DOKTORI (PhD) ÉRTEKEZÉS

Szondi Réka

Debrecen

2024

DEBRECENI EGYETEM
GAZDASÁGTUDOMÁNYI KAR

GAZDÁLKODÁS- ÉS SZERVEZÉSTUDOMÁNYOK DOKTORI ISKOLA

Doktori iskola vezető: **Prof. Dr. Nábrádi András egyetemi tanár**

A GLOBÁLIS KARRIER KÖVETELMÉNYEINEK ÉS FELTÉTELEINEK VIZSGÁLATA

Készítette:

Szondi Réka

Témavezető:

Dr. habil Gergely Éva

egyetemi docens

DEBRECEN

2024

A doktori értekezés betétlapja

A GLOBÁLIS KARRIER KÖVETELMÉNYEINEK ÉS FELTÉTELEINEK VIZSGÁLATA

Értekezés a doktori (PhD) fokozat megszerzése érdekében
a Gazdálkodás- és szervezéstudományok tudományágban

Írta: Szondi Réka, okleveles emberi erőforrás tanácsadó.

Készült a Debreceni Egyetem Gazdálkodás- és Szervezéstudományok doktori iskolája
(…… programja) keretében
Témavezető: Dr. habil Gergely Éva

A doktori szigorlati bizottság:

elnök: Dr. ……
tagok: Dr. ……
Dr. ……

A doktori szigorlat időpontja: 20… . …… … .

Az értekezés bírálói:

Dr. ……
Dr. ……
Dr. ……

A bírálóbizottság:

elnök: Dr. ……
tagok: Dr. ……
Dr. ……
Dr. ……
Dr. ……

Az értekezés védésének időpontja: 20… . …… … .

NYILATKOZAT

Alulírott, Szondi Réka (szül.: Szondi Réka, Debrecen, 1992.02.09.) büntetőjogi és fegyelemi felelősségem tudatában kijelentem és aláírásommal igazolom, hogy a doktori (Ph.D) fokozat megszerzése céljából benyújtott értekezésem kizárólag saját, önálló munkám.

Nyilatkozom továbbá, hogy:

- a Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola szabályzatát megismertem, és az abban foglaltak megtartását magamra nézve kötelezően elismerem;
- a felhasznált irodalmat korrekt módon kezeltem, a disszertációra vonatkozó jogszabályokat és rendelkezéseket betartottam;
- a disszertációban található másoktól származó, nyilvánosságra hozott vagy közzé nem tett gondolatok és adatok eredeti lelőhelyét a hivatkozásokban, az irodalomjegyzékben, illetve a felhasznált források között hiánytalanul feltüntettem a mindenkori szerzői jogvédelem figyelembevételével;
- a benyújtott értekezéssel azonos, vagy részben azonos tartalmú értekezést más egyetemen, illetve doktori iskolában nem nyújtottam be tudományos fokozat megszerzése céljából.

Debrecen, 2024. 08.31.

_____

<<Név>>

TARTALOMJEGYZÉK

Bevezetés 1
1. Témafelvetés és célkitűzés 4
2. Szakirodalmi áttekintés 8
2.1. A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületeinek és funkcióinak jelentősége . 8
2.2. A karrier fogalmi meghatározásai 13
2.3. Karriertervezés és a karriermenedzsment értelmezése a szervezetekben 17
2.3.1. Karriermenedzsment eszközök alkalmazása 25
2.3.2. Kompetenciák, Interkulturális kompetenciák 28
2.4. A globális karrier fogalmi aspektusai, tényezői, meghatározása 36
2.4.1. A globális karrier értelmezésében felmerülő fő funkciók 40
3. Anyag és módszer 45
3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása 45
3.2. A vizsgálatok anyaga 46
3.3. A vizsgálatok módszere 53
4. Vizsgálati eredmények és azok értékelése 57
4.1. Kérdőív eredményei: Vállalati oldal – HR szakemberek 57
4.1.1.HR funkciók és karriermenedzsmenthez, karriertervezéshez kötött eredmények ... 57
4.1.2. Nemzetközi kiküldetéshez és a globális karrierhez kötött kérdések eredménye 70
4.2.Hallgatói preferenciák elemzése, a hallgatói lekérdezés eredményei 81
4.3. Dokumentumelemzés eredményei a vizsgált egyetemek és karok vonatkozásában 85
5. Következtetések és javaslatok 88
6. Az értekezés fontosabb megállapításai, új illetve újszerű eredményei 92
Összefoglalás 94
Summary 96
Irodalomjegyzék 98
Saját publikációk jegyzéke 112
Táblázatjegyzék 115
Ábrajegyzék 117
Mellékletek 118
Köszönetnyilvánítás 135

BEVEZETÉS

Doktori értekezésem a globális karrier követelményeinek és feltételeinek vizsgálatára terjed ki. A karriert megközelíthetjük egyéni és szervezeti aspektusból egyaránt. A karrier, a kívánt életpálya egyénenként eltérő lehet, ezért szervezeti keretek között is érdemes személyre szabottan gondolkozni. Az egyén számára a karrier valamilyen jövőbeli cél kitűzését, célok megvalósulását, az addig vezető utat jelenti. Napjainkban a karrier alatt már nem csupán a munkához kötődő előmenetelt értjük. A munka és a magánélet egyensúlyának megőrzése felértékelődött, előtérbe kerültek az olyan munkahelyek, ahol az egyén szakmai kiteljesedése mellett a magánélet, a megfelelő mentálhigiéné is szerepet kap. A globalizáció során kibővültek a lehetőségek a munkavégzés terén, a vállalatoknak egyre nehezebb bevonzani és megtartani a tehetséges, fiatal munkavállalókat. Ha azonban ezeknek az embereknek sokszínű, kihívást jelentő karrierutat tud nyújtani a szervezet, tovább marad meg a motiváció, erősödik a lojalitás. A hagyományos és kibővült HR funkciókat ötvözve így kiemelt kapcsolat mutatkozik meg az alábbiak között: karriermenedzsment, tehetségmenedzsment, megtartásmenedzsment, munkaélménymenedzsment, teljesítményértékelés, ösztönzés, beillesztés.

A munkaerő-piaci tendenciáknak és a foglalkoztatásban alkalmazott stratégiáknak alkalmazkodniuk kell a különböző generációkba tartozó munkavállalók elvárásaihoz. Az alkalmazottak elkötelezettségének elérése, fokozása a vállalatok felé kulcsfontosságú tényező. A motivációs eszköztárakat felül kell vizsgálni és hozzáigazítani az adott munkavállaló igényeihez és fejlődési szükségleteihez (ALIMOVA, 2024; HOSEN et al., 2024). Nem lenne szükség a dolgozók motivációjának fenntartására, ha mindenki teljes mértékben elkötelezett lenne. Kell a motivált alkalmazott, de sokszor az elkötelezettség elérése hangsúlyosabb (KRAJCSÁK, 2018) ,mint a lojalitásé, hiszen hosszabbtávon maradhat fent a magas teljesítmény (COOPER-HAKIM – VISWESVARAN, 2005). Az elkötelezettség kiváltására hatással lehet egy olyan karrierút lehetősége, amely a munkavállalóra van szabva, így a kihívások megoldása által (nemzetközi kiküldetés) egyszerre érzi intrinzik (belső) motivációjának a munkavállaló a kiküldetés sikerességét, ezáltal a lojalitása és elkötelezettsége is növekszik a szervezet felé. A globálisan jelen levő munkaerő egyik csoportját képezhetik a szervezeteken belül külföldre áthelyezett munkavállalók, a kiküldöttek vagy expatrióták. Legyen szó akár nemzetközi leányvállalatok menedzseléséről, akár a különböző kultúrák közötti kapcsolódás megteremtéséről, vagy a szervezeti értékrend határokon átívelő erősítéséről, a kiküldöttek szerepköre megkérdőjelezhetetlen, lévén ők tehetik eredményessé a nemzetközi projektek megvalósulását (POÓR, 2013). A szervezetek

által kiküldött munkavállalók a munkavállalóval való jó kapcsolattartás és a jövőbeli karrierlehetőségek szélesítése miatt is vállalnak ilyen formájú tapasztalatszerzést (DOHERTY et al., 2011). Az elkötelezettséget és elégedettséget növelik a kihívást adó munkafeladatok, az elismerés és a fejlődési lehetőség, illetve a megfelelő juttatások (HACK-POLAY, 2020; VAN DER HEIJDEN et al., 2009; BIRDSEYE – HILL, 1995). A kiküldetésben a küldő vállalat felelőssége hatalmas, a folyamat sikerességét befolyásolja, hogy milyen mértékben tud a kiküldött alkalmazkodni a fogadó országhoz, milyen felkészítés zajlott korábban, és mindez milyen hatással lehet a motivációra, teljesítményre, sőt a mentális egészségükre is (LINDER, 2019). A szervezetek által delegált egyének sokszor akkor is elfogadják a kiküldetés lehetőségét, ha ők maguk nem szeretnének elköltözni, de érdekükben áll, hogy a munkáltatóval jó kapcsolatot tartsanak fent és a kiküldetés által növelhessék a karrierlehetőségeiket a jövőt illetően (DOHERTY et al., 2011; ALSHAHRANI, 2022).

A témaválasztást indokolja a HR funkciók összefüggése és komplex rendszere. A karriertervezés és karriermenedzsment tevékenységek és eszközök számos további területen éreztetik hatásukat. Ha jól alkalmazzuk ezeket az eszközöket és igazítjuk a szervezeti és egyéni célokat egymáshoz, a szervezeti stratégiai célkitűzések felé mozgathatjuk a munkavállalók teljesítményét és motivációját. Amennyiben egy szervezetben nem működik külön HR osztály, nehezebb a folyamatok összehangolása az emberi erőforrás menedzsment egyéb területeinek az összhangjának megteremtése. Ám már néhány karriertervezéshez is kapcsolat eszközzel is elérhetünk pozitív hatást a kulcsmunkavállalók megtartásában. A munkavállalóban megjelenő tehetség alapvetően meghatározhatja és előre is jelezheti a kiemelkedő teljesítményt, tehát hatással is lehet a karrier alakulására. A tehetséges munkavállalók azonosítása, megtalálása és bevonzása is kihívások elé állítja a vállalatokat. A megtartásmenedzsment sikeres működtetéséhez ezeket az egyéneket a szervezethez kell kötni, motiváltságukat fenntartani, teljesítményükben segíteni őket és egyénre szabott karrierutat biztosítani számukra. Ha a szervezeti karriermenedzsment rendszer jól működik, akkor világosan megfogalmazott kompetenciákat tartalmaz a magas teljesítmény eléréséhez és beazonosíthatóvá teszi a kiválóan teljesítő embereket. A teljesítménymenedzsment során információt szerez a vállalat a gyengeségekről, erősségekről, fejlesztendő területekről, amelyekre a karriertervezés kapcsán nagy szükség van. A multinacionális vállalatoknál, a karriertervezés egy elemeként megjelenhet a nemzetközi kiküldetés, tapasztalatszerzési céllal. Ez a karrierlépcső mindkét félnek előnyös lehet, hiszen a kiküldetés során a munkavállalót valamilyen konkrét cél vezérli a feladatai során, ennek elérésében pedig érdekelté válik a munkáltató is. A megfelelő körülményeket, információs hátteret, felkészítést mentorálással a szervezet HR osztálya biztosíthatja, hogy a munkavállalónak megteremtse azt a közeget, ahol

hatékonyan tud dolgozni az elvárásoknak megfelelően. A tapasztalatait, tudását pedig hazatérve, megoszthatja, megoszthatóvá teheti, szervezeti tudástranszferálást megvalósítva ezáltal. Szervezeti oldalról releváns tudással rendelkező, nemzetközi területen tapasztalt kulcsemberek képzése történik, munkavállalói oldalról viszont a munkahelyi karriertervezés egy lépése körvonalazódik, kompetenciafejlődés és piacképes tudásszerzéssel kiegészítve.

Ezeket a területeket szem előtt tartva, az értekezést a témakörköz illeszkedő tudományos források feldolgozásával kezdtem, folyamatosan keresve az újabb megállapításokat. A szekunder elemzés során a karrier és a karriermenedzsment eszközök feltárására törekedtem, az egyéni karrierfelfogástól indulva, a szervezeti karriertervezés szintjéig dolgoztam fel az olvasott kutatásokat. Ezt követően kerülhetett sor a primer kutatás megvalósítására, melyben HR szakemberek, HR vezetők véleményét gyűjtöttem össze a vállalati oldal feltárásához, valamint a munkaerőpiacra kikerülés előtt álló egyetemi hallgatók attitűdjét is feltártam kérdőíves formában, kiegészítve mindezt a dokumentumelemzéssel. A karriermenedzsment rendszer jelentőségét alátámasztották az eredményeim, és megállapíthatóvá váltak azok a kulcstényezők, melyek mentén összefüggés mutatható ki a karriermenedzsment és egyéb HR területek között.

Az értekezés alapját képezheti egy tudományos elvárásoknak eleget tevő összefoglaló elemzésnek, amely a jó gyakorlatokat, összefüggési pontokat, a tudás és a kompetenciák kiemelését és alátámasztását szolgálja a jelen és a jövő szakemberei, munkavállalói számára.

A vizsgálat során tett megállapításokat, statisztikai elemzésekkel egészítettem ki.

A következő fejezetek a kutatási kérdéseket és hipotéziseket, majd a célcsoport és az alkalmazott módszerek részletes leírását, az eredmények elemzését tartalmazzák, melyekre vonatkozóan a következtetések és javaslatok megállapíthatóvá váltak, teret engedve az új, és újszerű eredmények megfogalmazásának.

1. TÉMAFELVETÉS ÉS CÉLKITŰZÉS

A fejlődés szempontjából hatalmas szerepe van a humán tőkének, mint erőforrásnak. A külföldi munkavállalás során szerzett tapasztalat, kapcsolati és szellemi tőke, új szemléletmód előnnyel jár a vállalatok és az egyén oldaláról is. Napjainkban nagy számban vállalnak a fiatal diplomások külföldön munkát, de nem mindenki éli meg sikerként ezt a periódust. A vállalatok eközben különféle módszereket alkalmaznak, hogy a tehetséges munkavállalók tudás és motivációs igényét kiszolgálják és lojalitásra ösztönözzék őket. A megtartásmenedzsment így összefonódhat a karriertervezéssel, hiszen a vállalat számára az új, külföldön megszerzett tudás és szemléletmód bevezetése a kultúrába legalább annyira fontos, mint az egyén számára az a tudat, hogy foglalkoznak a karrierútjával, látnak benne potenciált, hosszútávon számítanak rá.

A külföldi munkavállalás azonban kudarcba fulladhat, ha a munkavállaló nem rendelkezik a megfelelő motivációval, kommunikációs készséggel, nyelvi kompetenciákkal és beilleszkedési képességgel (DOHERTY et al, 2011). Egy hatékony karriertervezésben az egyén felkészítésére is hangsúlyt fektetnek, minimálisra csökkentve a kudarc lehetőségét az eltérő kultúrával történő beilleszkedési folyamat során. Ha a munkavállaló tisztában van a globális karrier követelményeivel, könnyebben tudja képességeit fejleszteni, gyakorolni és a hiányosságokat pótolni. A globális karrier gondolata népszerű az egyetemisták körében is (SZONDI, 2018; SZONDI, 2019). Vizsgálatommal segítséget nyújthatnék számukra a nélkülözhetetlen kompetenciák beazonosításához, fejlesztéséhez.

A kutatás általános célja, megállapítani a karriertervezés során használt eszközök relevanciáját, használatuk gyakoriságát a vizsgált vállalatok körében, kiegészítve a szakirodalmi áttekintés során feltárt tényezőkkel.

További célkitűzés, létrehozni a globális karrier követelményeinek modelljét, összeköttetésben a nemzetközi kiküldetésben érintett HR funkciókkal.

A kutatás célcsoportját képezik azok a vállalatok, melyeknél valószínűsíthetően van HR osztály és alkalmaznak több HR funkciót rendszerszinten, illetve a karriertervezés némely eszköze is megjelenik náluk. A kiküldetések összefüggnek a munkavállalói mobilitással, hiszen a munkavállaló egy idegen országban, valamilyen meghatározott feladat teljesítésének céljából ideiglenes munkavégzést tesz, miközben munkaviszonyban áll a kiküldő vállalattal és többnyire a küldő állam jogszabályai vonatkoznak majd rá (ÁSVÁNYI et al., 2021).

A kutatás kettős céljából adódóan, a másik irány a globális karrier feltételeinek feltárása, gazdaságtudományi képzésben résztvevő, végzős hallgatók oldaláról. A vizsgálni kívánt egyetemi szakok képzési és kimeneti követelményei alapján, a dokumentumelemzés keretében

beazonosíthatók azok a képességek, melyeket a hallgatók a tanulmányaik során elsajátítanak. A cél, a végzett elemzés és a hallgatók önértékelése kapcsán kapott képességek összehasonlítása, az eredmények közötti összefüggések keresése. A kérdőíves megkérdezés során megállapíthatóvá válnának a hallgatók véleménye szerint megszerzettnek gondolt, illetve az elengedhetetlenül szükséges, esetlegesen hiányzó kompetenciák egy globális karrier felépítéséhez.

A vizsgálatot és annak lépéseit a tudományos kutatások folyamata szerint, BONCZ (2015) alapján végeztem, melynek néhány fázisát az alábbi táblázatban is feltüntettem (1. táblázat).

1. táblázat: A kutatás főbb lépéseinek meghatározása

Kutatási folyamat lépései	Témakör, megnevezés	Eredmény
Kutatási probléma, témaválasztás	Globális karrier	Kutatási témakörben való tájékozódás, fogalmak keresése
Szakirodalmi áttekintés	Kutatási előzmények, karriermenedzsment rendszerek	Kérdőívek megalapozása, kutatási célkitűzések, hipotézisek megállapítása
Primer kutatás (2018)	Hallgatói oldal, kérdőíves vizsgálat N=294	Gazdaságtudományi képzést végző hallgatók attitűdje a nemzetközi tapasztalatokról
Primer kutatás (2022)	Hallgatói oldal, kérdőíves vizsgálat N=403	Gazdaságtudományi képzést végző hallgatók attitűdje a nemzetközi tapasztalatokról
Dokumentumelemzés (2022-2023)	Debreceni Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar, Képzési és kimeneti követelmények áttekintése	Gazdaságtudományi végzettséggel megszerezhető kompetencia csoportok feltárása
Primer kutatás (2023)	Vállalati oldal, kérdőíves vizsgálat N=111	HR szakemberek elérése karriermenedzsment, nemzetközi kiküldetések kapcsán

Forrás: Saját szerkesztés, 2024.

A kutatás eredményeképp megállapíthatóvá válnak azok a specifikus kompetenciák és ismérvek, amelyek megléte költséghatékonyabbá és eredményesebbé teszi a kiküldetési folyamatot a kiválasztástól kezdve a kiküldött visszaillesztéséig. Továbbá megvalósul a két oldal összehasonlítása, egyfelől a munkaerő-piacra történő kilépés előtt álló fiatalok elvárása, elképzelése, képességei és a kiküldetést, illetve karriermenedzsment eszközöket alkalmazó HR szakemberek tapasztalatai. A humán erőforrás menedzsment területen dolgozó

szakemberek számára is hozzáadott értéket képvisel az adatok összegzése, így több oldalról történik meg a visszacsatolás és az információk gazdagítása.

A kutatási kérdéseket (K 1-5 – a kutatási kérdés sorszáma, H 1-5 – a hipotézisek sorszáma) és a hozzájuk kapcsolt hipotéziseket az alábbiakban ismertetem:

K1: *Kimutatható-e a karriereszközök alkalmazása és a munkaerőhiány között kapcsolat a vizsgált szervezeteknél?*

H1: A karriermenedzsment rendszer vagy a karriertervezési eszközök és ehhez kapcsolt módszerek használata segíti a megtartásmenedzsmentet és a munkavállalói elköteleződést, ezzel csökkentve a munkaerőhiányt szervezeti szinten (KISS – SZILAS, 2012; KISS et al., 2012; BALOGH, 2014; HÉDER et al., 2017; KRAJCSÁK, 2018).

K2: *A szervezetben megjelenő HR funkciók/tevékenységterületek mutatnak-e összefüggést a karriereszközök alkalmazásával a vizsgált nagyvállalatokban (HAJÓS – GŐSI, 2008; CSEHNÉ PAPP – HAJÓS, 2014, DAJNOKI – HÉDER, 2017) ?*

H2: A szervezetben működő HR osztály/csoport, a HR funkciók minél nagyobb mértékű megjelenése, alkalmazása a szervezetben előrevetíti a karriereszközök gyakoribb használatát és hatékonyságát.

K3: *A kiküldetés során fontosnak ítélt motivációs tényezők (STAHL – CALIGIURU, 2005; VAN DER HEIJDEN et al., 2009; HACK-POLAY, 2020) a szervezeti mintában hasonló értékelést kapnak-e a hallgatói mintában is?*

H3: A vizsgált minta alapján, a kiküldetést szervezeti szinten megítélők véleménye a kérdőív értékelésekor egyezik a végzős hallgatók kérdőívben adott válaszaival a kiküldetéshez lényeges motivációs tényezők fontosságát illetően.

K4: *A kiküldetést alkalmazók és a kiküldetést közvetlenül nem alkalmazók véleménye eltérő-e a vizsgált mintában a kiküldetésben motiváló tényezők tekintetében (POÓR, 2013; KELLIHER et al., 2019; HACK-POLAY, 2020)?*

H4: A kiküldetés kapcsán az ezzel közvetlenül foglalkozó és nem foglalkozó HR-es szakemberek véleménye megegyezik a kiküldetés mögött rejlő motiváló tényezők esetében.

K5: *Nyitottak-e a gazdaságtudományi képzésben tanuló hallgatók külföldi munkatapasztalatok megszerzésére a végzésüket követően (CSEHNÉ PAPP et al., 2017; KŐMÍVES, 2019)?*

H5a: A megkérdezett gazdaságtudományi képzésben résztvevő hallgatók preferálják a nagyvállalatok és a nemzetközi nagyvállalatok által nyújtott lehetőségeket a munkahelyi elképzelésük kapcsán.

H5b: A megkérdezett gazdaságtudományi képzésben résztvevő hallgatók rendelkeznek hajlandósággal a kiküldetések kapcsán a végzést követően, munkatapasztalat után és akár anélkül is.

2. SZAKIRODALMI ÁTTEKINTÉS

A fejezet célja, az értekezés témaköréhez kapcsolódó szakirodalom összegyűjtése, elemzése. A szakirodalmi áttekintés összefoglalja a humán erőforrás menedzsment funkcióinak jelentőségét, a karriertervezés fontosságát, a karriermenedzsment rendszerek eszközeit, majd értelmezi a globális karrier meghatározásához sorolt tényezőket.

2.1. A humán erőforrás menedzsment tevékenységterületeinek és funkcióinak jelentősége

Az elmúlt két-három évtized gazdasági változásai és történései nagymértékben megváltoztatták a munkáltatók és a munkavállalók közötti kapcsolatot, az egymáshoz való viszonyulást és az elvárásokat. Egyrészt a gazdasági fejlődés és a piaci verseny fokozódása miatt a vállalatok száma megnőtt, a humán tőke szerepe pedig rohamosan felértékelődött, hiszen a szellemi munkaerő aránya a munkaerőpiacon megnőtt (BORBÉLY-PECZE, 2014; EUROSTAT, 2016). A kiváló teljesítményű, lojális magatartású és tehetséges munkavállalók szükséglete állandóan fennálló tényező (MURIITHI – CHARLES, 2023). A fehérgalléros munkavállalóknak általában nagyobb lehetőségük van a munkahelyváltásra (FALLICK et al, 2008), és ez tükröződik a munkahelyváltások számának növekedésében is. (BUREAU OF LABOR STATISTICS, 2015). A munkával kapcsolatos értékek és attitűdök mentén azonban megfigyelhető, hogy a fiatal munkavállalókkal számára a munka hagyományos értékei (azaz a stabil munkahely és a hosszú távú megélhetést biztosító karrier) gyengülő tendenciát mutat (HAJDU – SIK, 2016).

A humán erőforrás gazdálkodás tudományterülete viszonylag újnak tekinthető, hiszen főbb jellemzői a XX. század második felétől (markánsabban az utolsó évtizedben) alakultak ki. Napjainkban számos terület fejlődést mutat, ahogy a gazdasági folyamatok is új elvárásokat támasztanak a szervezetek felé.

A szervezetek különböző erőforrásai önmagukban nem lehetnek stratégiai versenyelőnyként aposztrofálva, csak abban az esetben, ha rendszerbe foglalva és egy folyamat részeként értelmezhető a velük való gazdálkodás (VERESNÉ SOMOSI, 2017).

A humán erőforrás tevékenységének középpontjában az ember, mint lényeges tényező áll, a humán tőke jelentőségének felértékelődését mutatva (SZABÓ – BERDE, 2007; DAJNOKI – BERDE, 2008). Az emberi tényező miatt, a szervezetekben szükségessé válik egy olyan belső egység működése, amely az emberek, munkavállalók menedzselésével foglalkozik (BERDE – DAJNOKI, 2007). A humánerőforrás-menedzsment funkcióinak kialakulása egy hosszú folyamat eredménye. Ezek a funkciók folyamatosan bővülnek, a szervezeteknek, a vezetői

szintnek, a HR-nek mindig reagálnia kell a globalizáció és a megváltozott munkaerő-piac változásaira, így ez a folyamat talán soha nem tekinthető majd lezártnak és befejezettnek. Az emberi erőforrás menedzsmentnek tehát a szervezet humán tőkéjének oly módon történő alkalmazását és hasznosítását foglalja magába, mely közben a vállalati célok megvalósítása is középpontba kerül. Az ilyen módon felépített humán erőforrás menedzsment rendszereknek két célkitűzése van, a szervezeti és a személyi célok egyidejű elérése, maximalizálása, melyhez a HR tevékenységterületeinek alkalmazása és összehangolása biztosítja a támogatást (CARELL et al., 1989; MONDY et al., 1998; MONDY et al., 1999; ARMSTRONG – TAYLOR, 2020).

A klasszikus vezetési iskolák képviselői közt említendő TAYLOR, aki alapvetően négy vezetési funkciót különít el (1911). Vizsgálatai alatt ezekre a funkciókra (technológus, karbantartó, normás, minőségellenőrző) önálló vezetői munkaköröket is alkotott. FAYOL (1916) rendszerezése alapján szisztematikusan halad, meghatároz vezetési feladatokat és ezek egymásra épülését, ám a döntési jogkört nem emeli ki a feladatok között, abból az okból, hogy a döntést tulajdonosi kompetenciaként tartották számon a kor gyakorlatában (BERDE 2015) (2. táblázat).

2. táblázat: A TAYLOR által megalkotott vezetői funkciók és a FAYOL-i vezetési feladatok

Taylor		***Fayol***
Technológus		Tervezés
Karbantartó		Szervezés
Normás		Közvetlen irányítás
Minőség-ellenőrző		Koordinálás
		Ellenőrzés

Forrás: BERDE (2015) alapján saját szerkesztés, (2019)

TAYLOR a tudományos vezetés alapelveiről a következőket fogalmazta meg (1911):

1. A vezetésnek, a munkavégzés minden elemét szabályoznia kell tudományos alapon.
2. A vezetőknek a munka szempontjából legmegfelelőbbnek tartott alkalmazottakat tudományos alapon kell kiválasztaniuk.
3. A vezetők és beosztottak egyetértésben dolgozzanak egymással.
4. A munka és a felelősség megosztása fontos a vezetők és a végrehajtók között.

Ez alapján összefoglalható, hogy Taylor számára a vezetés és szervezés feladata vezetők számára leosztott szerep, míg az alkalmazottak nem kerülnek bevonásra ezeken a területeken (GULYÁS – TURCSÁNYI, 2018). Taylor, Fayol és Weber nevéhez köthetően az 1900-as évek elejétől elindult a HR funkciók fejlődése, innentől fogalmazódott meg a fizikai munkásokkal

kapcsolatos szerepkör, az ő vezetésük és irányításuk a termelékenység növelése érdekében. Számos hagyományos funkcióra ismerhetünk, pl. az időnorma alapján meghatározott teljesítményértékelés, a motiváció, kiválasztás, fejlesztés és a lojalitás fontossága (DAJNOKI – HÉDER, 2017). A személyzeti menedzsmentnek tulajdonított feladatok adminisztratív feladatok ugyan később alakultak ki, de az emberi erőforrás irányítása egyre több teret nyert a szervezeti irányításban.

A menedzsment funkciókkal foglalkozó szakirodalom több esetben különbözik a felsorolás, tipizálás kapcsán. A hagyományos vagy tradícionális menedzsment funkciókra épülve számos alkalommal bővültek a területek és napjainkban sem tekinthető lezártnak ez a folyamat. A humán erőforrás gazdálkodás komplex és összetett tevékenység (SZABÓ – BERDE, 2007), melyben az egyes területek hatással vannak egymásra. A rendszer érzékenysége miatt, egyes hiányosságok vagy nem jól működő gyakorlatok problémát okozhatnak a szervezet egészében, ami a munkavállalók menedzselését illeti. A tevékenységterületek között megjelenik a megtervezendő munkaerői létszám, a munkakörök kialakítása, a lehető legmegfelelőbb ember (tudás és képességei mentén) megtalálása az adott munkakör betöltéséhez, dolgozói motiváció, teljesítmény értékelése, továbbképzési lehetőségek megléte, munkavégzés feltételeinek biztonsága. Az emberi erőforrás gazdálkodás nevezhető a humánpolitikai tervben leírt célok megvalósítására létrehozott eszközként, amelynek központi eleme a munkaerő-ellátás lehető leggazdaságosabb szervezése és a rendelkezésre álló munkaerő hatékony felhasználása (HAJÓS – GŐSI, 2008). Az emberi erőforrások képzése és fejlesztése szinte mindig központi szerepkört töltött be a szervezetekben, ezért nem meglepő, hogy a karriermenedzsment, a karriertervezési rendszerek, valamint a tudásmenedzsment is önálló funkciókká léptek elő. Minden szerző más-más tevékenységterületekre helyezi a hangsúlyt, a legtöbbször használt funkciók feltüntetése DAJNOKI (2014) korábbi gyűjtése és kiegészítése (esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment) alapján az 1. ábrán szerepel.

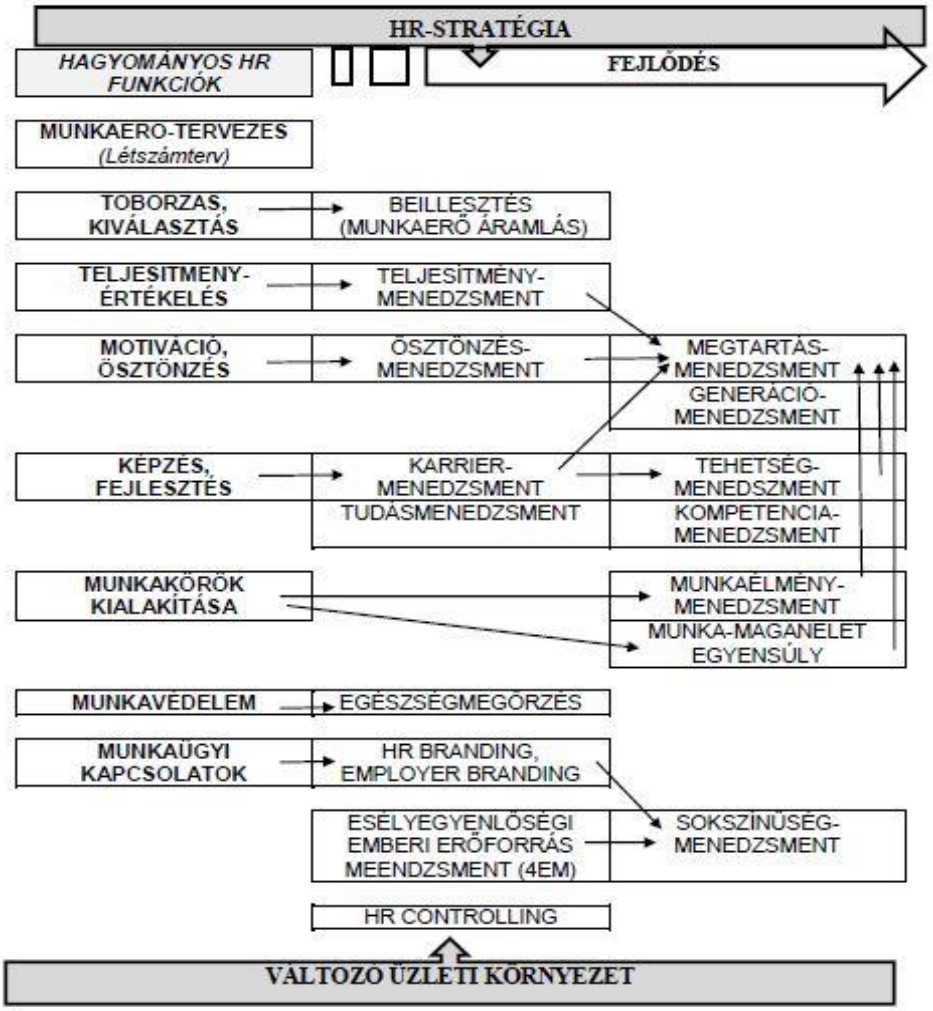
1. ábra: A humán erőforrás menedzsment területei

Forrás: DAJNOKI, 2014. p.24.

A funkciók csoportosításában a humán erőforrások fejlesztése három részre tagolható tovább. Ezek a területek a tehetségmenedzsment, tudásmenedzsment és a karriermenedzsment. A karriermenedzsment így szoros kapcsolatot mutat a fejlesztéssel, és szinte mellérendelt kapcsolatként értelmezhető a tehetség- és a tudásmenedzsment jelenléte is.

DAJNOKI – HÉDER (2017) modelljében (2. ábra) már kiegészíti a korábbi HR funkciók ábráját, a HR új kihívásait feltüntetve, a funkciók közötti átmenetet, a HR stratégiai szerepének előlépését mutatja be. A tradicionális funkciók között stratégiai jelentőséget tulajdonítunk a munkaerő-tervezésnek, mely előrevetíti a munkaerő szükségletet és a keresletet, a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő meghatározását (KONCZ, 2004; TÓTHNÉ TÉGLÁS, 2020).

A hagyományos funkciók a változó üzleti környezetre reagálva fejlődésen mentek keresztül, ami számos új terület és gyakorlat létrejöttét és tudatos alkalmazását tette szükségessé. A megtartásmenedzsment az egyik legnagyobb kihívást jelentő területté lépett elő, melyre majdnem minden más funkció hatással van akár közvetve, akár közvetlenül.



2. ábra: A hagyományos humánerőforrás funkciók fejlődése

Forrás: DAJNOKI – HÉDER, 2017: 85.

Az újként megjelenő funkciók beépültek a stratégiába is, így alkotva meg egy integrált rendszert humán erőforrás menedzsment rendszert. A munkaélmény, a munka-magánélet egyensúlya, a karrier- és tehetségmenedzsment, a kompetenciákkal és a tudással kiegészülve, a munkahelyen egyszerre jelenlévő különböző generációk vezetése mind hozzájárul a szervezeti kötődés, lojalitás létrejöttéhez.

A HR funkciók összehangolt működéséhez az integrált kezelésük szükséges, az összefüggések mentén érhetőek el egyidejűleg a szervezeti és egyéni célkitűzések, melyek változása miatt, a folyamatos fejlesztés elengedhetetlen (BOON et al., 2019). A HR rendszerek kialakításakor, felülvizsgálatakor, a szervezeti hosszútávú célok miatt a vezetés bevonása lényeges tényező (NAVÍO-MARCO, 2019). A HR több szerepkörben is megjelenhet egy szervezetben, más-más fókusszal. Ha a HR stratégiai szerepet tölt be, akkor a menedzsmenttel és a vonalbeli vezetőkkel együttműködve kerülhetnek kialakításra a HR rendszerek, ahol az üzleti és vállalati stratégia is megjelenik, középpontban a folyamatok optimalizációjával (ULRICH – BEATTY, 2001;

ULRICH et al., 2008). A HR szerepkörét és a kialakított tevékenységeit illetve, természetesen közrejátszik az a tényező is, hogy hány fő tartozik az adott területhez. Kisebb méretű szervezeteknél általában a vezető feladatai közé sorolják a hagyományos HR feladatokat, sokszor nincs teljes munkaidőben foglalkoztatott HR szakember ezekre. Ha a szervezet növekedésnek indul, a munkavállalókkal kapcsolatos feladatok is sokszorozódnak, és szükségessé válik a képzett szakemberek alkalmazása a HR feladatok ellátására, akik a kétoldalú célrendszernek megfelelően képesek kialakítani, fejleszteni és fenntartani a szervezetet támogató, HR-hez kötött területeket (KAROLINY M.-NÉ, 2009). Annak meghatározása, hogy mekkora HR osztály/csoport alkalmazása szükséges, függ a szervezet méretétől és a tevékenységi területétől is. FARKAS és szerzőtársainak (2007) kutatásában 1 HR szakemberre körülbelül 100 munkavállaló, POÓR és szerzőtársai (2014) vizsgálatában már átlagosan 69 munkavállaló, egy közszférában végzett kutatás (BALÁZS – VERESS, 2009) pedig 70 munkavállaló jutott.

Ha egy szervezet felismeri a HR osztály, és HR szakemberek iránti szakmai szükségességet, akkor a vállalati célkitűzések mentén érdemes a különböző HR funkciók priorizációját elvégezni és a HR szakemberek számát, a munkaterhelés (és célok) mentén a dolgozók létszámához igazítani.

2.2. A karrier fogalmi meghatározásai

A karrier szó a latin „carrus” szóból ered, olyan pályát jelölt, amelyen a lovak versenyeztek (KLEIN – KLEIN, 2006). Szinonímái között megemlíthető az előmenetel, érvényesülés, siker, életpálya és a pályafutás. A régebbi, olykor negatív értelmezésével ellentétben, az új felfogás szerint a munkában történő fejlődést, önmegvalósítást, a képességeink kiteljesedését értjük alatta. Két dimenzióját különíthetjük el, a belső és a külső karriert. Az előbbi az egyén készségeire, képességeire, ambícióira, kompetenciáira és szubjektív érzéseire értendő, az utóbbi pedig a szervezetek által nyújtott lehetőségekre, szervezeti elvekre és a társadalom által meghatározott karrier szakaszokra és szerepekre vonatkozik (CSÁNYI, 2002; LIPS-WIERSMA – HALL, 2007). A karrier tervezésével kapcsolatos tanulmányok egy része az egyéni karriert állította fókuszba (HALL – ASSOCIATES, 1986; LEIBOWITZ et al., 1986; SIMS, 2006; STRAUSS et al., 2012; GREENHAUS – KOSSEK, 2014; GUBLER et al., 2014), ám párhuzamosan megjelennek a szervezeti karriermenedzselésről szóló kutatások is (KONCZ, 2002; KONCZ, 2004; BARUCH, 2004; SEGERS – INCEOGLU, 2012; CLARKE, 2013).

A karrierfogalomhoz kötődően érdemes megemlíteni a karriersiker fogalmát is. A karriersiker az egyén számára a munkavégzés által tapasztalt élményeivel áll kapcsolatban és eredménynek,

egyfajta kimenetnek tekinthető. Leírható egy valós, mások által elismert teljesítményként, illetve az egyén, önmaga által annak tartott értékként. A karrierdefiníciók jellemzően nem tartalmaznak minősítést arra vonatkozóan, hogy az adott karrier sikeresnek tekinthető-e (JUDGE et al., 1995; ARTHUR et al., 2005; JUDGE – KAMMEYER-MUELLER, 2007). KONCZ (2013b) szerint, a minősítést a társadalom, különböző szimbólumokkal teszi meg, vagy az egyén, amikor önmaga értékeli a karrierjét. Probléma áll fent, ha ennek a két értékelésnek az eredménye jelentősen különbözik. HESLIN (2005) alapján, a magasabb fizetés vagy a státusz önmagában nem feltétlenül járul hozzá az egyéni siker érzéséhez, ellenben negatív érzethez vezet, mivel az előmenetel szükséges az erőfeszítés, idő, energia és a tehetség, mint erőforrás. Ha ezeket valaki nem megfelelően használja fel, akkor könnyen a családi-baráti kapcsolatok rovására mehet vagy bekövetkezhet az egészség romlása is. Szakirodalmi elemzése során, GOTTFRIED (2020) megerősítette, hogy a munkahelyi egészségfejlesztés és a munkavállalók hatékonysága között kapcsolódás van, előbbi ugyanis szintén segítheti a jobb teljesítményt.

Az objektív karriersikert mérő tényezők eltérhetnek karriertípusonként és szakmák, munkakörök szerint is. Gyakran a külső megfigyelő értékelésén alapszik, ami lehet a tulajdonszerzés, anyagi gazdagodás, társadalmi presztízs, befolyás, a tudás mélysége is. Az objektív mutatók nem feltétlenül csak a fizetésben vagy előrelépésben értelmezhetők, és nem feltétel, hogy mások elismerjék az egyén eredményeit, a sikeresség érzése ezektől függetlenül is fennállhat (ARTHUR et al., 2005; BARUCH – BOZIONELOS, 2010; GUNZ – MAYRHOFER, 2011).

A szubjektív karriersiker azt mutatja meg, hogy az egyénünk mennyire érzi magát elégedettnek a munkájával és saját karrierjével. A kutatások ezt sokszor az előléptetéssel, anyagi tényezőkkel, a képességek fejlődésével párhuzamosan érzett elégedettséggel is társítják. Ezeket egészíti ki a munka-magánélet egyensúlya, a munkavégzés eredménye után jelentkező büszkeség, az önértékelés, kapcsolatrendszer (VAN MAANEN, 1977; HESLIN, 2005; GUNZ – MAYRHOFER, 2011; KRAIMER et al., 2019).

A hagyományos felfogás alapján, a karrier a szervezeti hierarchiában történő feljebb lépést fejezi ki, egyirányú, egy alapképzettségre épít, jellemzője az élethosszig tartó foglalkoztatás. Lineáris és funkcionális szervezeti struktúráknál állja meg jobban a helyét (DIENESNÉ – BERDE, 2003). Ezt a hagyományos értelemben vett karriert, szervezeti karrierként is definiálják, amelyről már WEBER neve (1947) alatt is olvashatunk. Az egyén és a szervezet összetartozását, kapcsolódását már egész korán megállapították (WHYTE, 1956; HALL, 1976; SCHEIN, 1978), ám itt még az előléptetés, magasabb fizetés és a szervezeti biztonság jelenik meg, mint közös tényező. A szervezeti karrierfelfogás és az egyéni karrierelképzelések is

változnak. Napjainkban egyre több szervezet törekszik a vertikális szintek csökkentésére, a szervezeti struktúrák egyszerűsödnek, a munkavállalók a személyes kompetenciáik által válnak nélkülözhetetlenné, elterjedt az egész életen át tartó tanulás, több szakma elsajátítása, a kompetenciák és a tudás által való élethosszig történő foglalkoztathatóság. A karrier alatt értjük a személyiséghez is köthető gazdagodást, a szociális és emberi, szakmai kompetenciák bővülését és a folyamatos fejlődés fontosságát is (DIENESNÉ – BERDE, 2003). Ezt a két felfogást szemlélteti az 3. táblázat, mely által láthatóvá válnak a különbségek. A különböző kompetenciák jelentősége a XI. században is egyre növekszik.

3. táblázat: A karrier régi és új felfogása

Régi	Új
• Felemelkedés a ranglétrán, gyakran mások ellenében • A hagyományos vállalatokban a karriernek csak egy iránya van felfelé, minél több előléptetésen keresztül • Minél több vertikális szint, minél több beosztott • Egy alapképzettségre felépített pályafutás, karrier • Élethosszig tartó foglalkoztatás	• Fontossá, nélkülözhetetlenné válni a személyes kompetencia növelésén keresztül, mások hasznára • A horizontális karrierlehetőségek fontosságának növekedése • Szervezeti struktúrák egyszerűsítése, vertikális szintek számának csökkenése • Egész életen át tartó tanulás, több szakma, vagy komplex szakma-kombináció elsajátítása • Élethosszig tartó foglalkoztathatóság (a kompetenciák, a tudás alapján)

Forrás: Dienesné – Berde, 2003:15.

A karriert a köznyelvben gyakran azonosítják a vezetői kinevezésekkel. Ám a karrier lehet vezetői, szakmai és ezektől egyéni értelmezésben eltérő is. Míg az első esetében egy vertikális, hierarchikus karrierről beszélhetünk, addig az utóbbi esetében az előmenetel a szakmai tudáson és alkotási képességen alapul. Az egyén életpályája során egyre nagyobb szakmai kihívásoknak felel meg és a kivívott elismerés is egyre nő. A szakmai (horizontális) karrier modelljében az egyén rendelkezik egy olyan szakmai tudással, amellyel mások nem, és erre a tudásra van szüksége a szervezetnek, ezért képes előrelépni a szervezeten belül. A szakmai karrier lényege tehát az, hogy egy alacsonyabb kompetencia- és tudásigényű munkakörből egy magasabb értékű munkakörbe lép át az egyén (NEMESKÉRI, 2008).

A karrierutak és karriermodellek tipizálását GUBLER (2011) és GUBLER et al. (2013) alapján részletezi tanulmányában BATIZI (2017), melyből néhány karriertípust érdemes kiemelni (4. táblázat).

4. táblázat: A különböző karrierutak és karriermodellek

Angol/magyar elnevezés	Szerző(k)	Jellemzők
Protean career/ Változatos karrier	HALL (1976)	Olyan folyamat, amelyet az egyén és nem a szervezet menedzsel.
Hybrid career/ Hibrid karrier	ARTHUR et al. (1995)	A különböző karrierutak között való könnyű elmozdulás, sorrendben és egyidejűleg egyaránt.
Boundaryless career/ Határvonalak nélküli karrier	ARTHUR – ROUSSEAU (1996)	A szervezeti és pszichológiai határok teljes mértében fellazulnak.
Chronically flexible career/ Tartósan rugalmas karrier	IELLATCHITCH et al. (2003)	A szakterület szerinti tudás határainak eltűnése, vagyis nem csak szervezetek, de különböző iparágak között is mozognak a munkavállalók. Ezta folyamatot tartós rugalmassággal és alkalmazkodóképességgel lehet ellensúlyozni.
Responsible career / Felelősségteljes karrier	TAMS – MARSHALL (2011)	A munkavállalók hatással szeretnének lenni a társadalmi kihívásokra, mint például a környezeti fenntarthatóságra vagy a társadalmi igazságosságra. Fontos önmaguk kifejezése, a másokkal való kapcsolatteremtés, a hozzájárulás létrehozása, az intézményesítés, a tevékenységi terület alakítása és a rendszerszintű elkötelezettség.
Sustainable career/ Fenntartható karrier	NEWMAN (2011)	A fenntarthatóság itt arra utal, hogy meg kell őrizni és fejleszteni kell az emberi erőforrást, nem pedig kimeríteni és elgyengíteni. Ez azt jelenti, hogy helyre kell állítani a tényezők egyensúlyát és fenn kell tartani azt. A fenntartható karrier három jellemzővel rendelkezik: megújítási lehetőséget tartalmaz, rugalmas és alkalmazkodóképes, illetve integrációs lehetőségeket kínál.
New millenial career/ Új milleniumi karrier	HURST (2014)	A hagyományos karrierút szerint először a tanulás (oktatás) következik, aztán a dolgozás (tehát az aktív pénzkeresési évek) majd a végén a társadalomnak való visszaadás (vagyis a nyugdíjas évek). Azonban az új milleniumi karriermodell szerint e három tevékenység egyszerre és folyamatosan zajlik, mindez az élet összes szakaszában egyaránt.
Agile career/ Agilis karrier	KONSTANT (2015)	Folyamatos és ismétlődő önreflexióira alapuló karrierút, amelyet a változásokra való reagálás jellemez. Célja a kreativitás, a fejlődő gondolkodásmód és a boldogság optimalizálása.

Forrás: GUBLER (2011), GUBLER et al. (2013) alapján, BATIZI (2017:11) kutatása, rövidítve

A különböző karriertípusokból látható, hogy az egyéni és szervezeti célok is megjelennek több helyen, így érdemes a megállapítások során is ezt a két oldalt is iránymutatónak venni.

A karrierpálya meghatározásában, a szervezetben elért és a munkavállaló szemszögéből a szervezethez kötött siker elérésében segítséget nyújt SCHEIN (1974) karrierhorgony-modellje és kutatásai (SCHEIN – VAN MAANEN, 2016). „Karrierhorgonyok azok a képességek, készségek és feltételek, melyek hasznosítását és gyakorlását az egyén nem akarja feladni, amelyek köré a karrier elképzelése csoportosul, ez az önmagukról alkotott kép, melyet a karrierünk köré építünk, amely irányítja, és egyben korlátozza a karrierrel kapcsolatos döntéseinket" (LANGER, 2001:41).

Már egészen korán megjelent a karrierfejlesztés definíciója, melyet LEIBOWITZ és szerzőtársai (1986) formalizált és megtervezett erőfeszítésekként, az egyéni és a szervezeti erőforrás szükségletek közötti összhangként határozott meg (SZABÓ-BÁLINT, 2020). Ehhez csatlakozik GUTTERIDGE (1986) és HARRISON (1989), előbbi a karriertervekhez kapcsolt cselekvések eredményeként, utóbbi szerző a szervezeti célkitűzésként, a legmegfelelőbb illeszkedést a munkakör és az ember között – relációjaként jellemzi a karrierfejlesztést. GUTTERIDGE és szerzőtársai (1993) később kiegészítették a gondolatot, a szervezeti karrierfejlesztésre úgy hivatkozva, mint stratégiai folyamatra, melyben az egyéni karrierlehetőségek maximális potenciáljának kihasználása a szervezeti siker alapját is képezheti. A folyamatban a munkáltatók a karrierrel kapcsolatos információkkal látják el a munkavállalókat, támogatást nyújtanak az előmeneteli opciókban, hangsúlyt helyeznek a munkával való elégedettségre és növelik a munkavállalói produktivitást (BERNES – MAGNUSSON, 1996; NG et al., 2024). Fontos azonban kiemelni, hogy már az állások meghirdetésekor, a munkakörök tervezésekor érdemes a karrierlehetőségeket szemrevételezni, a több információval ellátott hirdetés ugyanis vonzóbb lehet (KOTSIS – DARNAI, 2022) a potenciális jelentkezők szempontjából.

A karrier értelmezésében történt változások előrevetítik az új generációk karrier felfogásának mélyebb vizsgálatát. Az egyéni karrierút és annak tervezése eltérő. A siker érzésének kialakulásában nagy szerepe van annak, hogy milyen az egyén karrierorientációja, melynek meghatározásában segít a karrierhorgony-modell. Ha az egyén tisztában van a saját képességeivel és ezt összhangba állítja a munkaerő-piac által nyújtott lehetőségekkel, elindulhat a karriertervezés folyamata.

2.3. Karriertervezés és a karriermenedzsment értelmezése a szervezetekben

A karriermenedzsment rendszer, mint a funkciók egyike egyre növekvő jelentőséggel bír.

A karriermenedzsment rendszer tulajdonképpen magába foglalja azokat a személyes skilleket, szervezeti tevékenységeket, továbbá struktúrát, amelyek összefonódva lehetőséget teremtenek és irányítják is az egyéneket az elvárt készségek, tudás és magatartásjellemzők megszerzéséhez,

abból az érdekből kifolyólag, hogy elérhessék az egyéni és karriercéljaikat, megfeleljenek a szervezeti követelményeknek. A karriermenedzsment így válik folyamattá, melyben az egyén és a szervezet karrierterveket készítenek, ezeket pontosítják, egyeztetik, végrehajtják és utókövetést végeznek (HALL – ASSOCIATES, 1986; LIEBOWITZ et al., 1986; CREED – HOOD, 2009). Ám a szakirodalom részletezi, hogy nem mindenki akar feltétlenül vezetői beosztásba kerülni és nem is mindenki alkalmas rá. A női és férfi karrier elképzelések is lehetnek különbözőek, melyeket bizonyos háttértényezők is befolyásolhatnak (pl. üvegplafon jelenség, a családvállalás). SZÁNTÓ (2021) kutatásában 161 főből csupán 95 fő szeretne a későbbiekben vezetői szerepet betölteni. A karrier értelmezése és az elérni kívánt célok egyénenként eltérőek lehetnek. A vállalat a karriertervezés segítségével végzi a munkatársak jövőbeni tevékenységeire, munkakörére, szerepére, beosztására, illetve az esetleges kompetencia deficitek mérséklésére vonatkozó tervezést. A kompetenciamenedzsment keretében valósul meg a munkaadói és munkavállalói karrier-elképzelések összehangolása. A munkáltató és a munkavállaló is érdekelt a karriertervezésben, amely mindkét fél számára biztonságot nyújt hosszabb távon. A munkáltatónak azért hasznos, mert ezáltal biztosíthatja az alkalmas, minden tekintetben megfelelő munkaerő utánpótlását, csökkenti a kockázatot és a toborzás költségeit, lerövidíti a betanulási időt, növeli az alkalmazottak elkötelezettségét és javítja más humánmenedzsment funkciók hatásfokát. Az alkalmazott számára előnyös, hiszen kiszámíthatóvá teszi a cégen belüli jövőt, perspektívát kínál, tervszerű önmegvalósítási programot ad, mindehhez munkáltatói támogatást kap és elköteleződhet a cég iránt (HENCZI, 2008).

Visszacsatolva a karrier régi és új felfogására (3.táblázat), érdemes megvizsgálni a szervezeti karrier különböző oldalról történő megítélését is. Az alábbi táblázatot (5.táblázat) SZABÓ-BÁLINT (2020) állította össze, hogy ábrázolhatóak legyenek a hagyományos és az új szervezeti karrier mellett a határtalan karrier összetevői is.

5. táblázat: A szervezeti karrier típusainak összehasonlítása

	Hagyományos szervezeti karrier	Új szervezeti karrier	Határtalan karrier
Foglalkoztatással szembeni elvárás	Foglalkoztatás biztonsága	Foglalkoztatás folytonossága	Foglalkoztathatóság
Foglalkoztatás jellege	Stabilitás	Rugalmasság és alkalmazkodás	Mobilitás
Szervezetbeni státuszok	Hosszú távú foglalkoztatás egy szerepben	Középtávú foglalkoztatás különböző szerepekben	Rugalmas foglalkoztatás különböző szervezetekben
A hűség tárgya	Hűség a szervezet iránt	Hűség a szervezet és külső csoportok iránt	Hűség a saját karrierhez
Ki a felelős a karrierért?	Szervezet által menedzselt karrier	Közösen menedzselt karrier	Egyénileg menedzselt karrier
Kinek az igényei fontosak?	Fejlesztés a szervezet igényeinek megfelelően	Fejlesztés a szervezet és az egyén igényeinek megfelelően	Fejlesztés elsősorban az egyén igényeinek megfelelően
Karrier fókusza	Karrier fókusz szervezeten belüli	Karrier fókusz szervezeten belüli és kívüli	Karrier fókusz az egyénben?
Haladás jellege	Lineáris haladás	Spirális haladás	Átmeneti haladás
Munkaszerződés alapja	Kapcsolaton alapuló munkaszerződés	Kapcsolaton alapuló munkaszerződés	Tranzakción alapuló munkaszerződés
A siker mérése	A siker objektív mérése	A siker objektív és szubjektív mérése	A siker szubjektív mérése

Forrás: BARUCH (2004) és CLARKE (2013) alapján, SZABÓ-BÁLINT (2020:21)

A karriertervezés kapcsán lényeges szempont a foglalkoztathatóság vizsgálata is. WATTS (2006) három különálló csoportba osztotta, ezek az azonnali foglalkoztatás, az azonnali foglalkoztathatóság, és a fenntartható foglalkoztathatóság. A csoportok jellemzésénél, az azonnali foglalkoztatás alatt a hat hónappal a végzettség megszerzése után állást találókra gondol a szerző. Az azonnali foglalkoztathatóságnál pedig előtérbe kerül, hogy a végzett hallgató tulajdonában állnak-e azok a képességek és kompetenciák, melyeket egyből képes alkalmazni egy állás betöltésekor. A fenntartható foglalkoztathatóság leírja, hogy nem csupán az első állás megszerzése a fontos a diploma megszerzését követően, hanem az állás megtartása is (CSEHNÉ PAPP, 2016). Több Y generációval kapcsolatos kutatásban (KONCZ 2013a; JUHÁSZ – TERJÉK, 2014) megjelenik, hogy a fiatalok elvárásai közé tartozik a magas jövedelem, a rugalmas munkaidő, a folyamatos lehetőség a fejlődésre, előmenetelre. Ha

elvárásaik nem kapnak teret, gyakran váltanak munkahelyet. A munkakeresés során nagy hangsúly van a képességeken és készségeken.

Napjainkban elterjedt jelenség a job-hopping, ami a munkavállalók egyik munkahelytől a másikig történő ugrálását jelenti, más szavakkal élve, a gyakori – átlagosan egy és másfél évente – történő munkahelyváltást (MÁNDI, 2018). A munkavállalók egyre gyakrabban néznek új munkahely után, de nem kizárólagosan azért, mert nem szeretnének tartósan egy munkaadónak dolgozni. Ezzel szemben arra irányul a törekvés, hogy a lehetőségekhez mérten minél tovább maradjanak egy vállalatnál, ott tudjanak fejlődni, sikereket érjenek el (CLARKE, 2013). A sikeresség és az előrelépés érzése alapvető igények, amivel számolnia kell a vállalatnak, ha célja a munkaerő hosszútávú megtartása. Az újabb karrierfelfogás szerint, a szervezeti karriergondozás előtérbe kerül

A karriertudatosság megfogalmazható egyfajta képességként, melynek segítségével megítélhető, hogy az egyén milyen mértékben látja reálisan saját hosszú távú foglalkoztathatósági és fejlődési feltételeit. Akik karriertudatosabbak, pontosabban fel tudják mérni, miben kell még tudásra, ismétlésre szert tenniük, hogy az általuk választott területen eredményesebben tudjanak elhelyezkedni és teljesítményüket fenntartani, növelni (TAKÁCS et al. 2017). DE VOS ÉS DRIES (2013) kutatási eredményei alapján a vállatok tehetség- és karriermenedzsment rendszere egyenlő mértékben támogatja az egyéni karrier megvalósulását és a szervezeti célokat. A karriertervezés során az egyén megismeri a személyes kompetenciáit, érdeklődési körét, tudását, motivációját, célokat tűz ki maga elé és azokhoz kapcsolva akcióterveket készít, melyekhez társulhat a szervezeti támogatás (SIMS, 2006).

A szervezeti karriergondozás során a munkavállalókat támogatják egyéni karrierfejlesztési törekvéseikben, kellő figyelemmel a vállalati célokra, a két oldal összehangolásával megalkotva a karriermenedzselési rendszert (BARUCH, 2006). A karriermenedzsment gyakorlati alkalmazásának főbb szereplői az alábbiak lehetnek:

- A munkavállalók: ideáltipikus helyzetben van meghatározott karriercéljuk és megfelelő önismeretük. Elvárásoknak felelnek meg a célok elérése érdekében, keresik a fejlődési lehetőségeket.
- A HR részlegén dolgozók: ők felelősek a karriermenedzsment rendszer kidolgozásáért és fejlesztéséért. Megállapítják a karrierszűrőket, karrierlépcsőket, előmeneteli alapelveket és biztosítják a megvalósításnál megjelenő költségeket, erőforrásokat.
- A közvetlen felettes: szerepe kétirányú, egyrészt tapasztalja a munkavállaló által nyújtott teljesítményt és ismerettel rendelkezik a szervezeten belüli lehetőségekkel. Akár először konzultálhat az alkalmazottakkal és segítheti őket céljaikban, lévén feletteként ismeri a munkavégzésüket (POÓR et al., 2017).

A közvetlen felettes szerepe több kutatásban is megjelenik. CLARKE és PATRICKSON (2008) megállapítása szerint, a legtöbb munkavállaló elvárja a közvetlen felettes irányából jövő segítséget, ezzel ellent mondja annak a tapasztalásnak, hogy többször kiemelik a munkavállalók saját felelősségvállalását a karrierjükért. A hatékony karriermenedzsment működés alapfeltétele a HR részleg, és a vonalbeli vezetők, illetve a munkavállalók közötti háromoldalú együttműködés, hogy az egyéni és szervezeti karrierelképzelés közelítsen egymáshoz (BARUCH, 2004; 2006; STURGES et al., 2010).

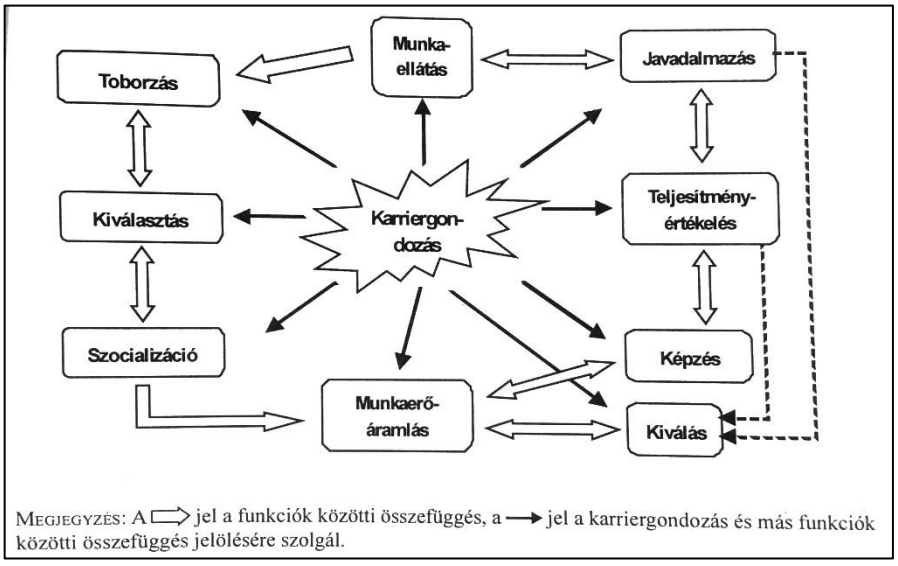
A karriermenedzsment rendszerek működtetése gyakran akadályokba ütközik az egyre laposabb szervezeti struktúrák oldaláról. A csupán néhány hierarchia szinttel rendelkező vállalatoknál kevés menedzseri, vezetői pozíció elérhető, ami nehézséget okoz a munkavállalók előléptetésénél. A vezetői készségek fejlesztése azonban fontos lehet (PIEROG, 2023), akkor is, ha csak kisebb csoport irányítására van lehetőség. A tehetség- és karriermenedzsment közötti alapvető különbség a folyamatok hangsúlyán van. Az előbbi a tehetséges munkavállalók megszerzésére és megtartására fókuszál, míg az utóbbi a szervezet keretei között kidolgozott karrierútra összpontosít, az egyéni és a szervezeti célok egyidejű kielégítésével. A karriermenedzsment rendszere az egész vállalatra kiterjeszthető, míg a tehetségmenedzsment programok a munkavállalók sokkal kisebb csoportját érintik (HÉDER – DAJNOKI, 2017). KONCZ (2002) megközelítése szerint a szervezeti karriermenedzsment értelmezhető a szervezethez tartozó alkalmazottak egészének, vagy bizonyos csoportjainak a formalizált, támogatott szervezeti karrierfejlesztéseként. A meghatározás a munkahelyhez kötött karriergondozási tevékenységre utal, ahol nem feltétlenül kell a szervezet összes munkavállalójának karrierjét megtervezni. ARNOLD (1996) a definíció céljaként, a szervezet által megtervezett és irányított, formális és kevésbé formális tevékenységeket érti, melyek által a szervezet az alkalmazottak karrierfejlesztését végzi, növelve ezzel a szervezeti hatékonyságot. A fogalmakból leszűrhető, hogy a szervezet értékei kapnak nagyobb hangsúlyt a karriermenedzsment során és a fő cél a szervezeti siker elérése. Az alkalmazottak hozzáadott értéke nélkül, azonban nem működőképes a rendszer.

Noha nem rendelkezik minden szervezet karriermenedzselési tervvel, a „karriergondozási tevékenység” nem elkerülhető. Minden belépő munkavállaló életpályáját nyomon követjük komplex karriergondozási rendszer hiányában is. Az előléptetések során vagy a szenioritás vagy a szakértelem elvét követve soroljuk az egyént új pozícióba, vagy kialakítunk formális, informális előmeneteli utakat (DESSLER – COLE, 2008). Egy 2004-ben történt „Legjobb munkahely” felmérésben, a megkérdezett hazai vállalatok 61%-a alkalmazott formális karriergondozási programot, ebben azonban mindössze a munkavállalók 9,4%-a szerepelt (MARTON, 2004). A tehetségmenedzsment programok többnyire karriermenedzsment

programnak is tekinthetők KONCZ (2013b) alapján. BOKOR et al. (2006a) vizsgálatában rendkívül kevés szervezet rendelkezett igazán komplex, kétoldalú, az összes munkavállalót magába foglaló rendszerrel. A DGS Global 2009-es eredményei is hasonló adatokat tükröznek: a 651 szervezetet felölelő minta 6,9%-a foglalkozik tudatos utánpótlástervezéssel és karriermenedzsmenttel, ami többségében csak néhány kiemelt munkatársra vonatkozik.

Az AON Hewitt tanácsadó vállalat (2010) kutatásában 193 munkaadóval rendelkező mintájában vizsgálta a szervezeti karriermenedzsment gyakorlati oldalát. A megkérdezettek 77%-a szerint a karriermenedzsment sokkal nagyobb térnyerésen ment keresztül, mint az azt megelőző években, míg 83%-uk szerint a karrierlehetőségek biztosítása az egyik alapvető szükségesség, ha a munkavállalók megtartása a cél. A karriermenedzsment rendszer szoros összefüggést mutat a többi funkcióval, amit szintén alátámaszt az a tény, hogy a megkérdezett munkáltatók szervezetének 85 %-ánál a karriermenedzsment kapcsolódik a teljesítménymenedzsment rendszerhez.

KONCZ (2013b) összegzése szerint a szervezeti karriergondozás a szervezet számára releváns és értékes munkaerő megszerzése, megtartása, motiválása és fejlesztése érdekében működik, mely szervezeti mérettől függetlenül kihívást okoz (SUPRAYITNO, 2024). „A komplex szervezeti karriergondozás funkciói tehát azonosak az emberi erőforrás-gazdálkodás funkcióival, de azzal a minőségi különbséggel, hogy az egyes funkciók karrier szempontból átrendeződnek” (3. ábra). A szervezeti karriergondozás, a stratégia, tervezés, megvalósítás, értékelés folyamatának négy lépése révén válhat hatékonnyá (KONCZ, 2013b. p. 113).

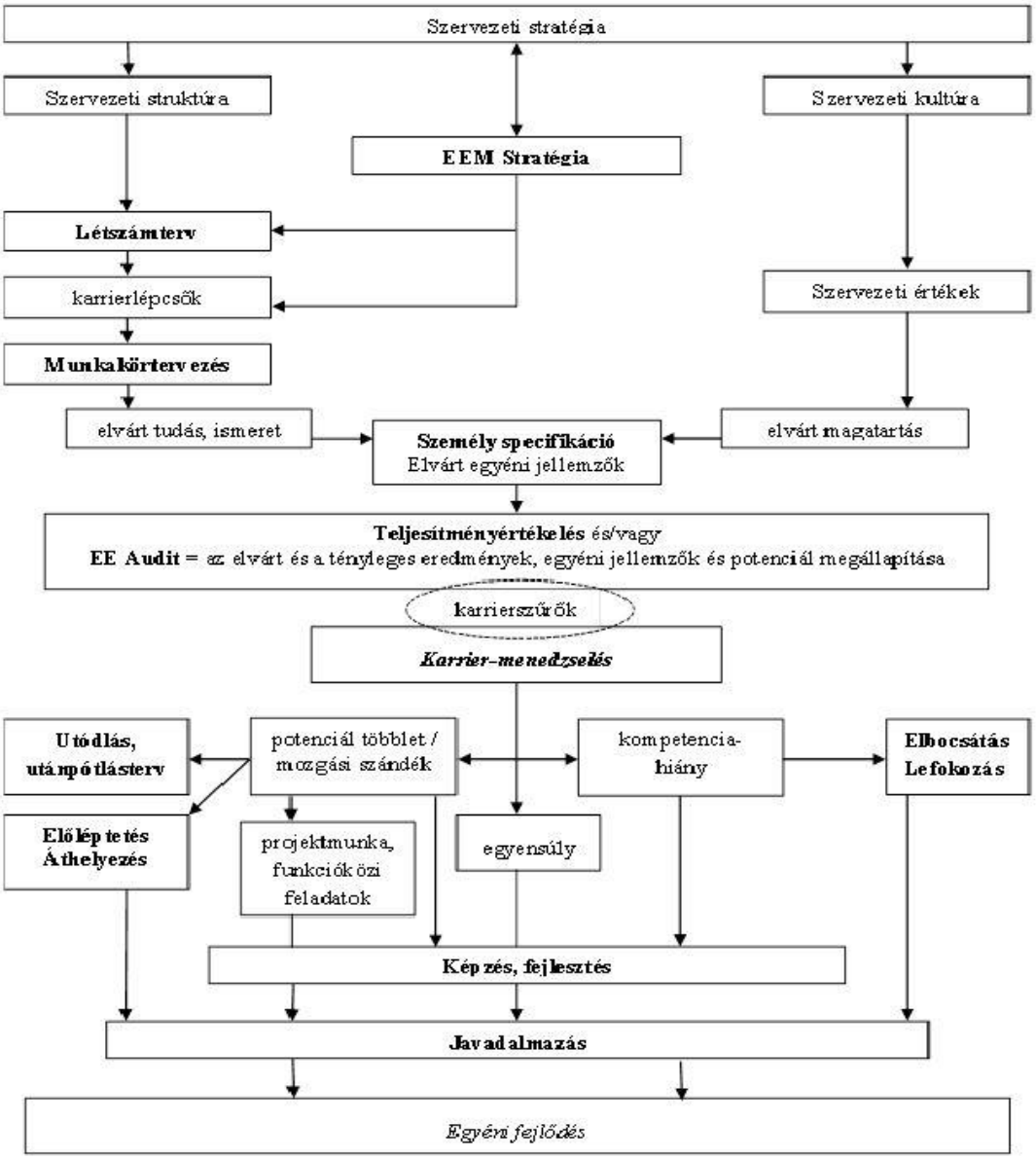


3. ábra: A karriergondozás funkciórendszere

Forrás: KONCZ, 2013b: 113.

Nem állapítható meg egységes stratégia a szervezeti előmenetelre vonatkozóan, vállalatonként eltérő karrierrendszerek alakulnak ki az erőforrások, külső és belső tényezők alapján. BOKOR et al. (2006b) kutatásai eredményeképpen, három csoportba különíti el a karrier menedzselését. Az első az integrált szemlélet, amikor a munkavállalók egészére kiterjed a rendszerszemléletű egyéni és szervezeti karriermenedzsment. A második a fókuszáló szemlélet, a különböző szakterületek közül (utódlástervezés, megtartás, fejlesztés) mindig más mutat különbséget a többivel szemben, nem egyforma fontosságúak. A harmadik az ad hoc vagy informális nézőpont, amelyben nem beszélhetünk formális értelemben vett karrierrendszerről (főleg kisebb méretű vállalkozásoknál), a karriergondozás felbukkanása más funkcióknál bevonva jelenik meg inkább, pl. a teljesítményértékelés esetében.

A karrier szervezeti menedzselése mentén, fontos megállapítanunk, hogy mely egyéb HR tevékenységekben jelenik meg a karriermenedzsment hatása, eredménye, vagy adott esetben hiányosságai (4.ábra).



4. ábra: A karrierfejlesztés megjelenése és kapcsolata a HR funkciók esetében

Forrás: POÓR et al., (2017:362) in: SZABÓ-BÁLINT (2020:52)

A 4. ábrán látható a karrierhez kötött humán erőforrás tevékenységek és kapcsolódási pontjaik. Nagyobb részük a hagyományos HR funkciókhoz is köthető. Vannak kutatások, melyek a képzés-fejlesztés elemeként tekintenek a karriermenedzsmentre, tehát nem önmagában is helytálló funkcióként értelmezik (MATHIS – JACKSON, 2008; NOE, 2008). Azt a forgatókönyvet előtérbe helyezve azonban, ahol a szervezeti képzéseknek a célja lesz egy jövőben felmerülő kompetencihiány elkerülése, a humán erőforrás fejlesztése egy formális rendszer részét képezheti (ÁSVÁNYI – NEMESKÉRI, 2012). KONCZ (2002; 2013a) azonban egyenesen az emberi erőforrás menedzsment újraértelmezéseként tekint a karriermenedzselésre. Lehet a motiváció fenntartásának fontos eszköze (LÁSZLÓ et al., 2017),

vagy a teljes szervezeti teljesítmény fokozásának lehetősége, ami hosszabb távon a versenyképesség mellett a termelékenységet is emelheti (ROBBINS, 1993).

Az együttműködés szükségességére hívja fel a figyelmet LEIBOWITZ et al. (1986), a szervezeti karriergondozást, olyan formalizált és megtervezett tevékenységek együttesének nevezve, amelyek az egyéni karrierigények és a szervezeti erőforrás-szükségletek közötti harmóniára utal. BARUCH – PEIPERL (2000) felmérésében a leggyakrabban használt karriermenedzsment eszközök között szerepel az oldalirányú (laterális) mozgás a funkcióközi tapasztalatok megszerzéséhez, az utánpótlás tervezés, formális mentoring, a kettős karrierutak (vezetői és szakmai) biztosítása, egyéni karrierterv is. LEWIS - ARNOLD (2012) kutatásában a legnépszerűbb alkalmazott gyakorlatok közt nevezi meg a személyes fejlesztési terveket és a kompetenciák fejlesztését, a döntésekbe való bevonást. A CRANET 2014/16-os felmérésének eredményei közt legkevésbé alkalmazott eszközként szerepelt a nemzetközi tapasztalatszerzés lehetősége és a fejlesztő központok (Development Center), valamint szintén háttérbe szorult a karrierkonzultáció és a mentorálás folyamata. A szervezet által használt eszközök nem feltétlenül egyeznek meg a munkavállalók igényeivel, ezért is érdemes a rendszeres karrierkonzultációnak teret biztosítani. A Kelly Services 2014-15-ös vizsgálatában (BÁLINT – KAROLINY, 2017), a munkavállalók több karrierfejlesztési eszközt is igénybe vennének, mint amennyit a szervezetük ajánl. Eredményeikben csupán a megkérdezett munkavállalók 38%-a vett részt (18% Magyarországon) karrierrel kapcsolatos konzultáción a munkahelyén. Minden második megkérdezett (globálisan 48%, Magyarországon 44%) gondolta hasznosnak a jövőbeli fejlődést illetően. DYKE – DUXBURY (2011) 1509 vezetőt megkérdező kutatását alapul véve, ha a szervezet segítséget nyújt alkalmazottainak a sikereik eléréshez, akkor a munkahelyi elégedettség bizonyítottan növekedni fog, ezáltal erősödik a lojalitás érzése is. A fizetésnél sokszor hangsúlyosabb az olyan munkafeladatok elvégzése, amely lehetőséget biztosít a kiteljesedésre, a belső siker átélésére.

A lojális munkavállalói réteg eléréséhez elengedhetetlen az egyéni és szervezeti karriercélok összehangolása. Egy jól kiforrott rendszer részeként ezek a karrierutak megfelelően egyénre szabottak, kihívást jelentenek, de elérhetőek, továbbá a folyamat során többször van lehetőség visszacsatolás szerzésére és adására.

2.3.1. Karriermenedzsment eszközök alkalmazása

A karriermenedzsment-folyamatokban alkalmazott eszközök között számos különbséget tehetünk. Ilyen eszközök a képzés, fejlesztés, mentorprogram, teljesítményértékelés. Továbbá ide tartozik még a karrierkonzultáció, formális karriertervek, projektfeladatok, rotáció, munkakör-gazdagítás és a külföldi kiküldetés lehetősége is (LEWIS– ARNOLD, 2012; WANG

et al., 2022). A munkavállaló motivációja elsősorban a pszichológiai belső elégedettség megélése, ritkábban kerül a hangsúly a külső materiális tényezőkre (pl. a fizetés), a hatalomra, ami a munkakörrel jár vagy a vezetőség értékelésére (BATIZI, 2017). GUAN et al., (2015) kutatásában pozitív korrelációt talált a munkavállalói alkalmazkodóképesség, a szervezeti karriermenedzsment és a munkahelyi elégedettség között, mely alapján a dolgozók, akik nagyobb mértékben alkalmazkodtak a karrierjük elvárásaihoz, pozitívabban álltak a szervezeti célok és elképzelések kapcsán jelentkező feladatok elé. FAJCIKOVA et al. (2018) tanulmányában vizsgálták a tehetséggondozás összefüggését más funkciókkal, (több mint 300 szervezet alapján, melynek egyharmada minimum 250 főt foglalkoztat) és megállapították a megkérdezettek alapján, hogy a karriermenedzsment a képzéssel és fejlesztéssel, a munkaerő biztosításával, továbbá a teljesítményértékeléssel és ösztönzéssel mutat szoros kapcsolatot.

A karriertervezés során eltérhetnek az alkalmazott eszközök, ám hogy milyen széles az eszköztár, azt BERNES és MAGNUSSON (1996) korai tanulmányában is alátámasztja (6. táblázat), melyet SZABÓ-BÁLINT (2020) értekezésében közölt fordításban szerepel. Habár a tanulmány nem friss eredményeket közöl, az eszközökből a legtöbb ma is alkalmazandó és alkalmazható. Előnyös, ha az eszközök a karriermenedzsment rendszer részeként vannak jelen, de önmagukban, csupán karriertervezést segítő módszerként is helytálló a használatuk.

6. táblázat: Karriertervezés és Karriermenedzsment eszközök

Karriertervezés eszközei	Karriermenedzsment eszközök
HR általi informális tanácsadás	Munkavállalói karrierfejlesztési politikák
Felettes általi karrier tanácsadás	Teljesítményértékelés: Tervezés és felülvizsgálat
Munka-teljesítmény és fejlesztés tervezés	Előléptetési és áthelyezési eljárások
Karrier feltárási programok	Oktatási segédprogramok
Pszichológiai tesztelés és értékelés	Külső képzési és fejlesztési programok
Karrier támogató csoportok	Tervezett képzési programok
Tesztelés és visszajelzés az alkalmasságra, érdeklődésre stb.vonatkozóan	Menedzsment utódlástervezése
Külső tanácsadók és források bevonása	Az egyenlő esélyegyenlőség és az megerősítő cselekvési tervek és politikák kommunikálása
Felettes kiképzése karriertanácsadásra	Toborzási eljárások
Karrier tanácsadás tanácsadókkal	Személyzeti információs rendszer
Egyéni önelemzés és tervezési munkafüzetek	A munkaköri leírás és munkaköri értékelés
Karrierfejlesztési célú értékelő központok	Munkaerő előrejelzés
Karriertervező workshopok	Képesség készletek
Informális mentor programok	Rotációs programok
Formális mentor programok	Rugalmas munkavégzés (otthoni munka, 4 napos munkahét stb.)

Előrehaladási stratégiák oktatása	Képzési és fejlesztési lehetőségek kommunikálása
	Munkahelyi követelmények kommunikálása
	Karrierutak és ranglétrák kommunikálása
	Állásajánlatok és üres álláshelyek kommunikálása
	Új munkavállalói orientációs programok
	Munkakör újratervezés

Forrás: SZABÓ-BÁLINT (2020) id. BERNES – MAGNUSSON (1996:574)

A szervezeti karriermenedzsment rendszerek megfelelő működésének hatalmas a gyakorlati szerepe a munkavállalói sikertörekvésekben, hiszen egy jól kiválasztott, a karrier gondozását segítő módszer hatékonyan segíti az egyéni a céljai elérésében (SZABÓ-BÁLINT, 2018).
A következő, 7. táblázat tartalmazza a szakirodalom által taglalt leggyakrabban alkalmazott karriermenedzsment eszközöket a kutatási eredmények tükrében.

7. táblázat: Gyakori karriermenedzsment eszközök a kutatások mentén

Baruch – Peiperl (2000)	**Lewis – Arnold (2012)**	**CRANET 2008/10 (Karoliny et al. 2016)**	**CRANET 2014/16 (Bálint - Karoliny, 2017; Szabó-Bálint, 2018)**
belső álláslehetőségek hirdetése	belső álláslehetőségek hirdetése	projekt teammunkában való részvétel	on-the-job képzés
formális képzés a karrierfejlesztés részeként	teljesítmény-értékelés	speciális feladatok	részvétel projekt teammunkában
teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként	az alkalmazottak bevonása	projektek a tanulás ösztönzésére	speciális munkafeladatok
karrierkonzultáció a vezetővel	személyes fejlesztési tervek	munkahelyi képzés (on-the-job)	tudásbővítő projektmunkák
oldalirányú mozgás a funkcióközi tapasztalatok gyűjtéséhez	kompetenciák fejlesztése	tudomány-, szervezet-, funkcióközi feladatokba való bevonás	mentorálás
karrierkonzultáció a HR-es kollégával		coaching	coaching
utánpótlás tervezés		mentoring	utódlási tervek
formális mentoring		kapcsolatépítés	tehetségprogramok
kettős karrierutak (vezetői és szakmai)			formális karriertervek
írott egyéni karrierterv			tervezett munkaköri rotáció

Forrás: BARUCH – PEIPERL, 2000; LEWIS – ARNOLD, 2012; KAROLINY et al., 2016; BÁLINT – KAROLINY, 2017; SZABÓ-BÁLINT 2018. alapján saját szerkesztés (SZONDI, 2020a:393)

BARUCH – PEIPERL (2000) 194 angliai szervezetet vizsgált és alkalmazásuk gyakorisága alapján rangsorolta a táblázatban is feltüntetett eszközöket. LEWIS – ARNOLD (2012) kereskedelmi szervezetekben (Egyesült Királyság) végzett kutatásai során állapította meg a legnépszerűbb megoldásokat. A munkavállalói oldalt bevonva a szervezetek hatékonyabbá váltak, hiszen a vezetői szinten meghatározott lehetőségek nem mindig egyeztek meg a munkavállalók által elvártakkal. KAROLINY et al. (2016) javaslatként vetíti elő a tanulmányában a szervezetek felé, hogy fontolják meg a szervezeti karriergondozás fokozását, hiszen a munkavállalók oldaláról erre egyértelmű elvárás tapasztalható. SZABÓ-BÁLINT (2018) tanulmányában a Cranfield Network (CRANET – Cranfield Business School által koordinált nemzetközi emberi erőforrás-menedzsment kutatási hálózat) 2014/16-os eredményeit helyezi előtérbe, melyben 6481 szervezet válaszát elemezték, közülük 71% európai. Az itt használt, legmagasabb arányban előforduló karriermenedzsment eszközöket részletezi a vizsgálat. A BÁLINT – KAROLINY (2017) szerzőpáros leírja, hogy nem állapítható meg egyértelműen a több karriermenedzsment eszköz alkalmazása és a jobb eredmények elérése közötti kapcsolat. Különbséget nem találtak a gyengébben, illetve jobban teljesítő vállalatok között abban a tekintetben, hogy milyen típusú és számú eszközt alkalmaznak. Kutatásukban minden vállalat alkalmazta többek között az on-the-job képzéseket, mentorálást, tudásbővítő projekteket (7. táblázat). Az alkalmazott eszközök alátámasztják, hogy a szervezeti szerepvállalásra szükség mutatkozik a munkavállalók karriergondozásában, azonban lényeges tényezőként kiemelhető, hogy egyénenként eltérő lehet a siker értelmezése. Ebből kifolyólag nagyobb előnyre tesz szert az a szervezet, aki az eszköztárában lévő lehetőségeket, a munkavállalóval való konzultálás folyamán az egyénekre tudja szabni és így használni. HÉDER et al. (2018) megfogalmazza az emberi erőforrás menedzsment legfontosabb feladatait: egyfelől a szervezeti célok kielégítése, a megfelelő munkakörnyezet biztosítása és a humán erőforrások kapacitásának növelése; másik oldalról pedig az egyéni igények figyelembe vétele, a fejlesztés, a képzés és a munkavállalók megtartása jelenik meg. Mindezzel segítve a munkavállalói lojalitás kialakulását, valamint az egyéni és szervezeti célok összehangolását, mely végül a munkavállalói elkötelezettséghez is hozzájárulhat (SZONDI, 2020a).

2.3.2. Kompetenciák, Interkulturális kompetenciák

A kompetencia fogalmának több megközelítése ismeretes. Maga a szó latin eredetű, és alkalmasságot, ügyességet jelent. A köznyelv szintjén rokonértelműként használják a hatáskörrel, illetékességgel, valamint a hozzáértéssel. Érdemes megnézni néhány kompetenciára adott definíciót, a teljesség igénye nélkül. ARMSTRONG (2012) alapján a

kompetencia nem más, mint az egyén karakterének a részegysége, ami hosszú távon meghatározza az hatékony teljesítményt. Más megközelítés szerint (NEMESKÉRI, 2008), a kompetencia azonos a tudással, és azt is jelenti, hogy az adott személy képes valamit véghezvinni, ami a szervezet számára jelent értéket. SPENCER és SPENCER (1996) megfogalmazásában, a kompetenciák a személy alapvető jellemzői és kapcsolatban vannak a teljesítménnyel. A HENCZI – ZÖLLEI (2007) szerzőpáros a kompetenciát a tanulás (tapasztalás és gyakorlás) eredményeként kialakuló személyes erőforrásként definiálja, ami lehetővé teszi a megszerzett ismeretek és a személyiség elemeinek sikeres alkalmazását. A kompetenciák megjelennek a cselekvéseinkben és tevékenységeinkben, melyek így válnak értékelhetővé és a teljesítmény szintjén mérhetővé is. A részjellemzők tekintetében tehát a kompetenciák személyhez kötöttek. Összetevőiket nézve megfogalmazhatók, mint olyan jellemzők összessége, amelyek megkülönböztetik a többi embertől, kiemelik az átlagból és kiválóként jellemzik az egyént (NEMESKÉRI – PATAKI 2007). Mind az egyéni, mind a szervezeti kompetenciák kötődnek a szervezethez. A szervezeti kompetencia építkezik az egyéniből, így a szervezeti kompetenciákhoz kötődik az egyéni és kollektív képesség, a szaktudás és a kapacitások összegének rendszere (VERESNÉ, 2011).

A kompetenciák az egyén olyan meghatározó és egymással összefüggő jellemzői, melyek hozzáértést, alkalmazható tudást és konstruktív magatartást biztosítanak a munkahelyi, tanulási, társadalmi tevékenységek gyakorlásához. Összefoglalva, azok a jellemzők, amik megkülönböztetik a kiválóan teljesítőket az átlagostól (DARA et al., 2006).

A felnőttképzésről szóló törvény (2001. évi CI tv. 29.§) alapján a kompetencia, „a személy ismereteinek, készségeinek, képességeinek, magatartási, viselkedési jegyeinek összessége, amely által a személy képes lesz egy meghatározott feladat eredményes teljesítésére”. PATÓ G.-né SZ. és szerzőtársai (2021), a SONNTAG & SCHÄFER-RAUSER (1993) modell mentén, a kompetenciát a szubjektív követelmények rendszereként fogalmazták meg, amely a cselekedetek minőségében mutatkozik meg, illetve ezeket szabályozza. A munkaerőpiacon elvárt skillek tekintetében fontos lehet e modell, mely hazai és nemzetközi gyakorlatban is egyaránt ismert (8. táblázat). A modell alapján a három fő alcsoportot további területekre bontják a szerzők. A szakmai, módszertani és a társas kompetenciák elkülönítése szemlélteti az eltérő csoportokat. A feltüntetett kompetenciamodell rendszerbe foglalja azt a kompetenciakészletet, aminek a megléte segíti a hatékony és eredményes munkavégzést és a siker elérését. A munkáltatók oldaláról központi célként fogalmazható meg, hogy az adott munkakör vagy pozíció ellátáshoz szükséges kompetenciák megegyezzenek a munkavállaló képességeivel. Ha a munkavállaló nem rendelkezik ezekkel, vagy nem megfelelő mértékben, akkor a fejlesztésére lehet szükség. Ahhoz, hogy a „megfelelő ember a megfelelő helyre” elv

érvényesüljön, lényeges szempont a stratégiai HR tervezés (TROST, 2020) és a megfelelő munkaköri leírás megléte (PATÓ G.-né SZ., 2015; PATÓ G.-né SZ., 2017). A nagyvállalatok esetében a kiválasztási folyamatban a jelöltek szakmai kompetenciáinak értékelésén kívül a soft skillek azonosítása is lényeges szempont, azonban a KKV szektorban kevésbé megfigyelhető ezeknek a mérése és fejlesztése, pedig ezek a közös értékrendszer megalkotásában és meghatározásában is nagy szerepet játszanak (SZABÓ-SZENTGRÓTI et al., 2019).

8. táblázat: Kompetenciák csoportosítása a SONNTAG & SCHÄFER-RAUSER (1993) modell alapján

Szakmai kompetencia	**Módszertani kompetencia**	**Társas (szociális) kompetencia**
Készségek	*Gondolkodás és problémamegoldás*	*Kommunikáció*
Gyakorlati szakmai készségek Munkaeszközök kezelése Pontosság, gondosság és ügyesség a munkavégzés során	Absztrakt gondolkodás Diagnosztizálás, hibakeresés Problémamegoldás, hibaelhárítás Információgyűjtés Tervezés, kontroll, értékelés	Kapcsolatteremtő képesség Támogatás/segítségkérés képessége Saját álláspont képviselete, véleménynyilvánítás képessége Információ-továbbadás képessége
Ismeretek	*Kreativitás*	*Kooperáció*
Sajátos szakmai ismeretek Munkafolyamatok, eszközök, és gépek ismerete Szakkifejezések Munkavédelmi ismeretek	Kreativitás, ötletgazdagság Rugalmasság Érdeklődés, újdonságok kipróbálása	Képesség együtt dolgozásra és csoportos munkavégzésre Érvényesülési képesség csoportban Konfliktustűrő képesség Segítőkészség, kollegialitás
	Tanulóképesség	
	Általános tanulóképesség Emlékezőképesség, megjegyző képesség Munka és tanulási technikák Felfogóképesség	

Forrás: PATÓ G.-né Sz. és szerzőtársai szerkesztése (2021:59), SONNTAG & SCHÄFER-RAUSER (1993) alapján

A fiatal diplomások munkaerő-piaci elhelyezkedésére rendkívül sok tényező lehet hatással. A földrajzi elhelyezkedés, a szülői támogatás, az önbizalom, a lehetőségek ismerete, az önmarketing és számos adottság befolyásoló hatással lehet arra, hogy milyen munkakörbe és milyen tapasztalásokkal tud elhelyezkedni a friss diplomás. A rendszerváltás óta nagymértékben megnövekedett a felsőoktatásban végzett hallgatók száma (NÉMETH – DÖVÉNYI, 2018), ám TÖRÖK (2018) szerint az összhang megteremtése a munkaerő-piaci igények és a képzések között nem mindig valósul meg. Az felsőoktatási piacon versengés folyik

a hallgatók bevonzásáért és megtartásáért egyaránt, továbbá a nemzetközi környezetben is fontos az elfogadottság a külföldi hallgatók megszólítása miatt is (KŐMÍVES, 2019). FÓNAI (2016) kutatásában vizsgálta a koherenciát a menedzsment szakok hallgatói és szüleik iskolai végzettsége között, a DPR (Diplomás Pályakövetési Rendszer) alapján a gazdaságtudományi területen 51% volt a diplomás szülők aránya a frissdiplomások tekintetében. Az oktatási rendszer és a munkaerő-piaci kereslet között gyakran van eltérés (FÓNAI – SZŰCS, 2012; FÓNAI, 2016), a munkahelyek által elvárt alap- vagy kulcskompetenciák és az ezek eléréséhez kellő munkatapasztalat hiánya megnehezítheti a végzettséghez leginkább igazodó munkakör kiválasztását. Gyakran alakulnak ki hiányszakmák és sokáig maradnak betöltetlenül bizonyos pozíciók, ha nem jön létre ez az egyensúly. Ha az oktatási rendszer segítséget nyújt a karriertervezésben, akkor több információval fog rendelkezni az ezt igénybe vevő hallgató, tanácsot kaphat a képességei fejlesztéséről és az azoknak megfelelő területekről a pályaválasztása tükrében (OLÁH – FÓNAI, 2015). Azonban fontos, hogy a fejlesztés igénye a vállalatba kerülés után is megmaradjon (KUN – KOTSIS, 2009). A szükséges kompetenciákat érdemes minél előbb fejleszteni (GARCÍA-ÁLVAREZ et al., 2022), hogy az mindig megfeleljen a változó munkaerőpiaci igényeknek (GRAY, 2016; SZABÓ et al., 2016; JANNESARI et al., 2024). A Debreceni Egyetemen több területen is működik a tehetséggondozás. Az egyik a Hallgatói Karrierközpont, mely többek között abban hivatott segíteni a hallgatóknak, hogy a munkakeresésben eligazodjanak; központ elmondása szerint, nagy számban jelentkeznek a szolgáltatások igénybevételére (SZONDI, 2018). A Debreceni Egyetem Tehetséggondozó Program is figyelmet fordít a hallgatói kompetenciák fejlesztésére, továbbá az akadémiai pálya, mint karriercél megismerésére is (GERGELY et al., 2023). A felsőoktatásból kikerülő diplomás munkaerőt tekintve, lényeges szempont a generációk közötti eltérések és elvárások kezelése vállalati szempontból. Az Y, Z és a későbbi generációkat teljesen eltérő eszközökkel lehet motiválni, eltér a kommunikációs csatornájuk, jelenlétük az online térben (BENCSIK et al., 2017). A tanulási időszak kitolódásával gyakran dolgoznak együtt az Y generáció tagjai a fiatalabbakkal. Az Y generációba tartozók figyelme többirányú, a siker, karrier és a pénz alapján értékelnek több alapvető tényezőt, aktív tagjai a digitális és fogyasztói társadalomnak, rendkívül eredmény- és célorientáltak (TARI, 2010; ELMORE, 2014; GERGELY – NAGY, 2015; SCHÄFFER, 2015), viszont hamar váltanak munkahelyet, kevésbé lojálisak, mint a korábbi generáció (DAJNOKI – KISS, 2015), igénylik a visszajelzést az álláskeresés és a munka során egyaránt (CSEHNÉ PAPP, 2015). GERGELY és PIEROG (2015) kutatásában a lojalitást elősegítő tényezők között definiálja is az elismerés több formáját. A hallgatók oldaláról megfigyelhető, hogy a sikeres elhelyezkedés érdekében az eredeti végzettségtől akár eltérő pozícióban is állást vállallnak (DAJNOKI – KUN, 2016), ami alapján

a vállalati humántőke növelésének folyamatát is elősegíthetik (FENYVES et al., 2016). GYÖRGYI (2007) hangsúlyozza a diploma fontosságát a munkaerőpiacra történő belépéshez, ám kifejti a megfelelő állás megszerzéséhez kapcsolódó kompetenciáknak, jártasságoknak és kiegészítő tudáselemeknek a szerepét is.

A szakmai karrier elérésének középpontjában az áll, hogy az alacsonyabb kompetencia- és tudásigényű munkakörből a magasabb munkakörbe lép előre az egyén (NEMESKÉRI, 2008). A karrierről és elhelyezkedésről írt tanulmányában POWELL (1995) négy pillérjét különbözteti meg a karriertervezésnek, melyek ma is relevánsak. Az első pillér az önértékelés, a második a lehetséges karrierút feltárása, harmadikként a célmeghatározás, míg negyedikként a cselekvést (elhelyezkedés vagy továbbtanulás) fogalmazta meg. WATTS (2006) értelmezése alapján a foglalkoztathatóságot is részekre bonthatjuk: azonnali foglalkoztatás, azonnali foglalkoztathatóság és a fenntartható foglalkoztathatóság. Az első csoportnál a végzettség megszerzésétől számított hat hónapon belüli állást találókra gondolt WATTS. Az azonnali foglalkoztathatóság kapcsán a fókusz azon van, hogy a végzett hallgató rendelkezik-e azokkal a kompetenciákkal és képességekkel, amelyeket egyből alkalmazni is tud egy állás betöltésekor. A fenntartható foglalkoztathatóság az első állás megszerzésére és az ezt követő megtartásra is utal (CSEHNÉ PAPP, 2016). A karriertudatosság már az első gyakorlati tapasztalatok megszerzésénél is fontos tényező, mely szintén egy képességként jellemezhető. Általa reálisan láthatóak a fejlődési feltételek, akik karriertudatosabbak, jobban fel tudják mérni, hogy miben kell még tudásra szert tenniük az eredményesség és a teljesítmény növelése, fenntartása érdekében (TAKÁCS et al., 2017).

VELASCO (2014), a felsőoktatás vonatkozásában leírja, hogy az intézményeknek segítenie kell a hallgatói munkaerő-piaci érvényesülését, kihívásként definiálja a tudásközpontú oktatás átváltását kompetencia alapúra. A felsőoktatás nagy szerepet tölt be a későbbi munkahelyválasztásban és az elhelyezkedésben. A szakterületekhez tartozó elméleti alapok mellett ugyanis kulcsfontosságú megszerezni azokat a generikus, kulcs- és speciális funkcionális kompetenciákat és készségeket, melyekkel számos szakmakombinációban megállják a helyüket a diplomások. A munkáltatók számára fontosabb a potenciális jelöltek gyakorlati ismeretei, mint az oktatás formális szintje. A diplomások kompetenciakészletére vonatkozóan többféle megközelítést és csoportosítást ismerhetünk. CHIU – CHUANG (2016) négy kategóriát említ: hozzáállás (munka és csoport, együttműködés), tanulás (passzív, aktív és jövőorientáció), tudás (szakmai ismeretek és alkalmazás) és karriermenedzselés. Egy másik megközelítés alapján hat terület képezhető: szervezeti, speciális, módszertani, általános, részvételi és társadalmi-érzelmi (GARCÍA et al., 2007). OLIVIER és szerzőtársai (2014)

szerint azonban, az adaptív készségek, műszaki és területspecifikus készségek és foglalkoztathatósági készségek között tehetünk különbséget.
KOTSIS (2013) a Debreceni Egyetem DPR adatbázis mentén végzett kutatásában úgy vélte, hogy a hallgatók képességei és az oktatásban elért eredmények között kapcsolat van, továbbá a képességbeli hátrány szorgalommal és kapcsolati tőke növelésével való kompenzálását is kifejezte. A munkaerő-piacon elért sikerességet számos tényező befolyásolhatja. A magasabb bérekhez nemcsak a kimagasló tehetség és a speciális képességek megléte járul hozzá, hanem a szerencsés időzítés, a társadalmi vagy családi háttér és a közösségi, környezeti támogatás, demográfiai helyzet is számottevő lehet (GLADWELL, 2011). A siker értelmezése az egyéntől, a személyiségétől és a társadalmi közegtől, kultúrától is függhet. KINCSESNÉ és szerzőtársai (2017) szerint több gazdaságtudományi képzés kimenetei követelményei között szerepelnek olyan kompetenciák, amelyek a munkaadók oldaláról preferáltak, ám közvetlenül nem kapcsolódnak a konkrét tárgyak tematikájához. Ezt elkerülve, lényeges tényező tehát, a felsőoktatási intézmény képzésének kialakításakor az, hogy a hallgatók meglévő kompetenciáit fejlessze, a hiányzóakat pótolja vagy erősítse és teremtse meg az összhangot a munkaerő-piaci igényekkel.

Az eredményes HR munka a szervezetek kompetenciakészletének, vagyis a tudásnak a biztosítása és fejlesztése. A szervezet és az egyén szintjén az emberi erőforrás értékét csak az a tudás határozza meg, amely be is tud épülni a termékekbe, szolgáltatásokba. A tudás, vagy más szóval kompetencia, a munkakör eredményes betöltéséhez elengedhetetlen emberi képességek, készségek, motiváció halmaza (NEMESKÉRI – PATAKI, 2007).
Az interkulturális környezetben fontos kompetenciákra RUDNÁK (2009) helyezett hangsúlyt. Nemzetközi viszonylatban szükség van a már meglévő kompetenciakészlet bővítésére és gazdagítására, ezért is játszik fontos szerepet pl. a nemzetközi kiküldetésnél az előzetes mentorálás, információkkal való ellátottság, ha a nemzetközi környezetben elárt karrier fenntarthatósága fontos (AGBANYO et al., 2024). A kulturális intelligencia az egyén képességével írható le, mely alapján hatékonyan tud irányítani és feladatot ellátni, olyan szituációkban, melyek kulturális diverzitás alatt tapasztalhatók meg (ANG et al., 2007). A külföldi munkavégzés hatékonyságához számos interkulturális kompetencia szükséges, melyek a beilleszkedést is elősegítik. Kiemelendő azonban, hogy minden egyén eltérő mértékben rendelkezik ezen kompetenciákkal.

- ◊ Kapcsolatteremtő készség: a társadalmi életbe való beilleszkedésben nyújt segítséget, megkönnyíti az együttműködést, a kapcsolatok és a bizalmi állapot kiépítését. Általa szert tehetünk a hiányzó információra, mely csökkenti a stressz mértékét.

- ◊ Nyelvi készség: a kapcsolatok megteremtésében van szerepe. Nem a másik nyelv tökéletes elsajátítása a cél, sokkal inkább a nyitottság a kommunikációra és a másik nyelvre. A befogadó nemzettel való kapcsolatépítéshez utat nyit a jó nyelvi készség, ugyanakkor a fogadó ország nyelvének használatától való elzárkózás negatív hatást kelthet.
- ◊ Kulturális kíváncsiság: motiváció a munkavégzésre a befogadó országban. Kiválasztási szempont lehet az érdeklődés a másik kultúra iránt, hiszen aki nem motivált, az hosszútávon rosszul fogja magát érezni az idegen kultúrában.
- ◊ A bizonytalanság toleranciája: az új kultúrával való ismerkedés során gyakran fordul elő olyan helyzet, amelyben nem birtokoljuk az összes szükséges információt, vagy a rendelkezésünkre állók hiányosak, megbízhatatlanok esetleg ellentmondásosak. A döntést azonban a kiszámíthatatlanság ellenére is meg kell tudni hozni, ez kellő magabiztosság és ösztönös alkalmazkodás hiányában nehéz feladat.
- ◊ Rugalmasság: váratlan körülményekhez való alkalmazkodást jelent.
- ◊ Türelem és tisztelet: eltérő kultúráknál a folyamatok ütemezése is más lehet, a tapasztalatszerzés időigényes folyamat.
- ◊ Kulturális empátia: az egyén személyiségében mélyen gyökerezik, kevésbé megváltoztatható készség. A kiküldött általa megérti a másik személy szemszögét, a különböző nézőpontok kialakulásának okát.
- ◊ Erős én tudat: megléte esetén az egyén úgy tud beilleszkedni a másik kultúrában, hogy nem veszíti el saját identitását, a negatív tényezőket tapasztalatként éli meg, erősödik a stressztűrő képesség.
- ◊ Humorérzék: fontos a beilleszkedés és a kapcsolatépítés miatt. Mérsékeli a bizonytalanságot, a frusztráltságot és a kétségbeesést (SCHNEIDER – POWLEY, 1984; RUDNÁK 2009).

A humorérzék vizsgálata a kreativitás kutatásában is megjelenik. GERGELY et al. (2017) hallgatói körben végzett eredményeiben a vizsgált egyének a humorérzéknek kisebb szerepet tulajdonítottak. Önjellemzésük során azonban saját magukat magasabb szintre értékelték, mint amennyit elvárhatónak gondolnak a magas teljesítményhez.

A globális nézőpont adaptációjában segít, ha a munkavállaló különböző nemzetiségekből álló csoportban dolgozik. RUDNÁK (2009) Magyarországon működő nagyvállalatok vezetői körében végzett kutatási eredményeiben leírja, hogy a kiválasztás folyamán, a kiküldött menedzsereknek elméleti és szakmai tudása volt az irányadó, nem a vezetői, kapcsolatteremtő, empatikus kompetenciái. Javaslatai közt megfogalmazza, hogy a kiválasztás elején érdemes tisztázni, hogy a kiküldöttnek milyen mértékben lesz szükséges együttműködni más kultúrából

származókkal. Akik ezt elutasítják, érdemes kiszűrni, vagy olyan munkakörbe illeszteni, ahol ez nem okozhat fennakadást. Az eljárás egésze akkor lehet sikeres, ha a kiküldött és munkáltatója is egyenlően látják az elvárásokat, képességeket és kompetenciákat, amiket a tudáson kívül megkövetel a nemzetközi színtéren való helytállás. Eredményei közt szerepelt, hogy a vizsgált vállalatok magyar vezetőinek legnagyobb része egyetért abban, hogy a külföldi munkavállalás lehetősége bevonzza a fiatal diplomásokat.

Az interkulturális kompetenciák és a családi állapot sok esetben nem irányadó a kiküldetéseknél, azonban a kutatások azt mutatják, hogy a sikeres kimenetelhez nagymértékben hozzájárulnak és ugyanakkor a támogatásukban való hiány kudarchoz vezethet (ARTHUR – BENNETT, 1995). Egy kiküldetés esetében a munkavállaló oldaláról viszont kritikus lehet a döntéshozásban a család szerepe, így az ebben a tekintetben nyújtott információk is segíthetik a biztonságérzetet a kihívás vállalása előtt (OTT – PRESBITERO, 2024).

A kompetenciák meghatározása mellett érdemes foglalkozni a munkavállalók mentálhigiénéjével is, hiszen gyakran okozhatja a problémák forrását ennek a területnek a figyelmen kívül hagyása. A hard skillek és a szervezetben eltöltött idő sokszor bír nagyobb jelentőséggel a kiküldetésre történő kiválasztásnál, pedig egyes interkulturális környezetben alkalmazható soft skillek megléte elengedhetetlen a hatékonyság és beválás szempontjából.

A kiküldetés során tapasztalt kulturális sokk gyakorta okozhat komoly testi jeleket, tüneteket, melyek miatt a kiküldöttek delegálási idejét szükséges lecsökkentetni. A statisztikák alapján (DANKÓ, 2006), a sikertelen kiküldetések aránya a fejlett országokban 25-40%, míg a fejlődő országokban ez a szám elérheti a 70%-ot is. A mentori munka és a mentorálás, mint gyakorlat bevezetése a szervezetbe kapcsolatban áll a megelégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitással is (BENCSIK et al., 2014; CSEHNÉ PAPP – HAJÓS, 2014). A kiküldetési programban, a beillesztésnek és a mentor jelenlétének tulajdonított szerep lényeges, ezáltal csökkenthető munkavállaló által tapasztalt kulturális sokkhatás mértéke (MÓRÉ, 2011; RUDNÁK – GARAMVÖLGYI, 2016; KERTI et al., 2024). A beillesztés során fontos kiemelni a tudásátadást, tudástranszferálást. Ennek egyik formája a mentorálás, amit egyre több vállalat alkalmaz a gyakorlatban. A globális karrier során a nemzetközi kiküldetések kapcsán különösen nagy figyelmet érdemel a mentori rendszer. A kiküldöttek beillesztése során a célországban előnyt jelent a mentorálás megléte. A mentor és a mentorált között létrejövő kapcsolat segíti a tudásátadást és tudáscserét és létrejöhet egy kétoldalú visszacsatolási folyamat. A beillesztési programok általános szakasza érint minden új belépőt, előre meghatározott ismeretek átadására összpontosít (pl. munkaidő-szabályozás, hierarchia, munkavédelem, szervezeti kultúra, találkozó a vezetőkkel stb.). A szervezeti kultúra szerepe a későbbiekben is felerősödhet, a távmunka, home office, vagy a nemzetközi munkacsoportok kapcsán (IONESCU, 2022),

különös figyelmet fordítva a túlzott elszigeletődés (izoláció) okozta problémákra (KARÁCSONY, 2021). KOZÁK (2014) amerikai nagyvállalati környezetben végzett kutatásaiban elemzi az általa vizsgált beillesztési programokat, kiemelve a formális és informális részek különválasztását a programokon belül. A beillesztés mindig valamilyen információátadás köré épül, annak formájában stabilizálódik (MÓRÉ, 2011). BALÁZS és SZABÓ (2020) kutatásukban felismerték, hogy a megfelelő kompetenciákkal rendelkezve, a munkavállalókat könnyebb beilleszteni a szervezetbe és a jövőbeli jobb teljesítmény elérésének szempontjából is kedvező a meglétük. A kiküldetés alkalmával különösen fontos a gondosan megtervezett beillesztési program megléte és a mentor jelenléte is.

A mentálhigiéné blokkja kapcsán vitathatatlan dimenzióként merült fel a stressz jelensége. Egy nemzetközi kiküldetés nagymértékű stresszel jár a munkavállalóra nézve legfőképp az idegen ország kultúrája miatt. Az blokkban ezért szerepet kaptak a stresszkezelés lehetőségeivel, a stressz csökkentésével és megelőzésével kapcsolatos kérdések, azaz, biztosít-e a vállalat segítséget ezen a téren. A megfelelő felkészítés során a kulturális sokk okozta stressz mérsékelhető és a sorozatos stressz okozta burn out (kiégés) is elkerülhető. A stressz egyik kiváltó oka lehet, ha a kiküldött számára nem teremtik meg a munka-magánélet közti egyensúlyt. A munkahelyi légkör normalizálása után is probléma lehet, ha a munkavállaló a munkaidőn túl „egyedül” marad, hiszen a vállalati intézményen kívül tölti el a nap fennmaradó részét, amelyet előzetesen nem ismert. A megtervezett programok, kulturális rendezvények, a lakóhely lehetőségeinek feltérképezése elősegíti az új kultúrába való beilleszkedést.

Nem kihagyható azonban a kiküldetés utáni hazatérés fázisa sem. Ha egy több hónapos kiküldetésről hazatér a munkavállaló - a multinacionális vállalat sajátosságai miatt – előfordulhat, hogy a korábbi munkacsoportja tagjai cserélődtek, a munkaköre gazdagodott, más felelősségi kört kell ellátnia, az eltérő kultúrából nehézkes lehet a visszailleszkedés. A beillesztés szerencsés esetben egy körfolyamat, amelyben a munkavállaló felkészítése már a kiküldetés előtti szakaszban megkezdődik, a mentor által támogatást kap a folyamat közben, és a visszaillesztésre is hangsúlyt fektet a HR.

2.4. A globális karrier fogalmi aspektusai, tényezői, meghatározása

A multikulturalitás elfogadása kapcsán ADLER és BARTHOLOMEW (1992) leírja, hogy a különböző kultúrkörökből való embereknek, különféle hozzáállásuk, szokásaik, ízlésük valamint üzleti magatartásuk van, ezeknek a megértésére kell összpontosítani, ami rendkívül nehéz feladat. A többi kultúrával létrejövő kapcsolatfelvétel nem sorozatos, hanem helyette egyidejű, így a folyamat még nagyobb felkészültséget igényel. A globalizáció, mint

munkaerőpiacra ható tényező miatt a tehetségek felkutatása és megtartása kulcsfontosságú a nagyvállalatok számára. Olyan megtartást ösztönző rendszerek kidolgozása szükséges, amely eredményeként egy vállalati csoporton belül tarthatók a kulcsemberek (BONNETON et al., 2017, BONNETON et al., 2022).

A vállalatok számára kiemelten fontos a nemzetközi kiküldetés eredményessége. A külföldön tartózkodás alatt megszerzett tudást és tapasztalatot tudni kell alkalmazni, integrálni a szervezetbe (SZABÓ et al., 2017; MELLO et al., 2023).

Fontos különbséget tenni a külföldi munkavállalás típusai között. Külföldi munkavállalás alatt értjük, ha egy állampolgár a hazáját elhagyva egy másik országban vállal munkát, ahol nem rendelkezik állandó lakhellyel és a külföldi munkavégzését ő maga intézi, tehát nem támogatja az anyaországában tevékenykedő cég. A nemzetközi kiküldött, vagy más néven az expatrióta, az a személy, aki a saját országában lévő vállalkozás alkalmazásában áll, és a vállalattól kapott támogatás segítségével külföldi munkavégzésben részt vesz. Az egyezőség a két fogalom között a következő: egyik esetben sem rendelkezik a munkavállaló állandó lakhellyel a fogadó országban. A különbözőség a külföldön munkát vállaló és az expatrióta között abban rejlik, hogy az utóbbit támogatja a vállalat a külföldi munkavégzésben, továbbá a kiküldetés lejárta után többnyire valamilyen új pozíciót is kap a munkavállaló, tehát a kiutazás mögött tudatos tervezés van a munkaadói oldalról (ANG et al., 2003). A kiküldetés részleteinek, körülményeinek irányítója vagy a HR-es számára elengedhetetlen a megfelelő vezetői kompetenciák megléte. A sikeres vezetői készségeket számos irodalom taglalja (PIEROG et al., 2017).

A világ különböző részeiből származó emberek dolgoznak együtt és kezelik tudatosan a kulturális különbségeket. A cégeknek fontos arra is figyelmet szentelniük, hogy milyen nemzetközi feladatokat és felelősségi köröket kell az alkalmazottaiknak ellátni, és ezt venni alapjául, amikor egy munkakör betöltéséhez szükséges kompetencialistát felállítanak (BARHAM – ANTAL, 1994).

Az egyes nemzetek és etnikumok közötti interkulturális kommunikáció és kapcsolatok az eltérő csoportokhoz tartozó emberek nyelvi integrációjaként is leírható (FÖLDES, 2007). POÓR et al. (2018) benchmarking jellegű kutatásában a képzés-fejlesztést és a tehetséggondozást, mint kritikus HR területeket említi. A leginkább kritikus területek közé a teljesítményértékelést és az alkalmazotti kommunikációt sorolja. A vizsgált vállalati minta szerint, a stratégiai sikertényezők között a minőségi munkaerő megléte a legfontosabb az északi, a germán, a dél-európai, az angolszász és a kelet-közép-európai kultúrákban. Az ázsiai kultúrákban ezzel szemben az optimális üzemméret a leglényegesebb.

A szakirodalom kapcsolódó pontjait összegezve, (a munkáltató szempontjából) létrejövő globális karrier alatt a vállalattól egy másik országba, tudásgyarapítás vagy –szerzés céljából kiküldött munkavállaló karrierútját értjük. A globális karrier létrejöttéhez több aspektus együttes teljesülése szükséges.

A tudás elősegíti az egyénnek azt a képességét, hogy önálló és független döntéseket hozzon, ezek alapján cselekedjen (ROPER et al., 2010). A karrier területén az ilyen érdekek az egyes szereplők önfejlesztésére vonatkoznak. A globális karrier irodalmában gyakran olvasható, hogy a vállalatok új munka- és szervezeti struktúrákat azonosítanak, amelyek megkövetelik, hogy az egyéni karriert elérni kívánó egyének megfelelő identitást és releváns készségeket alakítsanak ki a sikeres globális karrier kialakításához (ARTHUR, 1994; BANAI - HARRY, 2004). A globális karrieristáknak irányítaniuk kell karrierjüket, készségeket és hálózatokat kell kialakítaniuk a sikeresség megkönnyítésének érdekében. A közelmúltban azonban a „határok nélküli karrier" elképzelése jelentős ellenőrzés alá került, így egyértelmű, hogy a globális karrier elérése korlátozott a strukturális és pszichológiai tényezők miatt (INKSON ET AL, 2012; ITUMA – SIMPSON, 2009; PRINGLE – MALLON, 2003).

A globális karrier meghatározása kapcsán több fogalom is szerepet játszik. A globalizáció és a multinacionális vállalatok elterjedése között kapcsolat mutatható ki (CSATH, 2008; SIMAI, 2008), a nemzetközi piacon tevékenykedő cégek a globálisan alkalmazható tudást keresik.

A nemzetköziesedés folyamata a XIX. században indult el az iparosodó országokból és azóta világszerte elterjedt. A vállalatok nemzetközi működésére irányuló kutatások az 1950-es évektől kezdve folyamatosan gyarapodnak, ahogy a multinacionális vállalatok előtérbe kerülnek (CZAKÓ, 2010). A versenyképesség növeléséhez a munkavállalókra értékként szükséges tekinteni, melyet folyamatosan fejleszteni és képezni kell. A szakmai, gyakorlati tudás megléte alap kompetencia, ám a tudatos mentális felkészítés nélkül a kulturális különbségek kezelése problémaként jöhet a felszínre (SCHNEIDER – BARSOUX, 2003). Felmerül a kérdés, vajon miért választják az emberek a globális színtéren való megmérettetést, mint karrierlépcsőt? Több tényező bír befolyásoló erővel, ezek lehetnek gazdasági, politikai, kulturális, családi és karriercélok is. Gyakran az alapján választ az egyén vállalatot vagy helyszínt a kiküldetéshez, hogy ezen tényezők közül, melyik a preferenciája, mögöttes motivációja (CARR et al., 2005). A külföldi kiküldöttek menedzselése komplex feladat. A multinacionális vállalatok nem csupán egy ország, hanem különböző országok munkavállalóit foglalkoztatják, így ezeknek a munkavállalóknak több kategóriáját is megkülönböztethetjük:

1. Az anyaországbeli munkavállalók jelentős része kizárólag az anyaországban végez munkát, számuk csökkenő tendenciát mutat a multinacionális cégeken belül, a globalizációs

folyamatoknak köszönhetően. Ezeknek a munkavállalóknak egy sajátos csoportja az úgynevezett külföldi kiküldöttek (expatrióták). Ők egyik ország után a másikban dolgoznak, hosszabb vagy rövidebb ideig a fogadó országban állandó lakosoknak számítanak.

2. A külföldi cégek gyakran foglalkoztatnak külföldi kiküldöttként harmadik országból származó munkavállalókat. Például az ázsiai cégek egyre többször választanak európai vezetőt a kontinensen megtelepedett helyi leányvállalatok vezetésére.

3. A leányvállalatoknál a legnagyobb alkalmazotti réteget a helyiek adják (POÓR, 2013). Multinacionálisnak tekinthetők mindazon szervezeti, intézményi, vállalati képződmények, amelyeken belül kettőnél több állam, nemzet vagy az azokhoz tartozó természetes és jogi személyek összefonódott részvétele van jelen (FÜLÖP, 2011). POÓR (2009) alapján, egy külföldi részleg már önálló vállalatnak is számíthat. A megszerzett piac, a tőkeerősség, a pénzügyi allokáció lehetőségei, a cég neve, termékei vagy szolgáltatásai népszerűségével előnyre tesz szert. POÓR (2009) kiemeli a munkatársak képzettségi szintjét is, hiszen a specialisták révén a szaktudás mélyebb valamint célirányosabb lesz, ezáltal versenyképesebbé válik a vállalat a piacon. Megjelenik továbbá a multikulturalitás, ami a megszerzett tudás- és tapasztalatanyagot a vállalaton belülről gazdagítja, táplálja, kiegészíti és színesíti folyamatosan. A munkavállalók így tudásuk alapján az egyéni karriertőkét is értelmezhetik, mint értéket (vállalati oldalról megjelenve a szaktudás munkaerő-piaci értékéről beszélhetünk) (OLEŠKEVIČIŪTĖ et al., 2022). FÜLÖP (2011) által is vállalati előnyként említett, ha a vezetők és alkalmazottak több nemzetiségűek, állampolgárságúak, több nyelv ismeretével rendelkeznek és tapasztalatukat több kontinensen eltöltött munkavégzés során szerezték meg. A mobilitás tulajdonképpen nevezethető a nemzetköziesedés kulcsának is (EVANS et al., 1989). A külföldi kiküldetések megtervezése hosszas és alapos előkészületet kíván. A megfelelő jelölt kiválasztása a sikeres folyamat első lépcsőfoka. Nem elég, ha az alkalmazott szereti a kihívást és motivált, mert ha nem rendelkezik a szükséges kompetenciákkal, rövid időn belül kudarcba fulladhat a folyamat. A kiküldetés akkor válhat eredményessé mindkét fél számára, ha az egyéni és szervezeti karriercéloknak is megfelel. A karrierorientáció meghatározását legkésőbb a munkaerőpiacra történő kilépést megelőzően el kell kezdeni. SCHEIN (1974) alapján az emberek különböznek abban, hogy az énképük melyik része domináns, amikor célokat határoznak meg és döntéseket hoznak. A karrierhorgony olyan belső énkép, ami visszahúzza az egyént minden más iránytól, ami ettől a belső énképtől távol esik. Az érett énkép kialakulásához tapasztalatok megszerzésén keresztül vezet az út (SCHEIN, 1974). Az elfogadott horgony nagy hatással van az egyén életében bekövetkező döntésekre, karriercélokra.

A globális karrier fogalma szorosan összefügg a nemzetköziesedéssel. Az anyaországi vállalatnál elért karrierút egyik fontos lépcsője lehet a nemzetközi területen megszerzett munkatapasztalat és az ott megélt siker érzése. A hazai és nemzetközi viszonylatban megszerzett tudás, tapasztalat és kompetenciák teszik az egyén karrierjét globálissá, az egyént pedig globális területen tehetségessé.

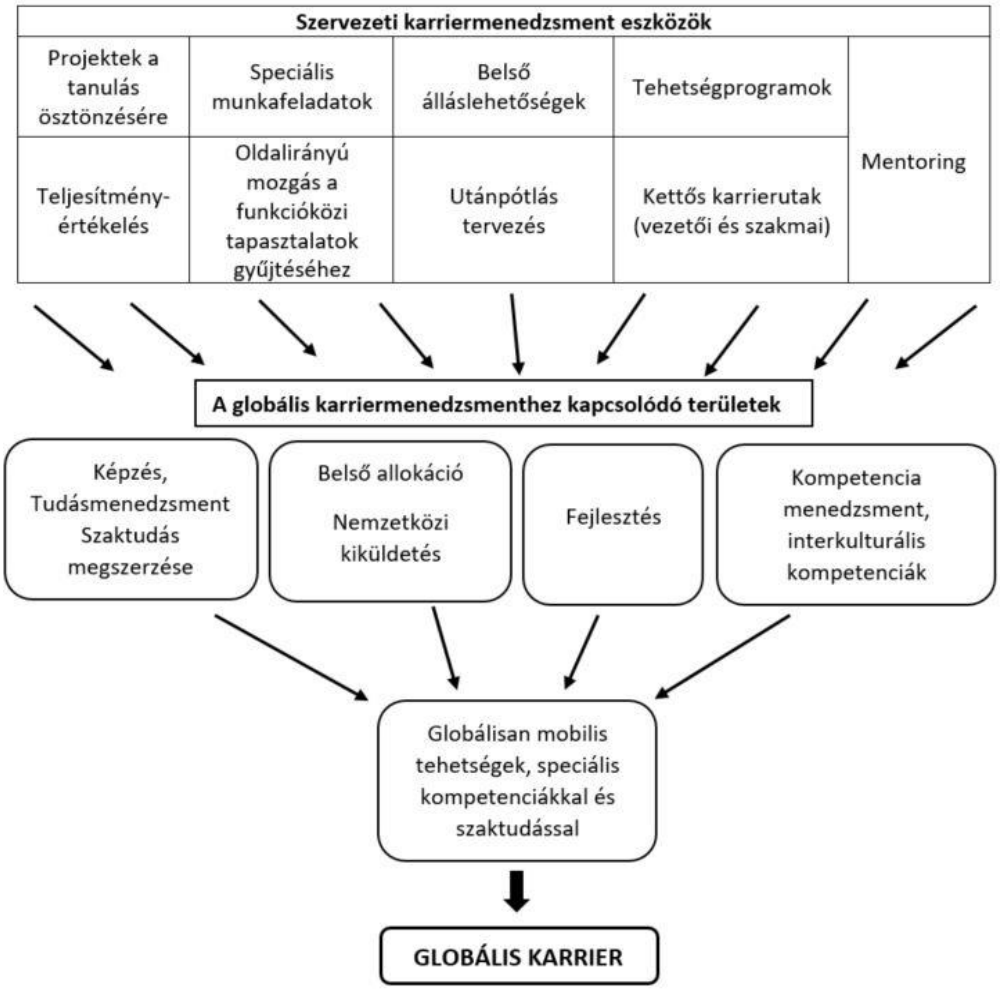
2.4.1. A globális karrier értelmezésében felmerülő fő funkciók

A szervezetek stratégiáinak alkalmazkodni kell a munkaerőpiacon tapasztalt változásokhoz és az újabb generációkkal megjelenő munkavállalói elvárásokhoz is. A munkavállaló megtartása, vállalathoz vonzása egy dolog, de emellett hangsúlyozni kell az igazán elkötelezetté válást is, amelyben a lojalitás magas teljesítménnyel párosul (HRPWR.HU, 2019). A motivációs eszköztárat a munkavállalóra kell szabni, az egyéni igények előtérbe kerülnek (KRAJCSÁK, 2018). Az elkötelezettség összefügg a motiváltsággal, ezt az elkötelezettséget lehet javítani egy olyan hosszútávú karrier lehetőségével (nemzetközi kiküldetés), ami a munkavállalói igényeknek megfelelő, ezáltal a belső intrinzik motivációval növekszik a szervezethez kapcsolat lojalitás is és a kiküldetés sikeressége is valószínűsíthető.

A globális karrier meghatározásában megjelenik a multinacionális vállalatok elterjedése és a globalizációs hullám, melyek a globális színtéren alkalmazható tudás meglétére fókuszálnak a nemzetközi piacokon működő cégek által. Vállalati szempontból kiemelt fontossággal bír a nemzetközi kiküldetés és így a tudás megszerzésének eredményessége, adaptálhatósága, a tapasztalat beépítése, használhatóvá tétele a szervezeten belül (SZABÓ et al., 2017). A nemzetközi kiküldöttet más néven expatriótának nevezzük, akit a saját országában lévő vállalkozás foglalkoztat és a munkáltatója által megtervezett program által külföldi munkavégzésben vesz részt egy meghatározott ideig, mely után a vállalat tervezi az ő visszatérését és hosszútávú foglalkoztatását (ANG et al., 2003).

Az előző fejezetekben részletezett szervezeti karriermenedzsment eszközökből nagyon sok kapcsolódhat a globális karrier elérését is lehetővé tevő eszközökkel. A leggyakrabban említett karriermenedzsment eszközöket szemlélteti az 5. ábra, melyek több olyan célkitűzéshez vezetnek, melyek a nemzetközi kiküldetés során is megállapíthatók. A folyamatban fő cél a tudásgyarapítás, tapasztalatszerzés, amelynél a tudás megszerzésén túl, annak adaptálásához és rögzítéséhez is szükség van a megfelelő tudásmenedzsment rendszerhez. A tudásátadás folyamatának kiépítése, a kiküldetés előtt történő képzések, valamint a mentorálás a küldő- és fogadó országban is fontos szempont. Az egyéni karrierigényekre való figyelés, az ösztönzésre, motivációba fektetett idő és a költségek, a tehetség- és tudáspotenciál pozitív irányú kihasználása hozzájárul a szervezeti teljesítménynövekedéshez is (KONCZ, 2013b; SZONDI,

2020a; SOUSA et al., 2024). Az 5. ábrán is látható, horizontális vagy oldalirányú mozgás a karrierfejlődésben szintén összhangba hozható a nemzetközi kiküldetés lehetőségével, hiszen még ha nem is új pozíció megszerzése a cél, hanem egy másik jellegű tapasztalat, a karrierben történő előrelépést jelentheti a munkakörgazdagítás és a kiküldetéssel elért szakmai fejlődés is (SZONDI, 2020a).

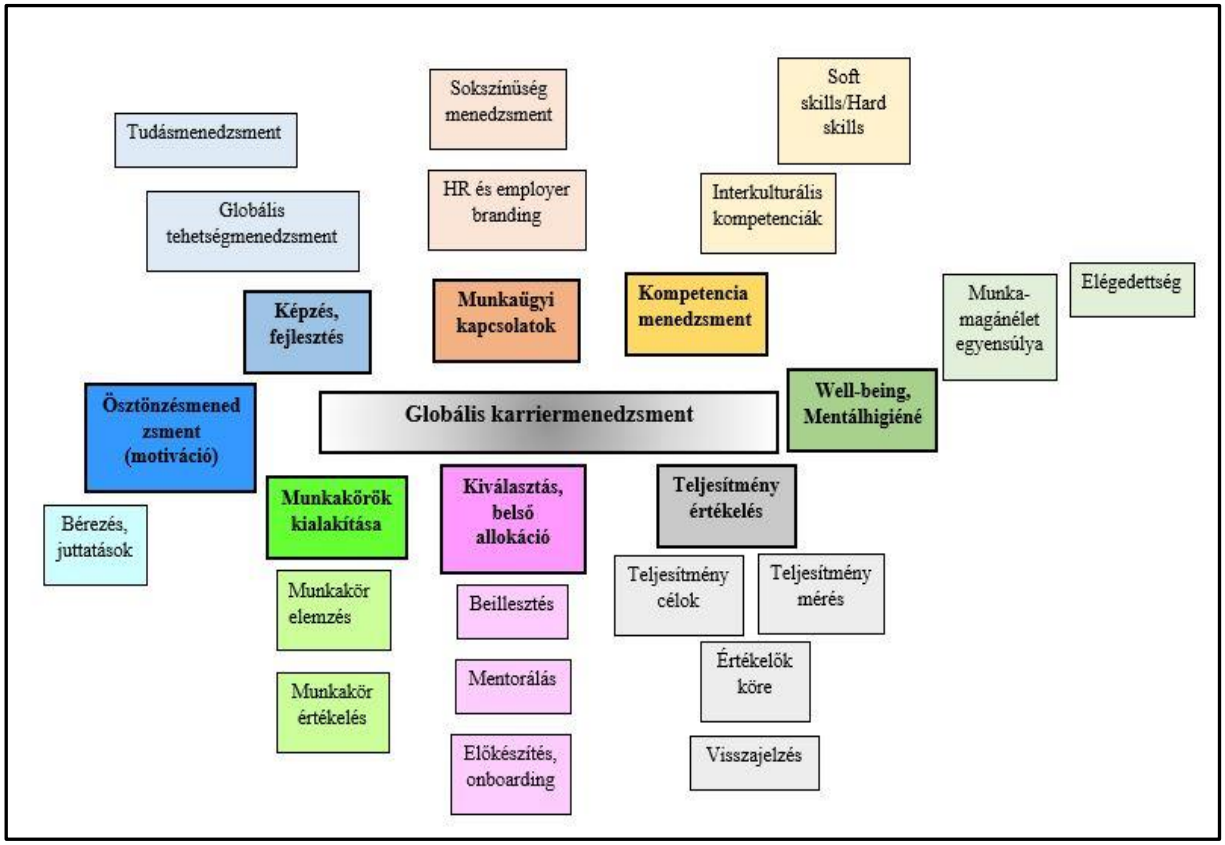


5. ábra: Szervezeti karriermenedzsment eszközök és a globális karrier kapcsolata

Forrás: SZONDI, 2020a: 397.

Az ilyen kiutazás komoly tervezést igényel, melyet a karriermenedzsment rendszer és a karrierút megtervezésének oldaláról szemléltet a 6. ábra. A karriermenedzsmenthez rendszerhez számos alfunkció kapcsolódik, de ha a folyamatot megfordítjuk, akkor nemzetközi munkavégzéshez kötött globális karriermendzsmenthez csatolhatjuk a funkciók rendszerét. A folyamat így átláthatóbbá válik, ami munkavállalói szempont is. A karrier azért válik globálissá, mert országhatárokon átívelő munkavégzésről beszélhetünk.

POÓR et al. (2018) benchmarking-ra épülő kutatásában a képzés-fejlesztés és a tehetséggondozást, mint kritikus HR területeket említi. De ide tartozik az alkalmazotti kommunikáció és a teljesítménymenedzsmentben alkalmazott eszközök is.



6. ábra: Globális karriermenedzsment funkciók

Forrás: SZONDI, 2020b:58.

A külföldi munkatapasztalat megszerzésének tervezésében a kezdeti lépések között szerepel a megfelelő munkaerő kiválasztása. A folyamatban lényegi segítséget nyújt a munkakör-specifikus kompetencialista, ami feltérképezi a jelölt tulajdonságait, képességeit. A szervezeten belül dolgozók munkavégzéshez kapcsolt értékrendje változó lehet, ami miatt fontossá válik egy olyan egységes eszköz, amely mindenki számára érthetően alkalmazza a feladatokat, felelősségi köröket, elvárásokat, mind munkafeladatok, mind kompetenciák terén. Az egyértelmű, átlátható, tisztázott és megfelelően definiált munkakörök elősegítik ezt a folyamatot, mely kapcsán szintén fejlődést láthatunk. A munkaköri leírásban szereplő információkat hatékonyan szemléltetheti a PaTeNt© JD5T© térbeli munkaköri leírás (PATÓ GÁBORNÉ SZŰCS – ILLÉS, 2018), ami a gamifikáció vagy más néven játékosítás eszközével élve, térbeliségének segítségével élmény alapúan mutatja a munkaköri leírás tartalmi, technikai és személyi specifikációt, illetve az ezek közötti összefüggéseket és viszonyrendszereket.

A vállalatok tehetségvonzó brandjének programjai közé sorolható a külföldi munkavállalás lehetősége. A fiatalabb generációk számára vonzó a külföldi tapasztalatszerzés ilyen lehetősége a karrierút elképzelése során. CSEHNÉ PAPP et al. (2017) által megkérdezett gazdasági szakos

egyetemi hallgatók több mint 50%-ánál a munkaerőpiaci elvárások között szerepelt a multinacionális vállalatok által nyújtott karrier alternatíva.

A kompetenciák megléte munkaadói oldalról egy komplex igény és elvárás, munkavállalói szemszögből viszont elengedhetetlen a hatékony munkavégzéshez. Veszélyforrást okoz, ha a kiküldetésnél a kemény kompetenciákra esik nagyobb hangsúly és a soft skillek kisebb jelentőségben vannak jelen. Ezek a puha kompetenciák különösen nagy szereppel bírnak, jelentőségük megkérdőjelezhetetlen. RUDNÁK – GARAMVÖLGYI (2016) több interkulturális kompetenciát is megnevez tanulmányában, melyek közé sorolható a teljesség igénye nélkül a nyelvi készségek megléte, a türelem és tisztelet, a pontos öntudat, interperszonális kompetenciák és a bizonytalanság toleranciája.

A másik kiemelt tényező a mentorálás és a mentor jelenléte a beillesztési folyamatban. A mentori munka és gyakorlat korrelál a munkavállaló elégedettséggel, valamint növeli az elkötelezettséget is (BENCSIK et al., 2014, CSEHNÉ PAPP – HAJÓS, 2014). A beillesztés a legtöbb esetben valamilyen információ vagy tudásátadási tevékenységre épül, melynek informális és formális szakasza is megkülönböztethető (KOZÁK, 2014, MÓRÉ, 2011).

A mentálhigiéné, a well-being egyik szelete sokszor kerül a fontossági sorrend végére, pedig a sorozatos negatív stressz okozta kiégés (burn out) elkerülhető, a megfelelő felkészüléssel. A kiküldetés alatt számos alkalommal érezhető a kulturális sokk okozta idegesség, a bizonytalanság, az információ hiányában elvárt döntések miatt kialakuló stresszfaktor. A megfelelő mentálhigiénés felkészítés, a munka-magánélet egyensúlyára törekvő rendelkezések, a rendszeres visszajelzés és kapcsolattartás a kiküldöttel elősegítheti a folyamat egy másik oldalról (a munkavállaló oldaláról) történő támogatását.

A teljesítmény elvárások meghatározása elengedhetetlen elem, a teljesítmény, mint egy indikátor jelenik meg a szervezetben. A vezetés számára a teljesítményértékelés (és az e köré épített teljesítménymenedzsment) egy olyan eszköz, amely a teljesítmény mérését, a teljesítmény célokat, a visszacsatolást és az elismerést használva elősegíti a munkavállalóban lévő potenciál növelését és a motiváció hosszútávú fenntartását (GERGELY, 2016). A kiküldetés folyamata alatt (a globális karrier létrejöttét illetően) további kérdéseket vet fel az értékelők körének kialakítása. Az expatrióta munkavégzését a fogadó országban látják leginkább, de az ott megszerzett tudás és a tapasztalatok adaptációja csak a visszaérkezést követően válik majd mérhetővé.

Elton Mayo és a Hawthorni kísérletek óta a tudomány is jelentőséget tulajdonít a munkahelyi elégedettség érzésének. Elégedettséget okoz, ha a vezetőknek jelezhetőek az igények és az elégedettséget okozó tényezők, továbbá a teljesítmény is annál hamarabb közeledik az elvárthoz (vagy elvártnál magasabbhoz), minél magasabbá válik a megelégedettségi szintje a

munkavállalónak (JUHÁSZ, 2016). Az adott és kapott visszajelzés mindkét fél által elfogadott módja a szervezeti légkört is pozitív irányba befolyásolja.

A szakirodalom által megfogalmazottakat összegezve, az alábbi megállapítást teszem: a létrejövő globális karrier alatt értjük a vállalattól egy másik országba, tudásgyarapítás vagy – szerzés céljából kiküldött munkavállaló karrierútját, melynek komplexitása miatt több HR funkció együttes fennállása és hatékony működése szükséges.

3. ANYAG ÉS MÓDSZER

Az értekezés legfontosabb gondolatainak megállapításához primer- valamint szekunder adat- és információgyűjtést alkalmaztam. A kutatást szekunder vizsgálatokra alapoztam meg, melyekre építve tudtam a primer vizsgálatomat megalapozni. Szekunder adatgyűjtést valósítottam meg hazai és nemzetközi szakirodalom alapján, a témakörhöz kapcsolódó tudományos eredményekhez kapcsolva, ezzel segítve az értekezés témakörének átfogó és részletes megismerését. Ezekre a szekunder adatokra támaszkodva állítottam össze a kérdőíveket, melyekkel egyrészt a kutatáshoz kötve a célzott szakértőket (vállalati HR vezetők, HR szakemberek), másrészt a gazdaságtudományi területen tanuló egyetemi hallgatókat tudtam elérni. A kérdőíveket kiegészítettem a dokumentumelemzés módszerével, melyek a hallgatók által megszerezhető kompetenciákat hivatottak feltárni. A több irányból történő megközelítéssel és a módszerek alkalmazásával valósulhat meg a globális karrier követelményeinek és feltételeinek vizsgálata. A feltárt eredményekhez kötődően megállapítottam az értekezés főbb következtetéseit és az ezekhez társított javaslatokat, illetve további kutatási irányokat.

3.1. A kutatás előzményei és lehatárolása

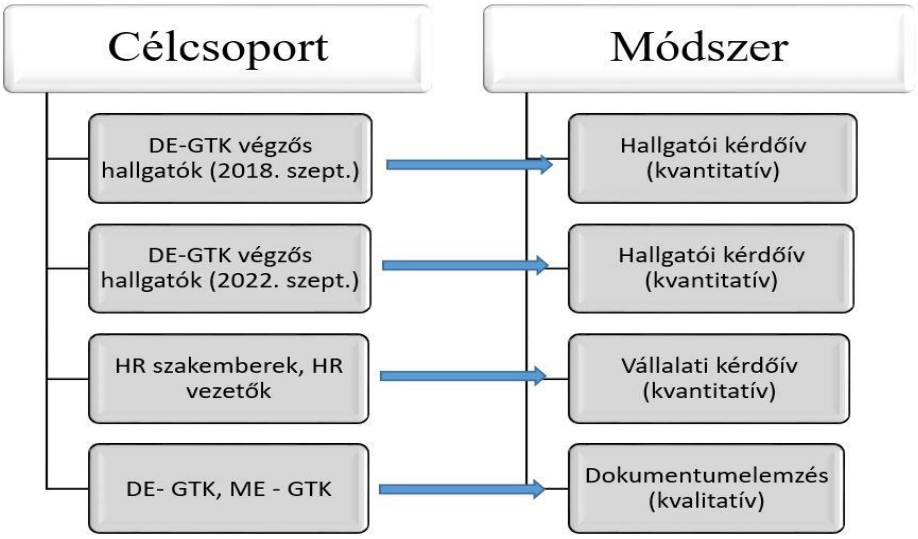
A doktori képzést megelőzte a Tudományos Diákköri Konferenciára készített kutatásom, melyben egy magyar tulajdonú nagyvállalat gyakornoki programját vizsgáltam a kiválasztás, beillesztés, mentorálás és teljesítményértékelés tükrében. Ez segített megalapozni a nagyvállalati HR tevékenységek feltérképezését és a karriertervezés egy példafolyamatát. Ezt követően a karriermenedzsment és a globális karrier témaköre felé való elköteleződésemhez kapcsolódva kezdtem meg az értekezéshez elkészítéséhez a kutatómunkám 2017. őszén a doktori képzés keretében. Kezdeti kutatásaimban és publikációmban már megjelent az egyetemi hallgatói oldal, az ő preferenciáik, attitűdjeik feltárása a kompetenciák és a karriertervezés kapcsán. Ezzel párhuzamosan a vállalati HR gyakorlatokat is törekedtem mélyrehatóbban megismerni a szakirodalom alapján, majd ezt kiegészítve nagyvállalatok karriermenedzsment és megtartásmenedzsment rendszereit vizsgáltam esettanulmányok mentén. A nemzetközi kiküldetéssel kapcsolatos kompetenciákat, a kiküldetésben érintett HR funkciókat a szakirodalom mentén konkretizáltam és lehatároltam a kutatásomhoz.

A kezdeti lépés tehát az elméleti keretek megállapítása, az elméleti háttértényezők feltárása és elemzése, a karriermenedzsment kapcsán megismert eszközök és módszerek megismerése volt. Ennek kapcsán igyekeztem a különböző HR funkciók és a karriermenedzsment definíciók megismerésére, az egyéni és a szervezeti oldal aspektusainak figyelembevételével kiegészítve.

A részletes irodalmi szegmensek megismerése után sikerült megalapozni, illetve pontosítani a kezdeti kutatási terv alapján a vizsgálat fő irányvonalait , célkitűzéseit, kutatási kérdéseit és hipotéziseit, utóbbiakat feltételezésként tesztelve a módszertani alkalmazás során (BABBIE, 2020). A kutatási célom volt, hogy a feltárt elméleti tudást a gyakorlati oldallal is össze tudjam hasonlítani, melyhez több szempontra és nézőpontra volt szükségem. Olyan eredményeket és következtetéseket szerettem volna megállapítani, melyek a gyakorlatban is használható információkat, meglátásokat adnak egyrészt a HR szakembereknek, másrészt a munkaerőpiacra történő kilépés kapcsán a végzett egyetemi hallgatóknak is. Ami nehézséget okozott a vállalati oldal lehatárolása során, az a vármegyék közötti differenciálás, melyben végül két régióra esett a választásom (Észak-Alföld és Észak-Magyarország). Ehhez kapcsoltam a dokumentumelemzés mentén a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karát a képzési és kimeneti követelmények vizsgálatához. A hallgatói lekérdezésekhez a kényelmi mintavételre volt opcióm, hiszen magam is a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán oktatok, így önkéntes és anonim válaszadást tudtam megvalósítani. Az első hallgatói lekérdezésemet és az eredmények mentén megjelent magyar, illetve nemzetközi publikációkat 2018-ban, az Emberi Erőforrások Minisztériuma ÚNKP-18-3 kódszámú Új Nemzeti Kiválóság Programjának támogatásával készítettem el, a program keretében elnyert ösztöndíjas kutatásom mentén.

3.2. A vizsgálatok anyaga

A vizsgálat során a primer módszerek mentén három alkalommal történt kérdőíves felvételezés és egy dokumentumelemzést készítettem el. A primer módszereket és a célcsoportot a 7. ábra tartalmazza.



7. ábra: A vizsgálatok célcsoportja és az alkalmazott módszerek

Forrás: Saját szerkesztés, 2024.

A 7. ábra összefoglalja a módszertani aspektusait a dolgozatnak. A globális karrier feltételeinek megállapítása céljából, a kiválasztott felsőoktatási intézmények adatai alapján dokumentumelemzés történik annak érdekében, hogy a hallgatóknak készült kérdőív a legpontosabban fel tudja mérni a vizsgálni kívánt pontokat.
A kutatás és a vizsgálat anyagát, annak forrását a kutatásom alatt elért és bevont szervezetek alapozzák meg. A téma specialitását tekintve, az adatgyűjtés kritikus pontját a szükséges mennyiségű vizsgálható szervezet elérése adta. Többek között konferenciákon, illetve a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet oktatott tárgyaiba bevont szakemberek által bővítettem a kapcsolati tőkém a potenciális vállalatokkal való együttműködés kiépítésének érdekében.
A vizsgálatban elért és elemzett vállalatok példáján keresztül információhoz juthatunk, amely alapján lehetőség lehet egy globális karriermodell megalkotására. A modellben a mintaként és kiindulópontként szolgáló szervezetek alkalmazott gyakorlatai által körvonalazhatunk egy puha kompetenciákkal leírható modellt, amely segít a megfelelő munkavállalók kiküldetési rendszerbe történő kiválasztásánál, elősegíti azok beválását és információt szolgáltat a későbbiekben bevezetni kívánt rendszer felállításához. A hallgatói oldal véleményének és motivációinak feltárása teszi egésszé a kutatást, hiszen egy másik oldal is elemezve lesz. Így kaphatunk képet a karrier kiinduló pontjától kezdve a konkrét globális karrier megvalósulásának követelményeiről és feltételeiről.

A *vállalati oldalnak szóló kérdőív* 2023-ban került kiküldésre. Cél volt olyan vállalatoknak az elérése, amelyek rendelkeznek a dokumentumelemzés során vizsgált egyetemekhez (Debreceni Egyetem, Miskolci Egyetem) kötődő NUTS2 régiókban legalább egy telephellyel (Észak-Alföld és Észak-Magyarország). A célcsoportba leginkább a munkavállalói létszám alapján meghatározott, nagyvállalatokat soroltam, de volt a kitöltők között kisebb arányban kis- és középvállalat is. A kitöltők megkeresése személyes kapcsolati hálón és LinkedIn-en keresztül történt. A válaszadás anonim módon történt, gondossággal vezetve a kérdőívek kiküldését, hogy minden vállalat meghatározott HR szakemberét elérjem.
A célcsoportba sorolt vállalatok kapcsán a legfrissebb KSH adatok a 2022-es évből származnak. A 9. táblázatban tüntettem fel a foglalkoztatottsági létszám alapján, kiemelve a két vizsgált régiót, a régiós megoszlást.

9. táblázat: Vállalkozások foglalkoztatottainak megoszlása létszámkategória és régió szerint

Területi egység		2022					
neve	szintje	0-1 fős	2-9 fős	10-49 fős	50-249 fős	250 és több fős	Össz.
Budapest	főváros, régió	27,3	27,6	32,6	36,4	44,1	34,2
Pest	megye, régió	15,6	16,0	15,2	13,8	11,3	14,2
Közép-Dunántúl	régió	10,4	9,5	8,8	9,1	13,4	10,6
Nyugat-Dunántúl	régió	9,8	9,3	8,6	9,6	8,0	8,9
Dél-Dunántúl	régió	8,0	7,2	6,5	5,8	3,1	5,9
Észak-Magyarország	régió	7,5	7,5	6,6	6,8	6,3	6,9
Észak-Alföld	régió	10,9	11,2	10,4	9,4	7,9	9,8
Dél-Alföld	régió	10,5	11,6	11,4	9,1	5,8	9,4
Összesen	ország	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Forrás: KSH (2022a) alapján

A KSH adatbázisában, szintén 2022-es legfrissebb adatok mentén olvasható (2022b) a vállalkozások darabszámára vonatkozóan az alábbi országos információk: 10-49 fős foglalkoztatotti létszámmal *31 270 db* vállalat, 50-249 fős létszámmal *4781 db* vállalat, valamint 250 fő és több létszámot foglalkoztatva *996 db* vállalat volt bejegyezve. Összesen 981 215 vállalat szerepel az adatbázisba, melyből tehát 37 047 db vállalat tartozhatott a célcsoportba (amennyiben ez a működési létszám 2023-ban is megmaradt), ám ez az országos szám, a két cél régióba ennek a számnak a töredéke került csupán. Ahhoz, hogy a vállalatokat név alapján a célcsoportomba soroljam, a két célrégióba tartozó hat vármegye kiadványait kerestem, melyek az elmúlt 3 évben kiadott top 50, illetve top 100 vállalat neveit és adatait tartalmazták (vármegyei hírportálok, vármegyei kereskedelmi és iparkamarák anyagai, piaci kutatások és listák a megyén vonatkozásában), hogy a megkereséseim a HR vezetők, HR szakemberek irányában valamilyen módon célzott és irányított legyen. Több, mint 400 vállalat HR vezetőjét kerestem fel a kapcsolati hálót és a Linkedin nevű oldalt alkalmazva, a saját nevemben, kérve a kutatásban való segítségnyújtást. Biztosítottam a kitöltőimet, hogy a válaszaik anonimak maradnak, a beazonosíthatóságot kerülve. A válaszadási hajlandóság körülbelül 30%-ra tehető, ami általánosnak mondható a területen. Piackutató céget nem volt lehetőségem felkérni a kutatásban való segítségnyújtásra, ezért is alkalmaztam a személyes, célzott megkeresést a célcsoport megkérdezéséhez. A témakör értelmezéséhez fontosnak tartottam, hogy feltüntessek egy meghatározást a kiküldetésre vonatkozó kérdések előtt a kérdőívben, hogy a kitöltőim gondolkodása és önálló véleményalkotása a fogalom körül ne torzítsa a kérdések értelmezését. A meghatározás a következő volt: „*A kérdőívben leírt nemzetközi kiküldetés alatt az alábbiakat*

értem: A vállalat a munkavállalót egy másik országba, munkavégzés és tudásgyarapítás céljából adott időtartamra áthelyezi."

Összesen a 111 db vállalat részéről fogom a beérkezett eredményeket értelmezni és elemezni, ez a darabszám volt az értékelhető kategóriába sorolt.

A kitöltők legfőbb azonosító adatait a 10. táblázat mutatja be.

10. táblázat: A vállalati oldal kérdőíves felmérésnek háttérváltozói

Megnevezés		A minta megoszlása	
		N	%
Összesen		111	100
Nem	Férfi	25	22,5
	Nő	86	77,5
Életkor	22-31	50	45
	32-41	28	25,2
	42-51	28	25,2
	52-	5	4,6
Iskolai végzettség	Érettségi	2	1,8
	OKJ felsőfokú képzés	2	1,8
	BA/BSc.	31	28,4
	MA/MSc.	72	64,4
	PhD.	4	3,6
Jelenlegi munkahelyen eltöltött idő (év)	Kevesebb, mint 1	19	17,1
	1-3	41	36,9
	4-6	28	25,2
	7-	23	20,8
Rendelkezik külföldi munkatapasztalattal?	Igen, a jelenlegi munkahelyem által	6	5,4
	Igen, korábbi munkahelyem által	24	21,6
	Nem, de szeretnék	52	46,9
	Nem és nem is szeretnék	29	26,1
Beosztás	Tulajdonos	3	2,7
	Cégvezető/Ügyvezető	12	10,8
	HR vezető	28	25,2
	HR osztályon dolgozó	59	53,2
	Szellemi foglalkozású beosztott	9	8,1
Vállalat székhelye	Borsod-Abaúj Zemplén	5	4,5
	Budapest	13	11,7
	Fejér	5	4,5
	Hajdú-Bihar	35	31,5

	Heves	10	9,0
	Jász-Nagykun-Szolnok	4	3,7
	Komárom-Esztergom	1	0,9
	Pest	25	22,5
	Szabolcs-Szatmár-Bereg	13	11,7
Tulajdonosi struktúra	Külföldi tulajdon	61	55,0
	Magyar tulajdon	44	39,6
	Vegyes tulajdon	6	5,4
Multinacionális vállalat	Igen	65	58,6
	Nem	46	41,6
Vállalat mérete (fő)	10-49	9	8,1
	50-249	23	20,7
	250-	79	71,2
Telephelyek megoszlása NUTS2 régiók alapján	Budapest	19	17,1
	Pest	31	27,9
	Közép-Dunántúl	25	22,5
	Nyugat-Dunántúl	21	18,9
	Dél-Dunántúl	16	14,4
	Észak-Magyarország	36	32,4
	Észak-Alföld	89	80,1
	Dél-Alföld	19	20,7

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Összesen 111 fő töltötte ki a vállalati kérdőívet. Végzettségük alapján több mint kétharmada rendelkezik legalább MA/MSc diplomával. Több mint negyedüknek volt már lehetősége külföldi munkatapasztalat megszerzésében és a kitöltők közel fele szeretne ilyenben résztvenni a jövőben. HR szervezeti egységben dolgozik a kitöltők több, mint 75%-a, így a kérdőívben feltett HR tevékenységekhez és karriercélokhoz, tervekhez kapcsolódó fontossági értékek jelölése reális és szakmai megfontolású lehet a saját szervezetükben. A kérdőívet kitöltők több mint fele multinacionális vállalatnál dolgozik. A kitöltők munkaadó vállalatainak székhelye a vizsgált NUTS2 régiókhoz tartozó megyékben 59,4% részarányban található meg. A vállalatok által üzemeltett telephelyek közül a válaszadók 80,1% nyilatkozott úgy, hogy van az Észak-Alföldi régióban telephelye, illetve 32,4%-a szerint van legalább 1 telephelye az Észak-Magyarországi régióban. Ennél a kérdésnél a kitöltők több választ is megjelölhettek, ezért a részarányok összege nem lesz 100%.

Az elemszám nem tekinthető reprezentatívnak országosan, így lényeges kiemelni, hogy az eredményeim csupán a mintába kerülő és választ adó, 111 db vállalat esetében értelmezhetők, semmiképpen nem általánosíthatóak országos viszonylatban. Ettől eltekintve, több olyan

gyakorlatot és megállapítást azonosíthatunk, melyek alkalmazása minden vállalatnál előnyös lehet.

A *hallgatói kérdőíves felmérés* célcsoportja a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán tanuló hallgatók, akiket 2018. szeptemberében és 2022. szeptemberében is megkérdeztem a globális karrierhez kötődő preferenciáikról, elképzeléseikről. A kérdőív kapcsán a jövőbeli munkahelyválasztási preferenciák, karrierhorgony vizsgálat, és a munkaerőpiacon elvárt kompetenciák is megjelent, ám jelen értekezésben az eredményeimet néhány területre szűkítve mutatom be. A témakör kapcsán fontosnak tartom kiemelni, hogy mindkét lekérdezésnél az alapszakon a harmadik, a mesterszakokon a második évfolyamon tanuló nappali tagozatos hallgatók lekérdezése történt, hiszen ők állhatnak a munkaerőpiacra történő kilépés küszöbén. A végzős évfolyamokra szűkítettem tehát a mintát, melynél természetes velejáró torzító tényező, hogy a megkeresés időpontjában hány fő tartózkodott az évfolyamról a helyszínen, illetve hány fő vállalta önkéntesen a kitöltést. Az eredmények ebben a tekintetben nem általánosíthatók, csak a lekérdezett hallgatók tekintetében vehetők elfogadottnak.
A kérdőívet kitöltő hallgatók anonimak maradtak, a kitöltés önkéntes volt, mindkét esetben papíralapon zajlott, így az eredményeket magam rögzítettem excel adatbázisban. Ennek a két kérdőíves megkérdezésnek a háttérváltozóit a 11. táblázat mutatja be.

11. táblázat: A hallgatói felmérések háttérváltozói

Háttérváltozó megnevezése		**N (2018)**	**N (2022)**
Kitöltések száma		294	403
Nem	Nő	171	243
	Férfi	123	160
Képzési forma	BSc.	229	336
	MSc.	65	67
Nyelvtudás értékelése	Alapszintű	36	27
	Középszintű	189	236
	Felsőszintű	69	140

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2022)

A 2018-as kérdőívet 294 fő töltötte ki. A megkérdezett hallgatók 58,16 %-a nő (171 fő), 41,84 %-uk férfi (123 fő), életkorukat tekintve megállapítható, hogy döntően a 20-25 év közötti korcsoportban találhatók. A kitöltők az 11. táblázat alapján oszlanak meg alap- és mesterképzések között, az előbbi kategóriában 229 fő, míg az utóbbiba 65 fő található. A

hallgatók nyolc alapszakot és hat mesterszakot képviselnek. A legnagyobb arányban a Gazdálkodási és menedzsment alapszakos hallgatók kerültek a mintába.

A 2022-es kérdőívet 403 fő töltötte ki értékelhetően, a megkérdezettek 60,30 %-a nő (243 fő), 39,70 %-a (160 fő) férfi, életkoruk alapján döntően itt is a 20-25 éves korcsoporti intervallumba tartoznak a kitöltők. Alapképzésen 336 fő, mesterképzésen 67 fő tanult.

A hallgatók szakok szerinti megoszlását szemlélteti a 12. táblázat.

12. táblázat: A hallgatók szakonkénti megoszlása a hallgatói lekérdezésekben

	2018			**2022**	
Alapszakok	Gazdálkodási és menedzsment	19,04 %	**Alapszakok**	Gazdálkodási és menedzsment	21,09%
	Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki	11,22 %		Vidékfejlesztési agrármérnöki	5,94%
	Informatikus és szakigazgatási agrármérnök	4,76 %		Kereskedelem és marketing	16,63%
	Kereskedelem és marketing	7,48 %		Nemzetközi gazdálkodási	15,88%
	Nemzetközi gazdálkodási	11,22 %		Pénzügy és számvitel	15,63%
	Pénzügy és számvitel	9,52 %		Sport és rekreáció	5,46%
	Sportszervező	11,56 %		Sportszervező	1,99%
	Turizmus-vendéglátás	2,72 %		Turizmus-vendéglátás	1,99%
Mesterszakok	Emberi erőforrás tanácsadó	6,46 %	**Mesterszakok**	Emberi erőforrás tanácsadó	5,46%
	Gazdasági agrármérnöki	1,70 %		Ellátásilánc menedzsment	2,98%
	Logisztikai menedzsment	3,74 %		Számvitel	2,23%
	Számvitel	4,42 %		Sportközgazdász	0,25%
	Vállalkozásfejlesztés	3,74 %		Vállalkozásfejlesztés	0,50%
	Vezetés és szervezés	2,38 %		Vezetés és szervezés	3,97%
	N= 294	**100%**		**N=403**	**100%**

Forrás: Saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A kérdőívben a hallgatóknak választ kellett adniuk arra, hogy egy nemzetközi kiküldetést kínáló cég mennyire vonzó a számukra. Annak érdekében, hogy a nemzetközi kiküldetés definíciójában egyetértés lehessen a kitöltők és a gondolatmenetem között, egy meghatározást tüntettem fel a kérdőívben, mely így szólt: „*Nemzetközi kiküldetés: A vállalat a munkavállalót egy másik országba, munkavégzés és tudásgyarapítás céljából 1-3 év időtartamra áthelyezi.”*.

Továbbá, szerintük mennyire lényeges egy nemzetközi kiküldetés során a meghatározott kompetenciák megléte, illetve a nemzetközi kiküldetés sikerességét befolyásoló motivációs tényezők is értékelésre kerültek.
A Likert-skálás kérdéseknél egy 1-től 6-ig terjedő skálán kellett értékelniük, ahol az 1-es érték az egyáltalán nem lényegest jelentette, a 6-os érték pedig a nagyon lényeges jelentéssel bírt.
A lekérdezések nem tekinthetőek reprezentatívnak a Gazdaságtudományi Karra nézve. A két lekérdezés között jelentős különbség, hogy a 2022. évi lekérdezésben jellemzően alapszakos hallgatókat sikerült elérni. Ezzel szemben a nyelvtudás saját bevalláson alapuló megítélése során nagyobb arányban van jelen a közép és felsőszintű nyelvtudás, szemben a 2018-as lekérdezéssel.

3.3. A vizsgálatok módszere

A kutatás során többféle módszer alkalmazása szükséges, melyekbe a primer és szekunder adatgyűjtés is beletartozik. A tudományos kutatás feltételeinek eleget téve témámat több oldalról kívánom megvizsgálni.
A dolgozat első részében szekunder kutatást alkalmaztam. Az elméleti megalapozás céljából, a téma részletes szakirodalmi áttanulmányozása elengedhetetlen. A feldolgozás folyamatában a már megjelent tudományos tanulmányok összegyűjtésére, összehasonlítására került sor. A témában megjelent hazai és nemzetközi kutatási eredmények megismerése lehetőséget nyújt a vizsgált terület leszűkítésére és a kutatási hipotézisek véglegessé tételére. A kutatási témában való elmélyülést szolgálja a hazai és nemzetközi karriermenedzsmenttel kapcsolatos gyakorlatok, elméletek felkutatása, a karriertervezés kialakulásának és fejlődésének feltérképezésére. A vizsgálat alatt a már megírt és publikált folyóiratokat, esettanulmányokat, szakkönyveket tervezem feldolgozni.
A dolgozat második részében primer vizsgálatokat alkalmazok, amelyben rendszerezem a meglévő információkat a szakirodalom és eredményeim alapján. Dokumentumelemzést végzek, leginkább a hallgatói oldal kutatásához, a kiválasztott képzésekhez tartozó tematikák, szakleírások, a képzés által nyújtott, megszerezhető készségek, kompetenciák feltérképezéséhez és elemzéséhez. A kérdőívválasztást indokolja a munkavállalók várható nagyobb száma. A kitöltés természetesen anonim és önkéntes alapú. Kétféle kérdőív megszerkesztését valósítottam meg a folyamatok során. A kérdőíveket az éles lekérdezés előtt Pilot-teszt alkalmazásával tökéletesítettem, így csökkentve az érvénytelen kitöltések számát. Az első kérdőív a kiküldetésben részes munkavállalók számára készült el, amely Likert-skálás értékelést, nyílt és zárt kérdéseket, rangsorolást tartalmaz (I. melléklet).

HÉDER (2017) taglalja a munkaerőhiány és a tehetséghiány közti kapcsolódást, a két fogalom kialakulását és hatásait párhuzamosnak nevezi. A tehetséghiány (a jó munkaerő közül is a kitűnő hiánya) okai között említi a globális versenyt és az elvándorlást a munkaerőpiacon, valamint hatásai között a tehetségek külföldre való elcsábítását.

Ha a vállalatok tevékenyen foglalkoznak a „kitűnő" munkaerő fejlesztésével, számára egyre újabb lehetőségeket biztosítva a tudása és tapasztalatai gyarapítására, akkor nagyobb eséllyel marad hosszútávon. A vállalat brandingje pedig vonzóbb lehet az álláskeresőknek, amennyiben ilyen irányú alternatívát is kínál a jövendő munkavállalóinak. A kérdőívvel a minta lekérdezése után, az eredményeket összegezve, részleteiben összeállnak olyan kérdéskörök, készségek, kompetenciák, melyek segítik a jövőbeli kiküldöttek eredményes kiválasztását és egyben visszacsatolást nyújtanak az eddig alkalmazott rendszerek hiányosságait illetően.

A második kérdőív célcsoportját egyetemi hallgatók adják. A véglegesített kérdőíveket a nagyobb kitöltési arányt elősegítve, papírformában kapták meg a tesztet kitöltő személyek. A hallgatói lekérdezés kétszer, 2018-ban és 2022-ben történt meg. A hallgatók számára készített kérdőív (II. Melléklet) összhangban áll a kiküldetésben résztvevő munkavállalók számára készített kérdőívvel.

A kapott eredményeket, illetve az eredmények közötti összefüggéseket Microsoft Excel, illetve IBM SPSS 22.0 statisztikai adatelemző programok segítségével értékeltem. A kérdőívek megbízhatóságának (reliabilitásának) vizsgálatához Cronbach-alfa mutatót használtam. A vállalati kérdőív skálás kérdéseinek (I. számú melléklet) megbízhatóságát a 13. táblázat mutatja be.

13. táblázat: A kérdőív skálás kérdéseinek megbízhatósága

Skála megnevezése	Cronbach's Alpha	Itemek száma
HR-hez köthető tevékenységek	0,948	22
Munkaerőhiány okozta nehézségek	0,742	6
Karrierhez köthető eszközök hatékonysága	0,946	18
Karriertervezés céljainak fontossága	0,939	15
Külföldi kiküldetést segítő kompetenciák	0,937	15
Külföldi kiküldetés sikerességét befolyásoló tényezők	0,923	13
Külföldi kiküldetésre motiváló tényezők	0,868	6

$p<0,05$

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A skálás kérdések Cronbach's Alpha mutatója alapján a skálák mérése megbízhatónak tekinthető (13. táblázat). Az eredmények átfogó értékeléséhez többféle statisztikai mutatót alkalmaztam. Ezeket a statisztikai módszereket a 14. táblázat mutatja be (SAJTOS – MITEV, 2007).

14. táblázat: A kérdőívek elemzése során alkalmazott statisztikai mutatók

Statisztikai mutató megnevezése	Mérési skálák	Alkalmazás célja
Számtani átlag	Likert-skála	Jelentőség átlagos értékének meghatározása
Szórás (std. deviation), Relatív szórás	Likert-skála	Az átlagos érték megbízhatóságának vizsgálata
Kolmogorov-Smirnov teszt	Likert-skála	A skálaértékek megoszlásának vizsgálata érdekében.
Kruskall-Wallis teszt	Likert-skála és ordinális változó	A háttérváltozók (n>2) és az arányskála értékek közti kapcsolat mérése érdekében.
Mann-Whitney U teszt	Likert-skála és ordinális változó	A háttérváltozók (n=2) és az arányskála értékek közti kapcsolat mérése érdekében.
Spearman-féle rangkorreláció	Likert-skála	A skálás értékek közti kapcsolat kutatása érdekében.
Pearson-féle Chi-négyzet	Nominális, ordinális változók	A háttérváltozók közti kapcsolat, függőség mérése érdekében.
Cramer-féle asszociációs együttható	Nominális, ordinális változó	A Pearson-féle Chi-négyzet háttérváltozói közti kapcsolat erősségének mérése érdekében.

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A számtani középértéken „n" darab szám átlagát értjük, avagy a számok összegének n-ed részét. Megmutatja a válaszadók átlagos véleményét, preferenciáját egy adott kérdés vagy állítás értékelésében.

A szórás (standard deviation) számításával a kapott válaszok átlagtól való átlagos eltérését vizsgáljuk. A relatív szórás a számtani átlag megbízhatóságának mérésére szolgáló statisztikai mutató. A vizsgált sokaságot homogénnek, tehát egyneműnek tekintjük, ha a mutató értéke 30%

-nál kisebb. 30% -os érték felett a sokaság heterogén, tehát a válaszadók véleménye szélsőségesen eltérhet a mérési skálán egymástól, ezért az átlag ebben az esetben nem alkalmas arra, hogy a kitöltőkre nézve általános következtetést vonjunk le.

Az egymintás Kolmogorov-Smirnov próba két eloszlás közötti abszolút távolságot méri. Amennyiben a próba szignifikáns eltérést mutat ($p<0,05$), az eloszlás nem tekinthető normálisnak, emiatt a további vizsgálatok csak nemparametrikus próbákon keresztül végezhetőek el.

A Mann-Whitney U tesztet nem normális eloszlás és ordinális változók esetén lehet alkalmazni. A próba alapja a vizsgált csoportok elemeinek párokba állítása. A párokba állítás során, ha az egyik típusú érték többször lesz nagyobb a másik típusú értéknél, akkor valószínűleg különbség van a populációban. A Kruskall-Wallis teszt hasonlóképpen működik, azonban ebben a vizsgálatban legalább három vagy több független minta szükséges.

A Spearman-féle rangkorreláció nem normális eloszlású sorozatoknál méri az együttes változás mértékét. Amennyiben a sorozatok változása ellentétes irányú, akkor a korrelációs együttható negatív lesz, együttes mozgás esetén pedig pozitív. Értéke -1 és 1 között lehet. 0 érték, ha egymástól függetlenek a rangsorok, -1 esetén egymás ellentettjei, 1 érték esetén a két rangsor megegyezik.

A Pearson-féle Chi-négyzet próbát nominális változók esetén alkalmazzuk azért, hogy kiderítsük, hogy az egyes kategóriákban előforduló gyakoriságok eltérnek-e a véletlentől. Amennyiben statisztikailag igazolható eltérés van, annak ez erőssége mérhető a Cramer-féle asszociációs együtthatóval. Értéke 0 és 1 közötti, 0 esetén nem függenek egymástól a nominális változók, 1 érték esetén függvénykapcsolat állapítható meg.

A gazdasági szakok tekintetében a dokumentumelemzés (III. számú Melléklet) anyagát a felsőoktatási intézmények képzési és kimeneti követelményei adják. Az itt található kompetenciákat összegeztem szakonként. A kapott adatok információval szolgálnak a hallgatók önértékelésének vizsgálatához, nevezetesen, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek meglétét magukra nézve gyengének, fejlesztendőnek értékelik és melyek azok, melyeket elengedhetetlenül fontosnak gondolnak a külföldi munkatapasztalatok

4. VIZSGÁLATI EREDMÉNYEK ÉS AZOK ÉRTÉKELÉSE

A következő fejezetben a kérdőíves vizsgálatokat mutatom be, melyek tagolását a kérdőívek részei adják. Elsőként a HR szakemberek (vállalati oldal) által kitöltött kérdőív eredményeit részletezem, bemutatom a mintához tartozó kitöltők azonosító adatait, majd a karriermenedzsment és a globális karrier vonatkozásában feltett kérdéseket elemzem. Ezután a hallgatói mintánál alkalmazott kérdőívet értékelem, párhuzamosan feltüntetve a 2018-as és a 2022-es lekérdezést. A fejezetet a dokumentumelemzés eredményeivel zárom, melyben a képzési- és kiemeneti követelményeket (KKK) vizsgáltam meg, két egyetem gazdaságtudományi karának képzései alapján.

4.1.Kérdőív eredményei: Vállalati oldal – HR szakemberek

A Likert-skálás kérdésekre normalitás vizsgálatot végeztem, amelynek szignifikancia szintje minden változó esetén $p<0,05$ lett. Ezáltal a változókat nem tekinthetjük normális eloszlásúnak, ezért nem parametrikus eljárások kerültek alkalmazásra a további vizsgálatok során.

A kérdőív megbízhatóságára Cronbach's Alpha teszt lett elvégezve, amelynek értéke 0,965. A kérdőív mérése megbízhatónak tekinthető.

4.1.1.HR funkciók és karriermenedzsmenthez, karriertervezéshez kötött eredmények

A humánerőforrás-menedzsmenthez köthető tevékenységek rohamos tempóban nőnek és bővülnek a munkavégzési formák, munkavégzéshez felhasználható technológiák és változnak szabályozási, munkaadói és munkavállalói igények. A HR tevékenységek egymásra épülnek, szinte minden mindennel összefügg. A 15. táblázat bemutatja a kitöltők által jelentőséggel ellátott HR tevékenységek közti kapcsolatot aszerint, hogy milyen mértékben vannak jelen a szervezetükben.

15. táblázat: HR tevékenységek közti rangkorrelációs kapcsolat

	Létszámtervezés	Toborzás, kiválasztás	Beillesztés, mentorálás	Teljesítményért., teljesítménymen.	Motiváció, ösztönzésmen.	Megtartásmen.	Generációmen.	Képzés, fejlesztés	Karrierterv., karriermen.	Tehetséggondozás, tehetségmen.	Tudásátadás, tudásmen.	Kompetenciamen.	Munkakörök kialakítása	Munkaélmény men.	Munka-magánélet egyensúly	Munkavédelem	Egészségmen.	Munkaügyi kapcsolatok	HR és employer branding	Esélyegyenlőségi EEM	Well-being, mentálhigiéné	HR kontrolling
Létszámterv.		0,447	0,282	0,462	0,374	0,415	0,484	0,355	0,478	0,413	0,352	0,485	0,395	0,364	0,287	0,307	0,399	0,368	0,387	0,440	0,381	0,494

Toborzás, kiválasztás			0,538	0,533	0,416	0,383	0,328	0,410	0,412	0,420	0,361	0,362	0,279	0,387	0,268	0,212	0,288	0,364	0,422	0,283	0,369	0,422
Beillesztés, mentorálás				0,589	0,566	0,536	0,348	0,440	0,537	0,391	0,519	0,407	0,236	0,365	0,414		0,366	0,205	0,459	0,425	0,431	0,301
Telj. ért., telj. men.					0,649	0,523	0,386	0,508	0,600	0,541	0,538	0,506	0,443	0,386	0,321	0,294	0,343	0,248	0,390	0,369	0,349	0,452
Motiváció, ösztönzésmen.						0,709	0,464	0,565	0,711	0,686	0,599	0,630	0,479	0,548	0,538		0,403	0,361	0,423	0,401	0,578	0,333
Megtartásmen							0,472	0,508	0,639	0,580	0,531	0,500	0,343	0,511	0,515	0,196	0,378	0,350	0,495	0,424	0,444	0,381
Generációmen								0,329	0,475	0,443	0,326	0,471	0,352	0,531	0,350		0,325	0,271	0,364	0,519	0,335	0,420
Képzés, fejlesztés									0,579	0,585	0,566	0,550	0,346	0,402	0,438		0,368	0,362	0,375	0,356	0,497	0,443
Karrierterv., karriermen.										0,793	0,674	0,677	0,435	0,636	0,538	0,258	0,473	0,414	0,551	0,546	0,560	0,445
Tehetséggon-dozás, tehetségmen.											0,730	0,779	0,527	0,623	0,441	0,215	0,473	0,521	0,582	0,420	0,550	0,490
Tudásátadás, tudásmen.												0,748	0,329	0,422	0,503	0,239	0,473	0,442	0,507	0,358	0,499	0,424
Kompetencia men.													0,475	0,605	0,371		0,433	0,568	0,495	0,466	0,527	0,416
Munkakörök kialakítása														0,475	0,292			0,293	0,321	0,271	0,351	0,409
Munkaélmény men.															0,483	0,211	0,412	0,455	0,474	0,491	0,606	0,344
Munka-magánélet egyensúly																0,236	0,475	0,275	0,395	0,391	0,515	0,228
Munkavéd.																	0,607	0,287		0,298		0,239
Egészségmen.																		0,535	0,415	0,434	0,596	0,342
Munkaügyi kapcsolatok																			0,454	0,372	0,635	0,500
HR és employer branding																				0,428	0,483	0,400
Esélyegyenlő-ségi EEM																					0,610	0,486
Well-being, mentálhigiéné																						0,514
HR kontrolling																						

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Erős kapcsolat több HR tevékenység között is megállapítható a kitöltők válaszai alapján. A tudásátadás és tudásmenedzsment fontossága korrelál a kompetencia menedzsmenttel (0,748). A kompetenciamenedzsment összefüggésben van a tehetséggondozással (0,779). A tehetséggondozás fontossága összefügg a karriermenedzsmenttel (0,793). A korrelációs együtthatók mentén fel lehet építeni egy ok-okozati láncot, ezzel is alátámasztva a HR tevékenységek és funkciók egymásra épülését.

Ez alól kivételként a munkavédelmet ítélték meg a válaszadók, amely funkció sem a well-being mentálhigiénével, beillesztés, mentorálással, továbbá a motiváció és ösztönzésmenedzsmenttel, képzés fejlesztéssel sincsen kapcsolatban (p>0,05).

Egyes HR eszközök több szervezetnél fordulnak elő, mint a többinél. Ennek oka lehet a HR, mint szervezeti egység mérete. Egy nagyobb létszámmal működő szervezet több HR funkciót képes hatékonyan üzemeltetni a szervezeten belül, szemben egy kisebb létszámúval. A 16. táblázat azt mutatja be, hogy mely HR funkciók esetén figyelhető meg szignifikánsan eltérő (ezekben az esetekben magasabb) rangátlag a kisebb létszámú egységekhez képest a kitöltők bevallása alapján.

16. táblázat: HR funkciók megjelenése HR szervezeti létszámtól függően

		Létszámtervezés	Toborzás, kiválasztás	Beillesztés, mentorálás	Teljesítményért., teljesítménymen.	Motiváció, ösztönzésmen.	Megtartásmen.	Generációmen.	Képzés, fejlesztés	Karrierterv., karriermen.	Tehetséggondozás, tehetségmen.	Tudásátadás, tudásmen.	Kompetenciamen.	Munkakörök kialakítása	Munkaélmény men.	Munka-magánélet egyensúly	Munkavédelem	Egészségmen.	Munkaügyi kapcsolatok	HR és employer branding	Esélyegyenlőségi EEM	Well-being, mentálhigiéné	HR kontrolling
Chi-Square		12,207	14,653	3,666	4,400	5,963	5,558	9,041	20,977	6,366	4,525	7,345	8,255	3,279	8,103	10,573	2,461	3,040	5,022	3,868	5,829	9,684	9,602
df		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Asym. Sig.		**0,007**	**0,002**	0,300	0,221	0,113	0,135	**0,029**	**0,000**	0,095	0,210	0,062	**0,041**	0,351	**0,044**	**0,014**	0,482	0,386	0,170	0,276	0,120	**0,021**	**0,022**

Kruskall-Wallis teszt, p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A félkövérrel kiemelt szignifikancia szintek esetén figyelhető meg, hogy az adott HR funkció jelentősebben jelenik meg a szervezet működésében. A kiemelt HR funkciók kapcsolódó átlag értékeit a 17. táblázat tartalmazza HR szervezeti létszám szerinti bontásban.

17. táblázat: A kiemelt HR funkciók átlag értékei

	Létszámtervezés	Toborzás, kiválasztás	Generációmenedzsment	Képzés, fejlesztés	Kompetenciamenedzsment	Munkaélmény menedzsment	Munka-magánélet egyensúly megteremtése	Well-being, mentálhigéné	HR controlling
1-3 fő	4,08	5,12	1,50	3,42	2,46	1,88	2,88	2,46	3,04
4-6 fő	5,16	5,72	1,88	3,96	3,12	2,36	3,24	2,76	3,96
7-9 fő	4,50	5,10	2,50	4,30	3,00	2,40	3,00	2,80	3,60
10 fő vagy afelett	5,00	5,72	2,72	4,98	3,67	3,12	4,07	3,84	4,47

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A szervezeti létszám szerinti átlagok elemzésekor megállapítható, hogy egyes HR tevékenységek esetén (munkaélmény menedzsment, well-being, mentálhigéné, képzés fejlesztés) a tevékenység fontossága emelkedik a szervezeti egység létszámának növekedésével. Egyéb esetekben csak átlagok alapján nem egyértelműen állapítható meg a szervezeti létszám bővülésével arányos jelentőség növekedés.

A K1 kutatási kérdés célja megállapítani, hogy van-e kapcsolat a munkaerőhiány megléte és a karriertervezési eszközök vagy a karriermenedzsment alkalmazása között. A karriertervezési eszközök és a munkaerőhiány közti kapcsolat feltárására a munkaerőhiányra vonatkozó 6. kérdést használtam csoportképző ismérvként, a karrierhez köthető eszközök hatékonyságára vonatkozó preferencia értékeléseket pedig skálás állításként (18. táblázat).

18. táblázat: A karrierhez kötődő eszközök átlag, szórás és relatív szórás értékei

	Igen (Átlag)	**Igen (Szórás)**	**Igen (Relatív szórás)**	**Nem (Átlag)**	**Nem (Szórás)**	**Nem (Relatív szórás)**
Belső álláslehetőségek hirdetése	4,61	1,55	33,60%	4,92	1,26	25,53%
Formális képzések a karrierfejlesztés részeként	3,95	1,49	37,75%	4,37	1,42	32,45%
Telj. ért. a karrierterv. alapjaként	3,78	1,56	41,22%	4,46	1,27	28,52%
Karrierkonzultáció a vezetővel	3,61	1,60	44,18%	4,16	1,49	35,84%
Karrierkonzultáció a HR-es kollégával	3,64	1,42	38,96%	3,78	1,45	38,23%
Horizontális mozgás a szervezeten belül	3,85	1,44	37,43%	3,90	1,60	41,05%

Utánpótlás tervezés	3,56	1,57	43,99%	4,04	1,58	39,13%
Mentoring	3,57	1,60	44,79%	3,81	1,58	41,34%
Kettős karrierutak	3,59	1,63	45,29%	3,86	1,46	37,75%
Alkalmazottak bevonása a döntésekbe	3,28	1,41	42,87%	3,96	2,05	51,67%
Személyes fejlesztési terv	3,48	1,54	44,37%	3,79	1,50	39,66%
Projektek a tanulás ösztönzésére	3,83	1,49	39,01%	4,22	1,28	30,28%
On the job képzés	4,39	1,47	33,46%	4,46	1,42	31,86%
Coaching	3,55	1,52	42,85%	3,38	1,86	54,94%
Tehetségprogram	3,20	1,67	52,16%	3,77	1,77	46,98%
Tervezett munkaköri rotáció	3,01	1,58	52,46%	2,63	1,34	51,03%
Formális karrierterv	3,03	1,55	51,25%	2,76	1,70	61,59%
Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések	2,91	1,75	60,00%	3,56	2,10	58,90%
Fejlesztő központ	2,84	1,68	59,30%	3,91	2,21	56,57%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Az itemeket vizsgálva megállapítható, hogy csak három karrierhez kötődő eszközt ítéltek hatékonyabbnak azok a kitöltők, akiknél bevallásuk alapján tapasztalható munkaerőhiány: coaching, tervezett munkaköri rotáció és a formális karrierterv.

A karriereszközök megítélése nem volt egységes, amit az itemekhez tartozó relatív szórások értékei is alátámasztanak. A vizsgált sokaság jellemzően heterogén volt, tehát az átlag értéke nem jellemzi jól a megkérdezettek átlagos preferenciáját.

A csoportképző ismérvek közti kapcsolat vizsgálata érdekében Mann-Whitney tesztet alkalmaztam (19. táblázat).

19. táblázat: Munkaerőhiány és a karriereszközök kapcsolata

		Belső álláslehetőségek hirdetése	Formális képzések a karrierfejlesztés részeként	*Telj. ért. a karrierterv. alapjaként*	Karrierkonzultáció a vezetővel	Karrierkonzultáció a HR-es kollégával	Horizontális mozgás a szervezeten belül	Utánpótlás tervezés	Mentoring	Kettős karrierutak	**Alkalmazottak bevonása a döntésekbe**	Személyes fejlesztési terv	Projektek a tanulás ösztönzésére	On the job képzés	Coaching	Tehetségprogram	Tervezett munkaköri rotáció	Formális karrierterv	Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések	Fejlesztő központ
Mann-Whitney U		892,0	921,0	*783,0*	742,5	685,5	763,5	755,5	985,0	704,0	**685,5**	819,0	714,5	955,5	639,5	526,0	561,5	593,5	354,0	172,0
Z		-0,573	-1,248	*-1,851*	-1,498	-0,499	-0,161	-1,326	-0,317	-0,216	**-2,057**	-0,853	-0,825	-0,156	-0,439	-1,326	-0,888	-0,815	-1,210	-1,503
Asymp Sig.		0,567	0,212	*0,064*	0,134	0,618	0,872	0,185	0,751	0,829	**0,040**	0,394	0,410	0,876	0,661	0,185	0,374	0,415	0,226	0,133

Mann-Whitney U teszt, p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A teszt eredménye 5% -os szignifikanciaszint mellett egy esetben mutatott szignifikáns eltérést. Azok a kitöltők, akik bevallásuk szerint nem tapasztalnak munkaerőhiányt a szervezetnél, szignifikánsan fontosabbnak ítélik meg az alkalmazottak bevonását a döntésekbe szemben azokkal a kitöltőkkel, akik tapasztalnak munkaerőhiányt a saját vállalatuknál.

10 %-os szignifikancia szinten (p=0,064) volt statisztikailag kimutatható eltérés a két csoport között a teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként item esetében.

A karriermenedzsment rendszer megléte és a munkaerőhiány közti kapcsolat feltárásához Chi-négyzet próbát alkalmaztam (20. táblázat).

20. táblázat: Munkaerőhiány és a karriermenedzsment rendszer meglétének kapcsolata

			Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e munkaerőhiány?		
			Igen	**Nem**	**Összesen**
Működik az Önök vállalatánál karriermenedzsment rendszer?	**Igen**	N	43	10	53
		EV	40,1	12,9	53
	Nem	N	41	17	58
		EV	43,9	14,1	58
Összesen		N	84	27	111
		EV	84	27	111

Chi-négyzet;EV=Expected value (várt érték), p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A kitöltők válaszai alapján a munkaerőhiány megléte a szervezetnél és a karriermenedzsment rendszer megléte és alkalmazása között nincsen egyirányú logikai kapcsolat (p=0,200, Chi-négyzet=0,122).

A fenti vizsgálatok alapján a **H1 hipotézist elvetem**, mert statisztikailag kimutatható mértékben csak egy karriertervezési eszköz használata esetén jelenthető ki a kitöltőkre vonatkoztatva, hogy érdemben segítheti a munkaerőhiány csökkentését. A karriermenedzsment rendszer és a munkaerőhiány között nem volt igazolható kapcsolat.

A munkaerőhiány okozta nehézségek mértékét a 21. táblázat mutatja be (N=83).

21. táblázat: Munkaerőhiány okozta nehézségek a vizsgált szervezetekben

	Átlag	**Szórás**	**Relatív szórás (%)**
Versenyképesség, termelékenység megőrzése	2,95	1,70	57,49%
Ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése	3,16	1,87	59,21%
Alacsonyabb dolgozói elkötelezettség	3,19	1,54	48,34%
Magasabb bérköltség	2,92	1,46	49,93%
Csökkenő kreativitás és innovációs képesség	3,2	1,58	49,22%
Magasabb dolgozói fluktuáció	2,84	1,76	62,08%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A munkaerőhiányból eredő nehézségek számos területen megmutatkozhatnak. A kitöltők értékelései alapján egyik terület sem emelkedik ki a többi állítás közül (Friedman's ANOVA teszt 5% szignifikancia szinten p=0,641), amit a 3-as átlagérték körüli értékelések jelentenek. Fontos említeni, hogy a relatív szórás szélsőségesen magas mértéke valószínűsítheti, hogy a

válaszadók sem voltak teljes mértékben tisztában azzal, hogy a szervezetnél előforduló munkaerőhiány a felsorolt területeken milyen mértékű hatást gyakorol.
A területek közti rangkorrelációs együtthatókat a 22. táblázat mutatja be.

22. táblázat: Munkaerőhiány okozta nehézségek közti kapcsolat

	Versenyképesség és termelékenység megőrzése	Ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése	Alacsonyabb dolgozói elköteleződés	Magasabb bérköltség	Csökkenő kreativitás és innovációs képesség	Magasabb dolgozói fluktuáció
Versenyképesség és termelékenység megőrzése		0,556	0,231	0,359		0,254
Ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése			0,270	0,227		0,229
Alacsonyabb dolgozói elköteleződés				0,275	0,361	0,562
Magasabb bérköltség						0,499
Csökkenő kreativitás és innovációs képesség						
Magasabb dolgozói fluktuáció						

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Az itemek között erős közepes kapcsolat a versenyképesség megőrzése és az ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése (0,556), valamint az alacsonyabb dolgozói elköteleződés és a magasabb dolgozói fluktuáció között (0,562) figyelhető meg. A vevők kiszolgálásában történő visszaesés, a negatív vevőélmény okozása rövidtávon is negatívan hathat egy vállalat versenyképességére. A munkaadójuk felé kevésbé elkötelezett dolgozók hajlamosabbak lehetnek a munkahely váltásra, amely szervezeti szinten magas fluktuációs rátát okozhat, ami további károkat okozhat a szervezet működésében.

A karrierhez köthető eszközök hatékonyságának vizsgálatakor figyelembe kell venni az eszközök egymás közti kapcsolatát is. Egyszerre több, karrierhez köthető eszköz használata

segítheti a munkavállalói cél felmérésében, megismerésében és lehetőségek szerinti kielégítésében. A karrierhez köthető eszközök hatékonyságát Spearman-féle rangkorrelációs együtthatókkal a 23. táblázat mutatja be.

23. táblázat: A karrierhez köthető eszközök közti rangkorrelációs kapcsolat

	Belső álláslehetőségek hirdetése	Formális képzések a karrierfejlesztés részeként	Telj. ért. a karrierterv. alapjaként	Karrierkonzultáció a vezetővel	Karrierkonzultáció a HR-es kollégával	Horizontális mozgás a szervezeten belül	Utánpótlás tervezés	Mentoring	Kettős karrierutak	Alkalmazottak bevonása a döntésekbe	Személyes fejlesztési terv	Projektek a tanulás ösztönzésére	On the job képzés	Coaching	Tehetségprogram	Tervezett munkaköri rotáció	Formális karrierterv	Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések	Fejlesztő központ
Belső álláslehetőségek hirdetése		0,512	0,505	0,397	0,289	0,493	0,405	0,359	0,301	0,371	0,343	0,323	0,392	0,211	0,357	0,189	0,391	0,317	0,294
Formális képzések a karrierfejlesztés részeként			0,528	0,465	0,418	0,480	0,488	0,525	0,441	0,544	0,508	0,543	0,416	0,425	0,550	0,340	0,499	0,400	0,478
Telj. ért. a karrierterv. alapjaként				0,644	0,518	0,528	0,632	0,478	0,428	0,464	0,655	0,506	0,550	0,385	0,441	0,273	0,549	0,414	0,327
Karrierkonzultáció a vezetővel					0,656	0,481	0,530	0,513	0,373	0,447	0,713	0,610	0,572	0,509	0,476	0,271	0,573	0,447	0,383
Karrierkonzultáció a HR-es kollégával						0,536	0,482	0,442	0,573	0,394	0,605	0,511	0,548	0,466	0,551	0,379	0,583	0,432	0,435
Horizontális mozgás a szervezeten belül							0,505	0,507	0,657	0,515	0,451	0,561	0,422	0,389	0,444	0,502	0,567	0,452	0,395
Utánpótlás tervezés								0,584	0,422	0,422	0,571	0,422	0,461	0,264	0,490	0,458	0,632	0,485	0,456
Mentoring									0,597	0,534	0,580	0,494	0,526	0,479	0,544	0,459	0,566	0,423	0,495
Kettős karrierutak										0,455	0,605	0,521	0,411	0,450	0,535	0,431	0,600	0,508	0,553
Alkalmazottak bevonása a döntésekbe											0,535	0,512	0,396	0,341	0,459		0,362	0,291	0,379
Személyes fejlesztési terv												0,640	0,632	0,591	0,628	0,371	0,681	0,529	0,571
Projektek a tanulás ösztönzésére													0,607	0,546	0,635	0,367	0,507	0,436	0,437
On the job képzés														0,512	0,502	0,311	0,534	0,423	0,383

Coaching															0,576	0,461	0,559	0,545	0,526
Tehetségprogram																0,499	0,690	0,594	0,638
Tervezett munkaköri rotáció																	0,566	0,449	0,469
Formális karrierterv																		0,630	0,663
Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések																			0,647
Fejlesztő központ																			

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Legerősebb rangkorrelációs kapcsolat a személyes fejlesztési terv és a karrierkonzultáció a vezetővel itemek között (0,713) lett a kérdőívet kitöltők válaszai alapján. Személyes fejlesztési terv készítésekor érdemes a munkavállaló közvetlen vezetőjével is egyeztetni a karriertervezés irányáról. A vezetői konzultációnál gyengébb, de erős rangkorrelációs kapcsolat figyelhető meg a HR-es kollégával történő karrierkonzultáció esetén is (0,605). A válaszadók fontosnak tartják a személyes terv készítésekor nem csak a közvetlen vezetőt, hanem a karriertervezés területén kompetens HR részlegen dolgozó munkavállaló bevonását is. A személyes karriertervvel erős kapcsolata van a formális karriertervnek is (0,681). A kitöltők szerint fontos, hogy egy karrierterv meghatározott és mérhető célokra épüljön és annak a megalkotása korábbi teljesítményértékelésen alapuljon (0,655). A formális karrierterv megvalósulhat egy tehetségprogramon keresztül is (0,690), amely tartalmazza a program elvégzéséhez és az előrehaladáshoz szükséges mérföldköveket.

A karriertervezési eszközök és a karriermenedzsment fontossága mellett vizsgálandóak a karriertervezési célok fontossága is. A kérdőívben szereplő karriertervezési célok közti összefüggéseket (Spearman-féle rangkorreláció), amelyekből később lehet karriertervezési eszközöket megállapítani a 24. táblázat tartalmazza.

24. táblázat: A karriertervezési célok közti korrelációs összefüggések

	Potenciális munkavállalók vállalathoz vonzása	Munkavállalók megtartása, lojalitás növelése	Munkavállalók elkötelezetté tétele	Kompetencia fejlesztés	Tudásbővítés	Utánpótlás tervezés	Nagyobb felelősség biztosítása a munkavállalónak	Munkavállalói motiváció fenntartása	Munkavállalói önsimeret fejlesztése visszajelzések által	Vezető és alkalmazott közötti bizalom erősítése	Hosszútávú teljesítmény növelése	Vezetői utánpótlás rendszer segítése	Munkavállalói elégedettség biztosítása	Fluktuáció csökkentése	Szervezeti és egyéni célok összehangolása
Potenciális munkavállalók vállalathoz vonzása		0,214	0,269	0,318	0,371	0,269	0,431	0,247	0,359	0,342	0,430	0,325	0,227	0,322	0,200
Munkavállalók megtartása, lojalitás növelése			0,805	0,443	0,462	0,365	0,369	0,561	0,349	0,408	0,405	0,391	0,662	0,592	0,482
Munkavállalók elkötelezetté tétele				0,438	0,418	0,301	0,384	0,486	0,357	0,439	0,388	0,332	0,632	0,518	0,416
Kompetencia fejlesztés					0,785	0,452	0,603	0,598	0,644	0,557	0,547	0,421	0,576	0,492	0,500
Tudásbővítés						0,408	0,641	0,479	0,623	0,532	0,544	0,398	0,527	0,487	0,578
Utánpótlás tervezés							0,433	0,452	0,387	0,281	0,359	0,684	0,391	0,494	0,510
Nagyobb felelősség biztosítása a munkavállalónak								0,623	0,697	0,612	0,526	0,442	0,478	0,420	0,505
Munkavállalói motiváció fenntartása									0,656	0,582	0,591	0,414	0,689	0,527	0,558
Munkavállalói önismeret fejlesztése visszajelzések által										0,708	0,629	0,402	0,550	0,412	0,587
Vezető és alkalmazott közötti kommunikáció erősítése és bizalom növelése											0,594	0,297	0,566	0,455	0,524
Hosszútávú teljesítmény növelése												0,415	0,508	0,465	0,474
Vezetői utánpótlás rendszer segítése													0,390	0,494	0,452

Munkavállalói elégedettség biztosítása														0,490	0,584
Fluktuáció csökkentése															0,405
Szervezeti és egyéni célok összehangolása															

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A kitöltők válaszai alapján megállapítható, hogy a felsorolt karriertervezési célok egymással összefüggenek, ezért önállóan egy karriertervezési cél nem, vagy csak nehezen értelmezhető. Az itemek közti legerősebb rangkorrelációs kapcsolat (0,805) a munkavállalók megtartása, lojalitás növelése és a munkavállalók elkötelezetté tétele között mutatkozik. Az elkötelezettség a vállalati célok és a munkahely iránti lojalitás szorosan összefüggő itemek, amelyeket a kitöltők is hasonlóan fontosnak értékeltek. Erős kapcsolat (0,785) figyelhető még meg a kompetenciafejlesztés és a tudásbővítés között. Akár hard- és/vagy soft skill fejlesztése egy reális karriercél lehet, amelynek mentén előre tud lépni a munkavállaló a szervezeti hierarchiában, bővítve a tudását és a munkaköri felelősségét (0,641).

A K2 kutatási kérdésben a karriereszközök és a HR funkciók közti kapcsolatot vizsgáltam (25. táblázat). A táblázatban azok a HR funkciók kerültek kiemelésre és további vizsgálatra, amelyeknél a legkevesebben jelölték a „Nem alkalmazzuk” válaszlehetőséget.

25. táblázat: Legjelentősebb HR funkciók a válaszadók szerint

	Átlag	Szórás	Relatív szórás
Toborzás, kiválasztás	5,40	1,14	21,07%
Beillesztés, mentorálás	4,41	1,34	30,27%
Teljesítményértékelés,teljesítmény-menedzsment	4,19	1,42	33,99%
Motiváció, ösztönzésmenedzsment	3,83	1,47	38,25%
Képzés, fejlesztés	4,23	1,44	34,02%
Karriertervezés, karriermenedzsment	3,71	1,47	39,70%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A vizsgált itemek közül csak a toborzás, kiválasztás volt az az item, amelyik nem nevezhető heterogén sokaságnak. A toborzás és kiválasztás a vizsgált HR funkciók közül a leggyakrabban alkalmazottként lett értékelve.

A kitöltők közül 28 fő jelölte meg előnyként, ha az új munkavállaló már rendelkezik külföldi munkatapasztalattal, és 83 fő véleménye szerint, nem jelent plusz előnyt a vállalatuknál.

Mivel mind a két állítás skálás mérési szinttel rendelkezik, ezért Spearman-féle rangkorrelációs együtthatóval vizsgáltam az állítások közti összefüggéseket. A 26. táblázatban csak azok a kapcsolatok kerültek megjelenítésre, amelyek legalább erős közepes kapcsolattal rendelkeznek (>0,5 vagy <-0,5).

26. táblázat: HR funkciók és karrierhez köthető eszközök közti rangkorrelációs kapcsolat

	Toborzás, kiválasztás	Beillesztés, mentorálás	Teljesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment	Motiváció, ösztönzésmenedzsment	Képzés, fejlesztés	Karriertervezés, karriermenedzsment
Formális képzések a karrierfejlesztés részeként		0,507			0,595	0,520
Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként			0,712	0,641		0,634
Karrierkonzultáció a vezetővel		0,516	0,530	0,522		0,587
Karrierkonzultáció a HR-es kollégával						0,509
Utánpótlás-tervezés			0,503	0,506	0,502	0,650
Mentoring		0,636		0,531		0,577
Kettős karrierutak (vezetői és szakmai)						0,506
Az alkalmazottak bevonása a döntéshozatalba				0,558	0,508	0,504
Személyes fejlesztési tervek			0,517	0,633	0,523	0,652
Projektek a tanulás ösztönzésére				0,510		
Coaching				0,507		
Tehetségprogramok				0,531	0,519	0,532
Formális karriertervek						0,574
Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések						0,538
Fejlesztő központ (DC)						0,532

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A karriertervezés és karriermenedzsment HR funkcióval van a legtöbb karrierhez köthető eszköz legalább erős közepes kapcsolatban. Ezek közül kiemelkedik a személyes fejlesztési tervek (0,652) és az utánpótlás tervezés (0,650). A karriertervezés és menedzsment legfőbb célja a hosszútávú cél kijelölése a munkavállaló számára, amelyet ezek a karriereszközök megfelelő alkalmazása támogatni tud.

A motiváció és ösztönzésmenedzsment egy olyan HR terület, amelynek alkalmaznia kell karriertervező eszközöket a munkavállaló megfelelő motiválása érdekében. A válaszadóknál a

leginkább szoros kapcsolatban a teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként (0,641) és a személyes fejlesztési tervek (0,633) alkalmazása jelenik meg.

A rangkorrelációk legerősebb kapcsolata a teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment HR funkció és a teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként (0,712) eszköz között jelenik meg. Ezt alátámasztja GERGELY (2016) és SZONDI – GERGELY (2021) kutatásainak megállapításai is.

A fentiekkel ellentétben, a toborzás és kiválasztás HR funkció egy karriertervezési eszközzel nem mutatott legalább közepesen erős rangkorrelációs kapcsolatot az összes karrierhez köthető eszköz vizsgálatakor. Ennek a jelenségnek a kutatására további vizsgálat lefolytatására lesz szükség, hogy kiderüljön esetleg a job hopping jelenség lehet-e az oka vagy a toborzás, kiválasztás során a teljes karrier jövője már nem meghatározó jövőkép a munkavállalók számára.

A fenti táblázat alapján a **H2 hipotézist nem vetem el,** mivel vannak olyan jelentős, szinte minden vizsgált szervezet életében jelenlévő HR funkciók, amelyek legalább erős közepes rangkorrelációs kapcsolatot mutatnak a vizsgált karrierhez köthető eszközökkel.

4.1.2. Nemzetközi kiküldetéshez és a globális karrierhez kötött kérdések eredménye

A válaszadók nyilatkoztak arról, hogy van-e lehetőség a munkaadó vállalatnál nemzetközi kiküldetésre menni. Legnagyobb arányban (43,3%) az „Igen” válasz került megadásra, ezt követte a „Nem” (29,7%) és a „Jelenleg nem” (27%) opciók.

A három választ csoportosító ismérvként kezelve elemzésre kerültek (27. táblázat) az alábbi kompetenciák a nemzetközi kiküldetések vonatkozásában.

27. táblázat: Kiküldetéshez társított kompetenciák értékelése kiküldetési lehetőségek alapján

	Igen (átlag)	Igen (szórás)	Igen (relatív szórás)	Jelenleg nem (átlag)	Jelenleg nem (szórás)	Jelenleg nem (relatív szórás)	Nem (átlag)	Nem (szórás)	Nem (relatív szórás)
Kapcsolatteremtő készség	5,23	0,95	18,18%	5,40	0,72	13,41%	5,15	1,25	24,33%
Nyelvi nehézség, idegen nyelvek ismerete	5,44	0,77	14,14%	5,40	0,77	14,26%	5,27	1,33	25,22%
Kulturális kíváncsiság	4,27	1,13	26,35%	4,37	0,81	18,51%	4,39	1,12	25,40%
Bizonytalanság toleranciája	4,67	0,93	19,91%	4,60	1,00	21,80%	4,39	1,41	32,19%
Komplex problémamegoldó készség	5,04	0,92	18,29%	5,27	0,87	16,47%	4,85	1,35	27,81%
Rugalmasság	5,27	0,74	13,97%	5,37	0,77	14,25%	5,06	1,25	24,66%
Kreativitás	4,48	1,13	25,22%	4,30	1,09	25,30%	4,12	1,22	29,59%

Érzelmi intelligencia	4,65	0,89	19,08%	4,50	1,01	22,42%	4,30	1,21	28,19%
Magabiztosság	4,88	0,87	17,75%	5,03	1,03	20,54%	4,88	1,27	26,00%
Kritikus szemléletmód	3,85	1,24	32,16%	3,90	1,27	32,54%	3,76	1,30	34,57%
Felelősségtudat	5,00	0,77	15,44%	5,00	0,98	19,66%	4,73	1,35	28,60%
Türelem és tisztelet	4,92	0,92	18,68%	5,27	0,83	15,71%	4,94	1,32	26,74%
Más ország kultúráinak elfogadása	5,04	0,94	18,73%	5,30	0,65	12,28%	5,03	1,31	26,06%
Hibából való tanulás	4,81	1,00	20,85%	4,70	1,09	23,15%	4,55	1,46	32,09%
Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye	4,96	1,09	22,00%	5,10	0,88	17,35%	4,73	1,40	29,56%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Az 1-től 6-ig terjedő skálán - ahol az 1 jelentése az egyáltalán nem szükséges, 6 érték jelentése a teljes mértékben szükséges – egy itemet sem értékeltek inkább nem jelentősnek a kitöltők. A legalacsonyabb átlagok (3,76-3,90) a kritikus szemléletmód értékelésénél keletkezett. A kompetenciák értékelésére adott válaszoknál megfigyelhető, hogy azok a kitöltők, akiknek a szervezeténél van vagy jelenleg nincsen lehetőség külföldi kiküldetésre, sokkal egységesebb válaszokat adtak, mint azok akiknél nincsen külföldi kiküldetésre lehetőség. Az itemekre adott válaszok relatív szórása sokkal alacsonyabb, tehát megbízhatóbban jellemzi az itemekre adott kérdések pontszámának átlaga a kompetenciák megítélését az „Igen” és „Jelenleg nem” csoportokba tartozó válaszadóknál.

Az itemekre adott válaszok csoportismérvek szerint kapott átlagértékek között érdemi eltérés nem mutatható ki sem a három csoportképző ismérvet egyben vizsgálva nemparaméteres Kruskall-Wallis vagy két csoportképző közötti Man-Whitney teszttel.

A kérdőívben szereplő kérdések arra nem adnak választ, hogy miért oszlanak meg jobban a „Nem” választ jelölő kitöltők értékelései szemben a másik két csoportéval. További kutatás szükséges ennek a megállapítására.

A 28. táblázat a kitöltők nemzetközi kiküldetési lehetőségei alapján mutatja be a kiküldetés előtt állóknál sikeres kiküldetést befolyásoló eszközök átlag és relatív szórás értékeit.

28. táblázat: Kiküldetéshez társított sikeres megvalósítást befolyásoló eszközök értékelése kiküldetési lehetőség alapján

	Igen (átlag)	Igen (szórás)	Igen (relatív szórás)	Jelenleg nem (átlag)	Jelenleg nem (szórás)	Jelenleg nem (relatív szórás)	Nem (átlag)	Nem (szórás)	Nem (relatív szórás)

Mentor támogatása a kiküldetés előtt	4,08	1,41	34,61%	4,57	1,16	25,49%	4,15	1,20	28,96%
Nyelvi készségek fejlesztésében adott segítség	4,92	1,25	25,45%	5,03	1,07	21,19%	5,06	1,37	27,04%
A kiküldött számára megfelelő mennyiségű információ áll rendelkezésre a kiküldetési folyamatról	5,56	0,80	14,32%	5,47	0,73	13,35%	5,18	1,40	27,07%
Ismeretek a fogadó szervezeti kultúráról	4,77	1,06	22,16%	5,00	0,91	18,20%	4,94	1,37	27,69%
Megfelelő tudás a másik ország kultúrájáról	4,65	1,04	22,39%	4,63	1,07	23,02%	4,70	1,29	27,38%
Munka-magánélet egyensúlyának megtartásához adott segítség	4,37	1,16	26,54%	4,27	1,34	31,31%	4,52	1,30	28,81%
Anyagi támogatás a kiküldetés során	5,23	0,95	18,18%	4,87	0,97	19,98%	5,00	1,35	26,92%
Mentor támogatása a kiküldetés alatt	4,54	1,22	26,87%	4,83	1,12	23,13%	4,70	1,49	31,68%
Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére	4,27	1,63	38,27%	3,97	1,47	37,13%	4,39	1,32	30,09%
A kiküldött kihívásokkal való szembesülése	4,60	1,05	22,76%	4,57	0,90	19,65%	4,33	1,19	27,48%
Probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni	5,37	0,84	15,66%	5,27	0,87	16,47%	5,12	1,45	28,38%
Gondosan felkészülnek a kiküldött fogadására	5,23	0,88	16,85%	5,30	0,65	12,28%	5,03	1,31	26,06%
Munkaidő utáni programok biztosítása a kiküldöttnek a fogadó országban	4,02	1,47	36,47%	3,77	1,10	29,28%	4,00	1,30	32,48%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Általánosan megfigyelhető, hogy mindegyik item átlagértéke a skála középértékénél magasabb, tehát mindegyik esetben inkább motiválóként jelölték meg a lehetőségeket. Az előző (27. táblázat) elemzéssel szemben, az itemek relatív szórás értékei a csoportismérveket vizsgálva nem térnek el jelentősen egymástól. A relatív szórás értékek több esetben meghaladják a 30% -ot, tehát az átlagérték nem jellemzi jól a kitöltők átlagos véleményét a meghatározott állítással kapcsolatban.

Egyik ilyen eset a „Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére” item, ahol mind a három csoportismérv esetén 30% -ot meghaladó relatív szórás érték figyelhető

meg. Ezt az itemet életkor szerint is megvizsgáltam, azonban nem mutatható ki szignifikáns eltérés az életkor szerint kialakított csoportok értékei között.

A 29. táblázatban a **K4 kutatási kérdés** kerül elemzésre. Csoportképző ismérv a nemzetközi kiküldetést alkalmazó vállalatok, skálás állítások a kiküldetés mögött feltételezhető motivációs tényezők.

29. táblázat: Kiküldetéshez társított motivációs eszközök értékelése kiküldetési lehetőség alapján

	Igen (átlag)	Igen (szórás)	Igen (relatív szórás)	Jelenleg nem (átlag)	Jelenleg nem (szórás)	Jelenleg nem (relatív szórás)	Nem (átlag)	Nem (szórás)	Nem (relatív szórás)
Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	5,35	0,98	18,28%	5,37	0,77	14,25%	5,09	1,31	25,70%
Nyelvismeret magasabb szintre emelése	4,90	1,08	21,98%	5,17	0,87	16,91%	4,73	1,31	27,61%
Szakmai fejlődési lehetőség	5,50	0,72	13,00%	5,50	0,73	13,29%	5,12	1,34	26,19%
Lehetőség a személyiség fejlődésre	4,73	1,01	21,25%	4,70	1,02	21,74%	4,61	1,37	29,67%
Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély	5,10	1,06	20,73%	4,97	1,00	20,10%	5,00	1,28	25,50%
Más országok kultúráinak megismerése	4,13	1,28	31,04%	4,33	1,09	25,24%	4,18	1,40	33,54%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A csoportok közti átlagok számottevően nem térnek el egymástól, tehát hasonlóan vélekednek a kitöltők a nemzetközi kiküldetés mögött feltételezhető motivációs tényezőkről, függetlenül attól, hogy jelenleg van-e lehetőség nemzetközi kiküldetésre a vállalatnál.

További bizonyítás érdekében nemparametrikus eljárással is ellenőriztem az állítást. Kruskall-Wallis tesztet végeztem mind a három csoportképző ismérv bevonásával az állításokra (30. táblázat).

30. táblázat: A kiküldetést befolyásoló motivációs eszközök rangátlagainak szignifikanciája

	Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	Nyelvismeret magasabb szintre emelése	Szakmai fejlődési lehetőség	Lehetőség a személyes fejlődésre	Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély	Más országok kultúrájának megismerése
Chi-Square	0,902	1,69	1,071	0,005	0,64	0,412
df	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	0,637	0,43	0,585	0,997	0,726	0,814

Kruskall-Wallis teszt, p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

5% -os szignifikancia szint mellett egyik item esetén sem mutatható ki statisztikai eltérés a rangátlagokat vizsgálva.

Amennyiben csak azokat a válaszokat vizsgálom, amelyekben a kitöltők az „Igen" vagy „Nem" válaszokat jelölték meg, az alábbi eredmény figyelhető meg Mann-Whitney U teszt alkalmazása esetén (31. táblázat).

31. táblázat: Motivációs tényezők szignifikancia szintje két elemű háttérváltozó esetén

	Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	Nyelvismeret magasabb szintre emelése	Szakmai fejlődési lehetőség	Lehetőség a személyes fejlődésre	Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély	Más országok kultúrájának megismerése
Mann-Whitney U	703	753	705,5	783,5	777	758,5
Z	-0,952	-0,395	-0,941	-0,085	-0,154	-0,331
Asymp. Sig.	0,341	0,693	0,347	0,932	0,878	0,740

Mann-Whitney U teszt, p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

5% -os szignifikancia szint esetén egyik item vizsgálatakor sem állapítható meg eltérés aszerint, hogy van-e lehetőség a kitöltő munkaadójánál jelenleg nemzetközi kiküldetésre.

A **H4 hipotézis**, miszerint a „A kiküldetés kapcsán az ezzel közvetlenül foglalkozó és nem foglalkozó HR-es szakemberek véleménye megegyezik a kiküldetés mögött rejlő motivációs tényezők esetében" megerősítésre került, mert nem mutatható ki szignifikáns eltérés a preferenciák között függően attól, hogy alkalmaznak-e nemzetközi kiküldetést. Így a **H4 hipotézist nem vetem el.**

A nemzetközi kiküldetést érdemes további aspektusok szerint is vizsgálni. A 32. táblázat a kitöltők kompetencia értékeléseit mutatja be a külföldi kiküldetéssel kapcsolatban.

32. táblázat: Kiküldetés sikerességet befolyásoló kompetenciák értékelése

	Átlag	Szórás	Relatív szórás
Kapcsolatteremtő készség	5,25	1,00	18,95%
Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete	5,38	0,96	17,90%
Kulturális kíváncsiság	4,33	1,12	25,75%
Bizonytalanság toleranciája	4,57	1,11	24,27%
Komplex problémamegoldó készség	5,05	1,06	20,91%
Rugalmasság	5,23	0,92	17,67%
Kreativitás	4,32	1,15	26,50%
Érzelmi intelligencia	4,50	1,03	22,80%
Magabiztosság	4,92	1,04	21,08%
Kritikus szemléletmód	3,84	1,25	32,66%
Felelősségtudat	4,92	1,03	20,89%
Türelem és tisztelet	5,02	1,04	20,64%
Más ország kultúrájának elfogadása	5,11	1,00	19,63%
Hibából való tanulás	4,70	1,17	24,94%
Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye	4,93	1,14	23,16%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Az állítások közül a külföldi kiküldetés vonatkozásában a három legfontosabb kompetencia a válaszadók szerint a nyelvi készség, idegen nyelvismeret (5,38), a kapcsolatteremtő készség (5,25) és a rugalmasság szerepel (5,23). Új környezetbe történő beilleszkedés során ezek a kompetenciák elengedhetetlenek ahhoz, hogy kapcsolatot tudjunk teremteni a fogadó szervezet és ország munkavállalóival, embereivel. A rugalmasság fontos az esetleges új szokások, rutinok elsajátításához.

A legkevésbé fontos és egyedül négyes átlagérték alatt a kritikus szemléletmód lett értékelve. Ez nem jelenti azt, hogy a kitöltők szerint nem szükséges kritikus szemléletmóddal

rendelkeznie egy kiküldöttnek, azonban a felsorolt további kompetenciák mellett kevésbé fontos. Megjegyzendő, hogy az itemhez tartozó magas relatív szórás érték (30% felett) azt jelenti, hogy a kitöltők véleménye szélsőségesen különbözhet a kalkulált átlagértéktől.

A 33. táblázat az előző táblázatban vizsgált kompetenciák közti összefüggéseket mutatja be Spearman-féle rangkorrelációt alkalmazva.

33. táblázat: Kompetenciák közötti összefüggések

	Kapcsolatteremtő készség	Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete	Kulturális kíváncsiság	Bizonytalanság toleranciája	Komplex problémamegoldó készség	Rugalmasság	Kreativitás	Érzelmi intelligencia	Magabiztosság	Kritikus szemléletmód	Felelősségtudat	Türelem és tisztelet	Más ország kultúrájának elfogadása	Hibából való tanulás	Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye
Kapcsolatteremtő készség		0,477	0,397	0,267	0,487	0,446	0,321	0,311	0,531		0,268	0,354	0,344	0,277	0,405
Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete			0,293		0,234	0,237			0,405			0,238	0,237		0,332
Kulturális kíváncsiság				0,438	0,341	0,389	0,271	0,448	0,354	0,236		0,511	0,473	0,358	0,335
Bizonytalanság toleranciája					0,459	0,549	0,304	0,441	0,316	0,314	0,394	0,507	0,395	0,451	0,393
Komplex problémamegoldó készség						0,608	0,512	0,457	0,424	0,375	0,384	0,347	0,479	0,430	0,296
Rugalmasság							0,526	0,582	0,532	0,372	0,408	0,459	0,465	0,441	0,405
Kreativitás								0,691	0,571	0,670	0,403	0,344	0,241	0,555	0,342
Érzelmi intelligencia									0,493	0,528	0,341	0,533	0,397	0,543	0,387
Magabiztosság										0,410	0,438	0,497	0,328	0,425	0,437
Kritikus szemléletmód											0,530	0,282		0,469	0,275
Felelősségtudat												0,445	0,194	0,470	0,487
Türelem és tisztelet													0,610	0,477	0,541

Más ország kultúrájának elfogadása														0,467	0,352
Hibából való tanulás															0,576
Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye															

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A külföldi kiküldetés vonatkozásában a felsorolt kompetenciák többsége valamilyen mértékű kapcsolatban van egymással. Egyetlen kivétel a nyelvi készségek és idegen nyelv ismerete kompetencia, amely a 14 lehetséges kapcsolatból csak nyolcszor jelent meg szignifikáns kapcsolatként. Ez azt jelenti, hogy kevésbe kapcsolódik szorosan a többi kompetenciához, bármelyik másik kompetencia korrelációival összehasonlítva. A nyelvi készségek fontossága önállóan is kiemelkedik a többi kompetencia közül. Ezt bizonyítja az xx-1. táblázatban szereplő itemek közti legmagasabb átlagérték és alacsony relatív szórás mutató.

Erős korrelációs kapcsolat van a kreativitás és az érzelmi intelligencia között (0,691), illetve a kreativitás és kritikus szemléletmódnál (0,670) figyelhető meg hasonló erősségű, szignifikáns korrelációs kapcsolat.

A nemzetközi kiküldetés sikeressége számtalan tényezőtől függhet. A 34. táblázat mutatja be a kitöltők értékeléseit a kiküldetést befolyásoló tényezők fontosságáról.

34. táblázat: Kiküldetést befolyásoló tényezők átlag, szórás és relatív szórás értéke

	Átlag	**Szórás**	**Relatív szórás**
Mentor támogatása kiküldetés előtt	4,23	1,29	30,57%
Nyelvi készségek fejlesztésében adott segítség	4,99	1,23	24,69%
A kiküldött számára megfelelő mennyiségű információ áll rendelkezésre a kiküldetési folyamatról	5,42	1,01	18,54%
Ismeretek a fogadó szervezeti kultúráról	4,88	1,12	22,91%
Megfelelő tudás a másik ország kultúrájáról	4,66	1,12	23,95%
Munka-magénélet egyensúlyának megtartásához adott segítség	4,39	1,24	28,34%
Anyagi támogatás a kiküldetés során	5,06	1,09	21,52%
Mentor támogatása a kiküldetés alatt	4,67	1,27	27,28%
Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére	4,23	1,50	35,46%
A kiküldött kihívásokkal való szembesülése	4,51	1,05	23,33%
Probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni	5,27	1,06	20,13%
Gondosan felkészülnek a kiküldött fogadására	5,19	0,98	18,82%

Munkaidő utáni programok biztosítása a kiküldöttnek a fogadó országban	3,95	1,32	33,42%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A legfontosabbnak ítélt tényezőnek a megfelelő információ elérhetőségét jelölték meg a kitöltők, ami hatással tud lenni a kiküldetés sikerességére. A magas átlagérték (5,42) mellett kiemelendő, hogy a legkisebb relatív szórás értékkel (18,54%) is ez az item rendelkezik, tehát relatíve egységesen fontosnak ítélik meg az információ rendelkezésre állását a kiküldetés előtt. Ötös átlagérték felett a megfelelő anyagi támogatást (5,06), illetve a „probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni" itemet jelölték a kitöltők. A kérdőívből nem derül ki, hogy az anyagi támogatás azért fontos, mert a kiküldetés helyszíne egy magasabb megélhetési költséggel rendelkező ország, azonban a későbbi kutatásban ennek a tényezőnek a fontosságát érdemes lehet vizsgálni.

A kiküldetés sikerességét befolyásoló tényezők közti kapcsolatot Spearman-féle rangkorrelációs együtthatók alapján elemeztem annak érdekében, hogy feltárjam az itemek közti lehetséges összefüggéseket (35. tábla).

35. táblázat: Kiküldetés sikerességét befolyásoló tényezők közti rangkorrelációk

	Mentor támogatása kiküldetés előtt	Nyelvi készségek fejlesztésében adott segítség	A kiküldött számára megfelelő mennyiségű információ áll rendelkezésre a kiküldetési folyamatról	Ismeretek a fogadó szervezeti kultúráról	Megfelelő tudás a másik ország kultúrájáról	Munka-magánélet egyensúlyának megtartásához adott segítség	Anyagi támogatás a kiküldetés során	Mentor támogatása a kiküldetés alatt	Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére	A kiküldött kihívásokkal való szembesülése	Probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni	Gondosan felkészülnek a kiküldött fogadására	Munkaidő utáni programok biztosítása a kiküldöttnek a fogadó országban
Mentor támogatása kiküldetés előtt		0,504	0,269	0,415	0,371	0,387	0,226	0,546	0,213	0,350	0,274	0,308	0,273
Nyelvi készségek fejlesztésében adott segítség			0,458	0,439	0,437	0,506	0,268	0,512	0,306	0,314	0,313	0,340	0,330

A kiküldött számára megfelelő mennyiségű információ áll rendelkezésre a kiküldetési folyamatról				0,558	0,394	0,347	0,284	0,317	0,295	0,315	0,437	0,329	0,223
Ismeretek a fogadó szervezeti kultúráról					0,640	0,461	0,318	0,483	0,396	0,394	0,457	0,474	0,516
Megfelelő tudás a másik ország kultúrájáról						0,567	0,285	0,409	0,445	0,467	0,368	0,317	0,496
Munka-magénélet egyensúlyának megtartásához adott segítség							0,452	0,529	0,493	0,513	0,385	0,354	0,367
Anyagi támogatás a kiküldetés során								0,375	0,369	0,393	0,448	0,415	0,197
Mentor támogatása a kiküldetés alatt									0,442	0,466	0,441	0,552	0,432
Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére										0,569	0,383	0,433	0,299
A kiküldött kihívásokkal való szembesülése											0,550	0,494	0,259
Probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni												0,553	0,331
Gondosan felkészülnek a kiküldött fogadására													0,414
Munkaidő utáni programok biztosítása a kiküldöttnek a fogadó országban													

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Erős kapcsolat a kulturális ismeretekkel kapcsolatos itemek között figyelhető meg (0,640). A kitöltők véleménye alapján mind a két előismeret megléte fontos ahhoz, hogy a kiküldött megfelelően be tudjon illeszkedni a fogadó szervezetbe és országba egyaránt. Ezt támasztja alá az állításokra adott hasonlóan magas átlagértékek is (4,88 és 4,66).

Közepesen erős kapcsolat több item között is megfigyelhető. 0,569-es rangkorrelációs együtthatóval rendelkezik a „támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére", illetve a „kiküldött kihívásokkal való szembesülése". A jelen kutatásnak nem célja a kapcsolat további vizsgálata, azonban feltételezhető, hogy a kiküldött könnyebben meg tud

oldani bizonyos kihívásokat, amennyiben legalább részben egy ismerős környezet veszi körül. Ennek a fontossága későbbi kutatás témája lehet.

Nemzetközi kiküldetést vizsgálva fontos elemezni azokat a tényezőket, amelyek motiválhatják és amelyekkel feltételezhetően motiválni lehet egy munkavállalót egy hosszabbtávú kiküldetésben való részvételre. A 36. táblázat ezeket mutatja be.

36. táblázat: Kiküldetésre motiváló tényezők jelentőségének értékelése

	Átlag	Szórás	Relatív szórás
Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	5,28	1,04	19,64%
Nyelvismeret magasabb szintre emelése	4,92	1,11	22,46%
Szakmai fejlődési lehetőség	5,39	0,96	17,72%
Lehetőség a személyiség fejlődésére	4,68	1,12	23,93%
Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély	5,04	1,10	21,88%
Más országok kultúráinak megismerése	4,20	1,26	30,10%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A hat motivációs tényező mindegyike fontosnak lett értékelve. A legmagasabb átlagértékkel és a legkisebb relatív szórással a szakmai fejlődési lehetőséget (5,39 és 17,72%) értékelték a megkérdezettek. Egy nemzetközi kiküldetés során a válaszadók szerint nem az elsődleges motivációs tényező a feladattal járó anyagi elismerés, hanem kis mértékben, de fontosabb a szakmai előre menetel értéke. A motiváció, ösztönzés hagyományos HR terület, jelentősége régre nyúlik vissza. A motivációs szint emeléséhez hozzájárul a részletesen kidolgozott, egyénekre szabott ösztönző eljárások (BAKACSI, 1996), a megfelelő bérezési rendszer (BADINSZKY, 2022), a folyamatos fejlesztés elősegítése, hiszen a minőségi munkavégzés az adott munkavállaló szaktudásától és képességeitől is függ (SZŰCS, 2018). A munkáltatók az állásra jelentkezők figyelmét is felkelthetik az anyagi juttatásokon túl az említett tényezőkkel (KŐMŰVES et al, 2021).

Legkevésbé hangsúlyos motivációs lehetőségként a fogadó ország kultúrájának megismerését értékelték a megkérdezettek, azonban a válaszok az átlaghoz viszonyítva szélsőségesen változóak az értékelési skálán (30% felett), ezért nem jelenthető ki az, hogy egységesen ítélték kevésbé meghatározó tényezőnek a vizsgált itemet.

A motivációs tényezők közötti kapcsolatot a 37. táblázat szemlélteti.

37. táblázat: Motivációs tényezők közötti rangkorrelációs kapcsolatok

	Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	Nyelvismeret magasabb szintre emelése	Szakmai fejlődési lehetőség	Lehetőség a személyiség fejlődésére	Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély	Más országok kultúráinak megismerése
Anyagi juttatások, emelkedő munkabér		0,472	0,354	0,310	0,428	0,266
Nyelvismeret magasabb szintre emelése			0,522	0,508	0,279	0,501
Szakmai fejlődési lehetőség				0,477	0,444	0,380
Lehetőség a személyiség fejlődésére					0,500	0,585
Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély						0,421
Más országok kultúráinak megismerése						

p<0,05

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

Az itemek közti rangkorrelációk közül legerősebb kapcsolat (0,585) a személyi fejlődés és a más ország kultúrájának megismerése között figyelhető meg. A személyi fejlődéshez hozzájárulhatnak a kulturális ismeretek bővítése.
A nyelvismeret magasabb szintre emelése, mint motivációs tényező mellett csak gyenge kapcsolatként jelenik meg a szakmai előrelépés és a hierarchiában történő előre menetel. A megkérdezettek szerint azt a kiküldöttet, akit a nyelvismeret bővítésével lehet hatékonyan motiválni, nem feltétlenül jelent ugyanakkora motivációs impulzust a szakmai előrelépés lehetősége.

4.2.Hallgatói preferenciák elemzése, a hallgatói lekérdezés eredményei

A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán 2018-ban és 2022-ben felmérésre került a hallgatók véleménye és hozzáállása a nemzetközi kiküldetéshez, mint jövőbeli lehetőséghez. A

38. táblázat bemutatja mind a két felvételezéskor a megkérdezettek preferenciáját, hogy végzés után 5 évvel milyen szervezetnél képzelik el magukat.

38. táblázat: Jövőbeli munkahelyi elképzelések 2018-ban és 2022-ben

	Állami szektor, közszféra	KKV szektor	Nagy-vállalat	Nemzetközi nagyvállalat	Non-profit szervezet	Egyetem/ kutatóintézet	Saját vállalkozás	Egyéb/ nem tudom
2018	58	104	157	120	24	19	133	24
2022	62	142	234	193	17	22	180	19

Forrás: saját adatgyűjtés alapján szerkesztés (2022)

A kategórián belüli azonos párokat vizsgálva megfigyelhető a nemzetközi nagyvállalat és nagyvállalat, mint választási preferencia megerősödése, ezzel elfogadottnak tekintem a **H5a hipotézist, így nem vetem el**. Az állami, non-profit és egyetemi munkavégzési helyek nem lettek a válaszadók között népszerűbbek a 2022-es felmérésben a 2018-as óta. Feltételezhető, hogy a kitöltők jelentős részénél lehetőségként felmerül a külföldi kiküldetés lehetősége, amelyre irányuló hajlandóságot a következő, 39. táblázat mutatja be összehasonlítva a 2018-as és 2022-es megkérdezés eredményeit.

39. táblázat: Kiküldetési hajlandóság 2018-ban és 2022-ben

Választási opció	**Válaszások száma 2018. (fő)**	**Válaszások száma 2022. (fő)**	**Részarány 2018 (%)**	**Részarány 2022 (%)**
Igen, akár munkatapasztalat nélkül is vállalnám	123	147	41,84%	36,48%
Igen, de csak munkatapasztalat után	122	189	41,50%	46,90%
Nem	49	67	16,67%	16,63%
Összesen	294	403	100,00%	100,00%

Forrás: saját adatgyűjtés alapján szerkesztés (2022)

A megkérdezettek válaszai alapján megállapítható, hogy a külföldi kiküldetésre irányuló hajlandóság nem csökkent 2022-es felmérésben a 4 évvel korábbihoz képest. Az igen válaszok közti részarány módosult kismértékben a munkatapasztalat után kiküldetést vállalók irányába, szemben az első megkérdezéssel. Az „Igen, akár munkatapasztalat nélkül is" és az „Igen, de csak munkatapasztalat után" részarányok együttes 80% feletti értéke miatt a **H5b hipotézist nem vetem el**.

A 40. táblázat megmutatja, hogy a megkérdezett hallgatók mennyire találják vonzónak azt a vállalatot, amelyikről tudható, hogy van lehetőség megfelelő pozícióban külföldi kiküldetésre.

40. táblázat: A külföldi kiküldetés vonzereje 2018-ban és 2022-ben

	Átlag	Szórás	Relatív szórás (%)
2018	4,61	1,41	30,56
2022	4,63	1,43	30,97

Forrás: saját adatgyűjtés alapján szerkesztés (2022)

A válaszadók érdeklődését inkább felkeltené egy olyan vállalat, amely beépíti a karriermenedzsmentjébe a nemzetközi munkatapasztalat megszerzésének lehetőségét, szemben azzal a vállalattal, amelyik nem kínál ilyet. A két lekérdezés átlagértékei között érdemi eltérés nem állapítható meg. Fontos megemlíteni, hogy az átlagérték nem tükrözi a megkérdezettek átlagos véleményét a feltett kérdésről, mert a sokaság megoszlása heterogénnek tekintendő a relatív szórás 30% feletti értéke miatt.

KISS és szerzőtársai (2017) szintén a Debreceni Egyetemen végzett, üzleti alapszakos hallgatók körében folytatott kutatásukban pozitív kapcsolatot igazoltak a vizsgált hallgatók munkahelyválasztási preferenciáiban, amennyiben az kínált lehetőséget külföldi munkatapasztalat szerzésére.

A 41. táblázatban a felsorolt kompetenciák hallgatói értékelései kerülnek bemutatásra.

41. táblázat: Kiküldetés sikerességét meghatározó kompetenciák hallgatói értékelése

	Átlag (2018)	Átlag (2022)	Szórás (2018)	Szórás (2022)	Relatív szórás % (2018)	Relatív szórás % (2022)
Kapcsolatteremtő készség	5,34	5,51	0,90	0,75	16,78	13,62
Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete	5,49	5,61	0,81	0,65	14,77	11,56
Kulturális kíváncsiság	4,36	4,48	1,16	1,09	26,54	24,41
Bizonytalanság toleranciája	4,11	4,25	1,18	1,22	28,76	28,76
Komplex problémamegoldó készség	5,06	5,29	0,96	0,88	18,98	16,69
Rugalmasság	5,17	5,27	0,93	0,84	17,9	15,94
Kreativitás	4,76	4,61	1,08	1,14	22,63	24,81
Érzelmi intelligencia	4,53	4,59	1,13	1,19	24,94	25,98
Magabiztosság	5,36	5,42	0,83	0,79	15,45	14,66
Kritikus szemléletmód	3,70	4,05	1,24	1,26	33,45	31,03
Felelősségtudat	5,04	5,32	0,97	0,86	19,29	16,22
Türelem és tisztelet	5,10	5,33	0,99	0,89	19,4	16,66
Más ország kultúráinak elfogadása	5,10	5,38	1,08	0,98	21,17	18,18
Hibából való tanulás	5,00	5,11	1,07	0,98	21,49	19,22
Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye	5,17	5,16	0,96	0,93	18,58	18,04

Forrás: saját adatgyűjtés alapján saját szerkesztés (2024)

A megkérdezések során a kérdőívet kitöltő hallgatók mind a két alkalommal a nyelvi készségek és idegen nyelvismeretet értékelték a leginkább lényeges kompetenciának egy külföldi kiküldetés során. A válaszok eloszlása homogén volt, mind a két relatív szórás érték 10-15% közötti. Több kompetenciát jelöltek meg átlagosan lényegesnek, mint a kapcsolatteremtő készség, rugalmasság, türelem és tisztelet, más ország kultúrájának elfogadása, hibából való tanulás és a tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye.

A többi kompetenciához képest kevésbé lényeges kompetencia a kritikus szemléletmód, illetve a bizonytalanság toleranciája. Mind a két esetben magasabb relatív szórás érték figyelhető meg, tehát a válaszok eloszlása szélsőségesen változó.

A hallgatói és vállalati kérdőívek kompetencia értékeléseit összehasonlítva megállapítható, hogy a két oldal nagyon hasonló sorrendet határozott meg az átlagértékek alapján a felsorolt itemekre. A három legfontosabb kompetencia mind a hallgatói és vállalati oldal felmérésében: nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete, valamint a kapcsolatteremtő készség és a magabiztosság. Kevésbé lényeges kompetenciának ítélték meg a hallgatók és a vállalati kitöltők is a kritikus szemléletmódot.

A hallgatói megkérdezés is tartalmazta a kiküldetésre feltételezhetően motiváló tényezők preferencia vizsgálatát. A 42. táblázat azt mutatja be, hogy a felsorolt motiváló tényezők közül melyeket értékelték a megkérdezettek inkább motiválónak.

42. táblázat: A kiküldetést befolyásoló tényezők 2018-ban és 2022-ben

	Átlag (2018)	Átlag (2022)	Szórás (2018)	Szórás (2022)	Relatív szórás (2018) %	Relatív szórás (2022) %
Anyagi juttatások, emelkedő munkabér	5,40	5,49	0,79	0,76	14,67	13,84
Nyelvismeret magasabb szintre emelése	5,31	5,19	0,96	1,02	18,08	19,56
Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére	4,70	4,80	1,45	1,42	30,90	29,53
Szakmai fejlődési lehetőség	5,26	5,32	0,87	0,83	16,46	15,51
Lehetőség a személyiség fejlődésre	4,98	4,86	1,02	1,20	20,57	24,59
Külföldi munkatapasztalat szerzése	5,23	5,20	0,98	1,00	18,80	19,24
Mentor jelenléte a kiküldetési folyamatban	4,18	4,21	1,30	1,35	30,99	31,99
Elismerés	4,91	4,76	1,05	1,16	21,39	24,39
Hierarchiában való előrelépés, tekintély	4,77	4,65	1,11	1,21	23,31	26,10
Kihívásokkal való szembesülés	4,60	4,36	1,11	1,19	24,19	27,36

Más országok kultúrájának megismerése	4,65	4,68	1,26	1,30	27,02	27,69

Forrás: saját adatgyűjtés alapján szerkesztés (2024)

A vizsgált években nem figyelhető meg érdemi eltérés a kiküldetés elvállalását befolyásoló motivációs tényezőkben. Mind a két vizsgált évben a leginkább motiváló tényezőnek az anyagi juttatást emelték ki a megkérdezettek (5,40 és 5,49), hasonlóan alacsony relatív szórás érték mellett (14,67% és 13,84%). A vállalati megkérdezésben az első helyen a szakmai fejlődési lehetőség szerepelt, a hallgatói értékelésben a harmadik (2018) és a második (2022) helyen szerepel. Mind a két esetben megállapítható, hogy a hallgatók a szakmai elismerést közel egybehangzóan jelölték fontos motivációs tényezőnek. Mivel a vállalati és a hallgatói rangsorban kis eltéréssel, de hasonlóan magas átlagértékekkel és alacsony relatív szórás mutatóval rendelkeznek a kiküldetést befolyásoló motivációs tényezők, ezért a **H3 hipotézist nem vetem el**.

Legkevésbé motiváló tényező a kiküldetés elfogadására a mentor jelenléte a kiküldetési folyamatban. 2018-ban (4,18) és 2022-ben (4,21) egyaránt ezt az itemet értékelték a megkérdezett hallgatók a legkevésbé fontos motiváló tényezőnek. Azonban kiemelendő, hogy a válaszaik megoszlása szélsőségesen változó, amit a relatív szórás magas értéke mutat. A mentorálás, mint szervezeti best practice alkalmazása kapcsolatban áll az elégedettséggel, költséghatékonysággal és a lojalitással is (BENCSIK et al., 2014; CSEHNÉ –HAJÓS, 2014). A kiküldetési folyamatban, a beillesztésnek és a mentor feladatának tulajdonított szerep lényeges, ezáltal csökkenthető a munkavállaló által tapasztalt kulturális sokkhatás mértéke (MÓRÉ, 2011; RUDNÁK –GARAMVÖLGYI, 2016). A hallgatók értékelését támasztja alá PIROHOV – TÓTH (2022), mely szerint a felsőfokú tanulmányokat végzett hallgatók eredményesebbek lehetnek a munkaerő-piacon, amennyiben jobb tanulmányi eredményeket produkáltak, valamilyen többletteljesítményt is mutattak és idegennyelveket is beszélnek. Ezt korábban felmért kutatások is alátámasztották (FÓNAI et al. 2014; KISS, 2015).
Későbbi kutatás témája lehet a mentorprogramok felmérése, illetve annak a kutatása, hogy mennyire ismert a hallgatók körében a mentorprogramok célja és elérhetősége.

4.3. Dokumentumelemzés eredményei a vizsgált egyetemek és karok vonatkozásában

A dokumentumelemzés elvégzéséhez a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem, Gazdaságtudományi Karának képzési és kimeneti követelményeit vettem alapul, melyek alapján öt csoportba osztottam a leggyakrabban előforduló kompetenciákat (43. táblázat). A

csoportok a problémák kezelése, kapcsolatok, kommunikáció, vezetés és irányítás, valamint az önállóság tényezőit tartalmazzák.

43. táblázat: A DE–GTK és az ME–GTK képzési és kimeneti kompetenciáinak csoportosítása

Problémakezelés	Kapcsolatok	Kommunikáció	Vezetés, irányítás	Önállóság
-Probléma felismerése -Megoldási javaslatok -Megoldóképesség -Konfliktuskezelés -Konfliktusok feloldása -Kritikus szemléletmód -Rugalmasság, alkalmazkodás	-Kapcsolatteremtés -Kapcsolatok megértése, alakítása, felismerése -Interperszonális kapcsolatokban érdekek és értékek összhangjának megteremtése -Együttműködés -Csapatmunka -Mások céljainak támogatása	-Hatékonyság írásban és szóban -Üzleti kommunikáció -Specifikus tárgyalási technikák -Prezentációs, információszervezési és meggyőzési technikák alkalmazása -Idegennyelv-tudás	-Koordinálás, irányítás -Feladat delegálás -Vezetés és szervezés -Döntések előkészítése és meghozása -Munkatársak motiválása	-Önálló, kreatív munkavégzés -Önálló karrierépítés tapasztalatok és folyamatos továbbképzés útján -Tervezés, elemzés -Javaslatok önálló megfogalmazása

Forrás: Saját szerkesztés a DE–GTK egyetemi honlap (econ.unideb.hu) és a ME–GTK egyetemi honlap (gtk.uni-miskolc.hu) alapján, 2021.

A felsőoktatással szemben megfogalmazott egyik legfontosabb elvárás, hogy az általa nyújtott oktatás és képzések megfeleljenek a munkaerőpiac által támasztott igényeknek (FENYVES et al., 2020). A hallgatók munkaerőpiaci sikerességét több módon támogathatja a felsőoktatási képzőintézmény. Ilyen megoldás a tananyag és az oktatási módszerek, a hallgatói szolgáltatások és a hallgató önfejlesztésének elősegítése, az erre való ösztönzés. Ezekhez azonban szükség van a hallgatók tudatosságára és a fejlődésük iránti elkötelezettség meglétére (SIPOS et al., 2020). Munkavállalók elvárásait összehasonlító kutatásában PATÓ G.-né SZŰCS és szerzőtársai (2021) kiemelték, hogy a csoportos munkavégzés és az együttdolgozás fontossága nő, ehhez társul a gyors tanulási képesség, a fejlődési hajlandósság és a digitális kompetenciák iránti magas igény. A PWC (2017) felmérésében felhívja a figyelmet a rugalmasság, az önálló munkavégzés és a motiváltság, problémamegoldás és a teljesítményorientáltság szükségességére, melyek elvártak a jövő munkavállalóitól. Az analitikus gondolkodás, vezetői készség, hatékony kommunikáció, idegen nyelvi tudás, tudásátadási képesség, tanulási motiváció, stressztűrő képesség, problémamegoldás, kreativitás, csapatmunka, kommunikáció meghatározó képességek az eredmények tekintetében

(HECKLAU et al., 2016; PRIFTI et al., 2017; ŁUPICKA – GRZYBOWSKA, 2018) is. Sipos és szerzőtársai (2020) megfogalmazása alapján, a hallgatók munkaerőpiacon elvárt kompetenciáinak fejlesztését az alábbiakkal segíthetik:

- saját erőforrásaik, kompetenciák ismerete, azoknak gyakorlatban való használata,
- támogatásuk tanulmányaik és fejlődésük jövőorientáltságában és megoldásközpontúságában,
- a tananyagok, tematikák kialakítása, hogy az megfeleljen a jövőbeli betöltött pozíciókhoz szükséges kompetenciáknak,
- a kompetenciák fejlesztéséhez megfelelő csoportlétszámok és módszerek biztosítása,
- a hallgatók önfejlesztését segítő programok és képzések, eszközök nyújtása,
- tudatosítása a tanulási és fejlődési folyamatoknak.

A diploma és az egyetem által megszerezhető készségek, jártasságok értékének meghatározásában irányadó lehet a nemzetközileg elismert kompetenciák ismerete. Ha a magyar hallgatók mellett a külföldi érdeklődés központjában szeretne lenni egy felsőoktatási intézmény, érdemes hangsúlyt fektetni a megszerezhető képességek bővítésére is. A DE – GTK végzős hallgatói között végzett 294 elemszámú felmérésben (Szondi, 2019) a kitöltők legnagyobb arányban a nagyvállalat és a multinacionális vállalatoknál képzelik el a jövőjüket, továbbá 245 fő kipróbálná magát egy nemzetközi kiküldetési lehetőség esetén. Ebből következtethetünk arra, hogy a generális, hazai és nemzetközi környezetben is használható kompetenciáknak nagy a szerepe és hallgatók jövőbeli tervezése során is megjelenhetnek, mint az elhelyezkedést és a sikerességet elősegítő tényezők.

DAVIES és szerzőtársai (2011) tíz éve kiemelték a multikulturális és a virtuális térben történő együttműködés fontosságát, utóbbi igényét a koronavírus járvány felerősítette. HARANGI (2010) előtérbe helyezte a hatékony kommunikációt írásban és szóban, szűk körben és nyilvános közegben is. A tanulási iránti vágy is alapvető igény, a tanulni akarás, tanulási kompetencia kiemelt (TÓTHNÉ TÉGLÁS – HLÉDIK, 2019), illetve a kritikus gondolkodás is sokat számít a döntéshozatali képességek mellett (GRAY (WEF), 2016; PRIFTI et al., 2017). A társas kompetenciák, a csapatmunka szintén nagy relevanciával bírnak, mert nehezen taníthatók (JERMAN ET AL., 2020).

A kompetetenciák körében végzett kutatások jelentősége napjainkban talán még inkább megnövekedett. Összevetve a kutatásokban kulcsfontosságúnak ítélt és 3. táblázatban szereplő kompetenciákat, megállapíthatók a közös pontok. A folyamatos fejlesztés és a visszacsatolások alapján tett módosítások segíthetik, hogy a munkaerő-piaci oldal és a felsőoktatás által nyújtott képzések között eredményes híd épülhessen a kompetenciák tekintetében.

5. KÖVETKEZTETÉSEK ÉS JAVASLATOK

Kutatásom célját a globális karrier követelményeinek és feltételeinek megállapítása adja, melyhez szervezeti oldalról vizsgáltam a karriermenedzsment és karriertervezési rendszerek alkalmazását és hatékonyságát (beleépítve a nemzetközi kiküldetést), illetve egyetemi hallgatói oldalról a vonzóságát a nemzetközi kiküldetésnek és a kiküldetés alatt szerezhető kompetenciáknak, motivációs faktoroknak az összefüggéseit.

A Cronbach's Alpha eredményeinek alapján a mérési skálák megbízhatónak nevezhetők, így a kérdőívek további kutatásban is használhatók. A továbbiakban a kutatási kérdések és hipotézisek mentén részletezem a következtetéseimet, és teszek javaslatot a kapott eredményekre.

44. táblázat: A kutatási kérdések és a hipotézisek összefoglalása, kiegészítve a vizsgálati módszerekkel és az eredményekkel

Kutatási kérdések		**Hipotézisek**		**Módszerek**	**Eredmények**
K1	*Kimutatható-e a karriereszközök alkalmazása és a munkaerőhiány között kapcsolat a vizsgált szervezeteknél?*	**H1**	A karriermenedzsment rendszer vagy a karriertervezési eszközök és ehhez kapcsolt módszerek használata segíti a megtartásmenedzsmentet és a munkavállalói elköteleződést, ezzel csökkentve a munkaerőhiányt szervezeti szinten.	Gyakorisági vizsgálatok, Mann-Whitney teszt, Pearson-féle Chi-négyzet próba	**A H1 hipotézist elvetettem.**
K2	*A szervezetben megjelenő HR funkciók/tevékenységterületek mutatnak-e összefüggést a karriereszközök alkalmazásával a vizsgált nagyvállalatokban?*	**H2**	A szervezetben működő HR osztály/csoport, a HR funkciók minél nagyobb mértékű megjelenése, alkalmazása a szervezetben előrevetíti a karriereszközök gyakoribb használatát és hatékonyságát.	Gyakorisági vizsgálatok, Spearman-féle rangkorreláció	**A H2 hipotézist nem vetettem el.**
K3	*A kiküldetés során fontosnak ítélt motivációs tényezők, a szervezeti mintában hasonló értékelést kapnak-e a hallgatói mintában is?*	**H3**	A vizsgált minta alapján, a kiküldetést szervezeti szinten megítélők véleménye a kérdőív értékelésekor egyezik a végzős hallgatók kérdőívben adott válaszaival a kiküldetéshez lényeges motivációs tényezők fontosságát illetően.	Gyakorisági vizsgálatok	**A H3 hipotézist nem vetettem el.**
K4	*A kiküldetést alkalmazók és a kiküldetést közvetlenül nem alkalmazók véleménye eltérő-e a vizsgált mintában a kiküldetésben motiváló tényezők tekintetében?*	**H4**	A kiküldetés kapcsán az ezzel közvetlenül foglalkozó és nem foglalkozó HR-es szakemberek véleménye megegyezik a kiküldetés mögött rejlő motiváló tényezők esetében.	Gyakorisági vizsgálatok, Kruskal-Wallis teszt, Mann-Whitney teszt	**A H4 hipotézist nem vetettem el.**
K5	*Nyitottak-e a gazdaságtudományi képzésben tanuló hallgatók külföldi munkatapasztalatok megszerzésére a végzésüket követően?*	**H5a**	A megkérdezett gazdaságtudományi képzésben résztvevő hallgatók preferálják a nagyvállalatok és a nemzetközi nagyvállalatok által nyújtott lehetőségeket a munkahelyi elképzelésük kapcsán.	Gyakorisági vizsgálatok	**A H5a hipotézist nem vetettem el.**

		H5b	A megkérdezett gazdaságtudományi képzésben résztvevő hallgatók rendelkeznek hajlandósággal a kiküldetések kapcsán a végzést követően, munkatapasztalat után és akár anélkül is.		**A H5b hipotézist nem vetettem el.**

Forrás: Saját szerkesztés a kutatási eredmények alapján, 2024

Az első kutatási kérdésem **(K1)** alapján, szerettem volna megvizsgálni a karriereszközök alkalmazása és a munkaerőhiány közötti kapcsolatot a kérdőív során elért vállalatok mentén. A **H1 hipotézis** megfogalmazásánál, a vizsgált szakirodalom alapján a karriertervezési eszközök alkalmazása segíti növelni a megtartást és az elkötelezettséget, ezáltal csökkentve a munkaerőhiányt a szervezetekben. A HR funkciók elemzéséhez kereszttáblát készítettem, melyben markáns kapcsolat mutatkozott többek között a Karriermenedzsmenttel összefüggésben a Tehetségmenedzsment, a Tudásmenedzsment, a Kompetenciamenedzsment és a Munkaélmény menedzsment között. Azon szervezeteknél, ahol volt munkaerőhiány, a karriertervezésnél főként a coaching, munkaköri rotáció és a formális karrierterv jelentőségét emelték ki nagyobb arányban. Ennek kapcsán arra *következtetek,* hogy a HR funkciók között kimutatható kapcsolat és összefüggés van, kiemelve a karriermenedzsmenttel összefüggésben a kompetenciákat is magukba foglaló területeket, így a karriertervezéshez sorolt eszközök segíthetnek a munkavállalókat a szervezetnél tartani. A **H1 hipotézist egészében nem tekintem elfogadottnak, ezért elvetettem,** mert a karriermenedzsment rendszer megléte nem függ össze a munkaerőhiánnyal közvetlenül (p=0,200, Chi-négyzet=0,122). Így azt *javaslom,* hogy érdemes a humán erőforrás menedzsment rendszereket integráltan kezelni, a területek egymásra való hatását, befolyását pozitív-negatív relációban vizsgálni és a karriertervezési eszközök kapcsán az egyéni és szervezeti igények figyelembevételével megállapítani a legjobb gyakorlatokat.

A **K2** kutatási kérdésem alapján a szervezeti HR funkciók és a karriereszközök összefüggéseit vizsgáltam. Az elemzéshez kiemeltem azokat a HR funkciókat, amelyek esetében a legkevésbé fordult elő, hogy nincsenek jelen a vizsgált szervezeteknél. Ezek a leggyakoribb funkciók a Toborzás, kiválasztás; Beillesztés – mentorálás; Teljesítménymenedzsment, teljesítményértékelés; Motiváció,ösztönzés; Képzés, fejlesztés; Karriermenedzsment, karriertervezés. A funkciók tekintetében közepes erősséggel megjelentek a karriertervezés eszközei, kivételt képez ez alól a Toborzás, kiválasztás területe. Az eredmények mentén arra *következtetek*, hogy a karrierhez kötött eszközöknél a személyes fejlesztési tervek és az utánpótlás tervezésének van a legnagyobb jelentősége, a HR funkciók javarészt kapcsolatban állnak a karriertervezési eszközökkel. A legerősebb kapcsolat a Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment és a teljesítményértékelés, mint a karriertervezés alapja funkció és

eszköz között volt. Ennek tekintetében *javaslatom* a következő: a korábban is említett szempontot figyelembe véve, érdemes a karriertervezés eszközeit, használatukkal szerzett előnyöket beépíteni a szervezetben található és működő HR funkciókba, de legalább a hagyományos HR funkciókba. A Toborzás, kiválasztás területét pedig úgy érdemes kezelni, hogy már a belépéskor társítsunk karrierutat a potenciális jelölthöz, hiszen a megtartásmenedzsment a nulladik pillanatban kezdődik, így lényeges az új munkavállalóval a kommunikáció, a beillesztési – onboarding programok kialakítása az elkötelezettség korai elindításához. A rendszeres teljesítményértékelés és visszajelzések pedig növelhetik a karrierúttal kapcsolatos elképzelések megvalósításhoz történő elmozdulást szervezeti és egyéni szinten is. A **H2 hipotézist,** mely szerint minél több HR funkció jelenik meg, annál jobban segíteni tudja a karriereszközök alkalmazását, **így nem vetettem el**.

A **K3** kutatási kérdés mentén a kiküldetés során fontosnak gondolt motiváló tényezőket vizsgáltam, összefüggést keresve **(H3)** a vállalati és a hallgató minta válaszainak értékelése között. Az eredmények elemzése során hasonlóan magas értéket kaptak mindkét oldal szemszögéből a kiküldetés mögött rejlő motivációs tényezők, markáns különbség nem volt kimutatható. Így arra *következtetek*, hogy a nemzetközi kiküldetés mögött az elvárások azonosak a kitöltők mindkét célcsoportjában, ezért fontos a kiküldetési folyamat gondos megtervezése és ezeknek a motivációs tényezőknek a megállapítása, egyénekre való igazítása. A **H3 hipotézist ezért nem vetettem el**. *Javaslatként* megfogalmazom, hogy szervezeti oldalról mindenféleképpen történjen meg a nemzetközi kiküldetések megtervezése, és a célszemély által a lehetőség elfogadása után az egyeztetés az egyéni motivációs faktorokról. Ha ezek a belső és külső ösztönző tényezők alacsony arányban jelennek meg a kiküldetés alatt, számolhatunk a kiküldetés sikertelenségével is.

A **K4** esetében a kiküldetést jelenleg alkalmazók és nem alkalmazók véleményét vizsgáltam, a kiküldetés elfogadása mögött rejlő ösztönző tényezők tekintetében. Arra *következtetek*, az eredmények mentén megállapítva, a kiküldetés mögött rejlő motivációs tényezők értékelése nem tér el a kitöltő vállalatok véleményében, attól függetlenül sem, hogy van-e jelenleg náluk nemzetközi kiküldetésre lehetőség vagy nem. *Javaslatként* megállapítom az alábbit: a kiküldetés előkészítése során fontos, hogy körültekintően járjunk el a munkafolyamatok és a fogadó országban végzett munkatevékenységek területén. A motivációt hasonlóan értékelik a nemzetközi kiküldetéssel foglalkozó HR szakember és azok is, akiknél jelenleg nincs kiküldetésre lehetőség. Ezen gondolatok mentén érdemes megvizsgálni, hogy a kiküldetés mögött rejlő motivációs igényeket akkor is ki tudjuk-e vállalati szinten elégíteni, ha arra jelenleg nincs lehetőség. Az elkötelezettséghez hozzájárul, hogy a munkavállaló ösztönözve

érezze magát, elismerve ezáltal a hosszútávon nyújtott magas teljesítményt. A **H4 hipotézist nem vetettem el.**

A K5 kutatási kérdés a gazdaságtudományi képzésben megkérdezett hallgatók nyitottságát vizsgálta a nemzetközi kiküldetések tekintetében. A H5a hipotézisem szerint, a hallgatók preferálják a végzést követően a nagyvállalatok és a nemzetközi nagyvállalatok által nyújtott lehetőségeket. Az eredmények kiértékelése mentén *következtetek*, hogy a jövőbeli munkahely választásában a 2018-as és a 2022-es lekérdezés alanyai is előnyben részesítik a munkahelyi opciók tekintetében a nagyvállalatokat és a multinacionális nagyvállalatokat, így a **H5a hipotézist nem vetettem el** a vizsgált minta esetében. *Javaslatként* megfogalmazható, hogy a hallgatói elvárások mentén érdemes a kompetenciakészletet fejleszteni, amely így összhangba hozható a munkaerőpiacon, a nagyvállalati oldalon elvárt kompetenciákkal. A gyakorlati túlsúlyú oktatás során lehetőség nyílik a puha kompetenciák fejlesztésére, az elméleti tudás elsajátítása mellett. A H5b hipotézis alapján, a gazdaságtudományi képzésben résztvevő megkérdezett hallgatók rendelkeznek hajlandósággal a nemzetközi kiküldetésekre a végzésüket követően. A kapott válaszok mentén arra *következtetek,* hogy a 2018-as felmérés és a 2022-es lekérdezés között sem volt nagy eltérés az arányok tekintetében, ugyanis a kitöltők 80% felett voltak a kiküldetési hajlandóság kapcsán, akár munkatapasztalat megszerzése után, akár anélkül is, közvetlenül az első munkavállalás esetében. Ennél fogva a **H5b hipotézist nem vetettem el**. *Javaslatom*, hogy a kiküldetésekkel kapcsolatos előnyöket ismerjék meg a hallgatók, a nyitottságuk mélyebb információkra való alapozásával. A kiküldetési hajlandóságot befolyásolhatja az egyén idegennyelvi tudása is, melynek fejlesztésére az egyetemi évek alatt is nagy hangsúlyt érdemes fektetni.

A kutatási eredményeket összefoglalva elmondható, hogy a karriermenedzsment rendszerek alkalmazásának van jelentősége a szervezeti folyamatokban, és a kiküldetés lehetősége előnyként jelenik meg a vizsgált hallgatók körében, így versenyképesebb lehet az a vállalat az új munkaerő bevonzásában, amelyik beépíti a karriertervezési eszközei közé a nemzetközi kiküldetést, amennyiben a vállalatnál erre reális lehetőség nyílik.

6. AZ ÉRTEKEZÉS FONTOSABB MEGÁLLAPÍTÁSAI, ÚJ ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

Ebben a fejezetben összefoglalom a legfontosabb megállapításokat, majd ezek gyakorlati hasznosíthatóságát is kiemelem.

Fontosabb megállapításaim, új és újszerű eredmények:

1. A Karriermenedzsment, mint HR funkció és a Tehetségmenedzsment, Teljesítményértékelés, Tudásmenedzsment, Kompetenciamenedzsment, Munkaélmény menedzsment között kapcsolat van, a karriertervezéshez kötött feladatokat érdemes az integrált rendszer részeként beépíteni a gyakorlati alkalmazásba. A HR tevékenységterületeket tehát nem önmagukban kell működtetni, hanem a közöttük rejlő kapcsolódásokat feltárni, a munkavállalók számára is transzparensé tenni az előrelépési és karriertervezési folyamatokat és lehetőségeket a szervezeten belül. A karriertervezési eszközök segíthetnek abban, hogy a munkavállaló elkötelezettségét növelni tudjuk. **(H1)**

2. A karriertervezés kapcsán kiemelt jelentősége van az egyénre szabott fejlesztési terveknek és a tudatos utánpótlás tervezésnek. A karriertervezésben nyújtható eszközök és fejlesztések az adott munkakörökkel és a munkavállalókkal összhangban legyenek alkalmazva, hogy mindkét oldal számára átláthatóak legyenek az elvárások. A karrierterv legyen rögzítve és tartalmazzon mérföldköveket és ellenőrzési pontokat. Ezeknek az eszközöknek a használatával az egyéni és szervezeti célok is elérésre kerülnek. **(H2)**

3. A nemzetközi kiküldetés mögött rejlő elvárások, motivációs faktorok azonosak a vállalati és a hallgatói oldal értékelése során. Ezek a motivációk az anyagi juttatások, emelkedő munkabér; nyelvismeret fejlesztése; szakmai fejlődés; külföldi munkatapasztalat szerzése; mentorálás; hierarchiában való előrelépés. **(H3, H4)** A kiküldetés lehetőségének és az általa elérhető fejlődésnek motiváló ereje lehet a munkavállalói karriertervezés során, így ezekben súlya van az információkkal való ellátásnak.

4. A gazdaságtudományi területen tanulók legnagyobb arányban a nagyvállalatok és multinacionális nagyvállalatoknál képzelik el a jövőjüket a végzést követő 5 évben. A karriertervezési eszközök a nagyvállalatok szintjén fordulnak elő nagyobb arányban. **(H5a)** Megismerve a potenciális munkavállalók preferenciáit, a vállalatok által nyújtott

lehetőségek feltüntetése az álláshirdetésekben és a karriertervezésben is nagyobb hangsúlyt érdemel.

5. A gazdaságtudományi területen tanulók hajlandóságot mutatnak a nemzetközi kiküldetésre a végzésüket követően, és vonzóbb számukra az a vállalat, ahol erre lehetőségük nyílhat. **(H5b)**

Az eredmények gyakorlati hasznosíthatósága, további kutatási irányok:

1. A kapott eredmények segítenek a szervezeti karriermenedzsment, mint HR funkció fejlesztésében és relevanciájának megismerésében.
2. A karriertervezési módszerek eszköztára széles, minden vállalat a saját munkavállalói igényeire és a lehetőségeikhez mérten tudja bevezetni, működtetni, alkalmazni ezeket az eszközöket.
3. A megtartásmenedzsment a toborzás, kiválasztásnál kezdődik, a kezdeti karriertervezés, a tehetségpotenciállal rendelkező munkavállalók esetében lényeges HR feladat, elősegítve ezzel a későbbi megtartást és az elkötelezettséget.
4. A munkavállalók előnyben részesítik a visszajelzéseket, jó gyakorlat, ha a rendszeres teljesítményértékelési visszajelzésekkor a karriertervezésről is szó esik, felmérve ezzel az egyéni célokat és összevetni a szervezeti célokkal, elvárásokkal.
5. A globális karrier a munkavállaló nemzetközi kiküldetése mentén szerzett tudástényezők és egyéb előnyök, karriertervezésbe foglalt lépéseként értelmezhetők, melyben az egyén értékesebb lesz a megszerzett kompetenciák és készségek révén, a szervezet pedig profitál a nemzetközi tapasztalatok szervezetbe integrálása révén.
6. A gazdaságtudományi területen tanuló egyetemi hallgatók esetében hangsúly van a munkaerőpiaci lehetőségeik megismerésén és a jövőbeli munkahelyi elképzeléseikhez kötött kompetenciáik felmérésén.
7. A nemzetközi kiküldetések sajátos kompetenciakészletet igényelnek, érdemes ezeknek a felmérése a kiküldetés előtt és után is, hogy a fejlesztési és előrehaladási irányok egyértelmű célként, visszajelzésként megfogalmazhatóvá váljanak.

ÖSSZEFOGLALÁS

A humán erőforrás szakemberek munkájában nagy szerepet játszik a megtartás, a fluktuáció csökkentése és a legjobb munkavállalók megtalálása, bevonzása a szervezetekbe. A nagyvállalatok esetében, habár sok helyen van működő HR osztály, a humán erőforrás menedzsment terület mégsem kap stratégiai döntéshozó szerepkört. A humán erőforrás pedig befektetés, hosszútávon érdemes gondolni a munkavállalókra, minden eszköz és módszer a teljesítménynövelés, a termelékenység fenntartása kapcsán lesz jelentőségteljes, így a szervezeti célok teljesülhetnek. Azonban a humán erőforrás menedzsment szemléletmódja alapján az egyéni céloknak is meg kell tudni valósulnia, ha a munkavállalóval hosszútávra szeretnék tervezni. A szemléletmód fejlődését láthatjuk a HR funkciók kibővülésében, hiszen napjainkban már nem csak a hagyományos HR tevékenységterületek alkalmazására helyeződik a hangsúly, hanem a sokszínűséget, munkaélményt, wellbeinget és a kompetenciák fejlesztését alapjául vevő területeknek nő a gyakorlatban való megjelenése. A karriermenedzsment nem tekinthető tradicionális funkciónak, ám azokkal szoros kapcsolatban van, így a jelentősége nem elhanyagolható, számtalan előnnyel jár szervezeti oldalról a megfelelő működtetése.

Kutatómunkám során a karriermenedzsment és az egyik karriertervezési eszköz, a globális karrier tényezőit vizsgáltam részletesebben. A karriermenedzsment funkció kapcsolatban áll a többi területtel, mivel integrált, összefüggő rendszerről beszélünk, ezért a karriermenedzsment eszköztára is mutat hasonlóságot más funkciókkal, pl. a tehetségmenedzsment eszközeivel. A célkitűzéseimet és megállapításaimat több oldalról megvilágítva elemeztem és igyekeztem alátámasztani. A globális karrier létrejöttét a vállalati oldalról támogatni kell. A karriermenedzsment szempontjából a nemzetközi kiküldetés csupán egy karriertervezési eszköz, ám használatával a globális karriert elérheti a munkavállaló, ami annyit tesz, hogy nemzetközi tapasztalattal fog rendelkezni, melyhez tudás és kompetenciaelemeket is társítunk, a vállalati oldalról megközelítve, egy értékes, piacképes, nemzetközi területen is tapasztalt munkavállalót kap a szervezet. A kiküldetést viszont tudatos tervezés kell, hogy megelőzze, mert kockázatos (idő- és költségtényezők) lehet, könnyen sikertelenségbe fulladhat, ha az egyéni motivációs hátteret nem ismerjük és nem tudjuk kezelni, támogatni a lehetőségekhez mérten.

A kutatás eredményeiként kiemelhető, hogy a Karriermenedzsment összefügg a HR egyéb területeivel, a karriertervezés eszköztárának jelentősége pedig több területen is pozitívan értékelhető. A munkavállalói életút elképzelhetetlen a jövőorientált tervezés nélkül, így a karriermenedzsment területe nem tehető hátrányba, ha a munkavállalók megtartása a célunk hosszútávon. A vizsgálatban a vállalati oldalról HR szakembereket kérdeztem meg a

karriertervezés jelentőségéről, és a nemzetközi kiküldetés lehetőségeiről. A másik oldalt megszólítva, a gazdaságtudományi területen végzős egyetemi hallgatók voltak a másik célcsoportom, hogy a munkavállalói jövőbeli preferenciák is értékelésre kerüljenek, így összehozva a vállalati és a munkaerőpiacra frissen belépő munkavállalói oldal attitűdjeit.

Az eredmények feltárásához primer módszereket alkalmaztam, melyek összeállításához szekunder adatgyűjtést végeztem, a témakörben írott kutatások megismerése mentén. Primer, kvantitatív módszerként a kérdőívet alkalmaztam, a vállalati és a hallgatói oldalon egyaránt. A hallgatói lekérdezést 2018-ban végeztem először, és 2022-ben megismételtem, hogy összehasonlító elemzés mentén tehessek megállapításokat. Ezt követően dokumentumelemzést is végeztem, a Debreceni Egyetem és a Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Karának, alap és mesterképzéseit vettem figyelembe, a szakok képzési és kimeneti követelményei alapján megállapítva a legtöbbször feltüntetett kompetenciákat, melyeket csoportokba rendeztem.

Az eredmények értékelésekor alátámasztottam a munkaerőpiac és a felsőoktatás kapcsolódását, az elvárások és gyakorlatban megvalósuló tapasztalatok mentén, így alkotva összefüggést a tudatos karriertervezés és a vállalati karrierlehetőségek között.

SUMMARY

Retention, reducing turnover and finding and attracting the best people into organisations is key to the work of human resources professionals. Although many large companies have an HR department, the HR management area must be given a strategic decision-making role. Human resources are an investment; it is worth thinking about employees in the long term; all tools and methods will be relevant in improving performance and maintaining productivity to meet organisational goals. However, the human resource management approach requires that individual goals can be met if the organisation wants to plan long-term with its employees. The evolution of this approach can be seen in the broadening of HR functions, as today, the focus is no longer only on the application of traditional HR activities but also on the increasing practical application of areas based on diversity, work experience, well-being and competence development. Career management is not a traditional function but is closely linked to them. Hence, its importance is significant, and numerous organisational benefits can be gained from its proper operation.

In this research, I looked in more detail at career management and one of the career planning tools, the global career factors. The career management function is related to other areas, as it is an integrated, coherent system. Therefore, the career management toolbox has similarities with other functions, such as talent management. I have analysed and tried to support the research objectives and findings from several angles. The creation of a global career should be supported from the corporate side. From a career management point of view, international assignments are only a career planning tool. However, by using them, a global career can be achieved, which means that the employee will have international experience, combined with knowledge and competencies, and from the corporate side, a valuable, marketable employee with international experience. However, the assignment needs to be preceded by conscious planning because it can be risky (time and cost factors) and quickly fail if the individual motivational background is unknown and cannot be managed and supported to the extent possible.

The research results show that Career Management is related to other areas of HR, and the importance of career planning tools can be positively assessed in several areas. The employee's career path is unthinkable without future-oriented planning, so the field of career management should not be at a disadvantage if the aim is to retain employees in the long term. In this study, I surveyed HR professionals from the corporate side about the importance of career planning and the opportunities for international assignments. On the other hand, the target group was university students graduating in economics to assess employees' future preferences, thus

bringing together the attitudes of the corporate side and the attitudes of employees newly entering the labour market.

I used primary methods to explore the results, which I compiled by collecting secondary data based on a review of the research on the topic. As a primary, quantitative method, I used a questionnaire on the company and student sides. I conducted the student survey for the first time in 2018 and repeated it in 2022 to make findings along with a comparative analysis. Subsequently, I also conducted a document analysis, taking into account the bachelor's and master's programmes of the University of Debrecen and the University of Miskolc, based on the training and output requirements of the programmes, identifying the most frequently indicated competencies, which I grouped into groups.

In evaluating the results, I have substantiated the link between the labour market and higher education along the lines of expectations and practical experience, thus establishing a link between conscious career planning and career opportunities in enterprises.

Irodalomjegyzék

1. Adler, N. –Bartholomew, S. (1992): Managing globally competent people. Academy of Management Executive, 6 (3), 52.65
2. Agbanyo, G. K. – Chin, T. – Li, X. (2024): The moderating effect of expatriate acculturation on career sustainability: Evidence from Chinese University alumni from Africa. South African Journal of Business Management | Vol 55, No 1. https://doi.org/10.4102/sajbm.v55i1.4246
3. Alimova, S. (2024): The major factors influencing on career development and on advance of a career ladder. *Modern Science and Research*, *3*(5), pp. 417–425. Retrieved from https://inlibrary.uz/index.php/science-research/article/view/32530
4. Alshahrani, S. T. (2022): The motivation for the mobility – A comparison of the company assigned and self-initiated expatriates in Saudi Arabia. Cogent Social Sciences. 8. évf. 1. sz. DOI: 10.1080/23311886.2022.2027626
5. Ang S. – Dyne L. V. – Begley T. M. (2003): The employment relationship of foreign workers versus local employees: a field study of organizational justice, job satisfaction, performance, and OCB. Journal of Organizational Behaviour. 24. pp. 561−583.
6. Ang S. - Dyne L. van - Koh C. K. S. - Ng K. Y. - Templer K. J. - Tay C. – Chandrasekar N. A. (2007): Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation, and task performance. "Management and Organization Review", 3. pp. 335-371.
7. AON Hewitt (2010): The Current state of Performance Management and Career Management Aon Hewitt, Lincolshire. http://www.aon.com/attachments/thought-leadership/Hewitt_Survey_Results_PerfMgmtCareerDevSV10.pdf (letöltés ideje: 2019. 11.10.)
8. Armstrong, M. (2012): Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12th Edition. Great Britain, Cambridge University Press Arnold, J. (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny? European Journal of Work and Organizational Psychology, 756 p.
9. Armstrong, M. – Taylor, S. (2020): Armstrong's handbook of human resource management practice. 15th edition, ISBN: 9780749498276, 800 p.
10. Arthur, M. B. (1994): The boundaryless global careers: a new perspective for organizational inquiry. Journal of Organizational Behaviour. Vol. 15 No.4. pp. 295-306.
11. Arthur, M. B.–Claman, P. H.–DeFillippi, R. J. (1995): Intelligent enterprise, intelligent careers. Academy of Management Executive, 9, 4, 7-20
12. Arthur, M. B. – Khapova, S. N. – Wilderom, C.P.M. (2005): Career success in a boundaryless world. Journal of Organizational Behavior, 26, p. 177–202.
13. Arthur, M. B. and Rousseau, D. M. (Eds.) (1996): The Boundaryless Career: a New Employment Principle for a New Organizational Era. Oxford University Press, New York
14. Arthur, W. - Bennett, W.J. (1995), 'The International Assignee: The Relative Importance of Factors Perceived to Contribute to Success,' Personnel Psychology, 48: pp. 99–114.
15. Ásványi, Zs. – Nemeskéri, Zs. (2012): Az andragógia alapelvei a vállalati képzések rendszerében. In: Németh, Balázs (szerk.): Andragógiai kutatások és fejlesztések: Tisztelgő tanulmánykötet Koltai Dénes egyetemi tanár tudományszervezői és kutatói munkássága előtt, Pécs, Magyarország: Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar (PTE FEEK), pp. 74-82.
16. Ásványi, Zs. – Venczel-Szakó, T. – Szabó-Bálint, B. – Kuráth, G. (2021): XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Nemzetközi menedzsment. (Szerk. Blahó, A. – Czakó, E. – Poór, J.) Akadémiai Kiadó, Budapest, 596 p. ISBN 978 963 454 653 5
17. Babbie, E. (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, p. 70.

18. Badinszky, R. G. (2022): A munkahely-választási preferenciák és a munkavégzési szokásaink átalakulása a koronavírus hatására= Changes in workplace preferences and work habits as a result of the Coronavirus. GRADUS, 9 (1): 1-8.
19. Bakacsi, Gy. (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest 84-124.p
20. Balázs, Gy. – Veress, R. (2009): HR-kihívások és megoldások a gazdasági recesszió idején. Hewitt, Budapest.
21. Balázs, L. – Szabó, Cs. M. (2020): Pályakezdőkkel szemben támasztott vállalati elvárások vizsgálata a kimeneti kompetenciák tükrében = Examination of Employers' Expectations towards Career Entrants from Learning Outcomes Point of View. Journal of Applied Technical and Educational Sciences, 10 (1): 3-18.
22. Balogh, G. (2014): Doktori értekezés. Integratív tehetségmenedzsment szempontrendszer a gazdasági felsőoktatásban. http://ktk.pte.hu/sites/default/files/ hir_mellekletek/2014/10/balogh_gabor-disszertacio.pdf 2017. 01. 30
23. Banai M. – Harry W. (2004): Boundarylessglobal careers: the international itinerants. International Studies of Management and Organization. Vol. 34. No.3. pp. 96-120.
24. Barham, K. –Antal, A. (1994): Competences for the pan-European manager. In: Kirkbride, P.S. (ed): Human Resource Management in Europe. Ch. 14, London: Routledge, 222-41.
25. Baruch, Y. (2004): Trans forming careers: from linear to multidirectional career paths. Organizational and individual perspectives. Career Development International, Vol.9, No. 1, pp. 58-73.
26. Baruch Y. (2006): Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. Human Resource Management Review. Vol. 16. No. 2. pp. 125-138.
27. Baruch, Y. – Bozionelos, N. (2010): Career issues. Megjelent: Zedeck, S. (szerk.): APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol. 2. Selecting & Developing members of the Organization. American Psychological Association, Washington, DC, pp. 67–113. https://doi.org/10.1037/12170-000.
28. Baruch, Y. – Peiperl, M. (2000): Career Management Practices: An Empirical Survey and Implications. Human Resource Management, Vol. 39, No. 4, pp. 347–366.
29. Batizi D. (2017): Újfajta karrierutak: A változatos és a határvonalak nélküli pályafutási modellek. Tér Gazdaság Ember IV.évf. 1. sz. pp. 7-23.
30. Bálint, B. – Karoliny, Zs. (2017): The more is applied, the better results are reached? Empirical Lessons Learned from the usage of career management tools. Strategic Managament, Vol 22. No. 4, pp. 003-010.
31. Berde Cs. (2015): Vezetési feladatok.pp. 5-71. In: Bácsné Bába É. - Berde Cs. – Dajnoki K. : A vezetés alapjai. (Szerk: Berde Cs.) Debrecen, Magyarország : Debreceni Egyetem (2015) , 102 p. ISBN: 9786158029025
32. Berde, Cs. – Dajnoki, K. (2007): A humán erőforrás gazdálkodás jelentősége és tevékenységterületei. In: Humán erőforrás gazdálkodás és vezetés (Szerk.: Dajnoki K. – Berde Cs.), Szaktudás Kiadó Ház Rt., Budapest, pp.7-16.
33. Bencsik, A. – Horváth-Csikós, G. – Juhász, T. (2017): Az Y és a Z generációval szembeni előítéletel a munkahelyen. A munkahelyi elköteleződés felmérése és fejlesztési célok meghatározása. *Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei,* Vol. IX. (2) 28. 121-128.
34. Bencsik A.– Juhász T. – Machova R. (2014) Mentoring Practice on behalf of knowledge sharing in the light of Education. Acta Polytechnica Hungarica, 11 (9) pp. 95-114.
35. Bernes, K. – Magnusson, K. (1996): A description of career development services within Canadian organizations. Journal of Counseling and Development, vol. 74, no.6, pp. 569-574.
36. Birdseye, , M. G. – Hill, J. S. (1995): Individual, Organizational/Work and Environmental Influences on Expatriate Turnover Tendencies: An Empirical Study. Journal of

International Business Studies. 26. évf. 4. sz. pp. 787-813. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490820
37. Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V. – Szabadi H. (2006a): Karriermenedzsment Magyarországon a HR vezetők nézőpontja. Munkaügyi Szemle. 50. évf. I. rész 10. sz. pp.15-18.
38. Bokor A. – Fejér P. – Frisch A. – Ladányi V. – Szabadi H. (2006b): Karriermenedzsment Magyarországon a HR vezetők nézőpontja. Munkaügyi Szemle. 50. évf. III. rész 12. sz. pp.11-14.
39. Boncz, I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. ISBN 978-963-642-826-6
40. Bonneton, D. – Schworm, S. K. – Festing, M. – Muratbekova-Touron, M.(2017): Global talent management program: Does it help to retain talents? Academy of Management Proceedings. Vol. 2017. No.1.
41. Bonneton, D. – Schworm, S. K. – Festing, M. – Muratbekova-Touron, M. (2022): Do global talent management programs help to retain talent? A career-related framework. International Journal of Human Resource Management, 33(2), 203-238. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1683048
42. Boon, C. – Hartog, D. N., Lepak, D. P. (2019): A Systematic Review of Human Resource Management Systems and Their Measurement. Journal of Management, vol. 45, issue: 6, pages: 2498-2537.
43. Borbély-Pecze, T. B. (2014) A változatos pályafutás értelmezése és kritikája: Meddig hajlik az egyén? Munkaügyi Szemle, 58, 3, pp. 4-6.
44. Bureau of Labor Statistics (2015) Number of Jobs Held, Labor Market Activity, and Earnings Growth Among the Youngest Baby Boomers: Results from a Longitudinal Survey Summary. Forrás: https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm, letöltés ideje: 2023. december 5.
45. Carell, M. R. - Kuzmits, E. F. - Elbert, F. N. (1989): Personnel human resource management, MacMillan Publishing Company, New York, 4. p.
46. Carr, C. S. – Inkson, K. – Thorn, K. (2005): From global careers to talent flow: Reinterpreting 'brain drain'. Elsevier. Journal of World Business 40. pp. 386-398.
47. Chiu, S. – Chuang, H. (2016): Employability and Wage Compensation in an Asian Economy: Evidence for Female College Graduates in Taiwan. *Emerging Markets Finance and Trade,* Vol. 52. (4) 853–868. https://doi.org/10.1080/1540496X.2015.1117844.
48. Clarke M. (2013): The organizational career: not dead but in need of redefinition. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 24. No. 4. pp. 684-703.
49. Clarke, M. – Patrickson, M. (2008). The new covenant of employability. Employee Relations, 30. évf. 2. sz. pp. 121-141.
50. Cooper-Hakim, A. – Viswesvaran, C. (2005): The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework. Psychological Bulletin, 131, p. 241–259.
51. Creed, P. - Hood, M. (2009): Career development, planning and management from the organisational perspective. In: Collin, A. – Patton, W. (szerk): Vocational psychological and organisational perspectives on career: Towards a multidisciplinary dialogue. Sense Publications, Rotterdam,The Netherlands, pp. 41-62.
52. Czakó, E. (2010): A nemzetközi üzleti gazdaságtan, mint elméleti háttér. In: Czakó E. – Reszegi L. (szerk.): Nemzetközi vállalatgazdaságtan. Alinea Kiadó. Budapest. pp. 33−59.
53. Csath, M. (2008): Interkulturális menedzsment. Vezetés eltérő kultúrákban. Nemzeti Tankönyvkiadó, Budapest. pp. 207−212.
54. Csányi, Zs. (2002): Karriermenedzselés, mint az egyéni és a szervezeti szükségletek találkozása. In: Balogh M. (szerk.): *Személyügyi ABC*. Verlag Dashöfer, Budapest.
55. Csehné Papp, I. (2015): A kreatív munkaerőpiaci magatartásformák fejlesztésének szükségessége. *Studia Mundi - Economica,* (2) pp. 33–43.

56. Csehné Papp, I. (2016): Elvárások és realitások a munka világában. Taylor. VIII. évf. 2. sz., 5-10.
57. Csehné Papp, I.– Hajós, L. (2014) Education and working life in Hungary. Acta Technica Corviniensis – Bulletin Of Engineering, 2 pp. 105-110.
58. Csehné Papp, I. – Varga, E. – Szabó, K. – Szira, Z. – Hajós, L. (2017): The appearance of a new generation on the labour market. Annals of Faculty Of Engineering Hunedoara - International Journal of Engineering 15:(1) pp. 123-130.
59. Dajnoki, K. (2014): Helyet mindenkinek! Fogyatékos, illetve megváltozott munkaképességű munkavállalók HR-sajátosságainak feltárása az Észak-alföldi Régióban. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged. 146 p.
60. Dajnoki, K. – Berde, Cs. (2008): Konfliktusmenedzsment fogyatékos és megváltozott munkaképességű személyeket foglalkoztató szervezeteknél. In: Kovácsné, Gaál K. (szerk.) Élelmiszer-gazdaságunk kérdőjelei napjainkban: XXXII. Óvári Tudományos Nap, Mosonmagyaróvár. pp. 1-5.
61. Dajnoki K. – Héder M. (2017):„Új szelek fújnak" – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata 27 : E-szám pp. 84-93.
62. Dajnoki, K.– Kiss, Á. A. (2015): Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei folyóirat VI. (3–4) No. 20–21. 187–197.
63. Dajnoki, K., – Kun, A. (2016): Frissdiplomások foglalkoztatásának jellemzői az agrárgazdaságban. *Gazdálkodás.* 60 (4), pp. 289-304.
64. Dankó, L. (2006): A nemzetközi gazdasági/üzleti kapcsolatok sajátos dimenziója: az interregionális együttműködés. In: Marketingkaleidoszkóp. Szerk: Piskóti István. Miskolci Egyetem, Miskolc
65. Dara, P. – Henczi, L. – Szetei, T. (2006): Állásvadászat és karriertervezés. Perfekt Zrt., Budapest. 248 p. (ISBN: 978-963-394-696-1)
66. Davies, A. – Fidler, D. – Gorbis, M. (2011): Future work skills 2020 Report, Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute, Palo Alto, http://www.iftf.org/uploads/media/SR-1382A_UPRI_future_work_skills_sm.pdf (Letöltés ideje: 2021. április 11.)
67. Dessler, G. – Cole, N. D. (2008): Human Resources Management in Canada. 10th Edition. Pearson Education in Canada. Toronto, Ontario. 520 p.
68. De Vos, A. – Dries, N. (2013): Applying a talent management lens to career management: the role of human capital composition and continuity. International Journal of Human Resource Management. Vol. 24, No. 9. pp. 1816-1831.
69. Dienesné, K. E. – Berde, Cs. (2003): Vezetői tréningek. Campus Kiadó, Debrecen.
70. Doherty, N. – Dickmann, M. – Mills, T. (2011): Exploring the motives of company-backed and self-initiated expatriates. The International Journal of Human Resource Management. 22. évf. 3. sz. pp. 595–611. DOI: 10.1080/09585192.2011.543637
71. Dyke, L. – Duxbury, L. (2011): The implications of subjective career success, Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung – Journal for Labour Market Research, ISSN 2510-5027, Vol. 43, Iss. 3, pp. 219-229, http://dx.doi.org/10.1007/s12651-010-0044-4
72. Elmore, T. (2014): How Generation Z Differs from Generation Y, http://growingleaders.com/blog/generation-z-differs-generation-y/ (Letöltés ideje: 2021.02.09.)
73. Eurostat (2016) Business demography statistics. Forrás: http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Business_demography_statistics , letöltés ideje: 2023. december 1.
74. Evans, P. –Doz, Y. –Laurent, A. (eds) (1989): Human Resource Management in International Firms. London: Macmillian.

75. Fajcikova A. – Urbancova H. – Kucirkova L. (2018): Decisive Factors of talent management implementation in Czech organizations. Journal of Efficiency and Responsibility In Education and Science. Vol. 11. No. 1. pp. 9-15.
76. Fallick, B.–Fleischman, C. A.–Rebitzer, J. B. (2008) Job-hopping in Silicon Valley: Some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. The Review of Economics and Statistics, 88, 3, pp. 472-481.
77. Farkas, F. – Karoliny, M.-né – László, Gy. – Poór, J. (2007): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest. Complex Kiadó.
78. Fayol, H.(1916): Administration Industrielle et Generale. Donud, Paris. 133 p.
79. Fenyves, V. – Kondorosi F-né –Kerezsi, D. –Dajnoki, K. (2016): Vezetői döntést segítő információk a munkaerővándorlás sajátosságai alapján. *Controller Info*, Vol. 4, (3) 42–51.
80. Fenyves, V. – Dajnoki, K., – Dékán T-né, O. I., – Harangi-Rákos, M. (2020): Gyakorlatorientált képzések megítélése a vállalati szférában. *Acta Medicinae et Sociologica*, 11 (1), 11-22. https://ojs.lib.unideb.hu/ams/article/view/8521/7754
81. Fónai, M. – Szűcs, E. (szerk.) (2012): A Debreceni Egyetem „Diplomás Pályakövető Rendszerének" főbb eredményei és tapasztalatai 2010 – 2011, Debrecen
82. Fónai, M. – Kotsis, Á. – Szűcs, E. (2014): A munkaerő-piaci sikeresség vizsgálata. Felsőoktatási Műhely, 8 (4): 91-108.
83. Fónai, M. (2016): Menedzsment szakos hallgatók a munkaerőpiacon: az elhelyezkedés mintázatai. *International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS)*, 1. (1) 1-14. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.18.
84. Földes Cs. (2007): Interkulturális kommunikáció: koncepciók, módszerek, kérdőjelek. Fordítástudomány, 2007. 1. sz. 14-39 p.
85. Fülöp Gy. (2011): A globális vállalati stratégiák. Aula Kiadó, Bp.
86. García-Aracil, A.–Van der Velden, R. (2007): Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education*, 55. (2) 219–239. https://doi.org/10.1007/s10734-006-9050-4.
87. García-Álvarez, J, – Vázquez-Rodríguez, A. – Quiroga-Carrillo, A. – Priegue Caamaño, D. (2022): Transversal Competencies for Employability in University Graduates: A Systematic Review from the Employers' Perspective. Education Sciences, 12 (3): 2-37. https://doi.org/10.3390/educsci12030204
88. Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 1:(1) pp. 1-14.
89. Gergely É. - Madarász T. - Pierog A. (2017): A magas szintű teljesítményhez szükséges háttértényezők feltárása hallgatói mintán, TAYLOR: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IX. évf. 1. sz: (No. 27.) pp. 139-145.
90. Gergely, É. – Nagy, R. (2015): Gazdasági szakos hallgatók tanulási motivációjának és személyes kompetenciáinak vizsgálata. *Közép-Európai Közlemények*, VIII. 4. (31) 197–205.
91. Gergely, É. – Pierog, A. (2015): Motivációs tényezők feltárása civil és profitorientált szervezeteknél. *GRADUS*, III. (1) 368–373.
92. Gergely, É. – Sándorné Veres, K. – Barizsné Hadházi, E. – Horváth, A. (2023): Tehetséges hallgatók karriermotivációi és attitűdjei a Debreceni Egyetemmel kapcsolatban. In Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok (Vol. 18, Issue Különszám, pp. 159–171). University of Szeged. https://doi.org/10.14232/jtgf.2023.
93. Gladwell, M. (2011): Outliers the Story of Success. Little Brown and Company, New York.
94. Gottfried, P. (2020): Az egészségfejlesztés emberi tőkére gyakorolt munkaerő-piaci hatásai. International Journal of Engineering and Management Sciences, 5 (1): 591-602. https://doi.org/10.21791/IJEMS.2020.1.48

95. Greenhaus, J. H. – Kossek, E. E. (2014): The Contemporary Career A Work-Home Perspective. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 1. évf. pp. 361-388.
96. Guan Y. – Zhou W. – Ye L. – Jiang P. – Zhou Y. (2015): Perceived organizational career management and career adaptability as predictors of success and turnover intention among Chinese employees. Journal of Vocational Behaviour, Vol.88. pp. 230-237.
97. Gubler, M. (2011): Protean and boundaryless career orientations – an empirical study of IT professionals in Europe. Forrás: https://dspace.lboro.ac.uk/dspace-jspui/bitstream/2134/8938/1/Gubler_2011_PhD_Career-orientations_FINAL.pdf
98. Gubler, M.–Arnold, J.–Coombs, C. (2013): Reassessing the protean career concept: Empirical findings, conceptual components, and measurement. Journal of Organizational Behavior, 35, 1, 23-40
99. Gulyás, L. – Turcsányi, E. (2018): A humán erőforrás menedzsment funkciók fejlődése 2. rész: A;bürokrata" szakasz jellemzői = Development of function of human resource management part II. *Közép-Európai Közlemények*, *11*(2), pp. 155-159. https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/12495
100. Gunz, H.–Mayrhofer, W. (2011): Re-conceptualizing career success: a contextual approach. ZAF, Vol. 43. No. 3. pp. 251–260. https://doi.org/10.1007/s12651-010-0049-z.
101. Gutteridge, T. (1986): Organizational career development systems: The state of the practice. In Hall, D. T. (szerk.): Career development in organizations, San Francisco: Jossey-Bass, pp. 50-94.
102. Gutteridge, T. G. – Leibowitz, Z. B. – Shore, J. E. (1993): Organizational career development. San Francisco, CA: Jossey-Bass. 266. p.
103. Gray, A. (2016): The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum. Workforce and Employment 153. https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/ (letöltés ideje: 2023.09.03.)
104. Györgyi, Z. (2007): Munkaadók s a diplomák – Ekvivalencia és kompetenciák. *Educatio,* Vol. 2. pp. 256-270.
105. Hack-Polay, D. (2020): Global South expatriates, homesickness and adjustment approaches. Public Health Reviews. 41. évf. 11. sz. DOI: 10.1186/s40985-020-00122-9
106. Hajdu, G. –Sik, E. (2016) A munkával kapcsolatos értékek a világban (1990–2014) és a mai Magyarországon. Tárki Társadalmi Riport 2016. Forrás: http://www.tarki.hu/hu/publications/SR/2016/19hajdu.pdf, letöltés ideje: 2023. december 11.
107. Hajós L. - Gősi M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: Emberi erőforrás gazdálkodás (Szerk.: Hajós L. - Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 18-23.
108. Hall, D. T. (1976): Careers in Organizations. Goodyear Pub. Company, 236. p.
109. Hall, D. T. – Associates (1986): Career development in organisations. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 391 pp.
110. Harangi, L. (2010): A knowledge worker személyi kompetenciái. *Kultúra és Közösség,* IV. Vol.1. (4). 23-30. http://epa.oszk.hu/02900/02936/00005/pdf/EPA02936_kultura_es_kozosseg_2010_04_023-030.pdf (Letöltés ideje: 2021. április 10.)
111. Harrison, C. (1989): Career Development in the Workplace. ERIC Digest No. 86, 6. p.
112. Hecklau, F. – Galeitzke, M. – Flachs, S., – Kohl, H. (2016): Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 54, 1–6.
113. Henczi L. (2008): Karriercélok és karriertervezés. In: Munkaerő-piaci ismeretek. (Szerk. Dr. Henczi L.) AIFSZ Kollégium Egyesület, Budapest. pp. 7-35. (ISBN: 978-963-06-4746-5)
114. Henczi, L. – Zöllei, K. (2007): Kompetenciamenedzsment. Perfekt Gazdasági Tanácsadó, Oktató és Kiadó Zártkörűen Működő Részvénytársaság. Budapest. 315 p.

115. Heslin, P. A. (2005): Experiencing Career Success. Organizational Dynamics, Vol. 34, No. 4, pp. 376–390.
116. Héder M. (2017): Munkaerő- vagy tehetséghiány? – Fogalmi különbségek feltárása a hatékony gyakorlati alkalmazás érdekében. International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények 2:(4) pp. 180-190.
117. Héder M. – Dajnoki K. (2017): Connection of talent and career management – differences and similarities. Network Intelligence Studies. Vol. V. Issue 9. pp. 57-66.
118. Héder M. – Szabó Sz. – Dajnoki K. (2018): Effect of Labour Market Changes on HR Functions. Anali Ekonomski Fakulteta U Subotici / The Annals of the Faculty Of Economics Subotica Vol. 54.: 39/2018 pp. 123-138.
119. Hosen, S. – Hamzah, S. R. – Arif Ismail, I. – Noormi Alias, S. – Faiq Abd Aziz, M., – Rahman, M. M. (2024): Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. In Heliyon (Vol. 10, Issue 1, p. e23903). Elsevier BV. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e23903
120. HRPWR.hu (2019): http://hrpwr.hu/megtartas/cikk/az_elkotelezodes_nem_az_evek_szamaban_merheto (letöltés ideje: 2019.11.10.)
121. Hurst, A. (2014): The New Millennial Career Model. Forrás: https://www.linkedin.com/pulse/20140512173355-201849-beyond-true-north-rethinking-learn-earn-return, letöltés ideje: 2016.08.24.
122. Iellatchitch, A.–Mayrhofer, W.–Meyer, M. (2003): Career fields: a small step towards a grand career theory? International Journal of Human Resource Management, 14, 5, 728-750.
123. Inkson K. – Gunz H. – Ganesh S. – Roper J. (2012): Boundaryless careers: bringing back boundaries. Organization Studies. Vol. 33. No.3. pp. 323-340.
124. Ionescu, A. (2022). A home office és a szervezeti kultúra egymásra gyakorolt hatásai a magyarországi munltinacionális vállalatoknál. Kutatási tervezet. In: Obádovics Cs. – Resperger R. – Széles Zs.: Pandémia-fenntartható gazdálkodás-környezettudatosság. University of Sopron, Sopron, pp. 168-176.
125. Ituma A. – Simpson R. (2009): The 'boundaryless' career and career boundaries: applying an institutionalist perspective to ICT workers in the context of Nigeria. Human Relations. Vol. 62. No.5 pp. 727-761.
126. Jannesari, M., Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2024). The effect of parents' support, protean career orientation and self-perceived employability on the school-to-work transition. In Career Development International (Vol. 29, Issue 4, pp. 494–509). Emerald. https://doi.org/10.1108/cdi-08-2023-0299
127. Jerman, A, – Pejić Bach, M. – Aleksić, A. (2020): Transformation towards smart factory system: Examining new job profiles and competencies. *Systems Research and Behavioral Science*. 2020; 37: 388– 402. https://doi.org/10.1002/sres.2657
128. Judge, T. A. – Cable, D.M. – Boudreau, J. W. – Bretz, R. D. (1995): An empirical investigation of the predictors of executive career success. Personnel Psychology, Vol. 48, p. 485–519.
129. Judge, T. A. – Kammeyer-Mueller, J. D. (2007): Personality and career success. In: Gunz, H. – Peiperl, M. (eds.): Handbook of Career Studies. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 59–78.
130. Juhász Cs. (2016): Elvárások és elégedettség. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei 24:(3) pp. 58-64.
131. Juhász, Cs. – Terjék, L. (2014): Elvárások vizsgálata az Y generációnál. Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VI/2. (25), 221-226.

132. Karácsony, P. (2021): Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. In Problems and Perspectives in Management (Vol. 19, Issue 3, pp. 1–9). LLC CPC Business Perspectives. https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01
133. Karoliny, M.-né (2009): Az értékteremtő HR szervezetek. In: Vezetéstudomány-Budapest Management Review, 40 (7-8) pp. 11-23.
134. Karoliny, M. – Bálint, B. – Galambosné Tiszberger, M. (2016): Hogyan gondozzuk a munkavállalók karrierjét? Fókuszban a szervezeti karriermenedzsment eszközök. International Journal of Engineering and Management Sciences (IJEMS) Vol. 1. No. 1. pp. 1-13. DOI: 10.21791/IJEMS.2016.1.23.
135. Kelliher, C. – Richardson, J. – Boiarintseva, G. (2019): All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. Human Resource Management Journal. 29. évf. 2. sz. pp. 97-112. DOI: 10.1111/1748-8583.12215
136. Kerti, K.A. – Van Engen, M. – Szabó, O. – Kroon, B. – Bleijenbergh, I. – Freese, C. (2024): Precarious employment amidst global crises: career shocks, resources and migrants' employability, Career Development International, Vol. 29 No. 2, pp. 220-233. https://doi.org/10.1108/CDI-10-2023-0357
137. Kincsesné, V. B. – Farkas, G. –Málovics, É. (2017): A kompetenciafejlesztés eredményességének mérése a felsőoktatásban. Megjelent: Vilmányi Márton–Kazár Klára (szerk.): *Menedzsmentinnovációk az üzleti és a nonbusiness szférákban*. SZTE Gazdaságtudományi Kar, Szeged, 202–216.
138. Kiss, Cs. – Szilas, R. (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munkahelyi stressz összefüggései. In: Poór, J. – Karoliny, M. – Berde, Cs. – Takács, S. (szerk.): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment. Budapest: Complex
139. Kiss, Cs. – Csillag, S. – Szilas, R. – Takács, S. (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. Vezetéstudomány, 43, p. 2–14.
140. Kiss, Zs. (2015b): Fiatal magyar diplomások foglalkoztathatósága (Az első álláskeresési időt befolyásoló tényezők). in: Pusztai Gabriella–Kovács Klára (szerk.): Ki eredményes a felsőoktatásban? Nagyvárad, Partium Press, pp. 55–65
141. Kiss, Zs. – Kun, A. I. – Pusztai, L. (2017): A külföldi munkavállalás hallgatók által észlelt valószínűsége: egy a Debreceni Egyetem üzleti alapszakos hallgatói körében végzett felmérés eredményei. In: HERA Évkönyvek IV: A tanulás új útjai (pp.361-372) Kiadó: Magyar Nevelés- és Oktatáskutatók Egyesülete, Szerk.: Julianna Mrázik
142. Klein B. – Klein S. (2006): A szervezet lelke. EDGE 2000 Kiadó, Budapest. 923 p. (ISBN: 963-86927-3-1)
143. Koncz, K. (2002): Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. Vezetéstudomány, 33. évf., 4.sz., p. 2–14.
144. Koncz, K. (2004): Karriermenedzsment. Budapest: Aula Kiadó, 520. p
145. Koncz, K. (2013a): A sikeres szervezeti karrierfejlesztés feltételei. Munkaügyi Szemle, 57. évf., 4. sz., pp. 32–43.
146. Koncz, K. (2013b): Karriermenedzsment. Budapest, Budapesti Corvinus Egyetem (ISBN: 963-9585-43-3)
147. Konstant, M. (2015): The Rise of the Agile Careerist. Forrás: https://www.linkedin.com/pulse/rise-agile-careerist-marti-konstant.
148. Kotsis, Á. (2013): A túlképzettség vizsgálata a Debreceni Egyetem végzettjei esetében. *Vezetéstudomány,* 44. évf. (1) 38–48.
149. Kotsis, Á. – Darnai, B. (2022): A felsőoktatási hallgatók munkával szembeni elvárásainak elemzése Kano-modell segítségével. Marketing & Menedzsment, 56(3), o. 43–53. doi: 10.15170/MM.2022.56.03.04.
150. Kozák, A. (2014): A munkahelyi beillesztés gyakorlata egy coloradoi székhelyű vállalatnál. Taylor Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. pp. 168-177.

151. Kőmíves, P. M. (2019): A felsőoktatási rangsorok működése és relevanciája az agrártudományi képzések esetén. *A Falu,* Vol. 34, (3). 41–58.
152. Kőműves Zs. – Hollósy-Vadász G. – Szabó Sz. (2021): Pályakezdők a munkaerőpiacon. Tudásmenedzsment, 22 (2): 158-173. https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.2.10
153. Kraimer, M. L.–Greco, L.–Seibert, S. E.–Sargent, L. D. (2019): An investigation of Academic Career Success: The New Tempo of Academic Life. Academy of Management Learning & Education, Vol. 18. no. 2. pp. 128–152. https://doi.org/10.5465/amle.2017.0391.
154. Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. Vezetéstudomány 49 (2). pp.38-44.
155. KSH adatbázis (2022a): A vállalkozások foglalkoztatottainak megoszlása létszámkategória és régió szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0044.html (letöltés ideje: 2024. április 2.)
156. KSH adatbázis (2022b): A vállalkozások teljesítménymutatói létszámkategória szerint. https://www.ksh.hu/stadat_files/gsz/hu/gsz0017.html (letöltés ideje: 2024. április 2.)
157. Kun, A. I. – Kotsis, Á. (2009): A régió innovatív mikro-, kis-, közép- és nagyvállalkozásainak oktatási-képzési igényeinek vizsgálata. In: Kotsis, Ágnes; Kun, András István; Kiss, Marietta; Erdey, László; Földvári, Péter - Mazsu, János; Ujhelyi, Mária (szerk.) Oktatás és munkaerőpiac az Észak-alföldi Régióban. Debrecen, Magyarország : Debreceni Egyetem Tudományegyetemi Karok Európai Tanulmányok Központja (2009) pp. 25-70.
158. László Gy. – Poór J. – Sipos N. (2017): Javadalmazásmenedzsment-rendszerek. In: Karoliny M. – Poór J. (szerk.): Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Budapest, Magyarország: Wolters Kluwer, pp. 243-282.
159. Langer K. (2001): Karriertervezés. Telosz Kiadó, Budapest.
160. Leibowitz, Z.B. – Farren C. – Kaye, B.L. (1986): Designing Career Development Systems. San Francisco, CA:Jossey-Bass Publishers
161. Lewis, S. – Arnold, J. (2012): Organizational career management in the UK retail buying and merchandising community. International Journal of Retail & Distribution Management, vol. 40, No. 6, pp.451–470.
162. Linder, C. (2019): Expatriates' motivations for going abroad: The role of organisational embeddedness for career satisfaction and job effort. Employee Relations. 41. évf. 3. sz. pp. 552-570. DOI: 10.1108/ER-11-2017-0284
163. Lips-Wiersma, M. – Hall, D. T. (2007): Organizational career development is not dead: a case study on managing the new career during organizational change. Journal of Organizational Behavior, 28. évf. 6. sz. pp. 771–792.
164. Łupicka, A. – Grzybowska, K. (2018): Key competencies for Industry 4.0. Economics & Management Innovations (EMI). pp. 250-253.
DOI http://doi.org/10.26480/icemi.01.2017.250.253
165. Mathis, R. L. – Jackson, J. H. (ed.) (2008): Human resource management. 12. edition, Mason: Thomson South-Western, 592. p
166. Mándi, A. (2018): Job hopping és a tudásvállalatok. Munkaügyi Szemle, 61.évf. 1.sz. pp.41-46.
167. Mello, R. – Suutari, V. –Dickmann, M. (2023): Career success of expatriates: the impacts of career capital, expatriate type, career type and career stage**.** Career Development International; Bradford, Emerald Publishing Limited**.** Vol. 28, No.4. pp. 406-425. DOI:10.1108/CDI-07-2022-0196
168. Mondy, R. W. – Noe, R. M. – Premeaux, S. R. (1999): Human Resource Management, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, USA
169. Mondy, R. Wayne – Robert M Noe – Shane R Premeaux (1998): Human Resource Management, 7th ed. New Jersey: A Simon & Schuster Co.

170. Móré M. (2011): Te csak beszélj, és könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. VIKEK Közlemények, 1-2 pp. 43-51.
171. Muriithi, J. G. – Charles, M. (2023): Talent Management Systems and Employee Retention in Devolved Health Care Service Delivery in Kenya. In International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR) ISSN 2959-7056 (o); 2959-7048 (p) (Vol. 1, Issue 1). Research Bridge Publisher. https://doi.org/10.61108/ijsshr.v1i1.53
172. Navío-Marco, J., Solórzano-García, M., – Palencia-González, F. (2019): Human resource management as key pillar of company strategy: Analysis of the line managers' perception. Journal of Management & Organization, 25(2), 175-188. doi:10.1017/jmo.2018.49
173. Nemeskéri, Gy. (2008): A HR tevékenységének differenciált megközelítése. Munkaügyi Szemle. 2008/1. Budapest, 67-73.
174. Nemeskéri, Gy. – Pataki, Cs. (2007): A HR gyakorlata. Budapest. Ergofit Kft.
175. Newman, K. L. (2011): Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. Organizational Dynamics, 40, 2, 136-143
176. Németh, Á. – Dövényi, Z. (2018): „Kiművelt emberfők" a térben –A diplomások területi eloszlása valóban a kiegyenlítődés irányába mutat? *Területi Statisztika,* 58, (2) 129–150. DOI: 10.15196/TS580201
177. Ng, T. W. H. – Yim, F. H. K. – Chen, H. – Zou, Y. (2022): Employer-Sponsored Career Development Practices and Employee Performance and Turnover: A Meta-Analysis. In Journal of Management (Vol. 50, Issue 2, pp. 685–721). SAGE Publications. https://doi.org/10.1177/01492063221125143
178. Noe, R. A. (2008): Employee training and development, 4. ed., Boston; Burr Ridge: McGraw Hill, 480. p.
179. Oláh, J. – Fónai, E. (2015): Piacképes-e az ifjúság? Taylor: Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatásáért Közleményei. 1–2. sz. VII. évf./1–2. szám (18–19) 294–301.
180. Oleškevičiūtė, E. – Dickmann, M. – Andresen, M. – Parry, E. (2022): The international transfer of individual career capital: exploring and developing a model of the underlying factors, Journal of Global Mobility, Vol. 10 No. 3, pp. 392-415. https://doi.org/10.1108/JGM-12-2020-0082
181. Olivier, D. – Freeman, B. – Young, C. – Yu, S.–Verma, G. (2014): Employer Satisfaction Survey. *Australia. Report for the Department of Education. The University of Sydney Business School,* https://www.qilt.edu.au/docs/default-source/default-document-library/ess_final_report_june_14_0.pdf?sfvrsn=7417e23c_2.
182. Ott, D. L., & Presbitero, A. (2024). A multi-level systematic literature review of contextual influences on international career behaviors and directions for future research. In International Business Review (p. 102322). Elsevier BV. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2024.102322
183. Pató, G.-né Sz. B. (2015). The 3D Job Description. Journal of Management Development, 34 (4), 406–420. https://doi.org/10.1108/jmd-11-2013-0151
184. Pató, G.-né Sz. B. (2017). Formal Options for Job Descriptions – theory meets practice, Journal of Management Development, 36 (8), 1008-1028. https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0019
185. Pató G.-né Szűcs, B. – Illés, K. (2018): Az emberközpontú munkaköri leírás. Hadtudomány: A Magyar Hadtudományi Társaság Folyóirata. 28 : 2 pp. 107-117. DOI 10.17047/HADTUD.2018.28.2.107
186. Pató, G.-né Sz. B. – Kovács, K. – Abonyi, J. (2021): A negyedik ipari forradalom hatása a kompetenciacserélődésre. *Vezetéstudomány,* LII. (1). 56-70. DOI: 10.14267/VEZTUD.2021.1.05
187. Pierog A. – Bácsné Bába É. – Dajnoki K. (2017): Sikeres vezetők tulajdonságainak feltárása a Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar hallgatói körében végzett kutatás

eredményei alapján. Taylor: Gazdálkodás- és Szervezéstudományi Folyóirat: A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei IX. évf. 1.(No. 27.) pp. 94-100.
188. Pierog, A. (2023). Instead of competencies, leadership qualities are a new direction in leadership development. In GiLE Journal of Skills Development (Vol. 3, Issue 1, pp. 3–6). GiLE Oktatasi Alapitvany. https://doi.org/10.52398/gjsd.2023.v3.i1.pp3-6
189. Pirohov-Tóth, B. (2022c): A felsőoktatás átalakulása és dilemmái az elmúlt években. Polgári Szemle, 18 (4-6): 338-348. https://doi.org/10.24307/psz.2022.1224
190. Poór, J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. Complex Kiadó Jogi es Üzleti Tartalomszolgáltató Kft. Budapest. pp. 29−257.
191. Poór, J. (2009): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Bp.
192. Poór, J. – Balogh, G. – Bálint, B. – Dobay, P. – Kollár, Cs. (2017): Integrált és integráló EEM –rendszerek és eszközök. pp. 359-396. In: Karoliny M.-né – Poór J. :Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Rendszerek és alkalmazások. Wolters Kluwer. Budapest. 610 p.
193. Poór, J. – Juhász, T. – Szabó, K. – Kovács, I. É. – Karoliny, M.-né. (2018): A külföldi tulajdonú vállalatok emberi erőforrás menedzselésének jellegzetességei és sajátos kontingenciafaktorai Kelet-Közép-Európában. Vezetéstudomány XLIX. évf. (1). pp. 40-52.
194. Poór, J. – Szabó, K. – Kovács, I. É. (2014): A HR jellemzői külföldi tulajdonú cégek helyi leányvállalatainál. In: Munkaügyi Szemle. 2014/6. szám 38-48p.
195. Powell, C. R. (1995): Career planning today: hire me. Kendall Hunt Publishing Company.
196. Prifti, L. – Knigge, M. – Kienegger, H. – Krcmar, H. (2017): A Competency Model for "Industrie 4.0" Employees, in Leimeister, J.M.; Brenner, W. (Hrsg.): *Proceedings der 13. Internationalen Tagung Wirtschaftsinformatik* (WI 2017), St. Gallen, S. 46-60.
197. Pringle, J. K. – Mallon, M. (2003): Challenges for the boundaryless career odyssey. International Journal of Human Resource Management. Vol. 14. No. 5. pp. 839-853.
198. PWC (2017): Digitalizáció és szakemberhiány. Nincs vezérigazgató, aki ezektől ne tartana ma. *PwC Magyarországi Vezérigazgató Felmérés*, PwC Magyarország, Budapest. https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2017/magyarorszagi_vezerigazgato_felmeres_2017.html (Letöltés ideje: 2021. április 10.)
199. Robbins, S.P. (1993): Organizational Behavior Concepts, Controversies, and Applications, 6. ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 753. p.
200. Roper, J. – Ganesh, S. – Inkson, K. (2010): Neoliberalism and knowledge interests in boundaryless careers discourse. Work, Employment and Society. Vol. 14 No. 2. pp. 661-679.
201. Rudnák, I. (2009): A kiválasztás szempontjai – vizsgálat a Magyarországon működő nagyvállalatok nemzetközi menedzserei körében. Humánpolitikai Szemle 2009/6.sz. pp. 4-16.
202. Rudnák I. – Garamvölgyi J. (2016): Correlations between intercultural competence, cultural intelligence and culture shock. In: K. Takácsné György (szerk.): Innovációs kihívások és lehetőségek 2014-2020 között: XV. Nemzetközi Tudományos Napok. pp. 485-494.
203. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv. Budapest: Alinea Kiadó.
204. Schäffer, B. (2015): A legifjabb titánok, Book Kiadó, 175 p.
205. Schein, E. H. (1974): Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates. Technical Report, No. 1., Organization Studies Group, Sloan School of Management
206. Schein, E. H. (1978): Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison-Wesley, Reading, MA, 276. p.
207. Schein, E. H. – Van Maanen, J. (2016): Career anchors and job/role planning: Tools for career and talent management. Organizational Dynamics, 45. évf. pp. 165–173. doi:10.1016/j.orgdyn.2016.07.002

208. Schneider, S. - Powley, E. (1984): Changing images: The case of AT&T, INSEAD case series.
209. Schneider, S.C. – Barsoux, J. (2003): Managing across cultures. 2nd Edition. Pearson Education.
210. Segers, J. – Inceoglu, I. (2012): Exploring supportive and developmental career management through business strategies and coaching. Human resource management, 51. évf. 1. sz. pp. 99-120.
211. Simai M. (2008): A világgazdaság a XXI. század forgatagában. Akadémiai Kiadó, Budapest. pp. 11−361.
212. Sims, R. R. (2006): Human Resource Development Today and Tomorrow. IAP, 353. p.
213. Sipos, N. – Kuráth, G. – Gyarmatiné, B. E. (2020): A frissdiplomások kompetenciái és a bérek kapcsolata. A kompetenciafejlesztés lehetőségei a felsőoktatásban. *Közgazdasági Szemle,* LXVII. évf. 1130-1153. DOI : http://dx.doi.org/10.18414/KSZ .2020.11.1130
214. Sonntag, K. – Schäfer–Rauser, U. (1993): Selbsteinschätz-ung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. Zeitschrift für Arbeits – und Organisationspsychologie, 37 (4), 163-171.
215. Sousa, B. – Ferreira, J. J. M. – Jayantilal, S. – Dabic, M. (2024): Global talent management – talents, mobility and global experiences – a systematic literature review. In Journal of Global Mobility: The Home of Expatriate Management Research (Vol. 12, Issue 3, pp. 444–501). Emerald. https://doi.org/10.1108/jgm-03-2023-0018
216. Spencer, L. M. – Spencer, S. M. (1996): Jéghegy modell, In: Mohácsi G.: Kompetencia-modell nemzetközi környezetben 1-2. rész. Humánpolitikai Szemle 1996/11-12. szám, 3-11. és 3-15. p.
217. Stahl, G. K. – Caligiuri, P. M. (2005): The Effectiveness of Expatriate Coping Strategies: The Moderating Role of Cultural Distance, Position Level, and Time on the International Assignment. Journal of Applied Psychology. 90. évf. 4. sz. pp. 603-615. DOI:10.1037/0021-9010.90.4.603
218. Sturges, J. – Conway, N. – Liefooghe, A. (2010): Organizational Support, Individual Attributes, and the Practice of Career Self-management Behavior. Group & Organization Management, 35. évf. pp. 108–141.
219. Strauss, K. – Griffin, M. A. – Parker, S. K. (2012): Future work selves: How salient hoped-for identities motivate proactive career behaviors. Journal of Applied Psychology, 97. évf. 3. sz. pp. 580–598. https://doi.org/10.1037/a0026423
220. Suprayitno, D. (2024): Assessing the Effect of Compensation Packages, Work-Life Balance Policies, and Career Development Opportunities on Employee Retention: A Case Study of MSME Employee. International Journal of Business, Law, and Education, 5(2), 1592 - 1561. https://doi.org/10.56442/ijble.v5i2.609
221. Szabó, M. – Berde, Cs. (2007): Esélyegyenlőség az emberi erőforrás menedzsmentben. In: EsélyEgyenlőségi Emberi Erőforrás Menedzsment (Szerk.: Berde Cs. - Dajnoki K), Debreceni Campus Kht., Debrecen, 2007. pp.24-38.
222. Szabó K. – Tanyik G. E. – Csernák J. (2017): Az Y Generáció és a nemzetközi kiküldetések. Acta Carolus Robertus, 2017. 7. (2). pp. 181-202.
223. Szabó, F. – Kovács, S. - Szűcs, E. (2016): Mérnökhallgatók kompetenciafelmérése a DE műszaki karon. Műszaki Tudományos Közlemények (HU) 5pp. 373-376. 4 p.
224. Szabó-Bálint, B. (2018): A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. Vezetéstudomány/Budapest Management Review. Vol. XLIX. No. 10. pp. 85-92.
225. Szabó-Bálint, B. (2020): Szervezeti karrierfejlesztés és eszközei a 21. században. Pécsi Tudományegyetem, Közgazdaságtudományi Kar, Gazdálkodástani Doktori Iskola. Disszertáció benyújtása: 2020., Védés: 2021., Megjelenés: 2021.
226. Szabó-Szentgróti, G. – Gelencsér, M. – Szabó-Szentgróti, E. – Berke, Sz. (2019): Generációs hatás a munkahelyi konfliktusokban. Vezetéstudomány - Budapest

Management Review, 50 (4). pp. 77-88. DOI https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2019.04.08
227. Szántó, G. (2021): Az üvegplafon egy önbeteljesítő jóslat?! – Karrierlehetőségek vizsgálata női munkavállalók körében. Régiókutatás Szemle, VI. évf. 2. sz. DOI: 10.30716/RSZ/21/2/10
228. Szondi, R. (2018): Karriertervezés és kompetenciák vizsgálata egyetemisták körében. *METSZETEK*, 7. (4) 34-45. DOI: 10.18392/metsz/2018/4/3
229. Szondi, R. (2019): Egyetemisták külföldi munkavállalással kapcsolatos attitűdje. *Taylor Gazdálkodás -és Szervezéstudományi Folyóirat*, 2019/2. szám (36) 92-100.
230. Szondi, R. (2020a): A globális karrierben rejlő lehetőségek. In: Balogh, Gábor; László, Gyula; Sipos, Norbert (szerk.) Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia, 2020 Pécs, Magyarország : Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet (2020) 819 p. pp. 388-402.
231. Szondi, R. (2020b): A globális karriermenedzsment funkciói. Metszetek - Társadalomtudományi Folyóirat 9 : 1 pp. 49-64. DOI 10.18392/metsz/2020/1/3
232. Szondi, R. – Gergely, É. (2021): A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok 16 : 1-2 pp. 91-101.
233. Szűcs, E. (2018): Menedzsment rendszerek felépítése, története. In: Szűcs Edit, Menyhárt József (szerk.): Minőségbiztosítás, az elmélet és ami mögötte van. pp.170, 10-13p. ISBN 978-963-490-037-5
234. Takács, S. – Németh, M. – Juhászné Klér, A. – Toarniczky, A. (2017): Az egyetem melletti munkavégzés segítő és gátló tényezői diákszemmel. Vezetéstudomány XLVIII. évf. 3. sz., 39-55.
235. Tams, S.–Marshall, J. (2011): Responsible careers: Systemic reflexivity in shifting landscapes. Human Relations, 64, 1, 109-131
236. Tari, A. (2010): Y generáció, Budapest: Jaffa Kiadó, 298 p.
237. Taylor, F. W.(1911): The Principles of Scientific Management. Harper and Brothers. New York.
238. Tóthné Téglás, T. – Hlédik, E. (2019): Munkáltatói kompetenciaelvárások vizsgálata piaci környezetben. *Competitio,* XVIII. 1-2. 75-107.
239. Török, I. (2018): Gondolatok a felsőoktatás (saját) feladatairól. *Köz-Gazdaság,* 13. (4) 199–213. DOI: 10.14267/RETP2018.04.10
240. Trost, A. (2020): Human Resources Startegies – Balancing Stability and Agility on Times of Digitalization. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30592-5
241. Ulrich, D., – Beatty, D. (2001): From partners to players: extending the HR playing field. Human Resource Management, 40(4), 293-307. 295.
242. Ulrich, D. – Brockbank, W. – Johnson, D. – Sandholtz K. – Younger, K. (2008): HR Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business. Society For Human Resource Management
243. Van der Heijden, J. A. V. – van Engen, M. L. – Paauwe, J. (2009): Expatriate career support: predicting expatriate turnover and performance. The International Journal of Human Resource Management. 20. évf. 4. sz. pp. 831-845. DOI: 10.1080/09585190902770745
244. Van Maanen, J. (1977): Experiencing organization: Notes on the meaning of careers and socialization. In: Van Maanen, J. (ed.): Organizational careers: some new perspectives. Wiley, New York, pp. 15–45.
245. Velasco, M. S. (2014): Do higher education institutions make a difference in competence development? A model of competence production at university. *Higher Education,* 68. (4) 503–523. https://doi.org/10.1007/s10734-014-9725-1.
246. Veresné Somosi, M. (2011): Alapvető képesség: a szervezeti és egyéni képesség fejlesztése. Magyar Minőség, 2010-2011/5., pp. 11-20.

247. Veresné Somosi, M. (2017): A szervezeti képességépítés néhány sajátossága. Taylor Gazdálkodás- és szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. IX.évf. 2. sz. No. 28. pp. 152-160.
248. Wang, Y. – Jiang, S. – Wu, C. – Cai, X. – Wang, F. (2022): Impact of the Global Megatrends, COVID-19, and Digital Economy on Professional Career Management Transformation in Asian Countries. Sustainability, 14 (17), 10981. https://doi.org/10.3390/su141710981
249. Watts, A. G. (2006): Career development learning and employability. Learning and Employability Series Two, The Higher Education Academy.
250. Weber, M. (1947): The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press, 450. p.
251. Whyte, W. (1956): The Organization Man, New York: Simon and Schuster, 429. p.

SAJÁT PUBLIKÁCIÓK JEGYZÉKE

DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

Nyilvántartási szám: DEENK/448/2024.PL
Tárgy: PhD Publikációs Lista

Jelölt: Szondi Réka
Doktori Iskola: Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola
MTMT azonosító: 10061752

A PhD értekezés alapjául szolgáló közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (9)

1. **Szondi, R.**, Gergely, É.: A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok. 16* (1-2), 91-101, 2021. ISSN: 1788-7593. DOI: https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.91-101
2. Dajnoki, K., **Szondi, R.**, Filep, R.: The role of career and knowledge management in retention. *Studia Mundi - Economica. 8* (1), 65-76, 2021. EISSN: 2415-9395.
3. **Szondi, R.**: A globális karriermenedzsment funkciói. *Metszetek. 9* (1), 49-64, 2020. EISSN: 2063-6415. DOI: http://dx.doi.org/10.18392/metsz/2020/1/3
4. **Szondi, R.**: Egyetemisták külföldi munkavállalással kapcsolatos attitűdje. *Taylor. 2*, 92-100, 2019. ISSN: 2064-4361.
5. **Szondi, R.**: Examination of evaluating career and assignments among university graduates. *The Annals of the University of Oradea, Economic Sciences. 28* (1), 359-370, 2019. ISSN: 1222-569X.
6. **Szondi, R.**, Gergely, É.: Karriertervezés és megtartás: Nagyvállalatok gyakorlatai az IT szektorban. *Taylor. 1*, 107-115, 2019. ISSN: 2064-4361.
7. **Szondi, R.**: A globális karrier vizsgálatának lehetősége. *International Journal of Engineering and Management Sciences. 3* (4), 115-124, 2018. EISSN: 2498-700X. DOI: http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2018.4.11.
8. **Szondi, R.**: Karriertervezés és kompetenciák vizsgálata egyetemisták körében. *Metszetek. 7* (4), 34-45, 2018. EISSN: 2063-6415. DOI: http://dx.doi.org/10.18392/metsz/2018/04/03
9. **Szondi, R.**: Karriertervezés vizsgálata a Debreceni Egyetemen. *Köztes-Európa. 9* (1-2), 169-176, 2017. ISSN: 2064-437X.

DEBRECENI EGYETEM Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

Konferenciaközlemények (1)

10. **Szondi, R.**: A globális karrierben rejlő lehetőségek.
In: Farkas Ferenc II. Nemzetközi Tudományos Konferencia 2020. Szerk.: Balogh Gábor, László Gyula, Sipos Norbert, Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Pécs, 388-402, 2020. ISBN: 9789634295860

További közlemények

Folyóiratcikkek, tanulmányok (9)

11. Gergely, É., Szántó, G., **Szondi, R.**: A tehetségmenedzsment nyomában.
In: Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére : tanulmánykötet. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Boros József, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Debrecen, 133-144, 2022. ISBN: 9789634904502

12. **Szondi, R.**, Héder, M., Filep, R., Fenyves, L.: Emlékek az egykori 107-es szoba lakóinak tollából.
In: Tanulmányok Berde Csaba tiszteletére : tanulmánykötet. Szerk.: Dajnoki Krisztina, Boros József, Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet, Debrecen, 44-48, 2022. ISBN: 9789634904502

13. Ferencz, V., **Szondi, R.**: Mentorprogram egy pénzügyi szervezetnél.
Gazdálkodástudományi közlemények. 9 (1), 33-40, 2021. ISSN: 2061-2443.

14. **Szondi, R.**, Gergely, É.: The complexity of performance appraisal interviews.
Acta Oeconomica Universitatis Selye. 10 (1), 68-83, 2021. ISSN: 1338-6581.

15. **Szondi, R.**, Gergely, É.: Disincentive factors in organisational knowledge transfer.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 29 (1), 425-438, 2020. ISSN: 1222-569X.

16. **Szondi, R.**, Héder, M.: Knowledge transfer as a condition of employee dedication.
The Annals of the University of Oradea. Economic Sciences. 29 (1), 122-132, 2020. ISSN: 1222-569X.

17. **Szondi, R.**: Tudásmenedzsment eszközök alkalmazásához társított attitűdök.
Acta Carolus Robertus. 10 (2), 171-187, 2020. ISSN: 2062-8269.
DOI: http://dx.doi.org/10.33032/acr.2484

18. **Szondi, R.**, Gergely, É.: A teljesítményértékelés és a mentorálás szerepe egy gyakornoki programban.
Taylor. 1, 139-148, 2018. ISSN: 2064-4361.

DEBRECENI EGYETEM Egyetemi és Nemzeti Könyvtár

DEBRECENI EGYETEM
EGYETEMI ÉS NEMZETI KÖNYVTÁR
H-4002 Debrecen, Egyetem tér 1, Pf.: 400
Tel.: 52/410-443, e-mail: publikaciok@lib.unideb.hu

19. **Szondi, R.**, Gergely, É.: Egy gyakornoki program kiválasztási és beillesztési folyamatának vizsgálata = Evaluation of a trainee program's selection and induction.
International Journal of Engineering and Management Sciences. 2 (4), 502-511, 2017.
EISSN: 2498-700X.
DOI: http://dx.doi.org/10.21791/IJEMS.2017.4.40.

A DEENK a Jelölt által az iDEa Tudóstérbe feltöltött adatok bibliográfiai és tudománymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2024.08.29.

TÁBLÁZATJEGYZÉK

1. táblázat: A kutatás főbb lépéseinek meghatározása 5
2. táblázat: A TAYLOR által megalkotott vezetői funkciók és a FAYOL-i vezetési feladatok 9
3. táblázat: A karrier régi és új felfogása 15
4. táblázat: A különböző karrierutak és karriermodellek 16
5. táblázat: A szervezeti karrier típusainak összehasonlítása 19
6. táblázat: Karriertervezés és Karriermenedzsment eszközök 26
7. táblázat: Gyakori karriermenedzsment eszközök a kutatások mentén 27
8. táblázat: Kompetenciák csoportosítása a SONNTAG & SCHÄFER-RAUSER (1993) modell alapján 30
9. táblázat: Vállalkozások foglalkoztatottainak megoszlása létszámkategória és régió szerint 48
10. táblázat: A vállalati oldal kérdőíves felmérésnek háttérváltozói 49
11. táblázat: A hallgatói felmérések háttérváltozói 51
12. táblázat: A hallgatók szakonkénti megoszlása a hallgatói lekérdezésekben 52
13. táblázat: A kérdőív skálás kérdéseinek megbízhatósága 54
14. táblázat: A kérdőívek elemzése során alkalmazott statisztikai mutatók 55
15. táblázat: HR tevékenységek közti rangkorrelációs kapcsolat 57
16. táblázat: HR funkciók megjelenése HR szervezeti létszámtól függően 59
17. táblázat: A kiemelt HR funkciók átlag értékei 60
18. táblázat: A karrierhez kötődő eszközök átlag, szórás és relatív szórás értékei 60
19. táblázat: Munkaerőhiány és a karriereszközök kapcsolata 62
20. táblázat: Munkaerőhiány és a karriermenedzsment rendszer meglétének kapcsolata 63
21. táblázat: Munkaerőhiány okozta nehézségek a vizsgált szervezetekben 63
22. táblázat: Munkaerőhiány okozta nehézségek közti kapcsolat 64
23. táblázat: A karrierhez köthető eszközök közti rangkorrelációs kapcsolat 65
24. táblázat: A karriertervezési célok közti korrelációs összefüggések 67
25. táblázat: Legjelentősebb HR funkciók a válaszadók szerint 68
26. táblázat: HR funkciók és karrierhez köthető eszközök közti rangkorrelációs kapcsolat ... 69
27. táblázat: Kiküldetéshez társított kompetenciák értékelése kiküldetési lehetőségek alapján 70
28. táblázat: Kiküldetéshez társított sikeres megvalósítást befolyásoló eszközök értékelése kiküldetési lehetőség alapján 71
29. táblázat: Kiküldetéshez társított motivációs eszközök értékelése kiküldetési lehetőség alapján 73

30. táblázat: A kiküldetést befolyásoló motivációs eszközök rangátlagainak szignifikanciája 74
31. táblázat: Motivációs tényezők szignifikancia szintje két elemű háttérváltozó esetén 74
32. táblázat: Kiküldetés sikerességet befolyásoló kompetenciák értékelése 75
33. táblázat: Kompetenciák közötti összefüggések 76
34. táblázat: Kiküldetést befolyásoló tényezők átlag, szórás és relatív szórás értéke 77
35. táblázat: Kiküldetés sikerességét befolyásoló tényezők közti rangkorrelációk 78
36. táblázat: Kiküldetésre motiváló tényezők jelentőségének értékelése 80
37. táblázat: Motivációs tényezők közötti rangkorrelációs kapcsolatok 81
38. táblázat: Jövőbeli munkahelyi elképzelések 2018-ban és 2022-ben 82
39. táblázat: Kiküldetési hajlandóság 2018-ban és 2022-ben 82
40. táblázat: A külföldi kiküldetés vonzereje 2018-ban és 2022-ben 83
41. táblázat: Kiküldetés sikerességét meghatározó kompetenciák hallgatói értékelése 83
42. táblázat: A kiküldetést befolyásoló tényezők 2018-ban és 2022-ben 84
43. táblázat: A DE–GTK és az ME–GTK képzési és kimeneti kompetenciáinak csoportosítása 86
44. táblázat: A kutatási kérdések és a hipotézisek összefoglalása, kiegészítve a vizsgálati módszerekkel és az eredményekkel 88

ÁBRAJEGYZÉK

1. ábra: A humán erőforrás menedzsment területei 11
2. ábra: A hagyományos humánerőforrás funkciók fejlődése 12
3. ábra: A karriergondozás funkciórendszere 22
4. ábra: A karrierfejlesztés megjelenése és kapcsolata a HR funkciók esetében 24
5. ábra: Szervezeti karriermenedzsment eszközök és a globális karrier kapcsolata 41
6. ábra: Globális karriermenedzsment funkciók 42
7. ábra: A vizsgálatok célcsoportja és az alkalmazott módszerek 46

MELLÉKLETEK

1.számú melléklet

HR vezetői/szakértői kérdőív

Kedves Kitöltő!

Szondi Réka vagyok, a Debreceni Egyetem Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola PhD hallgatója. Doktori dolgozatom témája: A globális karrier követelményeinek és feltételrendszerének vizsgálata. A kérdőív kitöltése 15 percet vesz igénybe. A kérdőív kitöltése önkéntes és anonim, a kapott adatokat összesítve elemzem.

Kérem, segítse a kutatásomat az alábbi kérdőív kitöltésével!

Segítségét előre is köszönöm!

1. Rendelkezik-e az Önök vállalata HR osztállyal?

☐ Igen

☐ Nem (→ 3.kérdés)

2. Ha rendelkezik az Önök vállalata HR osztállyal, jelölje meg, hogy hány fő dolgozik ezen a területen? *nem kötelező

☐ 1-3 fő

☐ 4-6 fő

☐ 7-9 fő

☐ 10 fő vagy annál több

3. Kérem jelölje, hogy a felsorolt HR-hez köthető tevékenységek milyen jelentőséggel jelennek meg az Önök szervezeti működésében! (1- rendkívül alacsony jelentőségű, 6 – nagyon magas jelentőségű)

	Tevékenységek	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Egyáltalán nem alkalmazzuk**
1.	Létszámtervezés							
2.	Toborzás, kiválasztás							
3.	Beillesztés, mentorálás							
4.	Teljesítményértékelés, teljesítménymenedzsment							
5.	Motiváció, ösztönzésmenedzsment							

6.	Megtartásmenedzsment							
7.	Generációmenedzsment							
8.	Képzés, fejlesztés							
9.	Karriertervezés, karriermenedzsment							
10.	Tehetséggondozás, tehetségmenedzsment							
11.	Tudásátadás, tudásmenedzsment							
12.	Kompetenciamenedzsment							
13.	Munkakörök kialakítása (munkakörelemzés, -tervezés, -értékelés)							
14.	Munkaélménymenedzsment							
15.	Munka-magánélet egyensúly megteremtése							
16.	Munkavédelem							
17.	Egészségmegőrzés							
18.	Munkaügyi kapcsolatok rendszere							
19.	HR branding, Employer branding							
20.	Esélyegyenlőségi emberi erőforrás menedzsment							
21.	Well-being, mentálhigiéné							
22.	HR controlling							

4. Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e munkaerőhiány?

☐ Igen

☐ Nem

☐ Talán, nem tudom megállapítani

5. Amennyiben tapasztalható munkaerőhiány, hogyan értékelné, mely területeken, milyen mértékben jelent nehézséget a szervezetük szempontjából? (1 – nagyon nagy nehézséget jelent, 6 – minimálisan jelent nehézséget) *nem kötelező

	Eszközök	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Nem tudom megítélni**
1.	Versenyképesség és termelékenység megőrzése							
2.	Ügyfélkiszolgálás képességének csökkenése							

3.	Alacsonyabb dolgozói elkötelezettség							
4.	Magasabb bérköltség							
5.	Csökkenő kreativitás és innovációs képesség							
6.	Magasabb dolgozói fluktuáció							

6. Működik az Önök vállalatánál karriermenedzsment rendszer?

☐ igen

☐ nem

☐ folyamatban a kialakítása

☐ formális nincs, de segítik a karriertervezést

7. Kérem jelölje az alábbi karrierhez köthető eszközök hatékonyságát az Önök vállalatánál!

(1-egyáltalán nem működik hatékonyan; 6-teljes mértékben hatékonyan működik)

	Eszközök	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**Nem alkalmazzuk**
1.	Belső álláslehetőségek hirdetése							
2.	Formális képzések a karrierfejlesztés részeként							
3.	Teljesítményértékelés a karriertervezés alapjaként							
4.	Karrierkonzultáció a vezetővel							
5.	Karrierkonzultáció a HR-es kollégával							
6.	Horizontális mozgás szervezeten belül a tapasztalatok gyűjtéséhez							
7.	Utánpótlás-tervezés							
8.	Mentoring							
9.	Kettős karrierutak (vezetői és szakmai)							
10.	Az alkalmazottak bevonása a döntésekbe							
11.	Személyes fejlesztési tervek							
12.	Projektek a tanulás ösztönzésére							
13.	Munkavégzés közbeni képzések (on-the-job)							
14.	Coaching							
15.	Tehetségprogramok							
16.	Tervezett munkaköri rotáció							

17.	Formális karriertervek							
18.	Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések							
19.	Fejlesztő Központ (DC)							
20.	Egyéb:_____							

8. Kérem jelölje, a karriertervezés céljait fontosság alapján az Önök vállalatánál!
(1-egyáltalán nem fontos cél; 6-teljes mértékben fontos cél)

	Karriertervezés lehetséges céljai	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.	**Potenciális munkavállalók vállalathoz vonzása**						
2.	**Munkavállalók megtartása, lojalitás növelése**						
3.	**Munkavállalók elkötelezetté (munka és szervezet iránt) tétele**						
4.	**Kompetenciafejlesztés**						
5.	**Tudásbővítés**						
6.	**Utánpótlás tervezés**						
7.	**Nagyobb felelősség biztosítása a munkavállalónak**						
8.	**A munkavállalói motiváció fenntartása**						
9.	**Munkavállalói önismeret fejlesztése a visszajelzések által**						
10.	**Vezető és alkalmazott közötti kommunikáció erősítése és bizalom növelése**						
11.	**Hosszútávú teljesítmény növelése**						
12.	**Vezetői utánpótlási rendszer segítése**						
13.	**Munkavállalói elégedettség biztosítása**						
14.	**Fluktuáció csökkentése**						
15.	**Szervezeti és egyéni célok összehangolása**						
16.	**Egyéb: _____**						

9. Új munkavállaló kiválasztása esetén előnyt jelent, ha van külföldi munkatapasztalata?

☐ igen

☐ nem

A kérdőívben leírt nemzetközi kiküldetés alatt az alábbiakat értem: A vállalat a munkavállalót egy másik országba, munkavégzés és tudásgyarapítás céljából adott időtartamra áthelyezi.

10. Van lehetőség az Önök vállalatánál a nemzetközi kiküldetésre?

☐ igen

☐ nem

☐ jelenleg nem

11. Aktívan foglalkozik a kiküldöttekkel, expatokkal (expatriótákkal) a munkája során?

☐ Igen, a munkaköröm része

☐ Igen, de kismértékben

☐ Nem, de foglalkoztam vele már a munkám során

☐ Nem, egyáltalán nem

12. Értékelje véleménye szerint az alábbi kompetenciákat az 1-től 6-ig terjedő skálán az oszlopokba írt értékelési szempontok szerint a külföldi kiküldetések vonatkozásában!
(1 - egyáltalán nem szükséges, 6 – teljes mértékben szükséges)

Kompetenciák		**Az ÖN megítélése szerint milyen mértékben szükségesek a kiküldetésekhez az alábbiak?**					
		1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.	**Kapcsolatteremtő készség**						
2.	**Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete**						
3.	**Kulturális kíváncsiság**						
4.	**Bizonytalanság toleranciája**						
5.	**Komplex problémamegoldó készség**						
6.	**Rugalmasság**						
7.	**Kreativitás**						
8.	**Érzelmi intelligencia**						
9.	**Magabiztosság**						
10.	**Kritikus szemléletmód**						
11.	**Felelősségtudat**						
12.	**Türelem és tisztelet**						
13.	**Más ország kultúráinak elfogadása**						
14.	**Hibából való tanulás**						

15.	**Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye**						
16.	**Egyéb:_____**						

13. Egy olyan vállalatnál, ahol van kiküldetés, mekkora a jelentősége az alábbi tényezőknek a sikeres kiküldetés folyamata szempontjából? Értékelje a tényezőket! (1- rendkívül alacsony jelentőségű, 6 – nagyon magas jelentőségű) (Ha Önöknél van kiküldetés, akkor a saját gyakorlatuk alapján!)

	Tényezők	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.	**Mentor támogatása kiküldetés előtt**						
2.	**Nyelvi készségek fejlesztésében adott segítség**						
3.	**A kiküldött számára megfelelő mennyiségű információ áll rendelkezésre a kiküldetési folyamatról**						
4.	**Ismeretek a fogadó szervezeti kultúráról**						
5.	**Megfelelő tudás a másik ország kultúrájáról**						
6.	**Munka-magénélet egyensúlyának megtartásához adott segítség**						
7.	**Anyagi támogatás a kiküldetés során (fizetésen kívüli kedvezmények, juttatások)**						
8.	**Mentor támogatása a kiküldetés alatt**						
9.	**Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére**						
10.	**A kiküldött kihívásokkal való szembesülése**						
11.	**Probléma esetén a kiküldött tud kihez fordulni**						
12.	**Gondosan felkészülnek a kiküldött fogadására**						
13.	**Munkaidő utáni programok biztosítása a kiküldöttnek a fogadó országban (kikapcsolódás, társasági élet, pihenés)**						
14.	**Egyéb: _____**						

14. Értékelje az alábbi tényezőket aszerint, hogy mennyire lehetnek motiválóak a kiküldetés előtt álló munkavállalóknál egy olyan vállalatnál, ahol lehetőség van a

kiküldetésre! (1-es jelentése: egyáltalán nem motiváló, 6-os jelentése: jelentősen motiváló hatású) (Ha Önöknél van kiküldetés, akkor a saját tapasztalatuk alapján!)

	Tényezők	1	2	3	4	5	6
1.	**Anyagi juttatások, emelkedő munkabér**						
2.	**Nyelvismeret magasabb szintre emelése**						
3.	**Szakmai fejlődési lehetőség**						
4.	**Lehetőség a személyiség fejlődésére**						
5.	**Szakmai elismerés, hierarchiában való előrelépés, tekintély**						
6.	**Más országok kultúráinak megismerése**						
7.	**Egyéb: _____**						

Azonosító adatok: (Kérem segítse kutatásom a pontos kitöltésével!)

15. Nem: ☐ Nő ☐ Férfi

16. Életkor:

- ☐ 21 éves vagy azon aluli
- ☐ 22-31 év
- ☐ 32-41 év
- ☐ 42-51 év
- ☐ 52 éves vagy azon felüli

17. Kérem, jelölje a legmagasabb iskolai végzettségét!

- ☐ Érettségi
- ☐ OKJ felsőfokú képzés
- ☐ BA/BSc diploma
- ☐ MA/MSc oklevél
- ☐ PhD fokozat
- ☐ egyéb: _____

18. Mióta dolgozik a jelenlegi munkahelyén?

- ☐ Kevesebb mint egy éve
- ☐ 1-3 éve
- ☐ 4-6 éve
- ☐ 7 éve vagy régebben

19. Rendelkezik-e külföldi munkatapasztalattal ?

- ☐ igen, korábbi munkahelyem által
- ☐ igen, a jelenlegi munkahelyem által
- ☐ nem, és nem is szeretnék
- ☐ nem, de szeretnék

20. Kérem, jelölje beosztását!

- ☐ Tulajdonos
- ☐ Cégvezető/Ügyvezető
- ☐ HR vezető
- ☐ HR-es, HR osztályon dolgozó
- ☐ Szellemi foglalkozású beosztott
- ☐ Egyéb: …….

21.Kérem jelölje a vállalat székhelyét a felsorolt megyék között! (legördülő választás)

- ☐ Bács-Kiskun megye
- ☐ Baranya megye
- ☐ Békés megye
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén megye
- ☐ Csongrád-Csanád megye
- ☐ Fejér megye
- ☐ Győr-Moson-Sopron megye
- ☐ Hajdú-Bihar megye
- ☐ Heves megye
- ☐ Jász-Nagykun-Szolnok megye
- ☐ Komárom-Esztergom megye
- ☐ Nógrád megye
- ☐ Pest megye
- ☐ Somogy megye
- ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- ☐ Tolna megye
- ☐ Vas megye
- ☐ Veszprém megye
- ☐ Zala megye

22. Kérem jelölje a vállalat telephelyét a felsorolt megyék mentén! (több opciós, jelölőnégyzet)

- ☐ Bács-Kiskun megye
- ☐ Baranya megye
- ☐ Békés megye
- ☐ Borsod-Abaúj-Zemplén megye
- ☐ Csongrád-Csanád megye
- ☐ Fejér megye
- ☐ Győr-Moson-Sopron megye
- ☐ Hajdú-Bihar megye
- ☐ Heves megye
- ☐ Jász-Nagykun-Szolnok megye
- ☐ Komárom-Esztergom megye
- ☐ Nógrád megye
- ☐ Pest megye
- ☐ Somogy megye
- ☐ Szabolcs-Szatmár-Bereg megye
- ☐ Tolna megye
- ☐ Vas megye
- ☐ Veszprém megye
- ☐ Zala megye

23. Kérem, jelölje a fő tevékenységi kört, amelyben a vállalat dolgozik!

- ☐ Mezőgazdaság, vadászat, erdészet, halászat, bányászat és kőfejtés
- ☐ Élelmiszer, ital, textil-, fa és papír-, kőolaj-, és kapcsolódó termékek gyártása
- ☐ Vegyi, gyógyszer, és gyógyászati vegyi termékek gyártása
- ☐ Fémalapanyag és fémfeldolgozási termékek, műanyag és egyéb nem fém termékek gyártása
- ☐ Számítógép, elektronikai termékek, elektromos berendezések gyártása
- ☐ Gépek és berendezések gyártása
- ☐ Járműgyártás
- ☐ Egyéb feldolgozóipar
- ☐ Villamos energia-, gáz-, gőz- és vízellátás, hulladékgazdálkodás
- ☐ Építőipar
- ☐ Nagy- és kiskereskedelem

☐ Szállítás és raktározás

☐ Szálláshely-szolgáltatás, könyvkiadás, műsorszórás

☐ Távközlési, informatikai és egyéb információs szolgáltatások

☐ Pénzügyi, biztosítási tevékenység

☐ Számviteli, gazdálkodási, építészeti, mérnöki, tudományos kutatás, és az egyéb adminisztratív és szolgáltatást támogató tevékenységek

☐ Közigazgatás és kötelező társadalombiztosítás

☐ Oktatás

☐ Humán-egészségügyi szolgáltatások, a bentlakásos ellátás, szociális ellátás

☐ Egyéb iparág és szolgáltatás

24. Kérem, jelölje a tulajdonosi struktúrát!

☐ Magyar tulajdonban lévő

☐ Külföldi tulajdonban lévő

☐ Vegyes tulajdonban lévő

25. Multinacionális a vállalat?

☐ Igen

☐ Nem

26. Kérem jelölje be a vállalat méretét a munkavállalók száma alapján!

☐ Mikrovállalkozás (1-9 főig)

☐ Kisvállalkozás (10-49 főig)

☐ Középvállalkozás (50-249 főig)

☐ Nagyvállalat (250 főtől)

27. A vállalat neve: (Nem kötelező megadni!)

_____

Szeretné a kutatás eredményeit megkapni a vizsgálat lezárása után?

☐ Igen

☐ Nem

Amennyiben igényt tart a kapott eredményekre, kérem adja meg az email címét!

_____

Ha bármilyen észrevétele, hozzáfűznivalója van a kutatásomhoz, kérem írja le vagy vegye fel velem a kapcsolatot e-mailben! (szondi.reka@econ.unideb.com)

Köszönöm a kitöltést!

2.számú Melléklet

Kedves Kitöltő!

Köszönöm, hogy a kérdőív kitöltésével támogatja a kutatást!

Szondi Réka, PhD hallgató

A következőkben nemzetközi kiküldetéssel kapcsolatos kérdések következnek.

Nemzetközi kiküldetés: A vállalat a munkavállalót egy másik országba, munkavégzés és tudásgyarapítás céljából 1-3 év időtartamra áthelyezi.

1. A későbbiekben vállalna a munkahelye által nemzetközi kiküldetést?

☐ igen, akár munkatapasztalat nélkül

☐ igen, de csak munkatapasztalat után

☐ nem

2.Felkeltené az érdeklődését egy olyan vállalat, amely beépíti a karriermenedzsmentjébe a nemzetközi munkatapasztalat megszerzésének lehetőségét? (Jelölje X jellel a skálán! 1-es jelentése egyáltalán nem vonzó számomra, 6-os jelentése nagyon vonzó számomra)

1.	2.	3.	4.	5.	6.

3. Értékelje az alábbi kompetenciákat az 1-től 6-ig terjedő skálán aszerint, hogy mennyire lényegesek egy külföldi kiküldetés esetében! (1 - egyáltalán nem lényeges, 6 – nagyon lényeges)

		1	2	3	4	5	6
1.	Kapcsolatteremtő készség (segít a fogadó ország társadalmi életébe való beépülésben)						
2.	Nyelvi készség, idegen nyelvek ismerete						
3.	Kulturális kíváncsiság (a külföldi munkavégzés motivációja)						
4.	Bizonytalanság toleranciája (cselekvés kevés, vagy megbízhatatlan információk hiányában)						
5.	Komplex problémamegoldó készség						
6.	Rugalmasság						
7.	Kreativitás						
8.	Érzelmi intelligencia						

9.	Magabiztosság						
10.	Kritikus szemléletmód						
11.	Felelősségtudat						
12.	Türelem és tisztelet						
13.	Más ország kultúráinak elfogadása						
14.	Hibából való tanulás						
15.	Tanulás és teljesítmény fejlesztésének igénye						
16.	Egyéb:						

4. Amennyiben elvállalna egy külföldi kiküldetést, az alábbi tényezők mennyire befolyásolnák választását? Jelölje X jellel minden sorban a skálán! (1-es jelentése egyáltalán nem befolyásolná, 6-os jelentése nagyon befolyásolná)

	Tényezők	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**6.**
1.	Anyagi juttatások, emelkedő munkabér						
2.	Nyelvismeret magasabb szintre emelése						
3.	Támogatás, hogy a család is külföldre tarthasson a kiküldetés idejére						
4.	Szakmai fejlődési lehetőség						
5.	Lehetőség a személyiség fejlődésére						
6.	Külföldi munkatapasztalat szerzése						
7.	Mentor jelenléte a kiküldetés folyamatában						
8.	Elismerés						
9.	Hierarchiában való előrelépés, tekintély						
10.	Kihívásokkal való szembesülés						
11.	Más országok kultúráinak megismerése						
12.	Egyéb tényező:						

5. Kérem jelölje, hol képzeli el a munkahelyét 5 évvel a végzést követően?

(X jellel jelölje! Több válasz is lehetséges!)

1.	**Állami szektorban, közszférában**	
2.	**Kis-és középvállalkozásban (KKV szektor)**	
3.	**Nagyvállalatnál (250-nél több alkalmazott)**	
4.	**Nemzetközi színtéren tevékenykedő nagyvállalatnál**	
5.	**Nonprofit szervezetnél**	
6.	**Egyetemen/Kutatóintézetben**	
7.	**Saját vállalkozásban**	

8.	**Egyéb/Nem tudom még :**	

Azonosító adatok: (Kérem segítse kutatásom a pontos kitöltésével!)

6. Nem: Nő ☐ Férfi ☐

7. Életkor: _____ **év**

8. Jelölje azt a településtípust, amely jellemzi az állandó lakhelyét!

☐ főváros
☐ megyeszékhely
☐ város
☐ falu, tanya, község
☐ egyéb:_____

9. Kérem, írja le az Ön által hallgatott szak pontos megnevezését!

_____

10. A képzés típusát tekintve melyik jellemző Önre?

☐ BA/BSc III.
☐ MA/MSc
☐ egyéb: _____

11.Hogyan értékelné jelenlegi nyelvtudását (akár nyelvvizsgától függetlenül)?

☐ Felsőszintű
☐ Középszintű
☐ Alacsony szintű, fejlesztendő

„ AZ EMBERI ERŐFORRÁSOK MINISZTÉRIUMA ÚNKP-18-3 KÓDSZÁMÚ ÚJ NEMZETI KIVÁLÓSÁG PROGRAMJÁNAK TÁMOGATÁSÁVAL KÉSZÜLT”

Köszönöm a kitöltést!

3. számú Melléklet

Dokumentumelemzés

1.Debreceni Egyetem – Gazdaságtudományi Kar (2021)

Debreceni Egyetem - Gazdaságtudományi Kar								
Képzési és kimeneti követelményben feltüntetett kompetenciák	**Gazdálkodási és menedzsment BSc**	**Gazdasági és vidékfejlesztési agrármérnöki BSc**	**Informatikus és szakigazgatási agrármérnök BSc**	**Kereskedelem és marketing BSc**	**Nemzetközi gazdálkodás BSc**	**Pénzügy és számvitel BSc**	**Sportszervező BSc**	**Turizmus-vendéglátás BSc**
	Problémamegoldó technikák alkalmazása	kapcsolatteremtő	kapcsolatteremtő	szervezés, irányítás	jegyzet összeállítása, prezentálása	önálló munkavégzés és csoportmunka	szervezés, vezetés	szervezési készség
	idegen nyelv és informatika, hatékony kommunikáció	problémafelismerő képesség	problémafelismerő képesség	önálló és csoportmunka végzése	előadások tartása	tárgyalási prezentációs technikák alkalmazása	kapcsolatteremtő	vezetés
	alkalmazkodás a környezeti változásokhoz	problémamegoldó képesség	problémamegoldó képesség	együttműködés	tárgyalások lebonyolítása	meggyőző szakmai érvelés	problémafelismerő képesség	többnyelvű és különböző funkciójú kommunikáció
	önálló karrierépítés tapasztalatok értékelése és folyamatos továbbképzés útján	együttműködési készség	együttműködési készség	szóbeli, írásbeli kommunikáció	önálló problémafelismerés, megoldási javaslatok, kivitelezés		problémamegoldó képesség	specifikus tárgyalási, prezentációs, információszervezési és meggyőzési technikák alkalmazása
	önálló munkavégzés	kommunikációs készség	kommunikációs készség				együttműködési készség	a szolgáltatásokkal és az intenzív ügyfélkapcsolattal összefüggő problémák hatékony kezelése
	gazdálkodási és szervezési vezetői feladatok ellátása	idegen nyelvtudás	idegen nyelvtudás				kommunikációs készség	különös figyelemmel az interkulturális konfliktusok lehetőségeire
		irányítás, koordinálás	irányítás, koordinálás				idegen nyelvtudás	érdekkonfliktusok kezelése
								emberi és szociális készségek
								együttműködési képesség
								önálló karrierépítés

	Debreceni Egyetem - Gazdaságtudományi Kar								
Képzési és kimeneti követelményben feltüntetett kompetenciák	**Logisztikai menedzsment MA**	**Emberi erőforrás tanácsadó MA**	**Gazdasági agrármérnöki MA**	**Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás MA**	**Szakigazgatás-szervező és informatikus agrármérnöki MA**	**SzámvitelMA**	**Vállalkozásfejlesztés MA**	**Vezetés és szervezés MA**	**Vidékfejlesztési agrármérnöki MA**
	tervezés, elemzés, javaslatok önálló megfogalmazása	hiteles írásbeli és szóbeli kommunikáció, váratlan helyzetek megoldása	döntéselőkészítő, döntéshozatali feladatok ellátása	szervezés, irányítás, döntések előkészítése és meghozása	kritikus szemléletmód	kreativitás, rugalmasság	problémafeltáró képesség	gyakorlati tapasztalatok után vezetői feladatok ellátása	Projektek kidolgozása, kooordinálása, vezetése, ellenőrzése
	csoportmunka, csoport irányítása, működtetése	önálló, felelősségteljes munka, mások céljainak támogatása	kreativitás	kapcsolatok megértése, alakítása, feltisnerése	önálló, kreatív munkára való képesség	elemző és szintetizáló készség	kreativitás	tudás, képesség, készségek folyamatos fejlesztése	innováción, tervezési, fejlesztési, kutatási feladatok elvégzése
	vezetői képesség, hatékony projektirányító és szervező	interperszonális kapcsolatokban az érdekek és értékek összhangjának megteremtése	problémafelismerő- és megoldó képesség	problémák önálló felismerése, feladatok megoldása, nemzetközi üzleti környezet elemzése	projektek szervezése	probléma felismerő és megoldó készség	döntéshozatali képesség	egyénileg vagy csoport tagjaként vélemény megfogalmazása, döntés-előkészítése, döntéshozatal	problémafelismerő- és megoldó képesség
	munkatársak motiválása, irányítása	konfliktusok megoldása	elemző és szintetizáló képesség	tárgyalási, meggyőzési technikák aktív és hatékony alkalmazása	tárgyalóképes nyelvtudás	intuíció és módszeresség	társadalmi és szociális érzékenység és felelősség	saját vállalkozás irányítása, működtetése	kreativitás
	empátia, más kultúrákat, megközelítéseket illetően	folyamatos önképzés	elkötelezettség a fenntarthatóság elve mellett	üzleti kommunikáció két idegen nyelven	mérnöki szinten megfelelő kommunikációs készség	tanulási készség és jó memória	elkötelezettség a folyamatos szakmai-emberi fejlesztésre		környezettel szembeni érzékenység
	nyitottság az újdonságokra	jó kapcsolatteremtési, együttműködési, konfliktusmegoldási képesség	jó kommunikációs és együttműködési képesség			széles műveltség	együttműködési és feladatdelegálási képesség		mérnöki és vezetői feladatok ellátásához szükséges kommunikációs ismeretek
	nyitott az együttműködésre, keresi a konfliktusok feloldását	előítélet mentesség, szociális érzékenység	szakmai felelősségtudat			információ feldolgozási képesség	üzleti kommunikációs és tárgyalási technikák aktív és hatékony		szakmai felelősségtudat, továbbképzés iránti igény
	felelősségvállalás saját és munkatársai teljesítményéért	értékalapú megközelítés, középpontjában a munka	szakmai továbbképzés iránti igény			környezettel szembeni érzékenység			alkalmasság az együttműködésre, gyakorlat megszerzése után vezetői feladatok ellátása
		öndefiníciós képesség (karrier és szakmai tevékenység értékelése, elemzése, fejlesztése)	vezetői készségek			elkötelezettség és igény a minőségi munkára			
		nyitottság a különböző kultúrák iránt				igény a szakmai továbbképzésekre			

Dokumentumelemzés

2.Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar (2021)

Miskolci Egyetem - Gazdaságtudományi Kar							
Képzési és kimeneti követelményben feltüntetett kompetenciák	Emberi erőforrások BA	Gazdálkodási és menedzsment BA	Kereskedelem és marketing BA	Nemzetközi gazdálkodás BA	Pénzügy és számvitel BA	Turizmus-vendéglátás BA	Logisztikai menedzsment MSc
	gazdálkodási, elemzési, tervezési feladatok ellátása	problémamegoldó technikák alkalmazása	szervezés és irányítás	regionális és nemzetközi relációkban való párhuzamos gondolkodás	önálló döntéshozatal	vezetői feladatok ellátása	célkitűzések megfogalmazása
	önálló munkavégzés és csoportmunka	idegen nyelven hatékonyan kommunikálni hazai és nemzetközi üzleti környezetben	önálló és csoportmunka végzése	nemzetközi tárgyalások önálló vitelére	komplex elemzések készítése	többnyelvű, különböző funkciójú kommunikáció	csoportban való hatékony részvétel, irányítás
	meggyőző szakmai érvelés, tárgyalási, prezentációs technikák alkalmazása	környezeti változásokhoz való alkalmazkodás, önálló karrierépítés, folyamatos továbbképzés	együttműködés	önálló és csoportmunka	önálló munkavégzés, csoportmunka	tárgyalási, prezentációs, információszervezési, meggyőzési technikák alkalmazása	vezetői képesség
	megbízható munkavégzés multikulturális környezetben	önálló munkavégzés	elemzés és tervezés	tárgyalási, prezentációs és meggyőzési technikák alkalmazása	tárgyalási és prezentációs technikák alkalmazása, meggyőző szakmai érvelés	problémakezelés, különös figyelemmel az interkulturális konfliktusok lehetőségeire	hatékony projektirányító és szervező
	vezetői, tanácsadói munka támogatása	vezetői feladatok ellátása	szóbeli és írásbeli kommunikáció	problémák önálló felismerése, megoldása		érdekkonfliktusok kezelése	munkatársait motiválja és irányítja
				innovációs készség		emberi és szociális készségek	empatikus más kultúrákat illetően
				kritikai elemző és javaslattevő (kezdeményező) készség		együttműködési képesség	nyitottság
				kapcsolatteremtő, beilleszkedési és együttműködési készség		önálló karrierépítés	keresi a konfliktusok feloldását, nyitott az együttműködésre
				szóbeli és írásbeli kommunikációs készség			felelősséget vállal saját és munkatársai teljesítményéért
				tolerancia, másság elfogadásának képessége			

	Miskolci Egyetem - Gazdaságtudományi Kar					
Képzési és kimeneti követelményben feltüntetett kompetenciák	**Marketing MSc**	**Nemzetközi gazdaság és gazdálkodás MA**	**Reginonális és környezeti gazdaságtan MSc**	**Számvitel MSc**	**Vállalkozásfejlesztés MSc**	**Vezetés és szervezés MSc**
	projektek irányítása, nemzetközi együttmüködésben való részvétel	tárgyalási, meggyözési technikák alkalmazása, üzleti kommunikáció két idegen nyelven	kreativitás, rugalmasság	kreativitás, rugalmasság	problémafelismerő képesség	kreativitás, rugalmasság
	üzleti tárgyalások hatékony levezetése	értékek iránti elkötelezettség	elemző és szintetizáló készség	elemző és szintetizáló készség	kreativitás	elemző és szintetizáló képesség
	etikus magatartás	társadalmi/szociális érzékenység hazai és nemzetközi viszonylatban	probléma felismerő és megoldó készség	probléma felismerő és megoldó készség	döntéshozatali képesség	probléma felismerő és megoldó készség
	vezetői képesség	elkötelezettség a minőség, a fenntarthatóság és a sokszínüség iránt	intuíció és módszeresség	intuíció és módszeresség	társadalmi és szociális érzékenység és felelősség	intuíció és módszeresség
	motivációs és irányító képesség	nyitottság	tanulási készség és jó memória	tanulási készség és jó memória	elkötelezettség a folyamatos szakmai emberi fejlesztésre	kitartás és stressztürü képesség
	empátia más kultúrák, szakterületek felé	egyéni és közösségi felelősségvállalás	széles müveltség	széles müveltség	együttmüködési és feladatdelegálási képesség	emocionális intelligencia
	kreatív problémamegoldó és eredeti látásmód	a tudás megújításának képessége	információ feldolgozási képesség	információ feldolgozási képesség	üzleti kommunikációs és tárgyalási technikák aktív és hatékony alkalmazása	alkalmasság az együttmüködsre, csoportmunkára, vezetői feladatok ellátására
	hatékony projektirányító -és szervezőképesség	nyitott gondolkodásmód	környezettel szembeni érzékenység	környezettel szembeni érzékenység		elkötelezettség és igény a minőségi munkára
	szociális és morális kérdések iránti nyitottság	együttmüködési készség	elkötelezettség és igény a minőségi munkára	elkötelezettség és igény a minőségi munkára		igényesség a szakmai továbbképzésben való részvételre
	konfliktusmegoldó képesség		igényesség a szakmai továbbképzésre	igényesség a szakmai továbbképzésre		tudás, képességek, készségek folyamatos, egy életen át tartó
	nyitottság az együttmüködésre, felelősségvállalás a saját és mások teljesitményéért		kezdeményező, döntéshozatalai képesség	kezdeményező, döntéshozatalai képesség		
	két idegen nyelven tárgyalóképes kommunikációs készség		személyes felelősségvállalás és annak gyakorlása	személyes felelősségvállalás és annak gyakorlása		
			együttmüködés, csoportmunka, vezetői feladatok	együttmüködés, csoportmunka, vezetői feladatok		
			társadalmi kérdések iránti érzékenység			

KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Ezúton szeretnék köszönetet mondani mindenkinek, aki részt vett a kutatásomban válaszadóként, vagy építő jellegű hozzászólásaival segített a kutatásom lefolytatásában.

Hálával tartozom témavezetőmnek, Dr. Gergely Évának, aki mesterszakos hallgató korom óta támogatott és segített szakmailag, lelkesített, bátorított és mindvégig bizalmat szavazott nekem a publikációim és az értekezés elkészülésének útján. Kedvessége és gondos hozzáállása, értékrendje mintaként szolgál számomra a jövőben is.

Szeretném köszönetemet kifejezni a Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet intézetigazgatójának, Prof. Dr. Dajnoki Krisztinának, aki támogató és fejlesztő közeget biztosított és ösztönzött, amikor szükségem volt rá. Az Intézet valamennyi jelenlegi és volt kollégájának is köszönöm, hogy inspiráltak, szakmai erőforrásaikkal, tudásukkal és humorukkal mindvégig segítették a kutatásom. Külön köszönöm Prof. Dr. Berde Csabának, Dr. Kun András Istvánnak és Dr. Pierog Anitának a sokszor kérdés nélküli segítséget, az építő kritikákat és a rám szánt idejüket.

Köszönöm a Debreceni Egyetem, Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskolának a doktori képzés alatt nyújtott oktatási, kutatási és szakmai programjait.

Köszönettel tartozom opponenseimnek, a bizottság elnökének, tagjainak és titkárának az értekezésem véleményezésére szánt idejükért, a szakmai meglátásaikért, melyekkel a munkám minőségét emelték.

Végül, de nem utolsó sorban, köszönöm a családomnak, hogy ezen az úton végig támogattak. Édesanyám pedagógusi életpályája mintaként szolgált az oktatói munka iránt érzett szeretetemben, testvéremtől a céljaimért való kitartást tanultam és hasznosítottam. Köszönöm a Férjemnek, hogy mindvégig hitt bennem, támogatott, és a legtürelmesebb hátteret biztosította nekem ezen a hosszú úton. A doktori értekezésemet a családomnak ajánlom.