

BACSÓ HENRIETTA – ALPÁR VERA

INNOVATÍV FEJLESZTÉSEK ÉS IGAZSÁGOS STRATÉGIAI HR-ELJÁRÁSOK A BUSZVEZETŐI HIÁNYSZAKMÁBAN

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

Bevezető

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

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

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

Alpár Vera: egyetemi docens (METU)

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

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

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

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

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

A buszvezetői szakma sajátosságai és a probléma bemutatása

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

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

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

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

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

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

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

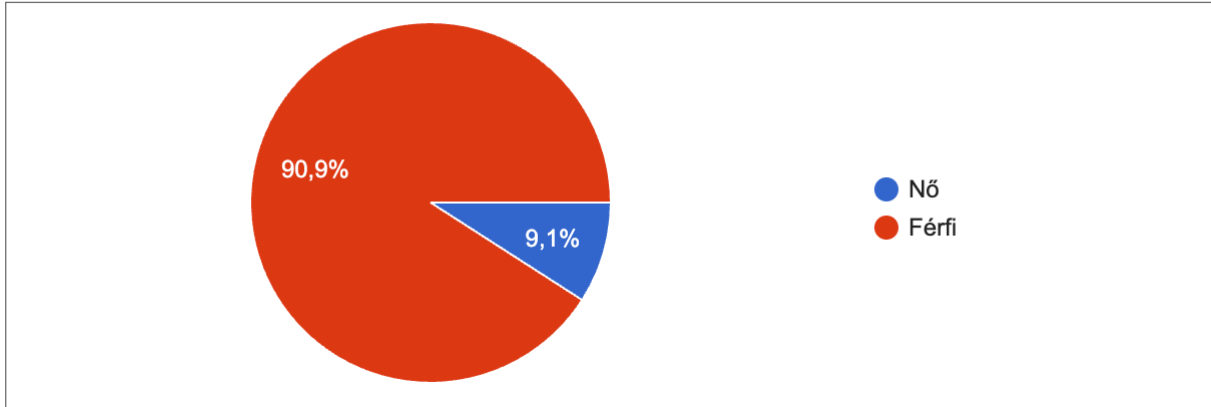
A magyarországi buszsofőrök helyzetét 2025-ben a tartós munkaerőhiány, az elöregedő állomány, a férfiak dominanciája, az alacsony bérek és a szolgáltató szektorban tapasztalható munkaerőpiaci feszültségek jellemzik (MKIK-GVI, 2024).

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

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

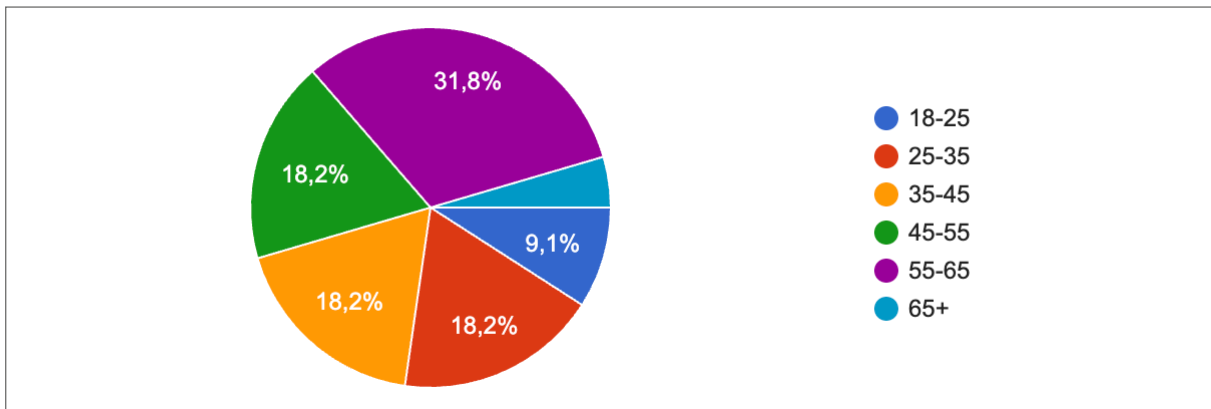
vonzó ez a pálya. A HR-nek célzott, empátikus és hosszú távú stratégiákat kell alkalmaznia a női toborzásban, például mentorprogramokkal, rugalmas beosztással és a szakma társadalmi újrapiozicionálásával. A korösszetétel szintén kritikus képet mutat: a buszvezetők több mint fele 45 év feletti, és 31,8%-uk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

1. ÁBRA: NEMEK MEGOSZLÁSI ARÁNYA (2024)



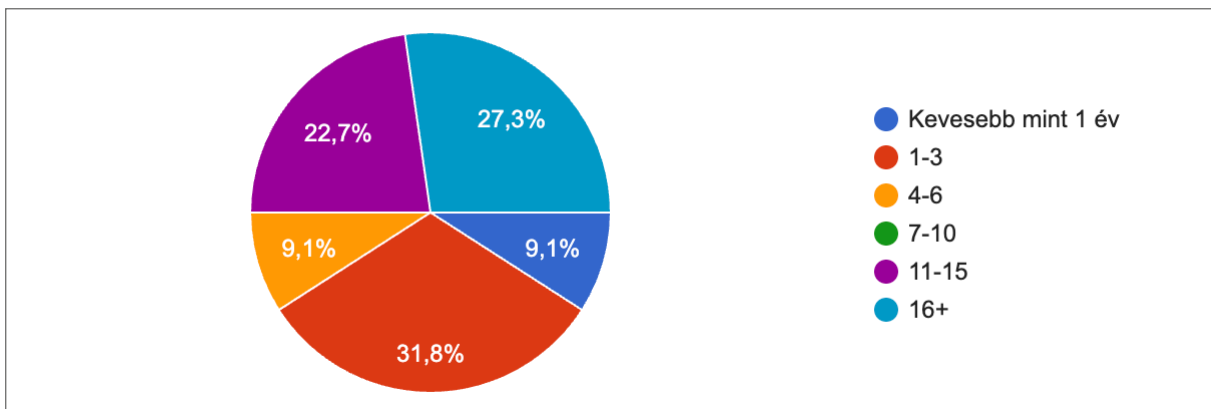
Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

2. ÁBRA: KOROK ELOSZLÁSA A HIVATÁSBAN (2024)



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

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



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2024 és saját adatok alapján

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

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

A toborzási és HR-fejlesztési projekt részletes bemutatása

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

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

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

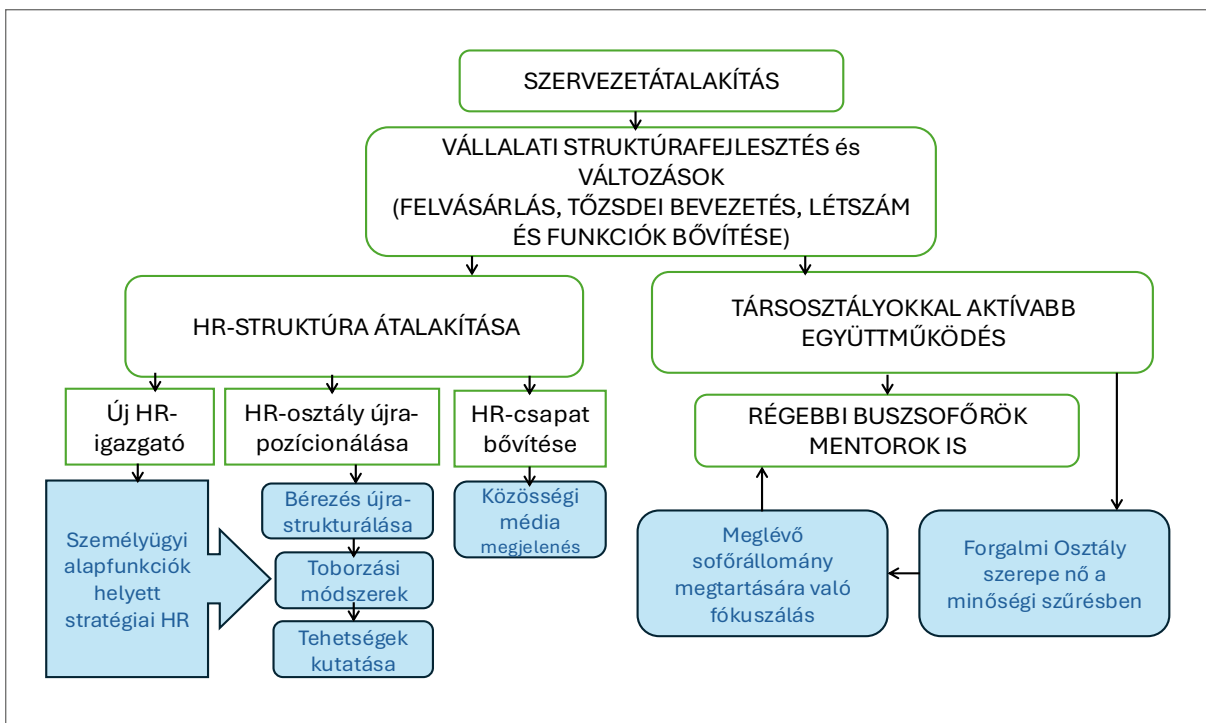
A HR szervezeti struktúra újragondolása

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

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

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

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



Forrás: A szerzők saját szerkesztése, 2025

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

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

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

HR-szolgáltatások

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

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

Teljes javadalmazás

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

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

1. TÁBLÁZAT: BUSZVEZETŐI JAVADALMAZÁSI RENDSZER KOCKÁZAT- ÉS HATÁSELEMZÉSE

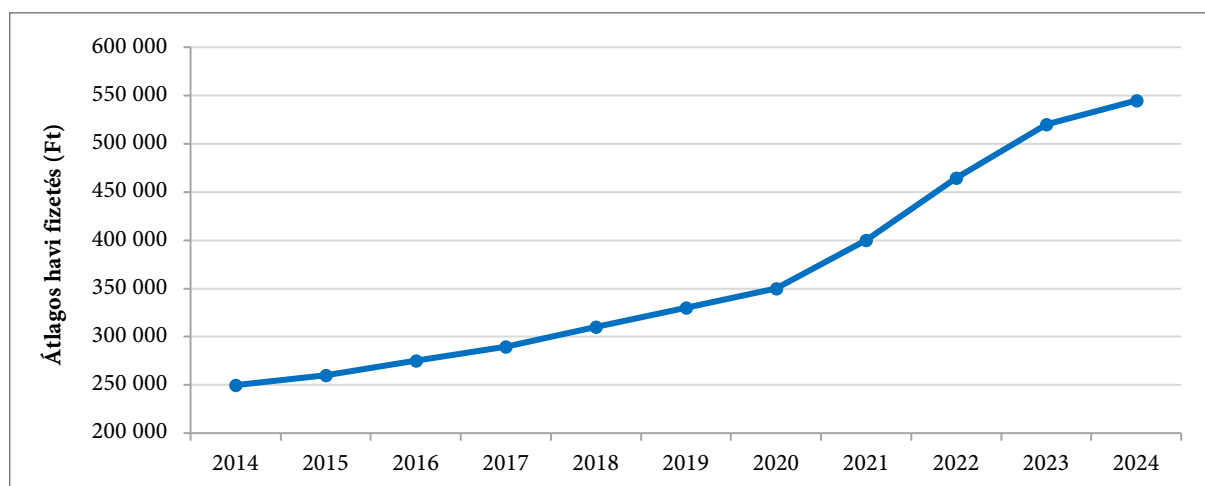
Elem	Leírás	Cél / Funkció	Pozitív hatás	Lehetséges kockázat
Belépési bónusz	Az első hónapban kifizetett támogatás	Pályára lépők motiválása, toborzás erősítése	Gyorsan növeli a belépési kedvet, erős ösztönző	Rövid távú hatás, ha nincs hosszabb távú megtartási stratégia
Balesetmentes órák jutalmazása	Biztonságos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

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

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

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

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



Forrás: Szerzők saját szerkesztése KSH 2025-ös adatok alapján

Kultúra és elköteleződés

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

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

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

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

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

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

Talent és képzés

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

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

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

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

Kommunikáció és média

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

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

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

A toborzási csatornák részletes áttekintése

A buszvezetői szakma toborzása több csatorna összehangolt használatát igényelte.

Digitális toborzás

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

Karriernapok

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

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

Vidéki toborzás

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

A preboarding és onboarding folyamatok fejlesztése

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

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

Fluktuációkezelés és adatelemzés

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

A projekt eredményei

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

Kutatás és eredmények

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

A kutatás módszertana

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

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

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

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

A minta demográfiai sajátosságai

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

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

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

A pályaválasztás és pályán maradás motivációi

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

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

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

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

A szakma nehézségei és a hiányszakma kialakulásának okai

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

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

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

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

A kiválasztási élmény jelentősége

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

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

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

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

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

A HR működésének megítélése és a munkavállalói elvárások

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

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

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

A mélyinterjúk fő tanulságai

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

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

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

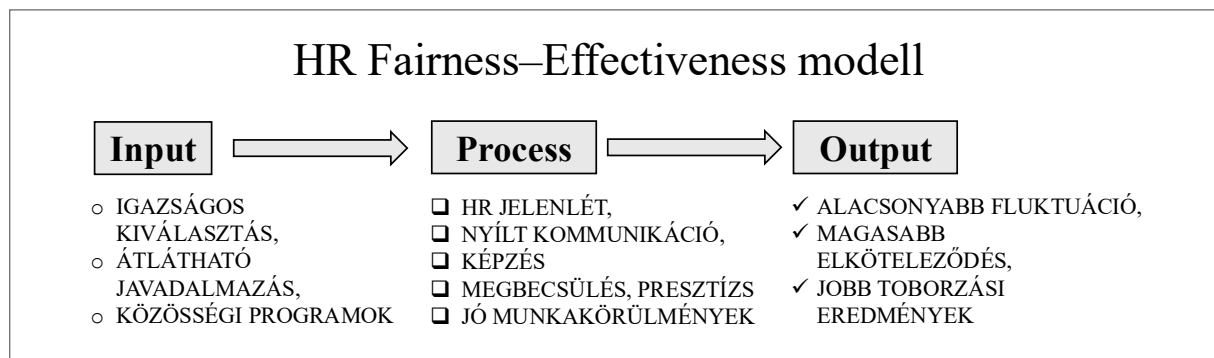
- 3. HR-jelenlét és -támogatás.** A kérdőíves kutatásban a válaszadók 58%-a jelezte, hogy a HR-támasz hiányát érzi. Az interjúkban ez konkrét példákkal jelent meg: a buszvezetők számára a legnagyobb különbséget az jelentette, ha a HR láthatóan jelen volt, meghallgatta őket és időben reagált a problémákra.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

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

A kutatás összefoglalása és következtetések

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

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



Forrás: Szerzők saját szerkesztése

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

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

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

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

Az alábbi táblázatban összefoglaltuk a legfontosabb javaslatokat és célokat:

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

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

Forrás: Szerzők saját szerkesztése

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

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

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

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

Irodalomjegyzék

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

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

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

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

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