

TÖRÖK-KMOSKÓ JUDIT – DAJNOKI KRISZTINA

## A „JOB HOPPING” JELENSÉG HATÁSAI

A „job hopping”, azaz a gyakori munkahelyváltási jelenség egyre elterjedtebbé válik a munkaerőpiacon. Ez a folyamat a munkavállalóknak szakmai és személyes fejlődési szempontjából lehet előnyös, azonban kihívást jelent a munkáltatók számára. A „job hopping” jelensége tehát nemcsak a munkavállalókra, hanem a munkáltatókra is kihatással van, így fontos megérteni annak jellemzőit és befolyását a munkaerőpiacra. A tanulmány célja, hogy hazai és nemzetközi szakirodalom alapján átfogó képet adjon a munkahelyváltás definíciójáról, előfordulási gyakoriságáról, hatásairól és okairól. Célul tűztük ki, hogy ismertesük a „job hopping” jelenség előnyeit és hátrányait, illetve, hogy rávilágítsunk arra, hogy a munkahelyváltás hogyan befolyásolja a munkáltatók személyzeti politikáját. Betekintést nyújtunk a munkáltatóknak, álláskeresőknak és döntéshozóknak a munkahelyváltás jelenségének és potenciális következményeinek jobb megértéséhez, valamint válaszokat keresünk arra, hogy a különböző generációk motivációi milyen hatással vannak a munkahelyi fluktuációra.

### Bevezetés

A munkavállalók „job hopping” jelensége, azaz az időről időre történő munkahelyváltás jelentős kihívások elé állítja mind a munkáltatókat, mind a munkavállalókat. Az elmúlt években egyre inkább tapasztalható, hogy a munkavállalók gyakrabban döntenek úgy, hogy munkahelyet váltanak. Ez a jelenség azt sugallja, hogy mélyebben gyökerező tényezők hatnak rájuk, amelyeket nem lehet pusztán racionális okokkal magyarázni. Ezért fontos, hogy közelebbről megértsük a „job hopping” jelenség és az érintett munkavállalók motivációját, preferenciáit és a váltások okait, hogy hatékonyabb stratégiákat dolgozhassunk ki a munkaerő megtartása érdekében.

Ghiselli (1974) „hobo szindrómaként” írja le azt a jelenséget, amikor egy munkavállalónak időről időre újra igénye támad arra, hogy újabb és újabb munkahelyeken dolgozzon. Ezen munkavállalók gyakran konkrét ok nélkül cselekednek és egyfajta belső motiváció készteti őket munkahelyeik váltogatására, de nem racionális okok.

A „job hopping” kifejezést Rousseau & Shperling (2003) olyan szókapcsolatok mellett használták, mint az állásváltás, fluktuáció, lemorzsolódás, felmondás vagy munkavállalói mobilitás. Mások konkrétabban fogalmazzák, azaz hogy a „job hopping” arra utal, amikor egy személy rövid ideig dolgozik egy bizonyos pozícióban ahelyett, hogy hosszabb ideig maradna a szervezetben (Pandey, 2019), annak érdekében, hogy jobb lehetőséget találjon egy másik munkáltatónál (Larasati, & Aryanto, 2020). Mándi (2018) alapján a „job hopping” kifejezés szó szerint azt jelenti, hogy a munkavállalók ugrálnak egyik munkahelytől a másikig és teszik ezt viszonylag rövid időn belül, átlagosan 1-1,5 évente. Ebből adódóan nem kötődnek túlságosan egyik vállalathoz sem.

---

Török-Kmoskó Judit, PhD hallgató, Debreceni Egyetem, Ihrig Károly Gazdálkodás- és Szervezéstudományok Doktori Iskola

Dajnoki Krisztina, egyetemi tanár, Debreceni Egyetem, Gazdaságtudományi Kar Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

DOI: <https://doi.org/10.58269/umsz.2023.3.3>

A jelenségért felelős tényezőkre Saxena (2012) kutatásai adhatnak választ, ő külső és belső felelős tényezőket különböztet meg. Külső tényezőkként azonosítja az általános munkahelyi elégedetlenséget, a bizonytalanságot, a szervezettel való kapcsolat megszakadását, valamint egyéb álláslehetőségek megjelenését, belső tényezőkként pedig a munkahelyi kapcsolatok megromlását, a nem megfelelő vállalati kultúrát és a munka-magánélet egyensúly megromlását jelöli meg (Hassan et al., 2020; Naim, & Lenka, 2018). A szervezeten belüli kapcsolatok megromlását Pandey (2019) is alátámasztja, mint munkahelyváltást kiváltó okot; az Y generációs munkavállalók körében végzett kutatásai pedig azt mutatják, hogy körükben a munkahely elhagyásának egyik leglényegesebb oka az új, jobb lehetőségek keresése. További okokként azonosítja az elégedetlenséget a jelenlegi bérezéssel, valamint a fejlődési lehetőségek hiányát. Winkler (2020) és Yates (2022) azt javasolják, hogy ennek megelőzéseként a vezetők mentorálják és coacholják a beosztottjaikat.

A Deloitte (2023) kutatásában a „Big Quit” jelenséget tárja fel. A kifejezés a munkavállalók jelentős arányú önkéntes távozását jelenti, amelyet az elmúlt években számos országban megfigyeltek. *Az utóbbi években Magyarországon is egyre gyakoribbá vált a munkahelyváltás, a magyar dolgozók fele tervez állást váltani a közeljövőben.* Az okok sokrétűek, de általánosságban elmondható, hogy a magas stressz-szint és terhelés, az alacsony bérek, a kedvezőtlen munkafeltételek és a munka-magánélet egyensúlyának hiánya tartoznak a leggyakoribb kiváltó okok közé.

Mivel az alkalmazottak jelentik minden szervezet számára a legfontosabb értéket (Singh, 2019; Mabaso, & Dlamini, 2021), a szervezeteknek kiemelten fontos a jelenséggel foglalkozniuk és a munkavállalók megtartására irányuló stratégiákat alkotniuk annak érdekében, hogy a munkavállalóik elégedettségét növelni, ezáltal pedig a fluktuációt csökkenteni tudják (Hassan et al., 2020).

A tanulmány célja, hogy szakirodalmi áttekintés alapján betekintést nyújtson a „job hopping” jelenség sajátosságaiba, különös tekintettel a munkavállalók motivációjára, preferenciáira és a váltások okaira. Célul tűztük ki, hogy feltárjuk, milyen tényezők és motivációk állnak a „job hopping” hátterében, és milyen hatással vannak ezek a váltások a munkaerőpiacra és a szervezetekre.

## Anyag és módszertan

A tanulmány hazai és nemzetközi szakirodalmi források elemzésére alapul. A releváns szakirodalom keresése több online adatbázisban történt, ilyenek a Google Scholar, a ScienceDirect és az MTMT oldalak nyilvános kereső felületei. A Google Scholar széles körű hozzáférést biztosít a különböző forrásokból származó akadémiai irodalomhoz, míg a ScienceDirect különösen hasznos az iparág-specifikus munkahelyváltás kutatásához. Az MTMT hazai adatbázis, amely a magyar szerzők által írt tudományos irodalmat és magyar tudományos folyóiratokban megjelent publikációkat indexeli. Ezért értékes eszköz a magyarországi kulturális és gazdasági tényezők feltárásában, amelyek befolyásolják a munkahelyváltást Magyarországon. Ezek a keresőmotorok együtt lehetővé teszik a munkahelyváltás és annak különböző aspektusainak átfogó elemzését. A szakirodalmi keresésre vonatkozó kritériumok magukban foglalták az idegen- és a magyar nyelven megjelent cikkeket, azokat a publikációkat, amelyeket 2017 és 2023 között publikáltak. Az exklúziós kritériumok magukban foglalták azokat a cikkeket, amelyek nem koncentráltak kifejezetten a munkahelyváltás témájára, azokat a cikkeket, amelyek nem empirikus tanulmányok voltak, és azokat is, amelyek más nyelven jelentek meg, mint az angol.

A keresési kulcsszavak angol- és magyar nyelven a „job hopping”/”munkahelyváltás”, „employee turnover”/”fluktuáció”, „employee retention”/”munkaerő megtartás”, „organizational commitment”/”szervezeti elkötelezettség” voltak. A kutatás során a fenti kulcsszavak pontos, szó szerinti megjelenését vizsgáltuk, a tanulmányok és cikkek címeiben megjelenítve. A keresés akadályos volt, hogy a „job hopping” kifejezésre máig nincsen magyar megfelelő, így magyarul a „munkahelyváltás” kifejezést használtuk.

tás” kifejezést kerestük, de ez egy tágabb keresési eredményt jelentett, így a továbbiakban az idegen nyelvű találatokat referáljuk.

Az üzleti jelentés típusú irodalmak (ADP, Bloomberg, Deloitte, PwC) bevonása kiemelt jelentőséggel bírt a szakirodalom-elemzés során, hiszen lehetővé tették a munkahelyváltás jelenségének multidimenzionális megközelítését és a különböző szervezeti aspektusok vizsgálatát. Az ilyen jelentések elemzése és referálása lehetővé teszi, hogy részletes és naprakész információkat szerezzünk a munkavállalók és munkáltatók viselkedéséről, a munkahelyváltás okairól és hatásairól, valamint az ehhez kapcsolódó gazdasági és szervezeti trendekről. Az üzleti jelentések bevonásával olyan megalapozott és széleskörű képet kívánunk nyújtani a munkahelyváltás jelenségről, amely segíti a munkáltatókat és a döntéshozókat a munkaerő tervezésében és a munkavállalók megtartására irányuló stratégiák kidolgozásában.

Jelen tanulmányban a kutatásunk két fő kutatási kérdés eléréséhez kötődik:

- K1:** A szakirodalomra alapozva miként lehet meghatározni a „job hopping” jelenség pontos definícióját, és hogyan lehet annak eredetét és fejlődését a legjobban feltárni? Célunk az, hogy alapot szolgáltatassunk további, részletes hazai kutatásokhoz, amelyek a munkavállalók munkahelyváltási szokásait és motivációit vizsgálják a munkaerőpiacon.
- K2:** Milyen pozitív és negatív hatásai vannak a „job hopping” jelenségnek mind a munkavállalók, mind pedig a munkáltatók szempontjából? Célunk az, hogy megértsük, hogyan hat a gyakori munkahelyváltás a munkavállalók karrierjére, a munkáltatók oldaláról pedig az üzleti teljesítményre és a munkaerő megtartására. Ennek érdekében a szakirodalom alapján kívánjuk bemutatni a jelenség különböző előnyeit és kockázatait, és vizsgálni, milyen hatása van a munkahelyváltási gyakoriságnak az egyéni és szervezeti szintű teljesítményre, motivációra és elégedettségre. Bemutatunk három kutatást, amelyekben a munkavállalók motivációs tényezőit állítjuk párhuzamba az állásváltásuk okaival, iránymutatásként szolgálva olyan vállalatoknak, ahol problémát jelent a gyakori állásváltás és az ennek eredményeképpen kialakuló fluktuáció.

Ezenkívül az alábbi, előremutató kutatási kérdéseket kívánjuk megvizsgálni:

- Hogyan lehet a különböző generációk eltérő munkamódszereit és motivációit összehangolni a munkahelyi fluktuáció csökkentése érdekében?
- Milyen lehetőségek kínálóznak a mesterséges intelligencia használatával a „job hopping” jelenség előrejelzésére és megelőzésére?

## **Eredmények**

Az első kutatási kérdésünk alátámasztásához részletes szakirodalmi elemzést végeztünk. Az elsődleges keresés a „job hopping” kulcsszóra 152 cikket eredményezett, amelyek relevanciáját címeik és összefoglalóik alapján értékeltük. Összesen 41 cikk és riport felelt meg a belefogási kritériumoknak, ezeket teljes terjedelmükben elolvastuk, hogy kinyerjük a releváns információkat a tanulmányhoz. Az adatok kinyerése a következő témakörök alapján történt: a „job hopping” jelenség meghatározása, a gyakori munkahelyváltás okai, a munkahelyváltás hatásai az egyénre és a szervezetre, valamint a munkahelyváltás megelőzésének stratégiái. Az összegyűjtött adatokat tematikus elemzéssel dolgoztuk fel. A témák az egyes cikkek tartalmának alapján kerültek meghatározásra. Az *1. táblázatban* jelenítjük meg a releváns kulcsszavak keresési eredményeit. Bemutatjuk, hogy összességében a „job hopping” kifejezésre találtuk a legkevesebb eredményt, összesen 145 külföldi és 227 magyar nyelvű találatot eredményezett a keresés. A magyar nyelvű találatok a „munkahelyváltás” kulcsszóra születtek, ez viszont nem tükrözi teljes mértékben a „job hopping” jelenséget. A fluktuáció kulcsszóra sokkal több találat érkezett, ezt követte a munkaerő-megtartás, majd pedig a szervezeti elkötelezettség. A legtöbb releváns szakirodalmat a Google

Scholar keresőoldal szolgáltatja. A kutatásunk ezen része azt szolgálja, hogy a téma későbbiekben történő, még részletesebb kutatását megalapozza.

### 1. TÁBLÁZAT: RELEVÁNS KULCSSZAVAK KERESÉSI EREDMÉNYE

| Idegen- és magyar nyelvű keresési kulcsszavak              | Google Scholar                    |                                   | ScienceDirect                     |                                   | MTMT                              |                                   |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
|                                                            | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények | Idegen nyelvű keresési eredmények | Magyar nyelvű keresési eredmények |
| „Job hopping” / „Munkahelyváltás”                          | 145                               | 227                               | 7                                 | 0                                 | 0                                 | 1                                 |
| „Employee turnover” / „Fluktuáció”                         | 2 130                             | 29                                | 330                               | 0                                 | 6                                 | 24                                |
| „Employee retention” / „Munkaerő-megtartás”                | 2 160                             | 11                                | 183                               | 0                                 | 4                                 | 26                                |
| „Organizational commitment” / „Szervezeti elkötelezettség” | 10 500                            | 19                                | 1455                              | 0                                 | 9                                 | 5                                 |

Forrás: Saját kutatás alapján saját szerkesztés (2023)

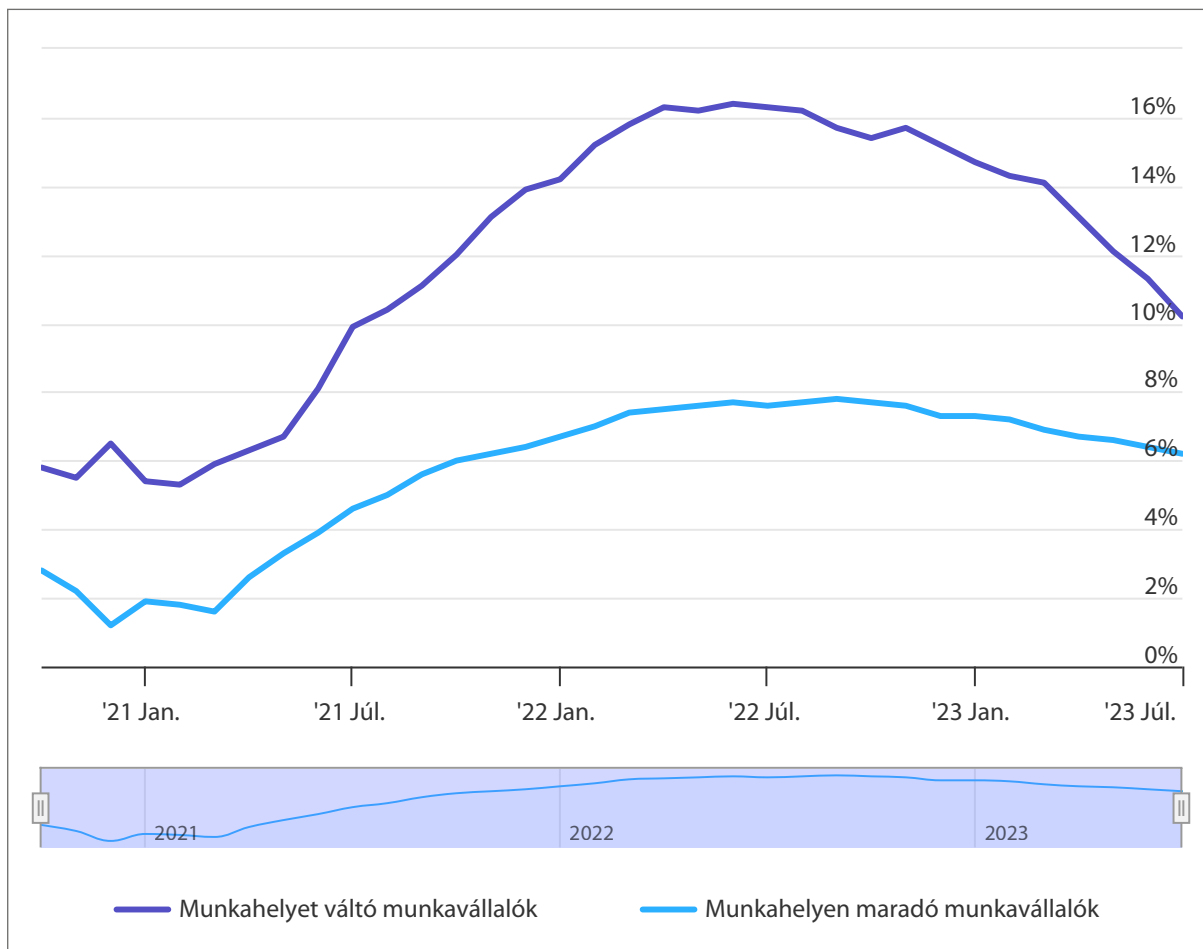
## A „job hopping” jelenség munkavállalói szempontból

A második kutatási kérdésünkre válaszként először a munkavállalók által érzékelhető pozitív hatásokat mutatjuk be, melyek közé tartozik a magasabb fizetés. Ehhez egyrészt a Bloomberg (2019) kutatási eredményeit használtuk fel: ezek azt mutatják, hogy a jelenség legnagyobb nyertesei az informatikai iparágban dolgozók, akik 9,7%-os éves bérnövekedést értek el, az építőiparban dolgozók 8,7%-kal, valamint a szakmai és üzleti szolgáltatások 8,3%-os bérnövekedéssel számolhattak munkahelyváltás esetén. Átlagosan 5,3%-os bérnövekedést tapasztaltak azok, akik munkahelyet váltottak, akik viszont a vállalatoknál maradtak, átlagosan 4%-os fizetésemelést realizálhattak.

Az állásváltás során elérhető magasabb fizetési lehetőségeket egy következő kutatás bemutatásával is szeretnénk alátámasztani. Az 1. ábrán mutatjuk be az ADP (2023) kutatását. Statisztikáik alapján a fizetésnövekedés lelassult mind a munkahelyeken maradók, mind az állásváltók esetében, de az állásváltók még mindig magasabb béreket tudnak realizálni. A munkahelyeken maradók esetében éves összevetésben 6,9 százalékra esett vissza a fizetés-emelkedés a februári 7,2 százalékról. Az állásváltók fizetésének növekedése 14,2 százalékra csökkent 14,4 százalékról. Ebből a tendenciából is látszik, hogy a munkahelyet váltók nagyobb fizetésemelkedésre számíthatnak, mint azok, akik a vállalatoknál maradnak. Az ADP Pay Insights a bérszámfejtési tranzakciók adatait használja fel, hogy képet adjon egy közel 10 milliós alkalmazottból álló csoport béréről és fizetéséről, 12 hónapos időszak alatt.

További pozitívként jegyezhető, hogy a munkavállalók új kihívásokkal találkozhatnak és tapasztalatokat szerezhetnek különböző új munkakörökben és munkahelyeken, ezáltal szakmailag fejlődnek és bővülnek a kapcsolataik (Darokah, & Malute, 2012). Ez hozzájárulhat a szakmai karrierjük fejlődéséhez és ez is magasabb jövedelemhez is vezethet. A vállalatok nagyra értékelik az olyan készségeket, mint például a kommunikáció, a kapcsolatépítés és a kollégákkal való általános kapcsolatkezelés (Stewart et al., 2016; Lyu, & Liu, 2021).

1. ÁBRA: ÉVES BÉREK VÁLTOZÁSA MUNKAVÁLLALÓI MOBILITÁS FÜGGVÉNYÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés, ADP 2023 Median Pay Change kutatás alapján

A „job hopperek” körében az előző munkahelyek során felhalmozott tudást, szakértelmet és tapasztalatot cégek sokaságánál van lehetőségük kamatoztatni, ezzel növelve munkaerőpiaci értéküket. Számos szervezet úgy tekint rájuk, mint rugalmas munkavállalók egy csoportjára. Az Egyesült Államokban dolgozó munkavállalók egynegyede egy évnél rövidebb ideig dolgozik egy vállalatnál. Minél gyakrabban váltanak munkahelyet és minél inkább elfogadott és támogatott a cégek körében a „job hopping”, a munkavállaló munkaerőpiaci értéke annál inkább nőni fog és annál közelebb tudnak kerülni a sikeres karrierjük megvalósításához (Marcham, & Danita, 2012). Negatív hatásként megjegyezhető, hogy a gyakran munkahelyet váltó álláskeresőkkal kapcsolatban kialakulhat az a képzet, hogy nem lojálisak a munkáltatóik felé (Yuen, 2016). Mivel nem maradnak elég sokáig vállalatoknál, így feltételezhetően nem járulnak hozzá jelentős mértékben a vállalatok sikerességéhez, valamint a szervezeti kultúrához sem tudnak megfelelően alkalmazkodni (Mtungwa, 2009).

Judge és Watanabe (1995) alapján a „job hopping” jelenség összefüggésben állhat a negatív érzelmi hatásokkal, személyiségjellemzőkkel és/vagy környezeti változókkal. Azok a munkavállalók, akik borúsabban látják a mindennapokat, nagyobb valószínűséggel hagyják el hamarabb a munkahelyüket (Woo, 2011; Zimmerman, 2008).

## A „job hopping” jelenség munkáltatói szempontból

A második kutatási kérdésre válaszokat keresve, megvizsgálva a munkáltatói oldalt, negatív hatásként jegyezhető, hogy a munkaadók kockázatosnak tartják a „job hoppers” foglalkoztatását a szervezetnél. A „job hopping” egyik legfontosabb negatív hatása a munkáltatókra a jelenség költségessége (Yuen, 2016). Csökken a vállalat morálja, termelékenysége és az általános nyereség, valamint a munkaerő-utánpótlás megnövekedett költségeivel, az új alkalmazottak képzésével és fejlesztésével is számolniuk kell (Cloutier et al., 2015). Ezt erősíti meg Winkler (2020) is, miszerint a „job hopping” eredményeképp nő a fluktuáció, az új munkaerő toborzása-felvétele és képzése pedig költségnövekedést eredményez a vállalat számára.

A további negatív következmények közé tartozik a munkaadók negatív megítélése az önéletrajzok benyújtásakor, a szervezeti elkötelezettség csökkenése, valamint a munkaadók számára a tehetséges munkatársak elvesztése (Hall et al., 2022).

A „job hopping” velejárója, hogy az alanyok átpártolnak egy másik céghez, és ezáltal kiviszik a vállalatból a tudást, amivel rendelkeznek. Ennek externális következménye a spillover (tova-gyűrűző) hatás, egy olyan tudásátadás, amelynek során a dolgozót megszerző vállalatnak nem kell fizetnie az áthozott ismeretekért. Negatív hatásnak tekinthetjük, ha fennáll a lehetősége, hogy a forrásvállalat elveszti az értékes erőforrást amikor a munkavállaló távozik, és ez lényegében a rivális céget gazdagíthatja (Fallick et al., 2006).

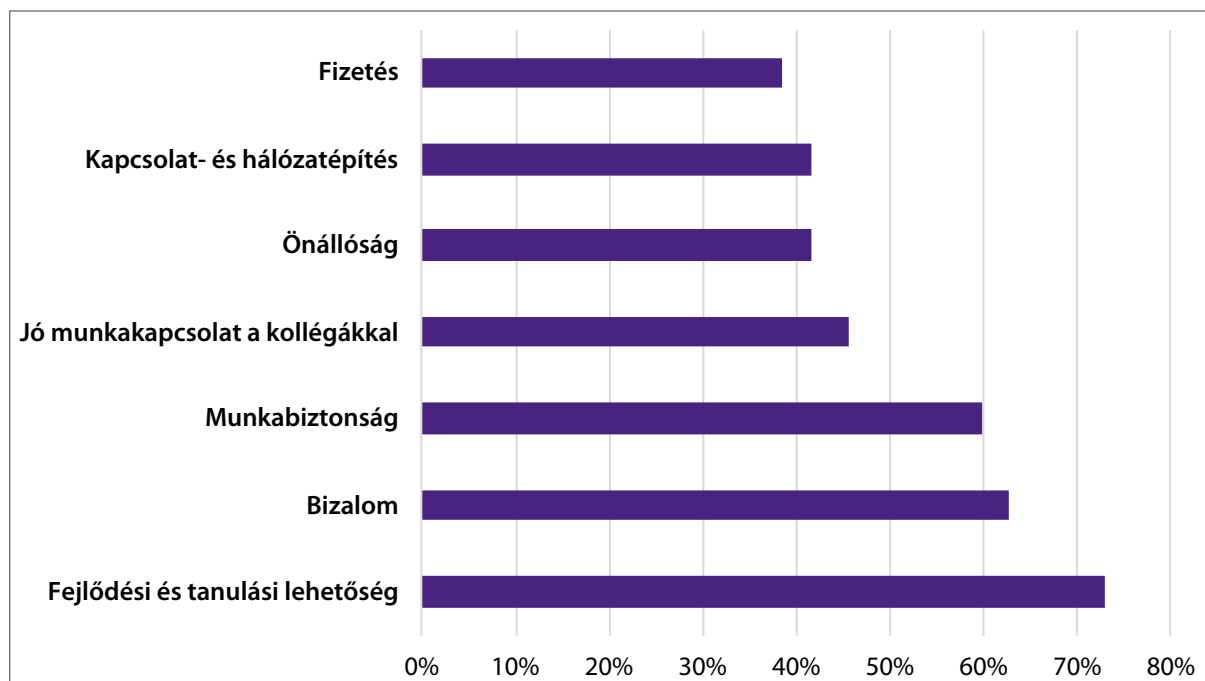
A munkaadók ugyanakkor a javukra fordíthatják a „job hopper”-eket azáltal, hogy kihasználják azt az időt, amelyet az ilyen munkavállaló a szervezetnél eltölt. A jelenre kell koncentrálni és nem több évre előre tervezni a jelölttel (Kraimer et al., 2011).

A munkával való elégedettség és a munkamotiváció feltehetően nagy hatással van a szervezeti elkötelezettségre. Minél elégedettebb a munkavállaló a munkájával, annál motiváltabb a cégben maradásra. Az Y és Z generáció szervezeti elkötelezettségére vonatkozó kutatások azt mutatják, hogy hajlamosabbak a munkahelyváltásra ahelyett, hogy hosszú ideig egy munkahelyen maradnának (Nabahani, & Ryanto, 2020; Winkler, 2020; Calk, & Patrick, 2017). A higiénés tényezők (pl. alaphér, teljes kereset, magánélet, kapcsolat a munkatársakkal) javulása csupán megszünteti az elégedetlenséget, de önmagában elégedettséget nem okoz. Vagyis a motivációs tényezők hiánya az elégedettség hiányát okozza, de közvetlenül nem okoz elégedetlenséget (Pálya, 2022). A vállalatoknak fontos megvizsgálniuk azokat a motivációs tényezőket, amelyek maradásra készíthetik a munkavállalóikat, ezáltal csökkenhet a fluktuáció (Singh, 2019). A szervezetek különböznek egymástól abban, hogy milyen tanulási környezetet hoznak létre és tartanak fent: ebben egyes szervezetek sikeresebbnek tűnnek, mint mások. A tanulást ösztönző és támogató, konzisztens HR- és szervezeti gyakorlatok kialakítása mindenképpen szükséges. Minden szervezet kialakítja a belső, rá jellemző tanulási környezetet, de a szervezetbe érkező munkavállaló hatással lehet rá (Szászvári et al., 2022). Meghatározó tényező továbbá az is, hogy az egyes szervezetek méretükből fakadóan eltérő HR stratégiákkal igyekeznek megtartani a munkaerőt, amihez kapcsolódóan más-más programokat alkalmaznak a munkaerőhiány kezelésének szempontjából. Kőműves et al. (2022) kutatása a dél-dunántúli régióban azt bizonyítja, hogy a mikrovállalatoknak kevésbé, a nagyvállalatoknak viszont annál inkább fontos olyan kezdeményezéseket bevezetniük, amelyek pozitív hatással vannak a munkavállalók megtartására.

A „job hopping” elsődleges eredménye a vállalati fluktuáció növekedése, ezért a továbbiakban három olyan kutatást mutatunk be, amelyek a munkahelyi fluktuációra legnagyobb hatást gyakorló indokokat vizsgálják.

A 2. ábra szemlélteti Meret et al. (2018) kutatásának eredményeit, amely a Z generáció szervezeti elkötelezettségének és munkamotivációjának összefüggését vizsgálta. A kutatás során összesen 298 résztvevőt kérdeztek meg, akik a legfontosabb munkával kapcsolatos szempontjaikat kellett súlyozni egy 5 pontos Likert skálán, a legfontosabbtól a legkevésbé fontosig. Az ábra azt mutatja, hogy a válaszadók hány százaléka jelölte az adott motivációs szempontot a „legfontosabb” kategóriába. A felsorolt tényezők közül a válaszadók több szempontot is megjelölhettek.

**2. ÁBRA: Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK LEGFONTOSABB MOTIVÁCIÓS SZEMPONTJAI**



Forrás: Saját szerkesztés Meret et al., (2018) The Digital Employee Experience: Discovering Generation Z. kutatása alapján

Az eredmények alapján megállapítható, hogy számos szempont kiemelkedő fontossággal bír a Z generáció számára. Az elsődleges a munkahely által nyújtott fejlődési és tanulási lehetőség, a legtöbb válaszadó ezt az egyik legfontosabb munkahelyi motiváció-forrásként jelölte meg. A Z generáció számára rendkívül fontos, hogy folyamatosan fejlődhessenek és új ismereteket szerezzenek munkavégzésük során. A második legfontosabb szempont a bizalom. A kutatás szerint a Z generáció számára kulcsfontosságú, hogy megbízhassanak a munkahelyi környezetben és hogy bizalmat érezzenek másokkal való kapcsolataikban. Az eredmények azt mutatják, hogy a bizalom hiánya jelentős problémát jelent számukra és ezért nehéz megszerezniük bizalmukat. A harmadik legfontosabb szempont a munkabiztonság. A Z generáció számára nagyon fontos, hogy stabil munkahelyen dolgozhassanak és biztosítva legyen a jövőjük. A bizonytalanság és a gyakori munkahelyváltások elkerülése kiemelt prioritás számukra. Ezeket a szempontokat követték a „jó kapcsolat a kollégákkal”, az „önállóság”, a „kapcsolat- és hálózatépítés”, valamint a fizetés. A munkáltatóknak figyelembe kell venniük ezeket a szempontokat, ha hatékonyan szeretnék megszólítani, megtartani és motiválni a Z generáció tagjait.

A 2. táblázat a PwC (2021) felmérésének eredményeit mutatja, amelyben 651 teljes- és részmunkaidős munkavállalót kérdeztek meg, valamint azt kiegészítették 661 vállalatvezető válaszával, akik a területükön a normálisnak mondhatónál magasabb fluktuációt tapasztalnak. Mind a munkavállalók, mind a munkáltatók egyetértettek abban, hogy az első számú elvándorlási indok az új munkahely által kínált magasabb fizetés – a fizetés a munkával való elégedettség egyik alapvető összetevője, mivel erőteljesen befolyásolja a munkával való elégedettséget (Mabaso, & Dlamini, 2021).

**2. TÁBLÁZAT: Z GENERÁCIÓS MUNKAVÁLLALÓK LEGFONTOSABB MOTIVÁCIÓS SZEMPONTJAI**

| Munkavállalók                                                           |                    | Munkáltatók                                                                           |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Munkavállalók által megjelölt legfontosabb indokok fontossági sorrendje |                    | Vállalatvezetők százaléka, akik szerint e miatt az ok miatt váltanak a munkavállalóik |
| # 1                                                                     | Fizetés            | 41%                                                                                   |
| # 2                                                                     | Egyéb juttatások   | 23%                                                                                   |
| # 3                                                                     | Karrierlehetőségek | 33%                                                                                   |
| # 4                                                                     | Rugalmasság        | 34%                                                                                   |

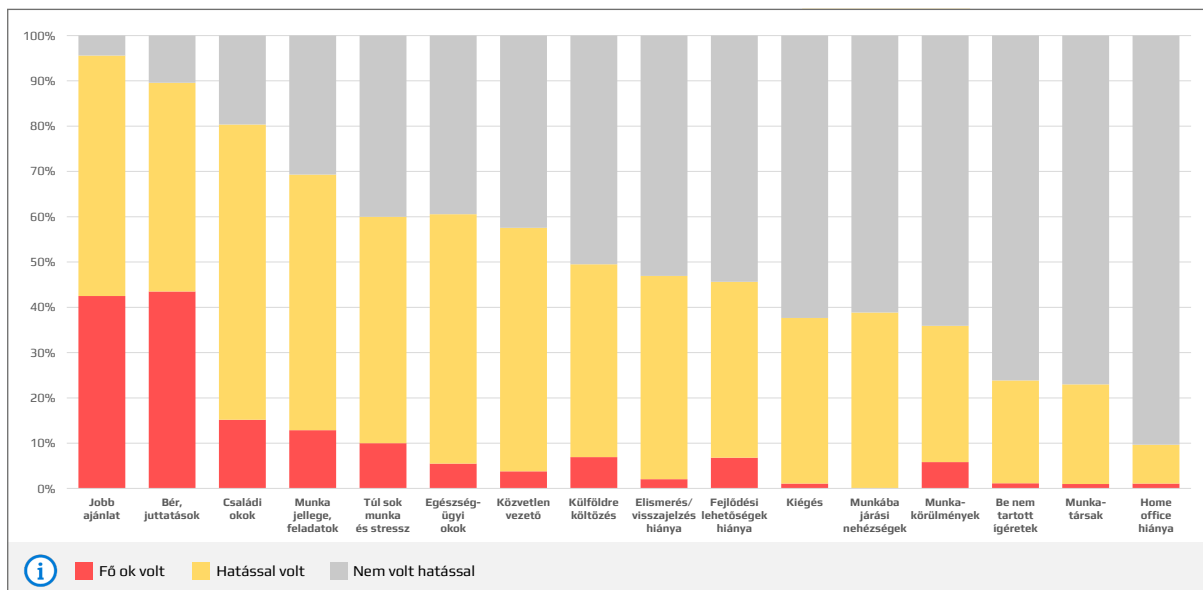
Forrás: Saját szerkesztés a PwC (2021) kutatása alapján

Második helyen jelölték meg a munkavállalók az egyéb juttatásokat, melyek munkakörből és vállalatától függően merőben eltérőek lehetnek, a vezetők viszont ezt csak a negyedik helyre sorolták. A hatékony javadalmazási rendszer fontos szerepet játszik a munkavállalók elkötelezettségi szintjének meghatározásában és a szervezeten belüli megtartásában (Terera, & Ngirande, 2014), ebbe pedig beletartoznak a béren kívüli juttatások is, így a munkavállalók visszajelzései alapján fontos, hogy a vállalatvezetők is fontosabbnak tartásuk ezt a juttatást. Harmadik helyre sorolták mind a munkavállalók, mind a munkáltatók a karrierlehetőségeket. Utolsó helyen jelölték meg a munkavállalók a rugalmasságot, amely összefüggésben van a munka-magánélet egyensúly biztosításával (Deloitte, 2023; Naim, & Lenka, 2018).

Az említett két kutatás ugyanazt a témakört vizsgálja, azonban míg az első kutatás eredményei szerint a fejlődési lehetőségek és képzések a legfontosabbak, addig a három évvel későbbi kutatásban a fizetés kerül az első helyre a munkahelyváltási indokok között. Ennek oka lehet a résztvevők különbözősége és az eltelt idő is a két felmérés között. Azonban mindkét kutatás egyetért abban, hogy a karrierlehetőségek kiemelten fontosak a Z generáció számára. Ez magyarázatot ad a gyakori munkahelyváltásra, amennyiben a vállalaton belül nem állnak rendelkezésre karrierlehetőségek.

A fluktuáció okai hazai feltárásának tekintetében a HR Evolution HR szolgáltató kutatása az egyik legnagyobb volumenű. A munkavállalók kilépésében szerepet játszó tényezőket 2016 és 2021 között 160 ezer munkavállaló bevonásával vizsgálták (3. ábra). A kutatási eredmények alapján a megkérdezettek a legfőbb munkahelyváltási okként a jobb állásajánlatot, kedvezőbb béreket és juttatásokat, valamint családi okokat jelöltek meg, mely összefüggésben állhat a már korábban is felsorolt munka-magánélet egyensúllyal.

## 3. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓK KILÉPÉSÉBEN SZEREPET JÁTSZÓ TÉNYEZŐK



Forrás: HR Evolution Fluktuáció Benchmark Tanulmány, 2021

A három kutatás eredményeinek alapján megállapítható néhány közös pont, amelyekre mindhárom rámutat:

1. Az összes kutatás rámutat arra, hogy a Z generáció számára kiemelten fontosak a karrierlehetőségek. A fejlődési és tanulási lehetőségek, valamint a munkahely által biztosított fejlődési és karrierlehetőségek mind nagy jelentőséggel bírnak.
2. Mindhárom kutatás rámutat arra, hogy a bizalom kulcsfontosságú szempont a Z generáció számára. A munkahelyi környezetben való megbízhatóság és a bizalom megléte nagyban befolyásolja a Z generáció munkavégzésének elégedettségét és elkötelezettségét.
3. A stabilitás és a munkabiztonság is közös tényező mindhárom kutatásban. A Z generáció számára nagyon fontos a stabil munkahely, a biztos jövő kilátása és a gyakori munkahelyváltások elkerülése.
4. Az anyagi motiváció is jelentős szerepet játszik mindhárom kutatásban, bár a kutatások között eltérő hangsúlyt kap. Az egyik kutatás szerint az anyagi juttatások, mint például a magasabb fizetés, a munkaváltás fő indoka a Z generáció számára. Más kutatásokban az anyagi motiváció a munkavállalók szempontjából alacsonyabb prioritást kap, míg a munkáltatók szempontjából nagyobb jelentőséggel bír.

Összességében megállapítható, hogy mindhárom kutatás arra utal, hogy a Z generáció számára a fejlődési lehetőségek, a bizalom, a munkabiztonság és a karrierlehetőségek kiemelt fontossággal bírnak. Az anyagi motiváció is fontos tényező, bár az eltérő hangsúlyok miatt a prioritásai változhatnak.

### Előremutató megállapítások

Tanulmányunk azt sugallja, hogy a jövőbeni gyakori munkahelyváltással kapcsolatos kutatásoknak arra kell törekedniük, hogy amellett, hogy a motivációs okokat tovább vizsgálják, kiterjesszék a vizsgálati kört olyan témákra, mint a generációmenedzsment és a mesterséges intelligencia alkalmazása a „job hopping” előrejelzésében, mivel ezeket a kutatási területeket még nem tanulmányozták alaposan, és értékes betekintést nyújthatnak abba, hogy a szervezetek hogyan tudják kezelni és hogyan tudnak reagálni a jövőben a „job hopping” jelenségre.

## **A generációmenedzsment jelentősége a „job hopping” jelenség megelőzésében**

Fontos megvizsgálni a különböző munkahelyi generációk hozzáállását a szervezeti elkötelezettséghez, lojalitáshoz, (Nguyen, & Le, 2022), hiszen ez hatással van a „job hopping” jelenségre. A munkaerőpiacon jelenleg négy különböző generáció van jelen: a Baby Boomer, az X, az Y és a Z generáció. Jelentős kihívás a szervezetek számára, hogyan tudják koordinálni ezeket a korosztályokat. Abban nincs újdonság, hogy korábban is eltérő generációk dolgoztak egymás mellett, azonban a technológia évről-évre történő fejlődése okán az egymáshoz közelebb álló generációk között is egyre nagyobb a szakadék. Az eltérő ismeretek eltérő motivációt jelentenek, melyből konfliktusok is keletkezhetnek. Ezeket a konfliktusokat a munkáltatónak tudnia kell kezelni, annál is inkább, mivel a jelenlegi munkaerőpiacon nagy a fluktuáció. Demokratikus és empátikus vezetési stílust alkalmazva csökkenthetik az elvándorlást (Negoro, & Wiboro, 2021). Az egyes generációk eltérő munkamódszerekkel dolgoznak és eltérő az attitűdjük az egyes kihívásokhoz, a technológiához. Ebből fakadóan alakulnak ki úgynevezett generációs konfliktusok (Jakab et al., 2021; Pandey, 2019). Korábbi kutatásokban értelemszerűen az Y generációval azonosítják a legtöbb „job hoppert” (Larasati, & Aryanto, 2020; Pandey, 2019; Hassan et al., 2020; Winkler, 2020), az ő munkahellyel kapcsolatos elvárásaik magasabbak, mint az elődeiké (Csutorás, 2022), de új kutatások már a Z generációt is „munkahelyváltó generációként” jellemzik. Az ő esetükben is a jelenséget szorosan összekapcsolják a szervezeti elkötelezettség fogalmával (Nabahani, & Ryanto, 2020). A szakirodalom elemzése során felfedeztük, hogy nem csak egy-egy generációt érint a „job hopping” jelenség, az Y és a Z generációkra ugyanannyira jellemző, ezáltal várhatóan az alfa generációra is ki fog terjedni. Ezt a LinkedIn adatalapú kutatásai is alátámasztják, hogy a fiatalabb generációk megjelenésével egyre csak nő a jelenség a munkavállalók között (LinkedIn, 2016).

## **A mesterséges intelligencia használata a „job hopping” jelenség előrejelzésében**

Minél több lehetőség áll a vállalatok rendelkezésére ahhoz, hogy megelőzzék, valamint megjósolják szervezetükben a „job hopping” jelenséget, annál felkészültebben tudják majd kezelni azt. A COVID-19 pandémia óta egyre több vállalat fordul az AI (mesterséges intelligencia) felhasználásához a HR területen. A leggyakoribb rendszerek arcalapú szkennelő algoritmusokat, játékokat, kérdéseket vagy más értékeléseket használnak arra, hogy támogassák a megfelelő jelöltek kiválasztását a toborzás-kiválasztás során. Az ausztrál székhelyű vállalat, a PredictiveHire olyan, mesterséges intelligencia alapú megoldást kínál a vállalatoknak, amely a jelölt „job hoppingra” való hajlamát kívánja megjósolni, azaz azt, hogy mennyire valószínű, hogy a jelölt gyakrabban vált munkahelyet, mint amennyire az adott munkáltató szeretné. A tanulmány 45 899 jelölt szabadszöveges válaszait használta fel, akik a PredictiveHire chatbotját használták. A pályázóknak eredetileg 5-7 nyílt végű kérdést és önértékelési kérdést tettek fel múltbeli tapasztalataikról és helyzetértékelésükről. Ezek olyan kérdéseket tartalmaztak, amelyek célja az volt, hogy kimutassák azokat a vonásokat, amelyekről a tanulmányok korábban kimutatták, hogy szorosan korrelálnak az álláskeresési tendenciákkal: például nyitottabb a tapasztalatokra, kevésbé gyakorlatias és kevésbé földhözragadt. A vállalat kutatói azt állítják, hogy a modell képes volt statisztikai szignifikánsan megjósolni a „job hopping” -ot. Kutatásuk azért is bír nagy jelentőséggel, mert a vállalatok számára kiemelten költséges és fontos a „job hopping” jelenség, ezért minél inkább meg tudják azt előzni vagy kizárni, annál eredményesebbé válhatnak (MIT Technology Review, 2020).

## Következtetések

A „job hopping” jelenségnek mind pozitív, mind negatív hatásai vannak, mind a munkavállalók, mind a munkáltatók szempontjából. A pozitív hatások közé tartozik a magasabb fizetés, a szakmai fejlődés és a különböző munkakörökben való tapasztalatszerzés lehetősége. Ugyanakkor a gyakori munkahelyváltás miatt a munkavállalók elveszíthetik a lojalitásukról és hűségükről szóló pozitív képet, és nem tudnak megfelelően alkalmazkodni a szervezeti kultúrához.

A munkáltatók számára a legnagyobb negatív hatás az lehet, hogy a munkavállalók gyakori cseréje miatt a szervezet elveszíti azokat az értékeket, amelyeket az alkalmazottak hosszabb távú megtartása hozna. Emellett a gyakori munkahelyváltás növeli a munkáltatók toborzási és képzési költségeit, és növeli a fluktuációt és az álláshely betöltésével járó stresszt. Pozitív hatásként jellemezhetjük azt, hogy tapasztaltabb munkaerőt nyernek azáltal, hogy már több vállalatnál is tapasztalt, betanult munkaerőt alkalmaznak.

A munkáltatók számára egy lehetséges megoldás lehet az alkalmazotti elégedettség és a hosszútávú megtartás fokozása érdekében olyan előnyöket kínálni, mint például a versenyképes bérek és juttatások, a szakmai fejlődési lehetőségek, valamint a munkahelyi környezet és a kultúra javítása. Továbbá a megfelelő kommunikáció, az átlátható karrierlehetőségek és a munka értékének hangsúlyozása is segíthet az alkalmazottak hosszabb távon történő megtartásában.

## Irodalomjegyzék

- ADP Pay Insights riport (2023). ADP Research Institute. <https://workforcereport.adp.com>
- Bloomberg Business/Economics (2019). <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-24/job-switchers-in-u-s-tech-construction-getting-biggest-raises?srnd=premium&leadSource=uverify%20wall>
- Calk, R., & Patrick, A. (2017). Millennials through the looking glass: Workplace motivating factors. *The Journal of Business Inquiry*, 16(2), 131-139. [https://doi.org/10.1057/978-1-137-53463-7\\_6](https://doi.org/10.1057/978-1-137-53463-7_6)
- Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., & Pemberton-Jones, E. J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 12(2).
- Csutorás G. Á. (2022). Az Y generációs munkaerő identitásprofilja a magyar központi és területi kormányzati igazgatási szerveknél. *Új Munkaügyi Szemle*, 3(1), 45-56.
- Deloitte (2023): *Big Quit Magyarországon felmérés*. <https://www2.deloitte.com/hu/hu/pages/emberi-ero-forras/articles/a-magyar-munkavallalok-tobb-mint-fele-tervezi-hogy-felmond-a-munkahelyen.html>
- Fallick, B., Fleischman, C. A., & Rebitzer, J. B. (2006). Job-hopping in Silicon Valley: some evidence concerning the microfoundations of a high-technology cluster. *The review of economics and statistics*, 88(3), 472-481. <https://doi.org/10.1162/rest.88.3.472>
- Ghiselli, E. E. (1974). Some perspectives for industrial psychology. *American Psychologist*, 29(2), 80. <https://doi.org/10.1037/h0036077>
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Alagas, E. N., Uzir, M. U. H., & Halbusi, H. A. (2020). *Necessities and ways of combating dissatisfactions at workplaces against the Job-Hopping Generation Y employees*. Global Business Review. <https://doi.org/10.1177/0972150920926966>
- Hall, A. A., Morgan, B., & Redelinguys, K. (2022). The relationship between job-hopping motives and congruence. *SA Journal of Industrial Psychology*, 48(1), 1-12. <https://doi.org/10.4102/sajip.v48i0.1938>
- HR Evolution Fluktuációs Trendek Tanulmány (2021). <https://hrevolution.hu/fluktuacio-benchmark-kutatas-2021-letoltes/>
- Jakab N., Mélypataki G., Solymosi-Szekeres B., & Berényi L. (2021). A generációk közötti együttműködés elősegítése a kiskereskedelmi munkahelyeken. *Miskolci Jogi Szemle*, 16(4), 55-78. <https://doi.org/10.32980/mjsz.2021.4.1258>
- Judge, T. A., & Watanabe, S. (1995). Is the past prologue? A test of Ghiselli's hobo syndrome. *Journal of Management*, 21(2), 211-229. <https://doi.org/10.1177/014920639502100203>

- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: the critical role of career opportunities. *Journal of applied psychology*, 96(3), 485. <https://doi.org/10.1037/a0021452>
- Kőműves Z. S., Szabó S., Szabó-Szentgróti G., & Hollósy-Vadász G. J. (2022). Munkaerő-gazdálkodási körkép a dél-dunántúli régióban a pandémia idején= Labour retention in South Transdanubia during the pandemic. *Modern Geográfia*, 17(3), 13-27. <https://doi.org/10.15170/mg.2022.17.03.02>
- Larasati, A., Aryanto, D. B. (2020). *Job-Hopping and the determinant factors*. In 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities Atlantis Press (pp. 54-56). (ACPOCH 2019). <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200120.011>
- LinkedIn (2016). *LinkedIn Data Shows That Job-Hopping is Accelerating (Particularly Among Women)*. <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/job-hopping-has-increased>
- Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300, 117307. <https://doi.org/10.1016/j.apenergy.2021.117307>
- Mabaso, C. M., & Dlamini, B. I. (2021). Recent study on the impact of compensation and benefits on job satisfaction. Insights into *Economics and Management*, 7, 55-68. <https://doi.org/10.9734/bpi/ieam/v7/1575c>
- Malute, M. D. D. I. (2012). The meaning of career success among job-hopper in the boundaryless career (phenomenological research). *Journal of Educational, Health and Community Psychology*, 1(1), 54-62.
- Mándi, A. (2018). Job hopping és a tudásvállalatok. *Munkaügyi Szemle*, 61(1), 41-46.
- Meret, C., Fioravanti, S., Iannotta, M., & Gatti, M. (2018). *The digital employee experience: Discovering generation Z. Digital technology and organizational change: Reshaping technology, people, and organizations towards a global society*, 241-256. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0\\_20](https://doi.org/10.1007/978-3-319-62051-0_20)
- MIT (2020). *Technology Review*. <https://www.technologyreview.com/2020/07/24/1005602/ai-hiring-promises-bias-free-job-hopping-prediction>
- Mtungwa, I. Q. (2009). *The Black Spot: A Critical Look at Transformation in the Workplace*. The Black Spot.
- Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234-240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>
- Naim, M. F., & Lenka, U. (2018). Development and retention of Generation Y employees: a conceptual framework. *Employee relations*, 40(2), 433-455. <https://doi.org/10.1108/er-09-2016-0172>
- Negoro, M. C. W., & Wibowo, A. (2021). Empathetic leadership, job satisfaction and intention to leave among millennials in a start-up industry: Needs' satisfaction as a mediating variable. *Journal of Indonesian Economy and Business: JIEB*, 36(2), 136-154. <https://doi.org/10.22146/jieb.v36i2.1398>
- Nguyen, H. P., & Le, H. N. (2022). Determinants of job-hopping behavior: The case of information technology sector. *International Journal of Law and Management*, 64(3), 308-320. <https://doi.org/10.1108/ijlma-06-2020-0178>
- Pálya, S. (2022). Karrier-és munkahelyváltás: Most vagy soha? *Új Munkaügyi Szemle*, 3(4), 87-95.
- Pandey, D. L. (2019). Job hopping tendency in Millennials. *NCC Journal*, 4(1), 41-46. <https://doi.org/10.3126/nccj.v4i1.24733>
- PwC US Pulse Survey (2021). *Next in Work*. <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>
- Rousseau, D. M., & Shperling, Z. (2003). Pieces of the action: Ownership and the changing employment relationship. *Academy of management review*, 28(4), 553-570. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.10899368>
- Saxena, S. (2012). *Job hopping – A review of literature*. Available at SSRN 2066496. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2066496>
- Singh, D. (2019). A literature review on employee retention with focus on recent trends. *International Journal of Scientific Research in Science and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/ijrst195463>
- Stewart, C., Wall, A., & Marciniak, S. (2016). *Mixed signals: do college graduates have the soft skills that employers want?* In Competition forum (Vol. 14, No. 2, p. 276). American Society for Competitiveness.
- Szászvári K., Csillag S., Csizmadia P., & Bácsi K. (2022). Tanulni és tanulni hagyni? Munkahelyi tanulás és tanulási környezet tudásintenzív középvállalatokban. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*, 53(2), 41-54. <https://doi.org/10.14267/veztud.2022.02.04>

- Terera, S. R., & Ngirande, H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 481. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n1p481>
- Winkler, N. (2020). How to Retain the “Job-Hopper” Generation. *Workforce Insights Online Journal*, 2(2).
- Woo, S. E. (2011). A study of Ghiselli’s hobo syndrome. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 461-469. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.02.003>
- Yates, J. (2022). *The career coaching handbook*. Taylor & Francis.
- Yuen, S. H. (2016). *Examining the generation effects on job-hopping intention by applying the Theory of Planned Behavior (TPB)*. Master’s thesis, Lingnan University, Hong Kong. [http://commons.ln.edu.hk/psy\\_etd/6](http://commons.ln.edu.hk/psy_etd/6)
- Zimmerman, R.D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals’ turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309–348. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00115.x>