

Egyetemi doktori (PhD) értekezés tézisei

**A GLOBÁLIS KARRIER KÖVETELMÉNYEINEK ÉS
FELTÉTELEINEK VIZSGÁLATA**

Szondi Réka

Témavezető:

Dr. habil Gergely Éva
egyetemi docens



DEBRECENI EGYETEM

Gazdálkodás- és Szervezéstudományok

Doktori Iskola

Debrecen, 2024

1. A KUTATÁS ELŐZMÉNYEI, CÉLKITŰZÉSEI ÉS A KUTATÁSI HIPOTÉZISEK BEMUTATÁSA

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 bevonása 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 háttérrel, 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 témakörök 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.

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 lojalításra 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 megszerzhető 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., 2018; 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. ADATBÁZIS ÉS AZ ALKALMAZOTT MÓDSZEREK ISMERTETÉSE

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.

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.

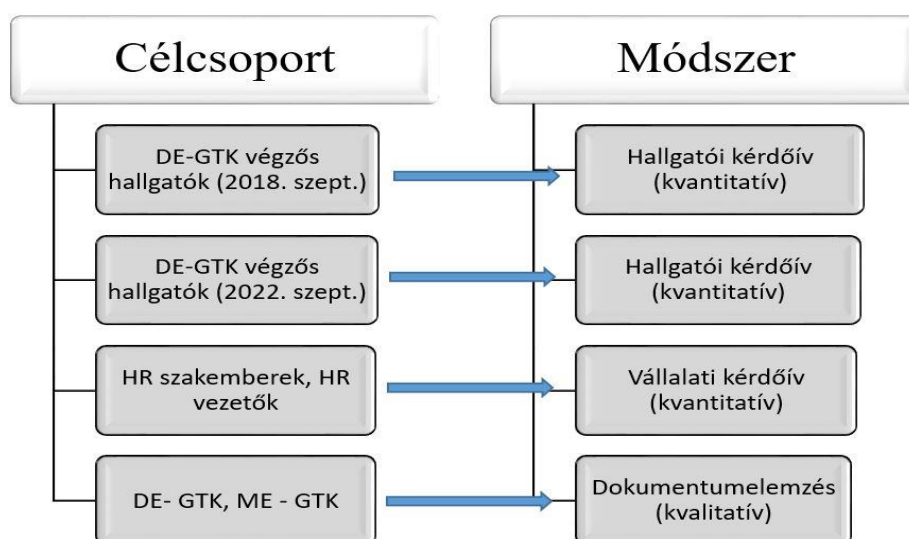
A részletes irodalmi szegmensek megismerése után sikerült megalapozni, illetve pontosítani a kezdeti kutatási terv alapján a vizsgálat fő irányvonalait, célkitűzéseit, kutatási kérdéseit és hipotéziseit, utóbbiakat feltételezésként tesztelve a módszertani alkalmazás során (BABBIE, 2020). A kutatási célom 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 választást 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.

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 1. ábra tartalmazza.



1. ábra: A vizsgálatok célcsoportja és az alkalmazott módszerek

Forrás: Saját szerkesztés, 2024.

Az 1. 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 oktatói 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 bevalását és információt szolgáltat a későbbiekben bevezetni kívánt rendszer felállításához. A hallgatói oldal véleményének és motivációinak feltárása teszi egészszé 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 történt 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, gondosággal 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 2. táblázatban tüntettem fel a foglalkoztatottsági létszám alapján, kiemelve a két vizsgált régiót, a régiós megoszlást.

2. 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 cél régióba 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 feltüntessem 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 3. táblázat mutatja be.

3. táblázat: A vállalati oldal kérdőíves felmérésnek háttérváltozói

Megnevezés		A minta megoszlása	
		N	%
Összesen		111	100
Nem	Nő	25	22,5
	Férfi	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 megkerdezésnek a háttérváltozóit a 4. táblázat mutatja be.

4. 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 megkerdezett hallgatók 58,16 %-a nő (171 fő), 41,84 %-uk férfi (123 fő), életkorukat tekintve megállapítható, hogy döntően a 20-25 év közötti korcsoportban található. 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 megkerdezettek 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 az 5. táblázat.

5. 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 tekinthetők 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.

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, megszerzhető készségek, kompetenciák feltérképezéséhez és elemzéséhez. A kérdőív választást 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 tökéletesíttem, 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 jövőbeni munkavállalóinak. A kérdőívvel a minta lekérdezése után, az eredményeket összegezve, részleteiben összeállnak olyan kérdéskörök, készségek, kompetenciák, melyek segítik a jövőbeni 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 6. táblázat mutatja be.

6. 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 (6. táblázat). Az eredmények átfogó értékeléséhez többféle statisztikai mutatót alkalmaztam. Ezeket a statisztikai módszereket a 7. táblázat mutatja be (SAJTOS – MITEV, 2007).

7. 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 Kruskal-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.

3. AZ ÉRTEKEZÉS FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSAI

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 (8. táblázat).

8. táblázat: A karrierhez kötődő eszközök átlag 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 szervezetben 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 ítélték 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 (9. táblázat).

9. táblázat: Munkaerőhiány és a karriereszközök kapcsolata

	Mann-Whitney U	Z	Asymp Sig.
Belső álláslehetőségek hirdetése	892,0	-0,573	0,567
Formális képzések a karrierfejlesztés részeként	921,0	-1,248	0,212
<i>Telj. ért. a karrierterv. alapjaként</i>	783,0	-1,851	0,064
Karrierkonzultáció a vezetővel	742,5	-1,498	0,134
Karrierkonzultáció a HR-es kollégával	685,5	-0,499	0,618
Horizontális mozgás a szervezetben belül	763,5	-0,161	0,872
Utánpótlás tervezés	755,5	-1,326	0,185
Mentoring	985,0	-0,317	0,751
Kettős karrierutak	704,0	-0,216	0,829
Alkalmazottak bevonása a döntésekbe	685,5	-2,057	0,040
Személyes fejlesztési terv	819,0	-0,853	0,394
Projektek a tanulás ösztönzésére	714,5	-0,825	0,410
On the job képzés	955,5	-0,156	0,876
Coaching	639,5	-0,439	0,661
Tehetségprogram	526,0	-1,326	0,185
Tervezett munkaköri rotáció	561,5	-0,888	0,374
Formális karrierterv	593,5	-0,815	0,415
Nemzetközi tapasztalatszerző programok, képzések	354,0	-1,210	0,226
Fejlesztő központ	172,0	-1,503	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 (10. táblázat).

10. táblázat: Munkaerőhiány és a karriermenedzsment rendszer meglétének kapcsolata

		Szervezetük jelenlegi működése során tapasztalható-e munkaerőhiány?			Összesen
		Igen	Nem		
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 **K2 kutatási kérdésben** a karriereszközök és a HR funkciók közti kapcsolatot vizsgáltam (11. táblázat). A táblázatban azok a HR funkciók kerültek kiemelésre és további vizsgálatra, amelyeknél a legkevesebben jelölték a „Nem alkalmazzuk” válaszlehetőséget.

11. 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, ösztönzés-menedzsment	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 12. táblázatban csak azok a kapcsolatok kerültek megjelenítésre, amelyek legalább erős közepes kapcsolattal rendelkeznek ($>0,5$ vagy $<-0,5$).

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

	Toborzás, kiválasztás	Beillesztés, mentorálás	Tejesítményértékelés, teljesítmény-menedzsment	Motiváció, ösztönzés-menedzsment	Képzés, fejlesztés	Karriertervezés, karriermenedzsment
Formális képzések a karrierfejlesztés részeként	0,507				0,595	0,520
Tejesítményértékelés 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 szervezet életében jelenlévő HR funkciók, amelyek legalább erős közepes rangkorrelációs kapcsolatot mutatnak a vizsgált karrierhez köthető eszközökkel.

A 13. táblázatban a **K4 kutatási kérdés** kerül elemzésre. Csoportképző ismérv a nemzetközi kiküldetést alkalmazó vállalatok, skálás állítások a kiküldetés mögött feltételezhető motivációs tényezők.

13. 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 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. Kruskal-Wallis tesztet végeztem mind a három csoportképző ismérv bevonásával az állításokra (14. táblázat).

14. táblázat: A kiküldetést befolyásoló motivációs eszközök rangátlagainak szignifikanciája

a	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

Kruskal-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 (15. táblázat).

15. 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.**

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

16. 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, 17. táblázat mutatja be összehasonlítva a 2018-as és 2022-es megkérdezés eredményeit.

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

Választási opció	Választások száma 2018. (fő)	Választások 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 18. táblázat megmutatja, hogy a megkérdezett hallgatók mennyire találják vonzónak azt a vállalatot, amelyikről tudható, hogy van lehetőség megfelelő pozícióban külföldi kiküldetésre.

18. 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 kínálja. A két lekérdezés átlagértékei között érdemi eltérés nem állapítható meg. Fontos megemlíteni, hogy az átlagérték nem tükrözi a megkérdezettek átlagos véleményét a feltett kérdéstről, mert a sokaság megoszlása heterogénnek tekintendő a relatív szórás 30% feletti értéke miatt.

A hallgatói megkérdezés is tartalmazta a kiküldetésre feltételezhetően motiváló tényezők preferencia vizsgálatát. A 19. táblázat azt mutatja be, hogy a felsorolt motiváló tényezők közül melyeket értékelték a megkérdezettek inkább motiválónak.

19. 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 fejlődésére	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).

Későbbi kutatás témája lehet a mentorprogramok felmérése, illetve annak a kutatása, hogy mennyire ismert a hallgatók körében a mentorprogramok célja és elérhetősége.

4. AZ ÉRTEKEZÉS ÚJ, ILLETVE ÚJSZERŰ EREDMÉNYEI

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 álláshirdetésekből 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 nyílna. **(H5b)**

5. AZ EREDMÉNYEK GYAKORLATI HASZNOSÍTHATÓSÁGA

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 visszajelzésekkel 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.

6. AZ ÉRTEKEZÉS TÉMAKÖRÉBEN KÉSZÜLT PUBLIKÁCIÓK



**DEBRECENI
EGYETEM**

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.





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 tehetségmentésment 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 gyakorlati programban.

Taylor. 1, 139-148, 2018. ISSN: 2064-4361.





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 tudánymetriai ellenőrzését a tudományos adatbázisok és a Journal Citation Reports Impact Factor lista alapján elvégezte.

Debrecen, 2024.08.29.



7. IRODALOMJEGYZÉK

1. Ásványi, Zs. – Venczel-Szakó, T. – Szabó-Bálint, B. – Kuráth, G. (2021): XXI. századi munkavégzési formák nemzetközi környezetben. In: Nemzetközi menedzsment. (Szerk. Blahó, A. – Czákó, E. – Poór, J.) Akadémiai Kiadó, Budapest, 596 p. ISBN 978 963 454 653 5
2. Babbie, E. (2000): A társadalomtudományi kutatás gyakorlata. Budapest, Balassi Kiadó, p. 70
3. 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
4. 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.
5. Boncz, I. (2015): Kutatásmódszertani alapismeretek. Pécsi Tudományegyetem Egészségtudományi Kar, Pécs. ISBN 978-963-642-826-6
6. Csehné Papp, I.– Hajós, L. (2014): Education and working life in Hungary. *Acta Technica Corviniensis – Bulletin Of Engineering*, 2 pp. 105-110.
7. 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.
8. 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.
9. 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
10. Gergely É. (2016): A teljesítménymenedzsment funkcionális jellege. *International Journal of Engineering and Management Sciences / Műszaki és Menedzsment Tudományi Közlemények* 1:(1) pp. 1-14.
11. 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
12. Hajós L. - Gósi M. (2008): Emberi erőforrás gazdálkodás (EEG) In: *Emberi erőforrás gazdálkodás* (Szerk.: Hajós L. - Berde Cs.) Szaktudás Kiadó Ház, Budapest, pp. 18-23.
13. 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.
14. 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.

15. 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
16. 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
17. Kiss, Cs. – Csillag, S. – Szilas, R. – Takács, S. (2012): A szervezeti elkötelezettség és a munka-család viszonyrendszer összefüggései. *Vezetéstudomány*, 43, p. 2–14.
18. Kőmíves, P. M. (2019): A felsőoktatási rangsorok működése és relevanciája az agrártudományi képzések esetén. *A Falu*, Vol. 34, (3). 41–58.
19. Krajcsák Z. (2018): Az alkalmazotti elkötelezettség relatív fontossága a munka megváltozó világában. *Vezetéstudomány* 49 (2). pp.38-44.
20. Móré M. (2011): Te csak beszélj, és könnyen beilleszkedem. A beillesztés kommunikációs összefüggései. *VIKEK Közlemények*, 1-2 pp. 43-51.
21. Poór, J. (2013): Nemzetköziesedés és globalizáció az emberi erőforrás menedzsmentben. *Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft.* Budapest. pp. 29–257.
22. 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.
23. Sajtos, L. – Mitev, A. (2007): *SPSS Kutatási és Adatelemzési Kézikönyv*. Budapest: Alinea Kiadó.
24. 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
25. Szondi, R. (2018): Karriertervezés és kompetenciák vizsgálata egyetemisták körében. *METSZETEK*, 7. (4) 34-45. DOI: 10.18392/metsz/2018/4/3
26. Szondi, R. (2019): Egyetemisták külföldi munkavállalással kapcsolatos attitűdje. *Taylor Gazdálkodás-és Szervezéstudományi Folyóirat*, 2019/2. szám (36) 92-100.
27. Szondi, R. – Gergely, É. (2021): A teljesítményértékelés és visszajelzések összefüggései a karriersikerrel. *Jelenkori Társadalmi és Gazdasági Folyamatok* 16 : 1-2 pp. 91-101.
28. 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