

Új Munkaügyi Szemle

Az emberi erőforrással foglalkozók szakfolyóirata

III. évfolyam

2022 / 4. szám

TARTALOM

- 2 Kovács Miklós – Nemeskéri Zsolt – Vámosi Tamás: A munkaképesség meghatározó tényezői adott nagyvállalat logisztikai területén (II. rész)
- 23 Vereckei Judit – Benedek András: A vezetők felkészítésének rendszere a köznevelésben
- 33 Vitéz Fanni – Vámosi Tamás: A fizikai munkavállalók helyzete, toborzási és kiválasztási jellemzőik Baranya megyében
- 43 Rácz Cintia Klaudia – Kocsis Zsófia: A lemorzsolódás előrejelzőinek azonosítása a STEM területek hallgatóinak körében
- 58 Tereh Bianka: A Microsoft Teams megítélése és stresszfaktorai a szolgáltatóközpontokban dolgozó felhasználók szemszögéből
- 67 Benedek Nikoletta: Tudatos szervezeti kultúra: Kutyabarát munkahelyek Magyarországon
- 76 Hoffmann Anna: A Z generáció pályaválasztása. Egy többszemponútú, új szemléletű vizsgálat
- 82 Csóré Kira Tícia: A nők és férfiak közötti egyenlőtlenség a munka világában. Női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik
- 87 Pálya Szilveszter: Karrier-és munkahelyváltás: Most vagy soha?
- 96 A Talentum rovat szerzőinek bemutatkozása

* * *

Új Munkaügyi Szemle. Online szakmai folyóirat. Megjelenik negyedévente.

Szerkesztőbizottság elnöke: Munkácsy Ferenc

Szerkesztőbizottság titkára: Hollósy-Vadász Gábor

Szerkesztőbizottság: Bagó József, Borbély-Pecze Tibor Bors, Csehné Papp Imola, Dajnoki Krisztina, Hunyadi-Barta Zsuzsanna, Karácsony Péter, Kenderfi Miklós, Király Zsolt, Kiss Ferenc, Kópházi Andrea, Nemeskéri Zsolt, Papp-Váry Árpád, Poór József, Szretykó György, Vass Vilmos

Főszerkesztő: Szabó Szilvia

Kiadó: Budapesti Metropolitan Egyetem

Székhely: 1148 Budapest, Nagy Lajos király útja 1-9.

A kiadásért felel: az egyetem rektora

A szerkesztésért felel: a folyóirat főszerkesztője

E-mail: ujmunkaugyiszemle@metropolitan.hu

Technikai előkészítés: Budapesti Metropolitan Egyetem

ISSN: 2677 1306

A folyóiratban megjelent tanulmányokat a témában kompetens, tudományos fokozattal rendelkező szakemberek anonim lektorálják (double blind review).

Az egyes lapszámok a <https://www.metropolitan.hu/uj-munkaugyi-szemle> weboldalon korlátozás nélkül elérhetők.

A publikációk – a szerzőkre és az első megjelenés helyére történő korrekt hivatkozással – szabadon utánközölhetők, interneten megoszthatók, adatbázisban vagy webhelyen elhelyezhetők.



KOVÁCS MIKLÓS – NEMESKÉRI ZSOLT – VÁMOSI TAMÁS

A MUNKAKÉPESSÉG MEGHATÁROZÓ TÉNYEZŐI ADOTT NAGYVÁLLALAT LOGISZTIKAI TERÜLETÉN (II. RÉSZ)

A munkaerőhiány és a gondoskodás szándéka egyre jobban felértékeli az idősebb munkavállalók szerepét a munka világában. Ugyanakkor azt is látni kell, hogy ennél a korosztálynál fokozottabban jelentkeznek azok az egészségügyi problémák és kitétségek, amelyek korlátozó hatást gyakorolnak a munkavégző képességre. Tanulmányunkban bemutatásra kerül egy döntően logisztikai szolgáltatásokat nyújtó nagyvállalatnál kivitelezett projekt tervezési folyamata, a begyűjtött adatok elemzése és az ehhez kapcsolódó beavatkozások és intézkedések formálása. Kitérünk a Munkaképességi Index fogalmára és fontosságára, az itt megemlíthető fogalmakra, bemutatjuk a projekt tervezési és elemzési módszertanát, majd a begyűjtött adatokat, azokat összefüggésekbe helyezve. A vállalat konkrét példáján keresztül bepillantást nyerhetünk az idősebb magyar munkavállalók munkaképességi állapotába, illetve a módszertannal segíteni szeretnénk más cégeknek hasonló felmérések elvégzése céljából.

A tanulmány első része az Új Munkaügyi Szemle 2022. 3. számában jelent meg.¹

A munkavállalók betegségeinek száma

Az egészségi állapot döntő mértékben meghatározza életkilátásokat, a munkaképességet, a lehetséges jövőt és életszínvonalat az egyéni-, családi- és közösségi szinten egyaránt. A tartós foglalkoztathatóság növelhető a munkavállalók egészségi állapotának javításával, az egyéni képesség- és készségszint növelésével. Ez, mint humán tőkebefektetés értelmezhető, mely elősegíti a lakosság általános egészségi állapotának javítását (Rovó, 2022). A KSH adatai szerint a szív- és érrendszeri betegségek, valamint a daganatos megbetegedések mellett Magyarországon a mozgásszervi problémák, a mentális egészségi problémák és a cukorbetegség gyakorolja a legnagyobb hatást a funkcióvesztéssel korrigált életévekre.

A mintában résztvevő feladata volt, jelölje meg a csak orvos által megállapított, illetve kezelt milyen betegségben szenved, illetve milyen betegsége okoz panaszt ismétlődően vagy gyakrabban. Pontozása szerint: legalább 5 betegség 1 pont; 4 betegség 2 pont; 3 betegség 3 pont; 2 betegség 4 pont; 1 betegség; 5 pont; nincs betegsége 7 pont. A betegségcsoportok kialakítása a Betegségek Nemzetközi Osztályozása (BNO) alapján történt.

A már hivatkozott „Kézikönyv a foglalkozások egészségi szempontjainak meghatározásához” című munkában leírtak szerint a közvetlen szolgáltató (kézbesítő, válogató) foglalkozás egészségére gyakorolt hatásai a következők lehetnek: baleseti egészségkárosodás (esés, sérülés, állati harapás,) lehetséges. Kerékpár használat a közlekedési baleseti sérülés veszélyét fokozza. Kültéri munkavégzés esetén UV expozíció, alkalmanként por inhaláció okozta egészségkárosodás kockázata. Kedvezőtlen klimatikus egészségkárosodást okozó hatások. Kézi tehermozgatás esetén a

Kovács Miklós PhD hallgató, Pécsi Tudományegyetem
Nemeskéri Zsolt egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem
Vámosi Tamás egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem
DOI: <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2022.4.1>

¹ <https://www.metropolitan.hu/upload/74f21048c05e2b4a2afb5154582d12323676a4e5.pdf>

muszkuloszkeletális rendszer betegségeinek kockázata. A képernyős munkavégzés során szemet, váz- és izomrendszert érintő terhelések. Ülő munkakörökben az adekvát fizikai aktivitás hiánya a kardiovaszkuláris és daganatos betegségek, elhízás, metabolikus szindróma, cukorbetegség kialakulásának kockázatát növeli. Ergonómiai, pszichés és pszichoszociális, egészséget érintő kockázatok. Munkahelyi zaklatás.

Az ügyfélkapcsolati foglalkozású munkavállaló esetében a foglalkozás egészségére gyakorolt hatásai lehetnek: baleseti egészségkárosodás (esés, sérülés, közlekedés) lehetséges. Kézi tehermozgás esetén a muszkuloszkeletális megbetegedések kockázata nő. A képernyős munkavégzés okozta, szemet és a váz- és izomrendszert érintő terhelések. Számítógép-függőség. Adekvát fizikai aktivitás hiánya esetén a kardiovaszkuláris és daganatos betegségek, elhízás, metabolikus szindróma, cukorbetegség kialakulásának kockázata fokozódik. Ergonómiai, pszichés és pszichoszociális, egészséget érintő kockázatok. Munkahelyi zaklatás. Utóbbinál megjegyzendő, hogy itt az ügyfélkapcsolati tevékenység során előforduló ügyfél-ügyintéző konfliktusból adódó, illetve a konfliktus közbeni zaklatást értjük.

A munkát szervezők, vezetők, HR munkatársak esetében minimális a baleseti kockázat, ugyanakkor megnőnek a képernyős munkavégzés okozta, szemet és a váz- és izomrendszert érintő terhelések. Adekvát fizikai aktivitás hiánya esetén a kardiovaszkuláris és daganatos betegségek, elhízás, metabolikus szindróma, cukorbetegség kialakulásának kockázata fokozódik. Ergonómiai, pszichés és pszichoszociális egészséget érintő kockázatok jelentősek lehetnek (Cseh et al., 2014).

A minta sokaságához mérten az egy főre jutó betegségek átlagos (kumulált) száma 1,58, amely a nők esetében 1,69, míg a férfiak körében 1,32. Természetesen figyelembe vettük, hogy egyes betegségek kiterjedtebbek. Így például a cukorbetegség együtt járhat a magas vérnyomással vagy látászervi megbetegedéssel. A különböző betegségek arányát az alábbi táblázat mutatja.

3. TÁBLÁZAT: A BETEGSÉGEK ARÁNYA A KÜLÖNBÖZŐ BETEGSÉGCSOPORTOK SZERINT

Megnevezés	Arány
Baleseti sérülés	20,1%
Mozgásszervi megbetegedés	46,2%
Szív és érrendszeri megbetegedés	20,5%
Légzőszervi megbetegedés	9,4%
Mentális zavarok	9,2%
Idegrendszeri és érzékszervi megbetegedések	9,8%
Emésztőrendszeri megbetegedések	8,9%
Húgy-ivarszervi megbetegedések	4,4%
Bőrbetegség	8,9%
Daganatos betegségek	2,7%
Endokrin és anyagcsere betegségek	16,4%
Vérképzési zavarok	3,9%

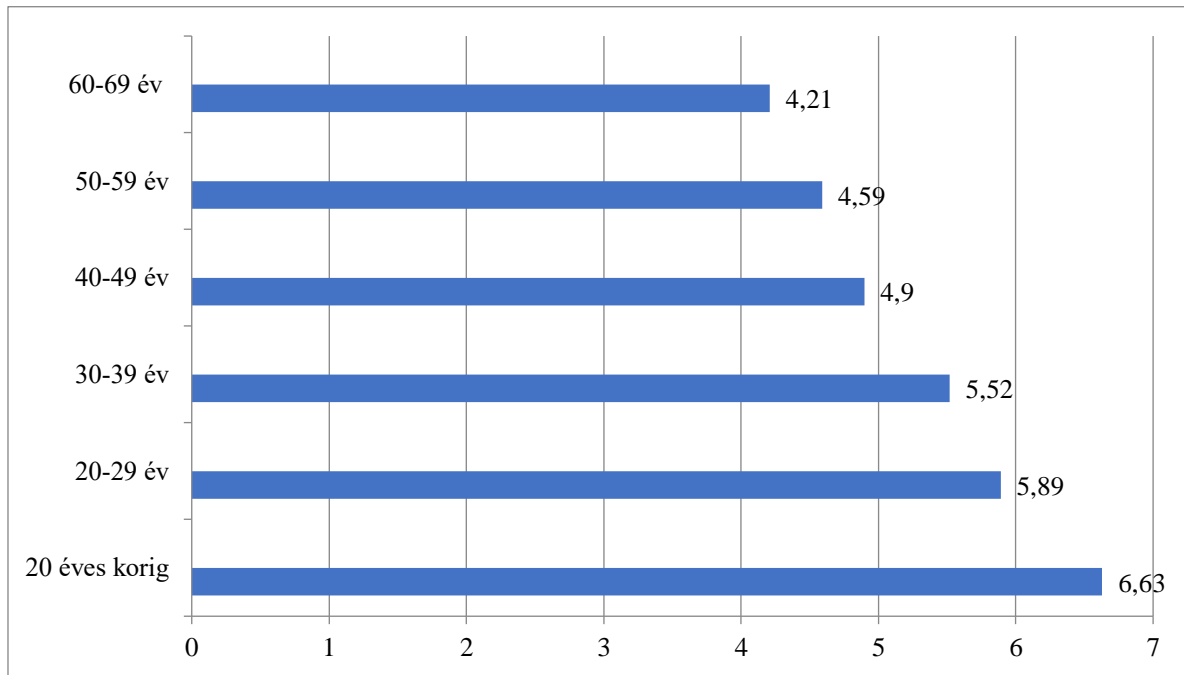
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A mintában szereplők közül legtöbben a mozgásszervi megbetegedéseket jelölték. E betegségecsoporton belül a leggyakoribb a hátgerinc alsó részének és a nyak vagy a felső háti gerincszakasz betegsége/ismétlődő fájdalma. A szív és érrendszeri betegségek közül legtöbben a magas vérnyomást (hipertónia) jelölték meg. A baleseti sérülések közül a végtagsérülések voltak a gyakoribbak.

A többi betegségcsoport közel arányosan jelenik meg. Általánosságban az idősebb munkavállalók kevésbé valószínű, hogy a balesetet szenvednek, mint a fiatalabb társaik. Mindazonáltal az idősebb munkavállalókat érő munkahelyi balesetek komolyabb sérüléseket eredményezhetnek.

A betegségek számának **WAI indexe 5,00 pontot tesz ki**. A nőknél ez a pontszám 4,85, míg a férfiaknál 5,29, amely azt mutatja, hogy a mintában szereplő nőknek több betegsége van, mint a férfiaknak. Életkori megoszlás alapján, megegyezően az országos átlaggal és más területen végzett kutatásokkal, tapasztalatokkal, az életkor növekedésével párhuzamosan nő a betegségek száma. A 10. sz. grafikon jól érzékelteti ezt a növekményi tendenciát.

10. GRAFIKON: A BETEGSÉGEK SZÁMA KÉRDÉSKÖR WAI INDEXE KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Családi állapot alapján hasonlóan az első kettő kérdéscsoport megállapításaihoz az özvegy munkavállalók értékelése a legalacsonyabb 4,98 pont, amely 1,02 ponttal kisebb, mint az 5,00-ás átlag és 2,02 ponttal a maximális 7 pontnál. Több más kutatás is megállapítja, hogy az özvegyek körében (gyász) gyakoribbak a pszichoszomatikus megbetegedések.² Tünetei lehetnek: bőrbetegségek, légző rendszeri betegségek, táplálkozási zavarok –elhízás/anorexia, gyomor- és bélrendszeri panaszok, magas vérnyomás betegség stb. Hasonló problémát jelez az elvált dolgozók 4,73 pontos önértékelése.

Annak ellenére, hogy az első és második kérdéskörnél a szellemi dolgozók munkaképességüket pozitívabban értékelték, mint a másik kettő célcsoport a betegségek számánál az mutatkozik, hogy több betegséjük van.

A fentieket erősítik az iskolai és a szakmai végzettség szerinti megoszláson belül a felsőfokú képesítéssel rendelkezők 4,79 pontos értékelése. Kevesebb betegséget jeleztek az általános iskolával

² Pszichoszomatikus betegségeknek azokat a betegségeket nevezzük, amelyek - bár szervi betegségek-, de kialakulásában rendkívül nagy szerepet játszik a lelkiállapot. A test és a lélek szorosan összefügg egymással, és ha a lélek sérül, az óhatatlanul kihat a testi egészségre is. <http://www.szorongas.hu/pszichoszomatikus.html>

rendelkezők (5,44 pont), tanfolyamot végeztek (5,53 pont) valamint a szakmunkások (5,36 pont).

Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre

Az egészség, mint állapot a szomatikus, a pszichés és a szociális működések bizonyos minősége. Az egyén csak szubjektíven képes saját egészségi állapotát átélni, minősíteni, megváltoztatandónak ítélni. Az egészség az egyén valamennyi működéséből összegződő állapot, másrészt egyensúlyi állapot, amely időben változó, különböző fokozatú átmenetet képezhet a veszélyeztetettség és a betegség állapotai felé.

Ennek igen nagy a jelentősége, ugyanis az egészségérzet, betegségtudat a leghatékonyabb motivációs bázisa lehet a különböző életviteli történéseknek, így a munkára kész állapotnak is.³ A Munka Törvénykönyve a munkavállaló alapvető kötelezettségeként fogalmazza meg, hogy a munkavállaló köteles a munkáltató által előírt helyen és időben munkára képes állapotban megjelenni, és munkát végezni.⁴ A munkavédelemről szóló törvény ezt még azzal a rendelkezéssel egészíti ki, miszerint a munkavállaló csak a biztonságos munkavégzésre alkalmas állapotban, az egészséget nem veszélyeztető és biztonságos munka végzésére vonatkozó szabályok megtartásával végezhet munkát.⁵

A munkavállalót munkahelyén kétféle megterhelés érheti: egyrészt a fizikai és/vagy szellemi munkavégzésből eredő fizikai, fiziológiai, mentális és pszichés megterhelések; másrészt a munkakörülményben/ munkakörnyezetben potenciálisan jelen levő kóroki tényezők okozta expozíciójához kapcsolódó megterhelések. A kóroki tényezők lehetnek fizikai (pl. zaj, rezgés, ionizáló sugárzás), kémiai (különböző vegyi anyagok), biológiai (vírusok, baktériumok, gombák stb.), pszichoszociális tényezők, ergonómiai hiátusok.

A foglalkozások egészségére gyakorolt hatásait az előző részben tárgyaltuk. E kérdéskörben arra voltunk kíváncsiak, hogy a válaszadó **betegségeinek vagy sérüléseinek van-e hatása a jelenlegi munkájára**, pontozása (értéke 1-6 pont között) a következő:

- egyáltalán nem zavar/nincs betegségem (6 pont)
- el tudom végezni a munkámat, de közben a betegség tüneteket okoz (5 pont)
- néha lassítanom kell a munkaütememet, vagy meg kell, változtassam a munkamódszeremet (4 pont)
- gyakran kell lassítanom a munkaütememet vagy változtatnom a munkamódszeremen (3 pont)
- betegségem miatt úgy érzem, hogy csak részmunkaidőben tudnék dolgozni (2 pont)
- úgy érzem, hogy teljesen munkaképtelen vagyok (1 pont)

A teljes minta 54,4%-a gondolja, hogy nincs betegsége, vagy ha van, az egyáltalán nem zavarja a munkavégzésben. Ez a ráta visszautal a betegségek számára, illetve az abból adódó szignifikáns eltérésekre. A gyakorlatban ez annyit tesz, hogy a dolgozók 28,7%-ának tüneti panaszai vannak, 10,1%-ának munkaütemet lassító módszerekhez kell folyamodnia. A munka jellegének a betegségek becsült hatása a munkavégzésre a válaszadók szerinti bontásban a szellemi dolgozók 68,1%-ának nincs betegsége, illetve, ha van is, az nem zavarja a munkavégzés közben. A nők esetében ez 66,5%-ot, míg a férfiak körében 73,7%-ot tesz ki. E megközelítésben a fizikai dolgozók mutatója 70,3%-os és a szellemi/fizikai munkavállalóké 62,2%os, elmaradva másik kettő célcsoporttól.

³ http://centroszet.hu/tananyag/egeszsegtudatos/43_az_egszsg_kultra_fogalma.html

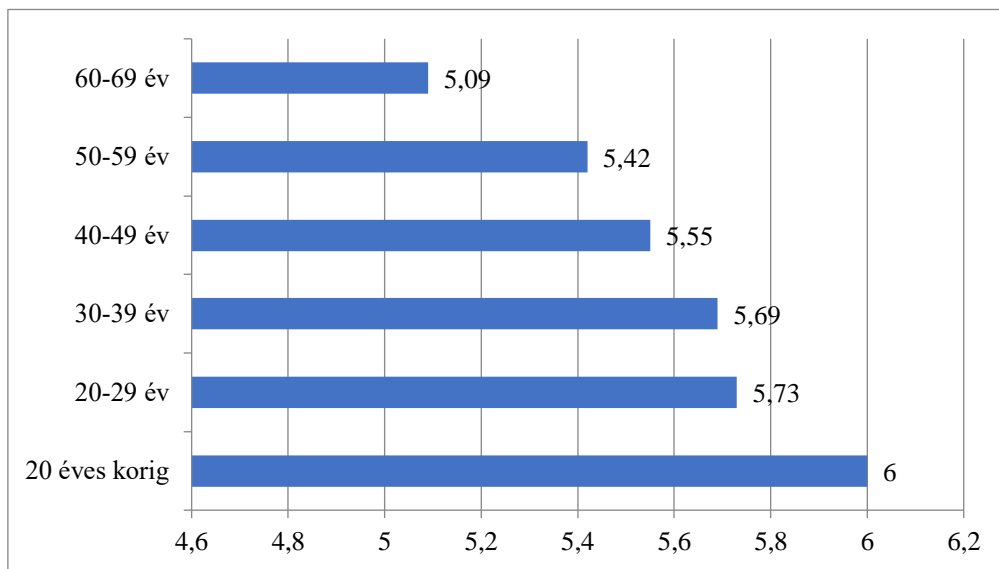
⁴ MT 102.§ - 140.§

⁵ 1993. évi XCIII. törvény a munkavédelemről

A betegségek becsült hatásának **WAI indexe 5,54 pont**. A válaszadó nők önértékelése szerint 5,52 pont, a férfiaké 5,60 pont, vagyis utóbbiak úgy érzik, hogy amennyiben betegségük van kevésbé hat ki munkaképességükre. Annak ellenére, hogy a betegségek aránya nagyobb volt a felsőfokú végzettek körében a becsült hatás mutatói alapján ők ítélik meg legkedvezőbben (5,62 pont, szakmai végzettséget tekintve pedig 5,63 pont) a betegségek hatását. Mind az alapvégzettség, mint pedig a szakmai képesítés kategórián belül a szakmunkások ítélték meg a betegségek jelentősebb hatását (5,48 pont, illetve 5,49 pont) a munkavégzésre. Munkarend szerint az egy műszakban dolgozó munkavállalók 5,56 ponttal kedvezőbbnek értékelték a betegségek hatását, míg a folyamatos/változó műszakban dolgozók 5,50 pontra, az egyműszakos éjszakások 5,44 pontra értékelték a helyzetüket.

A kérdéskör életkori megoszlását elemezve, továbbra is érvényesül az a tendencia, mely szerint az életkor növekedésével egyenes arányosságban csökken a munkaképesség.

11. GRAFIKON: BETEGSÉGEK BECSÜLT HATÁSÁNAK WAI INDEXE KORCSOPORTOS MEGOSZLÁS



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A munka jellege szerinti megoszlásban hasonlóan a már bemutatott arányokhoz, számszaki mutatókhoz a szellemi/fizikai munkát végzők érzik a kedvezőtlenebb hatását munkaképességükre (5,42-es értékkel), a fizikai jellegű munkát végzők WAI indexe 5,58, a szellemi dolgozóké 5,61.

Betegszabadság az elmúlt évben

A betegszabadság természetes velejárója a munkavállaló életének, amely kihat a munkavégzésre, a munka szervezésére is.

Keresőképtelen, aki betegsége miatt munkáját nem tudja ellátni, aki fekvőbeteg-gyógyintézeti ellátásban részesül, akit közegészségügyi okból foglalkozásától eltiltanak és más beosztást nem kap, akit közegészségügyi okból hatóságilag elkülönítenek, valamint aki járványügyi, illetőleg állat-egészségügyi zárlat miatt munkahelyén megjelenni nem tud és más munkahelyen (munkakörben) átmenetileg sem foglalkoztatható. Keresőképtelen az a szülő is, aki várandóssága, illetőleg szülése miatt nem tudja munkáját ellátni és csecsemőgondozási díjra nem jogosult, aki tizenkét évesnél fiatalabb gyermeke kórházi kezelése alatt gyermeke mellett tartózkodik a kórházban, aki ilye korú beteg gyermekét otthon ápolja, illetve az az anya, aki kórházi ápolás alatt álló egyévesnél fiatalabb gyermekét szoptatja. A betegség miatt igazoltan keresőképtelen munkavállaló évente 15 nap

betegszabadságra jogosult. Amennyiben a munkaviszony év közben jön létre, a munkavállalónak a munkában töltött idővel arányos betegszabadság jár. A táppénz összegét mindig a munkavállaló keresőképtelenségének első napján érvényes napi alap szerint számolja ki a társadalombiztosító. Táppénz a keresőképtelenség minden naptári napjára jár, függetlenül attól, hogy az adott nap munkanap, munkaszüneti nap, ünnepnap vagy pihenőnap. Mértéke a napi alap 60%-a.⁶

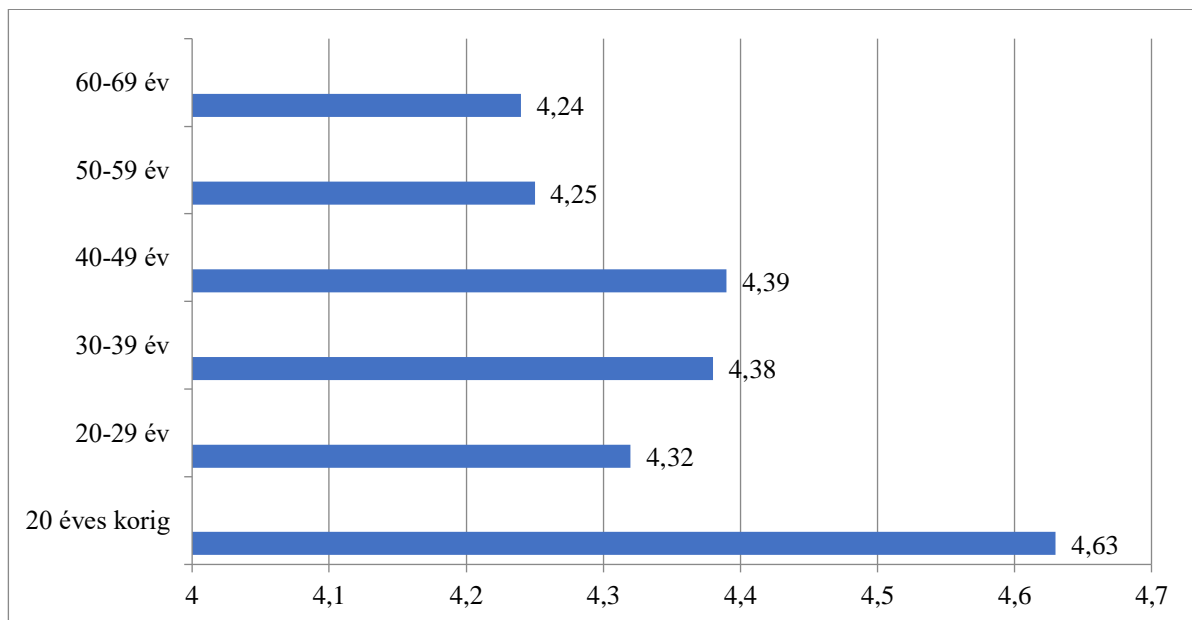
A felmérés kérdése arra vonatkozott, hogy hány egész napot hiányzott munkahelyéről egészségi okokból (betegség, kezelés vagy vizsgálatok miatt) az elmúlt év (12 hónap) során? A lehetséges válaszok a következők voltak:

- egyáltalán nem (5 pont)
- legfeljebb 9 napot (4 pont)
- 10-24 napot (3 pont)
- 25-99 napot (2 pont)
- 100-365 napot (1 pont)

Betegszabadság a lekérdezést megelőző évben nemek és életkori csoportok szerint megoszlása bizonyos mértékig összefügg a betegségek viszonylag nagy számával.

A nemek szerinti mutatók alapján a teljes minta 38,1%-a (117 fő) egyáltalán nem volt beteg a lekérdezést megelőző évben. Gyakorlatilag elmondható, hogy a mintában szereplő munkavállalók közel kétharmada volt betegszabadságon, közülük 95 fő legfeljebb 9 napot, 69 fő 10-24 napot, 21 fő 25-99 napot, 5 fő pedig 100-365 napot. A munka jellegéhez viszonyítva a szellemi dolgozók 57,8%-a nem volt betegszabadságon, a fizikai munkatársak esetében ez az arány már rosszabb 44,0%-os, a szellemi/fizikai együttesnél pedig 14,8%-os.

12. GRAFIKON: BETEGSZABADSÁGOK SZÁMÁNAK WAI INDEXE KORCSOPORTOS MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

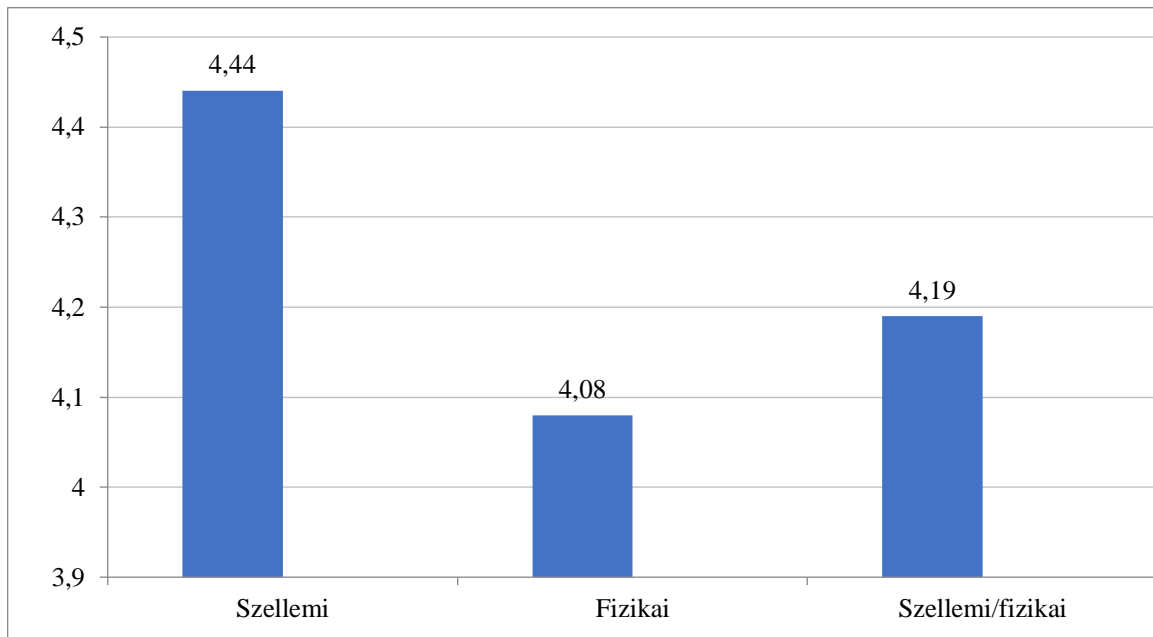
A betegszabadságok számának **WAI indexe 4,34 pont**. Ellentétben a korábbi index pontokkal a korcsoportos megoszlás vegyes képet mutat (lásd a 12. grafikont). Ezen index szerint átlag alatt

⁶ <https://ado.hu/munkaugyek/keresokeptelenseg-betegszabadsag-tappenz/>

van 20-29 éves korosztály, amely véleményünk szerint elsősorban a kisgyermekes anyák miatt mutat 4,32 pontot. Ötven év felett pedig előtérbe kerül az idősödés problematikája.

A betegszabadságok számának a munka jellege szerinti WAI indexén belül átlag alatti pontszámot a fizikai és a szellemi/fizikai dolgozóknál mértünk (lásd a 13. grafikont). Megjegyzendő, és mint már említettük a fizikai dolgozóknál erőteljesebb a testi igénybevétel az ebből fakadó károsodás, míg a szellemi/fizikai munkakörökben jelentős a kettős terhelés.

13. GRAFIKON: BETEGSZABADSÁGOK SZÁMÁNAK WAI INDEXE A MUNKA JELLEGE SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A munkavállalók becslése a munkaképességük jövőjére vonatkozóan

A munkavégzési képesség szintjének állandó megőrzése nem lehetséges a teljes életpályán át, azonban megfelelő körülmények között nem elképzelhetetlen az munkaaktivitás fenntartása. Természetes figyelembe kell vennünk a változásokat, a megkopást, amely egyaránt érinti a fizikai és a szellemi teljesítőképességet. A megkopás intenzitása egyénenként eltérő képet mutathat, azonban vannak sarokpontjai, melyek a normál idősödés szükségszerű velejárói (Szellő et al. 2017). Mindez összefügg a munkamotivációval is. A munkából fakadó motiváció, a munkakör tartalmához kötődik. Az ember megfelelő munkát keres szükségleteinek, céljainak kielégítésére, s a menedzsment a maga eszközeivel (munkakörtervezés, teljesítményértékelés, javadalmazás, emberi erőforrás-fejlesztés) erősítheti ezt a folyamatot. A belső motivációt befolyásoló tényezők közé tartozik az érdekes és kihívást jelentő munka, a felelősség, a cselekvési szabadság, lehetőségek a készségek és képességek fejlesztésére, az előmenetel (Juhász és Matiscsákné, 2014).

A munkavállalói becslést a holisztikus változások mellett befolyásolhatja a vállalati kultúra, a munkamotiváció és mindazon szolgáltatások (HR, társadalmi felelősségvállalás stb.) és körülmények, amelyeket a munkáltató biztosít.

A kérdés tartalma szerint: a munkavállaló egészsége szempontjából, úgy érzi, hogy képes lesz jelenlegi szakmájában dolgozni két év múlva is? Három lehetséges választ vártunk, mégpedig

- valószínűleg nem leszek képes = 1 pont,
- nem biztos = 4 pont,

- eléggé biztos, hogy képes leszek = 7 pont.

A mintában szereplők optimistának mutatkoztak és nagyobb részük, 222 fő (72,3%) úgy érzi, hogy jelenlegi szakmájában két év múlva is képes lesz dolgozni. Megdöbbentően magas arány, 75 fő (24,4%) szerint nem biztos és 10 fő (3,3%) véli úgy, hogy valószínűleg nem lesz képes két év múlva dolgozni.

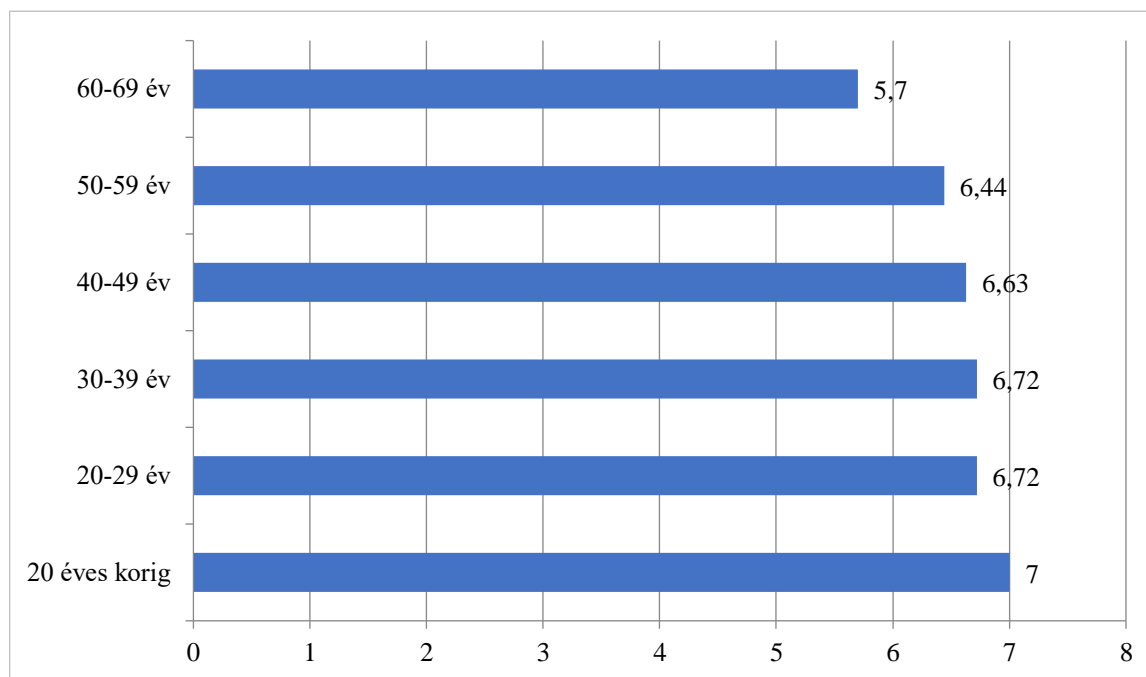
A válaszadók saját becslése a munkaképességről a kérdőív kitöltésétől számított két év múlva a munka jellege szerinti relációban azt tapasztaltuk, hogy a szellemi dolgozók 91,4%-a, a fizikai munkatársak 84,7%-a, a szellemi/fizikai munkavállalók 81,8%-a volt eléggé biztos abban, hogy két év múlva is képes lesz dolgozni.

A saját becslés a munkaképességről mostantól két év múlva **WAI átlaga 6,57 pont**, amely nemek szerinti megoszlásban nem mutat lényeges különbséget, a nőké 6,59, míg a férfiaké 9,54 pontot jelentett.

Családi állapot szerinti index mutatói közül, továbbra is pesszimistább az özvegy munkavállaló (6,27 pont), ugyanakkor bizakodóbbak az élettársi kapcsolatban élő (6,68 pont) és a nős/férjezett (6,51) munkavállalók.

Életkori bontásban e kérdésre adott válaszok, az összes kérdéscsoporthoz viszonyítva itt fordult elő, hogy egy korcsoport, a 20 éves korig bezárólag maximális pontszámra (7 pont) értékelték a jövőképét. Mint a 14. grafikonon látjuk a korcsoportok között az 59 éves korig szignifikáns eltérés nem tapasztalható. Ilyen kiegyenlített pontarány egyik kérdésnél sem volt. A 60 év felettiéknél érthető módon e kérdésre adott pontszám már 1,3 pontos negatívumot mutat.

14. GRAFIKON: SAJÁT BECSLÉS WAI INDEXE A KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Mind a szakmai, mind pedig az alapvégzettség szerint is érdemes összehasonlítani a jövővel kapcsolatos elképzeléseket. Legmagasabb pontszámmal (6,72 és 6,73 pont) az egyetemi/főiskolai végzettséggel, illetve szakmai képesítéssel rendelkezők becsülték munkaképességük megőrzését az elkövetkező két évben. Ugyanezt legpesszimistábban 6,34 és 6,40 ponttal szakmunkások

jelezték. Munkarend szerint átlag feletti (6,60 pont) az egyműszakos munkarendben dolgozók mutatója, míg a többi alatta marad.

A saját becslés munka jellege szerinti megoszlásában egyértelmű a szellemi/fizikai dolgozók negatívabb attitűdje (6,34 pont), míg magasabb a szellemi dolgozóké, ez 6,71 pontot tesz ki. A tisztán fizikai dolgozók a kettő közt vannak, 6.54-es eredménnyel.

A munkavállalók lelki erőtartalékának mutatói

Minden munkavégzés valamilyen mértékben pszichés megterhelést is okoz. Ennek mértéke különböző. A terhelő hatások részben a fizikai, részben a szociális munkakörnyezetből, részben pedig magából a munkafeladattól erednek. A terhelő hatások csökkentése érdekében az embernek valamilyen regulációs tevékenységet kell folytatnia, azaz alkalmazkodni kell a feltételekhez.

Leggyakoribb formája a stressz, ami akkor kerül megtapasztalásra, amikor a munkakörnyezetből származó követelmények meghaladják a dolgozók azon képességeit, hogy megbirkózzanak velük (vagy uralják őket). A stressz ily módon való meghatározása a figyelmet a munkával kapcsolatos okokra, valamint a szükséges megelőző intézkedésekre irányítja. A mintában résztvevő munkavállalóktól azonban másfajta kérdésre vártunk választ:

- Képes volt-e az utóbbi időben örömmel végezni szokásos, mindennapi teendőit?
- Tevékeny és élénk volt-e az utóbbi időben?
- Derűlátónak érzi-e magát a jövőt illetően?

Az adható válaszok: – mindig, – gyakran, – néha, – ritkán, – soha. Értéke: a kérdéssorozatból kapott számok összege alapján: 0-3 = 1 pont, 4-6 = 2 pont, 7-9 = 3 pont, 10-12 = 4 pont.

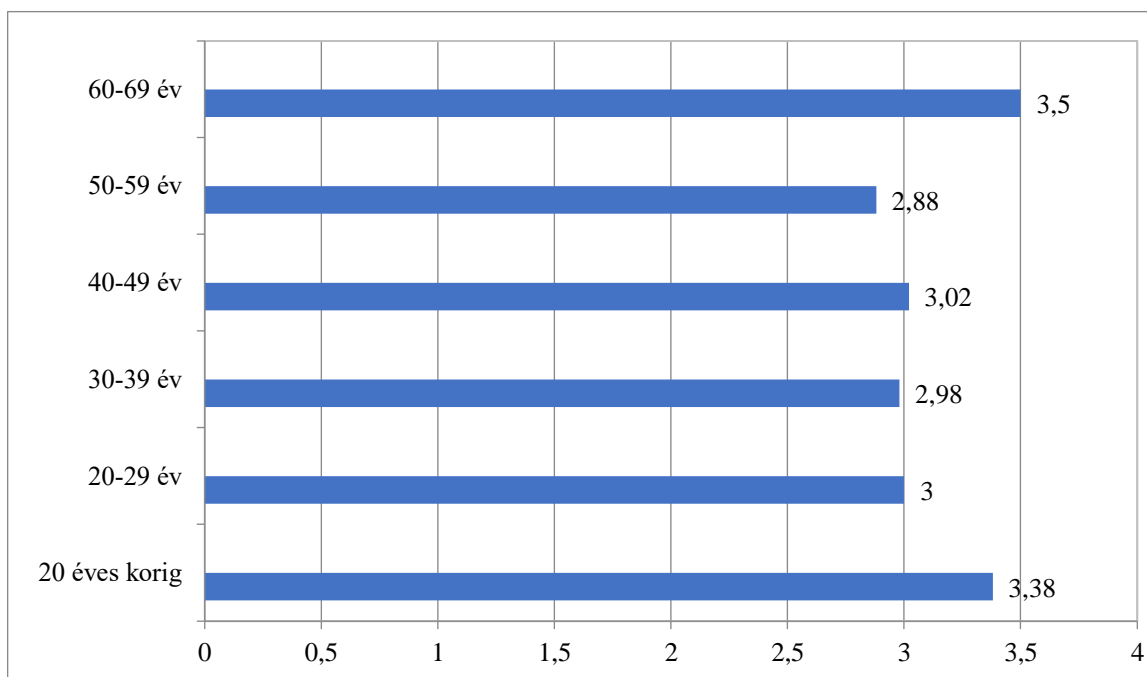
A kérdésekre adott válaszok alapján a munkavállalók 27,8%-a gondolja úgy, hogy nagyon jó lelki erőtartalékkal rendelkezik, míg 49,1%-a a gyakran választ adta. Mindez egyúttal azt is jelenti, hogy a minta 23,1%-a kisebb lelki erőtartalékkal rendelkezik. Utóbbi a nők esetében számukhoz viszonyítva 21,1%-os, míg a férfiaké 26,6%-os vagyis a nők nagyobb lelki erőtartalékkal rendelkeznek. A munka jelleg szerinti csoportosításban a nagyobb lelki erőtartalékra adott válaszok azt mutatják, hogy a szellemi dolgozók 31,4%-a a mindig és 49,4%-a a gyakran választ adták.

A munkavállalók lelki erőtartalékának önértékelésen alapuló mutatóinak **WAI indexe 2,99 pontot tesz ki**, amelyen belül a nőké 3,04 pontot, a férfiaké 2,91 pontot tesz, ami nem számít releváns különbségnek. Életkori megoszlásában a 20 és 59 év között a pontszámok kiegyensúlyozottságát tapasztalhatjuk. Ugyanakkor *15. grafikonon (következő oldal)* az látható, hogy a 6-69 éves korosztályé a legmagasabb index 3,5 pont.

Véleményünk szerint a látszólagos ellentmondás mögött olyan attitűdök vannak, mint a sok évtizednyi tapasztalat, tudás, korábbi különböző élethelyzetek megoldása, és nem utolsósorban a nyugdíj előtti erőtartalékok mozgósítása.

Ugyanakkor ez nem törvényszerű, a nyugdíj előtti időszak pszichés problémákat is felvet. Az időskori hangulatzavarok kialakulásához a genetikai hajlamon, és a neurobiológiai jellemzőkön túl, az életút folyamán bekövetkező változások is hozzájárulhatnak. Az idő előrehaladtával az idősödő embereknek egyre több, az élet megannyi területét érintő veszteségélménnyel kell szembesülniük. A munkaképesség csökkenése, és a nyugdíjkorhatár időszaka is veszteségélményekkel járhat.

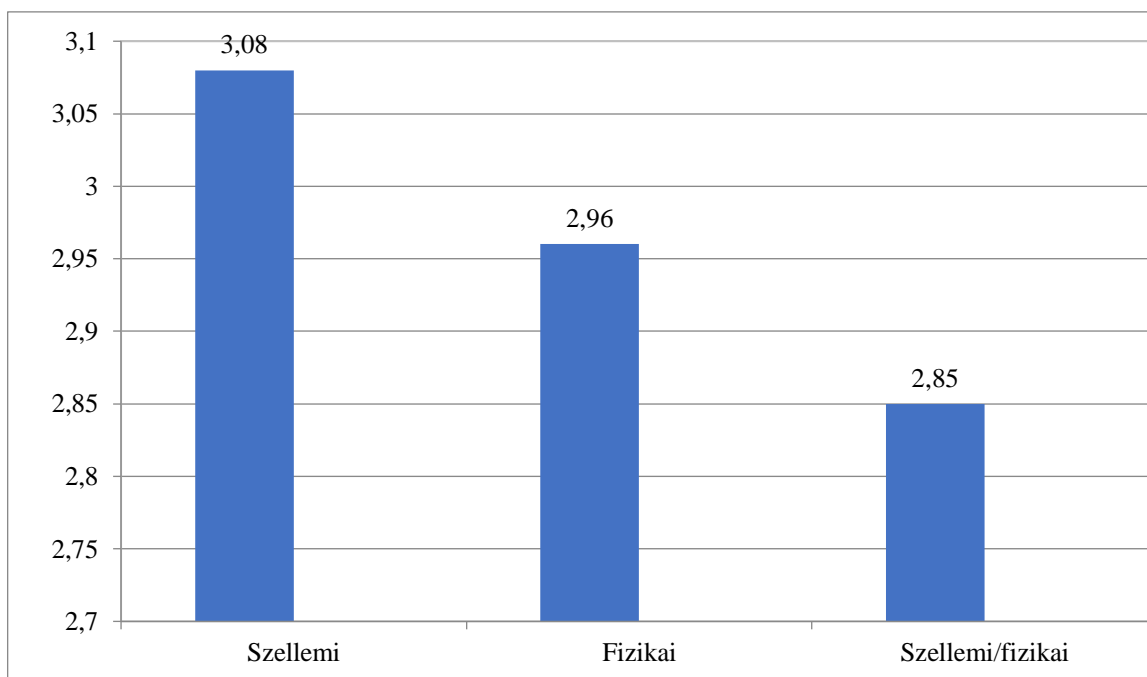
15. GRAFIKON: LELKI ERŐTARTALÉK WAI INDEXE KORCSOPORT SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A lelki erőtartalék önértékelése újra felhívja a figyelmet a kettős terheléssel járó szellemi/fizikai munkavégzésre (lásd a 16. grafikon). A fizikai igénybevétel mellett a szellemi munka következtében megnő a negatív stresszorok hatása.

16. GRAFIKON: LELKI ERŐTARTALÉK WAI INDEXE A MUNKA JELLEGE SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A lelki erőtartalék családi állapot szerinti mutatói 2,93-3,07 pont között mozog, egyes állapotmínőség között lényeges eltérés nem tapasztalható. Iskolai végzettség és szakmai képesítés szerinti megoszlásban legnagyobb lelki erőtartalékkal a szellemi dolgozók bírnak (3,12-3,13 pont) és alacsonyabb értékkel az általános iskolai végzettséggel (szakma nélkül) rendelkezők (2,94-2,98 pont).

A kapott mutatók összehasonlítása más kutatási eredményekkel

A Nemzeti Foglalkoztatási Hivatal (NFH) a TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001 azonosító számú, „A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése” című kiemelt projekt keretében a Munkaképességi Index felmérés eredményes végrehajtása érdekében országos, reprezentatív kutatást hajtott végre 2014. július és 2015. február között. A felmérés hat ágazati munkavállalói célcsoportra (mezőgazdaság, autóipar, építőipar, egészségügyi szakdolgozók, orvosok és pedagógusok) terjedt ki, összesen 5000 fő bevonásával.

A résztvevő munkavállalók **átlagos munkaképességi értéke 40,5 pont volt**, amely 0,88 százalékponttal alacsonyabb, mint a postai index. Az összehasonlításból – jellegéből adódóan – kihagytuk a mezőgazdaságot, és a szellemi dolgozók munkaképességi mutatóit külön is vizsgáljuk.

4. TÁBLÁZAT: A MUNKAKÉPESSÉGI INDEX 1-7 KÉRDÉSEIRE ADOTT VÁLASZOK PONTÉRTÉKE CÉLCSOPORTONKÉNT

Kérdések	Autóipar	Építőipar	Eü. szakdolgozó	Pedagógus	Orvos	Vizsgált szervezet
Jelen munkaképesség a valaha volt legjobbhoz képest (10 pont)	8,1	7,4	7,9	8,3	7,5	8,58
A munkaképesség a jelen munkakövetelményei szempontjából (10 pont)	8,2	6,9	7,9	8,5	8,1	8,36
Jelenlegi betegségek száma (7 pont)	6,0	5,6	5,4	5,7	5,8	5,00
Betegségek okozta becsült hatás a munkavégzésre (6pont)	5,5	4,8	5,2	5,4	5,3	5,54
Betegszabadság az elmúlt 12 hónapban (5 pont)	4,4	4,0	4,4	4,4	4,2	4,34
Saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva (7 pont)	6,5	5,7	6,1	6,6	6,3	6,57
Lelki erőtartalék (4 pont)	3,4	2,9	3,2	3,3	3,2	2,99
Munkaképességi Index összesen az adható 49 pontból	42,0	37,3	40,1	42,2	40,5	41,38

Forrás: Munkaképesség Index Felmérés

Az NFH főbb megállapításai szerint a munkaképességi index összes pontszámának átlagos értéke az építőiparban a legrosszabb, mindegyik másik célcsoporthoz képest jelentősen alacsonyabb volt. A fejlesztendő munkaképességűek ebben a csoportban a válaszadók közel felét teszik ki. Ezt követte a mezőgazdaság, az egészségügyi szakdolgozók és az orvosok. Legmagasabb értékeket pedig az autóiparban és a pedagógusok között lehetett találni. Az első és második kérdés esetén,

amelyek a munkaképességi index összpontszám 40%-át adják, az autóiparban dolgozók és a pedagógusok érték el jelentősen magasabb értékeket. A betegségek számát illető kérdésben az egészségügyi szakdolgozók voltak a legrosszabb helyzetben. Az összes többi kérdés esetén az építőipari dolgozók kapták a legkevesebb pontot.

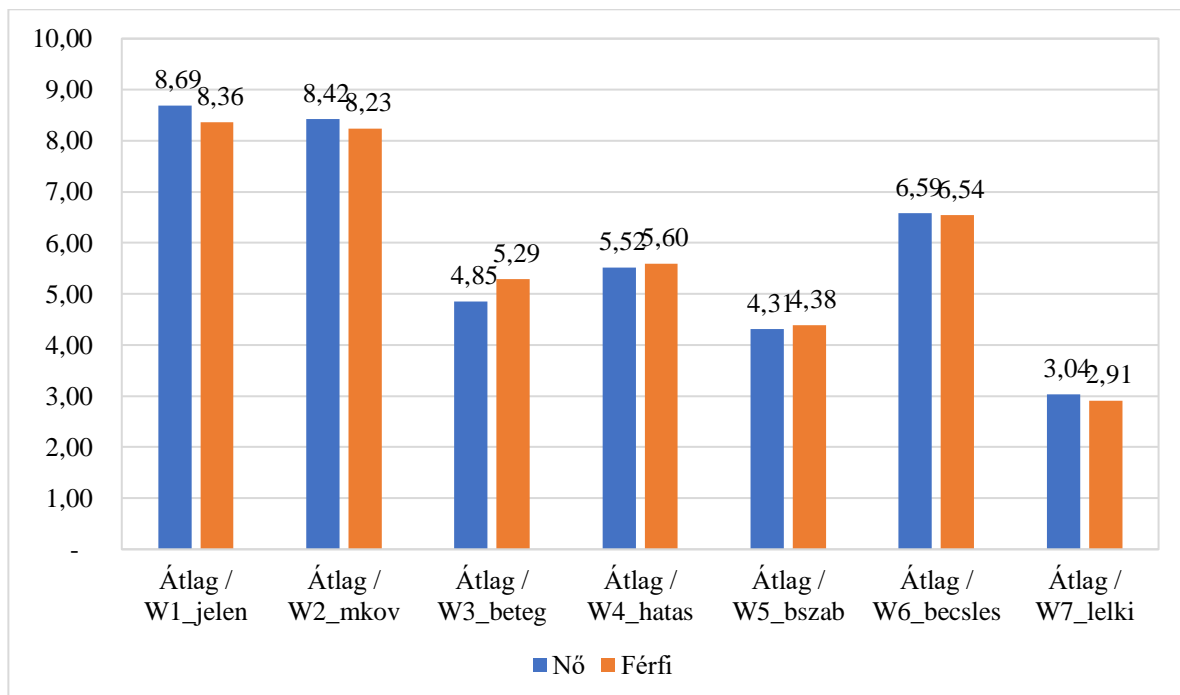
A vizsgálatban a fejlesztendő munkaképességre legnagyobb mértékben a munkavállaló által jelzett akadályozó tényezők hatása szerepelt. Azok között, akik jelentősnek ítélték meg az akadályozó tényezők hatását az életükben, több mint 4-szer nagyobb eséllyel lettek fejlesztendő munkaképességűek. A leggyakoribb akadályozó tényezők között a munkakedv, motiváció csökkenése (67%), a munkától független problémák, például családi, anyagi (64%), az egészséggel összefüggő problémák (64%) és a mindennapi teendőkkel, erőnléttel összefüggő problémák (63%) szerepeltek. A leggyakoribb panaszt okozó betegségek a mozgásszervi (21%), a keringési (12%), az anyagcsere betegségek (7%) és a balesetek, sérülések (7%) voltak.⁷

Megállapítható, hogy a vizsgált szervezet mintában szereplő munkavállalóinak átlagos WAI indexe magasabb, mint az építőiparban és az egészségügyben dolgozók körében. Ezt mutatják az első és második kérdésre adott pontszámok átlaga is. Ugyanakkor a betegségek száma a vizsgálva a dolgozók közül több megbetegedésre utal a mérés. Ennek ellenére viszont a betegségek okozta becsült hatása a munkavégzésre és a betegszabadság pontszáma nem mutat szignifikáns eltérést a másik öt csoporttól. A saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva önértékelés az építőipart leszámítva szintén megközelítően azonosságot mutat, a lelki erőtartalék azonban alacsonyabb négy másik csoporténál.

Összegző értékelés, következtetések, javaslatok

Összességében a szervezet vizsgált munkavállalóinak Munkaképességi Indexe (WAI) **41,38 pontot** tesz ki.

17. GRAFIKON: WAI ÁTLAGPONTOK NEMEK SZERINTI MEGOSZLÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

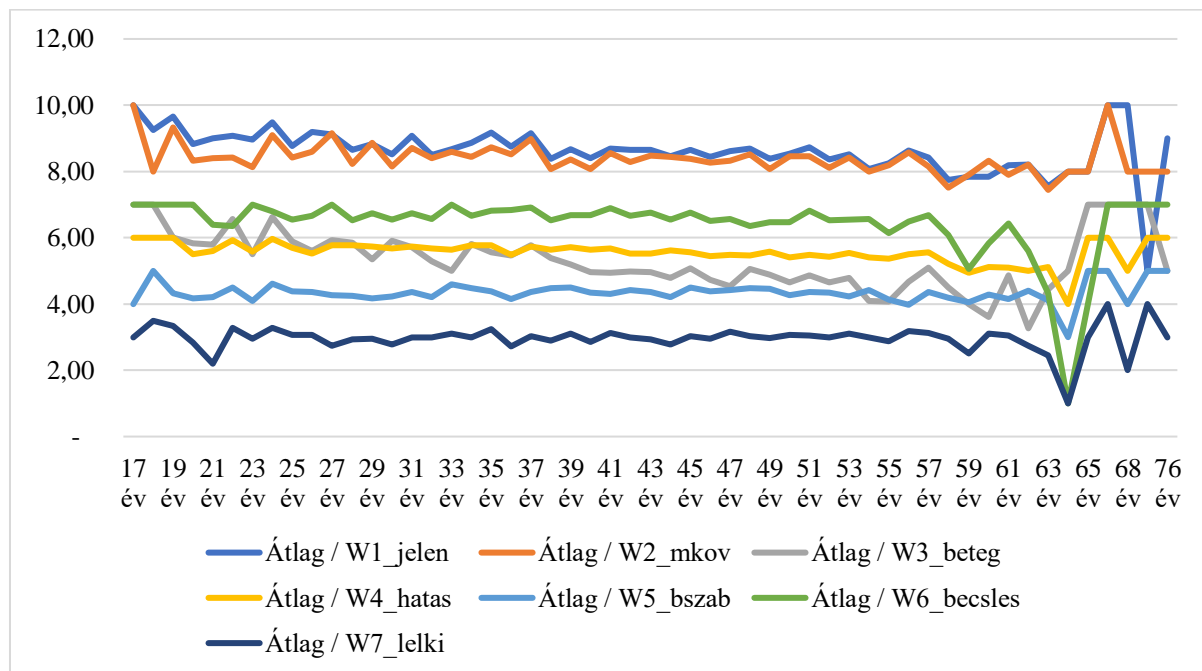
⁷ Munkaképesség Index Felmérés. A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése TAMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. <http://munkavedelem.unideb.hu>

A **nemek szerint megoszlásnál** figyelembe vettük a tevékenységi körét, szolgáltató szerepét, a női munkavállalók nagyobb számát és arányát. A WAI átlag szerint a nők 41,42, míg a férfiaké 41,32 pont. A 17. grafikonon azt látjuk, hogy hét kérdéscsoportra adott szubjektív válaszok szerint a nők kedvezőbben ítélik meg a jelen és a válaszadástól számított két év múlva a munkaképességüket, valamint lelki erőtartalékukat. Utóbbinak vélhetően biológia és szociálpszichológiai okai is lehetnek, ami nem zárja ki az egyes személyek esetében az eltéréseket. Ugyanakkor az átlagnál több betegségük van, és ebből adódóan többet vannak betegszabadságon, illetve betegségeik nagyobb hatással vannak munkavégzésükre.

A **korosztályok szerinti megoszlásban** a mintához tartozóknak egyértelmű az egészséggel kapcsolatos negatív vélekedése, mindazonáltal a lelki erőtartalék megléte és a meglévő munkaképesség két évre történő prognosztizálása pozitívan hangzik.

Az elmúlt években kialakult jelentős munkaerőhiány előtérbe állította az idősödő munkavállalók megtartását a munkahelyeken. A vizsgált szervezet számára is fontos, hogy milyen a munkaképessége a 40 év feletti dolgozóknak. Alapvetően már más kutatásokból tudjuk, hogy általánosságban a munkaképesség az idősödés folyamán csökken (lásd a 18. számú grafikont). Ugyanakkor fontos figyelembe venni, hogy a korrallal járó funkcionális és egészségügyi hanyatlás automatikusan gyengébb teljesítményhez és csökkenő termelékenységhez vezet. A funkcionális képességek változása viszont inkább egyének, mintsem korcsoportok vonatkozásában jelentkezik (Udvari, 2013).

18. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK ÉLETKOR SZERINT



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

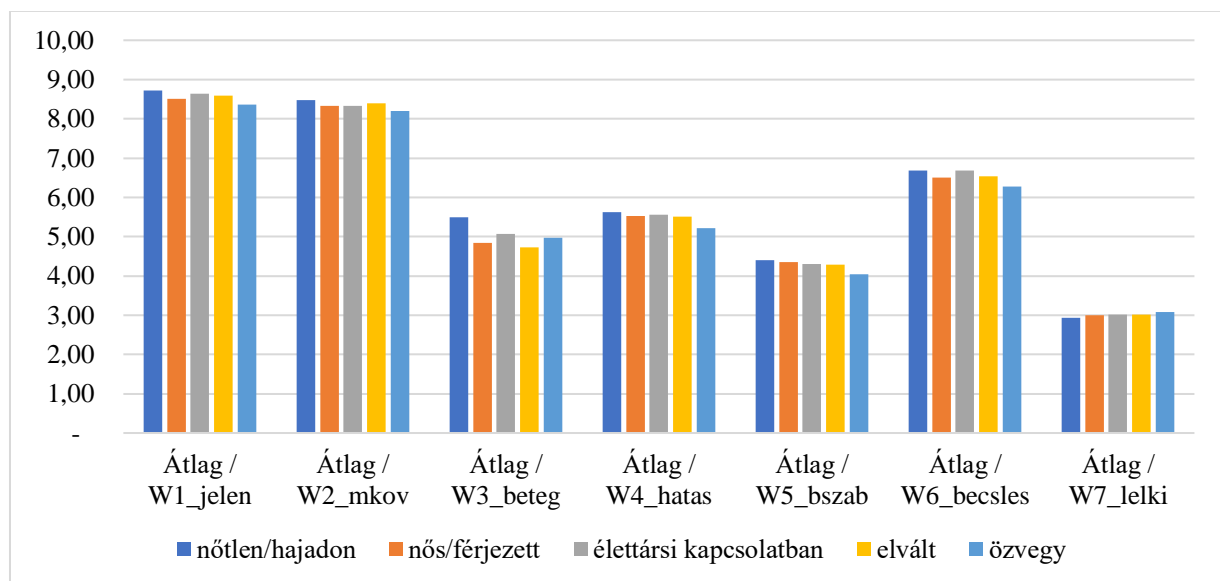
Bár az idő előrehaladtával az egészségi állapot és a fizikai teljesítőképesség romlik, számos egyéb funkció javul a korrallal. A szellemi tőke (tudás) az idősödés velejárója. A stratégiai gondolkodás, az élelméljűség, a megfontoltság, a bölcsesség, a mérlegelés képessége, a racionalizálás képessége, a saját élet irányítása, a holisztikus szemlélet és a nyelvi készségek javulnak. Az idősebb munkavállalók egyben elkötelezettek és elhivatottak a munkájuk iránt, lojálisak a munkaadójukhoz, és

más korcsoportokkal szemben sokszor kevesebbet hiányoznak munkahelyükről. A munkatapasztalat és az életvezetés is javul a korral.⁸

A **családi állapot** és a munkaképesség kérdés szorosan összefügg a mentális egészséggel. Fontos az is, hogy a családi állapot és a munkahely között kölcsönhatás áll fenn, amely összefügg a felelősséggel. A munka és magánélet egyensúlyának megteremtése mind a foglalkoztatóknak, mind a munkatársaknak nagy kihívást jelent. Szükséges hozzá:

- a munka és a magánélet megfelelő és hatékony menedzselése
- kommunikációs, együttműködési, konfliktus és stressz kezelési készségek;
- erőforrás gazdálkodási, önismereti, helyzetértékelési képességek,
- munka hatékonyságnövelési, a pozitív, kooperatív gondolkodás és megküzdő képesség attitűdje.

19. GRAFIKON: WAI PONTSZÁMOK CSALÁDI ÁLLAPOT SZERINT



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A pontszámok azt mutatják, hogy a családi állapot a munkaképesség átlagához viszonyítottan az özvegy és az elvált munkatársak indexe a legalacsonyabb (40,15 pont, illetve (41,7 pont). Többet betegek és e betegségek hatása is érezhetőbb munkaképességük megítélésében. Érdekes azonban az a tapasztalat, hogy a mintában e két csoport véli úgy, hogy lelki erőtartalékaik nagyobbak, mint a többi csoporté.

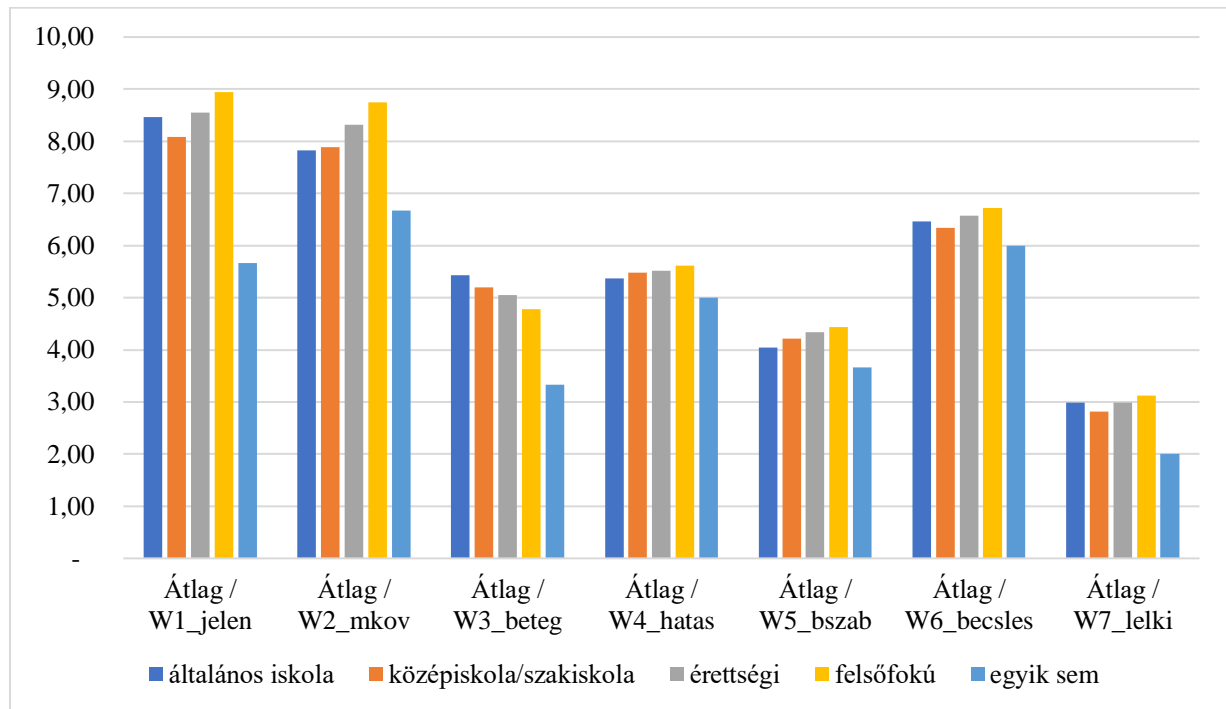
Fontos része a lekérdezésnek az ismeretekhez kapcsolódó kompetenciák és a munkaképesség állapota közötti kapcsolat. Függ a dolgozók felkészültségétől, tudatos fejlesztésétől, amelynek emberi erőforrásait minőségi és mennyiségi elemekkel jellemezhetjük. A minőségi elemek a tudásösszetevőkből, kompetenciákból, képzettségi szintekből, előmeneteli lehetőségekből vezethetők le. Szokásos a tudás három nagy területre történő felosztása, amely közelebb visz a konkrétumokhoz. Ez a három terület: a kognitív tudás, az affektív tudás és a motoros tudás. A kognitív, az affektív és a motoros között kauzális kapcsolat van, kísérik egymást, összefonódnak egymással. A tudás e három nagy területéhez – a tudás megszerzésének és működtetésének feltételeként és alkotórészeként – a figyelem változatai, az érdeklődés, az akarat, valamint az attitűdök pszichikus funkciói társulnak. A kompetens tudás, amely a munkakörök betöltéséhez ismereteket, képességeket,

⁸ Ilmarinen, J.: Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. <http://osha.europa.eu>

beállítódásokat (attitűdöket), pontosabban ezek együttesét jelenti, amely a tudáspiacon eladható, mivel alkalmas a piaci keresletnek megfelelő konkrét munkakör betöltésére.⁹ Az ismeretek minősített szintjét az **alapvégzettség és a szakmai képesítés** határozza meg.

A 20. grafikon alapján azt látjuk, hogy az index hét kérdése közül mindegyikben a felsőfokú végzettséggel rendelkezők vélik pozitívabbnak helyzetüket, átlagpontszámuk 42,38 pont, amely egy ponttal magasabb a WAI átlagnál.

20. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK ALAPVÉGZETTSÉG SZERINT



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

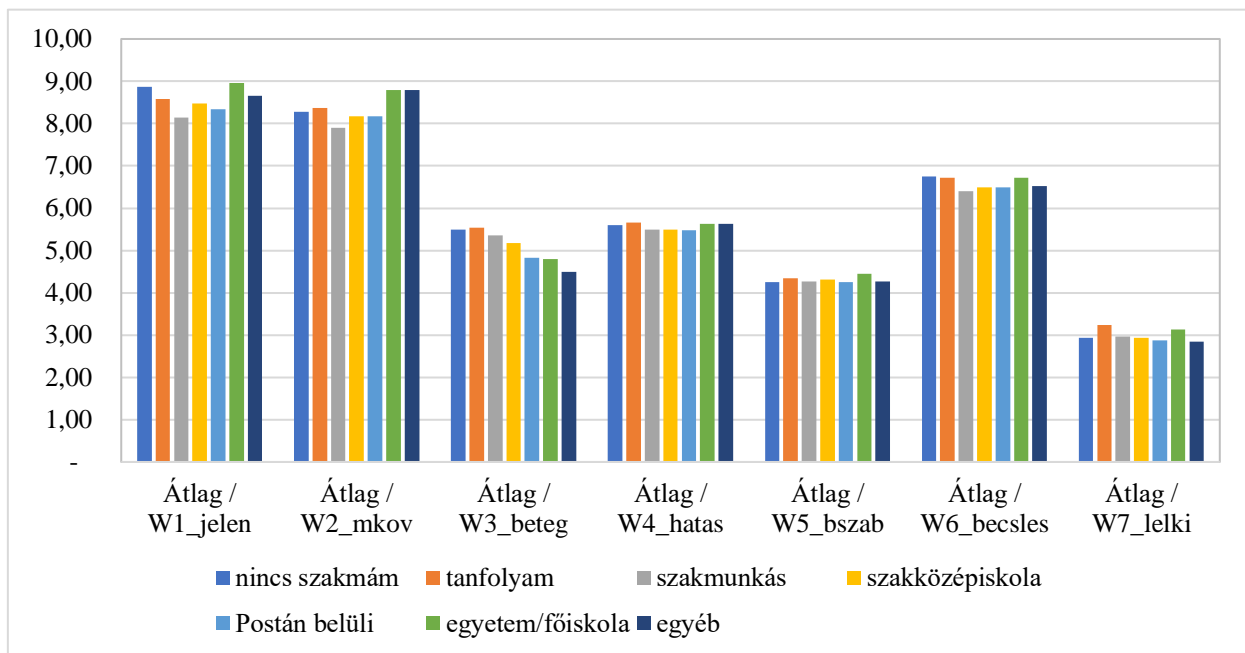
A **szakmai végzettségnek** számos változata lehet, így például az általunk alkalmazott kérdőív hat kategóriát tartalmaz. E kategóriák további bontását nem terveztük mivel a feldolgozást nehézkessé és kezelhetetlenné tette volna. Hasonlóan az alapvégzettséggel rendelkező válaszadókhoz, a munkaképesség önértékelése itt is a szellemi dolgozók (42,48 pont) szignifikánsan is pozitív trendjét mutatja (lásd a 21. grafikont a következő oldalon).

Érdekes módon az átlagok második legoptimistább csoportja a tanfolyami végzettséggel rendelkező munkavállalók (42,44 pont) és azok is bizakodóbban, akiknek nincs szakmai végzettségük (42,19 pont). Tegyük hozzá, hogy az utóbbiak közé tartoznak a „csak” érettségivel rendelkező dolgozók több, mint 40%-os aránya. Átlag alatti, a postán belüli képesítést szerettek (40,45 pont) és a szakmunkások és a szakmunkások önértékelésének átlagindexe (40,51 pont).

Az egyéb szakmai végzettség kategóriában 33 fő (1,5%) megjelenése esetében a nem megfelelő besorolás okozta. Például: technikus, főiskola diploma nélkül, 4 félév informatikai BSC, és több OKJ képzésben való részvétel válasz történt, amely beilleszthető lett volna az alapkategóriákba.

⁹ <http://ofi.hu/tudastar/tanulas-kora/tanulas-ertelmezese>

21. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK A LEGMAGASABB SZAKMAI VÉGZETTSÉG SZERINT



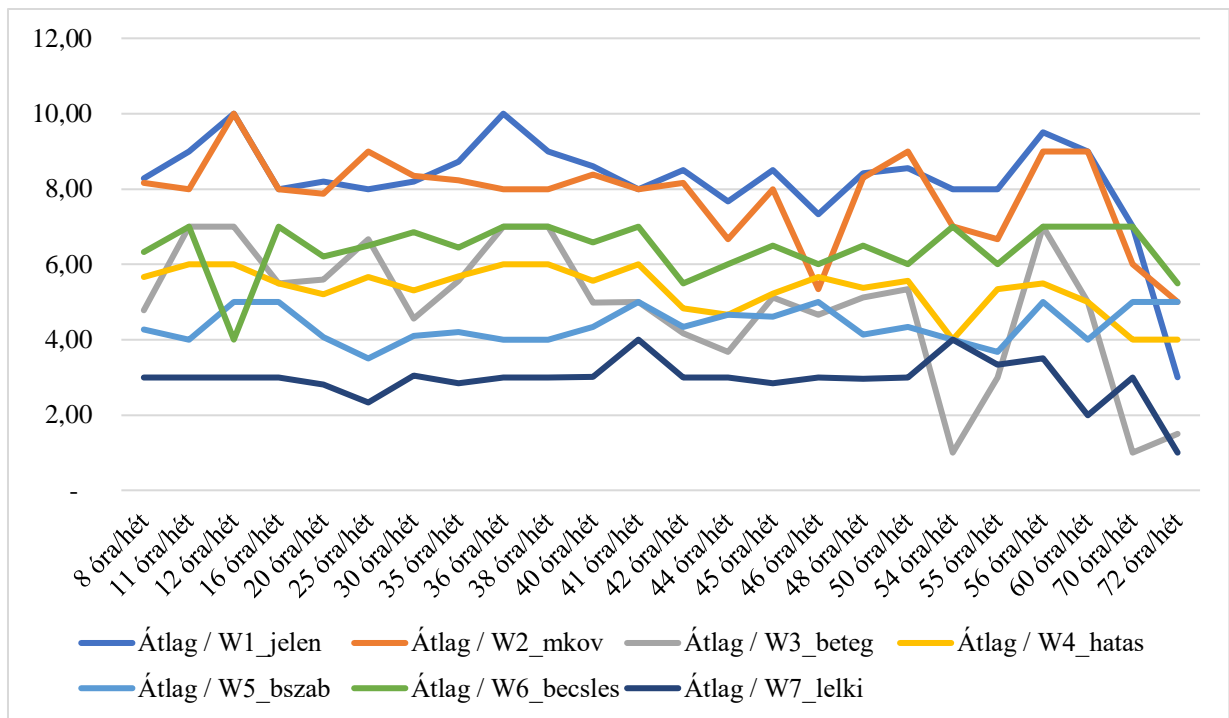
Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A váltott műszak és főleg az éjszakai műszak során csökken a figyelem, a koncentrációs képesség, így valójában csökken a munkavégzés hatékonysága, a teljesítmény és nő a munkabalesetek előfordulásának valószínűsége. Azon kívül, hogy a legtöbb munkavállaló fáradtságra, memória zavarokra, alvászavarra panaszokodik, sok megfigyelés, tanulmány, felmérés készült, ami alátámasztja azt is, hogy bizonyos egészségkárosodások nagyobb számban jelentkeznek azoknál, akik évekig éjszakai vagy váltott műszakban dolgoznak. Ilyenek pl. a szív-érrendszeri betegségek, pszichiátriai kórképek- a hangulatingadozástól a depresszióig, elhízás, sőt az elmúlt időben azt is publikálták, hogy a 2-es típusú cukorbetegség kockázatát is növeli.¹⁰ A műszakbeosztás mellett **a túl sok túlóra** a koszorúér-betegség és a stroke kockázatát is jelentősen növeli Egy finn kutatás szerint azok, akik 55 óránál többet dolgoztak egy héten, rosszabb mentális készségekkel rendelkeztek, mint azok, akik átlagos munkaórát dolgoztak hetente.¹¹

¹⁰ <https://www.swissclinic.hu/tobb-muszakos-munka/>

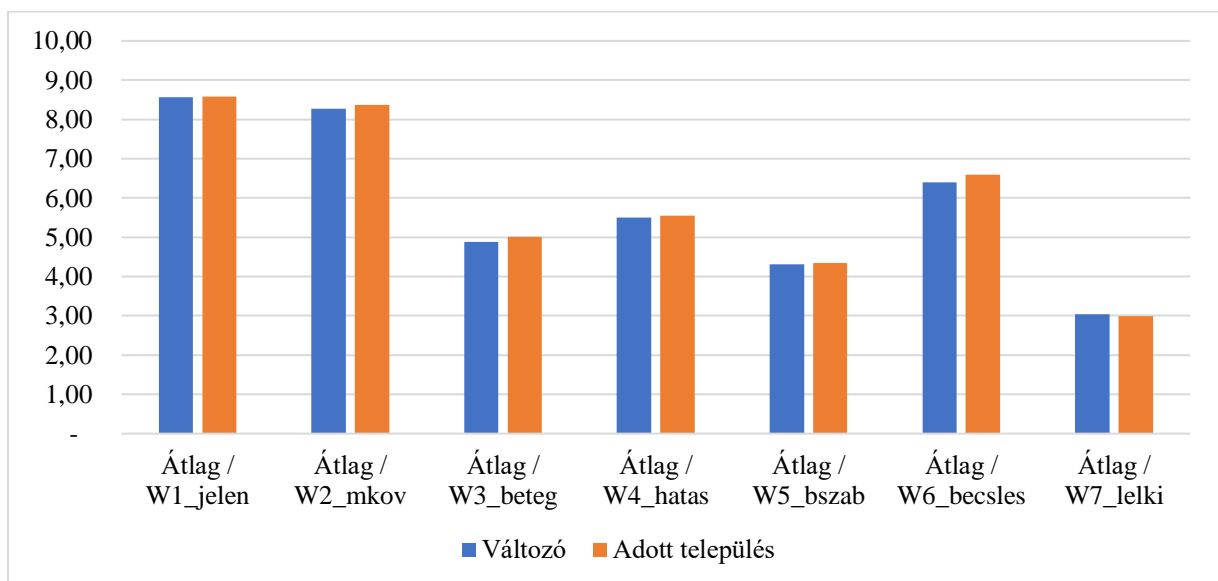
¹¹ <https://www.webbeteg.hu/cikkek/demencia/3546/a-hosszu-munkaido-karos-hatasai>

22. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK ÉS A HETI MUNKAIDŐ



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

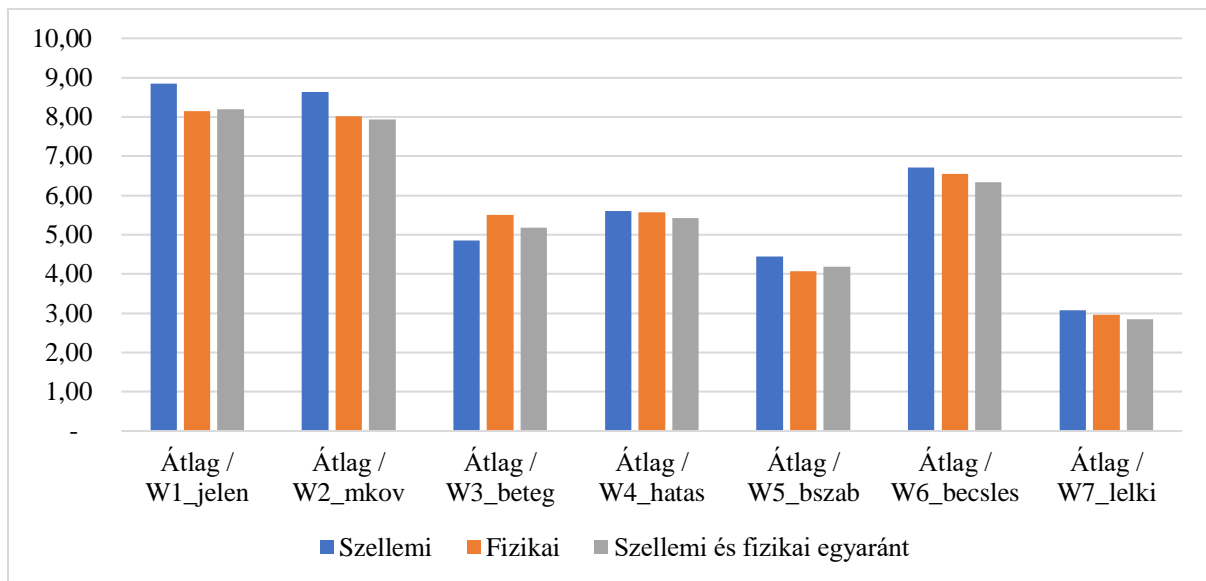
23. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK A MUNKAVÉGZÉS HELYE SZERINTI BONTÁSBAN



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Az elemzés során már többször leírtuk, hogy a munka jellegét fontos tartjuk a munkaképesség megítélése, elemzése és megőrzése szempontjából. Három csoportot képeztünk és e csoportok a kérdésekre adott önértékelő válaszait a 24. számú grafikonban összegeztük. A hét kérdéssorra adott válaszok folyamatában a szellemi dolgozó index látszik a legkedvezőbbnek, annak ellenére, hogy több betegséggel rendelkeznek, mint a másik kettő csoport. Jelentősebb, szignifikáns eltérés az első (Jelen munkaképesség megítélése a valaha volt legjobbhoz képest) és a második (Milyennek ítéli meg munkaképességét a jelen munkakövetelményei szempontjából) kérdésnél mutatkozik.

24. GRAFIKON: WAI ALINDEXEK A MUNKA JELLEGE SZERINTI BONTÁSBAN

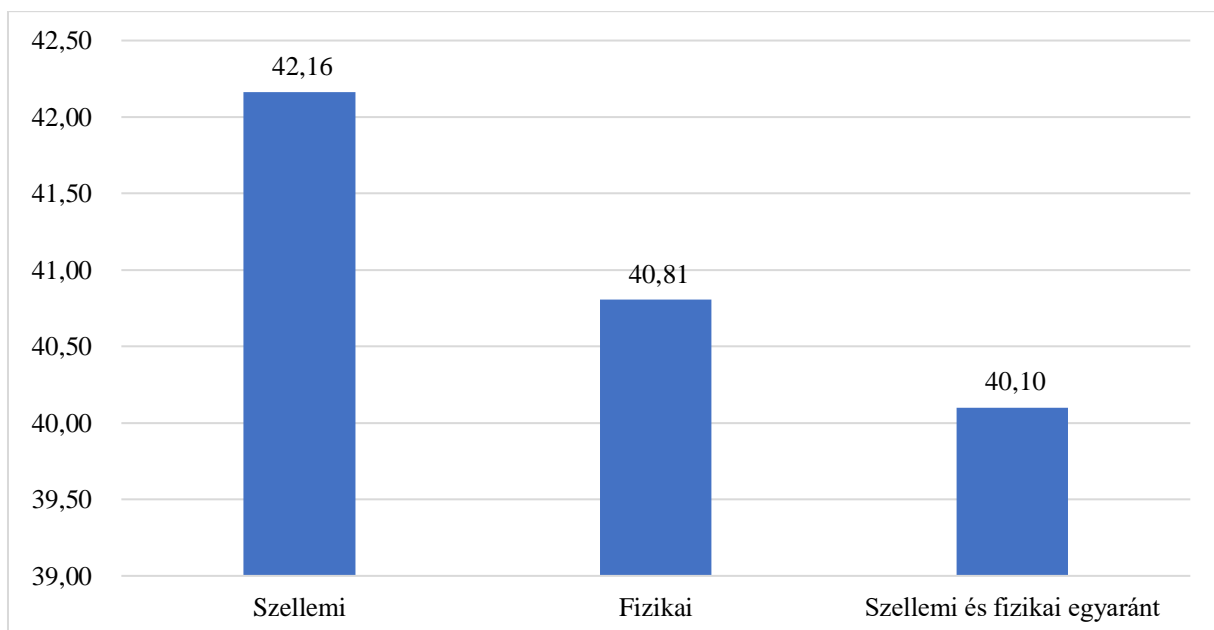


Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

A fentiek alapján jelentős korreláció tapasztalható a fizikai/szellemi foglalkozásuk körében az életkori változásokkal, a leterheltséggel kapcsolatosan, valamint a munkavégzés és a várható munkaképesség között. További lényeges összefüggés van az alapvégzettség, szakmai végzettség és a jövőbeni (saját becslés a munkaképességről a válaszadástól számított két év múlva) munkakompetenciák és a lelki erő tartalékok között. Egyértelmű az is, hogy az életkor növekedésével a mintában szereplő munkavállalók körében önmaguk munkaképességének megítélése jelentősen csökkenő tendenciát mutat.

A WAI index 41,38 pont, a szellemi dolgozóké 42,16 pont (magasabb az átlagnál), a fizikai munkatársaké 40,81 pont, a szellemi/fizikai együttes terhelést kapó munkavállalóké 40,10 pont (lásd a 25. grafikont).

25. GRAFIKON: WAI INDEX ÉS A MUNKA JELLEGE



Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Összességében a minta alapján, illetve annak körében mért Munkaképességi Index adatai szerint a munkavállalók munkaképességének:

- 2,7%-nál (7-27 pont) a munkaképesség helyreállítása,
- 13,9%-nál (28-36 pont) a munkaképesség javítása,
- 42,6%-nál a munkaképesség erősítése,
- 40,8%-nál a munkaképesség fenntartása szükséges,

5. TÁBLÁZAT: WAI INDEX PONTÉRTÉKEK LÉTSZÁM SZERINT/FŐ

Kategória	WAI értéke (pont)	Fő
Rossz	14-27	8
Mérsékelt	28-36	42
Jó	37-43	131
Kiváló	44-49	126
Összesen		307

Forrás: felmérési adatok alapján saját szerkesztés

Az 5. számú táblázat alapján tehát 50 olyan munkatárs van a vizsgált kollegák között, ahol a beavatkozás sürgőssé vált. Esetükben megelőző és korrekciós intézkedések hiányában fennáll a veszélye a munkaképesség elvesztésének. Ugyanakkor a többi munkavállalónál fokozott figyelmet kell fordítani a munkaképesség megerősítésére, illetve annak fenntartására.

Mivel a célcsoport nagyobb része a 40 év feletti munkavállalókat foglalta magában így a beavatkozások a következők lehetnek:

- Munkakörnyezeti expozíciók (fizikai kóroki tényezők, ergonómiai megterhelés) mérséklése.
- A munkahelyi egészségvédelem keretében kidolgozott és alkalmazott általános prevenciós stratégia.
- Munkaszervezés (mikroszünetek, időkényszer/időbeosztás átalakítása, műszakos beosztás emberközpontú kialakítása, túlóra-csökkentés, részmunkaidő).
- Munka adaptálása a munkavállaló egészségéhez és kompetenciáihoz és kapacitásaihoz. Egyénre szabott tervet készítettek, iránymutatásul a munkaképesség fokozatos helyreállításához és javításához.
- A munkába való visszatérést akadályozó tényezőket érintő problémamegoldó vagy megküzdési stratégiák fejlesztése.
- A munkaképesség helyreállításának, javításának megkönnyítése érdekében a munka hasznos összetevői (pl. társas érintkezés, szervezettség, értelmes napi tevékenység) be kell építeni a munkavállaló egyéni tervébe.
- Kompetenciadeficitok csökkentése tudásátadás (képzés) biztosításával.
- Kor-érzékeny kockázatértékelés.

A kor-érzékeny kockázatértékelés a különböző korosztályok sajátos jellegét veszi figyelembe a kockázatértékelés során, beleértve az idősebb munkavállalók cselekvőképességének és egészségi állapotának lehetséges változásait. Az idősebb munkavállalók esetében több figyelmet kell fordítani a fizikai igénybevételükre, a váltott műszakban végzett munkával összefüggő kockázatokra, a

melegben, zajban stb. végzett munkára. Azonban, ahogy az életkorral kifejezettebbé válnak az egyének közti különbségek, nem szabad következtetéseket levonni pusztán az életkor alapján. A kockázatértékelésnek a munkavállaló egyéni funkcionális kapacitását, és egészségi állapotát kell figyelembe vennie.

Kormenedzsment létrehozása, illetve beépítése a stratégiai humán erőforrás menedzsment tevékenységi körébe. A kormenedzsment fogalom azt jelenti, hogy a mindennapi irányítási feladatok során figyelembe vesszük a korral kapcsolatos tényezőket, mint például a munkamegosztást és az egyedi munkafeladatokat. A kormenedzsment az alábbi nyolc dimenzióból áll:

- Az idősödésnek szentelt nagyobb figyelem.
- Az időskor korrekt megítélése.
- A kormenedzsment, mint a vezetők/felettesek alapfeladata és kötelessége.
- A humán erőforrás-politikába foglalt kormenedzsment.
- Munkaképesség és termelékenység előmozdítása.
- Az egész életen át tartó tanulás.
- Korbarát munkabeosztás.
- Biztonságos és méltóságos átmenet a nyugdíjas évekbe.

Optimális esetben a kormenedzsment életpálya-alapú megközelítést alkalmaz, és egyenlő esélyeket teremt minden korcsoport számára. Mindenhez az is hozzátartozik, hogy a munkaképesség fejlesztését célzó munkahelyi intézkedéseknek a munka minden dimenziójára ki kell terjedniük, tehát a munkaképesség fejlesztése megköveteli a munkáltató és a munkavállaló együttműködését.

Irodalomjegyzék:

- Ádány R. (2011). *Megelőző orvostan és népegészségtan*. Medicina Könyvkiadó Zrt. Budapest
- Cseh K., Nemeskéri Zs., Szellő J. & Tibold A. (2014). *Kézikönyv a foglalkozások egészségi szempontjainak meghatározásához*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs <http://semmelweis.hu/nepegeszsegtan/files/2014/09/Kezikonyv-teljes-v%C3%A1ltozat.pdf>
- Földes K. & Szederkényi É. (2021). Intergenerációs különbségek a HR területén – Covid-19 előtti és utáni mintavételek tükrében. *Tudásmenedzsment*, 22(1), 46-62. <https://doi.org/10.15170/TM.2021.22.K1.3>
- Ilmarinen, J. *Az aktív időskor előmozdítása a munkahelyen*. Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség. <http://osha.europa.eu>
- Juhász I. & Matiscsákné Lizák M. (2014). *Emberi erőforrás-gazdálkodás*. https://www.tankonyvtar.hu/hu/tartalom/tamop412A/2011-0021_55_emberi_eroforras_gazdalkodas/1021_motivci_s_sztznzs.html
- Kudász F. (2016). *Munkaképességi index alkalmazás lehetőségei* <http://met.ergonomiavilaga.hu/subsites/enye28/kudasz.pdf/PPT>
- Módszertani útmutató a FEOR-08 foglalkozásainak besorolásához* (2011) KSH, Budapest
- Munkaképesség Index Felmérés*. A munkahelyi egészség és biztonság fejlesztése, a munkaügyi ellenőrzés fejlesztése TÁMOP-2.4.8-12/1-2012-0001. <http://munkavedelem.unideb.hu>
- Nemeskéri Zs. & Szellő J. (2017). Fizikai és szellemi kompetenciák együttes vizsgálatának lehetőségei az idősödő korcsoport munkavállalásának elősegítésére: A fejlesztés módszertana. *Munkaügyi Szemle Online* 60(2) 15-20.
- Pankász B. & Nemeskéri Zs. (szerk. 2014). *Módszertani kézikönyv. Pszichés zavarok felismerése és kezelése a munkahelyen*. PTE FEEK, Pécs <http://revprojekt.hu/ckfinder/userfiles/files/pdf>
- Szellő J., Nemeskéri Zs. & Zlatics J. (2017). Az idősödő korcsoport munkavállalását meghatározó stratégiai tényezők. *Opus et Educatio* 4(4) <https://doi.org/10.3311/ope.225>
- Tardos K. (2017). *Életkor es esélyegyenlőség*. MTD Tanácsadói Közösség – Belvedere Meridionale Budapest – Szeged
- Udvari A. (2013). Tevékeny élet időskorban is. *Kapocs* 12(1) <http://www.ncsszi.hu/kiadvanyok/kapocs>

Vámosiné Rovó Gy. (2022). *Stressz, depresszió, agresszió és fizikai aktivitás az egészségügyi szakdolgozók körében*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Varjasi G. (2021). *A versenyszféra kompetenciamenedzsment alapú humánerőforrás gazdálkodás modelljének alkalmazási lehetőségei a közsférában (Kormenedzsment technikák idősödő munkavállalói csoportoknál)*. Doktori értekezés. NKE Budapest

Zádori I. (szerk. 2016). *Alternatív munkaerőpiac: fejezetek munkatudományi, munkaerő-piaci kutatásokról. 2008–2015*. Pécs: PTE Kultúratudományi, Pedagógusképző és Vidékfejlesztési Kar.

VERECKEI JUDIT – BENEDEK ANDRÁS

A VEZETŐK FELKÉSZÍTÉSÉNEK RENDSZERE A KÖZNEVELÉSBEN

A tanulmányban neveléstudományi aspektusból rendszerező áttekintésre kerülnek azok a képzések, melyek Magyarországon a köznevelés területén az intézményvezetők felkészítését szolgálják. A tanulmányban az oktatás és a köznevelés kifejezés alatt a szerzők azt a rendszert értik, melyet a köznevelésről szóló 2011. évi CXCV., valamint a szakképzésről szóló 2019. LXXX. évi törvény hozott létre: azaz a szakképzésnek a köznevelésből történő kiválásával létrejött nevelési-oktatási intézményrendszert: tehát az óvodát, az általános és középfokú iskolát (gimnáziumot, szakgimnáziumot, szakiskolát), a művészeti iskolát, valamint a kollégiumot. A képzések alapvető tartalmi megfelelőségét is elemzi az írás, azaz azt, hogy van-e összhang a vezetői tevékenységcsoportok és a képzés által kínált ismeretkörök között. Mivel az oktatás vezetőképzési rendszerében a vezetői feladatra való felkészítés mellett a fejlesztési célú képzések csak rendkívül alacsony számban vannak jelen, a tanulmány azzal a felvetéssel zárul, hogy időszerű kidolgozni egy olyan koncepciót, melyben a felkészítés, a fejlesztés, illetve a vezetői ellenőrzésre való felkészülés egy komplex vezetőfejlesztési modellben kapcsolódik össze.

Bevezetés

A vezetés jelenségének értelemezése, kutatása körülbelül egy évszázada nyerte el helyét a human tudományok rendszerében, a társadalomtudomány önálló ágazataként. Magyarországon az 1950-es években indultak meg a vezetéstudománnyal kapcsolatos kutatások, ebben az időszakban már a Budapesti Műszaki Egyetemen, a Közgazdaságtudományi Egyetemen, majd Miskolcon is tanítanak szervezés- és vezetéstudományi ismereteket, illetve tudományos egyesületek is létrejönnek (Vezetéstudományi Bizottság, Szervezéstudományi Bizottság). A vezetők képzésének, felkészítésének igénye is nagyjából ezzel egy időben jelenik meg nálunk, először az üzleti szférában majd a közszférában (Halász, 1996; Vereckei, 2022).

A vezetőképzésnek a közszféra különböző ágazataiban más és más formája alakult ki, a közalkalmazotti ágazatot érintően alapvetően elmondható, hogy a vezetéshez szükséges ismeretek jellemzően nem az alapképzés részeként, hanem továbbképzés keretében, felsőoktatási intézményben sajátíthatóak el. A képzések a majdani vezetői tevékenység ellátására készítik fel és elvégzésük általában a vezetői pályázat benyújtásának, illetve a megbízás elnyerésének a feltétele. Ez a képzési forma az oktatás területén 1993-ban alakult ki. 2002-től a továbbképzés elvégzése az oktatási intézmény igazgatói pozíciójára pályázók körében előnyben részesítéssel járt, majd 2005-től az újbóli, 2013-tól pedig már az első vezetői megbízásnak is feltétele lett (Vereckei, 2022).

Jelen leíró jellegű írás e folyamatot tekinti át, bemutatva a képzés jelenlegi rendszerét és annak kialakulását a kezdetektől az elmúlt közel három évtizeden át napjainkig. Ezt követően vállalkozunk az intézményvezetői szakképzettséget nyújtó képzések tartalmi és szervezeti sajátosságainak ismertetésére, érzékeltetve a felkészítés és a vezetői tevékenység összhangját. Tanulmányunk záró részében foglalkozunk a vezetők felkészítését követő képzési elemek szükségességének és a jelenlegi fejlesztési irányok bemutatásával

Vereckei Judit tankerületi igazgató, Klebelsberg Intézményfenntartó Központ Tatabányai Tankerülete, PhD hallgató, ELTE PPK Neveléstudományi Doktori Iskola

Benedek András, MTA doktora, professor emeritus, BME Műszaki Pedagógia Tanszék

DOI: <https://doi.org/10.58269/UMSZ.2022.4.2>

A vezetőképzés mai rendszerének kialakulása az oktatásban

A magyar oktatási rendszerben a vezetőképzés kialakulásának kezdetei a 70-es évek második felére vezethetők vissza, megszervezésének oka az önálló igazgatói szerepkör formálódásával függ össze (Vereckei, 2021a). Ebben az időszakban a felkészítés még tanfolyami formában zajlott, majd 1993-ban a Budapesti Műszaki Egyetem (BME) indította el a képzés felsőoktatási intézményi háttérrel működő, jelenlegi változatát, közoktatási vezető képzés néven (Halász, 1994; Benedek, 2018). „Azt senki sem vitatta, hogy a vezetés önálló képességet, kompetenciákat igénylő tevékenység, de annak felismerése, hogy ezt szakképesítést nyújtó felsőoktatási képzésben kell elsajátítani, 1993-ban a mi egyetemünktől eredt.” – írja Bosch Márta, a képzés elindításának, később a szervezésének résztvevője (Bosch, 2014, 33). A közoktatási vezető képzés tanulmányi területeit és követelményeit, melyet később a képesítési követelményekről szóló jogszabály, a 8/1997. (II. 18.) MKM rendelet is átvett, a BME Műszaki Pedagógiai Tanszékén dolgozták ki.

A képzés 1993 óta szakosító képzésként, szakirányú továbbképzésként működik. A szakirányú továbbképzéseket a nemzetközi osztályozási rendszerben az ISCED 5-höz, a magyar képesítési keretrendszerben (MKKR) pedig a 6-os és a 7-es besorolási szinthez rendelik, mint gyakorlatorientált specializáló képzések, amelyek elmélyítik vagy kiszélesítik az alapdiploma által igazolt szakmai ismereteket (Loboda et al., 2017). A fentiek szerint szakirányú továbbképzés keretében – a korábbi és jelenleg hatályos jogszabályi előírások alapján is – a meglévő végzettségi szintre épülve, az alapképzésben megszerzett szakképzettség szakirányának megfelelő, újabb szakképzettség szerezhető; esetünkben oktatási vezetői szakképzettség (2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról, 15. §).

A közoktatási vezető képzés történetében meghatározó mérföldkő volt 1998. – ettől az időponttól ugyanis pedagógus szakvizsgának minősült, így bekerült a 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet által szabályozott pedagógus-továbbképzés rendszerébe. Ez több előnnyel is járt: egyrészt a hivatkozott kormányrendelet értelmében szakvizsgával teljesíthető a hétévenkénti továbbképzési előírás, sőt annak elvégzése után a pedagógus mentesül a következő hét éves ciklus továbbképzési kötelezettsége alól is. (Az eredeti szabályozási szándék szerint minden pedagógus munkakör esetében kötelező lett volna a szakvizsga letétele a diploma kiállítását követő tizedik év után) (Gönczöl, 2011) A szakvizsga 2011-ig anyagi előnnyel is járt, a közalkalmazotti bértáblán eggyel magasabb fizetési fokozatba való sorolást jelentett, illetve a pedagógus továbbképzés rendszerének részeként elvégzését a munkáltató anyagilag támogathatta, a számára erre a célra meghatározott normatív költségvetési támogatásból a költségtérítést fizethette (Bosch, 2014; Vereckei, 2021b). Jelenleg bár magasabb fizetési fokozatba sorolással már nem jár, de a pedagógus szakvizsga megléte a pedagógiai szakszolgálatnál dolgozók esetében továbbra is előírás, az egyéb pedagógus munkakörökben pedig előnyt jelent az életpályamodell fokozatai közötti előrejutásnál, illetve a pedagógus karrier olyan szintjeinek elérésében, mint a szakértői, szaktanácsadói vagy a vizsgálónői tevékenységek ellátása.

Az intézményvezetői szakképzettséget nyújtó képzések bemutatása

Magyarország 78 felsőoktatási intézménye közül a pedagógus szakvizsgát kínáló (31 intézmény) több mint kétharmada (22 intézmény) rendelkezik oktatási vezetői szakképzettséget adó képzésre vonatkozó szakindítási engedéllyel. Az Oktatási Hivatal nyilvántartásában jelenleg hat ilyen képzés szerepel.

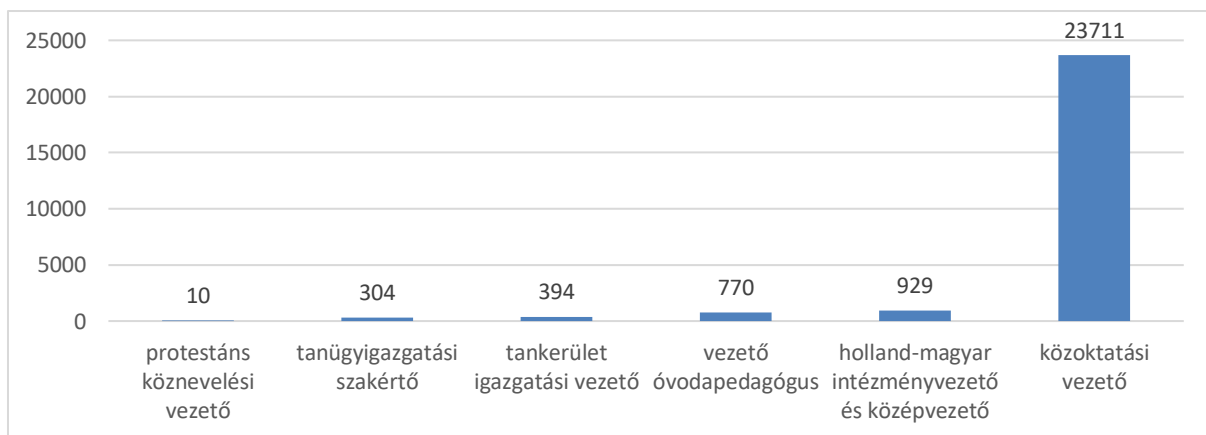
1. TÁBLÁZAT: INTÉZMÉNYVEZETŐI SZAKKÉPZETTSÉGET ADÓ PEDAGÓGUS SZAKVIZSGÁRA FELKÉSZÍTŐ KÉPZÉSEK ÉS A SZAKINDÍTÁSI ENGEDÉLLEL RENDELKEZŐ INTÉZMÉNYEK SZÁMA

Ssz.	A szak neve	Meghirdethetőség kezdete	Szakindítási engedéllyel rendelkező intézmények száma	A képzést jelenleg hirdető intézmények száma
1.	Közoktatási vezető	1993.	18	16
2.	Vezető óvodapedagógus	1993.	6	3
3.	Tanügyigazgatási szakértő	1993.	3	1
4.	Holland-magyar intézményvezető és középvezető	2009.	3	2
5.	Tankerület-igazgatási vezető	2013.	5	0
6.	Protestáns köznevelési vezető	2021.	2	2

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatban szereplő intézményszám alapján feltételezhető, illetve az Oktatási Hivatal statisztikai adatai alapján pedig tényszerűen igazolható, hogy a közoktatási vezető képzésre iskolázzák be a legtöbb hallgatót, pontosan az intézményvezetői szakképzettség adó szakirányú továbbképzésben tanulók 90%-át.

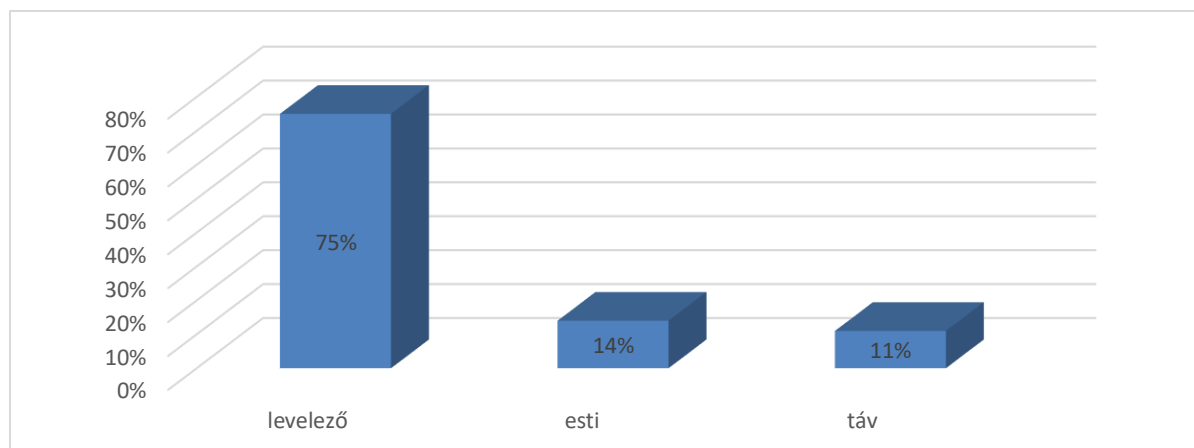
1. ÁBRA: HALLGATÓI LÉTSZÁMOK 2013-2021. KÖZÖTT



Forrás: saját szerkesztés

Az érintett felsőoktatási intézmények általában a székhelyükön hirdetik meg a képzést, több helyszínen mindössze az intézmények ötöde indítja valamelyik szakot. Kiemelkedik ezek közül is a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem, mely olyan távoktatásos formát alakított ki, melyben a fővároson kívül több vidéki helyszín is képzési konzultációs központként szolgál (Benedek, 2018), 2022-ben 20 konzultációs központ működik. A megszervezés módjára alapvetően a levelező oktatási forma a meghatározó, így kerül a képzések háromnegyede meghirdetésre, a fennmaradó egynegyed részben szinte egyenlő arányban oszlanak meg az esti és a távoktatásos munkarendek.

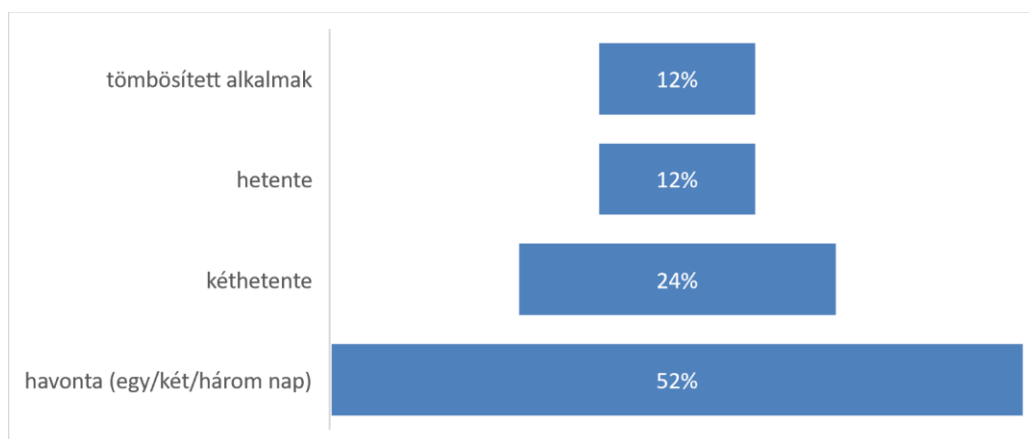
2. ÁBRA: A KÉPZÉSI FORMÁK MEGOSZLÁSA



Forrás: saját szerkesztés

A jelenléti alkalmak vonatkozásában a havi egyszeri oktatásszervezés a domináns. Ennél ritkábban történik óratartás tömbösítés esetén, illetve gyakrabban, ha az intézményben hetente vagy kéthetente tartanak foglalkozásokat.

3. ÁBRA: A JELENLÉTI ALKALMAK GYAKORISÁGA



Forrás: saját szerkesztés

Tartalmilag mind a hatfajta képzés hasonlóképpen épül fel: a 120 kredites képzések 4 szemeszterből állnak és a szakdolgozat írását majd védését követően oklevéllel zárulnak.

A 120 kredit a nemzeti felsőoktatásról szóló törvény végrehajtási rendelete (a továbbiakban: Fvr.) alapján két nagy csoportra oszlik: 55 kredit a pedagógus szakvizsgára felkészítő, kötelező ismeretköröket tartalmazza, a másik 55 kredit pedig a speciális, vezetői feladatra felkészítő, úgynevezett kötelezően választandó ismeretköröket (Fvr. 21/B. §). A 2-3. táblázat az Fvr. által előírt, valamint a képzési és kimentési követelményekben megtalálható (KKK) ismeretköröket és azokat a leggyakrabban előforduló tárgyakat (ismereteket) tartalmazza, melyek az intézmények által készített tantervekben találhatóak.

2. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSEK KÖTELEZŐ ISMERETKÖREI ÉS TÁRGYAI

Képzés	Ismeretkör (Fvr. / KKK)	Tárgy (tanterv)
Közoktatási vezető	Közigazgatási vezetési ismeretek	Közigazgatás, államigazgatás Európai unió
Vezető óvodapedagógus	Az intézmény szervezete	Az oktatási rendszer
Tanügyigazgatási szakértő	Az intézmény környezete	Az oktatás irányítási szintjei, hatás és-jogkörök Oktatásjog/tanügyigazgatás
Holland-magyar intézményvezető és középvezető	Az intézmény hatékonysága	Az intézmény működése, vezetése Vezetéselmélet Szervezelemzés/fejlesztés, innováció
Tankerület igazgatói vezető	Pedagógus a nevelési-oktatási intézményben	Kommunikáció Konfliktuskezelés Együttműködés ágazaton belül és azok között, partnerkapcsolatok
Protestáns köznevelési vezető	Integráció és szegregáció kérdései	Mérés, értékelés, teljesítményértékelés Minőség, minőségbiztosítás Esélyegyenlőség, integráció, szegregáció, hátrány-kompensáció, tehetség-gondozás
	Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek és módszerek alkalmazása	Pedagógusszerepek, munka-tevékenységek, pedagógus-etika Előmeneteli és értékelési rendszer Mentálhigiéne, Egészségnevelés, egészség-fejlesztés Nemzeti és etnikai kisebbségek Élethosszig tartó tanulás, felnőttoktatás

Forrás: saját szerkesztés

A fentiekből, illetve a jogszabályi előírásokból is következik, hogy az első csoportba tartozó ismeretkörök és a tanított ismeretek nagyjából azonosak a hat képzésben, a nagyobb eltérések elsősorban a második kreditcsoportnál jelentkeznek, hiszen az ennek keretében tanított tárgyak már a képzés elnevezésével megegyező, sajátos feladatra készítene fel – pl. szakértői feladatra, egyházi fenntartású intézmény vagy egy óvoda vezetői feladatainak ellátására.

(3. táblázat a következő oldalon)

Ezt a speciális kreditkört is alaposabban megvizsgálva találunk közös pontokat: egyrészt minden képzés tartalmaz gyakorlati és/vagy tréningelemeket, illetve vannak olyan kulcskifejezések, amelyek a választandó ismeretkör tárgyai között megtalálhatóak szinte minden képzés esetében:

- vezetés, vezetéselmélet, szervezetfejlesztés, kommunikáció
- minőség, minőségirányítás,
- szakmai irányítás, igazgatás,
- gazdálkodás (anyag és emberi erőforrással)
- tanterv
- projekt, pályázat.

3. TÁBLÁZAT: A KÉPZÉSEK KÖTELEZŐEN VÁLASZTANDÓ ISMERETKÖREI ÉS TÁRGYAI

Képzés	Ismeretkör (Fvr. / KKK)	Tárgy (tanterv)
Közoktatási vezető	Nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek/	Iskolaigazgatás Vezetésselmélet Szabadon választható tárgy: Oktatás-irányítás, Szakképzés-igazgatás, Minőségirányítás, Értékelés és mérés, Felnőttképzés, Szervezési technikák, Tantervi alapismeretek, Érdekvédelem Tréning Gyakorlat
Vezető óvodapedagógus	Vezető óvodapedagógus ismeretkör	Általánosan alapozó tárgyak: vezetés, vezetéslelektan, nevelési rendszerek, alternatív pedagógia, személyiség-fejlesztés, családpedagógia Szakmai alapozó tárgyak: pályázatírás, szakmai irányítás, óvodaigazgatás és gazdálkodás Gyakorlati képzés és készségfejlesztés: mérés, értékelés, emberi erőforrás fejlesztés, kommunikáció, szervezet-fejlesztés
Tanügyigazgatási szakértő	Közoktatási szakértői ismeretek	Szakértői tevékenység elméleti és módszertani alapjai A dokumentumelemzés és a szakértői elemzés módszertana Tanterv és programfejlesztés
Holland-magyar intézményvezető és középvezető	Nevelési-oktatási intézményvezetői ismeretek/	Projektmenedzsment, iskolamarketig Adaptív oktatás, szervezetfejlesztés, minőségfejlesztés Pedagógiai program, helyi tanterv Mérés-értékelés, minőségirányítás Személyes és társas kapcsolatok Kompetenciafejlesztés Vezetői munkához kapcsolódó szerepek, konfliktus, önfejlesztés Pedagógiai irányítás, stratégiaalkotás, humán és anyagi erőforrással való gazdálkodás
Tankerület igazgatási vezető	Tankerületi igazgatási vezetői ismeretek	Rendszertervezés és működtetés Fenntartói feladatok Stratégiai menedzsment, projekt-menedzsment Pedagógus továbbképzés Vezetés és döntépszichológia A szakmai ellenőrzés rendszere, pedagógus életpályamodell Köznevelési vezetői gyakorlat
Protestáns köznevelési vezető	Protestáns köznevelési vezetői ismeretek	Jogi ismeretek (család, adatkezelés, munkaügy, gyermekvédelem) Egyházi fenntartású intézmény költségvetése és gazdálkodása Pályázatírás A keresztyén vezetés esszenciája A keresztyén oktatás létjogosultsága Értékközpontú vezetés Vezetői etika a felekezeti oktatásban Vallási és pénzügyi kérdések egyensúlya Keresztyén szemléletű pénzügyi gazdálkodás Bibliai szemléletű szervezetfejlesztés Isten szerinti kiválóság

Forrás: saját szerkesztés

A táblázatokban szereplő 110 kredit mellett minden képzésben 10 kredit értékű a szakdolgozat, melyre szintén minden esetben felkészítő foglalkozás található a tantárgyak között.

A felkészítés és a vezetői tevékenység összhangja

Az oktatási intézmények vezetőinek felkészítési rendszerére vonatkozó elemző bemutatáshoz természetesen hozzátartozik a megfelelőség vizsgálata is, hiszen nagyon lényeges, hogy alkalmazható tudást biztosít-e a leendő vezetők számára feladataik ellátásához. Az intézményvezetők feladatait a nemzeti köznevelésről szóló 2011. évi CXCV. törvény 69. § (1) bekezdése részletezi, illetve a legfontosabb, ellenőrzendő vezetői tevékenységeket a tanfelügyeleti kézikönyv vezetői ellenőrzésre vonatkozó része sorolja fel, melyek az Európai Bizottság által támogatott International Co-operation for School Leadership elnevezésű projekt keretében kidolgozott iskolavezetői kompetenciák keretrendszerére, a Central5-re épülnek (Révai-Kirkham, 2013). A két dokumentumot – a jogszabályt és a kézikönyvet - összevetve a következő vezetői feladat-, és tevékenységcsoportokat lehet meghatározni:

- I. Az intézmény jogszerű és törvényes vezetése
- II. Személyi és tárgyi feltételek biztosítása
- III. A szakmai-pedagógiai munka/folyamatok irányítása
- IV. Minőségfejlesztés, szervezetfejlesztés, innováció
- V. Az intézmény képviselése, környezetével, partnereivel összefüggő feladatok ellátása

Amennyiben a felsorolást összevetjük a vezetőképzés számára, az Fvr. által előírt kötelező ismeretkörökkel, azok egyértelműen párhuzamba állíthatóak legalább egy vagy több vezetői tevékenységcsoporttal.

4. TÁBLÁZAT: A KÖTELEZŐ ISMERETKÖRÖK ÉS VEZETŐI TEVÉKENYSÉGEK ÖSSZEHASONLÍTÁSA

Ismeretkör	Vezetői tevékenységcsoport
Közigazgatási vezetési ismeretek	I. Az intézmény jogszerű és törvényes vezetése
Az intézmény szervezete	III. A szakmai-pedagógiai munka/folyamatok irányítása IV. Minőségfejlesztés, szervezetfejlesztés, innováció
Az intézmény környezete	V. Az intézmény képviselése, környezetével összefüggő feladatok ellátása
Az intézmény hatékonysága	IV. Minőségfejlesztés, szervezetfejlesztés, innováció
Pedagógus a nevelési-oktatási intézményben	II. Személyi és tárgyi feltételek biztosítása
Integráció és szegregáció kérdései	III. A szakmai-pedagógiai munka/folyamatok irányítása
Sajátos pedagógiai, pszichológiai ismeretek és módszerek alkalmazása	III. A szakmai-pedagógiai munka/folyamatok irányítása IV. Minőségfejlesztés, szervezetfejlesztés, innováció

Forrás: saját szerkesztés

A második kreditscsoport a különböző képzések esetében a vezetői tevékenységcsoportok más-más területére fókuszál. Külön kezelendő ebből a szempontból a tanügyigazgatási szakértői képzés, amelynek választandó ismeretkörei hangsúlyosabban a szakértői és kevésbé az intézményvezetői feladatok ellátására készítene fel.

A felkészítést követő képzési elemek szükségessége, fejlesztési irányok

Már említésre került, hogy Magyarországon a fentiekben bemutatott vezetőképzések egyikének elvégzése – függetlenül a fenntartatói jellegtől - az igazgatói megbízás egyik kötelező feltétele. Ugyanakkor jogszabályi előírásra való hivatkozás nélkül sem vonható kétségbe a vezetői feladatra

történő felkészítés szükségessége, létjogosultsága, valamint annak a kijelentésnek a helytállósága, mely szerint a köznevelési intézmény működését alapvetően befolyásolja az intézményvezető tevékenysége, szakmai felkészültsége (Schratz et al., 2009, 2013; Johnson, 2008, Baráth, 2006; Kristóf, 2003; OECD, 2001; Halász, 1996). Szintén széles körben ismertek McKinsey legeredményesebb nemzeti oktatási rendszerek vizsgálata utáni megállapításai, aki az eredményesség feltételeit meghatározó tényezők közé sorolta a pedagógusok képzését, továbbképzését is (McKinsey, 2007).

Az intézményvezetői feladatra felkészítő képzés fontosságát továbbá az is növeli, hogy a vezetői kiválasztást – a megbízás végzettségi, szakképzettségi és szakmai gyakorlatra vonatkozó feltételeinek kivételével – köznevelési rendszerünk nem szabályozza, nincsen kötelezően követendő eljárás mód, így egyéni mérlegelés kérdése, hogyan vizsgálja a kinevezési jogkör gyakorlója a jelölt alkalmasságát. Az elemző bemutatás bár egyértelmű megfelelést állapított meg az ellátandó vezetői feladatok és a felkészítő képzés ismeretanyaga között, de a tevékenységkörök azonossága mellett figyelemmel kell lenni a különböző fenntartói modellek (állami és nem állami) eltérő vezetői szerepfelfogására, illetve módszertanilag a digitális kor kihívásaival való szembenézésre is (Benedek, 2020). A felkészítő képzés ilyen szempontú, további vizsgálata mellett a gondolkodásnak abba az irányba is el kell mozdulnia, hogy nemcsak a vezetői munka megkezdése előtt, hanem azt követően is szükség van fejlesztésre. A pedagógus továbbképzés rendszerében az intézményvezetők képzésének nincs jogszabály által előírt folytatása a vezetői életpálya során. A tanfelügyeleti kézikönyv ugyanakkor külön ellenőrzendő területként határozza meg a vezetői kompetenciák és hatékonyság fejlesztését.

A jelenleg nyilvántartott 1530 akkreditált pedagógus továbbképzési program közül jelenleg 14, tehát 1% alatti azon továbbképzések száma, melyek a vezetők fejlesztését szolgálják, mindegyikük tanfolyami formában és túlnyomórészt 30 órás képzés keretében került meghirdetésre. Vezetőfejlesztésre irányuló pedagógus szakvizsgás képzés pedig jelenleg egyetlen van, a Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem által 2014-ben engedélyezett és azóta más felsőoktatási intézmények által is átvett, mesterveető képzés. Ezen a 2 féléves képzésen azok a vezetők vehetnek részt, akik rendelkeznek intézményvezetői szakképesítéssel és legalább 5 éves vezetői gyakorlatuk van.

Ahhoz, hogy köznevelési intézmények élén olyan személyek álljanak, akik hozzáértően, hatékonyan és eredményesen vezetnek egy olyan szervezetet, melynek alapvető célja a jövő generációjának nevelése és oktatása, kétségkívül arra van szükség, hogy a vezetői munkára való felkészítés mellett a vezetői életpálya során a fejlesztés, illetve a vezetői ellenőrzésre (eredményesség mérésre) való felkészülés is hangsúlyt kapjon és lehetőség szerint egy komplex vezetőfejlesztési modellben kapcsolódjon össze. Ennek kialakítására az is reményül szolgálhat, hogy az új, 2020-ban elfogadott köznevelési stratégia is kiemelt fontosságúnak tartja az intézményvezetők képzését (Köznevelési stratégia, 2020).

Összegzés

Összegzésként megállapítható, hogy jelenleg hat olyan, két év alatt elvégezhető szakirányú továbbképzés szerepel a felsőoktatási intézmények kínálatában, melyek azt a célt szolgálják, hogy a magyar köznevelés leendő vezetőit felkészítsék a vezetői feladatok ellátására. A képzések abból a szempontból betöltik szerepüket, hogy olyan ismeretanyagot közvetítenek, mely összhangban van az igazgatói/intézményvezetői tevékenységcsoportokkal és a felnőttek tanulási sajátosságainak, lehetőségeinek megfelelő munkarendűek és szervezésűek. A szakmai áttekintésre vállalkozó tanulmányunk azzal a kutatók számára is megfontolandó megállapítással zárul, hogy szükséges a vezetők képzésének rendszerét tovább elemezni és összehasonlító kutatásokra tágabb,

nemzetközi kontextusban is vállalkozni: egyrészt abból a szempontból, hogy igazítható-e a tartalmi kínálat még hangsúlyosabban a fenntartónként eltérő vezetői szerepfelfogáshoz, másrészt abból, hogy lehet-e a köznevelési vezetők képzését többszintűvé tenni. Izgalmas kérdés, hogy a felkészítés mellett milyen módon és mélységben lehet a fejlesztő elemeket a rendszerbe illeszteni (akár jogszabályi szinten is, pl. a mestervezetői szakképesítés megszerzésének előírásával például a harmadik. és azt követő vezetői ciklusokhoz), valamint a vezetői eredményesség mérésre való felkészítéssel összekapcsolni. E kérdéskör vizsgálatának folytatásához további kutatásaink a képzés tartalmi és módszertani összehangolásának javítására, valamint a vezetői életpálya során a képzés folyamatos biztosításának lehetőségeire irányulnak.

Irodalomjegyzék:

- Baráth T. (2006). Az iskolavezetés jellemzői és az intézmény eredményessége, hatékonysága. *Új Pedagógia Szemle*, (7-8) 56-72.
- Benedek A. (2020). Távoktatás másként!!! – A digitális kor pedagógiai kihívásaihoz. *Opus et Educatio*, 7(3) 185-192. <https://doi.org/10.3311/ope.387>
- Benedek A. (2018). *Negyed század, melyben a pedagógus továbbképzés korszakos átalakulása végbement*. In: Benedek A. (szerk.): *Közoktatási vezetőképzés a BME-n, 25 év a pedagógus továbbképzés fejlesztésében*. Miskolc: Gergely László Alapítvány, 11-22.
- Bosch M. (2014). *A siker titka: Előrelátás, tervszerűség, jogszerűség, bevált módszerek, protokollok, rutinok a közoktatási vezetőképzésben*. In: Benedek A. (szerk.): *Húsz éves a közoktatási vezetőképzés 1993-2013*. Miskolc: Gergely László Alapítvány, 31-53.
- Gönczöl E. (2011). *Trendek és fordulópontok a magyarországi pedagógusok továbbképzési rendszerének működésében*. Sági M. (szerk.): *Erők és eredők. A pedagógusok munkaerőpiaci helyzete és szakmai továbbfejlődése: nemzetközi kitekintés és hazai gyakorlat*. Budapest: OFI, 87-128.
- Halász G. (1996). *A vezetés fejlesztése és az oktatás minősége*. In: Szabó I. (szerk.): *Vezetésfejlesztés és vezetőképzés*. Budapest: Okker Kiadó, 10-17.
- Halász G. (1994). Iskolavezetés és vezetőképzés. *Educatio*, (2) 269-281.
- Johnson, L., Moller, J., & Jacobson, S. L. (2008). Cross-National Comparisons in the International Successful School Principalship Project (ISSPP) The USA, Norway and China. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 52(4) 407-422. <https://doi.org/10.1080/00313830802184582>
- Kristóf L. (2003). *Az intézményvezetők munkájának értékelése*. In: Baráth T., Bakacsi G. (szerk.): *Útközben: minőségfejlesztés a tanulásfejlesztésért. Válogatás az V. és VI. szegedi minőségbiztosítási konferencia előadásaiból*. Szeged: Qualitas, 213-224.
- Révai, N., & Kirkham, G. A. (2013). *The Art and Science of Leading a School – Central5: Central European view on competencies for school leaders*. Budapest: Tempus Közalapítvány
- Schratz, M. et al. (2009). *The Role of School Leadership in the Improvement of Learning*. Country Reports and Case Studies of a Central-European Project. Budapest: Tempus Public Foundation
- Schratz, M. et al. (2013). *The Art and Science of Leading a School. Central: A Central European view on competencies for school leaders* (Final report of the project: International Co-operation for School Leadership Involving Austria, the Czech Republic, Hungary, Slovakia, Slovenia, Sweden). Budapest: Tempus Public Foundation
- Vereckei J. (2021a). Oktatási rendszerünk változásainak dinamikája az intézményvezetői feladatkör, a vezető kiválasztás és a vezetőképzés tükrében. *Szakképzés-Pedagógiai Tudományos Közlemények*, (1) 155-166.
- Vereckei J. (2021b). *A közoktatási vezetőképzés helye a pedagógusok szakmai képzésének rendszerében*. In: Karlovitz T. (szerk.): *Szaktudományi és pedagógiai tanulmányok a világválság idején*. Komarno: International Research Institute sro, 119-130.
- Vereckei J. (2022). *Dilemmák a köznevelés vezetőinek felkészítési és fejlesztési folyamatában*. In: Kajos L., Bali C., Preisz Zs., & Szabó R. (szerk.): *X. jubileumi interdiszciplináris doktorandusz konferencia 2021*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Doktorandusz Önkormányzat, 803-815.

Internetes források:

Loboda Z., Szlamka E., & Tót É. (2017). *Országjelentés. A nemformális szektorban megszerezhető képesítések beillesztése a magyar képesítési keretrendszerbe*. https://www.oktatas.hu/pub_bin/dload/kepesitesek/NQF_in_orzagjelentes.pdf

McKinsey (2007). *Mi áll a világ legsikeresebb iskolai rendszerei teljesítményének hátterében?* <http://mek.oszk.hu/09500/09575/09575.pdf>

OECD (2001). Új megközelítések az iskolavezetésben. URL: <https://ofi.oh.gov.hu/tudastar/nemzetkozi-elemzesek/uj-megkozelitesek>

Az Európai Unió számára készített köznevelési stratégia 2021-2030. (2020) <https://20152019.kormany.hu/download/d/2e/d1000/K%C3%B6znevel%C3%A9si%20strat%C3%A9gia.pdf>

Jogszabályok:

2011. évi CCIV. törvény a nemzeti felsőoktatásról.

Nemzeti Jogszabálytár: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139880.383741 [letöltés ideje: 2020. december 18.]

2011. évi CXCV. törvény a nemzeti köznevelésről.

Nemzeti Jogszabálytár: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139880.383741 [letöltés ideje: 2020. december 18.]

87/2015. (IV. 9.) Korm. rendelet a nemzeti felsőoktatásról szóló 2011. évi CCIV. törvény egyes rendelkezéseinek végrehajtásáról.

Nemzeti Jogszabálytár: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139880.383741 [letöltés ideje: 2020. december 18.]

A pedagógus-továbbképzésről, a pedagógus-szakvizsgáról, valamint a továbbképzésben részt vevők jutatairól és kedvezményeiről szóló 277/1997. (XII. 22.) Korm. rendelet.

Nemzeti Jogszabálytár: http://njt.hu/cgi_bin/njt_doc.cgi?docid=139880.383741 [letöltés ideje: 2020. december 18.]

VITÉZ FANNI – VÁMOSI TAMÁS

A FIZIKAI MUNKAVÁLLALÓK HELYZETE, TOBORZÁSI ÉS KIVÁLASZTÁSI JELLEMZŐIK BARANYA MEGYÉBEN

A toborzás és kiválasztás a fizikai munkát végző munkavállalók esetében különösen nehéz kihívások elé állítja a szervezeteket és a HR-es szakembereket. A koronavírus járvány okozta átalakulások következtében mostanra a megfelelő munkaerő megtalálása a fizikai munkavállalók körében is egyre nagyobb gondot jelent a munkáltatók számára, a munkaerő megtartásáról nem is beszélve. Különösen igaz ez Baranya megyére, ahol a munkanélküliek száma az egyik legmagasabb, a foglalkoztatottság aránya pedig az egyik legalacsonyabb az országban. Kutatásunk kiemeli azokat a földrajzi, társadalmi, munkaerőpiaci és gazdasági jellemzőket, amelyek nagymértékben hozzájárulnak a megyében tapasztalható munkaerőgazdálkodási nehézségekhez, illetve bemutatjuk, hogy milyen jellemzői vannak a toborzási és kiválasztási folyamatoknak, elsősorban a fizikai munkavállalókra fókuszálva, integrálva a vállalati tapasztalatokat.

Bevezető

Vitathatatlan tény, hogy a koronavírus járvány okozta változások jelentős mértékben érintették a fizikai toborzás és kiválasztás területét is, ellenben a fizikai toborzás a járványt megelőzően sem tartozott a legegyszerűbb toborzási területek közé, részben az idő és energiaigény, részben az állandóan megjelenő specifikus igények miatt. A lemorzsolódás, a visszalépés, valamint a nagyon magas fluktuációs arány minden szakember számára ismerős, manapság azonban ennél jóval összetettebb problémákkal kell szembenéznük a munkáltatóknak és a toborzó kollégának, mint például a külföldi munkavállalók foglalkoztatásának a lehetősége, az egyre kiélezettebb gazdasági verseny, az időfaktor, illetve a lokációból fakadó sajátosságok.

Az általunk vizsgált téma az országban a jelenleg megfigyelhető súlyos munkaerőhiány miatt igen csak aktuális, amely elsősorban kifejezetten a fizikai munkaerő iránti keresletet érinti. Kutatásunk Baranya megye munkaerőpiaci helyzetének bemutatására, azonban belül a megyében működő fizikai toborzás és kiválasztás területére fókuszál.

A megyére vonatkozó KSH adatokból kiderül, hogy Baranya megye az egyik leglassabban fejlődő területe az országnak, annak ellenére, hogy a megyében élő munkanélküliek száma 2012 óta folyamatosan csökken, a megye foglalkoztatottsági aránya pedig folyamatosan javul. Az országos statisztikához viszonyítva még mindig jelentősen elmarad, a munkanélküliségi ráta aránya 2020-ban az országban átlagosan 4,1% volt, Baranya megyében viszont 7,2%. Hasonló lemaradás figyelhető meg a GDP eredményeket figyelembe véve is, amelyből egy adott ország, megye életszínvonalára lehet következtetni azáltal, hogy milyen magas az adott területen az 1 főre jutó GDP (Elemzőközpont, 2021). Átlagosan az országban ennek az összege 2020-ban 4,9 millió forint volt, Baranya megyében viszont csupán 3,3 millió forintot jelentett (KSH 1 főre jutó bruttó hazai termék, 2021).

Baranya megye sajátosságai

Baranya megye Magyarország legdélebbi fekvésű megyéje. Településszerkezetét nézve nagyon szélsőséges, székhelye hazánk 5. legnagyobb városa, településeinek több mint kétharmada viszont olyan apró vagy törpefalunak minősül, ahol kevesebben laknak, mint 500 fő (Berkéné et al., 2013). Demográfiai helyzetére a folyamatos lakónépesség fogyás mellett az előregedés is erősen jellemző, amelynek következtében a megyében aktívan dolgozni tudó társadalmi réteg alacsony arányban van jelen (KHS Körkép a megyékről, 2019). Különösen magas még a cigányság jelenléte, több olyan település és falu is van (pl. Gilvánfa, Alsószentmárton, Magyarmecske), ahol a lakosság jelentős részét a kétnyelvű cigányok/romák jelentik, akiket az említett kisebbséghez tartozáson kívül gyakran interszekcionalitás is jellemez, tehát hátrányos helyzetűek is (Varga, 2017). Egy stigmatizált csoporthoz tartozás hatással van az egyének identitására, szociális és humán tőkékükre, amelyet a pozitív pszichológiai tőkével (énhatékonyság, optimizmus, remény) némileg ellensúlyozhatnak, ha sikereket érnek el pl. az iskolai tanulmányukban majd a munkahelyükön ezáltal növekedhet önbizalmuk, motivációjuk és akár elindulhatnak a társadalmi mobilitás útján (Varga et al, 2020). Ehhez azonban mindenképpen szükséges, hogy a roma/cigány fiatalok munkát találjanak és elhelyezkedhessenek, ezt azonban számos tényező nehezíti a megyében.

Baranya megye gazdaságát közel 35 éven át a bányászat, az ásványkincsek és a virágzó nehézipar jellemezte, a rendszerváltást követő időszakban azonban a nehézipara teljesen megszűnt és a könnyűipar vette át a helyét (Baranya megye Önkormányzata, 2020). Ez a helyzet végül odáig vezetett, hogy Baranya megye jelenleg az ország egyik legkevésbé iparosodott régiója, ahol főként a szolgáltatások például a turizmus és a borászat tekinthető meghatározó szektornak (Barakonyi et al., 2014).

A megyére jellemző képzettségi adatok közül fontos kiemelni, hogy a megyében felsőfokú végzettséggel több mint 57 ezer ember rendelkezik. Ez az adat azt is jelenti, hogy legalább 8 általánost 96,7%-a végzett a megyének, országosan ez az arány szintén 96,7%. Érettségivel a lakosság 48,3%-a rendelkezik, országosan ez az arány 52,6%. Felsőfokú végzettsége pedig a legalább 25 éves népesség 18%-nak, országosan pedig 20,4%-nak van. Az adatokat nézve elmondható, hogy a megye képzettségi szintje, ha nem is olyan nagy mértékben, de elmarad az országos átlagoktól (Mikrocenzus Iskolázottsági adatok, 2016). A megyére jellemző magas munkanélküliség okai tehát csak részben vezethetőek vissza ezekre a problémákra, számos további nehézség áll a megyére vonatkozó eredmények javítása és a sikeres toborzás útjába.

Módszertan

Kutatásunk fókuszában a Baranya megyei toborzási és kiválasztási trendek vizsgálata, valamint az aktuális munkaerőpiaci problémák és megoldások feltérképezése áll. Vizsgálatunk elkészítéséhez egy kvalitatív módszert választottunk, amellyel célunk a fizikai toborzással foglalkozó interjúalanyok módszereinek és eszközeinek, a megyében használt legnépszerűbb toborzási felületeknek, valamint a fizikai munkavállalók számára elérhető lehetőségeknek a megismerése, és nem pedig a reprezentativitás volt. A kvalitatív kutatás mélyinterjúk formájában történt 2022 márciusában online 10 olyan HR szakemberrel, akik a Baranya megyében működő gyárak munkatársai-ként, HR vezetőiként dolgoznak. Az adatgyűjtés során 1-1,5 órás félig strukturált interjúkat készítettünk, amelyek során főként nyitott kérdésekre kellett az alanyoknak válaszolniuk. Végül az így kapott eredmények, valamint a megyére vonatkozó statisztikai adatok elemzése által kaptunk választ az általunk előre felállított négy hipotézisünkre.

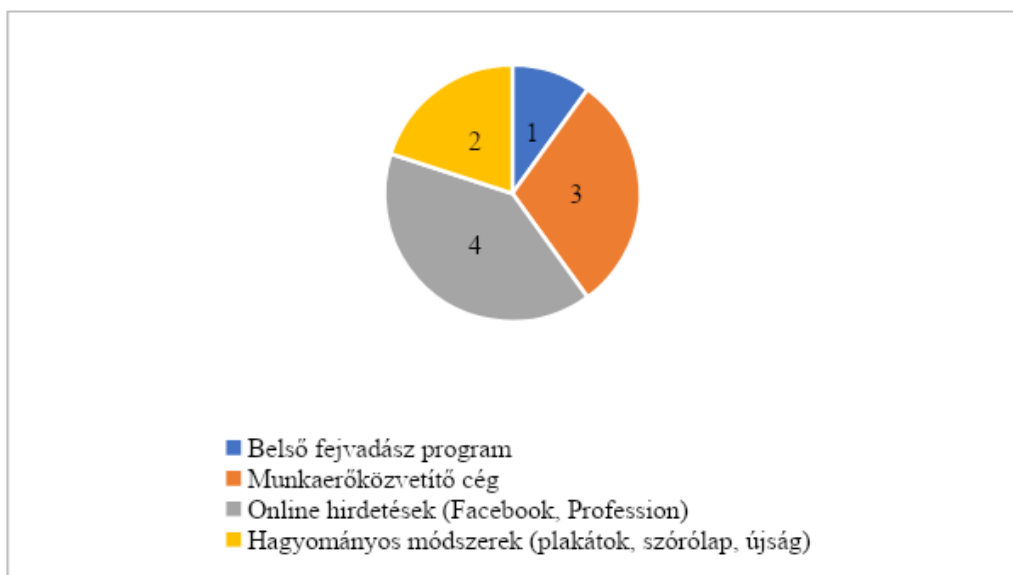
A kiválasztott cégekben közös, hogy mind Baranya megyében működik korlátolt felelősségű társaságként, valamint az is, hogy nagyon hasonló pozíciókra keresnek munkavállalókat – ezek főként az operátor, betanított munkás, gyári munkás - emiatt pedig a toborzás és kiválasztás során szinte teljesen ugyan abból, a piacon éppen aktívan álláskereső fizikai munkavállalóból tudnak toborozni és válogatni. Gyártás szempontjából a megkérdezett cégek elektronikai termékek és alkatrészek gyártásával, illetve műanyagipari termékek előállításával foglalkoznak. A kiválasztott cégek létszámát tekintve a legkevesebb munkavállalóval rendelkező gyárnál csupán 30 fő, míg a legnagyobb vállalatnál, több mint 1000 fő dolgozik, akiknek a jelentős részét minden esetben a fizikai munkavállalók jelentik. A kutatásban résztvevő cégek és munkavállalók anonimitása érdekében törekedtünk az adatok bizalmas kezelésére, emiatt az interjúidézetek név nélkül szerepelnek.

Kutatás eredményei

Kutatásunk középpontjába a munkaerő beszerzése négy folyamata közül a toborzás és a kiválasztás került (Matiscsákné, 2003), amelyek az egyik legkritikusabb részei az emberi erőforrás menedzsmentnek, mert kizárólag csak megfelelő mennyiségű és minőségű munkavállalóval tud egy vállalat jól működni és elvárások szerint termelni (Nemeskéri, 2019). A toborzás elsődleges célja, hogy az üres, vagy a megüresedő, vagy a jövőben létrejövő pozíciókba megfelelő munkaerőt találjon, a kiválasztás pedig egy erre épülő folyamat, amely során a jelentkezőkből előre meghatározott követelmények alapján kiválasztják a legjobb jelölteket (Tóthné, 2000).

Az általunk megkérdezett interjúalanyok elsőként a fizikai toborzással kapcsolatos nehézségeket nevezték meg, amelyek közül a leggyakoribb válaszok az alábbiak voltak: „nem jönnek el interjúra a jelöltek”, „dolgoznak 1 hétig és utána meggondolják magukat”, valamint, hogy „alkalmi munkákat keresnek, napi/heti kifizetéssel”. Az említett nehézségek is hozzájárulnak ahhoz, hogy mára már nem elegendő csak a hagyományos toborzási technikákat és módszereket alkalmazni a megfelelő mennyiségű és minőségű jelölt eléréséhez derült ki az interjúk során. Ennek megoldásához folyamatosan újabb és újabb felületeket, illetve módszereket kell kipróbálniuk a területen dolgozó kollégáknak ahhoz, hogy eredményes legyen a toborzás. A megkérdezett interjúalanyok a megyében leghatásosabbnak bizonyuló toborzási módszerekről igen eltérően vélekedtek.

1. ÁBRA: A LEGHATÁSOSABB TOBORZÁSI MÓDSZEREK BARANYA MEGYÉBEN (N=10)



Forrás: saját szerkesztés

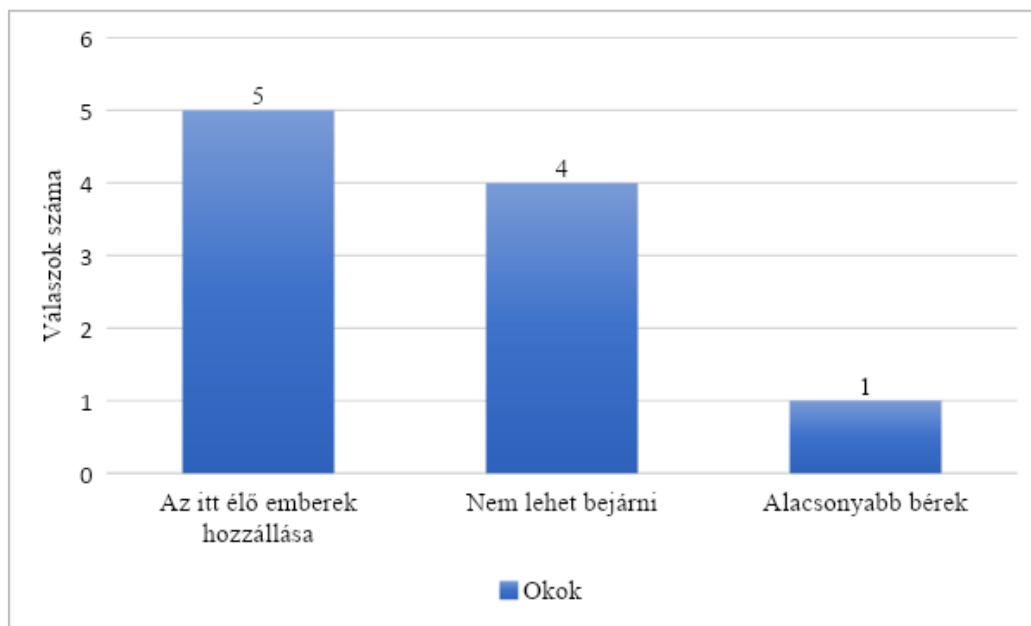
A toborzás forrása alapján megkülönböztetünk egymástól belső forrást, ilyen például az előléptetés és az áthelyezés, illetve külső forrást, mint például a „besétálás”, a kölcsönző cég, a hirdetés és az ajánlás. Az ábrán látható módszerek a belső fejedelmű programot kivéve mind külső forráshoz tartoznak, amelyek a munkaerőpiacon éppen aktívan állást keresőkből táplálkoznak (Gulyás, 2008).

A fenti diagrammon is látható, hogy a megyében dolgozó HR-es kollégák hasonló módszereket és felületeket használnak a fizikai munkavállalók megtalálása érdekében, viszont eltér a véleményük arról, hogy jelenleg melyik a leghatásosabb módszer. A megkérdezettek között egyetlen olyan személy volt, aki a belső toborzási módszerüket találta a legeredményesebbnek, ő az alábbiakat mondta *„most a belső fejedelmű programunkat mondanám, az nagyon népszerű a jelenlegi munkavállalóink körében, részben amiatt, mert egy picit emeltünk is azon a díjon, amit jutalomként kapnak”*. Többen kiemelték a munkaerőkölcsönző és közvetítő cégek szerepét, mégpedig amiatt, mert ott *„tudják a legtöbb jelöltet a leggyorsabb úton elérni”*. A hagyományos hirdetési módszerekkel kapcsolatban egymással teljesen szembenálló vélemények hangzottak el: volt aki elmondta, hogy *„a plakátolásnak nálunk nincs nagy sikere, szerintük azt nagyon meg sem nézik, és nincsenek is már olyan hirdetőtáblák, mint régen, mivel minden az online hirdetés fele megy el”*, ezzel szemben két interjúalany is pozitívan vélekedett erről a módszerről, mivel szerintük a hagyományos módszerek még mindig hatásosabbak, egyikük így vélekedett *„amikor újságban indítunk hirdetéseket, illetve liftekben szórólapon akkor mindig nagyon sokan jelentkeznek”*. Elmondható tehát, hogy a megkérdezett cégek közül van, ahol még inkább offline módszereket alkalmaznak a munkavállalók felkutatására, így például nagy hirdetőtáblákat, plakátokat, újsághirdetések, valamint az ajánlást és a szájról-szájra terjedő toborzást, míg más cégek egyértelműen közvetítő cégeket vagy az online felületek segítségét veszik igénybe annak érdekében, hogy a szükséges létszámot minél hamarabb be tudják tölteni.

Megkérdőjelezhetetlen az említett toborzási felületek és módszerek mellett a social media, azon belül is a Facebook szerepe, amelynek hasznosságát minden interjúalany többször is kiemelte. Egy másik kérdésre vonatkozóan, mégpedig arra, hogy hol jelentkeznek és keresnek ma a fizikai munkavállalók munkahelyet a legtöbben szintén a Facebookot nevezték meg. Ezekre a kérdésekre az alábbi válaszok érkeztek *„úgy látom, hogy ebben a modernizált világban az online platformokon történő toborzás az, ami igazán működik, leginkább a Facebook, szakképzettek esetében a Profession”* egy másik interjúalany pedig elmondta, hogy *„akinek pénze sincs Facebookon az is jelen van, ott mindenki fent van, mindenki egyből kommenttel és válaszol”*. A számos pozitív vélemény mellett olyan interjúalany is volt, aki kritikát fogalmazott meg a Facebookon történő hirdetéssel kapcsolatban mégpedig, hogy *„akiknek internetük, és Facebook profiljuk sincsen, vagy akik nem használják ezt a felületet azok elesnek ezektől az álláslehetőségektől”*.

Az előbbieken bemutatott modern és hagyományos toborzási módszerek és az állandóan megjelenő új trendek ellenére a Baranya megyei fizikai toborzás számos további kihívás elé állítja a területen dolgozó szakembereket, amelyek jelentős része a megye sajátosságából fakad. Arra vonatkozóan, hogy mi okozza a nehézségeket, illetve a gyakran akadozó toborzást az alábbi diagramon megnevezett problémák adnak választ (2.ábra).

2. ÁBRA: A BARANYA MEGYEI TOBORZÁS LEGFŐBB NEHÉZSÉGEI



Forrás: saját szerkesztés

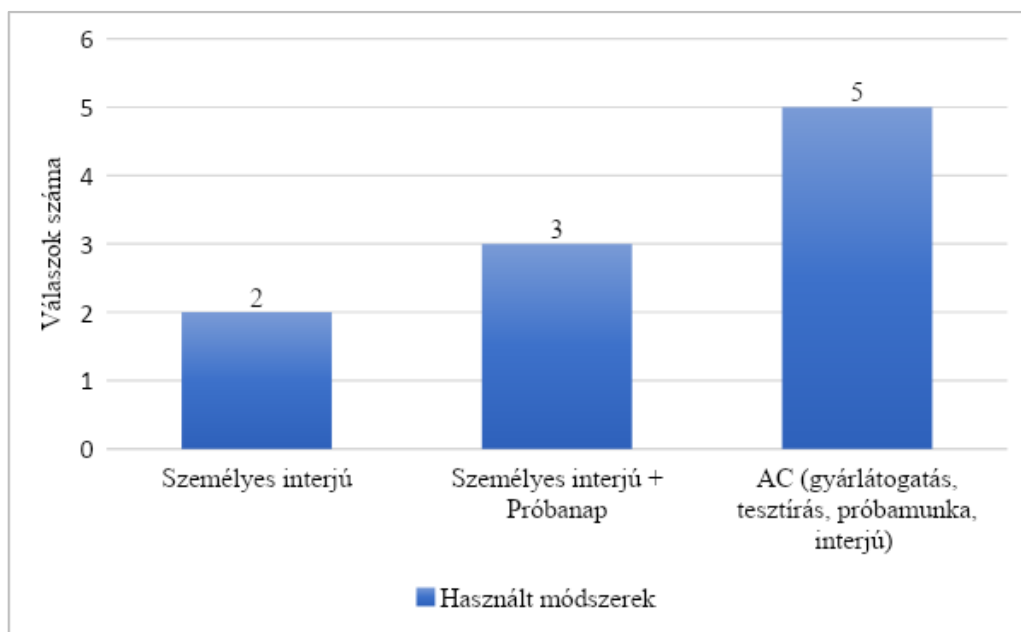
Az interjúalanyok által megfogalmazott negatívumok főként az itt élő emberek hozzáállásához, a bejárás okozta nehézségekhez és az alacsonyabb kereseti lehetőségekhez kapcsolódnak. A legtöbben a Baranya megyei lakossággal kapcsolatban fogalmazták meg fenntartásaikat, volt aki úgy gondolta, hogy *„lehetőségek vannak, csak az emberekkel van a probléma, már a munkához való hozzáállásuk sem olyan a mai fiataloknak”* más úgy fogalmazott hogy, *„nincs hajlandóságuk arra, hogy elmenjenek dolgozni, vagy hogy beadják az önéletrajzaikat, nem jönnek el az interjúra és abszolút nem kitartóak, kevés a jó munkaerő itt a megyében”*, valamint egy olyan válasz is érkezett, aki szerint *„már lehetetlen olyan munkavállalót találni a megyében, aki hosszútávon szeretne elhelyezkedni, csomóan csak napi bejelentéssel szeretnének dolgozni, arról nem is beszélve, hogy szinte kézen kell fogni őket azért, hogy eljussanak az interjúig”*.

A megyében élő emberek munkához való hozzáállása mellett a másik leggyakrabban emlegetett problémát a bejárás okozza. Kivétel nélkül mindenki megemlítette az interjú során nehézségként a megye aprófalvas szerkezetét, amely jelentős mértékben hozzájárul a térségre jellemző nagy munkanélküliséghez. Sajnos nem csak az ormánsági részre, hanem a legtöbb kistérségre, falura igaz, hogy a buszjáratok nem a műszakokhoz igazodóan járnak, emiatt pedig szinte a legtöbb gyári munkáról le kell mondaniuk a falvakban élő fizikai munkásoknak. Erre a problémára vonatkozóan nagyon hasonló válaszok érkeztek, egyikük elmondta, hogy *„ha nincs szervezett buszjárat akkor nagyon-nagyon nehéz hazajárni a délutáni műszakból a legtöbb településre Pécsről”* más úgy fogalmazott, hogy *„a legnagyobb nehézség az, hogy még a legközelebbi faluból sem megoldható a buszjárat, mivel a délutáni munkából nem tudnak hazamenni a dolgozók”*.

A bemutatott problémákon túl szóba került a megye elmaradottsága is a bérek tekintetében, viszont ezzel nem mindenki értett egyet. Többen is kiemelték, hogy a megye számos jó lehetőség kínál a fizikai munkavállalók számára, ám ketten ennek ellenkezőjét gondolták, egyikük szerint *„Baranya megye láthatóan le van maradva a többi megyéhez képest, ami a fizetésben is megmutatkozik”*, hasonló vélemény érkezett a másik interjúalanytól is, aki szerint ugyan nem a bérek okozzák a megyében a legnagyobb problémát, viszont ez is hozzájárul a nehézségekhez, ő az alábbiakat mondta *„Baranya megye eléggé elmaradott a bérekben, ez nem is kérdés, északnyugaton, és közép-magyarországon is jóval magasabb bérek vannak, mint itt délen”*.

A felsorolt problémák és nehézségek ellenére a megkérdezett cégek nagyon aktív toborzást és kiválasztást végeznek annak érdekében, hogy a szervezet számára szükséges emberi erőforrást mennyiségi és minőségi szempontból is folyamatosan biztosítani tudják. A toborzás mellett a kiválasztás szintén egy nagyon fontos eleme az emberi erőforrás területének, mivel minden eljárásnak költség vonzata van, sőt nem csak a kiválasztási folyamatnak van költsége, hanem egy esetlegesen nem megfelelően megalapozott döntésnek is. Emiatt is olyan fontos az, hogy a szervezetek a munkakör szempontjából leginkább megfelelő kiválasztási módszert alkalmazzák. A fizikai munkavállalók kiválasztására ma leggyakrabban az interjút, a tesztírást, a próba munkát és az AC (értékelő központ) használják (Kovács, 2020). Az alsó ábrán látható, hogy a megkérdezett szakemberek és munkahelyeik milyen kiválasztási módszert alkalmaznak a fizikai munkavállalók megtalálásához.

3. ÁBRA: A LEGNÉPSZERŰBB KIVÁLASZTÁSI MÓDSZEREK BARANYA MEGYÉBEN



Forrás: saját szerkesztés

Az általam megkérdezett gyárak esetében meglepő módon a leggyakrabban használt módszernek az Assessment Centerek úgynevezett AC-k tartása bizonyult. Ezt a fajta kiválasztási módszert elsőként inkább szellemi területen kezdték el alkalmazni, viszont az utóbbi időben, ahogyan az látszik is mára már az „ACM-et világszerte használják mind a magánszektorban, mind a közsférában a munkavállalók lehető legcélszerűbb kiválasztása érdekében, amelynek vizsgálati alapját az egyes munkaterületekre leginkább jellemző képességösszetevők előzetes beazonosítása és elemzése képezi” (Füleky, 2019).

Az operátorok és betanított munkások esetében az Értékelő Központ alapú kiválasztás az alábbiak szerint zajlik, „ez egy egész kiválasztási napot vesz igénybe, bevezetésre került a gyárlátogatás, amelyet egy logikai teszt sor követ, majd az összeszerelési feladat. A logikai teszt azért fontos, mert ha azon elbukik, abból látjuk hogy nem képes hosszútávon monoton munkavégzésre”, hasonlóan választ adott egy másik interjúalany is „nagyon fontos, hogy mindent megmutassunk és mindent elmondjunk a jelentkezőknek, részt vesznek egy gyártúrán, ahol meglátják a termelést, a gépeket, hogy milyen hangos, hogy milyen közel dolgozunk egymáshoz, utána mesélünk egy picit a cégről, illetve arról, hogy mennyi a fizetést, végül folytatjuk a feladatlappal és az összeszerelési feladatokkal majd egy személyes interjúval zárul a folyamat”. Fontosnak tartom megemlíteni, hogy a előbbieken bemutatott válaszok olyan kollégáktól érkeztek, akik olyan cégeknél dolgoznak, ahol az operátori,

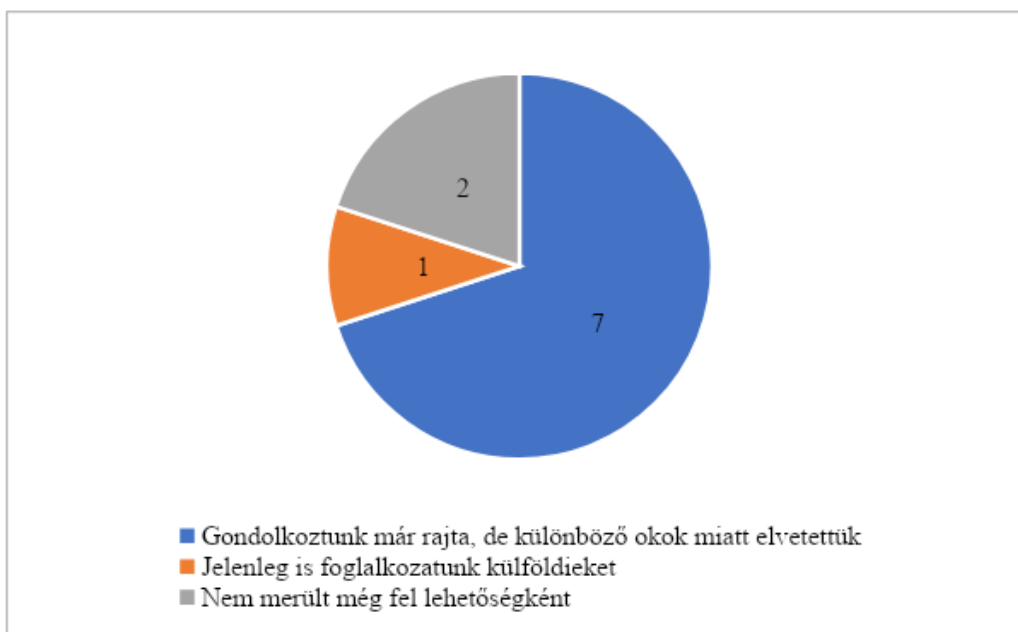
vagy betanított munkavállalók létszáma több száz főt jelent, emiatt pedig feltételezhető, hogy ezt a komplexebb kiválasztási módszert elsősorban a megyében működő nagyobb gyárak alkalmazzák.

A másik leggyakrabban használt módszernek a személyes interjú egy próbanappal egybekötve bizonyult. Ezt a módszert a megkérdezett cégek közül főként azok a gyárak használják, ahol olyan pozíciókba keresnek munkavállalókat, mint például szabó, varrónő, amely munkakörök valamilyen specifikus tapasztalatot vagy szakképesítést igényelnek. Azok közül, akik ezt a módszert használják az egyikük az válaszolta, hogy *„személyes interjú keretein belül felmérjük az eddigi tapasztalatokat, hogy megfelelő lehet-e a pozícióra, ezután egy próbanapon kell részt vennie, mivel így látjuk azt is, hogy hogyan tud dolgozni az adott munkakörben, illetve, hogy mennyire ért az egyes folyamatok elvégzéséhez”.*

Az általam megkérdezett cégek közül két helyen pedig kizárólag a személyes interjúztatást használják a munkavállalók kiválasztására. Elsősorban ezek olyan cégek, ahol kisebb a létszám és ahol nem állandó a felvétel. Egyikük az alábbi választ adta *„nálunk csak személyes interjúk vannak, volt egy időszak, amikor volt próbanap, viszont az utóbbi időben ezt elvetettük, mivel nem hozott annyit”.*

A toborzási trendek és kiválasztási módszerek megismerése mellett választ kerestünk arra vonatkozóan is, hogy hogyan viszonyulnak a megkérdezett cégek a külföldi munkavállalók foglalkoztatásához. A kérdés aktualitása amiatt is merült fel bennünk mivel számos helyen lehet hallani arról, hogy több magyarországi nagyvállalat is külföldi munkavállalókkal, főként ukránokkal, szerbekkel oldja meg a komoly munkaerőhiányt, ami jelenleg hazánkban tapasztalható annak érdekében, hogy elvárás szerint tudjon termelni és időben tudja teljesíteni a megrendeléseket.

4. ÁBRA: A MEGKÉRDEZETT VÁLLALATOK HOZZÁÁLLÁSA A KÜLFÖLDI MUNKAERŐ FOGLALKOZTATÁSÁHOZ (N=10)



Forrás: saját szerkesztés

A fenti ábrán látható, hogy két cég kivételével gondolati szinten már mindenhol felmerült a jelentős munkaerőhiány miatt a külföldi munkavállalók felvételének a lehetősége, viszont a megkérdezett cégek ettől hasonló okok miatt, ha nem is teljesen, de elzárkóznak. Az indok minden esetben a külföldi munkavállalók beléptetéséhez kapcsolódó számos „macera” volt, ezalatt főként a következőket értették: plusz adminisztráció, tolmács-fordító megbízása, szállás biztosítása, buszoztatás

megoldása és a komplikált bejelentés. Ezek mellett többen azt is kiemelték, hogy tartanak attól, hogy hogyan jönnének ki a már meglévő magyar munkavállalókkal a külföldi munkavállalók: egyikük így fogalmazott *„nem azon van a hangsúly, hogy magyarokkal akarunk mindenképp dolgozni, inkább az ezzel járó plusz ügyintézés, szállás biztosítása a bizonytalanságunk oka, valamint az etnikai különbségektől is tartunk”* egy másik interjúalany pedig azt válaszolta, hogy *„részben amiatt zárkózunk el ettől, mert tartunk attól, hogy a szokásokból és viselkedésből fakadó különbségek miatt nem jönnének ki jól egymással, és a már jól bevált, régóta nálunk dolgozó munkavállalókat nem szeretnénk elveszíteni”*. Többen pedig úgy vélekedtek a lehetőséggel kapcsolatban, hogy *„gondolkoztunk már rajta, de amíg van arra lehetőség, hogy a megyében élő embereket megszólítsuk, illetve beléptessük, addig inkább azt választjuk”*.

Kutatásunk elkészítését megelőzően különböző hipotéziseket fogalmaztunk meg, amelyeket elemzés közben igazoltunk. Ezek közül kettőt fogadtunk el, kettőt pedig nem. Első állításunk

azt feltételezte, hogy a megye és a megyeszékhely jó képzési intézménystruktúrális ellátottságának ellenére (PTE, szakképzési centrumok, felnőttképzési szegmens) jelentős munkaerőhiány figyelhető meg számos szakmában (operátor, CNC, minőségellenőr, varrónő). Az interjúk során választ kaptunk a kérdésre és kiderült, hogy nem, hogy jó szakmunkást, már betanított munkást is alig lehet találni a megyében. Emellett pedig vannak olyan pozíciók, amelyek ma már kevésbé népszerűek, emiatt varrónőt, szerkezetlakatost, CNC gépkezelőt alig lehet találni. Az feltételeztük, hogy a megyében működő képzési rendszer kiemelkedően jónak számít az egyetemnek, a felősktatási képzésnek, a nívós közép és szakiskoláknak köszönhetően, viszont a szakirodalom egy része ennek ellenkezőjét gondolja. A legnagyobb problémát az okozza, hogy nem olyan képességeket és tudást szereznek az intézményekben a végzett hallgatók mint, amelyet a munkaadók és a munkaerőpiacon elvárnak.

A második beigazolódott állításunk az volt, hogy *véleményünk szerint a Baranya megyei vállalatok jelenleg kevésbé nyitottak a külföldi munkavállalók foglalkoztatására. A beérkező válaszok következtében egyértelműen igazolni tudtuk az állításunkat, ugyanis a megkérdezett 10 Baranya megyei vállalat közül jelenleg mindössze egyetlen cég foglalkoztat külföldi munkavállalókat. Két olyan vállalat is volt, ahol még gondolati szinten sem merült fel külföldi állampolgárok behozatalának a lehetősége. Úgy gondoljuk, hogy a megkérdezett cégek hozzáállása és véleménye tükrözi a megyében működő további gyárak hozzáállását a lehetőséghez, mivel tapasztalataink szerint, ehhez első körben a nagyobb vállalatok nyúlnak. Az interjúk során viszont világossá vált, hogy jelenleg a megyében működő legnagyobb gyárak, 1-1 cég kivételével, sem nyitottak még erre igazán.*

Harmadik hipotézisünk szerint *a megyében dolgozó HR-es kollégák a fizikai munkások kiválasztására a munkaköri tartalmakból és feladatokból kiindulva leginkább a személyes interjúztatást használják. Ez az állítás a mélyinterjúk által kapott eredmények következtében cáfolhatóvá vált. A kapott eredményekből kiderült, hogy a megkérdezett cégek jelentős része már a fizikai munkavállalók kiválasztására is jóval összetettebb és komplexebb kiválasztási folyamatot alkalmaz, mint a személyes interjúztatást. A megkérdezett cégekből csupán 2 cégnél döntenek a kolléga felvételéről kizárólag a személyes interjú tett benyomás és tapasztalatok alapján mindenhol máshol további feladatokon vagy próbanapon kell megfelelnie a felvenni kívánt munkavállalónak.*

Utolsó állításunk az volt, hogy *a megyében használt fizikai toborzási módszerek eltérnek a más megyékben használt legnépszerűbb toborzási módszerektől, melynek oka a társadalom alacsony képzettsége és az infokommunikációs eszközök hiánya, amely az eredmények következtében szintén cáfolhatóvá vált. Azt feltételeztük, hogy Baranya megyében részben a megye aprófalvas szerkezete miatt, részben pedig a megyében egyes településekre jellemző alacsonyabb szocio-ökonómiai háttér miatt az itteni cégek főként a hagyományosabb, vagyis offline felületeken és módszerekkel*

keresik a munkavállalókat. Ez alatt főként a plakátózásra, újságban és rádióban történő hirdetésre, szórólapozásra, valamint hirdetőtáblák használatára gondoltunk. Az állításunk a mélyinterjúk következtében viszont cáfolhatóvá vált, mivel csupán két cég nevezte meg az offline hirdetést a leghatásosabb toborzási módszernek, mindenki más az online toborzási felületek főként a social media (pl. Facebook) és a Profession vezető szerepét emelte ki, amik szerintük sokkal hatásosabban már a hagyományos módszereknél, mivel ma már szinte mindent online intézünk.

Összegzés

A bemutatott eredmények következtében látható, hogy Baranya megyének folyamatos fejlesztésre lenne szüksége, melynek útjában azonban több nehézség is áll. A megyére jellemző magas munkanélküliség okai mind az általunk elkészített elemzés mind az interjúk során elhangzott érvek alapján ismertté váltak. A legfőbb problémák hátterében egyértelműen a megye aprófalvas szerkezete áll, amely megnehezíti, sőt a munkavállalók jelentős részét teljesen ellehetetleníti a megyeszékhelyen, vagy a nagyobb városokban történő munkavégzéstől. Emellett pedig a megyében élő munkavállalók egy része sem továbbtanulni, sem dolgozni nem szeretne, annak ellenére sem, hogy számtalan jó munkalehetőséget néhány cégnél pedig még a bejárást is biztosítják a munkavállalók számára. Részben a bemutatott problémák, részben pedig az évtizedek óta elmaradó jelentős beruházások miatt sem tud jelentős mértékben a megyében javulni a helyzet. Úgy gondoljuk, hogy a megye helyzetén kizárólag a munkahelyek teremtése és a tőke beáramlása tudna javítani. Jelenleg két nagyobb beruházás is zajlik a pécsi Déli Ipari Parkban a Seiren és a Hanon Systems Hungary Kft. jóvoltából, mely beruházásoknak köszönhetően elképzelhető, hogy végre Pécs is felkerül a befektetők nemzetközi térképére és további nagy potenciálú befektetést vonzhat a megyébe.

Irodalomjegyzék:

- Baranya Megyei Önkormányzat (2020). *Baranya megyei területfejlesztési koncepció 2030*. Pécs: Baranya Megyei Önkormányzat. <http://www.baranya.hu/dokumentum/1284>
- Barakonyi E., Cséfalvay Á., Muity Gy., & Szellő J. (2014). *Pályakezdő fiatalok munkaerőpiaci esélyei a Dél-dunántúli régióban 2025-ig*. Kutatási zárótanulmány. Pécs: Pécsi Tudományegyetem. https://oszkdk.oszk.hu/storage/00/01/29/38/dd/1/P_lyakezd_z_r_tanulm_ny.pdf
- Berkéné M. A., Horváthné T. I., Kesztyüs M., Laták M., Németh T., Nyakacska M., & Slézia R. (2013). *Baranya megye számokban*. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/regiok/mesz/02_ba.pdf
- Elemzésközpont (2021.10.28.). *Részvény, kereskedelem. GDP: Nominális, reál GDP jelentése, GDP adatok értelmezése gazdasági döntéseink során*. <https://elemzeskozpont.hu/gdp-nominalis-real-gdp-jelentes-gdp-adatok-ertelmezese-gazdasagi>
- Füleky A. (2019). Assessment Centre módszer és annak katonai alkalmazási lehetősége Magyarországon. *Hadtudományi Szemle* 12.(3), 21-36. DOI: 10.32563/hsz.2019.3.2
- Gulyás L. (2008). *A humán erőforrás menedzsment alapjai*. Szeged: JATEPress.
- Kovács E. (2020). *A toborzás és kiválasztás folyamata munkavállalói oldalról*. Szakdolgozat. (Miskolci Egyetem Gazdaságtudományi Kar Vezetéstudományi Intézet) <http://midra.uni-miskolc.hu/document/34919/31452.pdf>
- Kovács M. (2017). *Mikrocenzus 2016. – 4. Iskolázottsági adatok*. Budapest. Központi Statisztikai Hivatal. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/mikrocenzus2016/mikrocenzus_2016_4.pdf
- Központi Statisztikai Hivatal (2021). *Egy főre jutó bruttó hazai termék megye és régió szerint*. Stadat. https://www.ksh.hu/stadat_files/gdp/hu/gdp0078.html
- Központi Statisztikai Hivatal (2019). *Körkép a megyéről*. Kiadvány. https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/idoszaki/pdf/korkep_a_megyekrol_2019.pdf
- Matiscsákné L. M. (2003). *Álláskereső*. In: Munkavállalás az Európai Unióban, Bokik, EUMVC-2003/3. NFI, Miskolc.

Nemeskéri, Z. (2019). Toborzás és kiválasztás a 21. században. *Tudásmenedzsment*, 20(2), 13–24.

Tóthné S. G. (2000). *Humán erőforrások gazdaságtana*. Miskolc: Bíbor Kiadó.

Vámosiné Rovó Gy. (2022). *Stressz, depresszió, agresszió és fizikai aktivitás az egészségügyi szakdolgozók körében*. Pécsi Tudományegyetem, Pécs

Varga A. (2017). Bevándorlás és oktatás. Inkluzivitás napjainkban: hátrányos helyzetű, roma/cigány fiatalok életútja. *Educatio*, 26(3), 418-430 DOI: 10.1556/2063.26.2017.3.8

Varga A., Trendl F., & Vitéz K. (2020) Development of Positive Psychological Capital at a Roma Student College. *Hungarian Educational Research Journal*. (10)3 263-279.
<https://doi.org/10.1556/063.2020.00024>

RÁCZ CINTIA KLAUDIA - KOCSIS ZSÓFIA

A LEMORZSOLÓDÁS ELŐREJELZŐINEK AZONOSÍTÁSA A STEM TERÜLETEK HALLGATÓINAK KÖRÉBEN

Az utóbbi évtizedben az oktatáskutatás érdeklődésének középpontjába került a felsőoktatási hallgatók tanulmányok melletti fizetett munkavégzése, és annak eredményességre gyakorolt hatása. A korábbinál magasabb lemorzsolódás mind az intézmények, mind a hallgatók szempontjából komoly erőforrás-vesztést okoz. Elemzésünkben arra keressük a választ, hogy a munkavállalás milyen módon befolyásolja a hallgatók eredményességét, továbbá a hallgatók egyetemi pályafutásának alakulásával feltárjuk a lemorzsolódást előrejelző tényezőket. Feltáró jellegű kutatásunk eredményeit csak limitációk figyelembevételével célszerű értelmezni, ennek ellenére számos átgondolásra alkalmas eredményt kaptunk. Ezek legfőképpen arra engednek következtetni, hogy a hallgatói munkavállalás nem az elsős számú rizikófaktor, hanem a mintánkban sokkal jelentősebb előrejelzőnek számít az adott szak iránti érdeklődés és a továbbtanulási motiváció elvesztése, valamint a túlságosan elméletcentrikus, gyakorlati tapasztalatszerzést mellőző oktatási módszerek túlsúlya, amelyek leginkább az intézményi tényezőnek számítanak.

A felsőoktatási hallgatók tanulmányok melletti fizetett munkavégzéséről fellelhető szakirodalom egymásnak ellentmondó kutatási eredményekről számol be. Egyes kutatások a hallgatói munka identitásképző és a képességfejlesztő szerepét emelik ki (Perna, 2010), míg a kutatások másik része a lemorzsolódás rizikófaktoraként tekintenek a hallgatói munkavállalásra (Kovács et al., 2019). Kutatásunk fókuszja a STEM területek dolgozó hallgatóira irányult, döntően azért, mert esetükben magasabb lemorzsolódási és munkavállalási arányt tapasztalunk. A kutatás során a szakirodalomban gyakori kvantitatív módszerek helyett a kvalitatív módszereket helyeztünk előtérbe, ugyanis a STEM hallgatók pályautját leginkább kérdőíves kutatások révén elemezték. Továbbra is megoldásra váró feladat a felsőoktatás-pedagógia megújítása, a gyakorlatorientált projektmunkák és kurzusok előtérbe helyezése, melyek a 21. századi munkaerőpiacon felértékelt kompetenciák fejlesztéséhez is járulnak hozzá a felsőoktatási intézmény falain belül.

Elméleti áttekintés

Az expanzió hatására a gazdasági életben és a munkaerőpiacon végbemenő folyamatokra is visszavezethető, hogy a felsőoktatási intézmények hallgatói egyre gyakrabban és egyre nagyobb arányban vállalnak munkát (Kocsis & Pusztai, 2020). Az expanzió, valamint az információs és technológiai fejlődés miatt már a kilencvenes évek óta új kihívások előtt állnak a felsőoktatási intézmények. Az egyetemeknek nem elég csak az akadémiai és az elméleti tudást átadni, hanem szükség van a gyakorlati ismeretek elsajátítására is, melynek elengedhetetlen feltétele a munkaerőpiac igényeinek ismerete (Castro-Levy, 2001, Teichler, 2011). A piacosodó felsőoktatás jellemzője, hogy egyes piacképesebb képzetek előtérbe kerülnek, ennek következményeképp más

képzések háttérbe szorulnak, ez pedig az értelmiségképző funkciók gyengüléséhez vezethet. Azonban a piacosodás ellenére a felsőoktatási intézmény értelmiségképző feladata továbbra is jelen van, csak más-más módon és tartalommal (Bocsi, 2019). Az expanzió velejárója továbbá a heterogén hallgatói bázis és a magasodó lemorzsolódási arány, amely mind az intézmények, mind a hallgatók szempontjából komoly erőforrás-vesztéshez vezet (Kocsis & Pusztai, 2020).

A STEM területek hallgatóinak magas lemorzsolódási arányát és az alacsony perzisztenciáját a szakirodalom a képzések egy közös ismertetőjegyeként emelte ki (OECD, 2019). A perzisztenciát gyakran a lemorzsolódás ellentétéként értelmezik, amely a hallgatók tanulmányok melletti elköteleződését, kitartását, s a tanulásba befektetett erőfeszítését jelenti (Pusztai, 2011).

A lemorzsolódás rizikófaktorai

A szakirodalom a lemorzsolódás előrejelzőiként azonosította a tanulmányi teljesítményt, a hallgató magatartását és tanuláshoz való hozzáállását, a családi háttér jellemzőit és a családi támogatás hiányát, a különböző intézményi hatásokat, az oktatáspolitikai döntések és a munkaerőpiac vonzó hatását (OECD 2012). Az EUROSSTUDENT VI. eredményei szerint a kutatásba bevont hallgatók 7%-a legalább két egymást követő szemeszter során szüneteltették a tanulmányaikat. A tanulmányok megszakításának okaként a motiváció hiányát (31%), az anyagi nehézségeket (27%), a munkahelyi okokat (szakmai gyakorlat, munkalehetőség) (25%), családi (23%) és egészségügyi okokat (19%) és egyéb tényezőket (28%) neveztek meg. Magyarországon a tanulmányaikat megszakító diákok aránya az EUROSSTUDENT VI. átlagával megegyező (Maseviciute et al., 2018).

A lemorzsolódott hallgatók körében végzett hazai kutatásban klaszterelemzéssel elkülönítették az anyagi és munkavállalási okok miatt történő lemorzsolódást. A kutatásból az is kirajzolódott, hogy a lemorzsolódott hallgatók úgy érezték, hogy sokszor voltak időszükében, a tanulmányaik alatt jobb alternatívát találtak a boldogulásra, valamint gyakran az oktatók inkorrektségét hangsúlyozták. A rizikófaktorok között nemcsak a hallgatói munkavállalás volt kiemelkedő, hanem más egyéb tényezők is befolyásolták a tanulmányok megszakításának valószínűségét. Az említett kutatásban a munkavállalás és anyagi okok miatt történő lemorzsolódás mellett megjelent a tanulmányi, intézményi okokat megnevező hallgatók klasztere, a szakban és továbbtanulásban csalódó hallgatói csoport és a többféle okot megnevező hallgatói klaszter (Kovács et al., 2019; Kocsis, 2020).

Több kutatás szerint a STEM hallgatók lemorzsolódásának egy részét befolyásolják a demográfiai jellemzők, mint a diákok neme, életkora, lakhelye, családi állapota, valamint az is, hogy közvetlenül a középiskola befejezése után továbbtanulnak a felsőoktatásban vagy sem (Belloc et al., 2011; Kori et al., 2015). A STEM képzések hallgatóinak körében a demográfiai jellemzők és a munkavállalási sajátosságok mellett a lemorzsolódás esélyét nagymértékben növelte a motiváció hiánya. A megfelelő motiváció védelmet nyújthat a tanulmányok megszakítása ellen, hiszen minél erősebb a hallgató motivációja, annál magasabb tanulmányi eredményeket ér el (Kinnunen-Malmi, 2006). A nemzetközi szakirodalom szerint a hallgatók önbizalmának és tudásának is jelentős szerepe van. A STEM képzéseken a motiváció hiánya mellett gyakrabban jelennek meg olyan rizikótényezők, mint az oktatás minőségének és színvonalának csökkenése, a tantervi nehézségek valamint az oktatói segítségnyújtás és tanácsadás hiánya (Bocsi et al., 2018; Marra et al., 2013).

Számos kutatás alátámasztotta, hogy a hallgatók eredményességének szempontjából kitüntetett szerepe van az intézményi környezetnek (Pusztai, 2011), s a felsőoktatási intézményben eltöltött idő, az oktatókkal és hallgatótársakkal kialakított kapcsolat csökkenti a lemorzsolódás esélyét (Kori et al., 2015). Barker et al. (2009) szerint a STEM területeken a hallgatói kapcsolatok és interakciók erősítik a diákok perzisztenciáját, azaz a tanulmányok mellett kitartását.

A kutatás célja

A régióban végzett korábbi kutatási eredmények olykor ellentmondásosak, ugyanis a lemorzsolódott hallgatókra fókuszáló kutatásban egyértelműen kirajzolódott a hallgatói munkavállalás negatív hatása (Kovács et al., 2019). Míg a régió más kutatásában bizonyították, hogy a munka és a tanulmányok horizontális illeszkedése pozitívan befolyásolja a hallgatók tanulmányok melletti kitartását és a diákok komplex eredményességét (Kocsis, 2021). További vizsgálatok viszont kiemelték, hogy tudományterületeként lényeges különbségek mutatkoznak a munkavállalás hatásait illetően, sőt jelentős eltérésekről számoltak be a STEM képzési területeken belül is. Az eredmények azért érdekesek, mert a STEM képzések sokkal erősebben fonódnak össze a munkaerőpiac elvárásaival, így azt feltételezhetnénk, hogy a hallgatói munkavállalás pozitív hatásai erősödnek fel a STEM hallgatók körében (Kocsis & Alter, 2021). Azonban a hallgatói munkavégzés hatásai mellett szeretnénk feltárni, hogy az intézményi tényezőkön belül milyen rizikófaktorokat azonosíthatunk. A kutatásunk célja, hogy feltárjuk a hallgatók egyetemi pályafutásának alakulását a STEM területeken egy kvalitatív kutatás alapján. A kutatásunk során szeretnénk feltérképezni, hogy milyen tényezők befolyásolják a STEM területeken tanuló hallgatók egyetemi pályafutását. A szakirodalom számos olyan individuális és intézményi tényezőt azonosított, amelyek hatást gyakorolnak a hallgatók eredményességére és a lemorzsolódás valószínűségére. Feltáró jellegű kutatásunkban az alábbi kérdésekre szeretnénk választ kapni:

- Milyen hatással van a munkavállalás a hallgatók eredményességére és egyetemi pályafutására?
- Milyen lemorzsolódást előrejelző tényezőket azonosíthatunk?

A kutatás módszertani jellemzői

A kutatási kérdések megválaszolásához a legmegfelelőbb módszernek a félig strukturált interjúk elkészítését tartottuk. A módszer lehetőséget biztosít abban, hogy a feltárjuk a mélyebb összefüggéseket, és rávilágítsunk olyan tényezőkre, mechanizmusokra meglétére, amelyek egy kvantitatív kutatás során kevésbé kerülnének felszínre. A kiválasztott módszer mellett szólt az az érv is, hogy a STEM képzési területek hallgatóinak munkavállalási és eredményességi sajátosságait eddig leginkább kvantitatív eszközökkel kutatták.

Korábbi kutatásaink alapján úgy véltük, hogy a dolgozó hallgatók lemorzsolódás szempontjából veszélyeztetett hallgatónak számíthatnak (Kocsis, 2020), és a munkavállalás STEM területeken érzékelhető eltérő hatásai miatt (Kocsis & Alter, 2021) érdemes lenne az alábbi célcsoportra fókuszálni. Az interjúalanyokat nem valószínűségi mintavétellel választottuk ki, hanem hólabda módszerrel történt a felkeresésük¹². A kutatásba a tanulmányaik mellett rendszeresen dolgozó, nappali tagozatos STEM területen tanulókat vontunk be. Az elemzésben 12 hallgató egyetemi pályafutását vettük górcső alá.

Az interjúalanyok felkeresése 2021 őszén vette kezdetét, az interjúfelvétel 2022 februárjában ért véget. Az interjúkérdések összeállításakor tematikus fókuszpontokat alakítottunk ki, hogy minél részletesebben feltárjuk a hallgatói munkavállalás sajátosságait (munkavégzés motivációja, típusa, munkaórák száma, munkakörnyezet), a hallgatók képzésről alkotott véleményét, a képzés munkaerőpiacra való felkészítő szerepét és a diákok eredményességét. Az interjúk során hangfelvételt készítettünk, majd elkészítettük az interjúk szöveghű leiratát. A szöveget rövid egységekre

¹² A hallgatókat vizsgáló interjúk Kocsis Zsófia által elnyert Rézler Gyula Alapítvány támogatásával megvalósuló kutatás részei, amelynek a címe „A hallgatói munkavállalás egyetemi pályafutásra gyakorolt hatása a STEM területeken”.

osztottuk és első kódrendszert használva megjelöltük az egységek témáját (Nagy, 2006). Az anonimitás biztosítása érdekében az interjúalanyok számjelzést kaptak, és legfontosabb demográfiai, társadalmi és gazdasági jellemzőiket az 1.számú mellékletben tüntettük fel.

A minta és a munkavállalás jellemzőinek a bemutatása

A kutatásban 12 hallgató vett részt, akiknek az átlagéletkora 22 év: a legidősebb hallgató 29, míg a legfiatalabb hallgató 19 éves. A hallgatók nemi megoszlást tekintve hat férfi és hat nő vett részt a kutatásban, azonban a STEM területek elférfiasodása és a női hallgatók aránya nem képezi a kutatásunk tárgyát, így sem a minta kialakításában, sem a következtetések levonásában nem tettük erre vonatkozó megállapításokat.

A hallgatók szociokulturális jellemzőit tekintve elmondható, hogy a mintában szereplő hallgatók többsége átlagos anyagi helyzetről és a szülők közép fokú végzettségéről számolt be. Két hallgatónak rendelkeznek a szülei felső fokú végzettséggel (interjúalany1,8). *„Szüleim tudnak támogatni. Középosztálybeliek vagyunk, szóval mindenre, amire kell, tudunk félretenni”* (interjúalany5). Két hallgató számolt be szerényebb anyagi körülményekről (interjúalany10,12). A korábbi kutatásokban tapasztalt mechanizmusokkal ellentétben az alábbi mintáról nem mondható el, hogy a kedvezőtlen családi háttér vagy az anyagi kényszer dominált volna a munkavállaláskor, a munkavállalás motivációja is erre enged következtetni. Bár a hallgatók körében az anyagi okok jelentősek voltak, de ezek nem egyelők az anyagi kényszerből történő munkavégzéssel. Csupán az a két hallgató emelte ki, hogy szüksége van plusz jövedelemre, akik a saját anyagi helyzetüket is kedvezőtlennek ítélték meg. Az esetükben a korábbi anyagi gondok rendezése volt domináns, egy másik hallgatónál az önköltséges képzés finanszírozása volt mérvadó.

„Amióta átkerültem önköltségesre, kell az extra bevétel...” (interjúalany 4),

„A múltbeli anyagi problémák helyrehozása miatt...” (interjúalany10).

„Nem várok el édesanyámtól semmit. Ugyan volt, hogy nem volt annyi pénzem, amikor nem volt még semmilyen ösztöndíjam és a fizetésem sem ennyi volt, akkor segített megvenni a laptopomat, hogy tudjak tanulni. Most a bérletet minden hónapban meg kell vennem. `21 ősze óta gyalog járok be az egyetemre a távolsági busztól: egyrészt végre mozgok is egy kicsit, ez napi egy 45-60 perc sétát tesz ki, másrészt megspórolom a helyi bérlet árát.” (interjúalany12).

A többi hallgató esetében is az anyagi okok domináltak, de őket inkább az önállósulás, a szülőtől való függetlenedés vagy a szabadidős tevékenységeik finanszírozása motiválta: *„Igazából annyira nem vagyok rákényszerülve, inkább csak az önállósági téma miatt jött ez, hogy nem szeretnék állandóan pénzt kérni.”* (interjúalany5). Az anyagi okok mellett a tapasztalatszerzést emelte ki még négy fő (interjúalany1,2,12). Azonban érdekes eredmény, hogy még azok a hallgatók sem a tanulmányaikhoz kapcsolódó munkakörben dolgoznak, akiket egyébként a tapasztalatszerzés is motivált. Úgy véljük a tapasztalatszerzésen belül is el kell különíteni a kimondottan szakmai tapasztalatszerzésre irányuló munkavállalást, és azt, amikor a hallgatók azért dolgoznak, mert a munka világában szeretnének tapasztalatot szerezni. A mintában szereplő hallgatók közül három diáknak illeszkedik a munkája a tanulmányaikhoz (interjúalany 6,10,12), a többiek leginkább a kereskedelemben és vendéglátásban dolgoznak (interjúalany 1,2,3,4,5,7,8,11). A munka és a tanulmányok horizontális illeszkedésének az aránya hasonló a korábbi kutatási eredményekhez (Kocsis, 2017, Kovács et al., 2019).

Eredmények

Elsőként azt a vizsgáltuk, hogy a hallgatói munkavállalás hogyan befolyásolta a tanulmányi eredményességet. Három hallgató elég kitartónak tartja magát, és az egyetemi pályafutásuk bemutatása során nem említette, hogy a rendszeres munkavállalás negatívan hatna az eredményességre vagy a mindennapjaikra (interjúalany1,2,3). Pusztai (2011) szerint az eredményesség legfőbb mutatói a tanulmányok melletti kitartás, a tanulmányokkal való törődés és a jövőre vonatkozó tervek, a morális tudatosság, a magas tanulmányi átlag és az ösztöndíjak elnyerése, tudományos tevékenységek (TDK, konferencia, kutatócsoport tagság) és a nyelvvizsga megléte. A korábban említett három hallgató még a tanulmányaik első évében jár, így még hosszabb távon nem tudták felmérni a munkavállalás hatásait. Ezeknél a hallgatóknál teljes körűen nem tudtuk felmérni az eredményesség főbb indikátorait, de a beszámoló alapján arra következtethetünk, hogy elkötelezettek a tanulmányaik iránt és vannak elképzeléseik a jövőjükkel szemben: *„Kitartónak, elkötelezettnek gondolom magam, a nyelvvizsga megszerzését a közeljövőben tervezem, szerintem a tanulmányi eredményeim jók.”* (interjúalany2). A következő két hallgató (interjúalany6,7) is jó tanulmányi átlagról számolt be, de a kötelező tanulmányi feladatok kívül egyéb extrakurrikuláris tevékenységben nem vesznek részt. *„Nagyon szeretem a biológiát, nagyon szeretném ebből a diplomát, de nem vállalom semmi pluszt. Ha lenne biotechnológiával kapcsolatos előadások stb., azokra azért elmennék. Fél nyelvvizsgám van, és ha jól emlékszem ilyen 4,00 körüli átlagom volt, olykor 4,00 fölött is volt már.”*(interjúalany7). Pusztai (2011) eredményesség mutatói alapján három természettudományi képzésen tanuló hallgatót tekinthetünk eredményesebbnek. Ők 4,00 fölötti átlaggal jellemezhetőek és rendszeresen hallgatói ösztöndíjban részesülnek, továbbá már elnyertek egyetemi pályázatokat is (interjúalany9,11,12):

„Tanulmányi ösztöndíjat szoktam kapni. Második félévben 1., harmadik félévben 4. sávós voltam. Most utolsó félévre 2-3. sávós ösztöndíjra számítok. Megkaptam a Nemzeti Felsőoktatási Ösztöndíj maximumát. Ezt minden hónapban kapom. Megkaptam a Pro Regione Ösztöndíj maximumát. Ez egyszeri juttatás volt. A DETEP teljesítmény kreditekért szoktam kapni félévente egyszer egy összegben ösztöndíjat.” (interjúalany12).

Az említett hallgatók esetében nem rajzolódott ki, hogy a munkavégzés gátolná a tanulmányi előrehaladásukat, azonban néhány hallgató már említettek olyan tényezőket, amelyek akadályozzák az egyetemi pályafutásukat. Közülük egy hallgató említette a munkavállalást, azonban véleménye szerint az eredménytelenségének nemcsak a munkavégzés volt a fő oka.

„Nem lett meg 2,5 évig a nyelvvizsgám és úgy csúsztattam a tárgyakat, hogy legyen jogviszonyom, így lett diákmunka, és koliba lakni is kedvezőbb volt. Akkor jelentkeztem villamosmérnökire, fizetősön voltam...na ott belekerültem ebbe a spirálba,hogy dolgoztam, ami miatt nem tudtam tanulni,ami miatt csúsztam, ami miatt dolgoznom kellett, hogy ki tudjam fizetni a tandíjamat, ami miatt nem tudtam tanulni. Jött ez az ördögi kör. Aztán jött egy barátom, egy ilyen akkoriba felfutó webáruházba elhívott, akinél 2,5 évig dolgoztam, ilyen mindenem voltam. Aztán jött az MSc, időben be akartam fejezni, de a koronavírus miatt bezártak a laborok és nem sikerült.” (interjúalany10).

Az akadályozó tényezők között megjelent még a motiváció hiánya, *„motivációs problémákkal küszködöm, de ez nem a munka miatt van.”* (interjúalany5), valamint a képzés során tapasztalt hiányosságokat, nehézségeket emelték ki.

„Egyelőre azon vagyok, hogy legyen egy diplomám és szabaduljak innen. Az a baj, hogy az ember bekerül a rendszerbe és bent ragad, főleg államin. Mert vagy csinálod, vagy volt olyan csoporttársam, aki 11 évig volt itt, te jó Isten! Vagy fizetsz érte, felveszed a hiteleket. Most úgy érzem, hogy sínen vagyok ezzel a szakkal. De szerintem szomorú, hogy egy hallgatónak azon kell gondolkodni, hogyan tud szabadulni a felsőoktatásból.” (interjúalany4)

Két hallgató vélte úgy, hogy a tanulmányaik megszakítása a legjobb megoldás (interjúalany8,10), azonban néhány diáknál is annyira elhatalmasodott el a motivációhiány, hogy felmerült a passzíváltatás gondolata (interjúalany4,9,12). A tanulmányaik megszakító hallgatók egyike az önköltséges képzés okozta nehézségeket emelte ki (interjúalany10), míg a másik hallgató inkább intézményi okokat nevezett meg (interjúalany8).

„Az előző félévben passzíváltattam, akkor voltam az egyetem felénél és akkor mondtam azt, hogy kell egy kis szünet, mert ha tovább folytatom, akkor valahonnan biztos kivetem magam. Az motivált, hogy folytassam, hogy vége lett az online oktatásnak és megtaláltam ezt a diplomataképzést. Úgy voltam vele, hogy ezt a két évet már kibírom, még ha ugrás közben kell átvennem a diplomámat, miközben éppen levetem magam valahonnan, akkor is befejezem. És most itt ülök, mert kell a papír.” (interjúalany8)

Az előző válaszokból kifolyólag megvizsgáltuk, hogy a hallgatóknak milyen tapasztalataik vannak a képzéssel kapcsolatban. Néhány hallgató (interjúalany1,2,3) általánosságban nyilatkozott az eddigi élményeiről, főként azért, mert bizonyos helyzetekkel, programokkal (pl.: szakmai hetek) a járvány miatt még nem volt lehetőségük megismerkedni, továbbá még az első évüket töltik az egyetemen. A képzést illetően, elmondásuk szerint eddig inkább önállóan, ritkábban csoportokban oldottak meg feladatokat, továbbá: *„a tanultakat még eddig nem nagyon volt lehetőségünk alkalmazni, csupán néhányszor.”* (interjúalany3).

A felsőéves hallgatók közül néhányan pozitívan számoltak be az egyetemi éveikről, hangsúlyozták, hogy *„nagyjából”* azt kapták az egyetemtől, amire számítottak (interjúalany5,6,7,8,10). Az egyetemről alkotott vélemények sorában megjelentek a negatív töltetű beszámolók, amelyek főként a tantárgyak teljesíthetőségében, a pályaorientáció diszfunkciójában és a felsőoktatási intézmények elvárt feladataiban gyökerezik. Egy hallgató hangsúlyozta, hogy *„vannak bizonyos csúszós tárgyak, amiken nehéz átmenni, de a legtöbb a kiadott tananyag mennyisége miatt nem vagy nagyon nehezen teljesíthető.”* (interjúalany11). Két olyan hallgató volt, aki az eddigi egyetemi tapasztalatainál kiemelte, hogy az elképzelései és a tapasztalatai nem egyeznek meg. Ezek az ellentétek a középiskolai pályaorientáció hiányára vezethető vissza.

„Hát azért középiskolához képest elég nagy ugrás, főleg a matek rész, meggyűlt vele a bajom az első félévben, nem volt egyszerű. Gondoltam, hogy nehéz lesz. Csak hirtelen jött, hogy úgy mondjam. Meg nekem eddig nem nagyon volt jó az időbeosztásom és ez így rákényszerített, hogy haladjak, fejlődjek. Már az első félévben is vizslátot mondhattam volna” (interjúalany5)

„Otthon a család vendéglátással foglalkozik, így én voltam a generációból az első, aki egyetemre ment. Úgy voltam vele, hogy legyen, hátha lesz belőlem valami. Bár azóta sokszor gondolkodtam, hogy ha valami értelmes szakmát választottam volna, mennyire előrébb tarthatnék.” (interjúalany10)

Az interjúalanyok válaszai is alátámasztják, hogy a téves pályaválasztási döntés, a felsőoktatási rendszerrel kapcsolatos és a munkaerő-piaci esélyekkel kapcsolatos ismeretek hiánya még mindig megoldatlan probléma. Pusztai & Szigeti (2022) is felhívja a figyelmet arra, hogy az alábbi tényezők az oktatásból és a képzésből való kiábránduláshoz, s esetleg a felsőoktatásból való lemorzsolódáshoz vezethetnek. Mivel a STEM területek hallgatói a lemorzsolódás szempontjából egyébként is veszélyeztetett hallgatóknak számítanak (Kovács et al., 2019; Alter & Kocsis, 2021; Pusztai & Szigeti, 2021), hiszen alacsonyabb perzisztenciával és magasabb munkavállalási aránnyal jellemezhetőek (OECD, 2019), így esetükben különösen fontos lenne a fent említett hiányosságok kiküszöbölése és egyéb lemorzsolódást megelőző prevenciók bevezetése. Egy hallgató pedig a fókusz torzulását emelte ki, aki a szakváltásainak eredményeként több tapasztalattal rendelkezik, mint a megkérdezett hallgatók többsége.

„Amikor eljöttem az egyetemre, nyilván van mindenkinek egy képe arról, hogy mi fogja itt várni, na... és nem azzal találkoztam. Szerintem az egyetem elfelejtette, hogy miért is hozták létre, a kreditrendszeren, az oktatási rendszeren és főleg a tanterven látszik, hogy elvesztették a fókuszot... Arról van szó, hogy a hallgatók azért jönnek az egyetemre, hogy megtanulják azt a szakterületet, annak a szakterület alapjait, hogy el tudjanak indulni. Most, hogy önköltséges formában vagyok, kifejezetten zavaró, mert olyan dologért fizetek százazreket, amiket nem kapok meg és ez durván visszahat rám. Nemcsak tanulmányi szempontból, hanem hozzáállás szempontjából is.” (interjúalany4)

A felsőoktatás tömegesedése és a technológia gyors, rohamos fejlődése miatt az egyetemektől elvárják, hogy az elméleti ismeretek átadása mellett a munkaerőpiac igényeinek is eleget tegyenek, tehát megfelelően készítsék fel a hallgatókat. Azonban a hallgató véleményéből kiderül, hogy az elvárásokkal ellentétben, az egyetemi képzés célja más fókuszpontra helyeződik munkaerő-piacra való felkészítés és a szakma alapjainak átadása helyett.

Az interjúalanyok tapasztalatai mellett fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogyan érzékelik a diákok a felsőoktatási intézmény munkaerő-piacra való felkészítő szerepét. Az interjúk során a hallgatók véleményt alkottak arról, hogy az egyetem hogyan járul hozzá a kompetenciáik, különösen a munkaerő-piacon elvárt készségek fejlesztéséhez, és mivel támogatja a munkaerőpiacra való kilépésüket a végzettség megszerzése után.

A megkérdezett hallgatók közül ketten különböző mentor- és tehetséggondozó programokat említettek meg. Az említett két hallgató még nem vett részt mentor- és tehetséggondozó programban, viszont úgy vélik, hogy ezek a kezdeményezések biztosan hozzájárulnak a diákok szakmai fejlődéséhez (interjúalany 1,5). Az informatika és műszaki képzések hallgatóinak egy része úgy vélte, hogy az órák keretein belül is van lehetőségük a fejlődésre. A hallgatók főként olyan területeket emeltek ki, amelyek az úgynevezett hard skill-ekhez tartoznak, tehát valamilyen konkrét tudást, ismeretet (interjúalany1,10) vagy a szakmához kapcsolódó specifikus tudást, készséget (interjúalany5) takarnak.

„Nekem nagyon sok az informatika és matematika tárgyam. A matekot egyelőre még nem tudjuk annyira felhasználni. Informatikából jobban, például tegnap este is számítógépet programoztunk, arra voltak kíváncsiak, hogy észre vesszük-e a hibát...ilyen kis programozásokat kell csinálni, és na ez az, ami a gondolkodásunkat folyamatosan is fejleszti. Az info tárgyaim között sok olyan van, amit látok, hogy fogok tudni hasznosítani.” (interjúalany1)

„Minden félévre jut elég beadandó, prezentáció vagy gépészmérnöki rajz készítés.” (interjúalany5)

Az utóbbi hallgató kiemelte a rajzkészségének és térlátásnak fejlődését a különböző feladatok által, s úgy érzi, ezeknek biztosan hasznát fogja venni a munkája során, szemben az alapozó tárgyak egy részével, amelyeknek nem látja a munkaerő-piaci relevanciáját, de tisztában van azzal, hogy felsőoktatásban vesz részt, így vannak olyan tantárgyak, amit teljesítenie kell, akár látja a jövőbeli hasznát, akár nem. Az elméleti tantárgyak későbbi felhasználását, alkalmazását tekintve megosztanak a hallgatói vélemények. Míg egyes hallgatók úgy érzik, hogy amit az elméleti órákon megtanulnak, a későbbi gyakorlati tárgyaik során jó alapot biztosít majd (interjúalany7), addig olyan hallgatói véleményekkel is találkoztunk, amelyek szerint az elméleti órákon nem az elméleti tudás gyarapításán és tananyag leadásán van a hangsúly, hanem a szemléletmód átadásán.

„Maga fizika alapszak erről szól, hogy megtanítsa ezt a gondolkodásmódot, amellet, hogy megtanítsa az alapvető törvényszerűségeket. A célja, főleg, ha idősebb professzorok óráján vagy, hogy szemléletmódot adjon. Túl sok tudásanyagot órán éppen nem adnak, inkább szemléletmódot... ha van egy téma, ami jobban érdekel, ahhoz adnak könyvet...” (interjúalany10)

Egy másik hallgatónál (interjúalany6) is felmerült, hogy az elméleti órákon nem teljeskörű a tananyag leadása, így az említett szakon is gyakran előfordul, hogy nemcsak a hallgatók számára

érdekesnek tartott témákat, de olykor a kötelező anyagrészt is önállóan dolgozzák fel a hallgatók. A hallgató ezt „önképzésnek” nevezte, és ezt az egy dolgot emelte ki, amikor arra kérdeztünk rá, hogy az egyetem hogyan támogatja a fejlődésüket és a munkaerő-piacra való kilépésüket.

„Az önképzésnek van haszna... elmondanak egy anyagot, anyagrészt és annak utána kell nézni. Nem egy olyan tanár van, hogy úgy szeret vizsgáztatni, hogy feltesz egy kérdést, és te megadod a választ, de jön a kérdés, hogy de miért, miért? És ahhoz, hogy erre tudj válaszolni, ahhoz nagyon sok mindennek egyedül kell utána néznie és meg is érteni. A munkában is így van, hogy szeretném megérteni, hogy mi miért van, utána kell néznie ott is. Valamint a kíváncsiságnak veszem a legnagyobb hasznát az eddigiekben.” (interjúalany6)

Egy másik hallgatói véleményben szintén az egyetem fejlődésre gyakorolt pozitív hatása jelent meg, *„az egyetem a szorgalomban és a kitartásban segít”* (interjúalany2). Az előzőekben ismertetett hallgatói véleményekkel ellentétben olyan tapasztalatok is napvilágot láttak, amelyek az adott képzés, vagy a felsőoktatás hiányosságaira világítanak rá.

„Hű, ez egy nagyon súlyos kérdés. Huh. Az az igazság, hogy...hát, ez tényleg nagyon komoly kérdés. Az az igazság, hogy azt sem tudom megfogalmazni, hogy mit kaptam az egyetemtől. Itt a menedzser tanszéken tanultam már olyat, aminek hasznát fogom venni, ezt aláírom, mert itt alapvetően korrekt minden. De az előző szakjaimon ezt nem tapasztaltam, nem volt rá példa, hogy olyat tanultam volna, aminek hasznát tudom venni. Nagyon elment a fókusz, hogy mi lenne az egyetem feladata. Ha nagyon mondanom kellene valamit, hát...,statisztikát jobban tudok azóta számolni. Annyira sokat nem kaptam pluszba, ami korábban nem lett volna bennem, maximum az, hogy összességében látom a dolgokat.” (interjúalany4)

„Ami a munkaerőpiacon is hasznos lehet? Azt sehogy. Hogy is mondjam, ők adnak egy adag lexikális tudást, adnak egy könyvet, hogy ezt olvasd el, meg egyszer elmondják az anyagot. De, hogy ezt te, hogy tudod majd munkává formálni, ezt nem mondják el. Van olyan tanárom, aki azért hoz gyakorlati példákat, ad hozzá könyvet, amivel kicsit jobban képbe kerülsz, de még mindig csak elméleti síkon tudod, hogy lehetne megcsinálni, gyakorlatban azt nem. Amire egyedül felkészítenek az a kutatás.” (interjúalany8)

„Gyakorlatorientáltságban hiszek, nem nagyon látom értelmét a lexikális tudás és száraz szöveget a fejünkbe verjenek. Arra van szükség, hogy megnézd valaminek a tulajdonságát, az értékét, akkor előveszed a könyvet, megnézed, hogy van. Inkább alkalmazni kell, nem az, hogy szóról szóra visszamondjam. Ha jogász vagy, akkor tudnod kell, de én nem vagyok jogász...” (interjúalany10)

Néhány hallgató úgy látta, hogy a fejlődésben, sokkal nagyobb szerepe van a hallgatótársaknak, *„biztosan tudnánk a tanároktól segítséget kérni, de inkább a diákok húzzák egymást”* (interjúalany3).

A válaszokból azt láthatjuk, hogy az interjúalanyok legalább fele a felsőoktatási intézmény pozitív hozadékáról számolt be arra vonatkozóan, hogyan járul hozzá a képzés a kompetenciafejlődésükhöz, illetve a végzettség után a munka világába való kilépésükhöz. Viszont az általuk kiemelt fejlődési területek és pozitívumok nem igazán esnek egybe a munkaerőpiac által elvárt szükséges kompetenciákkal. A kitartás, szorgalom, „önképzés” valóban lényegesek lehetnek a munkaerőpiacon, azonban a 21. századi kompetenciák, a puha készségek még ezeknél is jobban felértékelődtek a munkaerőpiacon. Az egyetem egyik feladata az lenne, hogy ezekkel a kompetenciákkal felruhazza a pályakezdő hallgatókat, azonban az interjúalanyok az alábbi készségek megszerzését nem az egyetemhez kötötték, hanem a hallgatói munkavállaláshoz. Feltételezzük, hogy a megkérdezett hallgatók kevésbé élik meg nehézségként az alábbi készségfejlesztésre irányuló hiányosságokat, hiszen a munkavégzés révén tudják ezeket kompenzálni. Érdekes kutatási irány lehet a

továbbiakban az, hogy honnan szerzik meg ezeket a kompetenciákat azok a hallgatók, akiknek nincs kötelező szakmai gyakorlata és nem vállalnak diákmunkát sem?

Az alábbi tapasztalatokból kiindulva, feltérképeztük, hogy a diákok milyen területeken érzékelik leginkább a hiányosságokat, ezeket az 1.táblázatban foglaltuk össze. A hiányosságok egy része arra vezethető vissza, hogy a hallgatók nem látják át, hogy bizonyos elméleti ismereteket mikor és hogyan fognak majd alkalmazni (interjúalany1,4,10). Továbbá a gyakorlat és a munkaerő-piaci relevancia hiányát emelte ki több hallgató is (interjúalany1,2,3, 4,5, 6, 7, 8,9,11).

1. TÁBLÁZAT: A HALLGATÓK ÁLTAL ÉRZÉKELT HIÁNYOSSÁGOK

	Hiányosságokat említő személyek	Tudományterület
	Kik említették?	
az elmélet jövőbeli gyakorlati alkalmazásának átlátása	interjúalany1,4,10	2 fő műszaki 1 fő informatika
az elmélet és a gyakorlat munkaerő-piaci relevanciája	interjúalany1,2,3,4,6,7,10,11	4 fő műszaki 2 fő informatika 2 fő természettudomány
túlzott elméletcentrikusság	interjúalany3,5,9,10,11	3 fő műszaki 2 fő természettudomány
egyéb(közgazdaság, pénzügyi) ismeretek hiánya	interjúalany5,8	1 fő műszaki 1 fő természettudomány

Forrás: saját szerkesztés

Két hallgató a közgazdasági, üzleti, pénzügyi ismeretek hiányát hangsúlyozta (interjúalany5,8). Az interaktív órák nagyon minimális számára panaszkodott több hallgató (interjúalany 3,5,9,10,11). A hiányosságok másik része a gyakorlati órák, szakmai gyakorlatok alacsony számára vezethető vissza, s emellett a hallgatók az oktatói hozzáálláshoz köthető elmaradásokat neveztek meg, míg voltak olyanok, akik egyéb ismeretek, tényezők meglétét hiányolják a felsőoktatási képzésből.

„Hogy ezzel mit fogunk csinálni? Van az operációs rendszerek órám és ott írunk egy csomó parancsot, oké, de mire jók ezek, mikor fogom ezt használni? Azt mutassák meg, hogy ha elmegyek egy céghez, akkor mi az, amit elvárnak? Szóval reális betekintést nyerhetnék, hogy ott mivel foglalkoznak, mi az, amivel nekem a munkaerőpiacon szembesülnöm kell? Szóval reális képet adni, megtanulom az alapokat, de mi az, amit tudnék ezzel kezdeni?” (interjúalany1)

"Igen...ezt sorolhatnám. Azt kell megérteni, hogy én a fókuszon látom a problémát. Amikor elmentem nyári gyakorlatra, nem menedzser, hanem az előző szakomon. Azt tapasztaltam, hogy amit leadnak, mint felsőoktatási anyag, és az, ami a gyakorlatban teljesül, az teljesen más világ. És azt vettem észre, hogy mint a viccbe, biztosan ismeri minden hallgató. Bemegy az új srác pályakezdként a munkahelyre és odamegy hozzá a főnök és azt mondja: Tessék, akkor kezd el felmosni a folyosót! És a srác áll, hát de nekem diplomám van! Jaaa, akkor várj, megmutatom, hogy kell! Na... ez az érzésem volt nekem is, hogy megtanítottak nekünk egy rakás olyan dolgot, amit nem tudtam használni a gyakorlatban és a gyakorlatban megtanultam legalább olyan dolgot, aminek hasznát is láttam és tudok is használni. Kicsit fura. Most menedzserin annyira nem érzem, de máshol, jaj, nagyon kiérezhető volt ez.” (interjúalany 4)

„A gyakorlati részt hiányolom legjobban a képzéséből. Megrajzolom, amit kell, de csak azért tudom megrajzolni, mert azt mondták, hogy így kell, nem azért, mert láttam, tapasztaltam. A tervezői

programok, amiket most használok a munkába, nem tanultuk a suliba. Ezt bővíteném, de nem mind-egyik programnak van oktatási verziója stb. Meg, hogy az egyetem még céggel van kapcsolatban...de akkor is, ez túlságosan szűk látókör, hiányolom a többi program, lehetőség megismerését.” (interjúalany6)

„Valamilyen jellegű motivációt kellene alkalmazni az egyetemnek. Motivációs tréningek, esetleg konkrét szakember behívásával, hogy a hallgatók jobban beelássonak saját munkájukba a gyakorlatban, hogy ösztönözzék őket.” (interjúalany5)

„Igazából valami minimális közgazdasági ismeret... hogy ha kikerülsz a nagyvilágba, azért legyen róla fogalmad. Hiányzik, hogy megmondják, hogy kell smúzolni embereknek, hogy kell megnyerni az embereket. A konkrét pénzt, indulást hogyan tudod előállítani? Meg, hogy lásd, hogy a munkából származó pénz elég lesz arra, hogy megélj legalább a minimumon...” (interjúalany8)

„Interaktívabb órák...vannak olyan oktatóim, akik kivetítik a diasort,és elmondják ugyanazt, ami rá van írva, ez így túl száraz. Gyakori és túl száraz” (interjúalany10).

A táblázat alapján azt láthatjuk, hogy a válaszadók többsége az elmélet és a gyakorlat munkaerő-piaci hasznosságát, relevanciáját emelte ki. Ha a tudományterületek szempontjából összegezzük a hallgatók meglátásait, akkor az alábbi megállapításokat tehetjük. Az informatika képzések esetében, a hallgatók véleménye alapján az elmélet gyakorlatban való alkalmazása és a munkaerő-piaci relevancia tekintetében vannak hiányosságok. A hallgatók leginkább azt hiányolják, hogy az elméleti kurzusokon tanult ismereteket hogyan és milyen formában tudják majd átültetni a gyakorlatba. Az említett tudományterület hallgatói egyéb hiányosságokat nem neveztek meg. A műszaki képzések hallgatói leginkább az elmélet és a gyakorlat munkaerő-piaci relevanciáját kérdőjelezték meg, de közülük néhány hallgató a túlzott elméletcentrikusságot hangsúlyozta ki. A természettudományi területek szintén a képzés elméleti túlsúlyát érzékelik problémának, de volt olyan hallgató is, aki a munka világában hasznosítható ismeretek átadását hiányolja (pl.: pénzügyi ismeretek). Úgy gondoljuk, hogy a mintában szereplő hallgatók a felsőoktatási intézmények azon feladatát szeretnék előtérbe helyezni, amely a munkaerőpiaccal van szoros kapcsolatban, viszont nem felejtethetjük el, hogy a felsőoktatás másik fontos feladata az értelmiségképzés, amelynek az intézményeknek eleget kell tenni (Bocsi, 2019). Véleményünk szerint a hallgatói beszámolók támpontot nyújthatnak az egyes képzési területek képviselőinek, hogy melyek azok a területek, ahol érdemes lenne a hallgatói véleményeket is figyelembe venni. Ugyanis a STEM területeken különösen fontos lenne a tananyag, az ismeretek közelítése a munkaerőpiac elvárásaihoz, s éppen ezeket a területeken érzékelnek hiányosságokat a hallgatók. A szakirodalom is kiemelte (Bocsi et al., 2018; Marra et al., 2013), hogy az oktatás minőségének, színvonalának, a tanterv összetételének negatív megítélése a lemorzsolódás egyik tényezője lehet. Az intézményi jellemzők sorában az oktatói munkát, az oktatók támogatását is megemlítették, így a következőkben ezen a területen vizsgáltunk.

Fontos, hogy teljes képet kapjunk az oktatókkal kapcsolatos tapasztalatokról, ezért megvizsgáltuk, hogyan vélekednek az oktatókról azok a hallgatók, akik egyébként a hiányosságoknál nem tettek utalást a tanárookra. Az oktatókkal kapcsolatos tapasztalatok vegyes képet mutatnak a hallgatók körében. A válaszadók közül három fő az oktatókkal kapcsolatos maximális elégedettségét fejezte ki, úgy gondolják, hogy a tanáraik segítőkészek és bátran felvehetik velük a kapcsolatot. Másik három hallgató esetében különböző véleményekkel találkozhatunk. A beszámolóikból inkább arra következtetünk, hogy ha kevésbé pozitívan is nyilatkoztak az oktatóikról, a negatív véleményük nem az oktató személyére, hanem inkább a módszereire, munkájára vonatkozott. Egyetértünk a szakirodalomban tapasztaltakkal (Barker et al., 2009; Pusztai, 2011; Kori et al., 2015), hogy az oktatók szerepe és a velük folytatott interakciók nagyon fontos szerepet töltenek be a hallgatók egyetemi pályafutásában, a képzés megítélésében. Azonban a későbbi kutatások

során fontosnak tartjuk, hogy az oktatókról alkotott véleményeket és a róluk kialakított képet annak fényébe értelmezzük, hogy mely tényezők vonatkoznak az oktató személyére és hozzáállására, és melyek az oktató munkájára, módszertani kultúrájára. Hiszen, ahogy a hallgatók is említették, hogy lehet egy oktató segítőkész, vagy „*nagyon jó szakember*”(interjúalany6), de nem tudja átadni a tudását, vagy ennek a fordítottja is igaz. Az alábbi kutatási irány nagyon érdekes kérdéseket feszeget, azonban a jelenlegi kutatás középpontjában nem ennek a vizsgálata állt.

Összegzés

Kvalitatív kutatásunkban a munkavállalást és egyéb intézményi tényezőket vizsgáltunk, mint lemorzsolódási rizikófaktorokat, a munkaerő-piacra történő erőteljes összefonódást mutató STEM területeken. Mindemellett arra törekedtünk, hogy feltérképezzük, milyen egyéb tényezők befolyásolják az egyetemi pályafutás alakulását, ugyanis a STEM területeken a hallgatók magasabb lemorzsolódási és munkavállalási aránnyal jellemezhetőek, ebből kifolyólag szeretnénk volna feltárni, hogy felsejlenek-e a lemorzsolódást előrejelző tényezők.

Az általunk vizsgált mintára leginkább az volt jellemző, hogy a hallgatók átlagos anyagi helyzettel és családi háttérrel rendelkeznek, így a munkavállalás motivációjaként az anyagi kényszer kevésbé volt jelentős, inkább a szülőktől való függetlenedés vágya és a szabadidős tevékenységek finanszírozása dominált. Bizonyos esetekben a tapasztalatszerzésre való törekvés is megjelent. Azok a hallgatók, akiket a tapasztalatszerzés is motivált érdekes módon nem a tanulmányaikhoz kapcsolódó munkát végeztek, így őket tulajdonképpen nem a konkrét szakmai tapasztalatszerzés motivált, hanem egy általános tapasztalatszerzés, ami magába foglalja a munka világával való megismerkedést. Négy hallgató végzett olyan munkát, amely kapcsolódott a tanulmányaikhoz, így releváns szakmai tapasztalatot is szerezhettek.

A munkavállalás tanulmányi eredményességre gyakorolt hatását elemezve elmondható, hogy a hallgatók többsége nem érzékelte a munkavégzés negatív hatásait. Ha valamilyen krízishelyzetről meséltek, akkor a befolyásoló tényezők sorában inkább a motiváció hiánya és az intézményhez kapcsolódó tényezők álltak. Az eredmények alapján elmondhatjuk, hogy a diákok hiányolják a képzésből a gyakorlatorientáltabb órákat, a szakmai gyakorlatokat, valamint az elmélet és gyakorlat összekapcsolását. Az alábbi tényezők elősegítik őket a tanulásban és néhány kompetenciájuk fejlődésében is. Ez azért is fontos eredmény, mert a STEM képzési területeket úgy tartják számon, hogy korábbiaknál jóval erősebben fonódik össze a munkaerőpiac igényeivel, ennek ellenére a hallgatók mégis a gyakorlat, elmélet és gyakorlat összhangjának a hiányát emelték ki.

Következtetések és javaslatok

Jelenlegi feltáró kutatásunk eredményei csak bizonyos korlátok figyelembevételével értelmezhetőek. Egyértelmű, hogy a módszer jellegéből adódóan nem vonhatunk le következtetéseket arra vonatkozóan, hogy az egyes képzések esetében milyen hiányosságok érzékelhetőek, vagy az interjúkészítés pillanatában éppen milyen eredményességgel voltak jellemezhetőek a dolgozó hallgatók. A pontosabb és releváns kép megalkotásához a jövőben érdemes lenne olyan hallgatókat is bevonni, akik nem dolgoznak a tanulmányaik mellett, így átfogóbban értelmezhetjük, hogy az adott képzésen milyen tanulmányi nehézségekkel, követelményekkel kell a szembenézni a hallgatóknak. A kutatás további limitációja, hogy bizonyos képzési területekről kisebb számban kerültek be hallgatók a mintába, így a kutatás folytatásakor célszerű lenne egy tudományterületre fókuszálni. A későbbiekben a STEM területen belül szívesen vizsgálnánk a természettudományi területeken tanuló hallgatókat, ugyanis a szakirodalom leginkább az informatika és műszaki képzésekre összpontosít. A megalapozott következtetések levonásához egy kérdőíves kutatásra lenne

szükség, azon úgy véljük, hogy a jelenlegi eredményeink bizonyos sarokpontok megvilágítására adtak lehetőséget, s akár hozzájárulhatnak egy hasonló kvantitatív kutatás előkészítését.

Jelenleg csak az adott interjúalanyok véleményére és tapasztalataikra támaszkodhatunk, amelyek néhány fontos területre világítottak rá. A kutatási eredményeink szerint az alacsony eredményesség és magas lemorzsolódás feltehetően nem a munkavállalás hozadéka. A kutatásunk egyik legfőbb üzenete, hogy a hallgatói munkavállalásra nem minden esetben kell rizikótényezőként tekinteni, ugyanis számos olyan pozitív hozadéka lehet, amely kiegészítheti a felsőoktatási képzés hiányosságait, illetve kiegészítheti a már jól működő felsőoktatási módszereket. Az eredmények értelmezésekor említést tettünk arról, hogy érdekes kutatási irány lehet, hogy honnan szerzik meg ezeket a készségeket azok a hallgatók, akiknek nincs kötelező szakmai gyakorlata és nem vállalnak munkát sem. A következőkben néhány javaslattal szeretnénk reflektálni a kutatás eredményeire.

Első javaslatunk a felsőoktatás-pedagógia megújítására vonatkozik. Elsőként fontos lépés lenne az oktatói szemléletváltás, amelynek hatásai az oktatási módszerekben is láthatóvá válnának. A hallgatói igények is leginkább arra vonatkoznak, hogy az oktatók szenteljenek több figyelmet a hallgatók reflexiójára, helyezték előtérbe a problémamegoldásra, kreativitásra irányuló projekt-munkákat és a gyakorlatorientált kurzusokat, ugyanis ezek a lépések sokat javíthatnak az észlelt hiányosságokon és egy interaktívabb tanítási-tanulási folyamat veheti kezdetét.

A felsorolt módszerek alkalmazása az olyan kompetenciák fejlődését is elősegítené, mint a kommunikációs és prezentációs készségek, amelyek a munkaerőpiac fontos elvárásai közé tartoznak. Az alábbi kompetenciák gyakran olyan képzési területeken, munkahelyeken is fontosak, amelyekről elsőként nem ezeknek a készségeknek a jelentősége jut eszünkbe, ez különösen igaz a STEM területekre. Gondoljunk csak egy informatikus vagy mérnök pályakezdőkre, akinek ugyanúgy lényeges kvalitása a fejlett prezentációs és kommunikációs készség, ugyanis rendelkezhet az adott hallgató megfelelő szaktudással, ha nem tudja átadni a tudását másoknak vagy nem képes „eladni” saját magát és a munkáját. Azonban a tapasztalatok azt mutatják, hogy ezeknek nem tulajdonítanak nagy jelentőséget, nemcsak ezen a képzési területen, hanem más képzéseken sem. A STEM területek hallgatóinak kedvező lehetőség lenne, ha már az egyetemi kurzusokon gyakorolhatnák a szakmájukhoz kötődő megoldások, kivitelezések elmagyarázását, hogyan tudják megértetni magukat olyan munkatársaikkal, akikkel eltérő végzettséggel rendelkeznek. Például egy informatikus hallgató számtalanszor kerülhet olyan helyzetbe a munka világában, amikor egy műveletet, megoldást olyan személynek kell elmagyarázni, aki nem jártas az informatikában, viszont meg kell őket győzni egy elképzelésről, probléma megoldásáról. Természetesen ezek a gyakorlati lépések a nem-STEM képzési területeken is hasznosak lennének.

Az alábbi kompetenciák fejlesztése a felsőoktatási intézmény keretei között is megvalósítható, nem csak hallgatói munkavállalás, szakmai tapasztalatszerzés által. Ehhez szükséges, hogy az oktatók kellően figyelmet szenteljenek a képességfejlesztésre. Természetesen a nagyobb létszámú csoportok- ami különösen jellemző a STEM területekre-, az alacsony óraszámok miatt maguk az oktatók is akadályokba ütközhetnek. Hasznos lenne, ha kommunikációs készségek fejlesztése egy szabadon választható vagy kötelezően választható kurzusok kínálatában kerülné a megvalósításra. Ezáltal kiküszöbölhető lenne, hogy nem egy adott oktatót terhelne a kompetenciafejlesztés beillesztése egy olykor merev tematikába.

Nem hagyhatjuk figyelmen kívül, hogy bizonyos esetekben nemcsak az oktatók tanítási módszereiben lehetnek hiányosságok, hanem a hallgatók felkészültségében. Gyakori, hogy a diákokra egyre gyengébb akadémiai felkészültséggel és előzetes tudással kerülnek be a felsőoktatásba. A hallgatók tudásában érzékelt hiányosságok a tanulmányi eredmények romlásához, esetlegesen a lemorzsolódáshoz vezethet. A megfelelő tanulási technikák, stratégiák elsajátítása kevés szerepet kap a felsőoktatásban. Az új gyakorlatok és módszerek bevezetése által talán csökkenthető lenne

a lemorzsolódás valószínűsége. Az interjúk eredményei számos olyan kulcsfontosságú területre és azok hiányosságaira világítottak rá, amelyek fejlesztése nemcsak az egyén szintjén, de az intézmény szintjén is fontosak. A téma további kutatása hosszabb távon az egyetemi képzések kedvező megítéléséhez, valamint a felsőoktatás és a munkaerőpiac kapcsolatának az erősítéséhez járulhat hozzá.

Irodalomjegyzék:

- Barker, L.J., McDowell, C. & Kalahar, K. (2009). Exploring factors that influence computer science introductory course students to persist in the major, *SIGCSE Bull.*, 41(1): 153–157.
<https://doi.org/10.1145/1539024.1508923>
- Belloc, F., Maruotti, A. & Petrella, L. (2011). How individual characteristics affect university students drop-out: a semiparametric mixed-effects model for an Italian case study. *Journal of Applied Statistics*, 38(10): 2225–2239. <https://doi.org/10.1080/02664763.2010.545373>
- Bellresearch jelentés (2015). *A hazai informatikus-és IT-mérnökképzés helyzetének, problémáinak, gátló tényezőinek vizsgálata*. <https://ivsz.hu/wp-content/uploads/2016/03/a-hazai-informatikus-es-it-mernokkepzes-helyzetenek-problemainak-gatlo-tenyezoinek-vizsgalata.pdf> (utolsó letöltés: 2021. február 24.)
- Bocsi V., Ceglédi T., Kocsis Zs., Kovács K. E., Kovács K., Müller A., Pallay K., Szabó B. É., Szigeti F. & Tóth D. A. (2018). The discovery of the possible reasons for delayed graduation and dropout in the light of a qualitative research study. *Journal of Adult Learning Knowledge and Innovation*, 3(1): 27-38.
<https://doi.org/10.1556/2059.02.2018.08>
- Bocsi, V. (2019). Hallgatók értelmiségképe. *Szociológiai Szemle*, 29(2), 94-111.
<https://doi.org/10.51624/SzocSzemle.2019.2.5>
- Castro, C. M. & Levy, C. D. (2001). Four Functions in Higher Education. *International Higher Education* (23).
<https://doi.org/10.1111/ajes.12187>
- Kinnunen, P. & Malmi, L. (2006). Why Students Drop Out CS1 Course? *Proceedings of the Second International Workshop on Computing Education Research*, 97–108. <https://doi.org/10.1145/1151588.1151604>.
- Kocsis, Zs. (2020). A hallgatói munkavállalás mint a lemorzsolódás egyik lehetséges tényezője. *Educatio*, 29(2), 295-304. <https://doi.org/10.1556/2063.29.2020.2.9>
- Kocsis, Zs. & Pusztai, G. (2020). Student Employment as a Possible Factor of Dropout. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(4), 183-199. DOI:10.12700/aph.17.4.2020.4.10
- Kocsis, Zs. (2021). Eredményesebbek-e a dolgozó hallgatók? In Pusztai, G.; Szigeti, F. (szerk.), *Lemorzsolódási kockázat és erőforrások a felsőoktatásban* (pp.264-288). CHERD-Hungary.
- Kocsis, Zs., & Alter, E. (2021). Hallgatói munkavállalás a STEM területeken: A tanulmányok melletti munkavállalás perzisztenciára és tanulmányi előrehaladásra gyakorolt hatása. *Új Munkaügyi Szemle*, 2(4), 67-79.
- Kori, K., Pedaste, M., Tõnisson, E., Palts, T., Altin, H., Rantsus, R., Sell, R., Murtazin, K. & Rũtman, T. (2015): *First-year dropout in ICT studies*. EDUCON2015, IEEE Global Engineering Education Conference, 18-20 March 2015. Tallinn, Estonia: Tallinn University of Technology IEEE, 437–445.
- Kovács, K., Ceglédi, T., Csók, C., Demeter-Karászi, Zs., Dusa, Á. R., Fényes, H., Hrabéczy, A., Kocsis, Zs., Kovács, K. E., Markos, V., Máté-Szabó B., Németh, D., Pallay, K., Pusztai, G., Szigeti F., Tóth, D. A. & Váradi, J. (2019). *Lemorzsolódott hallgatók 2018*. Oktatókutatók Könyvtára 6., CHERD-Hungary.
- Marra, Rose M., Rodgers, K.A., Shen, D. & Bogue, B. (2013). Leaving Engineering: A Multi-Year Single Institution Study. *The Research Journal for Engineering Education*, 101(1) 6-27.
<https://doi.org/10.1002/j.2168-9830.2012.tb00039.x>
- Masevičiūtė, K., Šauckeikienė, V., & Ozolinčiūtė, E. (2018). *EUROSTUDENT VI. Combining Studies and Paid Jobs*. UAB "Araneum".
- Nagy, M. (2006). *A tanárok "hangja", osztálytermi viselkedésük*. Országos Közoktatási Intézmény.
- OECD, (2012). *Equity and Quality in Education: Supporting Disadvantaged Students and Schools*, <https://doi.org/10.1787/9789264130852-en>
- OECD, (2019). *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>

Óbudai Egyetem, (2018). *A STEM-végzettséget szerzett pályakezdők és fiatal munkavállalók helyzetére vonatkozó nemzetközi kutatások másodelemzése*. STEM-Hungary jelentés.

Perna, L. (2010). *Understanding the Working College Student New Research and Its Implications for Policy and Practice*. Sterling: Stylus Publishers.

Pusztai, G. (2011). *A láthatatlan kéztől a baráti kezekig. A hallgatói értelmező közösségek a felsőoktatásban*. Új Mandátum.

Teichler, U. (2011). International Dimensions of Higher Education and Graduate Employment. The Flexible Professional in the Knowledge Society: New Challenges for Higher Education, 177-197.

https://doi.org/10.1007/978-94-007-1353-6_7

Melléklet

Jellemzők				
	Demográfiai jellemzők	Képzési jellemzők	Társadalmi, szociokulturális háttér	Hallgatói munkavégzés
Interjúalany1	21 éves Nő	IK-programtervező informatikus, szoftverfejlesztő OKJ képzést végzett	Támogató héttagú családban nőtt fel, szülei egyetemi végzettséggel rendelkeznek nem vett fel diákhitelt és nem részesül hallgatói ösztöndíjban	önállósulás, tapasztalatszerzés nem kapcsolódó munkakör (gyorsétterem)
Interjúalany2	21 éves Nő	IK-programtervező informatikus	Támogató családi háttérrel rendelkezik, nem részesül hallgatói juttatásokban, bevételei a diákmunkából származnak	önállósulás, tapasztalatszerzés nem kapcsolódó munkakör (gyorsétterem)
Interjúalany3	23 éves Nő	MK-gépészmérnök	Támogató családi háttérrel rendelkezik, szülei szakmai, OKJ képzést végeztek. Szülei olyan módon támogatják, hogy velük közös háztartásban él, a saját érdekű kiadásait viszont magának állja	önállósulás, nem kapcsolódó munkakör (pénztáros)
Interjúalany4	24 éves Férfi	MK-építőipari manager	Család anyagi helyzete átlagos, szülei vegyész, mérnöki és ápolói végzettséggel rendelkeznek	anyagi okok, tandíj nem kapcsolódó munkakör (honvédség)
Interjúalany5	22 éves Férfi	MK-gépészmérnök	„Középosztálybeliek vagyunk” szülők szakgimnáziumot végeztek, a szüleivel él, nincs lakhatási költsége, egyéb kiadása	önállósulás, nem kapcsolódó munkakör (úszómester)
Interjúalany6	24 éves Nő	MK-építőmérnök	A szüleinek érettségi iskolai végzettségük van, anyagilag tudnák őt támogatni, de önállósulni szeretne. Nem részesül semmilyen hallgatói támogatásban.	önállósulás, tandíj kapcsolódó munkakör (tervezői iroda)
Interjúalany7	20 éves Férfi	TTK-biológia	Szülei elváltak, anyagilag támogatják. Édesanyja gyógyszerárban dolgozik, ha jól tudja főiskolát végzett, az apukája a "mentőknél" dolgozik. Nem részesül semmilyen hallgatói támogatásban.	önállósulás, nem kapcsolódó munkakör (gyorsétterem)
Interjúalany8	21 éves Férfi	TTK-fizika, biofizikus szakirány	Édesanyja földmérő, főiskolai végzettség, édesapja egy ideig volt tanító volt,	plusz jövedelem

A LEMORZSOLÓDÁS ELŐREJELZŐINEK AZONOSÍTÁSA...

			alkalmi munkákat is vállal, de főiskolai végzettsége van,	nem kapcsolódó munkakör (repció)
Interjúalany9	19 éves Nő	TTK-földrajz Bsc, geoinformatika	édesanyja érettségivel rendelkezik, édesapjának szakmája van, vállalkozásuk van, melyben mindketten dolgoznak. Szülei minden héten támogatják plusz zsebpénzzel.	önállóság nem kapcsolódó munkakör (bolti előadó)
Interjúalany10	29 éves Férfi	MK-lean menedzser, de korábban elvégezte a fizikát, anyagtudomány MSc-t, közben villamosmérnök Bsc-n volt, de nem fejezte be	Édesanyja egyedül nevelte miután édesapja meghalt. Diákhitelt nem vett fel. Árvaellátást kapott 25 éves koráig kapott, jelenleg nem kap hallgatói támogatást.	plusz jövedelemszerzés, anyagi gondok helyrehozása kapcsolódó munkakör (anyagtudomány MSc-hez kapcsolódik, fizikából korrepetál)
Interjúalany11	21 éves Férfi	TTK- biológia	a szülei támogatják anyagilag, de mellette szociális és Bursa Hungarica ösztöndíjban részesül.	önállóság nem kapcsolódó munkakör (WOLT futár)
Interjúalany12	23 éves Nő	TTK- biológia MSc, zoológia szakirány	Többgenerációs házban nőtt fel, szűkös anyagi körülmények között, jelenleg félárva, édesanyjával él egy háztartásban, aki több OKJ-s képzettséggel rendelkezik.	Tapasztalatszerzés, jövedelmezés, kapcsolódó munkakör (duális képzésen belül)

TEREH BIANKA

A MICROSOFT TEAMS MEGÍTÉLÉSE ÉS STRESSZFAKTORAI A SZOLGÁLTATÓKÖZPONTOKBAN DOLGOZÓ FELHASZNÁLÓK SZEMSZÖGÉBŐL

Az utóbbi évtized még soha nem látott kihívások elé állította a humán erőforrás menedzsment szakterületét. Jelentős változásokat kellett eszközölni a világjárvány megjelenéséből, a technológia fejlődéséből és a munkavállalók igényeinek folyamatos alakulásából kifolyólag. Kutatásomban az említett események figyelembevételével vizsgáltam a munkakörnyezetet, dolgozói jóllétet és mentálhigiénét, azon belül nagy hangsúlyt fektetve a munkahelyi stresszre. Primer kutatásom során pedig a szolgáltatóközpontok alkalmazottait helyeztem fókuszba, és a Microsoft Teams üzleti kommunikációs alkalmazás megítélését, valamint a használatából eredő stresszorokat elemeztem. Ezek alapján megfontolandó következtetések vonhatók le minden szolgáltatóközpont számára, ahol tennének a munkavállalói stressz csökkentéséért és valódi hasznosságuk alapján optimalizálnák Microsoft Teams által kínált funkciókat.

Bevezetés

Munkánk és annak körülményei mindig is nagy befolyással voltak az életünkre. A munkavégzés időpontjától és időtartamától kiindulva, a helyszínén és a munkatársakon keresztül egészen a jövővedelemig minden hatalmas kihatással van a nem munkával töltött időre. Az utóbbi évtizedekben egyre nagyobb hangsúly került arra, hogy a humán erőforrás szakemberek által hangsúlyosabb pozícióba kerüljön ez a téma a szervezeteken belül. A munkák jellege, környezete, a feladatok elvégzésének helyszíne, maguk a pozíciók és a mindezzel kapcsolatos munkavállalói elvárások folyamatosan változnak és reakciót igényelnek a vállalat részéről a versenyképesség fenntartása érdekében. Az emberi erőforrás, mint a cég értéke és eszköze, rendkívül felértékelődött napjainkra, ezáltal jelentős odafigyeléssel kezelik. Karbantartásra nem csak a gépeknek van szükségük, hiszen maga az ember teszi lehetővé a működés többi területét. Egészséget tekintve pedig nem csupán az emberi testnek van szüksége törődésre, de a mentálhigiéné is legalább annyi ápolásra szorul. A munkavállalók általános jóllétére való törekvés, igényeik meghallgatása és kielégítése, környezetük és eszközeik folyamatos korszerűsítése pedig mind az emberi erőforrás menedzsment szakterületéhez kapcsolódnak. (Wynne et al., 2014)

Amennyi ember, annyi különböző elvárás, igény és cél merül fel önmagukkal és a munkahelyeikkel kapcsolatosan is. A munkavállalókba, vagyis a vállalat alappilléreibe pedig mindig érdemes volt és lesz időt fektetni. A humán erőforrás szakemberek folyamatos kihívásai a legújabb módszerek, felfogások és trendek követését illetően szinte végtelen vizsgálati területet kínálnak. Ezért is gondolom úgy, hogy a frissen gyűjtött primer adatokon alapuló tanulmányom létjogosultsága abszolút igazolt. Kutatásomban két, számomra kifejezetten érdekes és változatos témakört választottam a HR menedzsment tágabb elemzését követően, amelyek a mentális egészség és a munkakörnyezet problémaköreit fedik le. Korábbi munkáim során már vizsgáltam a munkavállalói jóllétet, elégedettséget és motivációt, így most egy kapcsolódó, de mégis új irányba tekintettem. A mentálhigiénére való odafigyelés a munkavállaló és a cég közös érdeke, hiszen csak úgy élhetnek szimbiózisban, ha mindketten kiveszik belőle a részüket. Ahhoz pedig arra van szükség, hogy

mind a két fél teljesítse a másikkal, és önmagával szemben támasztott elvárásait is. Hiszen a leg-eredményesebb fejlődést csak egymással karöltve tudják elérni.

Az emberi erőforrás menedzsment

A dolgozatban feldolgozott témák alapja és kiindulási pontja az a szakterület, amely a szervezeten belüli, annak működéséhez és céljainak eléréséhez szükséges humán szereplők összességével és az ő hatékony felhasználásukkal foglalkozik. Irányelveket fogalmaz meg a munkavállalók számára, valamint stratégiájával nagy mértékben hozzájárul a szervezet törekvéseihez és szándékaik eléréséhez. Ahogy Karoliny (2010) megfogalmazta, minden szervezeti funkció végső célja szervezeti teljesítmény biztosítása, így az emberi erőforrás menedzsmenté is. Az alkalmazotti állomány az emberi erőforrás menedzsment (más néven humán erőforrás menedzsment vagy HR menedzsment) által jön létre és az ő fejlődésük, teljesítményük, motiváltságuk, elkötelezettségük mind a szóban forgó ágazat kezében van. Egy vállalat alappillére, bizonyos értelemben vett befektetése az emberi erőforrás, amelynek rendszereit, menedzselését ez a szakág kezeli átfogóan. Legeyen szó egy családi vállalkozás pár alkalmazottjáról, vagy egy multinacionális cégben foglalkoztatott több ezer munkavállalóról, kiemelt jelentőségű szerepet tölt be a velük való foglalkozás. (Tereh, 2021)

Munkahelyi jóllét

Általánosságban véve a jóllétet úgy lehetne elképzelni, hogy ha az egyén elhelyezi magát egy olyan képzeletbeli skálán, ami a nagyon nem kívánatostól a nagyon kívánatosig terjed, akkor hogyan értékelné a saját életét. Úgy is definiálható, hogy egyet jelent az élettel való elégedettséggel. Egyes értelmezések szerint pedig szimplán a boldogság szinonimája, viszont ez nem fedi le a szó teljes jelentését. Deutsch et al. (2015) úgy állapította meg, hogy egy szubjektív állapotról beszélünk, amelyben az egyén saját maga és az ő környezete közötti kapcsolatot értékeli. A jóllétbe az is beletartozik az említettekén kívül, hogy az életünknek értelme, értéke van és ki tudjuk használni az adottságainkat. Ezeket pedig az emberi kapcsolataink, anyagi helyzetünk és még számos környezeti feltétel együttesen befolyásolja. Egyéneknél teljesen változó, hogy milyen elvárásokat támasztanak az emberek az életükkel szemben. Előfordulhat, hogy egy adott illetőnél akár meg sem közelíti a jóllét állapotát egy olyan élethelyzet, ami másnál már a nagyon kívánatos kategóriába tartozna. Fontos még megjegyezni, hogy mindig csak adott pillanatot tudunk értékelni. A környezeti feltételek vagy akár csak a lelkiállapotunk is változhat egyik pillanatról a másikra, amikor már máshogy nyilatkoznánk saját jóllétünkről. (Szombathelyi, 2012)

Munka jellegének változásai

Az elmúlt évtizedekben jelentős változás történt a munka jellegében, amit HR menedzsment szempontból szintén kiemelt jelentőséggel kellett kezelni és azonnali válaszokat, reakciót igényelt a vállalat részéről. Számos olyan szervezet mondhatta magát szerencsésnek a világjárvány kezdetekor, amely már évek óta jól működő és bevált home office irányelvekkel rendelkezett. Hiszen home office-ra már régóta van igénye a munkavállalóknak és megfelelő rendszerek alkalmazásával, valamint azok biztonságos távoli elérésével hibátlanul tud működni. Gyakran találkozhatunk olyan munkakeresővel, aki kifejezetten ehhez a lehetőséghez köti jelentkezésének leadását. Ahogy az Infostarton (2021) is olvasható, napjainkra elvárássá vált a home office lehetősége és azoké az állásoké és munkahelyeké a jövő, akik hibrid munkavégzést biztosítanak. A munkavállalók kényelme érdekében és a munka-magánélet egyensúlyára való törekvés zászlaja alatt a flexibilis munkaidőre is megnövekedett az igény. Olyan feladatkörökben, ahol a határidő betartásán kívül nem

számít, mely napszakban vagy akár mely napon kerülnek elvégzésre a feladatok, valóban egy erős motivációs tényező lehet ennek a lehetőségnek a megléte. Csanak (2017) által bemutatott kutatások azt is bizonyítják, hogy a rugalmas munkaidő az alkalmazottak egészségére is pozitív hatással van. Ugyanígy teljes létjogosultsága van egyes feladatok automatizálásának is, amely egyszeri anyagi ráfordítással eredményezheti, hogy teher kerül le a munkavállalókról és energiáikat más területekre tudják csoportosítani. (Tereh, 2021)

Morgen (2014) szerint a munka jellegét, jelenét és jövőjét 5 fő trend alakítja. Ezek a trendek pedig a következők: új viselkedésformák, a technológia, új generációk, globalizáció és a mobilitás. A mai viselkedésformák legnagyobb alakító ereje a közösségi média, ami már a vállalatok életében is megjelenik. Nem feltétlenül a Facebook vagy Instagram felülete tartozik csak ide, hanem már kifejezetten cégeknek fejlesztett platformok is rendelkezésre állnak (például: Yammer, Chatter, Microsoft Teams, Slack). Ezek a webes felületek és applikációk támogatják a cégen belüli közösségek létrehozását, ahol minden érintett számára nyílt és átlátható módon folyik a kommunikáció. Itt kapcsolódik be a technológia témaköre, ami elősegíti ezen új segédeszközök térhódítását és megadja azt a szabadságot, hogy bárhol, bármikor dolgozhassanak a munkatársak. Kapcsolódási lehetőséget ad a világ másik tájain tartózkodó kollégákkal.

Következő pontként említendő az újabb generációk munkába való bekapcsolódása. Ennek révén új nézőpontok, friss elmék, modern ötletek és akár megváltozott igények és elvárások kerülnek a szervezet életébe. A karrierük elején járó foglalkoztatottak megtartására, tehetségük bevonására és a hozzájuk történő alkalmazkodásra újabb és újabb taktikák szükségesek a cégek részéről. Világszintű egységesedési törekvéseikre is aktív figyelmet fordítanak a modern gondolkodású szervezetek. Felvenni a tempót a globalizációval nemcsak az új tehetségek figyelmének felkeltése érdekében hatékony stratégia. A vállalat nagyratörő céljainak elérését és fejlődésüket is támogatja a világgal történő összekapcsolódás.

Végül, de nem utolsó sorban a mobilitás támogatottsága szerepel a listán. A technológia újdonságaival együttműködve teremthető meg az a rugalmas munkakörnyezet, amely mára sok ember által áhított. Rugalmas alatt nemcsak az eszköz és idő értendő, hanem a lokáció is, ami jelenthet másik irodát, várost vagy akár országot is. Az igazán progresszív vállalatok fokozatosan alkalmazkodnak ezekhez a változásokhoz, így felkészülten várják az újabb kihívásokat. (Tereh, 2021)

Szolgáltatóközpontok Magyarországon

A munka jellegének változásából tehát következik, hogy a munkáltatók is alkalmazkodni szeretnének az új igényeknek, miközben saját céljaik is megvalósulnak. Erre tökéletes példa a klasszikus megosztott szolgáltatói modell (Shared Service model), amit főként a megtakarítások érdekében hozták létre. A szolgáltatóközpont (angolul Shared Service Center, rövidítve SSC) egy vállalati egység, amely egy vállalat egy vagy több működési tevékenységét, részfolyamatát látja el. Az anyavállalat vagy adott esetben a leányvállalatok ezen munkafolyamatokat azért központosítják, hogy ne kelljen minden vállalati egységnél külön végezni őket. Annak érdekében, hogy minél több ügyfelet minél kevesebb erőforrás felhasználásával elégítsenek ki, a nagy volumenű és főként tranzakciós szolgáltatásokat szervezik ki ezekben a központokba. Eredetileg kizárólag a hatékonyságnövelésen volt a hangsúly, így a könnyedén szabványosítható, az ügyfelekkel csak minimális interakciót igénylő feladatokat sorolták ide. Emellett a siker 2 fő kulcsa a folyamatautomatizálás és a technológiai fejlesztések voltak. Napjainkra ezek a központok olyan stratégiai egységekké váltak, amelyek célja a szolgáltatásokban és működésben való kiválóság elérése. (Marciniak, 2012)

A mentálhigiéné

Az utóbbi időben egyre nagyobb hangsúly került arra, hogy ne csupán a fizikai és testi egészségünkre fókuszáljunk, hanem szellemi teljesítőképességünkkel, mentálhigiénéinkkel is foglalkozunk. A téma fontossága egyrészt kiterjed az egyén saját fejlődésének, elégedettségének és teljesítőképességének maximalizálására, másrészt esetünkben vállalati szempontból nézve ennek elősegítésére. Hiszen, ha egy munkavállaló jól érzi magát, az hatással lesz a hatékonyságára és teljesítményére is. A mentálhigiénéét viszont mesterségesen megteremteni vagy kikövetelni nem lehet sem a vállalat részéről, sem szakember vagy barátok által. Az egyén elhatározásán múlik, hogy mit tesz lelki egészsége érdekében és ennek sikeressége, eredményessége is tőle függ. (Barcsi et al., 2014)

Farkas (2013) az alábbiak szerint határozta meg, hogy melyek a legfőbb összetevői a lelki egészségnek:

- a minőségi környezet (természet közelségének érzete és a biztonság)
- az önértékelés (az érzés, hogy nem csak saját magunknak, hanem környezetünknek is értékesek vagyunk)
- az érzelmi intelligencia (ismerni és elfogadni az érzelmeinket)
- a társas kapcsolatok iránti igény (kapcsolatok kialakítása és megtartása)
- a küzdés (amivel problémáinkat tudjuk megoldani).

Az ember alapvető szükségletei közé tartozik a munka, a vele járó elfoglaltság, az önmegvalósítás, értékteremtés és kihívás iránti vágy. Lelkileg és testileg is kielégítő tevékenység a munkavállalás, amely esetek többségében a társas kapcsolati igényeket is kielégíti. Szorosan kapcsolódik ezen kívül az emberi erőforrás menedzsmenthez, hogy a mentálhigiénével egyéb, a munkahelyi életben felettébb szükséges képességek is összekapcsolhatók. Ide tartozik a társadalmi érzékenység, mások tisztelete, kommunikációs eszközök optimális használata és az egyént nem érintő társadalmi csoportok problémáinak megfelelő kezelése. Nagy munkabírású, munkájában kiváló, testileg semmilyen komoly egészségügyi problémával nem küzdő, fiatal munkavállalók gyakori megbetegedése mögött gyakran fennáll a munkahelyi stressz terhének következménye. Egészségkárossító hatása nem csak rövidtávon (táppénz) jelenthet költséget a vállalatnak, de hosszútávon (kiégés, felmondás, munkaképtelenné válás) egyaránt. (Juhász, 2012)

Munkahelyi stressz és stresszorok

Életünk alapvető részét képezi, hogy stresszes szituációkban találjuk magunkat vagy stresszt vált ki belőlünk egy történés, élethelyzet, probléma. Hétköznapi kihívásokra a testünk fel is van készítve, energiát biztosít ezen helyzetek legyőzésére. A stressz, mint állapot az alkalmazkodással és problémamegoldással köthető össze, a testünk pszichológiai, viselkedési, élettani reakciója. Két személy teljesen máshogy élhet meg egy „stresszes” szituációt, mivel teljesen szubjektív, hogy kiből milyen választ vált ki. A munkahelyi stressz eredete általában valamilyen változás, ami lehet például a munkakörrel vagy elvárással, új képességekkel, ismeretekkel vagy épphogy korlátozással kapcsolatos. Sokszor viszont személyes ellentétekből, eltérő véleményekből, látásmódokból adódik. A negatív érzelmi reakció pedig gyakran negatív testi válasszal párosul. Ami pedig HR menedzsment szempontból szintén nagyon fontos, hogy munkahelyi stressz csökkenti az elköteleződést és elégedetlenséget generál, ami a munkavégzésre és a légkörre is nagy kihatással lehet. A stressz nélküli munka ennek ellenére nem vezet automatikusan a jóllét magasabb szintjéhez. (Dajnoki et al., 2020)

Stresszoroknak nevezzük azokat a külső és belső tényezőket, amelyek kiváltják a stresszt. Szinte minden pozíció munkaköri leírása tartalmaz olyan pontot, ami magában foglalja annak a lehetőségét, hogy egy váratlan időbeli, helyzetbeli akár elvárásbeli tényező ellehetetlenítse a teljesítését. Juhász (2012) 5 részre bontotta a leggyakoribb stresszfaktorokat:

- Munkavégzéssel kapcsolatos stresszorok: mennyiségi/minőségi alulterhelés vagy túlterhelés, változások a technológiában, a munkaköri leírásban vagy feladatok jellegében
- Munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok: változások az irodában, használt eszközökben, felszerelésben
- Szervezetten belüli szereppel kapcsolatos stresszorok: szerepkonfliktus, személyes konfliktus, túl kevés vagy éppen sok felelősség, túl lassú/gyors karrierfejlődés, szervezeti légkör, vezetési stílus, alacsony fizetés, bizonytalanság
- Szervezetten kívüli stresszorok (amik kölcsönhatásban lehetnek a munkahelyi stresszorokkal): családi, anyagi, társadalmi problémák, költözés, közlekedés és ingázás, életkörülmények
- Speciális rétegek stresszorai: kisebbségek, nők, fogyatékkal élők, vezető-beosztott és fizikai-szellemi dolgozók ellentétei, vallási/politikai/nemi beállítottságról eltérő vélekedés

A Microsoft Teams

Napjainkban rendkívüli mértékben elterjedt a Microsoft Teams használata a Szolgáltatóközpontok körében. Egyszerű használata és felhasználóbarát felülete mellett szinte minden olyan kommunikációs eszközt tartalmaz, ami egy SSC-ben dolgozó alkalmazott munkaköréhez szükséges lehet. Számptalan egyéb lehetősége közül az írásbeli csevegés mondható a Microsoft Teams elsődleges funkciójának. Nem okoznak akadályt az információáramlásnak és visszakeresésnek sem az időzónák, sem a távolság, de még csak az sem, ha szabadságra megy egy csapattárs. Beállításoktól függően akár hónapokra visszamenőleg is tárolja minden küldött és fogadott üzenetünket a rendszer, így nem okoz gondot, ha egy kollégánk nem tudta az érkezés pillanatában elolvasni az üzenetet. Hívások tekintetében szintén rendkívül felkészült az alkalmazás. Személyek közötti és csoportokon belüli, hang- és videóhívások alternatívái közül választhat a felhasználó, amit még a hívás közben is folyamatosan változtathat.

Említésre kerültek már a csoportok is, amiket pontosan úgy lehet elképzelni, mint egy nagyobb asztalt az irodában, ahol minden tag elfér. Az úgynevezett csatornákon keresztül a csoportokat is kényelmesen lehet megszerezni és a file-okat is elegendő azokkal megosztanunk, akiknek releváns a tartalma. Szintén az együttműködést támogatja, hogy a file-okon egyidőben lehetséges dolgozni, azokat egyszerre lehet szerkeszteni több számítógépről. A naptár funkció segítségével könnyedén számontarthatjuk az értekezleteinket, a résztvevőkről készült riportoktól egészen a hívásról készült felvétel lehetőségéig minden a felhasználók közötti információáramlást segíti. Nem beszélve arról, hogy a Microsoft levelezőprogramjával, az Outlookkal is szinkronizáltan működik. (Microsoft, 2021)

Célkitűzések és módszertan

Tanulmányom középpontjában a munkavállalók jólléte és mentálhigiéniája, stresszt kiváltó tényezők, munkakörnyezet, otthoni munkavégzés álltak és ezek kapcsolatát vizsgáltam a Microsoft Teams üzleti kommunikációs alkalmazással.

Dolgozatom célja, hogy választ találjak az alábbi kutatási kérdéseimre:

- Milyen a Microsoft Teams megítélése és hasznossága a felhasználók nézőpontjából?

- Melyek azok a Microsoft Teams-hez kapcsolható tényezők, amelyek a legtöbb stresszt okozzák az alkalmazás felhasználóinak?
- Hogyan állítanák sorrendbe a Microsoft felhasználói ezeket a tényezőket az okozott stressz gyakorisága szerint?
- Milyen összefüggések és különbségek találhatóak a legnagyobb stresszt és leggyakrabban stresszt okozó faktorok között?

Miután leszögeztem a kutatási kérdéseimet és áttanulmányoztam a releváns szakirodalmat szekunder kutatásom során, meg tudtam fogalmazni a hipotéziseimet is. A témakör alapos és átfogó ismeretében állítottam össze azt a 3 felvetést, amelyekre a primer adatgyűjtésem eredményeinek vizsgálatával kaptam választ. A teljes dolgozat kutatási részeit összevetve találtam olyan bizonyítékokat, amelyek igazolták vagy megcáfolták az előzetes elképzeléseimet, amelyek az alábbiakban olvashatók:

H1: Kisebb stresszt okoznak a Microsoft Teams-zel kapcsolatos faktorok azoknak, akik minden nap otthonról dolgoztak az utóbbi 1 évben, mint azoknak, akik kevesebbet.

H2: Akiknek legalább kis mértékben megkönnyíti a Microsoft Teams a munkájukat, azok pozitívabban értékelik a funkciók hasznosságát.

H3: Nincs átfedés a 3 legnagyobb stresszt és a 3 leggyakrabban stresszt okozó tényező között.

Primer kutatásomon belül az online kérdőív eszközt választottam az adatok begyűjtésére. A válaszadók tehát kizárólag virtuálisan, a Google Forms felmérésadminisztrációs szoftver felületén oszthatták meg a Microsoft Teams-zel kapcsolatos nézőpontjukat és véleményüket. Valamennyi kitöltőről elmondható, hogy magyarországi lakos, jelenleg Szolgáltatóközpontban dolgozik, tehát egyben aktív munkavállaló és használja munkája során a Microsoft Teams üzleti kommunikációs alkalmazást.

Eredmények

Előzetesen, a szekunder adatok alapos tanulmányozását követően 3 hipotézist fogalmaztam meg, amelyek közül 2 hamisnak bizonyult, 1 pedig beigazolódott. A bizonyítások előtt megvizsgáltam a Microsoft Teams főbb használati területeit és funkcióit annak céljából, hogy megalapozzák a kutatás további részének mélyebb értelmezését. A legfőbb felhasználási célok tekintetében egyértelmű eredmény született, mivel a válaszadók döntő többsége a kapcsolattartást és az értekezleteket, videókonferenciákat jelölte meg. Ezután vettem össze a funkciók hasznosságának megítélését, amely sorrendjének élén az írásbeli csevegés, szóbeli értekezlet, videókonferencia és a levelezőrendszerrel összekötött naptár álltak. Ezen eredmények birtokában nyert értelmet a 3 felvetésem elemzése.

Elsőként a következő elméletet vettem vizsgálat alá: **Kisebb stresszt okoznak a Microsoft Teams-zel kapcsolatos faktorok azoknak, akik minden nap otthonról dolgoztak az utóbbi 1 évben, mint azoknak, akik kevesebbet.** Úgy gondoltam, a megszokás hatására kisebb mértékű stresszt élnek meg, akik a távmunkából többet találkoznak a faktorokkal és Kardos et al. (2020) tanulmánya alapján is az otthonról dolgozók nyilatkoztak nagyobb számban pozitívabban lelki egyensúlyukról. A kutatásomban viszont ez máshogy mutatkozott meg. A minden nap otthonról dolgozók és az irodában legalább 1 napot eltöltők csoportjai 2,3 és 2,68 pontot adtak átlagosan az érzékelt stressz mértékére. Mivel az 1-es jelentette a magas stresszt, így az az eredmény született, hogy az első hipotézis hamis és valójában azok élnek meg kisebb mértékű stresszt, akik az irodából és otthonról is dolgoztak. Ez alátámasztja a SSC-k többségének azt a döntését, hogy a világjárvány visszahúzódája után is a hibrid munkarendet támogatják és nem a teljes home officet. A tényezők pontszámainak vizsgálatával és figyelembevételével pedig olyan intézkedéseket vihetnek

véghez a szervezetek, amelyek stresszcsoökkentő hatással bírhatnak a munkavállalókra. Ezt kifejezetten úgy javasolnám, hogy egyesével is nézzék meg a faktorokra adott pontszámokat és a vállalati kultúrába építhető elemekre helyezték a hangsúlyt.

A második feltételes állításom a következőképp hangzott: **Akiknek legalább kis mértékben megkönnyíti a Microsoft Teams a munkájukat, azok pozitívabban értékelik a funkciók hasznosságát.** Ismét két részre osztottam a vizsgált sokaságot, ezalkalommal azokra, akiknek legalább kis mértékben megkönnyíti az alkalmazás a munkájukat és azokra, akiknek kevésbé. A csoportok meglehetősen hasonló értékeket adtak a stresszorok hasznosságára. Végezetül 0,0011 átlagpontnyi eltéréssel pont, hogy a könnyítést nem tapasztalók köre vallott kisebb mértékű stresszt. Ez pedig megcáfolta a hipotézisem. A két szegmens által adott értékek számtani közepe ráadásul olyannyira közelít egymáshoz, hogy a munka megkönnyítésének mértékéről nem is mondható ki, hogy befolyásolná a funkciók hasznosságának megítélését. Első kutatási kérdésemet („Milyen a Microsoft Teams megítélése és hasznossága a felhasználók nézőpontjából?”) a kérdőívem ugyan azon 2 kérdésre kapott válaszokkal elemeztem, mint ezt a témakört. Hasznosság tekintetében az írásbeli csevegés, szóbeli értekezlet és videókonferencia kerültek az élre és erős fölényrel ítélték meg pozitívan az alkalmazás felhasználóbarátságát, valamint a munkájuk megkönnyítéséhez való hozzájárulását. Spelman (2020) és a Microsoft (2021) megfogalmazása mindenképp helytálló a munka megkönnyítéséről, de az általam feltételezett kölcsönhatással nem volt összefüggésben. Érdeemes lenne a tényezők hasznosságát egyéb kérdéskörökkel is összevetni, hátha kimutatható lenne olyan összefüggés, amelyet a vállalatok felhasználhatnának a funkciók további kiaknázásának érdekében.

Harmadik felvetésem tekintetében, miszerint: **Nincs átfedés a 3 legnagyobb stresszt és a 3 leggyakrabban stresszt okozó tényező között**, a tényezők **sorrendjére** voltam igazán kíváncsi. Ehhez külön-külön táblázatba szedtem és egymást mellé helyeztem a legnagyobb és leggyakoribb stresszt kiváltó faktorokat, ahogy az 1. táblázatban látható. Így nem csak arra világítottam rá eredményeimmel, hogy az első 3 stresszor valóban teljesen eltérő volt a két lista esetében, hanem kimutattam, hogy hol helyezkedik el a 3-3 legmagasabb szavazatszámot kapott tényező a másik táblázatban is. Második kutatási kérdéseimre („Melyek azok a Microsoft Teams-hez kapcsolható tényezők, amelyek a legtöbb stresszt okozzák az alkalmazás felhasználóinak?”) is ezzel a vizsgálattal kaptam választ.

1. TÁBLÁZAT: A LEGNAGYOBB ÉS GYAKRABBAN STRESSZT OKOZÓ TÉNYEZŐK SORRENDJEI

Legnagyobb stresszt okozó tényezők		Leggyakrabban stresszt okozó tényezők	
Váratlanul hívja fel a felettese	56	Meghallja, hogy üzenete érkezett	48
Váratlanul megkérlik, hogy kapcsolja be a kameráját	44	Meglátja, hogy privát üzenetben keresik	35
Probléma lép fel miközben prezentál	36	Értesítést kap	29
Váratlanul konferenciahívásba hívják	28	Váratlanul hívja fel egy kolléga	28
Megemlíti egy üzenetben vagy posztban	26	Megemlíti egy üzenetben vagy posztban	26
Váratlanul hívja fel egy kolléga	24	Feladathoz rendelik	20
Meghallja, hogy üzenete érkezett	17	Be kell kapcsolnia a kameráját, de előre értesítették	16
Feladathoz rendelik	17	Váratlanul hívja fel a felettese	15
Probléma lép fel videóhívás közben	14	Váratlanul konferenciahívásba hívják	15
Be kell kapcsolnia a kameráját, de előre értesítették	12	Probléma lép fel videóhívás közben	15
Meglátja, hogy privát üzenetben keresik	11	Váratlanul megkérlik, hogy kapcsolja be a kameráját	13
Probléma lép fel hívás közben	7	Meglátja, hogy üzenete jött egy csoportbeszélgetésbe	12
Probléma lép fel üzenetváltás közben	5	Probléma lép fel hívás közben	12
Meglátja, hogy üzenete jött egy csoportbeszélgetésbe	2	Probléma lép fel miközben prezentál	11
Értesítést kap	1	Probléma lép fel üzenetváltás közben	5

Saját szerkesztés

A szolgáltatóközpontoknak egyrészt érdemes lehet odafigyelni arra, hogy a felettesek váratlan hívásait, a váratlan kamerabekapcsolásra való utasítást és a prezentációk közben felmerülő problémák megoldását szemügyre vegye, átgondolja és változást eszközöljön a stressz mértékének redukálására. Másrészt az üzenetek (kifejezetten privát üzenetek) és értesítések optimalizálása lenne érdemes részükről, mert ezek a faktorok hatnak leggyakrabban a munkavállalókra. Ez a sorrend pedig válaszul szolgál a harmadik kutatási kérdésemre („Hogyan állítanák sorrendbe a Microsoft felhasználói ezeket a tényezőket az okozott stressz gyakorisága szerint?”).

Szerencsére a gyakorisági sorrend élén nem azok a stresszorok álltak, amelyek a legnagyobb stresszt váltják ki, amely jó hírként szolgál a vállalatoknak. A két sorrend közötti egyetlen egyezés az 5. helyet érdemelt „Megemlítik egy üzenetben vagy posztban” esetében történt. Ez intő jelként szolgálhat a szektornak, hiszen nem csak magas stresszt vált ki, de ráadásul gyakran is fordul elő. Az említettek által kaptam választ a negyedik kutatási kérdésemre („Milyen összefüggések és különbségek találhatóak a legnagyobb stresszt és leggyakoribb stresszt okozó faktorok között?”). Dajnoki et al. (2020) tanulmánya a vizsgálatom által is igazolódott, a stresszt teljesen máshogy élik meg az egyének, eltérő eredményeket mutatnak a gyakoriság és nagyság vizsgálatakor. Ezáltal nehéz minden munkavállaló nézőpontját figyelembe vennie a vállalatoknak és igazodniuk az újabb és újabb intézkedésekből fakadó stresszhelyzetekhez. Javasolni azt tudnám a szervezeteknek, hogy kutatásom feldolgozásával vezessenek be a jelenlegitől eltérő kapcsolatteremtési alternatívákat is, amelyek a dolgozók szempontjából kellemesebb munkahelyi élményt eredményezhetnek.

Irodalomjegyzék:

- Barcsi T., Juhász É., Karamánné Pakai A., & Szabó J. (2014). *Munkahelyi lelki egészségvédelem – mentális egészség, stresszkezelés, változások elfogadásának segítése*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem.
- Csanak D. (2017. 03 07). *Rugalmas munkaidő: mit nyer vele a munkavállaló és mit a munkaadó?* Letöltés dátuma: 2021. 03, <https://blog.cvonline.hu/2017/karriertanacsok/rugalmas-munkaido-mit-nyer-vele-a-munkavallalo-es-mit-a-munkaado/12229>
- Dajnoki K., Kőmíves M. P., Szabados G., & Bácsné É. (2020). Factors influencing well-being at work. *Hadtudomány*, 190-192. DOI 10.17047/Hadtud.2020.30.E.183
- Deutsch S., Fejes E., Kun Á., & Medvés D. (2015). A jóllétet meghatározó tényezők vizsgálata egészségügyi dolgozók körében. *Alkalmazott pszichológia*, 15(2), 50-51. <https://doi.org/10.17627/alkpszich.2015.2.49>
- Farkas P. (2013). A mentálhigiéné jelentősége a humán erőforrás tervezésében. *Tudásmenedzsment*, 14, 60-67.
- Infostart. (2021. 10 16). Letöltés dátuma: 2022. 04, forrás: *Elvárás lett a home office lehetősége álláskeresésnél*: <https://infostart.hu/belfold/2021/10/16/elvaras-lett-a-home-office-lehetosege-allaskeresesnel>
- Juhász Á. (2002). *Munkahelyi stressz, munkahelyi egészségfejlesztés*. Budapest: Munka- és Szervezetpszichológiai Szakképzés.
- Kardos R., Matuszka B., Sallay V., & Martos T. (2020). Az otthoni munkavégzés kapcsolata a pszichológiai alapszükségletekkel és a munkahelyi motivációval. *Alkalmazott Pszichológia*, 20(1), 84-85. <http://doi.org/10.17627/ALKPSZICH.2020.1.83>
- Karoliny M. (2010). Emberi erőforrás menedzsment. In M. Karoliny, & J. Poór, *Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv* (5. kötet). Budapest: CompLex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomsgazdálkodó Kft.
- Marciniak, R. (2012). Center of Excellence as a next step for Shared Service Center. *Economy & Business, Science and Education Foundation*, (6), 231-238.
- Microsoft. (2021. 12 22). *A Microsoft Teams használatbavétele*. Letöltés dátuma: 2022. 03, <https://support.microsoft.com/hu-hu/office/a-microsoft-teams-használatbavétele-b98d533f-118e-4bae-bf44-3df2470c2b12>
- Morgen, J. (2014). *The Future of Work*. (1-20, Szerk.) Hoboken: John Wiley & Sons.
- Spelman, M. (2020. 10 12). Rethinking the Workplace. *Worldquant*, 3-5.

Szombathelyi C. (2012). A munkahelyi jóllét kutatásának előzményei és jelenlegi megközelítése - A stressztől a jóllétig. *Alkalmazott Pszichológia*, 38-40.

Tereh B. (2021). A munkahelyi elégedettségben rejlő különbségek az X és Y generáció között. Budapest: Budapesti Metropolitan Egyetem.

Wynne, R., De Broeck, V., Vandebroek, K., Leka, S., Houtman, I., McDaid, D., & Jain, A. (2014. 11 01). *Promoting mental health in the workplace: Guidance to implementing a comprehensive approach*. Letöltés dátuma: 2022. 04,

<https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwic9dqsuPX2AhUuPewKHVGaC1oQFnoECAwQAQ&url=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fsocial%2FBlobServlet%3FdocId%3D13879%26langId%3Den&usg=AOvVaw31PRKMWx6Fp5NxN647987g>

BENEDEK NIKOLETTA

TUDATOS SZERVEZETI KULTÚRA: KUTYABARÁT MUNKAHELYEK MAGYARORSZÁGON

A tanulmány témája a tudatos szervezeti kultúrával összefüggésben megjelenő magyarországi kutyabarát munkahelyek vizsgálata. Az írásmű a hazai foglalkoztatási szektorok, a profitorientált gazdasági ágazat, valamint az állami szféra (közigazgatás) területén törekszik mélyrehatóan megvizsgálni a magyarországi kutyabarát intézményeket, vállalkozásokat. Online kérdőívek, félig strukturált interjúk segítségével mértem fel a magyarországi kutyabarát munkahelyeket, kvalifikáltam az egyes kutyabarát vállalatok és intézmények esetén a szervezetek rövid- és hosszútávú tapasztalatait, vizsgáltam a felmerült problémákat, a jövőre vonatkozó elképzeléseket, továbbá a fejlesztésben rejlő lehetőségeket. Mint emberi erőforrás tanácsadó kulcsfontosságú szerepet tulajdonítok az aktív foglalkoztatottak motiválásának, és – első megközelítésben talán szokatlan módszerként – az írásom témájaként bemutatott, kutyabarát szervezetek kialakításának, amelyet a valóságban is hatékony munkateljesítményt ösztönző intézkedésnek, tudatos szervezeti értékteremtő lehetőségnek tartok.

Bevezetés

Napjainkban egyre több szervezet, munkahely, valamint intézmény szembesül azzal a ténnyel, hogy a jó teljesítményű munkavállaló hosszútávú megtartásához nem elegendő a vonzó, piaci munkabér biztosítása, mindeközben az emberi erőforrás tanácsadók gyakran tapasztalt jelenséggel találkozhatnak: a szakképzett, minőségi munkaerőhiánnyal. A vonzó piaci munkabér alkalmazása ezeken a területeken már nem bizonyul elegendőnek, a kiterjedt és szerteágazó elemek egységeiben megmutatkozó, impulzus alapú, a munkahelyi környezetre is irányuló fejlesztésekkel és törekvésekkel együtt oldható meg a munkavállalók megőrzése. Mindemelllett a dolgozók motivációs szintjét, együttműködési hajlandóságát, lojalitását jelentősen befolyásolhatja egy-egy megfelelően strukturált munkáltatói kezdeményezés. Minekután a munka és a magánélet határai egyre inkább eltűnnek látszanak, így teljes mértékben szükségszerűvé válik, hogy a munkáltatók és a munkavállalók éppúgy felismerjék a munka harmonikus helyét, a pozitív munkahelyi légkör hatásait, az egyes munkateljesítményt ösztönző lehetőségeket és azt az örömet, mely hozzájárul kiegyensúlyozott mindennapi életünkhöz. Meglátásom szerint ehhez nyújthat hatékony, bátorító segítséget a kutyabarát munkahelyek kialakítása az egyes hazai szervezeteknél.

Hosszú múltra tekint vissza a kutya és az ember kapcsolata, a két lény viszonya, kapcsolati rendszere igen összetettnek és bonyolultnak mondható. Bőséges mennyiségű, tudományos bizonyíték támasztja alá, hogy a kutya, mint az ember társállata jelentős hatással bír az ember fizikai és mentális egészségére. Az ember-kutya pozitív társas interakciói mindkét félben képes jelentősen aktivizálni a központi idegrendszert. A kutya simogatása nemcsak kellemes érzés, hanem képes növelni az oxitocin hormon mennyiségét, mely stresszcsökkenést, szorongásoldó hatást eredményez kutyának és gazdájának egyaránt. Az emberi szervezetben csökken a szívritmus, a vérnyomás,

valamint a vérben keringő stresszhormon, a kortizol szintje. (Miklósi, 2019, p. 155). Mindent összevetve a kutya irodai jelenléte jó hatással van a közérzetre, valamint minden kétséget kizáróan remek közösségformáló erővel bír. Szerencsére egyre több trendi kutyabarát munkahely és szervezet található már hazánkban és számuk folyamatosan, napról-napra szignifikánsan növekszik.

A szervezeti értékteremtés jelentősége: a harmonikus szervezeti kultúrában rejlő lehetőségek

„A kultúra megeszi a stratégiát reggelire, és amikor ezt tényleg megérted, akkor leszel képes sikerre vezetni egy szervezetet.” (Peter Ferdinand Drucker)

Manapság a szervezeti értékteremtés vitathatatlan eszközének tekinthető az innováció, mint tudásalapú tevékenység. Az innováció nemcsak abban nyilvánul meg, hogy új terméket, vagy új szolgáltatást hozunk létre. Az innováció minden olyan dolgot magában foglal, mely a korábitól eltérő, új megoldásnak számít, vagy újdonságot eredményez az érintettek számára, miközben azzal valódi hozzáadott értéket teremt. A hagyományos nézetek csupán néhány területre redukálták le az innováció fogalmát, ma már azonban számos definíciója és típusa létezik, reprezentálva azt, hogy a gazdálkodás mind szélesebb területén lehet új dolgokat megalkotni és innovatívan működni. (Varga, 2015, p. 182) A megfelelő szakmai kompetenciák és készségek megléte, a megújulás, az újszerű iránti igény, a motiváció, mint hajlandóság a cselekvésre, a pénz, mint értéktényező, a szervezeti vezetők által megteremtett szervezeti-, környezeti-, és alkotói légkör, mind-mind olyan fontos tényezők, melyek a sikeres, innovatívan módon működő tevékenység ellátásának, a szervezeti értékteremtés elengedhetetlen eszközei. (Fejes, 2015, p. 58)

A szervezeti értékteremtés, mint az emberi erőforrások körébe tartozó eszközök jelentősége felbecsülhetetlen értékű, főként, ha nem mint humán erőforrásként, hanem emberi lényként gondolunk embertársainkra, a szervezet munkatársaira. Az emberi hozzáállásnak nevezett tényező figyelmen kívül hagyása miatt fullad kudarcba sok-sok az innovatív szervezetfejlesztésre irányuló tevékenység, erőfeszítés, valamint kísérlet. (W. Chan & Mauborgne, 2018, p. 80-81)

W. Chan Kim és Renée Mauborgne szerzőpárosok, illetve Blanchard és Kotter munkássága során egyaránt kiemelten kezelik, hogy a sikeres vállalkozások csak és kizárólag úgy tudnak a változások és a fejlődés útjára lépni, amennyiben a legszélesebb értelemben képesek emberközpontúvá válni. Ebben leginkább kifejeződik az emberi munka felértékelődése, az ember, mint szervezeti érték középpontba történő állítása, és a munkavállalókra, munkatársakra egyre inkább úgy tekintenek, mint azon társakra, akik az új érték megalkotásához hatékonyan képesek hozzájárulni. (W. Chan & Mauborgne, 2008, p. 88) (Blanchard et al., 2010, pp. 53-93) Az ilyenfajta megközelítés egyre inkább ismertebb és közkeletű a magyarországi szervezetek esetén is.

Ha a szervezeti kultúra valóban képes arra, hogy az emberi kapcsolatokat kedvezően alakítsa, és ezáltal képessé válik fokozni a munkavállalók munkateljesítményét, akkor a szervezeti vezetésnek minden eszközzel azon kell dolgoznia, hogy minél kedvezőbb körülményeket alakítson ki a munkatársak számára. A szervezeti kultúra erősítésével és változásával javíthatóvá válik a kollektív munkavégzés, erősödhet az együttműködés, javulhat a kreativitás és a tudásmegosztás, erősödhet a cég problémamegoldó képessége, hatékonyabb lesz a belső és a külső kommunikáció, sikeresebb lesz a csapatmunka, erősödhet a közösséghez tartozás érzése és az elkötelezettség, végsőül pedig fokozódhat a tettvágy és a motiváció az egyéneknél.

Motiváció a szervezetekben a Herzberg modell alapján

Herzberg kutatási elméletének az a kiindulópontja, hogy vezetői szempontból rendkívül fontos tényező a munkavállalók magatartásának pontos megismerése, hiszen a viselkedésük befolyásolására így van leginkább lehetőségünk, ezáltal hozzájárulva az egyén és a szervezeti célok hatékony érvényesüléséhez. A munkavégzés során lelt öröm és belső motiváció a letéteményesei az úgynevezett „motivátor” tényezők. Ezen tényezők megléte az alkalmazottnál elégedettséget okoz, egységes „belső generátorként működik”, mely képes a szervezeti tagokat külső beavatkozás nélkül munkavégzésre sarkalni. Következtetésképp megállapítható, hogy a munkavállalói elégedetlenség kialakulásában igen fontos szerepet játszik a munkakörnyezet, mint szervezeti tényező. (Herzberg, 2003, pp. 23-28) Ezen a ponton kapcsolom össze az idilli és tudatos szervezeti kultúrával rendelkező szervezeteket, a munkavállalókat is produktívan befolyásoló, kutyabarát munkahelyek létrehozásának és működtetésének kiemelten fontos szerepével, hiszen a kiegyensúlyozott, boldog és megfelelően motivált egyén megingathatatlan sikertényezője a szervezetnek. A tudatos szervezeti kultúrát részletesen feltérképezve, a szervezeti elégedettség, a hatékonyság és a munkateljesítmény-ösztönzés eszközeiként tekintek a hazai kutyabarát munkahelyek kialakításának potenciáljára, mint tudatos szervezeti értékteremtő lehetőségre.

A kutatás fő kérdései, célkitűzések

Az irodai munkavégzés reformja, az emberközpontúság tényezőjének előtérbe kerülésével, valamint azzal a valós ténnyel számolva, hogy az emberi közösség számára a kutya, mint családtag dominál, együttesen járultak hozzá ahhoz a létrejövő igényhez, hogy kutya és gazdája minél több időt tudjon eltölteni egymás társaságában, akár a munkahelyen, akár munkaidőben is.

A kutatásom fő kérdése annak megismerésére irányul, hogy csakugyan egyre hangsúlyosabb szerepet kap a kutyabarát munkahelyek szerepe és jelentősége (a nemzetközi mellett) a magyarországi vállalati, intézményi és szervezeti kultúrában is. Feltételezésem, hogy az egyes foglalkoztatási szektorokban, a már korábban létrehozott és kialakított, jelenleg is működő kutyabarát munkahelyek beváltották a hozzájuk fűzött reményeket, eredményeket. Bár eseti jelleggel, a kutyabarát szervezetek esetében is előfordulnak kisebb-nagyobb összetűzések, felmerülnek nehézségek, végezetül, megfelelő menedzselési technika alkalmazásával ezek maximálisan feloldhatók. Végül, de nem utolsósorban valószínűsítem, hogy a már kialakított kutyabarát szervezetek sikeressége és eredményessége jellemzően összefüggésben áll a szervezetek által megalkotott kutyabarát szervezetekre vonatkozó szabályozók minőségével, a meghozott intézkedésekkel. Meglátásom szerint az állami és a versenyszféra egyaránt, a szervezet sajátosságainak figyelembevételével alakítja ki a kutyabarát munkahely létesítéséhez szükséges szakmai és személyi elvárásokat, szabályzókat, melyek elengedhetetlen feltételei a hosszú távú, sikeres együttműködésnek és a jövőbeli fejlesztésekre irányuló kondícióknak.

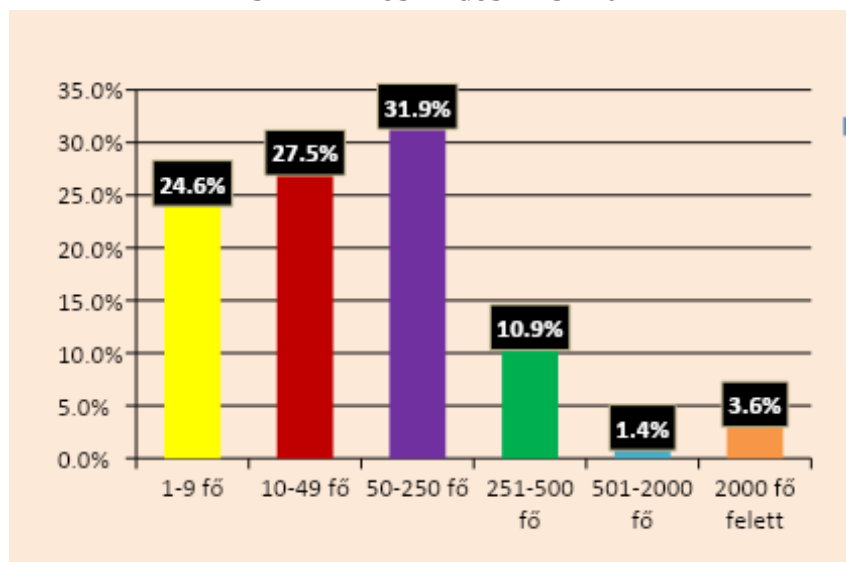
A kutatás módszertana

A szekunder kutatási eredmények áttanulmányozását követően primer kutatásként kvalitatív és kvantitatív kutatási módszereket egyaránt alkalmaztam. A számszerű adatok mögötti megállapítások figyelembevételéhez egy spontán szavazást indítottam hozzávetőleg 160 fő bevonásával a META-Facebook HR KLUB elnevezésű közösségi csoport tagjai között, valamint egy 31 kérdésből álló standard kérdőívcsomagot állítottam össze. A 138 darab kérdőív kitöltői - a felhívásomnak eleget téve - minden esetben kizárólagosan hazai kutyabarát szervezeteknél foglalkoztatott munkavállalók, a szervezetek munkáltatói vagy tulajdonosai közül kerültek ki. A mélyrehatóbb, átfogóbb felismeréseket is előmozdító vizsgálatomhoz hat fő interjúalany járult hozzá releváns

válaszaival (szakmai, elméleti és gyakorlati tapasztalatok birtokában) egy-egy félig strukturált, online interjú keretében.

A kutatás kiemelt eredményei

1. ÁBRA: A KUTYABARÁT MUNKAHELYEN FOGLALKOZTATOTTAK LÉTSZÁM SZERINTI SZÁZALÉKOS MEGOSZLÁSA 2021-BEN



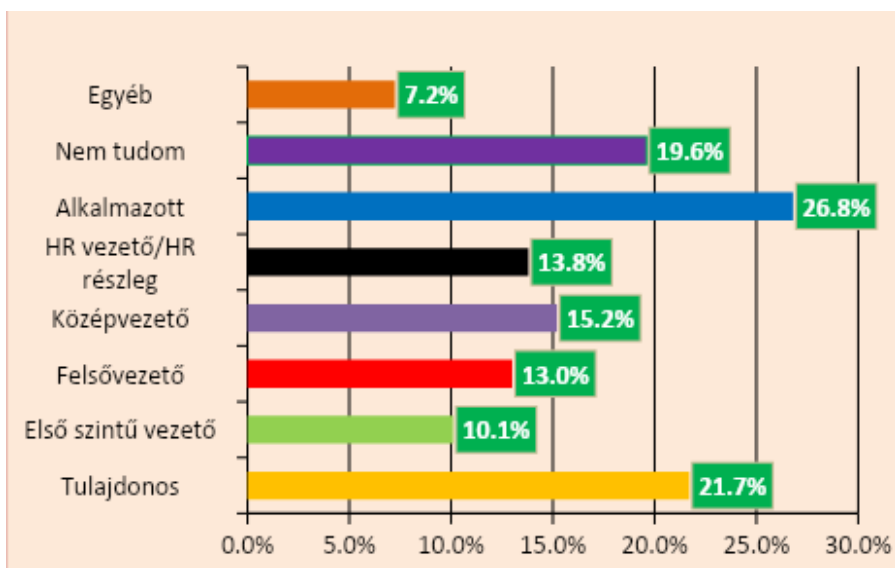
Forrás: Saját szerkesztés

A kérdőíves kutatásom részletes kiértékelése során megállapítottam, hogy a kimondottan hazai kutyabarát szervezeteknél foglalkoztatott válaszadók több mint 80 százaléka kis- és középvállalkozásoknál tevékenykedik és mintegy 65 százalékuk alkalmazotti jogviszonyban látja el napi teendőit. A kutatási mintám bázisaként fontosnak tartottam azt is megvizsgálni, hogy az egyes hazai kutyabarát szervezetek mikor köteleződtek el a kutyabarátság mellett. A megkérdezett szervezetek 35 százalékos arányban szerencsére már több mint öt esztendeje minősített kutyabarát munkahelyek, vagyis releváns tapasztalatokkal rendelkeznek. A működési területek vizsgálata során nyilvánvalóvá vált, hogy a kreativitást igénylő, modern, innovatív szervezetek jellemzője a kutyabarátság, vagyis elsősorban az informatikai, a reklám-és marketing, valamint a kommunikációs és kereskedelmi cégek egyéni sajátossága.

A kutatási vizsgálat során feltérképezésre került az is, hogy a szervezeti működés kapcsán mely pozíció látja el a kutyabarátsággal összefüggésben felmerülő feladatok menedzselését, illetve azok koordinálását. E kérdésre adott válaszok alapján leszögezhető, hogy elsősorban felülről jövő kezdeményezésről beszélhetünk. Egy újabb, következő kutatás részeként mérlegelendővé válhat annak a faktumnak a vizsgálata is, hogy vajon külső vagy belső indíttatásra, szükségszerűségeire kezdődött meg a szervezési folyamat az egyes kutyabarát munkahelyek esetében.

Emberi erőforrás tanácsadóként irányadónak tartottam vizsgálat tárgyá alá vonni a HR, valamint a HR részleg szerepét is a kutyabaráttá tétel, valamint a kutyabarát szervezeti-munkahelyi feladatok ellátása során. A 2. ábra tanulmányozása közben is jól analizálható a HR eme kérdéskörben alkotott jelentős funkciója és felelőssége, hiszen a feladatmenedzsment és koordináció tekintetében megközelíti a mintegy tizenöt százalékos értéket. Szintén megfigyelhető perspektíva a kapott értékek mentén, hogy az alkalmazottak sokkal inkább kerülnek bevonásra a szervezeti feladatok menedzselése, koordinálása kapcsán.

2. ÁBRA: A KUTYABARÁT SZERVEZETI FELADATOK MENEDZSELÉSÉT, KOORDINÁLÁSÁT VÉGZŐ SZEMÉLYEK SZÁZALÉKOS ÖSSZETÉTELE



Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadók 95,6 százaléka szerint a kutya irodai jelenléte pozitív hatással bír a beosztottakra, míg 92,7 százalékuk szerint a kutyák a munkahelyi környezetben növelik a szervezeti együttműködést. A kitöltők 89,8 százalékos arányban gondolják úgy, hogy a kutya az adott szervezetnél remek marketingeszköz lehet. A negatív tartamú állításaim vizsgálata során a kérdőívet kitöltők 66,6 százaléka szerint a kutyák az irodai környezetben egyáltalán nem zavarják a kiegyenlített munkavégzést, sőt a megkérdezettek 81,5 százaléka szerint négy lábúink semmi esetre sem befolyásolják a biztonságos, minőségi munkatevékenységet. A válaszadók válaszai alapján a kutya-barát szervezetek 39,1 százaléka rendelkezik saját, a szervezetükre szabott, egyéni kutya-barát etikettel és 97,8 százalékuk teljes mértékben elégedett a kutya-barát munkahelyük jelenlegi felépítésével. A kérdőívet kitöltők 26,1 százaléka szerint van olyan munkavállaló a közösségükben, akit valamilyen okból kifolyólag (pl.: allergia, félelem stb.) zavar a kutyák irodai jelenléte. Szervezeti szinten, ezt a viszonylag magas értéket célszerű tüzetesebben is vizsgálat alá vetni, hiszen az irodai munkavégzés szempontjából elengedhetetlen, hogy a kutyás és a nem kutyás munkavállalók zökkenőmentesen tudjanak együtt dolgozni a hétköznapokban. A megkérdezettek közül csak kilenc fő fogatosított fennálló munkahelyi problémát, nehézséget összefüggésbe hozva azt a kutyák irodai jelenlétével. A meghatározott bonyodalmak és összetűzések egyike sem terjedt ki a szervezet egészére és csak elenyésző mértékben (a kilenc főhöz viszonyított 2,9 százalék), vált egyszer s mindenkorra feloldhatatlan konfliktussá. A kutatásom fő teóriáját alkotó kérdésre vonatkozólag a válaszadók 74,6 százaléka szerint manapság a magyar vállalati szervezeti kultúrában a kutya-barát munkahelyek szerepe és jelentősége egyre inkább hangsúlyossá válik.

A félig strukturált, online interjúk részletes elemzését követően konstatáltam, hogy a kutya-barát szervezetek kialakítása folyamán a meglévő külső körülmények hatása elképesztően lényeges. Főként kedvező lehet például az a tény, ha a szervezetünk már eleve egy kutya-barát irodaházban funkcionál, hiszen egy ilyen, hatalmas méretű irodaház kutya-baráttá tétele komoly kihívást jelenthet a munkahely számára. A verseny- és az állami szférából egyaránt érkezett, valamint a gyakorlati tapasztalatokkal is felvértezett interjúalanyaim álláspontja szerint a legtöbb esetben, spontán módon alakul ki a kutya-barát politika az egyes szervezeteknél, így nincs különösebb tervezés vagy projektmenedzsment, nincsenek írott, csak íratlan szabályok: csakis jól nevelt, fegyelmezett kutyák léphetnek be az iroda ajtaján. A kutya gazdájának rendeltetése prominens, hiszen Ő az, aki fegyelmez, az Ő kötelessége az eb precíz felügyelete és egyaránt az Ővé az egyetemleges felelősség.

Éppen ezért a kompromisszumkészség, az egymásra történő folyamatos odafigyelés és a kölcsönös együttműködés elengedhetetlen szubjektív feltételeknek minősülnek, amennyiben egy kiugróan jól működő, prosperáló kutyabarát szervezetet szeretnénk létrehozni és működtetni. Elsősorban a kisméretű szervezetek esetében (maximum 50 fő erejéig) kontrollálható legjobban a kutyabarátság, míg multinacionális környezetben, nagyméretű szervezetek és hivatalok esetén már létfontosságú a szervezetre szabott, egyéni szabályzók, kutyabarát etikettek elkészítése, megléte, kiemelten az „open office-ok” figyelembevételével együtt (esetlegesen felmerülő hatékonyság, munkatempó csökkenés okán). A felvetődő problémák, konfliktusok és összetűzések szakszerű kezelése érdekében elemi tényező, hogy legyen egy praktikus, mindenki számára optimális mód vagy módszer a visszacsatolások teljes körű biztosítására, valamint soha, de soha ne feledkezzünk meg a szervezeten belüli nyílt és őszinte kommunikáció esszenciális horderejéről. Összességében kijelenthetem - az interjúalanyok együttes véleménye alapján -, hogy igazán menő lehet a kutya az irodai környezetben és egyáltalán nem ördögtől való beengedni a négylábúinkat a dolgos hétköznapijainkba.

A kiterjeszthetőség felvázolása személyes misszióm megvalósításával

Aktuális tanulmányom megírásával egy olyan gyakorlati megközelítésű kutatás szemléltetésére vállalkoztam, mely egy saját, sikeres projekt megvalósításán keresztül is kiválóan reprezentálja, hogy a kutyabarát politika szervezeti alkalmazása mellett tegyük le a voksunkat, hiszen napjainkra négylábú kedvenceink már diverz módon kapcsolódnak az emberi közösséghez. Személyes küldetésnyilatkozatom részeként, mélyrehatóan ismertetésre került, amint a jelenlegi munkahelyem, a Tokodaltárói Polgármesteri Hivatal - az együttműködő társadalmi szerepvállalásként a felelősségteljes kutyatartás jegyében - 2022. március 01. napjától hivatali kutyabarát munkahelylyé alakult.

De vajon mi szükséges egy kutyabarát szervezet kialakításához, sikeres működéséhez?

Meggyőződésem szerint kifejezetten fontos lenne, hogy már a kutyabarát szervezetek megszervezése és létrehozása előtt felmérjük, megismerjük a munkavállalói igényeket és azokat egy megvalósíthatósági tanulmány részeként, kellőképpen tanulmányozzuk. Kétséget kizáróan nem célszerű bevezetni kutyusainkat azon irodákba, ahol erre nincs dolgozói igény, vagy eleve berzenkednek tőle. Mihelyst megtörtént az elhatározás a vezetőség és munkavállalók részéről akkor kezdődhet meg a tervezés, majd a kivitelezés fázisa. Ahhoz, hogy egy munkahelyi környezet kutyabarát munkahellyé alakuljon bizonyos változók figyelembevétele elengedhetetlen fontosságú. Döntő tényező, hogy az adott szervezet milyen területen látja el mindennapi feladatait, hiszen például egy egészségügyi intézmény vagy egy gyógyszerárugyár nyilvánvalóan nem válhat kutyabarát munkahellyé. Az élelmiszeripar és vendéglátás területén működő vállalkozások számára pedig fontos betartani a hatályos előírásokat, jogszabályi feltételeket, amennyiben kutyabarát szervezetté válna egy munkahely. Így, ha az adott munkahely közegészségügyi, munkavédelmi és biztonságtechnikai és épületüzemeltetési szabályokat nem sért, akkor mindenféle törvényi minősítés vagy tanúsítvány beszerzése, vagyis jogi engedély nélkül válhat a munkahely kutyabarát szervezetté. *(Váratlan vakkantás a meeting közepén - avagy hogyan válj kutyabarát munkahellyé, 2018)*

Bár külön szabályzat létrehozása sem szükségeltetik, szakképzett humán szakemberként az a meglátásom, hogy mégiscsak érdemes a szervezet számára egy belső, saját használatra szánt, ki-mondottan az adott szervezetre vonatkozó, annak sajátosságait is figyelembe vevő szabályzatot vagy házirendet készíteni, egyfajta kutyabarát munkahelyi etikettet, hiszen bizonyos alapvető szabályok, normák betartása, betartatása alapvető fontosságú szereppel bír a zökkenőmentes, napi munkavégzés szempontjából. A házirend szabályainak részletes kidolgozása mellett ésszerű megoldás lehet a „no-dog” zónák kijelölése is az adott szervezetenél, hiszen nem szabad megfeledezni

a kevésbé kutyabarát munkavállalókról sem, illetve azokról az alkalmazottakról, akik valamilyen egészségügyi probléma miatt nem tartózkodhatnak a négylábúak közvetlen közelében (pl.: allergiás reakció a kutyaszőrre), illetve az éttermi és büfé részlegekre vonatkozólag érdemes higiéniai szempontokat is figyelembe venni. (Kiss, F., *Ki engedte be a kutyát?*, 2019) Gondolnunk kell azokra a munkavállalókra is, akik esetlegesen félnek a kutyáktól, hiszen nem valószínű, hogy egy eb jelenléte képes oldani félelmüket, mely csak további felesleges szorongás alapját képezheti a dolgozónál. (A kutyás cégek kultúra pozitív hatásai, 2019) Mindenképpen fokozott figyelmet kell fordítani az alaposabb higiéniai eljárásokra, a takarításra, a fertőtlenítésre (fokozott mértékű kutyaszőr, kutya nyál stb.), valamint olyan megfelelő bútorzat beszerzése is célszerű, mely kimondottan előnyös a kutyabarát irodában (pl.: könnyen tisztítható szőnyeg, egyszerűen lemosható bútorzat). Nem feledkezhetünk meg arról sem, hogy az iroda egyes pontjain kis tálakban, mindig friss ivóvizet szükségszerű biztosítani a négylábúaknak, valamint az átmozgató, gazdát-állatot egyaránt felfrissítő séta lehetőségét is meg kell teremteni a szervezeti környezetben. Ezt követően már csak a gyakorlati kivitelezés folyamatát szükséges megfelelően menedzselni. Ahogy a közismert közmondás is mondja: „*Gyakorlat teszi a mestert*”, vagyis jelen esetben szintén a gyakorlati impresszió lesz a legoptimálisabb alapja egy hasznavehető, fesztelen rendszer megalkotásának és kivitelezésének, ahol biztosítva van a gazdik, a kutyák és a nem kutyás munkavállalók összecsiszolása.

Láthatjuk, hogy szervezetünk kutyabaráttá tétele egyáltalán nem tűnik egy kimondottan démoni feladatnak. Igény szerint köteleződjünk el a kutyabarát politika elvei mellett, mely sokkal több örömteli pillanatot adhat, mint amennyi gyakorlati, anyagi, illetve felelősségteljes ráfordítást követel meg a valóságban.

Következtetések

Kutatásaim eredményeképpen megállapítható, hogy igenis mutatkozó igény van további hazai kutyabarát munkahelyek létesítésére, működtetésére. Saját, sikeres minta szemléltetésével úgyszintén bizonyítást nyert, hogy a kutyabarátság viszonylag egyszerű módon és könnyen szervezhető a magyarországi munkahelyeken. Akár egy kutyás próbanap levezénylése is kikristályosíthatja számunkra, hogy a szervezet tagjai mennyire elkötelezettek vagy sem a munkahelyi kutyabarátság ötlete mellett. A kutyabarát politika munkahelyen történő alkalmazásának kiindulópontja bizonyos szervezeti előfeltételek meglétéhez kötött, mint a nyitott és rugalmas szervezeti kultúra, a stratégiai szemléletű vezetés és az őszinte, nyílt szervezeti kommunikáció. A tudatos szervezeti kultúra keretében - a tudatosítás, a szervezeti értékteremtés jegyében - kiemelt szerepet kap a jó gyakorlatok vizsgálata, a megvalósítás egyes lépéseinek a konkrét meghatározása, a visszamérések permanens lekövetése, illetve a differens ajánlások megfogalmazása. Egy sikeres kutyabarát munkahelyi szervezet esetében a vezetői nyitottság-, a példamutatás- és az elhivatottság, valamint a vezetői következetesség, a kompromisszumkészség és a jó problémamegoldó készség elengedhetetlen jellemzők. Habár, a kialakításra kerülő kutyabarát szabályzók, házirendek és a kutyabarát etikett szerepe vitathatatlanul prominens, mégsem tekinthetjük sikertényezőknak, azok kimondottan csak a fenti paraméterek együttes teljesülése esetén realizálódhatnak.

Összegzés

A magyarországi kutyabarát munkahelyek kutatására irányuló tanulmányom során felállított fő teóriám, mely szerint a magyar vállalati és szervezeti kultúrában a kutyabarát munkahelyek szerepe, jelentősége egyre hangsúlyosabb rendeltetést kap - a kvantitatív és a kvalitatív kutatásaim közös eredményeképpen - beigazolódott. Feltételezésem, hogy az egyes foglalkoztatási szektorokban, a már korábban létrehozott és kialakított, jelenleg is működő kutyabarát munkahelyek beváltották a hozzájuk fűzött reményeket, eredményeket, szintén bizonyítást nyert. Előzetes

elképzelésem alapján, miszerint az állami és a versenyszféra egyaránt, a szervezet sajátosságainak figyelembevételével alakítja ki a kutyabarát munkahely létesítéséhez szükséges szakmai és személyi elvárásokat, szabályzókat, melyek elengedhetetlen feltételei a hosszú távú, sikeres együttműködésnek és a jövőbeli fejlesztésekre irányuló kondícióknak, csak részben nyertek igazolást. A primer kutatásaim is alátámasztották azt a tényt, hogy nem a megalkotott szabályzók számítanak az igazi sikerfaktornak, hanem a következtetéseimből fakadó tényezők kollektív szervezeti megvalósulásai. A kutyák irodai jelenlétéből fakadóan kisebb viták, konfliktusok, összetűzések nyilvánvalóan előfordulhatnak a szervezetekben, mégis egy jól megszervezett, nyitott és rugalmas munkahelyi környezetben, ahol alap a munkatársak kölcsönös együttműködése és tisztelete, ott sikeresen, problémák és nehézségek nélkül valósulhat meg a kutyabarát szervezeti kultúra.

Noha egyre gyakrabban fordul elő, hogy a népszerű cégek beengedik a négylábúakat az irodába, a cégeknek előzetesen mérlegelniük kellene, hogy a szervezeti kultúrájuk valóban készen áll-e az ebek fogadására. Egy rossz keretrendszerben meghatározott és nem megfelelően tudatosított szervezeti kultúrában megvalósított, a vélhetően jó ösztönző megoldás, jelentős mértékben üthet vissza és árthat a szervezetnek azáltal, hogy nagyobb nyomást illetve stresszt okoz a kutyatulajdonosokra, a munkavállalókra, illetve az ügyfelekre nézve. A kutyabarát politika csak akkor lesz komolyan hatékony a szervezetben, ha valóban a vállalat kultúrájával és légkörével együtt kerül alkalmazásra, nem pedig egy pusztán eszközként, a munkával való elégedettség és elkötelezettség növelésére, vagy a szervezet márkaépítésének javítására.

Kitartóan vallom azt és bízom abban, hogy a kutatási dokumentum kiterjedt publikálásával sikeresen járulhatok hozzá a hazai kutyabarát munkahelyek számának szignifikáns növekedéséhez, hatására pedig egyre több és több szervezet, munkahely és hivatali intézmény kötelezi el magát a kutyabarát politika, a felelős kutyatartás és a kutyabarátság elvei mellett.

Hajrá Tappancs-kedvelő Kollégák, szervezzünk egy seregnyi kutyabarát munkahelyet Magyarországon!

Irodalomjegyzék:

Blanchard, K., Blanchard, M., Finch, F., Galser, B., Miller, L., Stoner, J. & Zigarmi, P. (2010). *Vezetés magasabb szinten: Eredményesség emberközpontú szemlélettel*. (1. kiadás). HVG Könyvek Kiadó.

Fejes J. (2015). Innovációs kalandozások az elmélettől a stratégiáig. *Vezetéstudomány*, (6). 58. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2015.06.06>

Miklósi Á. (2019). *A kutya - Az első háziállat természetrajza*. Libri Kiadó.

Varga J. (2015). *Az értékteremtés lehetséges formái az innovációk innovációjának korszakában*. In Szerk. Csiszárík-Kocsir Á. Vállalkozásfejlesztés a XXI. században. V. Óbudai Egyetem. 179-202. http://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/12_VargaJanos.pdf

W. Chan, K. & Mauborgne, R. (2008). *Kék óceán stratégia - A verseny nélküli piaci tér*. Park Kiadó.

W. Chan, K. & Mauborgne, R. (2018). *Kék óceánváltás - Hatékony és magabiztos növekedés verseny nélkül*. HVG Könyvek Kiadó.

Egyéb források:

A kutyás cégek kultúra pozitív hatásai. (2019. január 21.).

HRBLOG.hu. <https://www.hrportal.hu/hrblog/hrdoktor/a-kutyas-cegek-kultura-pozitiv-hatasai-20190121.html>

A menedzsment atyjának életrajza. Vezetési elméletek Peter Druckertől. ({s.a.}). <https://dialogue-irk.ru/hu/non-cash/piter-druker-biografiya-otca-menedzhmenta-teorii-upravleniya/>

Herzberg, F. (2003. január). One More Time: How Do You Motivate Employees. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Kiss, F. (2019. augusztus 16.). Ki engedte be a kutyát? Avagy a boldog gazdi boldog céget eredményez. In ITBusiness. https://itbusiness.hu/technology/human/behaviour/munkaeropiac/Ki_engedte_be_a_kutyatAvagy_a_boldog_gazdi

Váratlan vakkantás a meeting közepén - avagy hogyan válj kutyabarát munkahellyé. (2018. május 10.). Connected Life - Telenor. <https://connectedlife.telenor.hu/varatlan-vakkantas-a-meeting-kozepen/>

HOFFMANN ANNA

A Z GENERÁCIÓ PÁLYAVÁLASZTÁSA

Egy többszemponútú, új szemléletű vizsgálat

Kutatásom fókuszja a Z generációs középiskolás és egyetemista fiatalok pályaválasztási irányultságára irányult. Munkámban ezen diákok tudatos pályaválasztását vizsgáltam önismeret, jövőkép, tájékozottság és támogatottság szempontok alapján, diák kérdőívek, oktatási intézményi és civil szervezeti interjúk segítségével. Felmérve az egyéni és intézményi motivációkat, eszközöket, módszereket. Azért hiánypótló ez az elemzés, mert bár a munkaerőpiacra lépő lévő Z generációról számos kutatás készült, ugyanakkor a jövőben munkába álló és pályaválasztást folytató középiskolás tanulókról alig rendelkezik ilyen adattal a magyar tudományos irodalom. A diákok saját szemszögükből tudatos és jó önismerettel rendelkezőnek tűnnek, ám a külső környezet (iskola, civil szervezetek) megítélése korántsem ennyire pozitív. Ezen érdekes anomália megoldására elsősorban oktatáspolitikai és intézményi (szemlélet)változásokra lenne szükség.

Bevezetés

A pályaválasztási úton elindulni nem lehet elég korán. Már óvodás és kisiskolás korban is alakulnak egyéni orientációk, érdeklődési területek. A pályaválasztási folyamatban a rendelkezésre álló információs források lehető legalaposabb kiaknázásával kerülhet az egyén közelebb a hozzá legalkalmasabb terület, pálya és karrier megválasztásához. Az, hogy ezen az úton az egyén milyen segítséget kap (ha kap), kulcsfontosságú. A mai információs társadalom alapját jelentő világhálón temérdek adat található, ám a megfelelő információ megtalálása és értelmezése kihívást jelenthet – csak úgy, mint a bőség zavara a szakmák, képzések kínálatában. Kutatásomban több aspektusból mértem a pályaválasztási területét, külön fókuszálva a Z generációs fiatalokra, akik még az iskolarendszer résztvevői, valamint az őket segítő iskolai és civil szervezeti oldalra.

Szakirodalmi kitekintés

A Z generáció pályaválasztását (legfőképp a középiskolásokét) bármilyen módon érintő kutatásokból magyar nyelvű szakmai anyagot csekély számban lehet fellelni. A legközelebb Suhajda Csilla (2018) tanulmánya áll, melyben a pályaválasztási több aspektusú közoktatási és társadalmi szerepét tanulmányozza, illetve az ezzel kapcsolatos informáltság és korszerű eszközhasználat megvalósulását is diák, tankönyvi és intézményi oldalról. Eszerint a diákoknak fontos az intézményi és pedagógus támogatás, ám a család a legjelentősebb információs és támogatási forrás (Suhajda, 2018). További pályaválasztási, jövő-orientációs és Z generációs kutatásokban szerepet kapott a nemek elkülönítése (Lukács, 2007; Murgo et. al., 2020, Faragó, 2017), a pszichológiai oldal bevonása – mint a szorongás, bizonytalanság (Lukács, 2007), stressz (Faragó, 2017); a család és a társadalmi státusz jelentős szerepe a pályaválasztásban (Lukács, 2007; Marton, 2020), ezen felül az önismeret alapvető jelentősége (Tókos, 2005); hagyományos és újkeletű karrier-trendek generációs összevetése (Gulyás & Turcsányi, 2017). Vámosi Katalin (2011) vizsgálatában egyetemista fiatalok pályaválasztáshoz való viszonyulását derítette fel egy budapesti felsőoktatási intézményben, melyben kitért például a kitolódó döntéshozásra, a jó választás kényszerére, a másokra

hagyatkozás intézményére, önismeret hiányára, identitás-krízisekre (Vámosi, 2011). Tanácsadás témában Acsai Irén (2007) a TF Diáktanácsadó munkáját tanulmányozta előnyeivel és hátrányai-
val, Kiss István (2007) pedig az Országos Felsőoktatási Információs Központ tanácsadói munkáját
elemezte (mely már napjainkban nem létező szerepkör) (Acsai, 2007; Kiss, 2007).

Anyag és módszer

Ahogy a szakirodalmi áttekintőben is tapasztalható, a Z generációt inkább alapvető sajátosságait
vagy már a munkaerőpiacon tevékenykedő fiatalok munkamorálját, preferenciáit tanulmányoz-
zák. A civil szektor vagy intézmények párhuzamos kutatása nem jellemző. Empirikus vizsgálato-
mat feltáró vizsgálatnak szántam. Módszereket tekintve vegyes módszertant alkalmaztam. A Z ge-
nerációs diák és hallgatói oldalt online kérdőíves felméréssel, az intézményi és segítői oldalt pedig
félíg strukturált interjúkkal tártam fel. Elemszámot tekintve a kérdőívre 165 válasz érkezett, in-
terjúkat pedig 8 személlyel készítettem.

A kérdőívben legfőbb célom a fiatalok pályaválasztási attitűdjének felmérése volt önismerettel,
tájékozottsággal, támogatással és jövővel kapcsolatban. A demográfiai kérdéseket leszámítva ösz-
szesen 18 kérdésre vártam választ a tanulóktól, ebből 14 kérdés volt kötelező. A kérdőív felépíté-
sét tekintve két fő részre osztható: önismereti (4 fokú Likert-skálás állítások) és pályaorientációs
kérdések (nyitott, félíg zárt és zárt kérdéseket is Likert-skálás és feleletválasztós opciókkal).

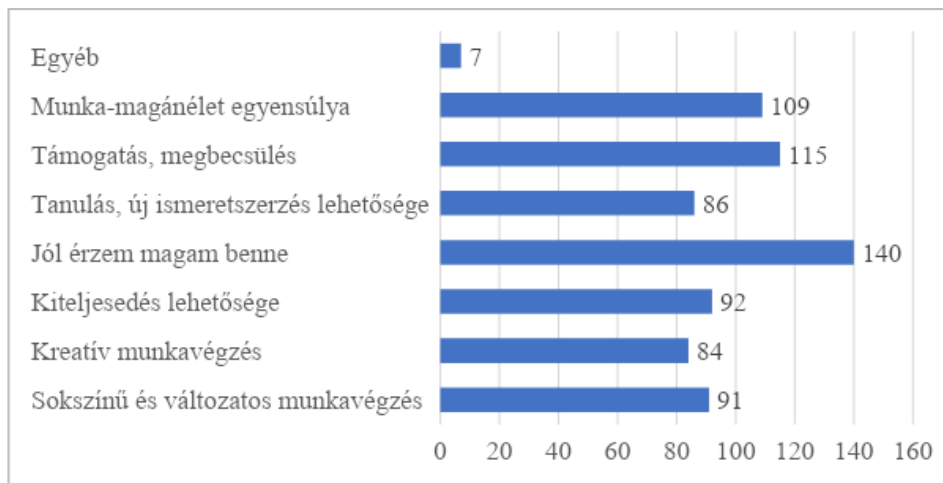
Az interjúkat külön strukturáltam a civil szervezetekre/szakértőkre (mely gyűjtőnévként szolgált
2 szervezet, 1 start-up és 1 pályaválasztási tanácsadó személyére), valamint a középfokú intéz-
ményekre (3 vidéki középfokú intézmény – ebből 1 iskolapszichológus, 1 Pest megyei iskola). Egy-
öntetűen félíg strukturált interjúkat terveztem. Az oktatási intézmények és szakértői interjúkér-
déseimet hasonló tematika mentén alakítottam, ahogy a kérdőívet is, a későbbi kedvezőbb össze-
hasonlítás jegyében.

Eredmények

A kérdőívből gyűjtött információk alapján egy pozitív kép rajzolódik ki a Z generációs fiatalokról.
Az önismereti blokkban a képességekkel és tájékozottsággal kapcsolatos állításokra érkezett vá-
laszok alapján hozzávetőlegesen tudatosok és jól informáltak a fiatalok. Ugyanakkor az oktatási
státusz alapú elkülönítés után megfigyelhető egy tendencia, miszerint egyetemisták kevésbé bi-
zonytalanok, célratörőbbek és jobban ismerik magukat. Véleményem szerint ennek oka, hogy ők
már túl vannak egy pályaválasztási döntésen. A középiskolásokat a szakmák alacsony minőségű
ismerete, képességeik és a célok hiányos megjelölése jellemzi. Meglátásom alapján a középiskolá-
sokban még ott van a pályaválasztási stressz, ami a jövővel és öntudattal kapcsolatos.

Vámosi Katalin (2011) szerint a helyesen választás kényszere lebeg a fiatalok felett. Az empirikus
felmérésben az egyik gimnázium iskolapszichológusa is megerősíti ezt a nézőpontot. Továbbá
észrevételezte, hogy a Covid-19 vírushelyzet is okolható ezekért a középiskolás negatívabb ered-
ményekért a kortárs közösség hiánya, valamint a digitalizáció miatt. A segítő szervezetekkel ké-
szült interjúk is megerősítik, miszerint a programjaikra jelentkezők tinédzserek közül sokan nin-
csenek megfelelőképp tisztában adottságaikkal. A jövőjükkel összefüggésben nagyobb arányban
egy megközelítőleg irányt tudnak megadni, ám sokrétű támogatásra szorulnak. Egy ideális, el-
képzeltek munkával kapcsolatos kérdés alapján egy tipikusnak ítélt Z generáció képe rajzolódik
ki a kérdőíves felmérésből (1. ábra).

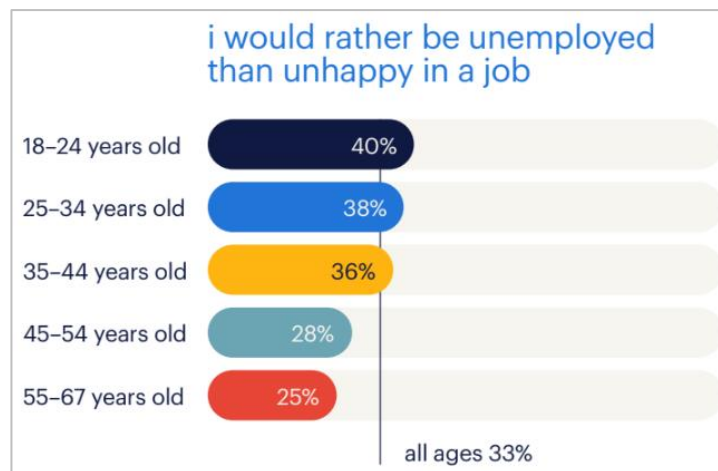
1. ÁBRA: ELKÉPZELT MUNKÁVAL KAPCSOLATOS MEGOSZTLÁS (N=165)



Forrás: saját szerkesztés

Érdekes, hogy a Randstad 2022-es Workmonitor kiadványában egy ehhez nagyon hasonló eredmény mutatkozott meg globális mértékben (2. ábra): a Z generáció képviselői vélik úgy a legfőként, hogy inkább munkanélküliek lennének, mintsem boldogtalanok a munkájukban (Randstad, 2022).

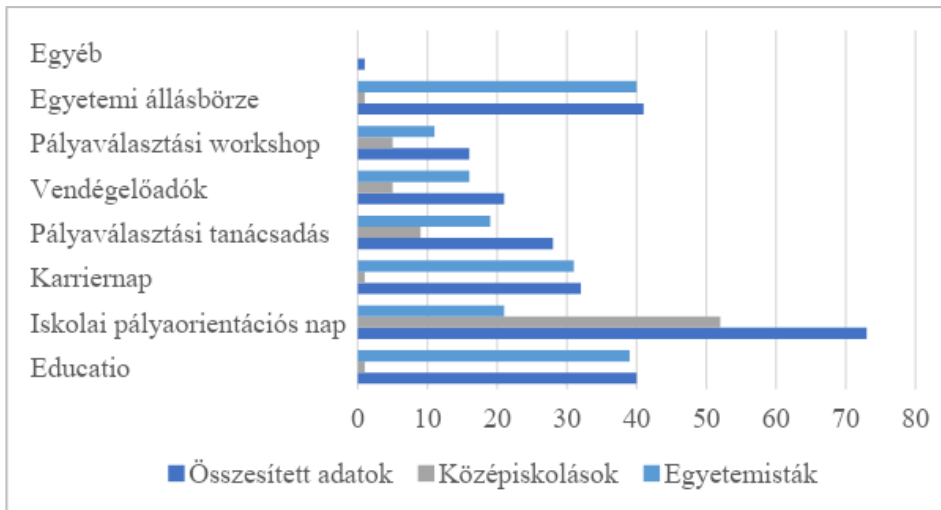
2. ÁBRA: GENERÁCIÓK ÉS A BOLDOGTALANSÁG-MUNKANÉLKÜLISÉG KAPCSOLATA



Forrás: Randstad (2022)

A kérdőíves kutatás eredményére alapozva a fiatalok 70%-a önállóan is informálódik a pályaválasztással összefüggésben. Ezen kívül az oktatási intézményben vagy által szervezett programok nyújtanak kapaszkodót, mely közül a pályaválasztási napok valamelyikét (középiskolai, egyetemi állásbörze, kariernap), az Educatio-t és a pályaválasztási tanácsadást jelölték a legnagyobb arányban (3. ábra a következő oldalon). Átlagosan egy 6-os skálán 4-es mértékben segítik ezek a lehetőségek a fiatalokat. További igényeiket is felmérésre kerültek, melyekre összefoglalóan a szakmák alaposabb ismeretére és több személyes tapasztalatszerzésre lenne szükségük. Az intézményeken kívüli pályaorientációs lehetőségek nem kimondottan széles körben elterjedt tájékoztató formák, ugyanis a diákok kevesebb, mint fele vett már részt valamilyen külsős programon.

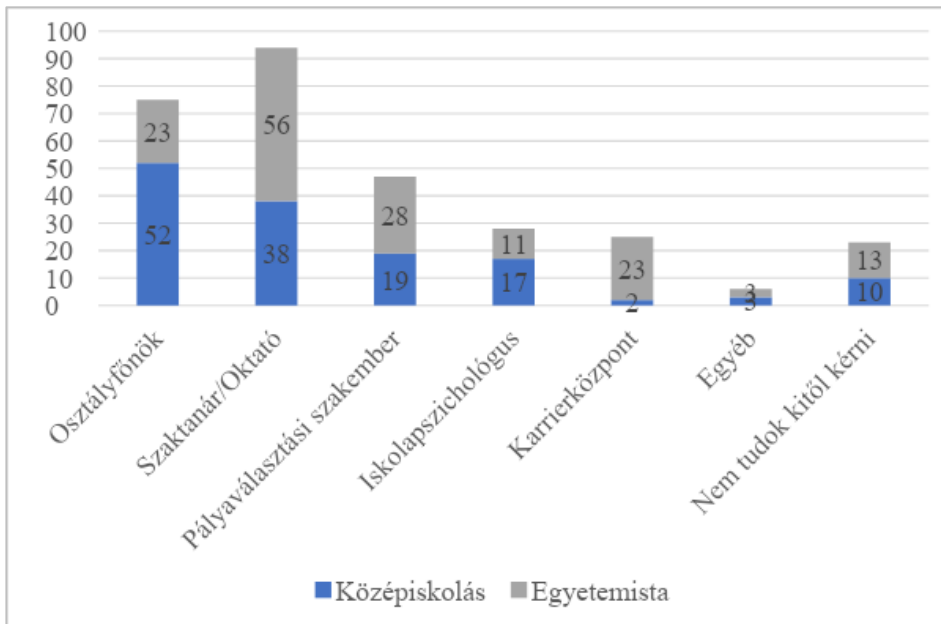
3. ÁBRA: ISKOLAI PÁLYAORIENTÁCIÓS PROGRAMOK OKTATÁSI STÁTUSZRA LEVETÍTVE (N=125)



Forrás: saját szerkesztés

A korábban ismertetett szakirodalmakkal (Suhajda, 2017; Marton, 2020; Lukács, 2007) egybecsengő eredményt hozott a kérdőíves kutatás: a család és kortárs környezet fontosabb a diák pályaválasztásában az oktatási intézménynél. A fiatalokat nagy átlagban mindkét szülő, testvér és egyéb rokonok is tudják segíteni. Ez alátámasztja az interjúk alatt a pályaválasztási tanácsadó meglátását, miszerint a pályaválasztás mindig családi döntés. A kortárs csoportok közül legtöbben barátok véleményére támaszkodhatnak, illetve idősebb ismerősökre. Néhány válaszadó valamely segítő szervezetet is megjelölte. Az intézményi oldal felől a tanulók osztályfőnök, egyéb oktatótól, pályaválasztási szakembertől vagy iskolapszichológustól kérhetnek legtöbb támogatást (4. ábra). A fentebb felsorolt kutatásokban ennek épp ellenkezője tapasztalható.

4. ÁBRA: ISKOLAI SEGÍTSÉG MÉRTÉKE OKTATÁSI STÁTUSSZAL KIEGÉSZÍTVE (N=165)



Forrás: saját szerkesztés

Az iskolai interjúk alapján mindegyik intézményben többet tudják valahogyan támogatni a fiatalokat a kötelező pályaválasztási napon és osztályfőnöki órán kívül (speciális Diákönkormányzat,

iskolapszichológus pályaválasztási fókusszal, pályaválasztási munkacsoport, sajátos tudományos rendezvények). Negatívum, hogy általánosan keveset tudnak a változó munkaerőpiaci körülményekhez adaptálódni, főképp időhiány miatt. Ilyen esetekre bíznának meg szakembert, de a fenntartók számos esetben megvétőzzák ezt. Az iskolai és segítő interjúk kapcsán többen is említették, hogy a diákok nagy mennyiségű információt gyűjtenek maguktól, ám az értelmezés és kontextusba helyezés kihívást jelent. Ezért különböző technikákat adnak át számukra, és megtanítják őket a hiteles keresés fortélyaira is, illetve tudatosan próbálják nevelni őket. A segítő a legkülönbözőbb programokkal támogatják a fiatalokat, valamint készségfejlesztéssel segítik önmaguk mélyebb megismerését egyéni és csoportos szinten is. Filozófiájuk, hogy a szakmai kapcsolatok megteremtése és a diákok személyes tapasztalatszerzése a kulcs a megfelelő döntés meghozatalához. Problémát jelent, hogy sokkal több diáknak lenne szüksége segítségre, ám az aktuális rendszerek és szemléletek miatt gyakran nem tud ez kellőképpen megvalósulni. Hasonlóan vélekedett Kiss (2007) is a rendszerek rugalmatlansága folytán.

Következtetések

A kutatásom alapján megállapítható, hogy a vizsgált fiatalok tudatos jövőtervezők és tájékozottak a 21. századi lehetőségekkel, ugyanakkor folyamatos segítségre szorulnak önmaguk helyes megismeréséhez és az információk megfelelő feldolgozásához. Ehhez a családtól, iskolától és külső szervezetektől is kaphatnak támogatást. A kérdőív alapján a külsős intézményi segítség megléte alacsony tendenciát mutat – amit fordított helyzetből az intézményi interjúk alatt is elhangzott –, ez pedig megerősíti a szakirodalmak állításait is (Marton, 2020; Suhajda, 2017). Ugyanakkor érdemes lenne a fenntartóknak is nyitni a segítő szervezetek felé, hiszen a többnyire belső erőből megvalósuló pályaeorientációt széles körben kiegészíthetnék ezek a szervezetek vagy már csak egy tanácsadó rendszeres foglalkoztatása. Ez természetesen szemléletváltást és néhány oktatáspolitikai változást vonzana magával, ám kiváltképp tehermentesítené a pedagógusokat és szakértőbb kezekbe kerülhetnének a fiatalok is. A téma és vizsgálat továbbfejlesztése a szülői oldal bevonásával, valamint diák interjúkkal egészülhetne ki, valamint a középfokú oktatási intézmények elkülönítése is érdekes adatokkal szolgálhatna. Ugyanígy a területi és regionális elkülönítés, hiszen a városi és vidéki pályaválasztási lehetőségek tárháza sok szempontban is eltérhet egymástól. Az interjúk során főleg középiskolai diákokkal foglalkozó alanyokkal beszélgettem, a kérdőív pedig idősebb korosztályra is kitér. Emiatt a levont következtetések csak részlegesen általánosíthatók egymásra. Reprezentatívabb eredményeket lehetne elérni, ha ugyanazon intézményekben történne a kérdőíves és interjú vizsgálat is. Úgy vélem, hogy jelen kutatásom jó alapot adhat a fentebb nevezett továbbfejlesztések megvalósításához.

Összefoglalás

Fontos leszögezni, hogy a pályaeorientáció nem ér véget az iskola befejeztével, mint ahogyan a legtöbb laikus ember gondolja, ámbár szerencsére egyre nagyobb teret hódítanak az életen át tartó tanulás eszméi. A köztudatban eljött az ideje, hogy átformálódjanak a pályaeorientációhoz kapcsolódó fogalmak és legfőképp hiedelmek (melyek többsége a segítségkérés kompromittáló mivoltára utalnak), ahogyan a kutatásban résztvevő pályaválasztási tanácsadó és Suhajda Csilla (2017) is fogalmazott. A korai pályaválasztás nagy döntés a fiatalok számára, hiszen meghatározó a jövőjükre nézve. A tudatosságra nevelés kulcsfontosságú, ehhez pedig ön- és pályaismeret szükséges, amit szülőktől, oktatási intézménytől és az internetről is megkaphatnak. Ám tapasztalatok alapján jól keresni és jól értelmezni az információkat sokkal nehezebb, és nem minden diák tudja abszolválni. Amire kevesen gondolnak, a tanácsadó felkeresése a folyamat során. Hazánkban nem széles körben elterjedt, ám ez fokozatosan pozitív irányba mozdul. A jövőre nézve egy igencsak innovatív

megoldást jelenthetne a fiatalok (már középiskolások) számára is elérhető karrier coaching intézménye, ezzel is még személyessé téve a pályaválasztást. A külsős pályaválasztást segítő szakemberek megléte jelenthet a diákok életében egyfajta fordulópontot a kezdetekben, ahogy a pályaválasztási szemléletváltás is. Ennél fogva válhat a pályaeorientáció egy érdekfeszítő és valóban személyiségformáló folyamattá, amiben az egyén igazán kiteljesedhet.

Irodalomjegyzék:

- Acsai, I. (2007). Elvárások és hatások a TF Diáktanácsadó munkájának tükrében. In Z. Puskás-Vajda (Szerk.), *Felsőoktatásban tanuló fiatalok problémái, útkeresése, pályafejlődése a 21. század kezdetén Magyarországon* (old.: 163-187.). Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.
- Gulyás, L., & Turcsányi, E. (2017). A hagyományos karrierutak és az "Y és Z generációk". (K. Kis, Szerk.) *Jelenkori gazdasági és társadalmi folyamatok*, 12.(1-2.), 221-227. <https://doi.org/10.14232/jtfgf.2017.1-2.221-227>
- Faragó, P. (2017). A stressz szerepe a magasan kvalifikált, Z generációs fiatalok körében. (L. Tőkéczi, Szerk.) *Valóság*, 60.(3.), 24-48.
- Kiss, I. (2007). A pályaeorientációs tanácsadás tapasztalatai a felsőoktatási rendszerbe készülő diákok számára. In Z. Puskás-Vajda (Szerk.), *Felsőoktatásban tanuló fiatalok problémái, útkeresése, pályafejlődése a 21. század kezdetén Magyarországon* (old.: 187-204.). Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.
- Kiss, I., & Papp, K. (2020). A jövő ápolója: a Z generáció munkaérték preferenciái. *Nővér*, 33(1), 28-34. Letöltés dátuma: 2022. 02. 16.
- Lukács, F. (2007). Egyetemisták és főiskolások pályaválasztási bizonytalansága és a pályakonzultáció. In P.-V. Zsuzsa (Szerk.), *Felsőoktatásban tanuló fiatalok problémái, útkeresése, pályafejlődése a 21. század kezdetén Magyarországon* (old.: 85-103). Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.
- Marton, Z. (2020). A szakképzésben tanulók jövőképe a család mint befolyásoló tényező szerepe. (A. Benedek, Szerk.) *Opus et Educatio*, 7.(1.), 99-106. <https://doi.org/10.3311/ope.369>
- Meretei, B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány*, 10-18. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.10.02>
- Murgo, C., Barros, L., & Sena, B. (2020). Vocational interests and professional choice self-efficacy of adolescents and youngsters. *Estudos de Psicologia*, 37(e190013). <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0275202037e190013>
- Randstad (2022). Workmonitor H1. Forrás: <https://www.randstad.hu/sajtokozlomenyek/randstad-hirek/randstad-workmonitor-kutatas-2022-h1-sajtokozlomenyek/>. Letöltés dátuma: 2022. 06. 22.
- Ruzsa, C. R. (2018). „Z” generáció fő jellemzői és a várható munkaerő-piaci kihívások. *Közép-Európai Közlemények*, 11.(3.), 149–157. Letöltés dátuma: 2022. 03. 12., forrás: <https://ojs.bibl.u-szeged.hu/index.php/vikekkek/article/view/31713>
- Suhajda, C. J. (2017). A pályaeorientációs tevékenység változása és megvalósulása a köznevelésben a rendszerváltástól napjainkig különös tekintettel az információs folyamatokra. *Doktori disszertáció*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem. Letöltés dátuma: 2022. 01. 14., forrás: <https://bit.ly/suhajda-csilla-judit>
- Tókos, K. (2005). A serdülőkorú önismeret az elméleti és empirikus kutatások tükrében – pedagógiai megközelítésben. (J. Kaposi, Szerk.) *Új Pedagógiai Szemle*, 55.(10.), 42-60. Letöltés dátuma: 2022. 03. 12., forrás: <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/a-serdulokori-onismeret-az-elméleti-es-empirikus-kutatasok-tukreben-pedagogiai>
- Vámosi, K. (2011). Az egyetemi hallgatók pályaválasztásának vizsgálata. In Z. Puskás-Vajda, & S. Lisznyai (szerk.), *Ifjúságkutatás és tanácsadás. A pszichológiai tanácsadás tudományos alapjai* (old.: 65-80.). Budapest: Felsőoktatási Tanácsadás Egyesület.

CSÓRÉ KIRA TÍCIA

A NŐK ÉS FÉRFIAK KÖZÖTTI EGYENLŐTLENSÉG A MUNKA VILÁGÁBAN

Női és férfi vezetők, a nemek motiválása és munkahelyi nehézségeik

A publikáció célja, hogy bemutassam kutatási eredményeimet egy igen aktuális és fontos témáról, a nemi diszkriminációról, ami a munka világában jelen van. Több kérdésre is kerestem a választ. Elsőként azt vizsgáltam, hogy milyen helyzetben vannak a női vezetők, az emberek melyik nemet látják szívesebben egy vállalat élén. A második nagy téma a motiválás köré épült, azaz miként lehet egy női és egy férfi munkavállalót ösztönözni. A harmadik témakör pedig a munkahelyi nehézségek elemzése volt, amin belül azt szerettem volna megtudni, hogy nőknek vagy férfiaknak kell szembenézni több akadállyal a munka világában, illetve, hogy kinek okoz nagyobb gondot a család és a munka közötti egyensúly megteremtése.

Bevezetés

A munkaerőpiacon megjelenő nemi diszkrimináció hosszú évek óta fennálló probléma, amire úgy gondolom a mai napig nem született megoldás. Habár napjainkra javulni látszik a nők helyzete, hiszen egyre több nő szerez felsőfokú végzettséget, egyre több nő kap bizalmat magasabb pozíció betöltésére, viszont még mindig több a férfi vezető, többet keresnek a férfiak és a nőkre hárul a terhek nagy része. Ezek saját kutatásomból derültek ki, amiket a későbbieknek részletesebben bemutatok. Mint nő, én is tapasztaltam már a megkülönböztetést, gyengének, alacsonyabb rendűnek titulálnak minket, férfi társainkkal szemben. A nők köztudottan a gyengébb nem. Ezt a gyengeséget pedig a munka világában is érzékeltetik velünk. Én is munkavállaló vagyok, így belélatok az üzleti világba. A különbségek megjelennek a legtöbb munkahelyen, mind a betöltött pozíciókban, mind a bérezésben.

Mielőtt a saját kutatásomat elkészítettem rengeteg szakirodalmat átolvastam a témáról, amikben kiderült, hogy van egyenlőtlenség a munkaerőpiacon. A férfiak és nők helyzete különbözik, más igényeik vannak, másként kell őket motiválni, különböző tényezők váltanak ki a két nemnél elégedettséget, illetve más nehézségekkel kell szembenézni nőknek és férfiaknak. Másként van megítélve a két fél, más elvárásokat támasztanak feléjük. Ezen információk tudatában kíváncsi voltam, hogy én személyesen milyen eredményre fogok jutni a kutatás végére.

Kutatás módszertana

Célom, a naprakész információk szerzése volt. Célcsoportom a hazai munkavállalók voltak. Kutatásomat elsősorban kérdőívre építettem, hiszen minél több emberhez szerettem volna eljuttatni a kérdéseimet. Ezt online készítettem el. Napjaink legnépszerűbb közösségi oldalait használtam a kérdőívem népszerűsítésében. Elsősorban a Facebookot és Instagramot. A válaszok elemzése során külön vettem górcső alá a férfiak és nők válaszait, amiket végül összegeztem. 162 fő töltötte ki a kérdőívet. Eredményeim nem mondhatók reprezentatívnak, viszont egy elég tartalmas és sokat mondó kutatást tudhatok magaménak. A beérkezett információk értékelésére leíró statisztikai módszert alkalmaztam, diagramok használatával pedig még szemléletesebbé tettem az

eredményeket. Annak érdekében, hogy mélyebben belemerüljek a témába, 5 kollégámmal interjút készítettem. Közülük 2 fő dolgozik vezető beosztásban a cégnél.

Eredmények bemutatása

Kutatási eredményeimet saját készítésű diagramokkal szeretném bemutatni, ezzel is jól szemléltetve a különbségeket a két nem között.

Mindenekelőtt a férfi és női vezetők arányára voltam kíváncsi. A megkérdezettek között majdnem kétszer annyi nő volt, mint férfi és még így is sokkal több férfi dolgozik vezető beosztásban, mint nő. 105 nőből mindösszesen 11 vezető. 57 férfiből pedig 17.

Véleményem szerint minél több ember válaszolná meg ezt a kérdést, a férfi vezetők aránya sokkal jobban növekedne, mint a nőké.

Hogy ennek mi az oka? Ez sajnos a kutatásomból nem derül ki, de személyes véleményem az, hogy a nőket kevésbé tartják megbízható munkaerőnek, ezért kevesebb bizalmat szavaznak nekik a magasabb pozíciók betöltése terén. A megbízhatatlanság főként a családalapításból következik, hiszen egy gyermek születése, felnevelése legtöbb esetben a nőt terheli. A nő megy el szülési szabadságra majd marad otthon évekig a kisgyermekkel. Mindez idő alatt a férfi ugyanúgy dolgozik, ahogy a családalapítás előtt. A nő pedig évekre kiesik a munkából, ami járhat akár tudás vagy tapasztalatvesztéssel is. Évekkel később pedig nehezebb visszarázódni a munkába.

Másik oknak említeném, hogy a férfiakban erősebben jelen van a hatalomra, rangra való vágy. Nők között is vannak, akik erős, befolyásos, hatalommal rendelkező nőkké szeretnének válni, azonban a férfiak körében gyakoribb, hogy minél magasabbra szeretnének törni. Éppen ezért a férfiak talán jobban küzdenek, hogy vezető pozíciót tölthessenek be.

Kutatásomból továbbá kiderült, hogy az emberek szívesebben dolgoznak férfi vezetővel. A női vezetőket sokkal lágyabb szívűnek, empátikusabbnak gondolják, míg a férfi vezetőket sokkal határozottabbnak, rátermettebbnek. Ebből következik, hogy egy férfi vezető a cég élén több bizalmat kelt, mint egy nő.

1. ÁBRA: FÉRFI ÉS NŐI VEZETŐK ARÁNYA

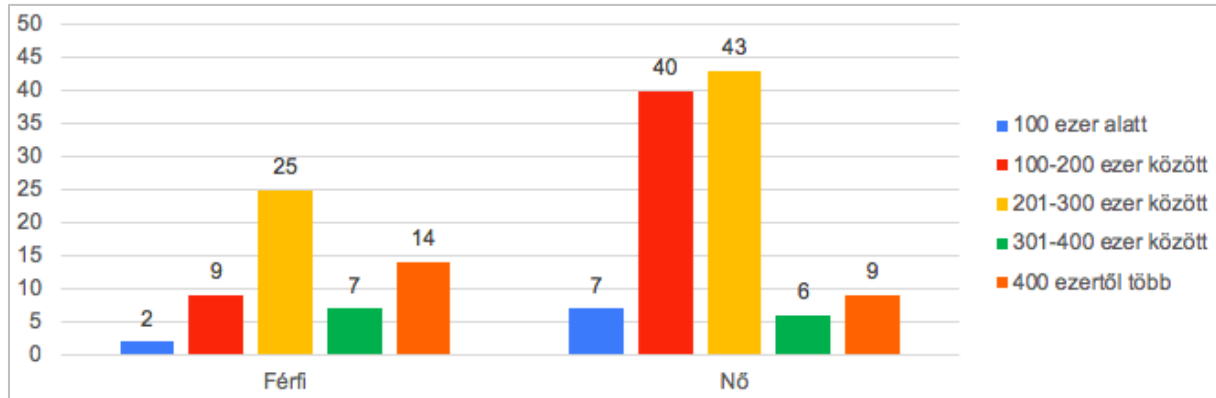


Forrás: Saját szerkesztés

A következő diagramon a férfiak és nők havi nettó fizetése látható. A férfiak többsége havi nettó 200-300 ezer forintot visz haza. Ez nők esetében ugyanígy alakult, tehát az emberek többsége nemtől függetlenül 200-300 ezer forintot kap kézhez havi szinten. A hatalmas különbség ezután következik. Férfiak esetében a havi nettó 400 ezer forint a leggyakoribb összeg, míg nők esetében a 100-200 közötti kategória. Továbbá látható, hogy a férfi válaszadók közül 100 ezer alatt keresnek a legkevesebben, a női válaszadók között pedig 300-400 ezer közötti bért visznek haza a

legkisebb számban. A megkérdezettek válaszaiból tehát kiderült, hogy nemcsak a magasabb pozíció betöltésében élveznek előnyt a férfiak, hanem a fizetésük is magasabb, mint a nőké. Erre egy személyes példa: férfi és nő ugyanazt a pozíciót tölti be, a nő már rendelkezik diplomával, míg a férfinak csak most van folyamatban. Ugyanazok a feladatok, ugyanazok az elvárások, mégis a férfi többet keres, mint a nő. Tudásban és tapasztalatban a nő tart előrébb, de mégis ő kapja az alacsonyabb fizetést.

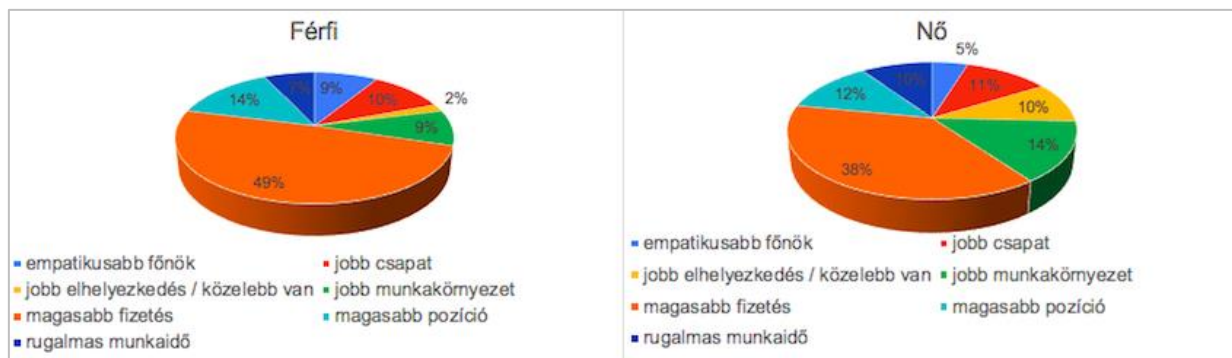
2. ÁBRA: FÉRFI ÉS NŐI MUNKAVÁLLALÓK HAVI NETTÓ FIZETÉSE



Forrás: Saját szerkesztés

Következő diagramom a motiválás témára épült. A kérdésem az volt, hogy mi miatt váltanának munkahelyet az emberek. Kíváncsi voltam, mivel lehet átcsábítani egy nőt és egy férfit egy másik munkahelyre. Mi az a tényező, ami miatt valaki feladja a jelenlegi munkáját. A férfiak első három legnyomósabb oka a munkahely váltásra a magasabb fizetés, magasabb pozíció és a jobb csapat. Nőknél az első három helyen a magasabb fizetés, jobb munkakörnyezet és a magasabb pozíció áll.

3. ÁBRA: FÉRFIAK ÉS NŐK MUNKAHELY VÁLTÁSÁNAK OKA



Forrás: Saját szerkesztés

Megállapítható tehát, hogy nemtől függetlenül az emberek többsége a fizetés növekedés reményében váltana munkahelyet. A pénz mellett viszont más fontos egy férfi munkavállalónak és más egy nőnek. Férfiak részéről nem számottevő tényező a munkahely elhelyezkedése és az otthontól való távolsága. Ez alapján elmondható, hogy a férfiak rugalmasabbak, mint a nők.

Következő diagramom is a motiválás témakörnél marad. Jelen esetben a kérdés arra irányult, hogy mivel kellene a felettesnek jutalmazni a kimagasló teljesítményt a munka során. Férfiak és nők válaszait megint külön elemeztem.

4. ÁBRA: FÉRFIAK ÉS NŐK MOTIVÁLÁSA

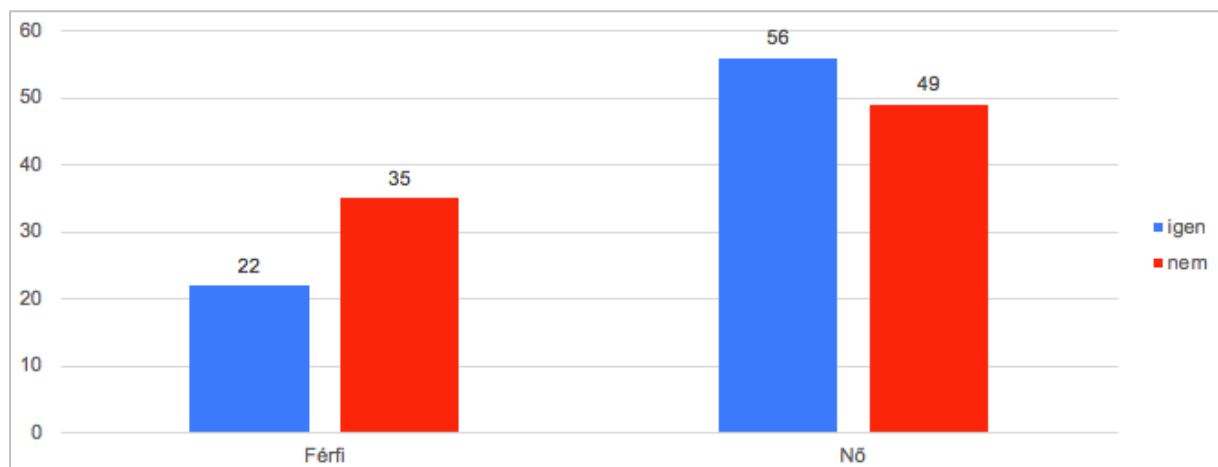


Forrás: Saját szerkesztés

A válaszadóknál első helyen ebben az esetben is a pénz állt. Tehát az megállapítható, hogy nőket és férfiakat egyaránt a pénzzel lehet leginkább motiválni, ösztönözni. Ez igazából nem is meglepő, hiszen mindannyian fizetésért dolgozunk. Az előző eredmény alapján, miszerint a férfiaknak fontosabb a hatalom, elvárt lett volna, ha ebben az esetben is az előléptetést preferálták volna, mint ösztönző tényező, de nem. A férfi válaszadók nagy része szabadságot, pihenőnapot szeretne kapni a munkája során tett erőfeszítésért. Nők esetében a pénz után az előléptetés áll. A válaszadók abban egyetértettek, hogy az utalványok és különféle ajándékok nem elegendek az erőfeszítések jutalmazásáért.

A motiválás után rá is térnék az utolsó nagy témára, a munkahelyi nehézségekre.

5. ÁBRA: EGYENSÚLY MEGTEREMTÉSE A MUNKA ÉS CSALÁD KÖZÖTT



Forrás: Saját szerkesztés

Arra kerestem a választ, hogy az emberek gyakran érzik-e, hogy nincs egyensúlyban a családi és munkahelyi életük. A különbség jól látható. Férfiaknál nem annyira jellemző, hogy nem tudják a kettőt összhangba hozni. Nők esetében már sokkal gyakrabban előfordul, hogy kicsúszik az irányítás a kezükből és egyszerűen nem találják az egyensúlyt a kettő között. A nőkre elmondható, hogy több teher hárul. A gyermeknevelés, háztartás vezetés, mindemellett pedig a munkahelyen is elvárják a jó teljesítményt. Minden téren pedig nehézséget okoz megfelelni.

Amellett sem szeretnék elmenni szó nélkül, hogy természetesen ez nem azt jelenti, hogy a férfiaknak nincsenek gondjai, hiszen nekik is nehézséget okozhat, hogy megfeleljenek a tökéletes családapa- és férjszerepnek, mellette pedig hozzák a maximumot a munkahelyen és tartják el a családjukat.

Továbbá az is kiderült, hogy a nőknek több idejük jut a családra, míg a férfiaknak a karrierre.

Összegzés

Kutatásomból tehát kiderült, hogy ma hazánkban van nemi diszkrimináció a munkaerőpiacon. A nők rosszabb helyzetben vannak, kevesebb a fizetésük, több teher hárul rájuk. A nők hátrányos helyzetét főleg a várandósággal lehet összekapcsolni. Nőként többször kell negatív megkülönböztetéssel szembenézni. Motiválni mindkét nemet pénzzel lehet elsősorban, viszont ezen felül más és más tényezők hatnak egy férfi munkavállalóra és egy női dolgozóra.

Publikációmát egy személyes véleménnyel szeretném zárni. Véleményem szerint több bizalmat kellene szavazni a nőknek, hiszen ugyanúgy vagy talán még keményebben is képzik magukat, mint a férfiak, törekednek a sikerre, emellett pedig helytállnak családanyaként, feleségként is. Gyengének semmiképpen nem lehet a nőket beállítani. Napjainkra már nincs meg a tipikus háziasszony szerep. A nő is dolgozik, sikereket ér el, önállóvá és függetlenné válik. Szükség lenne a nőkre komolyabb pozíciókban is. Ez jó hatással lenne a cégek életére és a gazdaságra is, hiszen sok dolgot másként lát egy nő, mint egy férfi, ezáltal a különböző nézetek, ötletek ütközhetnének és valami új, innovatív hatás jöhetne létre a munka világában. Természetesen vannak olyan munkaterületek, amelyek kifejezetten férfiasak vagy nőiesek. Az egyenlőséget az azonos pozíciókra értem elsősorban. Amennyiben egy férfi és egy nő ugyanazt a pozíciót tölti be és ugyanolyan tapasztalattal, tudással rendelkeznek, akkor egyenlő bánásmódban részesüljenek.

PÁLYA SZILVESZTER

KARRIER- ÉS MUNKAHELYVÁLTÁS: MOST VAGY SOHA?

Rövid beszámoló a karrierváltási szokások okok feltérképezése mellett öszszeméri a pozitív motivátorokat és a negatív ösztönzőket, hogy a dolgozók miért lépnek tovább. Ezek mellett különös hangsúlyt fektet azon tényezőkre megismerésére, hogy a dolgozók miért nem lépnek tovább egy munkahelyről vagy pozícióból annak ellenére, hogy lehetőségeik adottak lennének, illetve munkakörülményeikben magas fokú stressznek vannak kitéve. Az írás alku jellegű kérdések formájában vizsgálja még, hogy ezek a dolgozók meddig hajlandóak túrni annak érdekében, hogy ne kelljen továbblépni. Írásom elkészítéséhez az alapkutatótáson felül egy kiegészítő mérést is végezni kellett, hogy aktualizálja a fókuszot és az adatokat, mert az elmúlt félév során már nemcsak a korábbi COVID járvány utóhatásait, de a szomszédos háború aktuális impulzusait is figyelembe kell venni. Az elszabaduló inflációs és energiaárak komoly befolyást gyakorolnak a dolgozók karrierterveire, és bár dolgozói igények megváltoznak, de a munkáltatói elvárások sem csökkenek, így ezeknek összhangba kell kerülni a közös munkáltatói és munkavállalói sikerek érdekében.

Bevezetés

Több, mint egy évtizede dolgozok vezetőként különböző méretű és felépítésű csapatokkal, testközelből van lehetőségem megfigyelni, hogy az emberek nagyobb hányada olyan feladatokat lát el, ami nem okoz nekik örömet és napiszintű sikerélményt, vagy csak elégedettséget. Az emberek egyszerűen elvégzik a rájuk rótt feladatot, mert úgy vélik nincs jobb, nem tudnak a jobbról, vagy egyszerűen passzívak és tartanak a váltástól mindeközben abban sem biztosak, hogy mi lenne számukra a legmegfelelőbb. Ezek értelmében nem is várhatjuk, hogy öntudatosan és csillogó szemekkel, tűzben égve jelenjenek meg a napi munkavégzésre, de akkor beszélhetünk-e itt elkötelezettségről, vagy ez csak koincidencia? Melyik félnek hasznos, ha nem merülünk bele a részletekbe? Feltételezhetjük-e, hogy a munkáltatóknak valójában hasznosabb támogatni, majd elengedni a munkaerőt, melyek fejlesztése során a szervezete is evolválódik - vagy érdemesebb fenntartani akár több évtizedek óta tartó sekélyes kapcsolatot, ahol a dolgozó csak sodródik melyben a vezetők is tettetársak, hiszen kilépni fájó lenne mind a munkáltató, mind munkavállaló számára?

Valós és indokolt kérdések ezek egy olyan időszakban, amikor az elmúlt évek leginkább arról szóltak, hogy miként tudjuk magunkat izolálni miközben sokszor virtuális csoportokba tömörülve igyekszünk egy még digitálisabb jövőt előállítani. A pandémia által bevitt gyomros után a gazdaságokra rá kellett számolni, de a szomszédunkban történő agresszió hatásai fektette végül kétvállra a legerősebbnek európai országokat is. Az utóbbi említett okból egy kiegészítő kutatást kellett végezni ugyanis az elszabaduló infláció és energetikai árak komoly kihatással vannak az emberek egzisztenciájára, így direkt lenyomatuk van a karriertervekre.

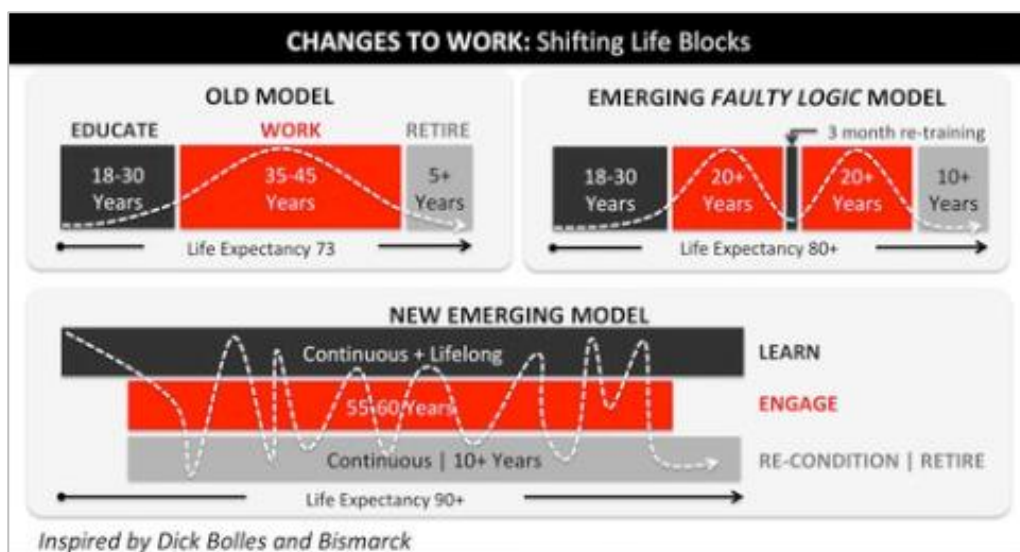
Karrierutak átalakulása

A karrier mást jelent mindenkinek. A tetemes szakirodalmi leírás leginkább egy irányba mutató, különböző hosszúsággal rendelkező vektorokra tagolja, de valójában mára nem csak egy lineáris

vonalként kell rá gondolni. A világ fejlődik és a komplex, régebbi szervezetek is próbálják felvenni a ritmust, nem véletlen folyik a csapból a digitalizáció, ennek következtében pedig a klasszikus karrier típusok (tradicionális, konzervatív) fellelhető gyakorisága eltolódik, arányaiban ritkábbá fognak válni. Ezen előzmények alapján pedig egyöntetű eredmény, hogy a D.T. Hall által kidolgozott karrier szakaszok **(Felfedezés-Megerősítés-Fenntartás-Hanyatlás)**, vagy a későbbi Belcourt-Bohlander-Sherman 5 lépcsős életpályamodelle is idejét múlttá fognak válni, de ez igaz lesz a Pintér Zsolt által kidolgozott 7 szintű karrier-periódus elméletre is.

Heather E. McGowan „munka-jövő-stratégia” megfogalmazása szerint a munkával töltött aktív évek száma kitolódik / kitolódhat. A (munka)feladatok ellátásához szükséges tudás aktualizálás folyamatossá válik, vagyis a **life-long-learning** nem csak a munkáltatói oldalról lesz alapelvárás, de a munkavállalók is rá lesznek kényszerítve, hogy a tanuláshoz periodikusan visszatérjenek vagy azt folyamatosan a tegyék a feladatkörükben. (McGowan & Shipley, Medium, 2017)

1. ÁBRA: NEW EMERGING MODEL



Forrás: <https://heathermcgowan.com/sample-frameworks>

Természetesen, ennek egyik alapvető eleme lenne a testi és szellemi frissesség megőrzésének. Mindezek mellett a munkavállalóknak tudatosabbá kell tenni karriertervezésüket melynek egyik alapja az önismeret mely hiányában az ember csak sodródik és csak túl akar lenni egy feladaton, napon, heten, kihúzni a következő szabadsáig, majd azon kapja magát, hogy ismét eltelt egy év, miközben csak bolyongott.

„A változás, a fejlődés szükségességét gyakran félreértelmezik, és sokan úgy vélik, azért kell megváltoznunk, jobbá válnunk, mert a világ egyre bonyolultabb lesz, és nekünk ezt jobban kell tudnunk „kezelni”, jobban meg kell tudnunk „birkózni” vele. Ehhez pedig az kell, hogy új képességeket sajátítsunk el, vagy bővítsük a reakcióink repertoárját. De ettől még nem változunk meg, maradunk, akik voltunk, csak gazdagabb lett az eszköztárunk. Tanultunk valamit, de ez nem feltétlen jelenti azt, hogy *fejlődtünk* is. Ha kezelni tudjuk a világot, ha képesek vagyunk megbirkózni annak komplexitásával, az remek dolog, de ahhoz kevés, hogy megfeleljünk a korváltozásai jelentette kihívásoknak.” (Kegan & Lahey, *Immunitás a változásra*, 2017)

Motivációs alapok

„A biztosat, bizonytalanra ne cseréld!” vagy „Járt utat járatlanra?” és még sorolhatóak lennének az előbbiekhöz hasonló kockázatkerülésre biztató frázisok. Ezek gyermekkortól beépülnek, így talán nem is csodálkozhatunk rá arra, hogy emberek akkor sem cserélnék munkahelyet, amikor már nem csak, hogy nem okoz vagy sosem okozott számára örömet, de még céltalan is. A munka fátsultsága és az azzal járó stressz beépül, mint egy rutin és szinte újra magunk előtt láthatjuk meg-elevenedni a taylorizmus csúcán a biorobotként működő gyári munkások sorát. David Graeber tūpontos megfogalmazásában: „Milyen lesújtó lehet úgy ébredni felnőt életünk hetente hétből öt reggelén, hogy olyasvalamit fogunk egész nap csinálni, amit lelkünk mélyén pokolba kívánnánk, merőben feleslegesnek érzünk, ami pusztán idő- és energia pocsékolás, sőt a világ egyenesen rosszabb lesz tőle?” (David, 2020) Valóban, de az emberek, mint egy felhúzó öreg óra csak futnak, de ez nem azt jelenti, hogy elégedettek vagy elkötelezettek.

Az elégedettség nem vezet közvetlenül a motivációhoz és nem feltétlenül igaz, hogy az elégedett dolgozók hatékonyabbak, mint az elégedetlenek. A higiénés tényezők (pl. bér, 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. A munkavállalók ösztönzésére használt módszerek nem mindegyike hat motiválóan. A munkafeltételek megváltoztatásával csupán az elégedetlenséget tudjuk mérsékelni, addig a munka minőségének megváltoztatása motiváló hatású lehet és ezt épp saját karrieremre vetítve is igaznak tartom. Korábbi középvezetői pozícióhoz jóval magasabb bérezés, vállalati gépkocsi és további juttatások társultak, amik az elején rakétakilövés szerű lökést adtak. Ezzel szemben a munka jellege és mértéke az évek során az elviselhetőből erősen destruktív lett, ami folyamatosan magasán tartott stresszt eredményezett, ami a motiváció működési mechanizmusa szerint impulzust generált arra, hogy váltsak.

A motiváció viszont nem lehet a mindenség központjaként tekinteni, mert magában az csak egy vágy mely megvalósulásához további tényezők szükségesek és a **Fogg Behavior Model** (FBM) mutatja be, amely a motivációt már alegségként használja és az azt kiváltó jeleket (Prompt) helyez egy görbére. A kiváltó jelek nem mások, mint olyan mechanizmusok, amik cselekvésére, avagy reakcióra ösztönzik, de a Képesség (Ability) és a Motiváció (Motivation) hiányában nem fogjuk elvégezni még egyszerű ajtónyitást sem. Tehát logikusan ennek a három komponensének egyszerre kell együtt állnia. (Fogg, 2009)

Amennyiben emberierőforrás oldalról vizsgáljuk a fenti modellt, akkor kijelenthető, hogy a képességek hiányában bármennyire is motivált egy dolgozó az nem lesz képes elvégezni a feladatait minőségben. Fogg modelljében a motiváció egy felhasznált eszköz, ami **belülről** - az emberből fakad. A munkáltatók - vagy mint gyerekkorunkban szüleink - jutalmakkal, vagy büntetésekkel próbálják ezt a motivációt növelni, ami pedig egy **külsőleg** érkező hatás.

Ezzel a felismeréssel pedig el is jutunk arra alaptézisre miszerint az emberek megkülönböztethetőek külsős és belső kontrollosként. (Rotter, 1966) Valójában ez nem csak a napi viselkedésükben, de a karrierváltási terveiket legalább annyira befolyásolja és hatással, hogy mennyit tudunk / akarunk elviselni, s itt csendesen bekúszik a képbe a **tanult tehetetlenség** sötét árnyképe mely magában rejt az elhúzó stressz hatásait is. (Seligman & Beagley, 1975)

Jó, de akkor most vagy soha?

Mondhatnánk, hogy minden jól ment, majd a 2020-as év elején lecsapó pandémia a fehérgalléros munkavégzést alapjaiban forgatta fel. Pl. a brókerek vagy bankárok el sem tudták képzelni, hogy

ne előben és személyesen hajtsák végre a tranzakciókat. A „tovább alvós”, „utazás mentes” ízekre rákapva nem szívesen térnének vissza az irodába azok a dolgozók, akiknek ez a lehetőség adott, sőt kifejezetten előnyben részesítenek olyan munkaadókat, ahol minimum hibrid vagy teljesen **remote** munkavégzést ajánlják, hiszen az ember és pénztárca barátságosabb is. Legalábbis a jelenlegi állapot szerint ez így látszik, holott az elszálló infláció, növekvő energetikai árak lehet épp arra fogják ösztönözni az embereket, hogy inkább bejárjanak (addig sem kell otthon fűteni), vagy hajlandóak lesznek többet utazni egy magasabb bért ajánló munkahelyre.

Természetesen, ezt is meg lehet fordítani: Miért ne gondolhatná egy közepes méretű KKV, hogy az iroda fenntartási költségeit megspórolja / megvágja azzal, hogy az irodáját bezárja / kisebbre cseréli és a dolgozókat otthonról foglalkoztatja? Erre ad utalást az MNB 2022-es áprilisban kiadott jelentése is: „Enyhén növekvő irodakereslet mellett továbbra is magasabb arányú otthoni munkavégzés mérhető. 2021-ben az irodák iránti teljes kereslet ugyan mintegy 10 százalékkal meghaladta a 2020-as szintet, ugyanakkor 2018-2019-hez képest még mindig 32-40 százalékos visszaesésről beszélhetünk”. (Bank, 2022) Ugyan erre a kérdésre nincs most egzakt válasz, de az kijelenthető, hogy a két kérdőív összehasonlítása során a munkahelyváltásra vonatkozó pozitív motivációs tényezők hatása között komoly változás állt be.

Szembetűnő, hogy amíg 2022 februárban a **Jó csapategység** kiugróan magasán verte még a **Magasabb fizetés és juttatásokat** 58,6%-kal, addigra ez kerekén 60%-ra fordult át a bér és juttatások oldalára, és a **Jó csapategység** már csak 42,7%-ban számít nagy mértékben ösztönzőnek ugyanezen év augusztusában. Ezt az eredményt visszaigazolja a negatív ösztönzők oldalán végzett mérés is: az alacsonyabb bér korábban 60%-ban volt váltási indok, amíg ez augusztusra 4%-kal növekedett. A rossz kollegiális viszony negatív hatása pedig 67,2%-ról 55,5%-ra esett vissza, aminél már csak az beszédesebb, hogy az év első felében a kitöltők 74,4% azt mondta, hogy kifejezetten munkahely elhagyásra buzdító a rossz felettes-beosztott kapcsolat, addig az év harmadik negyedére ez a szám 64,5%-ra esett le. Beszédes eredmények ezek, annak tudatában, hogy a 14 különböző mért stresszfaktor megoszlásának arányai nagymértékben megegyeznek az első és a korrekciós kérdőív kitöltői között.

Egy dolgról viszont nem szabad elfeledkezni: amennyiben váltani szeretnénk, akkor a munkáltatók a naprakész és tovább képezhető munkaerő mellett teszik le voksukat, s ekkor a kutatási eredmények azt mutatják, hogy a 34,4% 12+ hónapja vagy régebb óta nem vett részt olyan képzésben, amit saját maga választott önképzésként.

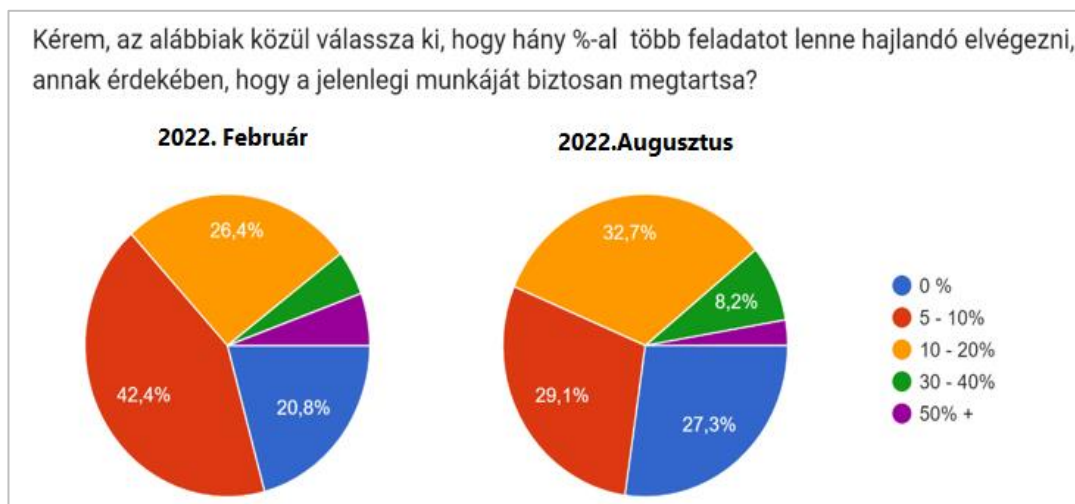
A továbblépés első lépcsője az elhatározás, illetve a cél meghatározása. Az előbbi vonatkozóan kimondható, hogy 6 hónap alatt nem változott nagyot a váltás béli motiváltság, mert februárban 52,8% vagy már gondolkozik rajta vagy aktívan keres, most pedig 50,9%-re igaz ugyanez. Stabílan 31 % körül mozog azok aránya, akik nem keresnek, de egy jó ajánlat esetén mozdulnának, cserébe 1,3%-kal 17,3%-ra nőtt azok aránya, akik semmiképpen nem mozdulnának, rájuk viszont igaz, hogy egy 7 állású skálán 6,27-re értékelik jelenlegi munkahelyüket, vagyis majdnem maximálisan elégedettek, holott 63%-ban a korábban megadott átlag keresett alatti bevétellel rendelkeznek.

Na, de akkor mi is tartja vissza a dolgozókat, hogy azonnal felmondjanak? A felmérések eredménye szerint az arányok abba az irányba tolódik el, hogy összesen 26,4%-ban nagyon vagy jellemzően számít az **Új felettes** addig ez augusztusra 19,1%-ban igaz csak. A jelenlegi **Munkahely stabilitása**, mint visszatartó erőt megfigyelve a „jellemző” és „nagyon jellemző” arányai csak minimálisan változtak (64,8% > 68%), cserébe a „nem jellemző”-re adott válaszok aránya 9,6%-ról 17,3%-ra növekedett. A váltás után érdeklődő munkavállalók magabiztossága is megacélozódott, ugyanis az új környezet és új kihívások is nagymértékben veszítettek visszatartó erejükből, az előbbi 12,2%-kal, amíg az utóbbi 12,7%-kal számít kevésbé rémíztetőnek.

Áll az alku?

Egy további sarkalatos mérőpont annak érdekében, hogy megismerjük az emberek mennyit hajlandóak elviselni a napi stabilitásuk érdekében, azaz megtartsák jelenlegi munkahelyüket. Számos alku jellegű kérdést tettem fel a kérdőívben, de a mélyinterjúk során további feszítő kérdésekkel extra lemondásra lehetett rávenni az alanyokat. Jól látható, hogy a 6 hónap leforgása alatt a nem csak annak aránya növekedett, hogy mennyivel hajlandó többet dolgozni, de azok aránya is növekedett, aki 1 perccel sem szeretnének többet dolgozni.

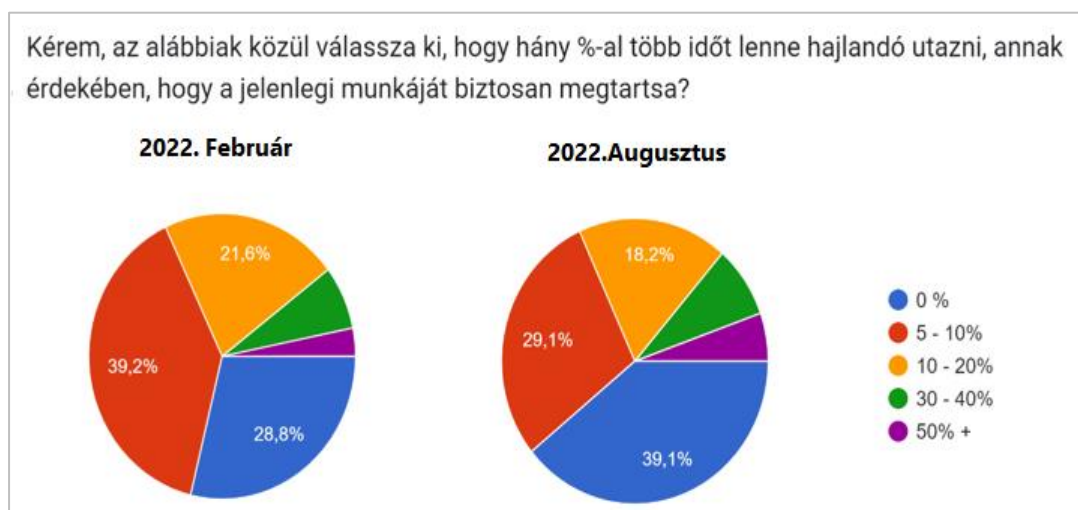
2. ÁBRA: MUNKA MENNYISÉGI ALKU MUNKAHELY MEGTARTÁS ÉRDEKÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés

Ugyanezzel a megközelítéssel vizsgáltam, hogy mennyi extra időt lennének hajlandók utazni a munkájuk biztos megtartásuk érdekében.

3. ÁBRA: MOBILITÁSI HAJLANDÓSÁG MUNKAHELY MEGTARTÁS ÉRDEKÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés

Láthatólag nem csak hogy alacsony volt az eredeti mérésből kapott rugalmasság, de azt tovább csökkent a fél év alatt. Ez különöse érdekes annak tudatában, hogy a demográfia adatok szerint a februári adatok szerint 61,6%, az augusztusi adatok szerint pedig 46,4% minimum 500 ezer Ft bruttót keres, azaz a KSH által biztosított átlagkereset szintjén vagy felette (Központi Statisztikai

Hivatal, 2022). Ezek ellenére is 30-40% így sem lenne hajlandó 1 perccel többet utazni annak érdekében, hogy munkáját megtartsa. A képet tovább árnyalja, hogy a februári kitöltők 82,4% a korrekciós kérdőív válaszadói pedig 59,1%-ban Budapest-Pest megyei. Ennek fényében, ha 45-60 perces utazásról beszélünk naponta, akkor 15% rugalmasság is kevesebb, mint 20 percet jelentene összesen.

A harmadik alku kérdés az esetleges kereset csökkenést vizsgálta a munkahely megtartása érdekében és ez félév alatt azt némi rugalmasságot mutat, ami növekvő elkötelezettségre utal.

4. ÁBRA - BÉRALKU A MUNKAHELY MEGTARTÁS ÉRDEKÉBEN



Forrás: Saját szerkesztés

Az alku jellegű kérdések, további finomhangoló kérdésekkel lettek kiegészítve, amik az életszínvonal megtartására vagy annak emelésére vonatkoztak. Ezeknél jól láthatóan kirajzolódik, hogy amennyiben a jelenlegi életszínvonal megtartásának a cél, akkor 10% akkor sem akar többet dolgozni, és 27%, aki akkor sem hajlandó többet utazni, mint most.

Ragaszkodom - tehát vagyok

Mélyinterjú alanyaim átlagosan 28,3 évet töltöttek jelenlegi munkáltatójuknál, néhányuk ugyanabban a munkakörben is. Jellemző, és fontos tény, hogy az alanyok felének a jelenlegi munkáltatója az első vagy épp második munkahelye, de vannak olyanok, akik több munkáltatónál megfordultak, ahol rövidebb időt töltöttek el és gyakorta rajtuk felül álló okokból kellett munkahelyet váltaniuk. Természetesen, volt olyan is, aki megelőző munkahelyéről a nyomasztó munkakörülmények miatt távozott, de van olyan, aki egyértelműen a pénzügyi okok miatt döntött a lépés mellett, sőt van, aki saját magát is meglepte a váltással, amikor első munkahelyét 11 év után hagyta ott a jelenlegi második munkahelyért, ahol 22 éve dolgozik jelenleg. Azok az interjúalanyok, akik dolgoztak más munkáltatónál a jelenlegit megelőzően egyértelműen azt vallják, hogy megérte váltani és nem bánták meg, aminek ugye vagy épp a pénz volt az oka vagy az, hogy a mostani helyen nyugodtabb munkakörülmények érik, kihívásokat kapnak és innentől kezdve nem is igazán váltottak tovább.

Kimondható, hogy az alanyok általánosan elégedettek bérezésükkel, aminek köszönhetően tartalékokat tudtak építeni, vagy támogatni tudják a család és saját munkán kívüli igényeiket, illetve fontos nekik, hogy valamilyen értéket tudnak teremteni, segítséget tudnak nyújtani probléma esetén vagy valamilyen kreatív terméket állíthatnak elő.

A pozitív tényezők ellenére változó típusú stressz éri őket melyek egyik jellege a nagyon erős leterheltségből adódik, ahol extra órákat kell dolgozni, ami nincs megfelelően értékelve, vagy a tény, hogy nem tudja kontrollálni a dolgokat és kicsúszik a kezéből, de jellemző még a partnerek / belső ügyfelek által gerjesztett stressz is, amely a változó célokon alapul. Egyes alanyoknál a munkahelyi környezet, ami nem felel meg a minimális elvárásoknak sem. További stresszfaktor volt még az óriási forgalmi nyomás, hiszen a növekedés elvárt értékesítői területen és sokak a munkakörük növekedését nem említették, de ez is egy extra teher.

A stresszorok feldolgozására minden alany tett és tesz kísérletet, leginkább az aktív pihenés, egyéni rituálék, kreatív alkotás, amik jellemzőek, és ezekre szükségük is van, mert több alanynál erős pszichoszomatikus tünetek fedezhetőek fel, mint pl. alvászavarok, emésztéssel kapcsolatos gondok, magas vérnyomás migrén, de ezeken felül a depresszió jelei sem ritkák, amelyek hangulatingadozásokban, lobbánékonyságban jelennek meg.

Arra a kérdésre, hogy mi motiválná az alanyokat váltásra ott a fizetés ritkán jelent meg vagy olyan mértékben, ami az adott területet és munkakört ismerve nem reális elvárás. Reális elvárásként megjelent a munkahelyi körülmények javítása, de vannak olyanok is, akik szerint nincs olyan pozitív tényező amiért reálisan máshova mennének, mert azt a pár évet, ami nyugdíjig hátravan azt igyekeznek kihúzni. A negatív ösztönzőket szemszögéből vizsgálva csak akkor hagynák el jelenlegi munkáltatójukat, ha valami nagyon drasztikus történne pl. megaláznák őket, vagy jelenlegi eszenciális segítséget elvennék.

Aggasztó tény, hogy egyik beszélgetőpartnerem, folyamatos napi konfliktus ellenére is hajlandó 1-1,5 évet várni mielőtt elgondolkodna váltáson. Bízva, hogy egy külső tényező megoldja problémáját. Valójában belső értékrendbeli indokok nem engedik, hogy meglévő tudás és tartalékok birtokában nem engedi át magát egy új lehetőség felfedezésére miközben számos olyan fizikai tünetet mutat, amelyek rövid-középtávon kezelés nélkül komoly egészségügyi kockázattal járnak.

Beszélgetői partnereim, összeségében elég rugalmasan válaszoltak munka, mobilitás és bér alku típusú alap kérdéseimre, melyeket a kvantitatív kutatásban is feltettem. A válaszok alapján a 10-20% -kal több munka változatlan bérért beleférne nekik, legrosszabb esetben korábban kellene nekik, vagy beszorítanák valamilyen kreatív módon. A feszítő kérdésre már vegyesen reagáltak, mert valaki teljesen elutasította, de olyan is akadt, hogy akár 30-40%-ig felment annak érdekében, hogy a mostani stabil és jól bejárt munkája megmaradjon. A mobilitásra, avagy utazásra vonatkozó kérdésem esetén a válaszadók nagyon színes palettát mutattak, mert volt, aki teljesen rugalmatlan volt és ha többet kellene utazni, mint most akkor egyszerűen elkezdne keresni, de akadt olyan is, aki teljesen rugalmas lenne, mert nem teheti meg, hogy azért veszítse el a munkáját. Meg kell jegyezni, hogy azoknak az alanyoknak, akiknek valóban be kell járni a munkahelyükre azok 10 és 50% között hajlandóak lennének növelni a bejárési idejüket azért, hogy a munkájuk megmaradjon. A legizgalmasabb kérdés a béralkuhoz kötődik és az alanyok 5-10%-ról indultak, de elhangzott, hogy nem azért dolgozott éveken keresztül, hogy utána azt visszavágják. Összességében minden válaszadó hajlandó volt a feszítő kérdésre emelni az ajánlatán és átlagosan 17,5%-os csökkenés lett az eredmény.

Arra a kérdésre, hogy milyen olyan aktivitás van, ami flow élményt nyújt nekik azt volt az általános válasz, hogy valamilyen fizikai aktivitás, építés, kertészkedés, tánc, festészet vagy kötés, ami kapcsolja őket, de érdekes, hogy egy esetet leszámítva egyik válaszadó sem rendelkezik olyan komoly, célokon alapuló tervvel, hogy képezze magát, aminek indoka elsősorban az idő és energia hiány, de volt olyan is, aki egyszerűen nem látja értelmét jelenleg.

A kategóriába tartozó emberekre igaz, hogy szerintük a kiszámíthatóság a legfontosabb, hogy a kontroll minden felett meglegyen, ahogy ők eltervezték és zavarja őket, ha valamilyen ötletük nem

valószínűleg. Úgy gondolják, hogy ismerik magukat és képességeiket, de olykor nehezen hoznak döntéseket és számos alanynál erősen jelen van a külső kontrollosság, aminek következtében karrier elakadások jönnek létre.

Kutatási háttér

Kutatásomat két fázisra kell bontani, mert diplomamunkámhoz kapcsolódó adatgyűjtés, majd annak elemzése és megírása során nem volt látható, hogy milyen geopolitikai mozgások várhatóak, illetve azok milyen hatással bírnak majd ezért egy „*Inflációs és energiaár hatások a munkahely-és karrierváltásra*” című kiegészítő kérdőívvel igyekeztem felmérni az esetleges elmozdulásokat. Az eredeti kérdőív anonimitása okán nem volt lehetőségem az eredeti alanyokat visszamérni, így bár a válaszadók száma közel azonos (125 vs. 110) semmiképpen nem reprezentatív. Az eredeti felmérés során a kérdőíves technikák mellett mélyinterjú beszélgetéseket is folytattam (10 db x 90 perc) melyek a kiegészítő kérdőívhez hasonló megismérlésre erőforrások hiányában nem volt lehetőség.

Összefoglalás

A Daniel Susskind és Richard Susskind alkotta írópáros szerint hamarosan bekövetkezhet a **technológiai munkanélküliség**. Szakmák tömegi fognak eltűnni belátható időn belül. (Susskind & Susskind, 2015) Ez az axióma szintű állítások pedig leginkább azokat az embereket veszélyeztetheti, akik már most 20-25 éve ugyanabban a munkakörben, erősen keretek köze szorítva dolgoznak és lényegében ugyanazt csinálják. Kutatásaim azonban ez nem vegytiszta elkötelezettség, hiszen egy furcsa elegy, amiben a kényelmesség, a változástól való félelem is helyet kap. A határok és az arány összerosódik, ugyanis a dolgozók egyszerre lehetnek hálásak a pozitív motivátorokért, és tarthatnak egyszerre attól is, hogy a negatív ösztönzők száma egy új helyen sokkal magasabb.

Munkáltatói oldalon törekedni kell a valós elkötelezettség kiépítésére, aminek része a munkavállalók bevonása. Esélyegyenlőség, csapategység, megfelelő javadalmazás, képzési és előrejutás lehetőség, rendszeres és minőségi értékelő rendszer kiépítése, ahol visszajelzést kaphatnak a dolgozók és vezetők a transzparens kommunikáció keretében. Ezen felül a munkáltatónak törekednie kell arra, hogy a munkavállalók folyamatosan frissen és (lehetőséghez mérten) proaktívan, innovatívan végezze feladatait, hogy a cég folyamatos fejlődésben tudjon maradni.

A munkavállalónak is törekedniük kell arra, hogy piacképesek maradjanak, mert a túlzott specializáció és korlátoltság erősen beszűkíti lehetőségeiket. Ennek leküzdése érdekében strukturált és folyamatos önképzést érdemes végezni, ami a felmérések alapján jelenleg csak kényszer esetén működik.

A munkavállalóknak továbbá tudatosabbá kell válniuk karriertervezésüket illetően is, melyben a karrier coaching is segítség lehet. Julia Yates meghatározása szerint „*a karrier coaching egy vagy több alkalmat jelentő, együttműködő párbeszéd egy képzett és a munkáját szakmai és etikai szabályok szerint végző szakemberrel. Egy olyan szakemberrel, aki tudományosan igazolt coaching és karrier modellekre alapozva építi fel a coaching folyamatot és választja ki az általa alkalmazott coaching eszközöket. A karrier coaching eredményeként az ügyfél elégedettebbé válik a karrier döntésével, a munkájával, végső soron a személyes karrier potenciáljai kiteljesítésével.*” (Yates, 2014)

A karrier coaching-gal párhuzamosan érdemes megvizsgálni, hogy életünkben milyen dolgok okoznak flow élményt. Ezen flow élménnyel rendelkező szabadidős tevékenység tovább fejlesztésével, avagy mérhetővé tételével bridge-ket (azaz hidakat, áthidalásokat) lehet kialakítani egy vágyott új foglalkozásba. „*Mi a különbség a bridge és a hobbi között? Egyfelől mondhatnám azt,*

hogy semmi, másfelől viszont rengeteg különbség van közöttük. A bridge egy mérhető tevékenység kell legyen, ami azt bizonyítja, hogy egy adott területen te vagy a legjobb, vagy legalábbis jó vagy. (...) A bridge tehát nem más, mint mérhető adatokkal, eredményekkel alátámasztott munkán kívüli tevékenység, mely összeköt engem egy jövőbeli pozíciómmal.” (Cser, 2017) A leírt bridge kialakítások mellett szakmai fórumok, konferenciák látogatása is segítségünkre lehet, akár online is miközben aktívan figyeljük az elérhető felnőttképzéssel kapcsolatos pályázatokat és Nemzeti szakképzési és felnőttképzési hivatal honlapját.

A karrier-és munkahely váltás **liberum arbitrium**, avagy szabadakarat szerint kellene, hogy történjen az egyén döntése alapján, leginkább abba az irányba mutatva, ami boldoggá teszi ma, és a jövőben is.

Irodalomjegyzék:

- Cser D. R. (2017). *Miért nem vagyok coach?* Budapest: Present Perfekt Kkt. Letöltés dátuma: 2022. 02 02
- David, G. (2020). *Bullshit munkák.* (O. Boross, Ford.) Budapest: Typotex.
- Kegan, R., & Lahey, L. L. (2017). *Immunis a változásra.* (Z. Dedinszky, Szerk., & A. Garamvölgyi, Ford.) Budapest: HVG Kiadó. Letöltés dátuma: 2022. 04 09
- Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards.* New York, US: Mariner Books.
- Susskind, R., & Susskind, D. (2015). *The Future of the Professions.* Oxford, Anglia: Oxford University Press. Letöltés dátuma: 2022. 03 02
- Yates, J. (2014). *The Career coaching Handbook* (1. kiad.). (V. Székely, Ford.) New York, USA: Routledge. Letöltés dátuma: 2022. 03 15

Egyéb források:

- Bank, M. N. (2022. április 01). Kereskedelmi Ingatlan-piaci Jelentés. 1013 Budapest, Krisztina körút 55., Budapest, Magyarország; Hergár Eszter. Letöltés dátuma: 2022. 08 22, forrás: chrome-extension://efaid-nbmnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.mnb.hu/letoltes/kereskedelmi
- Fogg, B. J. (2009. 01 05). *Behavior Model.* Letöltés dátuma: 2022. 03 28, forrás: https://behaviormodel.org/: https://behaviormodel.org/
- Központi Statisztikai Hivatal. (2022. 04 26). *Központi Statisztikai Hivatal.* Forrás: https://www.ksh.hu/: https://www.ksh.hu/docs/hun/xftp/gyor/ker/ker2202.html
- McGowan, H., & Shipley, C. (2017. 09 03). *Medium.* Forrás: https://medium.com/: https://medium.com/@heathermcgowan/future-of-work-learning-to-manage-uncertainty-990601de86e8
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28. https://doi.org/10.1037/h0092976
- Seligman, M. E., & Beagley, G. (1975). Learned helplessness in the rat. *Journal of Comparative and Physiological Psychology*, 88(2), 534–541. https://doi.org/10.1037/h0076430

A TALENTUM ROVAT SZERZŐINEK BEMUTATKOZÁSA

Folyóiratunk alkalmanként megjelenési lehetőséget kíván biztosítani felsőfokú tanulmányaikat folytató vagy éppen befejező hallgatóknak, akik az emberi erőforrás témakörben az átlagosnál magasabb színvonalú TDK vagy szakdolgozatot alkottak. E dolgozatok alapján összeállított rövidebb publikációkat a Talentum rovatban gyűjtöttük össze. Az írások közzététele reményeink szerint biztatást jelent szerzőjüknek arra, hogy legyenek elkötelezett szakemberei e szép és izgalmas szakmának, illetve bátran vállalkozzanak a jövőben is tudományos igényű cikkek megalkotására. Színvonalas írásművükkel már bizonyították, hogy képesek erre.

Annak érdekében, hogy az olvasók is jobban megismerjék a fiatal szakemberek céljait, motivációját, és hogy mindezt hogyan támogatták egyetemi tanulmányaik, felkértük őket egy rövid bemutatkozásra. Azt külön kértük, hogy ebben emlékezzenek meg olyan tanárukról, mentorukról, aki véleményük szerint meghatározó módon hozzájárult sikerükhöz.

a Szerkesztőség

Benedek Nikoletta

A Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrás tanácsadó, alumni hallgatója vagyok. Mesterszakos tanulmányaimat 2022. nyarán fejeztem be kiváló minősítéssel. Szakdolgozati témaválasztásommal, egy olyan egyedi, átfogó, és hiánypótló tanulmányt készítettem elő, mely saját inspirációként az elkötelezett állat-, illetve kutyabarátság alapul, míg együttműködő társadalmi szerepvállalásként a felelős kutyatartás hangsúlyos jegyében született meg. Számomra nem is volt kérdés, hogy a vizsgamunkám a tudatos szervezeti kultúrával összefüggésben megjelenő magyarországi kutyabarát munkahelyek globális vizsgálatát tűzze ki céljául. Most publikált tanulmányom azt a célt szolgálja, hogy behatóan ismertesse a kutatásaim során feltárt eredményeket, összefüggéseket, valamint hatékonyan járuljon hozzá a magyarországi szervezeti-munkahelyi kutyabarátág népszerűsítéséhez. Köszönetemet és nagyrabecsülésemet fejezem ki Molenberg-Saághy Ágnes Mária egyetemi adjunktusnak a kutatásom eredményes elkészítése során adott kiemelten hasznos tanácsaiért, ötleteiért és empátikus támogatásáért.

Csóré Kira Tícia

A Budapesti Metropolitan Egyetem volt hallgatója vagyok. 2019 tavaszi félévében kezdtem el a felsőfokú tanulmányaimat gazdálkodási és menedzsment szakon, majd később logisztika specializáción. Mindig is érdekelt az üzleti világ, ezért is választottam ezt a szakot. Tapasztalataim alapján elmondhatom, hogy a nőknek sokkal nehezebb helyzete van az üzleti életben. Egy férfi sokkal nagyobb eséllyel lesz sikeres ebben a szektorban. Mivel nőként fontosnak tartom az egyenlőséget a két nem között és elítélem a nemi diszkriminációt, ezért a szakdolgozatomat a férfiak és nők között megjelenő munkaerőpiaci egyenlőtlenségről írtam. Elemeztem a nők helyzetét, a férfi és női vezetők közötti különbségeket, a két nem munkahelyi terheit, illetve, hogy van-e különbség a nők és férfiak motiválásában. A szakdolgozatom igen sikeresnek bizonyult, így a témavezetőm ajánlotta a TDK versenyen való indulást, ahol 2. helyezést értem el. Mindezt köszönettel tartozom konzulensemnek, Dr. habil Szabó Szilviának a biztatásért, bátorításért és a rengeteg segítségért, amit a közös munkánk során kaptam tőle. Szakmai tudása átadásával hozzájárult a sikeres diplomaszerezésemhez és nagyon sok értékes információval gazdagodhattam. Jelen publikációban a legfontosabb kutatási eredményeimet szeretném bemutatni.

Hoffmann Anna

Mesterszakos tanulmányaimat 2020-ban kezdtem meg a Budapesti Metropolitan Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó szakon. Diplomamunkám témájaként egy hozzám nagyon közelálló és rendkívül aktuális témát választottam: a Z generáció pályaválasztása. Fő fókuszban a tudatos tervezés és (a megfelelő) önismeret állt. Manapság ez a két tulajdonság kincs a munkaerőpiacon, ugyanakkor ritkaság is. Jelen pillanatban a saját karrieremet próbálom tudatosabbá tenni, ami nem könnyű pályakezdőként és széles érdeklődési körrel. Korábban szereztem már idegenvezető képesítést, valamint szociológus alaplomat, ugyanakkor vonz a tanítás, tudásátadás (HR szemmel tréning és coaching) világa is, és még néhány más terület. Szabadidőmben cheerleading-gel is foglalkozok versenyzői és már edzői szinten is. Dolgoztam a kereskedelem-marketing, kevés ideig HR és turizmus területén is – most az utóbbiban munkálkodom. Egy dolog mindegyikben közös volt: valamilyen módon segíthettem az egyéneknek, alkothattam valamit. A jövőben is ezt szeretném folytatni, és valami egyedit, marandót létrehozni a HR szakmában. Erre buzdított valamennyi oktatóm is a HR képzés alatt, akiknek ezúton is hálásan köszönöm a témérdek információt, gyakorlati tippet és új nézőpontot az elmúlt két évben. Külön kiemelném a témavezetőm, Verő Barbara munkáját, aki végig magas szakmaisággal támogatta a dolgozatomat és a tanulmányomat is.

Pálya Szilveszter

A Budapesti Metropolitan Egyetem emberi erőforrások mesterszakos alumni hallgatója vagyok. Közgazdasági alapszakos diplomámat szintén emberi erőforrás területen szereztem 2016-ban és azóta napi feladatokon felül foglalkozom ember, szervezet és célirányosan vezető fejlesztéssel. Rengeteg erőfeszítés és árán végül több, mint egy éve hivatalosan is HR területen dolgozom, amihez tanulmányaim folytatása is nagyban hozzájárult. Kiemelten foglalkoztat, hogy a dolgozók mit, miért tesznek, de ennél talán az még fontosabb, hogy *miért nem* - hiszen ezek az emberek elakadásukban segítséget igényelnek. Szeretnék ezúton is köszönetet mondani Metropolitan Egyetem emberi erőforrás szak összes oktatójának, ezen belül is külön köszönettel tartozom Verő Barbarának és Dr. Szabó Szilviának szakmai támogatásuké.

Tereh Bianka

Tanulmányaimat áttekintve kimondhatom, hogy számos terület felkeltette az érdeklődésemet 2013 óta. A Kereskedelem és marketing (Budapesti Gazdasági Egyetem), valamint Business Management (Anglia Ruskin University) alapszakok elvégzése után Vezetés és szervezés mesterszakon ismerkedtem meg a Budapesti Metropolitan Egyetemmél. A rendkívül gyakorlatias órák, a nagy tudású oktatók, szakemberek és az egyetem kultúrája annyira megtetszett, hogy itt vágtam neki az Emberi Erőforrás Tanácsadó szaknak is. Teljes bizonyossággal jelentem ki, hogy utóbbi volt minden tekintetben a valaha elvégzett kedvenc szakom. Eleve nagyon érdekelt a terület és szakmámat tekintve is a HR felé vettem az irányt, viszont a kiváló diplomával elvégzett mesterszak megerősített benne, hogy valóban ez az én utam. Egy olyan témát dolgoztam fel disszertációmban, amely teljes mértékben aktuális, amelyben munkám által több éves jártasságom van és amiről igencsak kevés vizsgálat született eddig a témérdek felhasználója és rendkívüli hasznossága ellenére. Így került diplomamunkám fókuszába a Microsoft Teams üzleti kommunikációs platform és a szolgáltatóközpontban dolgozó felhasználók általi megítélése. Kutatásom nem jöhetett volna létre Dr. Hollósy-Vadász Gábor János rengeteg szakmai segítsége és a további remek oktatók által elsajátított tudás nélkül. Köszönettel tartozom Dr. Szabó Szilviának is, aki lehetővé tette, hogy elinduljunk az emberi erőforrás szakemberré válás útján.