

Új

Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók szakfolyóirata**VII. évfolyam****2026 / 1. szám****TARTALOM**

- 2** *Bacsó Henrietta – Alpár Vera:* Innovatív fejlesztések és igazságos stratégiai HR-eljárások a buszvezetői hiányszakmában
- 21** *Fülöp Hajnalka Eszter – Krémer András:* Alternatív vitarendezés helye a rendvédelemben
- 30** *Patai Fanni – Németh Gergely:* Empirikus kutatás a pedagógusi munkakör kiegészi okainak jobb megértésére
- 42** *Bokrosné Zlatzky Nikoletta:* HR-folyamatok optimalizálása mesterséges intelligencia segítségével
- 56** *Duló Anita:* A kreativitás szerepe a negyedik ipari forradalomban
- 69** *Kemenes-Nagy Dominika:* Nyitás a neurodiverzitás felé – autista személyek foglalkoztatása HR-szemszögből
- 78** *Ónodi-Pásztor Noémi:* Frissen diplomát szerzett pályakezdők helyzete a magyar munkaerőpiacon
- 87** *Horváth-Tóth Henrietta:* Preboarding és onboarding folyamata a gyakorlatban
- 97** Abstracts of the articles

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

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

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

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

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

Olvasószerkesztő – nyelvi lektor: Járdánházy Monika

Tördelés: Molnár Lajos

ISSN: 2677 1306

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

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

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



BACSÓ HENRIETTA – ALPÁR VERA

INNOVATÍV FEJLESZTÉSEK ÉS IGAZSÁGOS STRATÉGIAI HR-ELJÁRÁSOK A BUSZVEZETŐI HIÁNYSZAKMÁBAN

A tanulmány egy kétéves buszvezetői toborzási és HR-fejlesztési projekt eredményeit mutatja be, amely a közösségi közlekedésben tapasztalható tartós munkaerőhiány csökkentését célozta. A kutatás vegyes módszertant alkalmazott: a 103 fő részvételével készült kérdőív átfogó képet adott a buszvezetői szakma helyzetéről, míg a két mélyinterjú kvalitatív kiegészítést nyújtott a mennyiségi adatok értelmezéséhez. A projekt fókuszában az igazságos és átlátható HR-eljárások álltak, beleértve a javadalmazási rendszer megújítását, a képzési infrastruktúra fejlesztését, a kommunikáció és a munkavállalói élmény javítását. Az eredmények azt mutatják, hogy a méltányosságon alapuló HR-gyakorlatok jelentősen növelik a toborzás hatékonyságát, csökkentik a fluktuációt és hosszú távon erősítik a buszvezetői szakma fenntarthatóságát. A tanulmány bemutatja saját HR Igazságosság–Hatékonyság modelljét is, amely összekapcsolja a disztributív, procedurális és interperszonális igazságosság dimenzióit a szakmai elköteleződés és a szervezeti eredményesség mutatóival.

Bevezető

A buszvezetői szakma nélkülözhetetlen szerepet tölt be a városi közlekedés mindennapi működésében, mégis egyre nehezebb megfelelő számú és megfelelően felkészült munkavállalót bevonni erre a területre. A munkaerőhiány évek óta jelen van ebben az ágazatban, és ma már nem csupán szervezeti szinten jelent kihívást, hanem szélesebb társadalmi és gazdasági összefüggésekben is értelmezhető. Míg korábban a buszvezetés sokak számára stabil és jól kiszámítható hivatást jelentett, napjainkra a szakma vonzereje jelentősen csökkent, miközben a gondosan felépített közösségi közlekedés zavartalan működésének igénye folyamatosan nő.

A buszvezetők mindennapi munkája nagy felelősséggel jár, amelyhez folyamatos koncentráció, a forgalmi helyzetek és az utasok igényeinek gyors felismerése, valamint a váratlan helyzetek kezelésének képessége is társul. A szakma ugyanakkor az utóbbi években egyre nagyobb pszichés megterhelést jelent a fokozódó utasforgalom, a közlekedési konfliktusok, a szűkülő pihenőidők és a növekvő elvárások miatt. A társadalmi megbecsültség csökkenése tovább nehezíti a helyzetet. A buszvezetők gyakran élik meg úgy, hogy bár munkájuk nélkül a város működése ellehetetlenülne, mindennapi teljesítményük ritkán jár elismeréssel. Ez az ellentmondás jelentősen befolyásolja a szakma utánpótlását és a pályán tartás sikerességét is.

Bacsó Henrietta: Okleveles Emberi erőforrás tanácsadó (METU), HR Oparetion Specialist (WOLT)

Alpár Vera: egyetemi docens (METU)

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.1>

A modern, stratégiai jól átgondolt HR szerepe ilyen helyzetben felértékelődik (Cascio, & Graham, 2016). A szervezetek versenyképessége egyre inkább azon múlik, mennyire alkalmazkodóak, milyen mértékben képesek megérteni a munkavállalói igényeket, és főként mennyire tudnak olyan rendszereket kialakítani, amelyek méltányosak, átláthatók, következetesek.

A nemzetközi kutatások rámutatnak, hogy a tisztességes bánásmód, az igazságosság érzete és a nyílt kommunikáció sok esetben fontosabb tényezők a munkavállalói döntésekben, mint a bérek vagy a juttatások önmagukban (Colquitt, & Zipay, 2015; Greenberg, 1990). Ez különösen igaz azokra a jelöltekre, akik korábban már megélték negatív tapasztalatokat más munkahelyeken.

A buszvezetői szakma utánpótlási nehézségei egyértelműen jelzik, hogy a HR-folyamatok átalakítására van szükség. Nem elegendő csupán a toborzási csatornák bővítése vagy a juttatási rendszer fejlesztése. Sokkal mélyebbre kell nyúlni, és olyan kérdésekre kell választ adni, hogy miért választ valaki buszvezetői pályát, mi tartja ott a már pályán lévő munkavállalókat, hogyan hat a jelöltélmény a döntéshozatalra és miként lehet méltányosságon és tiszteleten alapuló szervezeti kultúrát kialakítani. John Stacey Adams méltányosság-elmélete (2015) szerint a munkavállalók motivációját alapvetően az határozza meg, hogy mennyire érzik igazságosnak a saját ráfordításaik (inputok: erőfeszítés, felelősség, tapasztalat) és a kapott jutalmak (outputok: bér, elismerés, fejlődési lehetőség) arányát. Az emberek folyamatosan összehasonlítják ezt az arányt másokéval, és ha méltánytalanságot tapasztalnak, az elégedetlenséghez, motivációvesztéshez vagy fluktuációhoz vezethet. A modell lényege tehát az egyensúly fenntartása: a HR-folyamatok akkor hatékonyak, ha biztosítják, hogy a munkavállalók erőfeszítéseikhez arányos és méltányos elismerés társuljon. A jelen tanulmány egy kétéves toborzási projekt tapasztalataira épül, amely során egyszerre kellett kezelni a munkaerőhiányt, új toborzási eszközöket tesztelni és olyan HR-megoldásokat kialakítani, amelyek hosszú távon is támogatják a buszvezetői szakma fenntarthatóságát. A kutatás során igen sok érintettet sikerült elérnünk, ugyanis 103 buszvezető válaszait dolgoztuk fel, valamint két mélyinterjú szolgált részletesebb kiegészítő információkkal.

Tanulmányunk célja tehát nem pusztán a probléma leírása, hanem annak bemutatása, hogyan tud a HR a méltányosság és igazságosság elveire támaszkodva valós változásokat elérni egy olyan területen, ahol a szakemberhiány tartós és összetett jelenség. A következő fejezetekben áttekintjük a szakirodalmi hátteret, bemutatom a buszvezetői szakma sajátosságait, majd részletesen kitérünk a toborzási projekt elemeire, a kutatás eredményeire és a gyakorlati tanulságokra.

A buszvezetői szakma sajátosságai és a probléma bemutatása

A buszvezetői hivatás egyszerre igényel magas szakmai felkészültséget, érzelmi stabilitást és folyamatos alkalmazkodóképességet. Bár sokan kívülről egy egyszerű, monoton munkakörnek látják, valójában összetett tevékenységről van szó, amely a közösségi közlekedés működésének egyik legmeghatározóbb eleme. A buszvezetők elsődleges felelőssége az utasok biztonságos szállítása, ami állandó, megfeszített figyelmet, jó ítélőképességet és gyors helyzetfelismerést követel meg. A feladat elvégzése során minden buszsofőrnek számos tényezőt kell figyelembe vennie, amelyek együttesen terhelik mint felelős munkavállalót.

A buszvezetői munka egyik meghatározó sajátossága a magas érzelmi megterhelés. A forgalmi helyzetek, az időnyomás és az utasokkal való folyamatos interakció olyan munkakörnyezetet teremt, amely hosszabb távon megnehezíti az érzelmi stabilitás fenntartását. Jones, Haslam és Haslam (2014) buszvezetőkkel végzett kutatásukban rámutatnak, hogy a munkaterhelés, az állandó időnyomás és a korlátozott kontrollérezet együttesen határozzák meg a munka megélését és minőségét.

Az érzelmileg intenzív munkakörökben az érzelmi állapotok tartós ingadozása különösen megterhelő lehet. Beal és Ghandour (2011) szerint nemcsak a negatív érzelmek jelenléte, hanem azok stabilitásának hiánya is hozzájárulhat a szorongás és a kiégés kialakulásához. Ebben a helyzetben

a vezetői támogatás szerepe felértékelődik. A buszvezetők számára a vezetőktől érkező visszajelzések biztonságérzetet adhatnak, és segíthetnek a munkavégzéssel kapcsolatos bizonytalanságok kezelésében. Drouvelis és Paiardini (2022) kutatásai alapján a visszajelzések minősége érdemben befolyásolja a munkavállalók teljesítményét és érzelmi reakcióit, ami a buszvezetők munkahelyi élménye szempontjából is meghatározó. A buszvezetők a mindennapi munkavégzés során rengeteg olyan szituációval találkoznak, amelyre nincs előre kész forgatókönyv, így a dolgozónak önállóan kell megküzdenie vele.

A másik sajátosság az a kettősség, amely a fizikai és mentális terhelés között húzódik. A buszvezetői munka fizikailag kevésbé megerőltető, mint sok más kézgalléros foglalkozás, ugyanakkor mentálisan sokkal terhelőbb. A hosszú ideig tartó koncentráció, a folyamatos felelősség, a figyelmet követelő forgalmi helyzetek és az időnyomás mind olyan tényezők, amelyek tartós fáradtságához vezethetnek. Gyökér (2001) szerint a munkaterhelés milyensége döntően befolyásolja a munkavállaló motivációját és teljesítményét, és ez különösen érzékelhető olyan munkakörökben, ahol az emberi figyelem nem lankadhat.

A buszvezetői pályán a stabilitás és a kiszámíthatóság gyakran jelenik meg motivációs tényezőként, ugyanakkor a szakma választását sok esetben személyes kötődés és belső motiváció is befolyásolja. A kutatás eredményei alapján többen gyerekkori álmokként tekintettek erre a hivatásra, vagy olyan munkahelyet kerestek, ahol kiszámítható keretek között dolgozhatnak. A hivatástudat így erősen jelen van, ami összhangban áll Huang (2011) megállapításaival, miszerint a kézgalléros munkakörökben az anyagi szempontok mellett a stabilitás és a munka iránti személyes kötődés is meghatározó motivációs tényező.

A szakma sajátosságai közé tartozik még az utasokkal való kapcsolat. A buszvezetők naponta több száz emberrel találkoznak, és ezek az interakciók nagyban meghatározzák a munkavállalói élményt. Az utasok visszajelzései, reakciói, adott esetben a konfliktusok kezelése meghatározó elemek a napi munkának. Ez a tényező szintén összefügg a munkahelyi elégedettséggel, amelyet Juhász és Matiscsákné (2013) a humánerőforrás-gazdálkodás egyik legfontosabb tényezőjeként írnak le.

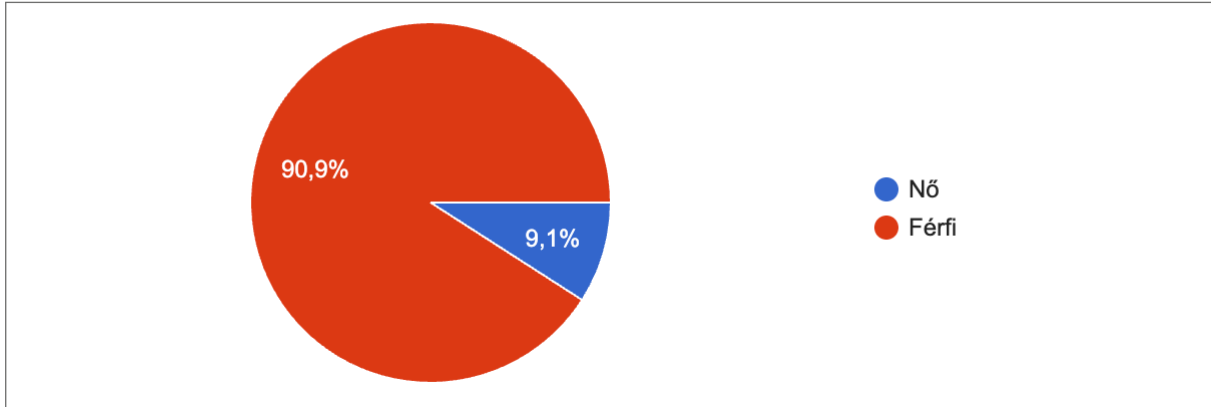
A magyarországi buszsofőrök helyzetét 2025-ben a tartós munkaerőhiány, az elöregedő állomány, a férfiak dominanciája, az alacsony bérek és a szolgáltató szektorban tapasztalható munkaerőpiaci feszültségek jellemzik (MKIK-GVI, 2024).

A közösségi közlekedésben tartós sofőrhiány tapasztalható, amit a Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (NFSZ) adatai is alátámasztanak: az üres álláshelyek aránya 2025-ben meghaladta a 2%-ot, így a buszvezetés a hiányszakmák közé került (Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat, 2025). A buszvezetők többsége 45 év feletti, sokan közelítenek a nyugdíjkorhatárhoz, ami hosszú távon veszélyezteti a szakma fenntarthatóságát. A nemek aránya szintén problémás: a buszvezetők több mint 90%-a férfi, a női részvétel továbbra is alacsony, bár célzott toborzási programok indultak. A Központi Statisztikai Hivatal (KSH) adatai szerint 2025 októberében a foglalkoztatási ráta országosan 75,3% volt, ugyanakkor a közlekedési ágazatban a munkaerőhiány miatt a betöltetlen állások száma folyamatosan nő (KSH, 2025). A bérek tekintetében a teljes munkaidőben foglalkoztatottak havi bruttó átlagkeresete 2025 szeptemberében 687 100 forint volt, ami 9,5%-os növekedést jelent az előző évhez képest, de a buszvezetők bére még mindig elmarad a nemzetgazdasági átlagtól (KSH, 2025). A GKI Gazdaságkutató elemzése szerint a szolgáltató szektor – beleértve a közösségi közlekedést – húzza a foglalkoztatást, ugyanakkor itt a legnagyobb a munkaerőhiány (GKI Gazdaságkutató, 2025).

A szakma demográfiai összetétele alapján jól látható (1. ábra), hogy a nemi arányok rendkívül egyenlőtlenek: a dolgozók 90,9%-a férfi, míg a nők mindössze 9,1%-ot képviselnek. Ez a súlyos nemi torzulás nem csupán a szakma hagyományos megítélését tükrözi, hanem azt is, hogy a női munkaerő bevonása továbbra is strukturális akadályokba ütközik. A munkarend, a fizikai és pszichés terhelés, valamint a biztonsági szempontok mind hozzájárulnak ahhoz, hogy a nők számára kevésbé

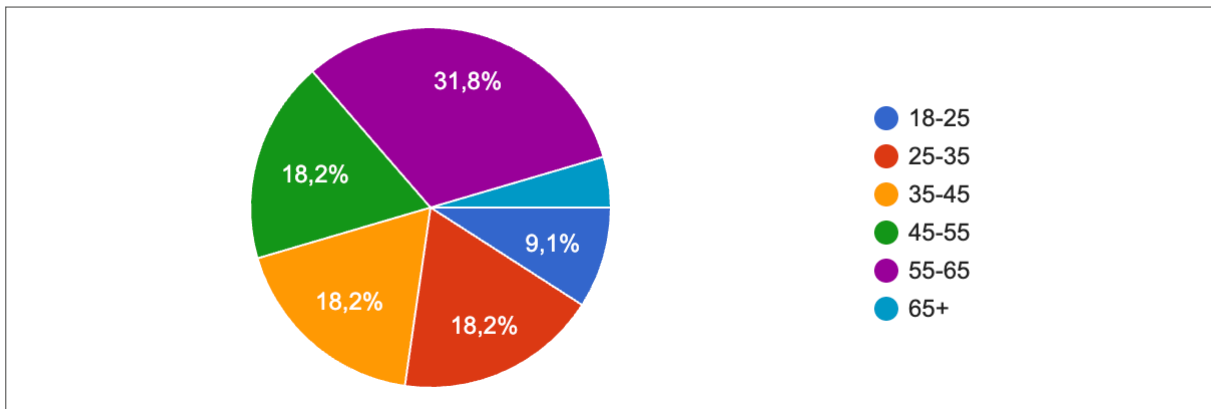
vonzó ez a pálya. A HR-nek célzott, empátikus és hosszú távú stratégiákat kell alkalmaznia a női toborzásban, például mentorprogramokkal, rugalmas beosztással és a szakma társadalmi újrapiozicionálásával. A korösszetétel szintén kritikus képet mutat: a buszvezetők több mint fele 45 év feletti, és 31,8%-uk már az 55–65 éves korosztályba tartozik. Ez az elöregedés nemcsak a nyugdíjközel állomány pótlásának sürgősségét jelzi, hanem azt is, hogy a fiatalok alig választják ezt a hivatást.

1. ÁBRA: NEMEK MEGOSZLÁSI ARÁNYA (2024)



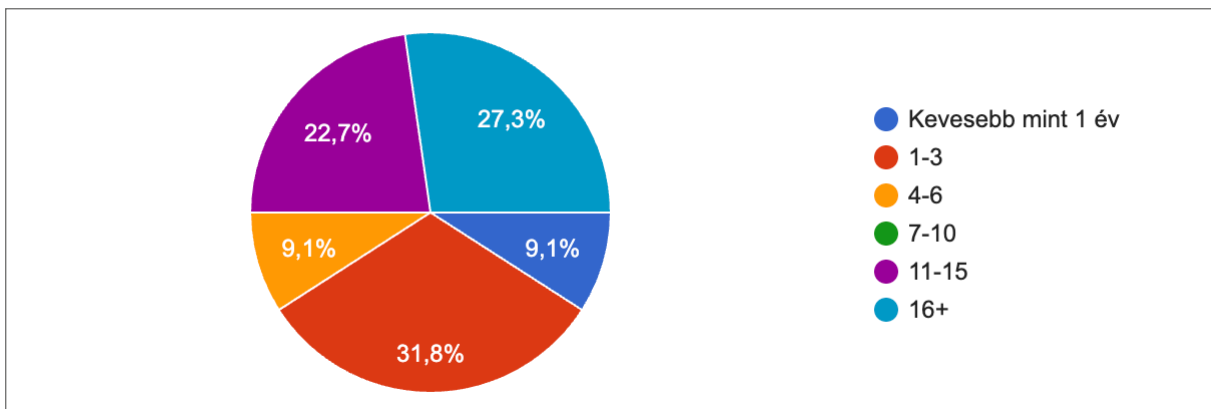
Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

2. ÁBRA: KOROK ELOSZLÁSA A HIVATÁSBAN (2024)



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

3. ÁBRA: A MUNKAKÖRBEN ELTÖLTÖTT ÉVEK SZÁMA (2024)



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

A fiatalok, pályakezdők (18–25 évesek) aránya mindössze 9,1%, ami azt mutatja, hogy a pálya nem vonzó a pályakezdők számára. Ennek okai lehetnek a belépési költségek (jogosítvány, vizsgák), a szakma presztízsének csökkenése, valamint a munkakörülményekkel kapcsolatos negatív percepciók. A fiatalítás érdekében a HR-nek ösztöndíjprogramokat, célzott kommunikációs kampányokat és belépési támogatásokat kell kínálnia. A munkakörben eltöltött évek eloszlása alapján látható, hogy a szakmában dolgozók jelentős része hosszú távon marad: 27,3% több mint 16 éve, 22,7% pedig 11–15 éve dolgozik buszvezetőként. Ez a stabilitás érték, ugyanakkor azt is jelzi, hogy a pálya zárttá vált, kevés új belépővel. A kevesebb mint egy éve dolgozók aránya ismét csak 9,1%, ami alátámasztja a toborzási nehézségeket. A HR-nek nemcsak a belépést kell támogatnia, hanem a pályakezdők megtartását is: például mentorálással, karrierutakkal és közösségépítő programokkal.

Összességében a három demográfiai dimenzió – nem, életkor és tapasztalat – együttesen mutatja, hogy a buszvezetői szakma strukturálisan zárt és sürgős beavatkozást igényel. A HR-nek a disztributív igazságosság elve mentén méltányos javadalmazást kell biztosítania, a procedurális igazságosság jegyében átlátható és következetes kiválasztási folyamatokat kell kialakítania, míg az interperszonális igazságosság révén empatikus, tiszteletteljes kapcsolatrendszert kell építenie a dolgozókkal. Csak így biztosítható a szakma hosszú távú fenntarthatósága és társadalmi megbecsültsége. A buszvezetői szakma tehát nem csupán egy munkakör a sok közül, hanem egy olyan hivatás, amely egyszerre igényli a fegyelmet, a türelmet, az érzelmi stabilitást és a jó döntéshozatalt. A következő fejezetben bemutatom azt a komplex toborzási projektet, amely ezen sajátosságok ismeretében próbálta meg kezelni a szakma utánpótlási problémáit.

A toborzási és HR-fejlesztési projekt részletes bemutatása

A buszvezetői toborzás és megtartás fejlesztése olyan komplex feladat volt, amely sokkal szélesebb beavatkozást igényelt, mint egy hagyományos toborzási kampány. Roberts (1997) gondolatai jól illeszthetők ehhez a projekthez, hiszen hangsúlyozza, hogy a toborzás és kiválasztás nem pusztán adminisztratív folyamat, hanem stratégiai HR-feladat, amely hosszú távon meghatározza a szervezet versenyképességét. A kompetencia-alapú szemlélet és az átlátható, tisztességes kiválasztási eljárások biztosítják, hogy a megfelelő emberek kerüljenek a megfelelő pozícióba, miközben erősödik a munkavállalói bizalom és elköteleződés. A buszvezetői projektben ezért a gyorsaság és átláthatóság mellett kiemelt szerepet kapott az emberközeli kommunikáció és a méltányos eljárás, amelyek Roberts szerint a sikeres toborzás és megtartás kulcselemei. A buszvezetői szakma esetében Richardson (2007) definíciója pontosan rámutat: nem pusztán toborzási nehézségekről van szó, hanem valódi képzettségi és utánpótlási hiányról, amelyet innovatív HR-stratégiákkal (pl. igazságos javadalmazás, célzott toborzás, munkavállalói támogatás) lehet enyhíteni.

A projektünk célja egyszerre volt mennyiségi és minőségi: növelni kellett a jelentkezők számát, javítani kellett a kiválasztási folyamat gyorsaságát és átláthatóságát, fejleszteni kellett a javadalmazási rendszert, és meg kellett erősíteni a munkavállalói elköteleződést. Ehhez egy teljes HR működési rendszer újragondolására volt szükség. A fejlesztés szakmai megalapozottságát több klasszikus és kortárs HR-elmélet biztosította: Gilbreth (1914/1921) a menedzsment pszichológiai alapjait hangsúlyozta, míg Ivancevich és Glueck (1989) a személyzeti menedzsment strukturális kereteit adták. Sparrow és Hiltrop (1994) az európai HR-átmeneteket elemezték, Staehle (1990) pedig a HR és a vállalati stratégia összekapcsolását emelte ki. Thunnissen (2016) empirikusan bizonyította, hogy a tehetségmenedzsment hatékonysága a gyakorlati megvalósításon múlik, Ulrich és Allen (2009), valamint Ulrich, Younger és Brockbank (2013) pedig a HR-transzformáció és a 21. századi HR-szervezet modelljét kínálták. A hazai szakirodalomból Vándor (2005) az esélyegyenlőség fontosságát hangsúlyozta, míg Youssef és Luthans (2007) a pozitív szervezeti magatartás – remény, optimizmus és reziliencia – hatását mutatták ki. Cascio (1992) pedig a termelékenység, a munkavállalói életminőség és a profit összefüggéseit tárta fel. Ezek a megközelítések együtt bizto-

sították, hogy a projektünk nemcsak operatív válaszokat adott a munkaerőhiányra, hanem stratégiai, innovatív és méltányossági szempontból is megalapozott HR-rendszert hozott létre. A következő alfejezetek részletesen bemutatják ezt a megújított rendszert és annak összefüggéseit.

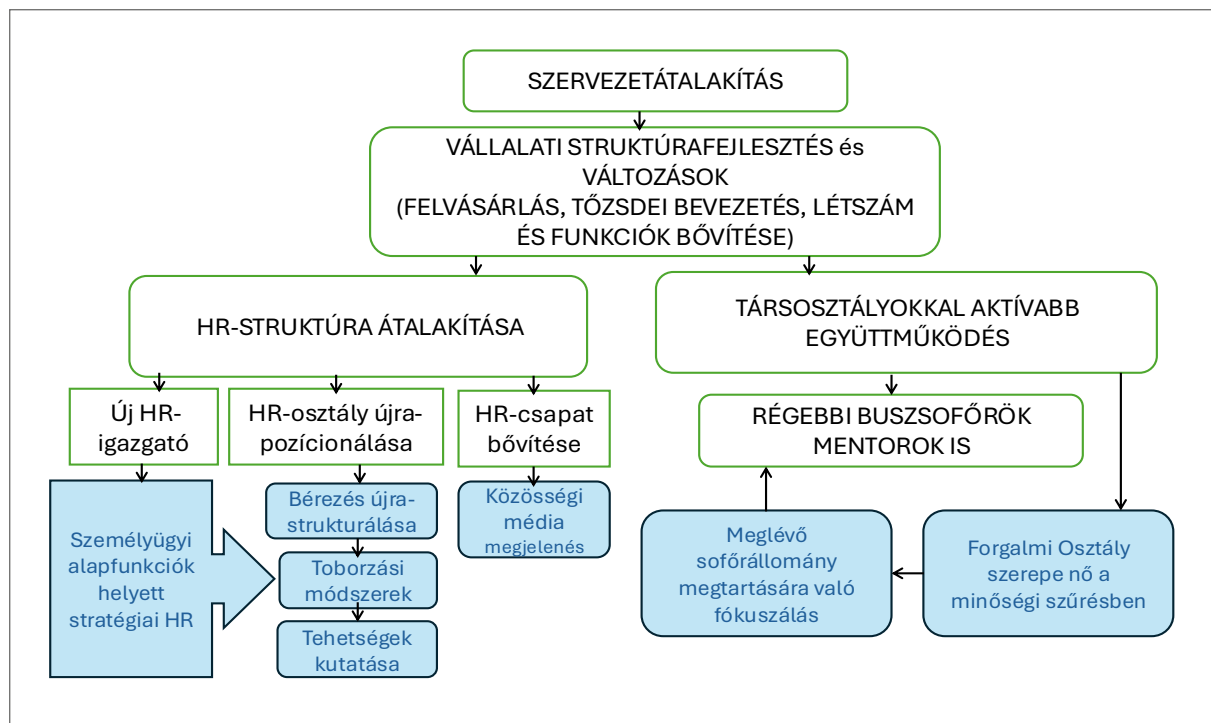
A HR szervezeti struktúra újragondolása

A projekt indulásakor a HR mindössze öt főből állt, amely nemcsak kevés volt a feladat mennyiségéhez, hanem nem is tette lehetővé a specializációt. A buszvezetői hiányszakma kezelése azonban nem működhet egyszerű általános HR háttérrel. A feladatok mennyisége, összetettsége és a jelentkezők száma olyan mértékben növekedett, hogy a szervezeti struktúrát alapjaiban kellett megreformálni.

A HR három fő elv alapján szerveződött újra, amelyek összhangban állnak Gyökér (2001) emberi erőforrás-menedzsment elveivel:

1. feladat alapú specializáció;
2. átlátható működési folyamatok;
3. a munkavállalók támogatása, mint alapérték.

4. ÁBRA: TERVEZÉSI FÁZIS: INNOVATÍV FELADAT- ÉS MŰKÖDÉSI STRUKTÚRA A HR-PROJEKTBEN



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2025

A projekt során a HR-szervezet újrastrukturálása nem csupán operatív átalakítást jelentett, hanem stratégiai szemléletváltást is. A Gyökér (2001) által megfogalmazott három alapelv – feladat alapú specializáció, átlátható működési folyamatok és a munkavállalók támogatása mint alapérték – képezték az új HR-modell gerincét. A 4. ábra jól szemlélteti, hogyan épült fel az innovatív feladat- és működési struktúra: a vezetői és funkcionális bővítés, valamint hogy a közösségi média és toborzási csatornák integrálása együttesen teremtette meg azt a keretrendszert, amely képes volt reagálni a buszvezetői hiányszakma komplex kihívásaira.

A HR öt részterületre történő tagolása – stratégiai irányítás, toborzás, javadalmazás, kommunikáció és megtartás – lehetővé tette, hogy a szervezet célzottan és rugalmasan kezelje a munkaerőpiaci nyomásokat. A projekt nemcsak új eszközöket vezetett be, hanem új értékrendet is képviselt: az igazságosságot mint versenyképességi tényezőt. A tapasztalatok azt mutatják, hogy az ilyen típusú HR-fejlesztés nemcsak a buszvezetői szakmában alkalmazható, hanem modellként szolgálhat más hiányszakmák számára is, ahol az emberközpontú, transzparens és stratégiai HR-működés a fenntarthatóság kulcsa. A 4. ábrán szereplő lépések egy tudatosan felépített stratégiai HR-transzformációt tükröznek, amelyek a hiányszakmákra jellemző komplex kihívásokra reagálnak.

A HR-osztály újrapozicionálása és a vezetői struktúra megerősítése biztosította a stratégiai irányítást, míg a csapat funkcionális bővítése lehetővé tette az operatív rugalmasságot. A közösségi-média-megjelenés és az új toborzási módszerek bevezetése a célcsoport elérését és a pályavonzó kommunikációt szolgálta. A bérezés újrastrukturálása és a tehetségek célzott kutatása a motivációs rendszer megújítását célozta, míg a meglévő sofőrök megtartására való fókuszálás a fluktuáció csökkentését és a szervezeti stabilitást erősítette. Mindez összhangban állt azzal a stratégiai céllal, hogy a HR ne csupán adminisztratív támogató funkcióként működjön, hanem aktív, innovatív szereplőként járuljon hozzá a munkaerőpiaci versenyképességhez. Ennek megfelelően a HR öt részterületre tagolódtott:

HR-szolgáltatások

A HR-szolgáltatások feladata lett minden olyan adminisztratív teendő ellátása, amely a buszvezetők munkaviszonyához kapcsolódott. Ez magában foglalta a munkaszerződések előkészítését, a munkába lépéshez szükséges dokumentumok átadását, a személyes ügyfélszolgálat működtetését, valamint a telefonos megkeresések és e-mailek kezelését. Ide tartozott továbbá a napi jelenléti nyilvántartással kapcsolatos segítségnyújtás, illetve a belső szabályzatokra vonatkozó kérdések megválaszolása is.

A terepen dolgozó munkavállalók számára a személyes kapcsolódás különösen fontos. A buszvezetők nagy része izolált munkakörnyezetben végzi a feladatait, így ritkán találkozik vezetőikkel vagy HR-munkatársakkal. Ennek következtében a szervezeti támogatás és a visszajelzés hiánya könnyen hozzájárulhat az elégedetlenség és a kilépési szándék erősödéséhez. Rolim és munkatársai (2014) vizsgálatai rámutatnak arra, hogy a vezetők részéről érkező rendszeres, érthető és azonnali visszajelzés képes érdemben befolyásolni a buszvezetők viselkedését és munkavégzését. Bár a kutatás elsősorban a vezetési stílusra fókuszál, eredményei azt is alátámasztják, hogy a visszajelzés és a szervezeti jelenlét önmagában is növeli a bevonódást és a munkával kapcsolatos elköteleződést.

Teljes javadalmazás

A buszvezetői hiányszakmában a bérezés és az ösztönzők kulcsszerepet játszanak a jelentkezők vonzásában. A korábbi bérrendszer kevésbé volt versenyképes, ezért a javadalmazási terület feladata egy teljesen új, átlátható és egységes rendszer kialakítása lett.

A csapat több lépésben dolgozta ki az új rendszert: összehasonlító piaci elemzéseket végzett, feltérképezte, milyen bérelemeket kínálnak más közlekedési vállalatok, megvizsgálta, hogy mely ösztönzők növelik valóban a munkavállalói elköteleződést, majd ezek alapján olyan rendszert épített, amely egyaránt szolgálta a bevonzást és a megtartást.

1. TÁBLÁZAT: BUSZVEZETŐI JAVADALMAZÁSI RENDSZER KOCKÁZAT- ÉS HATÁSELEMZÉSE

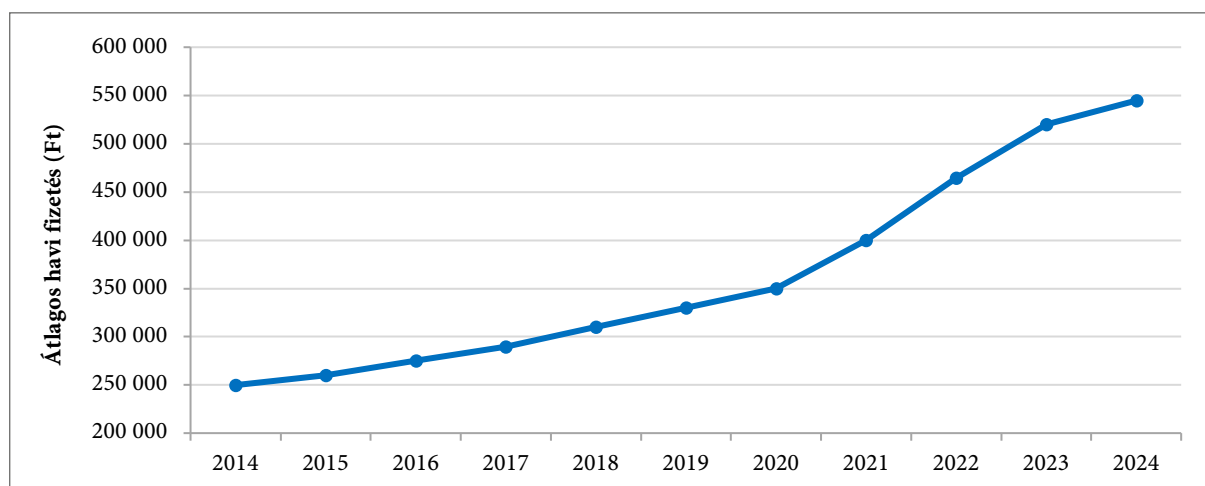
Elem	Leírás	Cél / Funkció	Pozitív hatás	Lehetséges kockázat
Belépési bónusz	Az első hónapban kifizetett támogatás	Pályára lépők motiválása, toborzás erősítése	Gyorsan növeli a belépési kedvet, erős ösztönző	Rövid távú hatás, ha nincs hosszabb távú megtartási stratégia
Balesetmentes órák jutalmazása	Biztonságos vezetésért járó díjazás	Tapasztalt sofőrök megerősítése, biztonság növelése	Csökkenti a balesetek számát, növeli a szakmai igényességet	Túlzott stresszt okozhat, ha a jutalom elvesztése büntetésként hat
Ajánlási bónusz	Új jelentkezők hozása személyes ajánlással	Toborzási csatorna bővítése, bizalmi háló erősítése	Több új belépő, erős közösségi bizalom	Kizárhatja azokat, akiknek nincs szakmai kapcsolati hálójuk
Csuklósbusz-prémium	Nagyobb járművek vezetéséért járó extra díjazás	Felelősség és szakmai ügyesség elismerése	Növeli a motivációt a nehezebb feladatok vállalására	Elitizálhatja a szakmát, ha csak bizonyos sofőrök részesülnek belőle
Ügyfél-elégedettségi bónusz	Utasok pozitív visszajelzései alapján	Szolgáltatás minőségének javítása	Erősíti az ügyfélközponúságot, növeli a sofőrök presztízsét	Szubjektív értékelések torzíthatják, igazságtalannak érződhet

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A rendszer komplexen ötvözi a disztributív (méltányos juttatás), procedurális (átlátható szabályok) és interperszonális (tisztelet, bizalom) igazságosság dimenzióit. Rövid távon erősíti a toborzást és motivációt, hosszú távon azonban csak akkor fenntartható, ha kiegyensúlyozottan kezeli a kockázatokat (pl. stressz, szubjektív értékelés, elitizálódás). A HR-nek folyamatosan monitoroznia kell, hogy az ösztönzők valóban méltányosnak érződnek-e a buszvezetők körében.

A javadalmazási rendszer összeállítása során fontos szempont volt, hogy az elosztási igazságosság elve teljesüljön. Gyökér (2015) szerint egy juttatási csomag csak akkor tölti be a szerepét, ha a munkavállalók méltányosnak érzik. Az 5. ábra jól mutatja, hogy folyamatosan nőtt a bérezés (bár az inflációtól elmaradt), azonban a kutatásunk azt is kimutatta, mennyire fontos a megfelelő javadalmazás és más juttatások, HR-eszközök helyes használata a buszsofőrök körében.

5. ÁBRA: BUSZVEZETŐI ÁTLAGOS HAVI BÉREK MAGYARORSZÁGON (2014–2024 KÖZÖTT)



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2025-ös adatok alapján

Kultúra és elköteleződés

A buszvezetők ritkán találkoznak egymással vagy a vállalati vezetéssel, ezért könnyen alakul ki az az érzés, hogy közösség nélkül dolgoznak. Az elköteleződés fejlesztése érdekében több olyan program indult, amely a buszvezetőket is bevonta a szervezet életébe.

A kezdeményezések egyik fő célja az volt, hogy a buszvezetők ne csupán egy munkakört lássanak saját feladataikban, hanem a szervezet aktív tagjainak érezzék magukat. A munkahelyi közösséghez való tartozás és a befogadó szervezeti környezet erősíti a munkavállalói elégedettséget, valamint hozzájárul a fluktuáció csökkenéséhez, amit a diverzitásra és befogadásra épülő szervezeti gyakorlatokat vizsgáló kutatások is alátámasztanak (Fitriana, 2023).

A vállalat számos közösségépítő programot indított, amelyek erősítették az összetartozást, és élénk, támogató vállalati kultúrát hoztak létre. Kiemelkedő példája volt ennek a horgászklub, amelynek különösen erős közösségteremtő ereje volt: rendszeres találkozási valódi kapcsolódási lehetőséget kínáltak a munkatársaknak. Emellett működött horgoló szakkör, túracsoport, focicsapat, gokartklub és könyvklub is, amelyek mind változatos módon segítették a kollégákat abban, hogy közös élményeken keresztül kerüljenek közelebb egymáshoz. A programok sorát családi napok és tematikus események gazdagították, valamint egy nagyköveti program, amelyben a belső nagykövetek motivációs és inspiráló szerepet vállaltak a közösségben.

Ezek a kezdeményezések egyszerre szolgálták a közösség építését és a megbecsülés kifejezését.

A női buszvezetők számára külön női kör jött létre, amely biztonságos teret biztosított olyan témák megosztására, mint a női egészség, az önbizalom vagy a közösséghez tartozás megélése. A férfiak által dominált munkakörnyezetben dolgozó női buszvezetőket vizsgáló kutatások rámutatnak arra, hogy az ilyen támogató kezdeményezések nemcsak az egyéni jóllétet erősítik, hanem a szervezeti változások elfogadását és a hosszú távú megtartást is segítik (Sanchez de Miguel et al., 2015).

Mindez összhangban áll Lipták és Matiscsákné (2018) megállapításaival is, akik szerint a kisgyermekes és dolgozó nők munkaerőpiaci részvétele gyakran a szervezeti támogatottság mértékétől függ, így a női kör létrehozása a buszvezetői állományon belül kiemelt jelentőséggel bír.

Talent és képzés

A Talent terület feladata a képzés és fejlesztés volt, amely ebben a projektben különösen fontos lett. Az egyik legnagyobb innováció a saját autósiskola létrehozása volt. Ez nemcsak a jelentkezők számát növelte, hanem csökkentette a szakmába való belépés költségeit is.

Az autósiskola szolgáltatásai közé tartozott a KRESZ-oktatás, a PAV vizsgára való felkészítés, a GKI képesítés biztosítása, valamint a buszvezetői szimulátor használatának lehetősége. Mindezt tapasztalt oktatók bevonásával valósították meg, garantálva a magas színvonalú, gyakorlatorientált képzést.

Ez a képzési struktúra összhangban áll Gyökér (2001) emberierőforrás-fejlesztés modelljével, amely szerint a tanuló szervezet képes hosszú távon fenntartani a versenyképességet.

A képzésben résztvevők ösztöndíjat is kaptak, ami tovább növelte a jelentkezési kedvet.

Kommunikáció és média

A projekt egyik legerősebb eleme a kommunikáció volt. A buszvezetői hivatás társadalmi megítélése erősen romló tendenciát mutatott, ezért szükség volt arra, hogy a munkát hitelesen és pozitív szemlélettel mutassa be a vállalat.

A kommunikációs csapat több fronton dolgozott: közösségimédia-kampányokat készített, videókat forgatott buszvezetők részvételével, plakátkampányokat indított a városban, és karriertörténeteket mutatott be a munkavállalók szerepének és értékének hangsúlyozására. Emellett buszos fotó- és rajzpályázatokat hirdetett, valamint a családi programok kommunikációját is aktívan támogatta, ezzel tovább erősítve a vállalati közösséget és a szakma láthatóságát.

A befogadó szervezeti kultúra és a közösségi értékek tudatos kommunikációja a munkáltatói vonzerő szempontjából is meghatározó szerepet játszik. A diverzitásra és inklúzióra épülő szervezeti gyakorlatok növelik a szervezethez való kötődést és pozitívan hatnak a munkavállalói attitűdökre, ami különösen fontos a fiatalabb generációk megszólításában (Fitriana, 2023). Ez a projekt során is megmutatkozott, mivel a kommunikációs kampányok hatására érezhetően nőtt a fiatalabb jelentkezők érdeklődése.

A toborzási csatornák részletes áttekintése

A buszvezetői szakma toborzása több csatorna összehangolt használatát igényelte.

Digitális toborzás

A digitális csatornák adták a legtöbb jelentkezőt. A közösségimédia-platformokon futó hirdetések olyan célcsoportokat értek el, akik korábban nem gondolkoztak a buszvezetői pályán. A Facebook-, Instagram- és TikTok-kampányok különösen hatékonyak bizonyultak a fiatalabb korosztály elérésében.

Karriernapok

A havi karriernapok személyes tájékoztatást nyújtottak az érdeklődőknek, ahol a leendő buszvezetők részletes képet kaphattak a munkakör sajátosságairól, a bérezési feltételekről, a buszvezetői képzés menetéről, valamint megismerhették a telephely működését és a vállalati kultúrát is. Ezáltal a résztvevők átfogó betekintést kaptak abba, mire számíthatnak a szervezethez való csatlakozás esetén.

A tájékoztatókat tapasztalt buszvezetők és vezetők tartották, ami hitelessé tette a folyamatot.

Vidéki toborzás

A Budapesten kívüli toborzás azért vált szükségessé, mert a fővárosi jelentkezők száma önmagában nem volt elegendő. A vidéki városokban szervezett események és kampányok új jelentkezőket hoztak, akik számára a budapesti lakhatás szállással vált lehetségessé. A folyamat jól illeszkedik Balogh (2015) regionális tehetséggazdálkodási megközelítéséhez, amely hangsúlyozza, hogy a munkaerő-utánpótlás biztosítása nem korlátozódhat egyetlen térségre, hanem szélesebb földrajzi bázisra kell építeni. A diverzitás kezelésének gyakorlata – ahogy Mészáros és Várhalmi (2004) rámutatnak – szintén kulcsfontosságú, hiszen a vidéki toborzás során különböző társadalmi csoportok bevonása növeli a munkaerőpiaci esélyegyenlőséget és gazdagítja a szervezeti kultúrát. Oladapo (2014) eredményei pedig azt erősítik meg, hogy a tehetségmenedzsment és a munkavállalói megtartás szorosan összefügg: a vidékről érkező buszvezetők számára biztosított lakhatási támogatás és a méltányos HR-eljárások hosszú távon növelik az elköteleződést és csökkentik a fluktuációt.

A preboarding és onboarding folyamatok fejlesztése

A buszvezetők számára a belépési élmény különösen fontos, mivel az első hetek tapasztalatai alapvetően befolyásolják a munkával kapcsolatos attitűdöket. Amennyiben ebben az időszakban nem kapnak elegendő támogatást, könnyen dönthetnek a távozás mellett.

A preboarding folyamat célja az volt, hogy biztosítsa a folyamatos kapcsolattartást, csökkentse a bizonytalanságot, és előre elérhetővé tegye a belépéshez szükséges információkat. Az onboarding ezt követően a személyes fogadásra, a bemutató nap megszervezésére, egy mentor kijelölésére és az adminisztratív folyamatok támogatására fókuszált. Ez a megközelítés illeszkedik ahhoz a szemlélethez, amely szerint a munkavállalók korai tapasztalatai és az észlelt illeszkedés a munkakörhöz meghatározó szerepet játszanak az elköteleződés és az elégedettség alakulásában (Warr, & Inceoglu, 2012).

Fluktuációkezelés és adatelemzés

A kilépések okainak feltárása kulcsfontosságú volt, és a kilépési interjúk alapján leggyakrabban a túl nagy munkaterhelés, a kevés pihenőidő, a negatív utas-visszajelzések és a kommunikációs hiányosságok jelentek meg problémaként. A fluktuáció elemzése lehetővé tette a problémák korai felismerését.

A projekt eredményei

A két év alatt több száz új buszvezetőt sikerült felvenni. A képzések és a juttatási csomagok jelentősen növelték a pálya vonzerejét. A csúcspontot az egy napon felvett több mint hetven jelentkező jelentette.

Kutatás és eredmények

A toborzási projekt mellett az egyik legfontosabb feladat az volt, hogy pontos képet kapjunk arról, hogyan látják a buszvezetők a saját hivatásukat, milyen tényezők hatnak a pályaválasztásukra, mit élnek meg nehéznek a mindennapokban, és mely pontokon lenne szükségük nagyobb támogatásra. A kutatás két pillérre épült. Az egyik egy százhárom fő által kitöltött online kérdőív, amely széles körű áttekintést adott a szakma helyzetéről. A másik két mélyinterjú olyan buszvezetővel, akik különleges helyzetben voltak, mert egyszerre látták a szakmát az utcáról és az irodából is. Így pontosabban és árnyaltabban láthattuk, hogyan kapcsolódik össze a buszvezetők személyes tapasztalata a szervezet működésével.

A kutatás módszertana

A kérdőív összeállításakor az volt a cél, hogy ne csak felszíni információkat gyűjtsünk, hanem olyan kérdéseket tegyünk fel, amelyek a buszvezetők valós érzéseit és motivációit is megmutatják. A kérdések kitértek a pályaválasztás okaira, a pályán maradás tényezőire, a munkakörülmények megítélésére, a HR működésével való elégedettségre és azokra a javaslatokra is, amelyek segíthetnék a szakma népszerűsítését.

A módszertan megválasztásában szem előtt tartottuk a validitást, a 103 buszvezető által kitöltött kérdőív átfogó képet adott a szakma általános helyzetéről. Mivel ez a mintanagyság a közösségi közlekedésben dolgozó buszvezetők teljes, országos állományának mintegy 0,6%-át teszi ki – beleértve a Volánbusz 11 586 fős (70,4%) és a BKV 4 875 fős (29,6%) állományát –, eredményeink

ezért jó közelítéssel reprezentatívnak tekinthetőek és így kellően alátámasztják a vizsgálat következtetéseit.

Az interjúk személyes történetei és észrevételei azért adtak mélységet az adatok értelmezéséhez, mert a pusztá számok és arányszámok önmagukban csak a szakma általános helyzetét mutatják meg, míg a narratív tapasztalatok feltárják azokat a szubjektív élményeket, motivációkat és problémákat, amelyek a statisztikai adatok mögött húzódnak. A mélyinterjúk célja az volt, hogy a statisztikai adatok mögé nézzünk. A két interjúalany olyan buszvezető volt, akik részben irodai feladatokat is elláttak, így egyszerre ismerték a mindennapi vezetői munkát és az ahhoz kapcsolódó szervezeti feladatokat. Ez a kettős megközelítés biztosítja, hogy a kutatás ne csak számszerű, hanem értelmező és kontextusba helyezett képet adjon a szakma helyzetéről. A megközelítés összhangban áll Morgan (2017) munkavállalói élményről alkotott szemléletével, amely szerint a munkavállalói élmény átfogó megértéséhez az objektív szervezeti mutatók és a munkavállalók szubjektív élményeinek együttes vizsgálata szükséges.

A minta demográfiai sajátosságai

A 103 főből álló minta jól tükrözte a buszvezetői szakma főbb demográfiai jellemzőit. A válaszadók 90,9%-a férfi volt, ami megerősíti azt a tendenciát, hogy a szakma továbbra is erősen férfi dominanciájú. Bár a buszvezetői pálya egyre nyitottabb a nők számára is, a társadalmi beidegződések miatt a nők aránya még ma is jelentősen alacsonyabb. Fényes (2009) szerint a nemi szerepekhez kötődő sztereotípiák alapvetően befolyásolják, hogy a nők milyen szakmákat választanak, és ez különösen igaz azokra a területekre, ahol a társadalmi elvárások nagyobb súllyal jelennek meg.

Az életkori eloszlás szintén fontos mutató volt. A buszvezetők döntő többsége 45 év feletti, és sokan közelítik a nyugdíjkorhatárt. Ez az elöregedési tendencia hosszú távon veszélyezteti a szakma fenntarthatóságát, hiszen a fiatalabb korosztály aránya rendkívül alacsony. A szakma utánpótlási válsága tehát nem csupán rövid távú probléma, hanem olyan demográfiai folyamat eredménye, amelyet tudatos programokkal kell kezelni.

A szakmában eltöltött évek megoszlása azt mutatta, hogy a buszvezetők egy része több mint 11 éve dolgozik a pályán. Ez arra utal, hogy aki megtalálja helyét ebben a hivatásban, az hosszabb időre elköteleződik. A pályakezdők aránya azonban alacsony, ami megerősíti azt az igényt, hogy nagyobb figyelmet kell fordítani a fiatalok megszólítására és a szakma népszerűsítésére.

A pályaválasztás és pályán maradás motivációi

A kutatás egyik legfontosabb eleme az volt, hogy feltárjuk, miért választják az emberek a buszvezetői szakmát és miért maradnak benne hosszú távon. A válaszok alapján világosan elkülönültek az érzelmi és a racionális motivációk.

Az érzelmi motivációk között kiemelkedő szerepet játszott a gyerekkori elköteleződés. Több buszvezető is említette, hogy már kisgyerekként szerette a buszokat, érdeklődött a járművek iránt vagy egyszerűen vonzotta a közlekedés világa. Ez a fajta kötődés erős hivatástudatot alapoz meg, amely hosszú távon is fenntartja az érdeklődést és a szakmaszeretetet. Lipták és Matiscsákné (2018) szerint a pályaválasztást sokszor olyan érzelmi tényezők befolyásolják, amelyek a személyes élményekhez kapcsolódnak.

A racionális motivációk között a stabilitás, a kiszámítható megélhetés és az önállóság voltak a legfontosabbak. A buszvezetők nagy része azért választotta ezt a szakmát, mert hosszú távú és biztos munkalehetőséget lát benne. A jövedelem és a pótlékok kiszámíthatósága szintén jelentős szempont volt. Többen említették, hogy a buszvezetői munka egy olyan stabil életpályát ad számukra, amelyben tervezni tudnak.

A pályán maradás okaiként a vezetők többsége a jövedelmet, a közösséget és az önálló munkavégzést jelölte meg. A közösség érzése különösen érdekes eredmény, mivel a buszvezetők fizikailag egyedül dolgoznak, mégis erős kötődés alakul ki közöttük. Ez arra utal, hogy a közösségépítő programoknak, a belső kommunikációnak és a kulturális kezdeményezéseknek valós megtartó ereje van.

A szakma nehézségei és a hiányszakma kialakulásának okai

A buszvezetői szakma kihívásai több szinten jelennek meg. A mindennapi munka érzelmi terhelése sokkal nagyobb, mint amit a kívülállók feltételeznek. A járművezetők gyakran kerülnek stresszes helyzetekbe, például váratlan közlekedési események, utaspanaszok, időszorítás vagy konfliktusok miatt. A kérdőívben sokan számoltak be arról, hogy a munkájuk magas stressz-szinttel jár, és ez hosszú távon fáradtságához vagy kiégéshez vezethet.

A társadalmi megbecsültség hiánya szintén komoly probléma. A buszvezetők többnyire úgy érzik, hogy a munkájuk nincs kellően elismerve, pedig felelősségük óriási. Ezt a jelenséget erősítik az olyan utasviselkedések és -visszajelzések, amelyek sokszor igazságtalanul a buszvezetőt teszik felelőssé olyan helyzetekért, amelyek nem rajta múlnak. Juhász és Matiscsákné (2013) hangsúlyozzák, hogy a munkavállalók elégedettségében a környezet és a visszajelzések minősége alapvető szerepet játszik, és ez jól látható a buszvezetői szakmában is.

A hiányszakma okai között szerepel a pálya elöregedése, a fiatalok hiánya és az, hogy a szakma társadalmi megítélése romlott. Ezenkívül korábban a belépési költségek is magasak voltak, hiszen több jogosítvány és vizsga megszerzése jelentett anyagi terhet. Ez is akadályozta a fiatalok belépését. A válaszadók kiemelték még, hogy kevés lehetőség van az előrelépésre, ez csökkenti a hosszú távú motivációt.

Koncz (2004) szerint a munkavállalók szakmaválasztását és döntéseit nemcsak gazdasági tényezők befolyásolják, hanem a társadalmi normák, szerepeltvárások és az egyes munkakörök presztízse is. Ha egy szakma társadalmi megítélése csökken, akkor a pálya iránti érdeklődés is visszaesik. Ez teljes mértékben illik a buszvezetői szakma helyzetére.

A kiválasztási élmény jelentősége

A kutatás egyik legmegdöbbentőbb eredménye az volt, hogy a válaszadók 45,5%-a korábban negatív kiválasztási élményt élt át más szervezeteknél, ami fontos jelzés, hiszen a toborzási élmény nagyban befolyásolja a jelentkező későbbi hozzáállását a vállalathoz. A negatív tapasztalatok között leggyakrabban a lassú vagy bizonytalan visszajelzések, a tiszteletlen kommunikáció, az információhiány, a következtelen eljárások és a pontatlan tájékoztatás szerepeltek.

Ez jól illeszkedik Greenberg (1990) szervezeti igazságosság elméletéhez, amely szerint az interperszonális igazságosság különösen fontos a munkavállalói bizalom kialakulásában. A buszvezetőkkel végzett HR-munka során az igazságosság elméletének három dimenziója közvetlenül meghatározza a munkavállalói élményt és az elköteleződést:

- a *disztributív igazságosság* azt jelenti, hogy a javadalmazási rendszer (például belépési bónusz, balesetmentes jutalom, csuklósbusz-prémium) arányban áll a felelősséggel és teljesítménnyel, így a sofőrök méltányosnak érzik az elosztást;
- a *procedurális igazságosság* az átlátható és következetes HR-folyamatokban jelenik meg, például a gyors és tiszteletteljes visszajelzés a kiválasztás során vagy a szabályok egységes alkalmazása a fluktuációkezelésben;

- míg az *interperszonális igazságosság* a mindennapi kapcsolatokban mutatkozik meg, amikor a HR és a vezetők tisztelettel, empátiával és személyes jelenléttel (Csákvári et al., 2014) fordulnak a buszvezetők felé.

Ha mindhárom dimenzió teljesül, az erősíti a bizalmat, csökkenti az elégedetlenséget és hosszú távon stabilizálja a szakma utánpótlását. A buszvezetők számára az számít, hogy tisztelettel bánjanak-e velük már a kiválasztási folyamat első pillanatától kezdve. Ha egy jelentkező már az interjú során úgy érzi, hogy nem foglalkoznak vele megfelelően, sokkal kisebb eséllyel köteleződik el hosszú távon.

A HR működésének megítélése és a munkavállalói elvárások

A buszvezetők számos olyan visszajelzést fogalmaztak meg, amelyek a HR munkájára és a szervezet működésére vonatkoztak. A leggyakoribb elvárások között a nagyobb védelem az utaspanaszokkal szemben, a több személyes jelenlét a telephelyeken, az átláthatóbb és őszintébb kommunikáció, a változásokról szóló egységes tájékoztatás és a következetes visszajelzési rendszer kialakítása szerepelt.

A buszvezetők számára fontos, hogy tudják, a szervezet mögöttük áll. A mélyinterjúk alapján jól kirajzolódott, hogy az egyik legnagyobb igény a személyes kapcsolódás és a figyelem. A buszvezetők nagy része úgy érzi, hogy a HR sokszor távol van tőlük, és nem látja a mindennapi kihívásaikat. Ezért különösen értékesek azok a kezdeményezések, amelyek a HR jelenlétét erősítik.

Liao (2017) eredményei alapján a vezető-beosztott kapcsolat minősége kulcsszerepet játszik a munkavállalói elégedettség alakulásában. Ez a buszvezetők esetében is visszaköszön, mivel többen hangsúlyozták, hogy a vezetőkkel való kapcsolat meghatározó a munkahelyi közérzetük szempontjából. A kutatás következtetéseiben jól látható, hogy a buszvezetői toborzási projekt eredményei összhangban állnak Adams méltányosság-elméletével (2015). Az inputok – a sofőrök erőfeszítései, felelőssége és érzelmi terhelése – akkor bizonyultak fenntarthatónak, amikor arányos outputok társultak hozzájuk, például átlátható javadalmazási rendszer, balesetmentes órák jutalmazása vagy HR-támogatás. Az interjúk és kérdőíves adatok egyaránt megerősítették, hogy a munkavállalók motivációja és elköteleződése közvetlenül függ attól, mennyire érzik igazságosnak a szervezeti működést. A projekt tanulsága munkavállalói oldalról tehát az, hogy az innovatív HR-fejlesztések akkor válnak stratégiai értékűvé, ha képesek biztosítani az input-output arány méltányos egyensúlyát, ezáltal hosszú távon stabilizálva a hiányszakmákban dolgozó munkaerőt.

A mélyinterjúk fő tanulságai

A két mélyinterjú a kérdőíves kutatás kvalitatív kiegészítéseként szolgált, és lehetővé tette, hogy az adatok mögé személyes tapasztalatok és narratívák kerüljenek. Az interjúalanyok több mint tíz éve dolgoznak a buszvezetői szakmában, így a megállapításaik hitelesen tükrözik a pálya sajátosságait.

1. **Hivatástudat és szakmai identitás.** A kérdőíves kutatásban a válaszadók 72%-a jelezte, hogy munkáját hivatásként éli meg, amit az interjúk kvalitatív szinten is megerősítettek. Az alanyok hangsúlyozták, hogy a buszvezetés nem pusztán munka, hanem közösségi szolgálat: az utasok szállítása a város mindennapi működésének része. A hivatástudat fenntartásának kulcsa a szervezeti támogatás, amely nélkül a motiváció hosszú távon gyengül.
2. **Érzelmi terhelés és pszichés nyomás.** A kérdőíves adatok szerint a buszvezetők 64%-a tartja a munkát érzelmileg megterhelőnek. Az interjúk ezt részletezték: a folyamatos koncentráció, a felelősség súlya, az időnyomás és az utasokkal való konfliktusok min-

dennapos stressz-forrást jelentenek. Az alanyok kiemelték, hogy ezen a téren kevés szervezeti figyelem és támogatás érkezik, ami hosszú távon a kiégés kockázatát növeli.

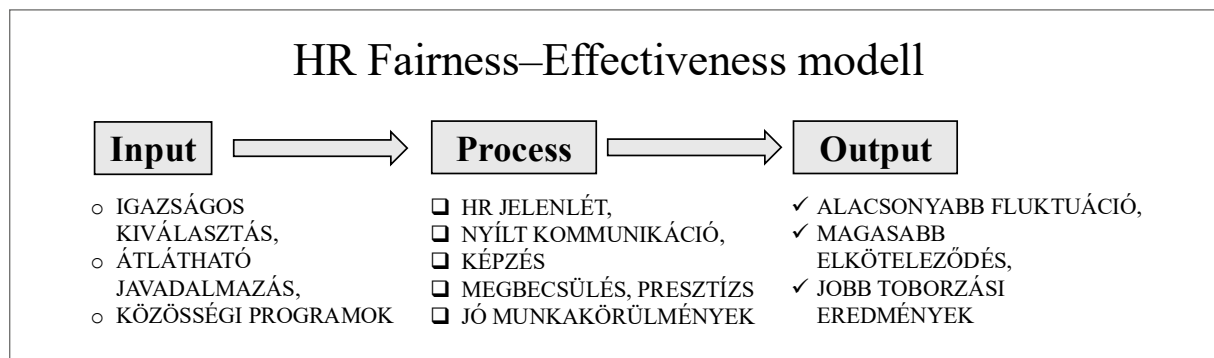
- 3. HR-jelenlét és -támogatás.** A kérdőíves kutatásban a válaszadók 58%-a jelezte, hogy a HR-támasz hiányát érzi. Az interjúkban ez konkrét példákkal jelent meg: a buszvezetők számára a legnagyobb különbséget az jelentette, ha a HR láthatóan jelen volt, meghallgatta őket és időben reagált a problémákra. A személyes törődés és az empatikus jelenlét erősítette a bizalmat és a szervezeti kötődést.

A kutatás eredményei egyértelműen abba az irányba mutatnak, hogy a buszvezetői szakma megtartása és vonzóbbá tétele nem pusztán a bérezésen múlik. Bár a jövedelem fontos tényező, a munkavállalók döntéseiben legalább ilyen nagy szerepe van annak, hogyan bánnak velük, mennyire érzik megbecsültnek magukat, és mennyire érzik úgy, hogy a munkájuknak értéke van. A buszvezetők motivációi és nehézségei olyan komplex rendszert alkotnak, amelyekhez a HR tevékenységének minden területén alkalmazkodni kell. A buszvezetők visszajelzései rámutatnak arra, hogy a méltányosság, a személyes jelenlét és a tisztelet kulcsfontosságú elemek a hosszú távú sikerhez.

A kutatás összefoglalása és következtetések

A kutatásból egyértelműen kiderült, hogy a buszvezetői szakma helyzete jóval összetettebb annál, mint hogy csupán bérezési vagy toborzási kérdésként kezeljük. A buszvezetők nagy része szereti a munkáját, sőt sokan hivatásként tekintenek rá, de a mindennapok terhei, a feszültség, a felelősség és a méltánytalan eljárások, panaszok erősen megviselik őket. Gyakran érzik úgy, hogy a rájuk nehezedő felelősség nincs arányban a szakma társadalmi megbecsültségével. A kutatás legerősebb üzenete, hogy számukra a tisztelet, az odafigyelés és a következetes kommunikáció fontosabb, mint bármi más. A HR szerepe ebben kiemelkedő: amikor a buszvezetők érzik, hogy elérhetőek a HR-esek, meghallgatják őket és támogatást kapnak, sokkal nagyobb biztonságban érzik magukat.

6. ÁBRA: STRATÉGIAI EMBERIERŐFORRÁS-MENEDZSMENT JÓGYAKORLATOK HATÁSA A SZAKMAI ELKÖTELEZŐDÉSRE: HR IGAZSÁGOSSÁG–HATÉKONYSÁG MODELL VIZSGÁLATA IPO MODELLEL



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

Az „HR Fairness–Effectiveness modell” saját szerkesztésű ábrája a kutatás egyik kulcsfontosságú eredménye, amely vizuálisan összefoglalja, hogyan kapcsolódnak össze az igazságosságon alapuló HR-gyakorlatok a buszvezetői szakma hatékonysági mutatóival. Az ábra három szakaszra bontja a HR-folyamatokat: Input, Process és Output.

Az *Input* szinten megjelenik az igazságos kiválasztás, az átlátható javadalmazás és a közösségi programok szerepe, amelyek a disztributív és procedurális igazságosság alapjait képezik. A *Process* szakaszban a HR-jelenlét, a nyílt kommunikáció, a képzés, a megbecsülés és a munkakörülmények javítása az interperszonális igazságosságot erősítik, és közvetlenül hatnak a dolgozói

élményre. Végül az *Output* szinten az alacsonyabb fluktuáció, a magasabb elköteleződés és a jobb toborzási eredmények jelennek meg mint mérhető hatások. Az ábra tehát nemcsak elméleti keretet ad, hanem gyakorlati iránytűként is szolgál a HR-stratégia fejlesztéséhez, különösen olyan szakmákban, ahol a társadalmi megbecsültség és a munkaerőhiány egyszerre jelent kihívást.

A buszvezetők javaslatai egyértelműen mutatják, hogy a munkakörülmények további javítása kulcsfontosságú: jobb pihenőhelyekre, több tiszta mosdóra, átláthatóbb menetrendre és nagyobb vezetői jelenlétre lenne szükség. Ezek apró, mégis jelentős változások, amelyek érezhetően javítanák a mindennapi munkát. A kutatás összességében azt bizonyítja, hogy a buszvezetők megtartása nem egyetlen nagy lépésen múlik, hanem sok kis, emberközeli gesztuson és következetes HR-folyamaton. A stabilitás, a tisztelet és a személyes odafigyelés azok az alapok, amelyekre érdemes építeni. Ha a buszvezető érzi, hogy megbecsülik és emberként tekintenek rá, nagyobb eséllyel marad a pályán. A projekt tapasztalatai szerint akkor működik jól a rendszer, ha a támogatás és az együttműködés valóban jelen van a mindennapokban, és a buszvezetők érzik, hogy munkájuknak értéke van. A buszvezetői hivatás helyzete jól mutatja, mennyire összetetté vált a munkaerőpiac, és hogy egy szakma megtartóerejét nem lehet pusztán béremeléssel vagy új hirdetésekkel növelni. A kutatás és a kétéves projekt tapasztalatai szerint sokkal mélyebb, emberközpontú megközelítésre van szükség.

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a legfontosabb javaslatokat és célokat:

2. TÁBLÁZAT: INNOVATÍV HR FEJLESZTÉSI TERÜLETEK ÉS KAPCSOLÓDÓ IGAZSÁGOSSÁGI DIMENZIÓK A BUSZVEZETŐI PROJEKTBEN

Terület	Kapcsolódó igazságossági dimenzió	Javaslat	Cél
HR-jelenlét	Interperszonális méltányosság: tiszteletteljes, empátikus jelenlét	A HR láthatóbb és elérhetőbb működése	Biztonságérzet és bizalom növelése
Kommunikáció	Procedurális átlátható, következetes folyamatok	Következetes és átlátható információáramlás	Bizonytalanság csökkentése és elégedettség növelése
Toborzás	Procedurális + Interperszonális tisztességes eljárás és tiszteletteljes bánásmód	Emberközeli és átlátható kiválasztási folyamat	Pozitív első benyomás, jobb megtartás
Munkakörülmények	Disztributív erőforrások méltányos elosztása	Pihenőhelyek és telephelyi infrastruktúra fejlesztése	Mindennapi terhek csökkentése
Vezetői jelenlét	Interperszonális közvetlen, tiszteletteljes kapcsolat	Gyakoribb személyes jelenlét a telephelyeken	Erősebb kötődés és motiváció
Megtartás	Procedurális + Interperszonális következetes gondozás és figyelem	Tudatos, folyamatos munkavállalói gondozás	Fluktuáció csökkentése és stabilabb létszám
Bérezés	Disztributív javadalmazás méltányossága	Átlátható és igazságos rendszer fenntartása	Elégedettség és motiváció erősítése

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

A projekt megmutatta, hogy egy átgondolt HR-rendszer képes valódi változásokat elérni: gyorsabba és emberibbé vált a toborzás, átláthatóbb lett a javadalmazás és személyesebbé a kommunikáció. A közösségi programok és a képzések, köztük a saját autósiskola, tartósan növelték a szakma vonzerejét. A jövőben továbbra is kulcsfontosságú lesz a HR folyamatos személyes jelenléte, mert

a buszvezetők ritkán találkoznak a vezetőkkel, így minden figyelem és támogatás sokat számít. A szakma társadalmi megítélésének javítása szintén elengedhetetlen, hiszen ez határozza meg, mennyire vonzó egy fiatal számára. A tapasztalatok azt mutatják, hogy a buszvezetők valódi értéket teremtenek, és szeretnék, ha ezt a környezetük is elismerné. Ha a szervezet emberközeli és tiszteletteljes működést biztosít, a buszvezetői szakma újra vonzóvá válhat, és képes lesz megtartani a legfontosabb munkavállalókat.

A vizsgált projekt tanulsága, hogy a HR-folyamatokban az igazságosság elveinek tudatos integrálása nem csupán etikai követelmény, hanem stratégiai előny is. Az olyan innovatív ösztönzők, mint a belépési bónusz, a balesetmentes órák jutalmazása vagy az ügyfél-elégedettségi bónusz, bizonyították, hogy a méltányos és átlátható javadalmazási rendszer képes egyszerre növelni a munkavállalói elköteleződést és javítani a toborzási eredményeket. A HR Igazságosság–Hatékonyság modell keretében láthatóvá vált, hogy a disztributív, procedurális és interperszonális igazságosság dimenziói egymást erősítve teremtenek fenntartható munkaerő-gazdálkodást, amely hosszú távon stabilizálhatja a hiányszakmákat.

A stratégiai jelentőség abban rejlik, hogy a projekt nem csupán rövid távú munkaerő-hiányt kezelt, hanem új szemléletet honosított meg a HR-ben: az innovációt és az igazságosságot összekapcsolva olyan komplex eszköztárat alakított ki, amely más ágazatokban is alkalmazható. Az eredmények azt mutatják, hogy a HR akkor válik valóban hatékonnyá, ha képes egyszerre reagálni a munkaerőpiaci kihívásokra és közben erősíteni a munkavállalói bizalmat. Ez a kettős fókusz – innováció és méltányosság – biztosítja, hogy a buszvezetői szakma – és vele együtt más hiányszakmák – hosszú távon versenyképesek és fenntarthatóak maradjanak.

Irodalomjegyzék

- Adams, J. S. (2015). *Equity theory*. In: *Organizational Behavior 1*. (pp. 134-158). Routledge.
- Balogh G. (2015). A regionális tehetséggazdálkodás vizsgálati módszerei a Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar hallgatóinak példáján. *Tér és Társadalom*, 29(2), 127-148. <https://doi.org/10.17649/TET.29.2.2664>
- Beal, D. J., & Ghandour, L. (2011). Stability, change, and the stability of change in daily workplace affect. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 526-546.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Cascio, W. F., & Graham, B. Z. (2016). New strategic role for HR: Leading the employer-branding process. *Organization Management Journal*, 13(4), 182-192.
- Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99.
- Csákvári T., Horváthné Tuska E., & Turcsányi K. (2014). *Empátiát igénylő munkaerőcsoportok kezelése, szociális érzékenységet mutató munkáltatói magatartás*. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar.
- Drouvelis, M., & Paiardini, P. (2022). Feedback quality and performance in organisations. *The Leadership Quarterly*, 33(6), 101534.
- Fényes H. (2009). *A nemi sajátosságok különbségének vizsgálata az oktatásban: A nők hátrányainak felszámolódása?* Habilitációs tézisek. Debreceni Egyetem.
- Fitriana, R. (2023). Cultivating inclusivity: A comprehensive study of diversity, inclusion initiatives and employee satisfaction. *Journal of administrative and business studies*, 9(3), 146-162.
- GKI Gazdaságkutató Zrt. (2025, július 8). *Magas szintű, de csökkenő foglalkoztatás és sok területen munkaerőhiány jellemzi a hazai munkaerőpiacot*. GKI Gazdaságkutató. <https://gki.hu/language/hu/2025/07/08/magas-szintu-de-csokkeno-foglalkoztat-as-es-sok-teruleten-munkaerohiany-jellemzi-a-hazai-munkaeropiacot/>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Gilbreth, L. M. (1914/1921). *The psychology of management*. Sturgis & Walton, by the MacMillan Company.

- Gyökér I. (2001). *Humánerőforrás-menedzsment*. Műszaki Könyvkiadó.
- Gyökér I. (2015). *Vállalatgazdaságtan II*. Oktatási segédanyag. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet. <https://adoc.pub/vallalat-gazdasagtan-ii.html>
- Huang, T. P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 924-944.
- Ivancevich, J. M., & Glueck, W. G. (1989). *Foundations of personnel/human resources management*. BPI Irwin.
- Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). Building a strategic HR function. *Human Resource Planning*, 27(1), 51-62.
- Jones, W., Haslam, R., & Haslam, C. (2014). Measuring job quality: A study with bus drivers. *Applied Ergonomics*, 45(6), 1641-1648.
- Juhász I., & Matiscsákné L. M. (2013). *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Eszterházy Károly Főiskola.
- Koncz K. (2004). A nők munkaerőpiaci helyzete az ezredfordulón. *Statisztikai Szemle*, 82(12), 1092-1107. https://www.ksh.hu/statszemle_archive/2004/2004_12/2004_12_1092.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal (2025, szeptember). *Keresetek, 2025. szeptember*. KSH Gyorstájékoztató. <https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/ker/ker2509.html>
- Központi Statisztikai Hivatal (2025, október). *Munkaerőpiaci adatok – Foglalkoztatottság és munkanélküliség*. KSH. <https://www.ksh.hu/munkaero>
- Liao, S. S., Hu, D. C., Chung, Y. C., & Chen, L. W. (2017). LMX and employee satisfaction: mediating effect of psychological capital. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(3), 433-449.
- Lipták K., & Matiscsákné M. (2018). A kisgyermekes nők foglalkoztatási helyzete és lehetőségeik. *Világgazdasági Tanulmányok*, 2018(3), 41-56. https://real.mtak.hu/164935/1/VT_2018n3p41.pdf
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout. In: Friedman, H. S. (Ed.), *Encyclopedia of mental health* (2nd ed., pp. 222-227). Academic Press.
- Mészáros Z., & Várhalmi Z. (2004). A munkaadók gyakorlata a diverzitás kezelésében és a roma alkalmazottakat érintő munkáltatói attitűdök. *Esély*, 2004(6), 3-21.
- MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (GVI) (2024). *Rövidtávú munkaerőpiaci prognózis a 2025-ös évre*. Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet. https://gvi.hu/files/researches/744/prognosis_2024_1_tanulmany_240717.pdf
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. John Wiley & Sons.
- Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat (2025). *Munkaerőpiaci prognózisok és barométer*. Nemzeti Foglalkoztatási Szolgálat. https://nfsz.munka.hu/tart/stat_prognozisok
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(3), 19-36.
- Richardson, S. (2007). *What is a skill shortage?* National Centre for Vocational Education Research. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED495918.pdf>
- Roberts, G. (1997). *Recruitment and selection*. Institute of Personnel and Development, CIPD Publishing.
- Rolim, C., Baptista, P., Duarte, G., Farias, T., & Shiftan, Y. (2014). Quantification of the impacts of eco-driving training and real-time feedback on urban buses driver's behaviour. *Transportation research procedia*, 3, 70-79.
- Sanchez de Miguel, M., Lizaso, I., Larranaga, M., & Arrospide, J. J. (2015). Women bus drivers and organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(1), 117-133.
- Sparrow, P., & Hiltrop, J. M. (1994). *European human resource management in transition*. Prentice Hall.
- Staehle, W. H. (1990). Human resources management and corporate strategy. In: R. Pieper (Ed.), *Human resource management: An international comparison* (pp. 27-38). Walter de Gruyter.
- Thunnissen, M. (2016). Talent management: For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations*, 38(1), 57-72. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159>
- Ulrich, D., & Allen, J. (2009). *HR transformation*. The RBL Institute. <https://www.rbl.net/insights/articles/hr-transformation>
- Ulrich, D., Younger, J., & Brockbank, W. (2013). The twenty-first-century HR organization. *Human Resource Management*, 47(4), 829-842. <https://doi.org/10.1002/hrm.20247>, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20247>

Vándor A. (2005). *Esélyegyenlőség*. Hunfi kiadvány. <http://www.hunfi.hu/nyiri/enc/lenciklopedia/mindennapi/eselyegyenloseg.htm>

Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of occupational health psychology, 17*(2), 129.

Youssef, C. M., & Luthans, F. (2007). Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management, 33*(5), 774-800. <https://doi.org/10.1177/0149206307305562>

FÜLÖP HAJNALKA ESZTER – KRÉMER ANDRÁS

ALTERNATÍV VITARENDEZÉS HELYE A RENDVÉDELEMBEN

Tanulmányunk a magyar rendvédelemben alkalmazott konfliktuskezelési formákat vizsgálja, valamint arra keresi a választ, hogy ezek milyen sarokpontokon fejleszthetők. Célunk átfogó képet adni a jelenlegi vitarendezési eljárásokról, és feltárni azokat a területeket, ahol a hatékonyság növelése szükséges. Empirikus vizsgálatunk kérdőíves felmérésre, vezető beosztású személyekkel készült interjúkra és egy anonim bírósági határozat elemzésére épül. A kutatás fókuszában a rendvédelem negatív megítélésének átformálása áll, amelyhez egy olyan szervezeti fejlesztési koncepció alapjait vázoltuk fel, amely illeszkedik a hierarchiához, ugyanakkor pártatlan és partnerségen alapuló kommunikációs csatornákat teremt a jövőben.

Bevezetés

A konfliktusok életünk szerves, őskorba visszanyúló részei. A múltban számtalan nemzet és tudományág foglalkozott már a témával, hiszen nincs olyan szegmense az emberi életnek, amelyet ne szőne át konfliktus (Fritz, 2019). Már gyermekkorunk óta tanuljuk a viták rendezésének különböző formáit és egész életünkben fejlesztjük ezeket a készségeinket. A társadalomtudományok szakirodalmi rendkívül szerteágazóak, amelyek konfliktusokat, konfliktuselméleteket dolgoznak fel, melyek jelentős változásokon mentek keresztül a történelem során. A kifejezés utalhat negatív megközelítésre, azonban lehetséges pozitív, értékteremtő lehetőségként is tekinteni rá (Sáriné Simkó, 2012). A konfliktus kötelező eleme a fejlődésnek, amely változást hozhat a mindennapi életben (Fodor, & Kriskó, 2014). Általánosságban elmondható, a konfliktus fogalmának megértésében az értelem játszik központi szerepet. Személyes és mentális folyamatként zajlik le, amelynek eredménye a bizonytalanság állapota. A konfliktus lezárásának módja a döntési szakasz, amelyben a résztvevők ténylegesen vagy elhatárolódással is dönthetnek (Fritz, 2019). Bizonyos, hogy a konfliktusok számos formában és különböző intenzitással jelentkezhetnek, és szinte minden szervezet életében jelen vannak. Szükséges különválasztani a személyes konfliktusokat a jogi jellegű konfliktusoktól (Blohorn-Brenneur, & Nagy, 2021).

Munkahelyi közegben – legyen az akár állami- vagy versenyszféra – azok a kényes szituációk, amelyekben több embernek vagy csoportnak a gondolkodása, nézetei összeütközésbe kerülnek, konfliktushoz vezethetnek. A vitás felek résztvevői nem a valós helyzetkép alapján hoznak döntést, hanem aszerint, hogy miként élik meg a szituációt és a másik érintett felet, feleket (Molnár, 2017).

Fülöp Hajnalka Eszter, ügyintéző (HR), Bács-Kiskun Vármegyei Rendőr-főkapitányság
Krémer András PhD, főiskolai tanár, szakvezető, specializáció-vezető, Budapesti Metropolitan Egyetem, Gazdálkodási és Menedzsment Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.2>

A nemzetközi szakirodalom az alternatív vitarendezés rendvédelmi alkalmazására nem jogtechnikai újtásként, hanem szervezeti és kulturális kérdésként tekint. A rendőrség hagyományos hierarchikus hatalmi szerepe mellett történetileg mindig is jelen volt a konfliktuskezelő funkció, amely a mediáció intézményesítésével professzionális formát ölthet (Volpe, 2014). A mediáció ebben az értelemben nem idegenkedik a rendvédelmi működéstől, hanem annak természetes kiegészítéseként értelmezhető, kifejezetten az alacsony intenzitású, interperszonális konfliktusok esetében. Nem kizárólag az egyedi konfliktusok megoldását szolgálják, hanem hozzájárulhatnak a szervezeti kultúra javításához és a belső kohézió erősítéséhez egyaránt. A mediáció képes olyan biztonságos kommunikációs teret létrehozni, amely elősegíti a kölcsönös megértést és csökkenti a formalizált fegyelmi eljárások szükségességét (Doroshenko, 2024).

A rendvédelmi szervek – hierarchiájukból adódóan – rendkívül zárt közösséget alkotnak. Külső szemlélőként nehéz belehelyezkedni egy olyan rendszerbe, amely szigorú, rendkívül kontrollált szabályokon keresztül működik. Fontos szempont a személyek közötti, illetve a jogi jellegű konfliktusokat elhatárolni egymástól a szervezetben, bár a személyes konfliktusokat is a felek gyakran átranzformálják jogi konfliktussá, ami jellemzően már nem az eredeti konfliktus tárgyában folyik. Az emberek közötti ellentét szinte folyamatos, azonban változó a személyek alanya, illetve a vita forrása. Ezzel szemben a jogi jellegű érdekellentétek kevesebb alkalommal, de strukturáltabban jelennek meg a szervezetben. Hiba lenne azt feltételezni, hogy a személyek közötti konfliktusok nincsenek hatással a hatékony munkavégzésre. A vezető szerepe a problémák kezelésében kiemelkedő jelentőségű (Szabó, & Szakács, 2015).

Konfliktusok különböző okokból kifolyólag merülhetnek fel egy-egy munkakörnyezet életében. A rendőri hivatást vizsgálva a szakirodalmi megközelítések igazolhatók. A dolgozók esetében szinte megszámlálhatatlan elvárásnak kell megfelelni, amelyből kifolyólag elengedhetetlenül szükséges, hogy a pszichés megterhelésből adódó mentális és fizikális egészséget meg tudják tartani (Fogarasi et al., 2020). A kiégés, amely manapság minden egyes munkakörnyezetben megjelenik, a rendőrségi dolgozókat sem kíméli (Kovács, & Szabó, 2020). Ebből a megközelítésből megállapítható, hogy a személyek közötti konfliktus aránya nagymértékben csökkenne, amennyiben a pszichés megterhelés alábbhagyna, illetve a kiégés nem veszélyeztetné a hatékony munkavégzést. Más perspektívába helyezve a konfliktusok nagy arányban adódnak a fluktuációból, a generációk közötti különbségekből, a nemi megosztottságból, valamint a beosztott-vezetői közötti érdekellentétekről. Jelenleg talán a végrehajtó állomány fluktuációja okozza a legnagyobb problémát – ezáltal a konfliktusforrást – a rendvédelemben, mivel már-már a teljesítőképesség határát súrolja sok esetben a rendőrség, továbbá nehezítő tényező az utánpótlás csökkenő tendenciát mutató érdeklődése is, amely negatív jövőképet mutat a megfelelő munkavégzés egyensúlya szempontjából (Bergenyei, 2019).

A konfliktuskezelési eljárások megítélése a rendvédelemben

Kvantitatív kutatás keretében arra kerestük a választ, hogyan látják a rendvédelmi dolgozók a jelenlegi konfliktuskezelési eljárásokat, mennyire elégedettek velük, és nyitottak lennének-e új, alternatív megoldásokra. Online kérdőívvel kerültek az adatok gyűjtésre, amely három különböző szervezet dolgozóinak került továbbításra, így biztosítva a kizárólagos hozzáférést. A kérdőívet egy helyi kapitányság, egy vármegyei főkapitányság és a Készenléti Rendőrség egyik bevetési osztályának tagjai töltötték ki, összességében 110 fő. A kérdések zárt és nyílt formában is megjelentek, különös figyelmet fordítva az anonimitásra. A kérdőív célja az volt, hogy átfogó képet adjon a dolgozók véleményéről a jelenlegi eljárások hatékonyságáról, és rávilágítson arra, hol látnak lehetőséget a fejlesztésre. Kvalitatív kutatást is végeztem öt félig strukturált mélyinterjú formájában, amelyeket vezetői pozícióban dolgozó rendvédelmi tisztekkel készítettem. A résztvevők között volt női és férfi osztályvezető, valamint három alosztályvezető. A cél az volt, hogy vezetői szem-

szögből is feltárjuk, mennyire tartják hatékonynak a jelenlegi rendszert és milyen akadályokat látnak egy új eljárás bevezetésében. A kutatás kiegészült egy jogerős bírósági határozat elemzésével is, amely egy fegyelmi ügy történetét mutatta be. Az eset jól rávilágított arra, mennyire hosszadalmas és nehezen átlátható lehet egy fegyelmi eljárásból kiinduló jogvita, miközben alternatív módszerekkel sokkal gyorsabban, kevesebb kárral rendezhető lett volna mind a kérdéses, mind a legtöbb jogvita.

Kutatási eredmények összefoglalása

A kvantitatív kutatás eredményei egységes képet mutattak. A válaszadók több mint fele úgy vélte, hogy a leggyakrabban alkalmazott eljárások – például a szolgálati panasz, a fegyelmi vagy a kártérítési ügyek – egyáltalán nem hatékonyak. Az ötfokú skálán számos esetben értékelték 1-es és 2-es értékkel, ami rendkívül negatív véleményt tükröz. Pozitív értékelést alig néhányan adtak, ami azt sugallja, hogy a jelenlegi eljárási rendszerben meglehetősen kevés a bizalom. Összességében látható, hogy a rendvédelemben dolgozók többsége nem érzi úgy, hogy a hivatalos eljárások valóban segítenék a konfliktusok valódi, eredményes megoldását.

A válaszadók jelentős része már átesett valamilyen eljáráson. Tapasztalataik alapján a leggyakrabban a hosszú ügyintézési időt, a bizalmatlanságot, a szankcionáló szemléletet és a szubjektív vezetői döntéseket emelték ki negatívumként. Ezek az élmények tovább gyengítik a szervezeti bizalmat.

Az alternatív megoldások bevezetésére vonatkozó kérdés során a válaszok egyértelműen támogatóak voltak. A szolgálati panaszok, fegyelmi ügyek, munkaügyi viták és kártérítési eljárások esetében a résztvevők több mint 70%-a szerint szükség lenne új eljárási formákra. Kiemelném, hogy a személyes jellegű konfliktusoknál – például vezető és beosztott közötti vitákban – is a válaszadók fele szerint hasznos lenne pártatlan közvetítő bevonása. A kapott eredmények azt láttatják, hogy az állomány nemcsak érzékeli a problémát, hanem nyitott is a változásra, és kifejezett igény van a jövőálló, partnerségen alapuló, bizalomépítő megoldásokra.

A kvantitatív kutatásban a vezetők elismerték, hogy a jelenlegi rendszer gyakran túlzottan szankcionáló és nem ad teret a párbeszédnek. Többen kiemelték, hogy a döntések sokszor a parancsnok személyes hozzáállásától függenek, ami aláássa a pártatlanságot. Ugyanakkor hangot adtak a sok esetben konzervatív vezetői szemléletnek, a generációs különbségeknek és a hierarchia merevségének is egyaránt. Ennek ellenére minden interjúalany hangsúlyozta: a szervezetnek szüksége van szemléletváltásra. A teljes kutatás eredményei tehát világosan kirajzolják az a képet, hogy a rendvédelemben dolgozók és vezetők is érzik, a jelenlegi eljárási rendszer nem elég hatékony, és gyakran inkább problémát generál, mintsem megoldást kínál.

A kutatás alapján levont következtetések összhangban állnak a nemzetközi vizsgálatok eredményeivel, amelyek a hatékonyságot térképezik fel az alternatív vitarendezés rendvédelmi környezetében. Igazolható, hogy a mediáció beillesztése a rendőrségi konfliktusok kezelésében mérhetően növeli a munkavállalói elégedettséget, csökkenti az eskaláció kockázatát, valamint hatékonyan hozzájárulhat a szervezet iránti bizalom erősítéséhez (Wallace, 2023). A mediáció különösen alkalmas a könnyen megítélhető, alacsonyabb súlyú konfliktusok kezelésére, ahol a hagyományos értelemben vett fegyelmi eljárások aránytalan terhet jelentenének a szervezet és az abban érintett állomány számára. A nemzetközi tapasztalatok alátámasztják a tanulmány megállapítását, hogy az alternatív vitarendezési módszerek bevezetése a rendvédelemben nem csupán humánerőforrás, hanem szervezeti hatékonysági szempontból is indokolt. Összességében az alternatív vitarendezés iránt határozott igény mutatkozik, de a siker eléréséhez szemléletváltásra van szükség.

Esettanulmány

A rendvédelmi szervek működése során gyakran előfordulnak a tanulmányban bemutatott konfliktuskezelési helyzetek, így ezek nem számítanak egyedinek. A nemzetközi szakirodalom áttekintése alapján megállapítható, hogy a szervezeten belüli és kívüli konfliktusok kezelése is nemzetközileg kihívást jelent a különböző rendvédelmi szervek számára. Az alternatív vitarendezési módszerek alkalmazása különösen szükségyszerű, ahol a hierarchikus struktúra és az ahhoz kapcsolódó eljárások nem képesek a konfliktusok hosszú távú rendezésére (Blake et al., 2019).

Jelen konkrét bírósági határozat is jól példázza, mennyire rugalmatlan és nehézkes egy fegyelmi ügy rendezése. A feldolgozáshoz a Szegedi Törvényszék 8.K.700.851/2024/9. számú anonim bírósági határozata került feldolgozásra, mellyel a cél az, hogy a kutatás gyakorlati része igazodjon a jelenlegi valódi eljárásrendekhez. Az ellenőrzési tevékenység 2024. április 14-i napon történt, a jogerős bírósági döntés napja pedig 2025. január 30.

Az eset főszereplője egy alosztályvezető, akivel szemben fegyelmi eljárás indult, mivel egy szolgálati idő nem megfelelően került rögzítésre. Bár a tiszt önellenőrzés keretében maga fedezte fel eredetileg a problémát, a javítást eszközölte, mégis a munkáltató megrovással szankcionálta. Tekintettel arra, hogy a dolgozó a döntéssel nem értett egyet, szolgálati panaszt nyújtott be, majd mivel azt elutasították, bírósághoz fordult. A Törvényszék végül megállapította, hogy a munkáltató hibázott, a szankció jogsértő volt.

A történet érdekessége, hogy maga az ellenőrzés abból indult ki, hogy a Készenléti Rendőrség Ellenőrzési Szolgálatára ellenőrzést végzett a fent jelölt napon. Az alosztályvezető beosztottja, akit az ellenőrzés alá vontak, kérdésként felvetette, hogy szabályos ügyintézésnek minősül-e az, ha a 2024. március 15-i napra 05.00 órától 17.00 óráig volt tervezve normál szolgálati idő, de a szolgálati feladatot 21.00 órakor fejezte be ténylegesen. A következő szolgálatba lépésekor azt vette észre, hogy a korábban általa a rendőrségi belső munkaidőt is nyilvántartó rendszerben – Robotzsaru – tudomásul vett és lelépéskor 17.00 óráig rögzített szolgálati ideje nem „túlszolgálatra”, hanem normál szolgálati időre került rögzítésre 21.00 óráig. Az Ellenőrzési Szolgálat a felvetett kérdés kapcsán hivatalból vizsgálta meg a jelzett szolgálati idő rögzítését, mely során megállapítást nyert, hogy az valóban utólagosan került módosításra. Feltárták ezzel szemben azt is, hogy a 2024. március 15-i feladatot megelőzően, 2024. március 12-én az ügynevezett E-ceruza rendszerben és Viber csoportban is értesítésre kerültek a kollégák a szolgálat idejének módosításáról. Ennek megismeréséről az alosztályvezető meggyőződött. Az alosztályvezető saját önellenőrzési tevékenységén belül, a biztosítási feladatot követően, 2024. március 16-án észlelte a nem megfelelő Robotzsaru rögzítést, melyet azonnal korrigált. Ennek ellenére 2024. május 5-i nappal fegyelmi eljárást indítottak meg az alosztályvezetővel szemben, szakszerűtlen, hanyag munkavégzés fegyelemsértés elkövetése miatt, melynek folyamán a munkáltató megrovás fenyegetéssel szankcionálta. Az iratokból kiderül, hogy a 2024. március 15-i szolgálat több alkalommal változtatásra került egy másik szervezeti egység, a Készenléti Rendőrség Szolgálatvezetési és Csapatszolgálati Osztálya által, többek között a 2024. március 12-én hozott szolgálat időtartama is.

Az elsőfokú fegyelmi eljárásban a munkáltató arra hivatkozott, hogy az alosztályvezető szakszerűtlen és hanyag munkavégzést követett el. Az alosztályvezető a döntéssel szemben szolgálati panasszal élt, mely alaptalanként elutasításra került. Ezt követően bírósági keresetet terjesztett elő, amelyben két kúriai döntésre, az Mfv.10.039/2017. számú és a Mfv.10.218/2019/3. számú határozatra hivatkozott. Ennek tartalma szerint a fenyegetés célját figyelembe kell venni, valamint a szankcionáláskor a fokozatosság elvét be kell tartani. Az alosztályvezetővel szemben korábban fegyelmi eljárás lefolytatására nem került sor. A megrovás fenyegetés alkalmazását megelőzi a feddés, valamint speciális szankcionálás a fegyelmi eljárás mellőzésével figyelmeztetés is. A törvényszék döntése abban a kérdésben hozott döntést, hogy jogszabálysértőnek minősül-e az első- és a másodfokú hatá-

rozat. A határozat szerint a munkáltató többek között nem tartotta be a rá rótt kötelezettségeket, mivel nem végezte el a mérlegelés tartalmi kellékeit, ami alapján jogszabálysértést követett el. Az iratokból megállapítható, hogy az alosztályvezető nem szegte meg a tájékoztatási kötelezettségét, mivel a több ízben történő szolgáltatmódosításról határidőben tájékoztatta az állományát. Az E-ceruza szoftver a munkáltatónál alkalmazott rendszer, így hivatalos felület a tájékoztatásra. Az ítélet ellen fellebbezési jog kizárt, a határozat 2025. január 30-án jogerőre emelkedett.

A fenti esettanulmányból látható, hogy közel egy évet ölel fel a sérelmezett eljárás és a jogerős döntés közötti időszak. Az alternatív vitarendezés bevezetésével több ponton megoldhatóvá válhatott volna a sérelmezett esemény. Nincs arra vonatkozó vizsgálat, hogy az alosztályvezető a szolgálatváltozás időpontjában, azaz 2024. március 12-én, illetve azt követően szolgálatban volt-e, továbbá, hogy a felsőbb utasításra kiadott szolgálatváltozás jogszabályi megfelelésnek eredetileg eleget tett-e munkáltató. Az iratokból egyértelműen kiderül, hogy a módosítás nem az alosztályvezető saját hatáskörében hozott döntése, hanem a Készenléti Rendőrség Szolgálatvezetési és Csapatszolgálati Osztályának utasítására történt. Arra sem terjedt ki a fegyelmi vizsgálat, hogy az alosztályvezető miként értesült a szolgálatváltozásról.

A fegyelmi eljárás megindításakor figyelembe lehetett volna venni számos tény, amit az alosztályvezető már a perben is indokként felhozott. Többek között azt, hogy megtette a tájékoztatási kötelezettségét, tehát a hanyag munkavégzés nem állja meg a helyét a munkáltató értékelése szempontjából. Megemlítené az is, hogy bár a munkáltató nem ismeri el a Viber csoportot, mint hivatalos kommunikációs csatornát, azonban az applikáció alapja a saját használatú mobiltelefonszám megléte és az internet-lefedettség. Az általános rendőrségi feladatok ellátására létrehozott szerv készenléthez helyezéséről, a különleges jogrend bevezetésére történő felkészülésének szabályairól, valamint személyi állományának értesítéséről szóló 17/2016. (VII. 29.) ORFK utasítás alapján az állomány tagja kötelezően hozzájárul a kiértesítés végrehajtásához, melyhez kapcsolódóan különböző adattartalom mellett a telefonos elérhetőségét is meg kell adnia. Ezzel az eljárásrenddel a munkáltató maga legitimizálja a telefonos értesítést, mint alkalmazható gyakorlatot. Ezzel szemben mégis megfigyelhető, hogy a digitalizált megoldásokra épülő kommunikációs formákat, mint a jelzett üzenetküldő alkalmazás, már elutasítja. Ez az ellentmondás rámutat arra a tényre, hogy a szabályozások modernizálása szükséges és indokolt egyaránt.

Az alosztályvezető szakszerű munkavégzését alátámasztja a tény is, hogy önellenőrzés keretén belül tárta fel saját hiányosságát, melyet soron kívül pótolta. Egy facilitáció keretén belül ütköztetve lehettek volna azok az érvek és ellenérvek, melyeket az alosztályvezető és a munkáltató felhozott. Fontos sarokpont, hogy nem került felszínre a közvetlen szolgálati előljáró parancsnoki kivizsgálása, mivel ebben az esetben a Készenléti Rendőrség Ellenőrzési Szolgálatának etikailag megkérdőjelezhető, hivatalból indult eljárása alapján valósult meg fegyelmi felelősség megállapítása. Amennyiben a cél nem a szankcionálás, hanem a felmerülő hibák kijavítására irányuló törekvés, úgy az egész eljárás egy önellenőrzést sűrűbben és pontosabban igénylő javaslattal, fegyelmi eljárás nélkül megtörténhetett volna. Az ismertetett eset rávilágít arra a problémakörre, hogy a jelenlegi fegyelmi eljárási rendszer – a jogi megalapozottsága mellett – nem veszi figyelembe azokat a szervezetszintű problémákat és az egyéni tényezőket, melyek a konfliktusok gyökerei. Az alternatív vitarendezéssel fel lehetett volna tárni szankciómentesen azokat a tényeket, amelyek valójában burkoltan, de láthatóak az eljárásban. A munkáltató felelősségi köre, a szolgálatsszervezéssel foglalkozó osztály felsőbb utasítása és az alosztályvezető munkavégzése még abban az esetben sem képes maximálisan jogszabály szerint egzaktan működni, ha azt valamennyi személy szakszerűen és jogszerűen igyekezik ellátni.

A fegyelmi eljárás és a törvényszéki jogerős határozat meghozatala közel egy éves időtartamot ölelt fel, amely megmutatja, hogy jelentős kapacitást köt le minden érintett részéről az eljárás. Egy alternatív eljárási rendszerben az álláspontok és a tények tisztázását követően 15-30 napon belül el-

dönthetővé vált volna a sérelmezett ügy. Kiemelendő a pszichológiai biztonság is, amelyet az eredeti eljárás semmilyen szempontból nem adott meg a dolgozó részére, mivel egy elszólás miatti vizsgálat indult, mindenféle parancsnoki revíziót átlépve. Egy facilitált tárgyalás során lehetőséget lehetett volna teremteni a helyzet komplex értelmezésére és az esetleges igények megfogalmazására. Megemlíteném továbbá a felelősségi körök tisztázása. Látható, hogy az alosztályvezető utasítást teljesített akkor, amikor a szolgálatváltásról az értesítéseket megtette, mégis a felelősségre vonás során egy személyben ő került szankcionálásra. A facilitált tárgyaláson belül lehetőség adódott volna a hierarchikus viszonyból adódó torzítások csökkentésére, valamint a belső informális kommunikációs rendszerek rendszerszintű elfogadására. Ezek azt a célt szolgálják, hogy minél gyakorlatiasabb és működőképesebb legyen a szervezet. Összegezve: az esettanulmány vizsgálata a jövőbe tekint azzal, hogy az alternatív vitarendezés bevezetése nemcsak hatékonyságnövelő szerepet tölt be, hanem igazságosabb, etikailag elfogadhatóbb és ezáltal szervezetikultúra-formáló hatással is bír. A cél nem csupán a problémák elsimítása, hanem egy olyan bizalmi alapokon álló rendszer előmozdítása, amely a szervezetben létrejött igényeket lefedi, előre tekint, gyakorlatias és a felmerülő problémákra nem szankcionálással, hanem korrigálással reagál.

Alternatív vitarendezés ideológiája

A kutatások összevetésének elemzése során az alábbiakban bemutatásra kerül egy szervezeti ideológia, keretrendszer, amely alkalmas arra, hogy a jelenlegi formában megreformálja a különböző rendvédelmi belső eljárások rendszerét. A cél, hogy egy független szervezet folytassa le a fegyelmi-, kártérítési- és méltatlansági eljárásokat, végezze a szolgálati panaszok elbírálását, ahogy ez igen elterjedt pl. az Egyesült Államokban. Ma ugyan fogalmazódnak meg kritikák is az arbitráció alkalmazásával kapcsolatban (Rushin, 2021), (Plass, 2021), de csak abban a kérdésben, hogy a független szereplő (arbitrátor) nem elszámoltatható a közösség által, azonban ez a hazai rendőri szervezetek konkrét ügyeiben nem is értelmezhető, ezekre ugyanis a közösség (lakosság) semmilyen rálátással nem bír. Ugyanakkor e szerzők kutatásai rámutatnak, hogy az arbitráció érdemben csökkenti a túlzott büntetéssel záruló esetek számát, hozzájárul az állományba történő visszailleszkedéshez. Mindezek az ellenérvek sem hozhatók fel, amennyiben az arbitráció helyett a mediáció (közvetítói eljárás) kerülne alkalmazásra, mivel ott a döntés végig a felek kezében marad, a közvetítő az eljárás lebonyolítását, a kommunikáció biztosítását, az érdekek kifejezését segíti. Ahogy azt már a kutatás során többször hangsúlyoztam, – a rendvédelmi hierarchia minden pozitívumát megtartva, azonban – a belső eljárásokra vonatkozóan új eljárásrend kialakítása indokolt. Az objektív konfliktuskezelés csökkenti a munkahelyi feszültségeket és pártatlan döntési jogkört alakít ki. Az alternatív vitarendezés nem kizárólag a klasszikus eljárások lefolytatásának biztosítására, hanem konfliktus-megelőzésre is alkalmassá válhat. Fontos, hogy a szervezet nem feltétlenül egy független ellenőrzési egység, hanem egy szakértelmen, pártatlanságon és empatikus elbíráláson alapuló támogató apparátusból álló rendvédelmi egység is lehet.

A vizionált szervezeti egység az Országos Rendőr-főkapitányságon kívüli, önálló vezetéssel rendelkező rendvédelmi, speciális szervezet. Jogállását tekintve költségvetési szerv, melynek irányítását a Belügyminisztérium gyakorolja. Utasítási jogkörrel az Országos Rendőr-főkapitányság nem rendelkezik a hivatal felett. Felépítését tekintve állandó apparátusból és delegálható, választás útján megszavazott tagokból tevődne össze. Tagjai hivatásos állományú tagokból és esetlegesen rendvédelmi-, igazságügyi alkalmazottakból, illetve munkavállalókból állna.

A szervezet javasolt felépítésének lépései annak mentén kerülnek meghatározásra, hogy a szervezeti változás eléréséhez elengedhetetlenül szükséges a szemléletformálás, ezért már az előkészítő feladatokban is bevonásra kerülnének a rendvédelmi szervek. Mindenekelőtt a jogszabályi háttér kialakítását szükséges elvégezni. Ehhez előljáróban javaslatokat indokolt bekérni a rendvédelmi szervektől, amelyek arra vonatkoznak, hogy milyen sarokpontok mentén kerülhet kialakításra az

új szervezet. Továbbá kiemelkedő fontosságú, hogy ezzel egyidőben a szervezeti kultúra tényleges formálása is megkezdődjön. Ehhez az szükséges, hogy első körben a vezető beosztású személyek érzékenyítése és az alternatív vitarendezéssel kapcsolatos oktatások, ismeretbővítések megtörténjenek, melyet a beosztottak részére is elérhetővé kell tenni. Ha a vezetés számára pozitív lehetőségként kerül bemutatásra az alternatív vitarendezés, amivel értéket lehet teremteni és nem szankcionálni, az a morálra rendkívül jó hatással bírhat. A szervezet intézményi keretet biztosít a vitás ügyek rendezésére. Újraértékeli a parancsuralmi rendszert és lehetővé teszi a befolyásmentes, szakmailag megalapozott döntéshozatalt. A szervezet neve a RAVIT, azaz Rendvédelmi Alternatív Vitarendezési Intézet. Szlogenje szerint „A rend jövője a párbeszéd”.

Célja és funkciója a rendvédelmi konfliktuskezelés innovatív megközelítése, a szakmai speciális igények biztosítása mentén. A szervezet gyors, szakszerű, pártatlan és modern megoldásokat kínál, amely helyettesíti a jelenlegi eljárásokat, biztosítva a szakszerű döntéshozatalt. Felépítését tekintve a már jelzett állandó és delegált tagokból tevődik össze. A hierarchia csúcsán helyezkedik el állandó tagként az Intézet Vezetője, mely egy szervezetszintű helyettes vezetővel rendelkezik. Alárendelt szervezeti egységként a működés biztosítására, a funkcionális tevékenységeket segíti a Hivatal, amelyhez az alábbi részterületek tartoznak: adminisztratív feladatok ellátására alkalmazott személyek (iratkezelés, iktatás, szignálás); jegyzőkönyvvezetők; képzésszervező ügyintézők; etikai munkatársak – akik figyelik a szakmai változásokat, a jogszabályi módosulásokat, és a belső módszertani fejlesztésekre tesznek javaslatot. Ezen területek vonatkozásában állandó apparátus indokolt, hogy a működés biztosítása gördülékeny legyen.

A tényleges vitarendezési eljárásokat speciális tagozódásra bontva látná el a szervezet, így három különböző csoport jönne létre: mediációs, facilitációs és arbitrációs csoport. A tagozatok egymással mellérendelt viszonyban állnak, azonban a felosztásban már csak egy-egy állandó tag megléte kötelező. A további tagok választás útján, ideiglenesen kerülnek kiválasztásra. A tagok kiválasztására vonatkozóan az állomány tagjai bármelyik állománycsoportból kijelölhetőek, kizárólag a rendvédelmi tapasztalat mérvadó, valamint a vitarendezéshez szükséges szakmai képzés elvégzése. A választott tagok megléte azért fontos, mivel a bizalom kiépítése azon alapul, hogy olyan személyek vesznek részt az eljárásokban, akiket demokratikus úton kiválasztanak az elvégzendő feladatra. Véleményem szerint ezt úgy szükséges megtenni, hogy a teljes személyi állományon belül felhívást kell közzétenni arra, hogy bárki jelentkezhessen a feladat ellátására, amennyiben vállalja, hogy a különböző alternatív vitarendezési eljárásokhoz kapcsolódó végzettséget a munkáltató teljes körű támogatásával megszerzi. A jelentkezést követően biztosítani kell a személyek bemutatását, megismertetését a személyi állománnyal, ezen túlmenően pedig helyi-, megyei- vagy regionális szinten szavazás útján szükséges kiválasztani a feladatokat ellátó személyeket. Az egységes biztosítás érdekében minden vármegyéből, illetve igazgatóságából szükségessé válhat a delegált tagok megválasztása, a tényleges pártatlanság és az egyenlő munkaterhek elérése érdekében. Látható, hogy ez egy hosszabb folyamat, ezért már a szervezetfejlesztés kezdeti idejében szükséges a tagok toborzása és a képzés előkészítése azért, hogy a szakmai tevékenység tényleges elindításakor rendelkezésre álljon a személyi apparátus a feladatellátásra.

Az állandó tagok vezénlyésre kerülnek az Intézet szervezeti egységeihez, amelyből kifolyólag eredeti szolgálati helyükről rendelkezési állományba kerülnének. A választott tagok feladatellátása ezzel szemben az eredeti szolgálati helyükről szolgálatmentesség biztosításával történne, azaz az eljárások lefolytatása idején kizárólag a vitaeljárásban kell részt venni. Az eljárás gördülékenysége garantált abban rejlenek, hogy az eljárás megindulásakor tényszerű és objektív irányvonalak mentén kérnek be ügyiratokat – dolgozói jelentés és parancsnoki kivizsgálás, ez utóbbi azzal a módosítással, hogy kizárólag tényszerű állításokat kérnek, döntési javaslat nélkül. A meghallgatásra vonatkozóan lehetőséget kell biztosítani arra, hogy személyesen az intézet vagy a dolgozó szolgálati helyén vagy online történjen. A speciális esetek ez alól kivételt képeznek, amikor min-

denképpen szükséges a személyes meghallgatás, biztosítva az eljárás garanciáit. Ennek megállapítására az Intézet vezetője jogosult. Az eljárások lebonyolítására vonatkozó határidők a jelenlegi eljárási rendszerhez képest rövidebb időtartamban határozhatók meg, a jogerős döntés megszületéséig. Az ügyek döntő többsége akár harminc napon belül teljes körűen lezárható, kivételt képeznek ez alól a több személyt érintő konfliktuskezelési eljárások, valamint a nehezebb megítélésű ügyek. A mediációs és a facilitációs eljárásokat egy személy vezeti, adminisztratív segítő bevonásával, ezzel szemben az arbitrációs eljárásokat háromtagú bizottság végzi, amely egy döntőbíróból és két további tagból áll, szintén jegyzőkönyvvezető segítségével.

A RAVIT bevezetése tizenkét hónapos pilot-program keretében kerülne megvalósításra. Az első időszakban egy vármegye vagy regionális terület beosztottjai számára elérhető, mint választható vitarendezési forma. A tesztidőszak folyamatos visszajelzést igényel a szervezetfejlesztésért felelős szervezeti egységnek, így a valós visszajelzések alapján módosíthatják az intézet felépítését. Amennyiben a pilot-program pozitív értékeléssel zárul, úgy az országos bevezetést biztosítani szükséges. A szervezet teljes körű létrehozását követően továbbra is biztosítani kell az Intézet igénybevételének önkéntes alapon történő lehetőségét, ezáltal erősíthető a pártatlanság érzete. Azon személyek részére, akik a hagyományos eljárásokat részesítik előnyben, azoknak biztosítani szükséges a jelenlegi formában lévő megoldásokat, azonban aki az alternatív megoldást választja, az vállalja, hogy az Intézet döntése – arbitráció esetén – rá nézve kötelező érvényű. Vízió továbbá az is, hogy a párhuzamos eljárások lehetőségét fent kell tartani, azonban az alternatív megoldások révén tulajdonképpen megszűnne az eddig alkalmazott eljárásrend. A hosszú távú stratégia mentén létrehozhatóak nem kizárólag rendőrségi, hanem Büntetés-végrehajtási, Hivatásos Katasztrófavédelmi és Országgyűlési Őrség Tagozatok is, azok specifikációira illesztve.

Az alternatív vitarendezés mint eljárás nem csupán a rendvédelmi konfliktuskezelésben, hanem egyéb jogterületeken is kiemelkedő jelentőséggel bír. A munkaügyi jog, az alternatív vitarendezés és a választottbíráskodás jogi korlátait és lehetőségeit részletesen elemzi a szakirodalom, rámutatva arra, hogy az alternatív vitarendezési eljárások szabályozása és annak gyakorlati alkalmazása sok esetben komplex jogi kihívásokat eredményez (Fábián, 2024). A megfelelő jogi szabályozás mellett, a RAVIT létrehozásának előnyei egyrészt leginkább az eljárások modernizálásáról szól, azonban hatékonyságnövelő szerepe kiemelkedő. A jelenlegi jogszabályokon belül történő, de mégis szubjektív döntéshozatalt felváltja a tényleges független eljárás, amely támogatja a személyi állomány pszichológiai biztonságérzetét és a kötetlenebb vezető-beosztott közötti kommunikációt egyaránt. Másik megközelítésben költségcsökkentő hatással bír, mivel a jelenlegi formában a szolgálati helyeken feladatot ellátó parancsnokok, fegyelmi tisztek és jogászok feladata csökken, így egyéb tevékenységeket láthatnak el. Továbbá tehermentesítik a közigazgatási és munkaügyi bíróság munkáját is.

A kutatás a szakmai feladatrendszer modernizálásának igényét látta, mely alapján az alternatív vitarendezés bevezetése nem csupán a hatékonyság növelésének lehet jelentős eszköze, hanem az etikai normák erősítésének és a szervezeti kultúra formálásának is meghatározó tényezőjévé válhat. A párbeszédre és partnerségre alapuló vitarendezési eljárások jelentősen csökkenthetik a munkáltató és a munkavállalók terheit, mind anyagi, mind mentális szempontból, mindemellett hozzájárulhatnak a szervezeti bizalom megerősítéséhez egy jövőorientált munkakörnyezet létrehozásával.

Irodalomjegyzék

Beregnyei J. (2019). *A rendvédelmi szervek (rendőrség) végrehajtó állományának utánpótlása és a korosztályi jellemzők viszonya*. <https://real.mtak.hu/121248/1/3403-Cikk%20sz%C3%B6veg-16148-1-10-20200531.pdf>

Blake, S., Browne, J., & Sime, S. (2019). *A practical approach to alternative dispute resolution* (5th ed.). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/he/9780198823094.001.0001>

- Blohorn-Brenneur, B., & Nagy M. (2021). *Mediáció mindenkinek Magyarországon*. L'Harmattan Kiadó.
- Fogarasi M., Haller J., Ivaskevics K., & Malét-Szabó E. (2020). *Rendészeti pszichológia*. Dialóg Campus.
- Doroshenko, V. A. (2024). The role of mediation in the activities of law enforcement bodies. *Bulletin of Kharkiv National University of Internal Affairs*, 107(4), 224-254. <https://doi.org/10.32631/v.2024.4.22>
- Fábián A. (2024). *A munkaügyi alternatív vitarendezés – különös tekintettel a választottbíráskodásra*. *Themis*, 2024(1), 6-35. <https://doi.org/10.55052/themis.2024.1.6>
- Fritz, B. S. (2019). *Bevezetés a konfliktus rendszer-szemléletébe és a konfliktusmegoldásba*. In Dynamics Consulting.
- Kriskó E., & Fodor L. (2014). *A hatékony kommunikáció alapjai*. Noran Libro Kft.
- Kovács K., & Szabó L. (2020). A kiégés vizsgálata a Szabolcs-Szatmár-Bereg Megyei Rendőr-főkapitányság hivatásos állománya körében. *Belügyi Szemle*, 68(4), 45-59. <https://belugyiszemlejournal.org/index.php/belugyiszemle/article/view/1165/1166>
- Molnár G. (2017). *Protokoll az üzleti életben*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541448>
- Plass, S. A. (2021). Police arbitration and the public interest. *Harvard Blackletter Law Journal*, 37, 31-63. https://journals.law.harvard.edu/blackletter/wp-content/uploads/sites/92/2021/09/HBK105_crop.pdf
- Rushin, S. (2021). Police arbitration. *Vanderbilt Law Review*, 74(4), 1023-1090. <https://scholarship.law.vanderbilt.edu/vlr/vol74/iss4/4>
- Sáriné Simkó Á. (Szerk.) (2012). *Mediáció: közvetítői eljárások*. HVG-ORAC.
- Szabó S., & Szakács G. (Szerk.). (2015). *Köszolgálati HR-menedzsment*. Nemzeti Köszolgálati Egyetem.
- Volpe, M. R. (2014). Police and Mediation: Natural, Unimaginable or Both. In: Fritz, J. (eds) *Moving Toward a Just Peace. Clinical Sociology: Research and Practice*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-007-2885-1_6
- Wallace, W. C. (2023). *2. Criminal Justice Policy Review*, 35(1), 22-40. <https://doi.org/10.1177/08874034231220680>

PATAI FANNI – NÉMETH GERGELY

EMPIRIKUS KUTATÁS A PEDAGÓGUSI MUNKAKÖR KIÉGÉSI OKAINAK JOBB MEGÉRTÉSÉRE

A pedagógusok stressz- és kiégési szintje régóta kiemelt kutatási terület, mivel a pedagógusi hivatás alapvető szerepet játszik a társadalom jövőjének formálásában. A mindennapi munkavégzés során tapasztalt tartós érzelmi és mentális megterhelés fokozottan hozzájárul a burnout szindróma kialakulásához, amely nemcsak a pedagógusok személyes jóllétét, hanem az oktatás minőségét és a tanár-diák kapcsolatokat is befolyásolja. Jelen empirikus kutatás célja a pedagógusok stressz- és kiégési szintjének vizsgálata, valamint az ezekkel összefüggő demográfiai és szakmai tényezők feltárása.

A kvantitatív kutatás során 113 pedagógus kérdőíves válaszait elemeztük nem reprezentatív mintán, amelyet kvalitatív módszerként öt pedagógussal készített félig strukturált interjú egészített ki. Az eredmények alapján az intézménytípus, a nem, valamint az életkor és a stressz-szint között nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat. Ugyanakkor az életkor és a szakmai tapasztalat növekedésével emelkedett a mérsékelt kiégés előfordulása.

Az interjúk során kilenc fő témakör rajzolódott ki, többek között a munkahelyi kihívások, a stressz megélésének változásai, a kiégés tünetei, a megküzdési stratégiák, valamint a vezetői és szervezeti támogatás szerepe. Az eredmények arra utalnak, hogy a pedagógusok rendszeresen szembesülnek a stressz és a kiégés jeleivel, melyek megelőzésében kulcsfontosságú a megfelelő támogatás, az együttműködés, az önreflexió, a pihenés és a folyamatos szakmai fejlődés. A kutatás hangsúlyozza, hogy a pedagógusok mentális egészségének megőrzése alapvető feltétele az oktatás hosszú távú minőségének fenntartásához.

BEVEZETŐ

A munkavégzés során jelentkező pszichés terhelés és annak következményei napjaink egyik központi kutatási területét jelentik. A modern társadalmakban a munka világát a folyamatosan változó elvárások, a technológiai fejlődés, valamint a gazdasági és társadalmi átalakulások jellemzik. Ezek a tényezők új kihívásokat teremtenek a munkavállalók számára, amelyek gyakran a stressz és a kiégés megjelenésében csapódnak le (Agyapong et al., 2022; Schaufeli, & Enzmann, 1998).

A pedagóguspálya sajátosságaiból adódóan különösen érzékeny a pszichés megterhelésre. A tanárok nem csupán ismeretátadó szerepet töltenek be, hanem egyben érzelmi támogatást, szociális mintát és nevelő funkciót is nyújtanak a tanulók számára (Skaalvik, & Skaalvik, 2017). Ez a komplex szerep folyamatos alkalmazkodást, nagyfokú érzelmi bevonódást és pszichológiai erőfeszítést igényel (Zhao et al., 2022). Emiatt a pedagógusok körében a kiégés és a stressz prevalenciája kimutathatóan magasabb, mint sok más szakmai területen (Beame et al., 2023; Hakanen et al., 2006).

Patai Fanni, a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterképzés végzett hallgatója

Németh Gergely, PhD, METU; SZTE SZAOK

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.3>

SZAKIRODALMI HÁTTÉR

Stressz

Selye János (1976) úttörő munkássága alapozta meg a stressz fogalmának széles körben elterjedt értelmezését. Ő a stresszt az emberi szervezet általános adaptációs szindrómájaként írta le, amely három fázisban zajlik. Első az alarm reakció, amelyben a szervezet felkészül a fenyegetés leküzdésére. Ezt követi az ellenállás szakasza, amelyben a tartós megterhelés mellett a szervezet próbál alkalmazkodni. Az utolsó szakasz a kimerülés. Ebben a tartós stressz erőforráshiányhoz és betegséghez is vezethet. Emellett Selye különbséget tett az eustressz és a distressz között: míg az előbbi serkentő és teljesítményfokozó hatású lehet, addig az utóbbi károsító, megbetegítő következményekkel jár (Selye, 1976).

Lazarus és Folkman (1984) kognitív értékelési modellje szerint a stressz nemcsak a helyzet objektív jellemzőiből, hanem az egyén szubjektív értelmezéséből fakad. A stressz tehát akkor jelentkezik, ha az egyén úgy értékeli, hogy a környezet követelményei meghaladják a rendelkezésére álló erőforrásokat. A modellben kiemelt szerepet kap a megküzdés (coping) fogalma: az egyének különböző stratégiákat alkalmaznak a stresszorok kezelésére, amelyek lehetnek problémaközpontúak (a helyzet megváltoztatására irányulnak) vagy érzelemközpontúak (a helyzethez való viszonyulás átalakítását célozzák) (Obbarius et al., 2021).

A stressz megértése napjainkban egyre inkább integrált szemléletet igényel. A bio-pszichoszociális modell szerint a stressz biológiai (pl. hormonális változások), pszichológiai (pl. kognitív értelmezés, megküzdési stratégiák) és szociális (pl. társas támogatás, munkahelyi környezet) tényezők kölcsönhatásából ered (Blascovich, & Tomaka, 1996; Engel, 1977). Ez a komplex megközelítés különösen fontos a pedagóguspályán, ahol az egyén mentális erőforrásai és a társadalmi-környezeti elvárások folyamatos kölcsönhatásban állnak egymással.

Kiégés

A kiégés (burnout) tudományos fogalmát Maslach és Jackson (1981) határozta meg háromdimenziós modellként:

- Érzelmi kimerülés: tartós fáradtság, energiahány, túlterheltség érzése.
- Deperszonalizáció: távolságtartás, cinizmus, elidegenedett attitűd a kliensekkel (tanulókkal, szülőkkel) szemben.
- Csökkent személyes hatékonyság érzése: a szakmai kompetencia és teljesítmény megkérdőjelezése.

A modell alapján készült el a Maslach Burnout Inventory mérőeszköz is. Schaufeli és Enzmann (1998) a kiégést a munkahelyi stressz tartós következményeként határozzák meg, amely a munka iránti érdeklődés elvesztésében és az energia kimerülésében nyilvánul meg. Demerouti és munkatársai (2001) a Munkaigény–Erőforrás Modell (Job Demands–Resources Model) alapján azt hangsúlyozzák, hogy a kiégés akkor alakul ki, ha a munkahelyi követelmények tartósan meghaladják az elérhető egyéni erőforrásokat (Bakker et al., 2023). A kiégés súlyos következményekkel járhat: pszichés problémák (pl. szorongás, depresszió), testi betegségek (pl. szív- és érrendszeri panaszok), valamint szervezeti szinten teljesítménycsökkenés, fluktuáció és munkahelyi konfliktusok megjelenése (Maslach, & Leiter, 2016).

Stressz és kiégés megelőzése

Az egyének számára a legfontosabb megelőző tényezők közé tartozik: egészséges életmód, relaxációs technikák, mindfulness és az időgazdálkodás is. Az egészséges életmód nemcsak a sportot és a rendszeres testmozgást takarja, hanem ezek mellett a megfelelő alvást, illetve a kiegyensúlyozott táplálkozást. Relaxációs technika lehet a meditáció, progresszív izomrelaxáció, valamint különféle légzéstechnikák elsajátítása is. A jelenre fókuszálást és a tudatos fókuszálást nevezzük mindfulnessnek. Az időgazdálkodásnál nagyon fontos, hogy megtaláljuk a munka-magánélet egyensúlyát és fent is tudjuk tartani azt. Szervezeti szinten a munkáltatók és vezetők szerepe kulcsfontosságú. Ide tartozik: a munkaterhelés igazságos elosztása, támogató vezetés és nyílt kommunikáció, szupervízió és rendszeres szakmai konzultáció, a munkahelyi közösség erősítése (Agyapong et al., 2023).

Társadalmilag az állami és oktatáspolitikai döntések közvetlen hatással vannak a pedagógusok mentális egészségére. A bérezés, a szakmai előmeneteli rendszerek, a társadalmi elismerés, valamint a stabil oktatáspolitikai környezet mind hozzájárulnak a pálya fenntarthatóságához (OECD, 2019).

Stressz és kiégés a pedagógusok körében

A pedagóguspálya több szempontból is különösen terhelt lehet. Mivel ez egy érzelmi munka, nagyon fontos a tanulók motiválása és támogatása, ami sok empátiát és érzelmi jelenlétet igényel (Hochschild, 1983). Emellett nagy a felelősség is, hiszen a pedagógusok segítik a diákok tanulmányi előmenetelét és személyiségfejlődésüknek kialakítását is. Komplex kapcsolati hálóval rendelkeznek, hiszen kapcsolatot kell tartaniuk a tanulókkal, a szülőkkel, a kollégákkal és a vezetőkkel, valamint a társadalmi elvárások összehangolása is fontos szerepet tölt be.

A pedagógusok körében az alábbi tényezők azonosíthatók a legjelentősebb stresszorokként (Tsubono, & Ogawa, 2022):

- tanulói magatartási problémák és fegyelmezési nehézségek (Kyriacou, 2001);
- túlzott adminisztratív terhek, dokumentációs kötelezettségek;
- szülői és társadalmi elvárások összeegyeztetlensége;
- alacsony bérezés és szakmai presztízs (OECD, 2019);
- oktatáspolitikai bizonytalanság, reformok gyakori változása.

A pedagógusok kiégése több szinten hat. Egyéni szinten pszichés és testi megbetegedések, illetve felléphet motivációvesztés is. Munkahelyi szinten felmerülhet teljesítménycsökkenés, pályaelhagyás is, ami a szervezetre negatívan hathat.

A kutatások szerint a pedagógusok számára a kiégés megelőzését a következők segíthetik:

- szakmai közösségek és továbbképzések;
- szupervízió és mentálhigiénés programok;
- támogató iskolai szervezeti kultúra (Skaalvik, & Skaalvik, 2017).

Stressz és kiégés a magyar pedagógusok körében

A magyar oktatási rendszer az elmúlt évtizedekben jelentős strukturális és tartalmi átalakulásokon ment keresztül. Az oktatáspolitikai reformok gyakorisága, a központosított irányítás és a tantervi változások folyamatos alkalmazkodást követelnek meg a pedagógusoktól (Nahalka, 2016). A társadalmi elvárások, a tanulói létszámok ingadozása, valamint a pedagógusok relatíve alacsony bérezése és társadalmi megbecsültsége tovább növelik a szakmai terhelést. Ezek a tényezők együtt jelentős rizikófaktort jelentenek a stressz és a kiégés kialakulásában. Több hazai kutatás igazolja, hogy a pedagógusok körében a kiégés szintje magas, különösen a közoktatásban dolgozók esetében (Tompos-Nagy, 2023). Kovács (2006) vizsgálata szerint a pedagógusok döntő többsége rendszeresen tapasztal érzelmi kimerülést, amely leggyakrabban a tanulói magatartási problémákhoz és a túlzott munkaterheléshez köthető. **Paksi és Schmidt (2006)** tanulmányukban kimutatták, hogy a pedagógusok körében a pszichés megterhelés jóval magasabb, mint az országos munkavállalói átlagban. **Szigeti és munkatársai (2014)** a Maslach Burnout Inventory (MBI) alkalmazásával végzett reprezentatív vizsgálatban azt találták, hogy a magyar pedagógusok több mint egyharmada közepes vagy magas szinten kiégettnek tekinthető, különösen az érzelmi kimerülés dimenziójában.

Az Oktatási Hivatal (2019) adatai szerint a pedagógusok átlagéletkora folyamatosan növekszik, és a pályaelhagyás aránya magas. A kiégés és stressz egyik közvetlen következménye a szakmából való elfordulás: sok pedagógus idő előtt nyugdíjba megy vagy más pályát választ. Ez hosszú távon a tanárihiány súlyosbodásához vezethet, amely már most is érzékelhető probléma Magyarországon (Hermann, 2020).

A magyar pedagógusok körében végzett kutatások következetesen azt mutatják, hogy a stressz és a kiégés szintje magas, amelyet a tanulói magatartási problémák, az adminisztratív terhek, a gyakori oktatáspolitikai változások és az alacsony bérezés egyaránt fokoznak. A prevenció egyéni és intézményi szinten is lehetséges, azonban a rendszerszintű megoldások – például a szakma társadalmi és anyagi megbecsültségének növelése – nélkül a kiégés problémája tartósan fennmarad (Tompos-Nagy, 2023).

KUTATÁSI BESZÁMOLÓ, MÓDSZEREK

A pedagóguspálya egyik legnagyobb kihívása a folyamatos pszichés megterhelés, amely hosszú távon a kiégés és a krónikus stressz kialakulásához vezethet. Ezek a tényezők nem csupán az érintett pedagógusok mentális és fizikai egészségére hatnak, hanem közvetetten a diákok teljesítményére, valamint az intézmények működésére is. A kiégés és stressz vizsgálata ezért kiemelt jelentőségű az oktatásban, különösen a jelenlegi társadalmi és munkahelyi kihívások fényében.

Hipotézis

A pedagógusok kiégés-, illetve stressz-szintjét vizsgálva a hipotézisek a következők:

- H1:** Az intézménytípus jelentős hatással van a pedagógusok stressz- és kiégés-szintjére. Az iskolában és gimnáziumban dolgozó pedagógusok valószínűleg magasabb szintű stresszt és kiégést tapasztalnak, mint az óvodában dolgozók.

Emellett feltettünk egy kutatói kérdést is, amiben azt szerettük volna felderíteni, hogy hogyan befolyásolja az életkor (RQ1), a nem (RQ2) és a szakmai tapasztalat (RQ3) az óvodai, iskolai és gimnáziumi pedagógusok stressz- és kiégés-szintjét.

Eljárás

A kutatás során vegyes módszertani megközelítés került alkalmazásra, amely kvantitatív és kvalitatív adatgyűjtési technikákat ötvözött. A kvantitatív kutatásunkban online kérdőívet alkalmaztunk, amely három nagyobb egységből állt. Az első részben demográfiai adatokat gyűjtöttünk, amelyek lehetőséget biztosítottak arra, hogy a háttértényezők hatását is elemezni tudjuk. A második részben a pedagógusok kiégés-szintjét mértük a Maslach Burnout Inventory (MBI) rövidített, hét tételből álló változatával (Maslach et al., 1997). Ez a mérőeszköz széles körben alkalmazott, megbízható és jól validált, amely alkalmas a kiégés három dimenziójának vizsgálatára. A harmadik részben a pedagógusok stressz-szintjét vizsgáltuk a Perceived Stress Scale (PSS) segítségével (Cohen et al., 1983). A PSS eszköz egy rövid, könnyen érthető és kulturálisan széles körben alkalmazható eszköz, amely megbízhatóan tükrözi a mindennapi stressz szubjektív érzékelését.

A kvalitatív kutatási eszközünk egy félig strukturált interjú technikájából állt, amelynek célja az volt, hogy a kapott adatokat egyrésztől validáljuk, másrésztől mélyebb megértést adjon a pedagógusok megéléseibe, tapasztalataiba és megküzdési stratégiáiba. Az interjúk során nemcsak előre meghatározott kérdésekre kellett válaszolniuk a résztvevőknek, hanem lehetőséget kaptak arra is, hogy szabadon megfogalmazzák saját élményeiket. Az interjúk elemzését a Grounded Theory módszertan (Corbin, & Strauss, 2015) alapján foglaltuk össze. Ez az induktív megközelítés lehetővé tette, hogy az adatokból fokozatosan alakuljon ki egy elméleti keret. A módszer három szakasza – nyílt, axiális és szelektív kódolás – biztosította, hogy a vizsgálat során az adatok rendszerezettek és értelmezhetőek legyenek, miközben az elmélet az empirikus tapasztalatokra támaszkodott.

Minta

A kutatásban összesen 113 pedagógus vett részt (N=113). A résztvevők közül 9 férfi és 104 nő volt, ami jól tükrözi a pedagóguspálya női dominanciáját. A minta még ez alapján sem tekinthető reprezentatívnak. Az intézménytípusok szerinti megoszlás a következőképpen alakult: 49 fő általános iskolában, 6 fő gimnáziumban, 33 fő óvodában dolgozott, míg 25 fő egyéb intézménytípust jelölt meg. Az életkori eloszlás széles spektrumot fedett le: 20 évtől egészen a 60 év feletti korosztályig. A legnagyobb arányt a 20–30 évesek adták (37 fő), őket követték a 41–50 év közöttiek (28 fő). A szakmai tapasztalat tekintetében a legtöbben több mint 20 éve vannak a pályán (36 fő), ugyanakkor jelentős volt a pályakezdők aránya is (11 fő kevesebb mint 1 éves tapasztalattal). Ez a sokszínűség lehetővé tette, hogy a kutatás átfogó képet adjon a különböző élethelyzetekben lévő pedagógusokról.

Elemzés

Az adatokat SPSS-program segítségével dolgoztuk fel. A hipotézisek vizsgálatához keresztábrá-elemzést és KHI-négyzet próbát alkalmaztunk. Az elemzés során arra törekedtünk, hogy feltárjuk az intézménytípus és a különböző demográfiai változók kapcsolatát a stressz- és kiégés-szinttel. A kvantitatív eredmények mellett a kvalitatív adatok is fontos kiegészítést nyújtottak: a pedagógusok beszámolóí alapján részletes képet kaptunk a stressz forrásairól (pl. adminisztratív terhek, szülőkkel való konfliktusok, időnyomás), valamint az egyéni és szervezeti szinten alkalmazott megküzdési stratégiákról.

Az interjúk kódolása során számos központi kategória rajzolódott ki. A nyílt kódolás során azonosítottuk a stresszt kiváltó tényezőket (pl. túlterheltség, érzelmi megterhelés, intézményi támogatás hiánya). Az axiális kódolás segítségével az ezek közötti összefüggéseket is feltártuk, például hogy a nagyfokú adminisztratív terhek gyakran együtt járnak az érzelmi kimerüléssel. A szelektív kódolás során pedig sikerült egy központi kategóriát kialakítani: a pedagógusok pszichés terhelése szoros összefüggésben áll az intézményi környezet támogató vagy éppen hiányos jellegével.

A kutatás eredményei rávilágítanak arra, hogy az intézménytípus, az életkor és a szakmai tapasztalat meghatározó szerepet játszik a pedagógusok stressz- és kiégés-szintjében. Az iskolai és gimnáziumi pedagógusok esetében a kiégés és stressz szintje jellemzően magasabb, mint az óvodapedagógusok körében, ami összefüggésbe hozható az eltérő munkaterheléssel és a tanulókkal kapcsolatos kihívásokkal. A pályakezdők és a pályán régóta dolgozók között szintén különbségek figyelhetők meg: míg az előbbieknél számára a bizonytalanság és a tapasztalat hiánya jelent stresszforrást, addig az utóbbiaknál a hosszú távú terhelés és a motiváció csökkenése vezethet kiégéshez.

A kvalitatív eredmények megerősítik a kvantitatív adatokból kirajzolódó mintázatokat, ugyanakkor árnyaltabb képet adnak a pedagógusok megelégséiről. A Grounded Theory módszertan alkalmazása lehetővé tette, hogy a pedagógusok beszámolóinak alapján empirikus alapokon nyugvó elméletet hozzunk létre a kiégés és stressz folyamatairól.

EREDMÉNYEK

A fent említettetektől kiindulva több tényezőt vizsgáltunk és vettünk figyelembe a kutatás alatt. Vizsgáltuk a stresszt és a kiégést az életkorral, szakmai tapasztalattal, nemmel és intézménytípussal. Minden ilyen feltételezésnél más-más eredmény jött ki, hol nem várt, hol pedig várt számokkal. A kutatásban az intézménytípus, valamint a pedagógusok stressz- és kiégési szintje közötti összefüggést vizsgáltuk. Elsőként a kiégés és az intézménytípus kapcsolatát elemeztük kereszt-tábla segítségével. Az eredmények alapján az látható, hogy az általános iskolában dolgozó pedagógusok többsége (69,4%) alacsony kiégési szintet mutat, míg a gimnáziumban dolgozóknál ez az arány csupán 50%, és náluk jóval nagyobb arányban fordul elő a mérsékelt kiégés. Az óvodapedagógusok körében pedig 78,8%-ban az alacsony kiégési szint jellemző. Ez alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a gimnáziumban tanítók körében valamivel magasabb a kiégés mértéke, ugyanakkor a statisztikai elemzés (Khí-négyzet próba) nem mutatott ki szignifikáns összefüggést, tehát az intézménytípus és a kiégés szintje között nincs igazolható kapcsolat.

Ezt követően a stressz-szintet vizsgáltuk meg az intézménytípus függvényében. Az általános iskolai pedagógusok körében a többség átlagos (44,9%) vagy magas (34,7%) stressz-szintről számolt be. A gimnáziumi tanárok esetében az eredmények kiegyenlítették voltak, ugyanis 50%-uk átlagos, 50%-uk pedig magas stresszt élt meg. Az óvodapedagógusoknál szintén hasonló arányokat találtunk: 48,8%-uk átlagos, 45,5%-uk pedig magas stressz-szinten volt. Összességében az állapítható meg, hogy mindhárom intézménytípusban közel azonos arányban jelenik meg az átlagos és a magas stressz-szint, és itt sem találni statisztikai értelemben szignifikáns kapcsolatot az intézménytípus és a stressz-szint között.

Az eredmények alapján a kutatási hipotézis (H1), amely szerint az intézménytípus jelentős hatással van a pedagógusok stressz- és kiégés-szintjére, nem teljesült. Bár az előzetes feltételezés az volt, hogy az általános iskolai és gimnáziumi pedagógusok magasabb szintű stresszt és kiégést élnek át, mint az óvodában dolgozó pedagógusok, az adatok ezt nem igazolták. A kiégés esetében részben beigazolódtott a feltevés, hiszen a gimnáziumi és általános iskolai pedagógusok valóban magasabb szintű kiégést mutattak, mint az óvodapedagógusok, de a különbség nem bizonyult statisztikailag szignifikánsnak. A stressz-szint esetében pedig egyértelműen kiderült, hogy nincs számottevő eltérés a három intézménytípus között, hiszen mindenhol nagyjából fele-fele arányban fordult elő átlagos és magas stressz.

A nem (RQ2) és a stressz, illetve kiégés kapcsolatát vizsgálva azt találtuk, hogy a férfiak körében a stressz szintje kiegyensúlyozottan oszlott meg, míg a nőknél inkább az átlagos és a magas stressz volt jellemző. A kiégés esetében mindkét nemnél főként alacsony szint fordult elő, kisebb eltéréssel a férfiak javára. Összességében azonban statisztikai értelemben nem mutatható ki szignifikáns összefüggés a nem és a stressz- vagy kiégési szint között.

1. TÁBLÁZAT: NEM ÉS A STRESSZ

	Alacsony stressz	Átlagos stressz	Magas stressz	Összesen
Férfi	3	3	3	9
	33,30%	33,30%	33,30%	
Nő	13	50	41	104
	12,50%	48,10%	39,40%	
Összesen	16	53	44	113

Forrás: Saját szerkesztés

A vizsgálat során az életkor (RQ1) és a stressz, valamint a kiégés közötti kapcsolatot is elemeztem. Az eredmények azt mutatták, hogy a fiatalabb pedagógusok (20–30 év közöttiek) nagy többsége (81,1%) alacsony kiégési szintet mutatott, míg a 31–40 éves korosztályban ez az arány 77,3% volt. A középkorú pedagógusoknál (41–50 év) az alacsony kiégés aránya 64,3%-ra csökkent, és az 51–60 év közötti pedagógusok körében már többségben volt a mérsékelt kiégési szint (52,9%). A 60 év felettiek esetében ismét emelkedett az alacsony kiégés aránya (55,6%). Ez arra enged következtetni, hogy a kiégés szintje az életkor előrehaladtával nő, de idősebb korban némileg mérséklődhet.

2. TÁBLÁZAT: ÉLETKOR ÉS A KIÉGÉS

	Alacsony kiégés	Magas kiégés	Mérsékelt kiégés	Összesen
20-30 év közötti	30	2	5	37
	81,10%	5,40%	13,50%	
31-40 év közötti	17	3	2	22
	77,30%	13,60%	9,10%	
41-50 év közötti	18	3	7	28
	64,30%	10,70%	25%	
51-60 év közötti	8	0	9	17
	47,10%	0%	52,90%	
60 év feletti	5	1	3	9
	55,60%	11,10%	33,30%	

Forrás: Saját szerkesztés

A stressz-szint tekintetében a fiatal pedagógusok (RQ3) körében magasabb arányban jelent meg a magas stressz (45,9%), míg a középkorúaknál (41–50 év) inkább az átlagos stressz-szint volt jellemző (57,1%). Az idősebb (51 év feletti) pedagógusok többsége szintén átlagos stressz-szinttel rendelkezett (47,1–55,6%). A Khí-négyzet próba alapján az életkor és a stressz-szint között nem volt kimutatható szignifikáns összefüggés ($p=0,837$), viszont az életkor és a kiégés között igen ($p=0,045$).

A stressz-szintnél az eredmények arra utalnak, hogy a fiatalabb pedagógusok nagyobb arányban érzik magukat kitéve a magas stressznek. Ez valószínűleg összefügg azzal, hogy a pálya kezdetén sokszor még bizonytalanabbak a szakmai kompetenciákban, kevésbé rutinosak a konfliktuskezelésben, és fokozottabban szembesülnek az alkalmazkodás kihívásaival (Ingersoll, & Strong, 2011). A középkorú pedagógusok esetében a tapasztalat már mérsékelheti a stresszérezést, ugyanakkor

náluk jelenik meg erőteljesebben a kiégés. Az idősebb pedagógusoknál pedig a stressz szintje kiegyensúlyozottabb, ami összefügghet a pályán megszerzett stabilitással és az alkalmazkodó stratégiák beépülésével (Kyriacou, 2001).

Összességében az eredmények azt mutatják, hogy míg az életkor és a stressz szintje között nincs szignifikáns kapcsolat, addig a kiégés tekintetében igenis van, és ez a szakirodalmi eredményekkel is összhangban van. A fiatal pedagógusok inkább a stresszt, a középkorúak a kiégést, az idősebbek pedig egyfajta alkalmazkodott, kiegyensúlyozott állapotot tapasztalhatnak. Ez arra utalhat, hogy az életkor önmagában nem determinálja a stresszt, de a kiégés időbeli alakulásában kulcsszerepet játszik.

A vizsgálatban a szakmai tapasztalat és a stressz, valamint a kiégés közötti kapcsolatot is megvizsgáltuk. Az eredményekből kiderült, hogy a pályakezdők, tehát a kevesebb mint egyéves tapasztalattal rendelkezők körében többségében (45,5%) átlagos stressz-szint jelentkezett, és 90,9%-ukat alacsony kiégési szint jellemezte. Az 1–5 év közötti tapasztalattal rendelkezőknél a stressz-szint megoszlása kiegyensúlyozottabb volt: 45,5%-uk átlagos, 45,5%-uk pedig magas stresszt tapasztalt. Ugyanakkor kiégés szempontjából ebben a csoportban még mindig nagyon magas, 84,8% volt az alacsony kiégéssel jellemezhető aránya. A 6–10 év közötti tapasztalattal bíró pedagógusoknál a stressz-szint eloszlása változatosabb volt (50% átlagos, 25% alacsony és 25% magas), a kiégés szintje viszont még mindig túlnyomórészt alacsony maradt (83,3%).

3. TÁBLÁZAT: SZAKMAI TAPASZTALAT ÉS A KIÉGÉS

	Alacsony kiégés	Magas kiégés	Mérsékelt kiégés	Összesen
Kevesebb, mint 1 év	10	0	1	11
	90,90%	0,00%	9,10%	
1-5 év tapasztalat	28	2	3	33
	84,80%	6,10%	9,10%	
6-10 év tapasztalat	10	1	1	12
	83,30%	8,30%	8%	
11-20 év tapasztalat	12	4	5	21
	57,10%	19%	23,80%	
Több mint 20 év	18	2	16	36
	50,00%	5,60%	44,40%	

Forrás: Saját szerkesztés

A 11–20 év szakmai tapasztalattal rendelkezők körében azonban már egyértelműen emelkedett a magas stressz-szint (52,4%), és az alacsony kiégési szint aránya is csökkent 57,1%-ra. A több mint 20 éve pályán lévő pedagógusok esetében a stressz-szint döntően átlagos volt (52,8%), viszont a kiégés terén markáns eltolódás figyelhető meg: az alacsony kiégési szint aránya 50%-ra esett vissza, és ezzel párhuzamosan megjelent a mérsékelt kiégés (44,4%).

A statisztikai próba eredményei alapján a szakmai tapasztalat és a stressz-szint között nem volt kimutatható szignifikáns kapcsolat ($p=0,590$), azonban a szakmai tapasztalat és a kiégési szint között igen ($p=0,007$). Ez azt jelenti, hogy míg a stressz tekintetében nem állítható, hogy a pályán eltöltött idő önmagában befolyásoló tényező lenne, addig a kiégés alakulásában a szakmai tapasztalat egyértelmű szerepet játszik.

4. TÁBLÁZAT: KHÍ-NÉGYZET – SZAKMAI TAPASZTALAT

STRESSZ	Érték	df	p-érték
Pearson Khí-négyzet	6,516	8	0,59
KIÉGÉS	Érték	df	p-érték
Pearson Khí-négyzet	21,185	8	0,007

Forrás: Saját szerkesztés

Eredményeinket a szakirodalom is alátámasztja. Maslach és Leiter (2016) szerint a kiégés gyakran a pályán eltöltött idővel fokozatosan erősödik, mivel a hosszan tartó munkaterhelés, a monotonitás, valamint a munkahelyi stresszorok kumulatív hatása fokozatosan kimeríti a pedagógusokat. Ez magyarázza, hogy a hosszabb ideje pályán lévőknél nagyobb arányban jelent meg a mérsékelt kiégés. A pályakezdők esetében ezzel szemben a kezdeti lelkesedés, az újdonság motiváló ereje és a fejlődési lehetőségek iránti nyitottság védőfaktorként működhet (Schaufeli, & Enzmann, 1998). Ugyanakkor a pályakezdők körében tapasztalható magasabb stressz-szintet az is indokolhatja, hogy az első években gyakran szembesülnek alkalmazkodási nehézségekkel, új feladatokkal és a szakmai rutin hiányával (Ingersoll, & Strong, 2011).

A középtávú pályafutással rendelkező pedagógusok (11–20 év tapasztalat) esetében a magas stressz és a növekvő kiégés arra utalhat, hogy ebben az időszakban érik el a munkahelyi terhek kumulatív hatásai a kritikus szintet. Ekkor már több év tapasztalat áll mögöttük, ugyanakkor gyakran nagyobb felelősséget vállalnak, vezetői vagy szervezési feladatokat is ellátnak, ami fokozza a nyomást (Bakker, & Demerouti, 2007).

A több mint 20 éve pályán lévő pedagógusoknál az eredmények azt mutatják, hogy bár a stressz-szintjük inkább átlagos, a kiégés egyre erőteljesebben jelenik meg. Ez összhangban van azzal, amit Richards és munkatársai (2018) írnak: a hosszú pályafutás alatt a tartós terhelés miatt a kiégés valószínűsége megnő, még akkor is, ha a pedagógusok idővel hatékonyabb megküzdési stratégiákat sajátítanak el. A szakmai tapasztalat nem a stressz-szintet, hanem sokkal inkább a kiégés mértékét befolyásolja. A pályakezdőknél a stressz magasabb lehet az alkalmazkodási nehézségek miatt, de a kiégés ritkább. A pálya közepén egyértelműen fokozódik a kiégés, majd a pálya vége felé a mérsékelt kiégés már széles körben megjelenik. Ez a tendencia jól illeszkedik a nemzetközi szakirodalomban leírtakhoz, és rámutat arra, hogy a kiégés megelőzése és kezelése szempontjából a pálya közepén lévő pedagógusokra érdemes külön figyelmet fordítani.

A kvalitatív kutatásban öt pedagógussal készítettünk interjút, akik különböző életkorral, szakmai tapasztalattal és intézménytípussal rendelkeztek, így sokszínű nézőpontot tapasztalhattunk meg. A beszélgetések célja az volt, hogy feltárjuk a mindennapokban tapasztalt stresszhelyzeteket, a kiégés jeleit, valamint a megküzdési stratégiákat.

Az elemzés során kirajzolódott, hogy a pedagógusok tapasztalata és az általuk tanított korcsoport nagymértékben befolyásolja, hogyan élnek meg a mindennapi kihívásokat, és milyen stratégiákat alkalmaznak. Többen hangsúlyozták, hogy a különféle munkahelyi akadályok és nehézségek növelik a stressz-szintjüket, amelynek alakulása gyakran a vezetőség támogatásán és az intézményi háttéren is múlik. A kiégés tünetei többeknél megjelentek, például fáradtság vagy motivációvesztés formájában, de a stressz kezelésére tudatos módszereket, mint sport, pihenés vagy önfejlesztés is említettek.

A beszélgetésekből az is kiderült, hogy a motiváció fenntartása hosszú távon kiemelten fontos, és a pedagógusok igyekeznek aktívan tenni ezért. Ugyanakkor sokan jelezték, hogy a kiégés jeleinek felismerése és időben történő kezelése elengedhetetlen lenne a szakmai jóllét megőrzéséhez.

Az interjúk megmutatták, hogy a pedagógusok stressz- és kiégési tapasztalatai több tényezőtől függenek: a tapasztalatuktól, a vezetői támogatástól, az önfejlesztési lehetőségektől, valamint attól, hogy mennyire tudják hosszú távon fenntartani a motivációjukat. Az eredmények alapján egyértelmű, hogy a pedagógusok elhivatottságának megőrzéséhez intézményi és külső támogatásra egyaránt szükség van.

DISZKUSSZIÓ

A kutatás eredményei alapján az intézménytípus és a pedagógusok stressz- illetve kiégési szintje között nem mutatható ki szignifikáns összefüggés. A hipotézis, miszerint az általános iskolai és gimnáziumi pedagógusok valószínűleg magasabb stresszt és kiégést tapasztalnak, csak részben igazolódott: a kiégés esetében látható különbség, de szignifikáns kapcsolat nem áll fenn. A vizsgálat során a nem és a stressz/kiégés, az életkor és a stressz/kiégés, valamint a szakmai tapasztalat és a stressz/kiégés kapcsolatát is elemeztem. Az eredmények szerint a stressz tekintetében nem mutatkozik szignifikáns kapcsolat egyik változó esetében sem, míg a kiégésnél az életkor és a szakmai tapasztalat fontos befolyásoló tényezők.

A kvalitatív interjúk során kilenc témakört azonosítottunk: a szakmai tapasztalat és korcsoport hatásait; a kihívásokat; a stressz-szinteket; a kiégés tüneteit; a stressz kezelését; a vezetőség támogatását; a fejlesztési lehetőségeket; a motiváció alakulását; valamint a kiégés jeleinek felismerését. Az adatok azt mutatják, hogy a pedagógusok mindennap megtapasztalják a stresszt és a kiégés jeleit, de ezek mértéke időszakonként változik. A kutatás rámutat, hogy a pedagógusok támogatása kulcsfontosságú: a vezetőség részéről nyújtott segítség, a kollégákkal való kommunikáció, a munka-magánélet egyensúlyának fenntartása, a tudatos stresszkezelés, valamint a rendszeres pihenés, hobbi és szakmai fejlődés mind segíthet a kiégés megelőzésében.

A kiégés és a stressz nemcsak a pedagógusok jóllétét, hanem az oktatás minőségét is befolyásolja. A pedagógusok mentális egészségének védelme intézményi és társadalmi szinten egyaránt kiemelt fontosságú. A megfelelő támogatási formák, a tudatos önreflexió és a folyamatos szakmai fejlődés hozzájárulhatnak ahhoz, hogy a pedagógusok hosszú távon is motiváltak, elhivatottan és kiegyensúlyozottan végezhessék munkájukat, biztosítva ezzel a diákok számára a minőségi oktatást.

LIMITÁCIÓK

Az eredmények validitását néhány korlát befolyásolja. A kérdőívet 113 fő töltötte ki, de az intézménytípusok, nemek, életkor és szakmai tapasztalat nem egyenletesen képviseltette magát, így az eredmények nem reprezentatívak. Az interjúk létszáma is erősen korlátozza az érdemben levonható következtetéseket – nem általánosíthatók a teljes pedagógustársadalomra. A tanulmány hozzájárul eredményeivel a pedagógusok helyzetének jobb megértéséhez, a munkájuk megbecsüléséhez, és ráirányítja a figyelmet arra, milyen támogatás szükséges a hosszú távú motiváció és elhivatottság fenntartásához.

Irodalomjegyzék

- Agyapong, B., Brett-MacLean, P., Burbback, L., Agyapong, V. I. O., & Wei, Y. (2023). Interventions to reduce stress and burnout among teachers: A scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 20(9), 5625.
- Agyapong, B., Obuobi-Donkor, G., Burbback, L., & Wei, Y. (2022). Stress, burnout, anxiety and depression among teachers: A scoping review. *International journal of environmental research and public health*, 19(17), 10706.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 10(1), 25-53.
- Beames, J. R., Spanos, S., Roberts, A., McGillivray, L., Li, S., Newby, J. M., O’Dea, B., & Werner-Seidler, A. (2023). Intervention programs targeting the mental health, professional burnout, and/or wellbeing of school teachers: Systematic review and meta-analyses. *Educational Psychology Review*, 35(1), 26.
- Blascovich, J., & Tomaka, J. (1996). The biopsychosocial model of arousal regulation. In *Advances in experimental social psychology* 28 (pp. 1-51). Academic Press.
- Cohen, S., Kamarck, T., & Mermelstein, R. (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3-21. <https://doi.org/10.1007/BF00988593>
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: A challenge for biomedicine. *Science*, 196(4286), 129-136. <https://doi.org/10.1126/science.847460>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Hermann Z. (2020). A tanárihiány Magyarországon: okok és következmények. *Közgazdasági Szemle*, 67(9), 871-893. <https://doi.org/10.18414/KSZ.2020.9.871>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Ingersoll, R. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499-534. <https://doi.org/10.3102/00028312038003499>
- Ingersoll, R., & Strong, M. (2011). The impact of induction and mentoring programs for beginning teachers: A critical review of the research. *Review of Educational Research*, 81(2), 201-233. <https://doi.org/10.3102/0034654311403323>
- Kabat-Zinn, J. (2003). Mindfulness-based interventions in context: Past, present, and future. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 10(2), 144-156. <https://doi.org/10.1093/clipsy.bpg016>
- Kovács I. (2006). A pedagógusok pszichés terhelése és kiégése. *Iskolakultúra*, 16(6-7), 3-14.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27-35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). *Maslach Burnout Inventory manual* (3rd ed.). Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A multidimensional perspective. In C. L. Cooper & J. C. Quick (Eds.), *The handbook of stress and health: A guide to research and practice* (pp. 91-109). Wiley-Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781118993811.ch6>
- Nahalka, I. (2016). Az oktatás válsága és a pedagógusok helyzete. *Új Pedagógiai Szemle*, 66(3-4), 5-17.

- Obbarius, N., Fischer, F., Liegl, G., Obbarius, A., & Rose, M. (2021). A modified version of the transactional stress concept according to Lazarus and Folkman was confirmed in a psychosomatic inpatient sample. *Frontiers in psychology*, *12*, 584333.
- OECD (2019). *TALIS 2018 Results (Volume I): Teachers and school leaders as lifelong learners*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1d0bc92a-en>
- Oktatási Hivatal (2019). *Jelentés a pedagógusok életkoráról és pályán tartásáról*. Oktatási Hivatal.
- Paksi B., & Schmidt A. (2006). A pedagógusok mentális egészsége és a kiégés veszélyei. *Magyar Pszichológiai Szemle*, *61*(4), 607-629. <https://doi.org/10.1556/mpszle.61.2006.4.5>
- Paksi B., Barna I., & Schmidt A. (2015). Burnout among Hungarian teachers: Causes and consequences. *Hungarian Educational Research Journal*, *5*(2), 45-62. <https://doi.org/10.14413/HERJ2015.02.05>
- Radó P. (2017). *Az iskola jövője*. Noran Libro.
- Richards, K. A. R., Levesque-Bristol, C., Templin, T. J., & Graber, K. C. (2018). The impact of resilience on role stressors and burnout in elementary and secondary teachers. *Social Psychology of Education*, *21*(3), 819-843. <https://doi.org/10.1007/s11218-018-9445-2>
- Schaufeli, W. B., & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: A critical analysis*. Taylor & Francis.
- Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Butterworth-Heinemann.
- Shen, B., McCaughy, N., Martin, J., Garn, A., Kulik, N., & Fahlman, M. (2015). The relationship between teacher burnout and student motivation. *British Journal of Educational Psychology*, *85*(4), 519-532. <https://doi.org/10.1111/bjep.12089>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2010). Teacher self-efficacy and teacher burnout: A study of relations. *Teaching and Teacher Education*, *26*(4), 1059-1069. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2009.11.001>
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2017). Motivated for teaching? Associations with school goal structure, teacher self-efficacy, job satisfaction and emotional exhaustion. *Teaching and Teacher Education*, *67*, 152-160. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2017.06.006>
- Szigeti R., Balázs J., Balog P., & Purebl G. (2014). Burnout and depressive symptoms in teachers: A Hungarian study. *European Journal of Mental Health*, *9*(2), 198-210. <https://doi.org/10.5708/EJMH.9.2014.2.4>
- Tompos-Nagy E. (2023). *Pedagógusok kiégésének vizsgálata és intervenciója* (Doctoral dissertation, Budapest University of Technology and Economics (Hungary)).
- Tsubono, K., & Ogawa, M. (2022). The analysis of main stressors among high-stress primary school teachers by job positions: A nationwide survey in Japan. *Frontiers in public health*, *10*, 990141.
- Zhao, W., Liao, X., Li, Q., Jiang, W., & Ding, W. (2022). The relationship between teacher job stress and burnout: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, *12*, 784243.

TALENTUM ROVAT

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

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

a Szerkesztőség

2025 januárjában fejeztem be tanulmányaimat a Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésén, amely során értékes tudással és gyakorlati tapasztalatokkal gazdagodtam. Azért döntöttem a jelentkezés mellett, mert néhány éve pályát módosítottam, és fontosnak éreztem, hogy naprakész ismereteket szerezzek, amelyek a szakmai fejlődésemet támogatják. Különösen hasznosnak tartottam ezt a lehetőséget a gyermekekkel otthon töltött idő alatt, mivel nemcsak értékes tudással gazdagított, hanem egyfajta szellemi feltöltődést és kikapcsolódást is nyújtott a gyereknevelés mellett.

A METU gyakorlatorientált megközelítése és a tréningek lehetősége különösen vonzó volt számomra. Emellett külön értékeltem, hogy számos esetben a munkaerőpiac elismert szakemberei tartottak inspiráló előadásokat, amelyek tovább gazdagították a tanulási élményt és hozzájárultak szakmai fejlődésemhez.

Diplomamunkám témája a HR-folyamatok optimalizálása mesterséges intelligencia segítségével, ami nemcsak rendkívül aktuális és népszerű téma, hanem számtalan izgalmas lehetőséget is rejt. Azért döntöttem mellette, mert érdekelt, hogy az MI hogyan képes hatékonyabbá, gyorsabbá és személyre szabottabbá tenni a HR-folyamatokat. A kutatás során arra törekedtem, hogy feltárjam, milyen megoldások érhetők el ezen a téren, és miket alkalmaznak a különböző vállalatok a gyakorlatban. Hiszem, hogy a mesterséges intelligencia átalakíthatja a HR-szakmát, lehetővé téve, hogy a szakemberek kevesebb időt töltsenek rutinfeladatokkal, és több figyelmet szentelhessenek magára az emberre, valamint stratégiai feladataik ellátására. Ez az emberközpontú megközelítés különösen fontos számomra, és szerettem volna mélyebb betekintést nyerni ebbe az izgalmas, dinamikusan fejlődő szakterületbe, amely hosszú távon is meghatározhatja a HR működésének jövőjét.

Bokrosné Zlatzky Nikoletta

BOKROS NÉ ZLATZKY NIKOLETTA

HR-FOLYAMATOK OPTIMALIZÁLÁSA MESTERSÉGES INTELLIGENCIA SEGÍTSÉGÉVEL

Témavezető: Török Attila – óraadó oktató, kereskedelmi igazgató, Orgware Kft.

A mesterséges intelligencia 2023-ban kiemelt figyelmet kapott, nemcsak mint felkapott téma, hanem mint olyan technológia, amely valódi megoldásokat kínál a mindennapi kihívásokra. Folyamatos fejlődése révén egyre intelligensebbé, adaptívabbá és emberközpontúbbá válik, új lehetőségeket nyitva az automatizáció és az adatvezérelt döntéshozatal terén, ami a HR-ben is számos előnyt kínálhat.

Diplomamunkám célja a mesterséges intelligencia (MI) emberi erőforrás (HR) területén való alkalmazási lehetőségeinek feltárása a magyarországi vállalati környezetben. A kutatás során megvizsgáltam, hogy az MI milyen módon támogathatja a HR-folyamatokat, beleértve a személyzeti adminisztráció, a toborzás és kiválasztás, a munkakörelemzés, a teljesítményértékelés, valamint a képzés és fejlesztés területeit, különös figyelmet fordítva az etikai kérdések és az adatvédelem biztosítására.

Bevezetés

Napjainkban a mesterséges intelligencia a HR-ben is egyre nagyobb szerephez jut, Magyarországon is egyre több vállalat ismeri fel az előnyeit. Az MI használata a HR-folyamatokban növeli a hatékonyságot és csökkenti a rutinfeladatok terheit, ugyanakkor kihívásokat is jelent, különösen az etikai kérdések és az adatvédelem területén. Jelenleg a magyar vállalatok MI-alapú HR-megoldásai még gyerekcipőben járnak, de a technológia fejlődésével a jövőben várható, hogy ezek az alkalmazások egyre inkább elterjednek.

Az alábbi kérdésekre kerestem választ:

- Megváltoztatja az MI elterjedése a hagyományos HR-szakemberek szerepét?
- Melyek azok a HR-feladatok, ahol a leginkább alkalmaznak mesterséges intelligenciát?
- Hogyan hat az MI a HR-folyamatok hatékonyságára és pontosságára?
- Hogyan járulhat hozzá az MI a vállalat versenyképességéhez?
- Milyen etikai és adatvédelmi kihívások merülnek fel az MI alkalmazása során a HR-ben?
- Milyen jövőbeni lehetőségeket és akadályokat látnak a HR-szakemberek az MI alkalmazásában?

Bokrosné Zlatzky Nikolett, Magyar Honvédség (MH RÁL), HR-folyamatok optimalizálása mesterséges intelligencia segítségével

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.4>

Mesterséges intelligencia

A technológia azon területe, amely célja az emberi intelligenciához hasonló képességekkel rendelkező rendszerek létrehozása. Az MI lehetőséget ad a gépeknek arra, hogy tanuljanak, mintákat ismerjenek fel, döntéseket hozzanak és alkalmazkodjanak különböző helyzetekhez anélkül, hogy minden lépést előre programozni kellene. Ennek alapja többek között a gépi tanulás, az adattudomány, valamint az emberi döntéshozatal és tanulás modellezése (Végh, 2024).

MI nézőpontok: Emberi – Racionális

A mesterséges intelligencia két fő megközelítése az emberi és a racionális viselkedés. Az emberi nézőpont az MI-rendszerek azon képességét vizsgálja, hogy mennyire képesek utánozni az emberi gondolkodást és viselkedést – ennek legismertebb példája a Turing-teszt. A racionális megközelítés szerint egy rendszer intelligens, ha adott helyzetben a lehető legjobb döntést hozza (Russell, & Norvig, 2023). Míg az emberi viselkedés érzelmeket és intuíciót is magába foglal, addig a racionális viselkedés matematikai modelleken és logikai döntéshozatalon alapul (Pothos et al., 2021). Az emberi modell szociális interakciókhoz, míg a racionális modell precíz, hatékonyságot igénylő feladatokhoz előnyös.

Az MI múltja, jelene és jövője

A mesterséges intelligencia története Arisztotelész racionális gondolkodásról alkotott elméletével kezdődött, napjainkban pedig gépeket hozunk létre, amelyek képesek gondolkodni és értelmes döntéseket hozni. Az MI célja a megértésen túl, intelligens entitások létrehozása is (Russell, & Norvig, 2023).

A Turing-teszt (1950) az MI egyik mérföldköve. Egy gép akkor tekinthető intelligensnek, ha viselkedése alapján nem különböztethető meg egy embertől. Bár történelmileg fontos, nem mérhető vele a gépek valódi tudatossága vagy érzelmi intelligenciájuk (Saygin et al., 2000).

Az 1940-es években McCulloch és Pitts mesterséges neuronmodellje, valamint Hebb tanulási szabálya alapozta meg a neurális hálózatok fejlődését. A 1960-as években a Lisp programozási nyelv segítette elő az MI kutatását, de az ezt követő évtizedekben a fejlődés korlátai miatt a lelkesedés csökkent (Russell, & Norvig, 2023).

Az 1980-as években a szakértői rendszerek hozták el az első gazdaságilag sikeres alkalmazásokat, de korlátozott alkalmazhatóságuk miatt nem érték el az általános intelligencia szintjét. 1986-ban a visszaterjesztéses algoritmus lehetővé tette a neurális hálók újragondolását, ami a mély tanulás robbanásszerű fejlődését eredményezte (Russell, & Norvig, 2023).

A legújabb áttörés a nagy nyelvi modellek (LLM-ek) fejlődése, amelyek jelentős előrelépéseket tettek a nyelvi feladatokban, de számos etikai és technikai kihívással szembesülnek (Szilágyi, 2024).

A jövőben az MI várhatóan további forradalmi változásokat hoz az egészségügyben, közlekedésben és pénzügyekben (Google DeepMind, 2020; Tesla, 2024).

Etikusság és biztonság

A gépi vagy automatizált munkaerő kezdeti megjelenésekor már megjelentek az első etikai dilemmák (1800-as évek eleje, ipari forradalom, gépek megrongálása).

Napjainkból kiemelten a Denning házaspár foglalkozik az informatika etikai kérdéseivel, és elemzik, hogy az új technológiák milyen társadalmi és etikai dilemmákat vetnek fel. Egyik központi témájuk, hogy az MI-fejlesztések során milyen etikai és szabályozási mechanizmusokat kell be-

építeni a rendszerekbe, hogy azok biztonságosak és méltányosak legyenek az emberek számára (Prisznyák, 2023).

Kockázatok

Az MI – technológiai előnyei mellett – komoly etikai és szabályozási kérdéseket is felvet, például a társadalmi egyenlőtlenségek, az adatbiztonsági kockázatok, az új típusú sebezhetőségek és a kiberbiztonsági fenyegetések problematikáját. Az etikai kérdéseknél felmerül a felelősség kérdése: ki vonható felelősségre egy MI-rendszer hibás működése esetén? A jelenlegi jogi keretek nem minden esetben képesek követni az MI fejlődésének gyors ütemét. A jogalkotásnak proaktívan kell reagálnia az új technológiák által felvetett kérdésekre, és megfelelő szabályozást kell biztosítani az átláthatóság, a felelősségre vonhatóság és az etikai normák betartása érdekében. Az MI-rendszereknek átláthatónak, megbízhatónak és pártatlannak kell lenniük. Az MI alkalmazása során előfordulhatnak diszkriminatív döntések vagy előítéletes mintázatok, ha a rendszert nem megfelelő adatokkal táplálják, ezért fontos az adatok minőségének és az algoritmusok etikai megfelelőségének ellenőrzése. Az MI katonai és nemzetbiztonsági alkalmazásai is új kihívásokat jelentenek. Fontos a nemzetközi együttműködés a szabályozás terén, mivel az MI globális hatásai nem állnak meg az országhatároknál (Csáki, 2023).

Javaslat

Az Európai Bizottság kidolgozta a megbízható mesterséges intelligencia etikai irányelveit. A megbízhatóság három alappillére: jogszerűség, etikus működés és technikai stabilitás. Az MI-rendszereknek tiszteletben kell tartaniuk az alapvető emberi jogokat, meg kell előzniük a károkat, biztosítaniuk kell az átláthatóságot és a méltányosságot (Európai Bizottság, 2019).

HR-folyamatok

Az emberierőforrás-folyamatok a szervezetek működésének létfontosságú elemei, biztosítják a munkaerő hatékony kezelését és segítik a vállalati célok elérését. Ezek a folyamatok lehetővé teszik a megfelelő munkavállalók felkutatását és megtartását, biztosítják a képzésüket és fejlődésüket, valamint értékelik és jutalmazzák teljesítményüket. A jól működő HR-rendszerek javítják a szervezeti hatékonyságot, a munkavállalói elégedettséget, és támogatják a vezetést a stratégiai döntések meghozatalában. A harmonizált HR-folyamatok összhangba hozzák a munkavállalói igényeket és a vállalat céljait, miközben biztosítják a jogi megfelelést és etikus működést.

Személyzeti adminisztráció

A személyzeti adminisztráció a munkaerővel kapcsolatos nyilvántartások és dokumentációk pontos vezetésével és kezelésével biztosítja a HR-folyamatok zökkenőmentes működését.

Az adminisztráció minden HR-folyamatot érint. A HR-szakemberek átlagosan munkaidejük 40%-át adminisztratív feladatokkal töltik. Ennek a kiküszöbölésére a legjobb megoldás az automatizálás, amely növeli a folyamatok hatékonyságát és hozzájárul a munkavállalói elégedettség javításához is, mivel csökkenti a monoton, időigényes feladatokat, és lehetővé teszi a HR-szakemberek számára, hogy több figyelmet fordítsanak a stratégiai és emberközpontú tevékenységekre (Whitecollars, 2024).

Toborzás-kiválasztás

A toborzás és kiválasztás az emberierőforrás-menedzsment stratégiai része, amely alapvetően befolyásolja a szervezet hatékonyságát és versenyképességét, hiszen a megfelelő munkaerő kiválasztása kulcsfontosságú a szervezeti célok eléréséhez (Kőműves, & Szabó-Bálint, 2023).

Toborzás területén elérhető MI-platformok

HireVue

A HireVue az MI és a gépi tanulás alkalmazásával optimalizálja a toborzási folyamatot. A videó-interjúk során a rendszer elemzi a verbális és nem-verbális jeleket, például a beszédstílust, a hangszínt és a szóhasználatot, hogy előre jelezze a jelöltek kompetenciáit és alkalmasságát, és egy „foglalkoztathatósági pontszámot” generál (Zhou, 2024).

MelonApp

A MelonApp kiemelten a KKV-k számára készült. Képes a jelöltek adatainak kiértékelésére, automatikusan generálni a hirdetések szövegeit és képeit, illetve optimalizálni a toborzási kampányokat. A „profile matching” funkciója pedig automatikusan párosítja a jelölteket a meghirdetett pozíciókkal, súlyozott jelöltlistát hozva létre (Melon HR Technology Kft., 2024).

Chatbotok

A Talk-A-Bot chatbotja a CHEQ belső kommunikációs célokra lett kitalálva, de a cég már széleskörű megoldásokat kínál botjai által, beleértve a toborzási funkciókat is (CHEQ, [s.a.]).

Az Auchan chatbotja megválaszolja a leggyakoribb kérdéseket, képes tájékoztatni a jelentkezőket az elérhető álláslehetőségekről, ismertetni az azokkal kapcsolatos információkat és lehetőséget is biztosít a jelentkezésre. Az Auchan ezt a megoldást azért vezette be, hogy hatékonyabbá tegye a jelentkezők adatainak gyűjtését, enyhítse a HR-osztályra nehezedő terheket és növelje a beérkező pályázatok számát (RoboRobo, 2022).

Konklúzió

Az MI segítségünkre lehet, hogy a toborzási folyamatok gyorsabbak, költséghatékonyabbak legyenek és jelentősen javítja a döntéshozatal minőségét. Képes hatékonyan szűrni a jelölteket és objektív szempontok szerint értékelni őket.

A prediktív elemzésekkel előre jelezheti egy jelölt beválását a szervezetben. Ez a megfelelő jelöltek kiválasztása mellett csökkenti a fluktuáció mértékét, ami hosszú távon költségmegtakarítást eredményezhet.

Az MI személyre szabott kommunikációt is biztosíthat, javítja a jelöltélményt és a toborzási folyamat átláthatóbbá válik. Ez különösen fontos a munkaerőpiaci versenyelőny szempontjából, hiszen a pozitív jelöltélmény növeli a vállalat vonzerejét a tehetségek számára.

Az MI képes adatalapú toborzási stratégiákat létrehozni, amelyek optimalizálják a források felhasználását, így javítva a toborzási kampányok hatékonyságát, célzottabbá téve a jelöltkeresést.

Teljesítményértékelés

A teljesítményértékelés (TÉR) egy adott időpontban nyújt képet a dolgozó teljesítményéről. Ez egy formális eljárás, amely évente egyszer vagy félévente történik, és az előző időszak eredményeire és teljesítményére fókuszál (Balogh, 2023).

Teljesítményértékelés területén elérhető MI-platform

SAP SuccessFactors

A SAP egy globálisan elterjedt HR-platform, amely különböző modulokat kínál, beleértve a teljesítmény- és célkezelést (SAP SuccessFactors Performance & Goals). Lehetővé teszi a munkavállalók teljesítményének folyamatos nyomon követését, fejlesztési lehetőségek azonosítását és támogatja az éves értékelési ciklusok optimalizálását (SAP, [s.a.]).

Konklúzió

A TÉR rengeteg időt és energiát emészt fel a vezetők részéről, ezért az MI általi támogatás jelentős előnyökkel járhat. Az automatizált adatgyűjtés és elemzés időt takarít meg, lehetővé téve a vezetők számára, hogy rutinfeladatok helyett stratégiai tevékenységekre összpontosíthassanak.

Az MI valós idejű visszajelzéseket ad, folyamatos nyomon követést biztosít, ezáltal a teljesítményértékelési folyamat gördülékenyebb és dinamikusabb lesz. Az MI által biztosított adatvezérelt megközelítés növeli a döntéshozatal gyorsaságát, pontosságát és méltányosságát, mivel az elemzések objektív kritériumokon alapulnak. Ezáltal a teljesítményértékelés hozzájárul a munkavállalói elégedettség és elkötelezettség növeléséhez, hiszen az alkalmazottak folyamatosan tisztában lehetnek teljesítményükkel és fejlődési lehetőségeikkel.

Képzés, fejlesztés

A képzés, fejlesztés a munkavállalók folyamatos fejlődését célozza meg, hozzájárulva a szervezeti célok eléréséhez. A képzések kiemelten fontosak a munkavállalók teljesítményének növelésében, az új készségek és kompetenciák fejlesztésében és megszerzésében, valamint a motiváció és a munkahelyi elégedettség erősítésében.

A mesterséges intelligenciával kapcsolatba hozható képzési formák az e-learning és az egyéb digitális oktatási módszerek.

Képzés, fejlesztés területén elérhető MI-platform

SAP SuccessFactors

Ez a már korábban említett platform alkalmazható a képzés-fejlesztés folyamatában is (SAP SuccessFactors Learning). Személyre szabott tanulási élményt biztosít, segít az egyéni tanulási útvonalak kialakításában, figyelembe véve az alkalmazottak készségeit, érdeklődési területeit és karrieraspirációit (SAP, [s.a.]).

Konklúzió

Az MI a tanulási tartalmat személyre szabja, képes adaptív tanulási környezetet biztosítani és egyéni tanulási utakat ajánlani, figyelembe véve a tanuló erősségeit, gyengeségeit és fejlődési ütemét. Az adatvezérelt visszajelzések lehetővé teszik a valós idejű teljesítménymérést és a folyamatos fejlődési lehetőségek feltárását. Interaktívabbá tehetik a tanulást olyan eszközökkel, mint például a virtuális valóság (VR) és kiterjesztett valóság (AR) integrációja. A chatbotok állandó el-

érhetősége csökkenti a tanulási folyamat során felmerülő akadályokat, hiszen azonnali segítséget nyújtanak, kérdések megválaszolásával vagy a tananyag elmagyarázásával.

Az MI támogatásával működő e-learning-rendszerek csökkentik a költségeket, hiszen a képzés nagy része automatizálható és kevesebb erőforrást igényel, miközben a tanulási hatékonyság jelentősen növelhető.

Munkakörelemzés

A munkakörelemzés célja, hogy pontosan meghatározza a szervezeten belüli pozíciókhoz kapcsolódó feladatokat, felelősségeket, döntési hatásköröket és a szükséges kompetenciákat. Kiemelten fontos szerepet játszik az HRM-rendszerek kialakításában, mivel a jól kialakított munkaköri struktúra a többi HR-folyamat alapját képezheti. A munkakörelemzés a jövőbeli igények előrejelzését és a munkakörök dinamikus fejlesztését is lehetővé teszi (Poór et al., 2019).

Munkakörelemzés területén elérhető MI-platform

RoleMapper

Az Egyesült Királyságban elterjedten használják a RoleMapper termékeit. Főbb funkciói közé tartozik a munkakör-családok, munkaköri leírások kezelése, egységesítése és szabványosítása. A platform lehetővé teszi, hogy a szervezetek átfogóan és valós idejű adatok alapján kezeljék a munkaköri struktúrákat. Az MI-t használva harmonizálja a munkaköri tartalmakat, ezzel támogatva a szervezeti hatékonyságot és a béregyenlőség biztosítását. Emellett segít a leírások készség- és kompetencia-alapúvá tételében, valamint a karrierutak megtervezésében (Role Mapper Technologies Ltd, 2024).

Konklúzió

Egy Magyarország-specifikus szoftver megkönnyítené a munkakörök elemzését és értékelését, csökkentve az idő- és költségigényt. Lehetővé tenné a gyors és hatékony munkaköri leírások kialakítását, egyszerűsítene a munkaköri térképek létrehozását, átláthatóvá téve a szerepköröket és a karrierutakat. Egy ilyen rendszer segíthet a szervezeti struktúra optimalizálásában és növelheti a munkavállalói elégedettséget. A szoftver figyelembe venné a hazai jogszabályokat, a piaci követelményeket és az iparági sajátosságokat, alkalmazkodva a vállalati igényekhez. Az automatizált elemzés növelheti a hatékonyságot és segíthet a redundanciák felismerésében, míg az átlátható munkaköri leírások segítik a tehetségek megtartását.

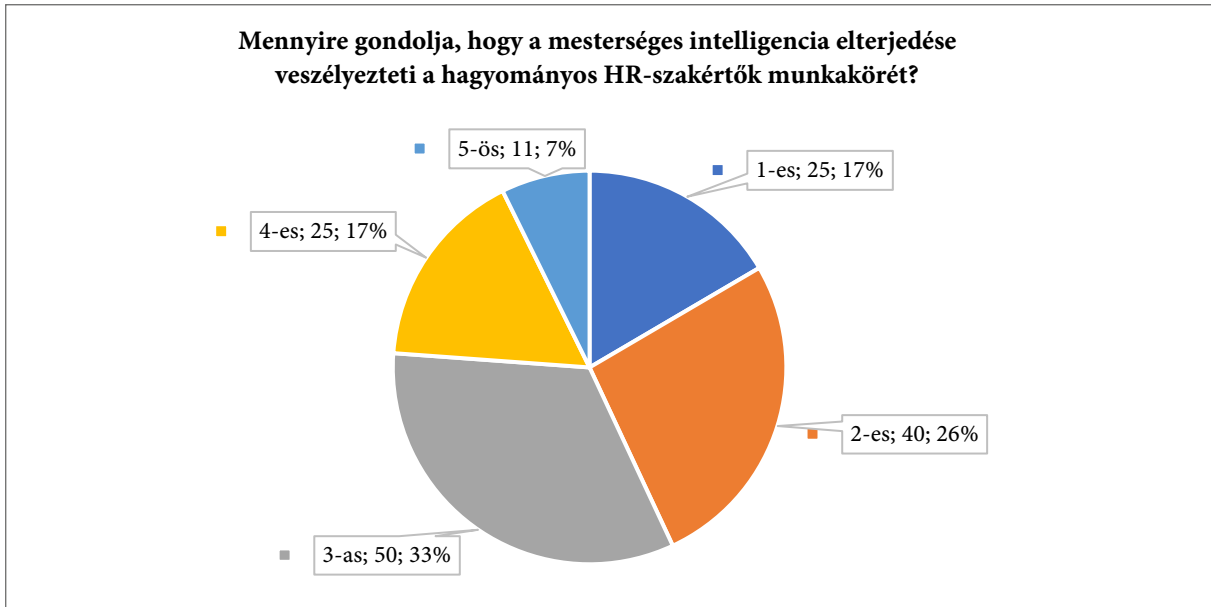
Kutatási eredmények

A kérdőív 151 fő részvételével készült el. Bár a kitöltők között a HR-szakemberek aránya viszonylag alacsony volt (38%), fontos megjegyezni, hogy az MI alkalmazása a HR-ben minden munkavállalót érint. A HR-esek hozzájárultak a téma széleskörű értelmezéséhez, ugyanakkor elengedhetetlen a többi munkavállaló MI-hez való viszonyulásának megértése is.

A kérdőívvel párhuzamosan félig strukturált interjúkat készítettem, 5 alany részvételével, akik különböző iparágakból és pozíciókból érkeztek, mindegyikük más-más HR-tapasztalattal és vezetői háttérrel rendelkezik.

A fő kérdésekről az alábbi megállapításokat tettem.

1. ÁBRA: MI HATÁSA A HR-SZAKÉRTŐK MUNKÁJÁRA

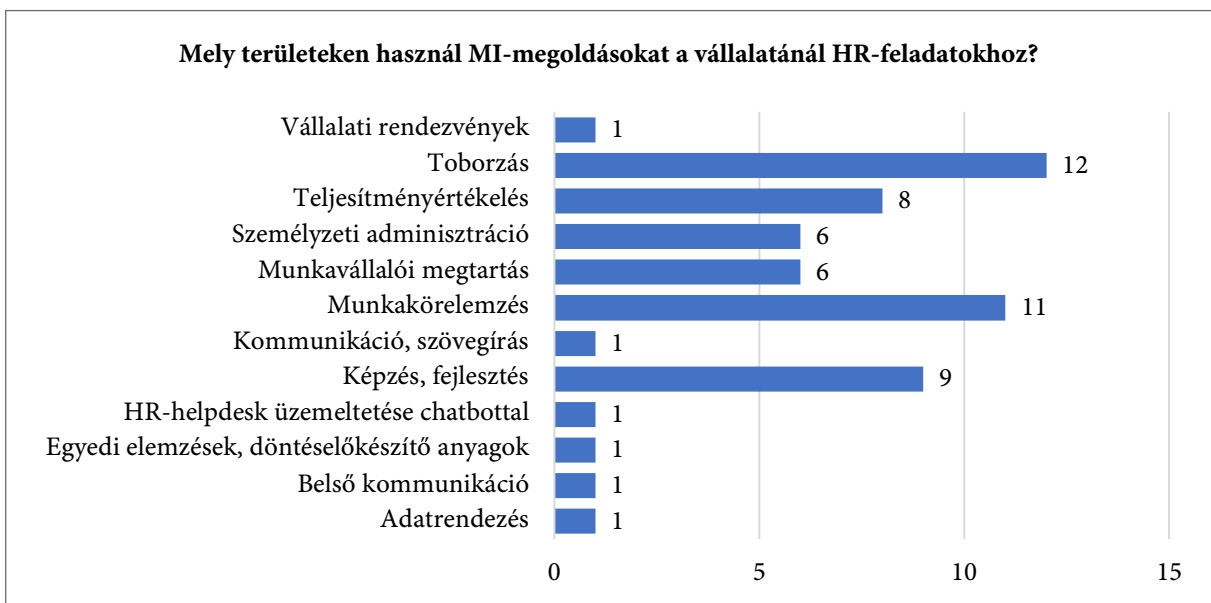


Forrás: Saját kutatás, 2024

A válaszadók jelentős része (33%) közepesen fenyegetőnek érzi az MI térnyerését a HR-szakemberek munkakörére nézve. A kitöltők majdnem fele szerint (43%) az MI terjedése nem jelent komoly veszélyt (2-es és 1-es értékek). Ugyanakkor voltak, akik magasabb fenyegetettséget (4-es és 5-ös értékek) jelöltek (24%), ők jelentős átalakulástól tartanak.

Az interjúalanyok egyértelműen azt az álláspontot képviselték, hogy a mesterséges intelligencia nem helyettesíti a HR-szakembereket, hanem kiegészíti a munkájukat. Ez lehetővé teszi, hogy a HR-esek több időt fordítsanak az emberekre, valamint stratégiai feladataik elvégzésére, miközben az adminisztratív és rutinfeladatok terhe csökken. Az emberi döntéshozatal továbbra is kulcsfontosságú marad, és a technológia támogató szerepet tölt be a folyamatokban.

2. ÁBRA: MI HASZNÁLATA HR-FOLYAMATOKBAN

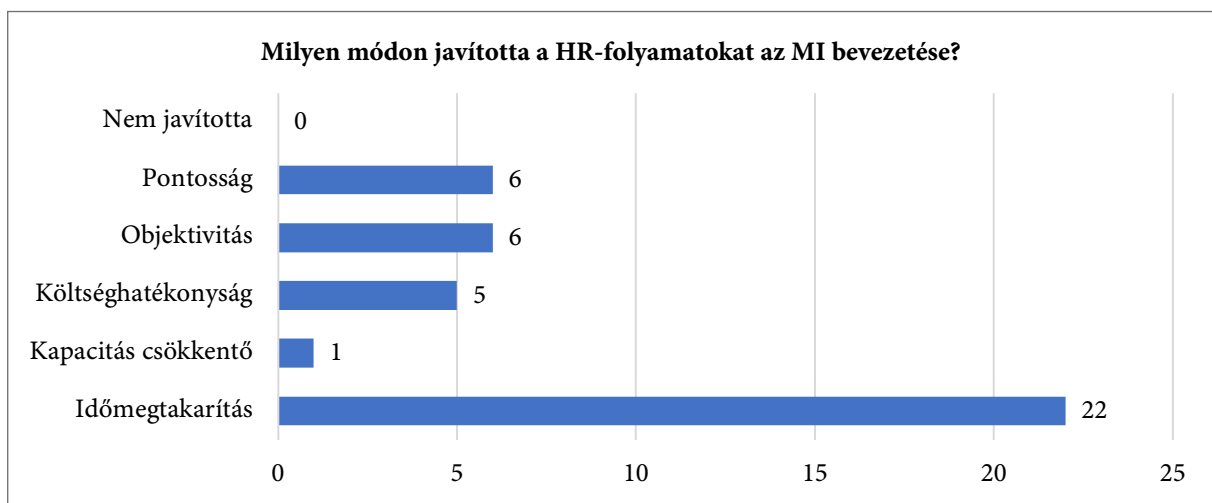


Forrás: Saját kutatás, 2024

MI-t HR-feladatokban leggyakrabban a toborzás (12) és a munkakörelemzés (11) területén használnak. Ez azt mutatja, hogy olyan folyamatok automatizálásában és optimalizálásában játszik kulcsszerepet, amelyek nagy mennyiségű adatot igényelnek. Ezeken kívül használják még a képzés és fejlesztés (9), a teljesítményértékelés (8), a munkavállalói megtartás (6) és a személyzeti adminisztráció (6) területén. Továbbá néhány válaszadó említette az adatrendezést, belső kommunikációt, egyedi elemzéseket, döntéselőkészítő anyagokat, HR-helpdesk-et, kommunikációt, szövegírást és a vállalati rendezvényeket, de ezek kisebb hangsúlyt kaptak.

Az interjúk során kapott válaszok azt erősítették meg, hogy az MI bevezetése a HR-ben még kezdetleges fázisban van, és főként kisebb, részfeladatok elvégzésére korlátozódik (például: álláshirdetések, szabályzatok megírása, fordítások elkészítése, belső kommunikáció, chatbotok alkalmazása). Bár néhány szervezet már elkezdte integrálni az MI-t a toborzási folyamataiba, a szélesebb körű, rendszerszintű alkalmazás még várat magára.

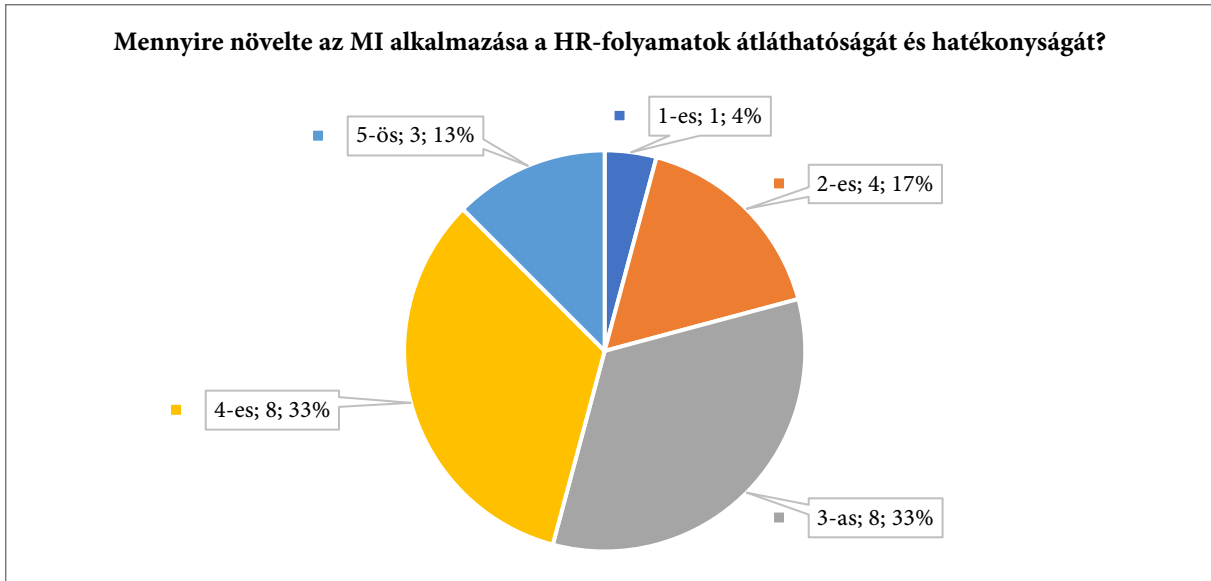
3. ÁBRA: HR-FOLYAMATOK JAVULÁSA MI HASZNÁLATÁVAL



Forrás: Saját kutatás, 2024

A válaszadók többsége (22) egyértelműen úgy látja, hogy az MI bevezetése jelentős időmegtakarítást eredményezett a HR-folyamatokban, mivel a rutinfeladatok gyorsabban elvégezhetőek. Ezen kívül kiemelték még az objektivitást (6), mivel az MI-rendszerek segítenek csökkenteni az emberi torzításokat, és biztosítják, hogy a döntések adatokon alapuljanak. A pontosság terén is javulást eredményezett (6), hiszen az MI képes alaposabb elemzéseket végezni, pontosabb előrejelzéseket adni. Az MI bevezetése költséghatékonyabbá tette a HR-folyamatokat (5) azáltal, hogy az automatizálás csökkentheti a működési költségeket. A kapacitáscsökkenést csak 1 válaszadó emelte ki, az MI nem feltétlenül csökkenti a HR létszámát, inkább a meglévő kapacitások hatékonyabb kihasználását segíti elő. Azt, hogy a HR-folyamatok nem javultak az MI bevezetése után, egyetlen válaszadó sem jelölte meg, vagyis a többség elégedett a változásokkal és az MI által nyújtott előnyökkel.

4. ÁBRA: MI HATÁSA A HR-FOLYAMATOK ÁTLÁTHATÓSÁGÁRA ÉS HATÉKONYSÁGÁRA

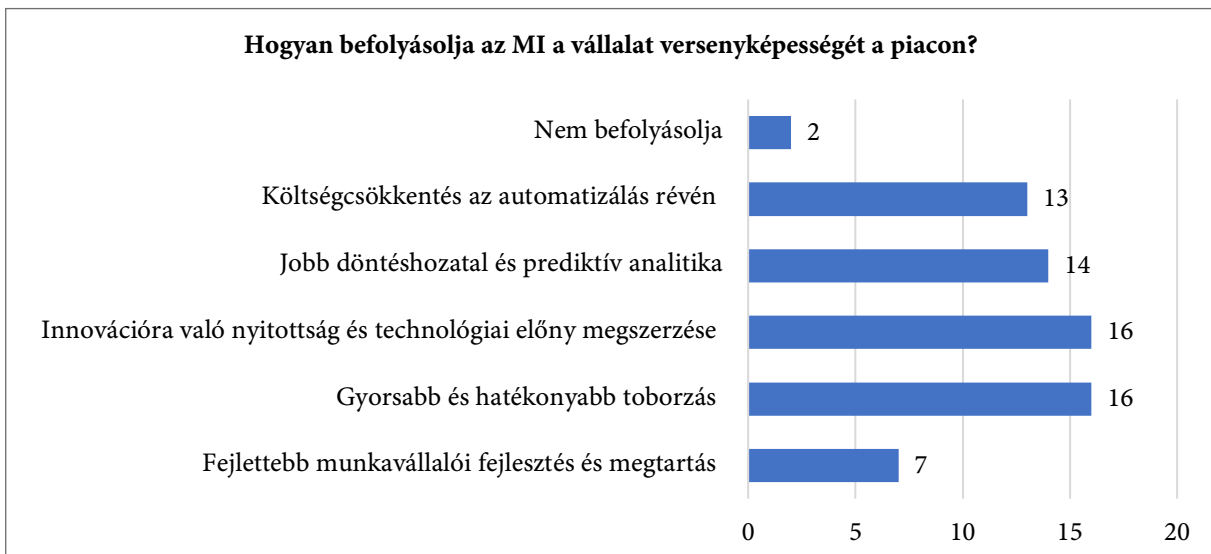


Forrás: Saját kutatás, 2024

3 válaszadó „nagyon jónak” értékelte az MI hatását, számukra az MI bevezetése jelentős mértékben javította a HR-folyamatok átláthatóságát és hatékonyságát. 8-8 fő értékelte a hatást „közepesnek” és „jónak”, ami arra utal, hogy sokan észlelték az MI alkalmazásának előnyeit, de nem mindenki találta áttörőnek a változásokat. 4 válaszadó látja „alacsonynak”, és csak 1 válaszadó ítélte meg a hatást „nagyon alacsonynak”, ami azt jelzi, hogy az MI bevezetése nekik minimális előnyöket hozott.

Az interjúalanyok a hatékonyság kérdésében eltérően vélekednek. Van, ahol úgy látják, még nem mutatkozott meg a hatása, mivel a vállalatok már rendelkeznek saját integrált rendszerekkel, és ezek a rendszerek nem változtak az MI alkalmazása miatt. Egy másik helyen úgy látják, hogy a hatékonyság jelentősen javult, hiszen könnyebben el tudják végezni a fordításokat, prezentációkat. Mások a toborzás területén azt várják az MI-től, hogy a jelöltállítás folyamata gyorsabbá és egyszerűbbé válik és javul a jelöltélmény, mivel gördülékenyebb folyamatot és folyamatos kapcsolattartást biztosít.

5. ÁBRA: MI HATÁSA A VERSENYKÉPESSÉGRE



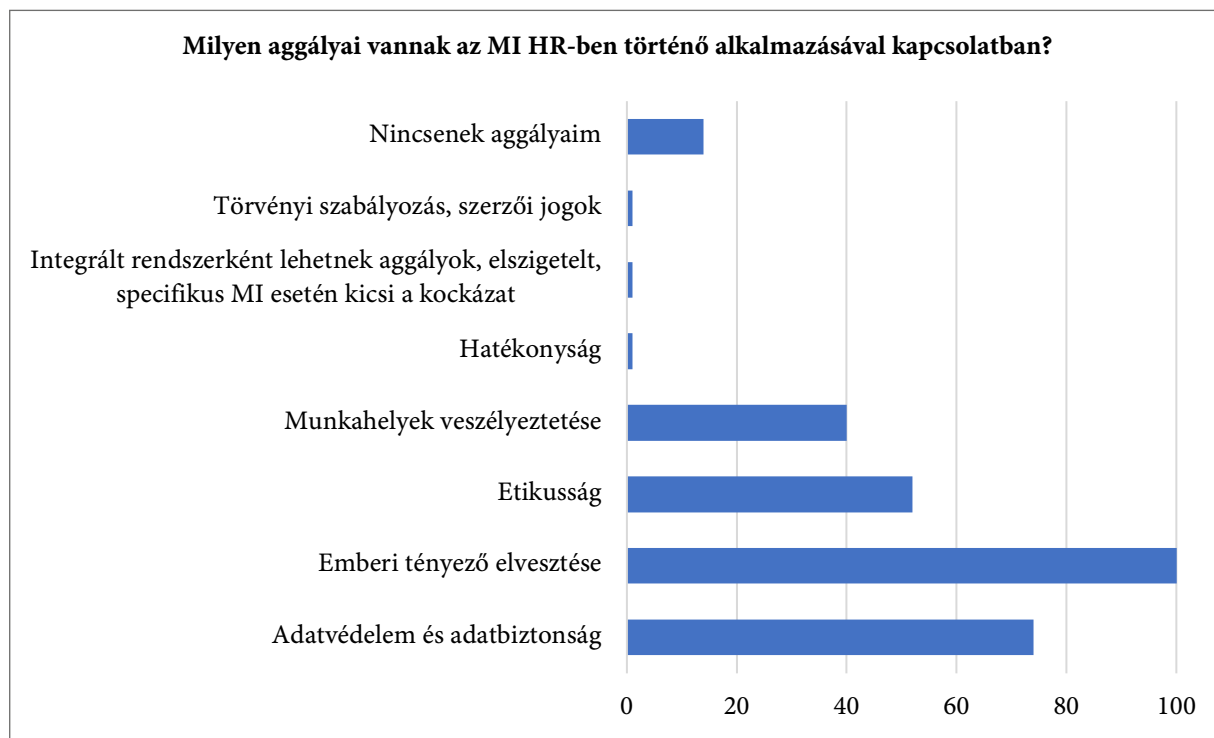
Forrás: Saját kutatás, 2024

A leggyakoribb előnyök a gyorsabb és hatékonyabb toborzás (16) és az innovációra való nyitottság, technológiai előny megszerzése (16). Ez azt mutatja, hogy az MI segíti a toborzási folyamatok gyorsítását, valamint a vállalatokat nyitottá teszi az új technológiákra, ezzel növelve versenyképességüket. A jobb döntéshozatal és prediktív analitika (14) is jelentős előnyként jelent meg, vagyis az MI segíti a vállalatokat a megalapozottabb, adatvezérelt döntések meghozatalában. A költségcsökkentés az automatizálás révén (13) szintén fontos tényező. A fejlettebb munkavállalói fejlesztés és megtartás (7) kevésbé került előtérbe, de mégis fontos terület. A „Nem befolyásolja” opciót ketten választották. Ez arra utalhat, hogy az MI alkalmazása a HR-ben nem minden esetben hoz észlelhető pozitív változásokat. Emellett az is elképzelhető, hogy az MI bevezetése olyan friss, hogy még nem lehetett egyértelmű következtetéseket levonni.

Az interjúalanyok véleménye szerint a mesterséges intelligencia hozzájárulása a vállalat versenyképességéhez főként a hatékonyság növelésében és az operatív feladatok automatizálásában mutatkozik meg. Bár a rendszer még tesztelési fázisban van, az alanyok úgy vélik, hogy az MI lehetővé teszi a munkavállalók számára, hogy több hozzáadott értéket képviselő feladattal foglalkozzanak, így javítva az üzleti eredményességet. Az MI alkalmazása lehetővé teszi a gyorsabb döntéshozatalt és csökkenti az operatív feladatokkal járó idő- és energiaigényt, amivel idő és erőforrás szabadul fel.

Az MI elterjedése gyorsítja a folyamatokat, és aki nem tud lépést tartani vele, az lemaradhat.

6. ÁBRA: AZ MI HR-BEN TÖRTÉNŐ ALKALMAZÁSÁNAK AGGÁLYAI

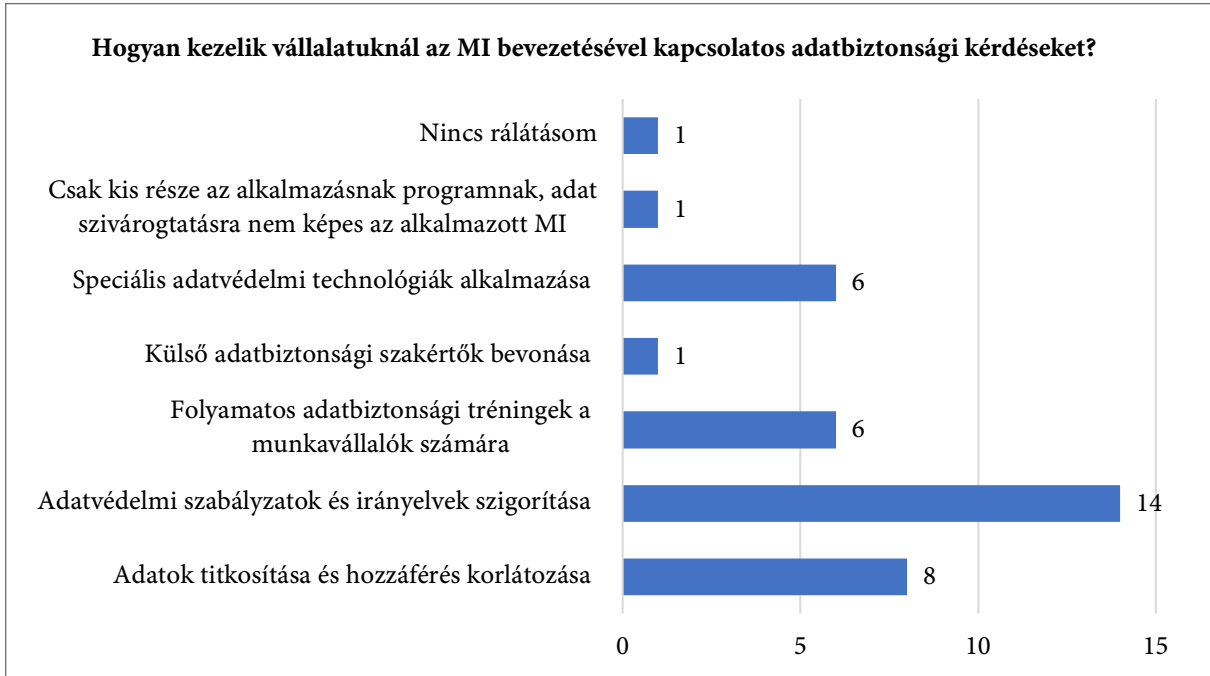


Forrás: Saját kutatás, 2024

Az MI HR-ben történő alkalmazásával kapcsolatos legnagyobb problémának az emberi tényező elvesztése (100) tűnik: sokan félnek, hogy az MI csökkenti az emberi döntéshozatal szerepét, elvesz az emberek közötti kommunikáció. Ezt követi az adatvédelem és adatbiztonság (74), hiszen az érzékeny személyes adatok védelme kritikus fontosságú. Az etikusság (52) és a munkahelyek veszélyeztetése (40) is gyakori aggódmalmak, ami arra utal, hogy a válaszadók a mesterséges intelligencia társadalmi és munkaerőpiaci hatásait is figyelembe veszik. A hatékonysággal kapcsolatban viszont mindössze 1 válasz érkezett, ami azt jelzi, hogy az MI hatékonysága kevésbé kérdéses.

Az integrált rendszerekkel kapcsolatos aggályok (1) és a törvényi szabályozás, szerzői jogok (1) kevésbé jelennek meg az aggályok között, ugyanakkor a jogi és szabályozási kérdések még mindig relevánsak lehetnek. 14 válaszadó pedig egyáltalán nem rendelkezik aggályokkal, ami azt sugallja, hogy egyesek már nyitottabbak és bizakodóbbak a technológiával kapcsolatban.

7. ÁBRA: AZ MI BEVEZETÉSÉVEL KAPCSOLATOS ADATBIZTONSÁGI INTÉZKEDÉSEK

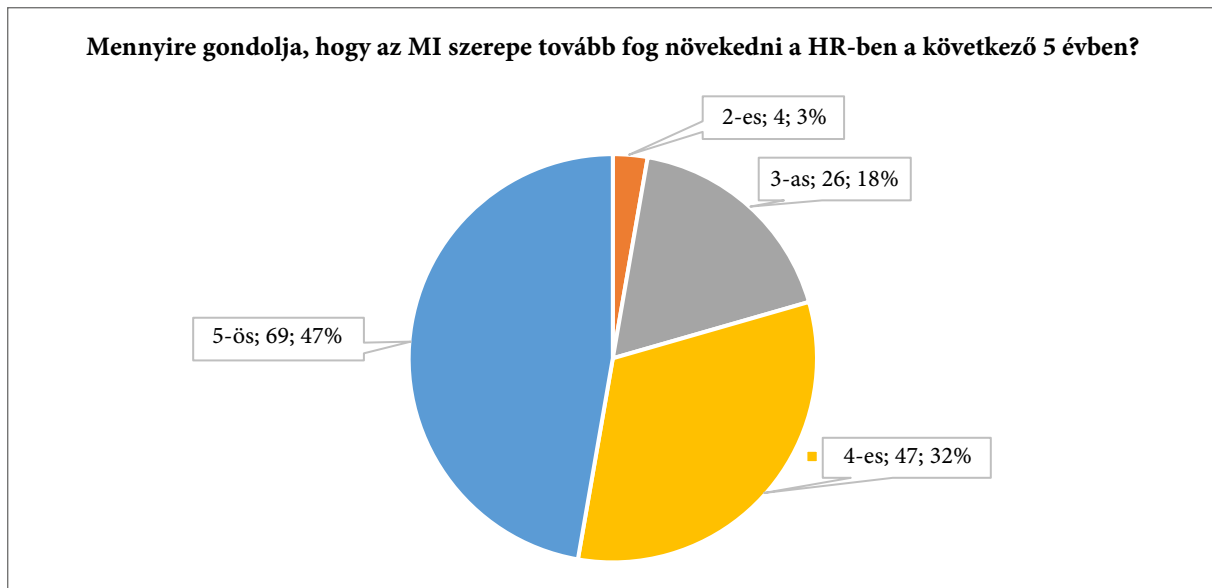


Forrás: Saját kutatás, 2024

A leggyakoribb válasz az adatvédelmi szabályzatok és irányelvek szigorítása volt (14), a vállalatok elsősorban erre fókuszálnak az MI bevezetésével kapcsolatos adatbiztonsági kérdések kezelésében. Jelentős mértékben alkalmazzák az adatok titkosítását és a hozzáférés korlátozását is (8), amely alapvető lépés az érzékeny adatok védelme érdekében. A folyamatos adatbiztonsági tréningek (6) arra utalnak, hogy egyes cégek az emberi tényezőre is figyelmet fordítanak, és fontosnak tartják a munkavállalók megfelelő felkészítését. Szintén 6 válasz érkezett a speciális adatvédelmi technológiák alkalmazására, ami azt mutatja, hogy néhány vállalat fejlettebb technológiai eszközöket használ. A külső adatbiztonsági szakértők bevonása (1) ritka. 1 válasz alapján az MI az alkalmazásnak csak kis része, nem tartja képesnek adatszivárogtatásra, ami azt jelzi, hogy bizonyos vállalatoknál az MI nem vesz részt kritikus adatok kezelésében. A „Nincs rálátásom” válasz (1) azt mutatja, hogy van olyan, aki nem rendelkezik információval arról, hogyan kezelik ezeket az adatbiztonsági kérdéseket.

Az interjúk során kapott válaszok alapján az adatvédelmi és az etikai kérdések kapcsán a szabályzatok és irányelvek megírása és betartása kiemelt jelentőségű. Sok vállalat zárt környezetben alkalmazza az MI-t, de nyílt rendszerek esetében a védelem fokozottabb figyelmet igényel. Az MI sikeres implementációjához a vállalatoknak megfelelő technológiai infrastruktúrát kell kiépíteniük, és biztosítaniuk kell a szakemberek folyamatos képzését. Emellett minden esetben szükséges az emberi felülvizsgálat, hogy minimalizálják az esetleges hibák és torzítások kockázatát.

8. ÁBRA: AZ MI SZEREPE A HR-BEN AZ ELKÖVETKEZENDŐ 5 ÉVBEN



Forrás: Saját kutatás, 2024

A résztvevők túlnyomó többsége (116; 5-ös és 4-es érték) hisz abban, hogy a mesterséges intelligencia szerepe a HR-ben jelentősen növekedni fog. Az MI alkalmazása kiemelkedő lehetőségeket kínál, ezért a szervezetek valószínűleg egyre inkább integrálják HR-folyamataikba. Ugyanakkor jelentős számú résztvevő nem biztos abban, hogy az MI drámai mértékben megváltoztatja a HR működését (26; 3-as érték). Ez az óvatosság a technológia bevezetésével és alkalmazásával kapcsolatos aggodalmakra is rámutathat. Csupán néhányan gondolják, hogy az MI szerepe minimálisan fog növekedni az elkövetkező öt évben (4; 2-es érték). Ezek a válaszadók nem találják meggyőzőnek az MI jelenlegi fejlődését. Fontos megjegyezni, hogy egyetlen résztvevő sem vélekedett úgy, hogy az MI szerepe csökkenne vagy stagnálna a HR-ben. Ez pozitív jel, amely azt mutatja, hogy a válaszadók általában optimisták az MI jövőbeni szerepét illetően.

Az interjúalanyok szerint a mesterséges intelligencia szerepe a HR-ben az elkövetkezendő 5 évben jelentős változásokon fog keresztül menni, több lehetőséget és kihívást is fel fog vetni. Bár az MI egyre inkább a HR-eszközök részévé válik, az emberek szerepe nem fog eltűnni, mivel az ellenőrzés, az emberi döntéshozatal és a személyes kapcsolatok továbbra is fontosak maradnak. A vállalatok fokozatosan integrálják az MI-t HR-folyamataikba, hogy javítsák hatékonyságukat és versenyképességüket. Az MI fejlődése és alkalmazása egyre széleskörűbb lesz, de fontos a megfelelő adatkezelés és szabályozás biztosítása.

Nyitottnak kell lenni az MI-vel szemben, azt szem előtt tartva, hogy az MI pont annyit tud, amennyit az emberiség tud, csak gyorsabban és kompaktabban tudja. Sok a lehetőség, amit fel kell ismerni, használni kell és nem szabad félni tőle.

Összegzés

A mesterséges intelligencia még kevés vállalatnál került bevezetésre, de a HR-folyamatokban már most számos területen, így a toborzásban, teljesítményértékelésben és a munkakörelemzésben is hozzáadott értéket képvisel. Az MI-alapú rendszerek elősegítik a stratégiai HR-menedzsmentet, lehetővé teszik a gyorsabb és objektívebb döntéshozatalt, csökkentik az adminisztratív terheket és segítenek optimalizálni a HR működését.

Ugyanakkor az etikai kérdéseknek, az adatvédelmi szabályozásoknak való megfelelés, az átláthatóság biztosítása, valamint a munkavállalók bizalmának megőrzése elengedhetetlen az MI sikeres alkalmazásához. Emellett a technológia sikeres implementációjához a vállalatoknak megfelelő technológiai infrastruktúrát kell kiépíteniük, és biztosítaniuk kell a szakemberek folyamatos képzését.

Irodalomjegyzék:

- Balogh G. (2023). A munkatársi teljesítmény kibontakoztatása. In: Balogh G., & Karoliny M. (szerk.), *Az emberi erőforrások menedzselése: Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben* (6. fejezet). Akadémia Kiadó.
- CHEQ ([s.a.]). *Megoldások*. <https://cheqbot.com/megoldasok/>
- Csáki Cs. (2023). A mesterséges intelligencia elterjedéséből adódó kockázatok szisztematikus vizsgálata. In: Kovács Z. (szerk.), *A mesterséges intelligencia és egyéb felforgató technológiák átfogó vizsgálata* (pp. 27-50). Katonai Nemzetbiztonsági Szolgálat. https://www.knbsz.gov.hu/hu/letoltes/kiadvanyok/01_MI.pdf
- Google DeepMind ([s.a.]). *AlphaFold*. <https://deepmind.google/technologies/alphafold/>
- Kőműves Zs., & Szabó-Bálint B. (2023). Toborzás-kiválasztás. In: Balogh G., & Karoliny M. (szerk.), *Az emberi erőforrások menedzselése: Konceptiók, technikák nemzetközi kitekintésben* (5. fejezet). Akadémia Kiadó.
- Melon HR Technology Kft. (2024). *Rólunk*. <https://melonapp.hu/rolunk/>
- Mesterséges intelligenciával foglalkozó magas szintű független szakértői csoport (2019). *Megbízható mesterséges intelligenciára vonatkozó etikai iránymutatás*. Európai Bizottság. <https://doi.org/10.2759/428483>
- Poór J., Budavári Takács I., Mészáros A., & Klér A. (2019). Munkakör- és kompetenciaelemzés. In: Karoliny M., & Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (3. fejezet). Wolters Kluwer Hungary Kft.
- Pothos, E., M., Wadduo, O. J., Kouassi, P., & Yearsley, J., M. (2021). What Is Rational and Irrational in Human Decision Making. *Quantum Reports*, 3(1), 242-252. <https://doi.org/10.3390/quantum3010014>
- Prisznyák A. (2023). Etikus AI: Javaslat az Európai Unió megbízható AI-szabályozás hiányosságainak áthidalására és a gyakorlati implementáció támogatására. *Gazdaság és Pénzügy*, 10(2), 169-195. <https://doi.org/10.33926/GP.2023.2.4>
- RoboRobo (2022). *RoboRobo/Chatbotjaink/Auchan:Karrier*. <https://roborobo.hu/hu/chatbot-projektek/auchan-karrier>
- Role Mapper Technologies Ltd. (2024). *AI-Powered Job Description Management*. <https://www.rolemapper.tech/>
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2021). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (II. kötet, 4. kiadás). Pearson.
- Russell, S. J., & Norvig, P. (2023). *Mesterséges Intelligencia – Modern megközelítésben* (I. kötet, 4. kiadás). Panem.
- SAP ([s.a.]). *Product/HCM/ SAP SuccessFactors Learning*. <https://www.sap.com/hungary/products/hcm/corporate-lms.html>
- SAP ([s.a.]). *Product/HCM/ SAP SuccessFactors Performance & Goals*. <https://www.sap.com/hungary/products/hcm/performance-goals.html>
- Saygin, A., P., Cicekli, I., & Akman, V. (2000). Turing Test: 50 Years Later. *Minds and Machines*, 10, 463-518. <https://doi.org/10.1023/A:1011288000451>
- Szilágyi R. (2024). A ChatGPT és más nagy nyelvi modellek (LLM-ek) alkalmazásának lehetőségei kis- és közepes vállalkozásokban. *Rendvédelem*, 13(1), 76-85. <https://doi.org/10.53793/RV.2024.1.5>
- Végh J. (2024). Mi is valójában a mesterséges intelligencia? *Rendvédelem*, 13(1), 25-40. <https://doi.org/10.53793/RV.2024.1.2>
- Whitecollars (2024). *HR Automation in 2024: Stop Wasting Your Time*. <https://www.linkedin.com/pulse/hr-automation-2024-stop-wasting-your-time-whitecollarshrm-9tbbe>
- Zhou, F. (2024). AI System Report: Hirevue's AI-Driven Assessment Tool. *Innovation in Science and Technology*, 3(4), 109-112. <https://www.paradigmpress.org/ist/article/view/1204>

TALENTUM ROVAT

Tanulmányaimat a Budapesti Metropolitan Egyetem gazdálkodási és menedzsment szakán végeztem, ahol a kis- és középvállalkozások (KKV) szektorára specializálódtam. Az egyetemen elsajátított interdiszciplináris szemlélet arra ösztönzött, hogy a gazdasági folyamatokat ne önmagukban, hanem tágabb társadalmi és technológiai összefüggésekben vizsgáljam. Ennek okán fordult a figyelmem a negyedik ipari forradalom egyik központi kérdése felé: miként értelmezhető újra az emberi alkotóképesség a mesterséges intelligencia korában?

Dr. Vass Vilmos témavezetésével készült kutatásomban az emberi kreativitás és a mesterséges intelligencia kölcsönhatását tanulmányoztam. A technológiai lehetőségek feltérképezése mellett pszichológiai és innovációs nézőpontból is elemeztem, hogyan egészíti ki, illetve alakítja át a gépi intelligencia az emberi gondolkodást és a kreatív folyamatokat.

A generatív MI elterjedésének küszöbén kezdtem el munkámat, ami különleges keretet adott a kutatásnak. Ez lehetővé tette, hogy a kreativitást ne technológiai funkcióként, hanem az MI hatására megújuló és új alkotói irányokat feltáró emberi erőforrásként értelmezsem.

Szakmai specializációból adódóan meggyőződésem, hogy a mesterséges intelligencia a KKV szektor egyik legfontosabb stratégiai eszköze lesz. Ennek következtében pedig a kisebb vállalkozások lehetőséget kapnak a fejlődésre és a hatékonyság növelésére, ezáltal is javítva a globális versenyben való szerepüket.

Duló Anita

DULÓ ANITA

A KREATIVITÁS SZEREPE A NEGYEDIK IPARI FORRADALOMBAN

Témavezető: Dr. habil Vass Vilmos főiskolai tanár

Ez a kutatás a kreativitást és annak szerepét vizsgálja különösen a negyedik ipari forradalomban, tekintettel a mesterséges intelligencia (MI) kreatív képességeire és korlátaira. Központi kérdése, hogy az MI helyettesítheti-e, kiegészítheti-e vagy támogathatja-e az emberi kreativitást, illetve képes-e önálló kreatív gondolatok generálására.

A kutatás szekunder és primer módszereket egyaránt alkalmaz. Az elméleti háttér feltárása szakirodalmi elemzésen alapul, míg a primer kutatás interjúk és kérdőívek segítségével vizsgálja a szakértői és társadalmi véleményeket.

Az eredmények rávilágítanak az MI kreatív felhasználásának lehetőségeire, korlátaira, valamint etikai és társadalmi hatásaira. A kutatás célja jobban megérteni az emberi kreativitás és az MI kapcsolatát a modern innovációs folyamatokban.

Bevezetés

Miért szükségszerű a kreativitás a munkánkban, az életünkben és a műveltségünkben? A kérdés megválaszolásához szögezzük le rögtön a tanulmány elején, hogy a kreativitás nem csupán a művészetek privilégiuma, hanem velünk született adottság, amely minden emberben jelen van. Alapja a problémamegoldásnak, az innovációnak és az önkifejezésnek. Mértéke és kibontakozása egyénenként eltérő, de szerepe meghatározó mind az egyéni, mind a társadalmi-gazdasági fejlődés szempontjából.

A kreativitás és alkotóképesség mibenléte attól függ, kinek tesszük fel a kérdést. Egy festő számára ez a színek harmóniájában, egy zenész számára az akkordok és ritmusok összhangjában, egy költő számára pedig az eső hangjában vagy a napfény érintésében rejlik. Aki nem foglalkozik művészetrel talán nem is tudja pontosan megfogalmazni, mit jelent számára a kreativitás. Mégis nap mint nap használja, mivel minden probléma megoldásában és számos új ötlet megszületésében ott van az ő saját kreatív alkotóereje.

A mesterséges intelligencia (továbbiakban: MI) terjedésével egyre több szellemi tevékenység válik automatizálhatóvá. Miközben a technológia időt spórol, fokozatosan átvállalja azokat a feladatokat, amelyek korábban konvergens gondolkodást igényeltek. Ahogy egykor a számológép vagy a GPS átvette a számolás és tájékozódás képességét, feltételezhető, hogy idővel korlátozhatja az MI a kreatív képességeinket is.

Duló Anita, METU gazdálkodási és menedzsment szak

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.5>

A kreativitás

„A kreativitás újszerű gondolatokkal és a képzelet erejével történő alkotás képessége” (Kreativitás jelentése, 2021).

A kreativitás mivoltát számos tudós és pszichológus próbálta már megfejteni az elmúlt évszázadok során. Gordon Allport volt az első, aki a kreativitás kifejezést bevezette a pszichológiai szakirodalomba, úgy tekintve rá, mint a személyiség egy olyan komplex összetevőjére, amely túlmutat az egyéni képességeken, attitűdökön vagy temperamentumokon. Mindazonáltal Allport meghatározása még viszonylag pontatlan volt. Ezzel szemben J. P. Guilford amerikai pszichológus, aki a konvergens és divergens gondolkodás fogalmaival pontosította a kreativitás pszichológiai értelmezését, úgy vélte, hogy a kreativitás alapja a divergens gondolkodás képessége, amely különböző problémamegoldó helyzetekben nyilvánul meg. A kreativitás ebben az értelmezésben problémamegoldások, kérdések és kíváncsiságok sorozata, amelyek egy adott személy innovatív képességeit fejlesztik. A kreativitás tanulható és tanítható, gyökerei a kultúránkból, személyes tapasztalatainkból és szociális állapotunkból fakadnak (Vass, 2012).

A kreativitásnak több szintje létezik:

1. **Kifejező / expresszív kreativitás:** a kifejezésre helyezi a hangsúlyt, nem a végeredmény minőségére pl. gyermekrajzok.
2. **Produktív kreativitás:** itt a végeredmény a lényeg, ahol tradicionális tárgyak elkészítése történik sajátos munkaterületeken.
3. **Inventív / feltaláló kreativitás:** az ismeretlen összefüggések felismerése és a meglévő elemek új módon történő felhasználása.
4. **Innovatív (újító) kreativitás:** a módosítás és a tökéletesítés folyamata a tehetséges emberek esetében, akik valóban jelentős alkotásokat hoznak létre.
5. **Teremtő (emergentív) kreativitás:** radikálisan új alkotások létrehozása, a kreativitás csúcsa, pl. Freud, Einstein, Picasso (Fodor, 2007; Vass, 2016).

Ezek a kategóriák határozzák meg a kreativitás különböző szintjeit, amelyek az egyszerű kifejezéstől a forradalmi újításokig terjednek. Ahhoz azonban, hogy tudományos szempontból is komplexen megértsük a kreativitás lényegét, szükséges annak kognitív, pszichológiai és filozófiai megközelítéseit is megvizsgálni.

A kreativitás tudományos jelentése

A kreativitás tudományos vizsgálata évszázadokra nyúlik vissza. A fogalom a latin *creare* szóból ered, amely alkotást jelent. Az ókori görögök az alkotást utánczént értelmezték, míg a modern megközelítés szerint a kreativitás minden korábban nem létező jelenség létrehozását jelenti, legyen az művészi alkotás, probléma megoldása vagy innováció.

Csikszentmihályi Mihály, elismert magyar–amerikai pszichológus a kreativitást rendszerszintű jelenségként írja le, amelyre kulturális és társadalmi tényezők is hatást gyakorolnak. A kreatív gondolkodás divergens és konvergens folyamatokat ötvöz: az előbbi új ötleteket generál, míg az utóbbi a leghatékonyabb megoldás kiválasztásáért felel. A támogató környezet elősegíti, míg a korlátozó közeg gátolja a kreativitás kibontakozását (Csikszentmihályi, 2008).

A kreativitás nem csupán művészi tevékenységekben, hanem a mindennapi problémamegoldásban is megnyilvánul. Nem veleszületett adottság, hanem tapasztalatok és gondolkodási folyamatok révén formálódik. A formális oktatás és a merev struktúrák csökkenthetik a kreativitást, míg a nyitottság és az új ötletek befogadása erősítheti azt.

Csíkszentmihályi kutatásai szerint a kreatív gondolatok gyakran spontán módon, hétköznapi tevékenységek során születnek. Az elkalandozó figyelem, a meditáció és az automatikus cselekvések lehetővé teszik a tudatalatti számára, hogy új összefüggéseket tárjon fel. A szerteágazó gondolatok spontán felismerésekhez vezethetnek, amelyek az innováció kulcsát jelentik. Így elmondható, hogy a kreativitás komplex kognitív és társadalmi folyamatok eredménye, melynek átfogóbb értelmezéséhez szükséges az emberi agy működésének alapvető ismerete (Vass, 2016).

A kreatív agy működése

Az emberi agy rendkívül összetett és folyamatosan tanuló szerv, amely neuronok hálózatán keresztül dolgozza fel az információkat. A tanulás során a neuronok közötti szinapszisok erősödnek vagy gyengülnek, ami meghatározza az új ismeretek elsajátításának hatékonyságát (Neurális hálózatok, 2021).

A kreativitás az agy több hálózatának összehangolt működéséből fakad. A „vezető figyelmi hálózat” az információk egyidejű kezelését segíti, míg az „alapértelmezett hálózat” a képzelőerő és az empátia folyamataiban vesz részt. A „kiugró stimulációkra reagáló hálózat” kiszűri a releváns ingereket, így elősegíti az új ötletek kialakulását (Kéri, 2018).

Az emberi agykéreg fejlettsége különbözteti meg az embert az állatoktól, lehetővé téve a tudatos döntéshozatalt és a logikus gondolkodást. A prefrontális kéreg kulcsszerepet játszik az elemző gondolkodásban és a kreatív problémamegoldásban. Az emberi kreativitás tehát az agy komplex feldolgozási kapacitásából ered, míg az állatok csak az ösztöneikre hagyatkoznak (Szakács, & Janka, 2023).

A kreativitás nem kizárólag a jobb agyfélteke működéséhez köthető, hanem több mint negyven agyi régió összehangolt aktivitásának eredménye. Kreatív egyéneknél jellemzően erősebb a két agyfélteke közötti kapcsolat, ami fokozza a kognitív rugalmasságot és az újszerű gondolkodás képességét. A kreatív folyamat során a tudatalatti is aktív szerepet kap: a háttérben zajló információfeldolgozás váratlan felismerésekhez vezethet. A kreatív gondolkodás tehát nem egyetlen biológiai tényező eredménye, hanem az agy különböző rendszereinek dinamikus együttműködéséből fakadó emergens jelenség.

A kreativitás pszichológiája és szerepe a társadalomban

Ahogy az eddigiekből is láttuk, a kreativitás nehezen megfogható jelenség, melynek definíciója eltér a különböző pszichológiai nézőpontok szerint. Bár a tudomány egyetért abban, hogy a kreativitás minden esetben jelen lévő adottság az agyi struktúrák és aktivitások alapján, pszichológiai szempontból megoszlanak a vélemények arról, mennyire általános a jelenléte. Míg egyes szakértők szerint a kreativitás veleszületett képesség, mások úgy vélik, hogy csak magas intelligencia révén bontakozhat ki. Jordan Peterson amerikai pszichológus szerint nem lehet oly módon általánosítani, hogy mindenki kreatív lenne, mivel egy fogalom teljes kategóriára való alkalmazása annak jelentését devalválja. Vagyis az alkotóképesség minden emberben jelen lehet, de a kreativitás nem mindenkinél egyformán megnyilvánuló tulajdonság. A legtöbb pszichológus szerint az igazán kreatív ötletek alapja az eredetiség, hasznosság és meglepetés, de az is fontos, milyen jellemzőkkel rendelkeznek a kreatív gondolkodók (National Gallery of Canada, 2017).

Ezen szempontok együttesen hozzájárulnak a kreatív gondolkodás kialakulásához és fejlődéséhez:

- 1. Intelligencia:** A legnagyobb valószínűség szerint az intelligencia fontos szerepet játszik a kreativitásban, de nem determinisztikus és kölcsönös a kapcsolat. Nem minden magas IQ-val rendelkező ember egyúttal kreatív is, és nem minden kreatív ember intelligensebb az átlagnál.
- 2. Tudás:** A kreatív alkotások nem feltétlenül a legeszesebb emberektől származnak. A tudás alapvető, de nem az egyetlen tényező.
- 3. Gondolkodásmód:** Az egyén felfogása és észjárása releváns. Pozitív vagy negatív hozzáállás, valamint a kudarc kezelésének módja befolyásolja a kreatív potenciált.
- 4. Személyiség:** A kreatív emberek gyakran egyaránt hordoznak introvertált és extrovertált vonásokat. Ez a kombináció segíti őket az ötleteik kifejezésében.
- 5. Motiváció:** A kreatív egyének általában lelkesek és kitartóak még akkor is, ha akadályokba ütköznek. A belső motiváció és inspiráció elengedhetetlen a kreativitáshoz.
- 6. Környezet:** A környezeti hatások jelentősen befolyásolják a kreativitást. A pozitív, támogató légkör ösztönzi az inspirációt, míg a negatív impulzusok csökkenthetik a kreativitást (Csikszentmihályi, 2008; Fodor, 2007; Sawyer, 2006).

Pszichológiai értelemben a kreativitás az önmegvalósítás és a mentális rugalmasság kulcsa. Phil Dobson angol író, pszichológus és hipnoterapeuta saját kutatásai alapján úgy gondolta, a kreativitás három szintből áll: a probléma átfogalmazása, ötletek generálása és a kreatív intuíció. Az emberek többsége egy nehézség esetén általában rögtön a második szintre ugrik, az ötletek generálására. Azonban Dobson szerint ez hatalmas hiba, mivel először a problémánk pontos mivoltát kell megértenünk (Coda Change, 2020). Ahogyan azt Einstein is mondta; „Ha lenne egy órám egy probléma megoldására, akkor 55 percet fordítanék a problémáról való gondolkodásra, és 5 percet a megoldására” (quotepark.com, 2021).

A kreativitás minden társadalmi területen alapvető jelentőségű. A kreatív gondolkodás hajtja a kulturális fejlődést, az innovációt, a társadalmi jólétet, elősegíti a gazdasági növekedést, új lehetőségeket teremt és fokozza a versenyképességet. Az emberi kreativitás folyamatos fejlődése három ipari forradalom során is meghatározó volt, és a jelenlegi negyedik ipari forradalomban lévő technológiai átalakulás is annak erejét tükrözi.

A negyedik ipari forradalom (2016-tól napjainkig)

A negyedik ipari forradalom a fizikai, digitális és biológiai rendszerek szoros integrációjával formálja át a gazdaságot és a társadalmat. Központi eleme a mesterséges intelligencia (MI), amely önálló tanulásra és döntéshozatalra képes, átalakítva az ipari folyamatokat, az egészségügyet, az oktatást és a közlekedést.

A digitalizáció és az automatizáció fejlődése révén az IoT lehetővé teszi az eszközök közötti adatcserét, a Big Data fejlett elemzési módszerekkel támogatja a döntéshozatalt, míg a blokklánc-technológia decentralizált adattárolást biztosít. A robotika és biotechnológia előrehaladása növeli a termelékenységet és új lehetőségeket teremt, például a génszerkesztés terén. Az önvezető járművek, a 3D nyomtatás, valamint a virtuális- (VR) és kiterjesztett valóság (AR) technológiák széles körben alkalmazhatók az iparban és a szolgáltatásokban.

A kvantumszámítógépek a szuperpozíció és az összefonódás elmélete révén exponenciálisan gyorsabb számításokra képesek, jelentősen átalakítva a kutatási és üzleti szektort. Bár a technológiai fejlődés növeli a hatékonyságot és innovációt, egyben kihívásokat is teremt, például a munkahealyek átalakulása és az adatbiztonság kérdéseiben. A társadalmi és gazdasági alkalmazkodás érdekében megfelelő szabályozás és etikai keretek kialakítása szükséges (Schwab, 2016).

A negyedik ipari forradalom várt és nem várt hatásai a társadalomra

A negyedik ipari forradalmat a digitalizáció, az automatizálás, a mesterséges intelligencia és még sok más új technológia hajtja, amik erős hatást gyakorolnak a mai társadalmunkra. A digitalizáció jelentős társadalmi hatásokkal jár: miközben növeli a hatékonyságot és elősegíti a gazdasági fejlődést, a munkahelyek megszűnése és a társadalmi egyenlőtlenségek fokozódása kihívást jelent. Az új iparágak – mint az adatkezelés és az MI-fejlesztés – magas szintű tudást igényelnek, míg az adatvédelem és kiberbiztonság egyre nagyobb kockázatokkal szembesül.

A digitalizáció javítja az életminőséget, különösen az egészségügyben és oktatásban, de a technológiai függőség és a digitális készségek hiánya mélyítheti a társadalmi különbségeket. Az állandó online jelenlét, különösen a fiatalabb generációk körében, mentális egészségügyi kockázatokat hordoz.

A fenntarthatóság kulcsfontosságú: bár az energiahatékony technológiák csökkenthetik a környezeti terhelést, a globális problémák továbbra is megoldásra várnak. A negyedik ipari forradalom előnyei és kihívásai egyaránt sarkalatosak.

A mesterséges intelligencia

„Az intelligencia valódi jele nem a tudás, hanem a képzelet” – Albert Einstein (quotepark.com, 2022).

A mesterséges intelligencia (MI) az emberiség egyik legjelentősebb kreatív fejlesztése, amely összetett technológiák halmazaként képes olyan feladatok elvégzésére, melyek tipikusan emberi intelligenciát igényelnek, például nyelvi feldolgozás, problémamegoldás és gondolkodási képesség. Az MI működésének alapját algoritmusok és nagy mennyiségű adatok képezik. A gépi tanulás lehetővé teszi a rendszerek számára, hogy explicit programozás nélkül tanuljanak a bemeneti adatokból.

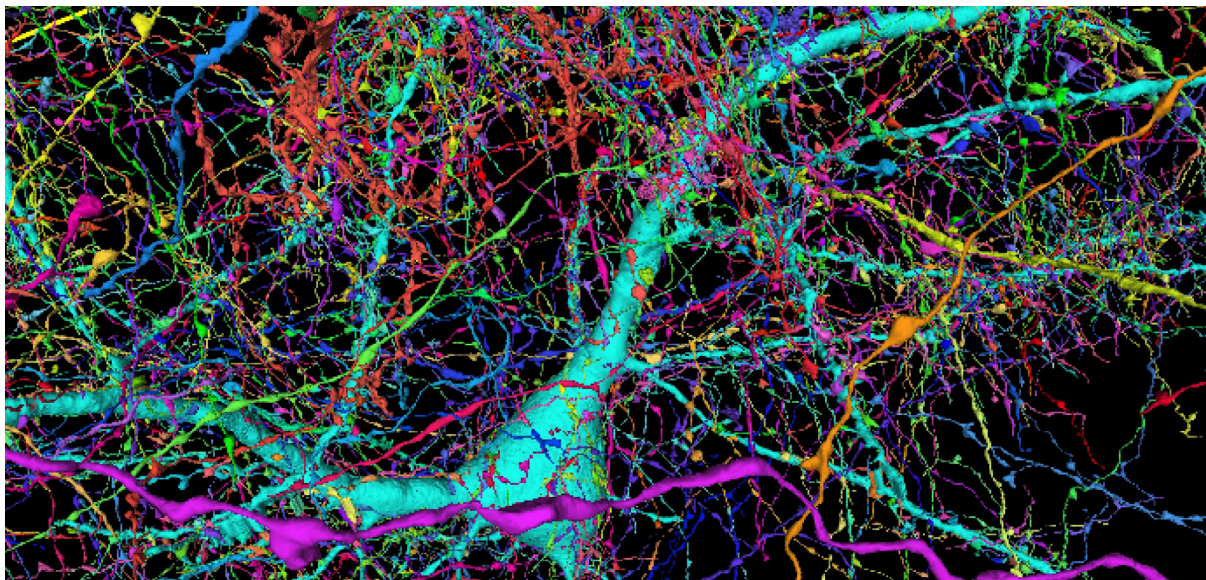
Az MI három fő kategóriába sorolható. A szűk MI (narrow AI) egy adott feladatra specializált, például digitális asszisztensek vagy képfelismerő rendszerek. Az általános MI (general AI) elméletben emberi szintű kognitív funkciókra lenne képes, de jelenleg még nem létezik. A szuperintelligens MI (super AI) az emberi intelligenciát meghaladó rendszereket jelentene, azonban ennek megvalósítása egyelőre hipotetikus, és komoly etikai, biztonsági kérdéseket vet fel (Boden, 1996, 2004; Tegmark, 2017).

A mesterséges intelligencia lényege tehát, hogy az emberi tulajdonságokat és gondolkodásmódot replikálja. Ez sok lehetőséget biztosít a fejlődéshez, de ugyanakkor komoly kihívás elé is állítja az emberiséget.

A mesterséges intelligencia kreativitása – a technológia működése

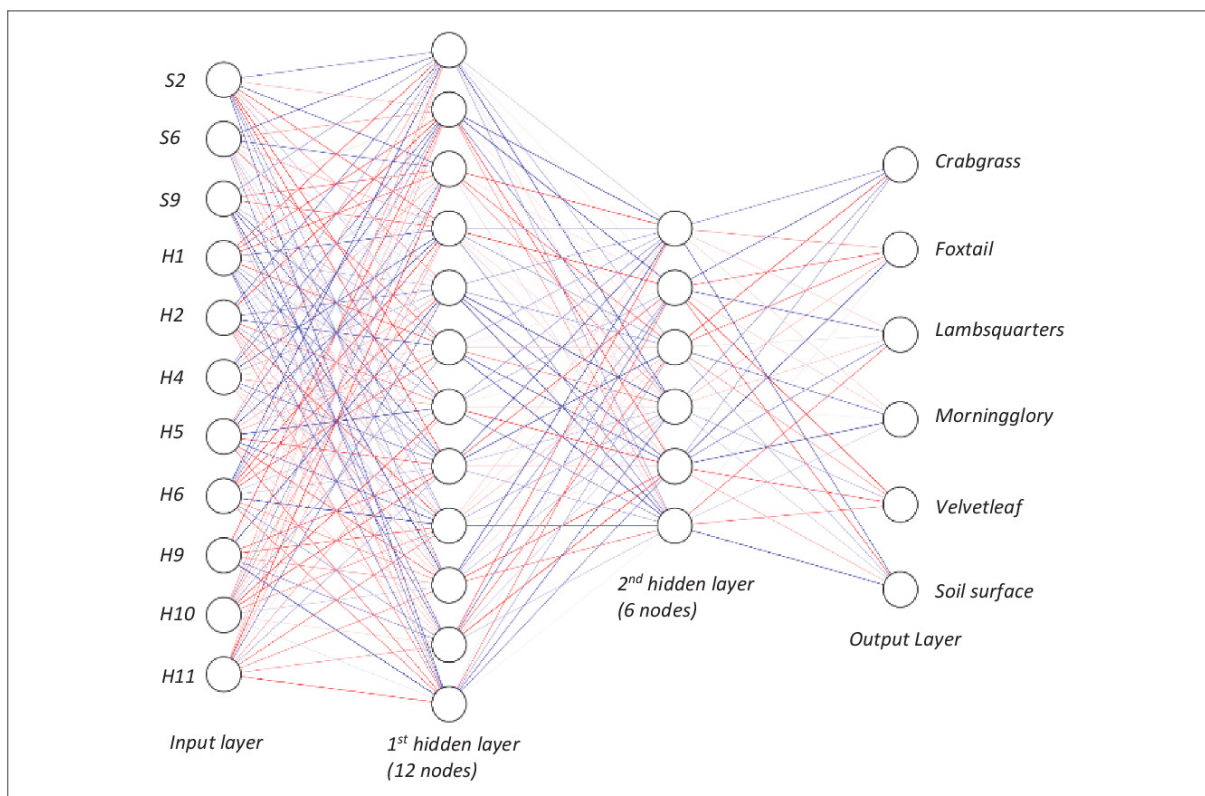
Az agyunk neuronhálózatokra épül, hasonlóan a mesterséges neurális hálózatokhoz, amelyek önálló tanulásra képesek. Ezek a rendszerek nem előre programozott utasítások alapján működnek, hanem az adatok feldolgozásával és mintázatok felismerésével fejlődnek (Neurális hálózatok, 2021).

1. ÁBRA: EMBERI NEURÁLIS HÁLÓZAT



Forrás: Google has mapped a piece of human brain in the most detail ever | New Scientist, 2021

2. ÁBRA: MESTERSÉGES NEURÁLIS HÁLÓZAT



Forrás: Figure 4. A Graphical Representation of an Artificial Neural Network..., 2022

A mesterséges neurális hálózatok bemeneti adatokat kapnak, amelyeket különböző rétegeken keresztül feldolgoznak, így egyre pontosabb előrejelzésekre válnak képessé. Az MI tanulási módszerei közé tartozik a **felügyelt tanulás**, amely ismert adatokkal dolgozik, a **felügyelet nélküli tanulás**, amely rejtett összefüggéseket keres, és a **megerősítéssel tanulás**, amely a környezet visszacsatolásai alapján optimalizálja döntéseit (Ertel, 2017; Jackson, 1985).

Az MI egyre inkább olyan területeken is megjelenik, amelyeket korábban kizárólag az emberi kreativitás sajátjának tekintettek. Továbbá képes hatalmas adatmennyiséget elemezni, és eredeti megoldásokat javasolni, amelyek az innovációt és a fejlődést szolgálják. Így az ember és az MI közös kreatív együttműködése egy új korszak kezdetét jelentheti.

A mesterséges intelligencia jövője

A mesterséges intelligencia jövője izgalmas, de kihívásokkal teli. Bár az MI új lehetőségeket teremt, egyúttal aggodalmakat vet fel az adatvédelem, az etika és a munkahelyek jövője kapcsán. Az már bizonyos, hogy az MI jelentős hatással lesz a társadalomra, de milyen áron?

A World Economic Forum előrejelzése szerint 2025-re a munkavállalók mintegy 50%-ának átképzésre lesz szüksége, mivel a mesterséges intelligencia térnyerése jelentős mértékben átalakíthatja a munkaerőpiacot, és egyes területeken munkahelyek megszűnéséhez vezethet. Egy 2020-as tanulmány már akkor felhívta a figyelmet arra, hogy a versenyképesség megőrzésének zálogát olyan készségek jelentik, mint az analitikus és kritikus gondolkodás, a problémamegoldás, az innováció, a kreativitás, a vezetői kompetenciák, a technológiai jártasság, valamint a rugalmasság és alkalmazkodóképesség (These Are the Top 10 Job Skills of Tomorrow – and How Long It Takes to Learn Them, 2020). A legfrissebb, 2025-ös előrejelzés alapján tíz kompetencia emelkedik ki, amelyek a jövő munkaerőpiacán meghatározó szerepet töltenek be, és amelyek elsajátítása 2030-ig különösen indokoltá válik (The Future of Jobs Report 2025, 2025). A tíz kompetencia az alábbi ábrán látható:

3. ÁBRA: 2025-BEN ELVÁRT LEGFONTOSABB KOMPETENCIÁK A MUNKAERŐPIACON



Forrás: (saját szerkesztés, 2025)

Az MI fejlődése továbbra is gyors, és a kutatások egyre inkább az általános mesterséges intelligencia (General AI) irányába haladnak, amely az emberhez hasonlóan többféle feladatot képes ellátni. Az átláthatóság és az etikai keretek kidolgozása alapvető fontosságú, hogy az MI iránti bizalom fennmaradjon. Noha sok kérdés még megválaszolatlan, az biztos, hogy az MI csak annyira lesz hatékony, amennyire azt az ember szabályozza. A jövőben, akár egy ötödik ipari forradalom során, a szuperintelligencia is megjelenhet a társadalomban.

Összességében az MI egyre inkább képes pótolni az emberi képességeket. De mi teszi az MI-t „emberivé”?

Az emberi kreativitás és a mesterséges intelligencia kreativitása közötti kapcsolat

„Az ember többek között attól ember, hogy számtalan olyan hülyeségre képes, amire a mesterséges intelligencia valószínűleg soha nem lesz” – Dippold Ádám (Dippold, 2021).

Az alapvető kérdés: mitől ember az ember? Az ember egy érző lény, aki érzelmekre hagyatkozva tud inspirálódni, alkotni vagy problémát megoldani. Ez a kreativitásunk gyökere. Ha nem lennének érzelmeink, mi sem lennének különbek a gépeknél. A mesterséges intelligencia nem képes érezni vagy inspirálódni. Viszont ennek ellenére már képes kiválóan utánozni az emberi hangulatot. A gépi tanulás napjainkban már odáig fejlődött, hogy egy érzelemmentes eszköz képes „érzelmekkel gondolkodni”. Ha egy MI képgeneráló programtól azt kérjük, hogy készítsen egy melankolikus hangulatú festményt, akkor képes lesz rá. A gép az emberi tudásból és érzelmekből merít „ihletet”. Például, honnan tudunk megkülönböztetni egy kutyát egy macskától? A válasz valószínűleg egyértelműnek tűnik számunkra, de az MI számára ez már egy komplexebb feladat. A gépi tanulás folyamata közben ugyanis ahhoz, hogy az MI képes legyen megkülönböztetni egy kutyás képet egy macskástól, több millió példát kell mutatni ezen állatokról, hogy felismerje őket. Az embernek elég legfeljebb három képet látnia egy adott dologról, hogy utána az már felismerhető legyen számára. Mégis hogyan lehetséges, hogy ez az embereknél lassabban tanuló gépezet képes olyan műfajokat, stílusokat és képeket kreálni, amiket ember még nem tudott?

Mi a különbség a humán és az MI kreativitása között?

Az emberi és a mesterséges intelligencia kreativitása közötti alapvető különbség az érzelmek és a tapasztalatok jelenléte vagy hiánya. Az emberi kreativitás érzelmi és kulturális hatások révén formálódik, míg az MI csupán adatfeldolgozáson alapul. Az emberi agy 86 milliárd neuronjával szemben az MI mesterséges neurális hálózatai lényegesen korlátozottabbak, és biológiai szükségletek sem akadályozzák működését. Ezáltal az MI folyamatosan képes dolgozni, növelve a produktivitást, különösen monoton feladatok esetén.

Az ember és az MI kreativitása közötti legjelentősebb eltérés az adatfeldolgozás sebességében rejlik. Míg egy ember számára lehetetlen a TikTok összes videójának megtekintése, az MI ezt másodpercek alatt elvégezheti. Ez azonban nem valódi kreativitás, hanem pusztán az óriási adatmennyiség feldolgozásának képessége.

Összegzésül: az MI nem az emberi gondolkodás analógiájára működik, hanem az ember által meghatározott szabályok szerint. Dr. Alan D. Thompson vizsgálata szerint a ChatGPT tízből hét teszten jobban teljesített, mint az adott szakterületek szakemberei. Ez azonban nem intellektuális fölényből, hanem az emberinél nagyobb adathozzáférésekből fakad. Az MI nem rendelkezik önálló erkölcsi irányítással, mivel működését emberi programozók alakítják („AI + IQ Testing (Human vs. AI)”, 2021).

Mi a közös az emberi és az MI-kreativitásában?

A kreativitás az érzelmek és gondolatok kifejezése, valamint a problémamegoldás képessége. Bár az MI képes komplex problémák megoldására, valódi innovációra nem, mivel csak meglévő adatok kombinációjára épít.

A modern kreativitás gyakran adott alkotások továbbfejlesztésén alapul. Az MI hatékony eszköz lehet az alkotási folyamat támogatásában, de az intellektuális áttörésekhez emberi intuíció és eredetiség szükséges. Míg az ember kreativitása intuícióra és logikára épül, az MI algoritmusok és adatelemzés révén működik (Russell, 2019).

Mind az ember, mind az MI képes tanulni és alkalmazkodni: az ember tapasztalatok alapján, az MI pedig adatalapú finomítással. Az információgyűjtés közös vonás, de az ember az érzékszerveire, míg az MI hatalmas adatbázisokra támaszkodik.

A mesterséges intelligencia fejlődése és hatékonysága továbbra is emberi támogatást igényel. Az MI nem az emberiségre leselkedő fenyegetésként értelmezendő, hanem olyan eszközként, amely növeli a hatékonyságot, új lehetőségeket teremt, és támogatja az alkotófolyamatokat a művészet, a tudomány és a zene területén.

Primer kutatás ismertetése és konklúzió

A kvalitatív kutatás során mélyinterjúk készültek különböző szakágak képviselőivel – informatikusokkal, művészeti oktatókkal, pszichológussal, mérnökkel, jogással és vállalkozókkal –, hogy átfogó képet kapjak a témáról. A kvantitatív kutatás egy 293 fős kérdőívre épült, amelyben főként informatikai, üzleti és vállalkozói szektorban dolgozók vettek részt, lehetőséget biztosítva a statisztikai elemzésre. A válaszadók többsége szerint az MI nem képes önálló, eredeti ötletekre, hanem emberi tudásra és algoritmusokra támaszkodik. Az interjúk alapján az MI hatékonyan automatizálja a technikai és rutinszerű feladatokat, de autonóm kreativitás és érzelmi kifejezés terén korlátozott. Különösen a kreatív iparágak képviselői hangsúlyozzák az emberi részvétel fontosságát.

A kérdőív eredményei szerint az MI-t a legtöbben hatékony kiegészítő eszköznek tartják, amely növeli a termelékenységet, de nem helyettesíti az emberi kreativitást. Bár az MI előnyeit elismerik, többen aggodalmukat fejezik ki az emberi kontroll csökkenése miatt. Összességében az MI hatékonysága vitathatatlan, de hosszú távú hatásai megosztóak.

Az elvégzett kvalitatív és kvantitatív kutatás eredményei alapján a következő válaszokat kaptam a kutatási kérdésekre:

1. Képes-e a mesterséges intelligencia valódi kreativitásra, vagy csak az emberi kreativitás bővítményeként működik?

A válaszadók többsége úgy véli, hogy a mesterséges intelligencia nem rendelkezik valódi kreativitással, hanem inkább az emberi kreativitás kiterjesztéseként vagy eszközeként működik. Az MI-algoritmusok előre meghatározott minták és adatbázisok alapján hoznak létre tartalmakat, így kreatív megoldásaik alapvetően az emberi tudásra és programozásra épülnek. Az MI képes új ötletek generálására, de ez az ember által meghatározott korlátok között történik és merőben különbözik a humán kreativitás spontán és intuitív jellegétől.

2. Milyen módon egészíti ki vagy helyettesíti az MI az emberi kreativitást a problémamegoldásban és az innovációban?

Az interjúalanyok megítélése szerint a mesterséges intelligencia értékes segítséget nyújthat a kreatív folyamatokban, különösen az adatgyűjtés, az elemzés és az ismétlődő feladatok elvégzése során. Az MI például gyorsabb adatfeldolgozást és szélesebb körű mintafelismerést tesz lehetővé, ami jelentősen hozzájárulhat a problémamegoldás hatékonyságához. Többen rámutattak arra, hogy az emberi intuíció és empátia továbbra is nélkülözhetetlen szerepet játszik az innovatív ötletek létrehozásában, így az MI inkább kiegészíti, semmint helyettesíti az emberi kreativitást.

3. Milyen etikai és társadalmi következményekkel járhat, ha az MI egyre nagyobb szerepet kap a kreatív munkában?

A válaszadók jelentős része lehetséges etikai problémaként tekint a mesterséges intelligencia egyre növekvő szerepére a kreatív iparágakban. Aggodalmukat fejezték ki a munkaerőpiac változásaival és a kreatív munkahelyek esetleges megszűnésével kapcsolatban, valamint azzal, hogy a digitális művészet és tartalomgyártás az MI révén az eredetiséget veszélyezteti. Társadalmi szempontból fontosnak tartják, hogy megfelelő szabályozási keretek között alkalmazzuk az MI-t, figyelembe véve az adatbiztonságot és a személyiségi jogokat.

4. Fejlettebb lehet-e az MI kreativitása az emberi kreativitásnál?

Az eredmények alapján a válaszadók többsége úgy véli, hogy az MI kreativitása nem lépheti át az emberi kreativitás határait, mivel annak alapja elsősorban az emberi tudás és programozás. Bár az MI képes komplex problémamegoldási folyamatokra, a kreativitás valódi spontaneitása és az érzelmek továbbra is emberi sajátosság marad.

5. Mennyire érzik kirekesztve vagy behelyettesítve az emberek magukat a mesterséges intelligencia által? Vagyis az MI árt vagy használ a társadalomnak?

A válaszadók különböző nézőpontokat képviselnek ebben a kérdésben, de válaszaikból kiderül, hogy sokan tartanak a mesterséges intelligencia túlzott térhódításától, mivel az a kreatív munkavállalók kiszorításához vezethet. Ugyanakkor vannak, akik úgy vélik, hogy az MI pozitív szerepet tölt be, mert az emberek munkáját támogatja, és az ismétlődő feladatok átvállalásával nagyobb teret enged a kreatív gondolkodásnak. A társadalmi hatás tehát nagyrészt attól függ, hogyan alkalmazzuk az MI-t, és mennyire sikerül megtalálni az ember és gép közötti optimális egyensúlyt.

A kutatás eredményei alapján a mesterséges intelligencia jelenleg támogató szerepet tölt be az emberi kreativitásban, elsősorban kiegészítő eszközként funkcionálva. Nem rendelkezik valódi kreativitással, hanem ismétlődő és időigényes feladatokat automatizál, lehetővé téve az alkotók számára, hogy komplex, érzelmileg gazdag munkákra összpontosítsanak. Az MI hatékonyságát elsősorban adatelemzés és mintafelismerés terén ismerik el, de algoritmusokra épülő döntéseiből hiányolják az emberi intuíciót és érzelmi érzékenységet.

Az MI kreatív iparágakra gyakorolt hatása etikai és társadalmi dilemmákat vet fel. Felmerül a művészi önállóság csökkenése, valamint az emberi eredetű művészet devalválódásának veszélye, ezért szabályozási és etikai keretek kidolgozása szükséges. Bár elméletileg az MI kreativitása túlszárnyalhatná az emberit, az érzelmi és kulturális tényezők komplexitása miatt a teljes imitációja valószínűtlen.

Összefoglalás

Az emberi kreativitás és a mesterséges intelligencia egyaránt lebilincselő, komplex jelenségek, amelyek a maguk módján szolgálják az emberiséget. Bár eltérő módon működnek, mégis közösen formálják mindennapjainkat, befolyásolják a társadalmat és hatással vannak a jövőre. Vajon lehet-e az emberi kreativitást a mesterséges intelligenciával helyettesíteni? A kutatás előrehaladtával a válasz fokozatosan egyértelművé vált: az emberi kreativitás pótolhatatlan.

Bár a mesterséges intelligencia jelentősen növeli az emberi hatékonyságot és képes bizonyos folyamatok automatizálására, továbbra sem képes meghaladni azokat a komplex humán képességeket, mint az empátia, az intuíció vagy az érzelmi intelligencia. Az emberi tudat és kreativitás olyan mélységeket rejt, amelyek jelenleg elérhetetlenek a gépi rendszerek számára.

Az élet szépségeit olyan apró részletekben találjuk meg, amelyeket egy gép sosem fog megérteni: egy meleg nyári napon a hűvös szellő simogatása, a madarak csicsergése vagy éppen az, ahogy a nap végén leülünk és elmerülünk a kedvenc könyvünkben. Ezek a pillanatok nemcsak szórakoztatnak, hanem mélyebben is hatnak ránk; az ilyen pillanatok tesznek minket emberekké, érző és hálás lényekké. Nemcsak azért létezünk, hogy legyünk, hanem hogy érezzünk, tapasztaljunk és értelmezzük a világot.

Személyes véleményem szerint a mesterséges intelligencia önmagában nem káros, azonban határt kell szabnunk a használatának. Amikor hagyjuk, hogy a technológia átvállalja a gondolkodás szerepét, az emberiség a restség felé sodródik, elveszítve azokat a képességeket, amelyek egykor a fejlődés és az innováció motorjai voltak. Sydney J. Harris bölcsen figyelmeztetett minket: „Az igazi veszély nem abban rejlik, hogy a számítógépek emberek módjára fognak gondolkodni, hanem hogy az emberek kezdenek el úgy gondolkodni, mintha gépek lennének” (Sydney J. Harris idézetek, 2022). Ezek a szavak intenek arra, hogy mindenkor megbecsüljük és megőrizzük emberi mivoltunkat.

A valódi fenyegetés az, hogy társadalmunk túlzottan gépiessé válik. Csányi Vilmos Teremtő képzelet című művében az emberi kreativitást olyan, szimbolikus gondolkodáson alapuló képességként írja le, amely az evolúció során alakult ki, és lehetővé teszi a valóság új szempontok szerinti értelmezését, valamint a jövő lehetséges változatainak elképzelését. Ez a teremtő képzelet a kulturális és tudományos fejlődés alapja, amelyet a mesterséges intelligencia nem képes hitelesen helyettesíteni. A kreativitás nem csupán az egyéni gondolkodás eszköze, hanem az emberi közösségek fennmaradásának és fejlődésének alapfeltétele. A képzelet révén képesek vagyunk közös történeteket, értékeket és célokat alkotni – ezek adják a társadalmak kohézióját. A teremtő képzelet tehát nemcsak kulturális vívmányaink forrása, hanem az emberi faj sajátos túlélési stratégiája is (Csányi, 2024). Mindez arra utal, hogy a kreativitás nem váltható ki technológiai eszközökkel: ne hagyjuk, hogy emberségünk kincsei – az érzelmek, az empátia, az alkotói lelkesedés – eltűnjenek vagy kiszoruljanak a mesterséges intelligencia által. Őrizzük meg és védjük emberi mivoltunkat, mert csak az ember képes valódi autentikus kreatív alkotásra.

Köszönetnyilvánítás

Ezúton szeretném kifejezni hálámat és köszönetemet Vass Vilmosnak, aki szakmai támogatásával, értékes tanácsaival és útmutatásával jelentős mértékben hozzájárult e tanulmány elkészítéséhez.

Irodalomjegyzék:

AI + IQ testing (human vs AI) (2021, augusztus 16). Dr Alan D. Thompson – *LifeArchitect.AI*. <https://lifearchitect.ai/iq-testing-ai/>

Albert Einstein idézet (2022). <https://www.citatum.hu/idezet/131112> Letöltés ideje: 2024. november 6.

Boden, M. A. (1996). *Artificial Intelligence* (p. 1). Academic Press.

- Boden, M. A. (2004). *The Creative Mind*. Routledge.
- Coda Change (2020, november 4). *The Psychology of Creativity* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=aq5LeZPD6g0>
- Coleman, G., Bender, A., Hu, K., Sharpe, S., Schumann, A., Wang, Z., Bagavathiannan, M., Boyd, N., & Walsh, M. (2022). Weed detection to weed recognition: reviewing 50 years of research to identify constraints and opportunities for large-scale cropping systems. *Weed Technology*, 36, 1-50. https://www.researchgate.net/figure/A-graphical-representation-of-an-artificial-neural-network-ANN-architecture-tested-in_fig2_365066976
- Csányi V. (2024). *Teremtő képzelet*. Open Books.
- Csikszentmihályi M. (2008). *Kreativitás: A flow és a felfedezés, avagy a találékonyosság pszichológiája*. Akadémiai Kiadó.
- Dippold Á. (2021, augusztus 12). *Tényleg elpusztítja az emberiséget a mesterséges intelligencia?* Qubit. <https://qubit.hu/2021/08/12/tenyleg-elpusztitja-az-emberiseget-a-mesterseges-intelligencia>
- Ertel, W. (2017). *Introduction to Artificial Intelligence*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58487-4>
- MLM Figyelő (2018, december 24). *A kreativitás az, amikor az intelligencia jól szórakozik. – Albert Einstein*. <https://mlmfigyelo.hu/2018/12/24/a-kreativitas-az-amikor-az-intelligencia-jol-szorakozik-albert-einstein/>
- Fodor L. (2007). *A kreatív személyiség*. <https://www.oracler.ro/fodlink/a%20kreativ%20szemely.html>
- Jackson, P. C. (1985). *Introduction to artificial intelligence* (2nd, enl. ed kiad.). Dover.
- Kéri S. (2018). *A mentális zavarok neurobiológiai alapjai*. http://www.cogsci.bme.hu/~ktkuser/KURZUSOK/BMETE47MC30/2018_2019_1/Kogn_Neuropszi_BIOLOGIA.pdf
- Lexiq (2021). *Kreativitás jelentése*. <https://lexiq.hu/kreativitas>
- Michael Mashall (2021, június 7). Google has mapped a piece of human brain in the most detail ever. *New Scientist*, 66(8). <https://www.newscientist.com/article/2279937-google-has-mapped-a-piece-of-human-brain-in-the-most-detail-ever/>
- National Gallery of Canada (2017, április 27). *Lectures: Exploring the Psychology of Creativity* [Video recording]. <https://www.youtube.com/watch?v=KxGPe1jD-qY>
- NetMasters (2021, június 11). *Neurális hálózatok: A kapcsolat az emberi idegrendszer és a mesterséges intelligencia közt*. Netmasters. <https://netmasters.hu/blog/neuralis-halozatok-a-kapcsolat-az-emberi-idegrendszer-es-a-mesterseges-intelligencia-kozt/>
- Russell, S. J. (2019). *Human compatible: Artificial intelligence and the problem of control*. Viking.
- Sawyer, R. K. (2006). *Explaining creativity: The science of human innovation*. Oxford University Press.
- Schwab, K. (2016, január 14). *The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2016/01/the-fourth-industrial-revolution-what-it-means-and-how-to-respond/>
- Quotepark.com (2021, június 3). *Ha lenne egy órád egy probléma megoldására, akkor 55 percet.....* Quote-park <http://quotepark.com/hu/idezetek/2091816-albert-einstein-ha-lenne-egy-oram-egy-problema-megoldasara-akkor/>
- Sydney J. Harris idézetek (2022). https://www.citatum.hu/szerzo/Sydney_J_Harris
- Szakács R., & Janka Z. (2023). A kreativitás idegtudománya, avagy megragadható-e a megfoghatatlan? *Orvosi Hetilap*, 164(18), 683-693. <https://doi.org/10.1556/650.2023.32758>
- Tegmark, M. (2017). *Life 3.0: Being human in the age of artificial intelligence (First edition)*. Alfred A. Knopf.
- World Economic Forum (2025, január 7). *The Future of Jobs Report 2025*. <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/infographics-94b6214b36/> Letöltés ideje: 2025. május 7.
- World Economic Forum (2020, október 21). *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*. <https://www.weforum.org/stories/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>
- Vass V. (2012). *A kreatív iskola*. <https://www.anyanyelv-pedagogia.hu/cikkek.php?id=374>
- Vass V. (2016). A kreativitás fejlesztésének folyamata. *Pedacta*, 6(1), 28-39. https://padi.psiedu.ubbcluj.ro/pedacta/article_6_1_3_28-39.pdf

TALENTUM ROVAT

Pszichopedagógusként, trénerként és coachként régóta dolgozom olyan közegben, ahol az inklúzió, az érzékenyítés és a személyes fejlődés hangsúlyos. Az évek során a civil szféra, az oktatás és a közösségi projektek mellett a HR és az üzleti gondolkodás világa is egyre közelebb került hozzám – ebben meghatározó szerepe volt a HR-tanácsadó mesterszaknak, ahol megismerhettem a diverzitásvállalás intézményes lehetőségeit is. 2025 januárjában végeztem el a Budapesti Metropolitan Egyetemen a HR-tanácsadó mesterszakot. A képzés során nemcsak elméleti tudást, hanem üzleti és startup szemléletet is kaptam – ezek a tapasztalatok jelentősen hozzájárultak a kutatási témám kialakulásához, melyben szerettem volna ötvözni eddigi tudásom az újonnan szerzettel. Szakdolgozatom az autista személyek nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésének lehetőségeit vizsgálta HR-szemszögből. A kutatásomat és szakmai gyakorlatomat az Aura Egyesülettel való együttműködésben végeztem, ahol évek óta tartok foglalkozásokat autista fiatalokkal. Munkám célja, hogy hidat képezzek a HR-szakma és a neurodiverzitás között, és hozzájáruljak egy befogadóbb, tájékozottabb munkaerőpiac kialakításához.

Kemenes-Nagy Dominika

KEMENES-NAGY DOMINIKA

NYITÁS A NEURODIVERZITÁS FELÉ – AUTISTA SZEMÉLYEK FOGLALKOZTATÁSA HR-SZEMSZÖGBŐL

Témavezető: Tarczali Patrícia

A tanulmány célja, hogy feltérképezze az autizmus spektrumzavarral élő személyek nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatásának lehetőségeit és kihívásait, különös tekintettel a HR-szakma szerepére. A kutatás kvalitatív és kvantitatív módszertant alkalmazott: félstrukturált interjúk és 127 fős munkáltatói kérdőíves felmérés alapján vizsgálta a munkáltatói attitűdöket, motivációkat, tapasztalatokat. Az eredmények rávilágítanak, hogy bár sokszor a nyitottság megvan, a foglalkoztatás sikere a megfelelő támogatási struktúrák meglétén múlik. Kiemelten fontosak a civil szervezetek, mint az AURA Egyesület, amelyek gyakorlatorientált programokkal segítik a beilleszkedést. A tanulmány javaslatokat fogalmaz meg a HR-gyakorlatok fejlesztésére, valamint bemutatja az AutiSourcing koncepcióját, mint egy lehetséges digitális közvetítői megoldást.

Bevezetés

A megváltozott munkaképességű (MMK) személyek – köztük az autizmus spektrumzavarral élők – foglalkoztatása *összetett társadalmi és gazdasági kérdés*. (Szellő, 2013; Cseh, 2014). A hazai munkaerőpiacon évek óta fennálló munkaerőhiány és a vállalati környezetet érintő diverzitási kihívások fokozott figyelmet igényelnek a hátrányos helyzetű csoportok integrációjára vonatkozóan.

Az autista munkavállalók munkaerőpiaci jelenléte továbbra is alacsony (KSH, 2012), annak ellenére, hogy számos esetben olyan kognitív és munkavégzési jellemzőkkel rendelkeznek, amelyek jól illeszkednek bizonyos munkakörökhöz – ilyen például a precizitás, a monotoniatűrés vagy a szabálykövetés (Farkas, 2013). A *HR-szakmának kiemelt szerepe lehet abban*, hogy az autista személyek foglalkoztatását ne akadályként, hanem *lehetőségként kezelje*, és eszközöket kínáljon a munkáltatók számára a megfelelő környezet és támogatási struktúra kialakításához.

A tanulmány célja, hogy bemutassa azokat a legfontosabb akadályokat és támogató tényezőket, amelyek befolyásolják az autista személyek nyílt munkaerőpiaci foglalkoztatását. Ennek részeként kvantitatív kutatás keretében munkáltatói attitűdöket, tapasztalatokat és támogatási igényeket térképeztem fel, valamint bemutatásra kerül az AURA Egyesület jógyakorlata is. *A kutatás célja, hogy a HR-szakemberek és döntéshozók számára gyakorlati támpontokat adjon a befogadóbb, neurodiverzitást támogató munkahelyek kialakításához.*

Szakirodalmi háttér

A megváltozott munkaképességű személyek (MMK) fogalma a munkavégző képesség részleges vagy tartós csökkenésére utal, amely érintheti a testi, érzékszervi, értelmi vagy pszichoszociális működést. A komplex minősítési rendszer alapján az érintettek különféle támogatási formákra jogosultak, de munkaerőpiaci integrációjuk továbbra is nehézségekbe ütközik (Juhász, 2010).

Kemenes-Nagy Dominika HR tanácsadó MSc, pszichopedagógus

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.6>

Az *autizmus spektrumzavar* (ASD) egy fejlődési zavarok közé tartozó állapot, amelyet a szociális interakciók és kommunikáció zavara, valamint a rugalmatlan viselkedési mintázatok jellemeznek. Bár az autizmus egyénenként változóan jelenik meg, több esetben megfigyelhető a részletekre való odafigyelés, monotóniatűrés és rendszerben való gondolkodás képessége – ezek a tulajdonságok a megfelelő munkakörökben erősségként jelenhetnek meg (AOSZ, 2024).

A „*neurodiverzitás*” koncepciója – amely az autizmust nem deficites állapotként, hanem az emberi különbözőség természetes formájaként kezeli – egyre hangsúlyosabb szerepet kap a foglalkoztatási- és HR-stratégiákban is. Ennek ellenére a nyílt munkaerőpiacon történő elhelyezkedéshez továbbra is jelentős akadályokat jelent a munkáltatói információhiány, a rugalmatlan szervezeti kultúra és a támogatási rendszerek korlátozott elérhetősége (Baumer, & Frueh, 2023; Szabó, 2023).

Kiváltképpen elgondolkodtató adatok ezek a jelenlegi kvótarendszer tükrében, amely alapján a legalább 25 főt foglalkoztató munkáltatóknak alkalmazottaik legalább 5%-át megváltozott munkaképességű személyekből kell biztosítaniuk (Nagymáté, 2020). E szabályozás be nem tartása esetén rehabilitációs hozzájárulást kell fizetniük, amelynek összege 2025-ben évente 2.617.200 Ft személyenként (Érték vagy!, 2025). A gyakorlatban ez *jelentős költségterhet* jelenthet, és sok vállalat – ahelyett, hogy foglalkoztatna MMK munkavállalót – inkább megfizeti a hozzájárulást a lehetőségek ismeretében hiányában, illetve a megfelelő munkakör, mentoráció hiányára, akadálymentesítési problémákra hivatkozva (GVI, 2022).

A *komplex minősítési rendszer* a megváltozott munkaképességű személyek ellátási és foglalkoztatási jogosultságának meghatározására szolgáló eljárás, amelyet az orvosi, szociális és foglalkoztathatósági szempontokat egyaránt vizsgáló szakértői bizottság végez. A rendszer *célja*, hogy a *rászorulókat a képességeikhez és egészségi állapotukhoz illeszkedő támogatásban részesüljenek*, beleértve a rehabilitációs járadékot vagy az egészségkárosodási és rehabilitációs ellátást. A minősítés eredményeképp megállapított rehabilitálhatóság nemcsak a pénzbeli ellátásokra, hanem a foglalkoztatás típusára is hatással van (Egységes Fogyatékosügyei Információs Portál, n.d.; Juhász, 2010; Szellő, 2009).

A *támogatott foglalkoztatás* lényege, hogy a megváltozott munkaképességű személyek valós munkakörnyezetben, de strukturált támogatás – például egyéni mentorálás vagy segítő szervezet közreműködése – mellett végezzenek munkát. Ez különbözik a védett munkahelytől, ahol kizárólag fogyatékosággal élő vagy MMK személyek dolgoznak. A támogatott foglalkoztatás célja, hogy fokozatosan integrálja a célcsoportot a nyílt munkaerőpiacra, hosszú távú munkavállalási lehetőségeket kínálva számukra. Bár jogszabályi szinten léteznek az ezt támogató programok, gyakorlati megvalósításuk sok esetben az erőforráshiány és az együttműködő munkáltatók hiánya miatt korlátozott (Cseh, 2021; Juhász, 2010).

Módszertan

A tanulmány a 2024 tavaszán és őszén zajló kutatás eredményeit mutatja be, amely kvalitatív és kvantitatív módszereket egyaránt alkalmazott. A cél az volt, hogy feltárjuk a megváltozott munkaképességű (MMK), különösen az autizmus spektrumzavarral élő személyek munkaerőpiaci lehetőségeit, valamint a munkáltatói oldal motivációit, tapasztalatait és igényeit.

A kvalitatív szakaszban félstrukturált mélyinterjúk készültek az AURA Egyesület foglalkoztatási programjának szakembereivel, mentoraival és a programban részt vevő munkáltatókkal. Összesen hat interjú készült, amelyek célja az volt, hogy feltérképezzék az autista munkavállalók foglalkoztatásának gyakorlati kihívásait, a támogató eszközöket és a jógyakorlatokat (AURA Egyesület interjúk, 2024).

A kvantitatív szakaszban egy online kérdőíves kutatás valósult meg, amelyet 127 HR szakember/cégvezető és/vagy munkáltató töltött ki. A kérdőív célja az volt, hogy adatot gyűjtsünk az MMK és

autista munkavállalók foglalkoztatásával kapcsolatos jelenlegi gyakorlatokról, attitűdökről, motivációkról, akadályokról és támogatási igényekről. A minta nem reprezentatív, de informatív képet ad különböző méretű és szektorú szervezetek gyakorlatáról. A kérdések zárt és félig nyitott formátumban készültek.

A vizsgálat fő kutatási kérdései a következők voltak:

- Milyen motivációk ösztönzik a munkáltatókat MMK és autista munkavállalók alkalmazására?
- Milyen kompetenciák fejlesztésére lenne szükség a sikeres foglalkoztatásért?
- Milyen szemlélettel vannak jelen a munkáltatók a neurodiverzitást tekintve?
- Milyen tényezők segítenék elő a sikeres és hosszú távú integrációt a nyílt munkaerőpiacon?

A kutatás során külön figyelmet fordítottunk a támogatási lehetőségek (például mentorálás, érzékenyítő tréningek, információs platformok) ismertségére és igénybevételére, mivel ezek a gyakorlati beavatkozások kulcsfontosságúak lehetnek a HR-szakma számára a neurodiverzitás befogadásában és inkluzív munkahelyek létrehozásában.

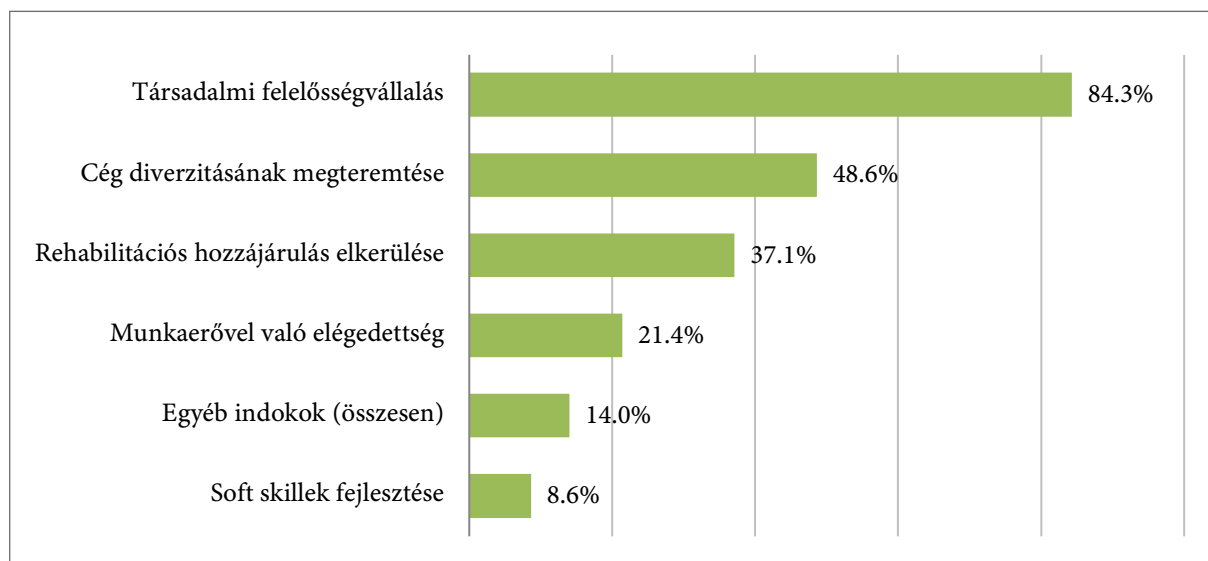
Eredmények

Munkáltatói tapasztalatok és motivációk

A kvantitatív kérdőívet kitöltő 127 munkáltató közül a válaszadók 56%-a jelezte, hogy foglalkoztatott már megváltozott munkaképességű (MMK) személyt, míg csupán 15%-uk számolt be autizmus spektrumzavarral élő munkavállalóval kapcsolatos tapasztalatról. Ez utóbbi arány jól mutatja, hogy az autista személyek továbbra is alulreprezentáltak a nyílt munkaerőpiacon.

A munkáltatói motivációkat illetően a leggyakoribb válasz a társadalmi felelősségvállalás volt (84%), amit a diverzitás növelésére való törekvés (48%) és a rehabilitációs hozzájárulás elkerülése (37%) követett. Emellett 33% korábbi pozitív tapasztalatokat, míg 31% a munkaerőhiány enyhítését említette fő indokként. Ezeket az arányokat az *1. számú ábra* szemlélteti:

1. ÁBRA: MUNKÁLTATÓI MOTIVÁCIÓK MMK MUNKAVÁLLALÓK ALKALMAZÁSÁRA



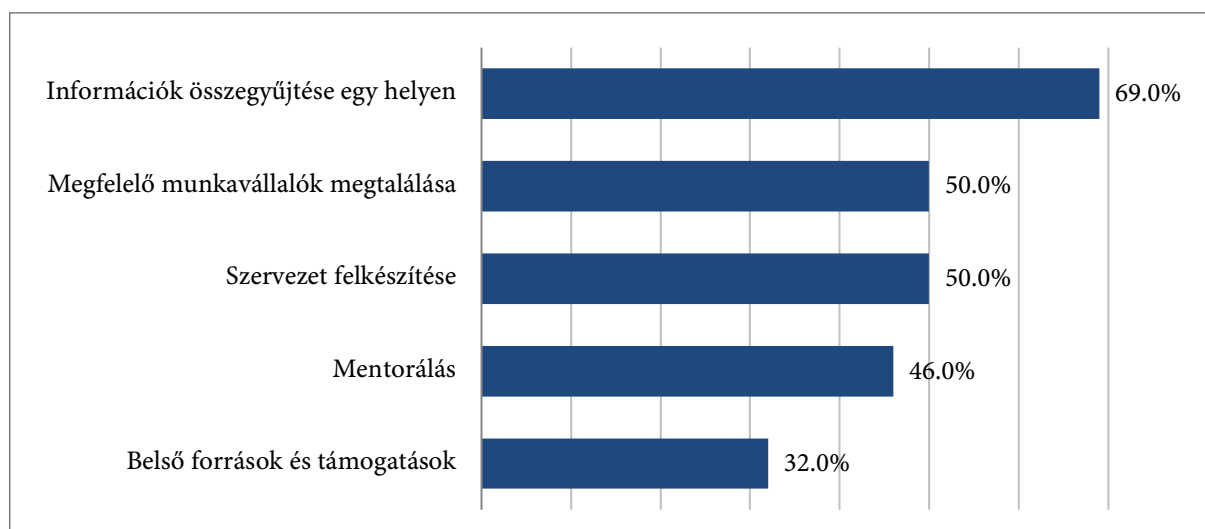
Forrás: saját kutatás, 2024

Kihívások és támogatási igények

A nyílt kérdések és a zárt válaszok alapján egyértelműen kirajzolódott, hogy a munkáltatók legnagyobb nehézségei közé tartozik az információhiány, a neurodiverzitás témakörének ismeretlensége, valamint a gyakorlati felkészültség hiánya. A válaszadók jelentős része nyitott lenne autista személyek alkalmazására, ha ehhez elérhető szakmai segítséget kapnának.

A megváltozott munkaképességű személyek sikeres foglalkoztatását segítő legfontosabb tényezőkről szóló kérdésre a válaszadók 69%-a úgy válaszolt, hogy szükség lenne az információk egy helyen való elérhetőségére, 46% a mentorálást, 50% pedig a szervezeti felkészítést említette kulcsfontosságú tényezőként. Belső források hozzáférhetősége és anyagi támogatások (például állami segítség) is többször megjelentek a válaszokban, mint kulcsfontosságú megsegítési formák.

2. ÁBRA: MI SEGÍTENÉ A MUNKÁLTATÓKAT MMK MUNKAVÁLLALÓK ALKALMAZÁSÁBAN?



Forrás: saját kutatás, 2024

A válaszok alapján jól látszik, hogy a munkáltatók jelentős része nyitott lenne autista személyek alkalmazására, amennyiben elérhető szakmai segítséget kapnának.

Neurodiverzitás ismerete és befogadás

A válaszadók több mint fele nem ismeri a neurodiverzitás fogalmát vagy csak részlegesen érti azt. Ez is alátámasztja az érzékenyítő képzések szükségességét. A válaszadó munkáltatók 46%-a mentorálást tartana szükségesnek, de csupán 23 szervezet használ jelenleg ilyen támogatást, legtöbbször az AURA Egyesület révén.

Az adatok azt mutatják, hogy a sikeres integrációhoz nemcsak belső nyitottság, hanem külső támogató rendszer is szükséges, amelynek kialakításában a civil szervezetek, mint az AURA Egyesület, kulcsszerepet játszhatnak (AURA Egyesület, 2023; GVI, 2022).

Kompetenciaszükségletek és hiányosságok a szervezeti oldalon

A válaszok alapján a munkáltatók az MMK munkavállalók alkalmazása során elsősorban az alábbi kompetenciákat tartják kulcsfontosságúnak: informatikai alapismeretek (kiemelten az Excel használata), kommunikációs és szociális készségek (37%), valamint idegennyelv-tudás (30%). Emellett többen említették a megbízhatóságot, precizitást, igényességet, fizikai terhelhetőséget és

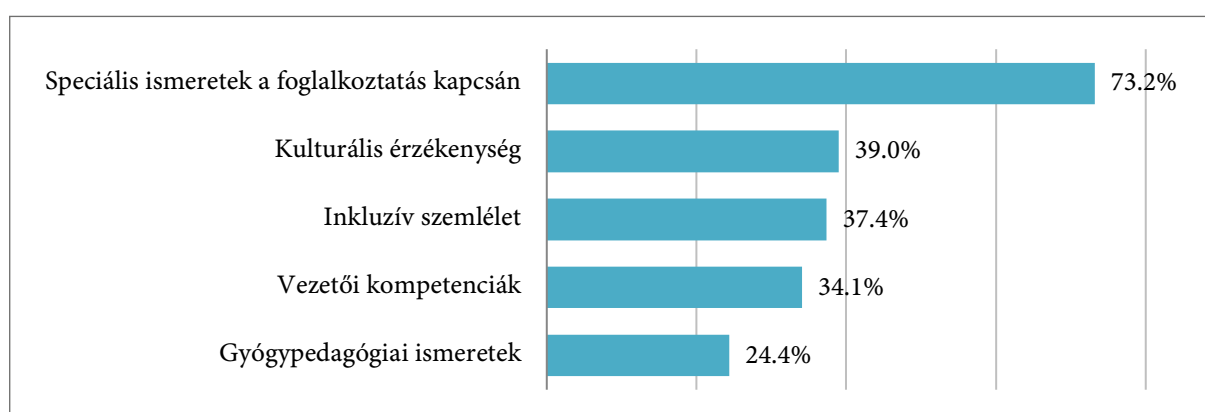
szorgalmat is. Egy válaszadó által megfogalmazott „barátságosság” kifejezés jól összefoglalja azokat az emberi tényezőket (szociabilitás, önismeret), amelyek elősegítik a beilleszkedést.

A szervezeti oldalon a leggyakrabban hiányolt kompetenciák közé tartozott:

- a speciális ismeretek hiánya (90 válaszadó említette),
- a kulturális érzékenység és inkluzív szemlélet (a válaszadók mintegy 30%-a),
- a vezetői kompetenciák és felkészültség (szintén ~30%),
- valamint kisebb arányban a gyógypedagógiai ismeretek hiánya.

A kutatás megerősíti, hogy az MMK személyek foglalkoztatásához nemcsak a munkavállalók készségei, hanem a szervezet és a vezetés attitűdje, tudása és nyitottsága is alapvető feltétel. A kulturális és strukturális *felkészültség hiánya jelentős gátja lehet* a befogadásnak.

3. ÁBRA: KOMPETENCIA-FEJLESZTÉSI SZÜKSÉGLETEK – MUNKÁLTATÓI OLDAL



Forrás: saját kutatás, 2024

Digitális közvetítő platformok iránti nyitottság – az AutiSourcing koncepciója

A kutatás során rákérdeztünk arra is, hogy a válaszadók találkoztak-e már neurodiverzitásra specializált állásplatformmal. A válaszadók döntő többsége (több mint 90%) nem ismer ilyen típusú kezdeményezést, *ugyanakkor jelentős nyitottságot mutattak* egy ilyen eszköz iránt.

Az AutiSourcing egy általam fejlesztett koncepció, amelynek célja, hogy digitális eszközökkel közvetítsen autista álláskeresők és munkáltatók között, mentorálási lehetőségeket biztosítson és érzékenyítő anyagokat tegyen elérhetővé HR-szakemberek számára. A felmérés eredményei szerint a platform iránti érdeklődés erős lenne, különösen akkor, ha a gyakorlati bevezetés során támogatást és edukációt is nyújt.

A neurodiverzitás és a megváltozott munkaképességű (MMK) munkavállalók foglalkoztatási lehetőségeinek megítélése alapján az adatokat kitöltő szervezetek közül sokan még nem rendelkeznek alapos tudással e területről. A válaszok rávilágítanak arra, hogy az MMK-s munkavállalók sikeres integrációját leginkább az információk elérhetősége, a megfelelő munkaerő kiválasztása, valamint a mentorálási programok segítik elő. A válaszadók legszívesebben adminisztratív vagy könnyű fizikai pozíciókban foglalkoztatnák őket, míg az elvárt kompetenciák között az informatikai és kommunikációs készségek kerültek előtérbe. A szervezeti oldalról jelentkező hiányosságok közül a kulturális érzékenység és az inkluzív vezetői kompetenciák fejlesztésére lenne szükség. A kutatás rámutat arra, hogy a neurodiverzitás fogalmának szélesebb körű megismertetése és az érzékenyítés a kulcs az inkluzív munkahelyi környezet kialakításában.

Jógyakorlat

Az AURA Egyesület Magázóna programja

Az AURA Egyesület Magyarország egyik vezető civil szervezete az autizmussal élő emberek társadalmi integrációjának támogatásában. Kiemelt programjuk, a Foglalkoztatási Program, célzottan segíti az autista fiatal felnőttek felkészítését és támogatását a nyílt munkaerőpiaci elhelyezkedésben.

A Foglalkoztatási Program az Egyesület által kifejlesztett ATF (Autizmus-specifikus Támogatott Foglalkoztatás) módszertanára épül, amelynek részletes kézikönyve (AURA Egyesület, 2021) kidolgozott irányelveket ad a személyre szabott mentorálásra, a munkáltatók felkészítésére és az utánkövetésre. A program célja nemcsak a munkavállalás elindítása, hanem a munka világára való komplex felkészítés is, beleértve az önismereti, szociális és gyakorlati készségek fejlesztését.

A program főbb elemei:

- Egyéni mentorálás: az autista álláskeresők személyes erősségeinek és nehézségeinek feltérképezése, valamint a célzott támogatás biztosítása az elhelyezkedés előtti és utáni időszakban.
- Magázóna Program: csoportos felkészítő foglalkozás-sorozat, mely a munkahelyi elvárásokra, szociális és fizikai helyzetek gyakorlására és megvitatására fókuszál.
- Munkáltatói érzékenyítés: workshopok és konzultációk segítik a fogadó munkahelyeket a neurodiverzitás jobb megértésében.

A kvalitatív interjúk alapján megállapítható, hogy a Magázóna Program hozzájárult a résztvevők önbizalmának növeléséhez, szorongásaik csökkentéséhez, valamint több esetben hosszú távú elhelyezkedéshez vezetett. A program hatására nemcsak az autista személyek, hanem a munkáltatók és a munkaközösségek is fejlődtek: növekedett a rugalmasság, a türelem és a befogadás (AURA Egyesület interjúk, 2024).

A Magázóna tapasztalatai azt mutatják, hogy a megfelelő előkészítéssel és közvetítéssel a neurodiverzitás nem kockázat, hanem lehetőséget jelent a munkahelyi közösségek számára. A program modellértékű lehet más civil- és állami szereplők számára is, különösen a HR-gyakorlatok adaptálása szempontjából.

Következtetések és javaslatok

Lehetőségek a nyitott és támogató munkahelyek felé

A kutatás eredményei alapján egyértelműen látható, hogy a HR-szakma kulcsszerepet játszhat az autista személyek munkaerőpiaci integrációjában. Az alacsony tapasztalati arány ellenére erős nyitottság mutatkozik a munkáltatók részéről, különösen akkor, ha ehhez strukturált támogatást, például mentorálást és információs platformot kapnak.

A sikeres foglalkoztatás előfeltétele a munkahelyi környezet tudatos felkészítése, a kollégák érzékenyítése, valamint a munkakörök adaptálása a neurodivergens munkavállalók igényeihez. A jógyakorlatként bemutatott AURA Egyesület Foglalkoztatási programja és az AutoSourcing koncepció jó példaként szolgálhatnak arra, hogyan lehet a közvetítés és támogatás eszközeivel csökkenteni az információhiányból és sztereotípiákból fakadó akadályokat. A hosszú távon működő támogatás és strukturált beillesztés sikeres foglalkoztatást eredményezhet – nemcsak az autista munkavállalók, hanem az egész munkahelyi közösség javára.

A HR-vezetők és tanácsadók számára ajánlott:

- aktívan részt venni érzékenyítő programok szervezésében,
- együttműködni civil szervezetekkel és közvetítőkkel,
- megismerni az állami és nem állami támogatások rendszerét,
- elősegíteni digitális megoldások (pl. Autisourcing) bevezetését a toborzás és beillesztés során.

A tanulmány arra hívja fel a figyelmet, hogy a neurodiverzitás érték – amelyet tudatos HR-stratégiával nemcsak kezelni, hanem erőforrássá lehet alakítani. A jövőben kiemelten fontos lenne egy átlátható, elérhető tudásbázis létrehozása, valamint a HR-szereplők képzése, hogy tudatosabban és felkészültebben reagálhassanak a neurodiverzitás munkahelyi jelenlétéből adódó kihívásokra és lehetőségekre.

Irodalomjegyzék:

- AURA – Autistákat Támogató Közhasznú Egyesület (n.d.). <https://www.auraegyesulet.hu>
- Autisták Országos Szövetsége (2024, május 10). *Ez mind autizmus? Mit takarnak a BNO kódok?* <https://aosz.hu/ez-mind-autizmus-mit-takarnak-a-bno-kodok/>
- Autisták Országos Szövetsége (2022, október 2). *Váljunk láthatóvá!* <https://aosz.hu/valjunk-lathatova/>
- Barakonyi E. (2016). A megváltozott munkaképességűek foglalkoztatását támogató eszközrendszer Magyarországon. *JURA*, 32(1), 163-170. https://jura.ajk.pte.hu/JURA_2016_1.pdf
- Baumer, N., & Frueh, J. (2021, november 23). *What is neurodiversity?* Harvard Health Publishing. <https://www.health.harvard.edu/blog/what-is-neurodiversity-202111232645>
- Cseh J. (2014). *A megváltozott munkaképességű személyek a nyílt munkaerő-piaci foglalkoztatásának munkáltatói aspektusai*. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem. Közgazdaságtudományi Kar, Regionális Politika és Gazdaságtan Doktori Iskola. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/14805/cseh-judit-phd-2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Egységes Fogyatékosügyi Információs Portál. Efiportál. (n.d.). *Munka világa efiportal.hu*. Utolsó elérés ideje: 2024. október 26. <https://www.efiportal.hu/>
- Érték vagy! Portál (2025, január 20). *Rehabilitációs hozzájárulás 2025*.
- Farkas E. (2013). *Foglalkozzunk vele! Útmutató munkáltatóknak Asperger szindrómával élő személyek foglalkoztatásához*. Aura Autistákat Támogató Közhasznú Egyesület. https://www.auraegyesulet.hu/_files/ugd/e698d7_6c7d43cdd47d4113a470091c8d25bc60.pdf
- Farkas E. (2021). *Mit IGEN és mit NE? Mit tegyünk ha neuriotipikusként autista személlyel kerülünk kapcsolatba?* Aura Autistákat Támogató Közhasznú Egyesület. https://www.auraegyesulet.hu/_files/ugd/e698d7_ba5e7492d6f644d9ac02088f2818f692.pdf
- Gere I., & Szellő J. (2006). A foglalkozási rehabilitáció iránya és eszközrendszere (I. rész) *Munkügyi Szemle*, 8(10), 24-27. <https://www.munkaugyiszemle.hu/foglalkozasi-rehabilitacio-fejlesztesenek-iranya-es-eszkozrendszere-i>
- HR Portál (2024). *Rehabilitációs hozzájárulás 2024-ben*. <https://www.hrportal.hu/hr/rehabilitacios-hozzarulas-2024-ben-20240421.html#:~:text=A%202024.,200%20Ft%2F%C5%91%2F%C3%A9v>
- Juhász M. (szerk.) (2010). *A foglalkozási rehabilitáció támogatása pszichológiai eszközökkel*. Typotex.
- Könczei Gy., & Kullmann L. (szerk.) (2009). A (komplex) rehabilitáció alapjai. In *Bevezetés a komplex rehabilitációba: Szöveggyűjtemény*. Eötvös Loránd Tudományegyetem Bárczi Gusztáv Gyógypedagógiai Kar. <https://mek.oszk.hu/09800/09834/09834.pdf>
- Nagymáté N. (2016). *A megváltozott munkaképességű emberek foglalkoztatásának vizsgálata az észak-alföldi régióban működő akkreditált szervezetek körében*. Debreceni Egyetem Phd iskolája.
- Szabó V. (2023, december 4). Mi a neurodiverzitás? *EPALE – Blog*. <https://epale.ec.europa.eu/hu/blog/mi-neurodiverzitas>
- Szellő J. (2009). *A foglalkozási rehabilitáció elmélete és gyakorlata*. ELTE BGGYK. <https://mek.oszk.hu/09900/09920/09920.pdf>

Szellő J., Barakonyi E., & Cseh J. (2013). *A rehabilitációs kvóta és hozzájárulás hatása a munkáltatók befogadói magatartására Magyarországon. Kutatási zárótanulmány.* Pécsi Tudományegyetem.
https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/25/84/dd/1/Z__R__TANULM__NY_REHABKUT_PTE.pdf

Tardos K. (2013). Jó gyakorlatok a megváltozott munkaképességűek foglalkoztatására. *Kultúra és Közösség, Szociológiai Intézet, MTA Társadalomtudományi Kutatóközpont, 4(1), 69-81.* https://epa.oszk.hu/02900/02936/00012/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2013_01_069-082.pdf

TALENTUM ROVAT

Néhány hónapja szereztem diplomát a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakon. Két évvel azelőtt, az alapszakos diplomám megszerzése után, emlékszem, én is lelkesen léptem ki a munkaerőpiacra, miközben az iskolapadtól még nem teljesen vettem búcsút. Szerencsésnek mondhatom magam, mert már akkor sikerült elhelyezkednem a HR területén egy nagyobb szervezetnél, ahol azóta is folyamatosan fejlődhetek. Ugyanakkor tisztában vagyok vele, hogy több kortársam nem kapott ilyen lehetőséget, ezáltal szembe kellett néznie a munkaerőpiaci kihívásokkal. Ez motivált arra, hogy tudományos kutatásom középpontjába kortársaim munkaerőpiaci helyzetét állítsam. Szerettem volna megérteni, hogy hogyan gondolkodunk, mik a lehetőségeink, valamint milyen nehézségekkel kell megküzdenünk a munka világába való belépéskor. Bízom benne, hogy tanulmányom hozzájárulhat a témában való párbeszédhez és segíthet egy árnyaltabb kép kialakításában a pályakezdők munkaerőpiaci helyzetéről.

Ónodi-Pásztor Noémi

ÓNODI-PÁSZTOR NOÉMI

FRISSEN DIPLOMÁT SZERZETT PÁLYAKEZDŐK HELYZETE A MAGYAR MUNKAERŐPIACON

Témavezető: Renfer Péter óraadó oktató, Nordconn CEO

Publikációm célja a frissen diplomát szerzett pályakezdők munkaerőpiaci helyzetének és elvárásainak vizsgálata a magyar munkaerőpiacon, miközben az őket érő legfontosabb kihívásokra és az oktatási rendszer munkaerőpiaci esélyeket növelő szerepére helyezi a fókuszot. A kutatás módszerei kérdőíves megkérdezés és félig strukturált interjúk alkalmazása voltak, amelyek közvetlenül érintett alanyok részvételével történtek. A fő megállapítások rámutatnak, hogy a pályakezdők főleg elméleti tudással érkeznek a munkaerőpiacra, míg a gyakorlatorientált oktatás és a kapcsolatépítési készségek fejlesztése háttérbe szorulnak. A felmérés szerint a munkahelykeresés legfőbb kihívásai közé tartoznak az alacsony fizetési ajánlatok és a kellő tapasztalat hiánya, amelyek az álláskeresési folyamat elhúzódásának fő okaiként említhetők. Továbbá a kutatás szerint a pályakezdők számára kiemelten fontos a támogató munkahelyi környezet, a szakmai fejlődési lehetőségek és a rendszeres visszajelzés, míg a juttatási elemek fontossága háttérbe szorul. Az eredmények alapján javaslatként történt a munkaerőpiaci integráció javítására, kiemelve a gyakorlatorientált oktatás és a rugalmas munkakörnyezet fontosságát a pályakezdők hosszú távú elégedettségének és elköteleződésének növelése érdekében.

Témafelvezető gondolatok

A kutatásom során célom feltárni, hogy napjainkban a frissen egyetemet végzett pályakezdők milyen előzetes ismeretekkel és elvárásokkal lépnek ki a munkaerőpiacra és ezek milyen mértékben illeszkednek a tényleges munkaerőpiaci helyzethez Magyarországon. A kapott eredmények segítségével szerettem volna megérteni, hogy milyen kihívásokkal és nehézségekkel szembesül a munkavállalóknak ez a csoportja. Továbbá javaslatokat kívántam tenni ezek feloldására, valamint a munkaerőpiaci integrálódásuk elősegítésére. Úgy vélem, az általam választott téma aktuális, és emberierőforrás-menedzsment szempontból kiemelt fontosságú.

A munkaerőpiac egy folyamatosan változó környezet, amely alkalmazkodik a gazdasági helyzet-hez, miközben egyensúlyban igyekszik tartani a kereslet-kínálat mérlegét. Egyfelől megfigyelhető, hogy mint minden európai országban, Magyarországon is fokozódik a munkaerőhiány a társadalom elöregedése miatt, másfelől azonban sajnálatos módon ez olyan térségekben és olyan munkakörök esetében jelentkező jelenség, amelyek érthető okokból nem vonzóak az iskolát végzett, értelmiségi réteg számára. Magyarországon a magas nyugdíjkorhatár miatt a munkában töltött évek megnöttek, ezért a munkahelyeken korábban még sosem volt jelen ennyi korosztály munkavállalóként egyidejűleg. Ez jelentős kihívások elé állítja a munkaadókat, hiszen különböző munkavállalói elvárásoknak kell megfelelniük, illetve elegendő munkahelyet is biztosítaniuk kell a megnövekedett létszámú munkavállalóknak.

Ónodi-Pásztor Noémi

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2026.1.7>

A munkaerőpiacra jelenleg érkezők például már nagyobb igénnyel rendelkeznek a munka-magán-élet egyensúlyának fenntartása és az ezzel járó rugalmas munkavégzési lehetőségek iránt. A pályakezdőknek az említetteken felül már a munkaerőpiacon jelen lévőkhöz képest jelentősebb az igényük a fejlett digitális technológiák alkalmazására. Ugyanakkor a HR-szakemberekre és -tanácsadókra hárul az a feladat, hogy feloldják az ebből eredő nehézségeket, megoldják és áthidalják a pályakezdők megfelelő integrálását, valamint komoly energiákat fordítsanak a tehetséggondozásukra, ugyanis napjainkban egy fiatal munkavállaló motiválásának egyik legfőbb eszköze az előrelépési lehetőségek biztosítása.

Pályakezdők vagy életkezdők?

A „pályakezdő” kifejezés azokat jelöli, akik tanulmányaik befejezése után időszerűen belépnek a munkaerőpiacra. Törőcsik (2016) „életkezdőknek” nevezi a 25–34 éveseket, akik már dolgoznak, önálló jövedelemmel rendelkeznek, valamint karrierjük elején járnak. Motivációik közé tartozik a karrierépítés, a tartós párkapcsolatok kialakítása, esetleges továbbtanulás, továbbá az önálló lakhatás és megélhetés megteremtése.

Törőcsik és Szűcs (2021) az életkezdőket két csoportra osztja: egyszemélyes háztartásban élő szinglikre és gyermektelen párokra. A felsőoktatásban tanulók számának növekedése késlelteti a munkaerőpiacra való belépést és a gyermekvállalást. A szinglik a kapcsolati háló építésére, önmegvalósításra, karrierre fókuszálnak, ugyanakkor nehezebben boldogulnak anyagilag. A gyermektelen párok anyagi biztonsága nagyobb, miközben lelki támogatásban is részesülnek.

Törőcsik (2018) szerint az „életív” értelmezhető az egész életre vagy csak a munkával töltött évekre. A tanulmányi idő kitolódása miatt a fiatalok gyakran csak 25 évesen kezdenek dolgozni, miközben a munkaerőpiaci aktivitás 45 éves korig tart – ezzel rövidül a munkavállalói életív. A nők esetében ezt tovább bonyolítja az anyai szerep tényezője.

Farkas (2016) rámutat, hogy az álláskeresés kihívást jelent minden korosztálynak. A pályakezdők viszont lelkesek, nyitottak, kreatívak, gyakorlatorientált tudással és naprakész ismeretekkel rendelkeznek. Rugalmasak, jól alkalmazkodnak, tisztelik a szakmájukat, valamint jó szociális készségeik is segítik őket a beilleszkedésben.

Pályakezdők munkaerőpiaci helyzete Magyarországon

Vértesy (2018) megállapításai szerint a fiatalok munkaerőpiaci helyzetét leginkább a magas munkanélküliség és a lakhatási nehézségek nehezítik. Még sikeres elhelyezkedés esetén is alacsonyak a kezdőbérek, ezáltal nem biztosítanak kellő anyagi háttérrel az önálló lakhatáshoz. A munka- és lakáspiacon egyaránt kereslet-kínálati egyensúlytalanság tapasztalható. Emiatt sok fiatal a külföldi munkavállalást is fontolóra veszi. A vállalkozásindítás iránti motiváció csökkent az elmúlt években, mivel a gazdasági környezet kiszámíthatatlansága elrettentő hatású.

Vértesy (2018) több javaslatot megfogalmaz a fiatalok elvándorlásának mérséklésére és hazai boldogulásuk elősegítésére. A lakhatás területén fontosnak tartja a bérlők és bérbeadók közötti viszonyrendszer korszerűbb szabályozását, az ezzel kapcsolatos adóterhek csökkentését, valamint egy megfizethető, hosszú távon fenntartható bérlakásrendszer kialakítását. Emellett a non-profit lakástársaságok működésének ösztönzése, valamint a szociális lakhatási támogatások állami szerepvállalásának növelése is hozzájárulhat az akadályok enyhítéséhez. A munkaerőpiac tekintetében ösztönző programok, célzott adókedvezmények, bértámogatások és ösztöndíjrendszerek bevezetését javasolja a munkanélküliség csökkentése és a fiatalok munkavállalási esélyeinek javítása érdekében. A vállalkozásindítás támogatására pedig innovációs pályázatok kiírását, a közös-

ségi finanszírozás lehetőségeinek bővítését, valamint a nemzetközi piacra lépés támogatását látja szükségesnek.

Felsőoktatás, mint a munkaerőpiac alappillére

Farkas (2016) szerint az oktatás alapvető szerepet játszik a munkaerőpiaci utánpótlásban. Az iskolázott fiatalok sajátos társadalmi csoportot alkotnak, akik még nem önálló keresők, vagyis eltartásuk a családra hárul. Az oktatásból kilépve komoly kihívást jelent a munka világába való belépés, különösen a megfelelő szellemi munkakörök hiánya miatt. A felsőfokú végzettség megléte sok esetben nem jelent feltétlen elhelyezkedést a képzettségnek megfelelő területen.

Muraközy (2017) megjegyzi, hogy bár a közoktatás mindenki számára elérhető, a neves intézményekbe való bekerülésért nagy a verseny. A felsőoktatásban ez a verseny még élesebb, hiszen a képzési helyek száma korlátozott.

Farkas (2016) szerint a felsőoktatás központosított és szabályozott, ugyanakkor próbál alkalmazkodni a munkaerőpiaci igényekhez – igaz, gyakran lassan reagál. Az oktatási intézmények között megtalálhatók állami, magán és egyházi fenntartásúak, különböző tanulási lehetőségekkel (nap-pali/levelező képzés, állami támogatás, duális képzés stb.).

Muraközy (2017) arra is rámutat, hogy sok érettségiző nem választja a felsőoktatásba való bekapcsolódást, különösen a szakképzettséget szerzők. Egyre többen vélik úgy, hogy az alapdiploma értéke csökken és a szakmai tapasztalat válik meghatározóvá. Emellett több szak esetén túlképzés figyelhető meg: több diplomás kerül ki az egyetemekről, mint amennyire szükség van. A hiányszakmákra ez ugyanakkor nem jellemző. Továbbá gyakori a pályaváltás a diplomaszerezést követően, amivel sokszor a megszerzett tudás elveszik.

Pályaorientáció és a szakmai gyakorlat szerepe

Malatyinszki (2019) kutatása szerint a diákok általában elegendő információval rendelkeznek a továbbtanulási döntésekhez, különösen akkor, ha szüleik magasabb iskolai végzettségűek. A döntést főként a jövőbeli biztos megélhetés motiválja. A középiskolai tanárok hatása viszont csekély, ezért nagyobb hangsúlyt kell fektetni az alternatív tájékoztatási formákra, például nyílt napokra és börszékre.

Pálvölgyi (2022) szerint a közoktatás nem fordít elég figyelmet az életpálya-támogató orientációra. A tanulók gyakran szoronganak, különösen a lányok, illetve a kevésbé jó képességűek. A szülők végzettsége szintén jelentős hatással van a továbbtanulási szándékra. A hátrányos helyzetű diákokat sokszor kevésbé foglalkoztatja a jövőjük, még jó tanulmányi eredmények mellett sem.

Mangné (2020) szerint a pályaválasztás fontos, de nem végleges döntés. A rugalmasság, az önismeret és a személyes kompetenciák fejlesztése kulcsfontosságú. Az önreflexió segíthet megtalálni a megfelelő szakmát, még ha ez hosszabb időt is vesz igénybe. A pályamódosítás lehetősége mindig adott, tehát nem szabad félni tőle.

Feuer és Nagy (2019) rámutatott, hogy a hallgatók többsége érettségi után hamar elkezd felsőfokú tanulmányait, gyakran szülői anyagi támogatással. Az első szakmai gyakorlat sokak számára az első igazi önálló munkatapasztalat, amely gyakran eltér az egyetemi elméleti oktatástól. A munkakörnyezet, a feladatok, valamint az elvárások új kihívásokat jelentenek, így kiemelt szerep jut a cégek részéről nyújtott támogatásnak és a tudásátadásnak a diákok sikeres beilleszkedése érdekében.

Beillesztés, utánpótlásprogram

Matiscsákné (2016) szerint az utánpótlásprogram hatékony eszköze lehet a tudatos karriertervezésnek. A pályakezdők számára szervezett gyakornoki program során a résztvevők rotációs rendszerben több szervezeti területet is megismerhetnek, ezáltal fejlődnek és támogatást kapnak pályaeorientációjukhoz. A program tréningekkel, tematikus napokkal és előadásokkal egészül ki, majd a rotáció végén az egyénhez leginkább illeszkedő munkakörbe kerülnek. A sikeres kiválasztás után minden új dolgozó számára szükséges egy beillesztési program, amely két részből áll: egy általános, szervezeti szintű tájékoztatásból, valamint egy személyre szabott szakaszból, amely a munkakörhöz szükséges konkrét ismeretekre és a közvetlen munkatársakkal való együttműködés elindítására koncentrál.

Pályakezdők elvárásai a munkahelyen, összefüggésben a generációs sajátosságokkal

A munkaerőpiacra belépő fiatal generációk (különösen az Y és Z generáció) új szemléletet és elvárásokat hoznak, amelyek jelentős kihívást jelentenek a hagyományos szervezeti kultúrák számára (Meretei, 2017).

Az Y generációra jellemző a gyakori munkahelyváltás, a Z generáció pedig tudatos munkahelyválasztó, aki főnököt és kollégát is mérlegel döntésében. Elvárásaik közé tartozik a jó munka-magánélet egyensúly, a rugalmas munkavégzés, a digitális eszközök használata, valamint a támogató és empátikus vezetés (Malatyinszki, 2020; Ferincz, & Szabó, 2014).

A fiatalok szeretik a csapatmunkát, az azonnali visszajelzést és a kreatív feladatokat, ugyanakkor igénylik a világos kereteket. A sikeres integrációjuk érdekében a szervezeteknek alkalmazkodniuk kell értékrendjükhöz, miközben törekedniük kell a generációk közötti együttműködés harmóniájára (Ferincz, n.d).

Szervezeti tudás és annak megosztása

A tudásmenedzsment gyakran nem tudatosan van jelen a szervezetekben, mégis meghatározza a generációk közötti együttműködést, a HR-funkciókat és a vezetői szemléletet (Bencsik, 2024). A tudásmegosztás egyik kulcseleme a mentorálás, amely támogatja a fiatal munkavállalók beilleszkedését és elköteleződését.

A lapos szervezeti struktúrák korlátozott előre lépési lehetőségei (Chikán, 2020) miatt a pályakezdők gyakran rövid időn belül váltanak munkahelyet, ami a szervezeti tudás elvesztéséhez is vezet. A tudás megőrzése és fejlesztése érdekében a szervezeti tanulásnak és a tudásmegosztásnak folyamatosnak kell lennie. A HR kulcsszerepet játszhat a tudásmenedzsment koordinálásában, mentorprogramok és ösztönzőrendszerek révén.

Szászvári és munkatársai (2022) szerint a tudásmegosztás akkor lehet igazán hatékony, ha a szervezet elismeri és jutalmazza azt, például teljesítményértékelési rendszerbe integrálva.

Teljesítményértékelés összefüggése a sikerérzettel

A munkavállalók szakmai sikereihez hozzájárulhatnak jól megválasztott karriermenedzsment-eszközök, mint a karriertervek vagy utánpótlásprogramok, amelyek külső (pl. előléptetés) és belső (pl. elégedettség) sikerélményeket támogatnak (Szabó-Bálint, 2018). E sikerek eléréséhez azonban a szervezet aktív szerepvállalása szükséges, például mentorálás vagy képzések biztosítása révén.

Szondi és Gergely (2021) szerint a teljesítményértékelés akkor hatékony, ha ösztönzi a munkavállalókat céljaik elérésére, növeli az elkötelezettséget és csökkenti a fluktuációt. Ehhez elengedhetetlen egy rendszeresen ismétlődő, objektív és személyre szabott értékelési keretrendszer, amely reális visszajelzést ad. Egy jól működő teljesítményértékelési rendszer egyaránt támogatja a vállalati és egyéni sikerek elérését.

Kutatási probléma

A kutatásom problémájaként azonosítható, hogy a frissen diplomát szerzett pályakezdők ismeretei és elvárásai nem illeszkednek a munkaerőpiaci igényekhez. Ezek az eltérések akadályozhatják a sikeres elhelyezkedést és karrierépítést, ugyanakkor nincsen megfelelő támogatás számukra a munkaerőpiaci integrációhoz.

Kutatási célként azt tűztem ki, hogy:

- feltárjam a pályakezdők előzetes ismereteit és elvárásait a munkaerőpiacra lépéskor,
- vizsgáljam az ismeretek és az elvárások illeszkedését a valós munkaerőpiaci helyzetben,
- azonosítsam a pályakezdők főbb kihívásait és nehézségeit,
- javaslatokat tegyek a munkaerőpiaci integráció elősegítésére,
- összekapcsoljam a szakirodalmi ismereteket és a gyakorlati tapasztalatokat.

Kutatási kérdések segítettek választ keresni a kutatási problémára, amelyek a következők voltak:

- Mik a legjellemzőbb kihívások és milyen hatásai vannak?
- Milyen szerepet játszik az oktatási rendszer a munkaerőpiaci esélyek növelésében?
- A pályakezdők elvárásaira hogyan hatnak a generációs sajátosságaik?
- Az elköteleződésre és az elégedettségre milyen tényezők hatnak?

Kutatás módszertana

A kutatás módszertani keretét egy szekunder adatgyűjtés (amely ez esetben a releváns szakirodalmat áttekintését jelentette), valamint egy primer adatgyűjtés adta, amely részeként először kvantitatív kérdőíves megkérdezés történt 108 fő bevonásával.

Megkereséseimre az ismeretségi körömből hét személy vállalta, hogy az általam a kvantitatív kutatás során használt kérdőív kérdéseit személyesen megválaszolja, ezáltal kvalitatív, félig strukturált interjú módszert alkalmazva ismerhettem meg válaszaikat, miközben az interjú során benem felmerülő kiegészítő kérdések feltevésével megérthettem válaszaik pontos okát.

Kutatás eredményei

A kvantitatív kérdőíves megkérdezésben 108 válaszadó vett részt, akik nyolc különböző szakterület képviselői voltak. A felmérés legfontosabb eredményeit az alábbi táblázat foglalja össze:

1. TÁBLÁZAT: A KVANTITATÍV KÉRDŐÍVES MEGKÉRDEZÉS LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

KULCSTERÜLET	ÖSSZEGZÉS	EREDMÉNY
OKTATÁS	gyakorlati tudás	63,9%
	pályatervezési támogatás hiánya	59,3%
ÁLLÁSKERESÉS	fő kihívások	11 / 11
	időtartam szélsőségei	40 ⇔ 60 %
ELVÁRÁSOK	munkáltató iránti elvárások	11/11
	munkakörnyezet iránti elvárások	rugalmasság > 80%
JUTTATÁSOK	kiszámítható alapjövedelem	egyéb < 40%
JÖVŐKÉP	pályaváltás vagy elköteleződés?	egyéni motivációk

Forrás: saját szerkesztés

A kapott oktatást jelentős kritika érte. A gyakorlati tudás átadását 63,9%, míg a pályatervezési támogatást 59,3%-a hiányolta a válaszadóknak.

Tizenegy lehetséges álláskeresési nehézséget vizsgáltam, amelyekből mind a tizenegy észlelt volt. Legfőbb kihívásként a túljelentkezés és az alacsony fizetési ajánlatok említhetők. Az elhelyezkedési időtartam esetében megfigyelhető szélsőség: a válaszadók 40%-a már rendelkezett főállással a diplomaszerezést megelőzően, azonban 60%-uknak az álláskeresési időtartama jelentősen, akár 6-12 hónapra is elhúzódott.

Tizenegy lehetséges munkáltató és munkakörnyezet iránti elvárást is vizsgáltam, amelyekből szintén mind a tizenegy észlelt volt. Legmagasabb értéket a rugalmasság tényezője kapta, több mint 80%-os igénnyel.

A juttatások vizsgálata meglepő eredményt hozott. A kiszámítható alapjövedelem alapvető igény, azonban a különböző juttatási elemek iránt 40% alatti az érdeklődés, holott ezek közül is tizenegyféle került vizsgálatra.

A pályaváltásra való hajlandóság és az elköteleződés esetében pedig elmondható, hogy a vizsgált sokaság esetén minden esetben egyéni motivációs mintázatok voltak megfigyelhetők.

A kvalitatív félig strukturált interjúk eredményeiből az alábbi tanulságok vonhatók le, amelyben 7 fő vett részt, 7 különböző szakterületről:

2. TÁBLÁZAT: A KVALITATÍV, FÉLIG STRUKTURÁLT INTERJÚK LEGFONTOSABB EREDMÉNYEI

TÉNYEZŐ	KRITIKA		
OKTATÁSI RENDSZER	gyakorlat?	kapcsolati háló?	pályatervezés?
ELHELYEZKEDÉSI NEHÉZSÉGEK	bér?	munkakör?	visszajelzés?
ELVÁRÁSOK	támogató?	egyensúly?	tudásmegosztás?
JÖVŐKÉP	jövő?	fejlődés?	elköteleződés?

Forrás: saját szerkesztés

Az oktatási rendszer kritikájaként élesen megfogalmazásra kerültek a hiányosságok, amelyek szerint nem készítik fel a pályakezdeket kellő gyakorlati tudással, kapcsolati háló építésének készségével és tudatos pályatervezés képességével.

Az elhelyezkedési nehézségek esetén elmondható, hogy többen az elhúzódó álláskeresési időtartam miatt végül nem a végzettségüknek megfelelő munkakörben helyezkedtek el vagy nem a vágyott bérrel. Valamint sokuk álláspályázata visszajelzés nélkül maradt.

A munkáltató és munkakörnyezet iránti legfőbb elvárások a támogató környezet, a munka-magánélet egyensúlya és a tudásmegosztás lehetősége.

A jövőt illetően a pályakezdeket elköteleződésének kulcsa, hogy az adott munkahelyen legyen lehetőségük további szakmai fejlődésre és ehhez megfelelő környezet legyen számukra biztosítva.

Következtetések

A kutatási eredmények összefoglalásával megválaszolhatóvá váltak a kutatási kérdések. Felismerésre kerültek a legjellemzőbb kihívások és hatásuk az álláskeresésre. Azonosításra került az oktatási rendszer szerepvállalása a pályakezdeket munkakerőpiaci integrálásában, valamint a hiányosságok is megnevezésre kerültek. A pályakezdeket munkáltató és munkakörnyezet iránti elvárásai esetében elmondható, hogy csak kevésbé befolyásolták ezeket a generációs sajátosságok. Megállapításra került, hogy a környezet és a folyamatos fejlődés az elköteleződés és az elégedettség kulcsa a pályakezdeket munkavállalók esetén.

Az eredményekből levonhatók továbbá következtetések tanácsadói szemlélettel is. A gyakorlatorientált képzés hiánya miatt a munkahelyi elvárásokra való felkészültség elmarad. A pályakezdeket munkahelyek iránti elvárásai során a legfőbb generációs sajátosság az értékalapú vezetés iránti igény. A tudásmegosztás a munkahelyeken lassú és alacsony mértékű. Az alkalmazott teljesítményértékelési rendszerek nem feltétlen ösztönzik valóban a fejlődést. Az oktatás és a piac szorosabb kapcsolatára lenne szükség, együttműködés és integráció által.

Jövőkép

A kutatás zárásaként javaslatok tehetők a jobb jövőkép érdekében. Célzott onboarding alkalmazásával támogassuk a pályakezdeket az első 3-6 hónapban! Biztosítsunk számukra mentorálást, egyértelmű elvárásokat és rendszeres visszajelzést! Képzési programok bevezetésével helyezzük a fókuszot az olyan soft skilllek fejlesztésére, mint kommunikációs készségek, problémamegoldás és egyéb szakmai/gyakorlati készségek, amelyeket az oktatási intézményekben nem volt lehetőségük elsajátítani! Ösztönözzük a kollégák közötti tapasztalatátadást és együttműködést, teremtünk tudásmegosztó kultúrát a munkahelyeken! Generációspecifikus-megközelítéssel adjunk teret az innovációnak, ezzel kiaknázhatjuk a pályakezdeket digitális kompetenciáit, illetve biztosítsunk számukra megfelelő munkakörnyezetet! Karriertervezés biztosításával segítsük a hosszú távú elköteleződést karrierutak révén! Alakítsunk ki partnerségeket az oktatási intézményekkel, adjunk lehetőséget szakmai gyakorlat elvégzésére, állásbörze napokra és céges workshopokra, ezzel segítve a pályorientációt!

Irodalomjegyzék

- Bencsik A. (2024). *Tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789636640187>.
- Chikán A. (2020). *Vállalatgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634545897>.
- Farkas F. (2016). *A változásmenedzsment elmélete és gyakorlata*. Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597388>.

- Ferincz A. (n.d). Az új generáció elvárásai a munkahelyekkel szemben. In: *Ekonomické studie – teória a prax.* (pp. 220-228).
- Ferincz A., & Szabó Z. R. (2014). Z generáció a megváltozott munkakörnyezetben: Gazdálkodási és menedzsment hallgatók preferenciái. *Munkaügyi Szemle*, 58(3), 31-40.
- Feuer M., & Nagy K. (2019). *Humán szakosok gyakorlati kézikönyve.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634544371>.
- Malatyinszki S. (2019). Pályaorientáció és motiváció a XXI. században. In: *Perspective – Kitekintés* (pp. 217-227). Gál Ferenc Főiskola Gazdasági Kar.
- Malatyinszki S. (2020). Az új generáció, mint erőforrás. *Multidiszciplináris kihívások, sokszínű válaszok*, 3(1), 90-101. Budapesti Gazdaságtudományi Egyetem.
- Mangné K. Z. (2020). Pályaorientációs vizsgálat egy kreatív munkakört választó értelmiségi fiatal csoport körében. *Journal of Applied Technical and Educational Sciences*, 10(1), 49-62.
- Matiscsákné L. M. (szerk.) (2016). *Emberi erőforrás gazdálkodás.* Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 48(10), 10-18.
- Muraközy L. (szerk.) (2017). *A jelen a jövő múltja.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634540205>.
- Pálvölgyi L. (2022). Gimnazisták pályaválasztási nehézségei. In: Borbély-Pecze T. B., & Farkas I. (szerk.), *Válogatás a hazai pályaorientációs konferenciák és webináriumok anyagaiból, 2022.* (p. 20). Profunditas Kft. (Online Kiadás 2023. február)
- Szabó-Bálint B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermentés-eszközök. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*, 49(10), 85-92.
- Szászvári K. Á., Csillag S., Csizmadia P., & Bácsi K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? *Vezetéstudományi/Budapest Management Review*, 51(2), 41-54.
- Szondi R., & Gergely É. (2021). A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerekkel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 16(1;2), 91; 101.
- Törőcsik M. (2016). *Fogyasztói magatartás.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789630597371>.
- Törőcsik M. (2018). *Self-marketing.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634541493>.
- Törőcsik M., & Szűcs K. (2021). *Fogyasztói magatartás.* Akadémiai Kiadó. <https://doi.org/10.1556/9789634546351>.
- Vértesy L. (2018). *A pályakezdők munkaerőpiaci helyzete* (Pénzügyi műhelytanulmányok, 5), (pp 4; 27-30). Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Pénzügyek Tanszék.

TALENTUM ROVAT

Horváth-Tóth Henriettának hívnak, a Budapesti Metropolitan Egyetem friss diplomás emberi erőforrás tanácsadója vagyok. Jelenleg projektvezetőként dolgozom HR-specialista pozícióban egy országos lefedettségű iskolaszövetkezetenél, ahol immár hetedik éve tevékenykedem, és ahol valódi elhivatottsággal végzem a munkám. 2025 júniusában szereztem meg vörös mesterdiplomámat a Metropolitan Egyetemen, amely szakmai pályafutásom egyik meghatározó mérföldköve, és amelyre különösen büszke vagyok.

A képzésre azért jelentkeztem, mert szerettem volna tovább bővíteni elméleti és gyakorlati tudásomat a HR területén. A HR-tanácsadó szak olyan szakmai alapokat és gyakorlati szemléletet adott számomra, amelyek jelentősen hozzájárultak szakmai fejlődésemmhez. Kutatási témámat azért választottam, mert fontosnak tartom a munkaerőpiac folyamatos átalakulásának és kihívásainak vizsgálatát. Napjaink egyik legmarkánsabb szervezeti kérdése a tehetségeért folytatott egyre élesebb verseny, amely mind a HR-szakmát, mind a szervezetek működését új megoldások keresésére ösztönzi. Ezúton szeretném kifejezni hálámat a Metropolitan Egyetem valamennyi oktatójának és munkatársának a támogatásért, az iránymutatásért és a tanulmányaim során kapott értékes tudásért. Külön köszönet illeti témavezetőmet, **dr. habil Szabó Szilviát**, a kutatás során nyújtott folyamatos szakmai segítségéért, iránymutatásáért és konstruktív észrevételeiért, amelyek meghatározó módon hozzájárultak a munka elkészítéséhez. Köszönöm a fejlődési lehetőségeket, a bátorítást és azt az inspiráló környezetet, amely nagyban segítette szakmai felkészültségem formálódását. Hálás vagyok, hogy részese lehettem ennek a közösségnek.

Horváth-Tóth Henrietta

HORVÁTH-TÓTH HENRIETTA

PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATA A GYAKORLATBAN

Témavezető: Dr. habil Szabó Szilvia főiskolai tanár, szakvezető

A tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a pre- és onboarding folyamatok milyen szerepet töltenek be a munkavállalók megtartásában és a fluktuáció csökkentésében. A kutatás aktualitását a munkaerőpiaci verseny erősödése és a szervezetek megtartási kihívásainak felerősödése indokolja, amelynek következtében a belépést megelőző és a belépést követő HR-folyamatok jelentősége felértékelődött. A kutatás vegyes módszertant alkalmazott: a kvantitatív adatfelvétel kérdőíves felmérés, míg a kvalitatív elemzés mélyinterjúk keretében valósult meg. A vizsgálat a munkavállalók, és a szervezeti partnerek véleményére építve tárja fel a pre- és onboarding folyamatok gyakorlatát és hatását. Az eredmények szerint a munkavállalói megtartás szempontjából kiemelt jelentőséggel bír a megfelelő és gyors kommunikáció, a folyamatos tájékoztatás, valamint a partnerségen alapuló együttműködés a munkavállalók és a szervezet között. A kutatás rámutat arra, hogy a munkalehetőségek kínálata mellett a szervezeti működés minősége és az együttműködés módja is jelentős szerepet játszik a munkavállalói döntések alakulásában.

Bevezetés

Az értékes munkavállalók megszerzése, beillesztése és megtartása napjainkban kulcsfontosságú a szervezetek gazdasági eredményessége szempontjából. A preboarding és onboarding folyamatok jelentős szerepet játszanak a munkavállalók megtartásában és az első benyomások kialakításában, ezért a téma kiemelt aktualitással bír a jelenlegi munkaerőpiaci és gazdasági környezetben. A preboarding és onboarding a humánerőforrás-menedzsment központi területéhez tartozik, mivel elősegíti az új munkavállalók hatékony beilleszkedését és a szervezeti kultúrába való integrálódást. A szervezeti gyakorlat azt mutatja, hogy növekvő igény mutatkozik strukturált, átlátható és személyre szabott pre- és onboarding folyamatokra, különösen a fiatal munkavállalók esetében. A kutatás célja ennek a jelenségnek az empirikus vizsgálata, figyelembe véve a munkavállalók és a szervezeti partnerek nézőpontját, valamint a fluktuáció csökkentésében és a munkavállalói elköteleződés erősítésében betöltött szerepét.

A preboarding és onboarding elméleti háttere

Az emberi erőforrás biztosítása kulcsfontosságú tényező a szervezetek hatékony és eredményes működése szempontjából. Ezzel összefüggésben szükséges tisztázni az emberierőforrás-menedzsment fogalmát, amely a munkavállalók és a munka szervezeten belüli irányítását magában foglaló elveket, gyakorlatokat és tevékenységeket jelenti. Az emberierőforrás-menedzsmentbe tartoznak

bele olyan tevékenységek is mint a toborzás, kiválasztás, valamint a preboarding és onboarding folyamatok. Az emberierőforrás-menedzsment egy vezetői funkció, melynek célja a szervezeten belül az egyének teljesítményének fokozásához szükséges folyamatok eredményes kialakítása és működtetése (Karoliny, 2019).

Az emberierőforrás-menedzsment egyik fontos folyamata az emberi erőforrás biztosítása. Az emberi erőforrás biztosításának a célja, hogy a szervezet hatékony és eredményes működése érdekében biztosítsa a megfelelő szaktudással, készségekkel, kompetenciákkal rendelkező munkatársak megszerzését, megtartását és jogszerű foglalkoztatását (Karoliny et al., 2019). Ez tulajdonképpen a „Just in time” rendszer sajátos alkalmazását jelenti, tehát az emberi erőforrás megfelelő időben, megfelelő helyen, megfelelő létszámmal és a munkavégzéshez szükséges megfelelő szakmai tudással álljon rendelkezésre (Tóthné, 2002).

A vállalat megfelelő humán erőforrással való ellátásának alapfeltétele, hogy az emberierőforrás-gazdálkodás folyamatának szakaszai egymásra épüljenek. Az emberi erőforrás tervezésének három szakaszát különböztetjük meg:

- humánstratégiai szint,
- taktikai szint,
- operatív szint (Dabasi Halász, 2016).

A humánstratégia a szervezeti stratégia szerves része, és meghatározza a személyügyi funkciók tartalmát, valamint azok kulcsfontosságú elemeit. A humánstratégia hosszú távra tervez, és ennek megfelelően határozza meg a cél- és eszközrendszerét.

A taktikai szint a középtávú terveket foglalja magában és 1-3 év időtartamot ölel fel. A személyzet-beszerzés szempontjából a taktikai szinten kerül elkészítésre a munkaerő-biztosítási terv, amelyhez szorosan kapcsolódnak a toborzási módszerek és a kiválasztási kritériumok meghatározása. Ezen kívül a humán erőforrás megtartására is figyelmet kell fordítani, ezért a taktikai szinten kerülnek kialakításra az ösztönző rendszerek, az értékelési rendszer, valamint a karriertervezéssel kapcsolatos folyamatok.

A személyzetbeszerzés szempontjából a legfontosabb szerepe az operatív szintnek van, ahol a vállalat számára az adott pillanatban szükséges emberi tőke meghatározása és elérhetőségének biztosítása történik. Az operatív szinten a szervezet képes válaszolni a belső és külső környezeti tényezőkre (Dabasi Halász, 2016). Véleményem szerint fontos a vállalat számára a hosszú távú humánstratégia kidolgozása, azonban a mindennapokban megjelenő krízishelyzeteket az operatív szinten kell megoldani, ezért tartom nagyon fontosnak az operatív szinten megjelenő eszközrendszerek hatékonyságát. Az operatív szint felelős azért, hogy a szervezet számára a gördülékeny működés biztosítva legyen.

A preboarding fogalma és jelentősége

A preboarding a munkaszerződés aláírása és az első munkanap közötti időszakra utal. Fehér (2024) szerint ez a fázis meghatározó a munkavállalói élmény szempontjából, mivel a megfelelő kommunikáció, a személyes kapcsolattartás és az adminisztratív előkészítés csökkenti a belépéssel járó stresszt. A preboarding pozitívan hat a munkáltatói márkára és a szervezeti bizalom kialakulására.

Az onboarding funkciója

Az onboarding célja a szervezeti integráció támogatása. Móra (2012) kiemeli, hogy a mentorálás és a strukturált betanítási terv kulcsfontosságú a gyors beilleszkedéshez. A hatékony onboarding:

- erősíti az elköteleződést,
- csökkenti a korai fluktuációt,
- javítja a teljesítményt,
- elősegíti a szervezeti kultúrához való alkalmazkodást.

1. ÁBRA: A MUNKAHELYI BEILLESZTÉSEL KAPCSOLATOS FELADATOK



Forrás: Kozák & Csáfor, 2016, p. 232.

A preboarding és onboarding folyamatok szerepe jól látható a munkavállalói beillesztésben és a fluktuáció csökkentésében. A munkaerőpiacon tapasztalható folyamatos változások és a szakképzett munkaerő hiánya miatt a szervezetek számára stratégiai jelentőséggel bír a munkavállalói beillesztés hatékonysága. A preboarding és onboarding folyamatok olyan komplex eszközrendszernek tekintendők, amelyek támogatják a munkába állást, elősegítik a szervezeti integrációt és hozzájárulnak a munkavállalói elkötelezettség növeléséhez.

Kutatásmódszertan és eredmények:

A fentebb ismertetett összefüggések eredményeként az alábbi kutatási kérdéseket fogalmaztam meg:

- Milyen eszközöket és technikákat alkalmaznak a cégek a preboarding és az onboarding folyamatok során?
- Milyen hatással van a preboarding a későbbi onboarding sikerességére?
- Milyen hatással van a preboarding és onboarding folyamatok minősége a munkavállalói fluktuációra?

A szakirodalmi áttekintést követően kutatásomat **primer, vegyes módszertan alkalmazásával** valósítottam meg. A vegyes módszer előnye, hogy a **kvantitatív és kvalitatív megközelítések kombinációja** lehetővé teszi a vizsgált jelenség – jelen esetben a preboarding és onboarding folyamatok – komplex és többdimenziós feltárását. Ennek megfelelően kutatásom két pilléren nyugszik: **kérdőíves felmérésen** és **félig strukturált interjúkon**. Úgy vélem, hogy e módszertani keret biztosítja a legátfogóbb rálátást a beillesztési folyamatok gyakorlatára, működésére és érzékelt hatásaira. A kérdőív révén szélesebb körű véleményeket és tapasztalatokat ismerhettem meg, míg az interjúk a személyes élmények és árnyaltabb megnyilatkozások mélyebb feltárását tették lehetővé.

A **kvantitatív kutatási szakasz** deduktív jellegű volt, amelynek célja a nagyobb mintából származó mennyiségi adatok összegyűjtése és elemzése. A kvantitatív módszertanon belül az **önkitöltős kérdőív** alkalmazása mellett döntöttem, mivel ez hatékonyan teszi lehetővé rövid idő alatt nagyszámú válaszadó elérését és véleményének feltérképezését. Az önkitöltős kérdőív esetében azonban kiemelt jelentősége van a **kérdések egyértelmű és világos megfogalmazásának**, hiszen a kitöltők önállóan értelmezik a kérdéseket, külső segítség nélkül válaszolnak (Boncz, 2015). Erre különösen figyelmet fordítottam, mivel a kérdőív célcsoportját az Iskolaszövetkezet tagjaként munkát vállaló diákok alkották. A kérdőív elején ezért rövid definíciót és magyarázatot adtam a preboarding és onboarding fogalmáról, biztosítva, hogy minden kitöltő közös értelmezési alapról induljon. Az online formában terjesztett kérdőívet összesen **163 fő** töltötte ki. Bár az eredmények nem tekinthetők reprezentatívnak, a minta nagysága és összetétele alapján a válaszok releváns képet adnak a diákok beillesztési folyamattal kapcsolatos tapasztalatairól, és a kapott adatok hasznosíthatók a szervezet folyamatfejlesztési törekvéseihez.

A kvantitatív adatfelvételt **kvalitatív kutatás** egészítette ki. Ennek keretében félig strukturált interjúkat készítettem összesen **kilenc fővel**, akik az Iskolaszövetkezet partnercégei közül kerültek ki. Bár az interjú nem számszerűsíthető eredményeket szolgáltat, a személyes tapasztalatok és megélések feltárása elengedhetetlen annak megértéséhez, hogyan érzékelik a szervezetek és a munkavállalók a preboarding és onboarding folyamatok minőségét, erősségeit és hiányosságait. Az interjúmódszer kiválasztásakor a **puha interjú** (soft interview) alkalmazása mellett döntöttem, mivel céloom egy oldott, bizalmi légkör megteremtése volt, amelyben a résztvevők nyíltan és őszintén oszthatják meg tapasztalataikat, félelmeiket vagy pozitív élményeiket (Szakács, 2020).

A választott **félig strukturált interjú** lehetőséget adott arra, hogy a beszélgetés egy előre kidolgozott interjúvázlat mentén haladjon, ugyanakkor megmaradjon a spontaneitás és a rugalmasság. A kérdések sorrendjét előre meghatároztam, de azokat a beszélgetés természetes folyamatához igazítottam. A módszer jellegéből fakadóan több esetben reflektáltam az interjúalany által megfogalmazott gondolatokra, és lehetőséget biztosítottam azok részletesebb kibontására (Szakács, 2020). A beszélgetések egyénileg, zavartalan környezetben zajlottak, hogy a résztvevők feszengés nélkül, őszintén fogalmazhassák meg véleményüket. Az interjúk pontos rögzítése és későbbi elemzése érdekében minden beszélgetést **hangfelvételen rögzítettem**.

Összességében úgy értékelem, hogy a **vegyes kutatási módszer** alkalmazása megfelelő és hatékony választásnak bizonyult. A kvantitatív eredmények szélesebb körű tendenciákat tártak fel, míg a kvalitatív megállapítások mélyebb, kontextusban értelmezhető betekintést nyújtottak a preboarding és onboarding folyamatok működésébe. A kérdőíves adatok értelmezését és az össze-

függések feltárását különböző diagramok és ábrák támogatták, amelyek hozzájárultak az eredmények átlátható bemutatásához, ezekből emeltem ki a legfontosabbakat.

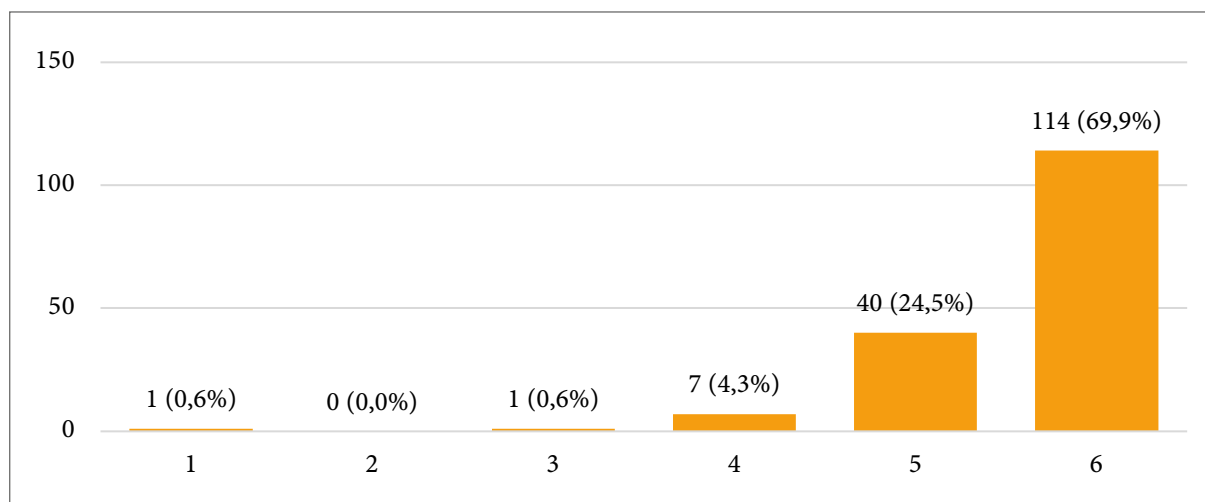
A preboarding és onboarding alkalmazott eszközei

A szervezetek jellemzően az alábbi eszközöket alkalmazzák:

Preboarding esetében:

- belépési dokumentumok előkészítése,
- tájékoztató anyagok küldése,
- folyamatos telefonos és e-mailes kapcsolattartás,
- ütemterv biztosítása,
- mentor kijelölése,
- digitális eszközök használata.

2. ÁBRA: A PREBOARDING FOLYAMAT SORÁN KAPOTT INFORMÁCIÓK EGYÉRTELMIÉK ÉS ÉRTHETŐEK VOLTAK, AMI MEGKÖNYNYÍTETTE A MUNKÁRA VALÓ FELKÉSZÜLÉSEMET



Forrás: saját szerkesztés

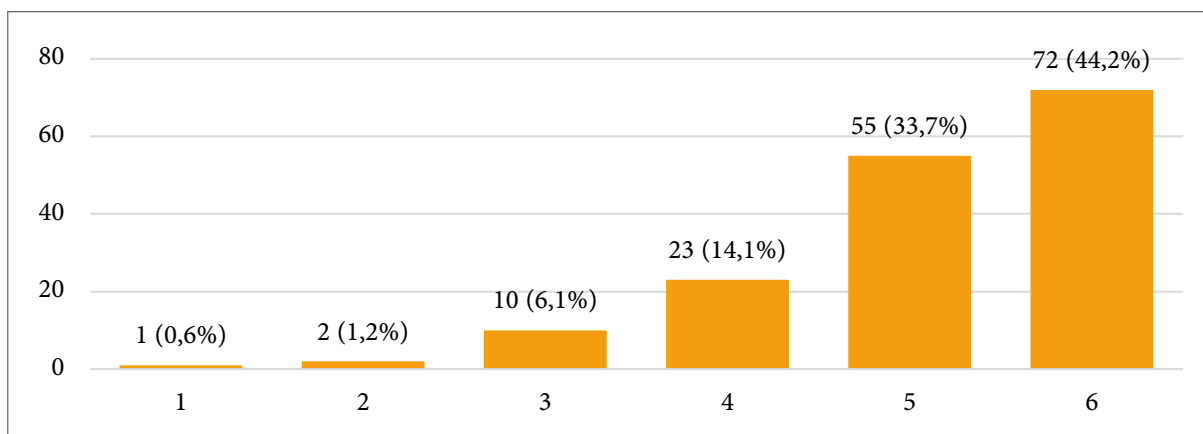
A kérdőíves adatok szerint a diákok számára kiemelkedő jelentőségűek voltak a preboarding során kapott információk, amelyek növelték a magabiztosságot és csökkentették a bizonytalanságot.

A preboarding hatása az onboarding sikerességére

A kutatási eredmények összességében azt mutatják, hogy a preboarding:

- csökkenti a munkavállalók első napokkal kapcsolatos bizonytalanságát,
- pozitív benyomást alakít ki a munkáltatóról,
- előkészíti a szervezeti folyamatok és elvárások megértését,
- támogatja az onboarding hatékonyságát.

3. ÁBRA: A PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATOK MINŐSÉGE BEFOLYÁSOLJA A MUNKÁLTATÓRÓL KIALAKÍTOTT ELSŐ BENYOMÁST



Forrás: saját szerkesztés

Az interjúalanyok véleménye megoszlott arról, hogy a preboarding mennyiben képes befolyásolni az onboarding sikerességét, ugyanakkor abban egyetértettek, hogy az adminisztratív feladatok előkészítése és a megfelelő tájékoztatás elengedhetetlen a zökkenőmentes munkakezdéshez.

A kérdőíves válaszok alapján a preboarding egyértelműen növeli az elköteleződést és pozitívan hat a beilleszkedés sikerességére.

A pre- és onboarding hatása a fluktuációra

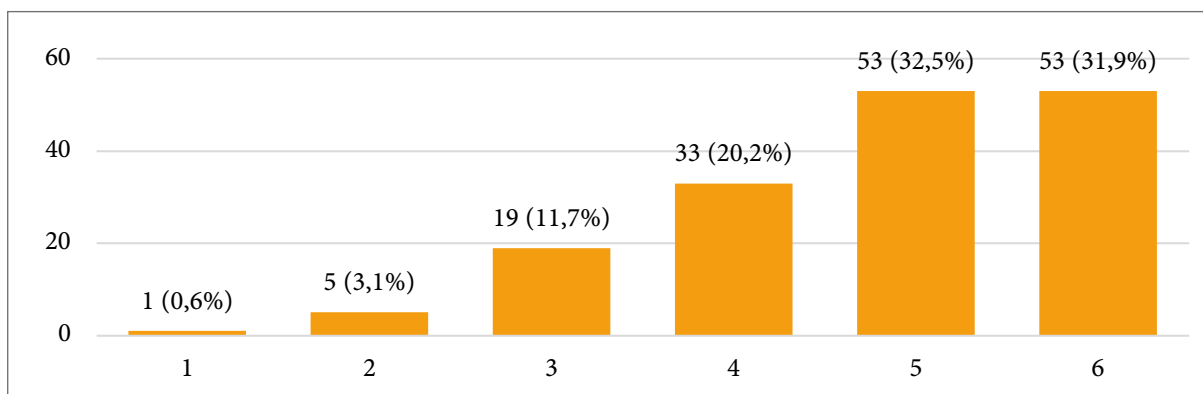
A fluktuáció egyik legkritikusabb időszaka a próbaidő, amikor a munkavállalók gyakran a szervezeti kultúra, a feladatok vagy a támogató rendszerek hiánya miatt távoznak.

A kutatás eredményei szerint:

- a preboarding segít csökkenteni a próbaidő alatti fluktuációt,
- a minőségi onboarding növeli az elkötelezettséget és a biztonságérzetet,
- megfelelő támogatás esetén a munkavállalók kevésbé érzik túlterheltnek magukat.

Az interjúk alapján azoknál a szervezeteknél, ahol a beillesztési folyamat strukturált és következetes, alacsonyabb a fluktuáció.

4. ÁBRA: A PREBOARDING ÉS ONBOARDING FOLYAMATOK MINŐSÉGE BEFOLYÁSOLJA A MUNKAVÁLLALÓK HOSSZÚ TÁVÚ ELKÖTELEZETTSÉGÉT



Forrás: saját szerkesztés

Mind a diákok, mind az interjúalanyok megerősítették, hogy a mentorálás az egyik legfontosabb beillesztést támogató eszköz.

Kutatási kérdések megválaszolása

A primer és szekunder kutatásom eredményeivel – úgy érzem, hogy – sikerült átfogó képet nyújtanom a preboarding és onboarding folyamatokkal kapcsolatban. A kutatási kérdéseimre az alábbi válaszokat kaptam:

1. Milyen eszközöket és technikákat alkalmaznak a cégek a preboarding és az onboarding folyamatok során?

A preboarding és onboarding folyamatok során a szervezetek nagyon sokféle eszközt és technikát alkalmazhatnak. Az interjúk rávilágítottak erre a sokszínűsége. Összességében azonban elmondható, hogy a szervezetek nagy többsége a preboarding folyamat során adminisztratív eszközöket alkalmaz. Ilyen adminisztratív eszközök a különböző belépési dokumentumok előkészítése, tájékoztató anyagok, képzések nyújtása. Mindezek mellett a szervezetek nagy hangsúlyt fektetnek a személyes kapcsolattartásra. Ezt alátámasztja a szakirodalom is, hiszen Fehér (2024) úgy véli, hogy a preboarding eszközök között szerepel a személyes kapcsolattartók, mentorok kijelölése, a folyamatos kommunikáció, az elérhetőségek biztosítása és az üdvözlő e-mailek is.

Az Iskolaszövetkezet preboarding folyamatára a folyamatos kommunikáció, a telefonos kapcsolattartás, továbbá egy pontos dátumokat is tartalmazó ütemterv készítése jellemző. A kérdőíves vizsgálatom rávilágított arra, hogy ezek a preboarding folyamatot támogató eszközök kiemelkedő jelentőséggel bírnak a munkavállalók számára, hiszen fontosnak és hasznosnak tartják őket. A kérdőívekre érkezett válaszok alapján preboarding folyamat során kapott információk elősegítették az új munkavállalók magabiztosságát, és segítséget nyújtottak az új munkára való felkészülésben.

Az onboarding folyamatok célja az új munkavállalók szervezetbe történő minél gyorsabb integrálása. A szervezetek különböző beillesztési folyamatokat alkalmaznak, de a mentorálás az egyik legjellemzőbb és leghatékonyabb eszköz. Ezt támasztja alá Mór (2012) is, aki a mentorok kiemelkedő jelentőségére hívja fel a figyelmet. A mentorok mellett a legtöbb szervezet strukturált tervet alkalmaz, és elméleti, valamint gyakorlati oktatásban is részesíti az új munkavállalókat. Az Iskolaszövetkezet onboarding folyamatában jelentős szerep jut az adminisztratív teendők elkészítésének és a folyamatos kapcsolattartásnak.

A kérdőíves kutatásom eredményei is rávilágítottak arra, hogy az onboarding folyamatok révén a munkavállalók számára könnyebb volt a szervezetbe történő beilleszkedés.

2. Milyen hatással van a preboarding a későbbi onboarding sikerességére?

Fehér (2024) úgy vélte, hogy a preboarding folyamatok által a munkáltató pozitív élményt szerez a munkavállaló számára, ami elősegíti a szervezet jó hírnevét és pozitív munkáltatói márkáját. Összességében a preboarding hozzájárul a munkavállalói pozitív élményhez, amely hosszú távon csökkenti a fluktuációt és növeli a munkatársak elkötelezettségét is. Az elkészített interjúk alapján a preboarding hatása az onboarding sikerességére vegyes képet mutat. Egyes interjúalanyok nem látnak a preboarding és az onboarding folyamatok között összefüggést, míg mások úgy vélték, hogy a preboarding folyamatok elősegítik az onboarding sikerességét. Abban azonban egyetértettek, hogy az előzetes tájékoztatás és az adminisztratív teendők zökkenőmentes előkészítése segíti a munkavállalók beillesztését.

A kérdőíves eredményeim alapján is megállapítható, hogy a preboarding támogatja a sikeres beilleszkedést, valamint elősegíti az elkötelezettség kialakítását. Véleményem szerint a preboarding összességében pozitív hatással van a későbbi onboarding folyamatára.

3. Milyen hatással van a preboarding és onboarding folyamatok minősége a munkavállalói fluktuációra?

A preboarding folyamat során elérhető, hogy a munkavállaló megbecsültnek érezze magát, amely segít kialakítani a későbbiek folyamán kialakuló elköteleződést, továbbá hozzájárul a kisebb fluktuációhoz (N. Kovács, 2023). Az interjúk során több válaszadó is említette, hogy a preboarding és onboarding folyamatok hozzájárulhatnak a próbaidő alatti fluktuáció csökkentéséhez, mivel ezek segítenek az új munkavállalóknak a munkakörnyezethez való alkalmazkodásban és a feladatok pontos megértésében. A kérdőíves felmérés eredményei alapján is az a megállapítás tehető, hogy a preboarding és onboarding folyamatok minősége növeli a munkavállalói elkötelezettséget. Ezek alapján megállapítható, hogy a munkavállalói beillesztési folyamatok fontos szerepet játszanak a munkavállalói fluktuáció csökkentésében. Egy jól felépített preboarding folyamat már az első napon támogatja a munkavállalót, hiszen az magabiztosan, a megfelelő információk birtokában érkezik a munkavégzési helyre. Ez segíti az alkalmazottat abban, hogy csökkentse az új környezet miatti stresszt és jól érezze magát az új helyén. A preboarding folyamat kiegészítéseként pedig az onboarding folyamatok támogatják a munkavállalót a szervezeti kultúrába történő integrálódásba és az elkötelezettség kialakulásában.

Összegzés:

A munkavállalók megtartása és elégedettsége ma már nem csupán versenyelőny, hanem alapvető szervezeti követelmény. A kutatás eredményei alapján világosan látszik, hogy a preboarding és onboarding folyamatok egymást erősítve járulnak hozzá a sikeres beilleszkedéshez, a szervezeti kultúra elfogadásához és a hosszú távú elköteleződéshez. A strukturált, támogató és digitalizált folyamatok alkalmazása különösen indokolt a fiatal munkavállalók körében, akik értékelik a gyors, átlátható és modern HR-megoldásokat.

Összességében nekem az a kép rajzolódik ki, hogy a megtartás egyik alappillére a megfelelő, gyors kommunikáció, a folyamatos tájékoztatás és a munkavállaló felé mutatott partnerségünk. Egyértelmű tehát, hogy a munkalehetőségeink kínálata mellett az is meghatározó a munkavállalóknak, hogy milyenek vagyunk mi magunk a velük folytatott együttműködés során. A kutatás eredményei azt mutatják, hogy a preboarding és onboarding folyamatok stratégiai jelentőségűek a munkavállalók megtartása és motivációja szempontjából. A megfelelően kialakított folyamatok:

- erősítik a szervezeti kötődést,
- csökkentik a korai fluktuációt,
- javítják a beilleszkedés hatékonyságát,
- növelik a munkavállalói elégedettséget.

Az általam vizsgált Iskolaszövetkezet esetében a diákok elégedettek voltak a folyamatok átláthatóságával és támogató jellegével.

Véleményem szerint a preboarding és az onboarding folyamatai összefüggésben vannak a tanácsadással, hiszen ezek a folyamatok érintik a vállalat szervezeti kultúráját, a munkavállalói elégedettséget, az ehhez kapcsolódó elkötelezettséget, tehát az egész szervezet hatékonyságát és eredményességét.

A munkáltatók számára nem csupán az értékes munkaerő megszerzése, hanem annak hatékony beillesztése és megtartása is kulcsfontosságú szemponttá vált. A projektvezetői munkám révén napi szinten tapasztalom, hogy a preboarding és az onboarding folyamatok minősége meghatározza a munkavállalók első benyomását, elköteleződését és hosszú távú teljesítményét.

A szervezetek számára a preboarding és az onboarding már nem adminisztratív lépések sorát jelenti, hanem stratégiai jelentőségű humánerőforrás-folyamatokat, amelyek közvetlen hatást gyakorolnak a munkavállalói élményre, a szervezeti kultúrára és a fluktuáció alakulására. Éppen ezért napjainkban kiemelt relevanciával bír annak vizsgálata, hogy milyen eszközök, technikák és gyakorlatok járulnak hozzá az új belépők sikeres integrációjához, valamint hogyan függ össze a kezdeti élmény a hosszú távú megtartással.

Szakmai érdeklődésemet az is erősíti, hogy a toborzással és kiválasztással foglalkozó szervezetben, ahol jelenleg is dolgozom, közvetlenül látom ezen folyamatok hatékonyságát és szervezeti hatásait. Tapasztalataim alapján a megfelelően felépített preboarding és onboarding nem csupán gyorsabb beilleszkedést biztosít, hanem növeli a munkavállalók elégedettségét, lojalitását és produktivitását is.

Irodalomjegyzék

- Boncz I.: *Kutatásmódszertani alapismeretek*. Pécsi Tudományegyetem Egészségügyi Kar.
- Csikós-Nagy K., & Tóth N. (2024). *Megtartás – Az emberközpontú vezetés ereje*. HR-Evolution Kft.
- Dabasi-Halász Z. (2016). Emberi erőforrások tervezése. In: Matiscsákné L. M. (szerk.), *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Wolters Kluwer Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632956176>.
- Fehér Sz. (2024, március 11). *Preboarding: Az alapoktól a stratégiai előnyökig*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/preboarding-az-alapoktól-a-strat%C3%B3l-strat%C3%A9giai-el%C5%91ny%C3%B6kig-szilvia-feh%C3%A9r-nzffe>
- Karoliny M. (2019). Áttekintés az emberi erőforrás menedzsmentről. In: M. Karoliny M., & Poór J. (szerk.), *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>
- Karoliny M., & Poór, J. (2019). *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv*. Wolters Kluwer Hungary Kft. <https://doi.org/10.55413/9789632959078>.
- Kozák A. (2014). A munkahelyi beillesztés elméleti kereteinek és a gyakorlat összhangjának vizsgálata amerikai nagyvállalatoknál. *Agrártudományi Közlemények*, 58, 119-123.
- Kozák A., & Csáfor H. (2016). A munkahelyi beillesztés tartalma és kapcsolódási területei. *Acta Carolus Robertus*, 6(2), 227-243.
- Móré M. (2012). Te csak beszélj, én könnyen beilleszkedem. *VIKEK Közleményei*, 4(2), 43-50.
- Posta N. (2024). *Onboarding kézikönyv. A sikeres munkatársi beillesztés titka*. <https://postanikolett.hu/wp-content/uploads/2024/08/Onboarding-kezikonyv-uj.pdf>
- Szakács I. R. (2020). *Bevezetés a politikatudomány forrásainak tanulmányozásába*. http://eta.bibl.u-szeged.hu/3743/7/EFOP362_olvasolecke7_Szakacs_Ildiko_Reka_Bevezetes_a_politikatudomany_forrasainak_tanulmanyozasaba_20200928.pdf
- Tóthné Sikora G. (2002). *Munkaerőpiaci ismeretek*. Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Humán Erőforrás Tanszék.

Abstracts of the articles

Henrietta Bacsó – Vera Alpár

INNOVATIVE DEVELOPMENTS AND FAIR STRATEGIC HR PRACTICES IN THE BUS DRIVER SHORTAGE OCCUPATION

The study presents the background, outcomes, and impacts of a two-year recruitment project aimed at alleviating the labor shortage in the bus driver profession. The research assessed the project's effects using quantitative (questionnaire survey, n = 103) and qualitative (in-depth interviews) methods. The analysis focused on innovative elements of the compensation system: sign-on bonus, rewards for accident-free hours, referral bonus, articulated bus premium, and customer satisfaction bonus. These incentives demonstrably increased entrants' motivation, improved recruitment results, and reduced turnover. The study introduces a self-developed 'HR Justice–Efficiency Model', illustrating how fair HR practices (distributive, procedural, and interpersonal dimensions) are linked to sustainable workforce management. The key lesson of the project is that consciously integrating the principles of fairness provides not only ethical but also efficiency advantages in recruiting for shortage occupations.

Eszter Fülöp Hajnalka

THE ROLE OF ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION IN LAW ENFORCEMENT

Our study examines the forms of conflict management applied within the Hungarian law enforcement system and seeks to identify the key points where these mechanisms can be improved. The aim is to provide a comprehensive overview of current dispute resolution procedures and to highlight the areas where increased effectiveness is needed. The empirical research is based on a questionnaire survey, interviews with senior officials, and the analysis of an anonymized court decision. The focus of the study is on reshaping the negative perception of law enforcement by outlining the foundations of an organizational development concept. This concept is designed to fit into the hierarchical structure while at the same time creating communication channels based on impartiality and partnership for the future.

Fanni Patai

TEACHERS' LEVELS OF BURNOUT AND STRESS: AN EMPIRICAL STUDY

Teachers' stress and burnout levels have long been a prominent focus of research, as the teaching profession plays a fundamental role in shaping the future of society. The persistent emotional and mental demands experienced in everyday work significantly contribute to the development of burnout syndrome, which affects not only teachers' personal well-being but also the quality of education and teacher–student relationships. The aim of the present empirical study was to examine teachers' levels of stress and burnout, as well as the demographic and professional factors associated with them.

The quantitative component of the study analyzed questionnaire responses from 113 teachers based on a non-representative sample, which was complemented by a qualitative component consisting of semi-structured interviews with five teachers. The results indicated no significant relationship between institution type, gender, or age and stress levels. However, the prevalence of moderate burnout increased with advancing age and greater professional experience.

The interviews revealed nine main thematic areas, including workplace challenges, changes in perceived stress levels, symptoms of burnout, coping strategies, and the role of leadership and organizational support. The findings suggest that teachers regularly experience signs of stress

and burnout, and that adequate support, collegial cooperation, self-reflection, rest, and continuous professional development play a key role in burnout prevention. The study emphasizes that protecting teachers' mental health is a fundamental prerequisite for maintaining the long-term quality of education.

Nikoletta Bokrosné Zlatzky

OPTIMISING HR PROCESSES WITH ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Artificial Intelligence has been a high profile topic since 2023, not only as a hot topic but as a technology that offers real solutions to everyday challenges. It is constantly evolving to become more intelligent, adaptive and human-centric, opening up new opportunities for automation and data-driven decision making, which can also offer many benefits in HR.

The aim of my thesis is to explore the potential applications of artificial intelligence (AI) in the field of human resources (HR) in the Hungarian corporate environment. In the course of the research, I examined how AI can support HR processes, including personnel administration, recruitment and selection, job analysis, performance appraisal, training and development, with a special focus on ethical issues and data privacy.

Anita Duló

THE ROLE OF CREATIVITY IN THE FOURTH INDUSTRIAL REVOLUTION

This research examines the role of creativity in the Fourth Industrial Revolution, with a particular focus on the creative capabilities and limitations of artificial intelligence (AI). Its central question is whether AI can replace, complement, or support human creativity and whether it is capable of generating independent creative ideas.

The research employs both secondary and primary methods. The theoretical background is explored through a literature review, while the primary research investigates expert and societal opinions through interviews and questionnaires.

The findings highlight the possibilities, limitations, and ethical and social implications of AI in creative applications. The aim of the research is to gain a deeper understanding of the relationship between human creativity and AI in modern innovation processes.

Dominika Kemenes-Nagy

OPENING UP TO NEURODIVERSITY – EMPLOYING AUTISTIC INDIVIDUALS FROM AN HR PERSPECTIVE

This study explores the opportunities and challenges of employing individuals on the autism spectrum in the open labor market, with a specific focus on the role of the HR profession. Using both qualitative and quantitative methods – semi-structured interviews and a survey with 127 employers – it analyzes attitudes, motivations, and experiences related to employing neurodivergent workers. Findings indicate that while some openness exists, successful employment depends largely on the availability of adequate support structures. Civil organizations such as the AURA Association play a crucial role through practical, mentoring-based supported employment programs. The article offers recommendations for HR practice development and introduces the concept of AutoSourcing as a potential digital solution for inclusive job placement.

Noémi Ónodi-Pásztor**THE SITUATION OF RECENT GRADUATES ENTERING THE HUNGARIAN LABOR MARKET**

The aim of the thesis is to examine the labour market situation and expectations of recent graduates in the Hungarian labour market, while focusing on the most important challenges of new graduates and the role of the education system in increasing their chances in the labour market. The methods of the research were questionnaires and semi-structured interviews with the participation of those who directly concerned with the subject. The results show that young adults come to the labour market mainly with theoretical knowledge, while the practice-oriented skills and networking skills are marginal. According to the research, the main challenges of finding a job were low salary offers and lack of experience, which cause delay in the job search process. In addition, a supportive work environment, professional development opportunities and regular feedback are highly important for the recent graduates at their workplace, while the importance of the benefit elements is marginal. Based on the results, a proposal was made to improve labour market integration, highlighting the importance of practise-oriented education and a flexible working environment in order to increase the long-term satisfaction and commitment of the recent graduates.

Henrietta Horváth-Tóth**PREBOARDING AND ONBOARDING PROCESSES IN PRACTICE**

The study aims to examine the role of pre- and onboarding processes in employee retention and the reduction of turnover. The relevance of the research is underlined by the increasing competition in the labor market and the growing retention challenges faced by organizations, which have elevated the significance of both pre-entry and post-entry HR processes. The research applied a mixed-method approach: quantitative data were collected through surveys, while qualitative insights were obtained via in-depth interviews. The analysis, based on the perspectives of employees and organizational partners, explores the practices and impacts of pre- and onboarding processes. The results indicate that effective and timely communication, continuous information sharing, and a partnership-based approach between employees and the organization are key factors in supporting employee retention. Furthermore, beyond the range of available job opportunities, the quality of organizational functioning and the mode of collaboration significantly influence employees' decisions.