



**Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Emberi erőforrás tanácsadó MA szak**

Karrier, mint életcél nagyvállalati környezetben

Belső konzulens: Dr. Kenderfi Miklós Máté
Tanszékvezető

Készítette: Bujdosó Boglárka
ARFHUT
levelező

Intézet/Tanszék: Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet,
Humántudományi és Szakképzési Tanszék

**Gödöllő
2023**

Tartalom

1.	Bevezetés és célkitűzések.....	2
1.1.	A kutatás célja.....	2
1.2.	Hipotézisek.....	2
2.	Szakirodalmi áttekintés.....	4
2.1.	A munkahelyi önmegvalósítás fogalma.....	4
2.2.	Az egyén szerepe a pályaidentifikáció elérésében.....	4
2.2.1.	Egyéni tanácsadás szerepe.....	5
2.2.2.	Csoportos tanácsadás.....	6
2.2.3.	Az iskola szerepe.....	7
2.3.	A vállalat szerepe a pályaidentifikáció elérésében.....	8
2.3.1.	A generációs különbségek leküzdése vállalati szempontból.....	8
2.3.2.	CSR tevékenységek.....	11
2.3.3.	Hátrányos helyzetű csoportok integrálása a munkaerőpiacra.....	12
2.3.4.	Karriermenedzsment.....	14
2.4.	Történelmi áttekintés.....	15
3.	Vizsgálati módszerek bemutatása.....	22
3.1.	Kutatási módszerek bemutatása.....	22
3.2.	Kérdőíves vizsgálati módszer.....	22
3.3.	Fókuszcsoportos vizsgálati módszer.....	27
4.	Vizsgálati eredmények bemutatása.....	29
4.1.	Végzettséggel összefüggő döntés.....	29
4.2.	Beválás vagy pályaidentifikáció?.....	31
4.3.	Motivációs tényezők vállalati oldalról.....	33
5.	Következtetések és javaslatok.....	36
6.	Összefoglalás.....	37
7.	Irodalomjegyzék.....	38
8.	Függelékek.....	42
8.1.	Hallgatói és konzulensi nyilatkozat.....	42
8.2.	A dolgozat tartalmi kivonata.....	43

1. Bevezetés és célkitűzések

1.1. A kutatás célja

A XXI. században nagy jelentőséget kap az folyamatosan motiváló pálya megtalálása. A társadalmunkban sokféle az elvárás, illetve motiváció forrás egy munkahellyel kapcsolatban. Fontosnak találom ezt a témát, hiszen mint toborzási tanácsadó, első kézből szembesülök a munkaerőpiacon jelen lévő problémákkal. A munkavállalók többsége nem elégedett a pozíciójával, vagy a céggel, ahol dolgozik, a munkáltatók pedig küszködnek a humánérőhiánnyal. Véleményem szerint, amennyiben az egyének időben kapnak segítséget a tudatos a pályaválasztási döntés meghozatalában, illetve a vállalatok vezetői kellő figyelmet fordítanak a megtartására, nagyban csökkenthető lenne a fluktuáció.

Kutatásom célja, hogy megvizsgáljam, a különböző munkavállalói rétegek miként vélekednek az ideális munkahelyről, emellett szeretném kideríteni, hogyan lehetne támogatni tanácsadói oldalról azt, hogy egy szakma örömmel telített életpályává alakuljon. A kiválasztott témakört vizsgálom a munkavállaló szempontjából, miszerint az egyén mit tehet a saját karrier választási döntéséért, illetve kutatom azt is, a vállalatok mivel tudják növelni a munkavállalói elégedettséget. Kutatásom fő célcsoportja a nagyvállalatok által foglalkoztatott személyek.

1.2. Hipotézisek

Első hipotézisem, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező dolgozók nagyobb eséllyel jutnak el a pályaidentifikációig, mint a középfokú vagy alacsonyabb iskolát végzettek. Véleményem szerint az egyetemi vagy főiskolai végzettséggel rendelkező személyeknek tudatosabb a pályaválasztási döntésük, mivel több idejük és lehetőségük van az öndefiníciójuk és a környezetük megismerésére.

Következő felvetésem az, hogy a munkavállalók többsége jut el a beválásig, mint az életpálya kialakításáig, mivel Magyarországon a pályaválasztási döntést még ma sem előzi meg egy felépített tanácsadási folyamat. Az egyének legtöbbször nincsenek tisztában az értékeikkel, érdeklődésükkel és a képességeikkel, mivel nem kapnak megfelelő támogatást iskolarendszeren belül, illetve azon kívül nem tudják, hová fordulhatnak segítségért. Legtöbbször a környezetük visszacsatolása alapján választanak pályát, az öndefiníciójuk nem alakult ki megfelelően.

Harmadik hipotézisem pedig az, hogy a munkavállalókat jobban motiválják a nem anyagi jellegű tényezők, mint a pénz. Véleményem szerint a kellemes munkakörnyezet és az érthetően definiált motivációs szempontok fontosabbak a dolgozóknak, mint az anyagi jellegű juttatások.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A munkahelyi önmegvalósítás fogalma

Az önmegvalósítás minden ember fejlődési motivációja. Szilágyi Klára (2005, p. 26) szerint „*a pályaidentifikáció a pálya követelményrendszere és a munkát végző ember személyiségjegyei közötti megfelelés mértékét kifejező, az életpálya és a személyiség fejlődésének folyamatában dinamikusan változó viszonyfogalom, amelyben megmutatkozik az egyén pályájával kapcsolatos elégedettsége, eredményessége és társadalmi aktivitása, s amely sajátos megközelítésben jelzi az egyén munkájában való önmegvalósításának mértékét is.*” Az pályaidentifikáció esélye növelhető az egyén szempontjából, illetve vállalati oldalról is.

2.2. Az egyén szerepe a pályaidentifikáció elérésében

Az pályaidentifikáció elérésében az egyén az egyik legnagyobb felelős. A tudatos pályaválasztás az egyik alapja annak, hogy asszimilálódni tudjunk a szakmánkkal, és ne csak a megélhetést jelentő tevékenység legyen a munkánk. A pálya az egyén egész szakmai útját magába foglaló, folyamatosan mozgásban lévő folyamat, az életünket végig kísérő döntéssorozat. (Zakar, 1989). Az orientációt pedig a tájékozódásként, a hiteles és megfelelő információk megszerzéseként definiáljuk. A pályaaorientáció célja, hogy a kiválasztott szakma összhangban legyen a realitással, a lehetőségekkel és a vágyakkal (Kenderfi, 2012).

Egy egyén csak a megfelelő előkészítés mellett tud tudatos pályaválasztási döntést hozni. Az egyik tényező, a környezet megismerése. Amennyiben az egyén nem rendelkezik megfelelő munkaerőpiaci, illetve a választott szakma specifikációinak ismereteivel, jellemzően spontán, vagy a külső nyomás hatására születik meg a döntés (Kenderfi, 2012). A pályára való felkészülés során nem tekinthető elegendőnek az elméleti ismeretek elsajátítása. A megfelelő döntéshez szükséges a gyakorlati feladatokkal való megismerkedés, valamint lényeges az egyes foglalkozásokkal kapcsolatos normák és elvárások feltérképezése is. (Helembia & Zakar, 1993). Ebben nagy szerepet kellene, hogy vállaljanak az iskolák, azonban véleményem szerint a magyar oktatási rendszer nincs a gyakorlati orientációra berendezkedve. Az időnek is hatalmas szerepe van a pályaválasztásban. Super szerint szűkebb értelemben a pályaegettség a serdülőkor végére alakulhat ki, azonban tágabb értelemben egy életen át tartó folyamat (Kenderfi, 2011).

A másik pólusa a megfelelő pályaválasztási döntés meghozatalának önmagunk ismerete. Az öndefiníció az érdeklődés, készségek, a munkamód és a munkaérték köré helyeződik, valamint fontos szerepet játszik a tanulási és a döntési stílus is. (Kenderfi, 2021).

Az egyéni karriertervezésnél az is fontos, hogy a saját személyiségünket megismerjük. Gergely és társai Edgar Schein karrierhorgony felfogását alkalmazták az egyetemisták körében (Gergely et al., 2016). Schein elméletben megjelenik a képesség és az attitűd is, hiszen az emberek különböznek abban, hogy az énképük melyik része dominál a céljaik elérésében. „Az elmélet szerint a következő csoportokat lehet elkülöníteni: biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság; önállóság/függetlenség; műszaki/funkcionális kompetencia; vezetői kompetencia; vállalkozói kreativitás; szolgálatkészség/odaadás; tiszta kihívás; életstílus egységének megteremtése.” (Gergely et al., 2016, p. 165). A vezetői kompetencia horgonnyal rendelkező egyének erősen vágyódnak a vezetésre, valamint magas problémamegoldó- és konfliktuskezelés készségekkel rendelkeznek, illetve könnyen hoznak döntéseket. A specializáció karrierhorgonynál a tudás kerül középpontban. Az ezzel a horgonnyal rendelkező személyek nem vágnak vezetői pozícióba, a szakmai vagy technikai tudást szeretnék, hogy elismert legyen. Az autonómia horgony esetében rugalmas egyénről beszélhetünk, akit nem lehet határok közé szorítani. A szervezeti, illetve földrajzi biztonság azoknál az egyéneknél jellemző, akik a kiszámítható életpályát preferálják, hosszútávú stratégia szerint haladnak. A szolgálatkészségre az altruizmus jellemző, még az életstílus integráció horgonnyal rendelkező egyéneknek a munka-magánélet egyensúly létrejötte számít, amit anyagilag teremtenek meg. A vállalkozó szellemű személyeket az új dolgok feltalálása tartja lázban, még az állandó kihívás horgonnyal rendelkezőknek a megmérettetés és a nehéz problémák megoldása lesz az, ami fenntartja az érdeklődését (Gergely et al., 2016).

Azonban mit tudunk tenni annak érdekében, hogy a beválás helyett a pályaidentifikáció legyen jellemző a karrierünkre? Az egyik módja az egyéni vagy csoportos tanácsadáson való részvétel. A karrier vagy pályatanácsadást hallva a legtöbb ember a gyerekkorban elkezdődő és a munkaerőpiacra lépéssel befejeződő intervallumra asszociál, azonban ez nem csak így van. A már munkaképes korú társadalomban lévő egyéneknek is hasznos lehet egy tanácsadáson részt venni, hogy hosszú távon olyan karriert találjanak, ami motiváló és passzol az egyéniségükhöz. Bár van különbség a teljesen pályakezdők és a már dolgozó egyének alkalmazott tanácsadási módszerekben, több átfedéssel is találkozhatunk (Szilágyi, 2000).

2.2.1. Egyéni tanácsadás szerepe

A tanácsadás egy humán szolgáltatás, amelynek középpontjában az egyén áll. (Szilágyi, 2000) A tanácsadó intézmények nem csak a pályaválasztásban tudnak segíteni, hanem támogatják a tanácskérőt az öndefiníciója erősítésében, valamint segít tisztábban látni

a munkaerőpiaci trendeket és a közgazdasági összefüggéseket. Bár a legtöbben az iskolákat azonosítják a pályorientációval, tanácsadásért lehet fordulni a Magyar Kereskedelmi és Iparkamarához, a Nemzeti Foglalkoztatási Hivatalhoz, valamint egyéni tanácsadókhöz is (Kenderfi, 2021).

A tanácsadásnak tíz fő típusa van. Az informáló-, az orientáló-, a döntéselőkészítő-, a pályaválasztási-, a pályakorrekciós-, az öndefiníciót támogató-, a pályaismeretet támogató-, az elhelyezkedést segítő-, a realizáló és a rehabilitációs tanácsadást különböztethetjük meg. A tanácskérő igényei alapján kerül definiálásra, hogy a foglalkozás milyen típusú lesz.

Az egyéni tanácsadásnak mindig egy kerete van és különböző lépcsőfokokon kell végigvezetni a tanácskérőt. A preferált munkamód, munkaérték, meglévő képességek és az értékek feltárása mellett rendkívül fontos, hogy a tanácsadó a pozitív énképét erősítse a tanácskérőnek és ezeket a tulajdonságokat implementálja a munkadimenzióba. Fel kell tárni, illetve felismerni az önpusztító magatartási formákat és csökkenteni őket. Emellett fontos, hogy a tanácsadó felmérje, hogy milyen pályaismerettel rendelkezik a tanácskérő, illetve ezeknek az információknak az értelmezése. A család szerepe is fontos lehet egy tanácsadási folyamatban, hiszen mintapélda lehet egy-egy hozzátartozó életpályája. (Szilágyi, 2000)

Az egyéni tanácsadás legfőbb eszköze a beszélgetés, emellett különböző önértékelő eljárásokat is használnak a tanácsadók. Ezek függenek az tanácskérő életkorától, azonban a megfelelő alkalmazás mellett nagyban hozzájárul az egyén öndefiníciójának megismerésében is. Ide sorolható a fiatalabb korosztályt célzó Tájéoló munkafüzetek vagy a Bognár féle munka érték kérdőív, amit érdemes 16 éves kortól használni tanácsadási folyamatban. (Szilágyi, 2000)

2.2.2. Csoportos tanácsadás

A csoportban végzett munkának rengeteg előnye van, emellett ugyan úgy megvalósítható az egyéni tanácsadásban érintett pontok feltárása.

A csapatfoglalkozás biztonságérzetet ad a résztvevőknek, egy-egy alkalommal a hasonló élethelyzetben illetve korosztályban lévő egyének az összetartozást érezhetik. A csoporttagok megoszthatják egymással a problémájukat, ami segítheti a résztvevőket abban, hogy objektíven lássanak egy egy szituációt, így a saját elakadásukat is egyszerűbben tudják definiálni (Szilágyi, 2000).

A csoportos foglalkozásnál szintén a beszéd a legfőbb eszköz, emellett különböző feladatokat hoznak a csoportvezetők, amelyek mindig előre megkomponáltak és

tematikusan követik egymást. A foglalkozás kötött felépítésű. A hangulatteremtés, a célkitűzés meghatározása, az ismeretfeldolgozás, illetve a személyes hozam követi egymást. Amennyiben több alkalmas a foglalkozássorozat, abban az esetben az utolsó lépés a következő alkalom felvezetése. (Szilágyi, 2000). A foglalkozások célja az, hogy információhoz jussanak a résztvevők. Nem az a cél, hogy a tagok egyéni szinten oldják meg az adott problémát, hanem az, hogy a foglalkozás keretein belül mélyebb megértésük jussanak a felvetett témával kapcsolatban. (Mező, 2015). Érdekes 12 fős csoporttal foglalkozni, mivel könnyedén bonthatók egy-egy feladatnál kisebb csoportokra, valamint 12 résztvevőnél még egyénileg lehet foglalkozni mindenkivel.

2.2.3. Az iskola szerepe

Az iskolának is nagy felelőssége van abban, hogy a diákok kellő információ megszerzése mellett hozzák meg a továbbtanulási vagy munkaerőpiaci döntésüket. Vannak olyan tehetséges tanulók, akik bár felismerték a képességeiket és érdeklődésüket, nem rendelkeznek megfelelő előrelátással a későbbi pályájukat illetően, így az ő támogatásukat fókuszba kell helyezni. A legtöbb fiatalban pedig akkor tudatosul, hogy egy fontos döntés előtt állnak, amikor már nincs kellő idejük az releváns információk megszerzésére. Az ilyen esetek megelőzése, valamint felismerése és orvoslása lenne az iskolák egyik fő feladata. (Mező, 2015).

Az közoktatásban évente egyszer kötelező pályaválasztási napot tartani, ahol a fiatalok lehetőséget kaphatnának a különböző szakmákat megismerésére. A pályaaorientációval kapcsolatban számos elmélet született, azonban abban az összes szerző egyet ért, hogy egy olyan tájékoztató folyamat, amelyben a diákok öndefiníciója és környezetismerete fejlődik (Fazakas, 2009). Az oktatás során a gyerekek legtöbbször a tanórák alkalmával jönnek rá, hogy milyen terület érdekli őket, emellett rengeteg lehetőség rejlik a pályaaorientációs alkalmakban is. Eddigi tapasztalataim szerint a legtöbb iskola egy egyszerű előadással próbálja meg abszolválni a pályaaorientációs napokat, amit a fiatalok nem tartanak élvezhetőnek, illetve nem távoznak magukról vagy a környezetükről hasznos információkkal. A gyakorlati példákkal közelebb lehetne hozni a diákokat az egyes szakmák megismeréséhez.

Emellett meg kell ragadni azokat az alkalmakat is, amelyek nem kifejezetten pályaválasztásra fókuszálnak. Ilyen lehet az érettségi feltételeként kiszabott közösségi szolgálat, ahol a fiataloknak különböző szociális, illetve a közösségi érdekeket szolgáló önkéntes feladatokat kell ellátniuk. A kellő iskolai felkészítéssel elérhető, hogy a diákok

olyan területeket válasszanak, amelyek segítik őket a szakmákba nagyobb betekintést nyerni. Az egyetemeken is jellemzően megtalálható egy karrieriroda, ahol szinten segítséget lehet igényelni. (Kenderfi, 2021).

2.3. A vállalat szerepe a pályaidentifikáció elérésében

Az egyén szerepe mellett megjelenik a szervezet felelőssége is a pályaidentifikáció elérésében. Amennyiben a munkavállaló megtalálja a hivatását, azonban a cég által képviselt elvekkel, stratégiákkal és vállalati kultúrával nem tud azonosulni, valamint nem használják ki a képességeit, nem fog lojális lenni a munkáltatóhoz. A mai világban egyre inkább felértékelődik a humán erőforrás jelentősége, így a vállalkozások is felelősek abban, hogy elkötelezett munkavállalói állománya legyen.

Vállalati oldalról 1997-ben Spector az anyagi jellegű juttatásokat emeli ki, mint az egyik legfőbb motivációs tényezőt, azonban az ezt követő téziseknél már nem csak a fizetést fogták meg a kutatók. Több szakember is kiemelte a fejlődési lehetőség és a munkahelyi kapcsolatok jelentőségét, mint például Greenberg és Baron (1998). A tanulmányuk szerint az elégedettség és a vezetői stílus között erős korreláció mutatkozik. Luthans 1998-ban a csoportmunka jelentőségét emelte ki. Emellett egy paradox hipotézist fogalmazott meg, miszerint a kellemes munkakörülmények nem növelik az elégedettséget, hanem a kedvezőtlen hatások rontják azt.

2.3.1. A generációs különbségek leküzdése vállalati szempontból

A XXI. század egyik legnagyobb kihívása a generációk összehangolása a társadalomban, hiszen nagyon különböző értékrenddel és mentalitással rendelkeznek az eltérő korosztályban lévő egyének. A vállalatoknak is van ezzel kapcsolatban feladatuk, hiszen a jelenleg hatályban lévő törvények alapján a 15 és 65 év közötti korosztály tartozik a munkavállalási korú népességhez (http 1), azaz a baby boomerektől kezdve egészen a Z generáció tagjaiig bezárólag jelen vannak a munkaerőpiacon a különböző életkorú munkavállalók (http 2).

A generációs elméletek több tudományterületet érintő kérdés. A biológiában például az egymást követő nemzedékeket jelenti, míg technológiai szempontból az eszközök modernségét jelzi az adott generáció. A szociológiában egy generáció körülbelül 25-30 évet körülölelő intervallum (http 3). „*A generáció olyan személyek csoportja, akik ugyanabban a korszakban születtek, akiket sajátos események, trendek és folyamatok alakítottak és kötnek össze.*” (Komár, 2017).

A munkaerőpiacon jelenleg 4 generáció van jelen – a baby boomer, az X, az Y és a Z. A vállalatokat kihívás elé állítja a különböző életkorú munkavállalók érdekeinek összehangolása, hiszen a legtöbbször akár egy generáción belül is lehetnek kommunikációs nehézségek, mivel szinte évről évre változhatnak az eszközök, amelyeket használnak az egyének. Mivel az azonos korosztályban lévő kollégák könnyebben építenek egymással kapcsolatot, ezért a generációs szakadék egyre nagyobb problémát jelent a szervezetek számára (Meretei, 2017).

A Baby boomereket másnéven idealistáknak, prófétáknak vagy a Ratkó-korszak gyerekeinek hívhatjuk, a 1946 és 1964 közötti időszakban születtek (http 4). A gyermek és fiatalkorukat a lázadás jellemezte, azonban ma már a munkaerőpiacon a mély szaktudást ismerik el. (Komár, 2017). Fontos számukra a kapcsolatok kiépítése, illetve nagyon hűségesek a munkahelyükkel szemben. A munkahelyváltás nem olyan gyakori náluk, mint a következő generációk esetében, többüknek csupán egy állása volt (Kovács, 2021). A vállalatoknál ők a rangidősek, így legtöbbször ők hordozzák a legmélyebb szakmai tudást, így számukra a horizontális előrelépés is szempont. A változást nehezen kezelik, illetve könnyebben találják meg a hangsúlyt a munka és magánélet között, mivel a munkaidőt szigorúbban veszik. Az alapvető értékek, mint a becsület és a kitartás, rendkívül fontosak számukra. (http 5). A digitális készségeik az őket követő generációkhoz képest fejletlenek, mivel ők már évek óta jelen voltak a munkaerőpiacon, amikor megjelent a digitalizáció (http 4).

Az X generáció tagjai 1965 és 1979 között születtek (http 4). A munkaerőpiacon rendkívül terhelhetők, mivel ők abban a szellemiségben kezdtek el dolgozni, hogy több lábón kell állniuk, mert egy bizonytalan korszakban léptek a munkaerőpiacra. Gyakran munkaalkoholistaként is emlegetik őket, többször helyezik előtérbe a karriert (Kovács, 2021). Számukra a fő motivációs pont a pénz és az egzisztencia, valamint az előrelépés, aminek érdekében a szabadidejüket is hajlamosak feláldozni (Komár, 2017). Idősebb kollégáiknál már könnyebben kezelik a változásokat, emellett lojalitás jellemzi őket (http 5). A generáció tagjait digitális bevándorlóként is szokták emlegetni, mivel ők már kamaszkorukban találkozhattak az első számítógépekkel. A digitalizációs eszközökkel már könnyebben boldogulnak, mint a baby boomer generáció tagjai. (Kovács, 2021).

A Y generáció tagjai az 1982 és 1995 között születtek, azaz a digitális bennszülöttek első generációja (Komár, 2017). Ők már egy új korba születtek, így más értékrenddel rendelkeznek, mint az idősebb generáció tagjai. Az X generációval ellentétben, ők kevésbé tartalékolnak, azonban a pénz még mindig motivációs erő egy munkahelyen, így

kevésbé lojálisak a munkáltatójukhoz. Könnyebben váltanak egyik állásból a másikra, amennyiben jobb feltételeket kínál egy vállalat (Kovács, 2021). Az ő generációjukban jelent meg elsőként a „job-hopping” kifejezés, ami a gyakori munkahelyváltásokat jelenti. A munkaerőpiaci jelenlétükkel így még nagyobb hangsúlyt kapott a munkaerő megtartás a vállalatoknál (Meretei, 2017). Öntudatos munkavállalók, akik nehezebben áldozzák fel a szabadidejüket a munkahellyel szemben (http 5). A multinacionális környezet már nem ismeretlen számukra, könnyen teremtenek kapcsolatot akár más nemzetiségű kollégákkal is. Fontos számukra a jó munkahelyi légkör és a csapatmunka (Komár, 2017). A munkaerőpiacon már előnnyel indulnak a korábbi generáció tagjaival szemben, mivel együtt nőttek fel a modern technológia vívmányaival. (Komár, 2017)

Az Z generáció tagjai az 1996 és 2010 között születtek, azaz a Netgeneráció (Komár, 2017). Jelenleg ők a legfiatalabb tagjai a munkaerőpiacnak, így szinte szöges ellentét tapasztalható a baby boomerekkel. Rájuk rendkívül jellemző a multitasking, ami egyben erősségük és gyengeségük is. Hatalmas információ tömegeket kell kezelniük, emiatt párhuzamosan több tevékenységet is végeznek. A hatékonyságuk ezáltal növekedhet, azonban a munkájuk ezáltal felületes lehet. A munkavégzésük során nagyobb hangsúlyt fektetnek a gyorsaságra, mint a pontosságra. (Oblinger & Oblinger, 2006). A munkáltatónak gondoskodnia kell arról, hogy a Z generáció tagjai rendelkezzen perifériával szakmai előrelépés terén, mivel ők is egyszerűbben váltanak, amennyiben nem kapják meg a kellő támogatást (http 5). Amennyiben motiváltak maradnak, a digitális tudásukkal rendkívül hasznos tagjai lehetnek a vállalatnak. Bátrak és könnyen kezdeményeznek, nem kételkednek a képességeikben (Komár, 2017). Szociális egyének, könnyebben tanulnak egymástól, mint a korábbi generáció tagjaitól. (Manuel, 2002). Leginkább rájuk a legjellemzőbb a digitális fejlettség. Ők már az okoseszközök világában nőttek fel, így a magánéletük mellett a munkájuk alapja is az online kapcsolattartás. Ennek hatására a társas kapcsolatok építésénél a személyes találkozások háttérbe szorulnak (Komár, 2017).

Minden korosztálynak meg van a maga specifikuma, a baby boomer és Z generáció tagjai között már hatalmas értékrendi eltérések tapasztalhatók meg, így joggal tartanak a munkavállalók a különböző életkorú kollégák kollaborációjától. Véleményem szerint ez nagyban függ az egyéni személyiségtől is, azonban kellő együttműködési szándékkal rengeteget tanulhatnak egymástól a fiatalabb és idősebb munkavállalók, így hatalmas potenciál lehet a korosztályok keverése a kollektívában.

2.3.2. CSR tevékenységek

A pályaidentifikáció esélyét erősen lehet növelni belső és külső CSR tevékenységekkel. A Corporate Social Responsibility a XXI. század egyik legmeghatározóbb fogalma, ami a társadalmi, és fenntarthatósági szempontból felelősségteljes irányítást jelenti (Walden, 2015). Belső CSR tevékenységnek mondható a munkavállalók egészségének és jólétének, szakmai előrehaladásának és a munka-magánélet egyensúlyának támogatása (Raffay & Hajmási, 2021). Ezt nemzetközi jog is szabályozza, azonban a belső irányelvek által is implementálható egy-egy jóléti természetbeni vagy pénzbeli juttatás. A jelenlegi piacon a munkaerőhiány a jellemző, így a jelöltek akár aszerint is válogathatnak az állások között, hogy melyik vállalat értékeivel és társadalmi tevékenységével tudnak azonosulni.

Raffay-Danyi Ágnes és Hajmási Gyöngyi a szállodaipar és a turizmus területén mérte a munkavállalók elégedettségét 2021-ben. A kutatás keretein belül összegyűjtötték azokat a jóléti juttatásokat, amelyeket nemzetközi jog is szabályoz. Az 1. táblázaton látható, hogy az anyagi javak mellett megjelennek a munkavállalókra ható szervezeti tényezők is. A belső kommunikáció, a munka-magánélet egyensúlya, valamint a munkahely kiszámíthatósága is a szervezeti tényezők közé sorolhatók. A vezetővel való kapcsolat és a teljesítményről való objektív visszacsatolás is nagy hatással van az elégedettségre (Raffay, Hajmási 2021).

Emellett az egyik legfontosabb tényező a szakmai és szellemi előrehaladás víziója. Amennyiben egy vállalatnál tisztázatlanok a feladatok és a mutatószámok, amelyek alapján biztosított egy munkavállaló előrelépése, nem maradnak elkötelezettek az ambiciózus kollégák (Raffay, Hajmási 2021).

1. táblázat:

A munkavállalóhoz kapcsolódó CSR tevékenységek

	UN Global Compact	ILO	OECD	GRI	EU „Zöld Könyv”	CSR index	ISO 26000	CSR EMAT	Szak- iroda- lom
<i>A munka feltételei és szociális védelem</i>		x					x		
Munka-magánélet egyensúly		x			x			x	x
Családi nap, gyereknap a munkavállalók és gyermekeik részére									x
<i>Társadalmi párbeszéd</i>		x					x		
Munkaerő sokszínűsége				x	x	x			
Helyi munkaerő foglalkoztatása								x	x
Megváltozott munkaképességű alkalmazottak foglalkoztatása					x				x
Szakmai gyakorlatos hallgatók foglalkoztatása					x				x
Szállodalátogatás középiskolai és felsőfokú intézmények hallgatói számára									x
<i>Munkahelyi egészségvédelem és biztonság (törvényi előírásokon felül)</i>		x	x	x	x		x	x	
Egészség- és sportprogramok, egészségügyi szűrések									x
Egészséges és tisztességes munkakörülmények								x	x
<i>Emberi fejlődés, előrelépési lehetőség és képzés</i>		x	x	x	x		x	x	x
Javadalmazás									
Béren kívüli juttatások								x	x
Méltányos bérezés		x				x		x	x
Elismerés, ösztönző és motivációs rendszer							x		

2.3.3. Hátrányos helyzetű csoportok integrálása a munkaerőpiacra

Fontos kiemelni a hátrányos helyzetű csoportok integrációját a munkahelyekbe, hiszen ez az eszköz is a munkáltatók kezébe van, hogy a vállalati hírnevet erősíteni tudják, ezzel is több munkavállaló csábítható a céghez. Halmos féle csoportosítás alapján nem csak a karakterisztikus jegyek szerint lehet valaki hátrányban a munkaerőpiacon, ide tartoznak a lokációból, társadalmi helyzetből vagy a személyiségjegyekből adódó hiányosságok is. A pályakezdők, a tartós munkanélküliek és a nők is ebben a csoportban szerepelnek (Halmos, 2015 id. Kenderfi, 2011).

A munkakörök nemek szerinti szegregációja szinte a világ minden tájára jellemző. Nem csak a különböző pozíciókban jelenik meg ez a probléma, hanem hierarchikus előrelépésben is nehezebb dolguk van a nőknek. Az üvegplafon elmélet, miszerint a nők megrekednek a középvezetői szinten, még a XXI. században is jellemző jelenség. (http 6) Emellett, csupán Magyarországot vizsgálva, a férfiak és nők keresete között is különbségekkel találkozhatunk. A Központi Statisztikai Hivatal (továbbiakban KSH) egy

kiadványban vizsgálta a kompenzációs különbségeket. 2021-ben a női-férfi kereseti rés 16,2 % volt. Saját munkaerőpiaci tapasztalatom alapján elmondhatom, hogy több cég már olyan elvárásokkal indítja a kiválasztási folyamatot, hogy csak férfiakat szeretnének meghallgatni. Emellett természetesen vannak olyan vállalatok, ahol „női-kvótát” alkalmazva próbálják a nemek arányát befolyásolni.

Lokációs szempontok alapján is beszélhetünk hátrányos helyzetről. A KSH statisztikát vizsgálva látható, hogy 2022. utolsó negyedévében hatalmas különbségek voltak az egyes régiók munkanélküliségi rátája között. Amíg Budapesten csupán 2,2 százalékot tett ki a munkanélküliek aránya, Észak-Magyarországon ez 6,5% volt. Amennyiben a munkakör megengedi, a vállalatoknak előnyére válhat, ha bevezetik a távmunkavégzést, hiszen könnyebben megszólíthatók lesznek a kvalifikált, de lokációs helyzetükből adódóan hátrányban lévő munkakeresők is. Anyagi szempontból is jó döntés lehet, mivel a vidéki jelöltek alacsonyabb bérigénnyel rendelkeznek.

Társadalmi szempontból is kirekedhetnek az egyének a munkaerőpiacról. Az egyik legspeciálisabb kérdés a romák foglalkoztatása. Fedor Anita , Zakor-Broda Rita és Balla Petra 2021-ben Szabolcs-Szatmár Bereg megyei romatelepeken vizsgáldtak és mérték fel a foglalkoztatási jellemzőket. A vizsgálat idején a megyében dupla annyi volt a munkanélküliségi ráta, mint a magyar átlag. A válaszadók magas arányban vettek részt közmunkaprogramban, az összes foglalkoztatottak 50,6%-a élt ezzel a lehetőséggel. Ebből adódóan a többség biztosnak ítélte meg az állását. Ettől függetlenül a kutatásban résztvevők nagy része elégedetlen volt a bérezéssel, azonban nincs kitörési pontjuk ebből (Fedor et al, 2021).

A hátrányos helyzetű csoportok legspeciálisabb területe a valamilyen fogyatékossgal élő egyének. A megváltozott munkaképességű társadalom munkaerőpiaci integrálását a fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény szabályozza. A törvény második paragrafusának első bekezdése szerint az államnak, a társadalom szervezeteinek és tagjainak oly módon kell tevékenységüket végezni, hogy az ne okozhasson olyan károsodást, amely fogyatékossg kialakulásához vezet, illetve olyan körülményeket kell létrehozni, amelyben a fogyatékos emberek képesek lesznek teljesebb életre és a fogyatékossgukból fakadó terheik csökkenthetőek. A negyedik bekezdés szerint a fogyatékos személyeket érintő döntések során tekintettel kell lenni arra, hogy a fogyatékos személyek a társadalom és a helyi közösség egyenrangú tagjai, ezért meg kell teremteni azokat a feltételeket, amelyek lehetővé teszik számukra a társadalmi életben

való részvételt. Az esélyegyenlőség célterületeiként a törvény megemlíti egészségügyet, oktatással, lakóhellyel, sporttal és kultúrával kapcsolatos jogszabályokat, ami viszont az egyik leglényegesebb, hogy lehetőséget kapnak munkát vállalni is. A tizenötödik paragrafus szerint a fogyatékos személy lehetőség szerint integrált, ennek hiányában védett foglalkoztatásra jogosult. A foglalkoztatást biztosító munkáltató köteles biztosítani a munkavégzéshez szükséges mértékben a munkahelyi környezet, így különösen a munkaeszközök, berendezések megfelelő átalakítását. A tizenhatodik paragrafus szerint pedig a fogyatékos személy foglalkoztatása az integrált foglalkoztatás keretében nem megvalósítható, úgy számára speciális munkahelyek működtetésével a munkához való jogát lehetőség szerint biztosítani kell. Az állam támogatja a megváltoztatott munkaképességű személyek foglalkoztatását oly módon, hogy támogatásokat nyújt a munkáltatóknak. A 2011. évi CXCI. törvény meghatároz egy kötelező foglalkoztatási szintet. A huszonharmadik paragrafus szerint, a munkaadó a megváltozott munkaképességű személyek foglalkozási rehabilitációjának elősegítése érdekében rehabilitációs hozzájárulás fizetésére köteles, ha az általa foglalkoztatottak létszáma a 25 főt meghaladja, és az általa foglalkoztatott megváltozott munkaképességű személyek száma nem éri el a létszám 5 százalékát, így ez is motiváció lehet abba, hogy a vállalat vezetői fogyatékosággal élő munkaerőt alkalmazzon.

A hátrányos helyzetű munkavállalók foglalkoztatása szintén egy erős, belső CSR tevékenység lehet, amely növeli a szociális érzékenységet a dolgozók között, valamint motivációs forrás is lehet.

2.3.4. Karriermenedzsment

A karriersiker nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a munkavállaló hosszútávon motivált és elkötelezett tagja legyen a vállalatoknak. A karriersiker fogalmát több kutató is megfogalmazta, azonban egyöntetűen kijelethető, hogy pozitív élmények sorozata, amelyeket az egyén a munkakörével összefüggésben gyűjt össze. A munkavállalók egyedi preferenciák szerint különböző eseményeket tekinthetnek sikernek. Van olyan alkalmazott, akinek a társadalom által jónak ítélt cselekvésekért kapható jutalmak jelentik a karriersikert, azonban másnak a ranglétrán való feljebbhaladás jelenti az igazi elismerést. Lehet, hogy az egyén egy mások által megbecsült teljesítményt szeretne elérni, amíg egy más attitűddel rendelkező munkavállaló a saját értékrendje szerinti mérce alapján tekinti az egyes mérföldköveket a munkája során sikerekként. (Szabó-Bálint, 2018).

Az nem kérdés, hogy a megfelelően definiált karrierutak és az elérhető célok nagyban növelik az egyén esélyét arra, hogy a pályaidentifikáció legyen jellemző a szakmai útjára.

Vajon mit tehet a munkáltató annak érdekében, hogy a munkavállalók életében főként a sikerek legyenek jellemzők? Koncz szerint a szervezeti karriermenedzsmentet értelmezhetjük a vállalat összes munkavállalójának tekintetében, illetve csak egy alkalmazotti réteg szempontjából is (Koncz, 2002). Egy másik definíció szerint a karriermenedzsment céllal rendelkezik, azaz a szervezeti hatékonyság pozitív irányú növelése van fókuszban a karrierfejlesztésen keresztül. (Arnold, 1996). Emellett fontos tényező, hogy a munkavállalók is együttműködjenek, így a fejlesztéseket olyan módon kell kialakítani, hogy az alkalmazottak valóban motiváltak legyenek és tudjanak profitálni az elérni kívánt vállalati sikerekből (Szabó-Bálint, 2018).

Szabó-Bálint Brigitta 2018-as tanulmányában összegezte az eddigi kutatásokat a karriermenedzsmenttel kapcsolatban és létrehozott egy komplex eszközt, amivel a szervezeten belül a különböző személyiséggel és preferenciákkal rendelkező munkavállalókat motiválni lehet. Az alkalmazottakat fontos bevonnani a vállalatra szabható karrierfejlesztési stratégiák kialakításában, így az erről szóló workshopok és karrierkonzultációs alkalmak hasznos visszajelzésekhez juttathatják a vállalat vezetőit. Emellett a coaching és a mentoring gyakorlatok bevezetése is fontos eszköz lehet. Az ilyen alkalmakon kapott visszajelzéseknek fontos információgyűjtő és -megosztó szerepe van, ami mind a két félnek az előnyére válhat. A korábbi kutatások alapján munkavállalói szempontból a presztízs megszerzése, a ranglétrán való előrehaladás, a tanulás és önfejlesztés, a kapcsolatok, a kompenzációs csomag, a munka értékteremtő ereje, a munka és magánélet egyensúlya, a büszkeség és a biztonság jelenik meg, mint motivációs eszközök. (Szabó-Bálint, 2018).

Az elkötelezett munkavállalók több szempontból is profitot hozhatnak a cégnek. A lojalitás magasabb foka érhető el, ami a fluktuációt, valamint a jelentősebb hiányzásokat és késéseket is csökkenti. Emellett a hosszú ideje a cégnél tevékenykedő munkavállalók nem fogják a vállalaton belül megszerzett szaktudást a konkurensokhoz vinni. A munkavállalók hajlamosabbak a munkaköri kötelességükön túl is erőfeszítést tenni a cégért, amennyiben motiváltak maradnak.

2.4. Történelmi áttekintés

A következőkben azt vizsgálom, hogy milyen átalakuláson ment keresztül a magyar társadalom annak érdekében, hogy a munkaerőpiacon elérhetővé válhasson a pályaidentifikáció lehetősége.

Kezdetekben a munkaügyi kapcsolatok fölé és alárendeltségi viszonyban álltak egymással. A felek a társadalmi hierarchiában nem egy szinten voltak, megkülönböztethető volt a hatalommal rendelkező fél, aki (általában nagyon csekély) javakkal kompenzálta az alárendelt fél hűségét és széleskörű szolgáltatását (Farkas, 2014). Ez egészen a XVIII. század végéig jellemző volt. A parasztság a szabadságjogot, valamint egy réteg földeket is kapott. Ettől függetlenül nagyon nehéz helyzetbe kerültek, mivel nem volt tőkájük a birtokok korszerűsítésére, valamint a megszerzett terület kevés volt arra, hogy az egész család létfenntartását biztosítsa. A képzetlenség egy újabb gát volt arra, hogy a felszabadult paraszti réteg becsatlakozzon a modernizációba, így alkalmi vagy betanított munkákból próbálták fenntartani a családot (Ráczné, 1997).

Az ipari forradalmat a gőzgép szabadalmaztatásához kötjük, hiszen ez a találmány új kapukat nyitott meg a fejlődés előtt. Ekkor rohamosan jelentek meg új tudományos, ipari, mezőgazdasági és természetesen művészeti változások (Völgyesy, 2012). Ez az időszak alapjaiban változtatta meg a munkaügyi kapcsolatokat, hiszen kialakulni látszott a mellérendelt társadalmi viszony a munkáltató és a munkavállalók között. Természetesen rengeteg olyan találmány és eszme született meg az 1800-as években, ami nélkül a mai technológiai fejlettség nem lett volna elérhető, azonban rengeteg negatív dolgot is hozott magával, mint például a gyermekek és a nők foglalkoztatása vagy az éhínség, amire megoldást kellett találni. Sok esetben a munkásrétegnek még az alapvető emberi jogokat sem biztosították. A dolgozók elégedetlensége tettelegességet szült, géprombolással próbálták elérni, hogy jobb körülmények között dolgozhassanak (Hungler, 2020).

Ezután hazai szinten is több jogvédő szabály jött létre a bérmunkás réteg elégettségének fokozására. A 12 év alatti gyerekek csak olyan munkát végezhetek, amelyek nem károsak az egészségükre és a testi fejlődésre, a 16 év alatti munkavállalók pedig maximum napi 12 órát dolgozhattak. 1872-ben újabb jogszabály jelent meg. 12 év alatti gyerek tanoncként nem foglalkoztatható, kivéve az iparhatóság engedélyével és iskolalátogatási kötelezettséggel. A 14 év alatti gyerekek napi munkaideje maximum 10 óra, 14 év felett pedig maximum 12 óra. Kötelező lett a délelőtti és délutáni fél-fél órás pihenőidő. 16 év alatt az éjszakai munkavégzés tilos lett, kivéve a 14-16 éves munkavállalók esetében, akinek a munkája nélkül az üzemben fennakadás lenne. Ebben az esetben az iparhatóság engedélyére volt szükség, illetve csak a munkaideje felét tölthette le éjszaka (Hungler, 2020). Létrejött a tanonci jogviszony, ami kimondta, hogy szerződésbe foglalva, 14 napos felmondással és azonnali hatállyal is megszüntethetően bármelyik fél részéről a szerződés (Szabó, 2018).

Kialakították a kötelező műhelyrend szabályzatot. Ez tartalmazta a munkaidő mértékét, a munkabér fizetésére vonatkozó szabályokat, illetve azt is, hogy betegség esetén milyen fennálló szabályok vannak. A felmondási időt is ebbe a dokumentumba rögzítették. Ezt a szabályzatot be kellett mutatni az iparhatóságnak is, amennyiben erre igény volt. A munkabérről is születtek új szabályok. A bért hetenként köteles volt kifizetni a munkáltató, illetve kérésre tüzelőben, orvosi ellátásban és orvosságban is kiválthatta azt pénz helyett. Tilos volt szeszes itallal vagy áruval megfizetni a munkabért (Hungler, 2020).

Ebben az időben alakultak meg az ipartársulatok is, egyik fő feladata a munkáltatók és a munkavállalók közötti súrlódások orvoslása volt. A különböző ipart űző szakemberek a helyzetük előmozdítása érdekében szervezkedhettek. Ez a szakszervezetek előszobája volt. Az iparosoknak jogukban állt segéd személyzetük közötti súrlódásokat békéltető bizottságokon keresztül rendezni. Az 1884-es ipartörvényekkel megalakultak az ipartestületek. A célja az volt, hogy az iparosok között fenntartsák az egyetértést és képviseljék az érdekeiket egymással szemben. 1893-ban, ennek szellemében megalakultak az iparfelügyelők testülete. Létrejöttük előtt kevésbé tartották be a szabályokat a gyárakban. Feladatuk a helyszíni ellenőrzések és gyárvizsgálatok voltak, valamint közreműködtek az iparfejlesztésekben is. Tevékenységük kizárólag az elemi erővel hajtott gépekre terjedt ki, illetve a több, mint 20 főt foglalkoztató telephelyekre, így még mindig maradt olyan szegmens, ami nem lett lefedve, mind például a kis és középipar, a háziipar, illetve a fakitermelés és a mezőgazdaság jelentős része. A korszak alapelve az volt, hogy a munkáltatók és a munkavállaló közötti jogviszony belüggé váljon, ez alapján alakultak meg a gyári kódexek. A munkáltató rögzítette benne a legfontosabb munkahelyi szabályokat és ezt aláíratatták az új munkavállalókkal (Hungler, 2020).

Az 1800-as évek közepén megjelent a társadalombiztosítás alapköve is. Kezdetben a bányászok hozták létre társaspénztárat, ami finanszírozta a bajbajutott bányászokat és családjukat. 1907-ben ezt kiterjesztették az ipari és gyári alkalmazottakra is ([http 7](#)).

Ebben az időszakban még nem tudtak szervezkedni a munkavállalók, ez alapján a gyárkapukon kívül kezdtek el létrehozni szervezeteket. Egyre erősebb érdekképviselések alakultak meg, illetve megjelentek a saját érdekképviselési fórumok is. Erre a nyomásra elkezdtek feloldani a szervezkedési tilalmat. Ezután 1862-ben megalakult Magyarországon az első szakszervezet a nyomdász iparban dolgozó munkások körében. Nem sokkal később, megalakult az első makroszintű érdekképviselés, az Általános Munkásegylet, amiben a Belügyminisztérium is jóváhagyta a szabályzatát. (Hungler, 2020). A munkások egyre

szélesebb rétegei kezdtek el csatlakozni szakszervezetekhez, annak érdekében, hogy előre tudják mozdítani az érdekeiket. Még 1901-ben 9999 bér munkás volt szakszervezeti tag, ez 6 éven belül 40 000-el növekedett. (Nevelő, 1980). A munkaügyi kapcsolatokban 1904 is mérföldkő volt Magyarországon, hiszen legalizálták a sztrájkot is (Hungler, 2020).

A 20. század újabb változást hoztak a munkaerőpiacon. A világháborúban átalakult a nők helyzete, mivel át kellett venniük a hadköteles férfiak szerepét. Ebben az időszakban nem kapott szerepet a munkavállalók jólétének előmozdítása, sőt, a már felépített társadalombiztosítási rendszert is lerombolták (http 7), valamint a szakszervezeti tagok száma is 46,5%-kal csökkent, többnyire a bevonulások miatt (Nevelő, 1980). A háborúban gyakorlatilag csak az aktív népesség viselte a veszteséget, így a második világháború után csupán 45,1 % volt a gazdasági aktivitás. Emellett ebben az időszakban jellemző volt a nemzetközi vándorlás is Magyarországon, így még inkább csökkent a munkaképes felnőttek száma. A forint bevezetésével stabilizálódtak a fizetések, ami a munkásoknak kedvezett, azonban a munkanélküliség így is hatalmas mértéket öltött (Dövényi, 2001).

1949 után, egészen a rendszerváltásig egy sötét folt volt a munkavállalók helyzete a történelemben. A szocialista ideológiai kötöttségek miatt a munkásság társadalmi helyzetét erősen korlátozva lehetett csak kutatni (Valuch, 2012). A második világháború után rengetegen vesztették el a lakhatásukat, azonban a harcok által megsemmisített otthonok helyett elkezdtek újakat építeni. Az élmunkások elsőbbséget élveztek a birtokbavételnél, ezzel is támogatva ezt a réteget. 1948 augusztusától 1949 júniusáig majdnem 300 lakást adtak munkásoknak.

Az 1956-os események hatására újabb emigrációs hullám jelent meg, ami leginkább a fiatalokat, illetve az iskolázott munkavállalókat érintette. Ezt azonban nem érezte meg a munkaerőpiac, mivel az akkori országvezetés papíron felszámolta a munkanélküliséget és a teljes foglalkoztatottság volt a jellemző (Dövényi, 2001), aminek mellékhatásaként megjelent a kapun belüli munkanélküliség. Bár statisztikailag nem létezett olyan, aki ne lenne foglalkoztatva, ezzel párhuzamosan megjelentek azok a dolgozók, akiknek effektíve nem volt feladatuk, vagy csak ad-hoc, illetve plusz munkákat láttak el. Mivel ebben az időszakban a közveszélyes munkakerülők büntethetők voltak, így ennek az volt a funkciója, hogy az emberek nem váltak bűnözővé, megmaradt a családfő tekintélye, valamint nem volt esélyük a társadalmi elzúllásra (http 8). 1968-ban új gazdasági mechanizmus jelent meg Magyarországon, amit puha diktatúrának is nevezhetünk. Az alulról jövő nyomás hatására elkezdtek emelni a munkásosztály béreit, ami több lépcsőben került bevezetésre. Az 1970-

es évek közepére már a lakosság túlnyomó része vallotta, hogy jó életkörülmények között él. Ez statisztikai adatokból is jól kimutatható volt - a megkérdezettek 93 %-a televízióval, a negyedük pedig autóval is rendelkezett. Ezen felül a munkavállalók olyan juttatásokat kaptak, mint az vállalati üdülés.

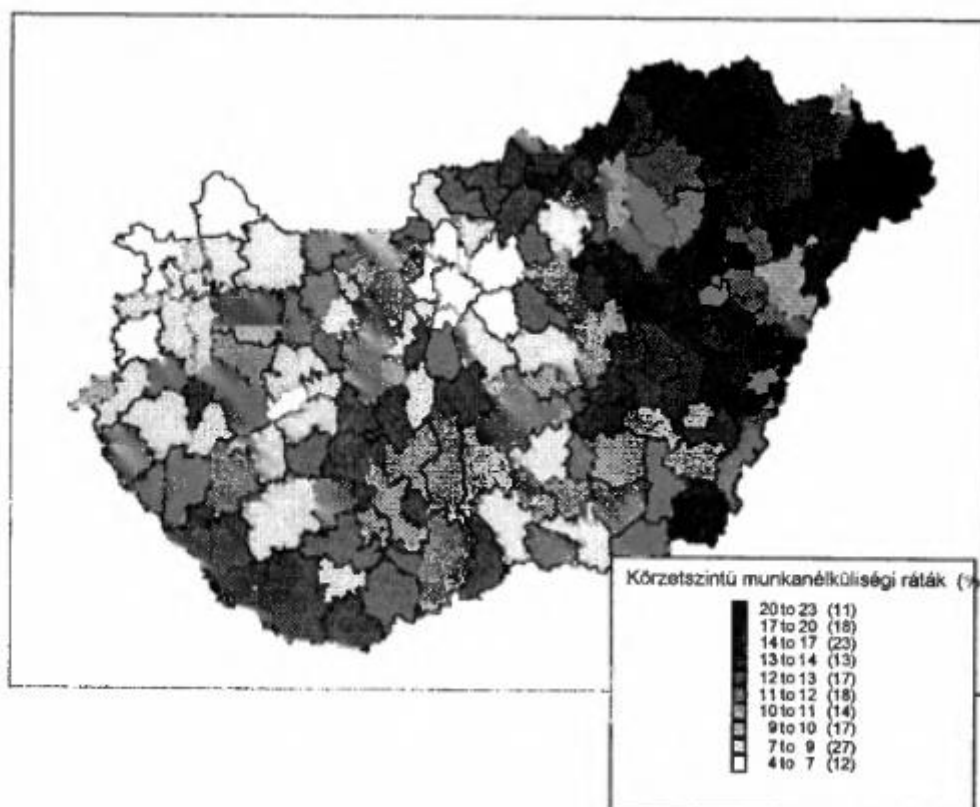
A fejlett ipari országokban már az I. világháború után megjelentek a munkatudományok, ahol elkezdtek foglalkozni a dolgozók alkalmasságával, valamint a foglalkozások követelményeinek kialakulásával (Völgyesy, 2012). Magyarországon először 1967-ben jelent meg az első kormányhatározat a pályaválasztásról. A szocializmusban a pályairányítás volt a jellemző, azaz nem vették figyelembe az egyének képességeit, értékeit és érdeklődését, hanem egy tervszerű, nemzeti érdekek alapján történő, céltudatos munkaerő-gazdálkodást jelentett. Egy pályakijelölésre épülő képzés is indult, aminek az volt a célja, hogy a fiatalokat a lokális adottságok és a nemzeti érdekek mentén meghatározott továbbtanulási vagy elhelyezkedési lehetőséget ajánljanak (Kenderfi, 2012). Egyre több kutató kezdett el foglalkozni a tudatos pályaválasztással. Rókusfalvy 1969-ben a pályalkalmasságot és a beválást két külön fogalomnak definiálta. A pályalkalmasságot az egyén és a kiválasztott szakma potenciális megfeleléseként, a beválást pedig a pálya válóságos egyezéseként érti. Csirszka pedig párhuzamot vont az iskola és a munkavállalás között, felhívta a figyelmet arra, hogy amennyiben az iskola hasonló elvek alapján választja ki a tanulókat, mint egy cég a dolgozóit, a tanintézmény által követelt készségekkel és képességekkel fognak rendelkezni a tanulók, így képes biztosítani a megfelelő lehetőségeket a diákoknak (Borbély et al., 2020).

A rendszerváltás alapjaiban változtatta meg a munkások helyzetét. Megjelent a tömeges és tartós munkanélküliség, ami a kommunizmusban büntethető volt.

Az 1. ábrán látható, hogy 1995 tavaszán az Észak-Keleti országrészben 20% felé ment a munkanélküliségi ráta, mivel ez a régió korábban a nehéziparra támaszkodott. (Schwertner, 2002). A magas munkanélküliségi rátát azzal lehet magyarázni, hogy az a vidék fejletlen infrastruktúrával és szakképzetlen lakossággal rendelkezett (Fazekas, 1997). Az akkori országvezetés több pontban próbálta megfékezni a munkanélküliség növekedését. 1990-ban az infláció megfékezése állt középpontban, majd a gazdaság növekedése volt fókuszban, utána pedig a munkahely teremtés kapott prioritást (Halmos, 2006). A foglalkoztatottság csupán 1997-ben kezdett el növekedni (Fazekas, 1997). Ebben az időszakban sem a pályaidentifikáció volt a célja a lakosságnak, hanem bármi áron elhelyezkedni a munkaerőpiacon.

1. ábra:

A foglalkoztatási körzetek munkanélküliségi rátái (1995 március)



A rendszerváltás után a pályorientáció is nagy változásokon ment keresztül, ami két okra vezethető vissza. Az egyik, hogy nagy figyelmet kapott a nagyszámú munkanélküliek reintegrációja a piacra. A másik pedig az, hogy átalakult az iskolarendszer (Csákó, 1998). A korábban jellemző pályakijelölés helyett az egyén került középpontba. Megjelent a pályorientáció a köztudatba, ami az életpálya tervezést emelte ki, valamint hangsúlyozta az egyéni igények figyelembevételét is. 1992-ben létrejött a munkavállalási tanácsadó képzés a Gödöllői Agrártudományi Egyetemen (Kenderfi, 2021). 1995-ben már a Nemzeti alaptanterv is elkezdte használni a pályorientációt, mint fogalmat, valamint implementálták a pályaválasztási ismereteket az Életvitel és gyakorlati ismeretek tantárgyi követelményeibe. 2003-ban már az olyan kulcskompetenciák fejlesztése kapott fókuszot, amelyek támogatják az egyént abban, hogy életük teljes szakaszában képesek legyenek irányítani a pályaválasztási döntésüket és figyeljenek a munkaerőpiaci lehetőségekre is (Kenderfi, 2012).

A privatizáció eredményeképp a piacon megjelentek a magánvállalatok, illetve a külföldi multinacionális cégek. Statisztikai adatok szerint már az 1990-es évek végén, csak a feldolgozóiparban, a munkaerő 33%-át foglalkoztatta külföldi tulajdonú cég (Szanyi,

2010). Ezzel párhuzamosan megjelentek az új vállalati struktúrák és technikai megoldások, amelyek által új fajta pozíciók nyíltak.

Mivel hazánk egy erősen exportnak kitett ország, ezért a 2008-t követő világválság nagy mértékben érintett minket is. Észak-Magyarországon újra 21% felett volt a munkanélküliségi ráta, így a korábban felépített álláshelyek veszélybe kerültek, vagy megszűntek. 2010 elején kezdett el stabilizálódni a munkaerőpiaci helyzet, amihez nagyban hozzájárult a közmunkaprogram rendszerének kialakítása (Dabasi & Halász, 2011).

A korábbi kutatások eredményei belátást engednek abba, hogy Magyarországon a munkavállalók helyzete nagyon nehezen volt fejleszthető a különböző gazdasági gátak miatt. Bár a dolgozók a bért munkásság megjelenésével párhuzamosan több alapjogot is kaptak, a 20. századtól csak fokozatosan javult a helyzetünk. A pályaválasztás fogalma csak a 20. században jelent meg, azonban ezt a témát több kutató is vizsgálta.

3. Vizsgálati módszerek bemutatása

3.1. Kutatási módszerek bemutatása

A felállított hipotéziseimet saját kutatással szerettem volna alátámasztani. Kétféle módszert választottam. Az első egy kérdőíves megkeresés volt, így a témát kvantitatív oldalról is tudtam vizsgálni. Emellett felállítottam egy fókuszcsoportot, ahol empirikus felmérést készíthettem. A kérdőívem témája főként a kitöltő munkahelyi elégedettségére volt kiélezve, míg a fókuszcsoporton résztvevőkkel a pályaválasztási döntésükről kooperáltunk. Az eredmények kiértékeléséhez az Excel programot használtam.

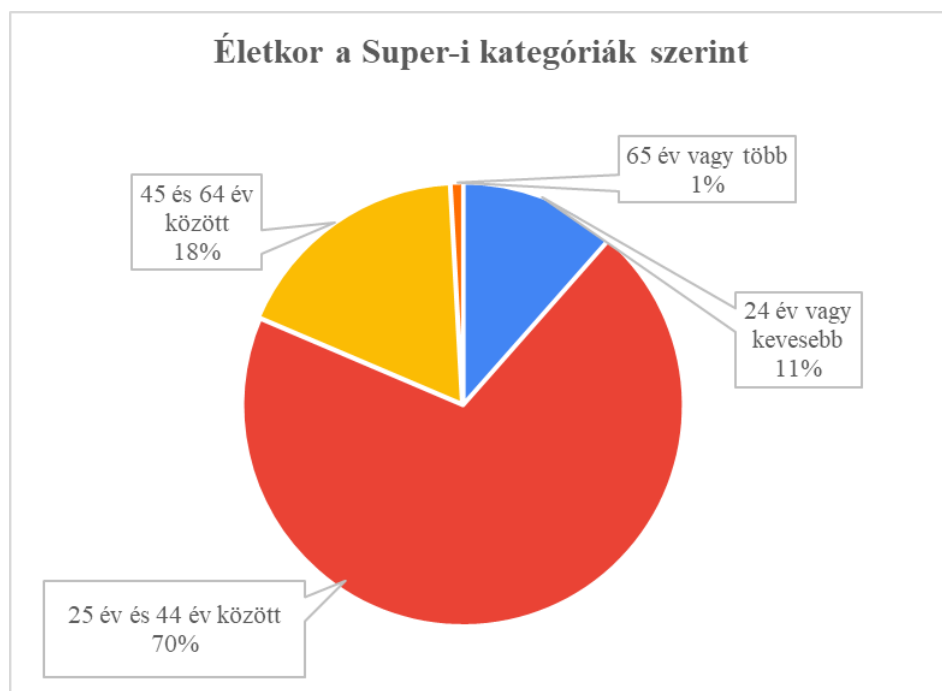
3.2. Kérdőíves vizsgálati módszer

A kérdőívemet online, különböző közösségi oldalakon osztottam meg, így 113 vizsgálható válasz érkezett be. A kitöltés anonim módon történt és egész Magyarországra kiterjedt. A kitöltők minimum 200 fős vállalatnál dolgoznak.

A kérdőív első része a válaszadók adatait kérdezte. A felmérésben részt vevő egyének korát a Super-i kategóriák szerint határoztam meg (http 9). A kitöltők 70 %-a konszolidáció stádiumában vannak, azonban érkezett válasz a hanyatlás stádiumában lévő egyéntől is.

2. ábra:

Életkor a Super-i kategóriák szerint (saját szerkesztés)



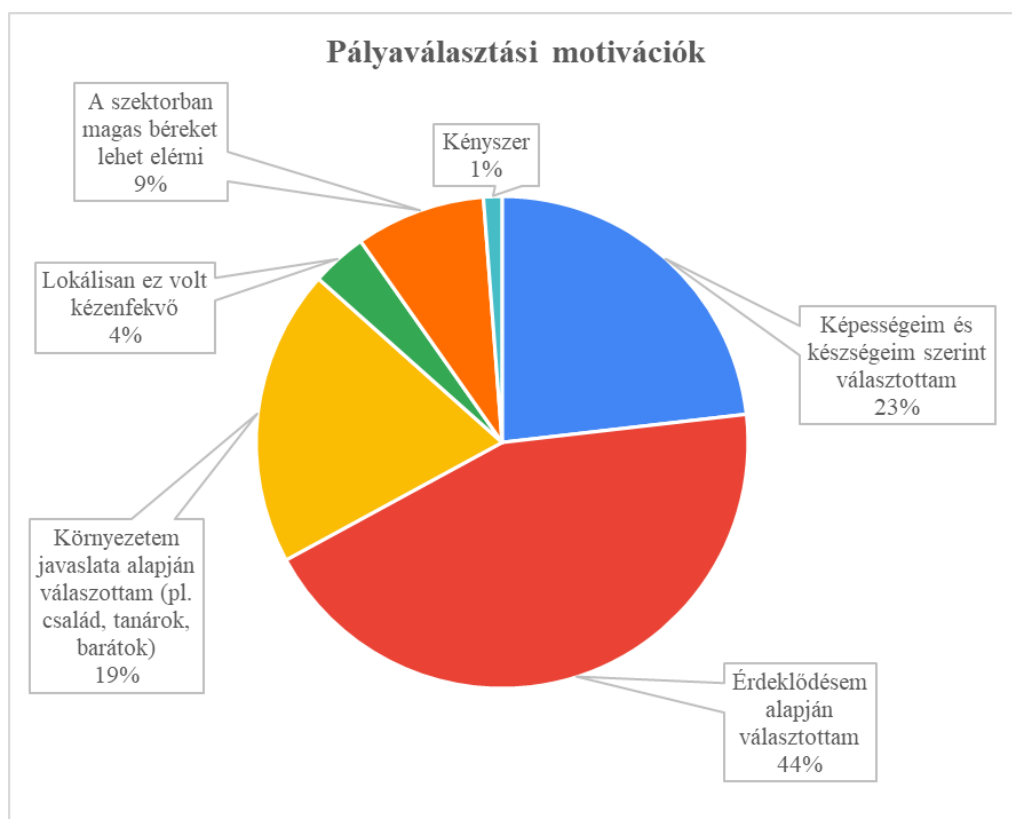
A következő kérdésben a kitöltők iskolai végzettségére kérdeztem rá. A kérdőíves kutatásban résztvevők 65 %-a főiskolai vagy egyetemi diplomával, 19%-a középfokú végzettséghez kötött szakképzettséggel, 11%-a érettségivel 5%-a pedig ennél alacsonyabb iskolai végzettséggel rendelkezik.

A kérdőívben szerepelt a cég munkaerő állományának nagyságára vonatkozó kérdés is, így könnyedén tudtam értékelni a nagyvállalatnál dolgozók válaszait. Összesen 49 kérdőív számomra érvénytelen volt, mivel kevesebb, mint 200 fős vállalatnál dolgozott a kitöltő.

A kérdőív második felében a pályaválasztási motivációkra tértem ki. Kellemes meglepetés volt számomra, hogy a válaszadók 44%-a állítja, hogy az érdeklődése, míg 23% pedig a képességei és a készsége alapján választott pályát.

3. ábra:

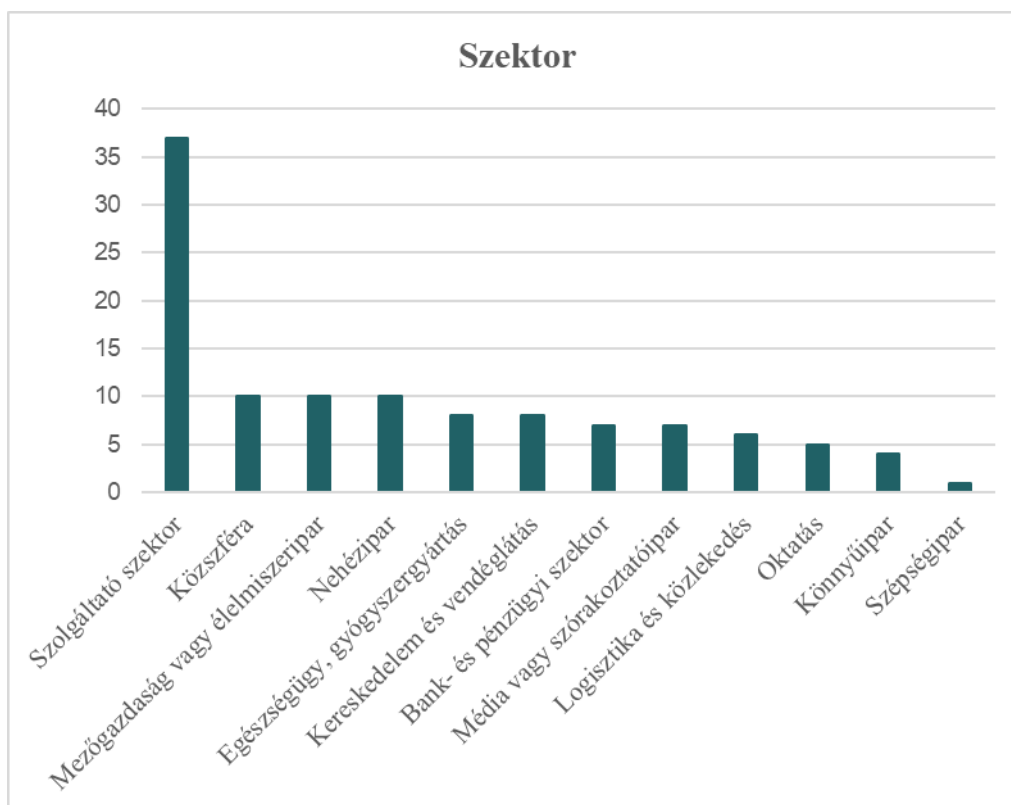
Pályaválasztási motivációk (saját szerkesztés)



A kérdőívben vizsgáltam azt is, hogy a kitöltők mely szektorban dolgoznak. A legtöbb válasz a szolgáltatói ágazatból érkezett. Emellett a közszféra, a mezőgazdaság és élelmiszeripar, illetve a nehézipar volt többségben.

4. ábra:

Szektor (saját szerkesztés)



A kutatásom harmadik részében a munkavállalói elégedettséget fokozó tényezőket vizsgáltam. A kitöltőknek arról kellett nyilatkozniuk, hogy mely feltételek elérhetők a munkahelyükön, mennyire találják ezt fontosnak, illetve min változtatnának a jelenlegi vállalatnál. Az alábbi felsorolásról kellett véleményt alkotniuk az válaszadóknak:

- Hiteles és támogató vezető
- Autonómia, önálló munkavégzés
- Vonzó juttatási csomag (anyagi jellegű)
- Szociális jellegű juttatások (megemelt alapszabadság)
- Előrelépés lehetőség magasabb pozícióba
- Szakmai továbblépési lehetőség
- Megbecsülés
- Végzettséghez mérten reális munkakör
- Szakmai tapasztalathoz mérten reális munkakör
- Megbízható és kiszámítható pozíció
- Egyértelmű felelősségi- és feladatkör
- Saját teljesítményről való visszacsatolás

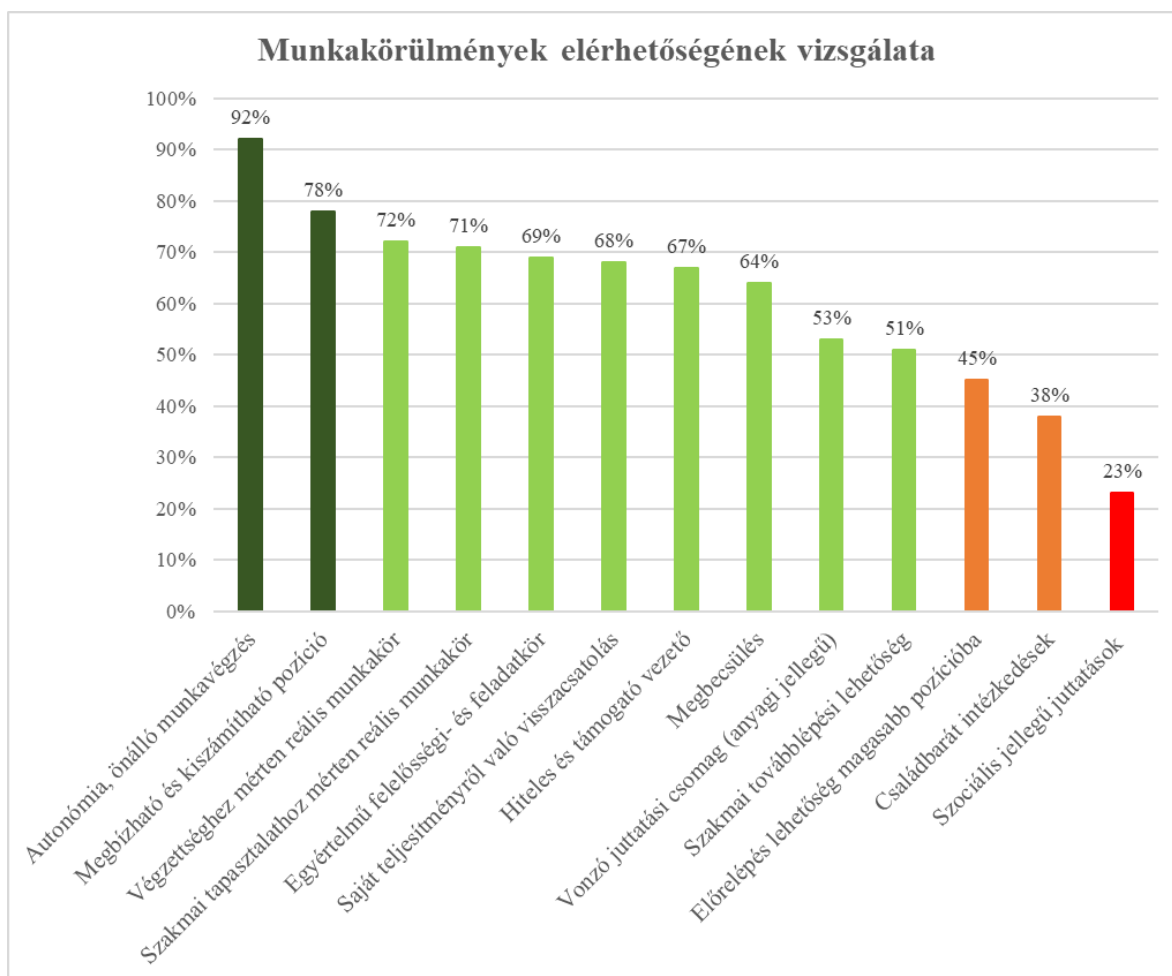
- Családbarát intézkedések (pl. megemelt apa szabadság, gyerekekhez igazodó munkaidő)

Elsőnek azt vizsgáltam, hogy mely munkafeltételek elérhetők a kutatásban résztvevők munkahelyén. Létrehoztam egy skálát, amibe pozicionáltam a megadott szempontokat. Az eredményeket százalékos formában vizsgáltam. „*Túlnyomórészt elérhető*”-ként értékeltem azokat a munkafeltételeket, amelyeket a válaszadók több, mint 75%-a elérhetőként jelölt. Azokat a munkakörülményeket, amelyeket minimum a válaszadók fele, azonban maximum a kitöltők 74%-a jelölt meg hozzáférhető feltételnek, „*Részben elérhető*” szempontnak minősítettem. Azokat a kritériumokat, amelyre a válaszadók kevesebb, mint 50%-a, azonban több, mint 25%-a jelölt elérhetőként, „*Kevesbé elérhető*” halmazba csoportosítottam. Amennyiben egy feltételt kevesebb, mint a válaszadók 24%-a jelölt meg hozzáférhetőként, a „*Túlnyomó részt nem elérhető*” csoportba került.

Az 5. ábrán látható, hogy csupán 2 feltételt tudtam a *Túlnyomórészt elérhető* csoportba tenni, ami sötét zölddel látható. Ez az autonómia, illetve a megbízható munkakör, ami alapján elmondható, hogy a vizsgált nagyvállalatok bizalmat adnak a munkavállalóknak. Világos zöldként láthatjuk a szakmai tapasztalathoz vagy a végzettséghez mérten reális munkakört, az egyértelmű felelősségi- és feladatkört, a teljesítményről való visszacsatolást, a hiteles és támogató vezetőt, a megbecsülést, a vonzó juttatási csomagot, valamint a szakmai fejlődési lehetőségeket. Ezek a munkafeltételek a *Részben elérhető* halmazba kerültek. A hierarchikus előrelépés, illetve a családbarát intézkedések kevésbé elérhetők a vállalatoknál, amit az 5. ábrán narancssárgával jelöltem. A családbarát intézkedések túlnyomó részt nem elérhetők a vizsgált nagyvállalatoknál, amit pirossal láthatunk.

5. ábra:

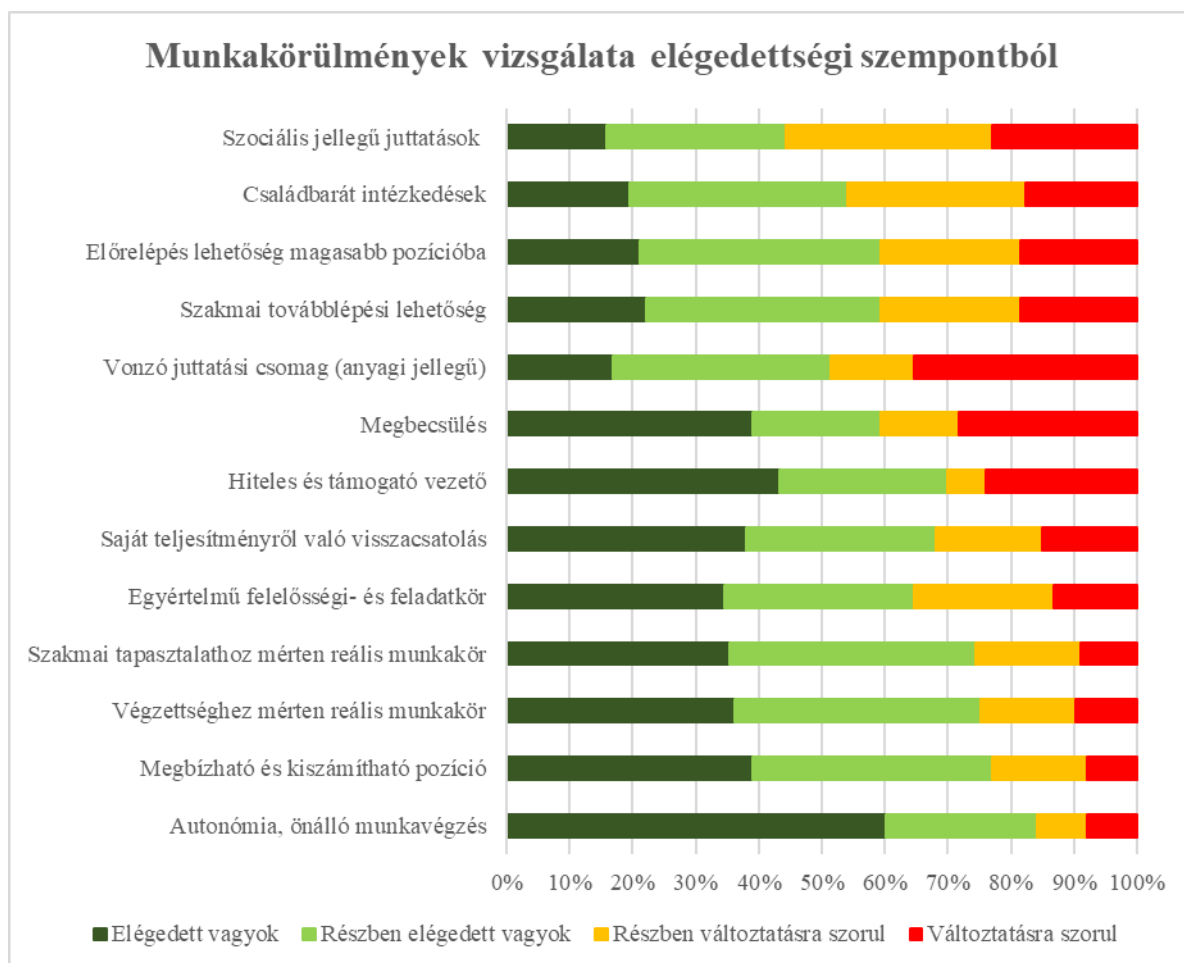
Munkakörülmények elérhetőségének vizsgálata (saját szerkesztés)



A kutatásban résztvevőknek jelölniük kellett azokat a területeket, amelyek fejlesztendők a vállalatnál, így szubjektív oldalról is tudtam vizsgálni, hogy mennyire elégedettek a munkavállalók. Előzetesen azt állítottam, hogy a két kérdéskörnek hasonló eredménye lesz, azonban ezt három munkakörülmény megcáfolta. A válaszadók 53%-a szerint elérhető a vonzó anyagi juttatási csomag, még is ez a körülmény lett az, amelyet a legtöbben módosítani szeretnének a vállalatnál. Emellett a megbecsülés is hasonló, paradox eredményt ért el. A kitöltők 64%-a gondolja azt, hogy megkapja a kellő megbecsülést a munkahelyén, azonban a válaszadók több, mint 41%-a állítja, hogy részben vagy teljesen változásra szorul. Bár a szociális jellegű juttatások csupán a vállalatok 23%-nál elérhetők, a kitöltők 44%-a még is teljesen, vagy részben elégedett ezzel.

6. ábra:

Munkakörülmények vizsgálata elégedettségi szempontból (saját szerkesztés)



A továbbiakban a kitöltők véleményezhették, hogy melyek azok a munkahelyi szempontok, amelyek fontosak számukra. A legelső helyen a hiteles és támogató vezető, a megbecsülés, a megbízható és kiszámítható pozíció, valamint az egyértelmű felelősségi és feladatkörök álltak.

3.3. Fókuszcsoportos vizsgálati módszer

A fókuszcsoportos beszélgetést online szerveztük meg, mivel az ország több területéről is csatlakoztak résztvevők. A tagokat nem és kor alapján próbáltam differens feltételek szerint kiválasztani annak érdekében, hogy minél szélesebb legyen a mintám. A legfiatalabb résztvevő 21 éves, még a legidősebb 54 éves volt, valamint 5 férfi és 7 nő vett részt a beszélgetésen. 5-en rendelkezett legfeljebb középfokú végzettséggel, még 7 főnek főiskolai vagy egyetemi diplomája volt.

A résztvevőkkel először arról egyeztetünk, hogy milyen segítséget kaptak iskolarendszeren belül, illetve kívül a pályaválasztáshoz. Előzetes véleményemet alátámasztotta a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetést, miszerint a diákok nem kapnak megfelelő támogatást az iskolától. A 12 főből 5-en állították, hogy egyáltalán nem kaptak segítséget, 6-an a pályaválasztási napot említették és 1 fő volt, aki az egyetemen lévő karrierirodát jegyezte meg. A résztvevők így főként iskolarendszeren kívül tájékozódtak. Az egyének több, mint fele állította, hogy a családdal együtt született közös döntés, valamint a fakultatív gyárlátogatásokat, illetve az edukációs kiállítást emelték ki. 1-1 résztvevő említette az állásbörzét és a Felvi katalógust. Egy tag elmesélte, hogy az egyetemet azért választotta, mert a barátai is Gödöllőre felvételiztek. Csupán egy jelenlévő állította, hogy ő nem kapott segítséget iskolarendszeren kívül.

Az egyik legérdekesebb diszkurzus az életpályával kapcsolatban kerekedett a fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetés során. 10 tag állította, hogy véleménye szerint létezik pályaidentifikáció, azonban ebből csak 2 olyan résztvevő volt, aki azt állította, hogy egyelőre úgy gondolja, neki sikerült ezt elérnie. 2-en azon a véleményen voltak, hogy nem létezik örömmel telített életpálya, a munka csak egy eszköz arra, hogy a magánéletünkben tudjunk kiteljesedni. Nagyon érdekesnek találtam azt is, hogy a beszélgetések alapján tudtam asszociálni a résztvevők karrierhorgonyaira is. Egy életstílus integráció horgonnyal rendelkező résztvevő szerint a munka egy eszköz, amely segítségével kiteljesedhez az élet más területein: *„Számomra jelenleg a munka nagyrészt egy eszköz arra, hogy a magánéletemben ki tudjak teljesedni, és élvezni tudjam az életet. Így, ha a lenti feltételeknek megfelel az adott munka, én megelégszem vele: tapasztalatommal összhangban van, bizalmon és megbecsülésen alapul, rugalmas, valamint a piaci szintnek megfelelő, biztos kompenzációt kínál.”* Egy szolgálat horgonnyal rendelkező jelenlévő pedig így vélekedett a pályaidentifikációról: *„Nekem az „álom munka” az, aminek látom a jövőjét, nem kell multinak lennie, hanem adjon valamit az emberiségnek, tehát legyen hasznos a munka, munkám.”* Volt olyan is, aki szerint nem csak egy életpálya létezik, hanem több is kialakítható: *„Igen, létezik örömmel telített életpálya, és az ember életében szerintem nem csak egy lehet, hanem szerintem kettő is belefér. Vallom azt, hogy ha tudom az érdeklődési körömet, megvan hozzá a képességem, és készségem, akkor bárkinek bármilyen munka ilyen lehet.”*

Rengeteg dimenzió mentén haladtunk, amiből úgy gondolom, hogy az összes résztvevő tudott plusz élményekkel távozni a megbeszélésről.

4. Vizsgálati eredmények bemutatása

4.1. Végzettséggel összefüggő döntés

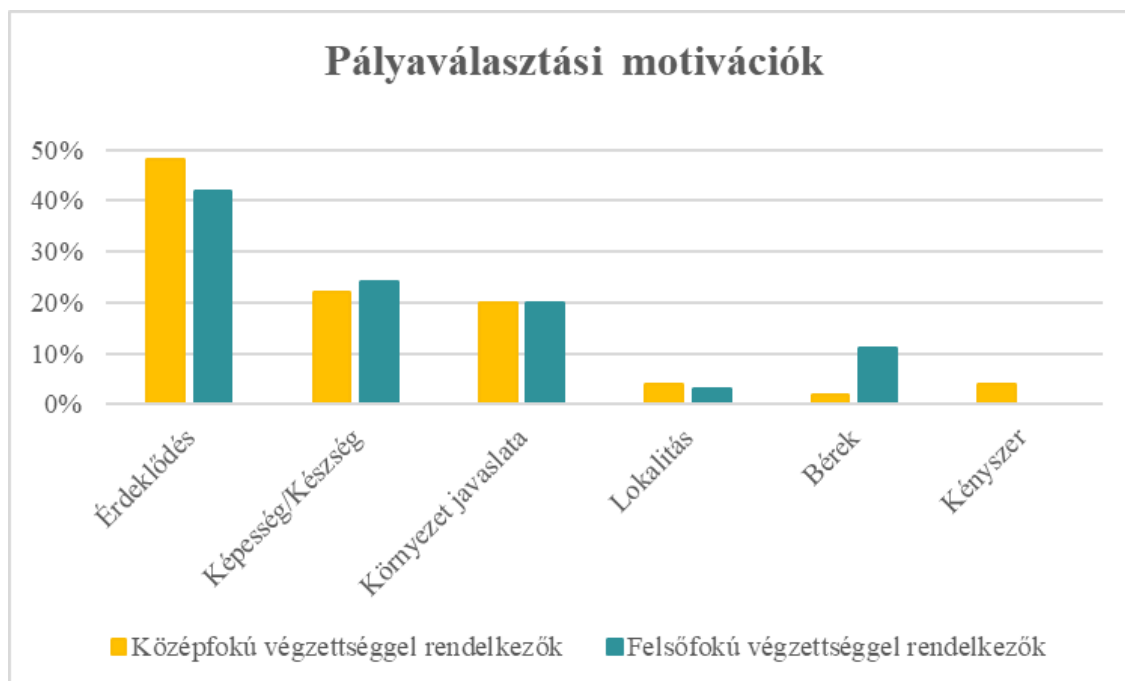
Az első hipotézisemben azt vizsgáltam, hogy van-e összefüggés a tudatos pályaválasztási döntés és az iskolai végzettség között, amit elsősorban a kérdőíves kutatásommal próbáltam alátámasztani.

A diplomával rendelkező kitöltők főként az érdeklődésük szerint választottak pályát, emellett megjelent a készségek és képességek, valamint a környezet által javasolt feltételek figyelembevétele is. A felmérésben résztvevők 11%-nak a magas kereseti lehetőség volt vonzó, valamint csupán 4 válaszadó vallotta azt, hogy a lokális tényezők alapján választott pályát.

A középfokú vagy alacsonyabb végzettséggel rendelkező válaszadóknál is hasonló tendencia mutatkozott. A kitöltők 48%-a vallotta, hogy az érdeklődése szerint választott pályát, emellett szintén a környezet, illetve a képességek és készségek jelentek meg fő tényezőként. Itt már megjelent a kényszer is, mivel nem volt más lehetőségük a munkavállalásra.

7. ábra:

Pályaválasztási motivációk (saját szerkesztés)



Mivel szignifikáns különbséget nem tapasztaltam a kérdőíves kutatás alapján, így a fókuszcsoporton keresztül is vizsgáltam azt, hogy van-e összefüggés a végzettség és a tudatos pályaválasztás között.

A felsőfokú végzettséggel rendelkező résztvevők közül mindenki határozottan állította, hogy tudatos döntés volt a pályaválasztása, azonban ebből 5-en a családot, 1 fő pedig az edukációs kiállítást emelte ki, amikor meg kellett határozni, milyen benyomások által választott pályát vagy iskolát. Amikor az érdeklődésükről kérdeztem a résztvevőket, akkor 4-en említették azt, hogy ők nem voltak azzal tisztában pályaválasztáskor, hogy mi az, ami érdekli őket, viszont azt tudták, hogy mi az, ami nem. Ez alapján indultak neki az iskola választásnak. Ez a paradox módszer azt eredményezte, hogy az egyik jelenlévő először abbahagyta az egyetemi tanulmányait és más terület felé kezdett el orientálódni. Egy olyan résztvevő volt, aki valóban figyelembe vette az érdeklődési körét, illetve célzottan tudott segítséget kérni a tanáraitól. Gitta már 18 éves korára erős öndefinícióval rendelkezett, a szükséges környezetismereti tényezőket pedig a tanárok segítségével, illetve az édesanyjától szerezte meg.

A középiskolai végzettséggel rendelkező résztvevők közül ketten már több, mint 15 éve főállásban dolgoznak. Ebből egy jelenlévő kényszer alapján választott, az iskola után el kellett vállalnia az első munkahelyet, ahová felvételt nyert. Nem volt választási lehetősége, a környezeti hatások alapján lett kijelölve a pályája. Az öndefiníciója bár kialakulhatott megfelelően, nem volt lehetősége azt figyelembe venni. Egy résztvevő szintén a „fordított stratégiát” választotta, amivel a felsőfokú végzettséggel rendelkezők éltek. Tudta, hogy nem jó a reál tárgyakból, így kitanult egy műkörmös szakmát, amit a szülei javasoltak neki. Három résztvevő még az egyetemi tanulmányai előtt, vagy éppen az oktatás közepén álltak. Ketten állították, hogy még mindig nem biztosak abban, hogy hogyan induljanak neki az iskola vagy munkahely kiválasztásának. Az edukációs kiállításon együtt vettek részt, azonban nem volt használható segítség: *„Amikor ez megrendezésre került még nem tudtam melyik egyetemre akarok menni. Valószínűleg lehetett volna hasznos is, de ilyen formában csak a promóciós tárgyak begyűjtése, illetve az igazolt iskolai hiányzás volt az, ami miatt jónak találtuk magát a kiállítást.”* Egy jelenlévő tavasszal fog diplomázni, ő szeretne elhelyezkedni ezen a területen, mivel a jelenlegi gyakornoki helyén részletesen betekintést kapott a szakmába és megtetszett neki. Ő pozitív tapasztalatokat szerzett az edukációs kiállítással kapcsolatban, azonban nem az érdeklődése és a képessége alapján figyelembe vett szakterületet választotta, hanem elsősorban egy konkrét egyetem volt számára vonzó.

A két kutatási eredmény alapján nem bizonyítható, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkező egyéneknek tudatosabb a pályaválasztási döntésük. A kérdőíveket vizsgálva kijelenthető, hogy iskolai végzettségtől függetlenül a legtöbb kitöltő az érdeklődés, illetve a készségek alapján választott pályát. A fókuszcsoporthoz tartozó beszélgetésen kiderült, hogy bár a

diplomával rendelkező résztvevők határozottabban állították, hogy tudatos volt a pályaválasztási döntésük, a részletesebb beszélgetés alapján fény derült arra, hogy ők is főként külső hatások által választottak pályát.

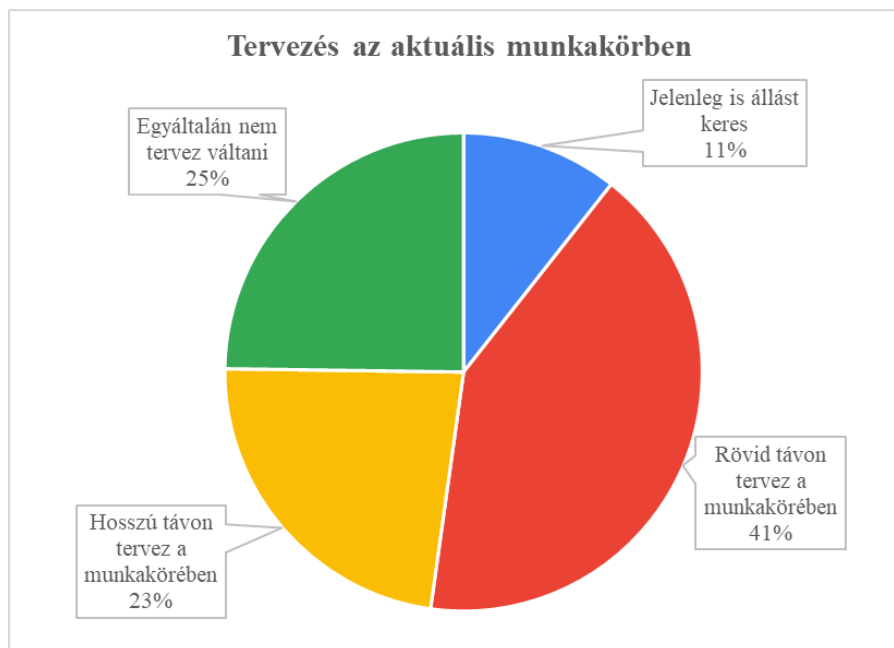
4.2. Beválás vagy pályaidentifikáció?

Következő hipotézisem fókuszában a pályaidentifikáció áll. Véleményem szerint a munkavállalók többsége jut el a beválásig, mint az élménnyel telített életpálya kialakításáig, mivel Magyarországon a pályaválasztási döntést még ma sem előzi meg egy felépített tanácsadási folyamat.

A kvantitatív kutatásomban vizsgáltam, hogy az egyének hogyan viszonyulnak a jelenlegi pályájukhoz, amit az aktuális munkahely alapján próbáltam megközelíteni. A 113 kitöltőből csupán 28 fő vallotta azt, hogy nem tervez munkahelyet váltani, teljesen elégedett a jelenlegi pozíciójával. 26 fő állította, hogy hosszú távon szeretne maradni a mostani álláshelyén, azonban tervezi a váltást. 27-en kevesebb, mint 5 évet szeretnének az aktuális munkakörükben tölteni, még 9 fő jelenleg is állást keres.

8. ábra:

Tervezés az aktuális munkahelyen, saját szerkesztés



A teljes mintát vizsgálva 85 fő vallotta, hogy váltani akar a jelenlegi munkaköréből. A váltani szándékozó kitöltők 60%-a vallja azt, hogy új szakterületet fog kipróbálni, ami alátámasztja azt, hogy nem találta meg önmagát azon a területen, ahol elhelyezkedett. Összesen 2 kitöltő nem tudja, hogy a váltás után melyik szakmában fog elhelyezkedni.

2. táblázat:

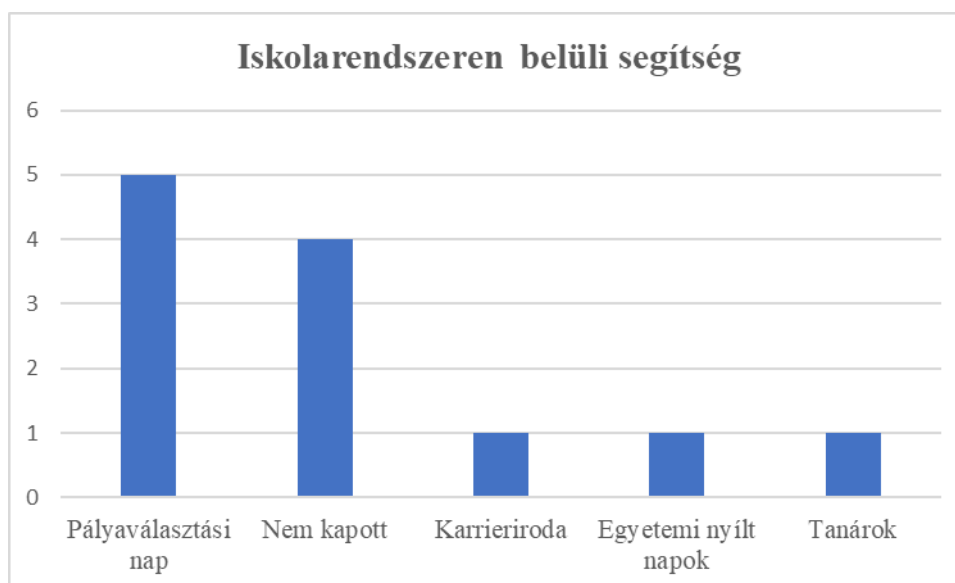
Szakterület cserélés motivációjának felmérése a munkahely váltók között (saját szerkesztés)

Új szakterületet fog kipróbálni	51
Régi szakterületen marad	32
Nem tudja	2
Összesen	85

A fókuszcsoporthoz beszélgetés alkalmával külön tematikának hoztam a pályaválasztás előkészítését, így a tagokkal először arról beszélgettünk, hogy ki hogyan választotta ki a tanulmányait vagy a pályáját. A résztvevők több tényezőt is felsorolhattak. A jelenlevők főként iskolán kívül kaptak a használható segítséget. Az iskolarendszeren belül 5-en egyáltalán nem kaptak támogatást a pályaválasztáshoz, illetve 6-an említették az évi egy, kötelező pályaválasztási napot. Azok közül, akik ezen részt vettek, legtöbbször nem távoztak értékes információkkal. Az egyik legfiatalabb résztvevő ezeket a tapasztalatokat szerezte: *„Minden pályaválasztási nappal élttem, azonban szerintem kevesen tudják ezek által kitalálni, hogy mivel szeretnének foglalkozni. Az adott karriernapon nem hívtak vagy nem sikerült olyan előadót felkérni, akinek a szakmája felkeltette az érdeklődésemet. Ezeken a karriernapokon sokszor még egyetemen tanuló diákokat hívtak meg, akik az iskolába jártak előtte, így nem tudtak átadni releváns információkat. Rajtuk keresztül inkább az adott egyetemet ismertük meg jobban, mintsem magát a szakmát.”*. A közvetlen felettesem pedig bár találkozott pályaválasztási tanácsadóval iskolai kereteken belül, nem segítette az előre haladását: *„Ha jól emlékszem, jött egy pályaválasztási tanácsadó, akitől lehet kérdezni, viszont az az igazság, hogy alig beszélgettünk, mivel nem volt megfelelő idő egyenként a diákokra. Nekem ezek az alkalmak egyáltalán nem segítettek a döntésben.”* Ami számomra az egyik legnagyobb meglepetés volt, hogy az iskolai pályaválasztási napokon csupán egy résztvevőnél jelent meg az önértékelő eljárás, azonban, mivel az eredmények feldolgozásban már nem támogatta senki, nem találta releváns segítségnek: *A gimnáziumban volt egyszer egy olyan lehetőség, hogy ki kellett tölteni egy kérdőívet és elmondták milyen foglalkozás illene hozzám. Őszintén, ez sem segített semmiben, bármit írhatnak a lapra, ha tudom ez teljesen nem hozzám való.* Csupán egy, egy korábbi Szent István Egyetem hallgató állította, hogy találkozott a kampuszon a karrierirodával, viszont nagyon határozatlanul vallott erről. Elmondása szerint nem voltak arra buzdítva, hogy meglátogassák az irodát, illetve nem is kaptak arról felvilágosítást, mikor lehet menni, illetve, hogy milyen kérdésekben tudnak a karrierirodához fordulni.

9. ábra:

Iskolarendszeren belüli segítség a pályaválasztásban (saját szerkesztés)



Bár 12 eredmény nem számít reprezentatív kutatásnak, a fókuszcsoportos beszélgetés alátámasztotta azt, hogy a diákok 40 éve sem, valamint még ma sem kapnak megfelelő támogatást a pályaválasztás előtt az iskolától.

A kérdőíves kutatás, illetve a fókuszcsoportos beszélgetés alapján alátámasztható a második hipotézisem. A felmérésekben résztvevő személyek iskolarendszerben legtöbbször kevés vagy használhatatlan segítséget kaptak a pályaválasztás előtt. A kutatás alanyainak több, mint fele tervez rövidtávon a jelenlegi munkahelyén, illetve a $\frac{3}{4}$ -ed részük szakterületet fog váltani, mivel jelenleg nem az érdeklődésük, képességük, munkamódjuk és munkaértékük szerint megfelelő szakmában dolgoznak.

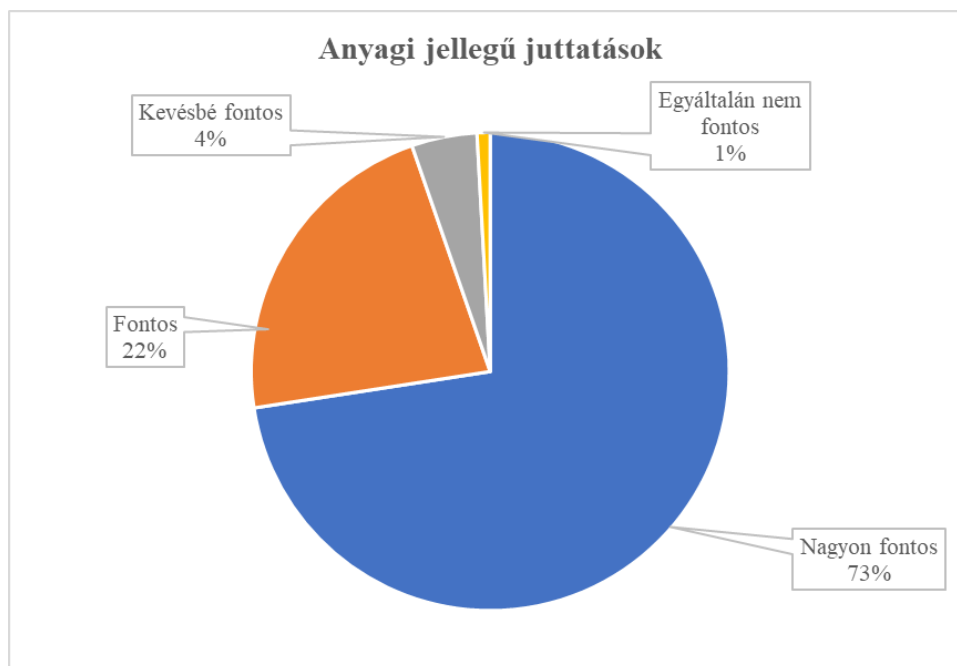
4.3. Motivációs tényezők vállalati oldalról

Harmadik hipotézisem az, hogy a munkavállalókat jobban motiválják a nem anyagi jellegű tényezők, mint a pénz. Ezt a kérdőíves kutatással vizsgáltam.

A 82 kitöltő állította, hogy számára nagyon fontos az anyagi jellegű juttatás egy munkahelyen. 25 fő szerint fontos, még 5 fő szerint kevésbé lényeges, valamint 1 válasz érkezett arról, hogy egyáltalán nem fontos a pénz. A 10. ábrán látható, hogy a kitöltők $\frac{1}{4}$ -nek az a véleménye, hogy az anyagi kompenzáció nem a legnagyobb mértékben meghatározó tényező egy munkahelyen.

10. ábra:

Anyagi jellegű juttatások jelentősége (saját szerkesztés)



Ezután azt vizsgáltam, hogy a megadott munkahelyi környezeti feltételek közül melyek azok, ami a fontossági sorrendben feljebb kerültek, mint a bérezés. A válaszadók a megbecsülést, valamint a hiteles és támogató vezetőt magasabbra pozícionálták, mint az anyagi jellegű juttatásokat. 93 válaszadó vallotta, hogy egy jó vezető nagyon fontos, amíg a megbecsülést 95-en jelölték erre a fokozatra. Volt olyan kitöltő, aki az anyagi jellegű juttatásokat egyáltalán nem tartotta fontosnak, azonban a fentebb említett két feltételnél egy olyan kitöltő sem volt, aki teljesen figyelmen kívül tudja hagyni.

Emellett több olyan plusz juttatás is megjelent a fontossági sorrendben, amelyet többen tartottak összességében lényegesnek, mint a munkabért.

A 3. táblázaton látható, hogy a nagyvállalatnál dolgozók jobban értékelik a pénznél azt, ha kellő bizalmat szavaz nekik a vállalat, rugalmasan és önállóan tudnak kiteljesedni a munkakörükön belül, valamint, ha biztosítják nekik az szakmai tovább fejlődést. A lekerekített felelősségi és feladatkör is fontos tényező a munkavállalók körében.

3. táblázat:

Különböző juttatások sorrendbe a kérdőív kitöltők véleménye alapján (saját szerkesztés)

	Vonzó anyagi, juttatási csomag	Hiteles és támogató vezető	Autonómia, önálló munkavégzés	Horizontális előrelépés	Megbecsülés	Megbízható és kiszámítható pozíció	Egyértelmű felelősségi és feladatkörök
Nagyon fontos	82	93	54	59	95	74	76
Fontos	25	18	55	49	16	37	35
Összesen	107	111	109	108	111	111	111

A kitöltések alapján vizsgáltam azt is, hogy melyek azok a feltételek, amelyeket az anyagi jellegű juttatások mögé soroltak a válaszadók. A felmérésben résztvevők nem tartották vonzóbb körülménynek a vertikális előrelépést, a végzettséghez mért pozíciót, a teljesítményről való visszacsatolást, a szociális jellegű juttatásokat (pl. megemelt alapszabadság, sportolási lehetőség) és a családbarát intézkedéseket, mint a munkabér mértékét. A szakmai tapasztalathoz mért pozíciót ugyan annyira találják fontosnak a válaszadók, mint a pénzbeli juttatást.

A kutatás alapján alátámasztható, hogy a munkavállalókat elsősorban nem a pénz motiválja egy munkahelyen, amit a 4. táblázatban is láthatunk.

4. táblázat:

Juttatások fontossági sorrendje a kutatásban résztvevők véleménye szerint (saját szerkesztés)

Hiteles és támogató vezető	111
Megbecsülés	111
Megbízható és kiszámítható pozíció	111
Egyértelmű felelősségi és feladatkörök	111
Autonómia, önálló munkavégzés	109
Horizontális előrelépés	108
Vonzó anyagi, juttatási csomag	107
Szakmai tapasztalathoz mérten reális pozíció	107
Saját teljesítményről való visszacsatolás	106
Végzettséghez mérten reális pozíció	105
Vertikális előrelépés	103
Családbarát intézkedések	94
Szociális jellegű juttatások	81

5. Következtetések és javaslatok

A három felállított hipotézis közül az egyik nem került megerősítésre, azonban elmondható, hogy változtatásra szorul a pályaválasztás elősegítése, illetve vállalati oldalról a munkavállalók motiválása.

Magyarországon még mindig nem jellemző az, hogy támogatnák a fiatalokat a megfelelő pályaorientációban. A legtöbb egyén a környezete alapján megkapott információ morzsákból próbál meg tájékozódni, hiszen az iskolarendszer által biztosított események, illetve pályaorientációs napok nem adnak használható tudást a fiataloknak. Emellett a felnőttek nem tudják, hová fordulhatnak egy karrierváltás előtt, illetve a gyermekük számára segítségért. Véleményem szerint a felsőfokú oktatás előtt sokkal nagyobb hangsúlyt kellene fektetni arra, hogy a gyerekek megfelelő öndefiníció és környezetismeret mellett tudjanak pályát választani. Amennyiben a fiataloknak megfelelő ideje lenne egyénileg egy pályaválasztási tanácsadóval konzultálnia, abban az esetben sokkal tudatosabban tudnának a felsőoktatásban elindulni. Ezt követően hasznos és számukra testhezillő munkát találnának, így nagyobb eséllyel érhető el a pályaidentifikáció. Ez nem csak az egyén javára válhat, hanem a vállalatoknak és a gazdaságnak is kedvezőbb lenne, hiszen nagyban nőne a munkavállalók produktivitása és lojalitása.

A harmadik hipotézisem is megerősítésre került, miszerint a pénz nem mindig boldogít. Az anyagi jellegű juttatások mellett megjelenik a fejlődési lehetőség, valamint a munka-magánélet egyensúly igénye is a munkavállalók körében. Piaci tapasztalataim, illetve a kutatásom alapján mondhatom, hogy bár a vállalatok adnak bizalmat a munkavállalóknak, ez fokozni kell, illetve a lapos hierarchia miatt van, ahol az előrelépés, illetve a szakmai fejlődés lehetősége sem adott. Az első 6 legfontosabb, nem anyagi jellegű juttatás a válaszadók 56 %-a szerint változtatásra szorul. A legtöbb vezető úgy gondolja, hogy a rugalmasabb munkafeltételek az eredményesség rovására mennek. Véleményem szerint ez kiküszöbölhető lenne egy megfelelő riportálási rendszerrel, emellett a munkavállalók pozitívabban állnának neki a feladatokhoz, hiszen megkapnák a megfelelő támogatást és bizalmat a vállalattól. Ez magasfokú lojalitást eredményez, valamint sokkal költséghatékonyabb a cég számára, mint egy magas béremelés. Amennyiben a vállalat csak a pénzben látja a motivációs forrást, egy idő után elkezd nőni a fluktuáció, hiszen az anyagi jellegű juttatás csak egy rövid ideig láncolja a munkavállalót a céghez.

6. Összefoglalás

A kutatásaim nagyrészt igazolták a felállított hipotéziseimet. Az első felvetésemet, miszerint a diplomás egyének tudatosabb pályaválasztási döntést hoznak, mint a legfeljebb középfokú végzettséggel rendelkezők, megcáfoltam. Elsőnek a kérdőíves kutatásban vizsgáltam a témát, azonban szignifikáns különbség nem volt a különböző iskolákkal rendelkezők között. A fókuszcsoportos beszélgetésen azonban már kiderült, hogy mind a felsőfokú, mind a középfokú végzettségű résztvevők bizonytalanul választottak pályát. Olyan csoporttag is volt, akinek egyetemmet kellett váltania, mivel elsőre nem az érdeklődése és a készségei szerint választott iskolát.

A második hipotézisem, miszerint a munkavállalók nagy része a beválásig jut el, beigazolódt. A kérdőíves kutatásom eredményeként elmondható, hogy a kitöltők több, mint fele csak rövid távon tervez a munkahelyén. Csupán 25% vallotta, hogy nem tervez állást cserélni, mivel teljesen elégedett a jelenlegi pozíciójával. A munkahely váltást szándékozó kitöltők 60%-a szeretné magát új szakterületen kipróbálni a későbbiekben, ami szinten a hipotézist támasztja alá arról, hogy a munkavállalók nem jutnak el a pályaidentifikációig. A fókuszcsoportos beszélgetésen a pályaválasztási motivációkkal kapcsolatban vizsgáltam a témát. A 12 főből 11-en iskolarendszeren kívül tájékozódtak, mivel a középiskola nem adott nekik használható tudást. Az iskolai kereteken belül szervezett pályaaorientációs napok sem érték el a kívánt célt, a résztvevők mind azt állították, hogy nem kaptak segítséget ezeken az alkalmakon.

A harmadik hipotézisemet is sikerült igazolni a munkavállalói elégedettségről, amit a kérdőíves kutatási módszerrel vizsgáltam. A vizsgálatban résztvevő egyének több, mint 25%-a szerint nem az anyagi jellegű juttatás a legvonzóbb egy munkahelyen. A kitöltők a 13 felsorolt juttatások sorrendjében csak a 6. helyre pozícionálta az anyagi kompenzációt. A hiteles és támogató vezető, a megbecsülés, a kiszámítható pozíció, a horizontális előrelépés és az autonómia megelőzte az anyagi juttatásokat. Ez alapján elmondható, hogy a legnagyobb motiváció forrás a munkahelyen a megadott bizalom, valamint a fejlődési lehetőség.

Piaci tapasztalataim alapján, illetve a két kutatás eredményeként elmondható, hogy nem lehetetlen elérni a pályaidentifikációt. Emellett kijelenthető, hogy a pályára való felkészítés, valamint a vállalat által adott motiváció a két legnagyobb feltétel, ami mentél elérhető az örömteli életpálya kialakulása.

7. Irodalomjegyzék

- Arnold, J. (1996): The psychological contract: A concept in need of closer scrutiny?. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(4), pp. 511–520
- Bartha, E. (2010). *A munkások útja a szocializmusból a kapitalizmusba Kelet-Európában* L'Harmattan Kiadó. Pp. 155-157.
- Borbély-Pecze, T. B. Suhajda, Cs. J. Kenderfi, M. Tajtiné Lesó, Gy. & Juhász, Á. (2020). Pályakonstrukció és pályaalakultság. Egyazon életpálya két olvasata. *Pedagógiai Szemle*, 9-10(20), pp. 15.
- Csákó, M. (1998): Szakirányú továbbtanulás. *Educatio*, (3. sz.) pp. 472.
- Dabasi Halász, Zs. (2011). A gazdasági válság hatása 2008-2011 között a munkaerőpiac területi különbségeire hazánkban. *Észak-magyarországi Stratégiai Füzetek*, 7(2), pp. 63-66.
- Dövényi, Z. (2001). *A foglalkoztatottság és a munkanélküliség történeti és földrajzi aspektusai Magyarországon és Németország új tartományaiban*. Magyar Tudományos Akadémia. pp. 71-72.
- Fazakas, I. (2009). Az iskolai pályaeorientációs tevékenység új módszertani lehetőségei. Az Eszterházy Károly Főiskola tudományos közleményei. *Tanulmányok a pszichológiai tudományok köréből= Acta Academiae Paedagogicae Agriensis. Sectio Psychologiae*. pp. 152.
- Fazekas, K. (1997). Válság és prosperitás a munkaerőpiacon A munkanélküliség regionális sajátosságai Magyarországon 1990-1996 között *Tér és Társadalom*, 11(4), pp. 12
- Gergely, É. Hágen, I. Z. & Pierog, A. (2016). Munkaérték és karrierhorgony–egyetemisták körében végzett felmérés eredményei. *Acta Carolus Robertu.*, 6(33), pp. 165-166.
- Greenberg, Dž. & Baron, R.A. (1998). Ponašanje u organizacijama – Razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. *Beograd: Želnid*
- Halmos, Cs. (2006). Foglalkoztatáspolitikai-rendszerváltás. *Munkaiügyi Szemle*, 7(06). pp. 36
- Helembai, K. & Zakar A. (1993). Pályafejlődés és szerepsajátítás. *Acta Academiae Paedagogicae Agriensis. Sectio Paedagogica et Psychologica*, 21. pp. 267.

- Helembai, K. (1987). A pályaidentifikáció szakaszai és tartalmi sajátosságai, *Acta Academiae Paedagogicae Szegediensis*. pp. 26-27.
- Horváth, S. (2007). A lakás és fürdő: a munkás- és szociálpolitika prototípusai az ötvenes években, *Múltunk*, 2(2007), pp. 33-34.
- Hungler, S. (2020.11.14.). *Kollektív munkajog történelme*. [előadás]. Budapest, Eötvös Lóránd Tudományegyetemen tartott előadás.
- Kenderfi, M. (2012). In Szilágyi Klára (Eds.). A pályaaorientáció folyamatának korszerű értelmezése. *A pályaaorientáció szerepe a társadalmi integrációban*. pp. 9.
- Kenderfi, M. (2011). *Foglalkozás speciális helyzetű csoportokkal*. Szent István Egyetem. pp. 3-4.
- Kenderfi, M. (2021.11.08.). *Pályaaorientáció*. [előadás] Gödöllő, Magyar Agrár és Élettudományi Egyetemen tartott előadás.
- Kenderfi, M. (2011). *Tervezési modellek*. <https://docplayer.hu/2146444-Tervezesi-modellek-dr-kenderfi-miklos.html> (2022.10.03.)
- Koncz K. (2002). Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment. *Vezetéstudomány*. 33(4). pp. 2–14.
- Komár Z. (2017). Generációelméletek. *Új köznevelés*. 73(8-9)
- Kovács K. (2021). Generációk háborúja a munkaerőpiacon – baby boomer, x, y, és a z generáció munkaerőpiacon mutatott jellemzői. *Gondolat.Pem*. <https://pemonline.hu/generaciok-haboruja-a-munkaeropiacon-baby-boomer-x-y-es-a-z-generacio-munkaeropiacon-mutatott-jellemzoi/>
- Manuel, K. (2002). *Teaching Information Literacy to Generation Y*. Haworth Press.
- Meretei B. (2017). Generációs különbségek a munkahelyen. *Vezetéstudomány/Budapest Management Review*. XLVIII(2017. 10.). pp. 10-18.
- Mező, K. (2015). Pályaaorientáció, pályaaanácsadás tehetségeseeknek. *Magiszter*. 13. pp. 58.
- Oblinger, D., & Oblinger, D. (2006). Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. *CSLA Journal*. 29(2). pp. 8-16.

- Raffay-Danyi, Á.& Hajmász Gy. (2021). Dolgozói elégedettség vizsgálata a belső CSR tevékenységek tükrében. *Vezetéstudomány*, 52(4). pp. 36
- Szabó-Bálint, B. (2018). A munkavállalói siker és az elérését támogató szervezeti karriermenedzsment-eszközök. *Vezetéstudomány-Budapest Management Review*. 49(10-11). pp. 85.; 88.; 90.
- Schwertner, J. (2002). A foglalkoztatás helye a területfejlesztésben. *Munkügyi Szemle*, 3(2002), pp. 19–21
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction–Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications.
- Szabó, P. Zs. (2018). In Erdős Cs. (Eds.). A gyermekmunka szabályozásának főbb csomópontjai a 19. századi Egyesült Királyságban és Magyarországon: a foglalkoztatás alsó korhatára és a munkaidő a gyári és ipari törvények vonatkozásában. *Doktorműhelyi tanulmányok*. pp. 91-92
- Szanyi, M. (2010). A dualitás kérdése a rendszerváltást követő gazdasági fejlődésben. *Competitio*, 9(1). pp. 73.
- Szilágyi, K. (2000). *Munka-pályatanácsadás mint professzió*. Kollégium Kft. Nemzeti Felnőttképzési Intézet. pp. 10.; 27-28.; 100; 115.
- Szilágyi, K. (2005). In Horváth Cz. J. (Eds.) *A fiatalok és felnőttek pályorientációs és karrierépítési készségeinek szintje, fejlesztésének lehetőségei*. pp. 26.
- Valuch, T. (2012). Munkás-Társadalomtörténet. *Korall*. 49. pp. 6
- Völgyesy, P. (2012): *A munkamegosztási rendszerek fejlődési tendenciái*. Kollégium Kft. pp. 17.;68.
- Zakar, A. (1989). In Ágoston Gy. (Eds.). A szakmai életút kutatásának főbb tendenciái. *Acta Universitatis Szegediensis de Attila József nominatae Sectio Paedagogica et Psychologica*, 31 (1989). pp. 23
- Walden, D. (2015). In D. Walden – A. Depping (Eds.). Die Bedeutung von CSR für die Unternehmensleitung. *CSR und Recht, Springer Gable*. pp. 1.

Internetes források:

http 1: https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0004.html, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.20.

http 2: <https://www.6generacio.com/csalad>, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.20.

http 3: <https://actioncoach.hu/a-generacio-fogalma>, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.20.

http 4: https://menedzserpraxis.hu/hir.php?hir_ID=4755, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.20.

http 5:
<https://m.facebook.com/halozatfejlesztes/photos/a.120968439586325/120973886252447/?type=3>, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.20.

http 6: <https://jogaszvilag.hu/cegvilag/nok-az-uevegplafon-arnyekaban/>, utolsó letöltés dátuma: 2023.04.28.

http 7: https://kgk.uni-obuda.hu/sites/default/files/TB_tortenete.pdf, utolsó letöltés: 2022.09.27

http 8: <https://www.amiidonk.hu/elemzes/kapun-beluli-munkanelkuliseg-2/>, utolsó letöltés: 2022.09.30.

http 9: http://www.biharinepfoiskola.hu/kompetencia_eu/page.php?72, utolsó letöltés: 2022.10.21.

Jogi hivatkozások:

A fogyatékos személyek jogairól és esélyegyenlőségük biztosításáról szóló 1998. évi XXVI. törvény

A megváltozott munkaképességű személyek ellátásairól és egyes törvények módosításáról szóló 2011. évi CXCI. Törvény

Központi Statisztikai Hivatal statisztikái:

A teljes munkaidőben alkalmazásban állók bruttó havi átlagkeresete alapján számított kereseti rés: <https://ksh.hu/s/kiadvanyok/fenntarthato-fejlodes-indikatorai-2022/4-5-sdg-5>; utolsó letöltés dátuma: 2023.04.15.

Munkanélküliségi ráta, vármegye és régió szerint, negyedévente:
https://www.ksh.hu/stadat_files/mun/hu/mun0171.html; utolsó letöltés dátuma: 2023.04.15.

8. Függelékek

8.1. Hallgatói és konzulensi nyilatkozat

NYILATKOZAT

Alulírott Bujdosó Boglárka, a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, emberi erőforrás tanácsadó MA szak nappali/levelező* tagozat végzős hallgatója nyilatkozom, hogy a dolgozat saját munkám, melynek elkészítése során a felhasznált irodalmat korrekt módon, a jogi és etikai szabályok betartásával kezeltem. Hozzájárulok ahhoz, hogy Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom egyoldalas összefoglalója felkerüljön az Egyetem honlapjára és hogy a digitális verzióban (pdf formátumban) leadott dolgozatom elérhető legyen a témát vezető Tanszéken/Intézetben, illetve az Egyetem központi nyilvántartásában, a jogi és etikai szabályok teljes körű betartása mellett.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: Gödöllő, 2023.04.13.



Hallgató

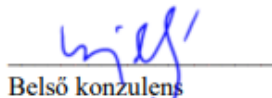
NYILATKOZAT

A dolgozat készítőjének konzulense nyilatkozom arról, hogy a Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A Záródolgozatom/Szakdolgozatom/Diplomadolgozatom záróvizsgán történő védeésre javaslom / nem javaslom*.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem*

Kelt: 2023. április 13.



Belső konzulens

*Kérjük a megfelelőt aláhúzni!

8.2. A dolgozat tartalmi kivonata

A ZÁRÓDOLGOZAT/SZAKDOLGOZAT/DIPLOMADOLGOZAT

TARTALMI KIVONATA

Karrier, mint életcél nagyvállalati környezetben

Bujdosó Boglárka

emberi erőforrás tanácsadó, mesterképzés, levelező

Humántudományi és Szakképzési Tanszék; Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet

Belső témavezető: Dr. Kenderfi Miklós, tanszékvezető, Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem, Szent István Campus, Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet, Humántudományi és Szakképzési Tanszék

Kutatásom témaköre a pályaidentifikáció volt. Számomra ez a témakör nagyon jelentős, hiszen azt tapasztaltam, hogy a legtöbb fiatal segítség nélkül vág neki a pályaválasztásnak. Emellett a legtöbb nagyvállalatok szenved a fluktuációtól. Két kutatási módszert alkalmaztam a téma feldolgozásához, kérdőíves módszert és egy fókuszcsoportos beszélgetést.

Első hipotézisem az volt, hogy a diplomás munkavállalók tudatosabban választanak pályát, mint a középfokú végzettséggel rendelkező egyének. Ezt nem tudtam alátámasztani, mivel a kutatások eredménye az volt, hogy a két szegmensben lévő egyének ugyan olyan preferencia (főként az érdeklődés és a képesség) mentén választottak pályát, illetve a felsőfokú végzettséggel rendelkező alanyok legtöbbször határozatlanul, valamint kellő információ nélkül döntöttek. A második hipotézisem, miszerint a munkavállalók többsége jut el a beválásig, mint a pályaidentifikációig, beigazolódott. A kérdőíves kutatás eredménye az volt, hogy a kitöltők több, mint fele rövidtávon tervez a jelenlegi munkahelyén, ebből pedig 75%-ban említették, hogy szakterületet fognak váltani. A harmadik hipotézisem is megerősítése került. A munkavállalókat nagyobb mértékben motiválja a nem anyagi jellegű juttatás, mint a pénz. A kérdőíves felmérésben résztvevők egy 13 feltételből álló listán csupán a 6. helyre pozícionálták a bért.

Kutatásomban fény derült arra, hogy iskolarendszeren és a vállalatokon belül is van min dolgozni annak érdekében, hogy az egyéneknek elérhetővé váljon az örömteli életpálya.