

Miben segítheti a HR a munkaerőpiaci versenyképességet?

Összefoglalás: A munkaerőpiaci versenyképesség kulcsfontosságú tényező az üzleti sikerhez és a gazdasági fejlődéshez. Az emberi erőforrás részleg nagy szerepet játszik ezen a területen, mivel a dolgozók kiválasztása, fejlesztése és motiválása alapvető fontosságú a cég eredményessége szempontjából. A HR azonban számos kihívással szembesül, amikor az emberekkel kapcsolatos stratégiákat kell kidolgoznia, például az elöregedő munkaerővel, a digitális átmenettel és az egyre növekvő versenyképességi nyomással. A tanulmány célja az emberierőforrás-menedzsment területén az elméleti alapok vizsgálata és azok összehasonlítása, valamint a generációk jellemzőinek áttekintése, különös tekintettel a Z-generációra.

Arra keresünk választ, hogyan lehet a munkáltatók számára ezeket a jellemzőket kiaknázni és integrálni a vállalati kultúrába, a HR-folyamatokba. Az eredmények fontosak lehetnek a vállalati vezetők és HR-szakemberek számára, akik irányt szeretnének találni a jelenleg viszonylag alacsony szintű potenciállal rendelkező, dolgozni vágyó emberi erőforrással rendelkező munkaerőpiacon.

Kulcsszavak: Humán erőforrás, humántőke, generációk, versenyképesség.

Abstract: Labour market competitiveness is a key factor for business success and economic development. The human resources department plays a major role in this area, as the selection, development and motivation of employees is essential to the success of the company. However, HR faces a number of challenges when it comes to developing people strategies, such as an ageing workforce, the digital transition and increasing competitive pressures. The aim of this paper is to examine and compare the theoretical foundations of human resource management and to review the characteristics of the generations, with a special focus on Generation Z.

* Dunaiújvárosi Egyetem,
Gazdálkodási és menedzsment
alapszak, hallgató

** Dunaiújvárosi Egyetem,
Társadalomtudományi Intézet,
egyetemi docens
Email: kokutit@uniduna.hu

It seeks to answer how employers can exploit and integrate these characteristics into corporate culture and HR processes. The findings could be of relevance to corporate managers and HR professionals seeking to find direction in a labour market with a relatively low potential of people who want to work.

Keywords: Human resources, human capital, generations, competitiveness.

Bevezetés

A tanulmány a HR szerepét és elérhető eszköztárát vizsgálja a munkaerőpiaci versenyképesség javításában, és elemzi a lehetséges megoldásokat, mint például az oktatás, a toborzás-kiválasztás és a vállalati kultúra fejlesztése. A kutatás célja, hogy bemutassa a munkaerőpiacra belépő Z-generáció képviselőinek munka-vállaláshoz kapcsolódó igényeit, javaslatokat tegyen a HR szakembereknek a munkaerőpiaci versenyképesség növelésének elősegítésében.

Ezt a kérdéskört a munkaerőpiacon jelenlévő generációk elemzésével, illetve szervezetfejlesztési és humánpolitikai szempontból is feltárja. Az eredmények a vállalatok által alkalmazott stratégia és HR funkciók javításához nyújtanak segítséget, ezáltal pedig a munkaerőpiaci versenyképesség növeléséhez segítenek hozzá.

Generációk és a munkaerőpiaci kihívások

ÁTALAKULÓ MUNKAERŐPIAC

A 21. század elején már lényeges átalakulás volt megfigyelhető a munkaerőpiacon. Az Ipar 4.0 korában a vállalkozásoknak, ezen belül különösen az emberi erőforrásokkal foglalkozó szakembereknek kiemelten fontos, hogy felkészüljenek a digitalizációval járó kihívásokra és az eltérő generációk közötti együttműködésre.

Az infokommunikációs eszközök széles körű elterjedése nemcsak a mindennapi életet, hanem a munkahelyeket is átalakította, és gyakran feszültségeket okoz a generációk eltérő alkalmazkodási képességei miatt. Ugyanakkor a technológia lehetőséget nyújt az idősebb korosztályoknak is, és a munkaerőpiacon mind a tapasztaltabb, mind a fiatalabb generációk számára fontos szerepet játszhat. Az emberi erőforrások területén a technológia hatása számos módon megnyilvánul. Az internet és az online kommunikációs eszközök lehetővé teszik a távoli munkavégzést és az online toborzást, ami nagyban megkönnyíti az álláshirdetést és az álláskeresést, valamint növeli a munkaerő rugalmasságát.

Az online hálózatok és fórumok pedig segítik a munkavállalók közötti kommunikációt és együttműködést, valamint elősegítik a szakmai kapcsolatok építését.

Az online teljesítményértékelési rendszerek objektívebbé és hatékonyabbá teszik a teljesítményértékelési folyamatot, míg az online oktatási és fejlesztési programok lehetővé teszik a munkavállalók számára a saját tempójukban történő tanulást és fejlődést, valamint a munkáltatók esetében hatékonyabbá válhat a munkavállalók képzése és fejlesztése. Összességében a technológia jelentős hatással van az emberi erőforrások területére, és segít a hatékony HR-gyakorlatok kialakításában. [1, 2]

Az Ipar 4.0 jelentős változásai a munkaerőpiaci követelményekben és a munkavégzés módjában is kiváltója a szakmai mobilitásnak. A szakmai mobilitás azt jelenti, hogy az aktív munkaerőpiac szereplőinek mozgása miatt változások következnek be a munkaerőpiac végzettségi szintjeiben, szakmai és képzettségi szerkezetében, továbbá a szakmai kompetenciák, képességek és készségek tartalmában és színvonalában is. László Gyula szerint ez egyrészt „automatikusan” is bekövetkezik a generációváltással, vagyis azzal, hogy a munkaerőpiacról kilépő (idősebb) korosztály iskolázottsági szintje nagy valószínűséggel alacsonyabb, mint az iskolákat aktuálisan befejező, a munkaerőpiacra belépő generációé.

Minden valószínűséggel fejlődik a képzés tartalma is, a kor tudományos-technikai, innovációs szakmai szintjéhez igazodva. Az életen át tartó tanulás megvalósításával pedig folyamatában is dinamikussá válik a mobilitás, mert a munkában állók is képessé válnak a szakmai mobilitásra, mind az adott szakmán belüli fejlődésre, új ismeretek, képességek megszerzésére, mind egy új szakmára való átváltásra.

A cél, hogy a munkaerőpiac szakmaszerkezete és szakmai tartalma-színvona egyszerre igazodjon a gazdaság és a kor követelményeihez – ilyenek a társadalmi, oktatási, pedagógiai követelmények, az Ipar 4.0, a digitális gazdaság és a kreativitás –, és a személyes karriertörekvések eltérő elvárásaihoz is. A szakmai mobilitás a legfőbb útja ennek a célnak, mely megvalósításának nehézsége ellenére elengedhetetlen az új kihívások és lehetőségek kezeléséhez a munkaerőpiacon. Az Ipar 4.0 vonatkozásában fontos, hogy a mesterséges intelligencia terjedésével is számolnunk a munkaerőpiacon. [3]

A kiindulópont a piaccgazdaságnak azon tétele, hogy a gazdaság szereplői, beleértve a vállalkozásokat és a munkavállalókat, az árak és a kereslet által vezérelve működnek.

[1] George, N. Root III. (2018): *How Does Technology Impact HR Practices?* Houston: Hearst Newspaper–LLC. CHRON Small Business, 2018. 09 04. Small Business - Human Resources - Human Resources Job.

[2] Balázs László–Kókuti Tamás (2023): Munkaérték-preferenciák vizsgálata a szállítási ágazatban: The Analysis of Work-value Preferences in Logistics Sector. In: Obádovics Csilla–Resperger Richárd–Széles Zsuzsanna–Tóth Balázs István (Szerk.): *TÁRSADALOM-GAZDASÁG-TERMÉSZET: SZINERGIÁK A FENNTARTATHATÓ FEJLŐDÉSBEN*. Sopron: Soproni Egyetemi Kiadó, pp. 73–84.

[3] Kókuti Tamás (2022): Mesterséges intelligencia és elektromobilitás. In: Balázs László–Rajcsányi Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Elektromobilitás és társadalom*. Dunaújváros: DUE Press, pp. 69–82.

[4] Gyökér Irén–Finna Henrietta–Daruka Eszter (2017): *A humánerőforrás-menedzsment szerepe a szervezetekben. Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar, Üzleti Tudományok Intézet. p. 11.

[5] Balázs László (2009): Tudatosság a személyközi kommunikáció szervezésében. In: H. Varga Gyula (Szerk.): *Tudatosság a kommunikációban 1*. Budapest: Hungarovox, pp. 43–54.

[6] Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai.

[7] Balázs László (2013): Konfliktuskezelés és szervezeti magatartás az iskolában. In: Balázs László–H. Varga Gyula (Szerk.): *Tudatosság a kommunikációban 5*. Budapest: Hungarovox, pp. 38–49.

Azonban ahhoz, hogy a gazdaság hatékonyan működjön, szükséges, hogy az árak és a kereslet állandóan változó piaci igényeit kielégítse. Ezért a munkaerőpiacnak olyan rugalmasnak kell lennie, hogy megfeleljen ezeknek az elvárásoknak. A munkaerőpiac rugalmassága azt jelenti, hogy a munkáltatók és a munkavállalók szabadon alkalmazkodhatnak a gazdaság által dictált változásokhoz, így biztosítva a folyamatos és hatékony munkavégzést.

Az emberierőforrás-menedzsment felépítését át kell strukturálni ahhoz, hogy felismerje a munkavállalókban rejlő potenciált, és előtérbe helyezze a tudásalapú megközelítést. A big data rendszer alapján egy pontos és objektív adathalmaz áll majd rendelkezésre a menedzsment számára, amelynek segítségével javíthatják a toborzási folyamatok hatékonyságát. A vállalatoknak fel kell készülniük arra, hogy digitális toborzási csatornáik legyenek, ami jelentősen megnöveli a beérkező munkaerő mennyiségét és minőségét. Az új generációk számára kedvező részmunkaidős, otthoni munkavégzés és egyéb rugalmas munkavállalási lehetőségek biztosítása versenyelőnyt fog jelenteni a versenytársak között. [4, 5]

Az információs technológia és a vezetési-irányítási elvek és gyakorlatok fejlődése számos nem hagyományos munkavégzési formát tett lehetővé, amelyeket egyre gyakrabban alkalmaznak a vállalatok. Ezek közé tartozik a rugalmas és részmunkaidő, a távmunka, a csoportos munkavégzés. Az ilyen munkavégzési formák stratégiai kezelése, monitorozása és az ehhez sajátos ösztönzési rendszerek kidolgozása komplex emberierőforrás-menedzsment feladat. A 2020-as koronavírus-járvány még inkább felgyorsította a nem hagyományos munkavégzési formák elterjedését, hiszen a home office bevezetése számos vállalat számára kényszerűvé vált. Az otthoni munkavégzés megszilárdult, és számos más, korábban nem szokványos munkavégzési forma is nagyobb népszerűségnek örvend.

Ezek a változások hatással vannak a vállalatok emberi erőforrás-gazdálkodására, így az ilyen munkavégzési formákhoz igazodó ösztönzési és motivációs rendszerek kidolgozása lett nélkülözhetetlen. A korábban az ilyen munkavégzési formákat ellenségesen kezelő vezetési szemlélet is változni kezdett, mivel a home office számos előnnyel járhat a dolgozók és a vállalat számára egyaránt. A továbbiakban a rugalmas és nem hagyományos munkavégzési formák elterjedése várhatóan folytatódni fog, és a vállalatoknak alkalmazkodniuk kell ezekhez a változásokhoz a hatékony emberierőforrás-gazdálkodás érdekében. [6, 7]

Ha a munkaerőpiac inkább rugalmas, akkor a gazdaság sikeresebben „talál” olyan munkaerőt, amelyik megfelel a piaci igényeknek. Ezáltal a vállalkozások hatékonyabban és eredményesebben tudnak működni, javul a versenyképességük. A munkaerőpiac rugalmassága tehát elősegíti a gazdasági növekedést és új munkahelyek létrehozását. jövedelmi helyzetét, növeli a gazdasági biztonságérzetüket. A rugalmasság szerepe pedig egyre inkább hangsúlyos a munkaerőpiacon, és a munkavállalóktól elvárt rugalmasság minden dimenziója fontos. A munkavállalók rugalmassága számos dimenziót ölel fel, amelyek mind lényegesek az aktuális munkaerőpiaci kihívások és lehetőségek kezeléséhez. Elsődlegesen az időbeli rugalmasság fontos, azaz a munkavállalók képessége arra, hogy a munkaidőt akkor teljesítsék, amikor a munkafolyamatok azt indokolják.

Ez akár a munkanapon belüli rugalmas munkavégzést, akár a rendes vagy rendkívüli munka teljesítését jelentheti, támogatva a rugalmasságot biztosító munkakörülményekkel, hogy ne legyen felesleges állásidejük. Másrészt, a munkavégző képességekben való rugalmasság is fontos, ami azt jelenti, hogy a munkavállalók szakmai tudása, készségei és teljesítménye is alkalmazkodik a változó és megújuló munkahelyi követelményekhez.

Tehát a rugalmas munkaerőpiac hozzájárul a gazdasági növekedéshez, a foglalkoztatottság javulásához és az emberek jövedelmi helyzetének javulásához. Ezért a munkáltatók és a munkavállalók számára is fontos, hogy felkészültek legyenek a változó gazdasági környezetre, és képesek legyenek alkalmazkodni a kereslet igényeihez.

Természetesen mindez csak akkor valósulhat meg, ha a munkáltatói oldal is rugalmas, azaz a HR-eszközök és működésük követik a munkaerőpiac keresleti és kínálati oldalának változásait. Ennek eredményeként a munkáltatók képesek lesznek a rugalmasságot támogató munkakörülményeket és eszközöket biztosítani a munkavállalók számára, és ezzel elősegíteni az együttműködést és a hatékony munkavégzést. Ennek a folyamatnak az elősegítése érdekében figyelembe vehetők az attitűdvizsgálatok eredményei továbbá a körülvevő társadalom mint beágyazó kultúra elvárásai is. [8, 9, 10]

A folytatott vizsgálat célja az emberierőforrás-menedzsment területén az elméleti alapok és azok összehasonlítása, valamint a generációk jellemzőinek áttekintése, különös tekintettel a Z-generációra. Arra kerestük a választ, hogyan lehet a munkáltatók számára ezeket a jellemzőket kiaknázni és integrálni a vállalati kultúrába, a HR-folyamatokba.

[8] Kókuti Tamás (2010): Vállalatok kultúrája vs. régiók kultúrája, hatások és kölcsönhatások. In: Kukorelli, Katalin (Szerk.): *A tartalom és forma harmóniájának kommunikációja*. XII. Dunaújvárosi Nemzetközi Alkalmazott Nyelvészeti és Kommunikációs Konferencia. Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskolai Kiadó, pp. 101–108.

[9] Kókuti Tamás (2012): Kulturális térformáló hatások. In: Tóth Andrea (Szerk.): *Nyelv és kommunikáció a 21. század digitalizált világában*. XIII. Dunaújvárosi Nemzetközi Alkalmazott Nyelvészeti és Kommunikációs Konferencia. Dunaújváros: Dunaújvárosi Főiskolai Kiadó.

[10] Kókuti Tamás (2020): Képzésmódszertani megfontolások vs. hallgatói attitűdvizsgálat. In: H. Varga Gyula (Szerk.): *Személyközi és médiakommunikációs tudatosság az iskolában*. Budapest: Hungarovox, pp. 290–303.

[4] Gyökér Irén–Finna Henrietta–Daruka Eszter (2017): *A humánerőforrás-menedzsment szerepe a szervezetekben. Emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem.

[6] Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai.

[11] Sherman, W. Arthur–Bohlander, George W. (2000): *Managing Human Resources*. Boston: South-Western Publishing Company.

[12] Peretti, Jean-Marie (1990): *Fonctionnel personell et management des ressourcés humaines*. Paris: Vuilbert. In: Matiscsákné Lipták Marinn (Szerk): *Emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Complex.

Az eredmények fontosak lehetnek a vállalati vezetők és HR-szakemberek számára, akik irányt szeretnének találni a jelenleg viszonylag alacsony szintű potenciállal rendelkező, dolgozni vágyó emberi erőforrással rendelkező munkaerőpiacon. Emellett a munkavállalók számára is hasznos lehet, hiszen a jövőben a generációk sajátosságai még nagyobb hangsúlyt kapnak az emberierőforrás-gazdálkodásban.

A HUMÁN TŐKE KÉRDÉSKÖRE

Chikán [6] szerint az „Emberi erőforrás a szervezetek tevékenységében közreműködő embereknek a munkavégzéshez szükséges képességeik, ismereteik és a munkamegosztásban elfoglalt helyük szerint strukturált összessége.”

Gyökér, és mtsai. [4] álláspontja alapján „Az emberierőforrás-menedzsment a menedzsment azon területe, amely az emberekkel, mint a szervezet alapvető (stratégiai) erőforrásával foglalkozik. Célja az emberi erőforrás hatékony felhasználása a szervezeti és az egyéni célok magas szintű megvalósítása érdekében.”

Klasszikusan az EEM (emberierőforrás-menedzsment) célja annak biztosítása, hogy a vállalat megfelelő számú és minőségű emberrel rendelkezzen, olyanokkal, akik a szükséges kompetenciákat birtokolják, a megfelelő helyen, a megfelelő időben, megfizethető költségekkel vannak jelen, és akik motiváltak, elszántak a cég jelenlegi és stratégiai igényének teljesítéséhez. [11]

Az európai kontinens HR (Human Resource) szakirodalmában a francia Peretti periodizálása vált elfogadottabbá, aki tartalmilag részben eltérő, kisebb időintervallumot átfogó elméletében öt fejlődési szakaszt különböztetett meg. [12]

A második világháború előtt, valamint azt követően, az '50-es évek végéig, a „Personnel Administration” (PA) korszak sajátossága a munkaidővel összefüggő adminisztratív-jogi tevékenységet ellátása. A személyügyi apparátus, végrehajtóként, a vállalatvezetésnek alárendelt ügyintézői szerepet töltött be.

A hatvanas években a személyügyi tevékenység a vezetés szerves részévé válik. Ez a „Personnel Management” (PM) korszak, ezt pedig a munkaerővel való gazdálkodás jellemzi. A kor technikai színvonalán a munkabér a legjelentősebb költségtényező, amellyel való gazdálkodás hangsúlyos megtakarítást eredményez.

A hetvenes évek során a piacgazdaságokban fejlődésnek indult a személyügyi tevékenység. A „Human Resource Management” (HRM) az emberierőforrás-gazdálkodás komplex rendszerelméletű megközelítését, valamint az emberrel foglalkozó szervezeti – munkaügyi, személyzeti, jóléti stb. – egységek tevékenységének az integrációját hozta magával. A nyolcvanas évek alatt az emberi erőforrás stratégiai erőforrássá, az emberierőforrás-gazdálkodás a stratégiai vállalatvezetés részévé válik.

A „Strategic Human Resource Management” (SHRM) [13] középpontjában az organizációs célkitűzések, ezen kívül az alkalmazottak individuális igényeinek, aspirációinak az összehangolása, a munkaügyi kapcsolatok, a participatív vezetés kerül.

A 20. valamint a 21. század fordulóján a globalizáció kiteljesedése, a globális vállalatok általánossá válása, valamint az egységes európai munkaerőpiachoz való alkalmazkodás igénye szükségessé tette az emberierőforrás-gazdálkodás nemzetközivé válását is.

Bekövetkezett a nemzetközi emberierőforrás-menedzsment – Management of International Human Resources, (IHRM) [14] – és a nemzeti emberierőforrás-menedzsment – Management of Domestic Human Resources (DHRM) [15] önállósulása, elkülönülése. Az ismertetett periodizálások a szerző által képviselt gazdasági és történelmi körülmények, kulturális sajátosságok, különbségek ellenére lehetőséget ad általánosításra.

Az emberierőforrás-tervezés egyik legfontosabb eleme a munkaerő megfelelő tervezése, mely kulcsfontosságú szerepet játszik a vállalat működésében, mivel ennek hiányában a vállalat nem rendelkezik megfelelő számú és összetételű munkavállalóval a tevékenységei elvégzéséhez. Az ilyen tervezési folyamatok magas szintű információgyűjtést és adatelemzést igényelnek, így időigényesek lehetnek. Napjainkban már nem kötelező a vállalatok számára ezeknek a terveknek az elkészítése, így ez a gyakorlatban ritkán előforduló tevékenység.

„A **motivációs és ösztönzési rendszer** a munkavállalók teljesítményének fokozására szolgáló pénzbeli és nem pénzbeli juttatások rendszere.” [6] A motivációs és ösztönzési rendszer célja a munkavállalók teljesítményének javítása és motiválása. [16] A rendszer tartalmaz pénzbeli és nem pénzbeli juttatásokat. A pénzbeli juttatások közé tartozik az alapbér és a jutalmak, mint például a bónuszok, prémiumok vagy teljesítményalapú jutalmak.

[6] Chikán Attila (2020): *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Akadémiai.

[13] *Cambridge Dictionary*: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/strategic-human-resource-management>, Hozzáférés dátuma: 2023. 04. 02.

[14] *Tutorialspoint*: https://www.tutorialspoint.com/human_resource_management/human_resource_management_international.htm Hozzáférés dátuma: 2023. 04. 02.

[15] *Learnful*: <https://learnful.ie/articles/international-human-resource-management/> Hozzáférés dátuma: 2023. 04. 02.

[16] Rajcsányi-Molnár Mónika–András István–Hegyi Nóra–Virág László (2013): Összehasonlító elemzés az ösztönzésmenedzsment megvalósításában alkalmazott magyar nagyvállalati eszközökről. In: Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Metamorfózis: globális dilemmák három tételben*. Budapest: Új Mandátum, pp. 97–126.

[17] Csordás Tamás és mtsai. (2016): *Emberierőforrás-gazdálkodás*. Budapest: Wolters Kluwer Kft.

[18] Karoliny Mártonné –Poór József (2019): *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

A nem pénzbeli juttatások közé tartoznak előrelépési lehetőségek, szakmai fejlődési lehetőségek, elismerések, elismerő szavak és pozitív visszajelzések.

A rendszernek megfelelően kell működnie a hatékony motiválás érdekében, amely megfelel a vállalat kultúrájának és értékeinek. A rendszer hatékonyan működik, ha a munkavállalók érzik, hogy a munkájuk fontos a szervezet számára és az erőfeszítéseiket értékelik. A rendszernek átláthatónak és a munkavállalók számára világosnak kell lennie arról, hogy milyen juttatásokat kapnak a jó teljesítményükért. A rendszer működését folyamatosan nyomon kell követni és szükség esetén módosítani kell a munkavállalók igényeinek és a vállalat céljainak megfelelően.

A személyzetbiztosítás, más néven **toborzás és kiválasztás**, a HR szempontjából az egyik legfontosabb folyamat, hiszen biztosítja a megfelelő szakemberek alkalmazását a vállalkozás számára. A személyzetbiztosítás részeként a HR szakemberek felelősek a megüresedő pozíciók betöltéséért, és céljuk, hogy a legmegfelelőbb jelölteket válasszák ki a munkakörökbe. Tehát a munkaerő-toborzás terminusa alatt mindazon tevékenységeket értjük, amik ki-elégítő számú, és a konkrét munkaposzt betöltéséhez szükséges munkaadói elvárásokkal – tudás, képzettség, gyakorlat, személyes jellemzők stb. – jelentkező megszerzésére irányulnak, következésképpen potenciális munkavállalók vonzása egy adott álláshelyre, pozícióra. [17]

Az új munkavállalók sikeres **integrációja és teljesítményük** a kiválasztási folyamat sikerességétől függ. A sikeres kiválasztási folyamat után a HR szakembereknek továbbra is figyelemmel kell kísérniük az új munkavállalók fejlődését és beilleszkedését a szervezetbe. A beválás célja, hogy az új munkavállalók a lehető leghamarabb hozzájáruljanak a szervezet sikeréhez. [18]

A humán stratégia meghatározásának fontos tényezői között szerepelnek a szervezet növekedési jellemzői, a munkaerő-állomány helyzete, valamint a vállalkozás elvárásai. A növekedési várakozások és az emberi erőforrások illeszkedése függvényében különböző emberi erőforrás stratégiák különböztethetők meg. Ezek közül a leggyakoribbak a terjeszkedésre, a fejlesztésre, a fordulatra és a termelékenységre alapozott stratégiák. [17]

Azokban az esetekben, amikor egy vállalkozás a **terjeszkedési** stratégiára épít, fontos szerepet játszik a magasan képzett és kompetens munkavállalók megléte, akikre számíthat a vállalat a nagyobb növekedési célok eléréséhez. Ebben az összefüggésben a személyügyi tevékenység fókuszában a munkaerő

elosztása és megtartása áll. Ha egy vállalat fejlesztési stratégiát alkalmaz, akkor előfordulhat, hogy a meglévő munkaerő-állomány nem illeszkedik teljes mértékben a vállalat céljaival és terveivel. Ebben az esetben a személyügyi tevékenység fő feladata a meglévő munkavállalók fejlesztése és képzése, hogy képesek legyenek megfelelni a vállalat új követelményeinek és elvárásainak.

[19] A humán stratégia fordulata akkor szükséges, amikor a vállalkozás növekedési tartalékai kimerülnek, és a munkaerő-állomány nem megfelelő az adott környezet és a szervezet követelményeinek. Ilyen helyzetek jellemzőek a hanyatló iparágakban, ahol a szervezeti kultúra és szokások korlátozzák az alkalmazkodást és a változást. Ebben az összefüggésben a személyügyi tevékenység a váltás és a leépülés személyi feltételeire összpontosít. Azokban az esetekben, amikor egy vállalkozás a termelékenységcentrikus humán stratégiát követi, az a lassú növekedési várakozás és az illeszkedő munkaerő kombinációjára épül. Ezek a vállalatok az elmúlt időszakban sikeresen kialakítottak egy előnyös versenyhelyzetet. Ha azonban változás következik be, akkor a személyügyi osztály vagy átszervezése, vagy az emberi erőforrások lassú leépítése lehet a megoldás. [20]

A HR kettős szerepet tölt be egy vállalat életében. Tevékenységével igyekszik előmozdítani a vállalat sikerességét és a munkavállalók elégedettségét. Ulrich [21] szerint az alkalmazotti elégedettség létrejöttéhez egy olyan EEM-gyakorlat (Az emberierőforrás-menedzsment minden szervezet kikerülhetetlen folyamata, melynek tárgya a munka és az emberek menedzselése) [18] szükséges, amely egy időben figyelemmel kíséri a munkafolyamatokat és a munkavállalókat, elvégzi a mindennapi operatív tevékenységeket és segíti a szervezetet annak jövőbeli stratégiai céljainak elérésében.

Az üzleti célok elérését azonban nem csak az EEM-tevékenységek egyedülálló megléte eredményezi. Azok a funkciók a legfontosabbak, amelyek minősége meghatározza az alkalmazottak munkahellyel kapcsolatos véleményeit és érzelmeit. Az EEM által biztosított megoldások a munkavállalókból többféle választ és azok kombinációit váltják ki. [22] Ezért szinte lehetetlen olyan HR-rendszert felállítani és működtetni, amely egy szervezetben dolgozó minden egyes munkatárs számára teljes elégedettséget jelent. Mindezek mellett arra törekednek a vezetők és a HR-szakemberek, hogy a munkavállalókba befektetett energia és tőke megtérüljön.

[18] Karoliny Mártonné –Poór József (2019): *Emberierőforrás-menedzsment kézikönyv*. Budapest: Wolters Kluwer Hungary Kft.

[19] Hegyi Nóra–Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (2013): *Innovatív rendszerszemléletű szervezetfejlesztési folyamatok: fókuszban a bizalom, a tanulás és a dialógus*. In: Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Metamorfózis: globális dilemmák három tételben*. Budapest: Új Mandátum, pp. 74–96.

[20] Bakacsi Gyula et al. (1999): *Stratégiai emberierőforrás-menedzsment*. Budapest: KJK–KERSZÖV.

[21] Ulrich, Dave (1997): *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press,

[22] Ma, Li-Ye, Maolin (2015): The Role of electronic Human Resource Management in Contemporary Human Resource Management. *Open Journal of Social Sciences*, 3., (4.), pp. 71–78.

[23] Schultz Theodore W. (1983): *Beruházás az emberi tőkébe*. Budapest: Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó,

[24] Varga Júlia (1998): *Oktatás-gazdaságtan*. Budapest: Közgazdasági Szemle Alapítvány.

[25] Tóth László (2011): Az emberi tőke elmélet és alkalmazásának néhány területe. Ádám Novotny et al. (Szerk.) Eger, pp. 158–174.

[26] András István–Rajcsányi-Molnár Mónika–Füredi Gábor (2013): A társadalmilag felelős vállalat: a CSR- és a cafeteria-metszet értelmezési lehetőségei a gyakorlatban. In: Rajcsányi-Molnár Mónika–András István (Szerk.): *Metamorfózis: globális dilemmák három tételben*. Budapest: Új Mandátum, pp. 127–139.

[27] *Linguee.hu*: <https://www.linguee.hu/angol-magyar/ford%C3%ADt%C3%A1s/employee+value+proposition.html>, Hozzáférés dátuma: 2023. 04. 05.

[28] Mukesh, Kumar Biswas (2012): *Employer Branding: A Human Resource Strategy*. (Eds.): K. Pradhan R.–K. Poddar C. New Century Publications.

Schultz **emberitőke-gyarapításnak** nevez minden olyan befektetést, amelynek következtében nő az emberek termelékenysége. [23] Ezzel párhuzamosan a munkavállalók elvárása, hogy fejlődni tudjanak a munkájuk végzése közben, hogy bővítsék a tudásukat, és ezáltal minél értékesebbé váljanak a munkaerőpiacon.

A humántőke-elmélet azt feltételezi, hogy az egyének a termelőképességük növelése érdekében beruházásokat hajtanak végre, melyeket az oktatás és képzés által visznek véghez. Ezeknek a beruházásoknak a következtében nő a munkavállalók termelékenysége, amely a keresetüket is pozitív irányba mozdítja. Nem csak az oktatás számít humán jellegű tőkeberuházásnak, hanem az összes olyan befektetés, ami növeli az ember termelőképességét. [24] Egy vállalat akkor lesz igazán működőképes, ha az emberi erőforrás minél jobban teljesít, és ezáltal értéket is teremt. [25]

A humán tőke kiemelkedően fontos a vállalatok működésében és versenyképességük megőrzésében, ezért létfontosságú a munkavállalókra irányuló figyelem. A vállalatnak érdeke, hogy a munkavállalója elkötelezett legyen. A szervezet iránti elkötelezettség abban az esetben valósulhat meg, ha a munkavállaló rendelkezik az alapvető elégedettséggel és egyes motiváló eszközök által a munkáltató el tudja érni, hogy alkalmazottja hűséges legyen a vállalat iránt. Az egyik legfontosabb jelzője a vállalatvezetés sikeres működésének a magas szintű munkavállalói motiváció. A vállalatnak arra kell törekednie, hogy munkavállalói nagyra értékeljék, hogy éppen az adott vállalatnál dolgozhatnak. Egyre több szó esik arról, hogy a vállalatnak nemcsak a tulajdonosok és a fogyasztók, hanem a munkavállalók számára is értéket kell teremtenie. [26] Fontos, hogy erős munkavállalói értékajánlatot (employee value proposition) [27] kínáljon, amely magában foglalja a jelen munkavégzési feltételeket, valamint a jövőre vonatkozó ígéreteket. Ennek alapján alakul ki a "munkavállalói márka", az employer brand, amelynek elemei közé tartozik a *munkavégzési feltételek, a bérezés, a karrierlehetőségek és a vállalati kultúra*. [28]

KUTATÁSI EREDMÉNYEK ÖSSZEGZÉSE

A Z-generáció tagjai között már most is vannak olyanok, akik kiléptek a munka világába, de a többség még tanulmányait végzi. Nem szabad elfelejtenünk azonban, hogy a jövőben felnőtt munkavállalók lesznek, és a jelenlegi hatások befolyásolni fogják a jövőbeli attitűdjeiket, munkához való viszonyukat. Már most megfigyelhető, hogy új munkakultúra van kialakulóban, ami részben a technológiai innovációknak köszönhető. Mire a generáció teljesen felnő, az internet és a mobil segítségével a világ bármely pontjáról lehetővé válik a munkavégzés. A korosztály már abban a világban nő fel, ahol természetes, hogy bárkivel bármikor kapcsolatba lehet lépni, és az emberek többsége online van jelen ebben a folyamatban..

A Z-generációnak természetes lesz a munkahelyek cserélgetése, ahányszor csak szükségét érzi, kompromisszum nélkül odébb áll, nem aggódva amiatt, hogy nem lesz munkája, melyet a mélyinterjúk is alátámasztanak. A munka világában főként a praktikus szemlélet lesz jellemző rájuk. A munkavállalás során kezdeményezők, bátrak, mernek új dolgokba belevágni, és ehhez komoly teherbíró képességgel is rendelkeznek. Jellemzi őket az is, hogy nem csak az egyéni ötletek megvalósítására fognak törekedni, hanem sokkal inkább a közösségi érdekeket figyelembe véve, közösen, egymással együttműködve fognak dolgozni, bár ez egyénenként természetesen eltérő lehet. Mire a digitális nemzedék felnő, alacsony létszámának köszönhetően a munkaerőpiac radikális átalakuláson megy át. A munkaerő iránti kereslet várhatóan jelentősen meg fog nőni, míg a kínálat nagymértékben csökken. Mindez a munkáltatók közötti verseny fokozódásához vezet majd, átalakítva a munkaerőpiac kínálati oldalát. Ráadásul csökkenni fog az egy nyugdíjasra jutó aktív korúak száma is, ami erőteljesen megterheli majd az akkor többnyire Z-generációs munkavállalókat és a gazdaságot. A Z-generáció munkaerőpiaci igényei számos szempontból eltérnek az előző generációkétól. Míg az előző generációk előnyben részesítették a hagyományos munkahelyi struktúrákat és a hosszú távú stabil karrierlehetőségeket, a Z-generáció tagjai rugalmasságot és innovációt keresnek.

A munkaerőpiaci versenyképesség javítása a HR-en keresztül általánosságban az alábbi módon valósítható meg:

- Stratégiai partnerség a vezetőséggel.
- Jó munkakörnyezet.
- Társadalmi felelősségvállalás.
- Személyzeti fejlesztés.
- Teljesítményértékelés.
- Employer branding.
- Maximalizált digitalizáció.

