES TO REDUCING WORKFORCE PROBLEMS CAUSED BY THE CORONAVIRUS IN SIX COUNTRIES OF CENTRAL AND EASTERN EUROPE 2021–2022)
(KŐMÜVES ZSOLT – BEŠIĆ ALMINA – HIRT CHRISTIAN – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – SZABÓ KATALIN – POÓR JÓZSEF)

ABSZTRAKT

Egyre inkább terjed az a nézet és felfogás, hogy a kínai Vuhanban, 2019 végén kirobbant Koronavírus-válság (Covid-19 pandémia) nemcsak egy egészségügyi és humán világhatasztrófa volt, hanem egy a mostaninál is jóval nagyobb problémának a megjelenése. A szakemberek úgy vélik, hogy a "civilizációnkra a valós fenyegetést nem a Covid jelentette, hanem az atombomba, az éghajlatváltozás, az erőforrások kimerülése és a háborúk bekövetkezése. A Covid-19 válság újra felerősítette a HR munka és az emberi tényező szerepét. Úgy véljük, hogy a Kelet európai régió hat országban (Ausztria, Bulgária, Csehország, Magyarország, Románia and Szlovákia) összegyűjtött tapasztalatok nagyon hasznosak lehetnek és lehetnek a válságkezelés és a foglalkoztatás helyi, regionális és globális kezelése szempontjából a vállalatok és az egyes intézmények szintjén.

KULCSSZAVAK

nehéz gazdasági helyzet, háború hatásai, menedzsment, HR, munkaerőpiac, Közép és Kelet Európa

ABSTRAKT

The view and perception that the Corona Virus crisis (Covid-19 pandemic) that erupted in Wuhan, China at the end of 2019 was not only a health and humanitarian global disaster, but also the emergence of a much bigger problem than the current one is spreading more and more. Various experts believe that the real threat to our civilization was not Covid, but the atomic bomb, climate change, the depletion of resources and the occurrence of wars. The Covid-19 crisis has reinforced the role of HR work and the human factor. We believe that the experiences gathered in six countries of the East-

ern European region (Austria, Bulgaria, Czech Republic, Hungary, Romania and Slovakia) can be and have been very useful in terms of local, regional and global management of crisis management and employment at the level of companies and individual institutions.

KEYWORDS

economic crisis, the effects of war, management, HR, labour market, Central and Eastern Europe

7.1 BEVEZETŐ

A globális koronavírus-járvány a 2020-as év elejével kezdődően egy olyan jelentős sokkhatást okozott térségünk társadalmi-gazdasági berendezkedésében, amely sok kutató szerint alapjaiban változtatta meg a társadalom és ezen belül a gazdasági szereplők működését. A mai, modern világ egyik kulcskérdésévé vált hazánkban, a régiókban és az egész világon egyaránt, hogy milyen trendek és tendenciák fognak kialakulni a munkaerőpiacon. Milyen következményei lesznek a kialakult válságnak a munkaerőpiacra és a HR területeire nézve? A legtöbb szakember egyetért abban, hogy még a járvány teljes elcsendesülése esetén is csak egy új típusú normalitáshoz térhetünk vissza. Ez az új normalitás ugyanakkor számos bizonytalan és csak nehezen előrelátható tényezőt tartalmaz, melyek ráadásul egy járvány kontextusában rövid idő alatt gyökeresen is változhatnak. Az egyik ilyen kiemelt terület, amely a járvány hatására átalakult a gazdaságban, az a humán erőforrásnak a szervezeten belül betöltött szerepével kapcsolatos. Kérdés, hogy milyen eszközök és módszerek segítségével csökkenthetőek a vállalkozások költségei, miként szerezhető és tartható meg hosszútávon a humán erőforrás, amely biztosítja a szervezetek folyamatos működésének a sikerét. E dilemmák megválaszolása indukálta kutatásunkat, amely hat országra kiterjedő vizsgálat segítségével igyekszik a feltett kérdéseket megválaszolni.

7.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

7.2.1 KORONAVÍRUS HATÁSAI

A Koronavírus válság kirobbanása előtt a világgazdaság – beleértve a szűkebb Közép és Kelet európai régiókat is – tartós növekedési pályán volt. A fejlett világban jellemző volt az 1-2 százalékos növekedés, az egész világ átlaga pedig csaknem 3 százalékot ért el [1] míg a régióknak országaiban ez az érték már

elérte a 3-5 százalékot. Az IMF [2] adatai szerint a pandémia első és második hulláma jelentősen visszavetette a világgazdaságot és az egyes régiókat és országokat. Kína kivételével 2020-ban a legtöbb országban jelentős volt a gazdasági visszaesés, amely régiókat sem kerülte el, a csökkenés 6-7 százalékot mutatott [3]. A 2021-es évben ez az érték a legtöbb országban pozitívrá változott. A harmadik hullám elmúltával az előrejelzések már nagyon bátrak (+7-8%) és bizakodóak voltak. A negyedik hullámot követően – köszönhetően sok előre nem látható problémának, mint pl. alkatrészihiány – ezek a várakozások már sokkal realitásosabb értékekhez (5-6%) közelítettek.

7.1. táblázat: A világ, az egyes régiók és Kína és USA GDP adatai 2020–2021

Világ, régiók és országok	2020	2021
Globális GDP	-4,3% és 7,4%	+4 és +6%
USA	-4,2%	+4,2%
Kína	2,6%	+6,5%
EU-27	-7,5%	+5%
EU-euro	-8%	+5%

Forrás: [2], [3]

Fontos azonban kiemelnünk és hangsúlyoznunk, hogy ez a válság a munkaerőt is súlyosan érintette. A pandémiás helyzet munkaerőpiacra gyakorolt negatív hatása rövid időn belül szignifikáns változásokat eredményezett az évek óta felfelé ívelő foglalkoztatás tekintetében. A világválság kitörése előtt az egész világgazdaságra jellemző volt a foglalkoztatás bővülése és a munkanélküliség folyamatos csökkenése [2]. A munkaerő-piaci hírek szinte csak a munkaerőhiányról szóltak [4], [5]. Újabb és újabb elemzések jelezték, hogy nincs más kiút: emelni kell a béreket és hosszabb távon a robotizációra és a mesterséges intelligenciára kell a hangsúlyt helyezni. Ebbe a helyzetbe robbant be az egész világon és hazánkban is 2020. márciusának elején a SARS-CoV-2. A gazdasági krízis következtében jelentősen csökkent az egyes nemzetgazdasági ágak kereslete (szolgáltatóipar, feldolgozóipar), ami az elbocsátások számának növelését és a munkanélküliség emelkedését eredményezte. A korábbi válságokra nem jellemző módon példátlan bezárások eddig nem tapasztalt intézkedési hullámot indítottak el [6]. A Nemzetközi Munkaügyi Szervezet [7] adatai szerint 3,5 milliárd munkavállalóból [8] globálisan 255 millió ember (7,2%) – elbocsátások és a munkaóra kiesések együttes figyelembevétel alapján (7,8%) – veszítette el a munkáját a válság első hullámában. Számos országban a rövidített munkaidő eszközéhez for-

dultak. Az ILO becslései szerint Európában a rövidített munkaidő bevezetése 2020 első negyedében (2019 utolsó negyedéhez viszonyítva) olyan hatással volt, mintha 130 millió teljes munkaidős állás veszett volna el. A válság elsősorban az alacsony képzettségűeket és a női munkavállalókat sújtotta, és azokat, akik esetében a home office lehetősége nem volt alkalmazható. Ugyancsak nehéz helyzetbe hozta a válság a szabadúszókat, különösen a kultúra területén, a részmunkaidős munkavállalókat, illetve a határozott idejű szerződéssel rendelkező munkavállalókat. Az amúgy is hátrányos helyzetben levő fiatal munkavállalók szintén a válság vesztesei közé tartoznak [9]. Az EU-ban a járvány egyedül az infokommunikációs ágazat fejlődésére volt pozitív hatással [10], változásokat indukálva a digitális kompetenciák fejlődésében Európában és ezen belül a visegrádi országokban is [11; 12]. A munkakereslet csökkenése, illetve a lezárások miatt fenyegető munkanélküliség megelőzésére, elkerülésére, valamint az állásokat elvesztők kompenzálására részben kormányzati intézkedések révén, részben spontán alkalmazkodás útján került (vagy kerülhetett volna) sor [13]. Az IMF [2] úgy látta, hogy az egyes országok „a koronavírus-válságra soha nem látott gyorsasággal reagáltak, különös tekintettel a legkiszolgáltatottabbak védelmére, és megteremtették a befogadó és fenntartható gyógyulás színterét”. Hasonlóan kedvező döntés előkészítését indította el az Európai Unió az EU Szolidaritási Alapja növelése kezdeményezésével, ami a későbbi kilábalás alapját teremtette meg.

7.2.2 MEGVÁLTOZOTT HR

Magyarországon több szakaszban végzett KoronaHR kutatás, valamint ezek elemzéséből készült publikációk kiemelik, hogy a járvány nem csak a vállalati működésre, hanem az emberi erőforrás menedzsment tevékenységére is jelentős hatást gyakorolt. A Covid-19 a HR-rel kapcsolatos teendőket, folyamatokat alapjaiban változtatta meg. A munkáltató és a munkavállaló alapvető érdeke, hogy a pandémia ideje alatt az üzletmenet zavartalanul működjön, a munkáltató pedig továbbra is képes legyen foglalkoztatni a munkavállalót [14]. A szervezetek többsége válaszként: leállította az üzleti utakat, céges rendezvényeket továbbá engedélyezte az otthoni munkát, illetve szükség esetén elrendelte azt. A döntések meghozatala során a vezetésnek két fontos kérdést kellett fontolóra venni: mi a legfontosabb a munkavállaló számára, és ezzel együtt mi a HR számára? A járvány ideje alatt a legnagyobb kihívást a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtése jelentette [15]. Olyan jelenségeknek lehettünk tanúi, mint a társadalmi elszigeteltség, szegregáció, bizonytalanság és a félelemérzet kialakulása. Ebben a helyzetben a szervezeteknek rugalmasabbaknak és innovatívabbaknak kell lenniük a munkavállalókat érintő váratlan emberi erőforrásokkal kapcsolatos kérdésekben [16]. Azt

is látnunk kell, hogy a munkavállalót inkább az anyagi biztonság, a személyes és a családi egészség foglalkoztatja, mint a munkáltatója anyagi helyzete, instabillá válása, ezért a HR stratégiának figyelembe kell venni a munkavállalók aggodalmait is [17]. A szervezetek számára a legnagyobb megmértetést a hatékony belső kommunikáció, tájékoztatás és a kapcsolattartás jelenti. Ezt követi a munkaerő megtartásának nehézsége, a home office, távmunka bevezetése/működtetése, illetve az egészségvédelem és a higiéniai előírások betartása [18]. Kritikus pontként említésre került a motiváltság fenntartása, a bérgazdálkodás, a pánik kezelése és a digitális folyamatok kialakítása. A jövedelmek fontosságát számos tanulmány igazolta [19; 20]. Bár a pénz tipikus külső motivációs tényező, megfigyelhető az is, hogy éppen ilyen irányban alakulnak át a gyermekkori motivációk: a belső késztetésektől a külső felé elmozdulva [21]. A jövőben olyan stratégiák kialakítására kell törekedni, melyek gyakorlati alkalmazása hozzájárul a munkaerő és a megváltozott munkaerő-piaci körülmények közötti kapcsolat egyensúlyának megteremtéséhez. Szorgalmazni szükséges a hatékony tanulási formák kialakítását a digitális transzformáció adta lehetőségek maximális kiaknázásával [22; 23]. Ugyancsak fontos a válságok okozta stressz kezelése is [24].

7.2.3 SZERVEZETI REAKCIÓK A KORONAVÍRUS-JÁRVÁNY ÁLTAL ELŐIDÉZETT VÁLSÁGHELYZETRE

Világszerte a szervezetek változatos módon reagáltak a koronavírus-járvány által előidézett válsághelyzetre. Most tekintsünk át néhány témánkba vágó kutatást! Egy amerikai nagyvállalatok körében végzett kutatás kimutatta, hogy 2020 első negyedében a válaszdók 70%-ának csökkent a forgalma és 28%-a bocsátotta el vagy küldte fizetetlen szabadságra az alkalmazottait, míg 25%-uk viszont megemelte a fizetését a fontosabb munkaköröket betöltő dolgozóknak [25]. Egy másik, 2020 júniusában készített nemzetközi kérdőíves felmérés szerint, a vállalatok 62,6%-a teljesen, 32,3%-a pedig részben állt át távmunkára, 37,9%-a pedig elővigyázatossági intézkedéseket vezetett be. 21,9%-a bocsátott el vagy küldött fizetetlen szabadságra alkalmazottakat, 18%-a csökkentette munkavégzési kapacitását, 12%-a függesztette fel a működését és csupán 6,2%-uk gondolta, hogy semmilyen válságkezelő intézkedést nem szükséges bevezetnie [26]. Bár a távmunkára való végleges áttérést a felmérések alapján több vállalat is fontolgatja, egy McKinsey tanulmány [27] felhívja a figyelmet arra, hogy a termelékenység csökkenése nélkül a fejlett gazdaságokban is csupán a munkaerő 20-25%-a dolgozhat heti 3-5 napot távmunkában. Vállalkozónők (döntő mértékben mikro- és kisvállalkozók) körében 2020 nyarán végzett nemzetközi felmérés [28] válaszdóinak 79%-t érintette negatívan a koronavírus által okozott

gazdasági válság, 11%-uk számára tevékenységük gyakorlását is lehetetlen-
né tette. 38% felfüggesztette vagy csökkentette a tevékenységét, 22% csök-
kentette a munkaórákat, 10% létszámleépítést hajtott végre, 6% fizetett
és 5% fizetetlen szabadságra küldte az alkalmazottakat. A válaszadók fele
alkalmazkodási stratégiákat is keresett (új termékek és szolgáltatások be-
vezetése, új piacok keresése és az online értékesítés megerősítése), és több
mint egyharmaduk fejleszteni próbálta a vállalkozását (felújításokat végzett,
képzéseket tartott és új eszközöket szerzett be). A Magyar Kereskedelmi és
Iparkamara Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézetének 2020. októberi fél-
éves konjunktúrafelvételéből kiderült [29], hogy a magyarországi vállalatok
körében legnépszerűbb válságkezelési stratégia a kiadások csökkentése, az
öt leggyakrabban alkalmazott eszköz pedig: a költségek csökkentése (58%),
a beruházások lassítása és halasztása (37%), a részmunkaidő vagy rövidített
munkaidő bevezetése (37%), a kormányzati kedvezmények igénybevétele
(37%), a rövid távú finanszírozás biztonságának javítása (30%), valamint a
stratégia módosítása (30%).

A leírtakat figyelembe véve e tanulmány központi kérdése, hogy a vizsgált
szervezetek az egyes országokban milyen HR intézkedések figyelembevétele
mellett igyekeztek a munkaerőt megtartani és milyen válaszokat adtak a
Covid-19 által okozott gazdasági károk enyhítésére.

7.3 ANYAG ÉS MÓDSZER

A megfogalmazott célok elérése érdekében primer kutatást hajtottunk végre.
A jelzett kutatás során egy általunk fejlesztett kérdőív segítségével igyekez-
tünk rávilágítani a vizsgált országok szervezeteinek a koronavírus járványra
adott HR válaszaikra. A kutatás háttérváltozóit a 2. – 3. táblázatokban láthatjuk.

7.2. táblázat: A kutatás háttérváltozóit

	AT	BG	BIH	HU	RO	SK	Össz.
Tulajdonosi forma							
Állami, önkormányzati	15,3	19,2	34,2	20,8	6,3	14,2	16,1
Hazai magán	56,9	42,3	34,2	48,4	72,3	64,4	56,8
Külföldi vagy vegyes	22,2	32,7	28,9	26,6	18,9	18,9	23,5
Nonprofit szervezet	1,4	5,8	2,6	4,2	2,4	2,6%	3,3
Egyéb	4,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Összesen (db) n=	72	104	38	312	206	233	965

	AT	BG	BIH	HU	RO	SK	Össz.
Foglalkoztatottak száma							
1-9 fő	2,8	23,3	7,9	23,4	33,0	44,6	28,4
10-49 fő	4,2	21,4	21,1	23,7	27,2	24,9	22,9
50-250 fő	22,2	26,2	31,6	20,5	19,4	12,0	19,4
251-500 fő	26,4	5,8	23,7	9,0	8,7	4,7	9,4
501-2000 fő	16,7	12,6	15,8	10,9	4,4	4,7	8,8
2000 fő felett	27,8	6,8	0	10,3	4,4	2,6	7,7
Atipikus formában foglalkoztatottak							
1-9 fő	25,0	20,4	42,1	31,2	24,9	40,2	30,8
10-49 fő	31,9	11,7	23,7	16,4	14,6	13,5	16,3
50-250 fő	18,1	7,8	7,9	12,2	6,3	6,6	9,4
251-500 fő	15,3	1,0	-	4,2	1,0	2,2	3,3
501-2000 fő	4,2	1,9	-	3,5		,9	1,9
2000 fő felett	5,6	1,0	-	1,9		,9	1,4
Összesen (db) n=	72	103	38	311	205	229	958
Árbevétel alakulás							
2,5 milliárd Ft-ig (8 millió Euro)	22,2	81,4	-	69,3	80,8	82,5	69,3
2,51-25 milliárd Ft (8-80 millió Euro)	30,6	11,3	-	17,7	14,1	11,4	17,7
25,1-120 milliárd Ft (80-400 millió Euro)	27,8	2,1	-	5,7	3,0	4,8	5,7
100 milliárd Ft fölött (400 millió Euro)	19,4	5,2	-	7,3	2,0	1,3	7,3
Összesen (db) n=	72	97	-	300	198	229	300

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A felmérésünkben a vizsgált hat országból közel 965 válaszadó kérdőívét dolgoztuk fel. A válaszadók közel háromnegyede (72%) belföldi tulajdonban álló állami vagy magán szervezet. A foglalkoztatotti létszám besorolást az Európai Unióban is alkalmazott felosztás szerint hajtottuk végre. A cégméretet azért érdemes vizsgálni, mert több szempontból is fontos befolyásoló tényezője a válságra adott reakcióknak és azok eredményességének. A mikro-, kis- és középvállalkozások (kkv) szektorában ugyanis jellemző a gyors reagálás, a munkavállalókkal való törődés, de a kisebb

anyagi tartalék is. Például Magyarországon az első hullám mélypontján 2020 április-májusban 17.600 vállalkozás szűnt meg. Ugyanezen időszakban 11.000 új egyéni vállalkozót is bejegyeztek, ők többségükben a munkanélküliség elől „előremenekülő” kényszervállalkozók voltak [30]. A nagyobb, tőkeerős cégek azonban megmaradtak. Ezek ugyan jóval lassabban reagáltak a válságra, viszont stabil eredményeket értek el [31]. A háttérváltozók között megtaláljuk az atipikus formában foglalkoztatottakat is. Az atipikus foglalkoztatás fogalomköre meglehetősen tág és képlékeny. A nagyobb szervezeteknél arányaiban kevesebb az atipikus foglalkoztatott (1,5%), míg a 10 fő alatti cégeknél jóval több (31%). Jellege miatt jelentős részben kikerült a munkaügyi jogi szabályozás alól, ezért az így foglalkoztatottak a pandémia alatt létszámleépítés első áldozatai lettek. Ugyanakkor a korlátozások következtében egyes atipikus munkavégzési formák a jövőben akár tipikussá is válhatnak, például a távmunka. Az utolsó háttérváltozó, amellyel dolgoztunk az a megkérdezett szervezetek árbevétel szerinti megoszlása volt. Az árbevétel tekintetében Boszniát külön táblázatban szerepeltetjük (7.3. táblázat), mivel a statisztikákban csak 2019-es adatok érhetőek el, ezeket nem tartottuk szerencsésnek frissebb adatokkal vegyesen táblázatba foglalni.

7.3. táblázat: Árbevétel alakulása Bosznia-Hercegovina esetében

Árbevétel	Bosznia (2019-es adat) %
32000 KM*-ig	2,6
32000–46000 KM	5,3
46000–240000 KM	10,5
240000-8 millió KM	34,2
8 millió-80 millió KM	44,7
80 millió-400 millió KM	2,6
Összesen (db) n=	38

*Bosznia-Hercegovina konvertibilis márka=KM

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Empirikus vizsgálatunk – amely nem volt reprezentatív – alapvetően ex-post jellegűnek tekinthető, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgálja a Covid-19-re adott HR válaszokat hat ország viszonylatában. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a

legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon. Az adatok értékelésére egyszerű viszonyszámokat használtunk. Szekunder adatforrások feltérképezésére a Litmaps és az Inciteful programok használatára került sor.

7.4 EREDMÉNYEK

Tanulmányunk vizsgálati fókuszát az egyes országok vállalatainak/szervezeteinek a válság kezelése céljából foganatosított HR intézkedései képezik. A koronavírus-járvány rövid időtartam alatt rendkívüli kihívások elé állította valamennyi ország gazdaságát, ami sajátos megközelítést, újszerű, kreatív hozzáállást igényelt valamennyi szervezet vezetőjétől. A lezárások az alkalmazottak munkalehetőségeit nagymértékben korlátozták, mivel a termelőegységek nagy része leállt, a szolgáltatók is bezártak. A fenyegető munkanélküliség egyesek számára valósággá vált, de számos vállalkozás tekintett tovább az „itt és most” érdekeknél és törekedett – különböző válságkezelő intézkedések révén – arra, hogy munkavállalóit megtartsa a várhatóan közeli újraindulásig. A válaszadók több mint fele (57,5%) határozottan úgy gondolta, hogy szükség van ezekre a válságkezelő HR intézkedésekre és csupán 8,6%-uk vélekedett úgy, hogy nincs teendője ezen a területen. A HR fókuszába kerültek a pandémiás időszakban az egészségügyi és biztonsági feladatok is [32]. A legtöbben (42,5% nagy, további 20,7% pedig közepes mértékben) új munka- és egészségvédelmi intézkedéseket vezettek be. Itt kiemelt szerepet kapott az otthoni munkavégzés engedélyezése/elrendelése (40,2% nagy és 17,1% közepes mértékben), bár lényeges különbségek voltak észlelhetők az egyes országok között. Az otthoni munkavégzést a bolgár és az osztrák válaszadók háromnegyede, míg a szlovákoknak kevesebb, mint egynegyede vezette be nagy mértékben (7.4. táblázat).

A megrendelések elmaradása, csökkenő bevételeket eredményezett. A költségek azonban továbbra is fennmaradtak, amelyek csökkentése a vállalatok / szervezetek megmaradásának feltételévé váltak. A kieső bevételek és a megnövekedő költségek ellensúlyozására a vizsgált országok először létszámstoppal, utána pedig a létszámleépítéssel reagáltak. Létszámstop bevezetése a válaszadók 16,4%-ánál megfigyelhető volt. Bulgária (23,8), Bosznia-Hercegovina (21,6%) és Ausztria (19,1%) esetén a szervezetek válaszaik alapján átlag érték felett voltak, még Magyarország (16,1) alatta. E mutató Románia esetén volt a legalacsonyabb 11,1%-kal. Létszámcsökkentést a megkérdezettek 5%-a értékelte úgy, hogy az nagyon és 11,8%-a úgy, hogy az közepesen jellemző volt az ő szervezetük-

nél. Látható, hogy Bulgáriában volt ez a mutató a legmagasabb 8,9%-al. (7.5. táblázat).

7.4. táblázat: Egészségvédelmi intézkedések elrendelésének megoszlása

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Új munka- és egészségvédelmi intézkedések (%)						
Nem jellemző	5,7	7,8	5,3	14,7	9,0	24,4
Kis mértékben jellemző	5,7	5,9	10,5	23,2	33,8	28,1
Közepes mértékben jellemző	41,4	18,6	42,1	22,2	10,4	18,4
Nagy mértékben jellemző	47,1	67,6	42,1	39,9	46,8	29,0
Otthoni munkavégzés (%)						
Nem jellemző	0,0	5,8	10,5	24,9	39,8	46,6
Kis mértékben jellemző	1,4	3,9	23,7	19,7	14,9	12,8
Közepes mértékben jellemző	24,3	15,5	23,7	16,4	14,4	17,8
Nagy mértékben jellemző	74,3	74,8	42,1	39,0	30,8	22,8

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

7.5. táblázat: Létszámcsökkentés és a létszámstop szükségességének megítélése és alkalmazása a vizsgált országokban (%)

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Létszámstop (%)						
Nem jellemző	35,3	54,5	24,3	61,5	52,5	47,3
Kis mértékben jellemző	23,5	5,0	27,0	12,2	16,7	16,8
Közepes mértékben jellemző	22,1	16,8	27,0	10,2	19,7	19,5
Nagy mértékben jellemző	19,1	23,8	21,6	16,1	11,1	16,4

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Létszámcsökkentés (%)						
Nem jellemző	64,7	73,3	83,8	78,0	73,7	69,7
Kis mértékben jellemző	17,6	3,0	13,5	12,8	5,6	7,8
Közepes mértékben jellemző	13,2	14,9	2,7	4,3	16,7	17,4
Nagy mértékben jellemző	4,4	8,9	0,0	4,9	4,0	5,0

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A költségek csökkentése tekintetében megoldás lehet a bérfefagyasztás, bércsökkentés, a béren kívüli juttatások csökkentése esetleg eltörlése (7.6. táblázat), munkaerő szükséglet csökkentése automatizálással vagy képzéssel. A bérek befagyasztásához Bulgárián kívül (ahol a válaszadók közel egyharmada élt ezzel az eszközzel) elenyésző mértékben folyamodtak a vállalatok (csupán 7,9%-ra volt nagymértékben jellemző, átlagon felüli mértékben összesen 18,6%-ra), a bérek csökkentése pedig a vállalatok 4,2%-ára volt nagymértékben jellemző. E tekintetben az országok közül Bosznia-Hercegovina kitűnik, hiszen a válaszadó szervezetek harmadánál kisebb vagy nagyobb mértékben csökkentették a dolgozók juttatását. A béren kívüli juttatások csökkentésében Románia járt élen, itt a megkérdezett vállalkozások több mint 40%-a számolt be arról, hogy csökkent vagy teljesen meg is szűnt minden béren kívüli juttatás.

7.6. táblázat: Költségek csökkentésének egyéb lehetőségei a vizsgált országokban (%)

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Munkaidő csökkentése (%)						
Nem jellemző	41,2	65,0	16,2	71,1	56,6	63,0
Kis mértékben jellemző	22,1	3,0	35,1	13,8	11,7	11,9
Közepes mértékben jellemző	22,1	18,0	32,4	10,5	20,4	18,3
Nagy mértékben jellemző	14,7	14,0	16,2	4,6	11,2	6,8

	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Bérfelfogyasztás (%)						
Nem jellemző	79,1	62,0	72,2	80,5	68,2	70,8
Kis mértékben jellemző	11,9	6,0	8,3	9,2	9,1	5,9
Közepes mértékben jellemző	7,5	11,0	13,9	4,6	13,1	17,4
Nagy mértékben jellemző	1,5	21,0	5,6	5,6	9,6	5,9
Bérek csökkentése (%)						
Nem jellemző	92,5	83,0	69,4	87,5	78,1	71,1
Kis mértékben jellemző	7,5	6,0	16,7	5,0	4,1	6,6
Közepes mértékben jellemző	0,0	6,0	5,6	4,3	14,8	15,6
Nagy mértékben jellemző	0,0	5,0	8,3	3,3	3,1	6,6
Bérhez köthető juttatások eltörlése (%)						
Nem jellemző	68,7	63,7	50,0	82,8	58,3	63,0
Kis mértékben jellemző	20,9	8,8	30,6	7,6	12,6	8,1
Közepes mértékben jellemző	10,4	16,7	11,1	4,3	18,1	24,2
Nagy mértékben jellemző		10,8	8,3	5,3	11,1	4,7

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A következő lépésben tekintsük (7.7. táblázat) át a munkaerő – szükséglet biztosításának lehetőségeit az egyes vizsgált országok esetében! Korábban már jeleztük a koronavírus hatása sokféleképpen jelentkezett a munkaerőpiacon, volt olyan szektor, amelyet leállásra vagy recesszióra kényszerített, ide főleg azok a gazdasági tevékenységek és ágazatok tartoztak, amelyek személyes jelenlétet követelnek meg a termeléshez, vagy azok, amelyek nagymértékben támaszkodnak a globális ellátási láncok inputjaira. Itt kiemelt jelentősége volt az egyes munkaerő-megtartó stratégiák alkalmazásának. Emellett volt olyan szektor is, amelyben a hagyományos munkavégzést felváltotta a távmunka, és így fenn tudták tartani a folyamatos működést a digitalizációnak köszönhetően, ezzel csökkentve a munkanélküliség kockázatát [33]. Végezetül volt olyan ágazat (például az elektronikus kereskedelem, számítástechnika, élelmiszeripar), amelyre pozitív hatással volt a koronavírus-válság a szektor szolgáltatásai vagy termékei iránt megnövekedett kereslet miatt [34] és [35]. A munkaerő szükséglet csökkentése

automatizálással vagy képzéssel csupán a válaszadók egyötödére volt jellemző. Az önfejlesztést a vállalatok 42,5%-a támogatta közepes vagy nagy mértékben, az országok közötti eltérések viszont e tekintetben is nagyok: a bolgár vállalatok kétharmadára, a magyaroknak viszont csak a 29,1%-ára volt jellemző ez az intézkedés.

7.7. táblázat: Munkaerő-szükséglet biztosításának lehetőségei a vizsgált országokban

Munkaerő-szükséglet csökkentése automatizálással vagy képzéssel (%)						
	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Nem jellemző	56,1	36,0	50,0	74,3	62,6	66,5
Kis mértékben jellemző	33,3	23,0	32,4	13,9	12,8	9,2
Közepes mértékben jellemző	9,1	15,0	11,8	8,9	21,5	21,6
Nagy mértékben jellemző	1,5	26,0	5,9	3,0	3,1	2,8
Munkaerő-szükséglet csökkentése képzéssel (%)						
Nem jellemző	54,5	37,0	40,0	75,6	51,0	68,8
Kis mértékben jellemző	27,3	20,0	34,3	14,9	16,2	6,0
Közepes mértékben jellemző	15,2	17,0	20,0	7,6	27,8	22,8
Nagy mértékben jellemző	3,0	26,0	5,7	2,0	5,1	2,3
Munkaerő-szükséglet csökkentése önfejlesztéssel (%)						
Nem jellemző	21,5	23,0	20,6	42,7	19,2	39,1
Kis mértékben jellemző	21,5	11,0	23,5	28,1	34,8	18,6%
Közepes mértékben jellemző	36,9	16,0	35,3	18,2	24,7	31,6%
Nagy mértékben jellemző	20,0	50,0	20,6	10,9	21,2	10,7

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A pandémiás helyzet rég nem látott gazdasági sokkot okozott az egész világban. Válaszként a gazdaságpolitikai döntéshozók szinte példa nélkül álló ösztönző csomagokkal reagáltak (7.8. táblázat).

7.8. táblázat: A Covid-19 hatására megváltozott HR funkciók

Ösztönzési rendszer átdolgozása (%)						
	Ausztria (AT)	Bulgária (BG)	Bosznia-Hercegovina (BIH)	Magyarország (HU)	Románia (RO)	Szlovákia (SK)
Nem jellemző	67.2	39.0	17.1	58.4	35.2	46.7
Kis mértékben jellemző	14.1	24.0	34.3	22.8	21.6	17.1
Közepes mértékben jellemző	15.6	13.0	25.7	14.2	32.7	30.0
Nagy mértékben jellemző	3.1	24.0	22.9	4.6	10.6	6.2
Teljesítményértékelési rendszer kidolgozása (%)						
Nem jellemző	59.4	39.6	35.3	57.9	38.0	46.9
Kis mértékben jellemző	26.6	18.8	29.4	21.7	24.0	17.8
Közepes mértékben jellemző	10.9	16.8	17.6	14.5	28.0	28.6
Nagy mértékben jellemző	3.1	24.8	17.6	5.9	10.0	6.6
Munkavállalók szociális problémáinak segítése (%)						
Nem jellemző	15.2	25.7	25.0	31.9	41.1	51.6
Kis mértékben jellemző	12.1	23.8	33.3	32.2	19.3	14.4
Közepes mértékben jellemző	47.0	15.8	30.6	26.3	31.5	29.8
Nagy mértékben jellemző	25.8	34.7	11.1	9.5	8.1	4.2

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A rövid távú célok mellett a hosszabb távú szemléletmód igénye is megfogalmazódott, hogy úgy alakítsák a gazdasági kilábalást, hogy közben a fenntarthatóságot is figyelembe vegyék. [36] által készített közép-kelet-európai „Legjobb Munkahely Felmérés” szerint a cégvezetők 69 százaléka úgy tartja, hogy a munkaerő-megtartás és motiváció kulcsfontosságú szerepet fog játszani a következő öt évben. A kutatás szerint a hangsúly a dolgozói jóllét irányába fog eltolódni, ahol a legfontosabb feladat a dolgozói elkötelezettség kialakítása és fenntartása lesz. A táblázat eredményeiből megállapítható, hogy az ösztönzési rendszer átdolgozására, kidolgozására legnagyobb mértékben Bosznia-Hercegovina esetében került sor, ahol a válaszadók 82,9%-a számolt be kisebb vagy nagyobb mértékű átalakításról. A román és a bolgár válaszadók harmadánál szintén hangsúlyos szerepet kapott e HR funkció. A munkavállalók szociális problémáinak segítésével a válaszadók 40,7%-a

foglalkozott jelentősebb mértékben. A szociálisan érzékeny bolgár és osztrák vállalatok aránya az átlagosnál magasabb, a szlovák és a román vállalatoké pedig alacsonyabb volt.

7.5 ÖSSZEGZÉS

2019. december 31-én a kínai hatóságok tájékoztatták az Egészségügyi Világszervezetet (WHO), hogy Vuhan városában ismeretlen „vírusos tüdőgyulladásos” megbetegedéseket diagnosztizáltak. 2020. március 11-én az Egészségügyi Világszervezet a Covid-19 járványt világjárvánnyá nyilvánította, a betegség epicentruma pedig Európa lett. A koronavírus elterjedése világméretű járványhelyzetet eredményezett, mely a komoly egészségügyi kockázatokon túl a gazdasági és szociális területeken is számos megoldandó problémát jelentett a HR szakemberek számára. Valamennyi ország gazdaságára jellemzővé vált a tömeges elbocsájtások növekedése, a jövedelemvesztés hatására kialakuló csökkenő kereslet, illetve annak tova gyűrűző hatása. A válságra reagálva az egyes országok különböző intézkedéseket vezettek be: rövidített munkaidőben dolgozók bérkiegészítő támogatása, bérkompenzációk biztosítása, gyermekes szülők támogatása, nehézségekkel küzdő cégek támogatása, kedvezményes hitelek biztosítása, állami hitelgaranciák nyújtása, adókönyvitések cégek számára, beruházás ösztönző támogatások, munkahelymegtartó támogatások stb. [9].

Empirikus vizsgálatunkban 965 HR vezető megkérdezése mellett hat ország viszonylatában vizsgáltuk az egyes szervezetek/vállalatok Covid-19-re adott válságkezelő intézkedéseit. A kutatás eredményeiből egyértelműen kirajzolódott, hogy a HR-részlegek munkájának mennyisége minden vizsgált országban nőtt, hatékonysági elvárásaik pedig fokozódtak. A válaszadók 57,5%-a határozottan úgy gondolta, hogy szükség van a kialakult feszült helyzetben különböző válságkezelő HR intézkedések gyakorlati kivitelezésére. A megkérdezettek 8,6%-a vélekedett úgy, hogy nincs teendője, a kialakult helyzet normalizálódni fog. A helyzet megoldása érdekében a legtöbben új munka- és egészségvédelmi intézkedéseket vezettek be. Kiemelt szerepet kapott az otthoni munkavégzés engedélyezése/elrendelése amellyel a bolgár és az osztrák válaszadók háromnegyede élt, míg a szlovákoknak kevesebb, mint egynegyede vezette be nagy mértékben e lehetőséget.

A kieső bevételek és a megnövekedő költségek ellensúlyozására a vizsgált országok először létszámstoppal, utána pedig a létszámleépítéssel reagáltak. Létszámstop bevezetése a válaszadók egy hatodánál volt megfigyel-

hető, itt Bulgária (23,8), Bosznia-Hercegovina (21,6%) és Ausztria (19,1%) emelkedett ki, Magyarország (16,1) átlag alatt volt. Létszámcsökkentést a megkérdezett országok 5%-a értékelte úgy, hogy az nagyon és 11,8%-a úgy, hogy az közepesen jellemző volt az ő szervezetüknél. A mutató Bulgáriában volt a legmagasabb. A költségek további csökkentésére bevezetett bérek befagyasztása Bulgárián kívül elenyésző mértékben fordult elő, a bérek csökkentésével pedig a vállalatok alig 4,2%-a élt csupán. Alacsony volt azon országok vállalatainak aránya is, ahol a béren kívüli juttatásokat csökkentették. E tekintetben Románia járt élen. A munkaerő-megtartó stratégiák közül kiemelkedő szerepet kapott a távmunka, digitalizáció, képzések, önfejlesztés.

KÖSZÖNET

A tanulmány osztrák magyar-kutatási együttműködés keretében (2021-1.2.4-TÉT-2021–00006) és az Egis Gyógyszergyár Zrt támogatásával készült

7.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 7. FEJEZETHEZ

- [1] UNCTAD (2019). World Investment Report-2019. Geneva-New York: UNCTAD
- [2] IMF (2021). COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. ILO Monitor, 7th edition, 1-31.
- [3] RÖMISCH, Roman (2020) Covid-19 effects on Central Europe. WiiW, Vienna. 1-16.
- [4] ARTNER, Annamária (2018) Aggasztó tendenciák az Európai Unió munkaerőpiacán. Statisztika Szemle, 96(4), 341-374. <https://doi.org/10.20311/stat2018.04.hu0341>
- [5] BALLARD, Barclay (2019). Labour shortages threaten Central European growth. European CEO. June, 2019 from <https://www.europeanceo.com/finance/labour-shortage-es-threaten-central-european-growth/> (Letöltve: 2023. május 2.)
- [6] CHEN, Xiaohui, ZITO, Alessandro (2020) COVID-19: Government interventions and the economy. <https://voxeu.org/article/government-interventions-covid-19-and-economy> (Letöltve: 2023. június 26.)
- [7] ILO (2021). COVID-19 and the world of work. Seventh edition Updated estimates and analysis. ILO Monitor, 7th edition, 1-31
- [8] CSEHNÉ Papp Imola., KARÁCSONY, Péter, NEMESKÉRI, Zsolt, SZELLŐ, János (2021) A munkaerőpiac globális, regionális és lokális összefüggései. In: Blahó A., Czákó E. & Poór J. Nemzetközi menedzsment. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp.155-175.

- [9] BOGONÉ, J. Rozália, LOSONCZ, Miklós, NAGY, Katalin, PALÓCZ, Éva, VAKHAL Péter, TÓTH G. Csaba (2020). Nemzetközi gazdasági folyamatok a lassuló globális környezetben – különös tekintettel Magyarországra, In: https://www.parlament.hu/documents/126660/5181504/Vilgazd_KT-2020.pdf/9953ca95-f06f-1241-1c85-c90804f024a2?t=1602760896602, letöltés dátuma: 2023.08.09
- [10] BÉRESNÉ, Bernadett, MAKLÁRI, Eszter (2021) A Covid-19-járvány gazdasági és munkaerő piaci hatásai az elmúlt egy évben az Európai Unióban, különös tekintettel Magyarországra, *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)* Vol. 6. 67-79. No. 4 Doi: 10.21791/IJEMS.2021.4.7.
- [11] JUHÁSZ, Tímea, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold, HORVÁTH, Annamária (2021) Digital Competence Development in a Few Countries of the European Union, *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 17(2), 178–192, 2021, doi: 10.2478/mmcks-2022–0010.
- [12] JUHÁSZ, Tímea, HORVÁTH, Annamária, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold (2021) Digital Competence in the Visegrád Countries, in *Reproduction of Human Capital – mutual links and connections: Book of Abst.*, Praha, p. 32. Accessed: Jun. 28, 2022. [Online]. Available: <https://m2.mtmt.hu/api/publication/32475296>
- [13] KÓNYA, István. (2022). A Covid-19-járvány munkaerőpiaci vonatkozásai, In: Horn, Dániel és Bartal, Anna Mária, eds. (2022) Fehér könyv a COVID-19-járvány társadalmi-gazdasági hatásairól. Közgazdaság- és Regionális Tudományi Kutatóközpont, Közgazdaságtudományi Intézet, Eötvös Loránd Kutatási Hálózat, Budapest. pp. 151-154
- [14] PWC (2021) Kényszer pihenő helyett túlórák, avagy kik a Covid 19 nyertesei. In: https://www.pwc.com/hu/hu/kiadvanyok/assets/pdf/Kenyserpiheno_helyett_tulorak_avagy_kik_a_COVID-19_nyertesei.pdfLetöltés ideje: 2021.
- [15] PIROHOV –Tóth, Barbara, KISS, Zsuzsanna (2020). A munkaerő-piaci szereplők által tapasztalt foglalkoztatási kihívások a koronavírus-járvány idején. letöltés ideje: 2021. 04. 28 *Opus et Educatio* 7 (4): 402–409. <http://opuseteducatio.hu/index.php/opusHU/article/view/408/712>,
- [16] KÁLMÁN, Botond (2019) Egészséges verseny – Egészségügyi állapotjelzők bevonása versenyképességi vizsgálatokba, Budapesti Metropolitan Egyetem, Budapest, 2019. doi: 10.13140/RG.2.2.25286.19526.
- [17] GELENCSÉR, Martin, SZIGETI, Orsolya, SZABÓ-SZENTGRÓTI, Gábor. (2020). A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása, *Vezetéstudomány* 51 (9), 67–79.
- [18] POÓR, József, BALOGH Gábor, DAJNOKI, Krisztina., KAROLINY Mártonné, KUN, András, SZABÓ, Szilvia. (2020) Koronavírus-válság kihívások

és HR válaszok – A kutatás első fázisának kiértékelése. Gödöllő: Szent István Egyetem Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar Menedzsment és HR Kutató Központ.

- [19] TÓTH, Arnold, KÁLMÁN, Botond Géza, POÓR, József (2022) A covid–19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (1. rész), *Valóság: Társadalomtudományi Közlöny*, 65(4), 16-32 Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: http://www.valosagonline.hu/images/pdf/2022_05.pdf
- [20] TÓTH, Arnold, KÁLMÁN, Botond Géza, POÓR, József (2022) A covid–19 pandémia hatásai az emberek munkavégzésére és jövedelmére négy európai országban (2. rész), *Valóság: Társadalomtudományi Közlöny*, 65(5), 57-75 Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: http://www.valosagonline.hu/images/pdf/2022_05.pdf
- [21] JUHÁSZ, Tímea, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold (2020) A diákkori, egyéni tanulmányi verseny-motivációk hatása a későbbi szervezeti verseny- motivációra, *TAYLOR*, 12(1), 52-63, Accessed: Nov. 03, 2021. [Online]. Available: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/taylor/article/view/34012>
- [22] KÁLMÁN, Botond, KÁLMÁN, Anikó (2021) Az élethosszig tartó tanulás lehetséges útjai az Ipar 4.0 kompetenciáinak oktatásában, presented at the Tudományos Diákköri Konferencia 2021. november 16., Budapest: Budapesti Műszaki Egyetem. Accessed: Apr. 03, 2023. [Online]. Available: https://www.researchgate.net/publication/357268979_Az_elethosszig_tarto_tanulas_lehetseges_utjai_az_ipar_40_kompetencianak_oktatasaban
- [23] KÁLMÁN, Anikó, KÁLMÁN, Botond POYDA-NOSYK, Nina (2023) Educational Paradigm Shift of Innovative Society, *LAIS*, 2(19), 41–54, doi: 10.37772/2309–9275-2022-2(19)-4.
- [24] JUHÁSZ, Tímea, KÁLMÁN, Botond, TÓTH, Arnold (2018) How mobbing affects individuals at a workplace and who is affected, *TAYLOR*, 10(4). 37–47 [Online]. Available: <https://www.analecta.hu/index.php/taylor/article/view/21964>
- [25] LAMBERT, Lisa. (2021). Keep Or Cut Workers? How Companies Reacted To The COVID-19 Crisis. <https://www.forbes.com/sites/hbsworking-knowledge/2021/08/23/keep-or-cut-workers-how-companies-reacted-to-the-covid-19-crisis/?sh=3ffb354e18b5>, (Letöltve: 2023. január 29.)
- [26] MACKENZIE, K. Michael (2021). The New World of Work. Elérhető https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/4532585/Survey/Workable_TheNewWorldofWorld.pdf, (Letöltve: 2023. január 29.)
- [27] LUND, Susan., MADGAVKAR, Anu., MANYIKA, James., SMIT, Sven., ELLINGRUD, Kweilin., ROBINSON, Olivia. (2021) The future of work

- after COVID-19. McKinsey Global Institute Report February 18, 2021. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19>, (Letöltve: 2023. 06. 29.)
- [28] KOLTAI, Luca, GEAMBAŞU, Réka. (2020). Vállalkozónők a koronavírus idején néhány európai országban. Budapest: HÉTFA Kutatóintézet és Elemző Központ. 64 p. <http://hetfa.hu/2020/09/02/vallalkozonok-a-koronavirus-idejen-nehany-europai-orszagban-nemzetkozi-tanulmany/>, (Letöltve: 2023. március 29.)
- [29] BACSÁK, Dániel (2021). A koronavírus-járvány gazdasági hatásai a magyarországi vállalkozások körében – kapacitáskihasználtság, válságkezelő eszközök, bérváltozások és értékesítési árak. MKIK GVI Kutatási Füzetek 2021/2. Elérhető https://gvi.hu/files/researches/628/koronavirus_kutatasi_fuzet_3_210127.pdf, (Letöltve: 2023.május 10.)
- [30] KSH (2021) Vállalkozások. Heti Monitor. November 11. <https://www.ksh.hu/heti-monitor/vallalkozasok.htm>, letöltés dátuma: 2023. 06.14
- [31] SZÉLES, Zsuzsanna, BARANYI, Aranka, CSERNÁK, József (2020). A munkavégzés körülményeinek megváltozása a pandémia idején egy primer kutatás tükrében. Gazdaságvédelem és pénzügyi kiutak. XIV. Soproni Pénzügyi Napok, Sopron. http://publicatio.uni-sopron.hu/1971/1/SPN_2020_Konfkozl-171-186-Szeles-Baranyi-Csernak.pdf
- [32] CALIGIURI, Paula, DE CIERI, Helen., MINBAEVA, Dana, VERBEKE, Alain, ZIMMERMANN, Angelika. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, (51), 697–713., <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- [33] KARÁCSONY, Péter, PÁSZTÓ, Vivien. (2021). Az Európai Unió munkaerő piaci helyzetének elemzése a koronavírus-válság idején, *Európai Tükör*, 2, 101-115pp, <https://doi.org/10.32559/et.2021.2.6>
- [34] FABIAN, Hoefft. (2021). The case of sales in the automotive industry during the COVID-19 pandemic. *Strategic Change*, 30 (2), 117–125.
- [35] GYENGE, Balázs, MÁTÉ, Zoltán, VIDA, Imre, Bilan, Yuriy, VASA, László. (2021). A New Strategic Marketing Management Model for the Specificities of E-Commerce in the Supply Chain. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(4), 1136–1149. Online: <https://doi.org/10.3390/jtaer16040064>
- [36] HEWITT, Aon. (2016.) Legjobb munkahely felmérés, Jobline. Forrás: <https://karrierplusz.jobline.hu/cimke/Legjobb+Munkahely+Felm%c3%a9r%c3%a9s>, (letöltés dátuma: 2019.06.24.)

8 A HÁBORÚ ELSŐ ÉS MÁSODIK ÉVÉNEK HATÁSAI MAGYARORSZÁGI SZERVEZETEK MENEDZSMENTJÉRE, HR ÉS MUNKAERŐGAZDÁLKODÁSI GYAKORLATÁRA (THE EFFECTS OF THE FIRST AND SECOND YEAR OF THE WAR ON THE MANAGEMENT, HR, AND LABOUR MANAGEMENT PRACTICES OF HUNGARIAN ORGANISATIONS) (POÓR JÓZSEF – KÁLMÁN BOTOND GÉZA – TÓTH ARNOLD – MÓDOSNÉ SZALAI SZILVIA – KOSÁR TÓBIÁS SILVIA – SERES HUSZÁRIK ERIKA – SZELES BENCE – ŠEBEN ZOLTÁN)

ABSZTRAKT

A Nyugat teljesen lebénult Putyin merész krími bevonulásától. Ekkor jelentkezett újra az az ismert politikai gondolat, amely szerint Oroszország Ukrajnával igazi nagyhatalom, de nélküle nem az. Oroszország háborúja Ukrajnában már több mint másfél éve folyik. Senki nem tudja megmondani azt sem, hogy túl vagyunk-e a koronavírus alatt gyakran emlegetett ún. harmadik hullámon. A cégek, szervezetek teszik a dolgukat és megpróbálják ebből a szokatlan helyzetből a legjobbat kihozni. A 16 hónapja folyó háború időszakban két empirikus kutatással vizsgáltuk azt, hogy a vállalkozások és különböző más szervezetek milyen következményekre számítanak üzleti, menedzsment- és humánerőforrás-területen. Az elmúlt 2 éves koronavírúsválságból való kilábalás és a közelmúltbeli orosz-ukrán háború hatásait egyaránt vizsgáltuk. Cikkünkben a kapott válaszok közül most a makró trendeket ismertetjük.

KULCSSZAVAK

nehéz gazdasági helyzet, háború hatásai, menedzsment, HR, munkaerőpiac, Magyarország

ABSTRACT

Putin's bold entry to Crimea completely paralysed the West. In addition, this is where the well-known political thought came up again, according to which Russia is a real great power with Ukraine, but not without it. Russia's war in Ukraine has been going on for more than two and a half years. No one can say whether we are over the often referred to as the coronavirus on

the third wave. Companies and organizations are doing their job and trying to make the best out of this unusual situation. During the last 16 months of war, we investigated businesses and various other institutions with two empirical researches what consequences do the responding organizations expect in the field of business, management and human resources during the recovery from the last 2 years of the coronavirus crisis and the recent Russian-Ukrainian war. In our article, among the answers we received, we now mainly describe macro trends.

KEYWORDS

economic crisis, the effects of war, management, HR, labour market, Hungary

8.1 BEVEZETŐ

A koronavírus válság alatt gyakran elhangzott vélemény volt, hogy egy ilyen világválság jelentős és katasztrofális helyzetet alakíthat ki a társadalmi-gazdasági élet különböző területein, ugyanakkor számos megújulásnak alapja is lehet. Ezek megújulások és lehetőségek lehetnek, és keletkezhetnek közvetlen vagy közvetett módon.

A mostani háborús helyzet előtt már kétszer, az 1973-as arab-izraeli háború, valamint az 1979-es iráni forradalom idején megtapasztalta világunk *energiaválságok nyomán kialakult stagflációt*, amely a magas infláció és a gazdasági stagnálás együttes jelenlétére utal [1].

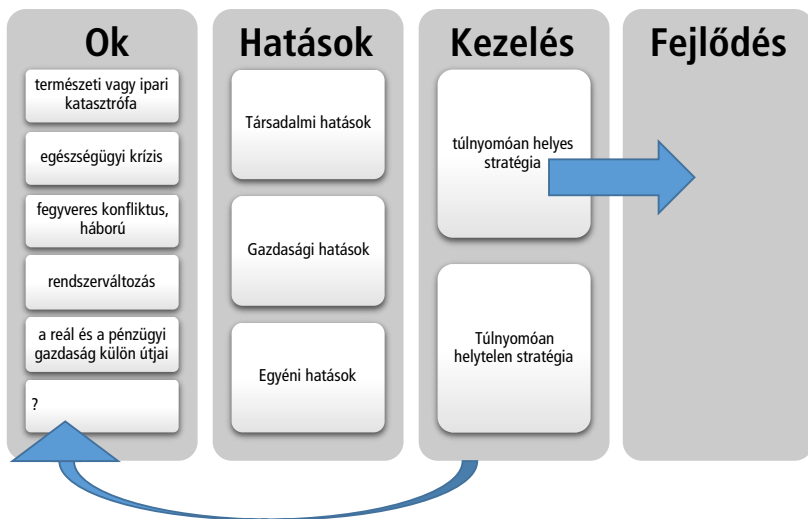
Gyakran olvasható vélemény, hogy a *háború felelős az egyre növekvő inflációért*. Ezzel kapcsolatban jó tudni, hogy a „2016–2019 közötti időszakra jellemző volt a nyersanyagok, az alapanyagok és az energiaárak esése, illetve az európai monetáris unióból éveken át begyűrűző defláció” [2]. A napjainkban kibontakozó folyamat egyes elemei már megfigyelhetők voltak a koronavírus járvány alatt, igazában csak a 2021-es év harmadik negyedében bontakozott ki [3]. Abban már megoszlanak a szakértői vélemények, hogy valójában mi is az igazi oka a magyarországi 10% fölötti inflációnak. A hazai magas inflációnak az egyre növekvő energia- és élelmiszer árak mellett, az idei országos választással kapcsolatos magasabb költségek is lehetnek az okai.

8.2 SZAKIRODALMI ALAPOK

A válság lehet egyéni, vállalati, ágazati, országos vagy több országra, talán az egész világra kiterjedő [4]. Publikációnkban az országos, vagy nagyobb léptékű kríziseknek a gazdálkodó szervezetekre gyakorolt hatásával foglalkozunk. Ezekre is érvényes a már régóta bevált recept, a bajba került vállalatoknak a helyzet megértése után a válaszul adható stratégiák legjobbját kell következetesen alkalmazniuk. A Pallas Nagylexikon [5] szerint a termelési, a hitel-, a pénz-, a forgalmi és az üzérkedési válságokat különböztethetünk meg. Tehát 125 évvel ezelőtt nem tekintették válságnak a fegyveres konfliktusokat, az egészségügyi kríziseket, a természet katasztrófákat, a gazdasági szerkezet megváltozását.

Ideje új modellt alkotnunk. Ebben a modellben a konjunktúra visszaesések a kezelhetőségükkel kapcsolatos megújuló vizsgálatok miatt nem szerepelnek [6; 7]. Az 1. ábrán látható, hogy az alapvetően helyes kríziskezelés fejlődéshez, míg a stratégiai hibák elkövetése újabb krízishez vezet. Honnan tudhatjuk, hogy a kormányzati, vállalati, egyéni kríziskezelés vajon helyes-e? Akár országos, akár vállalati, akár egyéni szinten nézzük, ha ismeretlen krízissel találkozunk, akkor érdemes a történelmet, vagy más földrajzi helyen történt eseményeket segítségül hívni a probléma megértéséhez, a megoldás kereséséhez.

8.1. ábra: Krízismodell



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Magyarországon szerencsére nem gyakoriak és erősek a természeti katasztrófák és világvárvány sem volt a COVID-19 vírus okozta pandémia előtt száz esztendeig. A múltba való visszanyúlás hasznos lehet [8, 9]. Dajnoki és munkatársai [10] a pandémia három hullámának a hatását vizsgálta, annak alapján, hogy a szervezetek hogyan változtatják meg a korábbi HR folyamataikat. Az eredményei szerint megváltozott körülmények között a HR folyamatokon belül új „normák” jöttek létre. Ennek eredményeként a HR stratégiai szinten történő kezelése kiemelkedő jelentőségűvé vált. Különösen, akkor, maikor a kulcs fontosságúvá vált, hogy a kulcspozícióban lévő személyeket és tehetségeket a szervezetek megtartsák a leépítések ellenére is. Ha jó módszereket nem is, de tanulságokat mindenképpen találunk. Az I. világháborúban vállalati szinten figyelemre méltó volt az élelmiszeripari innováció. Akkor született meg a margarin, népszerűvé váltak a teljes kiőrlésű pékáruk [11]. A spanyolnátha megállításnak gátja volt az instabil politikai helyzet, a lakossági akaratnak tett populistá engedmények. A történelmi tanulságok fontosságáról más krízisek esetén sem szabad megfeledkezni, így gondolta Eigner és Umlauf [12] is. A szerzők Nagy Gazdasági Világválság és a 2007-ben kezdődött pénzügyi krízis összehasonlításakor a különbségekre is ügyeltek. Különbség az is, hogy a XX. század eleji divatipari fellendülés, mely a kétségbeesett álláskereső által jött létre, a XXI. században elmaradt. Az elmúlt időszak kihívásának tekinthető a digitális átalakulás is [13].

Magyarországon, a múltbeli tapasztalatokat is tekintetbe véve, a kormány jogkörének kiterjesztésével, valamint a korlátozások és szabadságjogok közötti váltással viszonylag hamar sikerült a pandémia gazdasági sokkját követően a fejlődés trendvonalának elérése. Az emberi életek megóvása és a gazdaság működésének fenntartása kihívást jelentő feladatnak bizonyult. A pandémia idején a legtöbb gazdálkodó egység magáévá tette azt a kijelentést, hogy a válság egyben lehetőség is [14]. Ezt a gyakorlatban nem az online rendelésekkel és kiszállításokkal, hanem például a vevői hűséget kialakító ötletes megoldásokkal tudták megvalósítani. A kreativitás stratégiába való beépítése bizonyult helyes útnak. Ebben nagy szerepe van a vállalkozások menedzsmentjének is [15, 16].

Határozottan nagy szükség van jelenleg is erre a vállalkozói kreativitásra. Reagálni kell az alapanyagárak növekedésére, az energia drágulására, a fogyasztók életszínvonalának csökkenésére, a menekült munkaerő foglalkoztatásának lehetőségeire és nehézségeire (Walter). Különösen azok a gazdálkodó egységek vannak bajban, amelyek az orosz-ukrán háborús térséggel a múltban intenzív kapcsolatokat ápoltak [17]. Reméljük, hogy Közép-Kelet

Európában a jelenlegi háborús krízis idején minden szinten az alapvetően helyes stratégiákat választják, és rövidesen megindulhat a robotizációval, Ipar 4.0 eszközökkel, elektromos járművekkel és a környezet tisztelésével, védelmével jellemezhető fejlődés. A háború hatása szinte a gazdaság összes szektorában tetten érhető. Egy kutatás során Poór József és munkatársai [18] azt vizsgálták, hogy mezőgazdaságban a háború idején a munkaerő megtartása szempontjából milyen változások zajlottak. Az eredményeik szerint a munkaerő hiányra adható egyik válasz a szervezetek véleménye szerint a robotizáció

8.3 KUTATÁS BEMUTATÁSA

8.3.1 ÁTTEKINTÉS

Az elmúlt évben 2022-ben és az idei évben 2023-ban is vizsgáltuk Oroszország ukrajnai háborújának a hatásait Magyarországon. A jelzett két kutatás fő célja az volt, hogy arra kerestük a választ, hogy az elmúlt 2 év koronavírus kríziséből való kilábalás után, a 2022 február 24-én megindult orosz-ukrán háború nyomán *milyen hatásokkal számoltak* a válaszadó szervezetek a gazdálkodás, a menedzselés és HR területén. *A felmérés során alkalmazott kérdőívünk a következő nagyobb kérdéscsoportokkal foglalkozik, mindegyik esetében a válaszadó tapasztalatait, véleményét, várakozásait gyűjtve össze:*

- a válaszadó szervezet általános jellemzői, kapcsolata az orosz és ukrán piaccal, és a háborús helyzetre vonatkozó felkészültsége,
- az orosz-ukrán háború valószínű makró- és makrogazdasági és pénzügyi hatásai 2022-ben,
- az orosz-ukrán háború hatása a 2022. évben a szervezetekre/vállalkozásokra,
- annak vizsgálata, hogy a háborús vagy az azt követő helyzet egyben lehetőséget is jelent(het)-e a válaszadó szervezet számára,
- annak elemzése, hogy milyen módon próbál a szervezet alkalmazkodni a háborús helyzet által kialakított szituációhoz,
- azon intézkedések köre, amit terveznek vagy alkalmaznak az orosz-ukrán háború negatív hatásainak mérséklése érdekében,
- azon anyagok, élelmiszerek, alkatrészek, szolgáltatások megnevezése, amelyek a háború miatt hiányoznak vagy nehezebbé vált a beszerzésük,
- a válaszadó személy jellemzői,
- egyéb javaslatok és megjegyzések.

Empirikus vizsgálatunk alapvetően *ex post* [19] jellegű, azaz a megfigyelési időszakokkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgáltuk az előzőekben említett időszakot. A kérdőívben zárt és nyílt kérdések egyaránt szerepelnek. A zárt kérdések keretében a válaszadóktól a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük egyválaszadós (one-respondent) módon.

A mostani cikkünkben az alábbiakban olvasható kérdésekre kerestük a választ:

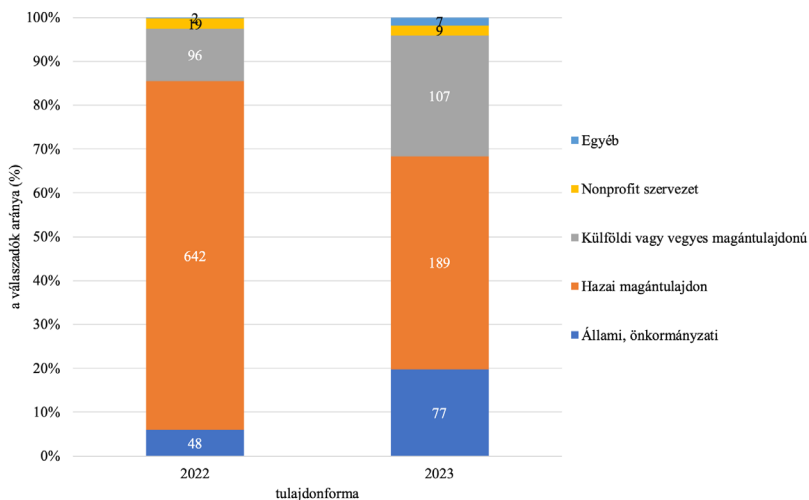
- Van-e eltérés vagy jelentős a hasonlóság a válaszadók gazdasági előrejelzései és a kormány 2022-es és 2023-as előrejelzései (GDP, infláció stb.) között?
- Van érzékelhető hasonlóság vagy eltérés a háború hatásában szervezeti jellemzők alapján 2022 és 2023 között?
- Az idő elteltével nőtt-e azoknak száma, akik a háborúban és a nehéz gazdasági helyzetben lehetőséget látnak?
- Hogy építették be startégiájukba, valamint a létszám gazdálkodásukba a nehéz gazdasági helyzet és a háború okozta kihívásokat?

8.3.2 A MINTA LEÍRÓ STATISZTIKÁI

A 2022-ben kiosztott kérdőívek száma 2351 volt, 2023-ban 698 kérdőívet osztottunk ki. A válaszadási arány, amelyet a cégjellemzőket megfelelően kitöltő válaszadók arányával mértünk, ez 2022-ben 34%, 2023-ban 56% volt. A legtöbb válaszadó 2022-ben az építőipari, valamint a nagy- és kiskereskedelmi cégek közül került ki (az összes kitöltő közel 25%-a), 2023-ban az oktatási, illetve a nagy- és kiskereskedelmi szektor cégei közül választottak legtöbben (az összes kitöltő közel 20%-a).

A cégek tulajdonforma szerinti megoszlását mutatja a két vizsgált évben a 8.2. ábra. Ezen az oszlopok belsejében az adott tulajdonformába tartozó válaszadók száma szerepel, a függőleges tengelyről pedig a százalékos megoszlás olvasható le. Mindkét vizsgált évben a hazai magántulajdonban lévő cégek voltak a leggyakoribb válaszadók. Arányuk 2022-ben a teljes mintából 80% volt, ez 2023-ra 49%-ra csökkent. Ezt azonban annak tükrében kell értelmeznünk, hogy a 2023-ban összegyűjtött felhasználható kérdőívek száma csak 48%-a volt a 2022-es évi válaszok számának. 2022-ről 2023-ra jelentősen nőtt a kutatásba bekapcsolódva adatot szolgáltató állami tulajdonú szervezetek aránya, nagy mértékben csökkent viszont a külföldi tulajdonosok válaszadási hajlandósága.

8.2. ábra: A válaszadók tulajdonforma szerinti megoszlása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az árbevételt figyelembe véve 2022-ben 75% volt az 500 millió Ft alatt teljesítő cégek aránya, 2023-ra ez az arány 54%-ra csökkent. A cégméret alapján elmondható, hogy mindkét vizsgált évben a mikro-, kis- és középvállalkozások (a kkv-szektor) cégei voltak a leggyakoribb válaszadók (2022: 88%, 2023: 62%). A 2022. évi kitöltők 9%-ának, 2023-ban 14%-ának volt orosz és/vagy ukrán export és/vagy importpartnere.

Gazdasági előrejelzések – GDP és infláció

A gazdasági előrejelzések közül a kutatásban a növekedés várható mértékéről és a fellendülés időtartamáról, a munkanélküliséggel kapcsolatos várakozásokról, az élelmiszerek, valamint az alapanyagok és nyersanyagok áráról, illetve fejlesztések megvalósulásáról vagy elmaradásáról nyilvánítottak véleményt a kérdőívek kitöltői.

A gazdasági gazdaságban előállított termékek és szolgáltatások inflációval korrigált piaci értékének növekedése egy bizonyos időszak alatt. Ezt általában a reál GDP, vagyis a reál bruttó hazai termék százalékos emelkedésében szokás mérni [20]. A gazdasági növekedés üteme a vizsgált periódus első és utolsó évében mért GDP hányadosának évekre számított mértani átlaga. Ez azt az évesített átlagos GDP növekedési ütemet adja meg, mely figyelmen kívül hagyja az időszak alatti fluktuációt.

A KSH adatai alapján a GDP éves növekedési üteme a 2021. évi 7,1%-ról 2022-ben 4,6%-osra mérséklődött. A 2023-as várakozások 0,5%-os [21] és 1,1%-os [22] érték közé becsülik a növekedési ütemet. A megkérdezett cégek mindkét évben enyhe csökkenést prognosztizáltak. Tehát a gazdasági növekedés ütemének megítélésében reálisnak tekinthetjük a megkérdezett szervezetek képviselőinek véleményét.

8.1. táblázat A gazdasági növekedés ütemének megítélése

Gazdasági növekedés éves üteme	2022	2023
Szervezetek véleménye	enyhén csökken	enyhén csökken
Kormányzati előrejelzés	enyhén csökken	enyhén csökken

Forrás: Egyensúly Intézet, 2022; KSH, 2023, saját felmérések adatai

A gazdasági fellendülés várható idejét szintén a GDP növekedésének üteme alapján vizsgáltuk (8.8.2. táblázat). Az előrejelzések szerint 2023 és 2028 között a GDP növekedési üteme folyamatosan és jelentősen, összesen 2,9 százalékponttal emelkedik. A növekedés 2028-ra becsült értéke 3,45 százalék [23]. A megkérdezett szervezetek képviselői szerint a fellendülés 1-2 éven belül várható, ezen az intervallumon belül inkább az 1 évhez áll közelebb a becslés. Ez a várakozás teljes mértékben azonos a hivatalos előrejelzésekkel. Ezek a 2023-as mélypontot követően már 2024-ben fokozódó növekedési ütemmel számolnak [22; 21; 23].

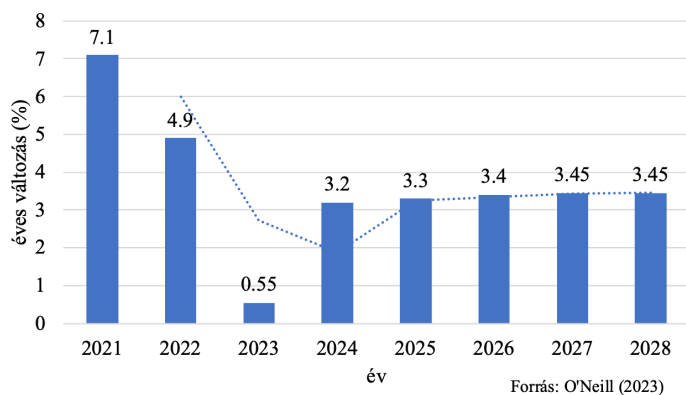
8.2. táblázat A gazdasági fellendülés várható ideje szakértői becslések szerint

	2021	2022	2023	2024
KSH	7,1	4,6	0,5	2,8
Egyensúly Intézet	7,0	4,4	1,1	2,6
Statista	7,1	4,9	0,55	3,2

Forrás: [19; 18; 20]

A 8.3. ábra alapján ugyanakkor az is elmondható, hogy a növekedési ütem háború előtti szintjének elérése hosszabb időn át fog tartani. Ebben első-sorban a jelentősen megnövekedett energiaárak játsszák a főszerepet, de hozzájárul ehhez még számos további tényező, például az árstopok megszüntetése és az élelmiszeráraknak a fogyasztói kosár átlagánál jelentősebb emelkedése is. Említhetjük még a gazdasági kényszerúségek miatt módosított rezsipolitika miatt növekedett lakossági energiaárakat is. Kockázati tényezőként szólnunk kell még az orosz olaj behozatalának teljem megszűnéséről (ez az uniós embargóhoz történő csatlakozás, vagy az orosz fél döntése miatt egyaránt bekövetkezhet). Ebben az esetben nemcsak a fellendülés ütem csökkenne, hanem az infláció 3 százalékos növekedésével is számolni kell [22].

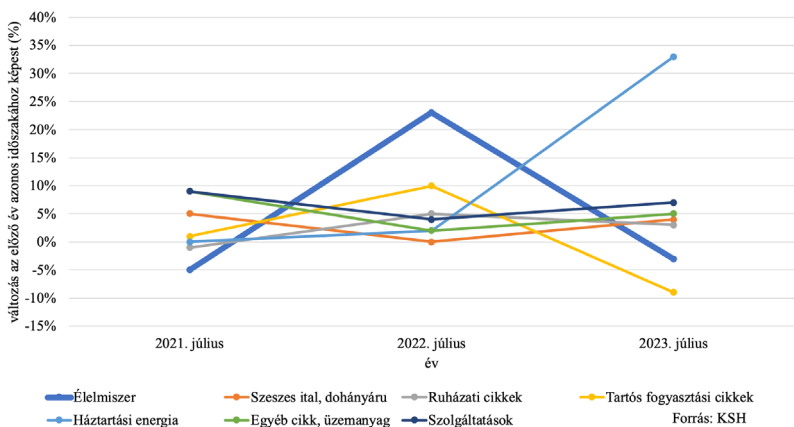
8.3. ábra: A GDP növekedés ütemének hosszútávú előrejelzési adatai a mozgóátlag trendjével



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A növekedéshez 2022-ben az élelmiszerek inflációja járult hozzá a legnagyobb mértékben, 2023-ban a módosított rezsipolitika következtében az energiaszámlák is felfelé módosítják a fogyasztóiár-indexet (8.4. ábra). A benzinárstop 2022-ben 3,4 százalékponttal, 2023-ban a megszüntetéséig 3 százalékponttal csökkentette az inflációt. Ugyanakkor, ha az orosz olajimport teljes mértékben megszűnne, az infláció akár további 3 százalékponttal is emelkedhet.

8.4. ábra: A fogyasztói kosár változása 2021–2023



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az élelmiszerek árának 2022 végén 2023-ra prognosztizált átlagos növekedése megközelítette a 30 százalékot [24]. A kötelező akciók bevezetésével azonban a 2021 félévétől megindult folyamatos növekedési trend megfordult. Így 2023 júniusában tovább csökkent, éves összehasonlításban 30 százalék alá mérséklődött az élelmiszerek drágulásának mértéke Magyarországon. Májushoz képest pedig 0,4 százalékkal olcsóbbak lettek az élelmiszerek. Ez azért jelentős eredmény, mert 2022 júniusában még közel 3 százalékos drágulást mutattak a statisztikai adatok. A Magyar nemzeti Bank elemzője [25] szerint 2022 júniusához viszonyítva a növekedés még mindig magas volt: 48,6 százalékkal került többre a kenyér, több mint 40 százalékkal drágultak a tejtermékek, a tojás, 33 százalékkal a péksütemények, 30 százalékkal a száraztészta. Azonban az inflációs folyamatok elemzésekor mindig célszerűbb a havi átárazódást, vagy az év eleje óta megfigyelhető árváltozásokat figyelemmel követni a drágulás egyre lassuló ütemének értelmezéséhez.

A háború következményei és az infláció összefüggése valóban összetett kérdés, és nem mindig egyértelmű a kapcsolat közöttük. Bár a háborúk általában gazdasági instabilitást és költségeket okoznak, az infláció mértéke és hatása változó lehet. Itt van egy rövid összefoglaló arról, hogy miért nem mindig jellemző nagy mértékben az infláció a háborút követően:

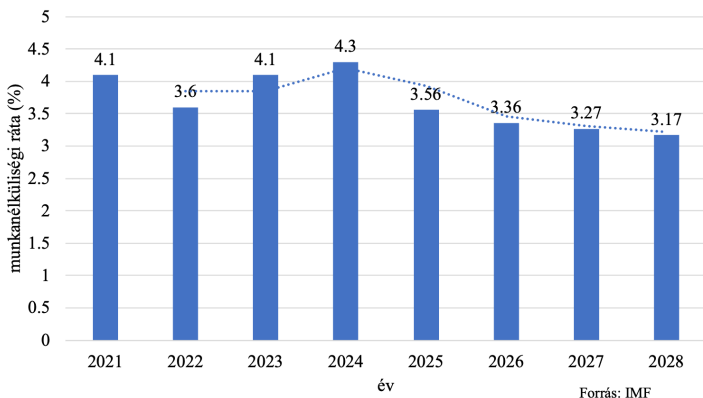
- Gazdasági hatások: a háborúk jelentős gazdasági terhekkel járnak, például a hadsereg finanszírozása, infrastruktúra rombolása és termelési kapacitás csökkenése. Ezek a tényezők rövid távon csökkenthetik a gazdasági aktivitást és növelhetik az inflációt.
- Kormányzati beavatkozás: háború idején a kormányok gyakran beavatkoznak a gazdaságba, hogy támogassák a hadiipart és a hadsereget. Ez magában foglalhat adóemeléseket, költségvetési hiányt és monetáris politikai intézkedéseket. Ezek a beavatkozások befolyásolhatják az inflációt, de nem feltétlenül vezetnek mindig jelentős növekedéshez.
- Kereslet és kínálat: a háborúk általában csökkentik a termelést és a gazdasági aktivitást, ami alacsonyabb keresletet eredményezhet. Az alacsony kereslet általában csökkenti az inflációt, mivel kevesebb pénz áramlik a gazdaságba.
- Pénzügyi politika: a háború utáni infláció mértéke függ a kormányzati intézkedésektől és a monetáris politikától. Ha a kormányzat szigorúan szabályozza a pénzkínálatot és a költségvetést, akkor az infláció mértéke alacsonyabb lehet.

Fontos megjegyezni, hogy minden háború és infláció esete egyedi, és számos tényező befolyásolhatja az összefüggést közöttük. A gazdasági, politikai és társadalmi körülmények változása mind befolyásolhatja az infláció mértékét a háborút követően. Ezért nem mindig jellemző nagy mértékben az infláció a háború után.

8.3.3 FOGLALKOZTATÁSI TRENDK

A foglalkoztatási adatok szerint (8.5. ábra) 2022-ben 3,6 százalék, 2023-ban 4,1 százalék volt a munkanélküliek aránya [26]. Összességében 2022-ben átlagosan 4,7 millió foglalkoztatottal, valamint 173 ezer munkanélküivel számolhattunk. A magyar foglalkoztatás 2022-es bővülése ugyan kiemelkedő volt, ám hosszabb távon a munkaerőtartalék alacsony szintje és minősége, a kedvezőtlen demográfiai folyamatok, valamint a vendégmunkások alacsony száma a bővülés korlátja lehet. A vendégmunkások száma elmarad a járvány előtti csúcsoktól, illetve kihívást okoz a vállalatoknak, hogy egyre messzebről kell a munkaerőt behozni. A teljes foglalkoztatás itthon is elérhető lehet, de a kedvezőtlenebb tartalék összetétel és a lassuló növekedés következtében csak jóval lassabban, 2025-re érhetjük el a teljes foglalkoztatást.

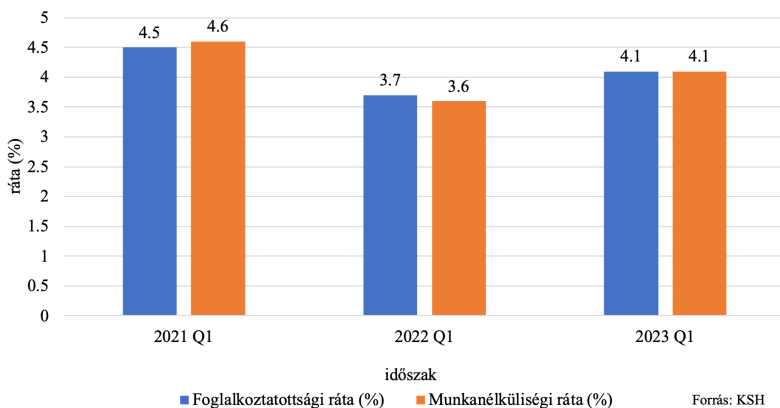
8.5. ábra: A munkanélküliség trendjének alakulása a mozgóátlag trendjével



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 8.6. ábrán érdekes jelenség figyelhető meg: 2023 I. negyedében egyszerre nő a munkanélküliségi és a foglalkoztatottsági ráta is. Áprilisban a 15–74 éves foglalkoztatottak átlagos létszáma 4,71 millió fő volt, 29 ezerrel több, mint egy éve. Ugyanakkor a munkanélküliek száma is emelkedett, az előző év azonos időszakához képest 14 ezer fővel, amivel a tavalyi 3,6 százalékról 3,9 százalékra nőtt az állástalanok aránya. A jelenség magyarázata a megélhetési költségek növekedése. Emiatt sok olyan ember tért vissza a munkaerőpiacra, akik korábban már az inaktív népesség részét alkották.

8.6. ábra: A munkanélküliség és a foglalkoztatottság alakulása



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A Gazdaságfejlesztési Minisztérium közleménye [27] szerint a foglalkoztatottság és a munkanélküliség alakulása is jóval kedvezőbb az Európai Unió átlagánál. A gazdasági növekedés fenntartása a beruházások fokozásával elősegíti a foglalkoztatottság további növelését. Így közel 500 ezer fővel növelhető még a foglalkoztatottak száma. A közlemény szerint Magyarországon több mint 300 ezer főre tehető a munkaerőpiaci tartalék, amelyet a képzések és átképzések erősítésével lehet bevonni a munkaerőpiacra. Jelentős potenciál van a 25 év alattiak és a 65 év felettiak aktivitásának növelésében is. Törvényjavaslat is született arról, hogy külföldi munkavállalók alkalmazására csak akkor kerülhessen sor, ha már nem tölthető be magyar munkavállalókkal az adott álláshely [28].

8.3.4 NYERSANYAGÁRAK

A Covid-19 utáni fellendülés növelte a keresletet, az orosz-ukrán konfliktus pedig az alapanyagok és a nyersanyagok árának jelentős emelkedéséhez vezetett. Ez a kibocsátó ágazatokba, majd ezeken keresztül a fogyasztói árakba is átgyűrűzött. Az eredmény több évtizede nem látott árnövekedés és az infláció jelentős mértékű emelkedése lett. A 2021. évi 5,1%-os infláció 2022-re 14,5%-os lett [22]. Mindehhez az is hozzájárult, hogy a forint az euróhoz és a dollárhoz képest is gyengült. Az alapanyagok árnövekedése mellett további problémát jelentett számos alapanyag hiánya, vagy beszerzésének nehézsége is. Erre jó példa volt az OMV schwechati finomítójának elhúzódo karbantartásából eredő fennakadás, amelyről a média [29] és a cég féléves jelentése egyaránt részletesen beszámolt [30].

Ukrajnában nemcsak szén, gáz, olaj és búza van, hanem ritkaföldfémek és fémek is. Kiemelhető ezek közül például a lítium, amely az új energia- és szállítási technológiákra való átálláshoz nélkülözhetetlen. Ukrajnában található Európa lítiumlelőhelyeinek körülbelül egyharmada [31]. A konfliktus következményeként több milliárd dollár jövedelemmel járó kitermelési lehetőség került orosz fennhatóság alá. Az alapanyag- és nyersanyaglelőhelyek feletti ellenőrzés megszerzése az egyik legfontosabb, de általában ki nem mondott célja a háborúnak. A média kevésbé beszél erről a vonatkozásról, de a gazdasági szakemberek publikációi kiemelik ennek a fontosságát [32;33;34]. Még az Európai Parlament is foglalkozott a kérdéssel [35]. Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) pedig stratégiai megállapodást kötött Ukrajnával a nyersanyagokról és az akkumulátorokról, amelynek célja Ukrajna szoros integrálása az EU értékláncaiba. Ennek része Ukrajna felvétele az Európai Nyersanyag-szövetségbe (ERMA) és az Európai Akkumulátorszövetségbe (EBA) [36]. Az Unió nyíltan megfogalmazott célja volt, hogy az EU

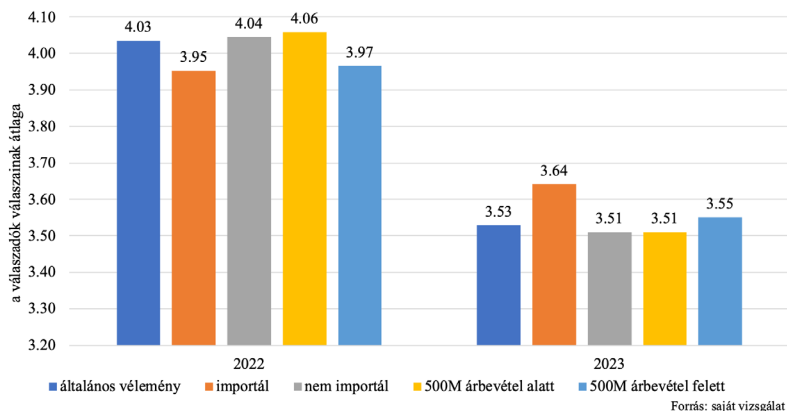
és az Egyesült Államok Oroszországgal szembeni esetleges nemzetközi kereskedelmi szankciói jelentősen csökkentse Oroszország exportbevételeit. Oroszország ugyanis kulcsszerepet játszik a palládium (45%) és platina (15%) bányászatában és exportjában [37].

A Newsweek 2023 január 28-i cikkében nyíltan megjelent, hogy: „Jelenleg az Egyesült Államokban és a szövetséges nemzetekben egy születőben lévő erőfeszítés van folyamatban Ukrajna hatalmas erőforrásainak azonosítására, fejlesztésére és felhasználására, amely kulcsfontosságú a Nyugat legfejlettebb katonai technológiájának kifejlesztéséhez, amely a jövőben az Oroszországgal és Kínával szembeni elrettentés gerincét fogja képezni... Ha Ukrajna nyer, az Egyesült Államok és szövetségesei nyerő pozícióban lesznek egy új titánvezeték kiépítésében. De ha Oroszországnak sikerül elfoglalnia az ország lelőhelyeit és üzemait, Moszkva meg fogja erősíteni globális befolyását a stratégiaileg egyre jelentősebb erőforrások felett” [38].

Az alapanyagok árának növekedése, illetve beszerezhetőségének nehezebbé válása jelentős negatív hatást gyakorol a gazdaságra és annak szereplőire (8.7. ábra). A kutatás vizsgálta az általános véleményeket, illetve külön kiterjedt azokra a cégekre is, amelyek a háborús felek egyikétől vagy mindkettőtől importálnak, továbbá éves árbevétel szerint is elemezte a cégek válaszait. Az eredmények alapján megállapítható, hogy minden csoportban pesszimistábbak voltak a válaszok. A 2022-es eredmények közül kiemelendő, hogy éppen az orosz és/vagy ukrán importőrrel kapcsolatban álló cégek érzékelték legkevésbé az árváltozást. Ennek lehetséges magyarázata, hogy a szankciók életbe léptetéséig a szállítások folyamatosan zajlottak a szerződésekben rögzített feltételekkel. Ezzel szemben a többi cégre szinte azonnal hatottak a harcok megindulását rögtön követő áremelkedések. Az árbevétel alapján vizsgálva 2022-ben a kisebb árbevételű cégek érzékelték jobban az alapanyagok árának emelkedését.

A helyzet 2023-ra jelentősen megváltozott. A szankciók következtében az orosz/ukrán importtól korábban függő cégek érezték meg leginkább az ár-növekedést. Az összes többi cégcsoportban az eltelt egy évben egy fokozattal optimistábbak lettek a válaszok: az előző évben általánosan érzékelt 16-20%-os áremelkedés 2023-ra mérséklődött 11-15%-os mértékűre. Ennek egyik lehetséges magyarázata, hogy a konfliktus miatt megszakadt ellátási láncokat sikerült nagyrészt újjászervezni és más, olcsóbb beszállítókat találni.

8.7. ábra Az alapanyagárak növekedésének hatása a vizsgált szervezetekre



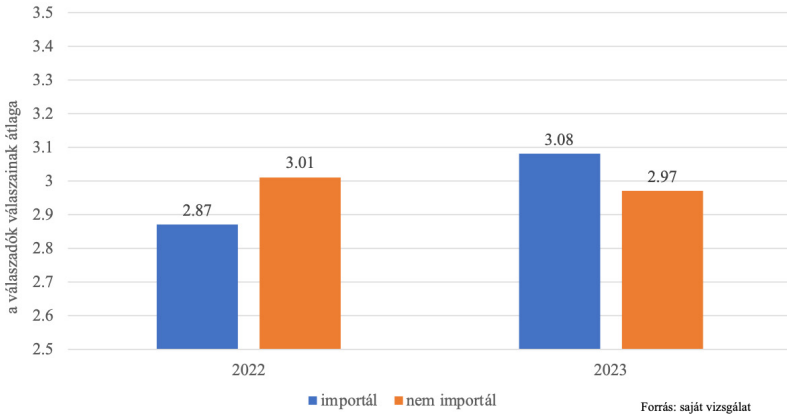
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes eredménye a 2023-as évnek, hogy a kisebb éves árbevételű cégek ebben az évben kevésbé érezték meg az alap- és nyersanyag-áremelkedés hatását, mint az 500 millió Ft-nál nagyobb éves árbevétellel rendelkezők. Lehetséges okként említhető, hogy a nagyobb árbevételű cégek termelési volumene is nagyobb, ami feltételezi a nagyobb mennyiségű – ezért összeségében drágább – beszerzést is.

Az infláció, az emelkedő nyersanyag-, alapanyag- és energiaárak, valamint a beszerzési nehézségek miatt a tervezett beruházások, fejlesztések is problémákba ütköznek. A kérdőívek kitöltői a fejlesztések megvalósíthatóságát egyformán ítélték meg 2022-ben és 2023-ban. Mindkét évben a 3. válaszlehetőség (a fejlesztések „lassulnak, megvalósításuk éveket csúszik”) jelezte az általános véleményt. Azok a válaszadók, akik a háborús felek egyikétől vagy mindegyikétől importáltak a háború előtt, 2022-ben némileg pesszimistábban látják a helyzetet: az általános 3,00 átlaghoz képest az ilyen szervezetek átlaga 2,86 (8.7. ábra), azaz némileg többen választották közülük a 2. válaszlehetőséget (a fejlesztések „többnyire elmaradnak”). Az 500 millió Ft alatti éves árbevételű meg nem haladó cégek válaszainak átlaga mindkét évben 2,96 volt, az ennél magasabb árbevételűeké pedig 3,05. Ez az eredmény azt mutatja, hogy a konfliktus elhúzódása nem befolyásolja érdemben a háború kezdetétől kialakult pesszimizmust, és az is elmondható, hogy a magasabb éves árbevételű cégek számára kevésbé látszanak megvalósíthatatlannak a fejlesztések és beruházások.

8.3.5 FEJLESZTÉSI LEHETŐSÉGEK

8.8. ábra: A fejlesztésekkel kapcsolatos várakozások a háborús felekkel import-kapcsolatban álló és nem álló cégek körében

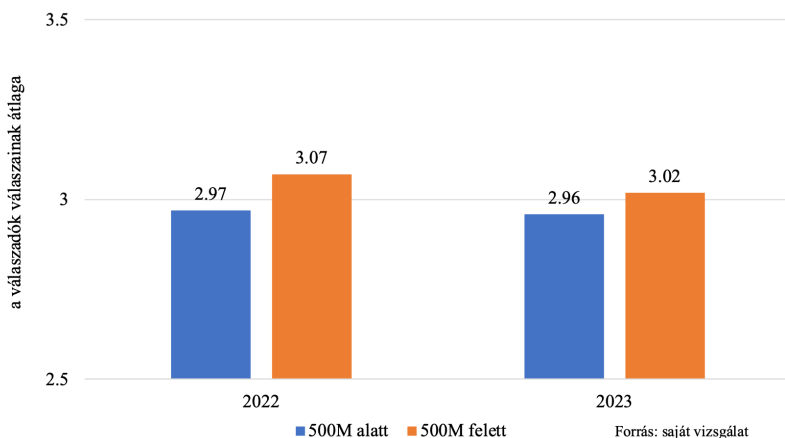


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Ez azt jelzi, hogy a háborút megelőzően a felekkel importkapcsolatban álló cégek gyakrabban választották a „fejlesztések többnyire elmaradnak” válaszlehetőséget, mint az ilyen kapcsolatokkal nem rendelkezők. A trend 2023-ra megfordult. A korábban orosz és/vagy ukrán importtól függő cégek átlaga lett 3,01, míg a többi cég 2,97-es átlaggal válaszolt a fejlesztések nehézségét vizsgáló kérdésre. Azaz egy év elteltével valószínűleg sikerült a háború miatti importkiesést legalább részben pótolniuk, valószínűleg ellátási láncuk újraszervezésével, új beszállítói kapcsolatok kialakításával.

Vizsgálta a kutatás azt is, hogy hogyan ítélik meg az alacsonyabb és a magasabb éves árbevétellel rendelkező cégek a fejlesztési kilátásokat (8.9. ábra). Az eredmények mindkét évben azt mutatják, hogy a magasabb árbevétel némileg optimistábbá teszi a cégeket beruházásaik megvalósíthatóságával kapcsolatban. Ez a tény független attól, hogy hogyan alakulnak a harci eredmények Ukrajnában.

8.9. ábra: A fejlesztésekkel kapcsolatos várakozások a cégek árbevétele szerint



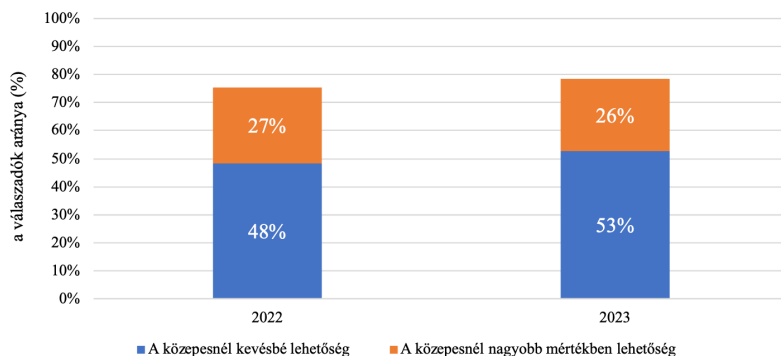
Forrás: A szerzők saját szerkesztése

8.3.6 A HÁBORÚ ÉS A NEHÉZ GAZDASÁGI HELYZET, MINT LEHETŐSÉG

A háború következményeiben lehetőséget látó cégek arányát az erre vonatkozó kérdésre adott válaszok alapján lehet értékelni. A választ hétfokú Likert skálán tudták megadni a kitöltők. Az 1-3 pont jelzi, hogy válaszadó a közepesnél kevésbé, az 5-7 pont pedig azt jelzi, hogy a válaszadó a közepesnél nagyobb mértékben lát lehetőséget a konfliktus következményeiben. A két csoport létszámát az összes válaszadó számához viszonyítva százalékos formában mutatja a 8.10. ábra.

A konfliktus következményeit közepesnél nagyobb mértékben látja lehetőségnek 2022-ben a válaszadó cégek 27%-a, míg 48%-uk csak a közepesnél kevésbé. A helyzet 2023-ra úgy változott, hogy a jelentős lehetőséget látók arány 1 százalékponttal csökkent, a lehetőséget kevésbé érzékelők aránya pedig 5 százalékponttal nőtt. Az eredmény hátterében a konfliktus egyre hosszabban elhúzódó jellege állhat, ez minden bizonnyal globális szinten is csökkenti a pozitív várakozásokat.

8.10. ábra: A konfliktus következményei lehetőséget jelentenek?



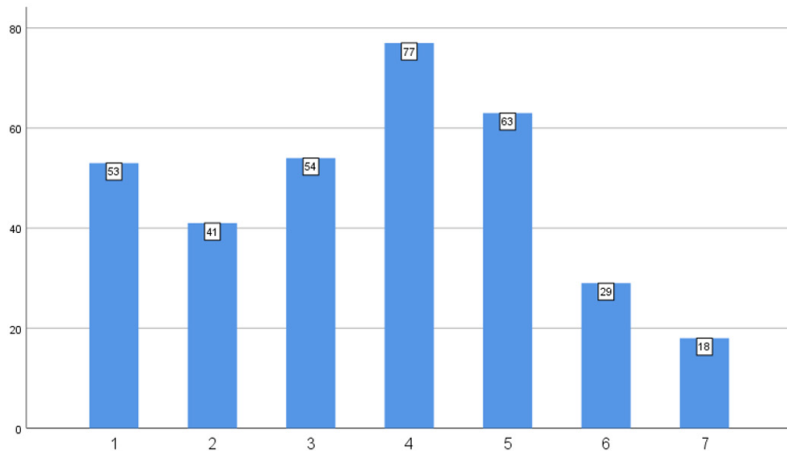
Forrás: saját vizsgálat

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Érdekes megfigyelés, hogy a kérdőívet kitöltők között nem jellemző nagyobb problémának tartani a koronavírus járványt, mint az orosz-ukrán háborút. Fontos megérteni, hogy minden vállalatnak más prioritásai és érzékenysége van, és ez befolyásolhatja, hogy mely problémákat tartják nagyobb mértékben problémának. A koronavírus járvány és az orosz-ukrán háború két különböző jellegű probléma, amelyek eltérő hatással lehetnek az emberekre és a társadalomra. A járvány globális egészségügyi és gazdasági kihívásokat jelent, és jelentős hatással van az emberek életére, egészségére és gazdasági helyzetére. Az orosz-ukrán háború viszont politikai és biztonsági kérdésekkel jár, amelyek elsősorban az adott régióban élő embereket érintik.

A kérdőívet kitöltők különböző tapasztalatokkal, ismeretekkel és érdeklődéssel rendelkezhetnek a két problémával kapcsolatban. Lehet, hogy egyes embereknek személyes kapcsolataik vagy érzelmi kötődésük van az orosz-ukrán háborúhoz, ami miatt nagyobb problémának tartják. Mások viszont a járvány közvetlen hatásait érzik a mindennapi életükben, és ezért tartják nagyobb problémának. Ahogy korábban jeleztük a vállalatok és intézmények általában nem tekintik a háborút vagy más konfliktusokat pozitív lehetőségnek a fejlődésük és térhódításuk szempontjából. Háborúk és konfliktusok súlyos emberi szenvedést, gazdasági instabilitást és bizonytalanságot okoznak, amelyek negatívan befolyásolhatják a vállalatok működését és növekedését. Néhány ok, hogy miért nem tekintik a vállalatok a háborút előnyös lehetőségnek:

8.11. ábra: A vállalatok mennyire tekintenek fejlődésük és térhódításuk szempontjából lehetőségeknek a háborúra (1 = nem értek egyet, 7 = teljesen egyetértek)



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Fontosabb okok:

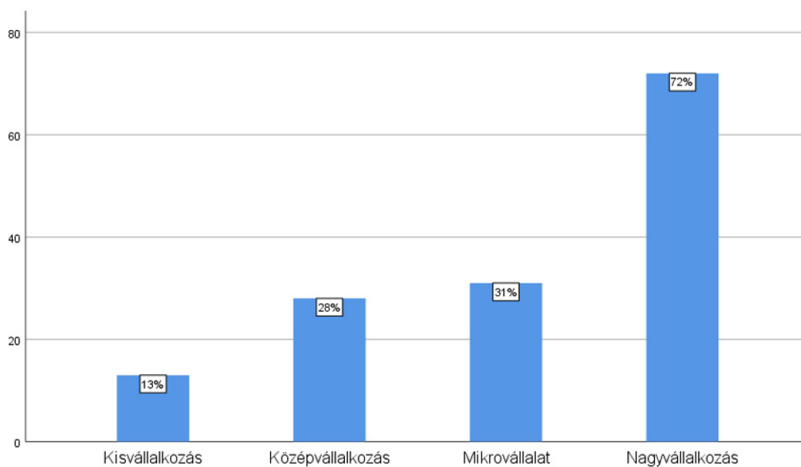
- Gazdasági instabilitás: Háborúk és konfliktusok általában gazdasági instabilitással járnak, amely negatívan befolyásolja a vállalatokat. Az ilyen időszakokban a fogyasztói kereslet csökkenhet, a piac összeomolhatnak, a befektetők óvatosabbá válnak, és a gazdasági növekedés lelassulhat vagy visszaeshet.
- Bizonytalanság és kockázat: Háborúk és konfliktusok kiszámíthatatlan és kockázatos környezetet teremtenek a vállalatok számára. A biztonság, a szállítási útvonalak és a piaci hozzáférés kérdése is felmerülhet, ami jelentős kockázatokat jelenthet a vállalatok számára. Az ilyen körülmények között a vállalatoknak nehéz tervezni és hosszú távú stratégiákat kialakítani.

8.3.7 ÁLLAMI TÁMOGATÁS IGÉNYBEVÉTELE

Általában megfigyelhető, hogy a 2023-as vizsgálatunk alapján elmondható, hogy A nagyvállalatok kiemelkedően több állami segítséget vettek igénybe, mint a kisebb társaik, ennek okai a következők: Méret és hatás: Nagy vállalatok általában nagyobb gazdasági hatást gyakorolnak, mivel több munkavállalót foglalkoztatnak, nagyobb piaci részesedéssel rendelkeznek és nagyobb gazdasági tevékenységet generálnak. Ezért a kormányzat gyakran igyekszik

támogatást nyújtani nekik, hogy megőrizzék munkahelyeiket és hozzájáruljanak a gazdasági növekedéshez.

8.12. ábra: Kormányzati támogatást igénylő szervezetek megoszlása nagyságtól függően a 2023-as évben



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Mivel magyarázható az előzőleg említett igénybevételi lehetőségekben mutatkozó eltérések:

- **Stratégiai jelentőség:** Nagy vállalatok gyakran stratégiai ágazatokban működnek, mint például az energetika, a közlekedés vagy az egészségügy. Ezek az ágazatok kulcsfontosságúak lehetnek egy ország gazdaságának és infrastruktúrájának fenntartásában. Ezért a kormánynak érdeke lehet támogatást nyújtani ezeknek a vállalatoknak, hogy biztosítsák a szolgáltatások folytonosságát és a nemzetbiztonságot.
- **Munkahelyek megőrzése:** Nagy vállalatok gyakran nagyobb számú munkavállalót foglalkoztatnak, és ezáltal nagyobb mértékben járulnak hozzá a munkahelyek megőrzéséhez. A kormánynak érdeke lehet támogatást nyújtani ezeknek a vállalatoknak, hogy minimalizálják a munkanélküliség növekedését és a gazdasági stabilitást fenntartsák.
- **Globális versenyképesség:** Nagy vállalatok gyakran versenyeznek nemzetközi piacon más nagy vállalatokkal. Az ilyen versenyben való sikeres részvételhez a kormányzati támogatás segítséget nyújthat, például a kutatás-fejlesztési tevékenységek támogatása, a nemzetközi piacra lépés elősegítése vagy a kereskedelmi akadályok leküzdése.

- **Nagyobb pénzügyi erőforrások:** Nagy vállalatok általában nagyobb pénzügyi erőforrásokkal rendelkeznek, amelyeket a kormányzati segítség kiégésíthet. Ez lehetővé teszi számukra, hogy hatékonyabban kezeljék a válságokat vagy nehézségeket, és megőrizték a gazdasági stabilitásukat.
- **Lobby tevékenység:** Nagy vállalatok gyakran rendelkeznek erőteljes lobby tevékenységgel, amelynek célja a kormányzati támogatás elnyerése vagy kedvezőbb szabályozási környezet kialakítása. Ez lehetővé teszi számukra, hogy befolyásolják a döntéshozókat és előnyöket szerezzenek a kisebb vállalatokkal szemben.

8.4 KÖVETKEZTETÉSEK

A válságok napjainkban már mindig gazdasági hatásokkal is járnak. Ez akkor is igaz, ha a kiváltó ok nem gazdasági jellegű. Ráadásul a globalizáció magas foka és az értékláncok nemzetközi jellege miatt a hatások általában globálisan is megjelennek. A válságokhoz alkalmazkodni kell, nincs más lehetősége annak, aki tovább szeretne lépni. Még jobb stratégia a felkészülés. Ez nemcsak az előre gondolkodást és tervezést jelenti. Segítséget jelent a korábbi tapasztalatok összegyűjtése és rendszerezése, a tanulságok levonása is. Ezt támogatja a jelenlegi kutatás is, amely magyar cégek felmérésével indult, de mára már nemzetközivé vált. Az eredmények alapján elmondható, hogy a jövő tervezésében a legfontosabb elem a bizonyosság. A pandémiáról már a kezdetén mindenki tudta, hogy a kialakult helyzetnek záros határidőn lesz kedvező megoldása. Ezért a cégek, vállalatok is pozitívan, lehetőségként tekintettek a válságra. Az ukrajnai konfliktus azonban elhúzódik. Senki sem tudja még megbecsülni sem, hogy mikor áll helyre a béke és a gazdaság működése. Az ilyen válság inkább problémát jelent minden érintett számára, hiszen a tartós recesszió idején a fő cél a túlélés. Bízunk abban, hogy mielőbb felülkerekedik a józanság és megszületik a béke. Az addig összegyűjtött tapasztalatok pedig jelentős segítséget jelentenek majd a tartós válsághelyzetekre való jövőbeli felkészülésben.

KÖSZÖNET

A szerzők külön köszönetet mondanak az Egis Gyógyszergyár Zrt-nek a kutatásuk szíves támogatásáért.

8.5 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 8. FEJEZETHEZ

- [1] ORIGÓ (2022). Európa a háború árnyékában: energiaválság, üzemanyaghiány és éhínség lehet sok országban. *Origó*, 05.31. <https://www.origo.hu/nagyvilag/20220531-europa-a-haboru-arnyekaban-ener->

- giavalsag-uzemanyaghiany-es-ehinseg-lett-orszagban.html. (Letöltve: 2022. július 12.)
- [2] CSABAI K. (2022). Háborús infláció – vagy inkább inflációs háború? *mfor.hu-Menedzsment Fórum*. <https://mfor.hu/cikkek/szubjektiv/haborus-inflacio--vagy-inkabb-inflacios-haboru.html> (Letöltve: 2022. július 11.)
 - [3] HASZÁN Z. (2022). A háború nélkül is tartósan magasabb volt az infláció Magyarországon, mint az EU-ban. *Gazdaság*, július 1. <https://444.hu/2022/07/01/a-haboru-nelkul-is-tartosan-magasabb-volt-az-inflacio-magyarorszagon-mint-az-eu-ban> (Letöltve: 2022. július 11.)
 - [4] PATÓ GÁBORNÉ SZÚCS, B., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., GROTTÉ, J. (2021). HR challenges during COVID19 in the Hungarian accommodation industry. Konferencia előadás, ICEBM 2021. 5th International Conference on Economics and Business Management, Cluj Napoca, Románia.
 - [5] PALLAS NagyLexikona. (1897, 2023). <https://mek.oszk.hu/00000/00060/html/104/pc010463.html#5> (Letöltve: 2023. augusztus 15.)
 - [6] ŠENFELDE, M., SKORUKS, D. & NAZAROVA, J. (2016). Multifactorial Assessment of Monopolisation Trends through the Analytical Prism of Price-Based Market Power and Business Cycle Fluctuation Quantitative Evaluation. *Vol. 27 No. 5 (2016) > ECONOMICS OF ENGINEERING DECISIONS*, 27(5), DOI: <https://doi.org/10.5755/j01.ee.27.5.14921>
 - [7] SELIVANOVA, KM & Ikhsanova, L. R. (2018). LIFE CYCLES SYNCHRONIZATION OF REAL AND FINANCIAL SECTORS OF ECONOMY. *IIOAB JOURNAL* 9(2), 125-129 ISSN 0976–3104
 - [8] PATÓ, G., SZÚCS, B., GROTTÉ, J., POÓR, J., HOLLÓSY-VADÁSZ, G. (2022). A Covid harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 15-26.
 - [9] SZABÓ, K., SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., KÓMŰVES, ZS. S., POÓR, J. (2021). Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Magyarország -nemzetközi tapasztalatok 2020–2021. Budapest, Wolters Kluwer
 - [10] DAJNOKI, K., PATÓ GÁBORNÉ, SZ. B., KUN, A. I., VARGA, E., TÓTH, A., KÁLMÁN, B. G., KOVÁCS, I. E., SZABÓ, SZ., SZABÓ, K., MAJOR-PETRI, Z., DÁVID, L. D., POÓR, J. (2023). *Impact of the three waves of COVID-19 pandemic on the HR practices of Hungarian organizations – Experience from an empirical study*. *PLoS ONE* 18(6): e0283644. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0283644>
 - [11] BALOGH, G. (2018) Frontvonal a hátszágban, In Az első világháború története, Első Világháborús Centenárium Bizottság weboldal [online]. [letöltve: 2022.10.12.] http://www.elsovilaghaboru.com/tortenete/cikk/frontvonal_a_hatorszagban

- [12] EIGNER, P., & UMLAUFT, T. S. (2015). The great depression (s) of 1929–1933 and 2007–2009? Parallels, differences and policy lessons. *Parallels, Differences and Policy Lessons (July 1, 2015). Hungarian Academy of Science MTA-ELTE Crisis History Working Paper*, (2).
- [13] HEGEDŰS, H. (2020). The Impact of Digital Transformation on the World of Work and on Human Resource Management. *Hadtudomány*, 30, 146-153.
- [14] KŐMŰVES, ZS. ; SZABÓ, SZ. ; SZABÓ-SZENTGRÓTI, G. ; HOLLÓSY-VADÁSZ G (2022) *Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején*. *Modern Geográfia* 17(3) 13-27.
- [15] KŐMŰVES, Zs ; NAGY, M. Z. ; SZABÓ, Sz. (2021) *A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül* Új Munkaügyi Szemle 2(3) 34-45
- [16] BERKE, Szilárd (szerk.) ; SZABÓ, Katalin (szerk.) ; PATÓ, Gáborné Szücs Beáta (szerk.) *Leadership and Management Theory in Practice* Kaposvár, Magyarország : Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Kaposvári Campus (2022)
- [17] WALTER, V. (2023). Külföldi munkaerő alkalmazása. In: Poór, József; Szabó-Szentgróti, Gábor; Hollósy-Vadász, Gábor; Kőműves, Zsolt (szerk.) *Szakemberhiány, munkaerő-megtartás és robotizáció : Problémák és megoldások: Mezőgazdasági szervezetek. Gödöllő, Magyarország : Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem*, 30-35.
- [18] POÓR, J, SZABÓ-SZENTGRÓTI, G., HOLLÓSY-VADÁSZ, G., KŐMŰVES, Zs. (2023). *Szakemberhiány, Munkaerőmegtartás és Robotizáció Problémák és Megoldások Mezőgazdasági Szervezetek*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
- [19] POÓR, J. et al. (2022) *A vállalati-szervezeti stabilitást veszélyeztető tényezők: Gazdálkodás, menedzsment és HR a háború árnyékában (ipar, mezőgazdaság, szolgáltatások, egyéb területek)*. Gödöllő: Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, 2022/d. ISBN: 978-963-623-010-4.
- [20] USUNIER, J.-C, HERK, H. v., LEE, J. A. (2017). *International & Cross-Cultural Business Research*. London: SAGE.
- [21] WEIL, D. N. (2016). *Economic Growth* (3rd ed.). Routledge.
- [22] KSH (2023). *Magyarország 2022* (Y3996; p. 262). Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mo/mo_2022.pdf
- [23] EGYENSÚLY INTÉZET. (2022). *A magyar gazdaság kilátásai. Egyensúly Intézet*. <https://egyensulyintezet.hu/a-magyar-gazdasag-kilatasai/>
- [24] O'NEILL A. (2023). *Hungary—Gross domestic product (GDP) growth rate 2028*. Statista. <https://www.statista.com/statistics/339799/gross-domestic-product-gdp-growth-rate-in-hungary/>

- [25] HÉJJA C. (2023). *Rég vártunk erre: Tetőznek végre az élelmiszerárak Magyarországon* [Interview]. <https://mfor.hu/cikkek/makro/reg-var-tunk-erre-tetoznek-veg-re-az-elelmiszerarak-magyarorszagon.html>
- [26] IMF (2023). *Hungary Unemployment rate forecast—Data, chart*. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/Hungary/unemployment_outlook/
- [27] GFM. (2023). *Megvédtük a munkahelyeket, 29 ezerrel emelkedett a foglalkoztatottak száma*. [Https://Kormany.Hu](https://kormany.hu). <https://kormany.hu/hirek/megvedtuk-a-munkahelyeket-29-ezerrel-emelkedett-a-foglalkoztatottak-szama>
- [28] MAGYARORSZÁG KORMÁNYA (2023). *2023. Évi L. törvény a vendégmunkások magyarországi foglalkoztatásáról*. <https://cdn.kormany.hu/uploads/document/d/d1/d1e/d1e0bf03379fa8738ad65e-a6e138aaff88ef3785.pdf>
- [29] HAJAGOS A. (2022). *Baleset miatt késik az OMV schwechati finomítójának újraindítása*. euronews. <https://hu.euronews.com/2022/06/04/baleset-miatt-kesik-az-omv-schwechati-finomitojanak-ujrainditasa>
- [30] OMV. (2022). *OMV Group Report January–June and Q2 2022*. OMV Group. <https://www.omv.com/services/downloads/00/omv.com/1522223008778/omv-group-report-q2-2022.pdf>
- [31] LINK, G. (2023, June 10). *The war in Ukraine and the fight over raw materials*. World Socialist Web Site. <https://www.wsws.org/en/articles/2023/06/10/53c5-j10.html>
- [32] CLARK, L., & JONES, S. (2022). *Russia-Ukraine war: Impact on the semiconductor industry – KPMG Ukraine* (p. 2). <https://kpmg.com/ua/en/home/insights/2022/05/russia-ukraine-war-impact-semiconductor-industry.html>
- [33] OECD. (2022). *OECD Economic Outlook, Interim Report March 2022: Economic and Social Impacts and Policy Implications of the War in Ukraine*. OECD. <https://doi.org/10.1787/4181d61b-en>
- [34] ROELS, R. (2022). *A materials war: Ukraine and the race for resources*. European Environmental Bureau. <https://meta.eeb.org/2022/07/27/a-materials-war-ukraine-and-the-race-for-resources/>
- [35] RAGONNAUD, G., & SZCZEPANSKI, M. (2022). *Russia's war on Ukraine: Implications for EU commodity imports from Russia* (PE 729.341; p. 2). European Parliament Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729341/EPRS_ATA\(2022\)729341_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/ATAG/2022/729341/EPRS_ATA(2022)729341_EN.pdf)
- [36] EBRD. (2022). *EU – Ukraine strategic partnership on raw materials: The European Bank of Reconstruction and Development will support digitalisation of geological data in Ukraine*. <https://neighbourhood-en>

largement.ec.europa.eu/news/eu-ukraine-strategic-partnership-raw-materials-european-bank-reconstruction-and-development-will-2022-11-17_en

- [33] LAVSI A. (2022). *How the Russia-Ukraine conflict is impacting supply chains* (p. 3). Consultancy.eu. <https://www.consultancy.eu/news/7993/how-the-russia-ukraine-conflict-is-impacting-supply-chains>
- [34] BRENNAN, D. (2023, January 28). The battle for Ukraine's titanium. *Newsweek*, 1. <https://www.newsweek.com/battle-ukraines-titanium-1777106>

9 AZ AGRÁRGAZDASÁG MENEDZSMENT KIHÍVÁSAI: SZAKEMBERHIÁNY, MUNKAERŐMEGTARTÁS ÉS ROBOTIZÁCIÓ (AGRICULTURAL MANAGEMENT CHALLENGES: SHORTAGE OF PROFESSIONALS, LABOR RETENTION AND ROBOTIZATION) (DÚS MIKLÓS – SZABÓ KATALIN – SZABÓ-SZENTGRÓTI GÁBOR – TÓTH KATA – WALTER VIRÁG)

ABSZTRAKT

Általánosan elfogadott tény, hogy a humán erőforrás (HR), más szóval a munkaerő vagy munkaerő kulcsfontosságú a vállalatok és vállalkozások működéséhez. Először is, ez a cikk áttekintést ad a mezőgazdasági munkaerőpiac legfontosabb szakirodalmáról, és általános képet ad az ágazat munkaerőpiacáról. Ezt követően egy olyan vizsgálati modellt mutatunk be, amelyet az empirikus kutatásban (online kutatás) használtunk 144 magyarországi mezőgazdasági szervezet munkaerőpiaci foglalkoztatási trendjeinek vizsgálatára és feltérképezésére. Ezután a munkaerőhiány legfontosabb és alapvető okait, a munkaerő megtartásának módjait tanulmányozzuk és elemezzük. A statisztikai elemzés megerősíti, hogy a vizsgálatban szereplő szervezetek különböző eszközöket és módszereket alkalmaznak a munkaerőhiány kezelésére, és a szervezetek mérete határozza meg a HR-eszközök és módszerek kiválasztását.

KULCSSZAVAK

mezőgazdaság, munkaerő, munkaerőhiány, munkaerő-megtartás, robotizáció

ABSTRACT

It is a generally accepted fact that human resources (HR), in other words the workforce or labourforce, are crucial for the operation of companies and businesses. Firstly, this article gives a review of the most important literature on the labour market in agriculture and a general picture of the labor market of this sector. Next, an investigation model is developed, which was used in the empirical research (online research) to examine and map the employment trends of the labor market of 144 agricultural organisations in Hungary. Then, the most important and fundamental causes of labor short-

ages and the means of retaining the workforce are studied and analyzed. The statistical analysis confirms that the organisations in the study use different tools and methods to address labour shortages, and that the size of the organisations determines the choice of HR tools and methods.

KULCSSZAVAK

agriculture, labour force, labour shortage, labour retention, robotization

9.1 BEVEZETŐ

A szakképzett munkaerő egyre inkább hiányzik a hazai munkaerőpiacról. A korábban jellemző munkaerő-túlkínálat után ma már jellemzően nem a munkavállalók keresnek munkát, hanem a munkáltatók kutatnak munkavállalók után. Az egyre fogyó munkaerő források pótlására felerősödött a környező országokból (Szerbia és Ukrajna) érkező külföldi munkaerő beáramlása.

Az előbbieken leírtak kialakulását különböző tényezők befolyásolták, így többek között a rendszerváltozás utáni elvándorlás, a kedvezőtlen demográfiai tényezők, a gazdasági válság és az Európai Unió belüli bérkülönbségek. Az utóbbi időben három további tényező kapcsolódott az előbb említett okokhoz: a globális koronavírus járványhelyzet, a gazdaság nyitása és visszapattanása, valamint a háború miatt kialakult nehéz gazdasági helyzet.

Jogosan merül fel tehát a kérdés, hogy mi a helyzet a magyar mezőgazdaság esetében? Rámutatunk arra, hogy a külföldi munkaerő megjelenése mit jelent ebben a szektorban. Vizsgáljuk, hogy az új technológiák milyen módon hatnak a munkaerőigényre, továbbá ezek mennyiben segítenek a munkaerőhiány kezelésében.

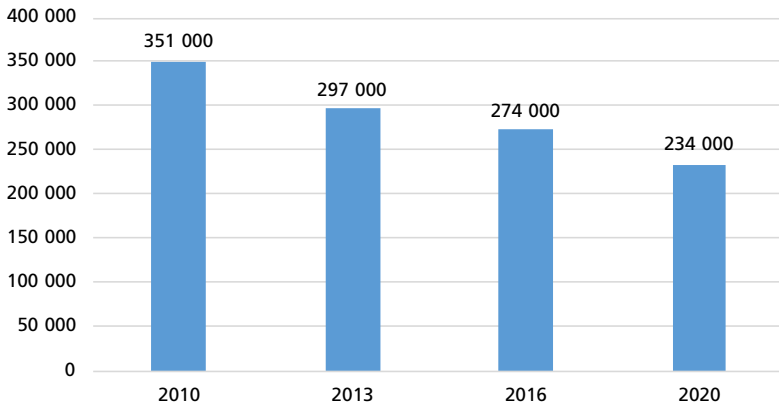
Kutatási kérdésünk arra irányul, hogy szervezeti méret alapján a szervezetek különböznek-e a munkaerő megtartás és a munkaerőhiány kezelésében. A jelzett kutatási kérdést két hipotézis tükrében vizsgáljuk 144 hazai mezőgazdasági vállalat válaszai alapján.

9.2 A MEZŐGAZDASÁGI FOGLALKOZTATOTTSÁG HELYZETE

Országszerte mintegy 234 ezer mezőgazdasági tevékenységet folytató gazdaság részvételével tartott agrárcenzust 2020-ban a Központi Statisztikai

Hivatal (9.1. ábra). A legutóbbi 2010-es census óta, az akkori számuk 351 ezerről, folyamatos fogyás mellett 2020-ra 234 ezerre csökkent [5].

9.1. ábra: A gazdaságok számának alakulása

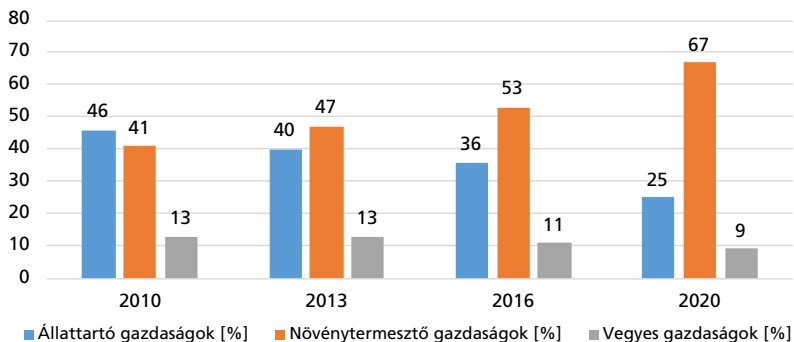


Forrás: Agrárcensus (2020)

Ez megfelel az Európai Unióban is megfigyelhető tendenciának, miszerint 2010 és 2016 között – egyelőre eddig állnak rendelkezésre uniósintű adatok – 15 százalékkal csökkent a gazdaságok száma, elsősorban a kisebb gazdaságok hagytak fel a tevékenységükkel. Ezzel azért szükséges tisztában lenni, mert a mezőgazdaság termelés és üzemszerkezete nagyban meghatározzák az egyes ágazatok, illetve az egyes vállalkozások munkaerő-igényét, illetve felhasználását. A csökkenő tendencia elsősorban az állattartással foglalkozó gazdaságokat érintette, 2010-ben még 46 százalék volt az arányuk a gazdaságokon belül, 2020-ban már csak 25 százalék. Mindeközben a főként növénytermesztéssel foglalkozó gazdaságok aránya 41 százalékról 67 százalékra nőtt, a vegyes gazdaságoké pedig a 2010-es 13 százalékról 2020-ra 9 százalékra változott (9.2. ábra).

A mezőgazdasági termelő gazdaságok fennmaradása fontos tényező, mivel hozzájárul a helyi élelmiszer-ellátáshoz, az ellátás biztonságához, a vidék népességmegtartó képességének megmaradásához, és a jobb életminőségéhez [50]. Ennek oka a vidéki élet átalakulása, a kényelmesebb életre törekvés és a professzionális mezőgazdasági termelés technikai színvonalának egyre távolabb kerülése a kisgazdaságokban elérhető és működtethető technológiáktól, ami a további koncentráció irányába hat, valamint hozzájárul a kisgazdaságok megszűnéséhez [60].

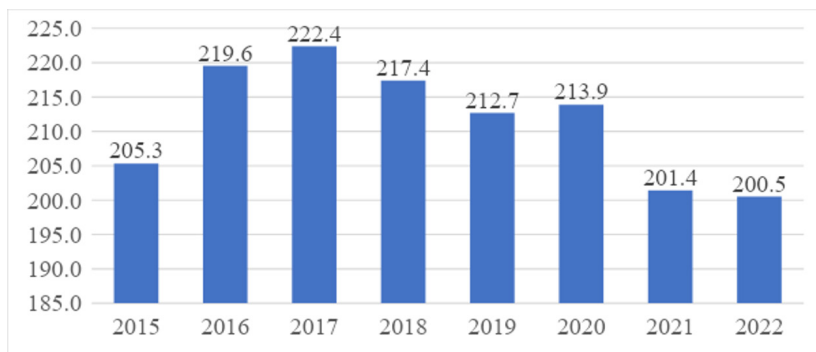
9.2. ábra: A gazdaságok megoszlása a legfőbb tevékenységük típusa szerint



Forrás: Agrárcenzus (2020)

A magyar mezőgazdaság és élelmiszeripar nemzetgazdasági jelentőségét többek között az mutatja, hogy előbbiben a foglalkoztatottak száma 200 ezer (9.3. ábra), míg utóbbiban közel 140 ezer, vagyis a szektorban összesen megközelítőleg 340 ezer ember dolgozik, ami az összes foglalkoztatott közel 7,5%-a [8].

9.3. ábra: A mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma (ezer fő)



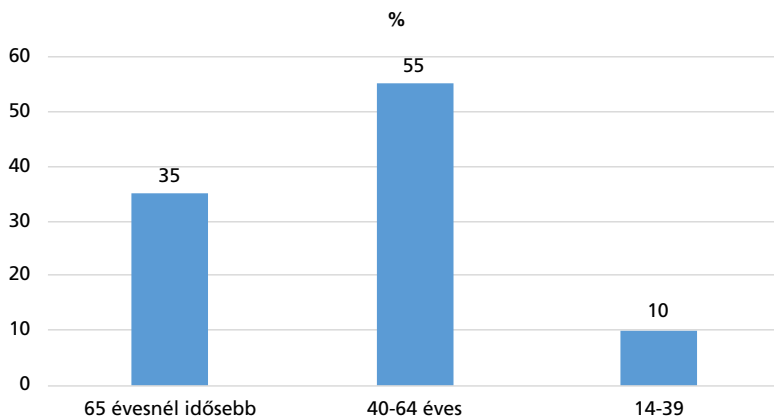
Forrás: KSH (2023)

Fontos azonban megemlíteni, hogy a mezőgazdaságban foglalkoztatottak száma éves szinten egyenlőtlen, szezonális jelleget mutat és leginkább a május-október hónapokban jelentkezik munkacsúcs. Hajós (1993) pl. három munkacsúccsal számol a növénytermesztésben (őszi, tavaszi és nyári), amely legtöbbször nem a napi nyolcórás munkarendet követi és esetenként

nagyon intenzív munkaerő-igényt generál. Orbán-Szabados (2017) szerint ez a speciális helyzet eltérő foglalkoztatási sajátosságokat eredményez. A szántóföldi növénytermesztésben a nagyfokú gépesítésnek köszönhetően vetéstől betakarításig nagyméretű mezőgazdasági területeket művelnek meg, alacsony foglalkoztatási létszámmal. Ezzel szemben az állattenyésztésben az év minden napján vannak ellátandó fix feladatok (etetés, fejés), nincsenek ünnepnapok és több műszakos a munkarend. Legnagyobb kézi munkaerő-igénnyel a zöldség-gyümölcs ágazat bír. A hajtattott, fóliás-üvegházi zöldségek termesztése egész éves foglalkoztatást biztosít. Az ágazat kritikus pontja az egyes növényfajok betakarítási időszakában jelentkező nagymértékű szezonális munkaerő-igény fedezése (Borda 2022). A fokozott munkaerőhiány a mezőgazdasági szakképzettséget igénylő munkakörök közül a gépkezelő, az állattenyésztő, valamint a gépszerelő és karbantartó munkakörökben jelentkezik leginkább [57].

Érdemes néhány szót szólni arról is, hogy a szakmát hivatás-szerűen végző gazdálkodók életkora egyre inkább kitolódott (9.4. ábra). A gazdaságok irányítóinak válaszából kiderült, hogy a gazdaságok vezetőinek átlagéletkora 2010 óta folyamatosan emelkedik, amelyet jól szemléltet a megkérdezettek életkor eloszlása is. A válaszadók 55 százaléka a 40–64 éves, 35%-a 65 éves vagy annál idősebb korosztályból került ki, és mindössze a gazdaságok 10 százalékát irányították a fiatalabb generáció (14–39 évesek) tagjai.

9.4. ábra: A gazdaságok irányítóinak korcsoportok szerinti megoszlása



Forrás: Agrárcenzus (2020)

9.3 MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉS A MUNKAERŐ-HIÁNY KEZELÉSE AZ AGRÁRÁGAZATBAN KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A KÜLFÖLDI MUNKAERŐRE

Ramos és Reynaga (2023) szerint a mezőgazdasági munkaadóknak rendkívüli kihívásokkal kell szembenézniük a megfelelő munkaerő toborzása és megtartása területén. Ahogy korábban is jeleztük az utóbbi évtizedekben végbemenő társadalmi változások megnehezítették a hazai munkavállalók mezőgazdasági munkakörökbe történő felvételét, ezért egyre inkább a külföldi munkavállalókra támaszkodnak az ágazatban a munkaerőigény kielégítése érdekében. Hurst (2007) rámutat arra, hogy egyre több migráns munkavállalót alkalmaznak a vállalkozások a globalizáció eredményeként. Esetükben gyakran előfordul, hogy a fizetésük kevesebb, mint az ottani dolgozóknak, esetleg rosszabbak a munkakörülményeik és nem tisztázott a biztosításuk sem. Ha családosan tartózkodnak idegen országban, akkor az is előfordulhat, hogy a gyerekek is vállalnak idegymunkát, hogy a család megélhetését biztosítani tudják. A Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) 2021-es adatai alapján Magyarországon a kiadott egyéni munkavállalási engedélyeknek kb. 2,7 százaléka érintette a mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat nemzetgazdasági ágakat. A magyar gazdaságban az elmúlt évtizedek során jelentősen megváltozott a külföldi munkavállalók forrásországa. Sokáig a környező országok jelentették a legfontosabb forrásokat. Napjainkban beáramló külföldi munkavállalók elsősorban a távol-keleti országokból érkeztek (Vietnam, Kína, Dél-Korea) és közép Ázsiából (kirgizek és kazakok), de az utóbbi évben növekedett az Indiából és a Fülöp-szigetektől érkezők aránya is [28]. Legtöbbször közülük a közép-magyarországi régióban vállaltak munkát. Az Európai Unió más tagállamaiból-, valamint bizonyos speciális jogszabály alá tartozó harmadik országból érkező munkavállalók esetén azonban a foglalkoztató csak bejelentési kötelezettséggel rendelkezik. A mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat nemzetgazdasági ágazat aránya ebben az esetben már 12,3%. Ezen munkavállalók elsősorban az észak-magyarországi régióban vállaltak munkát [44]. A legtöbb külföldi munkavállaló Ukrajnából érkezik, 2021-ben ők adták a hazánkban dolgozó külföldiek egyharmadát. Románia és Szlovákia áll a második és harmadik helyen, viszont ezen országok esetében nemcsak onnan, hanem oda is ingáznak a határ mentén élők. Negyedik helyen Szerbia áll a küldő országok tekintetében. A pandémia alatt a magyar Kormány egy 2021-es jogszabály módosítás értelmében (407/2021. (VII. 8.) Kormányrendelet) tizenöt ország munkavállalói számára könnyítette meg az eljárást arra vonatkozóan, hogy hazánkban vállalhassanak munkát minősített munkaerő-kölcsönző cége-

ken keresztül. Ennek eredményeként a hiányszakmákban keletkező munkaerő-piaci szükségletet vietnámi, mongol, fülöp-szigeteki, montenegrói, fehér-oroszországi, indonéz, kazah, észak-macedón és bosznia-hercegovinai munkavállalókkal biztosíthatták a vállalatok. Jelenleg a 320/2022. (VIII. 18.) Kormányrendelet és a 19/2015. (VII.3.) NGM rendelet szabályozza a harmadik országbeli állampolgárok magyarországi foglalkoztatására vonatkozó különleges szabályokat, az Ukrajna területéről érkezők esetében pedig a 96/2022. (III. 10.) Kormányrendelet intézkedik az ukrán állampolgársággal rendelkező személyek munkavállalásának támogatásáról (az orosz-ukrán háború elől menekültek segítségével összefüggésben). Külföldi munkavállalók esetén a munkaerő-megtartás tekintetében kiemelten fontos a toborzás és a szerződtesések átláthatóvá tétele, a tisztességes bérezés, az egészséges és biztonságos munkavégzés megteremtése mellett a külföldi munkaerő családtagjai számára biztosítani a munkavállalás engedélyezésének lehetőségét [53].

9.3.1 PÁLYAORIENTÁCIÓ, A KÉPZÉSEK FEJLESZTÉSE

Hazánkban sajnos az az általános vélekedés, hogy a mezőgazdasági munkák nem igényelnek szakképzett munkaerőt, többször és több helyen a képzetlen munkaerőt felszívó ágazatként említik. Ez igaz lehet az időnyomok tekintetében (pl. kézi betakarítás), azonban az állandóan foglalkoztatott munkaerőnek már a modern technológiákkal kell dolgoznia, ezért alapvető követelmény a digitális kompetenciák használata mind a növénytermesztésben, mind az állattenyésztésben. A munkaerő biztosításának első lépése szempontjából tehát fontos a pályorientáció, amely megfelelő kommunikációval a pályára vonzza a fiatalokat, megismertetve őket a modern mezőgazdasággal. Hamill (2013) megfogalmazza, hogy fontos a szakközépiskolás korú diákok figyelmének a korai felkeltése (15-16 évesen) a szakma iránt, amely olyan cégek bevonásával érhető el, amelyek hasznos gyakorlati helyet tudnak biztosítani számukra a későbbiekben. Hamza és munkatársai (2021) szerint sem fordít a vállalkozások nagy része figyelmet arra, hogy részt vegyen a duális szakképzésben, szakmai gyakorlatra hallgatókat fogadjon, illetve, hogy tanulmányi szerződést kössön. A vállalkozások fele ismerősök ajánlását használja munkaerő-keresésre, a vállalkozások ötöde pedig közvetlen megkereséssel talál új munkaerőre. Azt sem szabad figyelmen kívül hagyni, hogy hazánkban, amikor a fiatalok pályát választanak, azt is figyelembe vesszük, hogy a mezőgazdaságban, az erdőgazdaságban és a halászatban alkalmazottak bruttó keresete elmarad a nemzetgazdasági átlagtól. A különbség 2009-ben 40% volt, ez az arány 2021-re 45,5%-ra növekedett [11].

9.3.2 AZ IDŐSEBB MUNKAVÁLLALÓK MEGTARTÁSA

Európában a munkával töltött életszakasz meghosszabbítására úgy tekintenek, hogy elősegíti az aktív életmódot és fenntartja a szociális védelmet. Természetesen ez alatt nem a nyugdíjkorhatár megemelését kell érteni, hanem az idősebb korú munkavállalók munkaerő-piacon történő megtartását [52].

Farr-Wharton és munkatársai (2023) szerint is stratégiai jelentőségűek az idősebb munkavállalók megtartására irányuló kezdeményezések, például a munka-magánélet egyensúly megtalálását elősegítő humánerőforrás-gyakorlatok. A kutatás érdekessége, hogy Ausztráliában már a 45 évnél idősebb munkavállalókat is ide sorolják, míg például Írország esetében ezt a korhárt az 55 évnél idősebbeknél húzták meg [51]. A korosztálybeli besorolás tehát eltérő a különböző országok esetében.

A COVID-19 pandémia jelentős visszaesést okozott az idősödő munkaerő foglalkoztatásában, de számos intézkedést és gyakorlatot vezettek be az országok, amelyek sikerrel jártak.

9.3.3 TOVÁBBI TÉNYEZŐK A MUNKAERŐ-MEGTARTÁS ÉRDEKÉBEN

A munkavállalók egy szervezet legértékesebb és legdrágább erőforrásai, ezért megtartásuk kiemelten fontos feladat és kihívás a vezetők számára. A munkaerő-megtartás területén fontos tényezők a felettes menedzserek vezetési stílusa, a munkavállaló hatáskörébe tartozó döntéshozatal és problémamegoldás biztosítása, valamint a szakmai előmenetel és a készségek fejlesztésének támogatása. Gelencsér és munkatársai (2020) szerint további meghatározó faktorok a megbecsülés, az építő jellegű munkahelyi légkör, a munkahely stabilitása és a versenyképes bérezési rendszer.

Szintén alapvető kritériumok a munkaerő-megtartás területén az alkalmazottak elégedettsége [32]; [17] és motivációja [25], valamint a pozitív visszajelzésre irányuló, folyamatközpontú teljesítményértékelés. Mindezekkel összhangban fontos, hogy a munkavállaló tisztában legyen a feladataival (munkaköri leírásával), ismerje a gazdaság céljait, saját szerepét a cégnél és azzal azonosulni tudjon .

Ha az alkalmazott értékrendje illeszkedik a vállalati kultúrához, az pozitívan hat a munkaerő-megtartásra [31]. Min (2007) eredményei igazolják, hogy a vállalati kultúra, az egyéni értékek és a munkavállalók megtartása között összefüggés áll fenn.

Manapság a foglalkoztatási versenykörnyezetben a munkáltatói márkaépítés is egyre nagyobb hangsúlyt és szerepet kap, amely a megfelelő munkaerő vonzására és megtartására irányuló hosszú távú humánerőforrás (HR) stratégiává válik [38].

A mezőgazdaságra is egyre inkább jellemzővé válik a multikulturális környezet, ahol a sokszínű munkaerő hatékony kommunikációja biztosítja az emberi és szellemi tőke magas szintű teljesítményét és termelékenységét [43]. Prasetyo és munkatársai (2021) is kulcsfontosságúnak tartják a kommunikáció szerepét a munkaerő-megtartás területén.

9.3.4 A ROBOTIZÁCIÓ ÉS A DIGITALIZÁCIÓ HATÁSAI

Jha és munkatársai (2019) szerint elsődleges szempont minden ország számára a mezőgazdaság automatizálása, hiszen a világ népessége gyorsan növekszik, amely magával hozza, hogy az élelmiszerigény is folyamatosan emelkedik. Előrejelzések szerint a mezőgazdasági termelésnek 2050-ig meg kell duplázódnia a világ élelmiszer-szükségletének kielégítéséhez [23]. Jha és munkatársai (2019) szerint már nem elégségesek a gazdák által használt hagyományos módszerek, szükségessé vált a növekvő kereslet kiszolgálásához a termelés automatizálása (például gyomirtás, öntözés, növényvédőszer-ellenőrzés). Öröndetes tény, hogy az előző évtizedekben számos technológiai változás következett be az agrárgazdaságban, amelynek eredményeként a mezőgazdaság munkaigényes iparágból a gépesítés és az energiaigényes termelési rendszerek felé fordult. Az automatizáció és a digitalizáció révén az ágazatból további folyamatos munkaerő-kiáramlás volt tapasztalható, főként a termelési folyamaton belüli szabványosított feladatokból (pl. gyümölcszedés, szelektív gyomirtás, szántás, kombájnos betakarítás). A robotok és a mesterséges intelligencia alkalmazási hatása már ennél is tovább ment, hiszen ezek a technológiai újítások már nem csak a fenti feladatok elvégzésére alkalmasak. Fontos azonban megjegyezni, hogy a mezőgazdaságban számos munkakör kiegészíthető, de nem helyettesíthető robotokkal, amelyek sok esetben az emberekkel együttműködve fognak dolgozni [39]. Az automatizációs és digitalizációs folyamatok fokozottan indokolják annak szükségességét, hogy a megszerzett (szakképzett) munkaerőt megtartsák a gazdaságok, mivel a fejlett technológia működtetése képzett munkaerőt igényel, amelynek pótlása idő- és rendkívül költségigényes.

A legjelentősebb technológiai és munkaerő-piaci fordulatot a harmadik és negyedik ipari forradalom hozta meg, amikor is a számítógéppel vezérelt automatizálást felváltotta a negyedik ipari forradalom digitális átalakulása,

ahol az eszközök autonóm módon kommunikálnak az értéklánc mentén. Az automatizálás, a robotika, a digitalizáció és a virtuális autonóm rendszerek használatának elterjedése már számos kutató által a munkaerőre gyakorolt hatás elemzéséhez vezetett [12], amelynek mértékét jelentősen felgyorsította a világválság [10]. Kovács és Szőke (2021) szerint hazánkban a gazdálkodók nagy része még nem barátkozott meg az Ipar 4.0 lehetőségeivel, annak ellenére, hogy a 3.0 eredményeit 60 százalékuk már használja. Ennek okai többek között az adatoktól való félelem – adatvédelem, a szaktudás és az informatikai ismeretek hiánya, a technikai akadályok – kompatibilitás és széles sávú internet hiánya, a bizalmatlanság, valamint a magas beszerzési költségek. Az ipar 4.0-hoz kapcsolódó különböző megoldások különböző módon járulhatnak hozzá a gazdaságok versenyképességének növeléséhez. Ilyen megoldások például az RFID (rádiófrekvenciás azonosító) chipek és olvasók használata [19], amelyek a megbízhatatlanság csökkentésével, a készletek nyomon követésével és a kereslet bizonytalanságának kiküszöbölésével támogathatják a gazdaságok működését [53] [54]. Széles körben elterjedt a digitalizáció és az ipari robotok alkalmazása; tömeges megjelenésükről, a munkavállalókra és munkahelyekre gyakorolt hatásuk mértékéről azonban megoszlanak a vélemények. A legtöbb elemzés óriási változásokról számol be, amelyek akár több száz millió munkahelyet érintenek világszerte [15]. Az International Federation of Robotics (IFR) előrejelzése szerint 2022-re közel 4 millió robot lehet jelen a különböző munkafolyamatokban, és ez a szám akár évi 13%-kal is növekedhet [30].

9.4 KUTATÁSI KÉRDÉSEK, HIPOTÉZISEK

A szakirodalmi kutatás alapján az alábbi kutatási kérdést fogalmazzuk meg: a szervezeti méret alapján a szervezetek különböznek-e a munkaerő megtartásában és a munkaerőhiány kezelésében?

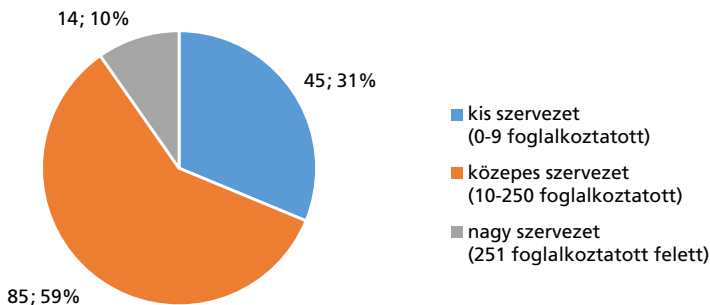
A kutatási kérdéshez kapcsolódóan az alábbi hipotéziseket teszteljük:

- H(1) szerint a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok a munkaerő megtartása céljából a szervezeti méretük alapján más-más tényezőket tartanak fontosnak.
- H(2) szerint a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok a munkaerőhiány kezelése céljából a szervezeti méretük alapján különböző programokat (pl. teljesítményértékelési rendszer, karriermenedzsment, munkavállalói brand építése) alkalmaznak.

9.5 MÓDSZEREK

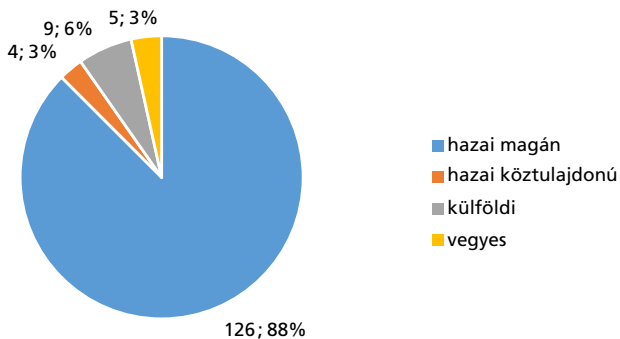
A vizsgálatunk során hólabda mintavételt alkalmaztunk. Az online kérdőívet 2022 nyarán 144 mezőgazdasági termelést és szolgáltatást végző gazdaság töltötte ki. A tanulmányunkban kis méretűnek tekintjük a 0-9 fős, közepes méretűnek a 10-250 főt foglalkoztató gazdaságokat. Nagyméretű gazdaságnak a 251, vagy annál több főt foglalkoztatókat definiáltuk. Az 5. ábra mutatja a szervezetek méret szerinti megoszlását. A vizsgált szervezetek körülbelül egy harmada (31,2%) kis szervezet. A válaszadó szervezetek több mint a fele (59%) közepes méretű volt. A nagy szervezetek aránya közel 10 százalékos.

9.5. ábra: Gazdaságok megoszlása foglalkoztatotti létszám alapján



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.6. ábra: A gazdaságok megoszlása tulajdonosi háttér alapján

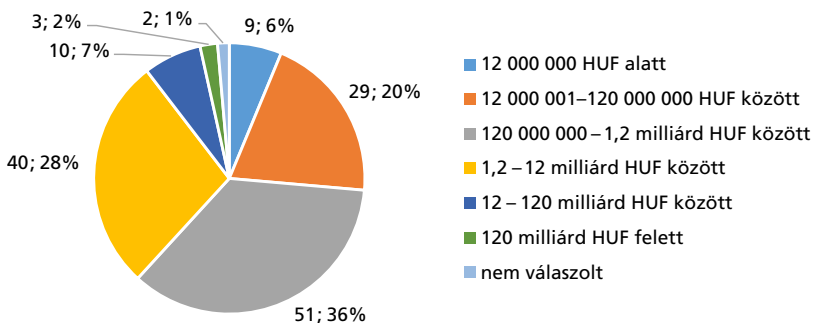


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 9.6. ábrán a szervezetek tulajdonosi hátterének megoszlása látható. A mintánkban szereplő gazdaságok közel 90 százaléka hazai tulajdonban volt. A külföldiek aránya alig haladta meg a tíz százalékot. Ez az adat összhangban van azzal az általános tendenciával, miszerint bizonyos ágazatokban (pl. bankszektor, energia ágazat stb.) a hazai tulajdon arány kezd domináns lenni.

Az árbevétel szerinti megoszlást a 9.7. ábra szemlélteti. A gazdaságok több, mint egyharmada 120.000.000–1,2 milliárd forint közötti éves árbevétel-lel rendelkezik. Csupán három (2,1%) olyan gazdaság szerepel a mintában, amely 120 milliárd forint feletti árbevétellel rendelkezett.

9.7. ábra: A gazdaságok megoszlása éves árbevétel alapján



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kutatás során alkalmazott kérdőív összesen 24 kérdést tartalmazott. A kérdőívben zárt és nyílt végű kérdések egyaránt szerepeltek. A zárt kérdések esetében a vizsgálat témaköreit nagymértékben lefedő, előre megfogalmazott válaszok közül a legjellemzőbbek megjelölését kértük, egyválaszadós (one-respondent) módon a válaszadóktól. A kérdőív az alábbi fő témakörökből állt:

- résztvevő gazdaságok adatai és tevékenységének főbb jellemzői,
- a fluktuáció és a munkaerő-hiánnyal kapcsolatos jellemzők vizsgálata,
- munkaerő-megtartással kapcsolatos szervezeti intézkedések,
- a robotizációval összefüggő vélemények és tapasztalatokat vizsgálata [47].

Az elemzés során kapott eredményeket Microsoft Excel táblázatokban rögzítettük, ami könnyebb átláthatóságot biztosított az adatok statisztikai módszerekkel történő vizsgálatához. Empirikus vizsgálatunk ex-post jellegűnek tekinthető, azaz a megfigyelési időszakkal kapcsolatos véleményekre és tényadatokra támaszkodva vizsgálja az egyes mezőgazdasági egységek véle-

ményét. Az adatok értékelése során az SPSS 27,0 programcsomagot használtuk. A háttérváltozók és az egyes válaszok közötti összefüggések kimutatása érdekében keresztábla – elemzést végeztünk, amely során megvizsgáltuk a Crammer-féle együtthatót. A statisztikai próbák eredményeit $p < 0,05$ esetén tekintettük szignifikánsnak. A háttérváltozók összefüggéseinek statisztikai elemzésére egyszempontos varianciaelemzést (ANOVA) alkalmaztunk.

9.5.1 EREDMÉNYEK

Az eredmények kiértékeléséhez SPSS 27.0 programcsomagot használtunk. A statisztikai elemzés lehetőségeit erőteljesen limitálja az alacsony minta elemszám, ezért ok-okozati összefüggéseket csupán pár esetben tudunk levonni. Ennek következtében az ok-okozati összefüggéseket bizonyítani képes próbák eredményeit kiegészítjük leíró statisztikai elemzésekkel.

Az eredmények feldolgozása során először a munkaerő megtartását és a munkaerőhiány kezelését vizsgáló kérdéseket elemezzük. A válaszadók a kérdésekkel való egyetértést egy 1-5-ig terjedő Likert skálán értékelhették, ahol az 1-es válasz érték jelentése: egyáltalán nem jellemző míg az 5-ös: teljes mértékben jellemző. A munkaerőhiány kérdés esetében az 1-es válasz érték jelentése: jelenleg nem alkalmazzák, míg az 5-ös jelentése: alkalmazzák az adott programot. Az ANOVA teszt mellett LSD post hoc tesztet is futtattunk a vizsgálat során, annak érdekében, hogy megállapítsuk mely csoportok különböznek szignifikánsan egymástól.

Jelen tanulmányunkban csak azokat az eredményeket mutatjuk be, ahol $p \leq 0,05$. Az ANOVA teszt alapján szignifikáns különbség a munkaerő megtartás során két esetben volt mérhető:

A fejlődési lehetőség ($(F(2)= 3,057, p=0,050)$) és a *kiszámítható karrierpálya* ($(F(2)= 5,152, p=0,007)$) tényezők megítélésében.

A post hoc teszt alapján szignifikáns volt a különbség a fejlődési lehetőség megítélésében a kis és a nagy szervezetek ($p=0,015$), valamint a közepes és a nagy szervezetek ($p=0,036$) között. A fejlődési lehetőség különös jelentőséggel bírhat, hiszen a tapasztalatok szerint a munkavállalók sokszor akár alacsonyabb fizetésért is hajlandóak már munkát vállalni, ha a szervezet biztosítja számukra a szükséges készségek megszerzését a későbbi karrier megvalósításához. A munkavállalók azáltal, hogy új kompetenciákra tesznek szert, tudásuk gyarapodik, amely nagyobb önbizalmat jelenthet, ez pedig hozzájárulhat, ahhoz, hogy magasabb szervezeti szinten töltsenek be po-

ziciót. A fejlődés lehetősége a mezőgazdaságban adott, hasznos lehet pl. a munkavállalók számára egy tanfolyam finanszírozása, konferencián, agrár expon, üzemlátogatáson való részvétel.

A kiszámítható karrierpálya post hoc tesztje szintén szignifikáns eltérést mutatott a kis és a nagy szervezetek ($p=0,002$), valamint a közepes és a nagy szervezetek ($p=0,005$) között.

Az átlag pontszámokat az 1. táblázat szemlélteti:

9.1. táblázat: A munkaerő megtartásában szerepet játszó tényezők

Fejlődési lehetőség			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 3,186 SD= 1,200	m= 3,325 SD= 0,868	m= 3,928 SD= 0,828
Kiszámítható karrierpálya			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 3,121 SD= 1,187	m= 3,262 SD= 0,882	m= 4,071 SD= 0,730

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fejlődési lehetőség munkaerő megtartásban szerepet játszó jelentőségével kapcsolatban a nagy szervezetek egyetértettek az állítással ($m=3.928$), míg a másik két csoportba tartozó szervezet (kis és közepes méretűek) válassza a semleges kategóriába esett.

A munkáltatónak még mindig nagy szerepe van abban, hogy a munkavállaló miként tudja karrierjét fejleszteni, hiszen ő kínálja a lehetőségeket hozzá. Számos kutatás igazolja, hogy a munkahelyváltás legfőbb oka sokszor a karrierlehetőségek hiánya vagy annak tisztázatlansága. A kiszámítható karrierpálya biztosításával döntően a nagy szervezetek ($m=4,071$) értettek egyet, míg a másik két csoportba tartozó szervezetek válaszai inkább a semleges kategóriába esnek. Azt feltételezzük, hogy a kis és a közepes méretű vállalkozások ugyan egyetértének a jelzett állítással, de pénzügyi lehetőségeik korlátozottak és kis méretük miatt nem tudnak ilyen lehetőséget biztosítani.

A vizsgálat következő kérdése a munkaerőhiány kezelésére és a munkaerő megtartására alkalmazott programokra irányult.

A munkaerő megtartását talán egyik leghatékonyabban támogatni képes módszer a teljesítményértékelési rendszer, amely arra az igényre épül, hogy mindannyian elismerésre, fejlődési lehetőségre és a saját céljaink megvalósítására vágyunk (Karoliny 2017). Az ilyen rendszer bevezetése különösen fontos gazdasági vállalkozások életében, hiszen ez kapcsolja össze a szervezet és az egyén céljait. Kérdés, hogy hogyan tudjuk munkatársaink munkáját mérni, és megfelelő motivációs eszközöket alkalmazni, hogy a teljesítményük javuljon. A mezőgazdaságban erre számos mód és eszköz alkalmazása lehetséges: pl. takarmány felhasználás mérése, súlygyarapodás, törött tojások száma, tej minősége, állategészségügy stb. Az ANOVA teszt kapcsolatot mutatott a munkaerőhiány kezelése és a teljesítményértékelési rendszer ((F(2)= 5,044, p=0,008) között. A post hoc teszt alapján szignifikáns volt a különbség a kis szervezetek és a közepes szervezetek (p=0,023) valamint a kis és a nagy (p=0,004) méretű szervezetek között. A *céges autó juttatás* megítélésében ((F(2)= 4,976, p=0,008) a kis és a közepes szervezet (p=0,049), a kis és nagy szervezet (p=0,003) között mutatható ki szignifikáns különbség. Szintén szignifikáns a különbség a *karriermenedzsment* megítélésében ((F(2)= 6,507, p=0,002), a post hoc teszt alapján a kis és nagy szervezet (p=0,001), a közepes és a nagyszervezet (p=0,004) között. További szignifikáns különbség azonosítható az *egyéni fejlesztési program* megítélésében ((F(2)= 3,764, p=0,026), a post hoc teszt alapján a kis és a nagy szervezet (p=0,007), valamint a közepes és a nagyszervezet (p=0,026) között. Szignifikáns a különbség a *munkáltatói brand* építésének a megítélésében ((F(2)= 7,815, p=0,001), a post hoc teszt alapján a kis és a nagyszervezet (p=0,001) és a közepes és a nagyszervezet (p=0,001) között. Szintén szignifikáns a különbség a *tréningek szervezésének* megítélésében ((F(2)= 4,751, p=0,010) is ahol, a post hoc teszt alapján szignifikáns a különbség a kis és a nagyszervezet (p=0,003) között. Az átlag pontszámokat a 2. táblázat szemlélteti.

9.2. táblázat: A munkaerőhiány kezelése kérdésében fontos tényezők megítélése

Teljesítményértékelési rendszer			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 2,567 SD= 1,014	m= 2,075 SD= 1,122	m= 1,538 SD= 0,967
Céges autó juttatás			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 2,894 SD= 1,180	m= 2,412 SD= 1,259	m= 1,714 SD= 1,204

Karriermenedzsment			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m=3,324 SD= 1,001	m=3,025 SD= 1,104	m=2,071 SD= 1,384
Egyéni fejlesztési program			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 2,837 SD= 1,142	m= 2,605 SD= 1,132	m= 1,846 SD= 0,987
Munkáltatói brand építése			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 3,297 SD= 1,023	m= 3,153 SD= 1,174	m= 1,928 SD= 1,328
Tréningek szervezése			
	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Átlagpontszám és szórás	m= 2,921 SD= 1,023	m= 2,474 SD= 1,266	m= 1,785 SD= 1,311

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Az átlag pontszámok alapján a nagy szervezetek esetében nagyobb arányban valósulnak meg olyan programok, amellyel a munkaerőhiányt igyekeznek kezelni (pl. munkavállalói brand építése), mint a közepes és a kis szervezetek esetében. Valószínűleg ez összefügghet azzal, hogy a nagy szervezetek (foglalkoztatotti állomány létszámuk miatt) összetettebb és tudatosabb HR stratégiát dolgoznak ki és követnek, mely több olyan HR folyamatot alkalmaz, amelynek célja a munkaerőhiány kezelése.

A következő bekezdésekben leíró statisztikai eredményeinket ismertetjük.

A teljesség igénye nélkül a 9.3. táblázat foglalja össze azon bevezetett szervezeti lépéseket, melyekkel a munkavállalók megtartására leginkább jellemző módon törekedtek a vizsgálatban résztvevő szervezetek. (Ezen kérdéssel kapcsolatban a visszajelzők több lehetséges választ is megjelölhettek.) Az egyéb kategóriába soroltuk a rugalmas munkaidőt, az átszervezést, a kiemelt egészségügyi támogatást és stb. tényezőket. Az adatokból jól látszik, hogy a home office alkalmazása -mint a munkaerő megtartása céljából eszközölt lépés a legnépszerűbb a válaszadók 29,1%-ánál. Csekélyebb arányban jelenik meg a kormányzati intézkedésekkel (12,2%) valamint a munkaidő rövidítéssel (10,3%) támogatott munkaerő megtartó eszközök alkalmazása a

válaszadói körben. A vizsgálatban résztvevők 4,7%-a jelzett vissza bércsök-kentési intézkedésről és mindössze 1,8%-nak volt szükséges fizetés nélküli szabadságra küldenie alkalmazottait, illetve megvonni a fizetéshez kapcsolódó egyéb juttatásokat.

9.3. táblázat: a munkaerő megtartására tett lépések

Eszköz neve	Gyakoriság	Százalék
home office	31	29,1%
fizetésnélküli szabadságra küldtük őket	2	1,8%
csökkentettük a bérüket	5	4,7%
megvontunk minden fizetéshez kapcsolódó egyéb juttatást	2	1,8%
munkaidő rövidítéssel	11	10,3%
kormányzati intézkedések segítségével	13	12,2%
béremelés	6	5,6%
nem tettünk lépéseket	18	16,9%
egyéb	6	5,4%
Összesen	94	100%

Forrás: saját szerkesztés

A koronavírus járvány hatására kialakult válsággal kapcsolatos érintettségét (a vizsgálatban résztvevő vállalatok/cégek vonatkozásában) a munkaerő megtartással kapcsolatban, a 9.4. táblázat foglalja össze cégméret szerint. Az eredmények alapján az látható, hogy a 10 fő alatti foglalkoztatotti létszámmal működő kis szervezetek 80%-át nem érintette a pandémia a munkaerő megtartás szempontjából. Legmagasabb arányú érintettséget a 250 fő feletti foglalkoztatotti létszámmal működő nagy szervezeti környezet jelzett vissza 35,7%-kal.

Az ukrán-orosz háború munkaerő megtartásra gyakorlat hatását a 9.5. táblázat foglalja össze cég méret szerinti bontásban. A visszajelzések alapján az 10 és 250 fő közötti foglalkoztatotti létszámmal működő közepes szervezetek több mint háromnegyedét (81,5%) nem érintette az ukrán-orosz háború a munkaerő megtartás szempontjából. A vizsgálatban résztvevő nagy szervezetek több mint egyharmada (35,7%) számolt be arról, hogy érzékelte a háború hatását ezen szemponttal összefüggésben.

9.4. táblázat: A szervezet érintettsége a pandémia alatt a munkaerő megtartás szempontjából (n=144)

Érintette-e a szervezetet a pandémia a munkaerő megtartás szempontjából	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Igen	9 20%	19 22,4%	5 35,7%
Nem	36 80%	66 77,6%	9 64,3%
Összesen	45 100%	85 100%	14 100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.5. táblázat: Az ukrán-orosz háború hatása a munkaerő megtartás szempontjából (n=144)

Érintette-e a szervezetet az ukrán-orosz háború a munkaerő megtartás szempontjából	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Igen	12 26,7%	16 18,8%	5 35,7%
Nem	33 73,3%	69 81,5%	9 64,3%
Összesen	45 100%	85 100%	14 100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A 9.6. táblázat adatai arra mutatnak rá, hogy a 10 fő alatti foglalkoztatotti létszámmal működő kis szervezetek több mint felét (55,6%) nem érintette a munkaerőhiány jelensége. A nagy szervezetek körében ugyanakkor már több mint a kétharmada (71,4%) – a vizsgálatban résztvevő szervezeteknek – küzdött ezen jelenséggel.

A külföldi munkavállalókat foglalkoztató és nem foglalkoztató vállalatok/cégek százalékos megoszlását mutatja a 9.7. táblázat, cégméret szerinti bontásban. Megállapítható, hogy a kutatásban résztvevő 10 fő munkavállalói létszám alatt foglalkoztató kis szervezetek 97,7%-a nem alkalmaz külföldi munkavállalókat. A közepes és nagy szervezetek esetében is 15% alatt marad azon visszajelzést nyújtók száma, akik foglalkoztatnak külföldi munka-

vállalót. Ez alapján mintában résztvevő szervezetek döntő többsége nem foglalkoztat külföldi munkavállalót.

9.6. táblázat: A munkaerőhiány hatása(n=144)

Érintette-e a szervezetet a munkaerőhiány	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Igen	20 44,4%	50 58,8%	10 71,4%
Nem	25 55,6%	35 41,2%	4 28,6%
Összesen	45 100%	85 100%	14 100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.7. táblázat: Külföldi munkavállalók foglalkoztatása szervezeteknél(n=144)

Külföldi munkavállalók dolgoznak-e a szervezetnél	Kis szervezet	Közepes szervezet	Nagy szervezet
Igen	1 2,3%	12 14,1%	2 14,3%
Nem	43 97,7%	73 85,9%	12 85,7%
Összesen	44 100%	85 100%	14 100%

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

9.6 BEFEJEZÉS

A magyar gazdaság számára egyre több munkaerőre van igénye [14]. A KSH (2020) szerint hazánkban 234 ezer szervezet folytat mezőgazdasági tevékenységet. A magyar mezőgazdaságban folyamatos az átrendeződés, mivel egyre kevesebb kisgazdaság működik [58]. A megmaradó szervezetek munkaerő igénye szezonálisan változik, mivel a betakarítások idején sokkal többen dolgoznak ebben a szektorban, mint a téli időszakban [22]. Egyes becslések szerint hazai mezőgazdaságból, mintegy 100 ezer fő hiányzik [57]. Ezen tényezőket figyelembe véve kerestük a választ a kutatási kérdéseinkre. A kutatási kérdéseinkre válaszként tudjuk megfogalmazni, hogy a szervezeti méret alapján a mezőgazdaságban tevékenykedő szervezetek különböznek

a munkaerő megtartásához rendelt tényezők megítélésének a fontosságában, valamint a munkaerőhiány kezelése során alkalmazott programokban. Ennek az lehet az oka, hogy a 250 fő feletti foglalkoztatotti létszámmal működő nagyobb szervezeteknek több erőforrás áll rendelkezésükre, ennek megfelelően több folyamatot integráló HR stratégiát tudnak készíteni és végrehajtani.

A H(1) hipotézist igazoltuk. Ez alapján a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok a munkaerő megtartása céljából a szervezeti méretük alapján eltérő tényezőket tartanak fontosnak. A nagyvállalatok a kis és a közép vállalatokhoz képest kiszámíthatóbb karrierpályát és jobb egyéni fejlődési lehetőségeket tudnak biztosítani a munkavállalók számára, mely egyben a munkaerőmegtartó képességüket is képes növelni. Véleményünk szerint ez részben fokozza azt a jelenséget, hogy a mezőgazdaságban dolgozó munkaerő átvándorol a nagyobb szervezetekbe, ami összefügg azzal, hogy a magyar mezőgazdaságban egyre kevesebb kisgazdaság működik [58].

A H(2) hipotézist igazoltuk. Ez alapján a mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok a munkaerőhiány kezelése céljából a szervezeti méretük alapján különböző programokat alkalmaznak. A nagyvállalatokra inkább jellemző a korszerű HR folyamatok alkalmazása (pl. egyéni fejlesztési terv, karriermenedzsment, teljesítményértékelés), mint a kis és a közepes méretű szervezetekre. Ehhez kapcsolódik, hogy tőkeerejük miatt a nagyvállalatok inkább tudnak céges autókat biztosítani a munkavállalóknak, mint a kis szervezetek. A tőkeerő ebben a szektorban azért is bír kiemelkedő jelentőséggel, mert a mezőgazdaságban a fizetések elmaradnak a nemzetgazdasági átlagtól [11]. Ennek megfelelően a tőkeerős vállalatok a hazai gazdaságban nem csak az béren kívüli jutásokkal kerülnek versenyelőnybe a mezőgazdaságban működő többi szervezettel szemben, hanem azzal is, hogy a versenytársaikkal szemben magasabb fizetéseket tudnak biztosítani a munkavállalóknak.

Az eredmények alapján a hazai mezőgazdaságban tevékenykedő vállalatok számára az alábbi javaslatokat fogalmazzuk meg: 1) a vállalatok rendelkezzenek szervezeti stratégiával, melyben integrálják a HRM stratégiát. 2) HR stratégia megalkotása során vegyék figyelembe, hogy a szervezeti méret hatással bír a munkaerő megtartására és a munkaerőhiány kezelésére. 3) A vállalkozások vegyék figyelembe (akár a cikkünkben is bemutatott) jó HR gyakorlatokat, de azokat mindenképpen adaptálják a saját struktúrájukra figyelembe véve a szervezeti méretet. 4) Vegyék figyelembe azt is, hogy a mezőgazdaság egy nagyon speciális szektor, ennek megfelelően az HRM-et egyedi kihívások elé állítja a munkaerő megtartása és munkaerőhiány kezelése. Ebből következik,

hogyan azon HR eszközök, amelyek más szektorokban segíthetnek a munkaerő megtartásában és munkaerőhiány kezelésében, a mezőgazdaság esetén nem feltétlenül működőképesek. Ennek egyik oka lehet a mezőgazdaságra jellemző a fizikai dolgozók idényjellegű foglalkoztatása [22].

9.7 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 9. FEJEZETHEZ

- [1] 19/2015. (VII.3.) NGM rendelet. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1500019.ngm> (Letöltés: 2023. május 30.)
- [2] 96/2022. (III. 10.) Kormányrendelet. <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2200096.kor> (Letöltés: 2023. május 30.)
- [3] 320/2022. (VIII. 18.) Kormányrendelet. <https://njt.hu/jogszabaly/2022-320-20-22> (Letöltés: 2023. május 20.)
- [4] 407/2021. (VII.8.) Kormányrendelet. <https://njt.hu/jogszabaly/2021-407-20-22> (Letöltés: 2023. május 4.)
- [5] AGRÁRCENZUS (2020): *Előzetes adatok*. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/ac2020/elozetes_adatok/index.html#/7/3 (Letöltés: 2023. június 8.)
- [6] AHMAD, A., KHAN, M. N., HAQUE, M. A. (2020): *Employer branding aids in enhancing employee attraction and retention*. Journal of Asia-Pacific Business, 1., 27-38. <https://doi.org/10.1080/10599231.2020.1708231>
- [7] BELOVECZ, M. (2016): *Az önerős fejlesztés lehetőségei a mezőgazdaságban*. (Phd értekezés) Szent István Egyetem, Gödöllő.
- [8] BORDA, Á., JÁMBOR, A., MAMUZSICS, D.E., MIZIK, T., MARÓ, Z., MOLNÁR, E., NAGY, J., TÖRÖK, Á. (2022): *Foglalkoztatáspolitikai kihívások a magyar mezőgazdaságban és élelmiszeriparban*, Köz-Gazdaság, 4., 125-130. <https://doi.org/10.14267/RETP2022.04.08>
- [9] BREUSTEDT, G., GLAUBEN, T. (2007): *Driving Forces behind Exiting from Farming in Western Europe*, Journal of Agricultural Economics. 1., 115–127. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2007.00082.x>
- [10] CHEN, B., MARVIN, S., WHILE, A. (2020): *Containing COVID-19 in China: AI and the Robotic Restructuring of Future Cities*. Dialogues in Human Geography, 10., 238–241. <https://doi.org/10.1177/2043820620934267>
- [11] CSIPKÉS M. (2022): *Munkaerő felhasználás Magyarországon a rendszerváltástól napjainkig*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 3., 127–137. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2022.3.12>.
- [12] DA SILVA, V.L., KOVALESKI, J.L., PAGANI, R.N., SILVA, J.D.M., CORSI, A. (2020): *Implementation of industry 4.0 concept in companies: empirical evidences*. International Journal of Computer Integrated Manufacturing, 4., 325.342. <https://doi.org/10.1080/0951192X.2019.1699258>

- [13] FARR-WHARTON, B., BENTLEY, T., ONNIS, L., CAPONECCHIA, C., NETO, A. D. A., O'NEILL, S., ANDREW, C. (2023): *Older Worker-Orientated Human Resource Practices, Wellbeing and Leave Intentions: A Conservation of Resources Approach for Ageing Workforces*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 3., 2725. <https://doi.org/10.3390/ijerph20032725>
- [14] FAZEKAS K., CSILLAG M., HERMANN Z., SCHARLE Á. (szerk.) (2020): *Hungarian labour market 2019*. Institute Of Economics, Centre For Economic And Regional Studies, Budapest.
- [15] FREY, C.B.; OSBORNE, M. (2017): *The future of employment. how susceptible are jobs to computerization?* Technological Forecasting and Social Change, 254-280. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2016.08.019>
- [16] GELENCSEŔ M., SZIGETI O., SZABÓ-SZENTGRÓTI G. (2020): *A feldolgozóipari munkavállalók munkaerő-megtartása*. Vezetéstudomány, 9., 67-79. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2020.09.06>
- [17] GORDE, S. U. (2019): *A Study of Employee Retention*. Journal of Emerging Technologies and Innovative Research, 6., 331-337.
- [18] GREENHAUS, J. H. (1987): *Career Management*. Dryden Press, Chicago.
- [19] GUCHHAIT, R., PAREEK, S., SARKAR, B. (2019): *How Does a Radio Frequency Identification Optimize the Profit in an Unreliable Supply Chain Management?* Mathematics, 6., 490. <https://doi.org/10.3390/math7060490>
- [20] HADI, N. U., AHMED, S. (2018): *Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector*. Administrative Sciences, 3., 44. <https://doi.org/10.3390/admsci8030044>
- [21] HAJÓS L. (szerk.) (1993): *Mezőgazdasági alapismeretek*. Mezőgazdasági Szaktudás Kiadó, Budapest.
- [22] HAMAR, A. (2015): *Külföldi idénymunkások a magyar agrárgazdaságban*. Tér és Társadalom. 3., 33-48. <https://doi.org/10.17649/TET.29.3.2709>
- [23] HAMILL, W. (2013): *The factors that contribute to young people's attraction to, and retention in agricultural careers*. RMIT University, Melbourne.
- [24] HAMZA E., KIRÁLY-GÁL K. V., LŐRINCZ K., RÁCZ K., VÁSÁRY V. (2021): *Az agrárszakképzés szerepe a munkaerő-utánpótlásban*. Agrárközgazdasági Intézet, Budapest. <https://doi.org/10.7896/ai2107>
- [25] HARDER, A., GOULDTHROPE, J., GOODWIN, J. (2014): *Why work for Extension? An examination of job satisfaction and motivation in a state-wide employee retention study*. Journal of Extension, 3. <https://tigerprints.clemson.edu/joe/vol52/iss3/4>

- [26] HAYS (2022): *Hogyan tartsuk meg a munkaerőt*. <https://www.hays.hu/blog/insights/hogyan-tartsuk-meg-a-munkavallaloka-1>(Letöltés: 2023. április 06.)
- [27] HEDGE, J., RINEER, J. R. (2017): *Improving career development opportunities through rigorous career pathways research*. RTI Press Publication, Durham. <https://doi.org/10.3768/rtipress.2017.op.0037.1703>
- [28] HORNYÁK J., NAGY K. (2023): *Özönlenek Magyarországra a külföldiek: semmi sem állíthatja meg őket*. Portfólió, <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20230217/ozonlenek-magyarorszagra-a-kulfoldiek-semmi-sem-allithatja-meg-oket-596270> (Letöltés 2023. március 20.)
- [29] HURST, P. (2007): *Agricultural workers and their contribution to sustainable agriculture and rural development*. Food and Agriculture Organization, Geneva.
- [30] IFR (2018): *The Impact of Robots on Productivity, Employment and Jobs*. IFR, Frankfurt.
- [31] INABINETT, J. M., BALLARO, J. M. (2014): *Developing An Organization By Predicting Employee Retention By Matching Corporate Culture With Employee's Values: A Correlation Study*. *Organization Development Journal*,1., 55-74.
- [32] IRABOR, I. E., OKOLIE, U. C. (2019): *A review of employees' job satisfaction and its affect on their retention*. *Annals of Spiru Haret University. Annals of Spiru Haret University. Economic Series*, 2., 93-114. <https://doi.org/10.26458/1924>
- [33] JHA, K., DOSHI A., PATEL, P., SHAH, M. (2019): *A comprehensive review on automation in agriculture using artificial intelligence*. *Artificial Intelligence in Agriculture*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.aiaa.2019.05.004>
- [34] KELLY SERVICES (2014): *Key Global Workforce Insights from KLY Do It Yourself Career Resilience – A Guide For Employers*. https://www.kellyservices.com/global/siteassets/3-kelly-global-services/uploadedfiles/3-kelly_global_services/content/sectionless_pages/career-20resilience20-20a20guide20for20employers.pdf (Letöltés: 2023. március 5.)
- [35] KOVÁCS L, SZŐKE V. (2021): *A mezőgazdaság 4.0 technológiáinak munkaerőpiaci hatásai*, *Gazdálkodás*, 1., 64–85. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.309544>
- [36] KOZÁK A. (2022): *A munkaerő-megtartás HR szempontú megközelítése*. *Marketing & Menedzsment*, 4., 5-14. <https://doi.org/10.15170/MM.2022.56.04.01>
- [37] KŐMŰVES Zs., BERKE Sz. (2021): *Labour retention in the domestic SME sector in Somogy county*, *Régiókutatás szemle* 6. 1 pp. 66-77. 12 p.

- [38] KŐMŰVES Zs. NAGY M. SZABÓ Sz. (2021): *A vezetési stílus vizsgálata munkavállalói szemüvegen keresztül*, Új munkaügyi szemle 2. 3 pp. 34-3-45 p.
- [39] KSH (2023): *20.1.1.8. A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként – TEÁOR'08 [ezer fő]*. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0009.html . (Letöltés: 2023. 03. 18.)
- [40] LŐRE V., KOVÁCS G. (2019): *Munkapiaci változások a friss digitalizációs trendek tükrében*. In: REISINGER A., KECSKÉS P., BUICS L., (szerk.): *Kreatív ipar, digitális gazdaság*. Széchenyi István Egyetem, Győr.
- [41] MARINOUDI, V., SØRENSEN, G. C., PEARSON, S., BOCHTIS, D. (2019): *Robotics and labour in agriculture. A context consideration*, Biosystems Engineering, 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.biosystem-seng.2019.06.013>
- [42] MIN, H. (2007): *Examining sources of warehouse employee turnover*. International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, 5., 375-388. <https://doi.org/10.1108/09600030710758437>
- [43] NAGY Cs. (2021): *6 módszer a tehetséges munkavállalók megtartására válság idején*. CPL <https://www.cpl.com/hu/blog/2021/05/6-modszer-a-tehetseges-munkavallalok-megtartasara-valsag-idejen> (Letöltés: 2023. április 5.)
- [44] Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2021): *A külföldi állampolgárok magyarországi munkavállalásának főbb sajátosságai*. https://nfsz.munka.hu/nfsz/document/2/4/0/5/doc_url/Elemzes_a_kulfoldiek_magyarorszagi_munkavallalasarol_2021_evben.pdf (Letöltés: 2023. április 5.)
- [45] OKORO, E. A., WASHINGTON, M. C. (2012): *Workforce diversity and organizational communication: Analysis of human capital performance and productivity*. Journal of Diversity Management, 1., 57-62. <https://doi.org/10.19030/jdm.v7i1.6936>
- [46] ORBÁN S. G., SZABADOS, G. (2017): *Mezőgazdaság és idénymunka – sajátosságok és kilátások*. International Journal of Engineering and Management Sciences, 4., 416–428. <https://doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.33>.
- [47] PIT, S., FISK, M., FREIHAUT, W., AKINTUNDE, F., ALOKO, B., BERGE, B., BURMEISTER, A., CIACĂRU, A., DELLER, J., DULMAGE, R., HAN, T. H., HAO, Q., HONEYMAN, P., HUBER, P. C., LINNEN, T., LUNDBERG, S., NWAMARA, M., PUNPUING, K., SCHRAMM J., YAMADA, H., YAP, J. C. H. (2021): *COVID-19 and the ageing workforce: global perspectives on needs and solutions across 15 countries*. International Journal for Equity in Health 20., 221. <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01552-w>
- [48] POÓR J., JUHÁSZ T., HAZAFI Z., SZAKÁCS G., & KOVÁCS Á. (2019): *Az alkalmazottak fluktuációjának és munkaerőhiányának elemzése a*

- közsférában egy országos empirikus kutatás tükrében. Opus et Educatio*, 3., 310-324. <https://doi.org/10.3311/ope.331>
- [49] POÓR J., SZABÓ-SZENTGRÓTI G., HOLLÓSY-VADÁSZ G., KŐMŰVES Zs. (szerk.) (2023): *Szakemberhiány, munkaerőmegtartás és robotizáció problémák és megoldások mezőgazdasági szervezetek*. MATE, Gödöllő.
- [50] PRASETYO, I., ALIYAH, N., RUSDIYANTO, R., UTARI, W., SUPRPTI, S., WINARKO, R., KALBUANA, N. (2021): *Effects of organizational communication climate and employee retention toward employee performance*. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 1. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7047171>
- [51] PRIVALKO, I., RUSSELL, H., BERTRAND, M. (2019): *The ageing workforce in Ireland: Working conditions, health and extending working lives*. The Economic and Social Research Institute, Dublin. <https://doi.org/10.26504/rs92.pdf>
- [52] GUIOMAR, N., GODINHO, S., PINTO-CORREIA, T., ALMEIDA, M., BARTOLINI, F., BEZÁK, P., BIRÓ M., BJØRKHAUG, H., BOJNEC, Š., BRUNORI, G., CORAZZIN, M., CZEKAJ, M., DAVIDOVA, S., KANIA, J., KRISTENSEN, S., MARRACCINI, E., MOLNÁR ZS., NIEDERMAYR, J., O'ROURKE, E., ORTIZ-MIRANDA, D., REDMAN, M., SIPILÄINEN, T., SOOVÄLI-SEPPING, H., ŠŪMANE, S., SUROVÁ, D., SUTHERLAND, L. A., TCHERKEZOVA, E., TISENKOPFS, T., TSILIGIRIDIS, T., TUDOR, M. M., WAGNER, K., WÄSTFELT, A., (2018): *Typology and distribution of small farms in Europe: Towards a better picture*, *Land Use Policy*, 784–798. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.04.012>
- [53] RAMOS, A. K., REYNAGA, D. (2023) *The TN Visa: The Future of Foreign Workers in Livestock Production*. *Journal of Agromedicine*, 1., 81-85, <https://doi.org/10.1080/1059924X.2022.2140734>
- [54] SAJTOS L., MITEV A. (2007): *SPSS Kutatási és adatelemzési kézikönyv*. Alinea Kiadó, Budapest.
- [55] SARDAR, S.K., SARKAR, B., KIM, B. (2021): *Integrating Machine Learning, Radio Frequency Identification, and Consignment Policy for Reducing Unreliability in Smart Supply Chain Management*. *Processes*, 2., 247. <https://doi.org/10.3390/pr9020247>
- [56] SARKAR, M., PAN, L., DEY, B.K., SARKAR, B. (2020): *Does the Automation Policy Really Help in a Smart Production System for Controlling Defective Production?* *Mathematics*, 7., 1142. <https://doi.org/10.3390/math8071142>
- [57] SINGH, D. (2019): *A literature review on employee retention with focus on recent trends*. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 1., 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>

- [58] TANWAR, K., PRASAD, A. (2016): *Exploring the relationship between employer branding and employee retention*. *Global Business Review*, 3., 186-206. <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>
- [59] TÓTH E. (2023): *Ez durva: ennyit kereshetnek az idénymunkások a magyar földeken*. <https://www.agrarszektor.hu/vallalkozas/20230305/ez-durva-ennyit-kereshetnek-az-idenymunkasok-a-magyar-foldeken-42615> (Letöltés: 2023.március 5.)
- [60] VALKÓ G., KINCSES S., KOVÁCS I. (2022) *A mezőgazdasági termelő gazdaságok fennmaradását valószínűsítő tényezők a 2010 és 2020 közötti mezőgazdasági termelés vizsgálata alapján*. *Statisztikai Szemle*, 9., 854–872. <https://doi.org/10.20311/stat2022.9.hu0854>

2. RÉSZ

HR MÓDSZEREK ÉS ELJÁRÁSOK ÉS A MUNKAERŐ HATÉKONY FOGLALKOZTATÁSA (HR METHODS AND PROCESSES FOR EFFECTIVE EMPLOYMENT OF THE WORKFORCE)



Forrás: <https://www.apppspace.com/resources/blog/6-steps-maintaining-safe-workplace>

10 A KULTURÁLIS DIMENZIÓK KIHÍVÁSA A FENNTARTHATÓ VEZETÉSBEN SZLOVÁKIÁBAN (CHALLENGES OF CULTURAL DIMENSIONS ON SUSTAINABLE LEADERSHIP IN SLOVAKIA) (BENCSIK ANDREA, BOROSOVÁ ZUZANA)

ABSZTRAKT

A fenntartható fejlődés érdekében a szervezeteknek figyelembe kell venni jellegzetes nemzeti kultúrájukat, az egyének értékrendjét és azok a fenntartható vezetésre gyakorolt hatásait. Ez az elméleti tanulmány Hofstede kulturális dimenzióinak a vezetői gyakorlatokra gyakorolt hatását kívánja megvizsgálni, három dimenzióra összpontosítva: a hatalmi távolságra, az individualizmusra, és a bizonytalanságkerülésre. A tanulmány Hofstede kulturális dimenziói, és Avery és Bergsteiner „honeybee” 23 vezetési gyakorlatai közötti összefüggéseket tárja fel a pszichológiai biztonság kontextusában, rámutatva azokra a hatékony fenntartható vezetési gyakorlatokra, amelyek megfelelnek a szlovák kultúra egyedi igényeinek és hozzájárulnak a KKV-k (kis- és középvállalkozások) hatékony vezetéséhez.

KULCSSZAVAK

fenntarthatóság, KKV, fenntartható vezetési gyakorlatok, kulturális dimenziók, Szlovákia.

ABSTRACT

In order to achieve sustainable development, organizations need to consider their characteristic national culture, individuals' values, and their impacts on sustainable leadership. This theoretical study aims to examine the influences of Hofstede's cultural dimensions on sustainable leadership practices, focusing on three dimensions: power distance, individualism, and uncertainty avoidance. The study uncovers connections between Hofstede's cultural dimensions and the 23 Avery and Bergsteiner's „honeybee” leadership practices in the context of psychological safety. It highlights effective sustainable leadership practices that align with the unique needs of Slovak culture and contribute to efficient sustainable leadership. Although management tasks and competencies cannot be defined based on company size, the focus of our thinking is SMEs (Small and Medium-sized Enterprises).

KEYWORDS

sustainability, SME sustainable leadership practices, cultural dimensions, Slovakia.

10.1 BEVEZETŐ

A fenntartható vezetés az éghajlatváltozás, a gazdasági integráció és a kulturális konfliktusok környezeti dinamikáikra adott válaszként alakult ki. Magában foglalja a felelősségvállalást a hosszú távú hatásokért ökológiai, társadalmi és gazdasági területeken, a fenntartható fejlődés elérése érdekében. A vezetés létfontosságú szerepet játszik a munkavállalói magatartás és gondolkodásmód kialakításában a fenntarthatóság felé. [3]

Az üzleti szervezetek növekvő igényekkel néznek szembe a fenntartható fejlődéssel és a Fenntartható Fejlődési Célok (SDG-k) elérésével kapcsolatban, ami nyomást gyakorol a vezetőkre. [51] A felhatalmazó kezdeményezések abból a felismerésből fakadnak, hogy a vezetők nem tudnak mindenre választ adni, és nem hozhatnak meg minden döntést. [35]

Az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba és felhatalmazásuk elősegíti a kollektív tudást, erősíti a bizalmat, valamint az együttműködési és innovációs kultúrát. Az alkalmazottak felhatalmazása ezért jelentősen előtérbe került a globális üzleti filozófiában. [44]

Iqbal és társai (2020) empirikus tanulmánya alapján a pszichológiai felhatalmazás moderálja a fenntartható vezetés indirekt hatásait a fenntartható teljesítményre, megerősítve korábbi tanulmányok következtetéseit. [26];[17];[29] A fenntartható vezetés megeremti a pszichológiai biztonság kontextusát, amikor nyílt, jövőbe látó kommunikációt gyakorol, a baráti munkakapcsolatokra, a rendszerszintű innovációra, valamint a kiterjedt képzésre és fejlesztésre összpontosít. [54]

A „Rhineland” vagy „honeybee” vezetői gyakorlatok alternatív megközelítése a vezetésnek, amely arra alapszik, hogy ezek a gyakorlatok egy önerősítő vezetési rendszert alkotnak, amely javítja egy vállalkozás teljesítményét és túlélési kilátásait. Fontos szempontja a „részvényes-első megközelítés”, azaz a cégek a közös, hosszú távú érdekeket részesítik előnyben, amelyek összekötik a különböző érdekelt feleket. [4]

Egyes vezetői gyakorlatok a fejlettebb nyugati országok vállalati pénzügyi teljesítményének jelentős mozgatórugói lehetnek, míg a többiek nem illeszkednek jól más kulturális környezetbe. [54] Az érintettek elvárásait a nemzeti kultúra alakítja. [61]

Suriyankietkaew (2022) kis és közévvállalkozások körében, a fenntartható vezetői gyakorlatok kontextusában végzett empirikus kutatásukban négy alapvető vezetési tényezőt, nevezetesen az emberek megbecsülését, a hosszú távú perspektívát, a minőséget és az innovációt azonosították jelentős előrejelzőként és pozitív hajtóerőként a pénzügyi teljesítmény-mutatók alapján. [53] Ez mellett az emberek megbecsülése, a felhatalmazás, a minőség és az innováció pozitív előrejelzők a fenntarthatósági teljesítmény-mutatók alapján. [53] A kutatás alátámasztja, hogy a thai KKV-k esetében is, az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti fenntarthatóság fő előrejelzője és mozgatórugója, és a fenntartható versenyelőny jelentős forrása, míg a KKV-k többnyire ad hoc-ként és informálisként kezelik az EEM gyakorlatokat korlátozott méretük és erőforrás-elérhetőségük miatt. [52] Szlovákiában ez a terület szintén fejlesztendő, a KKV-k EEM gyakorlata gyakran csak az alkalmazottak kiválasztására és jutalmazására szűkül le. [38]

A szervezeti kultúra nagy szerepet játszik a szervezeti célok megvalósításában, és szorosan összefügg több vezetői területtel, mint a döntéshozatal, kommunikáció, vezetés, emberi erőforrás menedzsment. [18] Hitka és társai (2018) a vállalati kultúra preferált szintjének érzékelésére fókuszált kutatása (Cameron-Quinn, 1999) alapján, a Szlovák KKV vezetők a klán kultúrát részesítik előnyben, azaz minden dolgozó fejlődésére fókuszáló, támogatva a rugalmasságot, a gyors döntéshozatalt és a belső motivációt. [18] Bencsik (2023) kutatása alapján a Szlovák KKV vezetők az alábbi értékeket preferálják és tartják a jövőre nézve meg szeretnék őrizni: „kapcsolatok”, „ember”, „barát”, „család”, „egymás”, tehát a családi légkör, az informális kommunikáció és az együttműködés fontos értékeknek számítanak. [8]

A kis és növekvő cégek kevésbé túrik az eredménytelenséget, mint a nagyobb, megalapozottabb szervezetek. Ezért fontos, hogy a KKV-k hatékony irányítási gyakorlattal rendelkezzenek, mivel gyakran nem rendelkeznek a nagyobb cégek erőforrásaival. [15]

A tanulmány a Szlovák KKV-k kontextusában a „honeybee” fenntartható vezetői gyakorlatok segítségével a kulturális dimenziók kihívásának kontextusában, a kis- és középvállalatok vezetését vizsgálja, feltárva a fontos vezetői tényezőket, és a vezető személyes befolyásának a súlyát is, mivel a Fenn-

tartható Vezetői Piramis [3] megfelelő keretet biztosít egy szervezet vezetése jelenlegi gyakorlatának a vizsgálatához. A továbbiakban ismertetem a KKV-k helyzetét Szlovákiában.

Szlovákiában a KKV-k a vállalkozások 99,9%-át alkotják, és a munkaerő 73,3%-át foglalkoztatják. Nagy részük családi vállalkozás. [16] KKV-k többsége mikro-vállalkozás, tehát gyakran elmosódik a határvonal a magánélet és az üzleti élet között. A Szlovák KKV-k 41%-a kínál zöld termékeket vagy szolgáltatásokat, ami meghaladja az uniós átlagot. Bizonyos területeken, mint a digitalizáció és az innováció, javítani kell versenyképességüket és fenntarthatóságukat. [50] A KKV-k felelősségteljes működése gyakran jár többletköltségekkel, mint például a drágább technológiák alkalmazása és a munkavállalók méltányos bérezése. [56];[55]

A KKV-k sajátossága, különösen a kisebb cégeknél, hogy a menedzsmen-tet a tulajdonos személyesíti meg, és az üzlethez való hozzáállása az üzlet minden aspektusát befolyásolja. Ebből kifolyólag a tulajdonos valószínűleg részt vesz a vállalkozás vezetésének minden területén, ezért néha problémák adódhatnak a beosztottak felhatalmazásával, másrészt viszont inspirálhatják az alkalmazottakat. A KKV-k képesek gyorsan reagálni az ügyfelek és a piaci igényekre. [15] Míg a rugalmasság más tényezőktől is függhet a szervezetben, az innováció elsősorban a tulajdonos/vezető hozzáállásának köszönhető. [14]

Ez közvetlenül összefügg a kockázatokkal és bizonytalansággal kapcsolatos attitűdökkel. [15]

A továbbiakban, a következő fejezetben, a szakirodalmi áttekintésben röviden áttekintjük a felhatalmazás, Hofstede kulturális dimenziói és a „Rhineland” vagy „Honeybee” fenntartható vezetői gyakorlatok elméleti hátterét, majd a további fejezetekben megvizsgáljuk a három dimenzió, azaz a hatalmi távolság, individualizmus/kollektívizmus, bizonytalanság elkerülés kihívásait a fenntartható vezetési gyakorlatokra.

10.2 SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

10.2.1 FELHATALMAZÁS

A Compact Oxford Dictionary (2018) definíciója szerint a „felhatalmazás” valakinek hatalmat adni valami megtételéhez. [41];[1] Jelen tanulmány kontextusában a felhatalmazást olyan vezetői magatartásként határozzuk meg,

amely magában foglalja a hatalom megosztását a követőkkel. [9] A vezető felhatalmazza követőit, és biztosítja számukra a cselekvéshez és a feladatok elvégzéséhez szükséges erőt és energiát. Az alkalmazottak pszichológiai felhatalmazása döntő szerepet játszik azokban a szervezetekben, amelyek célja az alkalmazottak bevonása, és a szervezet rugalmasságának és piaci reagáló képességének fokozása [36], mely a KKV-k számára is kulcsfontosságú. A felhatalmazott alkalmazottak nagyobb valószínűséggel vesznek részt aktívan az ötlet- és véleménycserében, elősegítve az együttműködő és innovatív munkakörnyezet. [40]

A felhatalmazó vezetés individuális szintjén a vezetők beosztottjaikat háromféle módon befolyásolják: a hatalom megosztásával, a motiváció támogatásával, ezekkel támogatják az autonóm működését, és a dolgozók fejlődésének támogatásával. [2] A hatalommegosztás és a motiváció támogatásának folyamata tükrözi a vezetői magatartást és eszközöket: delegál, koordinál, megosztja az információt, ösztönzi a kezdeményezést, bátorítja a célorientációt, támogatja a hatékonyságot és az inspirációt. Ezzel összhangban a „honeybee” vezetői gyakorlatok célja ugyanaz: A vállalatok fenntarthatóságának növelése, a „munkavállalók önmotivációjának, motivációjának és autonóm munkavégési képességének előmozdítása az általános szervezeti célok és stratégiák határain belül”. [2]

10.2.2 HOFSTEDE KULTURÁLIS DIMENZIÓI

Geert Hofstede kulturális dimenziókkal foglalkozó kutatása, az IBM alkalmazottainak 72 országban végzett felmérésén alapul, a kultúra és a személyiség közötti összefüggéseket tárja fel. [21] Fontos azonban, hogy ne sztereotipizáljuk az egyéneket a nemzeti kulturális pontszámok alapján. [22] Hofstede kulturális dimenziói hat dimenziót foglalnak magukban: a hatalmi távolságot, az individualizmus kontra kollektívizmust, a férfiasság kontra nőiességet, a bizonytalanság elkerülését, a hosszú távú kontra rövid távú orientációt és az engedékenység kontra visszafogottságot.

A hatékony vezetést befolyásolhatja a kulturális kontextus, bizonyos vezetési tulajdonságokat egyetemesen értékelnek vagy elutasítanak a különböző kultúrákban. Például a kockázatvállaló vezetők eltérő hatással lehetnek a követőkre a magas és az alacsony bizonytalanságkerülő kultúrákban. [28] Hasonlóképpen, az individualista értékorientált vezetőket a magas kollektívizmussal rendelkező kultúrákban másképp érzékelik, mint a magas individualista kultúrákban. [23] Az autokratikus és nem együttműködő vezetőket általában világszerte hatástalannak tartják. [28]

Graham (2014) és Bašnáková & Brezina & Masaryk, (2016) kutatásainak eredményei, ellentétben Hofstede eredményével, azt mutatják, hogy a Szlovák KKV alkalmazottak alacsony hatalmi távolságot várnak el maguk és a tulajdonos/vezető között. Az individualizmus is alacsony Graham (2014) kutatása alapján, mely inkább közös döntésekre való hajlandóságot mutat. A bizonytalanság elkerülése is alacsony Graham (2014) kutatásában, míg Bašnáková & Brezina & Masaryk, (2016) eredménye magasabb értéket mutat.

10.1. táblázat: Hofstede kulturális dimenziók indexei Szlovákia

	Hatalmi távolság	Individualizmus/ kollektívizmus	Maszkulinitás versus Feminin	Bizonytalanság elkerülése	Hosszú távú versus Rövidtávú orientáció	Engedékenység versus Visszafogottság
Hofstede	100	52	100	51	77	28
Graham (2014) KKV	38	35	33	-47	0	62
Başnáková&Brezina&Masaryk, 2016)	25	52	83	67	71	-

Forrás: A szerzők saját szerkesztése a Hofstede Insights adataiból (2023), Graham (2014), Bašnáková&Masaryk,2016)

„Rhineland” vagy „Honeybee” fenntartható vezetői gyakorlatok

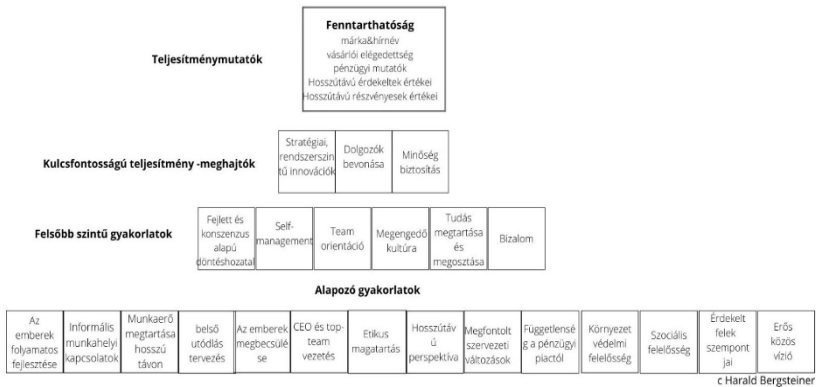
A fenntartható vezetési gyakorlatokat a munkavállalók értékelése, a közös jövőkép, a társadalmi felelősségvállalás és az érdekelt felekkel való erős kapcsolatok jellemzik, amelyek pozitív hatással vannak a vállalat hosszú távú teljesítményére. [54] A fenntartható vezetők hosszú távú víziókat fogadnak el, a fenntarthatósági problémákkal foglalkoznak, és kezdeményezéseket hajtanak végre, miközben figyelemmel kísérik a külső környezetet. [3];[13]

A vállalatok érintettjei közé tartoznak a menedzserek, alkalmazottak, ügyfelek, befektetők, beszállítók, helyi közösségek, sőt a jövő generációi is. [11];[3] A „Rhineland” vagy a „honeybee” vezetés fogalma a különböző típusú szervezetekre vonatkozó kutatásokból ered, amelyek megkülönböztetik a hosszú távú, fenntartható megközelítéseket a rövid távú, profitorientált megközelítésektől. [4] Az Avery és Bergsteiner által kidolgozott Fenntartható Vezetői Piramis olyan vezetői gyakorlatot vázol fel, amelyek önerősítő irányítási rendszert hoznak létre, ami jobb teljesítményt és túlélési kilátásokat eredményez a vállalkozások számára. [3]

Avery és Bergsteiner (2011) rávilágít az alapozó gyakorlatok fontosságára a magasabb szintű teljesítmény elérésében. A piramis öt teljesítménymutatót és 23 elemet tartalmaz. A fenntartható menedzsment a munkaerő hosszú távú képzésére, fejlesztésére és megtartására összpontosít, a személyzet megtartása pedig különféle eredményeket és tudásmegosztást támoogat.

Az alapozó gyakorlatok bármikor bevezethetők. A magasabb szintű gyakorlatok közé tartozik a döntéshozatal, a munkavállalók felhatalmazása, a csapatmunka, a bizalom, a szervezeti kultúra és a tudásmegosztás. A teljesítmény kulcsfontosságú tényezői, mint például a stratégiai szisztematikus innováció, a személyzet elkötelezettsége, a minőség alkotják a harmadik szintet. A piramis csúcsa öt olyan teljesítményeredményt foglal magában, amelyek hozzájárulnak a fenntartható vezetéshez. Ez a keret segít felmérni a jelenlegi szervezeti gyakorlatokat.

10.1. Ábra: Fenntartható vezetői gyakorlatok



Forrás: Gayle C. Avery Harald Bergsteiner, (2011), "Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance", Strategy & Leadership, 39(3), 5 – 15.

10.2.3 A HATALMI TÁVOLSÁG KULTURÁLIS DIMENZIÓ KIHÍVÁSA A FENNTARTHATÓ VEZETÉSI GYAKORLATOK TÜKRÉBEN

Szlovákia magas pontszámokkal rendelkezik Hofstede hatalmi távolság dimenziójában, ami azt jelzi, hogy a követők jobban elfogadják az egyenlőtlen hatalmososztást. [10];[19] A Szlovák kis és középvállalkozásokban végzett felmérések alapján, a hatalmi távolsági index viszont alacsony, [15]; [5] te-

hát a beosztottak alacsony hatalmi távolságot várnak el a vezetőségtől, amit a KKV-k körében preferált klán kultúra is alátámaszt. [18]

A vezetők kultúrához és az értékekhez való viszonyulása is jelentős előrejelzője a szervezeten belüli viselkedésüknek. [49] A szervezeti struktúrák, a kultúra és a külső tényezők is jelentős szerepet játszanak az egyének közötti kapcsolatok alakításában és befolyásolásában.

Kisebb vállalkozásoknál a vezető személyisége erős hatással van a szervezet teljesítményére és tagjaira. Az egyéni kapcsolati tendenciák tudatosítása segíthet a szervezeten belüli interperszonális dinamikák megértésében és kezelésében.

A passzivitás fogalma [48] a tranzakcióanalízis (TA) elméletéből származik. A hatalomnak és a vezetésnek ez a megközelítése betekintést nyújt a vezető személyes hatására a vezetésre és a kapcsolatokra a szervezetben. [45] Amennyiben a vezető nem teremti meg annak a lehetőségét, hogy a beosztottak önállóan, felelősségteljesen reagáljanak helyzetekre, döntési jogkörökkel, és értékeljék annak hatékonyságát, hanem ellenkezőleg, korlátozza az önállóságot, szimbiotikus (függő) kapcsolat jöhet létre a vezető és az egyén/csoport között. Ennek a szimbiotikus (függő) kapcsolat eredménye a látható és érzékelhető az autokratikus vezetési stílus, tehetetlen követőkkel. [45] A tehetetlenség passzív viselkedésbe torkollik (túlbugzóság, semmivételezés stb.,) mely a probléma fenntartását szolgálja, nem a probléma megoldását.

A vezető személyes hatása alapján a vezetésre és a kapcsolatokra a szervezetben, négy vezetői stílust különböztetünk meg:

- Kényszerítő vezetési stílus: Szimbiotikus (függő) kapcsolat van jelen a szervezeten, amely a tagokat passzív viselkedési minták adaptálására és hatalmi játszmákra készíteti, és nagy hatalmi távolságot teremt. A követők kevésbé valószínű, hogy megkérdőjelezzék a tekintélyt vagy szabadon mondják ki véleményüket, ami nagymértékben befolyásolhatja a szervezeten belüli bizalmat és kommunikációt.
- Kontrolláló vezetési stílus: A vezető és az egyének/csoportok közötti szimbiotikus kapcsolat itt is domináns, mely passzív viselkedést, azaz pl. túllalkalmazkodást eredményez.
- Coaching vezetési stílus: Ebben a stílusban a vezető-egyen/csoport kapcsolat függetlenebb, de bizonyos függőséget létrehozhat.
- Részvételen alapuló vezetési stílus: Ez a stílus szimbiózismentes kapcsolatot hoz létre. A vezető olyan eszközöket alkalmaz, mint a jutalom, támo-

gatás, elismerés kompetencia, felhatalmazás. Támogatja a kreativitást, a problémamegoldó képességet, a döntéshozatalt és a szervezeti bizalmat. Ez a vezetési stílust tehát egyéni és csoport pszichológiai és strukturális felhatalmazás is jellemzi, támogatva a beosztottak és a csoportok önmenedzselését.

A hatalmi távolság csökkenthető strukturális és pszichológiai felhatalmazással, de nem feltétlenül vezet a munkavállalók fokozott elkötelezettségéhez. [62] Szlovákiai cégekben is végzett empirikus kutatás eredményei alapján gyenge korreláció van a bizalom és a szervezetek hatékonysága között. Ez a megállapítás arra utalhat, hogy a Szlovákiában magas hatalmi távolság kulturális értéke befolyásolhatja ezt a kapcsolatot. [8]

A vállalat versenyelőnyének, fenntartható fejlődési céljainak és teljesítményének növelése érdekében kulcsfontosságú, hogy a vezetők ösztönözzék a munkavállalók aktív részvételét a döntéshozatali folyamatokban és a kollektívizmust. A részvételen alapuló vezetés, az etikai megfontolásokkal és a felhatalmazó gyakorlatokkal kombinálva, összhangban van a fenntarthatóság elveivel. [12]

A hatalmi távolság alacsonyan tartására, a „honeybee” filozófiájának megfelelően, az alábbi alapozó vezetői gyakorlatok törekednek:

(1) Az emberek folyamatos fejlesztése: Az összes munkatárs folyamatos fejlesztése. *(2) Barátságos munkahelyi kapcsolatok,* helyet teremtve az informális kapcsolati igényeknek is. *(4) Belső utódlás tervezése,* és végrehajtása felhatalmazással, és hatalommegosztással is jár, a jövőbeni vezetők tapasztalatokat szereznek és befolyást gyakorolhatnak, végigjárva a szervezeti ranglétrát. *(5) Az emberek megbecsülése,* az EEM alapvetően törődik a munkavállalók jólétével, és támogatja kreativitásukat, szakértelmüket, műveltségüket, felelősségvállalásukat, lojalitásukat. [38] *(6) A CEO mint TOP csapattag,* együttműködésen alapuló megközelítés. A vezető csapattagként vagy facilitátorként van jelen, a kommunikáció, az együttműködés, a szervezeti tanulás és a közös döntéshozatal elősegítése érdekében.

Ezek az alapozó vezetői gyakorlatok támogatják a magasabb szintű gyakorlatokat, mint a követők *(16) önmenedzselését,* hozzájárulnak a *(15) fejlett és konszenzus alapú döntéshozatalhoz,* a *(18) megengedő kultúrához.* Erősítik a *(20) bizalmat,* és ösztönzik a munkavállalók felhatalmazását.

Az individualizmus és a kollektívizmus kulturális dimenzió kihívása a fenntartható vezetési gyakorlatok tükrében

Szlovákia 52 pontjával Hofstede individualizmus-kollektívizmus dimenziójának a közepén helyezkedik el. Az individualizmus a függetlenség érzésére és a személyes célokra való összpontosításra utal, míg a kollektívizmus a csoportharmonia és az egymásra utaltság fontosságát hangsúlyozza. [22]

A szlovák kis és középvállalkozásokban mért eredmények alapján az individualizmus alacsonyabb, mint Szlovákia Hofstede eredményei jelzik. [15] Az individualista kultúrákban társadalmilag elfogadottak, és ez Szlovákiára is jellemző, a munkaszerződés felbontásának olyan okai, mint például más munkáltatók jobb ajánlatai, a munkavállalók teljesítményével kapcsolatos problémák és a létszámleépítés. Külső munkavállalókat a vállalat nem hatalmazza fel, előfordulhat, hogy nem osztják a közös célokat, általában kevésbé elkötelezettek.

A szlovák vállalatok vezetőit általában magasabb szintű altruizmus és az önfejlesztésre való igény jellemzi. Azonban az önreflexió, a hitelesség fejlesztendő területek. [32] Hofstede (1984) negatív kapcsolatot talált egy ország individualizmus pontszáma és gazdasági növekedése között, ami arra utal, hogy az individualistább országokban általában lassabb a gazdasági növekedés, mint a kevésbé individualista országokban. [25] A kockázati tolerancia szintjét nem kizárólag a szervezet stratégiája és erőforrásai határozzák meg, ugyanilyen fontos szerepet játszik a munkavállalók munkakörnyezetükre vonatkozó gondolkodásmódja is. [3]

Triandis (1995) javaslata alapján az individualizmust és a kollektívizmust két dimenzióként tekintjük, nem pedig poláris ellentétekként, horizontális szempontból az egyenlőséget hangsúlyozva, vertikális szempontból pedig a hierarchiát. [58];[57] A munkahelyi egyenlőség biztosítja, hogy státusától függetlenül minden munkavállaló felhatalmazást érezzen arra, hogy hangot adjon ötleteinek, kockázatot vállaljon, és képes legyen hozzájárulni a szervezet sikeréhez.

A vezetők interakciói jelentős szerepet játszanak a szervezeti kultúrán belüli egyenlőség kialakításában. Azok a hatékony vezetők, akiket a megbízhatóság és biztonságos tér kialakítása jellemez, nagyobb valószínűséggel támogatják az egyenlőséget, és alkalmazkodó, bizalmi környezetet teremtenek csapattagjaik számára. [39]

Az individualisták hajlamosak önállóan cselekedni a döntéshozatalban és a feladatvégzésben, ami konfliktusokhoz vezethet a felettesekkel és a kollégákkal [59] és ez alacsonyabb szintű felhatalmazást eredményezhet annak ellenére, hogy a vezetők erőfeszítéseket tesznek ennek elősegítésére. [62]. Az individualisták azonban támogatást, segítséget is képesek kérni. [31]

Az individualizmus/kollektívizmus kulturális dimenzió kontextusában vezetőként fontos felismerni az egyéni és a kollektív erőfeszítések helyes kombinálásának az értékét, a szervezeti kultúrán belüli egyenlőség hangsúlyozását a hatékonyság növelése érdekében. Ez a törekvés a „honeybee” megközelítéssel összhangban van a kollektívizmussal, filozófiájának megfelelően az Fenntartható Vezetői Piramis alábbi alapozó gyakorlataiban tükröződik:

(11) Környezetvédelmi felelősség, azaz a környezeti felelősségvállalás a szervezet értékeibe és céljaiba történő beépítése. (12) Szociális felelősség, azaz az egyének és a közösség jólétéért való felelősségvállalás, figyelembe véve az üzleti tevékenységek (CSR) társadalmi hatásait.

(13) Az érdekelt felek szempontjainak figyelembevétele, beleértve a dolgozók, a vállalat környezetében élők, a társadalom, ügyfelek, részvényesek stb. érdekeit. Ezek az alapozó gyakorlatok növelik a munkavállalók bizalmát és lojalitását a vállalat iránt [24];[52] (14) Erős közös vízió, összhangban a fenti gyakorlatokkal magában foglalja az egyéni értékek beépítését egy közös jövőképbe, erősítve ezzel az egyenlőség érzését és a kollektívizmust, valamint a felelősség a szervezet értékeibe és céljaiba történő beépítésével a munkavállalói elkötelezettség javulását eredményezheti. Az individualizmus/kollektívizmus dimenzió tükrében is fontosak az (1) Az emberek folyamatos fejlesztése, egyenlő fejlődési lehetőséget is teremtve, (2) A barátságos munkaügyi kapcsolatok alapozó gyakorlat az egyenlőség hangsúlyozásával, a kollektívizmus ösztönzésével, a csapat felhatalmazásának és a munkahelyi kollektív erőfeszítések megbecsülésével. (5) A dolgozók megbecsülésének alapvető eleme az egyéni és kollektív felhatalmazás és a munkavállalói jólét előtérbe helyezése.

Az alapozó gyakorlatok támogatják a felsőbb szintű gyakorlatokat, különösen a (15) fejlett és konszenzus alapú döntéshozatalt, a (17) csapat orientációt, (18) megengedő kultúrát, és növelik a (20) bizalmat, az egyenlőség, az egyéni növekedés, és a csapatmunka támogatása révén.

10.2.4 A BIZONYTALANSÁG ELKERÜLÉSE KULTURÁLIS DIMENZIÓ KIHÍVÁSA A FENNTARTHATÓ VEZETÉSI GYAKORLATOK TÜKRÉBEN

A bizonytalanság elkerülésének szintje egy társadalomban tükrözi annak válaszát egy ismeretlen jövőre. [21] Rangsorában Szlovákia, a bizonytalanság elkerülése dimenzió terén közepes pontszámot kapott, 51-et. Graham (2014) KKV kutatásában -47 pontot, azaz nagyon alacsony értéket mértek, Bašnáková & Brezina & Masaryk, (2016), magasabb értéket mértek, mint Hofstede.

Alacsony bizonytalanságkerülés kulturális dimenzió értéknél a szabályok és a stabilitás a szervezetekben kevésbé fontosak, viszont az innovációra és a kreativitásra nagyobb hangsúlyt fektetnek. Magasabb értéknél a szervezetek hajlamosak a külső érintettek nyomásának hatására törekedni a fenntarthatósági célok elérésére, és nagyobb valószínűséggel alkalmaznak reaktív megközelítéseket a környezeti és társadalmi kihívásokhoz, nem pedig proaktívát. Előfordulhat, hogy az alkalmazottak nem szívesen töltenek be vezetői szerepet, vagy cselekednek önállóan, közös értékekre és folyamatokra alapozva, hangsúlyozva a környezeti felelősségvállalást. [30];[60] Ennek eredménye a lazább környezetvédelmi politika, a vállalatok korlátozottabb társadalmi felelősségteljes magatartása és a fenntartható fejlődés gyakorlatának alacsonyabb foka.

Bár számos tanulmány nem talált szignifikáns összefüggést a bizonytalanság elkerülése és az észlelt strukturális felhatalmazás, a pszichológiai felhatalmazás és a munkavállalói elkötelezettség között, [52] a fenntartható vezetők prioritizálják munkavállalóik pszichológiai jólétét, olyan tanulási környezetet teremtve, amely elősegíti a hosszú távú szervezeti célok elérését [42];[27]

A bizonytalanságkerülés kulturális dimenziójának alacsonyan tartását Avery és Bergsteiner alábbi alapozó gyakorlatai segíthetik:

(3) *A munkaerő megtartása hosszútávon* csökkenti a bizonytalanság érzését, (8) *a hosszú távú jövőkép* gyakorlattal szoros kapcsolatot teremtenek a szervezeti tanulás és a fenntartható teljesítmény között. [26] Ugyanúgy a (3) *munkaerő megtartása hosszútávon* gyakorlata (4) *a tehetségek megtartásával és toborzása* gyakorlatával, valamint a megszerzett tudás és a (1) *dolgozók folyamatos fejlesztésével* hozzájárul a szervezeti fenntartható tudáshoz is [6], mely csökkenti a bizonytalanság érzését. (7) *Etikus magatartás*: A helyes cselekvés alapérték. [4]Az etikai gyökerű dilemma az érde-

kek dilemmája, melyek hatalmi játszmákba is torkolhatnak, ami kivédhető egy **ERKÖLCSI SZERZŐDÉSEL A MUNKAADÓK ÉS MUNKAVÁLLALÓK (ÉS MÁG GAZDASÁGI SZEREPLŐK) JOGÁIRA ÉS KÖTELEZETTSÉGEIRE VONATKOZÓAN**, [46] mely egyfajta kapcsolati biztonságot nyújt az egyén és szervezet között. (9) *Megfontolt szervezeti változások* - a változás egy fejlődő és megfontolt folyamat [4] (10) *A pénzügyi piacokhoz való viszonyulás* alapozó gyakorlat a külső tényezők befolyásától való függetlenedésre, és a belső erőforrások, lehetőségekre való támaszkodásra döntéshozatalokban és cselekvésekben helyezi a hangsúlyt, ami csökkenti a bizonytalanságot, és reaktív cselekvéshez vezet.

A bizonytalanság elkerülésének dimenziójával kapcsolatban a (2) *barátságos munkahelyi kapcsolatok* gyakorlatában a vezető személyes ráhatása és önreflexiója is fontos. A fenntartható vezetőknek foglalkozniuk kell a szervezetben lévő meglévő félelmekkel is. Minden élőlény aggódó lény, [37];[14] mivel a szorongás a túlélési ösztön alapvető kifejeződése. Aktív meghallgatással, szükség esetén segítségnyújtással, valamint világos és következetes iránymutatással a vezetők olyan biztonságos és támogató környezetet teremtenek, melyben a munkavállalók ösztönzést éreznek a kockázatvállalásra, a nyílt kommunikációra, és aktívan hozzájárulnak a szervezet fenntartható fejlődési céljaihoz. [34];[43] (5) *A dolgozók megbecsülése* gyakorlatában a pszichológiai felhatalmazás hozzájárul az egyének pszichológiai jólétéhez, [34] ;[27] és a vezetők kulcsfontosságú szerepet játszanak annak előmozdításában.

A bizonytalanságkerülés dimenzió kapcsán, az alapozó gyakorlatok első sorban a (19) *Tudás megtartása és megosztása* felsőbb szintű gyakorlatot támogatják, fontos még megemlíteni a (18) *megengedő kultúrát*, és a (20) *bizalmat*.

A Fenntartható Vezetés Piramisának gyakorlatai önerősítő irányítási rendszert hoznak létre, és a gyakorlatok minden irányban kölcsönhatásban vannak, erősítve egymást. [3]

Az alapozó és felsőbb szintű gyakorlatok interakciói teremtik meg a teljesítmény kulcsfontosságú tényezőit, azaz stratégiai szisztematikus innovációt, a személyzet elkötelezettségét, és a minőségbiztosítást, melyek a fenntarthatósági és pénzügyi teljesítménymutatókban mérhetőek.

10.2. táblázat: Avery és Bergsteiner 23 fenntartható vezetési gyakorlata és a szlovák kulturális dimenziók közötti kapcsolat

Fenntartható vezetői gyakorlatok „honeybee” perspektíva	Hatalmi távolság	Individualizmus/ kollektívizmus	Bizonytalanság elkerülése
Alapozó gyakorlatok			
(1) A dolgozók folyamatos fejlesztése	x	x	x
(2) Együttműködésre törekvő munkakapcsolatok	x	x	x
(3) Tehetségek toborzása és megtartása			x
(4) Belső utódlás tervezés, ahol csak lehetséges, belső előléptetések támogatása	x		x
(5) A személyzet megbecsülése, érintett az alkalmazottak jólétében	x	x	x
(6) A CEO mint TOP csapattag	x		
(7) A „helyes cselekvés” kifejezett alapérték			x
(8) Előnyben részesíti a hosszú távot a rövid táv helyett			x
(9) A változás fejlődés és megfontolt folyamat			x
(10) Pénzpiaci orientáció, másoktól maximális függetlenségre való törekvés			x
(11) Környezetvédelem		x	
(12) Értékeli az embereket és a közösséget		x	
(13) Mindenki számít		x	
(14) A közös jövőkép alapvető stratégiai eszköz		x	
Magasabb szintű gyakorlatok			
(15) Konszenzus alapú és átruházott döntéshozatal	x	x	
(16) A dolgozók többnyire önmenedzselők	x		
(17) A csapatorientáció mint kiterjedt és felhatalmazott hozzáállás		x	
(18) Olyan kultúra, amely elősegíti egy engedélyező, széles körben megosztott kultúrát.	x	x	x
(19) A tudás terjed a szervezetben belül			x
(20) Magas bizalom a kapcsolatok és a jóakaraton	x	x	x
Kulcsfontosságú teljesítményhajtók			

Fenntartható vezetői gyakorlatok „honeybee” perspektíva	Hatalmi távolság	Individualizmus/ kollektívizmus	Bizonytalanság elkerülése
(21) Egyértelmű erős, rendszerszintű, stratégiai innováció minden szinten	x	x	x
(22) A dolgozók elköteleződése, az érzelmileg elkötelezett személyzet, mint érték, és az elköteleződés eredménye	x	x	x
(23) A kultúrába ágyazott minőség	x	x	x

Forrás: Avery, G.C. and Bergsteiner, H. (2010) Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. Sydney: Allen & Unwin, pp. 36-37, alapján a szerzők saját szerkesztése

10.3 ÖSSZEFOGLALÓ

A fenntarthatósággal összefüggő szervezeti változások a szlovákiai KKV-vezetőket összetett igényekkel szembesítik. A kis és középvállalkozásra jellemző, hogy a vezető erős hatással van a szervezet teljesítményére és tagjaira is. Hitka és társai (2018) tanulmánya alapján, a Szlovák KKV vezetők a klán kultúrát részesítik előnyben, [18] míg Suriyankietkaew, (2022) kutatása alapján az emberi erőforrás menedzsment a szervezeti fenntarthatóság fő előrejelzője és mozgatórugója, míg a KKV-k többnyire erre nem fektetnek hangsúlyt, korlátozott méretük és erőforrás-elérhetőségük miatt [53].

A tanulmány a fenntartható vezetést a pszichológiai biztonság kontextusában vizsgálja, melyet a vezetők nyílt, jövőbe mutató kommunikáció gyakorlásával, baráti munkakapcsolatok megteremtésével, rendszerszintű innovációval, valamint a kiterjedt képzésre és fejlesztésre való összpontosítással érnek el. [54]

A KKV vezetők személyes ráhatását vizsgálva, különösen fontos a hatalmi távolság dimenzió kapcsán a függő kapcsolódási tendenciák tudatosítása, az individualizmus/kollektívizmus dimenzió keretén belül az egyenlőség és az alkalmazkodó, és a bizalmi környezet megteremtésének képessége, míg a bizonytalanság kerülésének dimenziójával kapcsolatban az aktív hallgatás képessége, a segítségnyújtás és a meglévő félelmekre való reflektálás képessége a szervezetben.

A fenntartható alapozó gyakorlatok közül mindhárom dimenzió kapcsán három vezetői gyakorlat merült fel, ezek a (2) *barátságos munkahelyi kapcsolatok*, (5) *a dolgozók megbecsülése és (1) folyamatos fejlesztése*. Az egyes dimenziók kapcsán előtérbe került alapozó gyakorlatok a KKV-k menedzsmentjének keretrendszerét alkotják, melyek kölcsönhatása elősegíti a felsőbb gyakorlatok megvalósítását, és hozzájárulnak a kulcsfontosságú teljesítmény meghajtókhoz, mint a rendszerszintű innováció, a dolgozók bevonása és a kultúrába ágyazott minőség, valamint az erős stratégiai innováció minden szinten.

Záró gondolatként fontos kihangsúlyozni, hogy empirikus kutatásra van szükség ahhoz, hogy megbízható betekintést nyerjünk a „honeybee” vezetői gyakorlatokba a Szlovák KKV-k esetében, mely hozzájárulhat ahhoz, hogy a kis és középvállalkozások a vezetői még hatékonyabb stratégiákat dolgozhassanak ki a fenntartható hosszú távú fejlődés érdekében.

10.4 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 10. FEJEZETHEZ

- [1] AL-DMOUR R. – YASSINE, O. – MASA'DEH, R. (2018). A review of literature on the associations among employee empowerment, work engagement and employee performance. *Modern Applied Science*, 2018, 12.11: pp. 313-329. ISSN 1913–1844E-ISSN 1913–1852.
- [2] AMUNDSEN, S., MARTINSEN, O. L. (2014). Empowering leadership: Construct clarification, conceptualization, and validation of a new scale. *The Leadership Quarterly*, 25, pp. 487–511. ISSN: 1873–3409
- [3] AVERY, G.C., BERGSTEINER, H. (2011). „Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance”. *Strategy & Leadership*. (cit: 01.07.2023). Vol. 39 No. 3, pp. 5-15., ISSN: 1087–8572
- [4] AVERY, G.C., BERGSTEINER, H., Honeybees and Locusts: The Business Case for Sustainable Leadership. Sydney: Allen & Unwin, (2010). 274p, pp. 36-37, ISBN: 9781742373935
- [5] BAŠŇÁKOVÁ, J. – BŘEZINA, I. – MASARYK, R. (2016) Dimensions of culture: The case of Slovakia as an outlier in Hofstede's research. *Československá psychologie [online]*. 2016, 60(1), pp.13-25 ISSN 0009-062X.
- [6] BENCSIK, A. “Background on the Sustainability of Knowledge.” (2022) *Sustainability* . 2022, vol. 14, issue 15, ISSN: pp. 1-17, ISSN: 2071–1050
- [7] BENCSIK, A. (2021). Vezetői felkészültség felmérése a digitális kor kihívásaira. Nemzetközi összehasonlítás. *VEZETÉSTUDOMÁNY*, 52 (4). pp. 93-108. ISSN 0133–0179

- [8] BENCSIK, A., JUHÁSZ, T. (2023) The soft criteria of competitiveness: A symbiosis of trust and knowledge, *Cogent Business & Management*, 10:1, 2176976,. ISSN: 2331–1975
- [9] CARSON, J. B. – TESLUK, P. E. – MARRONE, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), pp.1217–1234. ISSN : 1948–0989
- [10] CLUGSTON, M. – HOWELL, J. P. – DORFMAN, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management*, 26(1), pp.5-30. ISSN: 0149–2063
- [11] DRUCKREY, F. (1998). How to make business ethics operational: responsible care—an example of successful self-regulation?. *Journal of Business Ethics*, 17(9-10), pp.979-985. ISSN 1573–0697
- [12] FIEN, J. (2014). From locust to honey bee: towards leadership philosophies for sustainability. In *Intergenerational learning and transformative leadership for sustainable futures*. eISBN: 978-90-8686-802-5. pp. 33-48. ISBN: 978-90-8686-252-8
- [13] GERARD, L. – MCMILLAN, J. – D’ANNUNZIO-GREEN, N. (2017), „Conceptualising sustainable leadership”, *Industrial and Commercial Training*, Vol. 49 No. 3, pp. 116-126. ISSN 0019–7858
- [14] GRAAF, d. A. *Managing fear and anxiety*. in Poelje, Sari van – Anne de Graaf, eds. *New Theory and Practice of Transactional Analysis in Organizations : on the Edge*. 1st ed. London ;: Routledge, 2022. pp.118-129. eBook ISBN9781003173564
- [15] GRAHAM, J. The Influence of National Culture on SME Management Practices. Conference: Management Challenges in the 21st Century. 2014. Vysoká škola manažmentu, Bratislava, Slovakia. ISBN 978-83-63500-78-8
- [16] HALASI, D. – SCHWARCZ, P. – MURA, L. – ROHÁČIKOVÁ, O. (2019). The impact of eu support resources on business success of family-owned businesses. *Potravinárstvo Slovak Journal of Food Sciences*, 13(1), 846–853. ISSN: 1338–9971
- [17] HILL, N. S., BARTOL, K. M. (2016). Empowering Leadership and Effective Collaboration in Geographically Dispersed Teams. *Personnel Psychology*. 69, 159-198. ISSN: 1744–6570
- [18] HITKA et all. , (2018). Strategic tool of human resource management for operation of SMEs in the wood-processing industry. *BioResources*, 13(2), 2759–2774. ISSN: 1930–2126
- [19] HOFSTEDE, G. *Culture’s consequences: International differences in work-related values*. Sage. 1984. 327p. ISBN:0803913060,9780803913066, ISSN 0271–9177

- [20] HOFSTEDE Insight. hofstede-insights.com, cit: 01.07.2023
- [21] HOFSTEDE, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). ISSN: 0950–4125
- [22] HOFSTEDE, G.- HOFSTEDE, G. J. – MINKOV, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (Rev. 3rd ed.). New York: McGraw-Hill. 576p. ISBN 10: 0071664181
- [23] HOUSE, R. J. – HANGES, P. J. – JAVIDAN, M. – DORFMAN, P. W. – GUPTA, V. *GLOBE Associates*. (2004). Leadership, culture and organizations: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- [24] HUDA, M. – MULYADI, D. – HANANTO, A. L. – MUHAMAD, N. H. N. – TEH, K. S. M. – DON, A. G. (2018). Empowering corporate social responsibility (CSR): insights from service learning. *Social Responsibility Journal*. Vol. 14 No. 4. pp. 875-894 ISSN: 1747–1117
- [25] ILLIES, R. – ZAHID, M. A. (2019). An Empirical Investigation of the Relationship between Hofstede’s Cultural Dimensions and Economic Growth. *International Journal of Business and Social Science*, 10(7), pp. 1-12. ISSN: 2219–6021 (Online)
- [26] IQBAL, Q. – AHMAD, N. H. – HALIM, H. A. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. *SAGE Open*, 10(4). ISSN: 2158–2440
- [27] IQBAL, Q. et al. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*. Volume 262, 2020, 121429. ISSN 0959–6526
- [28] JAVIDAN, ET AL. (2006). In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), pp. 67–90. ISSN (print): 1558–9080 | ISSN (online): 1943–4529.
- [29] JHA, S., 2018. Team psychological safety and team performance: a moderated mediation analysis of psychological empowerment. *International Journal of Organizational Analysis*. (4), pp. 903-924. ISSN: 1934–883527
- [30] KANTABUTRA, S., THEPHA-APHIRAKS, T. (2016) ‘Sustainable leadership and consequences at Thailand’s Kasikornbank’, *International Journal of Business Innovation and Research*, Vol. 11, No. 2. pp.253–273. ISSN: 1751–0260
- [31] KIM, H. – SHERMAN, D. K., – TAYLOR, S. E. (2008). Culture and social support. *American Psychologist*, 63(6), pp. 518-526. ISSN: 1935-990X

- [32] LAŠÁKOVÁ, A. – REMIŠOVÁ, A. – BAJZÍKOVÁ, Ľ. (2021) Differences in Occurrence of Unethical Business Practices in a Post-Transitional Country in the CEE Region: The Case of Slovakia. *Sustainability*. 2021; 13(6):3412. ISSN: 2071–1050
- [33] LEVY, M., POWELL, P. 2005. *Strategies for growth in SMEs: The role of information and information systems*. Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 411 s. ISBN: 0750663510
- [34] LIU, D. – GONG, Y. – ZHOU, J. – HUANG, J.-C. (2016), “Human resource systems, employee creativity, and firm innovation: the moderating role of firm ownership”, *Academy of Management Journal*. ISSN: 1948–0989
- [35] LOVELACE, K. J. – MANZ, C. C., – ALVES, J. C. (2007). Work stress and leadership development: The role of self-leadership, shared leadership, physical fitness and flow in managing demands and increasing job control. *Human resource management review*, 17(4), pp. 374-387. ISSN: 1053–4822
- [36] MATHIEU, J.E. – GILSON, L.L. – RUDDY, T.M. (2006), “Empowerment and team effectiveness: an empirical test of an integrated model”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91 No. 1, pp. 97-108. ISSN: 0021–9010
- [37] MILLER, J. A. *The Anxious Organization*. Why Smart Companies Do Dumb Things. 3rd ed. Vinculum Press. 2019. 2008. p. 240. ISBN: 0578455382, 9780578455389
- [38] MURA, L. Ľudské zdroje a ich úloha v malých a stredných podnikoch. *RELIK* 2013. Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. VŠE v Praze. 9. – 10. prosince 2013. ISBN 978-80-86175-89-8
- [39] MUTHUSWAMY, V.V., BAYOME, S. M. S. (2023). TRANSACTIONAL ANALYSIS AND ITS IMPLICATION ON LEADERSHIP. *The Journal of Modern Project Management*. 10, 2 (Mar. 2023), pp. 345–357. ISSN: 2317–3963
- [40] NEWMAN A. – SCHWARZ G. – COOPER B. – SENDJAYA S. (2017). How servant leadership influences organizational citizenship behavior: The roles of LMX, empowerment, and proactive personality. *Journal of Business Ethics*, 145(1), pp.49-62. ISSN 1573–0697
- [41] OXFORD DICTIONARY (2018). Oxford University Press. Retrieved January 2018 online: <https://En.Oxforddictionaries.Com/Definition/Empowerment>
- [42] PETERLIN J. – PEARSE N. J. – DIMOVSKI V. (2015). Strategic decision making for organizational sustainability: The implications of servant leadership and sustainable leadership approaches. *Economic & Business Review*, 17(3), pp. 273–290. ISSN: 2392–1641

- [43] RASHEED, M.A. – SHAHZAD, K. – CONROY, C. – NADEEM, S. – SIDDIQUE, M.U. (2017), „Exploring the role of employee voice between high-performance work system and organizational innovation in small and medium enterprises”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 24 No. 4, pp. 670-688. ISSN: 1462–6004
- [44] REHMAN, R.- ARFEEN, M. N.- SABIR, S. (2015). The impact of health professional’s empowerment as a shared responsibility to enhance job satisfaction within health sector of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(8), pp. 46-54. ISSN : 2226–8235
- [45] ROSA R. KRAUSZ (1986) Power and Leadership in Organizations, *Transactional Analysis Journal*, 16:2, 85-94. ISSN 0362–1537
- [46] RECHBERG, I., SYED, J. (2013), „Ethical issues in knowledge management: conflict of knowledge ownership”, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 17 No. 6. pp. 828- 847. ISSN: 1367–3270
- [47] SCHERMULY, C. C. – CREON, L. – GERLACH, P. – GRASSMANN, C., – KOCH, J. (2022). Leadership Styles and Psychological Empowerment: A Meta-Analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(1), pp.73–95. ISSN: 1548–0518
- [48] SCHIFF, A. W., LEE SCHIFF, J. (1971). Passivity. *Transactional Analysis Bulletin*, 1(1). SAGE. pp. 71–78. Print ISSN: 0041–1051
- [49] SHARMA, P. N., KIRKMAN, B. L. (2015). Leveraging Leaders: A Literature Review and Future Lines of Inquiry for Empowering Leadership Research. *Group & Organization Management*, 40(2), pp. 193–237. ISSN 1552–3993
- [50] SME Performance Review 2021/2022 – Slovakia country sheet Document date: 19/06/2022 – Created by GROW.A.2 – Publication date: n/a – Last update: 01/07/2022, online elérhető: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/50702>
- [51] SPARKS, J. R., SCHENK, J. A. (2001). Explaining the effects of transformational leadership: an investigation of the effects of higher-order motives in multilevel marketing organizations. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(8), pp. 849-869 ISSN: 0894–3796
- [52] SULASMI, E. – AGUSSANI – TANJUNG, H. (2020). Bridging the way towards sustainability performance through safety, empowerment and learning: using sustainable leadership as driving force. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 10(Oct). pp. 93-107. ISSN: 2029–7017
- [53] SURIYANKIETKAEW, S. 2022. *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organisational sustainability in Thai*

- SMEs: an empirical investigation*. PhD Thesis. 2022. Sidney: Macquarie University. 303p.
- [54] SURIYANKIETKAEW, S., AVERY, G. (2016). Sustainable Leadership Practices Driving Financial Performance: Empirical Evidence from Thai SMEs, *Sustainability* 2016, 8(4), 327 ISSN: 2071–1050
- [55] SZENNAY, Á (2020) *A vállalati társadalmi felelősségvállalás megközelítései és a fenntartható fejlődés*. *KÖZGAZDASÁGI SZEMLE*, 67 (10). pp. 1057–1074. ISSN 0023–4346
- [56] SZIGETI, C. – TÓTH, G. – SZABÓ, D. R. (2017). Decoupling: Shifts in ecological footprint intensity of nations in the last decade. *Ecological Indicators*, (72), pp. 111–117. ISSN: 1872–7034
- [57] TRIANDIS, H.C. *Individualism And Collectivism* (1st ed.). Routledge. 1995. 259 p. ISBN: 9780429499845
- [58] SAFIAH, Y. – AMALIYAH, N. – OEMAR, F. – HASTJARJO, S. (2011). Culture and the dimensions of individualism and collectivism. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 15, pp. 3794–3799. ISSN: 1877–0428
- [59] URBACH, T. – FAY, D. *Job performance*. In *The SAGE Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology* (Second Edition). SAGE Publications. 2018. pp. 135-156 ISBN: 1473942780, 9781473942783
- [60] VACHON, S. (2010). Green supply chain practices and the selection of environmental technologies. *International Journal of Production Research*, 48(2), pp. 551-564. ISSN: 0020–7543
- [61] VITOLLA, F. – RAIMO, N. – RUBINO, M. – GARZONI, A. (2019). The impact of national culture on integrated reporting quality. A stakeholder theory approach. *Business Strategy and the Environment*. 2019. 1–14. ISSN: 1099–0836
- [62] ZHENG, M.M., TIAN, V-I. (2019). Empowerment across Cultures: How National Culture Affects Structural and Psychological Empowerment and Employee Engagement. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*. Vol. 13 (3). 2019. pp. 144-156. ISSN: 2155–2843

11 A DEMOGRÁFIAI VÁLTOZÁSOK HATÁSA A HR-FOLYAMATOKRA (A MUNKAHELYI TANULÁS, FEJLESZTÉS ÉS ÚJRASKILLÁLÁS KIEMELT A JÖVŐ VAGY A MUNKA KÖRÜLMÉNYEKBEN)

THE IMPACT OF DEMOGRAPHIC CHANGES ON HR
PROCESSES (A HIGHLIGHT ON WORKPLACE LEARNING,
UPSKILL AND RESKILL IN THE CONTEXT OF
THE FUTURE OR WORK) (DOBRE ELEONORA CASANDRA)

ABSZTRAKT

A demográfia meghatározó szerepet játszik a humán erőforrás menedzsment alakításában. A két terület közötti kölcsönös összefüggés megfigyelhető a munkaerő összetételében, a munkaerő-piaci trendekben, a tehetséggondozási stratégiákban és a tanulásban is. A demográfiai változásokban érzékelt változások lényegesen átalakítják az emberi erőforrás menedzsmentet. A demográfiai változások, a technológiai fejlődés és a változó munkahelyi preferenciák által jellemzett napjainkban a szervezeteknek szembe kell nézniük azzal, hogy meg kell érteniük és alkalmazkodniuk kell a változó demográfiai adatokhoz, azért, hogy hatékonyan kezelhessék humán erőforrásaikat. Ez a cikk azt vizsgálja, hogy a demográfia hogyan befolyásolja a HR-t, és betekintést nyújt abba, hogy a szervezetek hogyan navigálhatnak ebben a dinamikus környezetben, kiemelve a tanulással kapcsolatos folyamatokat. A cikk célja az, hogy hozzájáruljon a HR szakemberek munkájához, mind gyakorló szakemberekhez mind a tudományos szakértőkhöz, azért, hogy támogatást szerezzenek a demográfiai változások megfigyelésében és ezek humán erőforrás-menedzsmentre való gyakorolt hatását. Jelen megállapítások globális kontesztusban értelmezhetők.

KULCSSZAVAK

demográfia, munkaerő, munkaerőpiac, munkahelyi tanulás, továbbképzés, átképzés

ABSTRACT

Demography plays a fundamental role in shaping the landscape of human resources. The interdependent relationship between these two fields is observable in the workforce composition, labor market trends, talent manage-

ment strategies and also on learning. Changes perceived in demographic changes are shaping and transforming human resources management. In an era marked by demographic shifts, technological advancements, and evolving work preferences, organizations are facing the need to understand and adapt to the changing demographics to effectively manage their human resources. This article explores how demography influences HR and offers insights into how organizations can navigate this dynamic landscape with a highlight on learning related processes. The aim is to contribute to human resources specialists as practitioners and academic experts to be able to observe the impact of demographic changes on human resources management. Observations are obtained in a global perspective.

KEYWORDS

demography, workforce, labor market, workplace learning, upskill, reskill

11.1 INTRODUCTION

Many companies do not realize that the demographic changes in the workforce require new Human Resource Management strategies. The obviously rising average age of employees may not seem to be worrisome, as long as there is no effect on day-to-day business. Still, the employees and their knowledge will leave the firms; on the other hand, the recruitment of a qualified workforce in the external labour market might be hampered by skill shortages in some regions. [1]. One of the most significant demographic shifts occurring in many parts of the world is the aging population. As people live longer and healthier lives, organizations are faced with a workforce that spans multiple generations. The traditional model of a predominantly young workforce is evolving into a multi-generational one, with Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z working side by side. Each generation brings its unique set of skills, values, and expectations to the table, making it crucial for HR professionals to tailor their strategies accordingly. Mobility also plays a significant role in shaping HR processes. The digital age has brought in a new era of work characterized by unprecedented flexibility and mobility. Digital nomads, individuals who work remotely while traveling and often rely on technology to connect with their employers, have emerged as a prominent symbol of this transformation. As the ranks of digital nomads grow, their impact on human resources is becoming increasingly significant.

11.2 METHODOLOGY

In the present paper, a semi-systematic approach was used, as fit for topics that have been conceptualized differently and studied by various groups of researchers within diverse disciplines. The analysis process aimed to obtain relevant information from a selected field that has progressed over time also observing how the topic has developed across research. As a method of analysis, a qualitative one was used, and however this type of review is usually followed by a qualitative analysis, in this case it was not applicable. The potential contribution of the paper is the ability to map a field of research, synthesize the state of knowledge, and create an agenda for further research.

Related to conducting it, the plan of selecting the articles was based on the principle to find both, academical and business – workplace related contents as well. Related to the business content category, the aim was to assess business reviews and publications, and those but academic papers too, to filter through the personal professional expertise, as a practitioner. Among the articles found, it was a finding itself that reports, and analysis do exist especially on behalf of consultancy companies. Aiming to highlight learning topics in both types of contents is abundant, but tackling the shift proposed in the hypothesis that L&D (learning and development) is going through a change of positioning, was more found in business articles. The selection of the articles was based on their core relevancy on the topic and moreover, on their potential contribution of bringing better, modern and actual practices on what means learning in the workplace these days. The structuring and writing of the paper aimed to offer a basis to analyze whether the idea that the transformation of learning at the workplace is at least a real one.

11.2.1 THE DEMOGRAPHIC SHIFTS

„Demographic shifts are fundamentally altering the composition of the labor force, requiring human resource professionals to develop strategies that attract, engage, and retain a diverse and multi-generational workforce.” [2]. These changes are experienced by companies in various ways. These shifts are driven by factors such as aging populations, changes in birth rates, increasing life expectancy, and the entry of new generations into the workforce. Some of the main areas where companies are being affected by these demographic changes are various.

Demographic shifts are driving a greater focus on diversity and inclusion in the workplace. Companies are recognizing the benefits of a diverse workforce, including improved creativity, decision-making, and innovation. HR departments are implementing policies and initiatives to foster diversity and create inclusive environments. Also demographic changes are not limited to one region or country. Globalization has made it easier for companies to tap into international talent pools. This requires HR to navigate the complexities of hiring and managing a global workforce, including understanding cultural differences and legal requirements in different countries.

As the workforce composition changes, so do employee benefit needs. Older employees may prioritize retirement benefits and healthcare, while younger workers may value student loan assistance and professional development opportunities. Companies must adjust their benefits packages to meet the diverse needs of their employees. With younger generations entering the workforce, there is a natural inclination toward technology adoption. Companies are leveraging this trend by integrating technology into their operations and HR processes, including recruitment, onboarding, and employee engagement.

Demographics significantly impact talent acquisition and retention strategies. For instance, in regions experiencing a labor shortage due to declining birth rates, competition for talent can be fierce. HR departments need to develop creative recruitment methods, tap into non-traditional labor pools, and establish enticing employee value propositions to attract the best talent. Furthermore, understanding generational differences is essential when crafting retention strategies. Baby Boomers may prioritize job security and retirement benefits, while Millennials may value work-life balance and professional development opportunities. A nuanced approach to employee engagement and benefits can help organizations retain a diverse workforce.

11.2.2 MANAGING MULTIPLE GENERATIONS

Companies are now managing a workforce that spans multiple generations, including Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z. „In today’s workplace, the multi-generational workforce is not merely a diversity concern but a strategic imperative. The interplay of Baby Boomers, Generation X, Millennials, and Generation Z brings a wealth of skills, experiences, and perspectives to organizations, offering a unique

opportunity for innovation and collaboration.” [3]. Each generation brings its own set of values, work preferences, and expectations to the workplace. HR departments must adapt their strategies to accommodate these differences, ensuring that the work environment is inclusive and conducive to collaboration among generations. There is a need „to create a harmonious multigenerational workplace, organizations must implement flexible policies, provide continuous learning opportunities, and foster a culture of mentorship and knowledge sharing.” [4].

11.2.3 THE AGEING WORKFORCE

Many regions are witnessing the aging of their workforce as Baby Boomers reach retirement age. This has implications for succession planning and knowledge transfer. Companies need to identify and develop younger talent to fill leadership roles and ensure that valuable institutional knowledge is not lost with the departure of experienced employees. The share of people aged 55 years or more in the total number of persons employed in the EU-27 increased from 12% to 20% between 2004 and 2019. In 2019, 48% of all working men aged 65 years or more in the EU-27 were employed on a part-time basis compared with 60% of women aged 65 years or more. Agriculture, forestry and fishing was the largest employer of people aged 65 years or more in the EU-27, employing 14.9% of the workforce for this age group in 2019. Some older people face a balancing act between their work and family commitments, while financial considerations and health status often play a role when older people consider the optimal date for their retirement. Many of the EU Member States are increasing their state pension age, with the goal of keeping older people in the workforce for longer and thereby moderating the growth in the overall financial burden of state pensions. The success of such attempts depends, to some degree, on having an appropriate supply of jobs. This may partly help offset the impact of population ageing, while improving the financial well-being of some older people who might not otherwise have an adequate income for their retirement. [5].

It seems that developed societies enter an unexpected slow-down in their economic dynamism that is, at least partly, related to ageing. They tend to become less dynamic and innovative, and more conservative and routine-prone than younger societies with youthful and expanding labour forces. That poses a number of problems, especially in the context of competitive globalization.

Finally, one should mention the sociocultural changes that accompany ageing. While it is fashionable to stress the advantages and benefits of ageing—declining criminality and violence, peaceful conservatism, etc.—the problems associated with those very tendencies should also be kept in mind. Ageing societies turn more conservative and more crime/violence fearing. This may reduce aggressive behavior, but also increases the irrational fear of crime—and makes pressures for (inevitably expensive and often socially divisive) security measures, such as gated communities, harder to resist. Conservatism of age typically aids conservative parties, and spawns conservative policies that cement the status quo and reduce the pressures for early, costly, but necessary reforms. Yet such reforms are essential for effective social and political adjustment. [6].

11.2.4 REMOTE AND FLEXIBLE WORK

Demography and remote/flexible work are interconnected in several ways, as demographic factors can influence the adoption and impact of remote and flexible work arrangements. As more women and older workers remain in or re-enter the workforce, there is a growing demand for flexible work arrangements. Companies are increasingly offering options such as remote work, part-time roles, and flexible hours to attract and retain these workers and also they may recognize the value of retaining experienced talent by offering such arrangements. Also different generations within the workforce have varying preferences regarding work arrangements. Millennials and Generation Z, for instance, often prioritize work-life balance and may seek remote or flexible work options. Understanding these generational preferences is crucial for organizations looking to attract and retain talent across age groups.

Demographic shifts related to urbanization and population density can impact commuting patterns too. High traffic congestion and long commutes in densely populated areas may motivate both employees and employers to explore remote work options as a means of reducing commuting-related stress and improving productivity.

Also due to demographic changes, such as declining birth rates in some regions, which can lead to labor shortages, companies may turn to remote work to tap into a broader talent pool, including individuals in other geographic areas or those who prefer remote employment. More than this, younger workers enter the workforce, they may drive the demand for technology-enabled flexible work options. Family and caregiving responsibilities can

also impact, such employees with caregiving responsibilities may benefit from flexible schedules or remote work to better balance their work and personal lives. Some older workers may prefer to age in place, staying in their homes and communities as they get older. Remote work can support this preference, allowing older employees to continue working while avoiding the need for a lengthy commute or relocation.

Demography and remote/flexible work are closely linked because demographic factors, such as age, generation, family structure, and technology adoption, influence both the supply and demand for these work arrangements. Organizations that recognize and adapt to these demographic shifts can better tailor their remote and flexible work policies to meet the needs and preferences of their diverse workforce.

11.2.5 THE SHORTAGE OF SKILLS

Some industries and regions are experiencing skill shortages due to demographic changes. For example, in fields like healthcare and technology, there may be a shortage of skilled workers, leading to increased competition for talent. Companies are *forced* to invest in training and development programs to bridge these skill gaps and remain competitive. This is producing a growing recognition of the need for continuous learning and upskilling in today's fast-paced, knowledge-based economy. As a result, many companies are shifting from traditional, one-time training events to ongoing learning and development initiatives. This evolution often entails a more consistent allocation of resources to training throughout the year. Companies are placing a greater emphasis also on skills that are relevant to the future of work, such as digital literacy, data analytics, and soft skills like adaptability and creativity. Training budgets are being reallocated to prioritize these skills in response to evolving industry demands.

Not only in corporate strategies, but also at governmental level, for example at EU level, the Council in February 2021 outlined the following five strategic priorities for the period 2021–2030: improving quality, equity, inclusion and success for all in education and training; making lifelong learning and mobility a reality for all; enhancing competences and motivation in the education profession; reinforcing European higher education; and supporting the green and digital transitions in and through education and training. [7]. All these, both sided efforts are leading to a new systemic approach when it comes to learning in companies, as processes led by HR.

Learning at work can be a motivational factor for employees. However, the main direct factors of motivation are more linked to leadership and management style, organizational climate, way of work and the reward system, learning is gaining a new positioning amongst the top ones. Learning at work is more than a benefit, impacting many motivator factors and it is also one of the keys for many challenges in management of human resources (HR), including strategically planned upskill and reskill actions. In this review, the major focus was to search relevant literature on the topic of learning in business environments.. The filtering and choosing of articles were screened by two perspectives: the scientific perspective and second the practitioner's perspective of having experience in learning activities within the business environment and considering existing research content on it. I've chosen to assess articles from a scientific perspective implying a critical and analytical approach to understanding the content of the article, such, evaluating the quality and reliability of the research methods and data presented in the article, assessing the validity of the author's arguments, and considering the broader context and implications of the findings. The aim of approaching this exercise from a scientific perspective, was to develop a deeper understanding of the research and its implications, and to be able to make better decisions about how to apply the findings in work or practice. The conclusions obtained as per this endeavor was that offering learning in companies is not a benefit anymore, but a core business need and a basic need of employees.

L&D professionals have the opportunity but also need to handle the business request of creating cultures of permanent learning, due to more than motivational reasons, such as equitability but also for innovation driven reasons. [8]. Analyzing the learning topic based on major HR processes, the relevance and need of it, offering learning seems not to be a perk anymore, but more a necessity expected by employees, future, or existing ones. As the entire process related to human resources within a company, starting with recruitment, it all starts with skills. Finding, growing, adding, enriching skills become the red line of the employee's life cycle within the company. The core relevance of learning is emphasized also from the leadership and management perspective, as it is a core need to build skill of the teams, so as to inspire and co-create a continuous learning culture. [9].

Balancing challenges of talent pool, considering global context, solving skill gaps in house, within the company by up- and reskilling programs is sometimes a necessity, or at least, it is triggered by real business needs. Same process, in a customized way can be applicable to grow seniority

or even to handle internship programs. On the job training, such as an apprenticeship, will enable an employee to develop the key attributes needed to succeed in their place of work, putting what they learn straight into practice. Establishing a culture of learning within a company is essential to upskilling teams and giving the tools and skills to boost productivity and innovation within their roles. Companies that give their staff the latitude to learn job-specific skills—and the time to test and expand those learnings—see benefits like revenue growth, better talent acquisition and retention rates, and increased productivity. A recent global survey revealed that 77% of workers want to upskill, and they're hungry for a workplace culture that will support their learning journey. [10].

11.2.6 THE IMPACT OF UPSKILL AND RESKILL

„Though upskilling and reskilling take employee learning and development into two different directions, both are great for helping talent grow.” Jason Wiggins, Business Advisor. Reskilling allows employees to gain new skills in a different direction from their current career path, exploring different areas of interest and broadening their skillsets. This might include lateral skills training across various departments or trying out a new job role that better fits the company. [11]. Upskilling is more linear. It focuses on developing an employee's existing skills to progress in their current role. Upskilling means improving employees' existing skills to bridge the gaps in your business. Upskilling encompasses both hard skills and soft skills. Hard skills are job-specific skills (including technical skills) typically learned through training or education. Whereas soft skills refer to interpersonal traits and competencies such as problem-solving, teamwork, and communication. [12].

Upskilling seems to be an important dimension of the strong cultures, and 72% of global business leaders believe that culture helps successful change initiatives happen. That includes upskilling. With more than a third of jobseekers willing to sacrifice salary for the chance to learn new skills, employers should focus their efforts on retaining their workers. Investing in solid upskilling programs that show that the business is betting on their people's future success—as well as their own—is a good place to start. Creating a skilled workforce that's well-rounded and cross-trained can help increase an organization's overall effectiveness. Fostering a culture of learning means adopting the attitude—from the top—that failures are learning opportunities that lead to breakthroughs and can increase your speed to insight and lead to innovation. Failing forward is about understanding that learning is a process and skills application isn't usually

perfect out of the gate. Accepting mistakes as a cost of innovation also breeds transparency, trust and collaboration. [13].

It is a collateral effect of the pandemic which has accelerated the pace of change in the way work gets done and the need for new skills to use evolving technology to work more efficiently. Collaboration tools for remote work, and automation and artificial intelligence models that can perform manual tasks and process data quickly, are driving the need for personalized, in-depth training. And businesses are realizing it's easier—and more cost effective—to build their own bench of talent than it is to build a team through hiring. These upskilling efforts should meet employees where they are in terms of role, industry and knowledge base. [14].

Workers want to reskill:

- 40% of workers successfully improved their digital skills during the pandemic.
- 77% are ready to learn new skills or completely retrain.
- 74% see training as a matter of personal responsibility.
- 80% are confident they can adapt to new technologies entering their workplace, with a large majority of people in India (69%) and in South Africa (66%) saying they are very confident, but only 5% in Japan say they are very confident.
- 46% of people with postgraduate degrees say their employer gives them opportunities to improve their digital skills, but just 28% of people with school-leaver qualifications say the same. Industries like retail or transport, which are most at risk of disruption, score just 25% and 20% respectively; banking scores 42%. Younger people are twice as likely as older people to get opportunities to improve skills, and people in cities are 1.5 times as likely as people in towns. [10].

Before creating an upskilling strategy, a diagnostic phase is recommended to see what skills will be needed from the employee base down the road. The goal is to be proactive and stay ahead of industry's future demands to get an edge on your competitors. Would be desirable to make training and development opportunities readily available and affordable for everyone. Of course, there might be employees, the ones with high productivity and great morale, you'll want to focus on more. Second, would be needed to accommodate different learning styles. Third action is to empower employees to choose their path. A fourth one is to reward employees for their upskilling efforts. And finally, engaging employees in upskilling can be valuable. [15].

Another approach in implementing upskilling and reskilling is considered by Sammi Pun. She presents the following actions: give admins more time back: in times like these, where it is needed that workforce to quickly onboard and enroll into new roles internally, take out as much of the admin work as possible. Automate your enrollment process for learners so they can hop in courses that will quickly get them suited up for their new job without a hassle. Second: share ideas. Collaborative learning is more important than ever now that we have fewer people. Sharing best practices are essential during times of layoffs, freezes, and furloughs because you only want to replicate success. Collaborative learning environments enable upskilling and reskilling that's seamless and intuitive to learners by allowing peers to educate each other. Third: embrace mobile learning: Remote learning isn't just for our kids right now. Mobile learning is a way to guarantee that the workforce remains engaged and armored with the tools they need, whether on the go or from home, to help your company continue to succeed. [16].

Having in mind a supposed gap of understanding of the positioning of learning topics in companies, many offering it only or mostly as a benefit, the research on literature offered insights on the contrary, in a slightly unexpected way. The articles preponderantly sustain the more expanded value of it, beyond the business need, as a predictable and normal expectation on behalf of the candidate, employees. From the candidate's point of view, learning is seen as a differentiator, so a company having a learning map actually is part of the reputation and employer branding of the company. Also, the way of offering learning in companies is seen as a core engagement, satisfaction and retention criteria. The mapped literature searched on the topics of re- and upskill is large, complex and with direct utility in business cases within companies.

The focus many companies place on seeking young talent, which for a long time was believed to lead to greater innovation, agility, flexibility in the workplace and, to a greater extent, performance, is increasingly subject to question. Many companies have since shifted their focus. The focus on young employees has been replaced by the acknowledgment that a company is better positioned if it has a "healthy" balance between younger and older employees. As a consequence, companies will need to create an environment that provides the same opportunities to older as to younger employees.

Companies will now need to consider what changes they must introduce as the result of having a more diversified workforce, in terms of age or

in terms of employment relationship. This requires a higher awareness of the needs of the different stakeholder groups and the competence to resolve potential conflicts through innovative solutions. In addition, companies need to consider the requirements imposed by nontraditional employment relationships. Nontraditional employment relationships are those that deviate from common practice (e.g., careers with fluctuating part-time schedules, lateral careers, employees joining the company later in their careers, phased-in retirement concepts, and contracts with interim project managers). As a first step, companies should review their HR strategies in light of the changed framework in terms of demographics, longer life expectancies, new working-time rules. Companies that see their opportunities in diversifying their workforce will offer an extended career in accordance with the new retirement ages. This will enable them to better cope with a high demand for qualified personnel, which may not be satisfied in the future solely by relying on the domestic labor market. Often the employment relationship during the two additional years prior to retirement will be structured differently from the rest of the earlier career. It is quite likely that employees may wish to begin with a phased-in retirement, such as part-time or project-based employment. For other companies (e.g., production, but also certain field service activities), an extended career may not be an option for either the company or the employee. Solutions should be explored that allow the employees to retire, from a financial perspective, at the current retirement age despite the decrease in pensions as a result of the “early” retirement. Employers also need to keep in mind that such employees will no longer be able to reap the benefits of being statutory senior part-time employees. Special attention should be given to the retirement age as defined in the company pension plan. The retirement age determines not only the date as of which a pension is paid, but also the amount of the pension, meaning company pensions can be used as a strategic HR tool to influence an employee’s retirement behavior. Of course, age is an important element that can significantly impact pension costs and risks. As a consequence, many company pension plans exclude certain employee groups based on age-related criteria. This may now conflict with the new HR strategy that is designed for a more diversified workforce, including more senior employees. [17].

11.3 RESULTS AND CONCLUSIONS

Demography and human resources are intertwined in a complex relationship that shapes the workforce of today and tomorrow. Organizations that understand and adapt to demographic shifts will be better equipped to

attract, retain, and develop a diverse and talented workforce. By staying attuned to population trends and tailoring HR strategies accordingly, businesses can navigate the ever-changing landscape of human resources successfully. Demography isn't just about numbers; it's about the people who make up the workforce, and understanding them is the key to HR excellence in the modern era.

The results of the review revealed that the relevancy and actuality of the hypothesis, such that L&D's positioning is changing, not being only a benefit, but transforming into a motivational factor, one important in attracting talent, retention of it, being an element of engagement is sustained by analyzed articles.

Technology continues to rapidly change the way most organizations operate. In response, companies and their employees must consistently add to their technical knowledge and skill sets. As job requirements change and new skills are required, companies are forced to either find new talent or fill the gap through upskilling. Through upskilling, companies can save money by increasing the abilities of their current employees, instead of spending time and budget on hiring new workers. In addition, the current workforce is expecting more from their job than guaranteed pay and a comfortable workplace environment. Employees now anticipate perks such as paid holidays, affordable healthcare and professional training. By providing employees with upskill training opportunities, organizations can make workers feel that they are valued and have a dedicated future within the company. Additionally, companies that choose to upskill rather than fill skill gaps with outside talent save money and time by reducing the need for hiring, onboarding and training processes. [18].

While businesses cannot protect every job, they have a responsibility to help their people remain employable. Businesses need to articulate and communicate the business case for upskilling (win-win scenarios) and make upskilling part of their firm's purpose. A way of making the "upskilling purpose" a new normal is the development of measurement systems where companies disclose upskilling performance along with profits, financial metrics and other corporate social responsibility metrics. The most pertinent type of upskilling will vary from business to business, but firms can adopt core upskilling principles and strategies. [14].

Closing remarks

Many thanks to the organizers for all the patience, and to my supervisor in my doctoral endeavor, dr. Veres Valér and to dr. Kerekes Kinga, associate professor, both guiding with inspiration, also, for my HR colleagues, always ready to challenge.

11.4 REFERENCES TO CHAPTER 11

- [1] INDERSCIENCE PUBLISHERS, Birgit VERWORN, Doreen SCHWARZ, Cornelius HERSTATT, <https://www.inderscience.com/info/inarticle.php?artid=23450>
- [2] CASCIO, W. F., & BOUDREAU, J. W. (2008). Investing in people: Financial impact of human resource initiatives. FT Press.
- [3] LAMB, M. (2019). Managing the Multi-Generational Workforce: From the Silent Generation to Generation Z. In The Palgrave Handbook of Multigenerational Education Management (pp. 7-24). Palgrave Macmillan.
- [4] PWC, „Millennials at Work: Reshaping the Workplace”, <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- [5] EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement&oldid=581874
- [6] FACING THE CHALLENGES OF AN AGEING SOCIETY CHAPTER AUTHOR(S): Jan PAKULSKI Book Title: Population Ageing and Australia’s Future Book Editor(s): HAL KENDIG, PETER MCDONALD and JOHN PIGGOTT Published by: ANU Press Stable URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt1rqc955.11>
- [7] EUROSTAT, https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Education_and_training_statistics_introduced#European_Education_Area.
- [8] BENSON, J. 2022. The four factors of motivation and simple ways you can motivate your staff. Available at: <https://www.himama.com/blog/webinar-four-factors-of-motivation/>
- [9] RUSSO, A. 2020. Public Engagement, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/press/2020/10/recession-and-automation-changes-our-future-of-work-but-there-are-jobs-coming-report-says-52c5162fce/>
- [10] PWC, How upskilling impacts corporate culture. 2021. Available at: <https://proedge.pwc.com/upskilling-and-corporate-culture>

- [11] THE BUSINESS VALUE OF WORKFORCE UPSKILLING. 2021. Available at: https://assets.ctfassets.net/fwgo2d14oeir/2U41zxzYyrXLRmpl8mpV1Y/baf54a5a340996077320a9c9694c61c1/IDC_BusinessValueofWorkforceUpskilling.pdf
- [12] KAIKHOSROSHVILI, K. 2020. Why Upskilling Is Key for the Future of Work. Available: <https://www.zavvy.io/blog/upskilling>
- [13] HOPES AND FEARS 2021, The views of 32,500 workers. 2021. Available at: <https://www.pwc.com/hopes-fears>
- [14] UPSKILLING FOR SHARED PROSPERITY, Insight Report, January 2021. 2021. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Upskilling_for_Shared_Prosperty_2021.pdf
- [15] HOW UPSKILLING YOUR WORKFORCE BENEFITS YOUR ORGANIZATION. 2020. Available at: <https://www.itagroup.com/insights/employee-experience/how-upskilling-your-workforce-benefits-your-organization>
- [16] SAMMI, P. 2021. The importance of upskilling and reskilling in the aftermath of COVID-19. Available at: <https://www.docebo.com/learning-network/blog/upskill-reskill-employees-covid-19/>
- [17] LEXOLOGY, The impact of demographic changes on companies' HR strategies and their on companies' HR strategies and their company pension plans, <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=62e-b40ac-84de-48b6-a04c-68bb187888c8>
- [18] KATE, B. 2022. Here's why companies need to bridge the skills gap to benefit both business and society. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2022/09/upskilling-why-businesses-need-to-bridge-the-skills-gap/>

12 A MUNKÁLTATÓI ÉRTÉKAJÁNLATOK SZEREPÉNEK VIZSGÁLATA ÁLLÁSHIRDETÉS-ELEMZÉSEK ALAPJÁN (EXAMINING THE ROLE OF EMPLOYER VALUE PROPOSITIONS BASED ON JOB ADVERTISEMENT ANALYSES) (PIROHOV-TÓTH BARBARA – KISS ZSUZSANNA)

ABSZTRAKT

A dolgozat a vizsgált online álláshirdetésekből szereplő munkáltatói értékajánlatokat elemzi. A hirdetésekben felkínált munkáltatói értékajánlatokat végzettség és szakterületek szerint vizsgáljuk. Összegezve az eredményeket: az általános és középiskolát végzettek esetében nagyobb szerepet játszanak az anyagi tényezők, a felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalókat inkább a szakmai fejlődés és a kihívások vonzzák. Azokon a szakmai területeken (ipar), ahol nőtt a foglalkoztatottak száma, lényegesen gyakrabban kínáltak olyan szervezeti adottságokat (pl. előrelépési lehetőségeket), amelyek nagyobb befektetést igényeltek, és hosszú távon kompetitív előnyhöz juttathatják a cégeket. Azoknál az iparágakban viszont, ahol csökkent a foglalkoztatottak száma, gyakoribbak voltak a kisebb tőkebefektetést igénylő, de a munkához szükséges értékajánlatok (pl. munkaruha).

KULCSSZAVAK

munkaerőpiac, álláshirdetés elemzés, munkáltatói értékajánlatok

ABSTRACT

The paper analyses the employee value propositions in the examined online job advertisements. We examine Employer value propositions offered in advertisements according to educational qualifications and fields of expertise. Summarizing the results: financial factors play a more important role in the case of primary and secondary school graduates, employees with higher education degrees are more likely to be attracted with professional development and challenges. In professional areas (industrials) where the number of employees has increased, organizational features (e.g. advancement opportunities) were offered significantly more often that required higher investment and can give companies a competitive advantage in the long run. On the other hand, in the case of industries where the number of

employees has decreased, value propositions requiring less capital investment, but necessary for work (e.g. workwear) were more common.

KEYWORDS

labor market, job advertisement analysis, employer value propositions

12.1 BEVEZETŐ

A koronavírus-járvány hatására megváltozott körülmények még inkább rávilágítottak a megfelelő toborzási eszközök és a munkatársak megtartásának kiemelkedő szerepére. Ezt támasztja alá egy, a magyar munkaerőpiac átalakulását vizsgáló kutatás is [3], akik felhívják a figyelmet a humán erőforrás területének legnagyobb kihívásaira; a szakképzett munkaerő bevonására, a már meglévő munkatársak motiválására, megtartására és a fluktuáció redukálására. Ebből adódóan a téma jelentősége kiemelkedő lehet napjainkban, ugyanis az emberi erőforrásba fektetett tőkeberuházásból egyéni és társadalmi profitok is származhatnak, így a szakképzett munkaerőért folyó harc egyre csak felerősödni látszik a szervezetek között. Az álláshirdetések „amit kínálunk” részének vizsgálata során arra törekszünk, hogy feltárjuk a munkáltatók által megjelölt azon tényezőket, amelyek felkelthetik és az adott pozíció megpályázására ösztönözhetik a munkát kereső személyeket. A tanulmány során az alábbi feltevések tesztelésére vállalkozunk a KarrierM.hu és a Workline.hu álláskeresési oldal adatain:

- A különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből.
- A különböző szakterületekre meghirdetett munkaajánlatokban – attól függetlenül, hogy a vizsgált időszakban csökkent vagy nőtt a foglalkoztatottak száma – eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt.

12.1.1 AZ ELEMZÉS ADATAI ÉS MÓDSZEREI

Feltáró jellegű kutatásunk a meghirdetett állások tartalmának, információinak feldolgozására irányult, tartalomelemzést végeztünk. A kétlépcsős adatgyűjtés során először kiválasztásra kerültek azok az online elérhető álláskeresési oldalak, melyek könnyen hozzáférhetőek bárki számára, elemezhető méretűek és az álláshirdetésekből kompetencia igények megjelölésére is van lehetőség. Továbbá a vizsgálat szempontjából fontos volt, hogy a mintában megjelenő három adatbázis azonos módszertannal legyen elemezhető. A feltételeknek a Workline.hu és a karrierm.hu állásportál felelt

meg. A második lépcsőben kigyűjtésre kerültek a mintát képező állásajánlatok. Hangsúlyozandó, hogy csak azon álláshirdetések kerülhettek bele a mintába, melyek legalább egy kompetenciaelvárást megjelöltek a pályázók felé. A minta adatai Microsoft Excel dokumentumban kerültek rögzítésre az alábbi változók bevonásával: szakterület, munkakör, vármegye, elvárt iskolai végzettség, foglalkoztatás jellege, kulcskompetenciák, előnyök, elvárt tapasztalat, idegennyelv ismeret, „amit kínálunk”. Jelen vizsgálat ugyanakkor csak a szakterületek, legmagasabb iskolai végzettségek és az „amit kínálunk rész” vizsgálatára vállalkozik (1. táblázat).

12.1. táblázat: A minta adatai

	Karrierm II.	Karrierm III.	Workline.hu
Időszak	2021. december 1. és december 28. között	2022 február 1. és február 28. között	2022 tavasz
Minta (db)	332	274	410
Munkára ösztönző tényezők (db)	659	536	1225
Iskolai végzettségek megjelenése (%)	szakiskolai (30%), alapszak (18%), általános iskolai (17%), szakközépiskolai (17%), gimnázium (6%)	szakiskolai (34%), általános iskolai (16%), alapszak (14%), szakközépiskolai (13%), gimnáziumi (11%), OKJ szakképesítésű (5%), általános iskolai végzettség nélküli (3%), mester képzés (1%)	22%-ban alapfokú (8 általános), 46%-ban középfokú (szakközépiskola, gimnázium) és 32%-ban felsőfokú (alapszak, mesterképzés)
Csökkenő foglalkoztathatóságot mutató szakterületek (%)	egészségügy (6%), építés/ingatlan (13%), idegenforgalom (8%), kereskedelem (11%), szakmunka (10%)	adminisztráció (8%), egyéb foglalkozások (5%), szakmunka (16%), termelés (7%)	kereskedelem (8%)
Növekvő foglalkoztathatóságot mutató szakterületek (%)	adminisztráció (8%), egyéb foglalkozások (6%), informatika (6%), műszaki/mérnök (8%) pénzügy (5%), termelés (8%)	építés/ingatlan (15%), idegenforgalom (6%), kereskedelem (20%), műszaki/mérnök (16%), pénzügy (5%)	adminisztráció (8%), beszerzés/logisztika (5%), ipar (6%), műszaki/mérnök (14%), pénzügy (5%), szakmunka (26%), termelés (18%)

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szakterületek alapján történő statisztikai elemzésbe csak azok a változók kerülhettek bele, amelyek elemszáma elérte a kitűzött 5%-os határt. Majd a Központi Statisztikai Hivatal [14] adatain megvizsgáltuk a foglalkoztatottság alakulását a vizsgált időszakokban. Ennek alapján két csoportba soroltuk az álláshirdetésekből szereplő szakterületeket aszerint, hogy az adatgyűjtést megelőző időszakhoz képest nőtt vagy csökkent a foglalkoztatottak száma. Az elvárt legmagasabb iskolai végzettségeket tekintve a Workline.hu oldal csupán három csoportot különböztetett meg hirdetéseiben: az alap-közép és a felsőfokú iskolai végzettségeket. Ezzel szemben, a KarrierM.hu oldalon részletesebben az alábbi módon voltak csoportosítva a munkáltatók által elvárt legmagasabb iskolai végzettségek: általános iskolai végzettség nélkül, általános iskolai végzettség, szakiskola/szaktanulmánytervező/technikum, szakközépiskola/szakgimnázium, szakirányú továbbképzés, OKJ szakképesítés, gimnázium, alapszak/főiskolai végzettség és mesterszak/egyetemi végzettség. Az egységes értelmezhetőség érdekében a KarrierM adatbázis eredményeit a Workline.hu oldal eredményeihez igazítottuk azáltal, hogy az egyes iskolai végzettségeket összevontuk alap (általános iskolai végzettség nélkül, általános iskolai végzettség), közép (szakiskola/szaktanulmánytervező/technikum, szakközépiskola/szakgimnázium, szakirányú továbbképzés, OKJ szakképesítés, gimnázium) és felsőfokú végzettségek (alapszak/főiskolai végzettség és mesterszak/egyetemi végzettség) szerint. Ezt követte a különböző tartalmak kódolása, mely az SPSS programban történő statisztikai elemzések lefolytatása érdekében vált nélkülözhetelenné. A keresztábra-elemzésben χ^2 próba és a Cramer's V-féle együttható segítségével azt igyekeztünk kimutatni, hogy van-e a vizsgált változók (munkáltatói értékelések és a növekvő vagy csökkenő foglalkoztathatósági adatokat mutató szakterületek illetve az elvárt iskolai végzettségek) között kapcsolat, és ha igen, akkor milyen annak erőssége. A keresztábra elemzés során alkalmazott standardizált adjusztált reziduum mutató segítségével pedig feltárással kerülhettek azok a kategóriák, amelyek a kapcsolatokat okozzák. Fontosnak tartom megemlíteni a kutatás korlátait is; az adatfelvétel két különböző állásportálról három időszakban történt, két alkalommal a KarrierM.hu, egy alkalommal a Workline.hu oldalról. Emiatt az eredmények közvetlenül nem hasonlíthatók össze, hiszen más és más állások kerültek vizsgálat alá a különböző fázisokban.

12.1.2 A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE

Az álláshirdetések legfőbb céljai közé tartozik a tehetséges munkavállalók toborzása és a bizalom kialakítása mellett a munkáltatói márkaépítés (employer branding). Ebből adódóan az alábbi fejezetben arra vállalkoz-

tunk, hogy a munkáltatói márkaépítés és az álláshirdetések közötti kapcsolatok empirikus megközelítéseit ismertessük. Ez kiváló alapot biztosíthat az álláshirdetések „amit kínálunk” részének későbbi vizsgálatához. A vállalatok számára egyre fontosabb, hogy vonzó munkáltatók legyenek a munkaerőpiacon [18]. A munkáltatói márka a munkavállalásból származó és a munkavállalóval azonosított funkcionális, gazdasági és pszichológiai előnyök összessége. Legfőbb szerepe, hogy biztosítson egy összefüggő keretet a menedzsment számára, leegyszerűsítse a folyamatokat és koncentráljon a prioritásokra, növelje a termelékenységet, javítsa, illetve fejlessze a toborzást, megtartást és elköteleződést [4]. Megfogalmazhatjuk úgy is, hogy a munkáltatói márkaépítés a cég azon törekvését jelenti, hogy a cégen belül és kívül egyaránt világos képet hozzon létre arról, hogy mitől más és kívánatos munkaadóként [7]. Míg egy másik szerző [22] a vállalatról kialakult képként jellemzi a munkáltatói márkát, ahogyan azt a leendő alkalmazottai látják. A szerző a képhez kézzel fogható, fizikai elemeket (pénzbeli és egyéb juttatások) és nem kézzel fogható (szervezeti értékek) tényezőket is társít. Elsőként, a vállalatnak meg kell határoznia, hogy mi teszi magát vonzóvá munkáltatóként, ezt összhangba kell hoznia a különböző csoportok számára ösztönző elemekkel, amelyet világos és reális belső és külső márkaépítési üzenet követ. Az álláshirdetések a külsős márkaépítési eszközök közé sorolhatók. Ebben az esetben a szervezet célja a potenciális jelöltek bevonása úgy, hogy a vállalat pozitív képet teremtsen magáról [21]. Míg a belső hatások leginkább a már meglévő munkavállalókra fókuszálnak. A szervezeti kultúra és a munkáltatói márka szintetizálása is kiemelkedő fontosságú lehet [11].

A legtöbb esetben a pályázók első benyomása az adott vállalatról az álláshirdetés szövegének olvasását követően kialakul. Éppen ezért a humán erőforrás szakembereknek törekedni kell a munkaajánlatok precíz, tudatos és hiteles megfogalmazására. A magas színvonalú alkalmazottak szervezetekbe vonzása elengedhetetlenné teszi a megalapozott toborzási kommunikációs stratégia kidolgozását [25]. Az egyéneknek ugyanis különböző szükségleteik vannak és olyan állást keresnek, amely ezeket az igényeket kielégíti. Amennyiben felkeltette az állás az álláskereső figyelmét, a jelentkezés előtt igyekeznek több információhoz jutni a szervezettel kapcsolatban. A vállalat weboldala, a közösségi média és az újságcikkek tartalmi, valamint a különböző személyek (pl. ismerősök, korábbi vagy jelenlegi alkalmazottak) véleményei jelenthetik a másodlagos forrásokat [9]. A hirdetésben szereplő információkra az álláskeresők gyakran a szervezeti jellemzők (küldetés, értékek, gyakorlatok) jelzéseként tekintenek [15]. Vagyis a munkaajánlatokban olvasottak alapján a jelentkezők következte-

téseket vonnak le az adott vállalattal kapcsolatban. Ezt a jelenség a jelzés elmélet [26], amikor is információs aszimmetria áll fent a felek között; a küldő által közölt információt a vevő jelként értelmezheti. A jelek pedig jelentős hatást gyakorolhatnak a pályázók hajlandóságára és önalkalmasságuk/beválásuk előre jelezhetőségére is az álláshirdetés követelményein keresztül [17].

Az álláshirdetések „amit kínálunk” részében olyan munkáltatói értékajánlatokkal (employee value proposition) találkozhatunk, melyek a munkavállalók számára nyújtható előnyöket szemléltetik. Ez alapján megkülönböztethetünk gazdasági (juttatások), fejlődési (képzés), közösségi (társas kapcsolatok) és munkahelyi érték (szakmai kihívások) csoportokat, valamint a munkáltatói hírnevet (megbízható, stabil munkahely) [5]. A szervezeteknek mérlegelniük kell, hogy az alkalmazottak mely jutalmakat (pénzbeli vagy nem pénzbeli) értékelik, és meg kell határozniuk, hogy a teljes jutalom konfigurációja eléri-e a kívánt vonzerőt és megtartó hatást [23]. Ez különösen igaz a tudásmunkások vonzására és megtartására. A tudással rendelkező munkavállalókat kritikus fontosságúnak tekintik a szervezet hosszú távú sikere szempontjából, és a szervezetek szellemi tőkéjének szerves részét képezik [6]. A munkavállalók figyelmének felkeltése során a hangzatos és csábító szlogenek kora leáldozóban van, helyüket lassan, de biztosan az átgondolt, ugyanakkor őszinte, letisztult és valóságot tükröző stratégiák mentén kialakított, végrehajtott és a hatékonyság/eredményesség tekintetében monitorozott marketingkommunikáció veszi át [19]. Egy-egy rövidebb, első olvasásra vonzónak tűnő szöveges információ (pl. magas juttatási csomag) a hirdetésekben nem egyenesen arányos a pályázók magasabb jelentkezési arányával. [27] Az álláshirdetésekből érdemes részletesebben kifejteni, hogy melyek azok a kompenzációs tényezők, melyek megkülönböztetik őket más vállalatoktól. Az álláskereső leginkább a társadalmi értékeket (mint munkahelyi környezet, támogató vezetőség előrelépési lehetőség, stabil munkahely) veszik figyelembe az álláskereső során [1]. Egy végzős menedzsment szakos hallgatók körében készült kutatás azokat a szervezeti jellemzőket vizsgálta [8], amelyek leginkább az állás betöltésére vonzzák őket. Eredményeik alapján, a szervezeti kultúra, a márkanév és a kompenzációs tényezők lehetnek a legnagyobb hatással a jelentkezőkre. Továbbá szignifikáns és pozitív összefüggés találtak kutatásukban az erős márkaimázs és az alkalmazás valószínűsége között. Egy globális kutatás eredményei szerint a munkahely biztonsága a legfontosabb tényező a munkát kereső egyének számára. Továbbá értékes tényezőként jelenik meg még a versenyképes fizetés, a kellemes munkahelyi környezet, a szakmai kihívások és a munka-magánélet összhangja [20]. A vizsgálat

az alábbi eltéréseket azonosította a nemeket illetően; a nők hajlamosabban voltak olyan munkahelyeket preferálni, ahol lehetőségük volt rugalmas munkavégzésre, kedvezőbb volt a munkahely megközelíthetősége, jó munkahelyi légkör volt jellemző, valamint lehetőségük volt a munka és a magánélet egyensúlyának megteremtésére. Ellenben a férfiak inkább az előrelépési lehetőségeket és a nemzetközi karrier lehetőséget biztosító vállalatokra összpontosítanak az álláskeresőik során. A legmagasabb iskolai végzettségeket tekintve, minél alacsonyabb a válaszadó iskolai végzettsége, annál nagyobb a jelentősége a fizetésnek, a jó munkahelyi légkörnek és a rugalmas munkavégzésnek. A magasabb iskolai végzettségűek (felsőfok) általában olyan álláshirdetésekre jelentkeznek, amelyek érdekes munkakört (szakmai kihívásokat), jövőbeli kilátásokat és globális lehetőségeket kínálnak. A vezetők személyisége, a biztonságos munkakörülmények, a vonzó fizetés, a fejlődési és karrierlehetőségek, a munkatársak személyisége és a megfelelő munkakörnyezet a leginkább csábító a jelentkezők számára [12]. Az egyes generációk között azonban eltérések mutatkoztak meg; míg a baby boomerek (1946–1964) számára a teljesítményértékelés, a tehetségmenedzsment, az egyéb bónuszok és béren kívüli juttatások, a családbarát munkahely és lakóhely-munkahely közötti távolság bizonyul fontosabbnak, addig a fiatalabbak esetében a rugalmas munkaidő, a termékek és szolgáltatások és a külföldi szakmai lehetőségek kerülnek inkább előtérbe. Az Y generációt (1980–1994) leginkább a gyors előrelépési és a nemzetközi karrierlehetőségek motiválják leginkább [24]. A Z generáció (1995–2010) munkahely kiválasztási preferenciái során fontos, hogy ne csak fizetést, hanem identitást is biztosítson számukra [10]. Tehát lehetőségük legyen a kreatív, kihívást jelentő feladatok rugalmas végzése mellett fejlődni, önmegvalósítani is.

12.2 A KUTATÁS EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben bemutatásra kerülnek a statisztikai elemzés során kapott eredmények. Először az elvárt iskolai végzettség és a munkáltatói értékajánlatok közötti kapcsolatot vizsgáljuk. Ezt követően a szakterületeket vizsgáljuk a nemzetgazdasági ágak két csoportjában, a növekvő illetve csökkenő foglalkoztatottságú területek összevetését végezzük.

12.2.1 ISKOLAI VÉGZETTSÉGEK

Feltételezésünk alapján, a különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből. Ennek vizsgálata érdekében keresztábra elemzést végzünk (2.

táblázat). Az elemzés során χ^2 próbát, Cramer's V és adjusztált reziduum mutatót vizsgálunk. A táblázatban kék színnel jelölt cellák esetében az elvégzett próba feltétele sérült az alacsony elemszám (<5%) miatt, így ezen adatok nem képezték az elemzés részét.

12.2. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékajánlatok alakulása az elvárt legmagasabb iskolai végzettség alapján

Munkáltatói értékajánlatok	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021. december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
hosszú távú, stabil munkahely	0,92 (0,05)	2	0,63	0,66 (0,05)	2	0,72	2,22 (0,07)	2	0,33
határozatlan idejű szerződés							6,24 (0,12)	2	0,04
azonnali munkakezdés									
rugalmas munkavégzés									
home office									
versenyképes jövedelem	9,88 (0,17)	2	0,01	3,75 (0,12)	2	0,15	5,80 (0,12)	2	0,06
béren kívüli juttatási rendszer	2,06 (0,08)	2	0,36	2,31 (0,09)	2	0,32	9,15 (0,15)	2	0,01
utazás támogatás	3,39 (0,10)	2	0,18				4,83 (0,11)	2	0,09
szakmai fejlődési lehetőség	16,87 (0,23)	2	0,00	1,02 (0,06)	2	0,60	2,17 (0,07)	2	0,34
szakmai továbbképzés	6,84 (0,14)	2	0,03						
szakmai kihívások	6,54 (0,14)	2	0,04				15,43 (0,19)	2	0,00
előrelépési lehetőség							0,14 (0,02)	2	0,93
céges buszjárat							25,17 (0,25)	2	0,00
munkaruházat /eszközök	0,31 (0,03)	2	0,86				2,13 (0,07)	2	0,35

	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021 december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
Munkáltatói értékelési mutatók	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
együttműködő csapat	19,58 (0,24)	2	0,00	0,71 (0,05)	2	0,70	7,27 (0,13)	2	0,03
modern munkakörnyezet	8,59 (0,16)	2	0,01	0,61 ^a 0,05	2	0,74	4,57 (0,11)	2	0,10
támogató vezetőség									
dolgozói kedvezmények	1,55 (0,07)	2	0,46				3,31 (0,09)	2	0,19
sportolási lehetőségek									
betanulási rendszer									

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A KarrierM II. adatain elvégzett próba szerint az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek a home office ($p < 0,01$), a versenyképes jövedelem ($p < 0,01$) a szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,01$), az együttműködő csapat ($p < 0,01$), a modern munkakörnyezet ($p < 0,01$), a szakmai kihívások ($p < 0,05$), valamint a szakmai továbbképzés ($p < 0,05$) munkára ösztönző tényezőkkel mutattak összefüggést. A feltárt szignifikáns kapcsolatok gyengének tekinthetők. Az adjusztált reziduum mutató alapján arra következtethetünk, hogy jelentősen több olyan álláshirdetés volt, ahol a középfokú iskolai végzettséget igénylő pozíciókra versenyképes fizetéssel próbálták a jelentkezők figyelmét felkelteni, míg a felsőfokú végzettséget igénylő munkák esetében már inkább a szakmai fejlődési lehetőségekre helyezték a hangsúlyt. A KarrierM III. adatbázisán felírt mind a három gyenge szignifikáns kapcsolat (utazástámogatás $p < 0,10$; szakmai kihívások $p < 0,05$; munkaruházat/eszközök $p < 0,05$) esetében a Pearson-féle Khi-négyzet próba feltétele sérült az alacsony elemszám miatt. A Workline.hu adatain megfigyelhető, hogy a Pearson-féle Khi-négyzet próba értéke a béren kívüli juttatási rendszer, a szakmai kihívások és a céges buszjárat esetében kisebb mint 0,01, ezért a változók (kompetenciák és iskolai végzettségek) függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 99%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy a vizsgálatba bevont kritériumok között szignifikáns összefüggés van. Továbbá 5%-os (határozatlan idejű szerződés, együttműködő csapat) és 10%-os (versenyképes jövedelem,

utazástámogatás, modern munkakörnyezet) szignifikancia szintű eltérések is azonosíthatók a vizsgált adatbázisban. A Cramer-féle V mutató valamennyi kompetencia esetében gyenge kapcsolatra világított rá. Szignifikánsan gyakoribb a béren kívüli juttatás, az utazástámogatás és a céges busz, mint munkáltatói értékajánlatok megjelenése azon álláshirdetések esetében, ahol alapfokú végzettséget várnak el. Ennek hátterében vélhetően az állhat, hogy az alacsonyabb végzettséget igénylő pozíciók gyakran fizikai munkavégzéssel párosulnak, melyeket rendszerint műszakos munkarendben végeznek, lakott településeken kívüli vállalatoknál. Ilyen esetekben a céges busz és az utazástámogatás igencsak vonzó lehet a jelentkezők számára, hiszen ezáltal megtakaríthatják a munkába járás költségeit. Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a középfokú végzettségűeknél is a pénz, mint motiváló eszköz (versenyképes jövedelem) szerepe a legjelentősebb. Ez nem bizonyul meglepő eredménynek, hiszen a koronavírus járvány megjelenése által generált bizonytalanság és a háborús helyzet okozta áremelkedés következtében a munkavállalók számára minden eddiginél fontosabb lehet az anyagi ösztönzők szerepe a korábban megszokott életszínvonaluk biztosítása érdekében. A felsőfokú végzettségű munkavállalók esetében azonban már eltérés figyelhető meg. A számukra meghirdetett nyitott pozíciókban már a szakmai kihívás lehetőségét helyezték fókuszba a munkaadók.

12.2.2 SZAKTERÜLETEK

Előzetes feltételezésünk szerint, a különböző szakterületeken (iparágakban) meghirdetett munkaajánlatokban eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt. Az elemzést megelőzően a KSH adatain megvizsgáltuk a foglalkoztathatóság alakulását a vizsgált időszakokban. Két csoportot képeztünk az alapján, hogy az adatfelvételt megelőző időszakhoz képest az adott ágazatban nőtt vagy csökkent a foglalkoztatottak száma. Elemzésünkben ezt követően a csökkenő és a növekvő foglalkoztathatósági adatokat mutató szakterületekként nevezzük őket. A keresztábra-elemzésében χ^2 próba és a Cramer féle V együttható alkalmazásával azt igyekeztünk kimutatni, hogy van-e a vizsgált változók (munkáltatói értékajánlatok és szakterületek) között kapcsolat, és ha igen, akkor milyen annak erőssége. A keresztábra adatai alapján 17 cellában volt kevesebb, mint 5 elem, melyeket kék szín különböztet meg a többi adattól (3. táblázat).

12.3. táblázat: Az álláshirdetésekből megjelenő munkáltatói értékajánlatok alakulása szakterületek foglalkoztatottsági jellemzőinek alapján

Munkáltatói értékajánlatok	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021. december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
hosszú távú, stabil munkahely	5,22 (0,13)	2	0,07	0,02 (0,01)	2	0,99	3,94 (0,09)	2	0,14
határozatlan idejű szerződés				7,11 (0,13)	2	0,03	0,12 (0,02)	2	0,94
azonnali munkakezdés				1,93 (0,07)	2	0,38			
rugalmas munkavégzés				3,45 (0,09)	2	0,18	0,33 (0,03)	2	0,85
home office	4,11 (0,11)	2	0,13	6,91 (0,13)	2	0,03			
versenyképes jövedelem	0,07 (0,01)	2	0,97	0,98 (0,05)	2	0,61	1,53 (0,06)	2	0,47
béren kívüli juttatási rendszer	3,47 (0,10)	2	0,18	4,43 (0,10)	2	0,10	3,49 (0,09)	2	0,18
utazás támogatás	2,21 (0,08)	2	0,33	1,46 (0,06)	2	0,48	0,53 (0,04)	2	0,77
szakmai fejlődési lehetőség	4,55 (0,12)	2	0,10	7,88 (0,14)	2	0,02	0,28 (0,03)	2	0,87
szakmai továbbképzés	0,98 (0,05)	2	0,61	6,43 (0,15)	2	0,04			
szakmai kihívások	1,16 0,06	2	0,56	0,65 0,05	2	0,72	0,38 0,03	2	0,83
előrelépési lehetőség							2,41 (0,08)	2	0,30
céges buszjárat				3,54 (0,11)	2	0,17	10,51 (0,16)	2	0,01
munkaruházat /eszközök	5,57 (0,13)	2	0,06	2,45 (0,10)	2	0,29	2,80 (0,08)	2	0,25
együttműködő csapat	10,98 (0,18)	2	0,00	1,41 (0,07)	2	0,49	14,44 (0,19)	2	0,00
modern munkakörnyezet	5,48 (0,13)	2	0,07	2,03 (0,09)	2	0,36	4,33	2	0,12

	KarrierM II. 2021. december 1.- 2021 december 28.			KarrierM III. 2022. február 1. – 2022. február 28.			Workline I. 2022. április 4. – 2022. április 29		
Munkáltatói értékeléskajánlatok	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték	χ^2 (Cramer's V)	df	p-érték
támogató vezetőség									
dolgozói kedvezmények	0,22 (0,03)	2	0,90				1,70 (0,06)	2	0,43
sportolási lehetőségek	36,03 (0,32)	2	0,00						
betanulási rendszer									

Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A KarrierM II. álláshirdetési oldal adatain a szakterületek és a hosszútávú, stabil munkahely ($p < 0,10$; Cramer's $V = 0,13$), a szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,10$; Cramer's $V = 0,12$), a munkaruházat/eszközök ($p < 0,10$; Cramer's $V = 0,13$), az együttműködő csapat ($p < 0,01$; Cramer's $V = 0,18$) és a sportolási lehetőségek ($p < 0,01$; Cramer's $V = 0,32$) megjelenése között szignifikáns összefüggés van. A korrigált maradékok értékei alapján pedig megállapítottam, hogy azokon a szakterületeken, ahol csökkent a foglalkoztatottak száma (építés/ingatlan, idegenforgalom/szálloda/vendéglátás, szakmunka/fizikai munka, egészségügy/szociális ellátás, kereskedelem/értékesítés/szolgáltatás) a munkaruházat és egyéb eszközök biztosítása gyakrabban jelent meg a munkáltatóik által kínált elemek között. Továbbá statisztikailag jelentősen több olyan álláshirdetés volt a mintában, ahol együttműködő, összetartó csapatba kerestek munkatársakat, miközben a foglalkoztatottak száma növekedett (asszisztencia/adminisztráció/ügyfélkapcsolat, egyéb foglalkozások, IT/informatika/ telekommunikáció, műszaki/mérnök, pénzügy, termelés/gyártás/szállítás területek). A KarrierM III. adatbázisának elemzése során az alábbi esetekben vehetjük el a munkára ösztönző tényezőket és a szakterületek függetlenségére vonatkozó nullhipotézist: határozatlan idejű szerződés ($p < 0,05$), home office ($p < 0,05$), béren kívüli juttatási rendszer ($p < 0,10$), szakmai fejlődési lehetőség ($p < 0,05$), szakmai továbbképzés ($p < 0,05$), előrelépési lehetőség ($p < 0,10$), sportolási lehetőség ($p < 0,01$). Tehát ezekben az esetekben szignifikáns kapcsolat igazolható a vizsgált változók között. A Cramer V mutató adatai a sportolási lehetőségek és a szakterületek közötti közepesen erős kapcsolatot jelzi, míg a többi esetben csupán gyenge kapcsolat volt azonosítható. Azokon a szakterületeken (építés/ingatlan, idegenforgalom/szálloda/vendéglátás, kereskedelem/értékesítés/

szolgáltatás, pénzügyi ágazat), akik a krízishelyzet ellenére is növelni tudták munkavállalóik számát, olyan munkáltatói értékajánlatokkal kívánják bevonni az új és szakképzett munkaerőt, mint a határozatlan idejű munkaszerződés, valamint a fejlődési és előrelépési lehetőség biztosítása. Ebből következik, hogy a foglalkoztatás szempontjából kedvezőbb helyzetben lévők már nem feltétlenül az anyagi jellegű ösztönzők szerepére helyezik a hangsúlyt az álláshirdetéseikben, hanem sokkal inkább a munka szakmai, tartalmi része kerül előtérbe a munkavállalók figyelmének a felkeltése során. A Workline.hu adatai alapján megfigyelhető, hogy a Pearson-féle Khi-négyzet próba értéke kisebb, mint $<0,05$, ezért a két változó függetlenségére vonatkozó nullhipotézist elvetjük, és 95%-os biztonsággal kijelenthetjük, hogy az együttműködő csapat, valamint a céges buszjáratok és a szakterületek között szignifikáns összefüggés van. A Cramer-együttható értékeiből leolvasható, hogy gyenge kapcsolat van az ismérvek között. Azoknál a vállalatoknál, ahol nőtt a foglalkoztatottak száma (asszisztencia/adminisztráció/ügyfélkapcsolat, beszerzés/logisztika, ipar, műszaki/mérnök, pénzügy/számvitel, szakmunka/fizikai munka, termelés/gyártás/szállítás), nagyobb arányban tudták a céges buszjárat lehetőségét kínálni álláshirdetéseikben, mint azok, akiknél emelkedett a munkanélküliség. Az utóbbiakhoz tartozó kereskedelem/értékesítés szolgáltatás területen inkább az együttműködő csapat munkáltatói márkaígéret jelent meg gyakrabban.

12.3 BEFEJEZÉS

Internetes álláskeresési (KarrierM.hu, Workline.hu) oldalak adatait felhasználva arra törekedtünk, hogy feltárjuk azon munkáltatói értékajánlatokat, amelyek szerepe hangsúlyossá vált a koronavírus járvány harmadik, negyedik és ötödik hullámában. A tanulmány első része feltérképezte a témához kapcsolódó hazai és nemzetközi szakirodalmat, majd a saját statisztikai elemzés lefolytatására került sor. Ennek alkalmával megvizsgáltuk az álláshirdetéseikben megjelenő munkára ösztönző tényezőket és az elvárt legmagasabb iskolai végzettségek közötti összefüggéseket. Az eredmények alapján, az alapfokú végzettséget igénylő munkakörökben a béren kívüli juttatási rendszer, valamint az utazási támogatás jelent meg. Míg a középfokú végzettségű munkavállalókat a versenyképes fizetés ígéretével próbálták bevonni a munkáltatók álláshirdetéseikben. Ezek tükrében megállapítható, hogy az alap és középfokú végzettségűek esetében inkább az anyagi jellegű juttatások jelennek meg leginkább, mint munkáltatói értékajánlatok. A felsőfokú végzettséget igénylő munkakörök esetében már a munka szakmai és tartalmi része került előtérbe azáltal, hogy a hirdetésekben szakmai fejlődési és szakmai kihívási lehetőségekkel hívták fel a pályázók figyelmét

az adott pozícióra. Összegezve a korábban feltételezetteket, vagyis, hogy a különböző iskolai végzettséget igénylő pozíciók esetében eltérő munkáltatói értékajánlatokkal találkozhatunk az álláshirdetésekből, elfogadottnak tekintjük, hiszen míg az alap és a középfokú végzettséget igénylő pozíciók esetében az anyagi jellemzők szerepe volt jelentős, addig a felsőfokú végzettségű állások esetében sokkal inkább a szakmai kihívás jelenik meg. Az iskolai végzettségeken túl, a szakterületek és az álláshirdetésekből kínált tényezők közötti összefüggést is vizsgáltuk. Ennek során azt teszteltük, hogy a különböző szakterületekre meghirdetett munkaajánlatokban – attól függően, hogy a vizsgált időszakban csökkent vagy nőtt a foglalkoztatottak száma – eltérő eszközökkel próbálják bevonni az új és szakképzett munkaerőt. Az eredmények szerint a kedvezőbb foglalkoztatási adatokkal rendelkező iparágak vállalatai által meghirdetett állásajánlatok nagyobb befektetést igénylő, hosszútávon megtérülő munkáltatói értékajánlatokat is tudnak biztosítani a jelentkezőknek (többek között határozatlan idejű munkaszerződés, fejlődési és előrelépési lehetőség). Tehát ebben az esetben nem kell attól tartaniuk a munkáltatóknak, hogy az emberi tőkébe fektetett beruházás nem fog megtérülni, hiszen a munkavállalók fluktuációja ezeken a területeken alacsonynak tekinthető. Ellenben, a vizsgált időszakban csökkenő foglalkozási adatokat mutató szakterületeken meghirdetett állásokban csak olyan kisebb beruházást igénylő munkáltatói értékajánlatokat kínáltak fel (pl. munkaruházat, eszközök biztosítása) a leendő munkavállalóknak, amelyek a munka elvégzéséhez nélkülözhetetlenek.

12.4 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 12. FEJEZETHEZ

- [1] ALNIAÇIK, E., ALNIAÇIK, Ü. (2012): Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, pp. 1336–1343. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1117>
- [2] ANTAL L. (1976): *Tartalomelemzés alapjai*. Magvető Kiadó, Budapest. ISBN 963-270-403Ér
- [3] ANTALIK I., CSÁPÓ I., KÁRÁCSONY P., KOVÁCS Á., POÓR J. (2020): A magyar munkaerőpiac átalakulásának okai egy hazai empirikus kutatás tükrében. *Opus et Educatio*, 7 (4), pp. 390-401. <https://doi.org/10.3311/ope.407>
- [4] BARROW, S., AMBLER, T. (2016): The employer brand: Origins of brand equity. *Journal of Brand Equity*, 4 (3), pp. 21-39. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- [5] BERTHON, P., EWING, M., HAH, L. L. (2005): Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal*

- of Advertising, 24 (2), pp. 151-172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- [6] BIRT, M., WALLIS, T., WINTERNITZ, G. (2004): Talent retention in a changing workplace: An investigation of variables considered important to South African talent. *South African Journal of Business Management*, 35 (2), pp. 25–31. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v35i2.654>
- [7] BACKHAUS, K., TIKOO, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9 (5), pp. 501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- [8] CHHABRA, L. N., SHARMA, S. (2014): „Employer branding: strategy for improving employer attractiveness”, *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), pp. 48-60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- [9] DINEEN, B.R., ASH, S.R., NOE, R. A. (2002): A web of applicant attraction: person-organization fit in the context of web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 723-734.
- [10] FODOR M., JÄCKEL K., NAGY O. (2017): „Employer Branding a Z generáció szeméivel- Milyen munkahelyre vágnak és milyen szempontok alapján döntenek a munkahelyválasztásról a” Zk”. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. században*, 7, pp. 145-153.
- [11] HÉDER-RIMA M., DAJNOKI K. (2020): Kultúrám a márkám – A munkáltatói márkaépítés és a szervezeti kultúra kapcsolata. *Marketing & Menedzsment* 54 (2), pp. 5-15.
- [12] KOVÁCS K. (2018): Az employer branding helyzete Magyarországon. *Humán Innovációs Szemle*, 8-9 (1-2), pp. 68- 84.
- [13] KRIPPENDORFF, K. (2004): *Content Analysis. An Introduction to its Methodology*. Sage Publications, Thousand Oaks. ISBN 0-7619–1544-3 – ISBN 0-7619–1545-1
- [14] KSH (2022): *A foglalkoztatottak száma nemzetgazdasági ágak, ágazatok szerint, nemenként, negyedévente*. Központi Statisztikai Hivatal, Budapest. https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0112.html
- [15] KUHN, K. (2009): Compensation as a signal of organizational culture: the effects of advertising individual or collective incentives. *International Journal of Human Resource Management*, 20 (7), pp. 1634–1648. <https://doi.org/10.1080/09585190902985293>
- [16] Magyar Elektronikus Referenciamű Szolgáltatás/ mersz.hu (2020): *Kutatási módszerek, melyek jól hasznosíthatóak a tanulmányaid során*. <https://mersz.hu/blog/mersz/mi-a-mersz/> (2022.01.24.)
- [17] MCCORMICK, B. (1990): A Theory of Signalling During Job Search, Employment Efficiency, and „Stigmatised” Jobs. *The Review of Economic Studies*, 57 (2), 299-313. <https://doi.org/10.2307/2297383>

- [18] MCDONNEL, A. (2011): Still fighting the „war for talent”? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology*, 26 (2), pp. 169-173. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9220-y>
- [19] NÉMETH Sz., ZSIGMOND-HEINCZINGER Sz., NAGY D. F., BERNYICSEK F. (2021): „Álmaid munkahelye vagy álmaid áruháza?” Munkáltatói márkázás a gyakorlatban egy egyetemi kurzushoz kapcsolódóan. In: Mitev, A., Csordás, T., Horváth, D., & Boros, K. (eds.). “Post-traumatic marketing: virtuality and reality” – Proceedings of the EMOK 2021 International Conference. Budapest: Corvinus University of Budapest (ISBN 978-963-503-871-8). pp. 99-108
- [20] RANDSTAD (2013): *Employer Branding. Perception being reality. Results Randstad Award 2013*. Global Report. www.randstad.com (2023.03.26.)
- [21] REICHHELD, F. F. (1996): *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School Press, Boston. ISBN: 1578516870
- [22] RUCH, W. (2002): *Employer Brand Evolution: A guide to building loyalty in your organization*. Versant Solut. <http://www.versantsolutions.com> (2022.01.12.)
- [23] RUMPEL, S., MEDCOF, J. W. (2006): Total rewards: Good fit for tech workers. *Research Technology Management*, 49 (5), pp. 27–35. <https://doi.org/10.1080/08956308.2006.11657395>
- [24] SARTAIN, L., SCHUMAN, M. (2010): *Tehetségmágnesek–a kiválókat vonzó munkáltatói márka felépítése*. HVG Kiadó Zrt, Budapest. ISBN: 978-963-304-019-5
- [25] SCHNEIDER, B. (1987): The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), pp. 437-453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- [26] SPENCE, M. (1973): Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), pp. 355-374. <http://doi.org/10.2307/1882010>
- [27] VERWAEREN, B., VAN HOYE, G., BAETEN, X. (2017): Getting bang for your buck: The specificity of compensation and benefits information in job advertisements. *The International Journal of Human Resource Management*, 28 (19), pp. 2811–2830. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1138989>

13 PANDÉMIA, MUNKAFELTÉTEL-VÁLTOZÁSOK ÉS MUNKAHELYI ELÉGEDETTSÉG HR VEZETŐKKEL KÉSZÜLT KÉRDŐÍVES INTERJÚK ALAPJÁN (PANDEMIC, CHANGES IN WORKING CONDITIONS AND WORKPLACE SATISFACTION BASED ON QUESTIONNAIRE INTERVIEWS WITH HR MANAGERS) (SCHOTTNER KRISZTINA – GRAJ CZJÁR ISTVÁN – TAKÁCS JÓZSEF – POÓR JÓZSEF)

ABSZTRAKT

A kutatás célja annak feltérképezése volt, hogy a megkérdezett HR vezetők véleménye szerint a Covid-19 járvány időszakában a munkakörülmények változásai mennyiben befolyásolták az egyes munkavállalói csoportok munkával való elégedettségét a különböző vizsgálati dimenziókban. A kutatás relevanciáját az jelenti, hogy a koronavírus-járvány következtében jelentősen megváltozott a gazdasági és munkaerő-piaci környezet, valamint annak a munkakörülményekre és – különösen a jólét (wellbeing) terén – a munkavállalói megítélésre gyakorolt hatása. A kutatáshoz kérdőíves szakértői interjúk készítettünk 2022 őszén 108 HR vezetővel, különböző munkaerő-piaci szektorokban (humán, szolgáltató, gyártás/építőipar, különböző cégméretek (1-49; 50-500; 500+). alkalmazottak)) és helyszín/hatókör (Budapest, vidéki, országos) mentén. A 108 HR-vezető véleménye tükrözi mintegy 50-60 ezer magyarországi munkavállaló munkakörülményeinek változását a Covid-időszak során. Ez a kutatás bemutatja különböző dimenziókban a becsült munkavállalói elégedettség alakulását, melyet 2023 őszén újra megvizsgáljuk országosan reprezentatív munkavállalói mintán, és összehasonlítjuk a most kapott eredményekkel.

KULCSSZAVAK

Jólét, Covid-19, vezetési stílusok, munkakörülmények, szervezeti jellemzők

ABSTRACT

The purpose of the research was to map the extent to which the changes in working conditions during the Covid-19 epidemic period influenced the job satisfaction of certain groups of employees measured in different dimensions, according to the interviewed HR managers. The relevance of the research is given by the significantly changed economic and labor market

environment as a result of the new coronavirus pandemic and its impact on working conditions and – especially in the field of well-being – on employee perceptions. For the data collection, we conducted questionnaire-based expert interviews with 108 HR managers in the fall of 2022, in different labor market sectors (human, service, manufacturing/construction, different company sizes (1-49; 50-500; 500+ employees)) and location/scope (Budapest, rural, national) along. The opinion of 108 HR managers reflects the changes in the working conditions of approximately 50,000-60,000 employees during the Covid period and their estimated satisfaction in various dimensions (which we will validate in the fall of 2023 on a nationally representative sample of employees and compare the results thus obtained).

KEYWORDS

Wellbeing, Covid-19, management styles, work conditions, organizational characteristics

13.1 BEVEZETÉS

A Covid-19 járvány ráirányította a figyelmet arra, hogy a munkavállalók munkahelyi jóllétének kérdése ma sokkal fontosabb, mint korábban bármikor, és lényegesen összetettebb megközelítést igényel, mint amit megszoktunk. Ezért a Milton Friedman Egyetem a hazai munkahelyi wellbeing gyakorlatokról kutatássorozatot indított a Humán Szakemberek Országos Szövetsége támogatásával. A munkahelyi jóllét már korábban is fontos szerepet töltött be az életminőség-kutatásokban, de a COVID-19 pandémia során és azt követően az egyik legalaposabban vizsgált területté vált. A világjárvány alatt a HR szakembereknek olyan megoldásokat kellett alkalmazniuk a munkaerőállomány megtartása és motiválása érdekében, amelyek nem feltétlenül voltak részei a pandémia előtti szakmaspecifikus feladataiknak. A világjárvány munkahelyi hatásainak kezelésére, értve ez alatt az akár napról-napra változó piacok vállalatokra gyakorolt hatásait (ellátási láncok problémája, lezárások, kijárási tilalmak, egészségügyi szabályozások és korlátozások, kritikus munkakörök elkülönítése, távmunka, vezetői kommunikáció, eredményesség és motiváció fenntartása, stb.) a lehető legrövidebb időn belül kellett eredményesen reagálniuk.

Tanulmányunkban azt vizsgáljuk, hogy a Covid időszakban bekövetkezett változások a különböző méretű, hatókörű és szektorba tartozó szervezeteknél hogyan érintették a kékgalléros, a fehérgalléros munkavállalókat és

a vezető beosztásban dolgozókat, valamint hogyan függnek össze ezek a változások a megkérdezett HR vezetők szerint a munkafeltételekkel való elégedettségükkel (a fizikai munkakörülményekkel/bérekkel, a vállalati kultúrával/érdekképviseléssel és a karrierlehetőségekkel). A mintába 108 különböző méretű (kisvállalkozás: 27%, középvállalkozás: 43%, nagyvállalat: 30%), különböző szektorban tevékenykedő (humán: 27%; szolgáltató: 43%; gyártás/építőipar: 30%) budapesti (48%), vidéki (40%) és országos hatókörű (12%) vállalatot és intézményt választottunk, amelyek HR vezetői töltötték ki a kérdőívünket egyválaszadós (one-respondent) módon (nagyságrendileg 50-60 ezer munkavállaló/vezető becsült véleményét reprezentálva). A jelzett érték a magyarországi munkavállalók nagyságrendileg 1,1 százalékát teheti ki.

A kutatás későbbi fázisaiban a munkavállalók (országosan reprezentatív kérdőíves felmérésen keresztül), valamint a közép- és felsővezetők véleményét kérjük ki a munkahelyi wellbeing gyakorlatáról, továbbá a HR-szakemberek bevonásával összegyűjtjük a Magyarországon alkalmazott legsikeresebb munkahelyi jólléti eszközöket és jó gyakorlatokat.

13.2 ELMÉLETI HÁTTÉR

A Covid időszak alatt számtalan munkapiaci és munkahelyi változás következett be, amely a munkáltatókat és a munkavállalókat egyaránt érintette. E változások komoly hatást gyakoroltak az olyan, wellbeinggel és munkahelyi elégedettséggel kapcsolatos tényezőkre, mint a munkakörülmények, a bérek és a béren kívüli juttatások, a munkakörnyezet és érdekvédelem, a foglalkoztatás biztonsága, vagy a belső kommunikáció minősége és a vezetők elérhetősége. A vállalati környezetben e változások, úgy a HR szakemberek, mint a vezető beosztásúak és beosztott munkavállalók munkáját kiemelten befolyásolták.

A következőkben röviden áttekintjük, hogy a vezető-beosztott kapcsolatok minősége, valamint a munkafeltételek és azok változásai hogyan függnek össze a munkavállalók munkahelyi elégedettségével és szervezeti elkötelezettségével.

Kristof-Brown és munkatársai [1] elemezték a munkavállaló-munkahely és a munkavállaló-felettes közötti kapcsolatokat és megállapították, hogy a támogató munkahely, a belső kommunikáció folyamatossága és a vezetők elérhetősége szignifikánsan hozzájárul a munkával való elégedettséghez és elkötelezettséghez. Saks [2] különbséget talált a munkahelyi és a szerve-

zeti elkötelezettség között. Ezzel összefüggésben jelezte, hogy a szervezeti támogatás mind a munkahelyi, mind a szervezeti elkötelezettséget, míg a munkahelyi jellemzők/munkafeltételek a munkahelyi elkötelezettséget jelzik előre. Schein [3] bizonyította, hogy a pozitív szervezeti kultúra a jóllét és a bizalom szintjének növelésében fontos szerepet játszik. Például a nem megfelelő szervezeti kultúra okozta alacsony szintű jóllét és munkafeltételekkel való elégedetlenség magasabb felmondási aránnyal jár együtt.

Kahn [4] kutatásai arra világítottak rá, hogy általánosságban a támogató vezetők magasabb szintű munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget teremtenek. Harzer és Ruch [5] vizsgálata azt is kimutatta, hogy a vezetők elismerő szavai, rendszeres visszajelzései és a munkatársak döntésekbe való bevonása azért vannak pozitív hatással a munkavállalók jóllét-percepciójára, mert így egy kompetens csoport részeként az irányítás érzését adják nekik [lásd még Nielsen 6]. Példaként említhetjük azt, hogy a munkahelyi egészségfejlesztésben való részvétel a kis- és középvállalkozások alkalmazottai körében Németországban a munkahelyi elégedettség magasabb szintjét eredményezte a Covid pandémia során [7]. Mások azt is kimutatták, hogy nem csak a participáció, a rendszeres kommunikáció és konstruktív vezetői visszajelzések, hanem a mentorálás biztosítása is pozitív hatással van a munkavállalók jóllétére. Allen és munkatársai [8] a mentorálással kapcsolatos objektív és szubjektív karriereredményeket vizsgálták, és azt találták, hogy a mentorálás során közösen meghatározott karrierutak és célok magasabb szintű munkahelyi elégedettséget és elkötelezettséget eredményezhetnek. Deci és munkatársai [9] megkülönböztették az autonóm motivációt és a kontrollált motivációt, és megállapították, hogy minden munkavállalónak három alapvető pszichológiai szükséglete van: kompetencia, autonómia és kapcsolat. Kutatásuk során kimutatták, hogy a munkavállalók kapcsolat-hálójának, kompetenciáinak és autonómiájának támogatása a munkahelyen növelheti a munkavállalók jóllétét, motivációját és elkötelezettségét. Van de Voorde és munkatársai [10] szerint pedig a munkavállalói jóllét egyértelműen növeli a szervezeti teljesítményt.

A Covid időszakban a munkavállalói motiváció és elégedettség fenntartásának érdekében Magyarországon is született néhány átfogó jellegű kutatás a szervezeti változások szükségességéről.

A Poór József által vezetett KoronaHR Kutatócsoport 2020. júniusa és 2021. áprilisa között három fázisban végzett online kérdőíves felmérést [11]. A kutatás során több mint 1800 szervezet munkatársainak válaszait dolgozták fel. Kutatási eredményeik igazolták, hogy a vállalatok többségénél „pandé-

miás” terv kidolgozására volt szükség, amely a HR tevékenységek prioritásainak nagyarányú átszervezését igényelte. Ez tartalmazta a munkahelyi higiéniával, az egészségvédelemmel és az izoláció elkerülésével kapcsolatos intézkedéseket is. Válaszadók szerint a HR intézkedéseket először a megszorítások jellemezték, később a HR stratégia átdolgozására, a hatékonyság növelésére került a hangsúly.

A Covid időszak egyik legjelentősebb munkahelyi változása a távmunka megjelenése és általánossá válása volt. Az említett vizsgálatban részt vett vállalatok esetében 6,5%-ról 35%-ra emelkedett azon szervezetek száma, ahol az alkalmazottak több mint fele otthonról dolgozott. A megkérdezett vállalatok 13,7%-a vélte úgy, hogy ez a magas arány a későbbi gyakorlatban is meg fog maradni. A Deloitte TechTrends 2021 több területen is foglalkozott a Covid járvány hatásaival, többek között vizsgálta a távmunka és a digitális munkahelyek előnyeit és hátrányait. A hátrányok közül kiemelték a szociális támogatás hiányát, amely a munkavállalók elégedetlenségéhez és erőteljes fluktuációjához vezethet [12].

A távmunka mellett kiemelt szerepet kapott a munka- és egészségvédelemre fókuszáló szervezeti kultúra erősítése is. Ahogyan Poór és munkatársai megjegyzik, *„...a szervezetek jelentős része a HR stratégia zászlójára [...] az egészség és a biztonság kérdését tűzte ki, [...]a munkáltatói márka egyik fő alkotó eleme a belső kommunikáció és a humán tőke biztonsága lett a vírus indukálta új szervezeti környezetben.”*

A Poór-féle kutatás további fontos megállapítása, hogy számos vállalat esetében a HR részlegek feladatai közé tartozott, illetve hangsúlyozottan a feladatok közé került a létszámstop bevezetése, az elbocsátások és átszervezések koordinálása, a munkaidő csökkentése, a béren kívüli juttatások mérséklése, vagy megszüntetése is. Ugyanakkor a kutatásba bevont vállalatok közel egyötöde az ösztönzési és teljesítményértékelési-rendszerét átalakította, amely nagymértékben befolyásolta a munkavállalók elégedettségét. A vállalatok többségénél az elégedettség megteremtése/fenntartása érdekében kiemelt feladattá vált a belső kommunikáció és a motiváció ösztönzése, a digitalizáció és az online ismeretek felgyorsítása (online képzés, e-learning), illetve a lelki egészség védelme is [11].

Korábbi kutatási eredményeink arról tanúskodnak (vö: Grajczjár-Schottnér-Hárskuti 2023), hogy a Covid időszakban a fizikai munkakörülmények, a bérjellegű juttatások és a vállalati kultúra/érdekképviselő terén mind Budapesten, mind vidéken a kisvállalatoknál találjuk a legelégedettebb mun-

kavállalókat, míg a fehérgallérosok általános elégedetlensége jellemző az országos hatókörű cégeknél. Általánosságban elmondható, hogy a nagyvállalatoknál mind a fehérgallérosok, mind a kékgallérosok a fizikai munkakörülményekkel, a vállalati kultúrával, az érdekvédelemmel és bérjelle-gű juttatásokkal való elégedetlensége markánsan megmutatkozik, míg a középmeretű vállalatok esetében inkább csak Budapesten mutatható ki e területeken – legalábbis a szellemi dolgozók és vezetők között – valamilyen elégedettség [13].

13.3 KUTATÁSMÓDSZERTAN

Mint a bevezetőben említettük, a mintába 108 különböző méretű hazai vállalatot és intézményt választottunk lokalitás/hatókör, szektorális bontás és vállalatméret szerint. A kérdőív kitöltésére a munkahelyi jóléttel foglalkozó HR-vezetőket és szakembereket kértünk fel. A kutatási kérdőívünket többlépcsős módon alakítottuk ki. Kiindulásként felhasználtuk az European Social Survey kérdőívének wellbeing blokkját [14], amit kiegészítettünk számos gyakorló HR vezetővel folytatott fókuszcsoportos interjú tapasztalataival. Az így létrehozott kérdőívet próbafelmérés keretében is teszteltük és pontosítottuk.

A munkahelyi elégedettség mérése

A különböző munkavállalói és vezetői csoportok munkahelyi elégedettségének elemzéséhez főkomponenseket (PC) hoztunk létre az alábbiak szerint:

Fizikai munkakörülményekkel/bérekkel való elégedettség (eredetileg 6-fokú Likert-skálákkal mérve).

Mennyire elégedettek a kékgallérosok/fehérgallérosok/vezetők 1. a fizikai munkakörülményekkel, 2. a munkaidővel, 3. a bérekkel, 4. a béren kívüli juttatásokkal és 5. a munkaeszközökkel? (Megmagyarázott teljes variancia – a kékgallérosok esetében: 67,5%; a fehérgallérosoknál 56,6%; a vezetőknél: 56,3%).

A vállalati kultúrával/érdekvédelemmel való elégedettség (eredetileg 6-fokú Likert-skálákkal mérve).

Mennyire elégedettek a kékgallérosok/fehérgallérosok/vezetők 1. a munkahelyi légkörrel, 2. a vezetéssel, 3. a konfliktuskezeléssel, 4. az érdekvédelemmel és 5. a vezetői kommunikációval? (Megmagyarázott teljes variancia – a kékgallérosok esetében: 76,5%; a fehérgallérosoknál 75,1%; a vezetőknél: 72,5%).

Emellett azt is mértük, hogy mennyire elégedettek a kékgallérosok/fehérgallérosok/vezetők a karrierlehetőségekkel (6-fokú Likert-skálák, standardizált változókként). Az elemzéshez minden vizsgált munkavállalói/vezetői csoportra vonatkozóan ún. másodlagos főkomponenseket hoztunk létre mindezen fent említett elégedettségi dimenziókból (Összes megmagyarázott variancia – a kékgallérosok esetében: 76%; a fehérgallérosoknál 78,3%; a vezetőknél: 73,8%).

A Covid-19 pandémia alatt történt változások értékelése

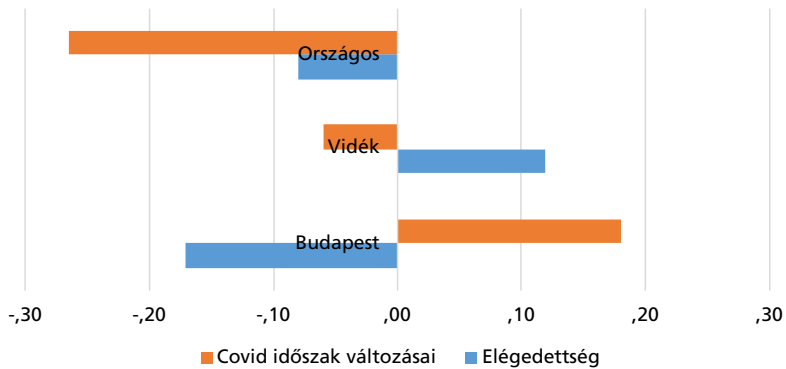
Az ezt követő blokkban azt kérdeztük, hogy hogyan változott az adott vállalatánál összességében a Covid-19 pandémia alatt a munkavállalók/vezetők 1. teljesítménye, 2. helyzete a fizikai munkakörülményei terén, 3. helyzete a bérezés terén, 4. helyzete a béren kívüli juttatások terén, 5. helyzete az érdekei képviselőtének terén, 6. helyzete a karrierlehetőségei terén, 7. helyzete a foglalkoztatási biztonsága terén (hogyan megtarthatja az állását), illetve 8. a helyzete a kapcsolattartás, visszajelzések, kommunikáció terén. E változások aggregált mérésére minden kért munkahelyi csoportra vonatkozóan indexeket hoztunk létre.

13.4 EREDMÉNYEK

Amennyiben településtípusonként/vállalati hatóköröként, vállalatméret szerint és szektorális bontásban megvizsgáljuk a Covid időszak munkafeltételekben bekövetkezett változásait, valamint a munkavállalók becsült elégedettségét, a következő eredményekre jutunk. A budapesti vállalatokon kívül mindenütt inkább romlottak a munkakörülmények, nagyjából átlagos elégedettség mellett. Vállalatméret szerint elsősorban az 50 fő alatti cégeknél javultak a munkakörülmények és az elégedettség is e vállalatoknál messze a legmagasabb. Szektorális/ágazati bontásban pedig egy egészen egyedi inkonzisztenciára figyelhetünk fel: a humán szférában dolgozóknak romlottak leginkább a munkafeltételeik a HR vezetők szerint a Covid időszakban, mégis körükben figyelhetjük meg a legmagasabb átlagos elégedettséget.

Nézzünk azonban be az átlagok mögé. A kékgalléros munkavállalók munkakörülményei érdemben javultak Budapesten, ugyanakkor elégedettségük kifejezetten alacsony. Vidéken szintén inkonzisztenciát tapasztalunk, de ellenkező előjellel: romló munkafeltételek mellett, magas elégedettséget találunk, míg az országos hatókörű szervezeteknél a munkafeltételek is romlottak és az elégedettség is alacsony szintű (13.1. ábra).

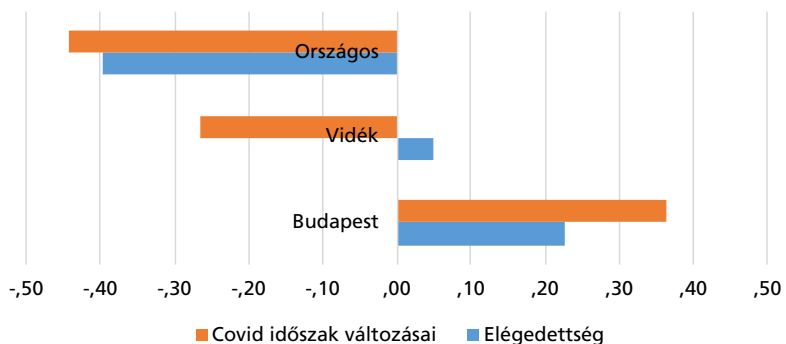
13.1. ábra: A kékgallérosok munkakörülményeinek változása és becült elégedettsége -település/hatókör szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A fehérgallérosok esetében az országos hatókörű vállalatoknál a romló munkafeltételek alacsony elégedettségi szinttel párosulnak, míg Budapesten épp az ellenkezőjét tapasztalhatjuk. Vidéken a romló körülmények ellenére az átlagnál valamelyest magasabb elégedettségi szintet regisztrálhatunk (13.2. ábra).

13.2. ábra: A fehérgallérosok munkakörülményeinek változása és becült elégedettsége – település/hatókör szerint

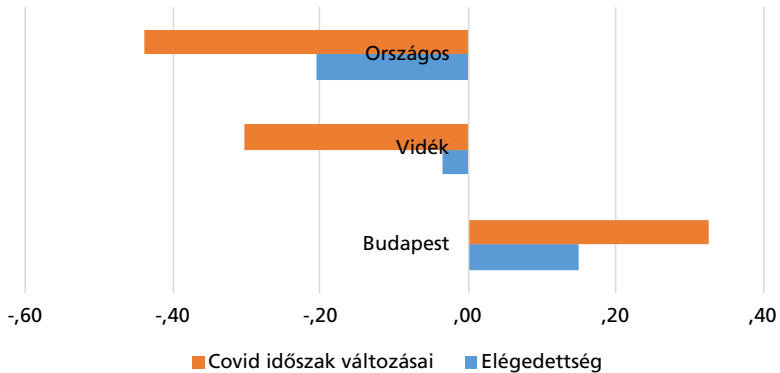


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vezetők helyzete település/hatókör szerint bontva nagyon hasonlít a szellemi dolgozókéhoz, annyi különbséggel, hogy a vidéki vállalatoknál tapasztalunk

talható romló munkafeltételek alacsonyabb elégedettség-szinttel is járnak együtt (13.3. ábra).

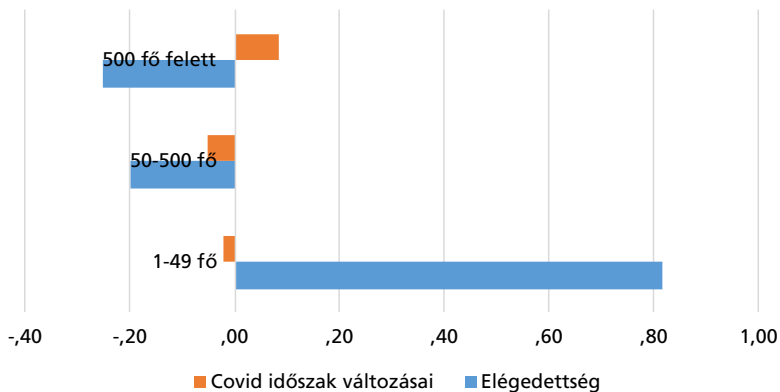
13.3. ábra: A vezetők munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége -település/hatókör szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kézgalléros munkavállalók a kisvállalatok esetében messze a legelégedettebbek, noha relatíve a legtöbb pozitív változást a nagyvállalatok biztosították a fizikai dolgozóknak a Covid-19 pandémia során (13.4. ábra), mégis ez utóbbiaknál a legalacsonyabb az elégedettség szintje.

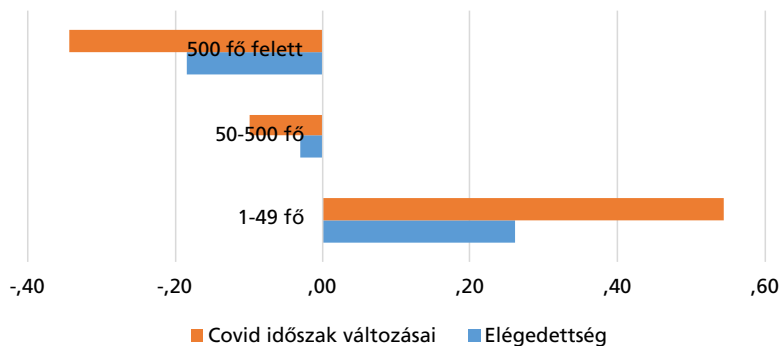
13.4. ábra: A kézgallérosok munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége – vállalati méret szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

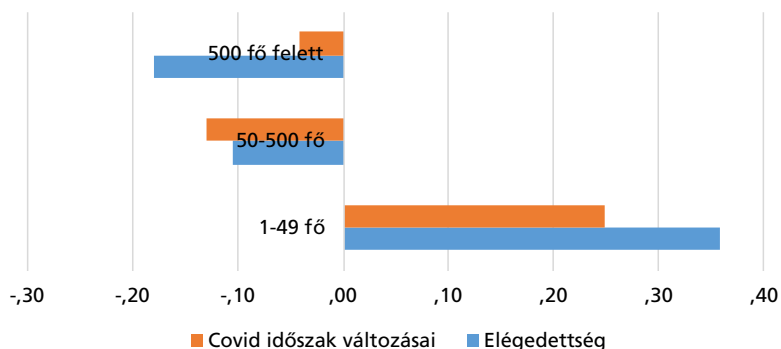
Némileg más a helyzet a fehérgallérosok és a vezetők körében. Eltérő erősséggel ugyan, de a közép- és nagyméretű vállalatok esetében a romló munkafeltételek konzisztensen együtt járnak a nagyobb elégedetlenségi szinttel, ahogyan a kisvállalatok esetében a Covid időszak alatti markáns javulás is konzisztensen együtt jár a magasabb elégedettséggel mindkét vizsgált csoport esetében (13.5. és 13.6. ábra).

13.5. ábra: A fehérgallérosok munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége – vállalati méret szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

13.6. ábra: A vezetők munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége vállalati méret szerint

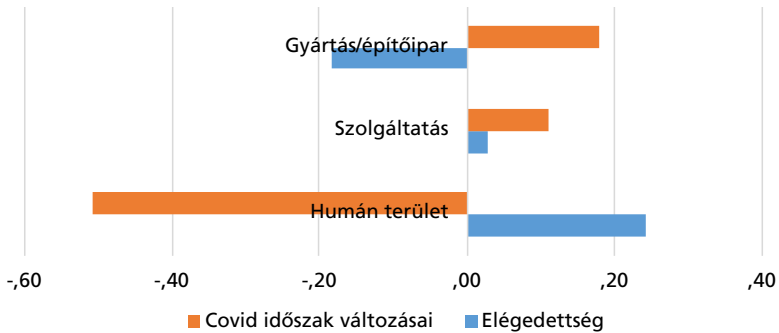


Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A kékgallérosok körében a humán szféra dolgozói a HR szakemberek szerint egyértelműen kedvezőtlen változásokat könyvelhettek el a Covid időszak

alatt, míg a szolgáltató szektorban és a gyár-, illetve építőiparban dolgozók relatíve kedvezőeket. Ennek ellenére a legnagyobb elégedettséget éppen a humán szektor dolgozói között, míg a legalacsonyabbat a gyártásban és az építőiparban dolgozók között regisztrálhatunk (13.7. ábra).

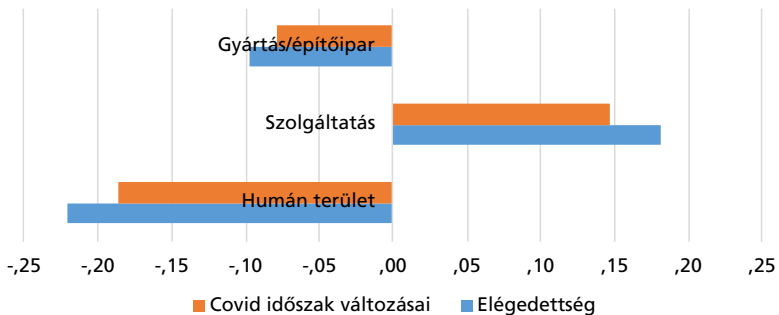
13.7. ábra: A kékgallérosok munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége – szektorok szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A szellemi dolgozók között konzisztens eredményeket találunk. A humán területen és a gyártás/építőipari szektorban romlottak jelentősen a munkafeltételek a Covid időszakban és e szektorokban figyelhetjük meg a legnagyobb elégedetlenséget is, míg a szolgáltató szektorban nem csak a feltételek javultak, hanem az elégedettség is magasnak mondható (12.8. ábra).

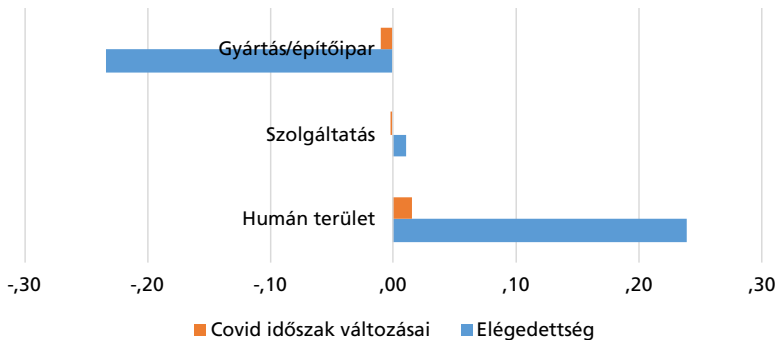
13.8. ábra: A fehérgallérosok munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége – szektorok szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

A vezetők esetében ismét más a helyzet. A Covid időszakban egyik szektorban sem számolhatunk be a vezetők munkafeltételeiben bekövetkezett jelentős változásról, azonban a humán szférában a vezetők kifejezetten elégedettek, míg a gyár- és építőipari szektorban igencsak elégedetlennek mutatkoznak (13.9. ábra).

13.9. ábra: A vezetők munkakörülményeinek változása és becsült elégedettsége – szektorok szerint



Forrás: A szerzők saját szerkesztése

Összefoglalóan elmondhatjuk, hogy a HR szakemberek szerint a kézgalléros munkavállalóknak Budapesten, a nagyvállalatoknál, valamint a gyár- és építőipari szektorban javultak leginkább a munkafeltételeik a Covid időszak alatt, ugyanakkor a vidéki és kisméretű vállalatoknál, illetve a humán szektorban a legelégedettebbek. A fehérgallérosok körében konzisztensen Budapesten, a kisméretű vállalatoknál és a szolgáltató szektorban figyelhetjük meg a legtöbb pozitív változást a munkakörülmények terén és a becsült elégedettségük is e területeken a legmagasabb. A vezetők anynyiban térnek el a fehérgallérosoktól, hogy nem kifejezetten a szolgáltató, hanem a humán szektorban mutatható ki körükben a legmagasabb elégedettségi szint.

13.5 REGRESSZIÓS MODELLEK

A következő lépésben magyarázó modellek segítségével megvizsgáljuk, hogy hogyan befolyásolják a Covid időszakban a munkafeltételekben bekövetkezett változások az egyes vizsgálatba bevont munkavállalói csoportok becsült aggregált elégedettségét, amennyiben az objektív változókat (település/hatókör, vállalatméret és tevékenység/szektor) kontrol alatt tartjuk.

A lineáris regressziós modellekben a magyarázó változókat egyszerre vonjuk be az elemzésbe, így egymás hatását kontrol alatt tartva kapunk eredményeket a függő változó (elégedettség) eloszlására vonatkozóan. A fizikai dolgozók becsült aggregált elégedettségére jelentős hatást gyakoroltak (r^2 : 0,27) a Covid időszakban tett fejlesztő intézkedések (béta: 0,34) és a vállalatméret, amelynek befolyása még erősebb: minél kisebb egy szervezet, annál elégedettebbek a kékgalléros munkavállalók (béta: -0,46). Ugyanakkor a település/hatókör típusa szintén befolyásoló erővel bír, amennyiben figyelembe vesszük, hogy a 108 felkeresett vállalat HR vezetői nagyszámú munkavállaló véleményét becsülték meg. Az adatbázisban szereplő alacsony esetszám miatt nem példanélküli az ehhez hasonló vizsgálatoknál a szignifikancia szint 10%-ra való emelése. Ebben az esetben (sig: 0,062) a budapesti cégeknél egyértelműen magasabb elégedettséget tapasztalhatunk a kékgallérosok körében, mint az országos hatókörű vállalatoknál. Hasonló a helyzet a szektorral, mint magyarázó változóval: a humán szférában dolgozó kékgallérosok jóval elégedettebbek, mint a gyártás/építőipar területén dolgozó kollégáik (béta: -0,27, sig: 0,074)

A szellemi munkát végzők becsült elégedettségére is nagymértékben (béta: 0,38) hatottak a Covid időszakban tett intézkedések (r^2 : 0,2). Vagyis, a javuló munkakörülmények, az átlátható kommunikáció, a bérezés, a béren kívüli juttatások, az érdekképviselet, vagy a foglalkoztatási biztonság javulása az elégedettség magasabb fokához vezetnek függetlenül attól, hogy a munkavállaló mely szektorban, vagy telephelyen/településen dolgozik. Ugyanakkor a vállalatméret szintén befolyásoló erővel bír, amennyiben alkalmazzuk az említett 10%-os szignifikanciára vonatkozó „hüvelykujj szabályt”. Ebben az esetben (sig: 0,055) a kisebb méretű cégeknél egyértelműen magasabb elégedettséget tapasztalhatunk a fehérgallérosok körében (béta: -0,23).

A vezetők elégedettségének szintjét, ha gyengén is (sig: 0,48), de szintén befolyásolják a Covid időszakban tett intézkedések (r^2 : 0,13; béta: 0,22) méghozzá teljes mértékben függetlenül attól, hogy a vezető mely szektorban, mekkora vállalatnál, vagy telephelyen/településen dolgozik.

13.6 ÖSSZEFOGLALÁS ÉS KONKLÚZIÓ

Kutatásunk egyik legfontosabb következtetésként megállapíthatjuk, hogy a Covid-19 pandémia jelentős hatással volt a munkavállalók munkakörülményeire és elégedettségére, különösen a világvjárvány alatt meghozott intézkedések és a vállalati környezet változásai révén. Habár a fehérgalléros munkavállalók és vezetők esetében minden szektorban/ágazatban, terüle-

ti/hatókör és vállalatméret szerinti bontásban egyértelműen ki tudtuk mutatni a pandémia során bevezetett fejlesztések munkahelyi elégedettségre gyakorolt pozitív hatását, ugyanakkor különösen a kékgallérosok esetében a szektorok és vállalatméret szerinti, valamint a területi különbségek a rugalmasság és a helyi igények figyelembevételének fontosságát hangsúlyozták.

Eredményeink szerint elsősorban Budapesten, a nagyvállalatoknál, valamint a gyár- és építőipari szektorban javultak a munkavállalók fizikai munkakörülményei, bérezése, béren kívüli juttatásai, érdekképvisellete, karrierlehetőségei, foglalkoztatási biztonsága és kommunikációs helyzete. A nagyvállalatoknál, valamint a gyár- és építőipari szektorban tapasztalt változások arra utalnak, hogy azon területek, ahol gyakori a fizikai munkavégzés, fontos fejlesztéseken estek át, amelyek a kékgallérosok teljesítményét és fizikai munkakörülményeit is pozitív irányban befolyásolhatják, a bérezés és béren kívüli juttatások terén történt előrelépés pedig előbb-utóbb az anyagi elismerés és a motiváció javulásához vezethet. Jóllehet, eredményeink szerint inkább hosszútávon, hiszen a kékgallérosok körében e fejlesztések még nem vezetnek automatikusan nagyfokú elégedettséghez. Érdekes módon inkább a vidéki és kisméretű vállalatok munkavállalói, valamint a humán szektorban dolgozók mutatták a legmagasabb munkahelyi elégedettségi szintet (a kékgallérosok között is). Ennek egyik oka lehet, hogy e környezetben az egyéni munkavállalói igényekre, illetve az ún. elismerés-nyelvre és a közösségi értékekre nagyobb hangsúlyt fektetnek. Emellett az érdekképviselő és a kommunikáció terén a „laposabb” szervezetekben valószínűleg szorosabb kapcsolat alakul ki a munkavállalók és vezetés között, ami növelheti az elégedettséget és a bizalmat.

A humán területen dolgozók nagyobb elégedettségének hátterét az a tény is magyarázhatja, hogy a Covid pandémia alatt a munkafeltételek, a munkahelyi elégedettség és motiváció javításában jóval nagyobb szerepet kaptak a HR szakemberek azon szervezeteknél is, ahol ez a világjárványt megelőzően nem feltétlen volt a munkakörük része. A bevezetett jó gyakorlatok értékelése, felülvizsgálata és finomhangolása, csakúgy, mint a vezetői támogatás és a munkáltató és munkavállaló közötti kommunikáció javítása a humán területeken tevékenykedő szervezeteknél is elengedhetetlen feladattá vált.

A részben ellentmondásos eredmények továbbá arra is felhívják a figyelmet, hogy nincs egyetlen „univerzális recept” az elégedettség javítására, hanem az egyedi vállalati környezet és munkavállalói igények szem előtt tartásával célszerű e téren előrelépni.

13.7 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 13. FEJEZETHEZ

- [1] KRISTOF-BROWN, A. L., ZIMMERMAN, R. D., & JOHNSON, E. C. *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit*. *Personnel psychology*, 58(2), 2005. pp. 281-342.
- [2] SAKS, A. M. *Antecedents and consequences of employee engagement*. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 2006. pp. 600-619.
- [3] SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. (Vol. 2). John Wiley & Sons, 2010. pp. 143-157.
- [4] KAHN, W. A. *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 2017. pp. 692-724.
- [5] HARZER, C., & RUCH, W. *The role of character strengths for task performance, job dedication, interpersonal facilitation, and organizational support*. *Human Performance*, 27(3), 2014. pp. 183-205.
- [6] NIELSEN, K., YARKER, J., RANDALL, R., & MUNIR, F. *The mediating effects of team and self-efficacy on the relationship between transformational leadership, and job satisfaction and psychological well-being in health-care professionals*. *International Journal of Nursing Studies*, 46, (9), 2009. pp. 1236–1244.
- [7] DAVIDESCU, Adriana AnaMaria, et al. *Work flexibility, job satisfaction, and job performance among Romanian employees—Implications for sustainable human resource management*. *Sustainability*, 2020, 12.15: 6086.
- [8] ALLEN, T. D., EBY, L. T., POTEET, M. L., LENTZ, E., & LIMA, L. *Career Benefits Associated With Mentoring for Proteges: A Meta-Analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 2004. pp. 127–136.
- [9] DECI, E. L., OLAFSEN, A. H., & RYAN, R. M. *Self-determination theory in work organizations: The state of a science review*. In *The Oxford handbook of work engagement, motivation, and self-determination theory*, Oxford University Press. 2017. pp. 295-306.
- [10] VAN DE VOORDE, K., PAAUWE, J., & VAN VELDHOVEN, M. *Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies*. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 2012. pp. 391-407.
- [11] POÓR J. et al. *Koronavírus-válság kihívások és HR válaszok – Első-második-harmadik hullám összehasonlítása*. Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Gödöllő, 2021. p.106.
- [12] Deloitte: TechTrends 2021 https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/articles/6730_TT-Landing-page/DI_2021-Tech-Trends.pdf

- [13] GRAJCZAR, I., SCHOTTNER, K., HARSKUTI, J. *Wellbeing elements in companies located in different settlement types in Hungary*. Engineering for Rural Development. 16 : 1, 2023. pp. 925-930.
- [14] European Social Survey https://www.europeansocialsurvey.org/methodology/ess_methodology/source_questionnaire/

14 AZ ISKOLARENDSZER MUNKAERŐPIACI FUNKCIÓI /A PEDAGÓGUS ATTITÚDJEINEK HATÁSA A PÁLYASZOCIALIZÁCIÓRA/ (LABOR MARKET FUNCTIONS OF THE SCHOOL SYSTEM /THE EFFECT OF TEACHER ATTITUDES ON CAREER SOCIALIZATION/) (NYÍRI-NAGY JÓZSEF)

ABSZTRAKT

Tanulmányomban az iskolák legalapvetőbb és legjelentősebb funkcióit vizsgálom a munkaerőpiac szempontjából. Kitérek a pedagógus tekintélyére, szerepére, attitűdjére, magatartására és ezek munkaerő-piaci hatására, valamint az ebből adódó társadalomra és gazdaságra gyakorolt hatásokra, tekintettel az oktatási rendszer hatékony vagy válságos működésére. A második részben a kutatásomat mutatom be, melynek központi eleme és kérdése az, hogy a pedagógusok és az iskolavezetők hogyan látják munkaerő-piaci lehetőségeiket, a hozzájuk kapcsolódó attitűdöket, készségeket. Ezt a kérdést azért tartom fontosnak, mert jelenleg a munkaerő-piaci funkciókról csak az oktatással és a pedagógusokkal együtt lehet vitát folytatni, enélkül működési fennakadások lépnek fel. A szakma képviselői példaként szolgálnak a tanulók számára a munka világából. Befejezésül összefoglalom a pedagógusok pályaaorientációs helyzetekre gyakorolt hatásával kapcsolatos gondolatokat, majd az oktatás jelenének rövid áttekintésével zárom.

KULCSSZAVAK

Munkaerőpiac, pedagógia, intézményi funkciók, továbbképzés, andragógia, önismeret, pályaválasztás, tekintély, társadalmi mobilitás, szociológia

ABSTRACT

In my study, I examine the most fundamental and significant functions of schools from the perspective of the labor market. I delve into the teacher's authority, role, attitudes, and behaviors, and their impact on the labor market, as well as the resulting effects on society and the economy, considering the effective or crisis-ridden operation of the educational system. In the second chapter, I present my research, the central element and question of which is how educators and school leaders perceive their labor market opportunities, their associated attitudes, and skills. I consider this question

important because currently, discussions about labor market functions can only be held in conjunction with education and teachers, without which operational disruptions occur. Representatives of the profession serve as examples of the working world for the students. In conclusion, I summarize thoughts on the impact of teachers on career orientation situations and conclude with a brief overview of the present of education.

KEYWORDS

labor market, pedagogy, institutional functions, further education, andragogy, self-awareness, career choices, authority, social mobility, sociology

14.1 BEVEZETŐ

Minden ember részesül élete során oktatásban, nevelésben és/vagy képzésben. Ennek megfelelően minden egyén és közösség képzeletében is létezik egy sok hasonlóságot felmutató kép és elvárásrendszer azzal kapcsolatban, hogy az iskola milyen funkciókat lát el, illetve mi a szerepe és jelentősége abban, hogy az oktatási szolgáltatást igénybe vevők felkészüljenek a munka világára.

A XXI. század legtöbb társadalmában általános tankötelezettséggel és tömegoktatással találkozunk. Az ilyen társadalmak intézményrendszereinek célja, hogy a diákokat ismeretekkel, készségekkel és képességekkel lássák el, a szükséges szakmai ismeretek és kompetenciák átadása, általános műveltség, tudásanyag és értékmegőrzés mellett, feltételezve azt, hogy ez a munkaerőpiaci sikeresség kritériuma.

Mindeközben az iskola szereplői, a tanárok, diákok, fenntartók, szülők maguk is részesei már a társadalmi és munkahelyi szocializáció folyamatának. Az iskolarendszer munkaerővel, új munkavállalókkal és munkáltatói pozíciók betöltésére alkalmas munkavállalókkal látja el a munkaerőpiacot. A különböző oktatási szinteket (alap, közép, felső), illetve képzéseket elvégzők (diákok, fiatal felnőttek, felnőttek, idősek) hozzájárulnak a munkaerőkínálat növeléséhez és a gazdasági tevékenységek támogatásához a munkaerőpiac új szereplőiként.

Az iskola funkciója az egyén szocializációjának biztosítása, a társadalmi felelősségvállalás elsajátíttatása, lehetőség biztosítása a diákoknak, hogy fedezzék és megtalálják azokat a területeket, amelyek érdekelhetik őket és

a folytonosan változó jövőben képesek legyenek szakmát, munkát vállalni, pályát választani, mindezt úgy, hogy rendelkeznek a munkaerőpiaci igények kielégítéséhez szükséges képzettségekkel.

Azonban egy sokat vitatott pont, a társadalmi mobilitás kérdésköre globális tanügyi bírálatokra és folyamatosan megjelenő iskolakritikákra hívja fel a figyelmet. Az iskola funkciói közé tartozik a munkaerőpiacra történő felkészítés során közvetett vagy közvetlen módon, a tanulók szociális és gazdasági helyzetének javítása jobb munkahelyi, képzettségi lehetőségek elérésével. Ennek megvalósulása azonban a modernizáció során több ponton megrekedt, konzerválódott és inkább szolgálja a társadalmi struktúra változatlan újratermelődését, mint az egyének vertikális és/vagy horizontális társadalmi mobilitását életútjuk különböző szakaszaiban [1].

Tanulmányomban elsősorban a pedagógusok mintaadó szerepére fókuszálok, a tanárookra, akik a foglalkoztatási normák és értékek átadásának elsődleges forrásai. A munkahelyi etikus viselkedés, a felelősségvállalás, a sikeres munkavégzés és a pozitív hozzáállás kialakításában az oktatóinktól kapjuk a mintáinkat. Ugyanakkor az adott oktatási rendszer és társadalom részeként a pedagógusok a társadalom tükröként is funkcionálnak, mely funkciót a munkaerőpiac irányítói, főszereplői tudatosan vagy tudattalanul, de a társadalmi-politikai-ideológiai viszonyrendszerben különböző módon alkalmaznak, felhasználják. Gondoljunk csak az egyiptomi írnokképzés fontosságára, a középkori egyházi munkaerőpiac igényeire, vagy azokra a társadalmi vitákra, melyek a művelt értelmiség és szakemberképzés igényeit állítják szembe az „összeszerelő műhelyek, gyárak” munkaerőellátási aggodalmával [12].

A munkaadók jelenléte, valós kommunikációja fontos egy társadalom oktatási rendszere számára, hiszen a tantervek, képességfejlesztések és projektek a munkaerőpiac oldaláról elvártak szerint kerülnek be a rendszerbe, mint például a digitális nevelés, inklúzió, kooperatív képességek gyakorlása, érzelmi intelligencia, STEM értékek vagy a magas szintű angol nyelvtudás megszerzése.

Az eddig említett funkciók közösen járulnak hozzá vagy képeznek akadályt a munkaerőpiac és a gazdaság hatékony működésében és a társadalom fejlődésében.

Kutatásom során azt vizsgáltam a helyi közösség viszonyrendszerében (gödi iskolák szereplői), kérdőív és mélyinterjúk által, hogy milyenek a ta-

nárok, mint a jövő generációja számára erős hatással bíró mintaadóinak attitűdjei az önismerettel, továbbképzésekkel, élethosszig tartó tanulással kapcsolatosan, és ennek milyen hatásai lehetnek a diákok pályaszocializációjára.

14.2 AZ ISKOLA MŰKÖDÉSÉNEK ÉS SZEREPLŐINEK HATÁSA A MUNKAERŐPIACI FOLYAMATOKRA

Ebben a fejezetben sorra veszem azokat az elméleti megközelítéseket és kutatásokat, melyek az iskola munkaerőpiaci funkcióit vizsgálják.

A két terület között erős kapcsolat áll fenn, hiszen az iskola a diákokat arra képezi és készíti fel, hogy később a munkaerőpiac résztvevői legyenek. Az iskolák célja a készségek fejlesztése, ismeretek átadása, hiszen a munkaerőpiacnak szüksége van olyan szakemberekre, akik rendelkeznek a megfelelő ismeretekkel és készségekkel a különböző területeken. Ehhez tanterveket és oktatási programokat kell készíteni, megvalósítani [7].

A megfelelő tudással és készségekkel rendelkező munkavállalók képzéséhez nélkülözhetetlen terület a pályaválasztás és a specializáció, melynek során olyan tárgyakat és tananyagokat sajátítanak el a tanulók, melyek felkészíti őket a munkaerőpiac által preferált munkákra, pozíciókra.

Az iskola követelményei és elvárásai által sajátítjuk el a munkahelyi viselkedést, problémamegoldó képességet és egyéb készségeket. Ugyanakkor naprakészen kell tartani a tanterveket és képzési programokat, hogy megfeleljenek a gyorsan változó munkaerőpiaci igényeknek és technológiai fejlődésnek, hogy képességeik relevánsak maradjanak a jelenlegi és jövőbeli munkaerőpiaci környezetben [10].

Az oktatási rendszer kritikája azóta létezik, mióta oktatásról, iskoláról beszélhetünk. A bürokratikus, hierarchizált, modern társadalom tömegoktatását az ellenzők gyermeklélek megnyomorítóinak tekintik, túlkontrollálóknak, az egyéniség elnyomójának. Az alternatív iskolák, mint a Montessori, a Rogers, a Rudolf Steiner elveire épülő Waldorf, és még számos irányzat, a gyermekkor értékességére hívja fel a figyelmet, a kreativitásra, az élettapasztalatok fontosságára, ahol az egyéni érdeklődés és szükségletek fontosabbak, mint a központi terv által meghatározott, uniformizált tudásanyag [8]. Az értékelési rendszerük, taneszközeik, órakeretük és tanterveik is személyesek, projektalapúak, rugalmasak. Napjainkban azon-

ban ezeket az alternatív iskolákat Magyarországon elsősorban anyagilag jómódú, jó társadalmi háttérrel rendelkező családok gyermekei vehetik igénybe, melyek a poroszos, állami oktatási rendszer ellentétéként jelennek meg, a szabadság, individuum ideológiai elképzelésben kapnak megerősítést [10].

Az iskolai rendszer munkaerőpiacot, államot kiszolgáló, gyermeket figyelembe nem vevő folyamatai több kutatóra is hatottak. Ivan Illich egyik könyvében kiállt az iskolák felszámolása, a mini és nyitott intézmények létrehozása, az iskolátlanítás mellett. Bernstein arra hívta fel a figyelmet, hogy a rejtett tanterv és a kidolgozatlan nyelvi kódok használata miatt, a hátrányos helyzetű tanulók sosem küzdi le hátrányait az európai és amerikai oktatási rendszerben. Az oktatási expanzió, a szabályozások átláthatatlansága, a pedagógusok jogainak egyre szigorúbb korlátozása, a hiányzások és a tanulói lemorzsolódások növekedése, a korai szegregáció, az elitoktatás különválása, a szakemberhiány mind-mind hatással van a munkaerőpiac helyzetére, az iskola munkaerőképzési funkcióira. A képzetlen, hiányos tudású munkaerő szociális és társadalmi konfliktusok előidézőjének forrása [5].

Az iskolarendszer válsága társadalmi, gazdasági válság, melyben felvetődik az a fontos kérdés, hogy kinek is tartozik felelősséggel? A társadalomnak, a szülőknek, a munkaerőpiacnak, az államnak, vagy éppen a képzésben résztvevő diáknak, hallgatónak?

Elméletben az osztálytermi munka a szakmaiságot képviselné, míg az intézményi szint a piaci folyamatokhoz való kapcsolódást, és az oktatási rendszer egésze pedig a politikai szinthez kötődne. A valóságban azonban működési zavarok állnak fent, és a szintek és a kapcsolódások bonyolult rendszerével találkozunk. Bár az iskola is munkahely, szervezet, minőségbiztosítás által működtetett rendszer, mégis a működési módok, sokrétűség, szakmai szempontok és mellérendeltségi viszonyok miatt más, és nem hasonlítható össze ipari és egyéb gazdasági szervezetekkel [14].

A pedagógusok feladatait bürokratikus módon határozzák meg, jogi eszközökkel túlszabályozzák, míg feladatköreiket, felelősségüket növelik. A tanári hatalom a vezetői pozíciójából, szakmai tudásából, életkorából, rá háruló felelősségéből, az intézmény képviseletéből és még számos tényező létezéséből adódik. Mint a munkaerőpiaci normák közvetítője, egyszerre nevel, oktat, személyiséget formál, készséget fejleszt és adminisztrál. Napjainkban azonban a normaközvetítő tanár szerep kiegészült segítőfoglalkozással, gyó-

gyító, terapeuta szemlélettel, valamint egy végtelen elvárásrendszer feléjük való támasztásával [4].

A pedagógusok attitűdjei, motívumai saját munkájukhoz, pozíciójukhoz, hatással lehet, mintaként szolgálhat tanítványaik számára is. Van, aki altruista beállítottsága, míg más egy példakép hatására, vagy egyéni motiváció miatt, esetleg kényszertő körülmények miatt választotta a tanári pályát. Egyes pedagógusok foglalkozásként, míg mások szakmaként, mesterséggként vagy hivatásként tekintenek munkájukra. A normaközvetítés, modellnyújtás és az értékelés által hatnak a leendő munkavállalók személyiségére, lehetőségeire. Ide tartozik a sztereotípiákra épülő beskatulyázás, vagy az önbeteljesítő Pygmalion effektus folyamata is. Azaz, ahogyan az oktatóm értékkel, megítél, gondolkodik nyíltan és rejtetten rólam, az mind-mind hatással lesz az önértékelésemre, pályaaorientációmra, munkaerőpiacon alkalmazott viselkedésemre és elsajátított készségeim alkalmazására [2].

A munkaerőpiaci igényeknek, állami elvárásoknak, társadalmi kívánalmaknak harmonizálni kell egymással, különben a pedagógus munkájában és személyiségében ezek a paradox jelenségek, folyamatok ellentmondásba kerülnek, pályaelhagyásba, kiégésbe, szerepkonfliktusokba torkollanak [16].

Az intézményi válság alacsonyabb képzettségű munkaerőt, szakemberhiányt, alacsonyabb termelékenységet eredményez, növekszik a munkanélküliség, szakképzetlenség, és tovább nő a társadalmi egyenlőtlenség a különböző rétegek között [5].

Ha az iskolarendszer nem képes magas színvonalú oktatást és képzést biztosítani, az visszahat a diákok készségeire és tudására, ami nehezebbé teheti a vállalkozásoknak és szervezeteknek a megfelelő képességekkel és szakértelemmel rendelkező munkavállalók megtalálását [1].

Ha kulcsfontosságú területeken (pl.: informatika, orvostudomány stb.) nem áll rendelkezésre megfelelő oktatás, akkor hiány lehet olyan szakemberekből, akikre szükség lenne az adott ágazatokban.

Hosszú távon a termelékenység és az innováció csökkenését is eredményezheti. Az alacsonyabb minőségű oktatás miatt kevesebb kreatív gondolkodásra és újításra képes munkaerő áll rendelkezésre, ami lassíthatja a gazdaság fejlődését, valamint a munkavállalók nehezebben találhatnak megfelelő munkát. Az alacsony készség szint miatt a munkanélküliség növekedése le-

hetséges, mivel a vállalkozások és munkáltatók nem találják meg a szükséges képességekkel rendelkező munkaerőt [5].

Az alacsonyabb társadalmi helyzetű diákok nehezebben juthatnak hozzá minőségi oktatáshoz, ami tovább mélyítheti a társadalmi különbségeket és a gazdasági egyenlőtlenségeket, tehát minőségi oktatás nélkül nem beszélhetünk gazdasági stabilitásról [1].

A tanárok, mint az iskola legfontosabb szereplői az oktatás minőségét és irányát is képesek meghatározni, és közvetlenül befolyásolják a diákok felkészültségét és képességeit a munkaerőpiacon való sikeres részvételhez. A pedagógusok képességei, elkötelezettsége és pedagógiai megközelítése közvetlen hatással vannak az oktatás minőségére. Egy pedagógus képes inspirálni a diákokat, tanáraink segítenek a tudás megszerzésében és a kritikus gondolkodás fejlesztésében. A magas színvonalú oktatás pedig hozzájárul a jól képzett munkaerő előállításához, amely versenyképesebb egyéneket jelent a munkaerőpiacon [16].

Készségek és kompetenciák, innováció és kreativitás fejlesztésével segítik tanítványaikat, hogy a munkaerőpiacon új ötletek létrehozásával és a problémák hatékonyabb megoldásával váljanak sikeressé. Miközben értékek és normák közvetítésével befolyásolhatják a diákok munkaerőpiaci magatartását és hozzáállását. Hiszen a felelősségteljes viselkedés, a tisztelet és a munkahelyi etika iránti érzékenység a munkaerőpiacon is fontosak [2].

A tanárok kapcsolatokat tudnak teremteni a diákok és a vállalatok, szervezetek között. Ez pedig lehetőséget teremthet a diákoknak a munkahelyi gyakorlatokra, szakmai mentorálásra, hospitálásra, munkaerőpiacra történő könnyebb és gyorsabb bejutásra.

A tanárok attitűdje és szerepkörei jelentős hatást gyakorolhatnak a diákok munkaerőpiaci előkészítésére és hozzáállására. A pozitív és támogató tanári attitűd növelheti a diákok motivációját és önbizalmát. Ha a tanárok bíznak a diákokban és bátorítják őket a céljaik elérésében, az segíthet a diákoknak kitartóbbnak lenni a munka világában is [2].

A különböző karrierlehetőségek ismertetésével segítenek tanítványaiknak megtalálni az érdeklődési területükhöz illő pályát.

Kiemelendő területnek tartom, hogy a tanárok azok a kompetens személyek, akik példát mutathatnak a diákoknak az önreflexióra és a kritikai gon-

dolkodásra, a folyamatos tanulás és fejlődés igényére is. Valamint a tanárok az osztályteremben is lehetőséget teremthetnek a diákok közösségi és kooperatív készségeinek fejlesztésére [2].

Tehát a tanári attitűdök és szerepkörök modellezése, utánzása, elsajátítása akár a sikeres munkapiaci beilleszkedés és helytállás alapjai is lehetnek.

Végezetül pedig az oktatási intézmények által alkalmazott értékelési módszerek és az elért eredmények hatásait szeretném bemutatni a tanulók munkaerőpiaci előkészítésében, mely elsősorban a versenyképesség szintjét jelenti.

Itt is fontos a pozitív attitűd, azaz az értékelési folyamat eredményei pozitív, támogató jellege hozzájárul a jól képzett munkaerő előállításához, segít azonosítani a diákok erősségeit és fejlesztésre szoruló területeit. A magasabb teljesítményű diákok nagyobb eséllyel kerülnek pozitív megítélés alá a munkáltatók szemében, ami előnyt jelenthet a munkavállalók kiválasztásában [3].

Egyre több oktatási intézmény, képzési terület alkalmaz vagy kér portfóliót. Ezek segítségével a diákok be tudják mutatni teljesítményüket, projektjeiket és fejlődésüket. Azok a tanulók, akik megszokják a folyamatos önkéntes tanulást és a fejlődést, könnyebben tudnak alkalmazkodni a változó munkaerőpiaci igényekhez és kihívásokhoz [3].

Összességében az oktatásban alkalmazott értékelési módszerek, a tanári attitűdök és szerepek, az intézményi innovációk és válságok és a tanári hatalomgyakorlás mikéntje jelentős hatást gyakorolhat a diákok munkaerőpiacra történő felkészítésében és versenyképességében, a sikeres munkavállalásban és a karrierépítésben.

14.3 ÖNFEJLESZTÉSSEL, TOVÁBBKÉPZÉSSEL KAPCSOLATOS PEDAGÓGUSATTITŰD VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

Az előző fejezetben említett kutatások és bemutatott elméleti megközelítések egyetértenek abban, hogy a pedagógusok szinte elsődleges mintái, modelljei a munkaerőpiaci szerepeknek. A tanári pálya, szakma folyamatos önképzést, fejlődést követel meg gyakorlójától, hiszen a külső környezet, munkaerőpiac, a munka világa és az egymást követő generációk is folyamatosan változnak.

Egy ideális világban, ideális iskolában a pedagógusok munkahelyi jólléte központi helyen szerepelne, amelynek köszönhetően a tanárok pihennének, töltődnének, karriert építenének, továbbképzéseken, szakmai találkozókra tanulnának tovább egymástól és önmagukról, képviselnék igényeiket, lelkes és aktív résztvevői lennének a társadalmi és gazdasági folyamatoknak, a munkaerőpiaci igények figyelembevételével tanítványaik munkavállalói szerepére történő felkészítésében.

Kutatásom kezdetén úgy vélekedtem, hogy a személyes és szakmai fejlődést támogató képzésekben a magyarországi pedagógusok nem motiváltak, munkáltatóik pedig ezek elutasítását és a „nem fontosság” élményét erősítik. Kutatási kérdésem az volt, hogy hogyan vélekednek a pedagógusok és intézményvezetők az ön- és továbbképzésekről, munkaerőpiaci szempontból kiemelten fontos önmagukba való befektetésről, emberi erőforrás menedzseléséről és emögött milyen attitűdök húzódnak meg.

Az adatgyűjtés kvantitatív módon, kérdőív kitöltésével történt meg első körben. A válaszadókat két csoportba soroltam aszerint, hogy munkavállaló pedagógusok vagy munkáltatók, intézményvezetők. A mintából random kiválasztott egyénnel mélyinterjút is készítettem második körben, melyek segítettek az objektív elemeket szubjektív elemekkel árnyalni.

A kutatás korlátjai közé tartozott az idő faktora és a válaszadók száma. A kérdőíveket a helyi közösség, azaz Göd városának intézményei kapták meg, illetve Facebook-csoportokban (gödi pedagógusok, intézményvezetők, óvodapedagógusok, fejlesztők) lett megosztva, így arra, hogy hányan és mikor töltötték ki, nem volt befolyásom. A kutatás nem reprezentatív, a kitöltők száma (N=181) ahhoz nem elégséges, de az interjúkkal kiegészítve alkalmas arra, hogy meglévő és munkaerőpiaci funkciók szempontjából lényeges folyamatokra hívja fel a figyelmet és a megoldások keresése érdekében a tovább gondolkodást előmozdítsa.

14.1. táblázat: Göd lakónépességének alakulása (1992–2022)

ÉVSZÁM	1992	2000	2010	2018	2022
LAKÓNÉPESSÉG	12 965	14 491	18 118	19 218	21 265

Forrás: https://www.ksh.hu/apps/hntr.telepules?p_lang=HU&p_id=23649

A kérdőív kitöltésének lezárásának időpontja 2022. október 22-e volt. Ezt követően került sor az interjúk megvalósítására (2022. november 30.).

A kérdések célja elsősorban az volt, hogy megmutatkozzanak a pedagógusok attitűdjei önképzésükkel, munkaerőpiaci helyzetükkel, ezzel kapcsolatos változtatási hajlandóságukkal, megoldásaikkal kapcsolatban. Hiszen a munkaerőpiaci érdekek felől nézve, egy motivált, folyamatosan képződő szakember, jó kommunikációs készségekkel, együttműködést, pozitív hozzáállást gyakorlatban is prezentáló tanító eredményesebb, versenyképesebb, és ezáltal a tanítványai számára is nyitottabb, rugalmasabb, pozitívabb munkavállalói modellt nyújt, mint egy kiegészítő, továbbtanulást visszautasító, évtizedekkel ezelőtti tudást megszerző és átadó, kényszermotivációból pályán lévő kolléga. Az, hogy a pedagógusok és munkáltatóik saját munkaerőpiaci viszonyait hogyan ítélik meg, látják kívülről, fontos mind a jóllét, mind a motiváció és a jövő értékálló tudásának támogatásának perspektívájából is.

A válaszadók 79%-a nő, 21%-a férfi volt. A legfiatalabb kitöltő 22 éves és a legidősebb 65 éves volt, míg a válaszadók többsége 30 és 50 év között helyezkedett el életkor alapján. Tehát a nem és a kor szerinti megoszlás, akár a mai (2023. év) helyzetet is tükrözhetné az elnöiesedő és idősödő, egyre kevesebb belépővel rendelkező pedagógus pályán.

Iskolai végzettségüket nem kérdeztem, hiszen a kitöltés feltétele volt a tanári-tanítói-intézményvezetői képzettség.

A kitöltők 92%-a munkavállaló és 8%-a vezetői pozícióban lévő munkáltató, intézményvezető, iskolalapító, vagy pedagógus végzettségű fenntartó volt.

A válaszadók betöltött munkaköreit tekintve színes képet kapunk. A szigorú szabályozások ellenére, melyek alapján minden oktatásban betölthető pedagógus munkakör meghatározott és kizárólagos képzettséghez kötött, ezáltal túlaprózott és szélsőségesen differenciált. Számos terület képviselőjének válasza megjelent a kérdőívekben.

Napjainkban ennek a szétaprózó folyamatspektrumnak a másik oldalára is látunk példát, a természetismeret tárgyakat tömbösítve tanító Z- szakos kollégák esetében.

Tehát a kérdőív kérdéseire válaszoló kollégák között volt tanár, tanító, fejlesztő pedagógus, pedagógiai asszisztens, gyógypedagógus, logopédus, óvodapedagógus, nyelvtanár, napközis nevelő, iskolapszichológus is.

A pedagógus életpálya szinte minden szakasza is képviselve volt a kitöltők által. A 2021–2022-es tanév szabályozásának és rendelkezései értelmében

vizsgáltam ezeket az adatokat. Mindössze 4%-uk volt gyakornok, 57%-uk Pedagógus I. fokozatban, 26%-uk Pedagógus II. fokozatba tartozott, 12%-uk Mestertanárként, 1%-uk pedig Kutatótanárként jelölte meg magát.

Ezek az adatok a reprezentativitás elvetése ellenére is szinte az országos képet mutatják, azaz a kevés pályakezdőt, a sok nem minősülő kollégát, a kevés életpályán előre lépő, haladó pedagógust, valamint a sokszor végzettség és pozíció által determinált, ám igen csekély számú mester és kutatótanár jelenlétét a pályán.

Göd város intézményei színes képet mutatnak fenntartói hovatartozás szempontjából is, hiszen van magán, alapítványi, egyházi, állami fenntartású iskola, önkormányzati és alternatív pedagógiai óvoda is.

14.2. táblázat: Göd város intézményei

Intézmény típusa	Fenntartó	Hány darab működik Gödön?
Bölcsőde-szociális intézmény	Önkormányzat, alapítvány	2
Óvoda	Önkormányzat	2
Óvoda	Alapítvány	4
Általános Iskola	Állami	2
Általános Iskola	Egyházi	1
Általános Iskola	Alapítványi	2
Szaktanárszolgálat	Egyházi	1

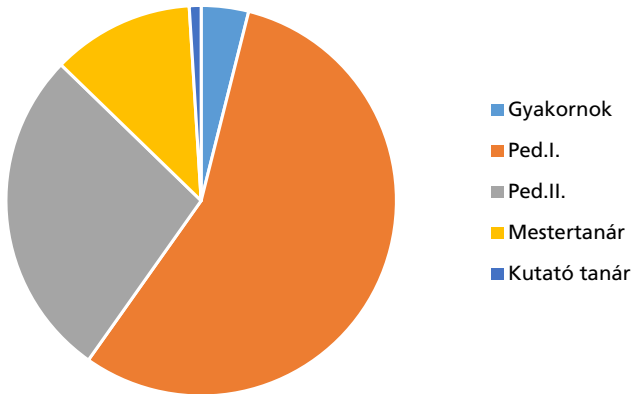
Forrás: <https://god.hu/varoshaza/intezmenyek/iskolak/>

Az alábbiakban a kérdőív során megvilágított legfontosabb folyamatokat szeretném bemutatni.

Az önismeret szinte kivétel nélkül minden válaszadónak fontos volt, az ezzel való foglalkozás, önismereti elmélyülés szakmai alappillérként jelent meg a válaszokban. Elismerték, hogy személyiségükkel tanítanak, emberileg és lelkiileg is terhelt szakma képviselői, de a helyes önismeret irányítúként szolgál valamennyiük életében.

A válaszadók nagyobb arányban elleneztek a pedagógus minősülést, azaz a kötelező pályamodellt elutasítók száma jelentősebbnek bizonyult.

14.1. ábra. A válaszadók pedagógus minősítés alapján való megoszlása



Forrás: A szerző saját szerkesztése

A továbbképzésekkel, önfelneveléssel, karrierépítéssel kapcsolatban 79%-uk intenzív tanulásról, fejlesztésről számolt be, mindössze 21%-uk jelezte, hogy ez számára nem fontos.

Kíváncsi voltam arra is, hogy a különböző képzési-oktatási formák közül a pedagógusok melyiket részesítik előnyben, milyen arányban és miért. 45%-uk vett már részt egyéni képzésen, 67%-uk csoportos oktatáson. 33%-uk az online képzést, 42%-uk a személyes részvételt preferálná. Az összes válaszadó 24%-a azonban semmilyen továbbképzésen nem vett részt.

A részvétel mögött meghúzódó motivációk a következők voltak: egyéni motiváció, szakmai érdeklődés, elhivatottság, magánéleti vagy szakmai krízis. Érdekes volt, hogy előmeneteli okok, kötelezettség vagy munkáltatói utasítás miatt mindössze a válaszadók 20%-a vett részt továbbképzésen.

Figyelemfelkeltő adat volt az is, hogy a válaszadók 81%-a saját maga finanszírozta a továbbtanulásait, felnőttkori tanulmányait. Kevés példa, de akadt, akinek az alapítvány, a szülői közösség, egyház vagy éppen a tankerület fizette.

Mindeközben a következő generáció munkaerőpiaci előkészítésében látni és átéreznie kellene a tanulóknak, hogy a munka világában, ha a cégük képzések és tréningek által segítik, támogatják dolgozóik egyéni szükségleteit, szakmai elmélyülésüket, az nem csak a munkaerő növelését, hanem az

önértékelést, jóllétet, teljesítményt, mobilitást, karriertervezést is előmozdítja a cég javára. Természetesen csak abban az esetben, ha az intézményi és egyéni motivációkat felmérnék és összehangolnák. A képzések időbe és pénzbe kerülnek, de a humánerőforrás magas szintű képzése, az emberekbe történő befektetés megtérülne.

A kereszttablás elemzések során három folyamatra voltam kíváncsi:

1. Van-e különbség a nők és a férfi válaszadók motivációi, attitűdjei között?
2. Az életkor befolyásolja-e a munkaerőpiaci funkciók erejét, minőségét?
3. A pozíció (vezető, alkalmazott) milyen hatással van a munkaerőpiaci mobilitásba vetett hitre?

A nemek szerinti szocializáció mélyen beleágyazódott a társadalmi szocializációkba. A válaszadók 21%-a volt férfi és 79%-a nő. Mindkét nem magas százalékban jelölte meg az egyéni motivációk, szükségletek fontosságát és az egyéni igényekből fakadó munkavállalói utakat (karrierépítés, továbbképzés, jobb pozíció megpályázása stb.). A férfiak között több volt a kötelező jellegű továbbképzések elfogadása. A nőknél a magánéleti krízis, a férfiaknál a szakmai krízis szerepelt, mint a változtatás fő motorja. A nemek között szignifikáns különbség nem jelent meg, motivációik hasonlóak. Az előmenetel érdekében és a vezetői utasítás hatására kevesen vállalnának továbbtanulást, képzést.

Hipotézisem alapján az életkori szakaszok másképpen hatnak és más lehetőségeket nyújtanak az egyének életútjából adódóan a munkaerőpiacán. A kis számú minta alapján, valamint a sok egyéni válasz végett nem lehet szignifikáns kapcsolatról beszélni életkor és munkaerőpiaci igények, vágyak között. A húszéveseknél is megjelentek a magánéleti krízisek és egyéni igények, a harmincasok, negyvenesek minden létező motivációt és igényt bejelöltek, míg a 40-50 év közötti válaszadók támogatták a leginkább a pályázatást, kötelező képzéseket, karrierépítést. Emögött meghúzódhat az életközepi válság, a sok családi életből is származtatható szerep, társadalmi és magánéleti elvárások.

Végezetül úgy véltem, hogy a munkavállalók számára fontosabb a továbbképzés, fejlődés, mint a munkáltatóknak. A válaszadók azonban megcáfolták ezt a hipotézisemet. Ezek alapján feltételezhető, hogy egy ideális világban, mint a fejezet elején említettem, egy pénzügyi forrásokkal bőségesen rendelkező, személyi és tárgyi feltételeket is korlátlanul biztosító munka világában mind a főnökök, mind a beosztottak élénének a mobilitással, karrier-

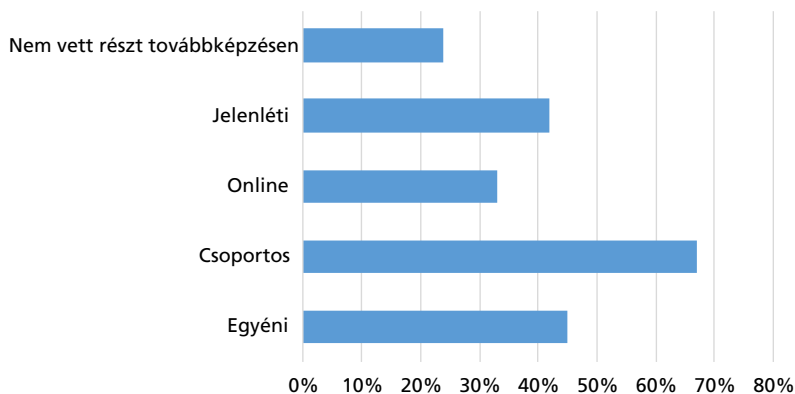
tervezéssel, élethosszig tartó tanulással, egyszóval egy demokratikus, folytonosan változó, fejlődő munkaerőpiac lehetőségeivel és az erre felkészítő oktatással.

Az interjúk során megkérdeztem az egyéneket, hogy milyen eredményeket értek el, milyen képességekre tettek szert, mitől jó szakemberek, a reális és ideális énjük mennyire áll közel egymáshoz, volt-e pozitív felnőttképzési élményük, és milyen jövőképpel rendelkeznek.

A válaszokból kiderült, hogy a pedagógusok számára az elismerések fontosak és a mérhető eredmények megjelenése is, annak ellenére, hogy a siker megítélése széles spektrumon helyezkedik el és nehezen megfogható ebben a szakmában. A jó szakember szerintük kreatív, jó kommunikációs készsége, empátiája van és együttműködő. A környezetből jövő visszajelzések, értékelések és vélemények fontosak számukra. Több interjúalany is megfogalmazta azt az igényét, hogy a vezetőivel jobb kommunikációt szeretne elérni és szívesen megismerkedne a tágabb szakma képviselőivel, a szomszéd iskolák pedagógusaival.

Ugyanakkor a felnőttképzésekkel kapcsolatosan negatív élményeket fogalmaztak meg, felkészületlen előadókat, szakmaiatlan előadásokat, felesleges papírszerzéseket, időpocsékolást és pénzkidobást. A jövőképükben előmenetel, pedagógus minősülés, továbbképzés szerepelt.

14.2. ábra. A válaszadók megoszlása a különböző típusú továbbképzéseken való részvétel alapján.



Forrás: A szerző saját szerkesztése

14.4 A TANÁRI ATTITÚDOK HATÁSA A DIÁKOK PÁLYAVÁLASZTÁSÁRA A KUTATÁS TÜKRÉBEN

A nyugati társadalmakban igen korán, tanulmányi eredményekhez kötve történik meg a szelektáció (négy-hatévfolyamos középiskolák), szegregáció és az adott középiskolai formába történő orientálás (gimnázium, szakközépiskolák). A tanárok pedig az előző fejezetekben már bőszégesen megemlítve segítik tanítványaikat mentorként és modellnyújtóként a pályaoorientációs és szocializációs folyamatokban (képességvizsgálat, hivatástudat, személyiségfejlesztés, döntéshozatal) [9].

A karriertervezés során mind az egyén, mind a munkaerőpiac igényeit is fel kell mérnie egy pedagógusnak. A diák részéről a motiváció, az egyéni érdeklődés és a képességek felmérésére kell törekedni, míg az oktatás részéről a képzés minőségét, kapacitását, a munkaerőpiac részéről pedig a felvevőképesség, trendek és jövőbeli lehetséges folyamatokat elemezzük. S ezek olvasása közben a hétköznapi tapasztalatunk is megerősítésért kiált, ugyanis a valóság az anyagi biztonság, jövedelem, kereseti előre lépések priorizálása, annak ellenére, hogy a motivációs elméletek és a hosszútávú elköteleződések nem a fizetéshez kötődnek.

Az általános műveltség követelményeinek emelése, a frontális oktatás, a módszertani változatlanóság, és az oktatás expanziója (mindenki diplomázson), nem támogatják a reális életpályákat, és pontosan az önreflexió, az átképzés képessége, és a flexibilitás, mint fontos tulajdonságok kialakításától fosztja meg az egyéneket [6].

A XXI. századi munkaerőpiac nem a tanulmányi eredményekre és nem kizárólagosan a diplomamegszerzésre épít. Érdemes lenne feltérképezni a kiegészítő oktatás, önfejlesztések és felzárkóztató foglalkozások minőségi jelentőségét, hiszen ezek az oktatási formák egyre erőteljesebbek a felnőttképzési rendszerekben és mint látható volt a kutatásban, a gyakorló pedagógusok mindennapi életében, karrierépítésében is. Az élethosszig tartó tanulás ékes példái a pedagógusok, ha arra gondolunk, hogy módszertani tudásukat a diplomamegszerzése után sajátítják el valójában, nem beszélve az egyéni és szakmai megújulás, mentálhigiéné biztosításáról sem.

A munkaerőpiac oldaláról a technológiai, gazdasági változásokat figyelhetjük meg (innováció, digitális képességek megjelenése stb.), míg a diákok számára az elemzés mellett fontos lenne az elképzelt szakma, szerep, minden-

napi élmény megtapasztalása is. Erre kiváló projekteket kínálnak fel egyes gimnáziumok, melyekben az egyén a szakma valódi képviselőivel találkozhat, hospitálhat és gyakorlatot szerezhet, akkor is, ha csak pár napot tölt el az adott mentor mellett.

A tapasztalat hiánya, a téves pályaaorientáció lehet a pályakezdő fiatal sikertelenségének, munkanélküliségének, képzést elutasító magatartásának is a forrása. A probléma azonban a rendszer működési zavarában keresendő, melynek során nem munkaügyi-tanácsadói szervezetek segítik az egyének munkaerőpiaci szocializációját az oktatási szakemberekkel együttműködve, hanem mindezt a tanár feladatának tekintik és az egyén szerencséjére bízzák [10].

A kutatás során az egyének kivétel nélkül olyan továbbképzésekben vettek részt melyek új, szükséges kompetenciák, soft skilliek megszerzéséhez, azaz életvezetéshez, csapatmunkához, módszertani megújuláshoz vezetnek. Egyre nyilvánvalóbbnak tűnhet, hogy nem tantárgyi ismeretekre van szükség, illetve megváltoztak a célok és eszközrendszerek helye, szerepe és ezáltal teljes struktúrája is. Az olvasás, írás és számolás készsége olyan cél, ami valós életben eszköz, azaz nem az írásművészetéért, szépségéért tanulunk meg írni, hanem az írás képessége egy eszköz a portfólióinkban, melynek segítségével feladatokat tudunk ellátni, projekteket véghez vinni. Egy pedagógus számára a drámapedagógiai továbbképzés így nem a drámapedagógussá válást jelenti elsősorban, hanem olyan játék és módszertani eszköztárat, melynek segítségével színesebbé teheti a tanórákat, jobban megértheti és segítheti a különböző tehetségfaktorokkal és nehézségekkel rendelkező diákjait, vagy éppen ezen munkaformák során mélyítheti önismeretét [16].

A példák felsorolása itt nem érne végett, de enélkül is tisztán kivehető, hogy az élethosszig tartó tanulás modelljét követő, továbbképzéseken elsősorban önszántukból résztvevő pedagógusok, nevelést, oktatást segítő szakemberek a munkaerőpiacra készülő ifjúság kiváló és motiváló modelljei. Természetesen más, például a család, mint elsődleges szocializációs színtér, akár fontosabb hatású is a munkavállalás szocializációjában, ugyanakkor az iskola, a tanári minta is jelentős. Erre a válaszadók kifejtett szövegrészeiből vonhatunk le következtetéseket, hiszen kivétel nélkül jelezték a pozitív értelemben vett tanári hatalom, tekintély jelentőségét, mely nem valósítható meg kellő önértékelés, szakértelem, önbizalom és érzelmi intelligencia nélkül.

A kutatás és a tanulmány nem foglalta magába az osztály, mint közösség és a kortárs kapcsolatok hatását, azonban a tantestület látható és láthatatlan mintája, a rejtett és nyilvános tanterv internalizációja mellett az egyén érzelmi állapotait, stresszkezelését, indulatkezelését, kapcsolatteremtését, problémamegoldó képességét ettől a hármasegységtől sajátítja el. Márpedig ilyen képességek nélkül nem beszélhetünk a munkaerőpiacon sem egyéni sem csoportszinten sikerességről [15].

Nem kérdés, hogy az előbb említett szociális szinterek segíthetnek felkészülni arra is akár, hogy a munkavállalók különböző nyelvismeretekkel, kudarcok elviselésének képességével, pozitív önértékeléssel is rendelkezzenek.

A válaszadók által megosztott „*már elvégeztem és szeretném majd elvégezni*” opciók, felsorolások arra engednek következtetni, hogy a pedagógusok pályafejlődése nem egyértelműen egyenesvonalú, a pályaelhagyás és visszatérés motívuma mellett a karrierépítés, a munkahelyről munkahelyre történő, horizontális-földrajzi változtatások is jellemzők.

Érdekes kutatási anyag lehetne az ifjúság pedagógusaikról vélt attitűdrendszere is, melyből kideríthető lenne, hogy a fiatalság hogyan látja tanáraik pályaválasztását, fejlődését, érzik vagy éppen tudják-e azt, hogy tanáruk számára a tanári munka hivatás, pályakényszer, külső kényszer vagy éppen szabad választás.

A szakmai fejlődés, továbbképzéseken való részvétel kifejtése során a válaszadók olyan képzéseket jelöltek meg, melyek önmagukban is a pályaszocializáció és orientáció támogatását segítik. A pedagógusok az átalakuló, frontális-információt átadó szerepüket felcserélő vagy éppen azzal együtt tovább élő facilitátor szerepekben a mentori munkákat, mentálhigiénét, coacholást, az ön és mások segítségét, illetve a munka- és személyiségprofilok megalkotására fontos kiegészítő képzéseket jelölték meg, mint például a Gardner-féle többszörös intelligencia, a Spencer Kagan-féle kooperatív tanulásmódszertan és egyéb kompetenciafejlesztő foglalkozásokat.

Kutatásom arra már nem tért ki, hogy a pedagógusok képzésük, továbbtanulásuk következő pontjának megválasztásában mennyire tudatosak saját igényeiket, képességeiket, szakmai tudásukat tekintve. Erre csak a kérdőíves anyagból következtethetünk, mely az okokat próbálja előhívni, feltérképezni, mely szerint az egyének személyes, szakmai fejlődés, plusz anyagi forrás elérése vagy éppen kötelezettség teljesítése céljából motiváltak vagy sem.

A diákok számára is fontos lenne biztosítani az érdeklődésük, képességük alapján történő kibontakoztatás lehetőségét, de mintha túl sok mindent kellene elsajátítani, megszerezni, ahhoz, hogy az iskolából kilépve helyt álljunk a munkaerőpiacon. A kérdés persze itt az, hogy honnan ered ez a megfelelési kényszer, túlképzés, üres papírkórság, ahogy a kérdőív kitöltők jelezték. A sok képzés, tanulás ellenére a válaszadók igen kicsi százaléka számolt be pozitív élményről, megtérülő tudásról, minőségi időről. Vajon az ő tanítványaik ugyanezt gondolják?

14.5 ÖSSZEZÉS

Kutatásom során a helyi közösség (gödi intézmények) pedagógusainak törekvéseire, munkaerőpiaci attitűdjeire voltam kíváncsi, annak a tézisnek a fényében, mely szerint a tanáraink, oktatóink modellként, mintaként szolgálnak számunkra a munka világában való helyes és helytelen működési módok elsajátításában, pályaszocializációban, tehetség gondozásban, önértékelésben is [13].

Az egyéni igények, a biológiai és szociológiai előnyök, hátrányok mellett, a munkaerőpiac trendjei folyamatosan hatnak az egyénre, közösségre, egyásra, vagy sikeresen találkoznak, vagy kudarcot eredményeznek.

A keretszámok meghatározása, a foglalkozások presztízse csak az érem egyik oldala, a másik oldalon a pedagógusok továbbtanulási attitűdjével, az élethosszig tartó tanulás vágyával, az önismeret mélyítésének igényével találkozhatunk.

Az anyagi háttér szocioökonómiai státust befolyásoló hatása, a munkáltatói támogatások és ösztönzőrendszerek hiánya mind-mind negatívan hatnak a munkaerőpiaci igények kielégítésére. Az egyéni erőfeszítések túlhajtása, a magára hagyottság érzése, a jutalmazás nélküliség kiégett, pályaelhagyó munkaerőt eredményeznek, az Európai Unió, tudásalapú társadalmat megcélzó stratégiával szembe menve, azt ellehetetlenítve [11].

A pedagógiai tudomány, hivatás, módszertan és szakma. Innovációkkal és pénzügyi konstrukciókkal való támogatása nélkülözhetetlen. A munkaerőpiaci modellként való szerepükért a pedagógusok egyénileg is felelősek, de makroszinten az egész társadalomnak kell tennie érte.

Kutatásom célja volt megvilágítani, hogy a magyar oktatási rendszer munkavállalói, a pedagógusok hogyan tesznek saját fejlődésükért és mit gondolnak helyzetükről 2022-ben.

A tanulmányomban igyekeztem rávilágítani arra, hogy a rendszerben sok a potenciál, de már látszódnak azok az attitűdök is, melyek a rendszer működési zavarait tükrözik.

A hiányosságok jól látszódnak, de tenni ellene adminisztratív, jogi területen kellene, forrásokkal, személyi és tárgyi feltételek biztosításával a pedagógus társadalom és a jövő munkavállalói generációinak megőrzése érdekében. Ebben viszont a munkaerőpiac különböző

irányítóinak, szereplőinek is van felelőssége.

A rendszerben magára hagyott tanár attitűdjei negatív színezetűvé válnak, melyek elsősorban a hierarchikus viszonyrendszerben lefelé, az osztályok, csoportok, diákok felé hatnak negatív értelemben.

Az interjúk és a kérdőív, a kis elemszám ismeretében, egy az önképzésben elhivatott, szerteágazó egyéni utakat bejáró pedagógusközösség képét tárja eléink. A válaszadások az objektivitás mellett a szubjektív élményeket, véleményeket és a kritikai hangot is tartalmazzák.

Érdemes lenne a tanári szerepek mellett a pályaaorientációt segítő rendszer egészét, valamint a kortárs csoportok pályaszocializációt befolyásoló hatását is megvizsgálni.

Tanulmányom befejezéséül arra szeretném felhívni a figyelmet, hogy a tanár személyisége meghatározó, fontos, életre szóló tudást és értékeket adhat, közvetíthet, de a munkavállalói szerepre való felkészítésben csak egy apró szelete a sokdimenziós rendszernek.

14.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 14. FEJEZETHEZ

- [1] ANDORKA R.: *Bevezetés a szociológiába*. 2nd ed. Budapest, Osiris Kiadó, 2006. 427-457 p.
- [2] BAGDY E.: *Pedagógusszerepben. A szakmai önazonosság kialakulása, pályaszocializáció. Tanári létkérdések*. Budapest, Raabe Kiadó, 1994.
- [3] BROWN, P.- LAUDER, H.: *Education, Globalization and Economic Development*. In: Brown, P.-Helsey, A.H.- Lauder, H.- Wells, A.S. (eds.): *Education, Culture, Economy and Society*. Oxford, Oxford University Press, 1997.
- [4] DORNAI E.: *A tanári hatalomgyakorlás kommunikációs mintázatai és összefüggésük az elégedettséggel*. *Pszichológia*, 1, 2001. 63-83 p.

- [5] GIDDENS, A.: *Sociology*. 2nd ed. Cambridge, Polity Press, 1993. 465-493 p.
- [6] GOLDTHORPE, H.J.: *Problems of „Meritocracy*. In: HALSEY, A.H.-LAUDER, H.- BROWN, P.- WELLS, A.S. (eds.): *Education, Culture, Economy and Society*. Oxford, Oxford University Press, 1998.
- [7] HALÁSZ G.: *Az oktatási rendszer*. Budapest, Műszaki Kiadó, 2001.
- [8] ILLICH, I.: *Deschooling Society*. New York, Harper, 1971.
- [9] KENDE A.: *Együtt vagy külön? A szegregált iskolarendszer és a speciális oktatási szükségletek*. In: Iskolakultúra. XIV. évf., 1, 2004. 3-13. p.
- [10] N. KOLLÁR K. – SZABÓ É.(eds.): *Pszichológia pedagógusoknak*. Budapest, Osiris Kiadó, 2004.
- [11] PETRÓCZI E.: *A kiégés jelensége és a pedagógusok*. In.: Petróczi E.(ed.): *Veszélyeztetők és veszélyeztetettek*. Szeged, Jatepress, 2004.
- [12] PUKÁNSZKY B. – NÉMETH A.: *Neveléstörténet*. Budapest-Szeged, Nemzeti Tankönyvkiadó Rt., 1996.
- [13] SALLAY H.: *Tanári elvárások, visszajelentések és a tanulók ezekre adott reakciói: érvényesül-e és miként fejt ki hatását a Pygmalion-effektus?* In: Mészáros A. (ed.): *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2002. 133-145.p.
- [14] SERFŐZŐ M.: *A szervezeti kultúra fogalmának, modelljeinek értelmezése az iskolában, óvodában*. In: Mészáros A. (ed.): *Az iskola szociálpszichológiai jelenségvilága*. Budapest, ELTE Eötvös Kiadó, 2002. 495-506. p.
- [15] SZABÓ L.T.: *Hogyan működik a rejtett tanterv?* *Pedagógiai Szemle*, 2, 1998. 117-125. p.
- [16] TRENCSENYI L.: *Pedagógusszerepek az általános iskolában*. Budapest, Akadémiai Kiadó, 1988.

15 A MUNKAVÁLLALÓK KIÉGÉSÉNEK MEGELŐZÉSI ÉS KEZELÉSEI ALTERNATÍVÁI KÜLÖNÖS TEKINTETTEL A SZOCIÁLIS ÉS EGÉSZSÉGÜGYBEN DOLGOZÓKRA (ALTERNATIVES FOR PREVENTING AND MANAGING WORKER BURNOUT WITH PARTICULAR REFERENCE TO SOCIAL AND HEALTH CARE WORKERS) (ROSTÁNÉ RIEZ ANDREA)

ABSZTRAKT

A társadalmi és gazdasági változások életünk minden területére nagy hatással vannak. A munkáltatók és a munkavállalók egyaránt keresik a módját annak, hogyan alkalmazkodhatnak hatékonyan és sikeresen a változásokhoz. A szociális és egészségügyi ellátórendszerben dolgozók munkahelyi jólléte mára már széles körben tanulmányozott téma. A kliensekkel, ellátottakkal, gondozottakkal való munka, személyes találkozások és interakciók, az ellátórendszerben, illetve az adott intézményben megélt hétköznapi tapasztalások azonban próbára teszik testi-lelki egészségüket, ezáltal pedig eredményességüket és hatékonyságukat is, ami a választott hivatásukban való elkötelezettségüket és motivációjukat gyengíti. A munkahelyi egészség fontossága és összetettsége olyan jelenség, amelyet a munkaerőpiac szereplői és a témával foglalkozó kutatók széles körben tanulmányoztak, más néven burn-out szindróma, és e tanulmány célja, hogy felvázolja a kiégés megelőzésének és kezelésének lehetséges megoldásait, amelyeket a munkavállaló egyénileg és a munkáltató szervezeti szinten egyaránt alkalmazhat.

KULCSSZAVAK

munkahely és mentálhigiéné; szervezet, szervezeti kultúra és munkahelyi klíma; önismeret, szakmai identitás, szakmai hivatásgondozás; kiégés és megoldási alternatívák, szupervízió.

ABSTRACT

Social and economic changes are having a major impact on all aspects of our lives. Employers and employees alike are looking for ways to adapt effectively and successfully to change. The well-being at work of workers in the social and health care system is now a widely studied and widely discussed issue. Working, meeting and interacting with clients, beneficiaries and

cared for persons, and their everyday experiences in the care system and in the institutions, can be a challenge to their physical and mental health, and thus to their effectiveness and efficiency, which can weaken their commitment and motivation in their chosen profession. The importance and complexity of occupational health is a phenomenon that has been extensively studied by labour market actors and researchers on the subject, also known as burn-out syndrome, and the aim of this paper is to outline possible solutions for preventing and managing burn-out that can be applied by the employee individually and by the employer at organisational level.

KEYWORDS

workplace and mental health; organisation, organisational culture and workplace climate; self-knowledge, professional identity, vocational training; burnout and solution alternatives, supervision.

15.1 BEVEZETÉS

A társadalmi és gazdasági változások az életünk valamennyi szegmensére jelentős hatásokat gyakorolnak. Munkaadók és munkavállalók is a változásokhoz való hatékony és sikeres alkalmazkodás útjait keresik, természetesen mindenki a saját aspektusából szemléli és értékeli a megoldáshoz vezető lehetőségeket és módszereket. A munkaerőpiac és foglalkoztatás tématerületei közé a tapasztalati tényekre alapozva méltán kerülhet a burn out jelenség vizsgálata, hiszen napjainkban az emberközpontú vezetés elméletének és gyakorlatának köszönhetően egyre inkább felerősödik a szakmai kiégés megoldási alternatíváinak feltérképezése, sőt egyes módszerek szervezeti szintű alkalmazása.

A szociális és egészségügyi ellátórendszerben dolgozók munkahelyi jólléte mára már széles körben tanulmányozott, sokakat foglalkoztató téma. Az egészségügyi ellátásban dolgozók élet- és munkakörülményeinek megismerésére a külföldi és hazai kutatások is zajlanak, amelyek eredményeként a szakirodalomban egyre több publikációt olvashatunk a szociális és egészségügyi dolgozók egészségi állapotával, egészségmagatartásával, életminőségével és közérzetével kapcsolatban. [1; 2; 11] Amellett, hogy a humán segítők jól megalapozott elméleti és módszertani tudással felvértezve végzik gyakorlatorientált hivatásukat, legfőbb munkaeszközük mégiscsak saját személyiségük. A kliensekkel, ellátottakkal, gondozottakkal való munka, személyes találkozások és interakciók, az ellátórendszerben, illetve az adott intézményben megélt hétköznapi tapasztalások azonban próbára teszik testi-lelki egészsé-

güket, ezáltal pedig eredményességüket és hatékonyságukat is, ami a választott hivatásukban való elkötelezettségüket és motivációjukat gyengíti.

15.2 A TANULMÁNY CÉLJA

A munkahelyi egészség jelentősége és komplexitása a munkaerőpiac szereplői és a téma kutatói számára meghatározó, átfogóan tanulmányozott, a burn out szindróma is ismert jelenség, jelen tanulmány célja, hogy felvázolja a kiégés megelőzésének és kezelésének lehetséges megoldásait, amelyeket a munkavállaló egyénileg és a munkaadó szervezeti szinten is alkalmazhat.

15.3 JÓLLÉT

A WHO (2009) meghatározása szerint „a lelki (mentális) egészség a jóllét állapota, melyben a személy megvalósítja képességeit, meg tud küzdeni az élet átlagos stresszeivel, képes produktívan és eredményesen dolgozni és hozzájárulni a közösség működéséhez”. [12]

Az életminőség vizsgálata során a különböző társadalomtudományi ágakkal foglalkozó szakemberek a kutatási eredményeik konzekvenciájaként az életminőséget általában a szubjektív jólléttel azonosítják. A jól-lét (well-being) a pozitív pszichológia által használt gyűjtőfogalom: a személy egészséges pszichés működését eredményező jellemzők összessége. Ryff (1989) úgy találta, hogy a pszichológiai egészség szempontjai egy olyan többdimenziós jóllét modellbe integrálhatók, amely a következő összetevőket tartalmazza:

1. az egyén pozitív értékelése önmaga és az élete iránt (önelfogadás),
2. a folyamatos növekedés és a személyiség fejlődésének érzete (személyes növekedés),
3. hit, hogy az egyén élete céltudatos és jelentésteli (életcél),
4. minőségi kapcsolatban van másokkal (pozitív kapcsolatok),
5. rendelkezik az élete és az őt körülvevő világ hatékony irányítására való kapacitással,
6. ön meghatározásra való képesség (autonómia). [16]

Ezen dimenziók egysége, egymásra való kölcsönhatása és az egyén szubjektív jólléte azonban manapság nagymértékben függ a munkahelyen tapasztalt kihívásoktól. Általánosnak mondható, hogy mindannyian úgy érezzük, túl sokat dolgozunk, nagyok az elvárások, megterhelő a munkahelyi stressz. Egy ideje már foglalkoztatja a kutatókat a munkahelyi jóllét feltérképezése és pontos azonosítása.

A munkahelyi jóllétet – amelyet Page (2005) a dolgozók munkából eredő jólét-érzeteként definiált – öt nagy kategória alapján lehet azonosítani, amelyek összességében járulnak hozzá az egyén jóllét-érzetéhez:

1. fizikai (fizikai és mentális egészség, fizikai munkakörnyezet, biztonság),
2. érzelmi (pozitív kapcsolatok, érzelmi intelligencia, közösségi felelősség),
3. értékbeli (erkölcsi normák, másság tolerálása, pszichológiai szerződés),
4. személyes fejlődésbeli (autonómia, karrierfejlődés, élethosszig tartó tanulás, kreativitás),
5. munka/szervezeti (munkakövetelmények, a munka biztossága, változáskezelés). [13]

A munkahelyi jóllét befolyásolja az elégedettséget, a munkamotivációt, a teljesítőképességet és az elkötelezettséget. A kutatási eredmények konklúzióiban általában kiemelik, hogy különösen fontos a munkahelyi jóllét támogatása azokban a munkakörökben, amelyekben a folyamatos mentális terhelésnek kitett munkavállalókra nézve a kiégés és a depresszió fokozott veszélyt jelent.

Az egyén szubjektív jóllétének és munkahelyi jóllétének kapcsolatát prezentálja a H-R-W (Health – Relationships – Work) modell, amely az egyén egészsége, kapcsolatai és munkája közötti interaktív, kölcsönös kapcsolatát jellemzi. Az élet különböző területei (mentális és fizikai egészség, társas kapcsolatok és munkahelyi teljesítmény) közötti kölcsönhatás határozza meg jóllétünket. [16]

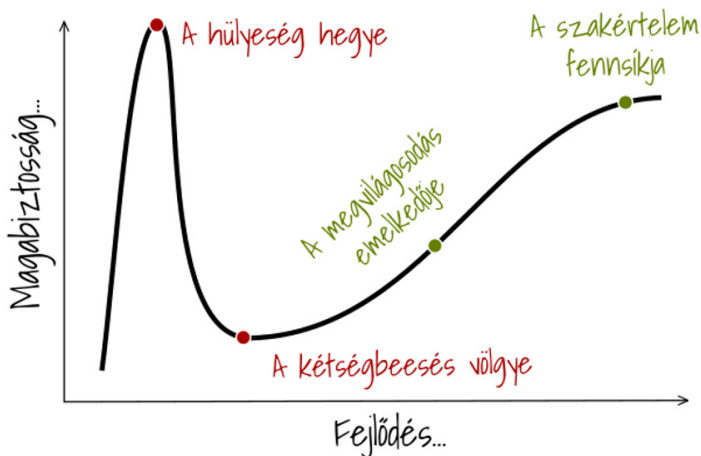
A szervezeti jóllét növelésében jól alkalmazható Martin Seligman PERMA modellje (Positive emotions, Engagement, Relationships, Meaning, Accomplishment) – véli az újgenerációs állásportál. A pozitív érzelmek, elköteleződés, kapcsolatok, értelemteljesség és teljesítmény területét fejlesztve egy motiváló munkakörnyezetet hozhatunk létre, amiben a munkavállalót megbecsülik, hatékonyan tud dolgozni, szeretne fejlődni és mindezt jó hangulatban teszi. [19]

15.4 SZAKMAI IDENTITÁS ÉS KARRIERÚT

A humán segítők hivatásuk gyakorlásához leginkább az elkötelezettségükből merítik az erőt. Koltói és Kiss szerzőpáros a szakmához, munkatevékenységhez való viszonyulás és a munkahely elhagyásának vizsgálatáról szóló tanulmányban így ír: „A mai bizonytalanabb és kiszámíthatatlanabb gazdasági környezetben az egyén pályáját nem lehet egy életre szóló elköteleződésként tekinteni, hanem inkább úgy, hogy a munkavállaló „eladja” szolgáltatásként tudását és képességeit a munkaadónak, aki a projektet szervezi (Savickas, 2012). A karrierutat ezért az újabb elméletekben a szekvenciális,

töredézettebb időszemlélet jellemzi, a pálya feladatok és tapasztalatok sorozataként írható le. (...) Az egyén azzal, hogy egy szakma mellett elkötelezi magát, egy szakmai közösség tagja is lesz, azaz az egyéni fejlődés mellett a társas tényezők fontos meghatározói a szakmai énképének.” [10] A segítő szakmákra különösen igaz, hogy a munkatevékenységekbe való bevonódás az egyén számára a szakmai identitás kialakítása szempontjából meghatározó, hiszen a szakmához való kapcsolatot a hétköznapi viselkedéseken keresztül lehet megélni, és a munkafolyamatban szereplők közötti kölcsönhatások formálják a szakmai én-fejlődést. Nemcsak a segítő szakemberek személyiségét, hanem az önmagukkal és az életükkel, sőt a munkájukkal való elégedettségüket is nagymértékben befolyásolják a mindennapi interakciók, amelyek a kliensek – kliensek környezete – munkatársak és társszakmák képviselői között zajlanak, és ehhez járulnak hozzá a folyamatosan és dinamikusan változó világ által indukált kihívások. A professzionális segítőknél rendelkezniük kell stabil, reális önismerettel és hatékony megoldási/megküzdési stratégiákkal annak érdekében, hogy eredményesen tudják kezelni a hozzájuk segítségért, ellátásáért fordulókat. A pályakezdők hajlamosak túlbecsülni saját képességeiket, s ezzel együtt nem ismerik fel korlátait, ezt nevezik Kruger–Dunning-hatásnak vagy a kompetencia illúziójának. Az egyén a szakmai bevonódással, a megszerzett tapasztalatok által egyre jobban látja a saját szakmai kompetenciáját, munkájának eredményességét, ezáltal mindinkább tisztul a szakmai énképe is.

14.1. ábra: A Dunning-Kruger-effektus görbéje.



Forrás: <https://preprocessor.hu/dunning-kruger-effekt>

Napjainkban a szakmai életút sokak számára igencsak göröngyös. A segítő szakmákban sajnos gyakori, hogy már az első 3-5 évben elfáradnak, kimerülnek a szakemberek. Kezdetben a stressz mértékére panaszkodnak, majd teljesen kiábrándulnak választott hivatásukból. Kutatások igazolják, hogy a munkában eltöltött évek és a kiégés közötti összefüggés igazolható, a kapcsolat azonban nem lineáris.

15.5 MUNKAHELYI STRESSZ

Selye János magyar kutató vezette be a stressz fogalmát – amely a latin *strictus* (szoros) kifejezésből származik – az orvostudomány kifejeztárába: hogy „a szervezet nem specifikus válasza bármilyen igénybevételre” – fogalmazta meg a definíciót. Selye a stresszt nem tartotta eleve negatív életjelenségnek. Véleménye szerint a stressz az élet különböző káros hatásaival való megküzdéshez és a változó környezethez való alkalmazkodáshoz igenis elengedhetetlen.

A munkahelyen a legfőbb stressz forrásokként az alábbiak azonosíthatjuk:

1. Stresszforrás, ha a szervezetben a szerephatárok bizonytalanok: kinek mi a kompetenciája, ki dönt, kihez kell fordulni adott problémával, mi a „szolgálati út”.
2. Személyiség és szerep ellentétéből fakadó stresszforrás. (Nem tud sokféle módon kommunikálni a különféle emberekkel, gátolt, zárkózott, feszült és ingerlékeny.)
3. Szerepbizonytalanság: a munkavállaló bizonytalan, hogy a munkakörében mit kell ellátnia, milyen elvárásoknak kell megfelelnie, pontosan milyen jogköre van. Ez általában a munkába állás kezdeti időszakában, a betanulási fázisban fordul elő. A szervezet változása esetén újabb szerepbizonytalanság jöhet létre, mert a megszokott feladatkörök átíródnak. Vezetői pozíció megkezdésekor az újonnan kinevezett vezetőknek ez jellemző problémájuk.
4. Szerepkonfliktus: a vezetői utasítás és demokratikus érzelmek konfliktusát éli meg a munkavállaló.
5. Szereptúlterhelés: sokféle emberi kapcsolat jellemzi a munkakört, sokféle kommunikációt igényel a munkavégzés, ezért nem képes mindenkihez egyedi módon viszonyulni.
6. Pszichés stresszorok: a kiszámíthatatlan, hajszolt munkatempó, amiből pszichoszomatikus megbetegedések alakulhatnak ki.
7. Jelentős stresszforrás, ha a dolgozó úgy érzi, hogy nincsen befolyása a munkahelyi történésekre, változásokra.

8. Kifejezetten megterhelő stresszforrás, ha bizonytalanság alakul ki a munkavállalóban az állás megtartásával kapcsolatban.
9. Szorongást és agressziót szülhet, ha diktatórikus eszközöket alkalmaz a vezető. Ezért kiemelten fontos a vezetők képzése, önismeretük és kompetenciáik fejlesztése, mert ezzel hozzájárulhat a munkatársak jobb közérzetéhez. [5; 6]

Ezek a stresszforrások különböző mértékben nehezítik meg a munkavégzést, hiszen mindannyian másként reagálunk életkorunktól, tapasztalatunktól vagy épp lelkiállapotunktól függően is. Érdeemes azonban a munkahelyi stresszorokat kategorizálni, ahogy azt Klein Sándor publikálta. Az általa öt nagy csoportba sorolt tényezők segítik megérteni, hogy mitől is válik túlhajtottá, frusztrálttá a munkavállaló.

14.1. táblázat: Munkahelyi stresszorok.

A munkavégzéssel, munkaköri leírásokkal, feladatokkal kapcsolatos stresszorok	Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok	A szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok	Szervezeten kívüli stresszorok	Speciális rétegek stresszorai
mennyiségi és/vagy minőségi túlterhelés vagy alulterhelés; munkafeltételek; változások a munkában; lépéstartás a gyors technológiai változással	zsúfoltság, rossz világítás, szennyezett levegő, kellemetlen szagok, zaj	egyén szintjén; csoport szintjén; szervezeti szinten	hatásukban összemósódnak a munkahelyi stresszorkkal: családi kapcsolatok, anyagi problémák, családi és munkahelyi problémák összeegyeztetésének nehézsége	nők, fizikai és szellemi dolgozók, vezetők és beosztottak, kisebbségek, fogyatékkal élők

Forrás: [9]

A munkahelyi klíma és a team munka megfelelő, optimális minősége hozzájárul ahhoz, hogy a munkaerő csökkenthesse a stresszorok általi megterhelést. A munkahelyi klíma ugyanaz a szervezetnek, mint a személyiség az egyénnek. Leírja, bemutatja a klíma az adott munkahelyet, de alakítható, formálható és fejleszthető is. Vezetőknek és beosztottnak egyaránt érdemes törekedni a folyamatos karbantartásra, javításra, hiszen ez is hozzájárul a munkahelyi jólléthez. A folyamat rejtett erőforrásai pedig a munkahelyi teamek, a munkatársak személyiségének, tudásának, kompetenciájának szinergiája, amelyet mindenki kamatoztathat.

A kreatív klíma jelenségével elsőként Göran Ekvall svéd pszichológus – szerinte a szervezet mindennapi életében megfigyelhető viselkedésminták, attitűdök és érzések együttesen fejezik ki a szervezet klímáját – foglalkozott, aki azt tíz jellemzővel írta le:

1. Kihívás: a tagok érzelmi bevonódása és elkötelezettsége a célokkal, élvezet és jelentésteliség a munkában.
2. Szabadság: függetlenség és autonómia a feladatok meghatározásában, megoldásában.
3. Új ötletek támogatása: az új elgondolások kezelésének módja, figyelmeség, lehetőség az új ötletek kipróbálására.
4. Bizalom, nyitottság: érzelmi biztonság a kapcsolatokban; vélemények megosztása a megszegyenülés félelme nélkül; a hibázás nem von maga után érzelmi nyomást.
5. Dinamizmus, élénkség: változatosság, eseményteliség.
6. Játékoság, humor: könnyedség, spontaneitás, nyugodt légkör, melyben helye van a viccelődésnek és a nevetésnek is.
7. Vita: lehetőség a vélemények ütköztetésére, egymás tapasztalatainak, nézőpontjainak megismerésére.
8. Kockázatvállalás: bizonytalanság tolerálása; új lehetőségek megragadása; gyors döntések; készenlét a cselekvésre.
9. Idő az elmélyülésre: elég idő jut az új ötletek kidolgozására, nem tervezett folyamatokra, a feladat megoldása során felmerülő új problémák végiggondolására.
10. Konfliktusok: érzelmi és személyes feszültségek, ellentétek, pletykák; az egyetlen faktor, amely a kreatív klímát negatívan befolyásolja. [17]

15.6 KIÉGÉS ÉS MEGOLDÁSI ALTERNATÍVÁK

Amennyiben a munkavállaló a stresszfaktorok kezelésében nem sikeres, mert vagy önerőből nem tudja azokat kezelni vagy nem kap kielégítő támogatást a megküzdéshez, nehéz és összetett folyamat eredményeként kialakul a burn out szindróma. „A kiégés olyan mentális, érzelmi és fizikai tünetcsoport, amely krónikus stressz, érzelmi megterhelés hatására lép fel. (...) legátfogóbb megfogalmazása szerint ez egy olyan fizikai és érzelmi kimerüléssel járó állapot, amely munkavégzés kapcsán kialakuló, hosszan fennálló stressz hatására jön létre, és befolyásolja a személy jóllétét, pszichés, mentális, egészségi állapotát, illetve teljesítményét is.” [7]

A segítők szakemberek az elhivatottsága és lelkesedése ellenére az alacsony jövedelem, a hosszú munkafolyamatok és munkaidő, az extrém fizi-

kai és lelki igénybevétel melletti nagy felelősség, a szervezeti/munkahelyi támogatás hiánya, az adminisztratív feladatok aránytalansága, a karrierés az előrelépési lehetőségek hiánya, az alacsony szakmai presztízs mind az ellátottak, mind pedig a társadalom részéről nagyban hozzájárulnak a nemkívánatos jelenség kialakulásához. Egyéntől és szituációtól függő, hogy milyen szimptomákat mutat a munkavállaló, de az alábbi táblázatban összefoglalt tünetek közül bármelyiket, bármilyen kombinációban tapasztalhatjuk.

14.2. táblázat: A kiégés szimptomái

Fiziológiai tünetek	Pszichés tünetek	Szociális tünetek	A munka területén megjelenő tünetek
testsúlyváltozás	krónikus szorongás	elszigetelődés	a teljesítmény romlása
alvászavar	reaktív depresszió	barátoktól való eltávolodás	a munka iránti elköteleződés megváltozása
krónikus fáradtság érzése	ingerlékenység	a tevékenységek iránti érdeklődés csökkenése	a kollégákhoz való viszonyulás megváltozása
különböző pszichoszomatikus tünetek	agresszió	cinizmus	a munkahelyi nézeteltérések megnövekedése
	reménytelenség érzése	a különböző függőségek viselkedésbeli változásokként mutatkoznak meg	
	önértékelési nehézségek		

Forrás: A szerző saját szerkesztése

A tanulmány következő részében olyan megoldási lehetőségeket mutatok be röviden, amelyek a szociális és egészségügyi szakemberek (munkaadók és munkavállalók) személyes tapasztalatai alapján hatékonyak lehetnek mind a megelőzés, mind a terápia szempontjából. Ezek a módszerek egyéni és szintű megoldásokként is alkalmazhatóak.

A káros következmények elkerülése végett nagyon fontos a megelőzés, azaz a tünetek korai felismerése.

Fontos a prevenció terén a munkával, hivatással kapcsolatban a saját személy fontosságának és jelentőségének érzése a munkahelyen, valamint az autonómia, a szakmai fejlődés lehetősége, továbbá a támogatórendszerek – a munkahelyen stábmegbeszélések, esetmegbeszélés, szakmai továbbképzések, szupervízió, kollegiális konzultáció stb. – megléte, az anyagi-erkölcsi megbecsültség és a szakmai túlterheltség szabályozása, a kiegészítő megelőzésére a saját jól alkalmazható eszköztár fejlesztése. **Prevenációs lehetőségek** például:

1. a reziliencia (lelki ellenálló képesség) növelése,
2. koherencia érzésének erősítése,
3. a mindfulness (az éber figyelmen alapuló stresszcsökkentés),
4. munkahelyi pszichoszociális stressz nyomonkövetése,
5. érzelmszabályozási technikák,
6. relaxációs módszerek,
7. a pszichológiai / spirituális tanácsadás,
8. a magasabb szintű önismeret fejlesztése elsősorban csoportban
9. szupervízió egyéni/team formában
10. vagy a más országokban elterjedt 'sabbatical year', azaz a hat dolgozó esztendő követő hetedik évben teljes évi szabadság.

A humán segítő szakmák képviselői számára az **érzelmszabályozási technikák** fejlesztése, kimunkálása, esetleg új eljárások elsajátítása hozzájárulhat a mentális egészség megőrzéséhez, a jóllét fenntartásához is. A szakirodalom meghatározása szerint az érzelmszabályozás olyan tudatos és nem tudatos kognitív folyamatok összessége, melyek elősegítik a különböző érzelmi töltettel rendelkező információk feldolgozását. A témával foglalkozó kutatók leírása alapján egyértelmű, hogy az egyén az érzelemreguláció folyamatában képessé válik az érzelem minőségének, intenzitásának és időtartamának módosításra, vagyis a kognitív érzelemreguláció hatékonyan segíti az érzelmmel teli helyzetekkel való proaktív megküzdést. [15] Mentőöv érzelmi viharok esetére címmel az Országos Mentális, Idegsebészeti és Ideggyógyászati Intézet munkatársai jól szerkesztett, könnyen használható tájékoztató és öngyógyító füzetet állítottak össze. [8]

A Magyarországi Bálint Mihály Pszichoszomatikus Társaság orvosoknak és egyéb segítő szakembereknek nyújt segítséget. A **Bálint módszer** lényege, hogy a 7-18 fős munkacsoportban szupervízió jellegű pszichoterápiás esetmegbeszélés zajlik. Az esetmegbeszélő csoport probléma orientált, közép-pontjában az orvos-segítő és beteg-kliens kapcsolat, az érzelmileg megterhelő esetek és szituációk állnak. A támogató légkörű csoportban lehetőség

nyílik a konfliktusos helyzetek elemző megbeszélésére, hosszú távon segítve a kommunikáció, szakmai és személyes kompetencia fejlődését, az önismeret mélyülését, konfliktuskezelési technikák gazdagítását. [14]

Az egyik orvosi szempontból is a legjobban megalapozott és a legtöbbet kutatott relaxációs módszer, amely erősíti a test öngyógyító folyamatait az a relaxációs eljárás, amit **autogén tréning**nek neveznek. A módszer kidolgozása Johannes Heinrich Schultz német pszichiáternevéhez kötődik. Az autogén tréning az egyén saját erejét és aktivitását használja fel, ahogyan azt a neve is kifejezi – autogén módon. A rendszeresen, tréningyszerűen végzett gyakorlatokkal – belső koncentrációval és az egyén önmagára irányuló passzív figyelemmel – létrehozza a pszichés és testi-lelki ellazultságot. Ebben a relaxált állapotban teste képessé válik befolyásolni ön-regulációs rendszerét, amely a keringést, szívritmust és légzést is kontrollálja. Az autogén tréning eljárás lehetővé teszi a stressz csillapítását oly módon, hogy az egyén megtanítja ellazítani autonóm idegrendszerét. Az autogén tréning elsajátításához képzett szakember segítségével kb. 15-20 alkalom szükséges. Az autogén tréning jelentősen hozzájárul életminőség és közérzet javulásához, kellő felkészültséget biztosít, pszichés energiát szabadít fel a stresszek, konfliktusok megfelelő kezeléséhez. A módszer rendszeres gyakorlásával rövidebb idő alatt tud az egyén mélyebben és nyugodtabban pihenni, fizikai tűrőképessége növekszik, a pszichés feszültségtűrése és teljesítménye fokozódik, az önismerete fejlődik. [18] Az önismeret és kompetenciafejlesztés, illetve a hivatásgondozás és a munkahelyi lelki egészségvédelem hatékony eszköze a **szupervízió**, amely olyan rendszeres időközönként történő beszélgetés, ahol a szakember folyamatos kísérést kap a szupervizortól. A szupervízió se nem oktatási és se nem egészségügyi szolgáltatás. A túlfeszített ember terheinek könnyítéséről szól, szakmai szerepben való hatékonyabb működés kialakításában támogat. Célja, hogy segítse megtartani a résztvevő szakemberek: munkabírását, stresszkezelési, stressztűrő képességét, motiváltságát, együttműködési képességét, ahogy azt Wiesner Erzsébet tanítja, írja és műveli. „A szupervízió tanulást, fejlődést, személyes hatékonyság-növekedést szolgál, szerződésen alapuló, a saját szakmai tapasztalatokból kiinduló és oda mindig visszacsatoló folyamat keretében. Lényegi eleme, fő működésmódja az önreflexió, a szupervizor reflektív jelenléte.” [4]

A szupervízió személyes tanulási folyamat, amely egyben erősíti és védelmezi a szupervizált lelki egyensúlyát és épségét, mentális egészségét és támogatja a szakmai (identitás) fejlődésben. A szupervízió strukturált tanulási folyamat, melyben a szupervíziót igénybe vevő (szupervizált) a saját szakmai

tapasztalatára reflektál és ezen keresztül tanul, lényege tehát a folyamatos önreflexió, a saját tapasztalatokból való önálló célkitűzésnek megfelelő szakmai előrehaladás. A szupervizált a szupervíziós folyamatban saját magát tanulja, amelyre négy féle módon van lehetősége. A szupervízió formáit és rövid ismertetésüket az alábbi táblázatban foglaltam össze.

14.3. táblázat: A szupervízió munkaformái

Egyéni szupervízió	Csoport-szupervízió	Team-szupervízió	Szervezetfejlesztő szupervízió
A szakemberrel egyénileg dolgozik a szupervízor. Biztosított az egyéni tanulási tempó ideális figyelembevételére, a személyiséghez igazodó módszerek alkalmazására. A folyamat ülésenként 60 perc. A folyamat min. 7 ülést feltételez.	A csoport létszáma 4-7 fő, akik a segítő foglalkozást gyakorolják, hasonló vagy különböző területeken. Ez a forma lehetővé teszi az egymástól való tanulást is, ugyanakkor a csoporthatás erősíti az elfogadottság, a többszempontúság érzését, gyakorlását. A szupervíziós ülések időtartama min. 90 perc, optimálisan 180 perc. Az eredményes folyamat üléseinek száma: a csoport létszáma + 2 ülés.	Egy munkahelyen, az együtt dolgozó teamek számára ad segítséget többek között az együttműködéshez, a belső problémák kezeléséhez, az esetleges új feladatok sikeres elvégzéséhez. Cél- és feladatorientált, az eredményes folyamat a céltől függően 10-30 ülés, majd célszerű a visszajelző ülések megtartása is néhány hónap eltelte után. A csoportszupervízióhoz hasonló szervezésben történik a munka.	Teljes munkaközösség számára ajánlatos munkaforma. Cél- és feladatorientált, egyedi tervezést és stratégiát igényel. Min. 15 ülés a folyamat megszakitása nélkül, nyugodt környezetben ajánlott végezni. Szakmailag szükséges a folyamatkísérés és a visszajelző tréning.

Forrás: A szerző saját szerkesztése

15.7 BEFEJEZÉS

A humán segítők testi-lelki jólléte elengedhetetlen ahhoz, hogy a klienseikkel, pácienseikkel folytatott munkát hosszú távon tudják végezni. Ehhez elengedhetetlen a minőségi szervezeti kultúra, amelyben nemcsak a közös nyelv használata, egymás tisztelete, a kooperatív magatartás adott, hanem az önismeret és a kompetenciák fejlesztésének lehetősége is. Ilyen körülmények között a kiegészítés megelőzhető. Mivel a segítő szakemberek alapos elméleti és módszertani tudással felvértezve, de egész személyiségükkel látják el feladataikat, szükség van a testi-lelki karbantartásra, a mentális egészség védelmére. Ez a szakemberek számára egy élethosszig tartó folyamat. A változások

reziliens módon való kezelését egyénileg vagy közösségben, többféle módszerrel sajátíthatják el. A mindennapi munkájára és önmagára is képessé kell válnia reflektív módon reagálni annak érdekében, hogy a hozzáfordulókkal eredményes és hatékony munkát végezhesen, elkerülje a kiégést.

15.8 IRODALOMJEGYZÉK A 15. FEJEZETEHEZ

- [1] AIKEN, L.H; CLARKE, S.P.; SOLOANE, D.M.; SOCHALSKI, J.A.; BUSSE, R.; CLARKE, H.; GIOVANETTI, P.; HUNT, J.; RAFFERTY, A.M.; SHAMIAN, J. *Nurses' Reports on Hospital Care In five Countries*. Health Affairs. May/June, 2001. 20 (3): 43-53
- [2] ÁDÁM Szilvia, GYÓRFFY Zsuzsa, CSOBOTH Csilla. *Kiégés (burnout) szindróma az orvosi hivatásban*. Hippocrates, 2006. 8 (2): 113-117
- [3] ARSHAD, Huzaifa. *Positive psychology at work ensures a good organization culture. The presentation includes the Psycap Model of Positive Psychology along HRW Model and Emotional Intelligence*. <https://www.slideshare.net/MdHuzaifaArshad/positive-psychology-in-organization> letöltés: 2023.08.11.
- [4] BAGDY Emőke, WIESNER Erzsébet: *Szupervízió. Egyén – csoport – szervezet*. Supervisio Hungarica, 2005: 251
- [5] BARCSI Tamás, JUHÁSZ Éva, KARAMÁNNÉ Pakai Annamária, SZABÓ József (é.n.): *Munkahelyi lelki egészségvédelem*. Tréning tematika. TÁMOP-4.1.1.C-12/1/KONV-2012–0010 TÁMOP 4.1.1/C – NyME – BGF – PTE – ZFOK – PFA https://www.etk.pte.hu/protected/OktatasiAnyagok/%21Palyazati/20141017/Munkahelyi_lelki_egeszsegvedelem_Treningtematika.pdf Letöltés: 2017.02. 13.
- [6] BUDA Béla. *A lélek egészsége. A mentálhigiéné alapkérdései*. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest, 2003. ISBN 963-19-3276-1
- [7] FÜLÖP Emőke, GÁBRIS Zita: *Kiégés a kognitív érzelmreguláció tükrében magyar orvosok között*. ORVOSI HETILAP, 2022 (163) 8: 319-327
- [8] KISS Anna, FARKAS Judit, GYURKÓ Noémi: *Mentőöv érzelmi viharok esetére. Érzelemszabályozás a gyakorlatban*. 2021 <http://www.opai-adikt.hu/files/Onsegito-fuzet.pdf> letöltés: 2022.04.22.
- [9] KLEIN Sándor. *Munkapszichológia*. Budapest, 2004 EDGE 2000 KFT
- [10] KOLTÓI Lilla, KISS Paszkál. *A szakmai elkötelezettség és a munkahelyről való kilépési szándék összefüggései az életpálya előrehaladtával*. Magyar Pszichológiai Szemle, 2020 (75) 4/5: 581–599 (583)
- [11] KOPP Mária, MARTOS Tamás. *A társadalmi összjólét jelentősége és vizsgálatának lehetőségei a mai magyar társadalomban I. Életminőség, gazdasági fejlődés és a nemzeti összjóléti index*. Mentálhigiéné és Pszichoszomatika 2011. (12) 3: 241–259

- [12] KOPP Mária, MARTOS Tamás. *A társadalmi összjólét jelentősége és vizsgálatának lehetőségei a mai magyar társadalomban I. Életminőség, gazdasági fejlődés és a nemzeti összjóléti index.* Mentálhigiéné és Pszichoszomatika, 2011. (12) 3: 244
- [13] KUN Ágota: *A munkahelyi jóllét és elköteleződés.* Munkaügyi szemle, 2010 (54) 2: 35-41
- [14] Magyarországi Bálint Mihály Pszichoszomatikus Társaság <https://balint-tarsasag.hu/> letöltés: 2023.08.11.
- [15] MIKLÓSI M., MARTOS T., KOCSIS-BOGNÁR K., PERCZEL-FORINTOS D. *A Kognitív Érzelem-Reguláció Kérdőív magyar változatának pszichometriai jellemzői.* Psychiatria Hungarica, 2011 (26) 2: 102-111
- [16] Ryff, Carol D. *Happiness is everything, or is it: Explorations on the meaning of psychological well-being.* Journal of Personality and Social Psychology, 1989 (57) 6: 1069–1081
- [17] sz.n.: *A kreatív klíma 10 jellemzője* <http://www.infotandem.hu/portfolio/kreativ-klima/> letöltés: 2023.08.11.
- [18] sz.n.: *A relaxációs és szimbólumterápiás módszerek és specializációk ismertetése* <https://relaxacio.hu/modszerek.html> letöltés: 2022.09.08.
- [19] sz.n.: *Munkahelyi jóllétre vágytok? Íme néhány út, amin elindulhattok* <https://dreamjobs.hu/ro/blog/post/munkahelyi-jolletre-vagytok-ime-nehany-ut-amin-elindulhattok> letöltés: 2023.08.11.

16 SZERVEZETI KULTÚRA EGY GYŐRI TECHNIKUM ÉLETÉBEN (ORGANISATIONAL CULTURE IN A TECHNICAL SCHOOL IN GYŐR) (HATOS HAJNALKA)

ABSZTRAKT

A szakképzésben, konkrétan egy technikumban és a kapcsolati hálójában szereplő szervezetek duális képzésben való együttműködése során kialakult szervezeti kultúra vizsgálata a tanulmány témája. A kutatás célja annak megfogalmazása, hogy mely területek hangsúlyosak a szervezeti kultúrában a duális képzésre irányuló együttműködés során, vannak-e kapcsolódási pontok az érintett felek között, valamint milyen megjelenési formái vannak a szervezeti kultúrának. A tanulmányban az elméleti áttekintés után a technikum és a duális partnerek együttműködésének és szervezeti kultúrájának bemutatása, elemzése történik, majd az összegzés megfogalmazása. Az érintett szereplőket vizsgáló módszer a dokumentumelemzés és az interjú. Azt feltételezzük, hogy a közös munka célja, az együttműködést motiváló erő a képzett munkaerő pótlása.

KULCSSZAVAK

szakképzés, szervezeti kultúra, duális képzés, együttműködés, technikum

ABSTRACT

The study examines the organisational culture in vocational education and training, specifically in a technical college and the cooperation of the organisations in its network of contacts in dual training. The aim of the research is to formulate which areas are emphasised in the organisational culture during the cooperation on dual training, whether there are any interfaces between the parties involved and what forms the organisational culture takes. After a theoretical overview, the paper presents and analyses the cooperation and organisational culture of the technical college and the dual partners, and then draws a conclusion. Document analysis and interviews are used to investigate the actors involved. It is assumed that the purpose of the joint work, the motivating force for the cooperation, is the replacement of skilled labour.

KEYWORDS

vocational training, organisational culture, dual training, cooperation, technical college

16.1 INTRODUCTION

For me, the link between organisational culture and the study of the network of relationships and communication in vocational education and training was the organisational culture of organisations that think together, transmit knowledge together and work according to a common set of values. The study presents one of the existing forms of cooperation in dual training within VET and its organisational culture.

„One of the most popular approaches, and the one that resonates most with business leaders, is that culture functions as a „glue” or „glue maker” that holds the organisation together – and, to take the second analogy further, „wakes it up”, driving change.” [4]

The Vocational Education and Training Act 2019 introduces a major change – in order to achieve the goals set out in the Vocational Education and Training 4.0 strategy – and a new opportunity and organisational framework for the implementation of vocational education outside school. Under the Vocational Education and Training Act, students can participate in vocational education and training at a vocational training institution or, with a vocational training work contract, at a dual training place. In order to meet the dual training place requirements jointly, an economic entity and a vocational training centre may establish a nonprofit-making economic company which may operate as a sectoral training centre.

The cooperation between a technical university in Győr and business organisations, small and medium-sized enterprises in Győr and the surrounding area can be seen in practice.

What aspects of organisational culture are emphasised in the cooperation on dual training? Are there any links in terms of organisational culture between the business world – i.e. the dual trainers – and the education sector? What forms does organisational culture take in the cooperation between these actors?

After a conceptual and theoretical overview and a brief presentation of the research carried out in the field, the paper will focus on the elements of organisational culture that define the actors of vocational education and training.

16.2 CONCEPTUAL AND THEORETICAL OVERVIEW

According to Article 82 of the Act on Vocational Education and Training, a dual training centre is a training centre or – with the exception of a vocational training institution – another business organisation entered in the register of dual training centres by the competent regional chamber of commerce for the purpose of participation in vocational education and training, where the conditions for the organisation of vocational education and training are ensured, i.e. where the centre employs persons with the qualifications and professional qualifications or professional qualifications and experience specified in the Government Decree and has the necessary equipment and facilities for the training.

The CCC is a non-profit economic association that aims to achieve cooperation in order to meet the requirements of the dual training place. Pursuant to Article 9/F(2) of the Ctv, the nonprofit character is conferred on the company and may only be indicated in its name if its articles of association state that the profits from its activities may not be distributed among its members but must be used to increase the company's assets. The purpose of operating as a non-profitmaking company is to strengthen cooperation between its members and to ensure that the profits are used for the performance of the dual training tasks. Article 81 of the Vocational Training Act defines the founding members in the context of the establishment of a Sectoral Training Centre. A minimum of four micro or small enterprises, at least two medium-sized enterprises or business organisations and the Vocational Training Centre may establish a Vocational Training Centre with a maximum of 60% ownership. The size of the company shall be determined on the basis of the SME Act. With the exception of the Vocational Training Centre (which is financed from budget appropriations granted as central subsidies or budget subsidies), no more than 20% of the income of the members of the Sectoral Training Centre may come from subsidies granted directly from the central budget [9].

„Corporate culture is reflected in commonly agreed values and norms, in the shared commitment to corporate goals over individual goals.“ [11] [5]

Héder-Rima and Dajnoki break down the details of organisational culture into material/tangible elements and spiritual elements. The material/tangible elements include the working environment, arts, rules, processes, customs, symbols, tools, objects, website, building, offices, dressing, while the spiritual elements include knowledge, beliefs, experience, ceremonies,

values, behaviour, norms, language, jargon, common stories, desired, shared goals, management philosophy and mood are named as parts of their organisational culture and employer brand alignment framework in their diagram. [7]

When looking at models of organisational culture, there are many approaches. Among others, the Handy culture model (1999), the Hofstede national culture model (2010), Morgan's culture model (2007), Trompenaars culture dimensions (Humpden-Turner & Trompenaars (2006), Cameron-Quinn Competing Values Framework (2007), Wong model (1999), Hall model (2008), Slevin-Covin model (1990), Harrison culture model (2005), Henry Mintzberg organisational configuration model (2010), Kluckhohn and Strodtbeck's six dimensions (1973), Globe questionnaire cultural dimensions (2004).

In the classical Hofstede model, uncertainty avoidance, power distance and individualism/collectivism determine the pattern of action.

Trompenaars and Humpden-Turner's organisational culture model groups cultures along two axes, one with the person and task-oriented at the two ends of the axis, and the other with the hierarchical and egalitarian.

The Cameron and Quinn organisational culture model characterises and compares organisations by exploring value preferences. It places the culture types along two axes in four planes. The patterns can be identified in the light of the axes of stability, order, control, flexibility, dynamism, autonomy, and the axes of internal focus, integration, external focus, differentiation [13].

The Globe research community's understanding of culture can be summarized as follows: „Culture is the set of motivations, values, beliefs, identities and shared interpretations or meanings of significant events that are shared by all members of a community, derived from common experiences and passed down through generations.“ [2] [8]

Cameron and Quinn's types of organisational culture are divided into four parts based on stability, control and flexibility, autonomy on one axis and internal focus, integration and external focus, differentiation on the other axis: hierarchy, clan, market, adhocracy (as shown in the first figure).

The „clan“ type of culture seeks stability, focusing on phenomena within the organisation, whereas the „adhocracy“ culture works the other way round.

The „market” culture demands stability but focuses on the environment, while the „clan” culture, on the contrary, seeks flexibility and focuses on the inside of the organisation.

16.1. Figure: Cameron and Quinn’s types of organisational culture

	flexibility, autonomy		
internal focus, integration	CLAN	ADHOCRACY	external focus, differentiation
	HIERARCHY	MARKET	
	stability, control		

Source: Bognár, 2013, 48.

Cameron and Quinn’s model of organisational culture is based on the Competing Values Framework. The values of each culture can be grouped into the areas of quality management, leadership and effectiveness, and human resources. The list of values is shown in Table 1. In the table, I have indicated in bold the values that are specific to the school under study and the dual training partners. Quinn developed a questionnaire to identify the types of organisational culture distinguished by the competing values system, called OCAI, or Organisational Culture Assessment Instrument, short for Organizational Culture Assessment Instrument. The OCAI measures organizational culture along key dimensions, namely: the main characteristics of the organization (how the organization is perceived from the outside), the leadership style and approach (what permeates the organization), the management of people (how people are treated), the organizational glue (the cohesiveness of the organization), the strategic

focus (the areas highlighted in the organizational strategy) and the success criteria (the criteria along which success is interpreted) [3]

15.1. Table: Competing values framework values by 3 criteria (own editing)

	The values of quality management in a framework of competing values	Values related to leadership and efficiency	Values related to human resources
Clan	empowerment, teamwork , employee involvement, human resource development , open communication	<i>orientation</i> : cooperation <i>leadership type</i> : supportive , mentor, team builder <i>values</i> : commitment, communication , development <i>effectiveness theory</i> : human development and participation	<i>HR role</i> : employee support tools : responding to needs <i>end goal</i> : engagement , cohesion <i>Competences</i> : assessment of public opinion , management development
Adhocracy	surprises, setting new standards, anticipating needs, continuous improvement , creative solutions	<i>orientation</i> : creativity <i>leadership type</i> : innovator , entrepreneur, visionary <i>value proposition</i> : innovative outcome, transformation, speed <i>efficiency theory</i> : innovation, vision, new ideas	<i>HR role</i> : agent of change tools : driving transformation <i>end goal</i> : organisational renewal <i>competences</i> : systems analysis, consultation, facilitation
Hierarchy	fault detection, process control, systematic	<i>orientation</i> : control <i>leadership type</i> :	<i>HR role</i> : administrative
	problem solving , use of quality tools	coordinator, organiser , supervisor <i>value oriented</i> : efficiency, consistency, timeliness <i>efficiency theory</i> : control, productivity	specialist tools : process reengineering <i>end goal</i> : efficient infrastructure <i>competences</i> : customer relations, meeting service needs
Market	measuring customer preferences, improving productivity , creating external partnerships , involving customers and suppliers	<i>orientation</i> : competitive <i>leadership type</i> : hardheaded, competitive, productive <i>value proposition</i> : market share, target achievement, profitability <i>efficiency theory</i> : aggressive competition	<i>HR role</i> : strategic business partner tools : alignment with business strategy <i>end goal</i> : to gain fundamental influence <i>competencies</i> : general business skills, strategic leadership, strategic analysis

Source: compiled authors / Bognár, 2013.

16.3 PRESENTATION OF THE COOPERATION AND ORGANISATIONAL CULTURE OF A TECHNICAL SCHOOL IN GYŐR AND ITS DUAL PARTNERS

At the centre of the cooperation is a technical school in Győr, whose main activity is vocational secondary education, operating in Győr-Moson-Sopron county. The managing body is the Ministry of Culture and Innovation. The central managing body is the National Office for Vocational and Adult Education. Maintained by the Győr Vocational Training Centre.

For the academic year 2021/22, the institution has set its vision and mission for the future, as required by law.

Győr University of Technology's vision: to provide at least one non-replacement qualification for every interested person. Our aim is to train professionals who can dream the future! [12]

The mission of the institution: to meet the needs of the region's labour market, to provide up-to-date professional knowledge and to train the professionals of the future by developing competences that meet the expectations of the times. In our educational work, we value collaboration, flexibility, complex problem solving, creativity, literacy, a healthy lifestyle and a green heart.

Based on the strategies and regulations presented earlier, the Technical Centre has established a cooperation with AUDI Hungaria Zrt. Large Enterprise Training Centre, E-ON Hungaria Zrt, Vill-Korr Hungaria Zrt and the Győr Electrical Industry Training Centre for vocational training in the form of dual training.

The Sectoral Training Centre was established by the two companies operating in the city and the Vocational Training Centre (which has schools in Győr and Mosonmagyaróvár), in accordance with the strategic and legal requirements, in order to provide education and dual training in line with the needs of the labour market. The aim is therefore common. To train workers who can acquire theoretical and practical skills in a real company environment through dual training. The training programme has been developed jointly to take account of regulations and local specificities.

The training centre will provide its vocational training role by lending work to small businesses in the surrounding area, in addition to the on-site work-

shops and off-site work of the founding companies. The training programme is designed to provide the right curricula for the profile (specialisation) of the enterprise and to reduce subsequent employee turnover.

The smaller businesses are located in Győr and its surroundings, in Mosonmagyaróvár, Gönyű, Kunsziget in the school's catchment area, i.e. in Győr-Moson-Sopron County, in this respect definitely in the Győr area.

Strategic objectives, whether they concern economic actors or vocational training, link organisations.

They share a common goal, are close to each other in terms of territory, but in response to the challenge of digitalisation, the online form of contact is often used in addition to the face-to-face meeting.

Government governance is also the same between these sectors, with the Minister for Innovation leading the way and regulating operations.

In horizontal cooperation, the leading and liaison role of the Chamber of Commerce can be highlighted, which, thanks to its good practice in the county, provides various forms of regular contact, analysis and assistance in solving practical problems.

On the basis of the theoretical theorems reviewed, I examined the organisational culture of our partners in my school's network of relationships through document analysis and interviews.

The collaborators mentioned in this thesis carry out their teaching and educational work according to the principles of VET 4.0 and the values of Professor Géza Pattantyús-Ábrahám. They value complex problem solving, critical thinking, creativity, people management, teamwork, emotional intelligence, judgement and decision making, service orientation, negotiation, cognitive flexibility [15]. Professor Pattantyús has educated the future generation to a family approach, professionalism, love of music, culture, sport and order. All the companies involved in the dual training programme have a Pattantyús background, having been students, and in many cases, after their student days, teachers at the school.

„The impact of a strong culture that has been established is long-lasting, it survives the organisation and the values, norms and habits that have been embedded in the personalities of former members of the organisation live

on. They can determine their decisions, behaviour and attitudes for the rest of their lives. Culture is the self-regulating system of the organisation. Organisational members first adapt to the norms, then accept them, then identify with them; finally, organisational values become embedded in their personalities, which is called the personalisation of organisational norms. According to Bakacsi (2001), „these values are taken so much for granted by the members of the organisation that they essentially operate unconsciously and determine the self-understanding and value perception of the organisation for the members in a self-understandable way. They also interpret the world around them on this basis. Hence, culture gives meaning to the environment, thereby reducing its uncertainty and stabilising the organisation. It helps us to orientate ourselves about what is right and wrong, what is important and what is unimportant. This shared understanding leads to similar, predictable action”. This is why Hofstede calls culture a community programming of thought and action. This is how culture can become a self-regulating force of the organization, because we can be sure that it is encoded (programmed) into the members of the organization to decide and behave according to the organizational expectations. Often even if they are no longer members of the organisation or even if the organisation itself has ceased to exist. This particular effect of culture is called the „after-hours”. The culture that people experience, which is embedded in their personalities, invisibly guides their decisions, their behaviour, defines their values and they follow their learned norms throughout their lives. The value and characteristics of the lived culture often only become conscious in retrospect, when the influence of the group or organisation that embodies it is removed or weakened. Think of the influence of the culture of grandparents, parents, childhood friends, former schools, former workplaces.” [6]

It is safe to say that we can communicate our common values more easily to our students.

The most effective way to investigate the organisational culture among vocational schools and companies involved in dual training is to use the OCAI questionnaire, which could be a future research project for me. As a first step, I have now investigated the emergence of the values listed in Table 1, based on interviews with managers in training, by marking the statements that are true for all of us in bold. The table shows that all four types of culture have values that are specific to the parties involved in the collaboration. Perhaps the most notable is the shift towards flexibility and autonomy. However, it can be concluded that there is no substantial difference between the internal and external focus.

At the beginning of my thesis, I was looking for answers to the following questions:

What aspects of organisational culture are emphasised in the cooperation on dual training? Are there any links in terms of organisational culture between the business world – i.e. the dual trainers – and the education sector? What forms does organisational culture take in the cooperation between these actors?

Teamwork, open communication, creative solutions, productivity, problem solving, commitment, cooperation, support for employees are the most important details of cooperation for vocational education and training, and are also the interfaces and forms of cooperation.

The task is given – to produce a future-oriented, collaborative, creative, problem-solving, skilled worker, trained to meet the needs of the labour market, after today's training – human resource development, open communication and a leader who is committed to achieving the goal will help you achieve it.

16.4 SUMMARY

The partners in vocational education and training have set themselves the goal of transferring knowledge using modern, effective methods. Keeping the relationships alive and the organisational identity of the cooperating parties in harmony can contribute to effectiveness.

According to László Albert Barabási, what distinguishes a successful company from an unsuccessful one is its network of relationships [1].

In search of answers to the questions formulated at the beginning of the study, an overview of the characteristics of organisational culture was carried out. To determine further correlations, the study can be continued with the OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) questionnaire developed by Cameron & Quinn for the entire dual training sector. This study could also help to broaden the scope of dual training participants. After all, the main question of my research is: how can the number of partners be increased? What could be the main motivating force? Perhaps the supply of skilled workers...

Cultural attitudes, the impact of regional and organisational cultures on each other, balancing between strategic dilemmas, the socio-cultural background of networks, the commitment of companies, innovation, quality of life, human resources, environmental responsibility are factors that can be examined to find out where companies are heading [10]. For the effective operation of vocational training schools, meeting the needs of the labour market is vital, therefore, a future research direction could be to thoroughly investigate these factors and draw conclusions.

The current organisational culture is fit for purpose. However, to evolve and comply with legislative changes, it needs to be corrected.

In future research, it would be interesting to examine the needs and expectations of stakeholders in the VET system, e.g. students, parents, teachers, partners, and the adequacy of the professional and general knowledge content ratios.

„No amount of contrivance can make up for the fact that all our knowledge is about the past, but all our decisions are about the future.” Ian E. Wilson

Acknowledgement

First of all, I would like to thank my supervisor, Professor Márta Konczosné Prof. Dr. Dr. Szombathelyi for her help, inspiration, support and encouragement, and the professors of the

Széchenyi István University Doctoral School of Regional and Economic Sciences for their knowledge mediating, systematic, research approach and teaching work. Last but not least, to my family and colleagues for everything...

16.5 REFERENCES TO CHAPTER 16

- [1] ALMÁSI, A. (2014): Examining organizational identity in the domestic SME sector. *Management Science*, 45.9., 86-96.
- [2] BAKACSI Gy. (2012). Exploring the culture variables of Globe research using factor analysis. *Management Science*, 43.4, 12-22.
- [3] BOGNÁR F. (2013) *The role of maintenance strategies and corporate culture in organisational business processes*. University of Pannonia, Doctoral School of Management and Organization, PhD thesis, Veszprém, Hungary.

- [4] BOKOR A. (2000) *Organizational culture and knowledge integration: the problem of product development*. Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, Ph.D. Program in Business Administration, Ph.D. thesis, Budapest. 10.
- [5] BORGULYA I.-BARAKONYI K. (2004). Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. 15-16.
- [6] FARKAS J.-HORVÁTH J. (eds.) (2018). National University of Public Service, Institute for Continuing Education in Public Administration, Budapest. 28.
- [7] HÉDER-RIMA M. – DAJNOKI K. (2020) My culture is my brand – The relationship between employer branding and organisational culture. *Marketing & Management*, 2, 5-15.
- [8] HOUSE, R.J. – HANGES, P.J. – JAVIDAN, M. – DORFINAN, P.W. – GUPTA, V. (eds.) (2004) *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (Vol. 1) Sage, Thousand Oaks, CA 15.
- [9] G. M. KAIBÁS (2022). Budapest. 136-137.
- [10] M. KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI (2014). *Tér és Társadalom*, 28.1., 84-98.
- [11] KONCZOSNÉ SZOMBATHELYI M. (2018): Examining the interaction between corporate and regional culture using the example of AUDI Hungary Zrt. and Győr. *Square Economy Man*, 1.6., 37-52.
- [12] PÁGISZ MIR (2022) Quality Management Program of the Pattantyús-Ábrahám Géza Technical Centre of Győr SZC (in preparation, under publication)
- [13] SPILÁK V.-KOSZTYÁN ZS.T. (2019): organizational culture, leadership roles, information security and the relationship between cloud-based solutions. *Vezetéstudomány*, 50.7-8., 70-87.
- [14] STRACK, M. (2012) Organizational culture in the competing values model: measurement properties of the German adaptation of the OCAI. *Journal of Business and Media Psychology*, 3.1, 30-41.
- [15] VET 4.0 strategy. ITM, 2019. https://api.ikk.hu/storage/uploads/files/szakkepzes_40pdf-1590612271838.pdf

Legislation:

- [16] ACT LXXX OF 2019 ON VOCATIONAL EDUCATION AND TRAINING HUNGARIAN OFFICIAL GAZETTE 2019. 191. number
- [17] <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a1900080.tv> (Date of download: 14.12.2022)
- [18] 12/2020 (II. 7.) Government Decree on the implementation of the Act on Vocational Training <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=a2000012.kor> (Date of download: 14.12.2022.)

17 A GLOBALIZÁCIÓ NAPJAINKBAN. ERŐSÍTŐ ÉS GYENGÍTŐ HATÁSOK AZ ELMÚLT 10 ÉV TÁVLATÁBAN (GLOBALISATION TODAY. STRENGTHENING AND WEAKENING EFFECTS OVER THE PAST 10 YEARS) (HÁMORI TAMÁS TIBOR)

ABSTRAKT

Publikációm célja, áttekinteni a globalizációban végbement folyamatokat az elmúlt 10 évben. A globalizáció már korunk egyik fő jellemzője, de ez nem újdonság, hanem egy olyan fejlődés, amely az emberiség történelme során végigvonult. Már az ősi civilizációk is nagymértékben támaszkodtak a kereskedelemben a körülöttük élő nemzetekre. A COVID-19 vírusnak és a világjárványnak köszönhetően azonban a globalizáció soha nem látott figyelmet kapott. Élénk vita folyik arról, hogy hasznos-e, szükséges-e, és hová vezet. Ahhoz, hogy megértsük korunk globalizációját és annak jövőjét, meg kell vizsgálnunk annak kialakulását és fejlődését. Fontos megérteni azokat a hatásokat, amelyek a történelem során alakították és befolyásolták fejlődését, akár pozitív, akár negatív irányban. A múlt értelmezése után megvizsgáljuk a jelent, és azt, hogy szükségünk van-e arra, amit a köznyelvben „globalizációnak” neveznek!

KULCSSZAVAK

A globalizáció múltja és jövője, COVID – 19, Trumpizmus, Kína

ABSTRACT

Globalisation has already been a major feature of our times, but it is not something new, it is a development that has been going on throughout human history. Even ancient civilisations relied heavily on the nations around them for trade. But thanks to the COVID-19 virus and pandemic, globalisation has received unprecedented attention. There is a lively debate about whether it is useful, necessary and where it is going. To understand the globalisation of our time and its future, we need to look at its emergence and evolution. It is important to understand the influences that have shaped and influenced its development throughout history, whether positive or negative. After interpreting the past, we will look at the present and whether we need what is colloquially known as „globalisation”!

KEY WORDS

Past, present and future of globalisation, COVID – 19, Trumpism, China

17.1 BEVEZETŐ

A XXI. század első évtizedében a globalizáció dinamikája jelentős változásokat élt meg. A nemzetközi gazdasági, társadalmi és technológiai interakciók korábban példátlan mértékű intenzitást és komplexitást mutattak. Ezen interakciók és integrációs folyamatok az információs és kommunikációs technológiák (IKT) rohamos fejlődésével párhuzamosan váltak egyre markánsabbá. Ugyanakkor az elmúlt évtizedben megfigyelhetőek voltak olyan geopolitikai és gazdasági változók, melyek új kérdéseket vetettek fel a globalizáció természetéről, irányairól és következményeiről. E tanulmány célja, hogy áttekintést nyújtson azokról a kulcsfontosságú tendenciákról és változásokról, melyek a globalizáció keretein belül az elmúlt kb. 10 év során jelentkeztek.

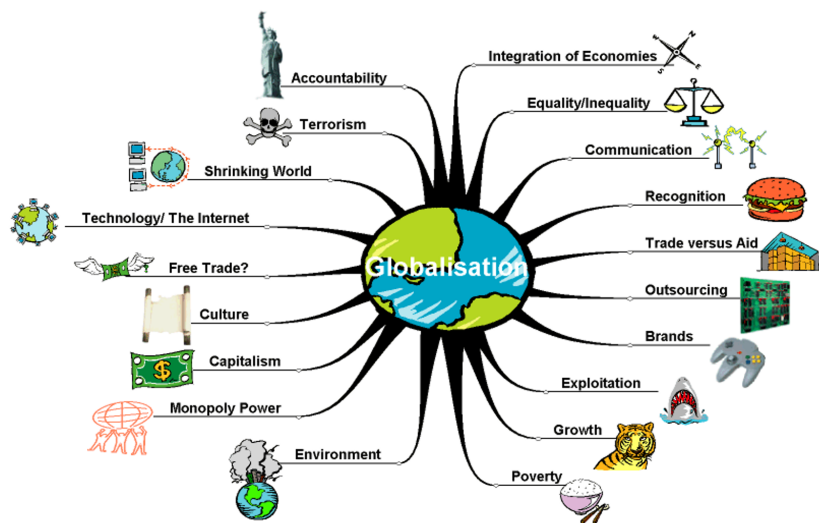
17.2 A GLOBALIZÁCIÓ HATÁSA NAPJAINKBAN

Magát a globalizáció fogalmát sem könnyű meghatározni, nemhogy a mögötte rejlő erőket. Közismert és általánosan elfogadott vélekedés szerint a világméretűvé váló vállalatokat, az egész világot behálózó gazdasági rendszert, az internet széleskörű elterjedését, az eszmék, az információk és kulturális jelenségek szabad áramlását, valamint a populáris kultúra nemzetek fölöttivé válását jelenti, röviden világméretű egységesedés. Sokan tudatlanságból, sokan információhiányból, sokan nacionalista nézetek miatt félnek és ellenségként tekintenek a globalizációra, ez nagyban köszönhető annak, hogy a globalizáció kezdeti szakasza összefonódott a kizsákmányolással, a rabszolgatartással és az uralkodó nemzetek értékrendjének erőszakos átadásával [8]. Természetesen a globalizációnak is vannak árnyoldalai és káros hatásai, ugyanakkor nagyban segíti a közös gondolkodást, a kommunikációt és a tudományos fejlődést.

Amikor egy vállalat elhagyja az országot, ahol létrejött és elkezd másik országban is tevékenykedni, máris megtette az első lépést a globalizálódás irányába. A cég céljaitól és vezetőségétől függően megmaradhat pár országban tevékenykedő vállalkozásként, de később, pedig több kontinensen átívelő nagyvállaltról is beszélhetünk [13]. Sokan gondolják még azt is, hogy a globalizáció a termékek standardizálását jelenti, vagyis a termékeket és szolgáltatásokat nem szabják rá a célországok piacainak igényeire, hanem egységesen mindenhol ugyanazt nyújtják [1]. Egyesek úgy vélik, teljesen logikusan, hogy a globalizálódás a cégek természetes életciklusában is benne van, hiszen egy globális nagyvállalat sokkal jobban optimalizálni tudja az termelést és az értékesítést (és sok esetben az adózást is...), mint egy

lokális. Ez versenyelőnyt jelent számukra a globalizációt nem kihasználó társaikkal szemben. Ezek alapján összefoglalva elmondható, hogy amennyiben gazdasági oldalról vizsgáljuk, a globalizáció nem más, mint a különböző országok, vállalatok, gazdasági összefonódása, amelynek következtében nő az országok közötti tőke, a termékek és szolgáltatások cseréje, vagyis a gazdasági élet, valamint az információ csere és a technológiai összefonódás. Amennyiben egy vállalat már csak túl nagy befektetések árán tudna új piacot szerezni az anyaországában és rendelkezik a megfelelő tőkével, teljesen logikus lépés, hogy külföldi piacokon is próbálkozni kezd, vagyis globalizálódik. A globalizálódást a tudományok és a kultúra esetében már nem annyira nyilvánvaló, hogy mi hajtja [6].

17.1. ábra: Globalization map.



Forrás: Dorina, T. The Role of the International Organisms in the Globalization Process, intechopen.com, 22.08.2012

Az 1990-es évektől az egyik legmeghatározóbb hajtóerő a technológiai fejlődés, azon belül is az informatika és a telekommunikációs szektor robbanásszerű növekedése. Az információ csere és az információkhoz való hozzáférés soha nem látott ütemben gyorsul, amely nagymértékben hozzájárul a gazdasági növekedéshez. Ez a fejlődés számos iparágban a robbanásszerű terjeszkedéséhez és növekedéséhez vezetett szerte a világon. A fejlett technológia és a modern kommunikációs hálózat megkönnyíti a termékek

és szolgáltatások elérhetőségét, földrajzi helyzettől függetlenül, az tudás és az ötletek cseréjéről nem is beszélve. A technológiai fejlődés egyértelműen gazdasági globalizációhoz vezet [2].

Az országok korábban különböző vámokkal, kvótákkal és tiltásokkal korlátozták a külföldről érkező termékeket és szolgáltatásokat. Ez természetesen kétélű kard volt, mert a többi ország is hasonló eszközöket vetett be más országokkal szemben, nehezítve és korlátozva ezzel a vállalkozások külföldi növekedését és természetesen korlátozva az országba beáramló külföldi termékeket. A globalizációnak köszönhetően és az állandó növekedési igény miatt ezek a korlátozó eszközök nagyon sokat enyhültek, sok esetben teljesen el is tűntek, ösztönözve ezzel a szabad kereskedelmet és növelve a gazdasági növekedés ütemét. Ezeket a folyamatokat erősítette és indukálta az, hogy a technikai fejlődésnek köszönhetően a fogyasztók egyre több termékről és szolgáltatásról tudnak információt gyűjteni, így azok iránt kialakult, megnőtt az igény. A növekvő jövedelemszint és életszínvonal növekedés miatt és a standardizálásból származó árszínvonal csökkenés végett bővült a fizetőképes, globális kereslet, ez sok vállalkozást késztetett a külföldi terjeszkedésre, vagy, hogy külföldi szereplőkkel együttműködve elégtérjenek a globális igényeket [7]. Természetesen, bár sok helyen a multinacionális cégek adókedvezményeket kapnak, vagy éppen másik országban adóznak, ezen cégek betelepülése a bővülő termék és szolgáltatás kínálat mellett munkahelyeket teremt és sok esetben infrastrukturális fejlesztésekkel is jár [11].

Az erősödő piaci verseny is hatalmas hajtóerő a globalizálódás irányába, hiszen a verseny növekedése a hazai piacon arra kényszeríti a szervezeteket, hogy globálissá váljanak, bár fontos megjegyezni, hogy nagyon céget és vállalkozást, különösen a mikró és KKV-et érintheti nagyon negatívan is a „multik” betelepülése, hiszen képtelenek felvenni egy állami támogatást élvező, szinte korlátlan erőforrással rendelkező céggel. Azon vállalkozások azonban, amelyek képesek felvenni a versenyt, más országokba terjeszkednek a termékek és szolgáltatások értékesítése céljából, hogy bővítsék piaci részesedésüket és a növeljék a versenyelőnyüket. Számos piaci szereplő nagyobb globális piaci részesedést ért el egyesülések és felvásárlások, stratégiai szövetségek és közös vállalkozások révén, amiknek elengedhetetlen feltétel a globális együttműködés és információ csere, valamint a különböző (cég) kultúrák összehangolása.

A XIX. század előtt a nemzetközi pénzáramlásokat a földrajzi elhelyezkedés nagy mértékben korlátozta. A reneszánsz olasz bankjai voltak a fő finan-

szírozói a Földközi-tenger körüli kereskedelemnek és kormányzatoknak. A gyarmatosítás miatt London és Amszterdam váltak a kulcsfontosságú központokká, és nemzeti valutájuk, valamint tőke befektetései voltak a nemzetközi pénzügyi középpontjában. Ahogy az ipari forradalom tovaterjedt Angliából, úgy kezdett el nőni a nemzetközi tőke fontossága is. Később több globális pénzügyi intézmény is megjelent, akik képesek voltak támogatni a nemzetközi pénzügyi tranzakciókat és befektetéseket. Ezek az intézmények az informatikai hálózatoknak köszönhetően idővel összekapcsolódtak és kialakult a mai globális pénzügyi piac, ami nélkül lehetetlen lenne a globalizált cégek finanszírozása.

Ahogy az UNCTAD adatbázisából ki lehet olvasni, a tőkeáramlási korlátok csökkenése miatt, a korábban már említett FDI tevékenység folyamatosan növekszik, bár az FDI-k áramlása 2018-ban folytatta csökkenését, 13%-kal csökkent és 1,3 trillió dollárra esett vissza. Ez a csökkenés már a 3. egymást követő éve tart és fő oka az külföldre vitt tőke USA-ba való vissza-telepítése. A fejlett gazdaságokba irányuló FDI-áramlások a maguk 27%-os csökkenésükkel, elérték a legalacsonyabb pontot 2004 óta. Az Európába irányuló pénzáramlások kevesebb mint 200 milliárd dollárra csökkentek, ennek fő oka a pénzeszközök visszatelepítése és az Egyesült Királyságban bekövetkezett jelentős változások negatív hatásai. Az USA-ba történő be-áramlások 9%-al csökkentek, 252 milliárd dollárra. A fejlődő országokba irányuló áramlások stabilak maradtak, 2% -kal növekedtek. A fejlett országokban az FDI rendellenes csökkenésének eredményeként a fejlődő országok részesedése a globális FDI-ből 54 százalékra nőtt, ami rekord. Bartlett és Beamish azt állapítják meg könyvükben, hogy igazán azóta beszélhetünk valódi multinacionális cégről (MNE), amióta az export – import tevékenységhez nagyobb mennyiségű FDI és aktív menedzsment is társul. Véleményük szerint ezen folyamatok miatt a külföldi leányvállalatok teljesen integrálódnak az anyacégbe és ebből kifolyólag a gyarmatosítás korában lévő kereskedő cégek nem tekinthetők valódi multinacionális cégeknek.

17.3 A COVID-19 HATÁSA

Az elmúlt évek történelmi jelentőségűnek tűnnek a globalizáció szempontjából, ugyanis globalizáció helyett sokan már deglobalizációról beszélnek. Az Economist Intelligence Unit (EIU) egyik jelentésében az áll, hogy a COVID – 19 járvány a globalizáció és a világszintű ellátási láncok visszafejlődését hozza magával. Globalizált ellátási láncok helyett, a regionális ellátási láncok kezdenek fejlődést mutatni. Alapvetően elmondható, hogy ez nem egy teljesen új folyamat ugyanis, a globalizáció már így is lassulást mutatott és a

járvány csak ezt a folyamatot gyorsította fel, ugyanis rámutatott a nemzetközi cégek vezetőinek arra, hogy érdemes diverzifikálni az ellátási láncokat. Ian Goldin az Oxfordi Egyetem globalizációt és fejlődést kutató professzora az abc.net Late Night Live rádióban adott interjújában arra világított rá, hogy véleménye szerint két lehetőség áll fenn:

- Gazdasági depressziós kilátások az 1918-as időszakhoz hasonló, erősödő nacionalista és protekcionista irányokkal. Gyengülő nemzetközi szervezetek és erősödő nemzeti érdekek.
- Jobbik esetben, ugyanakkor egy 1945 utáni időszakra jellemző fellendülő időszak következik, ami pont az erősödő nemzetközi összefogást hozza magával, közös célokkal és fejlődési irányokkal.

Szerinte legnagyobb kérdés az, hogy ezeket a folyamatokat ki fogja vezényelni: „Optimistának szabad, sőt kell lenni, de ha őszinték akarunk lenni, a Fehér Ház jelenlegi vezetése nem alkalmas erre. Kínának ebben az értelemben nem osztanak lapot, ami pedig Európát illeti, az Egyesült Királyság sem lehet vezető erő” – mondta.

A COVID-19 járvány globális hatásának vizsgálata során kulcsfontosságú megnézni, hogyan reagáltak a gazdasági nagyhatalmak a pandémiára és milyen intézkedéseket hoztak annak kezelésére. A vírus kezelése jelentős kihívást jelentett számos ország számára, és gyakran erőteljes beavatkozást igényelt a gazdaságpolitikában. Az Egyesült Államokban a Trump-adminisztráció kezdeti lépései a COVID-19 járvány kezelésére korlátozottak voltak. A kormányzat az első időszakban nem ismerte el a járvány komolyságát és nem hozott azonnal olyan intézkedéseket, amelyek megfékeztek volna a vírus terjedését. Azonban, ahogy a járvány súlyosbodott, a Trump-adminisztráció és az államok közötti koordináció javult és több, a gazdaságra irányuló intézkedést hoztak a válság kezelésére. Ezek közül az intézkedések közül a legjelentősebb a CARES Act volt, amely több mint 2 ezer milliárd dollár értékben nyújtott pénzügyi segítséget az embereknek, vállalkozásoknak és önkormányzatoknak [9].

Az Európai Unióban a COVID-19 járvány kezelésére irányuló politikák között szerepeltek az egészségügyi rendszerek megerősítése, a határellenőrzés szigorítása, a gazdaságpolitikai beavatkozások és a nemzetközi együttműködés. Az EU tagállamai közötti koordináció eleinte nehézkes volt, de az idő előrehaladtával egyre jobban összehangolták erőfeszítéseiket. Az EU jelentős gazdaságélénkítő csomagot fogadott el, amelynek keretében 750 milliárd eurót különítettek el a járvány által leginkább sújtott országok támogatására.

Kína, ahol a vírus először jelent meg, erőteljes intézkedéseket hozott annak megfékezésére. A kínai kormány rendkívül szigorú karanténintézkedéseket vezetett be, beleértve a városok lezárását és az emberek mozgásának korlátozását. Ezenkívül Kína létrehozott egy hatékony nyomkövető rendszert és tömeges tesztelést alkalmazott a járvány elleni küzdelemben. Az ország gyorsan felépült a járvány hatásaiból és a kínai gazdaság 2020-ban növekedést ért el, míg a többi nagyhatalom gazdasága zsugorodott [17]. Japán kezdetben viszonylag enyhe intézkedéseket hozott a COVID-19 járvány kezelésére, de az esetszám növekedésével a kormány szigorúbb lépéseket tett, például a szükségállapot bevezetését és a gazdaságpolitikai beavatkozást. A japán gazdaságpolitika a járvány idején az Abenomics politikán alapult, amely a monetáris és fiskális politika összehangolására törekedett a gazdaságélénkítés érdekében. India a világ egyik legszigorúbb karanténját vezette be a COVID-19 járvány kezelésére. Az indiai kormány később gazdaságélénkítő csomagot hozott, hogy segítse a járvány által sújtott vállalkozásokat és munkavállalókat, a járvány azonban súlyosan érintette az indiai gazdaságot, amely jelentősen visszaesett 2020-ban [14].

A COVID-19 járvány hatásai a globalizációra számos módon érzékelhetőek voltak. Az egyik legnyilvánvalóbb hatás a nemzetközi kereskedelem visszaesése volt, amely a kereslet és a globális ellátási láncok zavarai miatt következett be (World Trade Organization, 2020). Egyes szakértők szerint a járvány a deglobalizáció felgyorsulásához vezethet, amint az országok törekednek a termelés és az ellátási láncok hazai vagy regionális koncentrációjára. Ezzel szemben mások úgy vélik, hogy a járvány idején tapasztalt együttműködés és koordináció egy új, fenntarthatóbb globalizáció felé vezethet. Például a COVID-19 oltások kifejlesztése és gyártása során a nemzetközi együttműködés létfontosságú volt, és a technológiai ágazatban is új lehetőségeket teremtett a globális együttműködésre. Emellett a járvány ráirányította a figyelmet a világ egészségügyi rendszereinek sebezhetőségeire, amelyek kezelése érdekében egyre inkább nemzetközi együttműködésre van szükség [16].

17.4 DONALD TRUMP ÉS A „TRUMPIZMUS”

Az elmúlt 10 év történéseinek teljes megértéséhez elengedhetetlen, hogy pár évvel a COVID előtti időszakra tekintsünk vissza. Az elmúlt évtized egyik meghatározó jelensége a Trumpizmus, amely az Egyesült Államok 45. elnöke, Donald Trump politikájának és gazdasági irányvonalának az összefoglaló neve. A Trumpizmus egyik központi eleme a protekcionista kereskedelem-politika és a gazdasági nacionalizmus, amelyek az Egyesült Államok és Kína

közötti kereskedelmi háborúban nyilvánultak meg. A Trumpizmus politikai és gazdasági irányelvei között szerepel a protekcionizmus, a gazdasági nacionalizmus, az erős határellenőrzés és a multilaterális egyezmények elutasítása [10]. Az Egyesült Államok elnökeként Donald Trump több olyan lépést tett, amelyek az amerikai gazdasági érdekek védelmét és a nemzetközi együttműködés korlátozását célozták, mint például az Észak-amerikai Szabadkereskedelmi Egyezmény (NAFTA) újratárgyalása, a Párizsi Klímaegyezményből való kilépés és a Kereskedelmi Világszervezet (WTO) működésének akadályozása. A Trump-adminisztráció kereskedelempolitikájának legjelentősebb eleme az Egyesült Államok és Kína közötti kereskedelmi háború volt. 2018-ban az Egyesült Államok jelentős vámokat vezetett be kínai importtermékekre, amire Kína hasonló intézkedésekkel válaszolt. A kereskedelmi háború fokozatosan eszkalálódott és több kereskedelmi tárgyalási fordulót és vámcsökkentéseket követően is fennmaradtak a feszültségek a két ország között.

A Trumpizmus és az amerikai-kínai kereskedelmi háború eredményeként a nemzetközi kereskedelem jelentős visszaesést tapasztalt. Az Egyesült Államok által bevezetett protekcionista intézkedések és a kereskedelmi partnerek válaszlépései miatt a világkereskedelem növekedése lassult, ami negatívan hatott a globális gazdasági növekedésre (IMF, 2019). A nemzetközi beruházások és a globális értékláncok is sérültek a kereskedelmi háború következtében, ami hosszú távon kihatással lehet a gazdasági növekedésre és a globalizációra. A Trumpizmus és az amerikai-kínai gazdasági háború a világ gazdaságára is jelentős hatást gyakorolt. A kereskedelmi háború és a protekcionista intézkedések növelték a bizonytalanságot a nemzetközi gazdaságban, ami befolyásolta a beruházásokat és a gazdasági növekedést. A kereskedelmi háború hatására átrendeződtek a globális értékláncok, amelyek az érintett országok gazdaságára és a globális kereskedelemre is hatással voltak. Ezenkívül a kereskedelmi háború negatív hatással volt a feltörekvő piacokra és a fejlődő országokra is. Az Egyesült Államok és Kína közötti feszültség miatt a globális kereskedelem és a beruházások visszaesése érintette a kereskedelemre és a külföldi tőkeáramlásra alapozó országokat, amelyek jelentős gazdasági növekedést tapasztaltak a globalizáció korábbi évtizedeiben. A Trumpizmus és az amerikai-kínai gazdasági háború a globális együttműködés gyengüléséhez vezetett. Az Egyesült Államok a multilaterális kereskedelmi rendszer korábbi támogatójaként protekcionista intézkedésekkel és az egyoldalú cselekvéssel rombolta a nemzetközi intézményeket, mint például a WTO-t. A globális együttműködés csökkenése és a megnövekedett bizonytalanság hosszú távon negatívan befolyásolhatja a globalizációt és a nemzetközi gazdasági növekedést.

A Trumpizmus, a COVID és az amerikai-kínai gazdasági háború következtében a világ egyre inkább a deglobalizáció és a regionális integráció felé mozdult el. A kereskedelmi háború hatására a nemzetközi vállalatoknak újra kellett gondolniuk a globális értékláncokat és egyes esetekben regionálisabb kereskedelmi kapcsolatokat alakítottak ki. Ennek eredményeként a globális kereskedelem és a gazdasági integráció regionális szinten mélyült el, ami a világgazdaság újrastrukturálódásához vezetett. A Trumpizmus és az amerikai-kínai gazdasági háború jelentős hatást gyakorolt a globalizációra és a világgazdaságra. A protekcionista intézkedések és a kereskedelmi háború a nemzetközi kereskedelem visszaeséséhez, a világgazdasági növekedés lassulásához és a globális együttműködés gyengüléséhez vezetett. Ezenkívül a kereskedelmi háború hosszú távú hatásai a deglobalizáció és a regionális integráció irányába mutatnak, ami a globális gazdasági rendszer további átalakulását eredményezheti. Méretgazdálkodási és költségoptimalizálási és sokszor ki nem mondott adóoptimalizálási szempontból a globális termelési láncok teljesen érthetőek. Ez azonban azt a problémát veti fel, hogy a legtöbb terméknek több termelője van, az anyacégtől távoli országban. Az alacsony készletek és a Just in Time módszerre való törekvések csak tovább növelték a rendszer sebezhetőségét. A COVID – 19 járványnak köszönhetően ezek a kritikus pontok meg is sérültek és sok elektronikai cikk, de még gyógyszeralapanyag sem jutott el az összeszerelő üzemekig. A hiányállapot gyorsan és szinte kezelhetetlenül következett be sokkhatást gyakorolva a cégekre és a gazdaságokra. Az valószínűsíthető, hogy nem fogunk visszatérni a globalizáció előtti időszakba, de az is biztos, hogy nem fog minden ország mindent termelni, mert ez lehetetlen dolog. Sokkal valószínűbb, hogy a nagyobb régiók, mint például az EU, USA és Kína a hozzájuk kötődő gazdasági térségekkel, önállóbb termelési centrumokká válnak egyes termékek esetében és ezen régiók közötti kereskedelem gyengülni fog a korábbihoz képest. A vállalatok, de még az országok sem akarnak könyörögni másoknak a jövőben, hogy hozzájussanak a termeléshez szükséges alapanyagokhoz. Az USA, de a világ más országaiban is megfigyelhető volt már a járvány előtt is, hogy elkezdtek csökkenteni a kínai beszállítók arányát.

Jelen pillanatban nehéz megjósolni, hogy a COVID – 19 által okozott események mennyire fogják megváltoztatni a világot, illetve milyen hatással is lesz ez a globalizációra. Jelenleg több egymással ellentmondásos elmélet és folyamat található. A különböző gazdaságok, országok és háztartások különböző módokon kezelik a kialakult helyzetet. Az elkövetkezendő hónapok, évek fogják csak majd megmutatni, hogy melyik stratégia lesz az, ami világszinten követendő példává válik. Más kérdés, hogy vajon ez a módszer-e lesz a legjobb hosszútávon az emberiség számára.

Természetesen az utóbbi évet leginkább az orosz-ukrán háború hatásainak vizsgálata jellemezte. Az háború jelentős világgazdasági és globalizációs hatásokkal járt, amelyek több szinten érintették az érintett országokat és a nemzetközi közösséget. Az orosz-ukrán konfliktus egyik legnagyobb hatása az energiabiztonság területén érezhető. Oroszország jelentős szerepet játszik a nemzetközi energiapiacokon, különösen a gázszállítás területén. Az ukrán gázvezeték-hálózatot korábban az orosz gáz Európába történő szállításának fő útvonalaként használták. A konfliktus miatt azonban az energiabiztonság kérdése előtérbe került és az európai országok alternatív energiaforrásokat kerestek az ellátás diverzifikálására (EIA, 2014). Emellett az orosz-ukrán konfliktus hatással volt az energiaárakra is, különösen a földgáz árára Európában. A fokozódó feszültség és a bizonytalanság miatt a gázárak emelkedtek, ami tovább súlyosbította az európai gazdaságok problémáit, különösen a 2008-as globális pénzügyi válság utáni lassú növekedési időszakban. Az orosz-ukrán konfliktus következményeként az Egyesült Államok és az Európai Unió számos gazdasági szankciót vezetett be Oroszország ellen, amelyek korlátozták az orosz vállalatok hozzáférését a nemzetközi piacokhoz és a külföldi finanszírozáshoz. Ezek a szankciók nemcsak Oroszország gazdaságát érintették negatívan, hanem a nemzetközi kereskedelemre és a globalizációra is hatással voltak. A szankciók miatt a világkereskedelem és a beruházások csökkentek, és a globális értékláncok átrendeződtek. Az orosz-ukrán háború politikai és gazdasági instabilitást okozott mind az érintett országokban, mind a szomszédos régiókban. Az instabilitás hatására a gazdasági növekedés lassult, a befektetések csökkentek és a kockázati tőke áramlása a régióban visszaesett. Az európai gazdaságok, különösen azok, amelyek közvetlenül érintettek a konfliktusban vagy az energiabiztonság kérdésében, a gazdasági lassulás és a bizonytalanság miatt kihívásokkal szembesültek. Az orosz-ukrán konfliktus politikai és gazdasági instabilitása negatív hatással volt a globalizációra is. A kereskedelmi és befektetési kapcsolatok csökkentése, valamint az országok közötti bizalom hiánya megnehezítette a nemzetközi együttműködést és a gazdasági integrációt. Az orosz-ukrán háború alapvetően befolyásolta a nemzetközi politikai rendet és növelte a feszültségeket a kelet és a nyugat között. Az orosz agresszió miatt az Egyesült Államok és az európai országok újra gondoltak a biztonsági és védelmi politikájukat, ami a NATO aktivitásának növekedéséhez és a védelmi kiadások emelkedéséhez vezetett. Ezenkívül az orosz-ukrán konfliktus elősegítette a geopolitikai és geoökonómiai versenyt a nagyhatalmak között, ami hosszú távon hatással lehet a globalizációra és a nemzetközi együttműködésre. Az új geopolitikai kihívások és a megnövekedett biztonsági kockázatok növelhetik a protekcionizmust és a regionalizációt, ami a globalizáció lassulásához vezethet.

Összefoglalva, az orosz-ukrán háború jelentős hatást gyakorolt a világgazdaságra és a globalizációra. Az energiabiztonság és az energiaárak kérdése, a gazdasági szankciók és a világkereskedelem visszaesése, a politikai és gazdasági instabilitás, valamint a nemzetközi politikai rend megváltozása mind hozzájárultak a globalizáció lassulásához és a nemzetközi együttműködés gyengüléséhez.

Az elmúlt körülbelül 10 év eseményeinek tükrében sok érdekes következtetést lehet levonni. A globalizáció és a deglobalizáció folyamatai szorosan összefüggnek a világgazdasági és politikai rendszer alakulásával. A 21. század eddigi időszakát jellemző események, mint a 2008-as pénzügyi válság, a COVID-19 pandémia, a Trumpizmus, az Amerikai-Kínai gazdasági háború és az orosz-ukrán háború mind befolyásolták a globalizáció és deglobalizáció tendenciáit.

A globalizáció alatt a világgazdaság és a politika egyre szorosabb integrációját, a kereskedelem és a tőkeáramlás növekedését, valamint a kultúrák és társadalmak közötti interakció erősödését értjük. Ezzel szemben a deglobalizáció a globalizáció visszafordulását, a nemzetközi gazdasági és politikai kapcsolatok gyengülését és a protekcionizmus növekedését jelenti.

A 2008-as pénzügyi válság hatására a globalizáció üteme lassult, mivel a válság következtében a világgazdaság jelentős sokkot élt át, ami a kereskedelem és a tőkeáramlás csökkenéséhez vezetett. A válság rámutatott a globális pénzügyi rendszer sérülékenységére és a szabályozás szükségességére, ami a protekcionizmus és a gazdaságpolitikai nacionalizmus növekedéséhez vezetett. A COVID-19 pandémia jelentős hatással volt a globalizációra és a deglobalizációra is. A kereskedelem és az utazás korlátozása, a nemzetközi ellátási láncok megszakítása és a gazdasági visszaesés mind a globalizáció visszafordulását erősítették. Ugyanakkor a válság rámutatott a nemzetközi együttműködés fontosságára és elősegítette a közös válaszlépéseket, mint például a vakcinafejlesztés és -gyártás globális megosztása. A Trump-kormányzat protekcionista politikája és az Amerikai-Kínai gazdasági háború mind a deglobalizáció tendenciáit erősítették. Az Egyesült Államok által bevezetett vámok és a Kínával folytatott kereskedelmi háború negatívan hatottak a nemzetközi kereskedelemre és a gazdasági együttműködésre. Ugyanakkor a konfliktus rámutatott a globális ellátási láncok sérülékenységére és arra, hogy a túlzott függőség egyes országoktól kockázatokat jelent a világgazdaság számára. Az orosz-ukrán háború szintén befolyásolta a globalizáció és deglobalizáció tendenciáit, különösen az energiabiztonság és a geopolitikai feszültségek kontextusában. Az európai országok a konfliktus

következtében megnövelték energiatünetlenségüket Oroszországtól, ami a globális energiatünet piac átalakulásához vezetett. A háború ugyanakkor növelte a geopolitikai feszültségeket és a nemzetközi biztonságpolitikai kihívásokat, ami szintén hatással volt a globalizációra.

A 21. századbeli események alapján megállapítható, hogy a globalizáció és a deglobalizáció tendenciái párhuzamosan léteznek és egymástól függően alakulnak. A válságok, mint a 2008-as pénzügyi válság és a COVID-19 pandémia, a protekcionista politikák, mint a Trumpizmus, és a geopolitikai konfliktusok, mint az orosz-ukrán háború, mind a deglobalizáció felé tolják a világgazdaságot. Ugyanakkor ezek az események rámutatnak a nemzetközi együttműködés és a globális párbeszéd fontosságára, amelyek a globalizáció további előmozdítását segítik. A válságok és a konfliktusok rávilágítanak a globális kihívásokra, mint például az energiatünetbiztonság, a környezetvédelem és a közegészségügy, amelyek megoldása nemzetközi együttműködést igényel. Ezért a mai világban nem egyértelmű, hogy a globalizáció vagy a deglobalizáció a domináns folyamat, hanem inkább a kettő közötti dinamikus egyensúly áll fenn. A jövőben a kormányoknak és a nemzetközi szervezeteknek olyan politikákat kell kialakítaniuk, amelyek elősegítik a globális együttműködést és a fenntartható fejlődést, miközben figyelembe veszik a nemzeti érdekeket és a világgazdaság stabilitását.

Ebben az összefüggésben fontos a globális kormányzás és a nemzetközi intézmények szerepének erősítése, hogy elősegítsék a párbeszédet és az együttműködést a globalizáció és a deglobalizáció kihívásainak kezelésében. A nemzetközi közösségnek együtt kell működnie, hogy olyan megoldásokat találjanak, amelyek előnyösek a világgazdaság egészére nézve, és segítik a fenntartható fejlődés elérését. A XXI. század eddigi időszakában a globalizáció és a deglobalizáció párhuzamosan létező és egymástól függő tendenciák, amelyek egy dinamikus egyensúlyban vannak. A jövőben a nemzetközi közösségnek olyan politikákat és intézkedéseket kell kidolgoznia, amelyek előmozdítják a globális együttműködést és a fenntartható fejlődést, figyelembe véve a nemzeti érdekeket és a világgazdaság stabilitását.

17.5 A GLOBALIZÁCIÓ NEGATÍV HATÁSAI

A globalizáció jelensége már a 19. század óta jelentősen befolyásolja a világgazdaságot, a politikát és a társadalmat. A nemzetközi kereskedelem, a tőkeáramlás és a technológiai fejlődés elősegítette a gazdasági növekedést és a jólétet számos országban. Azonban a globalizáció korántsem egyértelműen pozitív folyamat és számos kritikus érv is született a hatásai kapcsán.

A 19. század ipari forradalma hozta magával a nemzetközi kereskedelem és a tőkeáramlás növekedését, ami lehetővé tette a vállalatok számára, hogy a termelést olyan országokban helyezték el, ahol alacsonyabbak a munkabér és a működési költségek. Ennek eredményeként a fejlett országok munkavállalói gyakran elveszítették állásaikat és a munkaerőpiacra gyakorolt negatív hatások évtizedek óta érezhetőek. A globalizáció ezen hatását már a 19. század vége felé is megfigyelhettük.

A globalizáció és a fokozódó ipari fejlődés a 19. század óta számos környezeti problémát is eredményezett, mint például a légszennyezés, a vízszennyezés és az erdőirtás. A természeti erőforrások kimerítése és a szennyezés nagymértékben hozzájárult a klímaváltozáshoz és a biológiai sokféleség csökkenéséhez. A globalizáció a felelősség megosztását is elősegítette a különböző országok között, ami megnehezíti a közös környezetvédelmi politikák kialakítását és végrehajtását [3]. A globalizáció erősítette a gazdasági egyenlőtlenségeket, mind a nemzetek között, mind azon belül. A fejlődő országokban a tőke koncentrációja és a multinacionális vállalatok megnövekedett befolyása hozzájárult a jövedelmi egyenlőtlenségek növekedéséhez. A fejlett országokban pedig a munkaerőpiacra gyakorolt hatások, mint például a munkahelyek elvesztése és a bérek csökkenése, szintén növelték a társadalmi egyenlőtlenségeket. A kultúrák egyre inkább összeolvadtak, ami számos esetben az eredeti kulturális identitás elvesztéséhez vezetett. A nyugati kultúra dominanciája és a tömegkommunikáció terjedése hozzájárult a helyi kultúrák asszimilációjához és a kulturális homogenizációhoz. Ennek eredményeképpen a globalizáció kritikusai gyakran a kulturális sokszínűség és a hagyományok megőrzésének fontosságát hangsúlyozzák.

A globalizáció története során számos előny és hátrány érvényesült a világ-gazdaság és a társadalmak szintjén. A 19. század óta a globalizáció elősegítette a nemzetközi kereskedelmet, a tőkeáramlást és a technológiai fejlődést, amelyek hozzájárultak a gazdasági növekedéshez és a jóléthez számos országban. Ugyanakkor a munkaerőpiacra gyakorolt negatív hatások, a környezeti károk, a gazdasági egyenlőtlenségek és a kulturális identitás elvesztése is jelentős kihívásokat jelentenek a globalizáció korában.

A jövőben a fenntartható fejlődés és a társadalmi igazságosság előmozdítása érdekében fontos, hogy a nemzetek és a nemzetközi közösség együttműködjenek a globalizáció kihívásainak kezelésére. Ez magában foglalja a munkaerőpiaci reformokat, a környezetvédelmi politikák megerősítését, az egyenlőtlenségek csökkentésére irányuló intézkedéseket, valamint a kulturális sokszínűség és a hagyományok megőrzését. A globalizáció negatív

hatásainak kezelése elengedhetetlen ahhoz, hogy a világ képes legyen fenntartható és igazságos fejlődést biztosítani mindenki számára.

A globalizáció és a technológiai fejlődés hatására a XXI. században növekedett a munkaerőpiaci polarizáció, ami a középosztálybeli munkahelyek elvesztését és a jövedelem-egyenlőtlenségek növekedését eredményezte. A fejlődő országokban a multinacionális vállalatok növekedése és a tőke koncentrálódása tovább súlyosbította a gazdasági egyenlőtlenségeket. A munkaerőpiaci polarizáció főként a középosztálybeli munkahelyek eltűnésével és az alacsonyabb bérekkel járó munkahelyek növekedésével jellemezhető. A globalizáció és a technológiai fejlődés által előidézett szerkezeti változások, mint például a gyártás automatizálása, az offshoring és a munkaerő költségeinek csökkenése, hozzájárultak ehhez a folyamathoz. A jövedelem-egyenlőtlenségek növekedése további társadalmi és gazdasági károkat okoz, mint például a társadalmi mobilitás csökkenése, az oktatási és egészségügyi egyenlőtlenségek növekedése, és a politikai rendszerekben a gazdagok befolyásának növekedése. A szélsőséges egyenlőtlenségek továbbá a gazdasági stabilitás csökkenéséhez is vezethetnek, mivel az alacsonyabb jövedelműek kevésbé képesek fogyasztani és megtakarítani [15].

A globalizáció és az ipari fejlődés fokozódása a XXI. században tovább növelte a környezeti károkat, mint például a légszennyezést, a vízszennyezést és az erdőirtást. A természeti erőforrások kimerítése és a szennyezés a klímaváltozást és a biológiai sokféleség csökkenését eredményezte, ami komoly kihívásokat jelent a fenntartható fejlődés szempontjából. A klímaváltozás következményei közé tartoznak a globális átlaghőmérséklet emelkedése, a tengerszint növekedése, az extrém időjárási események gyakoribbá válása és az ökoszisztémák átalakulása. Ezek a változások súlyos hatással vannak az emberi életre és a gazdaságra, például az élelmiszertermelésre, az ivóvízellátásra, a közegészségügyre és az infrastruktúrára. A klímaváltozás hatása különösen érezhető a fejlődő országokban, ahol a leginkább sebezhető népesség él és kevésbé képesek alkalmazkodni a változó körülményekhez [12].

A globalizáció hozzájárult a nemzetközi migráció növekedéséhez, amely a XXI. században különösen érezhető volt a menekültválság kapcsán. A migrációs nyomás és a befogadó országokban tapasztalt társadalmi feszültségek új kihívásokat jelentenek a migrációs politikák és a társadalmi kohézió szempontjából. A menekültválság és a migráció hátterében számos tényező áll, mint például a politikai instabilitás, a gazdasági kilátástalanság, a klímaváltozás és a természeti katasztrófák. A globalizáció növeli ezeknek a tényezőknek a hatását azzal, hogy könnyebben elérhetővé teszi az információt és

a lehetőséget a nemzetközi migrációra. A migráció és a menekültválság hatása a befogadó országokban különböző mértékű lehet. Egyes esetekben a migráció hozzájárulhat a gazdasági növekedéshez és a munkaerőhiány enyhítéséhez, míg más esetekben a társadalmi feszültségek növekedéséhez és a jóléti rendszerek túlterheléséhez vezethet.

A globalizáció a kulturális cserét és az ötletek, értékek és életmódok terjedését is elősegíti, ami jelentős társadalmi és kulturális változásokhoz vezet a világ minden táján. Egyrészt ez az egyre inkább összekapcsolódó világ elősegítheti a tolerancia és a megértés fejlődését, valamint új lehetőségeket nyújthat a globális együttműködéshez. Másrészt a gyors társadalmi és kulturális változások is hozzájárulhatnak a helyi értékek és hagyományok elhalványulásához, a kulturális homogenizációhoz és a társadalmi ellentétek kiéleződéséhez. A globalizáció hatására a világ különböző részein új társadalmi mozgalmak és csoportok alakultak ki, amelyek a kulturális identitás és a nemzeti szuverenitás védelmében lépnek fel. Ilyen például a populizmus és a nacionalizmus erősödése Európában és az Egyesült Államokban, amelyek az előző évtizedekben a migráció és a gazdasági globalizáció nyomán létrejött társadalmi és politikai változásokra adott válaszként alakultak ki.

A globalizáció a XXI. században elősegítette a multinacionális vállalatok (MNV-k) növekedését és a gazdasági hatalom koncentrációját. Az MNV-k a nemzetközi kereskedelem és a tőkeáramlás motorjaként számos gazdasági előnyt kínálnak, mint például a hatékonyság növekedése, a technológiai átadás és a munkahelyteremtés. Ugyanakkor a globalizáció és az MNV-k terjedése negatív következményekkel is járhat, mint például a verseny torzulása, a monopóliumok és oligopóliumok kialakulása, a munkavállalók jogainak sérülése, és a környezeti károk. Az MNV-k gyakran keresik a legolcsóbb munkaerőt és termelési költségeket, aminek következtében számos fejlődő országban alacsony bérekkal és rossz munkakörülményekkel jellemezhető munkahelyeket teremtenek. Ez a folyamat hozzájárul a jövedelem-egyenlőtlenségek növekedéséhez, a munkavállalók kiszármányolásához és a helyi gazdaságok kiszolgáltatottságához. Ezenkívül a gazdasági koncentráció és a multinacionális vállalatok hatalma negatív hatással lehet a kormányzati politikákra és a demokratikus folyamatokra is. Az MNV-k gyakran befolyást gyakorolnak a politikai döntéshozókra és a szabályozásra a lobbitevékenység, a korrupció és a szabályozási verseny útján, ami a társadalmi és környezeti érdekek alárendelését eredményezheti a vállalati érdekeknek [15].

A XXI. században a globalizáció és az egyre inkább összekapcsolódó világ elősegítette a globális közegészségügyi kihívások terjedését, mint például a

járványok, a fertőző betegségek, az antibiotikum-rezisztencia és a nem fertőző betegségek. Az utazás és a kereskedelem megkönnyítése, valamint az urbanizáció és az ökológiai változások hozzájárulnak a betegségek gyors terjedéséhez és a közegészségügyi válságok kialakulásához. A COVID-19 pandémia egy példa arra, hogy milyen súlyos következményei lehetnek a globalizációnak a közegészségügyre és a gazdaságra. A pandémia világszerte több millió ember halálát és gazdasági válságot okozott, ami a jövedelem-egyenlőtlenségek növekedését, a munkanélküliség emelkedését és a társadalmi ellentétek kiéleződését eredményezte (WHO, 2020).

A XXI. századra jellemző technológiai fejlődés és a digitális technológiák elterjedése új lehetőségeket kínál a kommunikációra, az információáramlásra és az innovációra, de egyben kihívásokat is jelent a magánélethez való jog és az adatvédelem terén. A nagyvállalatok és a kormányok egyre inkább képesek hozzáférni és felhasználni az emberek adatait, ami súlyosan sérti a magánélet védelmét és az alapvető emberi jogokat. A technológiai fejlődés által létrehozott adatvédelmi kihívások nem csak a magánéletre és a biztonságra gyakorolnak hatást, hanem a demokrácia és a politikai folyamatokra is. Az adatgyűjtés és az algoritmikus profilalkotás lehetővé teszi a politikai kampányok számára, hogy célzott üzeneteket küldjenek a választóknak, ami a politikai polarizáció növekedéséhez vezethet és alááshatja a nyilvános vitát és a demokratikus döntéshozatalt [18].

A XXI. században a technológiai fejlődés és az internet elterjedése új kiberbiztonsági kihívásokat is maga után vont. A kiberbűnözés, a hackertámadások és a kibertámadások mindennaposak lettek, és egyre nagyobb mértékben érintik a gazdaságot, a kormányzatot és a társadalmat. A kiberbiztonság növekvő problémája az államok és a nemzetközi szervezetek számára is kiemelkedő fontosságú. A kormányoknak egyre nagyobb erőfeszítéseket kell tenniük a kiberbiztonság növelése érdekében, a vállalatok pedig egyre inkább felelőssé válnak a felhasználók adatainak védelme és a kiberbiztonsági kockázatok kezelése érdekében.

A globalizáció és a XXI. századi technológiai fejlődés új biztonsági kihívásokat és fegyverkezési versenyt eredményezett. Az új technológiák, mint például a mesterséges intelligencia, a drónok, a hiperszonikus fegyverek és a kiberharc új lehetőségeket kínálnak a hadviselésre és a nemzetközi konfliktusokra, és potenciálisan destabilizáló hatással lehetnek a globális biztonságra. Ezek a fejlesztések új kihívások elé állítják a nemzetközi közösséget és a kormányokat, amelyeknek meg kell találniuk az új technológiák használatának és terjedésének szabályozásának módjait, miközben fenntartják

a nemzetbiztonságot és a biztonságpolitikai egyensúlyt. A fegyverkezési verseny és az új technológiák elterjedése növelheti a nemzetközi feszültségeket és a véletlen konfliktusok kockázatát. A kormányoknak és a nemzetközi szervezeteknek együtt kell működniük a konfliktusok megelőzésére, a fegyverzetkontroll és a biztonsági együttműködés előmozdítására irányuló intézkedések kidolgozásában.

A globalizáció és a XXI. századi gazdasági növekedés jelentős környezeti hatásokkal járt, mint például a természeti erőforrások kimerülése, az élőhelyek pusztulása, a fajok kihalása és a klímaváltozás. A fosszilis tüzelőanyagok használatának, az erdőirtásnak és az ipari tevékenységeknek köszönhetően a globális üvegházhatású gázok kibocsátása és a globális hőmérséklet emelkedése folyamatosan növekszik, ami súlyos következményekkel jár az emberiség és a Föld ökoszisztémái számára. A klímaváltozás hatásai már a XXI. században is érezhetők, mint például a szélsőséges időjárási események gyakoriságának és intenzitásának növekedése, a tengerszint emelkedése, a mezőgazdasági termelésre gyakorolt hatások és a klímamenekültek megjelenése [5]. A klímaváltozás globális méretű kihívást jelent, amely összehangolt nemzetközi erőfeszítéseket igényel a kibocsátások csökkentése, az alkalmazkodás és a fenntartható fejlődés előmozdítása érdekében.

Összefoglalva elmondható, hogy a XXI. századi globalizáció számos negatív társadalmi és gazdasági változást hozott magával világszerte. A jövedelem-egyenlőtlenségek növekedése, a munkaerőpiaci változások, a kulturális és társadalmi homogenizáció, a multinacionális vállalatok és a gazdasági koncentráció, a globális közegészségügyi kihívások, a technológiai fejlődés és adatvédelem, a kiberbiztonság, a fegyverkezési verseny és új biztonsági kihívások, valamint a környezeti kihívások és a klímaváltozás mind olyan területek, amelyek a globalizáció negatív hatásokat okozott. Ezeknek a kihívásoknak a kezelése az emberiség egyik legfontosabb feladata a XXI. században [4]. Számos megoldás létezik ezekre a problémákra, amelyek közül sok összehangolt nemzetközi erőfeszítéseket igényel, mint például a fenntartható fejlődés előmozdítása, a jövedelem-egyenlőtlenségek csökkentése, a gazdasági és társadalmi együttműködés előmozdítása, a technológiai fejlődés etikai és jogi szabályozása, a kiberbiztonság növelése, a fegyverzetkontroll és a biztonsági együttműködés, valamint a klímaváltozás elleni küzdelem. A globalizáció által okozott negatív hatások leküzdése a nemzetközi közösség, a kormányok, a vállalatok és az egyének felelőssége és érdeke. Csak közös erőfeszítésekkel és a fenntartható fejlődés irányába történő elköteleződéssel érhetjük el a jövő nemzedékei számára egy élhetőbb, igazságosabb és biztonságosabb világot.

17.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 17. FEJEZETHEZ

- [1] BARTLETT C. A. – BEAMISH P. W., (2011). *Transnational management. Text, Cases and Readings in Cross-border Management*. (6th edition) Irwin-McGraw-Hill, Boston.
- [2] BLAHÓ A., CZAKÓ E., POÓR J., (2015). *Nemzetközi Menedzsment*, Akadémia Kiadó, Budapest
- [3] CSÁKI Gy. (2009). *Világgazdasági válság és korszakváltás. In: Magas István (szerk.) Világgazdasági válság 2008–2009*. Aula, Budapest, 35–71.
- [4] CZAKÓ E. (2010). *A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér*. In: Czakó E. – Reszegi L.: *Nemzetközi vállalatgazdaságtan*. Alinea Kiadó, Budapest, 31 – 61.
- [5] DREHER, A. (2006). *Does globalization affects growth? Evidence from a new index of globalization*. Applied Economics.
- [6] DEACON, B. (2000). *Globalization and Social Policy*, UNRISD Occasional Pepr, No. 5. Geneva.
- [7] DRUCKER, P. (1986). *The changed world economy*, Foreign Affairs, Vol. 64. pp. 768-791.
- [8] HALAPSIS, A. V. (2014). *Iovem Imperium, or Sacred Aspects of Roman "Globalization"*. Scientific cognition: methodology and technology 33(2), 173-178.
- [9] ILINA, O., MANUEL, G. (2020). *The end of globalization? A reflection on the effects of the COVID – 19 crisis*. Strategic and international studies, 4/5/2020.
- [10] RODRIK, D. (2011). *The Globalization Paradox*, Norton & Co., New York.
- [11] LONDON, C. R. (2013). *"When did globalization start?"* The Economist.
- [12] PORTER, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan, London.
- [13] POÓR J., (2013). *Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentbe*. Wolters Kluwer, Budapest.
- [14] ROB, G. (2020). *Will COVID – 19 kill globalization?* VOA News, April 21, 2020.
- [15] STIGLITZ, J.E., (2002). *Globalizarea: sperane i deziluzii*. Editura Economic.
- [16] STEVEN A. A. (2020). *Will Covid-19 Have a Lasting Impact on Globalization?* HBR.org, May 20, 2020.
- [17] ZHOUYING, J. (2018). *Az emberiség jövője – Globális civilizáció és Kína megújulása*. Pallay Athéné Könyvkiadó, Budapest.
- [18] WAYNE E. (2003). *A globalizáció*. HVG Kiadó, Budapest.

18 AZ ISZRAELI MUNKAERŐPIAC EGYES JELLEGZETESSÉGEI ÉS TENDENCIÁI (SOME CHARACTERISTICS AND TRENDS IN THE ISRAELI LABOUR MARKET) (NAGY MILADA)

ABSZTRAKT

A 2010-es évek végén az izraeli gazdaság meglehetősen erős volt. Növekedési üteme stabil képet mutatott, és a fogyasztói árak más országokhoz képest csökkenni kezdtek. A munkaerőpiaca erős: a részvételi arányok tovább emelkednek, a férfiak és a nők foglalkoztatási rátája egyaránt nő, a munkanélküliség pedig történelmi mélypontra süllyedt. Az üres álláshelyek száma is nőtt, és a bérek folyamatosan emelkednek. Ezek a növekedések, valamint a magas átlagos munkaóraszám azt jelzik, hogy Izrael munkaerőpiaca továbbra is fejlődőképese.

A cikk bemutatja az izraeli munkaerőpiac főbb tendenciáit. Először áttekintést ad az országos szintű fejleményekről, majd ráközelít az egyes népességcsoportok foglalkoztatási mutatóinak vizsgálatára.

KULCSSZAVAK

Izrael, munkaerőpiac, munkanélküliség, bérek

ABSTRACT

In the late 2010s, the Israeli economy was quite strong. Its growth rate was stable and consumer prices were starting to fall relative to other countries. Its labour market is strong: participation rates continue to rise, employment rates for both men and women are increasing, and unemployment has fallen to historic lows. Job vacancies have also increased and wages are rising steadily. These increases, together with the high average number of hours worked, indicate that Israel's labour market continues to develop.

This article presents the main trends in the Israeli labour market. It first provides an overview of developments at the national level and then focuses on employment indicators for specific population groups.

KEYWORDS

Israel, labour market, unemployment, wages

18.1 BEVEZETÉS

2022. december 31-én Izrael lakossága a becslések szerint 9 656 000 fő.⁴ 7 106 000 zsidó (az összlakosság 73,6%-a), 2 037 000 arab (21,1%) és 513 000 egyéb (5,3%).⁵ 2022-ben Izrael népessége 2,2%-kal nőtt; a növekedés 62%-a természetes növekedésből,⁶ 38%-a pedig a nemzetközi migrációs egyenlegből⁷ származott. A népesség 2022-ben sokkal nagyobb mértékben nőtt, mint 2021-ben, amikor 1,8%-kal emelkedett. Ez főként annak volt köszönhető, hogy 2022-ben nagyobb volt a bevándorlók száma, mint 2021-ben. Az év során mintegy 178 000 csecsemő született (74,8% zsidó anyától, 23,8% arab anyától és 1,4% egyéb anyától).

A népességet körülbelül 4000 – egy évnél hosszabb ideig külföldön tartózkodó – izraeli csökkentette, valamint körülbelül 51 700 ember halt meg. A halálozások száma hasonló volt, mint 2021-ben, és alacsonyabb, mint 2020-ban (80 048), a koronavírus (COVID-19) világjárvány kezdetének évében. 2019-ben 46 000 haláleset történt (a számok nem tartalmazzák az izraeliek külföldön bekövetkezett halálozásait).

A halálozási arány a népességszámhoz viszonyítva a 2019. évi 5,1/1000 lakosra jutó arányról 2022-re 5,4/1000 fő arányra emelkedett. (Lásd 1. ábra) (Az Egészségügyi Minisztérium adatai szerint 2022. december közepéig mintegy 3670 lakos halt meg a COVID-19 következtében. A járvány kezdete óta összesen mintegy 11 850 haláleset történt [1].

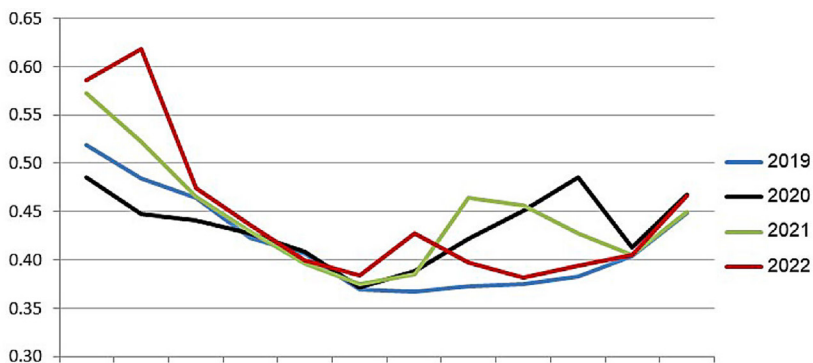
⁴ A 2022 végére vonatkozó népességbecslések ideiglenes jellegűek, és nem tartalmazzák az Izraelben élő külföldi munkavállalókat, akiknek a számát 2021 végén 204 000 főre becsülték. Emellett a népességbecslés nem tartalmazza azokat az embereket, akik tartózkodási engedély nélkül és nem a hivatalos határátkelőhelyeken keresztül léptek be az országba.

⁵ Az Egyéb kategória magában foglalja a nem arab keresztényeket és a népességnyelvtartásban vallás szerint nem besorolt személyeket.

⁶ A születések és az elhalálozások száma közötti különbség.

⁷ Az Izrael Államba belépő és az onnan távozó lakosok száma közötti különbség.

18.1. ábra: halálozási ráta 1000 főre vetítve, 2019–2022, havi bontásban



Forrás: [1].

18.2 AZ IZRAELI MUNKAERŐPIAC EGYES JELLEGZETESSÉGEI 2020–2022 KÖZÖTT

A COVID-19 világjárvány és az azt kísérő gazdasági válság drámai hatással volt az izraeli munkaerőpiacra, és szélsőséges és gyors változásokat eredményezett a foglalkoztatás és a munkanélküliség szintjében, valamint a bérekben. A 2020-ban – a fizetés nélküli szabadságok és a záratok évében – bekövetkezett súlyos megrázkódtatásokat követően a fellendülés folyamata 2021 második felében lendületet vett, és lényegében 2022 folyamán fejeződött be. A foglalkoztatás szintje 2022 első felében visszatért a 2019-es szintre, a szűk munkanélküliségi ráta pedig a járvány előtti szint alá csökkent. A nyár vége felé némileg emelkedett mind a széles, mind a szűk munkanélküliségi ráta, és azóta az előbbi kevesebb mint egy százalékponttal a 2019 végi szintje fölött, az utóbbi pedig kevesebb mint fél százalékponttal a 2019 végi szintje fölött mozog [2].

A szűk értelemben vett munkanélküliségi ráta 2021 és 2022 között szintén jelentősen csökkent, 2022 tavaszán 3,5% alá csökkent, majd nyáron és őszszel ismét emelkedett (2022 októberében 4,3%). Még akkor is, ha a világjárvány miatt a munkától távol lévő munkavállalókat is figyelembe vesszük, a munkanélküliségi ráta 2022 első felében alacsonyabb volt a 2019-es történelmi mélypontjánál, és az év második felében sem haladta meg több mint fél százalékponttal a 2019 végi szintjét. Ezen egyszerű mérőszám szerint az izraeli foglalkoztatottság 2022-ben érte el az egyik történelmileg legjobb szintjét, és az év végén is ezen a szinten maradt.

18.2.1 A 15 ÉVES ÉS ANNÁL IDŐSEBB ZSIDÓ LAKOSSÁGHOZ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓK 2022-RE VONATKOZÓ MUTATÓI

2022-ben a 15 éves és annál idősebbek körében a munkaerőpiaci szereplők száma 4,350 millió fő volt (az előző évben 3,464 millió fő). Ebből 4,187 millió volt a foglalkoztatott, és körülbelül 163 000 munkanélküli. A foglalkoztatottak közül 2,155 millió férfi (az előző évben 2,042 millió) és 2,032 millió nő (az előző évben 1,915 millió). A munkanélküliek közül 86 000 férfi volt (az előző évben kb. 108 000) és kb. 77 000 nő (az előző évben kb. 98 000).

Az egy foglalkoztatottra jutó heti átlagos munkaórák száma 2022-ben 35,8 órára emelkedett (az előző évben 35,5 óra volt). Meg kell jegyezni, hogy az egy héten 50 órát vagy annál többet dolgozó foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatotton belül 13,7%-ra emelkedett (az előző évben 13,4%). A férfiak körében ez az arány 20,4%-ra emelkedett (20,0% az előző évben), a nők körében pedig 6,6%-ra (6,5% az előző évben).

18.1. táblázat: Az izraeli munkanélküliségi ráta alakulása, 2020–2023

Év	Munkanélküliség aránya	Változás évről évre
2020	4,4	-3,6
2021	5,0	12,9
2022	3,8	16,6
2023	3,6	-20,8

Forrás: [1]

A 15 éves és idősebb személyek körében a munkaerő foglalkoztatási aránya 63,3%-ra emelkedett (az előző évben 61,8%). A férfiak foglalkoztatási rátája 66,6%-ra emelkedett (az előző évben 65,1%), a nők pedig 60,1%-ra (az előző évben 58,6%).

A 15 éves és idősebb személyek körében a munkaerő munkanélküliségi rátája 2022-ben 3,8%-ra csökkent (az előző évben 5,0%). A férfiak munkanélküliségi rátája 3,9%-ra csökkent (az előző évben 5,0%), a nők munkanélküliségi rátája pedig 3,6%-ra (az előző évben 4,9%).

A foglalkoztatási ráta (a foglalkoztatottaknak a teljes népességhez viszonyított százalékos arányként számítva) a 15 éves és idősebb személyek körében 60,9%-ra emelkedett (az előző évben 58,7%). A férfiak körében a foglal-

koztatási ráta 64,0%-ra emelkedett (az előző évben 61,8%), a nők körében pedig 57,9%-ra (az előző évben 55,7%) [4].

18.2.2 A 25-64 ÉVES ZSIDÓ LAKOSSÁGHOZ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓK 2022-RE VONATKOZÓ MUTATÓI

A 25-64 éves zsidók munkaerő-piaci részvételi aránya 2022-ben 86,5%-ra emelkedett (az előző évben 85,6%). A férfiak körében az arány 86,2%-ra növekedett (az előző évben 85,7%), a nők körében pedig 86,8%-ra (az előző évben 85,4%). A munkanélküliségi ráta 3,1%-ra csökkent (az előző évben 4,7%). A férfiak körében az arány 3,2%-ra csökkent (az előző évben 4,9%), a nők körében pedig 3,1%-ra (az előző évben 4,6%).

A foglalkoztatási ráta (a foglalkoztatottak százalékos aránya a teljes népességen belül) 83,8%-ra emelkedett (az előző évben 81,5%). A férfiak körében a foglalkoztatási ráta 83,4%-ra emelkedett (az előző évben 81,6%), a nők körében pedig 84,1%-ra (az előző évben 81,5%).

A 25-64 éves ultraortodox zsidók körében a munkaerő-piaci részvételi arány 2022-ben 69,1%-ra emelkedett (az előző évben 67,7%). Az ultraortodox férfiak körében az arány 55,1%-ra emelkedett (az előző évben 54,3%), az ultraortodox nők körében pedig 83,4%-ra (az előző évben 81,6%). A munkanélküliségi ráta ezen lakosságcsoportban 3,7%-ra csökken (az előző évben 5,2%). Az ultraortodox férfiak körében a munkanélküliségi ráta 3,3%-ra csökkent (az előző évben 6,5%), az ultraortodox nők körében pedig 4,0%-ra (az előző évben 4,3%).

A foglalkoztatási ráta (a foglalkoztatottak százalékos aránya a teljes népességen belül) 66,6%-ra emelkedett (az előző évben 64,2%). Az ultraortodox férfiak körében a foglalkoztatási ráta 53,3%-ra emelkedett (50,7% az előző évben), és az ultraortodox nők körében a foglalkoztatási ráta 80,1%-ra nőtt (78,1% az előző évben). [5]

18.2.3 A 15 ÉVES ÉS IDŐSEBB ARAB LAKOSSÁGHOZ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓK 2022-RE VONATKOZÓ MUTATÓI

2022-ben a 15 éves és idősebb arabok körében a munkaerő-piacon foglalkoztatottak száma körülbelül 642 000 fő volt. Ebből körülbelül 606 000 fő volt foglalkoztatott és körülbelül 36 000 fő munkanélküli. A foglalkoztatott arabok közül körülbelül 390 000 férfi (az előző évben körülbelül 334 000) és körülbelül 216 000 nő (az előző évben körülbelül 187 000). A munkanélküli

arabok közül körülbelül 22 000 férfi volt (az előző évben 19 000) és körülbelül 13 000 nő (az előző évben 8000). A munkaerő-piaci részvételi arányuk 47,1%-ra emelkedett (az előző évben 41,4%). A férfiak körében az arány 60,6%-ra emelkedett (az előző évben 53,2%), a nők körében pedig 33,7%-ra (az előző évben 29,6%).

A munkanélküliségi ráta ezen lakosságcsoport esetében 5,5%-ra emelkedett (4,9% az előző évben). A férfiak munkanélküliségi rátája 5,4%-ra emelkedett (az előző évben 5,3%), a nők munkanélküliségi rátája 5,8%-ra (az előző évben 4,1%).

A foglalkoztatási ráta (a foglalkoztatottaknak a teljes népességhez viszonyított százalékos arányként számítva) 44,5%-ra emelkedett (az előző évben 39,4%). A férfiak körében a foglalkoztatási ráta 57,3%-ra emelkedett (50,4% az előző évben), a nők körében 31,7%-ra (28,3% az előző évben). [6]

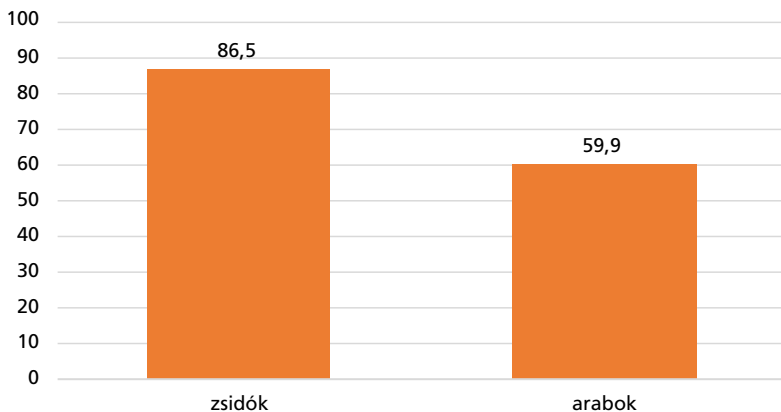
18.2.4 A 25–64 ÉVES ARAB LAKOSSÁGHOZ TARTOZÓ MUNKAVÁLLALÓK 2022-RE VONATKOZÓ MUTATÓI

A 25–64 éves arab lakosság munkaerőpiaci részvételi aránya 2022-ben 59,9%-ra emelkedett (az előző évben 53,5%). A férfiak körében az arány 76,4%-ra emelkedett (68,0% az előző évben), a nők körében 43,6%-ra (39,0% az előző évben). A munkanélküliségi ráta 2022-ben 4,2%-ra emelkedett (az előző évben 4,0%). A férfiak körében az arány 4,1%-ra csökkent (az előző évben 4,5% volt), míg a nők körében 4,4%-ra emelkedett (az előző évben 3,1% volt).

A foglalkoztatási ráta (a foglalkoztatottak százalékos aránya a teljes népességben belül) 57,4%-ra emelkedett (az előző évben 51,4%). A férfiak körében a foglalkoztatási ráta 73,2%-ra emelkedett (64,9% az előző évben), míg a nők körében 41,7%-ra (37,8% az előző évben).

A 2. ábra mutatja a két népcsoport 25–64 éves korosztályának munkaerőpiaci részvételi arányát és az abban megmutatkozó különbségeket. A zsidó lakosság foglalkoztatásának magasabb értéke több okra is visszavezethető, a két legfontosabb a tudásalapú képességbeli különbség és a társadalomban meglévő feszültségekből fakadó bizalmatlanság.

18.2. ábra: 25–64 évesek munkaerőpiaci részvételi aránya 2022-ben (%)



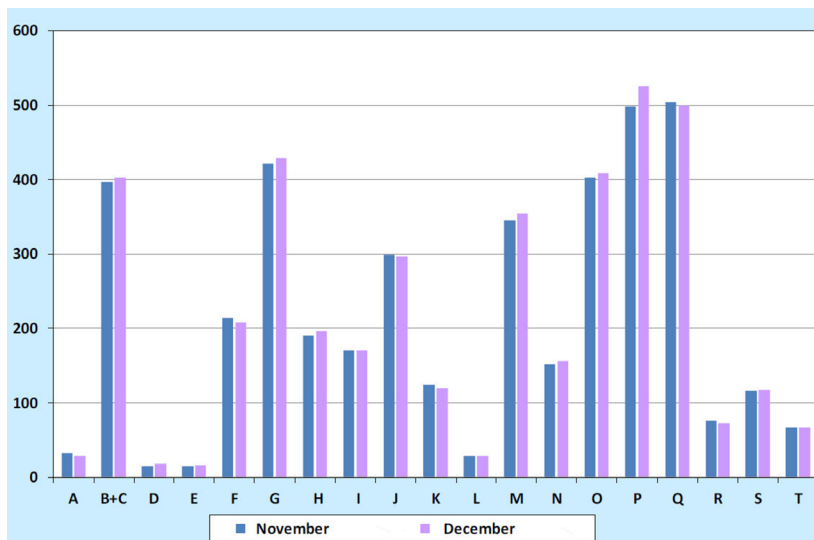
Forrás: [6] alapján saját szerkesztés

2022-ben 13 000 aktívan munkát kereső⁸ volt Izraelben (17 200 az előző évben): közülük 60,3% férfi (62,8% az előző évben), 39,7% nő (37,2% az előző évben). A zsidók aránya az összes aktívan munkát kereső között 58,8% volt (az előző évben 59,8%).

A foglalkoztatottak körében a legnagyobb növekedés a következő iparágakban volt tapasztalható: oktatás (kb. 27 000 foglalkoztatott), szakmai, tudományos és műszaki tevékenység (kb. 9000 foglalkoztatott), valamint kereskedelem és gépjárműjavítás (kb. 7000 foglalkoztatott). A legnagyobb csökkenés a következő iparágakban volt: építőipar (kb. 7000 foglalkoztatott), valamint a humán-egészségügyi és szociális ellátás (kb. 5000 foglalkoztatott). [7]

⁸ Minden 15 éves és idősebb személy, aki a vizsgált időszakban nem vállalt munkát, de érdeklődött a munkavállalás iránt, és a meghatározott időszakban munkába állhatott volna, ha megfelelő munkát ajánlottak volna fel neki (munkaképes). 2022 decemberét megelőző 12 hónap során munkát keresett, de a megelőző négy hétben nem talált a következő okok miatt: úgy vélte, hogy nincs számára megfelelő munkahely a saját szakterületén vagy lakóhelyén – a bér, munkaidő vagy érdekesség alapján; megfelelő tapasztalat vagy képzés hiánya; nyelvi nehézségek vagy nem megfelelő életkor (túl fiatal vagy túl idős).

18.3. ábra: Foglalkoztatottak (ezer fő), nemzetgazdasági ágak szerint, 2022. november–decemberi adatok.



Forrás: [7]

Magyarázat:

- A Mezőgazdaság, erdőgazdálkodás és halászat
- B+C Gyártás; Bányászat és kőfejtés
- D Villamosenergia-ellátás
- E Vízellátás, csatornázás és hulladékgazdálkodás
- F Építőipar
- G Nagy- és kiskereskedelem, gépjárműjavítás
- H Szállítás, raktározás, postai, futárpostai tevékenység
- I Szálláshelyszolgáltatás, vendéglátás
- J Információ, kommunikáció
- K Pénzügyi, biztosítási tevékenység
- L Ingatlanügyletek
- M Szakmai, tudományos, műszaki tevékenység
- N Közigazgatási, szolgáltatást támogató tevékenység
- O Helyi, állami és védelmi igazgatás, társadalombiztosítás
- P Oktatás
- Q Humán-egészségügyi, szociális ellátás
- R Művészet, szórakoztatás, szabadidő
- S Egyéb szolgáltatás
- T Háztartások mint munkaadók

18.3 AZ IZRAELI HÁZTARTÁSOK FOGLALKOZTATÁSI MUTATÓI

2022-ben Izraelben 2,857 millió háztartás volt (az előző évben 2,767 millió). E háztartások 79,0%-a (2,258 millió fő) rendelkezett foglalkoztatottal (77,7% az előző évben, 2,149 millió fő).

2,325 millió háztartásban volt legalább egy munkaképes korú (15–67 év a férfiak és 15–62 év a nők esetében) személy (2,257 millió az előző évben). E háztartások 91,3%-ában volt legalább egy foglalkoztatott személy (az előző évben 89,7%). Körülbelül 533 ezer háztartásban nem volt aktív korú személy, azaz csak nyugdíjaskorú személyek és 14 évesnél fiatalabb gyermekek voltak (az előző évben körülbelül 510 ezer).

2022-ben 2,319 millió zsidó háztartás volt (az előző évben 2,269 millió), amelynek 23,0%-a egyszemélyes, 27,2%-a kétszemélyes (az előző évben 21,9%, illetve 27,6%).

4,5%-ban 7 vagy több személy élt (ugyanannyi, mint az előző évben). A foglalkoztatottakkal rendelkező zsidó háztartások aránya 2022-ben 79,2% volt (az előző évben 78,5%). 1,837 millió háztartásban volt legalább egy aktív korú személy (az előző évben 1,804 millió), és ezeknek a háztartásoknak a 93,0%-a volt foglalkoztatottakkal rendelkező háztartás (az előző évben 92,0%).

2022-ben mintegy 216 000 ultraortodox zsidó háztartás volt (az előző évben mintegy 198 000), amelyek 4,7%-ában egy, 14,4%-ában két személy élt (az előző évben 4,3%, illetve 13,5%), 29,8%-ában pedig 7 vagy több személy (az előző évben 31,4%). A foglalkoztatottakkal rendelkező ultraortodox zsidó háztartások aránya 2022-ben 86,5% volt (az előző évben 85,9%). Mintegy 200 000 háztartásban volt legalább egy munkaképes korú személy (az előző évben 185 000), és ezeknek a háztartásoknak 91,0%-a volt olyan háztartás, amelyben foglalkoztatott személy élt (az előző évben 89,7%).

2022-ben körülbelül 455 000 arab háztartást tartottak nyilván (az előző évben körülbelül 431 000), amelyeknek 8,5%-a egyszemélyes, 14,2%-a kétszemélyes (az előző évben 8,2%, illetve 12,7%). 10,0%-ukban 7 vagy több személy élt (az előző évben 11,3%).

A foglalkoztatottakkal rendelkező arab háztartások aránya 2022-ben 76,4% volt (72,1% az előző évben). Körülbelül 414 000 háztartásban volt legalább egy munkaképes korú személy (az előző évben körülbelül 394 000), és e ház-

tartások 83,6%-a volt olyan háztartás, amelyben foglalkoztatott személy élt (az előző évben 78,6%).

2022-ben 1,210 millió gyermekes háztartás volt Izraelben (az előző évben 1,191 millió), 2,949 millió 0 és 17 év közötti gyermekkel (az előző évben 2,911 millió).

A gyermekes háztartásokban magasabb volt a foglalkoztatottak aránya (94,8%), mint a háztartásokban összességében (79,0%) (az előző évben 92,9%, illetve 77,7%). Körülbelül 184 000 gyermek – a 17 év alatti gyermekek 6,2%-a – élt olyan háztartásban, ahol nem volt foglalkoztatott személy. A zsidók körében ez az arány 3,4%, az arabok körében 15,4% volt. Körülbelül 892 100 gyermek élt olyan háztartásban, ahol csak egy foglalkoztatott személy élt: az összes gyermek 32,3%-a (az előző évben körülbelül 906 000 gyermek, 33,9%).

A zsidók körében a gyermekek 96,6%-a élt olyan háztartásban, ahol foglalkoztatott személy élt. E gyermekek 72,9%-a élt olyan háztartásban, ahol két vagy több foglalkoztatott személy élt (95,8% és 70,9% az előző évben). A foglalkoztatottakkal nem rendelkező háztartásokban élők a gyermekek 3,4%-át – mintegy 76 000 főt – tették ki (az előző évben 4,2%, illetve mintegy 91 000 főt).

Az arabok körében a gyermekek 84,6%-a élt olyan háztartásban, ahol foglalkoztatottak éltek. E gyermekek közül csak 49,0% élt olyan háztartásban, ahol két vagy több foglalkoztatott személy élt (79,0% és 47,4% az előző évben). A foglalkoztatottak nélküli háztartásokban élők a gyermekek 15,4%-át tették ki – körülbelül 106 000 főt (21,0% és körülbelül 144 000 fő az előző évben). [8]

18.4 MUNKAI DŐ ÉS BÉREZÉS ALAKULÁSA

2018-tól megváltozott a nem önként részmunkaidőben dolgozó munkavállalók meghatározása.⁹ A nem önként részmunkaidőben dolgozó munkavállalók száma 2022 decemberében megközelítőleg 46 000-re csökkent (az

⁹ 2017-ig: azok, akik általában heti 35 óránál kevesebbet dolgoznak (beleértve az alkalmazottakat, cégek tulajdonosait), mert teljes munkaidős vagy kiegészítő munkát kerestek, de nem találtak. 2018-tól: azok, akik általában heti 35 óránál kevesebbet dolgoznak (ide nem értve a munkavállalókat, cégek tulajdonosait), akik 35 óránál többet szeretnének dolgozni, és aktívan kerestek több munkaórát jelentő munkahelyet.

előző hónapban megközelítőleg 47 000 volt), és arányuk az összes foglalkoztatottból 1,1%-ot ért el (ugyanannyit, mint az előző hónapban).

Az egy foglalkoztatottra jutó átlagos heti munkaórák száma 2022 decemberében 36,0 órára emelkedett (az előző hónapban 35,6 óra volt). Az egy foglalkoztatottra jutó átlagos heti munkaórák száma 36,0 órára emelkedett (az előző hónapban 35,8 óra volt). A rendszerint teljes munkaidőben (heti 35 óra és több) dolgozó foglalkoztatottak száma 0,4%-kal nőtt az előző hónaphoz képest. A rendszerint részmunkaidőben (heti 35 óránál kevesebbet) dolgozó foglalkoztatottak száma 1,8%-kal nőtt az előző hónaphoz képest. A rendszerint teljes munkaidőben dolgozó foglalkoztatottak aránya az összes foglalkoztatotthoz viszonyítva 77,5%-ra csökkent. Az általában teljes munkaidőben dolgozók aránya az összes foglalkoztatott közül a férfiak körében 86,1%-ra csökkent (86,4% az előző hónapban), a nők körében pedig 68,3%-ra.

Az iparágak, amelyekben a munkahelyek száma alacsonyabb szinten volt, mint a világvárvány előtt, a következők: mezőgazdaság (ahol a munkahelyek havi száma 2022 első kilenc hónapjában átlagosan 1200-zal volt alacsonyabb, mint 2019 azonos időszakában); bányászat és kőfejtés (400-zal kevesebb munkahely); szállítás és raktározás (1400); vendéglátás (12 100); művészet és szórakoztatás (4600); valamint az adminisztratív és támogató szolgáltatások, amelyek több mint 33 000 munkahelyet veszítettek a két-éves időszak alatt.

A többi iparágban nőtt a munkahelyek száma, és néhány iparágban különösen nagymértékű növekedés volt tapasztalható. Az egészségügyi és jóléti ágazatban a munkahelyek száma mintegy 26%-kal nőtt, és 2019 három első negyedévében a gazdaságban létrejött 190 000 új munkahelyből 112 000-et ez a szektor jelentett. Az információs és kommunikációs iparágban mintegy 44 700 új munkahely jött létre, a csúcstechnológiai iparágban pedig 60 000 (ez a meghatározás részben átfedésben van néhány más iparággal). Közel 19 000 új munkahely jött létre az oktatási ágazatban és hasonlóan sok a szakmai, tudományos és műszaki szolgáltatási ágazatban. Az építőipar is talpra állt a világvárvány súlyos hatásaiból, és mintegy 17 800 új munkahelyet teremtett. Lehetséges, hogy ez utóbbi szám közvetlenül összefügg az arab férfiak foglalkoztatásának helyreállításával.

A munkaerőpiacon a foglalkoztatottak számának növekedése mellett a bérek is emelkedtek a vizsgált időszakban. A legnagyobb mértékű emelkedés az informatikai ágazatban látható (lásd 2. táblázat), a 2011-es reálbérindexhez

képest 2022-ben mintegy 167,4%-os növekedés tapasztalható a bő évtized elteltét követően. A COVID-19 világjárvány lecsengésével a turizmushoz és az ingatlanszektorhoz kapcsolódó területeken némi visszaesés volt tapasztalható 2022-ben. Míg az oktatásban jelentős bérfejlesztéseket hajtottak végre 2010 után, 2022-ben ezen a területen némi visszaesés mutatkozott.

18.2. táblázat: Reálbérindex a főbb iparágak szerint, 2012–2022 (2011=100)

	informatika, kommunikáció	ingatlan	műszaki és tudományos tevékenység	adminisztratív és támogató szolgáltatás	oktatás	építőipar	kereskedelem	szállás és vendéglátás	bank, biztosítás, pénzügy
2012	101,6	104,0	101,7	102,5	101,7	100,4	99,3	98,9	97,9
2013	107,4	98,3	105,3	104,6	102,6	102,9	100,1	99,1	99,3
2014	112,9	99,7	104,7	108,4	104,9	104,0	101,3	98,5	99,8
2015	119,3	98,3	108,1	112,8	107,7	105,3	104,1	102,5	103,6
2016	126,4	103,0	112,9	119,2	109,3	108,6	106,4	106,5	104,2
2017	128,4	108,2	116,5	124,5	111,9	112,4	108,7	111,0	108,9
2018	136,2	109,6	119,2	130,7	112,9	115,4	112,3	115,3	113,7
2019	142,1	111,8	124,4	133,6	114,0	119,4	115,1	119,5	113,5
2020	153,1	121,5	134,8	139,5	119,8	129,1	119,7	122,2	118,6
2021	164,6	123,1	135,0	140,5	120,6	133,6	122,1	126,2	119,0
2022	167,4	119,1	132,6	143,7	117,7	131,5	119,4	125,5	122,9

Forrás: [9] alapján saját szerkesztés

Az elmúlt három év során a foglalkoztatásban bekövetkezett hullámvölgyeket a bérek mozgása kísérte. A világjárvány kezdetével a foglalkoztatási ráta csökkenését az átlagbér emelkedése kísérte, mivel a megmaradt munkahelyek átlagosan magasabb bért fizettek, mint a megszűnt munkahelyek. 2021 második felében a munkahelyek száma kezdett visszatérni a járvány előtti szintre, és ezzel párhuzamosan az átlagbér is csökkent. Bár a munkahelyek számának növekedési üteme 2022 elejére visszatért a pánik előtti szintre, az átlagbér (reálértéken) továbbra is magasabb maradt a várt értékénél, és 2022 szeptemberétől mintegy 1%-kal magasabb maradt. [9]

18.5 ÖSSZEGRZÉS

A COVID-19 világvjárvány és az azt kísérő gazdasági válság drámai hatással volt az izraeli munkaerőpiacra, szélsőséges és gyors változásokat eredményezett a foglalkoztatás és a munkanélküliség szintjében, valamint a bérekben. A 2020-ban – a fizetés nélküli szabadságok és a záratok évében – bekövetkezett súlyos megrázkódtatásokat követően a helyreállítás folyamata 2021 második felében lendületet vett, és lényegében 2022 folyamán fejeződött be. A foglalkoztatás szintje 2022 első felében visszatért a 2019-es szintre, az alacsony munkanélküliségi ráta pedig a járvány előtti szint alá csökkent.

Az izraeli munkaerőpiac 2022-es fellendülésének üteme meghaladta a legtöbb előrejelzést, és az álláskeresők aránya a 2019-ben elért történelmi mélypont alá csökkent. A foglalkoztatás 2019-es szintjére való visszatérés minden régióban már 2022 elején megfigyelhető volt, és a foglalkoztatási ráták növekedése a lakosság minden szektorában megfigyelhető. A zsidó nem-haredi férfiak körében minden korosztályban teljes mértékben helyreállt a foglalkoztatás, és visszatért a járvány előtti szintre. Minden korosztályú arab férfiak körében is kiemelkedő fellendülés volt tapasztalható. A harédi férfiak körében a foglalkoztatási ráta továbbra is alacsony maradt. A nők körében a népesség valamennyi szektorában a foglalkoztatás nemcsak visszatért a járvány előtti szintre, hanem valamennyi szektorban új foglalkoztatási rekordot ért el: a foglalkoztatási ráták és a munkahelykínálat helyreállítását az átlagbérek összesített növekedése kísérte, amely reálértéken mintegy 7%-kal haladja meg a 2019-es szintet.

A világvjárvány kitörésével a foglalkoztatási ráta csökkenését az átlagbér emelkedése kísérte, mivel a megmaradt munkahelyek átlagosan magasabb bért fizettek, mint az elveszett munkahelyek. 2021 második felében a munkahelyek száma kezdett visszatérni a járvány előtti szintre, az átlagbér pedig ezzel párhuzamosan csökkent. Bár a munkahelyek számának növekedési üteme 2022 elejére visszatért a pánik előtti szintre, az átlagbér (reálértéken) továbbra is magasabb maradt a várt értékénél, és 2022 szeptemberétől mintegy 1%-kal magasabb maradt. Feltételezhető, hogy ez a helyzet tükrözi a munkavállalók felvételének nehézségeit a fellendülés időszakában, valamint azt a béremelést, amelyet a munkáltatóknak kellett fizetniük annak érdekében, hogy rávegyék a munkavállalókat a munkába való visszatérésre, amely kérdésről széles körű vitát folytattak a közbeszédben.

A foglalkoztatottak körében a munkaidő csökkentése miatt, amely szinte minden iparágban megfigyelhető volt, a foglalkoztatás csökkenése a világ-

járvány alatt még nagyobb volt, mint a munkahelyek számának csökkenése. 2022-ben a munkaórák száma a legtöbb iparágban nőtt, így az egy munkavállalóra jutó átlagos munkaórák száma néhány százalékponttal belül maradt a 2019 első félévében mért szinthez képest, sőt, még magasabb volt, mint 2019 harmadik negyedévében.

Összefoglalva, a munkaerőpiac meglepően jól kilábalta a világjárványból. Ez a foglalkoztatás bővülésében és a béreknek a járvány előtti szintet meghaladó emelkedésében nyilvánult meg. Ez az összesített helyreállítás a foglalkoztatás és a bérek alakulásának nagyfokú eltéréseivel járt a különböző iparágak között. A foglalkoztatás bővülése azonban a régiók és a népesség különböző szektorai között, valamint a humán tőke felhalmozódása a munkaerőben az akadémiai képzés megszerzése révén optimista jövőképre ad okot, amint azt például az Izraeli Bank előrejelzései is mutatják. Rövid távon feltételezhető, hogy a munkaerőpiac tovább fog növekedni. A hosszú távú növekedés biztosítása érdekében azonban folytatni kell a beruházásokat a felsőoktatásba és a szakképzésbe, az infrastruktúrába, a makrogazdasági termelékenységbe és az izraeli munkavállalók magas színvonalú foglalkoztatási lehetőségeibe.

18.6 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 18. FEJEZETHEZ

- [1] Central Bureau of Statistics (2022). *Media Release*. 426/2022. https://www.cbs.gov.il/he/mediarelease/DocLib/2022/426/11_22_426e.pdf (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [2] Debowy, M., Epstein, G., & Weiss, A. (2021). Returns to education and labor market experience in Israel. In: Weiss, A. (ed.). *State of the nation report: Society, economy and policy in Israel 2021* (pp. 89–120). Taub Center for Social Policy Studies in Israel. (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [3] Central Bureau of Statistics (2023). *Unemployment..* <https://www.cbs.gov.il/en/pages/search/SearchResultsMain.aspx?k=unemployment> (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [4] Bank of Israel (2022). *Table 5.A.8. Total unemployed and unemployment rate, 1969-2022*. https://boi.org.il/boi_files/Statistics/e_8_e.xlsx (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [5] Central Bureau of Statistics (2022). *Labour Force Survey Monthly, 2022*. december. <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2023/Labour-Force-Survey-Monthly-December-2022.aspx#losExcelos> (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [6] Central Bureau of Statistics (2022). *Labour Force Survey Monthly, 2022*. december. <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2023/>

Labour-Force-Survey-Monthly-December-2022.aspx#losExcelos
(Letöltve: 2023. augusztus 25.)

- [7] Central Bureau of Statistics (2022). *Labor Market*. <https://www.cbs.gov.il/en/subjects/Pages/Labour-Market.aspx> (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [8] Central Bureau of Statistics *Labour(2023).r Force Survey Monthly*, 2022. december. <https://www.cbs.gov.il/en/publications/Pages/2023/Labour-Force-Survey-Monthly-December-2022.aspx#losExcelos> (Letöltve: 2023. augusztus 25.)
- [9] Bank of Israel (2022). *Table 5.A.7. Real wage index by principal industries, 1980-2022*. https://boi.org.il › boi_files › Statistic_(Letöltve: 2023. augusztus 25.)

19 VEZETŐI KONTROLLING HR TÁMOGATÁSA (HR SUPPORT FOR MAGAGEMENT CONTROLLING) (BARNA ZSOLT)

ABSZTRAKT

Az elmúlt időszak hatásai láthatóak a munkaerőpiacon. A hatások egy része egészen új keletű, olyan váratlan események miatt, mint a járványhelyzet, a fenntarthatósági probléma globális felismerése, az alapanyaghiány és az autópár termékszerkezetének megváltozása. Más hatásokat már előre jeleztek, mint például az Ipar 4.0 által előidézett erőteljes digitalizáció, de a robotok és a 3D nyomtatás szélesebb körű megjelenése is. Egy dolog azonban nem változott, mégpedig az, hogy a cégek tulajdonosi szerkezettől függetlenül alapvetően profitorientáltak maradtak, és magát a kormányt is számos újítás érte, elsősorban a digitalizáció adta lehetőségeknek köszönhetően. Ma a megfelelő munkaerő megtalálása után, ami komoly kihívást jelent az emberi erőforrások számára, a következő nagy kihívás a megfelelő irányítási funkció és a magasan fejlett IT megtalálása.

KULCSSZAVAK

Versenyképes szektor, Humán partner rendszer, Menedzsment Controlling, Teljesítményértékelés, Állami tulajdonú vállalatok, HR kontrolling, Humán Partner rendszer

ABSTRACT

The effects of the past period are visible in the labour market. Some of the effects are quite recent, brought about by unexpected events such as the epidemic situation, the global recognition of the sustainability problem, the shortage of raw materials and the change in the product structure of the automotive industry. Other impacts were already foreseen, such as the powerful digitalisation brought about by Industry 4.0, but also the wider emergence of robots and 3D printing. One thing has not changed, however, and that is that firms have remained fundamentally profit-oriented, regardless of the ownership structure, and the government itself has been hit by a number of innovations, mainly thanks to the opportunities offered by digitalisation. Today, after finding the right workforce, which is a major challenge for human resources, the next big challenge is to find the right control function, & the highly developed IT.

KEYWORDS

Competitive sector, Human partner system, Management Controlling, Performance evaluation, State-owned companies, HR controlling, Human Partner system

19.1 BEVEZETÉS

Az egyre inkább előtérbe kerülő vezetői kontrolling funkciók folyamatosan bővülnek, melyeknek már csak az adott cég informatikai megoldásai szabnak határt. Pontosabban a gondolkodásmódja, mert gyakorlatilag szinte a teljes repertoár elérhető azokból az IT lehetőségekből, melyek a személyzeti adminisztrációtól egészen a stratégia humánerőforrás gazdálkodás irányába vitték el nemcsak a humán, hanem a kontrolling területét is.

A digitalizáció az élet minden területére komoly és közvetlen hatást gyakorol, ez alól nem lehet kivétel az emberi erőforrás menedzsment sem. Ez a fajta transzformáció gondolkodásmódunkat is megváltoztatja, hiszen teljesen más időráfordítással jutunk információk birtokába, melyek – tovább gyorsítva a folyamatokat – újfajta igényeket fogalmaznak meg a döntések előkészítésével kapcsolatban. Ez a vezetői igény már eljutott a humán területre is, tehát az idevonatkozó informatikai megoldások is ezt a gondolatmenetet tükrözik. A vezetők által megfogalmazott igény tovább módosult a járványhelyzet miatt, mivel a tervezési ciklusok megváltoztak. Korábban azt éreztük, hogy a termékciklusok változtak – és hozzá a vevői igények – de mostanra kiderült, hogy egy gyökeresen megváltozott környezetben kell fejleszteni, döntéseket hozni, mindegy, hogy milyen súlya van az adott kérdésnek.

Ez magában hordozza, hogy az eddigi üzleti és szervezeti tevékenységek, folyamatok, kompetenciák – vagy akár ezek modelljeinek – újragondolását, mégpedig az alaptól.

Nemcsak az elérhető technológiák adnak irányt erre, hanem az adott vállalati stratégiája, meggyőződése, az érintett cégvezető döntése, – nevezhetnénk digitális felnőtttségnek – hogy a digitalizáció adta lehetőségeket, legyen az akár, közösségi felület, mobil eszköz, adatelemzési lehetőség vagy felhőalapú megoldás, azt a napi üzletmenet szerves részének tekintik-e, vagy csak egy megoldandó feladatnak, mely külön kap valamennyi hangsúlyt a vállalat életében. Rögtön felrémlik az az értekezlet, melynél az üzemeltetés

vezetőjeként csatákat vívtam informatikus kollégákkal arról, hogy véleményem szerint az okos telefon is IT-eszköz, tehát ennek megfelelően kezeljék az ezzel kapcsolatos kérdéseket / kéréseket és az eszközök átadása is a megfelelő felkészültséggel történjen, működjenek a fellelepített fiókok stb.

Ez akkor, ahogyan mondani szokás, nehezen ment át a fejeken, de ma is látni olyan vezetőket és döntéseket, mintha valaki megfelejtkezne arról, hogy változott a világ és az információigény is.

A digitális transzformáció fontos tényezőjévé vált az emberi erőforrás menedzsment (EEM), ezen belül is a humán tőke egyéni és kollektív teljesítménye, melyet az egyéni célokon túl a szervezet egészére meghatározott célok eléréséhez segíti a vállalatot.

Ennek a digitális transzformációnak Rimon (2017, 102-103) szerinti legnagyobb hatású elemei, amikor a dolgozók már fogyasztói magatartással használják a humán terület rendszereit, illetve azok szolgáltatásait, digitalizált a párbeszéd, változik a célok kijelölésének módja, lehetőség nyílik a visszajelzésre, a válaszok elemzésére is. Ide sorolhatjuk a tanulás, a képzés digitalizált módozatait, melyek ezáltal beintegrálódnak a napi rutinfeladatok közé. A pandémia időszaka szinte beletolta a vállalatok oktatási platformjait az új helyzetbe és ahogyan azt sokszor megfogalmaztuk, előre menekül a szervezet, tehát használja és kihasználja a digitalizáció adta technológiai lehetőségeket, magyarul halad a korrall.

Az informatikai változások, valamint az Ipar 4.0 által megfogalmazott irányok felerősítették az integrált vállalatirányítási rendszerek (ERP) és egyéb innovatív informatikai megoldások bevezetését. Ennek elterjedése más megvilágításba helyezi a humán erőforrás gazdálkodás lehetőségeit a szervezeteken belül. A népszerű megoldások egyre nagyobb teret nyernek a humán területen is, hiszen tükröt tartva, mérhetővé teszi azokat a tulajdonságokat, melyek alapvetően hozzájárulhatnak az egyes területek vagy akár az egész szervezet optimális működéséhez, átláthatóak azok a pontok, ahol erősítésre van szükség a különböző szinteken.

Ezzel megegyező igény mutatkozik erre az állami vállalatoknál és a közszférában is, de más a szabályzási környezet, melyben mindezeket a módszereket meg kell tudni valósítani.

Magyarországon ezt az Állami Számvevőszék hivatott vizsgálni és az itt kialakult vélemény alapján az elvárások és folyamatok javítását kezdeményezni

az adott szervezetnél. Az erről szóló jelentés (Németh, 2020) is megfogalmazza azokat a fontos kérdéseket, melyek az állami hivatalokra, a közszférára vonatkozik, természetesen figyelembe véve a kérdéses terület jellegét és feladatait.

A vizsgálat a humán kontrolling egy sarokpontjára, a teljesítményértékelésre tért ki, melyet egészen az alapoktól vizsgált és tett fel erre vonatkozó kérdéseket. Már a stratégiák relevanciáját, mérhetőségét vette górcső alá, ezt követően kitérve a megfelelően, – a kellő információk alapján – megfogalmazott célokra tért ki, miközben ezt boncolva, feltette a kérdést a célok folyamatára vonatkozóan, mint részcélok meghatározása, azok elérésének ütemezése, vagy éppen ezek hierarchiája.

Fontos ebben az esetben az is, hogy a szabályozási, intézményi és pénzügyi keretek is biztosítva legyenek a célok eléréséhez, magyarul mondván a feltételrendszer rendelkezésre állt-e a meghatározott célok eléréséhez.

A végeredményhez éppen olyan szükséges a megfelelő értékelő környezet kialakítása, mint a menet közbeni nyomon követés és a lehetséges beavatkozási pontok előzetes kijelölése is.

Az állam – legyen az vállalat, vagy az igazgatási vonal – részben új és kötelezően meglépendő feladatként éli meg ezt, – ezzel is hozzájárulva a vevői és szervezeti értékteremtés folyamatához (Felméry, 2015), addig a nagyvállalatok stratégiai kulcskérdésként tekintenek a működésüket támogató humán informatikai megoldásokra. Már önmagában a kontrolling funkció – mely sokszor részben belsőellenőri feladatkör is – komoly szakmai kihívást jelent az állami szférában, nem is beszélve ennek humán szakterületi feladatairól.

Globális szinten már a gazdasági szereplők nem várnak áttörő versenyelőnyt, mert az integrált vállalatirányítási rendszerek alapvető részeivé váltak a vállalatok napi életének, de a humán szakterület még a nagyvállalatok esetében is bőven fejlesztésre szorul.

Az említett rendszerek bevezetése okán meg kell említeni, hogy ha az azt indító kezdeményezések döntési folyamata nem kellően előkészített, vagy a döntések a vállalat nem megfelelő életciklusában születnek, – esetleg időben elhúzódnak, – akkor a bevezetési projektek sikertelenek lehetnek. A rendszerbevezetéseket nem lehet – a szervezéstudományi ismeretek hiánya miatt sem – csak informatikusokra bízni. A szoftverfejlesztők csak a menedzsment által már specifikált képességek kialakítására képesek.

Különösen összetett feladat ez a humánértékelő rendszerek esetében, ahol sokszor a főirány csak az említett funkció adminisztratív támogatása, az alapvető – GDPR szabályokat is érintő – adatok kezelése, beleértve esetleg a munkatárs javadalmazásával kapcsolatos pénzügyi információkat is.

Míg a piacvezető nagyvállalatok már trendalkotó periódusban vannak, – ami további technológia váltást fog eredményezni, – addig az állami inkább követi a trendeket. Ezért is fontosnak tartom megvizsgálni az állami vállalatok humán teljesítményértékelő rendszereinek működési változását, a jövőbiztos technológiák szerepét az informatika és a menedzsmenttudományok határánál.

19.2 A TÉMA AKTUALITÁSA

A vállalatirányítás eddigi meghatározása szerint az informatikai támogató rendszerek elsődleges funkciója a szervezeti hatékonyság növelése és a szervezet működésének ellenőrzése volt. Ez a funkció alapvetően a főtevékenységre fókuszált. Ugyanakkor a mai, gyorsan változó piaci és szervezeti körülmények megkövetelik a vállalati információs bázist megalapozó rendszerek meglétét, humán oldalon is, de már nemcsak pusztán adminisztratív támogatóként.

Kontrolling szempontból vizsgálva ezeket a rendszereket, magát az emberi erőforrás menedzsmentet is támogatják a humánpolitikai tervezésen, a tervek ellenőrzésén, a gazdasági elemzésen és az erről készült beszámolókon keresztül; a személyügyi folyamatok koordinálásával és a szervezeti igényeknek való megfeleltetésével. Ide tartozik az emberi erőforrás menedzsment hatékonyságának és eredményességének vizsgálata. Mérjük és számszerűsítjük az emberi erőforrásokkal kapcsolatos döntések költségeit és előnyeit. *„A mérés célja az értékelhetőség biztosítása”* [6].

Az informatikai fejlesztések szükségszerű szemléletváltást hoznak magukkal és ez a folyamat a humán vonatkozású informatikai projektek számának növekedéséhez vezet.

A projektek sikeres megvalósításához szükséges menedzszeri tudás nem áll rendelkezésre a legtöbb vállalatnál, ezért külső tanácsadók bevonását követeli meg.

A megfelelő adat alapú értékelő eszközök felhasználásához nem elégséges a vállalati struktúra bővítése, a kontrolling előtérbe helyezésére van szükség

és a kontrolling üzleti szempontrendszere szerint, az informatikai rendszereken alapuló bővítések mentén újra kell gondolni a szervezeti információ-áramlást és a szervezeti koordináció kérdéseit.

A vállalatok számára rendelkezésre álló információbázis kulcskérdés, a megfelelő teljesítménymutatók (KPI) összeállításához. Ugyanakkor annak a kérdése, hogy konkrétan, mely mutatókra érdemes koncentrálni és milyen relatív súlylyal, eddig kizárólag menedzsment kérdés volt. Új, az eddigiekben elhanyagolt szervezeti lehetőségekre hívhatják fel a menedzsment figyelmét, a menedzsment számára rendelkezésre álló KPI-ok kiértékelésével és új, a stratégiai megvalósulást jobban támogató mutatók meghatározásával [12]

A szükséges akciótervek megvalósítása és a teljesítménymutatókban történő változás megjelenése közti várakozás nagyban rontja a szervezeti válasz-képességet.

Az integrált informatikai rendszerek segítségével, a vállalat képes gyorsítani az adatfeldolgozás sebességén, ezáltal a szükséges információk gyorsabban jutnak el a döntés-előkészítőkhöz és a döntéshozókhoz.

A vállalatok reakcióképessége nagyban javul új környezeti feltételekkel szemben, ugyanakkor fontos vizsgálni, hogy a folyamatos monitoring milyen hatással van a humán erőforrásra. Amennyiben a rendszer rontja a humán erőforrás hatékonyságát és többlet hibát generál a rendszerek alkalmazását alaposan meg kell fontolni a kontrolling és a stratégiai vezetés szempontrendszerei szerint is. Előre jelezhetők a nemcsak humán jellegű vezetői döntések következményei, beleértve a rejtett és hosszútávon felmerülő költségeket is. A költségek és az előnyök számszerűsített adatait pénzügyi nyelven kommunikálhatóvá válik a vezetés felé, elősegítve a döntéshozatalt.

A teljesítményértékelés és az ehhez kapcsolódó humán kontrolling nem módszer, hanem stratégiai folyamat: integratív, értékelő gondolkodás és számítás a humánpolitikai döntések megítéléséhez, érintve azok gazdasági és szociális következményeit.

Egy olyan eszköz, amely segít társasági szinten megvalósítani egy racionális, költségérzékeny emberi erőforrás gazdálkodást.

Egzakt módon meghatározható mérőszámrendszerünk segítségével mérjük az erőforrások felhasználását a menedzsment számára, folyamatos visszajelzést biztosítva a vezetés részére a változásokról. Számos előnye kontroll-

ing oldalon is megmutatkozik a különböző, kapcsolódó funkciókban, mint a munkaerőpiacon versenyképességet biztosító és a munkavállalók ösztönzéséhez hozzájáruló kompenzációs stratégia kialakítása, létszámgazdálkodás, beszámolási rendszer, a munkakörre vonatkozó elemzés, tervezés, értékelés, vagy a képzések, fejlesztési lehetőségek vizsgálata.

Az elemzések számvitel szempontból is szükségesek, részletes költséghaszon elemzések készíthetők a humánpolitikai munkában érvényesülő decentralizáció ellensúlyozásaként. A szervezet által felhasznált emberi erőforrás vizsgálatok megvalósításának, mérési nehézségének alapja, hogy az emberi erőforrás menedzsment csak közvetett módon, úgynevezett támogató tevékenységként járul hozzá a szervezet értékteremtési folyamataihoz. Minden mérhető, csak meg kell találni hozzá a megfelelő (mérő) mutatószámokat.

Az ilyen rendszer előnye, erőssége, hogy moduláris felépítésű, adatbázisában munkavállalókkal kapcsolatos minden információt tárol. A munkavállaló személyes adatain kívül regisztrálható a képzettségét, bizonyítványait, kompetenciáit, előmenetelét, vezetői tapasztalatait. A rendszer a motiválás és karriertervezés területén is hatékonyan alkalmazható. Része a kompetencia alapú teljesítményértékelő modul, amely segíti, de nem helyettesíti a teljesítményértékelő beszélgetést. A TÉR modul eredményei segítségével a rendszer alkalmassági és képzettségi profilokat képes összeállítani, megfelelő képzésüket biztosítani lehet, de alapjául szolgál az egyedi karriertervezésnek is.

A vállalatoknak nagy kihívást okoz az általuk használt humán informatikai rendszerek integrálása, sok esetben a rendszerek, „szigetszerűen” egymástól elkülönülten működnek. Az adatokat manuálisan töltik be, az egyik rendszerből a másikba, előszűrés nélkül, hiszen mindenki feltételezi, hogy az adatokat már az első bekerüléskor megvizsgálták. Ez sajnos sok esetben nem valósul meg, ezért a hibás adatok nagy zajt generálhatnak a végfelhasználási rendszerekben.

Az informatikai rendszerek integráltságának növelése hozzájárul új vállalati képességek kialakulásához. A vállalatok nagyobb pontossággal és több lehetőség közül választva képesek lesznek jobb döntéseket és a piaci trendekhez jobban illeszkedő stratégiát alkotni.

Az egyes vállalatok és ellátási láncok informatikai integráltságának fokozásával, várhatóan a piacok integráltsága is növekszik.

Az információkhoz hozzáféréssel nem rendelkező vállalatok erős versenyhátrányba kerülnek és kiesnek a piacról. Az ilyen típusú piaci dinamika az egyes iparágak piaci szereplői számának csökkenéséhez vezet.

19.3 A KONTROLLING TÁMOGATÓ, KOMPLEX HRM MEGOLDÁS

Amellett, hogy már a munkavállalók számára is felhasználói élményt nyújt, tervez, nyilvántart, oktat, eredményeket értékel és főleg helyhez sem kötött, hiszen mobil eszközökről elérhető, sok esetben akár felhőalapú szolgáltatásként jelenik meg a vállalatok életében. A teljesítmény értékelő modul interaktív, időszakokra bontható, 360 fokban átfogó képet ad és van lehetőség a párbeszédben valamilyen szinten ütköztetni is az érveket, mely előre viszi az egyén teljesítményét és ezzel hozzájárul a szervezet összességének a munkaminőségéhez. Szinte legfontosabb feladattá vált a vállalati vonzerő, az elkötelezettség és munkavállaló megtartására irányuló tevékenység, illetve ezek kulcsfontosságú tényezőinek megértése a munkáltató oldaláról, hiszen ezek a fejlesztések a vezetői döntéseket, a controlling területet és a teljes vállalati tervezést támogatják. Az információk gyűjtése, rendszerezése és kiértékelése új idődimenzióban történik, ami a felgyorsult üzletmenetben kulcsfontosságú szerepet kapott. Ha ezt összekapcsoljuk a bevezetésben is említett új helyzettel, a tervezési ciklusok megváltozásával, akkor ez lényegesen jobb reagálóképességet tesz lehetővé a vállalatok számára.

A HR helyzetét vizsgálva egy-egy ilyen szakmai jellegű portál használatával a Humán terület bárhol, bármikor csak egy kattintásnyi távolságra van a munkavállalóktól:

- A fizetési lista elektronikusan elérhető, tehát a bérjegyzéket nem kell nyomtatni
- A cafeteria igénybeviteléhez kapcsolódó nyilatkozatok kitöltéséhez és az egyenleg lekérdezéséhez nem kell a HR segítségét kérni, az adatok elérhetőek bármikor
- A munkaidő nyilvántartása, a jelenléti ív egyszerűen vezethető, egyúttal az illetékes vezető számára is betekintést biztosít, így könnyen ellenőrizhető a munkavállaló
- A távolléttervezés, a szabadság átlátható, az igénylés/elfogadás követhető
- A home office, az otthoni munkavégzés egy gombnyomással igényelhető és a vezető által elbíráltató
- Felelősen nincs több űrlapkitöltés: a portálról már az igénylő dolgozó adataival tölthető le minden nyomtatvány és ezt elektronikus aláírással kombinálva még a személyes jelenléte igénylő aláírás is megspórolható, leegyszerűsíthető

Ez a fajta önkiszolgáló rendszer egy precíz adatnyilvántartást, átláthatóságot és nyomon követhetőséget is jelent, mivel

- a dolgozók rögzíthetik az adatváltoztatási igényeiket a portálon, amit véglegesítés előtt az ügyintéző hagy jóvá
- a jelenléti ívek megfelelő kitöltését, a dolgozó távollét- és beosztásigényét a vezetője ellenőrzi és bírálja el, mely a portálon megtekinthető, valamint az adatok közvetlen feladásra kerülnek a bérszámfejtő rendszer felé
- a vezetőket a számukra fontos, előre összeállítható adatokból generált riportok segítik, összeállításukhoz nem szükséges külön a humán terület segítsége

19.4 A MODUL FELÉPÍTÉSE

Fontos tudni, mielőtt a részletekbe merülnénk, hogy a vállalat vezetőinek, menedzsereinek képessé kell válniuk a rendszer kezelésére napi szinten. Ez az alapja annak, hogy a szervezet struktúrájához illeszkedő, személyre szabott – úgynevezett műszerfallal – képernyőfelülettel és funkciókkal tudjanak dolgozni, ezzel is a legtöbbet kihozva az IT-megoldásból, mely a vállalat egészére fejti ki pozitív hatását.

A felhőalapú rendszer szerepkör-alapú műszerfalai lehetővé teszik, hogy a felméréskészítés a megfelelő rugalmassággal és gyorsan történjen. Így akár a negyedévek (Q1-Q4), akár egyedi időszakok, feladatok beállításával lehetőség van úgynevezett „SMART-célok” meghatározására és kiértékelésére az időszak végén. Ez teszi lehetővé a minőségi pénzek kifizetését az adott szakasz céljainak teljesítésekor. A beépített, szintén testre szabható hatásjelentések megkönnyítik a véleményalkotást ahhoz, hogy milyen, az elkötelezettséget javító intézkedések megtételére van szükség. Ehhez akciótervek készíthetők, melyek megkönnyítik a végrehajtás folyamatát és nyomon követhető az intézkedések hatása, eredményessége. A rendszer előnye, zökkenőmentesen integrálja a könyvtárakat és munkafolyamatokat, a teljes adatátjárás biztosított.

A rendszer segítségével a munkahelyi vezetők hatékonyan kezelhetik a munkatársak tapasztalatait azáltal, hogy folyamatosan „beszélgetve” a munkatársakkal a visszajelzések rögzítésre kerülnek a további fejlesztések érdekében.

A munkaerő megtartása ma sarkalatos pontja a cégek emberi erőforrás menedzsmentjének. Ez a folyamat már a sikeres – életciklusnak is nevezett –

beilleszkedési programok biztosításával kezdődik, jelentheti a megtartást, vagy az időelőtti lemorzsolódását.

Volt lehetőségem olyan állami nagyvállalatnál tanácsadóként dolgozni, ahol az új felvételesek első időszakának – kvázi próbaidőjének – lekövetése, interjúztatása is humán partneri feladatként valósult meg, csakúgy, mint a távozáskori záróinterjú elkészítése, dokumentálása. Számomra a dolog pikantériáját az adta, – mint közvetlen megélt tapasztalat – amikor az engem elindító humánpartner előbb lépett ki, mint az én határozott tanácsadói szerződéselem lejárt volna, így a távozáskori záróinterjút már nem ő készítette velem.

Egy összetett feladatokat ellátó és több szintet kiszolgáló program esetében elvárás ma már, hogy bizonyos funkciók további időigényes előkészítést, ütemezést ne igényeljenek, így felmérések készíthetők automatizált módon, akár figyelmeztetések formájában is befolyásolható a rendszer hatékonysága.

A munkavállaló – első sorban szervezeten belüli – munkakapcsolati hálójának alapján sok vállalat alkalmazza a 360 fokos értékelési módszert. Ebben az esetben a dolgozót nem csak a főnöke, hanem mindazok – vagy egy részük – értékeli, akikkel munkakapcsolatban áll. Egy értékesítési munkatárs tevékenységének értékeléséről véleményt kér a főnöke, vagy a HR részleg az értékesítési osztály munkatársaitól, tehát a közvetlen kollegáktól. Ugyancsak véleményt kérnek a társosztályok munkatársaitól (marketing, pénzügy stb.), akikkel az értékelt rendszeres kapcsolatban áll. De nem maradnak ki a megkérdezettek sorából a külső kapcsolatok (banki ügyintézők, vevők, esetleges hatósági kapcsolatok stb.) sem.

Általában legkevesebb tíz belső és külső véleményt, értékelést gyűjtenek be az értékeltről, s ezzel a kör bezárul (ezért is nevezik 360 fokosnak). A beérkezett értékelésekből ezután a közvetlen vezető és/vagy a HR részleg összeállítja az éves értékelést, amelyet megbeszélnek a dolgozóval. Ez az alapos és igencsak objektív teljesítményértékelési technika ugyan sok időt vesz igénybe (vállalati szinten különösen), de megéri, mert sok oldalról értékel, sok kérdésre válaszol és gyakorlatilag nem „kikezdehető”. Emellett biztonságot, áttekinthetőséget nyújt az értékeltek számára. A rendszer lehetőséget biztosít a munkatársak fejlesztésére irányuló tervezésre és az azok alapján történő visszajelzésre is. A dolgozók részére összeálltandó juttatási csomag kialakítására is segítséget nyújt az informatikai csatorna, lévén az ilyen irányú visszajelzések is könnyedén feldolgozhatók, ezzel is csökkentve a nega-

tív munkavállalói visszhangot – az alkalmazottakat is bevonhatják a juttatási lehetőségeikkel kapcsolatos kritikus döntésekbe.

A toborzás és kiválasztás folyamatában könnyen betekintést nyerhetnek a jelöltek teljes életciklusára. A rendszer segít a jelöltélmény megértésére, a több érintkezési ponton tapasztalható érzelmet részletes elemzéssel és mesterséges intelligenciával támogatott szöveges elemzésekkel tehetik teljessé, ezzel is elősegítve a döntéseket.

19.5 HR KONTROLLING ÉS AZ EGYRE NÖVEKVŐ IGÉNYEK

Az erős versenykörnyezet mellett megjelentek a hasonló termékek a különböző gyártók vagy szolgáltatók esetében, így a verseny résztvevői a vevő-élmény irányába mozdultak el. Ez egy nagyobb fokú bizonytalanságot hozott, bár elvileg növekvő gazdasági időszakot élünk, de a rövidebb termék életciklus új feladatok elé állítja a vállalati vezetőket, miközben a környezet-tudatosság már prioritás a nyugati vállalatok esetében. Mindeközben a tulajdonosok és a versenytársak folyamatos nyomás alatt tartják a vállalatokat a költségek szempontjából és a feltörekvő piacok növekedése, (pl. BRIC's), további kihívást jelent.

Ennek a humántőke szempontjából is van hatása, mert az Y generáció már a saját értékrendje szerint él, nem feltétlenül lojális a jelenlegi munkaadójához hosszabb távon.

Ezek alapján a HRM szakmai változások, kihívások már a globális munkaerő menedzsmentre fókuszálva a különböző kultúrák összehangolásán és egyesítésén dolgoznak egy szervezetben. Ennek egy része a globális tehetség menedzsment és re-lokációs irányvonal.

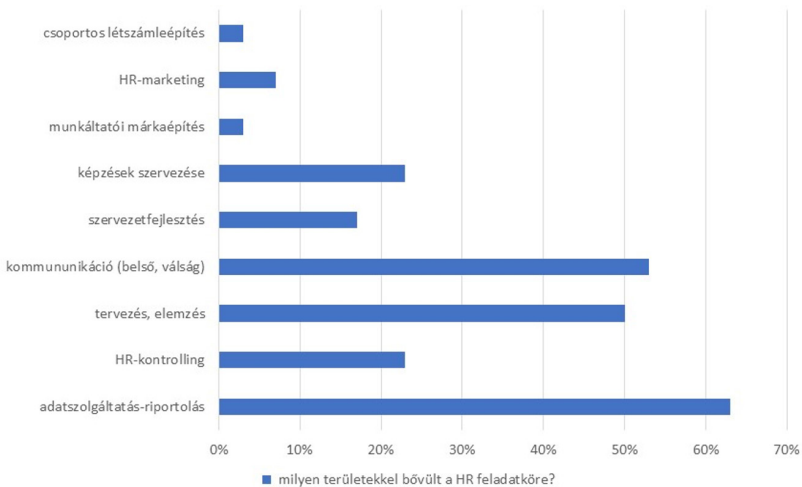
A fokozódó teljesítménykényszer mellett – megpróbálni – elégedetté tenni a munkavállalót, nem kis feladat, úgy, hogy a globális HR folyamatok nehezítik a helyi rugalmasságot. Itt is előjön az állandó harc a költségek visszaszorítására az állandóan változó HR környezetben. Megjelent a globális szolgáltatásokat nyújtó SSC forma, természetesen határokon átívelő álláslehetőségekkel. Sok helyen pedig a hosszútávú, stabil személyzet helyett projekt-szemlélet, interim státuszok nyernek egyre nagyobb teret. (Creative HRM Strategy).

Mi a szerepe a digitalizációnak a HR-ben?

Ha a teljes rendszert vizsgáljuk, akkor az önkiszolgáló rendszerektől eljutunk az adatokon alapuló, stratégiai döntésekig. A Nexon, – mint ilyen rendszerek fejlesztője, – egy korábbi, nem reprezentatív felmérést végzett arra vonatkozóan, hogy hogyan változott a HR napi terhelése a pandémiás helyzetben és mire számítsanak a következő évben.

A válaszadók 80%-a vélte úgy, hogy növekedett a HR feladatköre, különösen az adatszolgáltatás, a riportok készítése, a belső kommunikáció és a tervezés, elemzés feladatai vált gyakoribbá.

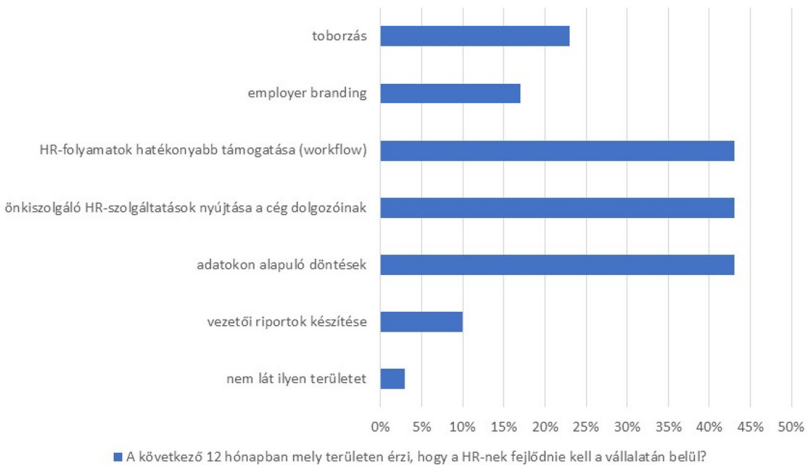
18.1. ábra: HR feladatkörök bővülése



Forrás: [10]

A szükséges fejlődé, illetve fejlesztések irányára vonatkozó kérdés feltevésekor a válaszadók három különböző területet emeltek ki, ez pedig az önkiszolgáló HR-szolgáltatások nyújtása a vállalat dolgozóinak, az adatokon alapuló döntéshozatal, illetve a HR-folyamatok hatékonyabb támogatása.

18.2. ábra: A szükséges fejlesztések iránya



Forrás: [10]

A dolgozók és vezetőik részére egyaránt használható önkiszolgáló HR-rendszer fejlesztéseinek egyik legfőbb iránya a dolgozóiélmény fokozása, hiszen a mai munkaerőpiaci helyzetben, amikor kiélezett verseny folyik a tehetségek megszerzéséért és ezt követően a megtartásáért, a munkavállalói elégedettség egyik kiemelt és kézenfekvő eszköze lehet egy dolgozói és vezetői önkiszolgáló rendszer. Ezek a mindennapi életünkben megszokott, személyre szabott élményeket már a munkahelyi alkalmazásoktól is elvárjuk: valós idejű hozzáférést HR-adatainkhoz, intuitív felhasználói kezelőfelületet, és folyamat vezérelt támogatást az aktuális HR-feladatainkhoz. Mind a fenntarthatóság, mind a pandémia problémaköre rávilágított és felértékelte az önkiszolgálás, a papírentesség és a digitális belső kommunikáció szerepét és lehetőségét.

Ehhez ad segítséget a megfelelő HR-analitika, vagyis az adatokon alapuló döntéshozatal, mely fontos szerepet kap a szervezetek reakcióképességének, versenyképességének javításában. Ehhez járul hozzá a HR szakterület, mint döntéstámogató üzleti partner.

A sokszor azonnali helyzetelemzéshez elég csak a HR-rendszerekben tárolt adatokra, a napi szinten frissülő, automatikusan legenerált, helyzetjelző mutatószámokra és vizualizációkra fókuszálni. Ezeknek a mutatószámoknak az elemzésével a döntéshozók beavatkozási tervet tudnak készíteni az időben

beazonosított kedvezőtlen folyamatokra, a szükséges lépések megtételével biztosítva a vállalati üzleti célok teljesülését. A HR döntéstámogatóvá válhat a megfelelő analitika segítségével, tehát olyan mérőszámokra van szükség az üzleti és HR-stratégiában, melyek révén valós képet kaphatunk arról, hogyan érzik magukat a munkavállalók, milyen munkaszervezési problémákkal szembesülnek, illetve hogyan alakul a javadalmazási rendszer iparági összehasonlításban.

Korábban ilyen jellegű adatok és információk előállítása időigényes és összetett feladat volt, mind ehhez párosult, hogy csak jelentős időbeli csúszással tudták a HR-szakemberek legenerálni az ismétlődő, manuális riportokat. Ennek a problémának a megoldása egyértelműen az automatikus, digitálizált riportrendszerek irányába mutat, előretörésük szerepük vitathatatlan.

A szükséges HR-folyamatok – workflow segítségével történő – hatékonyabb támogatása fontos, hiszen a HR-szakemberek munkájának igen jelentős részét az adminisztráció teszi ki, ezek hatékonyabbá tételét segítik a folyamat-automatizáló alkalmazások. Ezek a szoftverben leképezett HR-folyamatok átvezetik az érintett felhasználókat az egymást követő adminisztrációs lépéseken és képernyőkön. Így válik ellenőrizhetővé és nyomon követhetővé a teljes folyamat. A feladatok átfutási ideje és a hibázási lehetőség is csökken, mivel ez a mód a felhasználót a folyamat végrehajtásához szükséges képernyőre viszi.

Ezek a digitális HR-megoldások lehetővé teszi a szakemberek számára, hogy több időt töltsenek a humán erőforrás "emberi" részével – meghallgatva a munkavállalók hangját és támogatva jólétüket, ez jelenti a HR Business Partneri szemlélet gyakorlati alkalmazását. Ahhoz, hogy maguknak a rendszereknek, illetve a HR-digitalizációnak a bevezetése valóban sikeres legyen, beváltsa az előzetes elvárásokat és megtérüljön a beruházás költsége, elengedhetetlen a társosztályok vezetőinek felkészítése a digitális HR-kultúrára, valamint a generációs különbségek áthidalása. Ehhez olyan felkészült partnerre van szükségük, aki nemcsak a technológiát, de a bevezetéséhez és alkalmazásához szükséges tudást is át tudja adni, melyek megvalósításához nagy segítséget nyújthatnak az erre szakosodott HR-szolgáltatók, akik számos iparági bevezetés tapasztalatával rendelkeznek.

19.6 ÖSSZEGZÉS

Összegezve tehát a humántőke-menedzsment (HCM) következő generációja nagy hangsúlyt fektet az felhasználói / munkavállalói élményre, de képes az elemzésekre és kiértékelésükre. A munkavállalói élmény újra fogal-

mazása, a szükségletek és igények jobb megértése révén biztosítja, hogy a munkavállalók érezzék a kapcsolódást, a támogatást és a felhatalmazást. Ezt kiegészítve az alapvető HR-feladatok és bérszámfejtés is a csomag részét képezi. Szervezeti adatbázisként széleskörűen támogatja a munkavállalókat személyügyi jellegű információs rendszer megoldásokkal, mint például az alapvető HR, a felhőalapú bérszámfejtési, a munkaidő-nyilvántartási, a juttatásadminisztrációs és a HR szolgáltatásteljesítési feladatok terén is, a munkavégzés helyétől függetlenül.

A vállalatok életét megkönnyítő integrált szoftver segít, kézben tartani a nemcsak a fluktuáló karrierigényeket és a karrierkezelést, hanem a toborzás, a beléptetés, a teljesítmény, a javadalmazás, a tanulás, az utódlás és a fejlesztés területén is. HR-analitika és munkaerő-tervezés támogatja a vezetőket a napi működés megszervezésében, átlátásában és a váratlan helyzetek kezelésében. Ha ezt kivetítjük az állami szférára, ott a HR kontrolling teljesítményértékelési feladatait a 2006. évi CXXI. törvény határozza meg a köztisztviselőkre vonatkozóan, illetve a 301/2006. (XII.23.) kormányrendelet pedig a köztisztviselői teljesítményértékelés és a jutalmazás szabályairól szól, melynek célja a hatékony és eredményes, szolgáltató jellegű, ügyfél-orientált állam kiépítése, valamint a köztisztviselőkkel szembeni elvárások tisztázása. Ehhez szükséges az egyéni teljesítmények beazonosítása és az ezekhez igazodó ösztönzési rendszer, valamint a nyílt és együttműködésen alapuló munkakapcsolat kialakítása, ezzel is hozzájárulva a köztisztviselők elégedettségi szintjének növeléséhez.

A teljesítménymérés szükségességét támasztja alá az is, hogy a kormányzati teljesítmények mérése teszi lehetővé a döntéshozók számára az indikátorok által jelzett, tényeken alapuló – a változások időbeli dinamikáját mérő, elemző és bemutató – háttéranyagok, hatásvizsgálatok készítését, megalapozva ezzel a döntéshozatalt.

Egy dolgot biztosnak látszik, mégpedig az, hogy a járvány kapcsán bevezetésre került digitális, illetve humánügyviteli megoldások a helyzet normalizálódásával sem fognak veszíteni létjogosultságukat, sőt, a rendszerek megismerésével az igény csak növekedni fog, hogy a felhasználók, – legyen az valamely érintett szakterület vagy maga a munkavállaló – széleskörben tudják használni ezeket a digitális csatornákat.

A munkahelyeken zajló generációváltás segíti a technológia szélesebb körű elterjedését, így várhatóan 2025-re a munkaerőpiac 75%-át az Y generáció fogja alkotni és már érzékelik a Z és az ALFA-generáció is. Ők nem csak befo-

gadóbbak az ilyen jellegű technológiai megoldások iránt, hanem egyenesen elvárják a bármikor és bárhol elérhető megoldásokat, melyek egy azonnal rendelkezésre álló és átlátható módon teszik lehetővé használatukat, tekintettel arra, hogy ők már ebben a világban szocializálódtak.

A szervezeti és stratégiai hatékonyságot megalapozó KPI teljesítménymutatók dimenzióját határozzák meg az Ipar 4.0 részét képező humán digitalizációs rendszerek, melyek segítik mind az értékelés, mind a kontrolling feladatait. Ezek segítségével minden olyan következtetés levonható és döntés előkészíthető, mely a humánerőforrás menedzsment funkciók működtetéséhez, a tervezéshez mára már elengedhetetlen része egy gazdálkodó szervezetnek.

Ha saját tapasztalataimat veszem figyelembe, elmúlt 8 év tükrében, akkor nem tudok elmenni amellett, hogy meg ne említsem saját, már megélt élményeimet, az előző néhány évből, mint egy ernyőt felvillantva, az abból kieső történések vegyes képével.

Itt a felsorolásban az első – a foglalkoztatotti létszámot tekintve legnagyobb – magyar vállalat, a maga 40 ezer fős méretével. A humán tevékenységek adminisztratív, operatív részének a lebonyolítása saját szolgáltató központra keresztül történik. Már megvalósul a humán partneri tevékenység – mint stratégiai funkció – mind az anyavállalat, mind a konszolidált leányvállalatok esetében, sőt már az informatikai rendszer is komoly kiépítettségű.

A humán kontrolling funkció a humán költségek, bértömeg, képzések, oktatások tervezésére, ütemezésére fókuszál. Már van évvégi minőségi pénz, de csak a közvetlen vezető döntése alapján, nem 360 fokban és nem párosul értékeléssel. Mindenki a bérpapírjából értesül az értékelésről, illetve annak összegéről.

Az államigazgatásban dolgozva közel két évet, a helyzet abszolút megegyezik, azzal a kitéréssel, hogy olyan nincsen, hogy valaki jutalmat nem kap az évvégén, mert azt írásba kell indokolni, azt meg nem szeretik. Így megint a bérlista lesz a kontrolling tevékenység munkavállalót is érintő része.

Az IT oldalról fejlett, teljesen piaci, logisztikával foglalkozó tőzsdén is jegyzett cég esetében, bár az IT támogatottság jól működött, sőt stratégiai humán partnerek is szerepet kaptak, a teljesítményértékelés, sőt célok meghatározása sem történt meg, hiszen a cég folyamatos tűzoltás mellett jutott a járvány első hullámaig, majd megállt. A többit pedig már az újságokban olvastam el.

Előző tanácsadói helyemen – a pandémia első két időszaka alatt – találkoztam igazán először a TÉR rendszerrel és a valódihoz közelítő HR controlling funkcióval. Az állami tulajdonú, 1700 főt foglalkoztató – sorrendben, méretét tekintve 19. nagyvállalat – mely 560 Mrd HUF éves forgalmat ért el a tavalyi évben, valóban működteti ezt a lehetőséget. Itt tényleg a negyedévenként kiadott, úgynevezett SMART célok alapján fizeti a bér 20 %-át, a dolgozó önmaga is értékeli az erre a célra létrehozott SAP HR felhő felületén, 360 fokos a vélemény kialakítása és a vezető minden negyedévet követően, de még a kifizetés előtt tájékoztatja a munkavállalót a döntésről. Viszont a negyedéves minőségi pénz csak előlegnek számít!

Tehát igen vegyes a kép, mely nagyban függ a regnáló cégvezetés hozzáállásától, a munkavállalói szervezetektől, szakszervezetektől és persze a vonatkozó belső szabályoktól, jogszabályoktól, de korántsem mondhatjuk el ezt általánosságban, magyarán az út hosszú még a cél eléréséig. Az IT rendszerek már megjelentek ERP szinten, sőt van HR-modul, még ugyan sziget-elven működik. Van stratégiai funkció, mert eljutottak a HR-partneri szervezethez, de nincsen teljesítményértékelés. Ahol van TÉR, ott meg a középvezetők kritizálják folyamatosan a rendszert, mivel ütköztetni kell az érveiket, közvetlenül a dolgozókkal, ami nem túlságosan népszerű feladata egy vezetőnek. A controlling funkció pedig a legtöbb cégnél csak a tervezendő kiadások szintjéig jutott el. Alábbiakban egy kis saját benchmarking, belföldi szereplőkkel:

19.1.táblázat: Vállalatok összehasonlítása HR controlling szempontból

Vállalatok összehasonlítása HR controlling szempontból*								
	Tulajdonos	Cégforma	Létszám	Főtevékenység	ERP	HR modul	HR partner	TÉR
1	magán	Kft.	150	Járműkereskedelem	van	Sziget-elvű	nincs	nincs
2	külföldi	Kft.	10	Járműkereskedelem			nincs	
3	állami	Zrt.	37000	vasútüzem			van	
4	államigazgatás	költségvetési	1500	ingatlan, logisztika, jármű			nincs	
5	tőzsdei	Nyrt.	7000	logisztika, fuvarozás			van	
6	állami	Zrt.	1700	játékszervezés			van	

*saját szerkesztés, saját közvetlen tapasztalat az elmúlt 8 évben

19.7 SZAKIRODALMI FORRÁSOK A 19. FEJEZETHEZ

- [1] BELYÓ P. (2019). *A személyügyi controlling* <https://ajk.kre.hu/index.php/gazdasag-es-vezetestudomanyi-intezet/category/59-szemelyugyi-controlling-controlling-dr-belyo-pal.html?download=491:a-hr-controlling-feladata-kepletei> (Letöltve: 2021. 04. 04.)
- [2] CHIKÁN A. (2017). *Vállalatgazdaságtan*, Közgazdasági és Jogi Kiadó, Aula Kiadó,

- [3] ERDEI E. (2019). Az Ipar 4.0 fejlődése, használata és kihívásai napjainkban, *Acta Carolus Robertus*, 9 (1), 49–63, DOI: 10.33032/acr.2019.9.1.49
- [4] FELMÉRY Z. (2015). Megkövetelt teljesítmény? *Közgazdász Fórum*, 18(1), 26-52, http://epa.oszk.hu/00300/00315/00112/pdf/EPA00315_kozgazdasz_2015_1_026-052.pdf (Letöltve 2021.02.12.)
- [5] HEGEDŰS Sz. – MOLNÁR P. (2019). Közüzemi vállalatok gazdálkodása NKE <https://nkerepo.uni-nke.hu/xmlui/bitstream/handle/123456789/13804/Kozuzemi%20vallalatok%20gazdalkodasa.pdf?sequence=1> (Letöltve: 2021. 11. 28.)
- [6] KAROLINY M.né, – POÓR J.(2010). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (5. átdolgozott kiadás) Budapest: Complex Kiadó
- [7] KOVÁCS L.– MARSÍ E. (2018). *Bankmenedzsment, Banküzemtan*, Budapest: Magyar Bankszövetség.
- [8] MÖLLER K. – SCHÄFFER U., – VERBEETEN F. (2020). Digitalization in management accounting and control: an editorial, *Journal of Management Control*. 31,1–8. <https://doi.org/10.1007/s00187-020-00300-5>
- [9] NAGY J. (2019). Az Ipar 4.0 fogalma és kritikus kérdései – vállalati interjúk alapján. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review* L(1), 14-26. ISSN 0133- 0179 DOI: 10.14267/. http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/3869/1/VT_2019n1p14.pdf
- [10] NEXON (2021). Mikor lesz sikeres a HR digitalizációja? Budapest: NEXON. <https://www.nexon.hu/hirek/mikor-lesz-siker-es-hr-digitalizacioja> (Letöltve: 2023. 08.12.)
- [11] NÉMETH E.– SZIKSZAINÉ Király M. (2020). *Állami Számvevőszék Elemzés*. Budapest: Állami Számvevőszék. https://www.asz.hu/storage/files/files/elemezsek/2020/kozszerfa_teljesitmenymerese_20200518.pdf?download=true (Letöltve 2021.02.12.)
- [12] POÓR J. (2016) *Menedzsment-tanácsadási kézikönyv*. (4. bővített, átdolgozott kiadás) Budapest: Akadémiai Kiadó.
- [13] POÓR J. – SCHOTTNER K. – FRAJNA Piller A. – HÁRKÚTI J. – KIS Kálmán D. (2019). Változások az emberi erőforrás menedzsmentben a digitális transzformáció útján egy magyarországi empirikus kutatás tükrében. *Munkakügyi szemle*, 62(2), 8-14. http://real.mtak.hu/93367/1/Poor_et_al_2019_2_Munkaugyi_Szemle.pdf (Letöltve: 2022.04.16.)
- [14] VAKHAL P. (2022). Újra osztják a lapokat a világon. *Portfólió*, www.portfolio.hu <https://www.portfolio.hu/gazdasag/20220203/ujraosztjaka-lapokat-a-vilagon-itt-vannak-magyarorszag-erossegei-es-gyengesegei-524327>
- [15] VERESNÉ Somosi M. – HOGYA O. (2011) *A teljesítménymenedzsment*. Budapest: Digitális Tankönyvtár. <https://regi.tankonyvtar.hu/hu/tar>

alom/tamop425/0049_02_teljesitmenymenedzsment/3026/index.html Letöltve 2021.02.12

- [16] VILÁGGAZDASÁGI FÓRUM, WEF (2020). Versenyképességi jelentés <https://kopint-tarki.hu/wp-content/uploads/2020/12/wef2020.pdf>
- [17] WOLTERS KLUWER JOGTÁR (2019). A IV.23. sz. Kormányrendelet <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900089.KOR&searchUrl=/gyorskereso%3Fpagenum%> (Letöltve 2021.02.12.)