

DIPLOMADOLGOZAT

Juhász Viktória

2024



Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem
Szent István Campus
Vidékfejlesztés és Fenntartható Gazdaság Intézet
Emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak

**A MUNKAVÁLLALÓI ÉLMÉNY VIZSGÁLATA A
KARRIERTÁMOGATÁS OLDALÁRÓL**

Belső konzulens: Dr. Suhajda Csilla Judit
egyetemi docens

**Belső konzulens
intézete/tanszéke:** Agrár- és
Élelmiszergazdasági Intézet
Nemzetközi-szabályozási és
Gazdasági Jogi Tanszék

Készítette: **Juhász Viktória**

Gödöllő

2024

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés és célkitűzések.....	2
2. Szakirodalmi áttekintés	4
2.1. A munkavállalói élmény fejlődése	4
2.2. Fogalmi meghatározás	5
2.2.1. Munkavállalói élmény.....	6
2.2.2. Digitális munkavállalói élmény	9
2.3. A munkavállalói élmény tényezői	9
2.4. Képzés és fejlesztés, mint az egyik EX faktor.....	12
2.4.1. A képzések leggyakoribb fajtái.....	13
2.4.2. Képzés-fejlesztési módszerek	14
2.5. Karrierépítés, mint az EX egy másik faktora	16
3. Alkalmazott módszerek.....	19
4. Eredmények és értékelésük	22
4.1. A kérdőív eredményének bemutatása.....	22
4.1.1. A kitöltők demográfiai jellemzői	22
4.1.2. A kitöltők foglalkoztatási jellemzői.....	23
4.1.3. Jelenlegi munkahelyre és karriertudatosságra vonatkozó állítások eredményei....	26
4.1.4. A munkahelyválasztást befolyásoló szempontokhoz kapcsolódó eredmények.....	28
4.2. A tartomelemzés eredményének a bemutatása	33
4.2.1. A stratégia és a karrierépítés kapcsolata	34
4.2.2. A vizsgált szervezetek álláshirdetéseinek jellemzői	36
4.2.3. Karriertámogatás megjelenése a vizsgált weboldalakon	38
4.2.4. Juttatások és a munka-magánélet egyensúlyának megjelenése a vizsgált honlapokon.....	43
5. Következtetések és javaslatok.....	46
5.1. Következtetések.....	46
5.2. Javaslatok.....	48
6. Összefoglalás.....	50
Irodalomjegyzék	52
Táblázatok jegyzéke	56
Ábrák jegyzéke	56
Mellékletek	57

1. Bevezetés és célkitűzések

Az elmúlt évek eseményei, úgy, mint a COVID-19 vírus okozta világméretű járvány, majd az orosz-ukrán konfliktus, hatással voltak és vannak mindennapi életünkre. A pandémiát megelőző időszakban, hazánkban és Kelet-Európában is egyre komolyabb probléma lett a munkaerőhiány, amelyre megoldásként a kutatások a béremelést, a robotizációt és a mesterséges intelligencia térnyerésének biztosítását jelölték meg. A vírus berobbanásakor a szervezetek olyan problémákkal küzdöttek, mint az emelkedő bérspirál, a munkaerőhiány vagy a különböző generációkhoz tartozó munkavállalók együttes jelenléte és a köztük zajló kommunikáció nehézsége (Kovács et al., 2021). A fertőzés terjedésének lassítása, ezen keresztül pedig az emberek egészségének védelme érdekében az országok bezárkóztak, korlátozták az utcán való tartózkodás idejét, kötelező maszkhasználatot írtak elő, egyúttal bizonyos ágazatokban kötelező zárva tartást határoztak meg. Azokon a munkahelyeken, ahol nem volt szükség zárva tartásra, otthoni munkavégzésre álltak át (függetlenül attól, hogy ennek az infrastruktúrája ki volt-e építve vagy sem), illetve több esetben elbocsátásokra kényszerültek. Világszerte 3,5 milliárd munkavállalóból 255 millió ember veszítette el munkáját a 2020-as évben, hazánkban a munkanélküliségi ráta 2019-ben 3,4%, 2020-ban 4,3% (Patóné et al., 2022), 2023-ban 4,1% volt (KSH, 2024). A PwC (2024) kutatása szerint a vezérigazgatók a 2023-as évre vonatkozó pesszimista kilátások után 2024-re gazdasági növekedésben hisznek mind hazai mind globális szinten. Ezen túl a magyar válaszadók nagy része fontosnak tartja szervezet humánerőforrással kapcsolatos problémáinak megoldását, úgy, mint szervezeti kultúra, munkáltatói márka és a munkaerő megtartása.

A vállalatok a versenyképességük megtartása érdekében egymás elől szívják el a munkaerőt, ezért a HR egyik legfontosabb feladata a munkaerő megtartása. A meglévő gazdasági helyzetben a bérek és a juttatási csomagok vonzóvá tehetnek egy munkahelyet a munkavállaló szemében, megtartásukban is kiemelt szerepet játszanak, viszont emellett egyéb anyagi juttatásokkal, életvitelhez kapcsolódó segítségnyújtással vagy a pihenést, kikapcsolódást támogató szolgáltatásokkal lehet maradásra bírni az alkalmazottat (hrpwr.hu, 2023). Ezen kívül a HR másik kiemelt feladata a tehetségek felkutatása és elkötelezetté tétele, amihez hatékony eszközökre van szükség kiváltképp a fiatal generációkat illetően (Szretykó, 2016). Ez a hatékony eszköz lehet a munkavállalói élmény (Employee Experience=EX), amely az utóbbi évek egyik új HR trendje, és amellyel így véleményem szerint érdemes foglalkozni. Ezért is választottam ezt a témát, mert szerettem volna ezt az új trendet kutatni,

viszont maga az EX túl nagy ahhoz, hogy egy dolgozatba tudjam sűríteni. Az emberi erőforrás tanácsadó mesterképzési szak volt az, amely segített ennek a témának a szűkítésében, ugyanis olyan keresztmetszetet kerestem, amelyben megjelent a képzés és a karrier is. Így helyeztem a fókuszot a karriertámogatást szolgáló képzés-fejlesztésre, valamint karrierfejlesztésre.

Pár éve merült fel bennem a gondolat, hogy HR területen szeretném a pályám folytatni, viszont akkoriban teljesen más területen dolgoztam. Álláshirdetéseket és honlapokat böngésztem, interjúkra jártam és ezek kapcsán rengeteg tapasztalatot szereztem. Ezeket sokszor tovább is adtam ismerőseimnek nem tudván azt, hogy gyakorlatilag az adott céggel kapcsolatos munkavállalói élményemet osztom meg velük úgy, hogy nem is voltam a cég dolgozója. Tudatosan kerestem olyan munkahelyet, ahol el tudom kezdeni HR-es pályafutásom, ahol adottak a lehetőségek a fejlődésre. Így amikor témát kellett választani, akkor ezt a gondolatot szerettem volna átfordítani kutatási témának.

A mai, gyorsan változó körülményekhez való alkalmazkodás kulcsfontosságú a versenyképesség megőrzése érdekében, legyen szó a szervezet versenyképességéről vagy az egyén munkaerő-piaci versenyképességéről, ráadásul a szervezet is addig tud versenyképes maradni, amíg munkaereje versenyképes. Mindkét félnek ideális tehát, ha vannak képzési és fejlesztési programok, lehetőségek. Dolgozatom révén képet kaphatunk arról, hogy a munkavállalók mennyire tudatosak a karrierépítésben ezzel kapcsolatban. Amikor válogat a munkalehetőségek között, számít neki, hogy az adott szervezetnél tud fejlődni, biztosítanak számára képzéseket, befolyásolja ez a karrierdöntését? A másik oldalt vizsgálva pedig azt a kérdést lehetne feltenni, hogy mennyire van jelen a képzés-fejlesztés a szervezetek gondolkodásában? Támogatják az egyént a karrierjében? A dolgozatban a bevezetést követően áttekintem a releváns szakirodalmakat, majd az alkalmazott módszerek keretében ismertetem a hipotéziseket és a választott kutatási módszerekhez (kérdőív, tartalomelemzés) kapcsolódóan az adatgyűjtés körülményeit. Ezután ismertetem a saját vizsgálataim eredményeit, végül ezek alapján következtetéseket vonok és néhány javaslatot is megfogalmazok.

2. Szakirodalmi áttekintés

2.1. A munkavállalói élmény fejlődése

Nem túlzás azt mondani, hogy az elmúlt két-három év gyökeresen megváltoztatta a munka világát. Az EX fejlődését a pandémia csak felgyorsította, de ha időben kicsit távolabbra tekintünk és megvizsgáljuk, hogyan került előtérbe a munkavállaló, akkor láthatjuk, hogy a munkavállalói élmény kialakulása egy folyamat, amelynek alapjaihoz egy évszázadot kell visszamennünk (Beach, 2023). A XX. század elején a vállalatok és az alkalmazottak közti megállapodás annak volt az eredménye, hogy a vállalatnak teljesítenie kellett, az alkalmazottnak pedig pénzre volt szüksége a megélhetéshez. A munkavállalók számára kizárólag azok az eszközök voltak elérhetőek, amikkel elvégezheték a munkát, nem volt lehetőségük például rugalmas munkaidőre vagy arra, hogy hallassák hangjukat. Később a vállalatok felismerték, hogy a minél nagyobb profithoz elengedhetetlen a termelékenység és az alkalmazottak teljesítményének optimalizálása. Bármilyen eszközt bevetettek annak érdekében, hogy a munkafolyamatokból időt faragjanak le. Ezzel párhuzamosan viszont lassan a jobb munkakörülmények, a munkavállalói jóllét és a munkavállalói jogok irányában helyeződött a fókusz. A XX. század végén a munkáltatók megértették, hogy munkavállalóik lojalitásához és elkötelezettségéhez pozitív munkakörnyezetet kell biztosítani. A kutatók már 1998-ban megfigyelték, hogy a pozitív attitűdök kialakításához a munkavállalókban arra van szükség, hogy a munkahelyen pozitív élmények ériék. Joshi és munkatársai tanulmányukban (2023) felidéznek az MIT kutatását, amelyben a munkavállalói élmény és a vállalati értékteremtés közti kapcsolatot vizsgálták, és azt találták, hogy a vállalatok közti versenyben a munkavállalói élménynek és elégedettségnek köszönhetően az egyik vállalat képes legyőzni a versenytársakat.

Ahhoz, hogy a munkavállalókat pozitív élmények ériék a munkahelyen, fontos, hogy a vállalat ismerje alkalmazottait. Plaskoff (2017) kiemeli, hogy a szervezetek megváltoztatták gondolkodásukat: a belülről-kifelé („inside-out”) hozzáállásból (vagyis hogy a vállalat és terméke az első, csak ezután következik a fogyasztó vagy a felhasználó) kintről-befelé („outside-in”) gondolkodásra váltottak (azaz behelyezkednek a fogyasztó vagy a felhasználó helyzetébe, igyekeznek megérteni azt, hogy mire van szükségük). A munkavállalóikkal kapcsolatban sem elég, ha a Google-t utánozva csocsóasztalokat és X-boxot telepítenek, hiszen ezek nem feltétlenül tükrözik a munkavállalók igényeit. Bármilyen erőfeszítést tesznek ezzel a módszerrel a munkavállalói élmény és a munkavállalók elkötelezettsége érdekében,

nem fognak működni, nem fogják hozni a kívánt eredményt. Jacob Morgan (2017a) adrenalin löketként emlegetni azokat a programokat (például ingyenes étkezés vagy a home office), amelyekkel a szervezet célja a teljesítmény növelése – azonban valamilyen okból kifolyólag ezek mégse hozzák azt az eredményt, amit várnak. Ezekkel szemben az EX a szervezet teljes újragondolását teszi szükségessé úgy, hogy a munkavállalót helyezi a középpontba. A vállalatoknak meg kell hallgatniuk az alkalmazottaikat és az ő igényeikhez igazítva kell a munkahelyi gyakorlatokat alakítani, nem pedig rájuk erőltetni azokat.

A jövőben a technológia alkalmazásával a vállalatok elérhetik, hogy alkalmazottaik képesek legyenek magas szinten teljesíteni és emellett megbecsültnak érezzék magukat. A távoli vagy hibrid munkavégzés például egészségesebb munka-magánélet egyensúlyt tesz lehetővé (Beach, 2023) pusztán a rugalmasságának köszönhetően. Sőt a COVID-19 időszaka alatt végzett vizsgálatok arra is rámutattak, hogy azok a munkavállalók, akik a járvány időszaka alatt otthonról dolgoztak, azok a jövőben is elvárják munkáltatójuktól ezt a rugalmas foglalkoztatást. Az irodák a fizikai világból „átköltöztek” a digitális térbe. Noha a járvány jelentős negatív hatással volt a pénzügyi teljesítményre, termelékenységre, a szervezeti kultúrára, a munkavállalói elkötelezettségre és a munkavállalói jólétre (például a kijárási tilalmak, vagy betegségtől való félelem miatt), mégis voltak olyan munkavállalók, akik a munkájukban és a magánéletükben is fejlődni tudtak köszönhetően az otthoni munkavégzésnek. Összességében ez is azt mutatja, hogy a szervezeteknek érdemes a járvány alatt foganatosított és a munkavállalók által pozitívnak értékelt változásokat a szervezeti fejlődés részévé tenni, és ennek megfelelően módosítani HR gyakorlatukat. A munkavállalói élmény az egyik olyan kritikus faktor lesz a jövőben, ami meghatározza a munka világát, ezért a vállalatoknak célszerű erre, és végső soron munkavállalóikra figyelni, hogy számukra minél teljesebb élményt tudjanak nyújtani (Joshi et al., 2023).

2.2. Fogalmi meghatározás

A dolgozat előző részében a munkavállalói élmény mellett néhányszor szó esett az elkötelezettségről is. Kérdés azonban, hogy ez a két fogalom milyen viszonyban áll egymással. Felcserélhetőek? Egyik eredményezi a másikat? Esetleg teljesen más jelenséget takarnak?

A szakirodalomban nincs egységesen elfogadott definíció az elkötelezettség fogalmára. Klein úgy határozza meg, mint „*pozitív beállítódás a munkahelyi folyamatok, a szervezet*

iránt, azonosulás a munkával kapcsolatos célokkal, mely lelkesen végzett tevékenységben nyilvánul meg” (Klein, 2018:816). Sari és munkatársai (2020) tanulmányukban szintén kiemelik a pozitív beállítódást az elkötelezettség fogalmának meghatározásakor. Szerintük az elkötelezettség *„az egyes alkalmazottak pozitív hozzáállása a vállalat és a szervezet értékei felé”* (Sari et al., 2020:173 saját fordítás). A fenti két definícióban a közös vonás a pozitív attitűd, az érzés. Szabó (2016) az elkötelezettség-meghatározások csoportosítása során az alábbi motívumokat azonosította: kapcsolat (a szervezet és az egyén közt), viszonzás (a jó munkáltató „jutalma” az elkötelezett munkavállaló), mérték (tanácsadó cégek mérőeszközként használják kutatásaikban) és reakció (a munkavállaló munkahelyi környezetre adott válasza). A fenti definíciók, motívumok alapján úgy alkotnám meg a saját elkötelezettség-meghatározásomat, hogy ez egy olyan pozitív, egymáshoz való hozzáállás, amely a felek (esetünkben a munkavállaló és a munkáltató) folyamatos interakciója révén formálódik. Érkezhetsz a szervezetbe egy munkavállaló elkötelezetten csak a korábbi, szervezettel kapcsolatos prekoncepcióira alapozva, de ha a munkája során negatív élményeket gyűjt, az rombolni fogja elkötelezettségét. A kulcs tehát a kapcsolat, ami befolyásolja az egyén szervezettel kapcsolatos érzéseit, erőfeszítéseit a munkáltatójáért, a reakcióját. Ha a szervezet ezzel tisztában van és befektet a munkavállalóival való kapcsolatába, akkor azzal nagy lépést tesz a szervezeti célok elérése felé.

2.2.1. Munkavállalói élmény

Az EX többé már nem egy divatos HR kifejezés (Shambi, 2021), hanem egy olyan központi eleme a stratégia tervezésnek, ami sokféle módon lehet pozitív hatással a vállalat teljesítményére (Itam and Ghosh, 2020). Az elkötelezettséghez hasonlóan a munkavállalói élménynek sincs egységes definíciója. Henczi (2011) élményalapú humánerőforrás-gazdálkodásról beszél. Ennek lényege, hogy a szervezet az egyén biogén szükségleteinek (például pihenés, táplálkozás, mozgás szükséglete) érvényesülésén túl gondoskodik a pszichogén és szociogén szükségletek kielégítéséről is, úgy, mint az alkotás szükséglete, a változatosság iránti szükséglet, a szabadság szükséglete, valamint a véleménycsere, a társas együttlét, a barátság, a társas mulatozás szükséglete. Emellett a munkavégzéssel kapcsolatban kiemeli, hogy az átélhető áramlatélmény, a flow egyre inkább kapcsolódik a munkahelyhez is, sőt a munkavállalók keresik is azokat a munkahelyeket, ahol megtapasztalhatják az áramlatélményt. Ennek keretében elmélyülhetnek a feladataikban, teljes figyelemmel összpontosítanak, ezáltal tudás- és kompetenciakészletük nagy hányadát veszik igénybe.

Plaskoff (2017) szerint az EX a munkavállaló olyan általános felfogása a szervezetről és annak tagjairól, amely a munkavállaló szakmai életútja során keletkezik a különböző érintkezési pontokon. Az érintkezési pontok azok a verbális és nonverbális események, amelyeket a fogyasztó a szolgáltatás igénybevétele közben észlel (Horváth és Kenesei, 2022). Ha ezt a gondolatot átfordítjuk az EX-re, akkor a fogyasztó jelenti a munkavállalót, a szolgáltatás igénybevétele pedig a munkavállalói életutat. Ez az út viszont nem korlátozódik a munkavállalónak a szervezethez való csatlakozásától a kilépéséig tartó időszakra. Plaskoff (2017) azt javasolja a vállalatok számára, hogy *holisztikusan* kezeljék a munkavállalói életutat: ez ugyanis már az első munkában töltött nap előtt elkezdődik, akkor, amikor a munkavállaló állást keres és még azon túl is tarthat, hogy elhagyta a szervezetet – hiszen nem mindegy, milyen üzenetet közvetít a vállalatról egy volt dolgozója. A szervezetnek meg kell értenie, hogy milyen gondolatok, érzések jellemzik a dolgozót a munkavállalói életút egyes fázisaiban és mik lehetnek azok a tényezők, amelyek pozitívan vagy negatívan befolyásolhatják azokat. Belátható, hogy erre az egyszeri, felszíni megoldások nem mindig hozhatnak megoldást: olyan gondolkodásra, tervezésre, ötletre van szükség a szervezet részéről, amelyek újak, kreatívak, átalakítóak. Ilyenek lehetnek az integrált önkiszolgáló HR-modulok (például NexOn, Workday, vagy BambooHR), a munkavállaló karrierjét elősegítő munkavállalói életút tervek vagy akár stresszoldó wellness-fitness alkalmazások (Itam és Ghosh, 2020).

A szervezet oldaláról tehát az EX egy tudatos tervezőmunka eredménye, munkavállalói oldalról pedig „csak” az a munkahelyi lét, környezet, amiben nap, mint nap teljesítenie kell. Mivel minden ember más és más, ezért lehetetlen minden dolgozó szükségleteit, igényeit maximálisan kielégíteni. Önmagában a szervezet erre irányuló törekvése is jelzi, hogy a menedzsment fontosnak tartja a munkavállalóival való kapcsolatát. Ezt a kapcsolatot, hozzáállást viszont Plaskoff (2017) szerint át kell alakítani: a hagyományos, szolgáltató szemléletű HR stratégia helyett a *mély megértésre* kell koncentrálni. Ez a mély megértés a dolgozók szükségleteinek, igényeinek, érzéseinek és félelmeinek megértését jelenti, amin keresztül a vezetés képes törődni a dolgozóival munkahelyi keretek között és a munkamagánélet egyensúlyának tiszteletben tartásával azokon túl is. Jacob Morgan (2017b) a mély megértéssel összefüggésben úgy határozza meg a munkavállalói élményt, mint egy metszéspontot, ahol a munkavállalók elvárásai, szükségletei, igényei találkoznak azzal, amit a szervezet ezekről gondol és megvalósít. A megvalósítás viszont nem egyoldalú, a dolgozók segítenek ebben és így a folyamatos kommunikáció révén kialakítható a munkavállalói élmény. Morgan (idézi Itam és Ghosh, 2020) ezért úgy definiálja az EX-et, mint a

munkavállalók és a szervezet között megjelenő interakciók összességét, amelyeket három dolog határoz meg: a fizikai környezet, a szervezeti kultúra és a technológia. A mély megértéshez az is hozzátartozik, hogy egy kisebb szervezetben könnyebb megvalósítani a munkavállalók szükségleteinek, gondolatainak a megértését már pusztán azért is, mert a döntéseket hozó vezetés közelebbi, akár napi kapcsolatban van a dolgozóival. Az ilyen szervezetekben erősebbek a munkavállalói kapcsolatok, összetartóbb a munkahelyi közösség és például az új dolgozókat is előbb vonják be a megbeszélésekbe. Nincsenek elszigetelve a felsővezetők az alkalmazottaktól, így van lehetőség a kevésbé formális, személyesebb vezetői kommunikációra, ugyanakkor a HR is inkább adminisztratív funkciót tölt be, nem pedig stratégiát (Gelencsér et al., 2024), ami a személyügyi tervezésnél, képzés-fejlesztésnél, karriertanácsadásnál egyértelműen hátrányt jelent.

A munkavállalói élmény első hallásra véletlenszerű tapasztalások összességének tűnhet a dolgozó oldaláról, és ha a szervezet nem foglalkozik vele komolyan, akkor ennek megfelelően is fog működni vagy éppen nem működni. A szervezeti célok elérése szempontjából viszont különösen fontos, hogy a dolgozók hogyan érzik magukat a munkahelyükön vagy azon kívül, hiszen ennek megfelelően fogják a munkájukat végezni és így üzenetet közvetíteni a vállalatról. Ez pedig nem csak az eredményességet befolyásolhatja, hanem hatással lehet például a toborzásra és a tehetségek bevonására is. Összességében tehát a munkavállalói élmény mindazoknak a szervezeti törekvéseknek az összessége, amelyek célja a dolgozók munkavégzéssel kapcsolatos tapasztalatainak, igényeinek, szükségleteinek megismerése, és ezeknek megfelelően a szervezeti kultúra, a fizikai környezet és a technológia alakítása. Morgan (2017b) szerint helytelen felcserélni a munkavállalói elkötelezettséget és a munkavállalói élményt. Az elkötelezettséget megpróbálhatja a szervezet rövidtávon olyan eszközökkel javítani, amik adott esetben még a dolgozói igényeknek is megfelelnének (például fizetésemelés, csapatépítők, új kávégépek vagy csocsóasztal az irodába). Ezek jól mutatnak, ideig-óráig feldobják az irodai hangulatot, de a teljesítményre nem sok hatásuk van. Hosszútávon az vezet eredményre, ha meghallgatja a vezetés a dolgozók igényeit, közös nevezőre hozza őket és olyan, a szervezet egészét érintő változtatásokat eszközöl, amelyeket a benne tevékenykedők is magukénak érznek, elfogadnak. Azonban a Randstadt legfrissebb kutatása (2024) viszonylag borús képet fest a munkavállalók megértéséről: a válaszadók közel egyharmada érzi azt, hogy a munkáltatójuk nem érti meg generációjukat és ez alapjaiban hátráltathatja a megfelelő munkavállalói élményt kialakítását.

2.2.2. Digitális munkavállalói élmény

Mielőtt rátérnék arra, mi határozza meg a munkavállalói élményt, kitérnék a digitális munkavállalói élményre (digital employee experience=DEX). Ahogy a fentiekből kitűnik, az EX-nek sok megközelítése létezik és csupán az utóbbi néhány évben kezdtek komolyabban fókuszálni rá a vállalatok. Ez hatványozottan igaz a DEX-re. A mai digitális világban az eredményesség elérése és fenntartása céljából elengedhetetlen, hogy egy vállalat digitális eszközöket alkalmazzon. A pandémia pedig azt is megmutatta, hogy azokat a tevékenységeket is el lehet látni érintkezés nélkül, amelyekről korábban ezt el se tudtuk képzelni: a fizikai irodai tereket szinte felváltották a digitális irodák. Ezen túl a dolgozók igényei is átalakulnak, megjelent a Z generáció is a munkaerőpiacon, akik beleszülettek a digitális eszközök használatába. Robertson (2018) úgy határozza meg a digitális munkavállalói élményt, mint azoknak a digitális interakcióknak az összessége, amelyek a dolgozók és a szervezett között mennek végbe. Ezeket olyan tényezők befolyásolják, mint a digitális eszközök minősége, a dolgozók által használt alkalmazások elérhetősége, használhatósága és az ezekhez szükséges informatikai támogatás. Az ilyen eszközök alkalmazásával elérhető a folyamatok hatékonyabbá tétele és egyúttal pozitív hatással is van a dolgozói elégedettségre. Ugyanakkor azt is ki kell emelni, hogy ahogy mindennek, a digitális transzformációnak is megvannak a maga veszélyei. A vállalatnak gondolnia kell arra, hogy a technológia felhasználóbarát, biztonságos és megbízható legyen (Aslam, 2023), ne kelljen attól tartani – főleg olyan területeken, ahol például szenzitív adatokkal vagy üzleti titokkal foglalkoznak –, hogy az adatok illetéktelen kezekbe kerülnek. A digitalizáció, a technológia egy része annak, amit a munkavállaló a szakmai életútja során a vállalatból tapasztal. Ahogy a dolgozat következő részéből látszik majd, a munkavállalói élményt több dolog is meghatározza és ezek közül csak egy a technológia.

2.3. A munkavállalói élmény tényezői

A szakirodalom áttekintése során az EX tényezőinek azonosítására két felosztást találtam:

a) Munkavállalói Élmény Egyenlet

A munkavállalói élmény kialakítása egy szervezetnél egy folyamat, amelynek három fő pillére van: a kultúra, a technológia és a fizikai tér (Beach, 2023). Jacob Morgan (2023) ezt munkavállalói élmény egyenletnek (Employee Experience Equation) nevezi:

1. ábra: Munkavállalói élmény egyenlet

(Forrás: Morgan (2023))



Az ábra azt mutatja be, hogy az egyes pillérek nem egymástól elkülönülten kezelendők, hanem közöttük szoros, szinergikus hatás van és így formálják a munkavállalói élményt. Másfelől az is kitűnik, hogy az EX több annál, minthogy felszíni megoldásokkal próbálja a szervezet a dolgozók elégedettségét, eredményességét növelni: a kultúra, a technológia és a fizikai tér is mind olyan tényezők, amelyek nem változtathatóak meg egyik pillanatról a másikra, ehhez forrás kell – legyen az akár pénz, idő vagy maga a humánerőforrás. Profitorientált vállalat esetén pedig ezekről a forrásokról tudatosan döntenek, a tényezők alapos, mély megértése után. Ezt a tudatos kialakítást kívánja meg az EX is.

Röviden tekintsük át a három pillért:

- ❖ **Kultúra:** tanulmányaim során a szervezeti kultúra számtalan megfogalmazásával találkoztam. Tekinthejtük ezt egy egyedi hangulatnak, amely a szervezet jellemzi. A szervezetnél tapasztalt hagyományok, értékek, magatartások, vezetői stílus mind befolyásolják és pozitívan vagy negatívan hatnak a bennük dolgozó egyénekre: „*a vállalati kultúra az, ami feltölt vagy kiszípoloz minket, motivál vagy elbátortalanít, felhatalmaz vagy megfojt*” (Morgan, 2017a, saját fordítás). Ezen keresztül könnyen belátható, hogy milyen fontos szerepe van a kultúrának a munkavállalói élményben. Jacob Morgan (2023) szerint a kultúra a munkavállalói élmény 40%-át teszi ki, míg a technológia és a fizikai tér a további 30-30%-ot.
- ❖ **Technológia:** a vállalat által biztosított technológiának a dolgozókat kell segítenie feladataik ellátásában, ezért célszerű felhasználóbarát megoldást alkalmazni. Ez feltételezi, hogy egy adott technológia bevezetés előtt a szervezet feltérképezi (ezen a területen is) a munkavállalók igényeit és ehhez igazítják azt, nem pedig a szervezeti elvárásokhoz (Morgan, 2017a). A COVID-19 nagy lökést adott a táv- és hibrid munkavégzésnek, amely nem csak közegészségügyi szempontból hasznos: Beach (2023) kiemeli, hogy segíti a munka-magánélet egyensúlyát, ami egyébként is az utóbbi években egyre nagyobb hangsúlyt kap a munkavállaló és a munkaadó kapcsolatában.

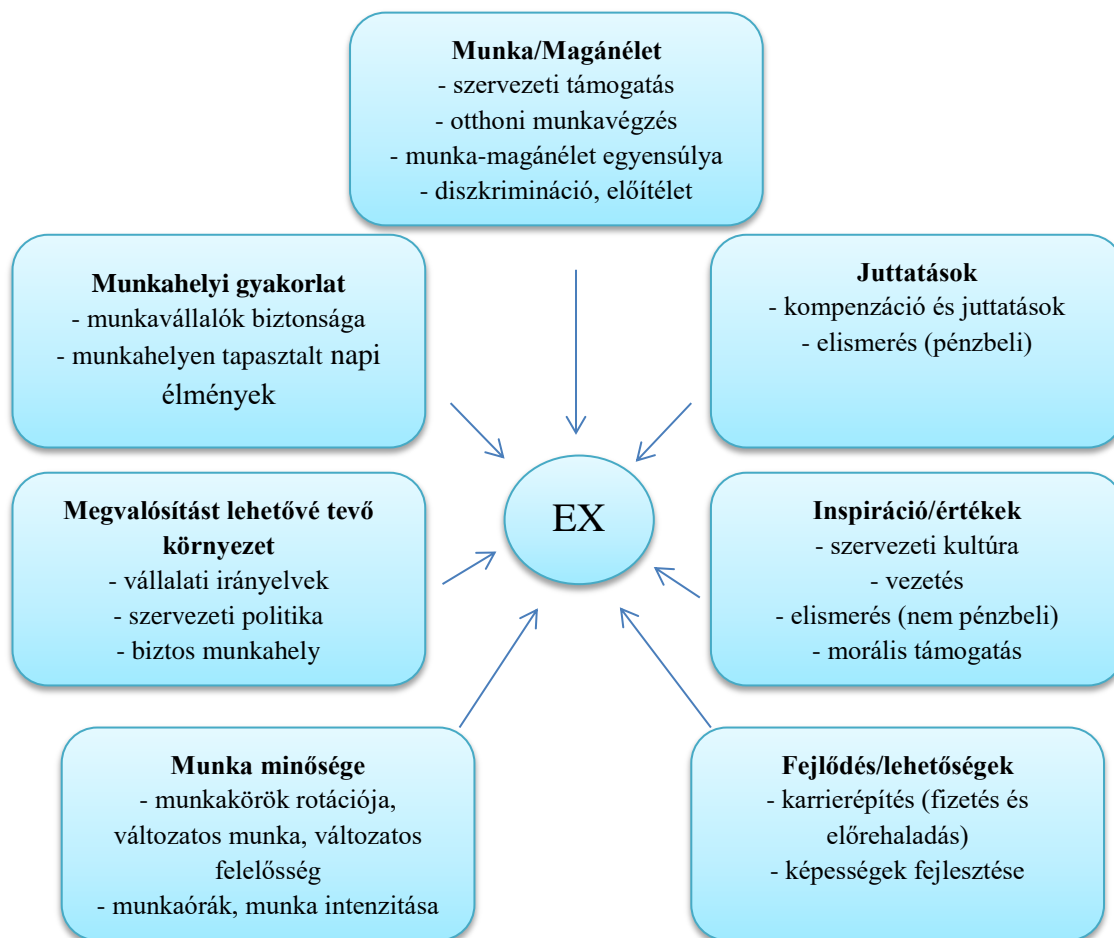
❖ *Fizikai környezet:* ide sorolhatunk mindent, amit az irodában érzékelünk: a munkakörnyezetünket, a velünk együtt dolgozó embereket vagy az olyan juttatásokat, amelyeket a vállalat biztosít: munkahelyi kávézó, pihenőszoba vagy edzőterem. A fizikai környezet hatása akkor is érvényesül, ha a dolgozó home office-ban dolgozik (Morgan, 2023), sőt azt is lehet mondani, hogy sok vállalatnál a digitális terek lettek az új irodák.

b) Hét EX-dimenzió

Joshi és munkatársai (2023) tanulmányukban arra vállalkoztak, hogy azonosítják azokat a mozgatórugókat, amelyek meghatározták a munkavállalói élményt a COVID-19 idején. Kutatásuk alapját online munkavállalói értékelések adták, amelyeket még a COVID-19-es időszak nagyban befolyásolt. Összességében hét EX-dimenziót és ezeken belül húsz faktort azonosítottak, amelyeket a következő ábra szemléltet:

2. ábra: A hét EX dimenzió és a húsz EX faktor

(Forrás: Joshi et al., (2023))



A szerzők álláspontja szerint e dimenziók és faktorok segítségével a szervezetek könnyebben megérthetik az esetleges szakadékokat a dolgozók elvárásai és a szervezetnél meglévő HR-

gyakorlatok között. Véleményem szerint is egy jó sorvezetőt adhat egy vállalatban belül a dolgozói igények feltérképezéséhez, viszont a technológiát, mint tényezőt, kihagyja a felsorolásból, ami azért fontos, mert a szervezet egészét és a benne dolgozó egyének tapasztalatait is képes befolyásolni. Saját tapasztalatból tudom, hogy lehet biztos a munkahely, támogató a vezetőség, változatos a munkakör és a vele járó felelősség, de ha nincs mögötte a megfelelő technológia (még olyan minimális szinten is, mint például egy iktatóprogram), akkor az negatívan befolyásolhatja a szervezethez való hozzáállást.

Terjedelmi korlátok miatt a dolgozat témája szempontjából releváns Fejlődés/lehetőségek dimenzióhoz kapcsolódó mozgatórugókat kívánom részletesebben bemutatni.

2.4. Képzés és fejlesztés, mint az egyik EX faktor

A humán erőforrás-menedzsment a fejlődése során a változó körülményekhez való alkalmazkodás okán számos változáson ment keresztül. Bizonyos funkciók (például munkaerő-tervezés, toborzás és kiválasztás vagy a teljesítményértékelés) a kezdetektől fogva jelen vannak, míg más funkciók később jelentek meg (Dajnoki és Héder, 2017). A képzés és fejlesztés, mint HR funkció, a szervezetek életében mindig is kulcsfontosságú volt, hiszen egy hol lassan, hol gyorsan változó környezetben kell működniük és lépést kell tartaniuk a versenytársakkal. Mindez jól képzett munkaerő nélkül nem lehetséges, ráadásul a munkatársak részéről is jelentkezik igény a személyes fejlődésre. Szervezeti oldalról *„képzés-fejlesztés alatt azt a vállalat által irányított tanulási (fejlődési) folyamatot értjük, amelynek során egyéni, csoportos vagy szervezeti szinten olyan tapasztalatok, tudás(ok), készségek vagy értékek elsajátítása valósul meg, amelyek a vállalati küldetés, a stratégiai célok, illetve egy munkakör feladatainak sikeres teljesítéséhez szükségesek”* (Szilas, 2014:199). E definíció szerint tehát a vállalat olyan képzés-fejlesztési programokat és módszereket alkalmaz, amelyek a vállalati célok megvalósulását segítik elő. Egyéni oldalról viszont a képzés-fejlesztés nem csak az adott tevékenység elvégzéséhez szükséges ismeretek megszerzését vagy készségek elsajátítását jelenti, hiszen az a tudás már az övé lesz, egész életében tudja hasznosítani. Éppen ezért jogos igényként merülhet fel a munkavállaló részéről a szakmai életéhez hasznos képzéseken való részvétel, és ha a szervezet ezt felismeri és figyelembe veszi a képzési terv megalkotásakor, akkor azzal hozzájárul a pozitív munkavállalói élményhez. Az EX egyik alaptézisének, a mély megértésnek tehát ebben a dimenzióban is sok múlik.

Azonban nem csak a képzés tartalmában kell figyelembe venni a dolgozói igényeket, hanem a megszervezésében is (figyelembe véve természetesen a vállalat rendelkezésére álló forrásokat, lehetőségeket és a munka elvégzésének szükségességét). Vannak azok a képzések, amelyek munkaidőben, normál munkahelyi körülmények között zajlanak, a tanulási folyamat közvetlen munkatapasztalat útján megy végbe. Ezeket nevezzük on-the-job képzéseknek. Off-the-job képzésekről akkor beszélünk, amikor a tanulás helye, ideje elválnak a szokásos munkavégzési helytől és egy külső helyszínen valósul meg (Balogh et al., 2023). Az utóbbi években az online világ térnyerésével elterjedt a távmunka és home office, amire a pandémiás időszak csak ráerősített és alapjaiban változtatta meg az egyének, csoportok és szervezetek munkavégzéssel kapcsolatos hozzáállását. Ez igaz a képzésekre is, azok szükségszerűen átalakulnak és kerülnek át az online térbe (Bachmann-Matisa, 2022).

A következőkben bemutatom a hazánkban leggyakrabban alkalmazott képzési programokat, illetve azokat a képzési módszereket, amelyek az ismeretátadás mikéntjét mutatják meg (Balogh et al., 2023). Azt viszont véleményem szerint szem előtt kell tartani, hogy a szervezet mérete nagyban befolyásolja azt, hogy milyen lehetőségei vannak a dolgozónak a képzés-fejlesztés (és egyébként a karrierfejlődés terén is). Ugyanis a kisebb szervezeteknél kisebb valószínűséggel férnek hozzá képzés-fejlesztési lehetőségekhez és a lapos szervezeti struktúra révén a karrierfejlődési lehetőségek is limitáltak (Gelencsér et al., 2024).

2.4.1. A képzések leggyakoribb fajtái

- a) Betanítás: elsődlegesen a munkakörrel összefüggő tudás, ismeretek átadása a célja, valamint a feladatellátáshoz szükséges alapvető készségek elsajátítása.
- b) Beillesztés: a szervezeti szocializációs folyamatot segíti elő, az új dolgozó megismerkedik a vállalatra jellemző értékekkel, normák, szabályokkal, elvárt magatartásmintázatokkal, összességében a vállalati kultúrával.
- c) Készségfejlesztő programok: a meglévő készségek és tudás magasabb szintre emelését célozzák meg ezek a képzések.
- d) Karrierfejlesztés: egyéni szinten a lehetséges karrierutak kijelölését, szervezeti szinten hosszútávon megvalósuló munkaerő-biztosítási formát jelent, amely elősegíti a munkatársak felkészítését a jövőbeni munkaköri elvárásokhoz (Balogh et al., 2023).
- e) Szakmai képzések: munkakörhöz kötődő jogszabály vagy hatósági előírások változása, illetve új technológia megjelenése esetén válnak szükségessé (Mócz, 2018).

f) Vezetőfejlesztés: olyan egyéni képzést értünk alatta, amelynek célja, hogy a vezető beosztású munkatársak rendelkezzenek azokkal a vezetői tudással, készségekkel, tapasztalattal, értékekkel, amelyek a vállalati küldetés teljesítéséhez szükségesek (Szilas, 2014).

2.4.2. Képzés-fejlesztési módszerek

a) Demonstráció, szemléltetés, illusztráció: ennek során valósul meg tárgyak, folyamatok jelenségek észlelése, elemzése (Balogh et al., 2023).

b) Előadás, prezentáció: új ismeretek szóbeli közlése, átadása, tipikusan tanulmányutakon, konferenciákon jelenik meg és kifejezetten alkalmas arra, hogy az egyén a más szervezetekben felhalmozott tudást megismerje (Balogh et al., 2023).

c) E-learning: távoktatási forma, amely informatikai eszközök révén lehetővé teszi a tudásmegosztást, tipikusan gyakran ismétlődő belső képzések (például munka-, tűz-, balesetvédelem, IT-biztonság) esetén alkalmazzák (Balogh et al., 2023).

d) Workshop: lényege a feladat- vagy problémamegoldás, amelynek kulcsa a résztvevők meglévő kompetenciáinak, szakmai tudásának felhasználása, ezen keresztül történik a tudásgenerálás és tudásátadás (Balogh et al., 2023).

e) Mentorálás: két megvalósulási formája létezik: informális (önkéntes alapon szerveződik, a tapasztaltabb dolgozó tanítja és támogatja a mentoráltat a beilleszkedésben, segíti a fejlődését) és formális (a tapasztaltabb munkatárs egy szervezeti program keretében támogatja a mentortáltat) (Szilas, 2014).

f) Coaching: egyre felkapottabb módszer napjainkban, alapvetően egyéni módszer, de létezik csoportos coaching is. A coach a folyamat során nem ad tanácsot, hanem az ügyfélben rejlő lehetőségeket segít a felszínre hozni úgy, hogy erre maga az ügyfél jön rá (Kádek és Juhász, 2012). Hatására az ügyfél önbizalma, teljesítménye nő, illetve megszűnnek benne a blokkok.

g) Munkaköri rotáció: ennek során tervszerűen kerülnek mozgásra a munkakörök között a dolgozók annak érdekében, hogy újabb ismereteket sajátítsanak el és meglévő tudásukat új munkakörükben hasznosítsák, az ottani dolgozóknak átadják (Balogh et al., 2023).

h) Tréning: kompetenciafejlesztési módszer, melynek során kisebb csoportokkal gyakoroltatnak be bizonyos készségeket, kompetenciákat egy konkrét cél érdekében. A tréning alkalmával az egyének önismerete, önreflexiós képessége növekszik (Balogh et al., 2023).

i) Szimuláció/szerepjáték, esettanulmány: különböző élethelyzetekre való felkészítést takarnak ezek a módszerek, szimuláció esetén egy adott szituáció begyakorlására van lehetőség akár ember-ember szimuláció révén, akár ember-gép szimuláció révén, esettanulmánynál egy megtörtént esetet dolgoznak fel, átbeszélik a lehetséges megoldásokat, végkimeneteket és ezek hatásait (Balogh et al., 2023).

j) Tanácsadás: tanácsadói tevékenységet végző szakemberek által nyújtott szolgáltatás, amely a vezetőket segíti bizonyos működési problémák feltárásában, megoldásában (Balogh et al., 2023).

Az alábbi táblázat azt mutatja be, hogy a leggyakoribb képzési fajtákat milyen módszerekkel lehet párosítani:

1. táblázat: Tipikus munkahelyi képzési formák és alkalmazásuk lehetséges módszerei

(Forrás: Balogh et al., 2023)

		Képzési módszerek					
		Betanítás	Beillesztés	Készség-fejlesztő program	Vezető-fejlesztés	Karrier-fejlesztés	Szakmai képzés
Tipikus munkahelyi képzési formák	Demonstráció	X					X
	Előadás	X	X	X	X		X
	E-learning	X	X	X	X		X
	Workshop			X	X		
	Mentorálás		X	X	X		
	Coaching			X	X		
	Munkaköri rotáció		X	X	X	X	
	Tréning			X	X	X	
	Szimuláció/szerepjáték, esettanulmány	X		X	X		
	Tanácsadás				X	X	

Már a fejezet bevezetőjében utaltam rá, hogy a képzés-fejlesztés egyéni szempontból túlmutat az adott munkakör betöltéséhez szükséges ismeretek elsajátításán, készségek fejlesztésén. Az egyén részéről megjelenik a személyes fejlődési igény és ez kulcsfontosságú tényező a boldogulása, szakmai életútja, karrierje szempontjából. Az ő felelőssége a saját személyes fejlődése, a szervezet az ehhez szükséges feltételeket tudja csak biztosítani (Szilas,

2014) (utóbbi részéről szem előtt tartva a vállalat célok megvalósulását). Álláspontom szerint ez a felfogás arra ad lehetőséget, hogy egyfajta szolgáltatásként tekintsünk a képzés-fejlesztésre, ami az egyéni karriercélokat tudja támogatni. A mindennapi sikerek vagy kudarcok, amik a munkahelyünkön érnek minket, hazáig kísérek, sőt még szabadidőnkben is meghatározzák hangulatunkat. Éppen ezért a kedvezően fejlődő pályafutás lehet az egyik meghatározó szelete a boldog életnek (Batizi, 2023:18).

2.5. Karrierépítés, mint az EX egy másik faktora

A 2. ábrán bemutatásra került a munkavállalói élményt meghatározó hét dimenzió és húsz faktor. A dolgozat szempontjából releváns másik mozgatórugó a Fejlődés/lehetőségek dimenzión belül – az előző fejezetben tárgyalt képzés és fejlesztés mellett – a karrierépítés.

Mivel mindennapjaink nagy részét munkával töltjük, ezért – az anyagiakon, biztonságérzeten túl – közérzetünk, hangulatunk, elégedettségünk, de még emberi kapcsolataink is nagyban függenek attól, hogy a munkahelyünkön milyen élmények érnek minket. Lehet, hogy kedveljük kollégáinkat, kellemes az irodai környezet, de ha a főnökünk nem ismeri el a munkákat, vagy mi érezzük úgy, hogy nincs elég kihívás abban, amit csinálunk, akkor nem fogjuk jól érezni magunkat a munkahelyünkön. Bizonyos tényezők adottak, azon az egyén nem tud változtatni, a karrierjén viszont igen. A karrier *„az egyéni életpálya történéseinek sorozata”*, amely *„tágabb értelemben magába foglalja az életpálya mindennemű történéseit (például házasságkötés, gyermek születése, stb.), szűkebb értelemben a teljes életút vagy adott életszakasz munkával kapcsolatos történéseinek összességét a társadalmilag szervezett szférában”* (Koncz, 2013:86-87).

A karierről való gondolkodás változása metaforákkal jól szemléltethető (Bokor, 2014). Eleinte leginkább a vasút modelljével jellemezték, ami arra utalt, hogy a munkavállaló a szervezetbe való belépésekor felszáll a vonatra és ezzel gyakorlatilag a vasúttársaság, vagyis a munkáltató kezébe adja a felelősséget: meghatározott pályán, állomásokon keresztül, meghatározott menetrend szerint halad előre karrierjében. Ez a felfogás alakult át, a vonatozást a buszutazás váltotta fel, melynek lényege, hogy a buszok különböző útvonalakon érik el végső céljukat, néha kitérőt tesznek, a menetrendet is kevésbé lehet kiszámítani és az átszállás is jellemzőbb. Sokkal több múlik az utazó, a dolgozó helyismeretén és hogy mennyire tud alkalmazkodni, mennyire tudja módosítani útvonalát. Ennél nagyobb változást jelentett a hegyi kerékpár metafora. Az egyén ül a nyeregben, nincsenek igazán előre kijelölt célállomások, útvonalak, azt ő szabadon választja meg, ahogy a sebességét is. Menet közben

pihenni is leszállhat. Ami a felfogásváltozások során változott még az az, hogy eleinte úgy gondolták, hogy a karrier a szervezeti hierarchiában való előrejutást jelenti, az újabb felfogás viszont inkább a személyes fejlődésre, egyéni képességek kibontakoztatására helyezi a hangsúlyt.

A legújabb felfogásból kiindulva tehát mondhatnánk, hogy karrierje sikeréért elsősorban az egyén a felelős. Megfelelő önismerettel kell rendelkeznie, tudatosítania kell személyes motivációit, képességeit és vágyait. Önmagában ez viszont nem elegendő. Aktív hozzáállás, fejlődési és előrelépési lehetőségeinek feltárása, kapcsolati háló kialakítása szintén a felelősségébe tartozik, ahogy az is, hogy ne csak sodródjon az árral, hanem valódi karrierdöntéseket hozzon (Bokor, 2014). A karrierdöntéshez, ahogy más döntéshez az életben, információra van szükségünk. Molnárné (2014) tanulmányában hallgatók továbbtanulási tudatosságát vizsgálta, ennek kapcsán felidézte Tuckman karriertudatosságról alkotott 1974-es definícióját. Ez a fogalom arra utal, hogy „*tudomást szerzünk a karrier lehetőségekről és azokkal kapcsolatos követelményekről*” (Molnárné, 2014:204). Molnárné továbbtanulási tudatosság fogalmát alapul véve a karriertudatosságra a következő meghatározást hozom: az egyén olyan céltudatos magatartása, amely arra irányul, hogy karrierjével kapcsolatos döntés meghozatalához minél több információt, tudást gyűjtsön, és ennek hatására megnöveli az esélyét a választott karriercél elérése érdekében. Ez az esély abban az esetben is nő, ha az egyén nagyobb szervezetnél dolgozik: ezek szélesebb körű karrierfejlődési lehetőséget biztosítanak kvázi kompenzálásképpen a hierarchikus felépítésért, míg a kisebb cégek a laposabb szervezeti struktúra miatt ezt kevésbé tudják biztosítani a munkavállalók számára (Gelencsér, et al. 2024). A Randstadt (2024) megkérdezte válaszadóit arról, hogy generációjuk ambíciózusabb-e a többinél, és azt az eredményt kapták magyarországi vonatkozásban, hogy a Z generáció 49%-a, az Y generáció 46%-a és az X generáció 24%-a szerint nekik vannak a legerősebb karriercéljaik. Tehát a fiatalabb generáció karriercéljai erősebbek. Az információgyűjtés több mindenre vonatkozhat, például szervezeten belüli, más munkakörrel vagy új képzéssel kapcsolatos lehetőségekre, más munkahelyre vagy iskolarendszerű képzésre is. A döntés meghozatalán túl viszont az egyénnek lépéseket is kell tennie. Ez rugalmasságot és mobilitást kíván meg részéről, amelyeket a személyisége nagyban meghatároz. Személyisége alakítja karriercéljait és a felkínált lehetőségek kihasználását (Koncz, 2013). Az egyén szempontjából jó karrierdöntések meghozatala tehát az ő felelőssége. Amit a szervezet tehet ennek érdekében az az, hogy támogatja őt ebben, amire különböző eszközök állnak rendelkezésére (például karriertanácsadás, coaching, képzés és fejlesztés). A Randstadt (2024) kutatása ennek kapcsán vizsgálta, hogy a munkavállalók

szerint kinek a felelőssége a karrierfejlesztés, illetve a képzés és továbbképzés. A magyarországi adatokat nézve, a válaszadóknak 13%-a gondolja úgy, hogy a karrierfejlesztés a munkavállaló feladata lenne, míg a képzés és továbbképzés esetén pedig 11%-uk érzi azt, hogy az ő feladatuk ez. E mögött véleményem szerint egy olyan elvárás húzódhat meg, hogy az egyén szeretné, hogy karrieraspirációiban a szervezete támogatná őt bizonyos eszközökkel, képzésekkel, mivel ezek hiányában az ő önmagában nem elég ahhoz, hogy karriercéljait elérje. Akkor néz másik munkahely után. A munkavállalói vélemények alapján változóban van a karrierépítéshez való hozzáállás, amitől függetlenül a képzést továbbra is fontosnak tartják a munkavállalók. Az előbb említett kutatás szerint a dolgozókat más ambíciók vezérlik karrierdöntésükben: a munka-magánélet egyensúlya, a rugalmasság, a méltányosság és a képzések kerültek a középpontba a hagyományos értelemben vett karrierépítés helyett. Emellett a kutatás arra is rámutat, hogy az ambíciók és karrierépítéshez való hozzáállás változása ellenére a munkavállalók igénylik a képzést és a fejlődést mind jelenlegi, mind jövőbeni munkakörükben (főként az informatika és a mesterséges intelligencia területén). Egyharmaduk még fel is mondana, ha nem állna rendelkezésre megfelelő képzés-fejlesztés, hiszen úgy vélik, a képzés mindkét fél felelőssége. Ez is mutatja, mennyire fontos az, hogy a munkáltató partnerként kezeljék a dolgozóikat. Ez az előrehaladásban is fontos lenne, ugyanis a munkavállalók igénylik, hogy munkáltatójukkal tudjanak beszélni karrierjükéről, azonban ez nagyon alacsony arányban történik meg (a válaszadók egyharmada szerint ez soha nem kerül szóba munkahelyén). Ha ezekben tudnának a munkáltatók változtatni, akkor az hatalmas előrelépés lenne a pozitív munkavállalói élmény kialakításában.

3. Alkalmazott módszerek

A szakirodalmi áttekintést követően rátérek a saját vizsgálatomra. Az elméleti megalapozásból láthattuk, hogy a munkavállalói élmény már azelőtt elkezdődik, hogy a munkavállaló belépne a céghez és azon túl is tart, hogy megszűnik a jogviszonya. E között a két pont között azonban számos olyan érintkezési pont, vagy visszautalva a 2. számú ábrára, számos olyan mozgatórugó van, amelyek mind formálják az egyén munkájával kapcsolatos élményét. A dolgozat terjedelmi korlátai miatt viszont arra nincs lehetőségem, hogy minden faktort megvizsgáljak. Választásom többek közt azért esett a Fejlődés/lehetőségek dimenzióin keresztül a képzésre és a karrierépítésre, mert a munkavállalók képzése és fejlesztése ugyanolyan fontos az egyénnek is az egyéni fejlődés szempontjából és a vállalatnak is a szervezeti célok elérése szempontjából és szerettem volna olyan szegmenst választani, amit munkavállalói és munkáltatói oldalról is valamilyen formában tudok elemezni.

A témával kapcsolatban az alábbi hipotéziseket fogalmaztam meg:

H1: Megállapítható az a munkavállalói kör, akik tudatosabb karrierépítők:

H1a: A felsőfokú végzettségű munkavállalók tudatosabb karrierépítők, mint a középfokú végzettségű munkavállalók.

H1b: A fővárosban lakó munkavállalók tudatosabb karrierépítők, mint a vidéken élő munkavállalók.

H1c: A fiatalabb generáció tagjai tudatosabb karrierépítők, mint az idősebb generáció tagjai.

H2: A képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál befolyásolja az egyén karrierdöntését.

H2a: Munkahelyválasztás során a középfokú végzettségű munkavállalók számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek egy munkáltatónál, mint a felsőfokú végzettségűek számára.

H2b: Munkahelyválasztás során a vidéken élők számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál, mint a fővárosban élők számára.

H2c: Munkahelyválasztás során az idősebb generáció tagjai számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál, mint a fiatalabb generáció tagjai számára.

H3: A nagyvállalatok többféle, a munkavállalók számára elérhető képzési és karrierlehetőséget biztosítanak, mint a kis- és közepes vállalkozások.

Hipotéziseimet primer kutatási módszerekkel, online kérdőív és tartalomelemzés módszerével vizsgáltam. Az 1. számú mellékletben bemutatott kérdőívem kérdéseinek kialakításakor nem csak a szakirodalomra (PwC, 2023 és Balogh et al., 2021), hanem saját tapasztalataimra is támaszkodtam. A kérdőív ismertetőjében tájékoztattam a kitöltőket a vizsgált témáról, valamint biztosítottam őket arról, hogy a kitöltés önkéntes és anonim, az eredményeket kizárólag a dolgozatomhoz használom fel. A kérdőív elején demográfiai adatokat gyűjtöttem össze abból a célból, hogy képet kapjak a kitöltőkről, majd ezt követően tettem fel a vizsgált téma szempontjából releváns kérdéseket, illetve fogalmaztam meg állításokat. A kiértékelésnél ezeket rendeztem csoportokba és alakítottam ki belőlük alfejezeteket. A kérdőívhez a Google Forms alkalmazást használtam, mivel a kitöltők számára egyszerű a használata, a linkjét könnyen tovább lehet osztani (így alkalmazva a hólabda módszert). 2024.02.12.-2024.03.09. közötti időszakban volt lehetőség a kitöltésre, ez idő alatt 123 válasz érkezett.

A másik módszer a tartalomelemzés volt, melynek során elemzési egységekként vállalatok honlapjait elemeztem. Google kereséssel magyar és külföldi munkahely rangsorokat kerestem, mivel nem véletlenszerűen szerettem volna kiválasztani cégeket, hanem valamilyen rendező elv mentén. Magyar rangsorhoz a „Legjobb munkahely” kifejezésre kerestem rá, majd az első találatot (profitline.hu, 2024) használva jutottam el egy Top 10-es listához, melynek első öt helyezettjének weboldalát (yettel.hu, pepco.hu, harman.com, karrier.metro.hu, careers.coca-colahellenic.com/hu_HU/careers) vizsgáltam meg. Erre a listára kizárólag a munkavállalók értékelései alapján kerülnek fel a munkáltatók. Külföldi rangsorhoz a „Best workplace” kifejezésre kerestem rá és az eredmények közül szintén az első találatban (greatplacetowork.com, 2023) szereplő lista első öt helyezettjének honlapját (jobs.hilton.com/us/en, careers.dhl.com/global/en, cisco.com, abbvie.com, teleperformance.com) vizsgáltam. A honlapon tovább keresgélve azt találtam, hogy ez a szervezet is kizárólag a munkavállalók visszajelzéseire építve alakítja ki a rangsorokat évről évre. A mintavételre 2024. március 29. és 2024. április 1. között került sor, a weboldalak ekkori állapotát elemeztem. Azért választottam a kérdőíves elemzés mellett ezt a módszert, mert arra voltam kíváncsi, hogy a munkavállalói élmény egyes elemei hogyan mutatkozhatnak meg egy vállalati honlapon, álláskereső szemmel körbenézve miket láthatunk.

A honlapokat az alábbi szempontrendszer mentén vizsgáltam. Félkövérrel szedtem a kulcsszavakat (zárójelben az angol megfelelőjükkel), amiket kerestem a weboldalakon, a kapott eredményeket Microsoft Excel segítségével dolgoztam fel:

- 1) Megismerhető a honlapról a cég **küldetése (mission)**, **jövőképe (vision)**, **értékei (values)**? Ez kötődik a munkavállalói karrierépítéshez, fejlődéshez?
- 2) Vannak elérhető **álláshirdetések (jobs)** a vállalat honlapján? Ha igen, akkor ezekben szerepeltetik, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a munkavállalók számára vagy csak az elvárásokat tüntetik fel?
- 3) Az álláshirdetésekből szerepelnek **képzési/fejlődési lehetőségek (learning opportunities)**?
- 4) Van **onboarding/beillesztő program** a szervezetben?
- 5) A vállalat a honlapján feltüntet olyan programokat, szolgáltatásokat, amik támogatják a **karrierépítést (career advancement)**?
- 6) Milyen fajtájú, a munkavállalók számára elérhető **képzéseket (training)** tüntetnek fel a honlapon?
- 7) Van leírás a **fejlődési (development)** lehetőségekről a honlapon? Hogyan támogatja ezt a szervezet?
- 8) Adnak hírt saját munkavállalóik **karriersikereiről (success in career)**? Amennyiben igen, az egyéni siker vagy a szervezeti támogatás kerül középpontba?
- 9) Vannak olyan leírások, amelyek az ott dolgozóknak nyújtott **juttatásokról (benefits)** szólnak?
- 10) A **munka-magánélet egyensúlya (work-life balance, WLB)** szerepel a honlapon?

4. Eredmények és értékelésük

4.1. A kérdőív eredményének bemutatása

4.1.1. A kitöltők demográfiai jellemzői

A kérdőív első kérdésköre a kitöltők demográfiai adataira irányult: az életkorukra, nemükre, lakóhelyükre (közigazgatási besorolás szerint) és iskolai végzettségükre vonatkozó kérdést kellett megválaszolniuk, melynek eredményét a 2. táblázat tartalmazza.

2. táblázat: A kitöltők demográfiai jellemzői (N=123 fő)

(Forrás: saját kutatás)

Változó	Kategória	Gyakoriság (fő/N)	Arány (%)
Életkor	18-28	50	41
	29-43	43	35
	44-59	27	22
	60-	3	2
Nem	Férfi	31	25
	Nő	92	75
Lakóhely	Község, falu	11	9
	Város	40	33
	Vármegyeszékhely	10	8
	Főváros	62	50
Legmagasabb iskolai végzettség	Alapfokú iskolai végzettség (pl. általános iskolai végzettség)	1	1
	Középfokú iskolai végzettség (pl. szakmunkásképző, szakiskolai végzettség, középiskolai érettségi, FOSZK, technikum)	31	25
	Felsőfokú iskolai végzettség (pl. főiskolai, egyetemi végzettség, BA/BSc, MA/MSc)	91	74

Látható, hogy a kérdőívet összesen 123-an töltötték ki, legnagyobb arányban a 18-28 éves korosztályból (41%). Ez a korosztály gyakorlatilag a Z generáció (a dolgozat szempontjából nem releváns ennek a generációnak a 14-18 év közötti tagjai, ezért vettem 18 éves kortól ezt a kategóriát), majd a további korosztályi besorolások is tükrözik a generációkat: a 29-43 év közöttiek az Y, míg a 44-59 év közöttiek az X generáció tagjai. Előbbi kategóriába az összes

kitöltő 35%-a, utóbbiba 22%-a sorolható, valamint érkezett 3, 60 év feletti személytől származó kitöltés is (az összes kitöltés 2%-át teszik ki), ők már a Baby Boom generációhoz tartoznak. Mivel ez az elemszám nem elegendő következtetések levonására, ezért a kérdőív elemzésének további részében nem vettem őket figyelembe, az alapsokaságot az X, az Y és Z generáció tagjainak válaszai adják. A kérdőívet kitöltők nagy része (75%) a női nemet képviseli, míg a kisebb része (25%) a férfiakat.

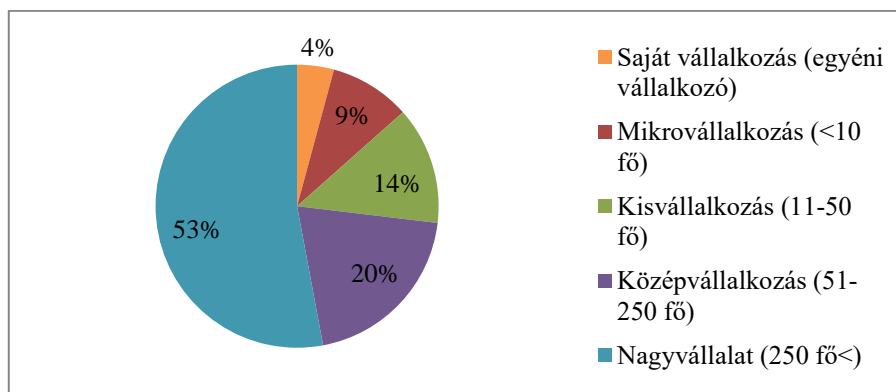
Ami a lakóhelyre vonatkozó adatokat illeti, a kitöltők legnagyobb része (50%) a fővárosban él, ezt követik a városban élők (33%), majd a községben, faluban élők (9%) és végül a vármegyeszékhelyen élők (8%). A lakóhely adatoknál a nem fővárosban élők válaszait a későbbiekben „vidéki” kategóriába sorolva használom. Az iskolai végzettség vonatkozásában az olvasható ki az adatokból, hogy a felsőfokú végzettséggel rendelkezők töltötték ki a kérdőívet a legnagyobb arányban (74%), majd a középfokú végzettségűek (25%). Egy kitöltő alacsony végzettséggel rendelkezik, akinek válaszait a Baby Boomer generációhoz hasonló okokból a továbbiakban nem fogok figyelembe venni. A kapott eredmények a generációk vonatkozásában azt a képet mutatják, amire számítottam: a kitöltőket az online tér segítségével értem el, így a kérdőívet az internetet napi szinten használó tömeg töltötte ki.

4.1.2. A kitöltők foglalkoztatási jellemzői

A válaszadók demográfiai jellemzőit követően a foglalkoztatásukra vonatkozó kérdéseket tettem fel. A kérdőív leírásában rögzítettem, hogy olyan személyektől várok kitöltéseket, akiknek legalább egy munkahelyük már volt, így választ azért nem kellett figyelmen kívül hagynom, mert nincs munkatapasztalata a kitöltőnek. A 4. ábrán a kitöltők eloszlását láthatjuk munkahelyük mérete szerint.

3. ábra: A kitöltők eloszlása munkahelyük mérete alapján (N=119 fő)

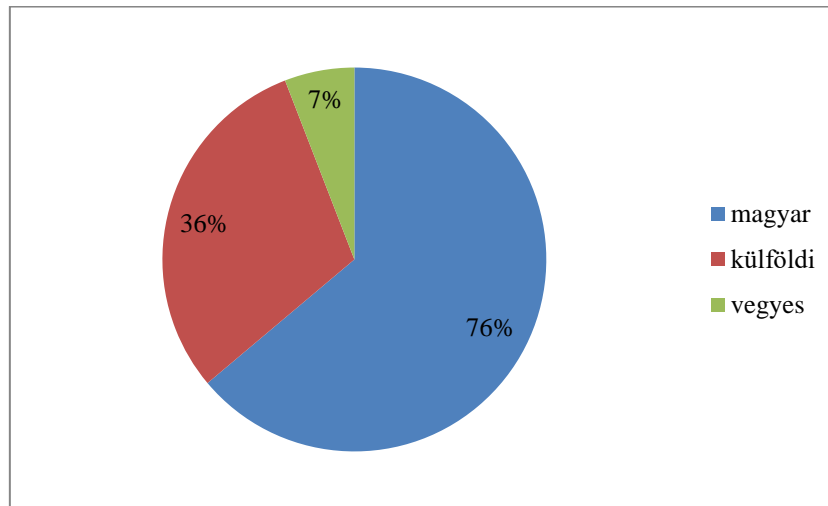
(Forrás: saját kutatás)



A fenti ábráról leolvasható, hogy a válaszadók több, mint fele (53%) olyan vállalatnál dolgozik, amely legalább 250 főt foglalkoztat és egyéni vállalkozásban dolgozók töltötték ki a legkevesebben (4%) a kérdőívet. Az 5. ábra azt mutatja, hogy a válaszadók magyar, külföldi vagy vegyes tulajdonú munkahelyen dolgoznak.

4. ábra: A kitöltők eloszlása a munkáltatójuk típusa szerint (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)



A kérdés arra irányult tehát, hogy a kitöltő munkahelyének magyar, külföldi vagy vegyes a tulajdonosi köre. A válaszadók nagy része, 76%-a magyar tulajdonú cégnél dolgozik. A kérdőívben a kitöltőknek arra is választ kellett adniuk, hogy mely területen dolgoznak. A kategóriákhoz a Profession.hu (profession.hu, 2024) álláskereső portál kategóriáit vettem alapul. Az eredményeket a 3. táblázat foglalja össze.

3. táblázat: A válaszadók eloszlása tevékenységi területük szerint (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)

Kategória	Gyakoriság (fő/N)
HR, munkaügy	17
Egészségügy, gyógyszeripar	12
Adminisztráció, asszisztens, irodai munka	11
Oktatás, tudomány, sport	10
Vendéglátás, hotel, idegenforgalom	9
Közigazgatás	9
IT programozás, fejlesztés	8
IT üzemeltetés, telekommunikáció	6
Értékesítés, kereskedelem	6
Gyártás, termelés	5
Marketing, média, PR	4
Ügyfélszolgálat, vevőszolgálat	4

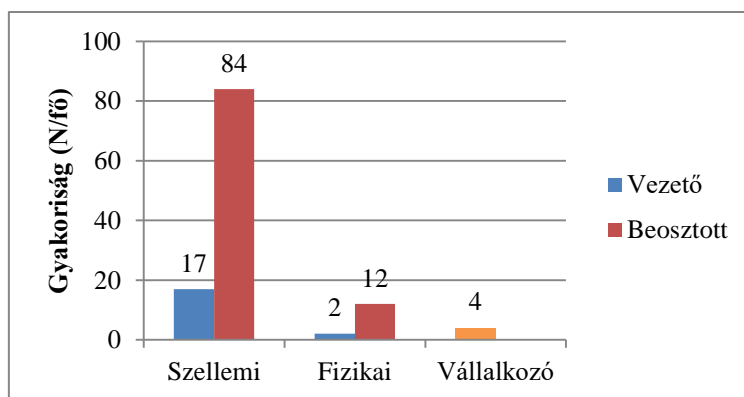
Kategória	Gyakoriság (fő/N)
Bank, biztosítás, bróker	4
Szállítás, beszerzés, logisztika	3
Pénzügy, könyvelés	3
Építőipar, ingatlan	2
Jog, jogi tanácsadás	2
Szakmunka (pl. ács, asztalos, autószerelő, pék, cukrász, vagyonőr, felszolgáló, masszőr, szakács, stb.)	1
Üzleti támogató központok	1
Mérnök	1
Mezőgazdaság, környezet	1
Fizikai, segéd betanított munkás	0

A mintában a legtöbb kitöltés a HR, az egészségügy, az oktatás/tudomány/sport, a vendéglátás, illetve a közigazgatás területéről érkezett, amely területeken én dolgoztam/dolgozom, illetve családtagjaim dolgoztak/dolgoznak. Elsősorban olyan ismerőseim körében terjedt el a kérdőív, akikkel a munkám vagy tanulmányaim során kerültem kapcsolatba, így véleményem szerint emiatt kaptam ezt az eredményt. Egyetlen kategória volt, amire nem érkezett válasz, ez a „Fizikai, segéd betanított munkás” kategória volt.

Végül a válaszadók foglalkoztatási jellemzőinél rákérdeztem arra is, hogy milyen beosztásban dolgoznak, illetve fizikai vagy szellemi munkát végeznek, esetleg vállalkozók. Ezt mutatja a 6. ábra.

5. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása a munka jellege és beosztása szerint (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)



Szellemi munkát beosztottként végző személyek adják a minta nagy részét, amire a kitöltők életkorából adódóan számítani is lehetett, hiszen a fiatalabb generáció tagjai közül még minden bizonnyal kevesen töltenek be vezető pozíciót.

A kérdőív következő részében a kitöltőknek a munkahelyükre, karriertudatosságukra vonatkozó állításokról kellett eldönteniük, hogy mennyire igazak rájuk nézve, valamint azt kellett megválaszolniuk, hogy mennyire fontosak számukra bizonyos szempontok a munkahelyválasztás során. Mindkét részben ötfokozatú Likert skálát alkalmaztam, és az eredmények ismertetéséhez az állításokat és a munkahelyválasztási preferenciákat is csoportosítottam. Az állítások esetén a válaszadóknak arra kellett választ adniuk, hogy mennyire értenek egyet az állítással (1=egyáltalán nem értek egyet, 5=teljes mértékben egyetértek), míg a preferenciák esetén azok fontosságáról (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos) kellett dönteniük.

4.1.3. Jelenlegi munkahelyre és karriertudatosságra vonatkozó állítások eredményei

Az első csoportot azok az állítások alkották, amelyek a kitöltők jelenlegi munkahelyével voltak kapcsolatosak. Szerettem volna egy kiindulási alapot, képet kapni a válaszadókról olyan értelemben, hogy hogyan tekintenek jelenlegi munkahelyükre, karriercél szempontjából megfelelő helyen vannak-e. Az eredményeket a 4. táblázat mutatja be.

4. táblázat: A válaszadók jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatos véleménye (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)

	Átlag
Érdekes, kihívást jelentő munkát végzek.	3,94
Munkám során tudom kamatoztatni képességeim.	3,94
Jelenlegi munkahelyem hozzásegít karriercéljaim eléréshez.	3,33
Tisztában vagyok azzal, hogy munkahelyemen milyen fejlődési és előrelépési lehetőségek vannak.	4,09

Az adatokból kitűnik, hogy a válaszadók inkább egyetértnek azokkal az állításokkal, amelyek aktuális munkahelyükre vonatkoznak, tehát olyan munkahelyen dolgoznak, ami számukra fejlődési lehetőséget biztosít, képességeiket hasznosítják (sőt végső soron fejleszthetik is). Egyedül a karriercél és jelenlegi munkahelyekre vonatkozó állítás esetén hajlottak a semleges válasz felé, mivel itt jelöltek legtöbbször egyet nem értő választ (ez a kitöltők közel 10%-át jelenti, és a „nem értek egyet” választ is közel 30% jelölte). Alapvetően ebből azt a következtetést vonom le, hogy ezen a téren elégedettek munkahelyükkel.

A következőkben a kitöltőknek olyan állításokra kellett válaszolniuk, amelyek karriertudatosságukra irányultak. Egyfelől önmagukról alkotott képre (első két állítás), másrészt a karriertudatosságot tanúsító cselekedetekre vonatkozó állításokat fogalmaztam meg. Az eredményeket végzettség, lakóhely és életkor szerinti bontásban mutatja be az 5. táblázat.

5. táblázat: A kitöltők válaszáinak átlagai karriertudatosságukról iskolai végzettség, lakóhely és életkor szerinti bontásban (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)

	Iskolai végzettség		Lakóhely		Életkor		
	Középfokú	Felsőfokú	Vidék	Főváros	18-28	29-43	44-59
Világos, határozott karriercéljaim vannak.	3,74	3,95	3,85	3,92	3,86	3,86	4,04
Véleményem szerint tudatosan építem karrierem.	3,65	3,94	3,73	3,92	4	3,7	3,89
Álláskeresés során nem csak az álláshirdetéseket olvasom el, hanem a pozíciót hirdető cégről is igyekszem minél több információt gyűjteni és az ottani lehetőségekről tájékozódni.	3,65	4,36	4,07	4,29	4,02	4,35	4,19
Kész vagyok munkahelyet változtatni, ha úgy érzem, hogy a jelenlegi helyemen nem tudok tovább fejlődni.	4,13	4,03	4,05	3,86	4,31	4,02	3,67
Versenyképességem megőrzése érdekében szívesen tanulok, illetve veszek részt képzéseken, akár a munkahelyemen, akár iskolai keretek között.	4,26	4,56	4,37	4,46	4,57	4,40	4,44
Összesített értékek	3,88	4,17	4,01	4,09	4,15	4,07	4,05

Az összesített értékek azt mutatják, hogy a kitöltők egyetértenek az állításokkal, tehát karriertudatosnak gondolják magukat és ennek megfelelő viselkedést tanúsítanak. A felsőfokú és a középfokú végzettséggel rendelkezők között van különbség az előbbieik javára, a fővárosban élők pedig kevéssel karriertudatosabbak a vidéken élőkénél. Az életkori kategóriákban a Z generáció tagjai a válaszok alapján a legtudatosabbak, majd őket az Y generáció tagjai követik, végül pedig a X generáció munkavállalói.

4.1.4. A munkahelyválasztást befolyásoló szempontokhoz kapcsolódó eredmények

A munkahelyválasztást meghatározó szempontokat a kitöltőknek ötfokozatú Likert skálán kellett értékelniük (1=egyáltalán nem fontos, 5=nagyon fontos), majd ezeket az adatok feldolgozása során az egyes tényezőkre kapott válaszok átlaga alapján rangsoroltam. Ezt a rangsort mutatja a 6. táblázat.

6. táblázat: A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendje a válaszok átlagai alapján (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)

Munkahelyválasztást befolyásoló tényezők	Átlag
1. Munka-magánélet egyensúlya	4,56
1. Jó munkahelyi légkör	4,56
3. Támogató, együttműködő csapat	4,52
4. Szakmailag felkészült vezetők	4,48
5. Alapbér szintje	4,41
6. Munkahely biztonsága (pl. gazdasági visszaesés idején)	4,38
7. Értelmes, értékteremtő munka	4,37
8. Szakmai fejlődés lehetősége	4,34
9. Rugalmas munkaidő	4,33
10. Önálló munkavégzés	4,26
11. Munkahely megközelíthetősége	4,24
12. Karrierlehetőségek	4,21
13. Túlórákifizetés	4,20
14. Atipikus foglalkoztatási formák (pl. részmunkaidő, távmunka, home office)	4,18
14. Korszerű technológia az eszközök és a munkafolyamatok tekintetében	4,18
16. Kihívást jelentő, változatos munka	4,15
17. Képzési lehetőségek	4,08
18. Inspiráló irodai környezet	3,99
19. Vállalati jövőkép és stratégia	3,97
19. Egyéb juttatások (pl. cafeteria, céges autó, egészségügyi támogatás, nyugdíjtámogatás, családtámogatás, sportolási lehetőségek)	3,97
21. Vállalat hírneve	3,87
22. Teljesítmény alapú bónusz	3,63

Első helyre a munka-magánélet egyensúlya, valamint a jó munkahelyi légkör került, ezeket találják legfontosabbnak a válaszadók. Napjainkban felborult a munka-magánélet egyensúlya, ennek oka nem csak az otthoni munkavégzés, hanem a munkaerőhiány (vagy a megfelelő

minőségű munkaerő hiánya az adott munkakörökben) okozta többletmunka is lehet, aminek következtében estébe/éjszakába nyúlóan kell dolgoznia a munkavállalónak. Hosszútávon ez kihat az egészségre, mentális állapotára, emberi kapcsolataira, illetve kiegészéshez vezethet. Mindezek fényében egyre többször jelenik meg igényként munkavállalói oldalról a munka és a magánélet közti egyensúly fenntartása. Ez nem csak abban mutatkozik meg, hogy ezt tartják legfontosabbnak a válaszadók, hanem abban is, hogy a rugalmas munkaidőt is fontosnak tartják. A Randstadt (2024) kutatása is rámutat, hogy munkahelyváltáskor a rugalmas munkaidő iránti irányt megelőzi az otthoni munkavégzést. Hasonlóan fontos a kitöltők számára a jó munkahelyi légkör is, illetve ehhez kapcsolódik véleményem szerint a közvetlen kollégákkal, illetve a vezetőkkel való kapcsolat is (melyek a felállított preferencialistán egymás után következnek). Közhelyszerű tény, hogy kollégáinkkal, vezetőinkkel való kapcsolatunk alapvetően határozza meg, hogyan érezzük magunkat a munkahelyünkön. A kapott eredmények is azt mutatják, hogy mind a légkör, mind a vezetők szakmai felkészültsége, mind a csapat nagyon fontos a munkahelyválasztáskor. Előzetesen viszont ezekről ritkán van információnk. Másik oldalról megközelítve, mivel ennyire fontosak ezek a tényezők az egyénnek, ezért ha rossz élmények érik, azok munkahelyváltásra ösztönözhetik. Mivel minden érintkezési pont, ami a szervezeten belül történik, számít, ezért érdemes a szervezetnek hangsúlyt fektetnie egyrészt olyan tréningekre, programokra, amelyek a csapatszellemet erősítik, másrészt a felmerülő konfliktusok megfelelő rendezése céljából konfliktuskezelő tréningekre. Visszautalva a munkavállalói élmény lényegére, ezeket a programokat viszont úgy kell szervezni, hogy az a munkavállalók igényeire legyen szabva, megvalósuljon a mély megértés, ami pedig már önmagában mutatja a dolgozó számára, hogy a menedzsment törődik alkalmazottaival.

Kiemelném a „KARRIERLEHETŐSÉGEK”, „KÉPZÉSI LEHETŐSÉGEK” és a „SZAKMAI FEJLŐDÉS LEHETŐSÉGE” szempontokat, melyek közül az utóbbi tényező a fontosabb a válaszadóknak a másik kettőhöz képest. Ebből arra lehet következtetni, hogy az egyén nem feltétlenül képzésekre akar járni, hanem a szakmájában akar elmélyedni és ezt nem képzés útján akarja megtenni, hanem adott esetben tapasztalati úton. E közül a három tényező közül a „Képzési lehetőségek” kapta a legalacsonyabb átlagot, ennek oka lehet például az, hogy a szervezetek nem feltétlenül olyan képzéseket nyújtanak, ami a munkavállalók számára hasznos (természetesen a szervezeti célok figyelembevételével) és a kitöltőkben ez a tapasztalat dolgozott, vagy esetleg nem is biztosítanak számukra ilyen programokat. Az is felmerülhet okként, hogy a dolgozók szemében nincs igazi értéke a szervezetük nyújtotta képzéseknek, mert például egy online elvégezhető kurzust, majd vizsgát könnyen meg tudnak oldani a

Google segítségével vagy az is előfordulhat, hogy számonkérés sincs. Így komolytalanná válhatnak ezek a programok, nem lesz hasznos sem a munkavállaló, sem a szervezet számára (amelynek így végső soron ez pénzkidobás). A Randstadt kutatása (2024) viszont rámutat arra, hogy a munkavállalóknak fontosak a képzések, közel háromnegyedük nyilatkozott úgy kutatásukban, hogy jelenlegi és jövőbeni munkakörükben is lényeges szempontnak tartják. Ehhez természetesen figyelembe kell venni, hogy azok a képzések megfeleljenek igényeinek (mesterséges intelligencia, IT területére kiterjedően). Az is kiderül a kutatásból, hogy a megkérdezettek nagy része elégedett azzal a képzéssel, amit munkaadója nyújt.

A listában szereplő szempontok véleményem szerint szorosan kapcsolódnak az EX-hez (és ezáltal nagyban befolyásolják annak pozitív vagy negatív voltát). Ha az egyén azt érzi például, hogy munkájának nincs értelme, vagy nem hagyják önállóan dolgozni, akkor úgy fogja érezni, nincs értelme annál a vállalatnál maradni és más munkahelyet fog keresni. Ez különösen fontos az Y és Z generációknál (gondoljunk csak az Y generáció értelmes, kreatív munka iránti igényére vagy a Z generáció technológiai érzékére), akik jelenleg a legtovább lesznek a munkaerőpiacon. Amit még ki szeretnék emelni az adatokból, az az „inspiráló irodai környezet” tényezőre érkezett eredmény, amely alapján ez a szempont viszonylag hátra sorolódott. Ezt azzal hozom összefüggésbe, hogy a pandémia óta az otthoni munkavégzés kifejezetten elterjedt lett és így a munkavállalók számára irreleváns az irodai környezet, még azzal együtt is, hogy egyre több vállalat preferálja már a hibrid munkavégzést.

A munkahelyválasztási tényezők közül a „Képzési lehetőségek”, „Karrierlehetőségek” és a „Szakmai fejlődés lehetősége” tényezőket összevettem az iskolai végzettség, a lakóhely és az életkor adatokkal. A kapott eredményeket a 7. táblázat mutatja be.

7. táblázat: Képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek fontossága a válaszadók számára iskolai végzettség, lakóhely és életkor szerinti bontásban (N=119 fő)

(Forrás: saját kutatás)

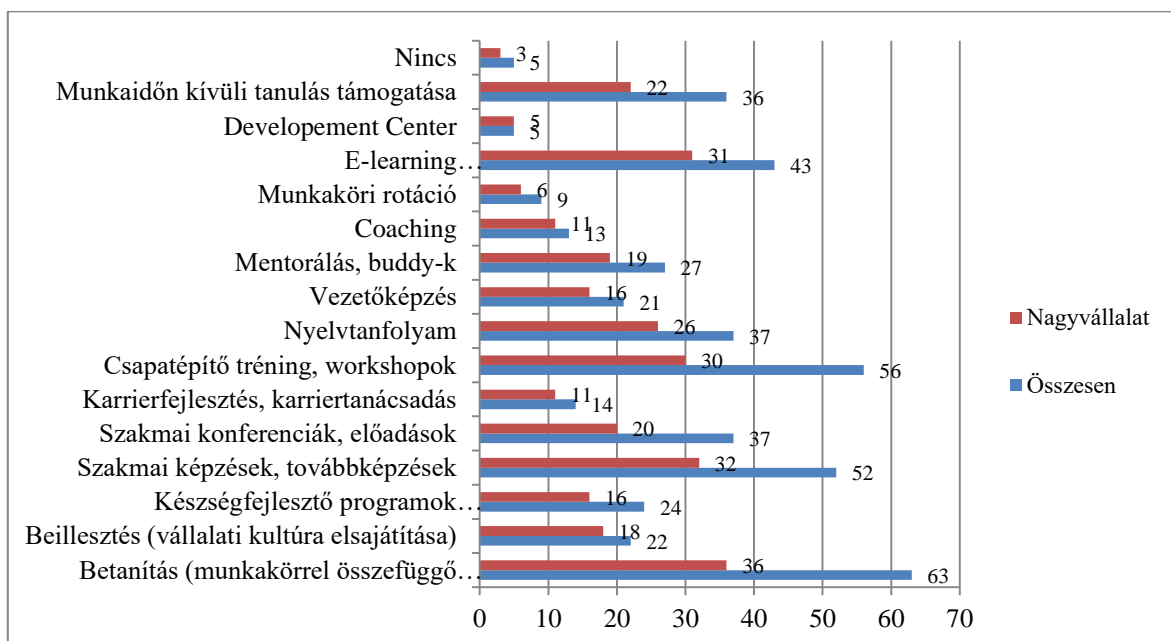
	Iskolai végzettség		Lakóhely		Életkor		
	Középfokú	Felsőfokú	Vidék	Főváros	18-28	29-43	44-59
Karrierlehetőségek	4,10	4,25	4,22	4,14	4,31	4,09	4,22
Képzési lehetőségek	4,03	4,09	3,97	4,10	3,96	4,09	4,26
Szakmai fejlődés lehetősége	4,26	4,36	4,17	4,41	4,37	4,21	4,48
Összesített értékek	4,13	4,23	4,12	4,21	4,21	4,13	4,32

Szignifikáns különbség nincs a kapott eredményekben. A preferencia listából láthattuk, hogy e közül a három szempont közül a teljes mintának a „Szakmai fejlődés lehetősége” volt a legfontosabb, ezt követte a „Karrierlehetőségek”, majd a „Képzési lehetőségek” tényező. Külön kiemelném az X generáció tagjaitól érkezett válaszok eredményét. Látható, hogy a másik két generációnál összességében fontosabbnak ítélték meg ezeket a szempontokat, fontos számukra a fejlődés, a tanulás. Ők azok a generáció, akikkel szemben a munkaerőpiac már a fiatalabb munkavállalókat részesíti előnyben, azonban ezek az eredmények azt mutatják, hogy ők viszont fejlődnének, tanulnának, képeznék magukat, ha megkapják a lehetőséget ehhez a munkahelyen.

A kérdőív utolsó felében a kitöltők képzésekkel kapcsolatos tapasztalataira voltam kíváncsi, így arra kértem őket, hogy az általam megadott lehetőségek közül válasszák ki azokat, amelyek megtalálhatóak a munkahelyükön (több választ is jelölhettek). A 7. ábrán láthatóak a kitöltők munkahelyén elérhető lehetőségek. Ezt követően kértem őket, hogy osszanak meg velem olyan jó gyakorlatokat is a képzés-fejlesztés területéről, amelyeket megtapasztaltak (ez volt az egyetlen kérdés a kérdőívben, amelyre nem volt kötelező a válaszadás, így jóval kevesebb kitöltés érkezett).

7. ábra: A kitöltők által tapasztalt képzési és fejlesztési megoldások száma

(Forrás: saját kutatás)



A legtöbb válasz (63) az onboarding körébe tartozó betanításra érkezett, ez azt jelenti, hogy körülbelül a válaszadók fele tapasztalta a munkahelyén, hogy a munkakörével kapcsolatos

ismereteket átadják. Álláspontom szerint ez a kitöltők számához képest kissé alacsony, aminek oka lehet az, hogy a válaszadók jelenlegi munkahelyükre tapasztalattal rendelkező munkavállalókként érkeztek, így nem estek át olyan mértékű betanításon, mint egy pályakezdő. Onboarding körébe tartozik még a beillesztés, illetve mentor, buddy támogatása, mindkét lehetőségre a kitöltők számához képest alacsony értéket kaptam (a fentiek annak fényében külön érdekesek, hogy az álláshirdetésekből vagy a vállalatok honlapján rengetegszer feltüntetik az onboardingot az „amit kínálunk” részben). A csapatépítő tréningek, workshopok a megfelelő csapatszellem, összetartás kialakítása miatt fontosak (láthattuk a 7. táblázatban összefoglalt eredményekben is, hogy a kitöltőknek is fontos), a mintának mégis kevesebb, mint fele tapasztal ilyet munkahelyén. Ez például egy olyan terület lehet, ahol erősíthető a munkavállalói élmény. Ettől függetlenül előfordulhat, hogy önszerveződő módon, a vállalattól függetlenül vesznek részt közös programokon azok a kollégák, akik közvetlenül egymással dolgoznak. A karrierrel kapcsolatban kevés válaszadó jelölte bármelyik lehetőséget (karrierfejlesztés, karriertanácsadás; munkaköri rotáció), ami azt mutatja, hogy a szervezetek oldaláról az egyén nem feltétlenül kap támogatást karrierjéhez, azt magának kell megoldania. Amire még kitérnék az az, hogy öt válaszadó úgy nyilatkozott, hogy nincs képzési-fejlesztési lehetőség a munkahelyén. Mivel mind az egyén, mind a szervezet szempontjából fontos a képzett munkaerő, ezért ezek nem léte egy olyan hiányosság, ami a munkaerők és a vállalatok közti versenyben lemaradást okozhat.

Megvizsgáltam a munkahelyek mérete függvényében azt is, hogy a válaszadók átlagosan hány képzési és fejlesztési megoldással találkozhatnak munkahelyükön. Mivel kiugró értéket is kaptam, ezért a 8. táblázatban az átlag mellett feltüntettem az almintában leggyakrabban előforduló és a legnagyobb értéket is.

8. táblázat: Képzési és fejlesztési megoldások átlagos száma, módusza és maximuma vállalatok mérete szerint

(Forrás: saját kutatás)

	Átlag	Módusz	Maximum
Saját vállalkozás	2	3	4
Mikrovállalkozás	2	1	6
Kisvállalkozás	2	1	7
Középvállalkozás	4	6	7
Nagyvállalat	5	3	13

Látható, hogy a nagyvállalatoknál átlagosan magasabb az elérhető képzési és fejlesztési lehetőségek száma a többi vállalathoz képest, viszont a középvállalkozásoknál is közel hasonló számban érhetőek el ilyen megoldások. Természetesen minél nagyobb egy vállalat, annál nagyobb, változatosabb a képzési kínálata, hogy lehetőség szerint minden munkavállalói igényt ki tudjanak elégíteni. Azt is kimutattam viszont, hogy mennyi volt az a képzési fejlesztési megoldás szám, amely a leggyakrabban fordult elő az almintában. Ez azt az eredményt hozta, hogy a középvállalatoknál például magasabb (6) ez a szám, mint a nagyvállalatoknál. Ott látszik is, hogy a legnagyobb érték a 13 volt, ráadásul ez nem is egyszer fordult elő, ez pedig feljebb húzta az átlagot.

Az utolsó kérdés megválaszolása nem volt kötelező a válaszadók számára (összesen 31 választ kaptam). Arra kértem a kitöltőket, hogy osszanak meg jó gyakorlatokat, amelyeket képzés-fejlesztés területén tapasztaltak. Sokan nem adtak érdemleges választ (például „*nem tapasztaltam ilyet*”, „*nincs*”, „-”, „”), a legtöbb válasz pedig az előző kérdésre adott válaszok ismétlése vagy kifejtése volt (például „*munkahelyi kötelező továbbképzés*”, „*képességfejlesztő képzés és szakmai képzés*”, „*szakmai konferencia*”). Az egyik kitöltő leírta, hogy ők maguk dönthetnek arról, milyen képzésen szeretnének részt venni (szakmai kereteken belül) és ő ezt egyrészt a motiváció, másrészt fejlődési irányba szabad meghatározása miatt érzi előnyösnek. Véleményem szerint ez egy olyan jó gyakorlat, amelyben megjelenik a képzések egyéni igényekhez való igazítása, ezen keresztül nem csak versenyképes és elégedett dolgozókat képez a cég, hanem alakítja a munkavállalói élményt is. Egy másik válaszadó azt válaszolta, hogy „*kultúrák közötti különbségek kamatoztatása a munkában*”, amely utalhat egyrészt arra, hogy a cégénél van például érzékenyítő tréning (a nagyszámú külföldi munkaerő miatt ez kifejezetten hasznos lehet), másrészt pedig arra, hogy kollégái más-más kultúrából érkezhettek, ezáltal tanulnak egymástól is. Bővebben nem fejtette ki válaszát.

4.2. A tartalomelemzés eredményének a bemutatása

Ahogy e fejezet bevezetőjében is szerepel, a tartalomelemzéshez vállalatok honlapjait használtam fel és vizsgáltam őket álláskereső szemmel a munkavállalói élménnyel kapcsolatban. A kutatás során kizárólag a cégek weboldalait (és ha volt az oldalba ágyazva, a blog bejegyzéseiket) elemeztem, egyéb felületeiket (például Facebook, Instagram, LinkedIn) nem vizsgáltam. Google keresés eredményeként egy magyar top munkahely rangsor első öt (Yettel, Pepco, Harman Hungary, Metro, Coca-Cola HBC Magyarország), és egy külföldi top

munkahely rangsor első öt (Hilton, DHL, Cisco, AbbVie, Teleperformance) helyeztjének weboldalai képezték az elemzési egységeket, amelyet a korábban bemutatott tíz szempont mentén elemeztem Microsoft Excel segítségével. A külföldi részről vizsgált vállalatoknál idézet esetén az angolról magyarra fordítást magam végeztem. Nagyon változatos szektorokból kerültek ki a vállalatok: FMCG, távközlés, gyógyszeripar, logisztika, vendéglátás, elektronika.

4.2.1. A stratégia és a karrierépítés kapcsolata

Az elemzési szempontok kialakításakor nem kizárólag a képzés és fejlesztés, illetve a karrier témakörére akartam szorítkozni, hanem szerettem volna lehetőség szerint minden tényezőt figyelembe venni, ami meghatározza a munkavállalói élményt és ezen keresztül egy tudatos karrierépítő, tudatos álláskereső fejében is ott lehet, amikor felkeresi egy vállalat honlapját. Első szempontnak éppen ezért választottam a jövőkép, küldetés és értékek megjelenését: *megismerhető a honlapról cég küldetése (mission), jövőképe (vision), értékei (values)? Valamilyen formában kötődnek a munkavállalói karrierépítéshez, fejlődéshez? A Randstadt (2024) kutatásából is kiderül, hogy a munkavállalók számára fontos, hogy munkáltatója milyen értékeket, világnézetet képvisel és munkahelyválasztáskor azokat a munkahelyeket részesítik előnyben, ahol ezek megegyeznek saját értékeikkel, véleményükkel. Az általam magyar részről vizsgált cégek mindegyikénél a vállalat értékei egyértelműen fel voltak tüntetve a honlapon, ezek között volt olyan, amely szinte mindenhol megjelent, például a tisztelet, az ügyfél-/vásárlóközpontúság vagy a csapatmunka, viszont ezek közül véleményem szerint egyik sem utal a munkavállalói karrierépítésre, fejlődésre. Egyedül magyar oldalról a Coca-Cola értékei utalnak erre: munkatársak folyamatos fejlesztése, elismerése, javadalmazása, nagy hangsúlyt fektetnek a tehetségek megtalálására, kibontakoztatására, megtartására, stabil munkahely, versenyképes jövedelem, lojalitás erősítése. Ami a küldetést és a jövőképet illeti, azok nagyon változóan jelentek meg és sokszor kifejezésében nem is, csak tartalmában. A könnyebb áttekinthetőség érdekében ezeket az információkat a 9. táblázatban mutatom be (amelyben már a külföldi oldalról vizsgált vállalatok is szerepelnek).*

9. táblázat: Küldetés és jövőkép megjelenése a vizsgált vállalatok honlapján

(Forrás: saját kutatás)

Vállalat	Küldetés	Jövőkép
Yettel	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg

Vállalat	Küldetés	Jövőkép
Pepco	Vásárlóinak, különösen a kisebb költségkerettel rendelkező családoknak biztosítsanak általános árucikkeket, amelyekre a mindennapok során szükségük van	Fenntartható fejlődés
Harman	Páratlan értéket teremtsenek a technológia és az emberek köre összpontosuló design segítségével	Fenntartható fejlődés
Metro	Nem jelenik meg	Nem jelenik meg
Coca-Cola HBC	Sokszínű, kiterjedt portfóliójukkal részei ügyfelek mindennapjainak és arra inspirálják őket, hogy bátran nyissanak az új frissítő élményekre a nap minden órájában, a hét minden napján	Felelős, fenntartható növekedés
Hilton	Nem jelenik meg	Megtöltsék a Földet fényvel, a vendéglátás melegségével
DHL	Kiválóság és egyszerű szállítás, melynek 3 alapját látják: motivált és képzett munkavállalók, akik a kivételes minőséget biztosítják, ez a kivételes minőség hűség fogyasztókhoz vezet, ami pedig nyereséges növekedéshez	Ők legyen a világ vezető logisztikai cége
Cisco	Technológiájukkal összekötik azokat, akik nincsenek összekötve és inspirálják a világot	Nem jelenik meg
AbbVie	Innovatív gyógyszereket és megoldásokat fedeznek fel és szállítsanak, amelyek összetett egészségügyi problémákat kezelnek és javítják az emberek életét	Nem jelenik meg
Teleperformance	Egyedülálló fogyasztói élményt biztosítsanak minden alkalommal köszönhetően elkötelezettségüknek, szenvedélyüknek és kiválóság iránti elhivatottságuknak	Fenntartható fejlődés

Látható, hogy van olyan magyar részről vizsgált cég, ahol egyáltalán nem jelennek meg a fentiek, míg másnál mindkettő megjelenik. Amit még a magyar részről el lehet mondani, hogy a jövőképek elsősorban a fenntartható fejlődéssel vannak kapcsolatban, a küldetések pedig változatosak ugyan, de nem irányulnak a munkavállalói fejlődésre, hanem inkább a vásárlók, ügyfelek irányába fogalmaznak meg hosszútávú elképzeléseket. Hasonló mondható el a külföldi oldalról vizsgált cégek honlapjai elemzése után is. Az értékeket egy kivétellel minden weboldalon szerepeltetik (a Cisco volt az egyedüli cég, ahol nem találtam erre vonatkozó információt) és a magyarokhoz hasonlókat fogalmaznak meg: becsületesség, csapatmunka, tisztelet, sokszínűség és befogadás, innováció például. A jövőkép (ahol megjelenik) viszont csak egy helyen utal a fenntartható fejlődésre, ez tehát eltér a magyar részről vizsgált vállalatok jövőképéhez képest, küldetéseikben viszont a magyarokhoz hasonlóak, a fogyasztók számára fogalmaznak meg elképzeléseket. A DHL az egyetlen, ahol a küldetésben megjelenik a munkavállalói fejlődés, ugyanis ők a képzett munkavállalókat küldetésük alapjának tekintik. Összességében azt lehet elmondani, hogy a magyar és külföldi cégek is

megjelenítik értékeiket, küldetésüket a honlapokon, többségükben az értékek hasonlóak, a jövőkép viszont magyar részről inkább a fenntartható fejlődéssel kapcsolatban mutatkozik meg, külföldön viszont saját tevékenységükkel – feltéve, ha egyáltalán megjelenik.

4.2.2. A vizsgált szervezetek álláshirdetéseinek jellemzői

A következő szempont az álláshirdetésekkel volt kapcsolatos, hiszen álláskereső szemmel elsősorban ez érdekli az egyént, és minden mást valószínűleg csak ezután fog a weboldalon keresni: *vannak elérhető álláshirdetések (jobs) a vállalat honlapján? Ha igen, akkor ezekben szerepeltetik, hogy milyen lehetőségek állnak rendelkezésre a munkavállalók számára vagy csak az elvárásokat tüntetik fel?* Ennél a szempontnál nem csak azt vizsgáltam, hogy vannak-e álláshirdetések, hanem azok felépítését is megnéztem, mert véleményem szerint a hirdetésben a feladatok-elvárások-lehetőségek sorrendje is árulkodó lehet arról, hogy mit akar kommunikálni a jelentkező felé a cég. Minden, általam vizsgált weboldalon szerepelnek álláshirdetések, ezek többségében naprakészek, amit vagy a közzététel napja mutat meg vagy a jelentkezési határidő. A magyar cégeknél inkább jellemzi a hirdetések felépítését egy állandó struktúra (véleményem szerint ez megkönnyíti a keresgélést az álláskereső számára, könnyebb összehasonlítani a vállalatnál elérhető hirdetéseket és összeszedettséget sugall), a Yettelnél, a Pepconál és a Coca-Cola HBC-nál is ezt tapasztaltam. A Pepco el is tér az előbb említett másik két vállalattól, ugyanis ők a hirdetéseikben elsőként az „amit kínálunk” részt szerepeltetik, majd ezután csak a feladatokat és az elvárásokat. Kommunikálni akarják egyből, hogy miért éri meg náluk dolgozni, ráadásul ez az eltérő felépítés meg is különbözteti más cégek hirdetéseitől, ami véleményem szerint figyelemfelkeltőnek is hat. Számomra azt az üzenetet is hordozza, hogy a munkavállaló fontos a szervezet számára és tiszteli annyira, hogy először megmutatja a lehetőségeket a számára. A Metronál alapvetően két struktúrát váltogatnak, a Harmannál viszont több eltérő struktúra van. Mind az öt cégről elmondható, hogy szerepeltetik a hirdetéseikben a munkakörhöz kapcsolódó feladatokat, illetve az elvárásokat is. A külföldi oldalról vizsgált vállalatok eltérő képet mutatnak a magyarokhoz képest: ötből négy cég álláshirdetéseinél nincs állandó struktúra (ez csak az Abbvie-re jellemző). Jobban elemezve őket azt lehet elmondani, hogy azoknál a hirdetéseknel általában azonos a felépítés, ahol a munkavégzési hely ország szinten azonos, de ez sem volt igaz minden cégre. A feladatok és az elvárások itt is mindenhol szerepelnek, többségében ebben a sorrendben (bár több esetben előfordult az is, hogy ezen kívül semmi mást nem tartalmazott a hirdetés). Az „amit kínálunk” rész vagy a lehetőségekre vonatkozó rész néhány esetben

egyáltalán nem szerepelt a hirdetésben, illetve vagy sablonszöveget alkalmaztak (például az AbbVie esetén) vagy pedig egy szövegbe ágyazott linken keresztül külön oldalon mutatták be az előnyöket (amik közül nem elérhető mindegyik minden munkakörben, minden országban). Összefoglalva ezt a szempontot, a magyar cégek honlapjain fellelhető álláshirdetések állandóbb felépítéssel rendelkeznek, és többször szerepelnek a munkavállalók számára biztosított lehetőségek, előnyök a külföldi hirdetésekhez képest.

A harmadik szempont esetén azt vizsgáltam, hogy az *álláshirdetésekből szerepelnek képzési/fejlesztési lehetőségek (learning opportunities)*? Itt csak olyan szempontból kutattam a hirdetéseket, hogy azokban van-e szó ezekről, konkrét képzési és fejlesztési lehetőségeket két másik szempontnál kerestem és azokat is már a teljes weboldalon. A magyar vállalatok esetén találtam olyan hirdetést, ahol egyáltalán nem szerepeltek ezek a lehetőségek, de ez kis számban fordult elő, inkább az volt az általános, hogy valamilyen formában belefoglalmazták az álláshirdetésbe. A Yettel és a Metro például sablonszöveget alkalmaz, előbbinél két verzió ismétlődik a hirdetésekben, amelyek között pár szó eltérés van csak, utóbbinál általános megfogalmazásban szerepeltetik az erre vonatkozó lehetőségeket (például szakmai tudás és tapasztalat fejlesztése multinacionális környezetben, érdekes és változatos feladatok lehetőséget adnak a további fejlődésre). Kicsivel konkrétabban fogalmaz a Harman és a Pepco weboldala, de legkonkrétabb tájékoztatást erről a Coca-Cola adja, ők képzés típusokat is megjelölnek hirdeteikben. A külföldi részről vizsgált cégek álláshirdetéseiben szembetűnően kevesebbszer szerepelnek az ilyen típusú lehetőségek, ha mégis, az is inkább sablonszöveg formájában, például *„kihívásokkal teli munkakörnyezet, ami fejlődésre ösztönöz”, „képzések széles skálája”* (azt nem részletezik, hogy mi tartozhat ebbe), karriernövekedés. A Hilton és a DHL tipikusan így szerepelteti a képzési és fejlesztési lehetőségeket a hirdeteikben (feltéve, ha egyáltalán beleteszik). A Teleperformance a többihez képest viszonylag sok hirdetésben szerepelteti és konkrét képzés típusokat is megjelölnek. A Cisco és az AbbVie viszont eleve nagyon kevés előnyt/juttatást/lehetőséget fogalmaz bele a hirdeteibe, azt is egy állandó sablonszöveggel teszi, és ezek nem utalnak efféle lehetőségekre. Összességében a magyar cégek hirdeteiben inkább előfordulnak képzési és fejlesztési lehetőségek, mint a külföldi cégek hirdeteiben.

4.2.3. Karriertámogatás megjelenése a vizsgált weboldalakon

A negyedik szempont kapcsán az érdekelt, hogy *van-e onboarding/beillesztő program a szervezetben?* Az új munkavállaló megfelelő és mihamarabbi betanítása és beillesztése mindkét félnek az érdeke azért, hogy minél hamarabb önállóan tudjon munkát végezni a dolgozó. Véleményem szerint már a megfelelő betanítás elmulasztása is – főleg ha pályakezdő munkaerőről van szó – nagyban hozzájárul ahhoz, hogy a dolgozóban negatív élmények alakuljanak ki új munkahelyével szemben, hiszen a feladatellátáshoz szükséges tudást nem kapja meg. A magyar oldalról vizsgált cégek esetén a Harman volt az egyetlen olyan, amelynek a weboldalán nem találtam az onboardingra vonatkozó információt (ettől függetlenül lehet, hogy van, de ez egy olyan téma lenne, amire érdemes lenne az állásinterjún rákérdezni, ha arra kerül a sor). A másik négy vállalatnál vagy az álláshirdetésben vagy a honlapon máshol utaltak az onboardingra. A Yettelnél az értékesítői pozícióknál külön videóban beszélnek arról, hogy zajlik a felvétel utáni első pár hét és alatta a képzések és a szakmai mentorálás (az nem derült ki, hogy más pozíciók esetén is megtörténik-e ez), a Pepconál professzionális betanítást biztosítanak, de beillesztésről nem esik szó, a Metro külön személyre és pozícióra szabott betanítási és beillesztési programot működtet, a Coca-Cola HBC pedig strukturált betanítást biztosít, a beillesztésről esetükben sem esik szó. A külföldi részről vizsgált vállalatok esetén ötből három esetben semmilyen, onboardingra vonatkozó információt nem találtam (ettől függetlenül a valóságban lehet), egyedül a Teleperformance és a DHL említette ezt meg. Előbbi néhány álláshirdetésében szerepel olyan, hogy *„képzési és ismerkedési időszak”* (ami véleményem szerint megfelelhet onboardingnak), illetve emellett az új munkatársak számára vállalati képzést biztosítanak (ez pedig betanítás lehet). A DHL viszont mást ért onboarding alatt, ők a jelentkezési folyamat utolsó részeként említik ezt: ha elfogadja az ajánlatot a jelentkező, kap pár dokumentumot aláírásra (köztük a szerződést is), és információkkal látják el annak érdekében, hogy az első nap gördülékenyen menjen. Összességében a magyar vállalatokról mondható el inkább a weboldalaikon elérhető információk alapján, hogy van onboarding a szervezetnél.

A következő szempont már a karrierépítéshez kapcsolódott: *a vállalat a honlapján feltüntet olyan programokat, szolgáltatásokat, amik támogatják a karrierépítést (career advancement)?* Egy tudatos karrierépítő számára fontos, hogy leendő munkahelyén vannak-e olyan lehetőségek, amik segítségével építeni tudja a karrierjét. A Randstadt (2024) kutatása is rámutat arra, hogy a munkavállalók nem akarnak megrekedni karrierjükben, fontos számukra

a szakmai előmenetel, ezért azt is kilátásba helyezik, hogy elhagynak egy munkahelyet, amelyben nincs lehetőségük vagy nem fogadnak el egy olyan pozíciót, amelyben korlátozottak a lehetőségeik. A magyar oldalról vizsgált vállalatok esetén nagyon kevés konkrétum szerepel a weboldalakon ezzel kapcsolatban. A Pepconál például csak annyit írnak a hirdetésekben, hogy van belső előrelépési lehetőség, viszont szolgáltatást, programot nem kapcsolnak hozzá. Ugyanígy csak általánosságokról írnak a Metronál (vertikális és horizontális karrierlehetőségek, női vezetők számának növelése) és a Harmannál (vannak képzéseik, amelyek segítik az egyént karrierútján, karrierfejlesztési lehetőségek) is. A Yettelnél coach és mentor is segíti a dolgozót karrierjében, viszont a legtöbb programot, szolgáltatást a karrierépítéssel kapcsolatban egyértelműen a Coca-Cola HBC vonultatja fel: coach, mentor, tréner, vezetőképzés és –fejlesztés, személyes fejlesztési terv, tehetségfejlesztő programok, projektáruház (más osztályok, területek, sőt országok projektjei között böngészhet a dolgozó, csatlakozhat hozzájuk és így nem csak szakmai tudását bővítheti, hanem angol nyelvtudását és kapcsolati hálóját is). A külföldi részről vizsgált cégek esetén több konkrétummal találkoztam, ez alól csak a DHL weboldala volt kivétel: az álláshirdetésekből a karriernövekedést, illetve az online és személyes képzésekkel támogatott egyéni karrierút lehetőségét tudtam ebbe a kérdéskörbe sorolni, magán a honlapon pedig csak annyi szerepel, hogy vannak karrierfejlesztési lehetőségek, de részletezve ezek már nincsenek. A Hiltonnál a Hilton University-n vannak karriert támogató képzési lehetőségek, illetve vezetőképzés és –fejlesztés, valamint nemzetközi karrier lehetőségét is kilátásba helyezik. A Cisonál találtam a munkakör rotációhoz hasonló programot: a job swap során gyakorlatilag a dolgozó 100%-ban lecsereélheti munkakörét átmeneti vagy állandó jelleggel valakivel, time swap során pedig ideje 20%-ában végez más munkát a dolgozó, miközben eredeti munkakörében is helyt áll (véleményem szerint ennek lehet olyan üzenete, hogy munkaerőhiány esetén kevesebb emberrel is megoldhatók bizonyos feladatok). Ezek mellett a cég ösztönzi a dolgozóit arra, hogy saját területükön más csapatokban, illetve más területek munkájában is részt vegyenek, ezzel megtörve a „silókban”, egy csatornában való gondolkodást. Ezáltal nem csak a dolgozónak lesz széleskörű tapasztalata, de „friss szemmel”, új energiákat visznek át a csapatokba, ami hozzásegítheti őket a megoldáshoz. A Teleperformance-nál külön vezetőképző program van (Jump! Teleperformance), de karrierfejlesztő képzéseket is nyújtanak (Teleperformance University), illetve az álláshirdetésekből írnak nemzetközi karrierlehetőségről, karrierfejlődési lehetőségről. Az AbbVie-nál találtam a legtöbb konkrétumot: képességekfejlesztő workshopok, első vezetők számára vezetőképző és –fejlesztő programok, kulcsstehetségek támogatása, tehetségek és

vezetők mentori partnersége, kultúrák közti együttműködés hatékonyságának fejlesztésére képzések biztosítása. A fentiek alapján tehát inkább a külföldi cégekre jellemző, hogy honlapjukon karrierépítő programokról számoljanak be.

A hatodik szempont a képzések fajtájára irányult. *Milyen fajtájú, a munkavállalók számára elérhető képzéseket (training) tüntetnek fel a honlapon?* Ennek a tényezőnek az elemzésekor a 2.4.1. alfejezetben bemutatott képzés fajtákat kerestem a weboldalakon, illetve az onboardingról egy korábbi szempontnál már esett szó. A 10. táblázat mutatja be ezeket összefoglalva.

10. táblázat: Elérhető képzés fajták a vizsgált cégek weboldalain

(Forrás: saját kutatás)

	Betanítás	Beillesztés	Készségfejlesztő program	Vezető-fejlesztés	Karrier-fejlesztés	Szakmai képzés
Yettel	X	X	X			X
Pepco	X		X	X	X	X
Harman			X	X	X	X
Metro	X	X			X	X
Coca-Cola HBC	X		X	X		X
Hilton			X	X		X
DHL			X		X	X
Cisco						
AbbVie			X	X		X
Teleperformance	X	X	X	X		X

A magyar részről vizsgált cégek honlapjain néhány esetben csak következtetni lehet a szövegek környezetéből, hogy milyen képzés érhető el a munkavállalók számára. A Harmannál és a Pepconál érhető ez tetten. Előbbinél egyrészt utalnak vezetőképzésre és –fejlesztésre („*tanulási lehetőség a vezetőknek a beiktatásától kezdve a vezetői szerepben való sikeres működés érdekében*”), másrészt szakmai képzésekre, karrier- és készségfejlesztésre („*a pénzügytől, a minőségtől és az ellátási lánctól az emberi erőforrásokig, az IT-ig, az értékesítésig és a stratégiáig a Funkcionális Akadémia tanulási lehetőségeket kínál szervezetünk minden tagjának oktatására és továbbképzésére*” illetve „*360 fokos fejlesztést és támogatást biztosítunk a karrier életrajza során – a korai szakasztól a tapasztalt vezetőkig, [...] magában foglalja a pályakezdő tervezést, a hibrid munkához való alkalmazkodást, a döntéshozatalt, a változáskezelést, valamint a szakmai és üzleti készségfejlesztést*”). A

Pepconál szintén a kontextusból lehet következtetni készségfejlesztésre, vezető- és karrierfejlesztésre, szakmai képzésekre: „*változatos képzési és szakmai fejlődési csomagot kínál*”, „*belső teljesítmény- és fejlesztési folyamatunk célja, hogy támogassa a vezetőket és a munkavállalókat a lehető legjobb eredmények elérése érdekében, valamint a hatékony teljesítményhez szükséges kompetenciák fejlesztésében*”. A másik három magyar cég a weboldalain ezeket a képzés fajtákat nevesítette is, ez alapján jelöltem őket a táblázatban. A külföldi vállalatok esetén is volt olyan, ahol a szöveggörnyezetből derült ki, milyen képzések elérhetőek (például DHL: „*belső tanulási programjaink értékes logisztikai, menedzsment- és folyamatfejlesztési ismereteket nyújtanak*”), illetve más cégek konkrétumokat is nevesítettek. Egyedül a Cisonál nem találtam ebben a témában információt, ők „mind training”-et biztosítanak a munkavállalói wellbeing keretében (a következő szempontnál erről még esik szó). Ami a külföldi cégeknél még jellemző, hogy van külön képző „intézményük”: Hilton University, Teleperformance University, Teleperformance Academy, illetve nevesítik a programjaikat a honlapon: Lead@Hilton, Learn.Develop.Perfom (AbbVie), Jump! Teleperformance. A hazai cégeknél a Harmannál van Harman University, a Pepconál Sales Academy, programok közül a Yettelnél Learning Day, a Pepconál Pepco Leadership Journey program. Összességében elmondható, hogy képzés fajtákban a hazai vállalatok weboldalairól jobban lehet tájékozódni, a programok, képző „intézmények” megnevezésével a magyar és a külföldi cégek is kézzelfoghatóbbá tudják tenni a képzéseket a szervezeten kívüliek, a jelöltek számára is.

A képzések mellett a fejlődési lehetőségeket is megvizsgáltam a honlapokon: *van leírás a fejlődési (development) lehetőségekről a honlapon? Hogyan támogatja ezt a szervezet?* A magyar részről vizsgált cégeknél nagyjából ugyanazokat a leírásokat találtam, csak a megfogalmazás tért el: a „folyamatos fejlődés”, „egyéni fejlődés”, „szakmai fejlődés” szófordulatok váltották egymást. Köztük a különbséget a szöveggörnyezet mellett az adta, hogy más szervezeti támogatást tettek mögé, például a Yettel az éves Learning Day-t, a LinkedIn Learning lehetőséget és sikeres szakmai vizsga esetén bónuszt, a Pepco a Sales Academy-t, a Harman a Harman University-t. Külön kiemelném a Metrot, mivel ők kitérnek a munkavállalói wellbeing területére is: a személyes, szakmai és wellbeing területen is támogatják az egyéni fejlődést. A Randstadt (2024) kutatása is rámutat arra, hogy ha a munkáltató többet szeretne nyújtani dolgozói számára, érdemes megfontolnia, hogy wellbeing és mindfulness (tudatos jelenlét) képzéseket kínáljon. A felmérésüket kitöltő munkavállalók 23%-a már keresi ezeket a képzéseket, és a kitöltők 83%-a tartja fontos szempontnak a

mentális egészség támogatását a munkahelyválasztáskor. A külföldi vállalatok a személyes és a szakmai fejlődés lehetőségét említik, ezeket különböző módon támogatja az adott szervezet. A Hilton például a szakmai fejlődést a Hilton University-n nyújtott képzésekkel, illetve a Thrive@Hilton keretében a változatos és kihívást jelentő munkakörnyezettel a folyamatos fejlődést támogatja, a Teleperformance a Jump! Teleperformance, a Teleperformance Academy és a Teleperformance University révén az egyéni fejlődést, vezető válást egyengeti, illetve esetükben érdemes még megemlíteni a TP Wellbeing programot, ami a mentális egészséget segíti elő. Az AbbVie a Learn.Develop.Performance program keretében gondoskodik az egyéni fejlődésről, míg a Cisco öt szolgáltatást biztosít erre: team assignment (más csapatokkal való együttműködés), job swap, time swap (a karrierépítéssel kapcsolatban ezek már említésre kerültek), talent marketplace (ennek köszönhetően könnyen tudja fejleszteni magát és karrierjét, mert „*nagyszerű csapatokkal dolgozhat*” együtt), stretch assignment (ez a silókban való gondolkodás megtörésére szolgál, ahogy a karrierépítésnél már szóba került). A DHL-t hagytam a végére, ennek az az oka, hogy náluk találtam a legkevesebb konkrétumot: annyit írnak csak, hogy „*fantasztikus karrierfejlődési kilátások*”, illetve az egyik hirdetésben szerepel, hogy az egyéni fejlődést személyes és online képzésekkel támogatják. Az elmondható, hogy a magyar és külföldi cégek is hasonlóan fontosnak tartják a munkavállalói fejlődést és igyekeznek azt támogatni, leginkább képzésekkel. Amiben előre tudnának lépni, az a wellbeing területén nyújtott képzési lehetőségek növelése.

A nyolcadik szempont a következő volt: *adnak hírt saját munkavállalóik karriersikereiről (success in career)? Amennyiben igen, az egyéni siker vagy a szervezeti támogatás kerül középpontba?* Azért vizsgáltam ezt, mert véleményem szerint egyrészt pozitív élmény lehet a munkavállalónak, ha hírt adnak karriersikeréről a szervezete honlapján, másrészt az álláskeresők felé is jó üzenetet hordoz: megmutatja, hogy ennél a cégnél sikereket lehet elérni. A magyar részről vizsgált cégek közül csak a Harmannál találtam munkavállalói beszámolókat erre vonatkozóan videó formájában. Mindkét dolgozó egyéni sikere domborodik ki, egy szituációt meséltek el arról, hogy egy munkahelyi kihívást hogyan oldottak meg a munkatársak segítségével, főnökök támogatásával és ez mennyiben vitte előre karrierjüket. A Yettelnél rövid idézeteket találtam azzal kapcsolatban, hogy miért jó náluk dolgozni, ezek közül egy mondat utalt sikerre: az értékesítők közti versenyt megnyerve, tengerparti utazás volt a jutalma egyikőjüknek. Itt sem az egyéni siker, sem a szervezeti támogatás nem kerül előtérbe, inkább a jutalmon volt a hangsúly. A Pepco és a Coca-Cola

HBC esetén semmit nem találtam a témában, a Metro is csak sajtóközlemény formájában tájékoztat arról, ha felsővezetői változás történik (ennek részeként röviden bemutatják az adott vezetőt). A külföldi oldalról csak az AbbVie oldalán nem találtam ide vonatkozóan beszámolót, a Teleperformance-nál pedig csak egyetlen videót: a szervezeti támogatás kerül előtérbe ebben, a dolgozó gyakorlatilag elmondja, hogyan kezdett a cégnél és vált belőle vezető a vezetőképző programjuk segítségével. A Yettelhez hasonlóan a DHL-nél is dolgozóktól származó idézetek vannak, az egyéni siker és a vállalati támogatás is megjelenik („mindenhol találni lehet legalább egy vezetőt, aki logisztikai asszisztensként kezdte és vált koordinátorrá, ellenőrré vagy akár menedzserre”, „számos olyan dolgozót ismerek, aki furgonban vagy raktárban kezdte és a képzés-fejlesztés révén képes volt megmászni a siker létráját”, vagy egy dolgozó írta, hogy adminisztratív asszisztensként kezdte, sok lehetőséget kapott és karriert épített a DHL-nél, jelenleg ellenőr és biztos benne, hogy tovább fog fejlődni). A Hilton és a Cisco blog oldalt működtet a honlapjukba ágyazva, mindkét helyen olvasható karriersikerekkel kapcsolatos bejegyzés. A Hiltonnál inkább interjú formában íródtak ezek, konkrétan rákérdezve egy-egy esetben a Hiltontól kapott támogatásra (emiat számomra inkább ez is hangsúlyosabb), míg a Cisonál a dolgozó írja a bejegyzést a karrierje kezdetétől, hogy mennyire izgult, mennyire nem értett semmit és aztán hogyan fejlődött. Ezek véleményem szerint nagyon személyesek, közvetlenek, inspirálóak és emiatt egyértelműen az egyéni sikeren van a fókusz, a Cisco által nyújtott támogatások csak elvétve vannak megemlítve. A karriersikerek bemutatásában a külföldi vállalatok több hírt adnak a magyar cégeknél, viszont nagyjából egyenlő mértékben van fókuszban az egyéni siker és a szervezeti támogatás.

4.2.4. Juttatások és a munka-magánélet egyensúlyának megjelenése a vizsgált honlapokon

A munkavállalók számára fontos, hogy a vállalatuknál milyen elérhető juttatások vannak a fizetésen felül (amely juttatások eltérhetnek cégen belül is, főleg, ha nemzetközi vállalatról van szó), így utolsó előtti szempontként arra kerestem választ, hogy a honlapokon *vannak olyan leírások, amelyek az ott dolgozóknak nyújtott juttatásokról (benefits) szólnak?* A rövid válasz az, hogy vannak. Sok esetben a honlapokon a képzési és fejlődési lehetőségek is a juttatásokra vonatkozó résznél kerültek feltüntetésre és mivel ezeket a korábbiakban elemeztem, ezért ennél a pontnál kihagytam őket. Illetve előfordult mind magyar mind külföldi cégnél, hogy a juttatásokhoz írták a „versenyképes fizetést” és „versenyképes

juttatási csomagot” – ezeket szintén kihagytam az összesítéskor. Az előforduló juttatások a 11. táblázat mutatja be.

11. táblázat: a vizsgált vállalatoknál előforduló juttatások

(Forrás: saját kutatás)

Vállalat	Anyagiakhoz kötődő	Munkavégzés körülményeit érintő	Mentális és egészségügyi jólét	Egyéb
Yettel	Kedvezményes tarifacsomag, extra anyagi ösztönzők (értékesíti verseny), cafeteria, bónusz, jutalék	Céges telefon, kerti iroda, home office, rugalmas munkavégzés, kerti iroda, kutyás nap	Egészségügyi ellátás magánorvos biztosításával, employee assistance	Dedikált programok, céges rendezvények
Pepco	Kedvezményes vásárlási lehetőség, munkába járás támogatása, céges autó	Home office	Életvezetési, jogi, pénzügyi kérdésekben munkavállalói támogatás, SMART lunch	Munkavállalói rendezvények
Harman	Munkavállalói kedvezmény termékekre, költözési támogatás Magyarországon belül, tandíj visszatérítés	Home office		"Be Brilliant" munkavállalói elismerési program
Metro	Munkavállalói kedvezmény, cafeteria, bónusz, pótlékok, munkába járás támogatása, céges busz, partnerkedvezmények	Home office	Élet-, egészség- és balesetbiztosítás, wellbeing	
Coca-Cola HBC	Bónusz, cafeteria, pótlékok, munkába járás támogatása, céges busz, céges autó	Home office, céges telefon és laptop	Magánorvosi ellátás, élet- és balesetbiztosítás	Önkénteskedési lehetőség
Hilton	Kedvezményes utazás, partnerkedvezmények, kedvezményes Hilton részvény vásárlási lehetőség		Élet-, egészség- és balesetbiztosítás, wellbeing programok, vállalati nyugdíjrendszer	Sabbatical, munkavállalói elismerési program
DHL	Ingyenes jelzáloghitel-tanácsadás, kedvezményes kölcsön, lakossági kedvezmények	Családbarát munkavégzés, rugalmas munkavégzés, home office	Egészségügyi és wellbeing programok (mobilos app), vállalati egészségügyi és nyugdíjrendszer	Önkénteskedési lehetőség
Cisco	Éves bónusz, kedvezményes Cisco részvény vásárlási lehetőség, tandíj visszatérítés, munkavállalói kedvezmények, jutalmak	Rugalmas munkavégzés	Egészségügyi és fitness center, egészségbiztosítás	Önkénteskedési lehetőség
AbbVie	Kedvezményes AbbVie részvény vásárlási lehetőség, lakhatási és munkába járási támogatás	Rugalmas munkaidő és atipikus foglalkoztatás, hibrid munkavégzés	Átfogó egészségügyi és mentális ellátások, egészség- és balesetbiztosítás, nyugdíj megtakarítási terv, holisztikus wellbeing	
Teleperformance	Szálláslehetőség a cég apartmanjaiban, évi egyszeri hazautazás támogatása a külföldi dolgozóiknak, bónusz, kedvezményes tarifacsomag	Home office, IT eszközök, munka-magánélet egyensúlya	Wellbeing támogatás, sportklub, egészségbiztosítás, egészségügyi ellátások	TP fesztivál, önkénteskedés

Látszódnak a fő különbségek a magyar és a külföldi cégek között: például a külföldieknél a dolgozó kedvezményesen vásárolhatja a saját szervezete részvényeit, gyakorlatilag nem csak dolgozója, hanem tulajdonosa is lesz a cégnek. Az anyagi előnyökön túl érezheti azt a dolgozó, hogy még jobban a szervezet részévé válik. Emellett külföldön a más állami egészségbiztosítási és nyugdíjbiztosítási rendszerek következtében fontos juttatás az ezekhez

való hozzájárulás, így kerülhet be a csomagba például nyugdíj megtakarítási terv vagy külön nyugdíjbiztosítási és egészségbiztosítási rendszer. Az önkéntes programokban való részvétel is többször megjelenik a külföldi oldalon, amely a mentális jólléthez is hozzájárul, ezen keresztül nem csak a cég számára hasznos társadalmi tevékenységet végez a munkavállaló, hanem a saját mentális egészségéért is tesz. Az is látható, hogy a hazai vállalatok nagy hangsúlyt fektetnek a munkába járás támogatására országon belül, ez külföldön kevésbé jellemző.

Végül utolsó szempontként a munka-magánélet egyensúlyát vizsgáltam: a *munka-magánélet egyensúlya (work-life balance, WLB) szerepel a honlapon?* A Randstadt (2024) kutatása és a saját kérdőíves kutatásom is azt mutatja, hogy ez a legfontosabb szempont munkahelyválasztáskor, még a fizetést is megelőzi. A Randstadt (2024) felmérése alapján a munkavállalók számára továbbra is fontos a rugalmasság mind a munkavégzése helyét, mind a munkavégzés idejét illetően azzal együtt is, hogy a munkáltatók már inkább állnának vissza az irodai jelenlétre. Sokan például a világjárvány ideje alatt a home office-hoz igazították életüket, ehhez szoktak hozzá és vállaltak például kutyát otthonra. A Yettel is erre alapozva vezette be a heti egy nap kutyánapot az irodájukba: az állatbarát iroda hozzájárulhat ahhoz, hogy a munkahelyi és magánéletet könnyebb legyen összeegyeztetni, amelyet még a home office lehetőséggel tudnak támogatni. A 11. táblázatból is látszik, hogy a hazai cégek mindegyike biztosítja az otthoni munkavégzés lehetőségét, viszont ennyiben ki is merül a munka-magánélet egyensúlyának támogatása. A külföldi vállalatoknál már inkább megjelenik a honlapon, illetve álláshirdetéseikben. A Cisonál például úgy fogalmazznak, hogy hisznek a munka-magánélet egyensúlyában és juttatási csomagjukat ennek megfelelően alakítják (erre utalhat, hogy biztosítják a rugalmas munkavégzést), a Teleperformance pedig külön nevesíti néhány álláshirdetésében a rugalmasságot és a munka-magánélet egyensúlyát juttatásként. A többi vállalatnál a magyarokhoz hasonlóan az otthoni és a rugalmas munkavégzés lehetőségével járulnak hozzá a munka-magánélet egyensúlyához, illetve a Hiltonnál az Egyesült Államokban egyes munkavégzési helyeken van lehetőség 4 hét sabbaticalra és több vállalat is igyekszik valamilyen formában segíteni a dolgozóját bizonyos élethelyzetekben (például szerettük elvesztése, súlyos beteg vagy idős hozzátartozó gondozása esetén, sőt ez néhol még a kisállatokra is kiterjed). Összességében mind a magyar mind a külföldi oldalról vizsgált cégek elsősorban otthoni munkavégzéssel támogatják a munka-magánélet egyensúlyát.

5. Következtetések és javaslatok

5.1. Következtetések

Az előző fejezetben bemutatott kérdőíves vizsgálat és a honlapok elemzése révén nyert adatok és eredmények alapján vonok le következtetéseket a megfogalmazott hipotézisekre nézve.

H1: Megállapítható az a munkavállalói kör, akik tudatosabb karrierépítők:

H1a: A felsőfokú végzettségű munkavállalók tudatosabb karrierépítők, mint a középfokú végzettségű munkavállalók.

H1b: A fővárosban lakó munkavállalók tudatosabb karrierépítők, mint a vidéken élő munkavállalók.

H1c: A fiatalabb generáció tagjai tudatosabb karrierépítők, mint az idősebb generáció tagjai.

Ennek a hipotézisnek és alhipotéziseinek a vizsgálatához a kérdőív eredményeit kellett elemeznem, majd ezt ábrázoltam az 5. táblázatban. A kapott adatok alapján elmondható, hogy van különbség az egyes csoportok között, de az átlagok mind a 4-es, vagyis az „egyetértek” kategória körül alakultak. A H1a alhipotézis esetén a felsőfokú végzettségű válaszadók összesített átlagát (4,17) vettem össze a középfokú végzettségű válaszadók eredményével (3,88), amely alapján elmondható, hogy a felsőfokú végzettségűek tudatosabb karrierépítőnek bizonyulnak, így ez az alhipotézis beigazolódott. A H1b alhipotézishez a fővárosban lakó kitöltők eredményei (4,09) és a vidéken élő kitöltők eredményeit (4,01) vettem össze, e szerint a fővárosban élők minősülnek karriertudatosabbnak, így ez az alhipotézis is beigazolódott. Végül a H1c alhipotézishez az egyes generációkhoz tartozó válaszadók eredményeit hasonlítottam össze (X: 4,05, Y: 4,07, Z: 4,15) és elmondható, hogy a fiatalabb, Z generáció tagjai a másik két generációnál karriertudatosabbak, így ez a hipotézis is beigazolódott. A karrierépítésről szóló fejezetben is szerepelt, hogy a Randstadt (2024) kutatása szerint a fiatalabb generáció karriercéljai erősebbek. Összességében az mondható el a H1 hipotézisről, hogy beigazolódott, valóban megállapítható az a munkavállalói kör, akik tudatosabb karrierépítők: ők a felsőfokú végzettséggel rendelkező, Z generációs fővárosban élő munkavállalók.

H2: A képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál befolyásolja az egyén karrierdöntését.

H2a: Munkahelyválasztás során a középfokú végzettségű munkavállalók számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek egy munkáltatónál, mint a felsőfokú végzettségűek számára.

H2b: Munkahelyválasztás során a vidéken élők számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál, mint a fővárosban élők számára.

H2c: Munkahelyválasztás során az idősebb generáció tagjai számára kevésbé fontosak a képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek megléte egy munkáltatónál, mint a fiatalabb generáció tagjai számára.

A vizsgálatkor feltételeztem, hogy a képzési, a szakmai fejlődési és karrierlehetőségek, mint munkahelyválasztást befolyásoló tényezők fontossága függ a válaszadók végzettségétől (H2a), lakóhelyétől (H2b) és attól, hogy mely generáció tagjai (H2c). A „nem tudom eldönteni” válaszokat nem vettem bele a számításba. Microsoft Excel segítségével Khi-négyzet próbát végeztem el a feltételezett statisztikai összefüggések vizsgálata érdekében 5%-os szignifikancia szint mellett, amelyhez kapcsolódó táblázatokat a 2. számú melléklet tartalmazza.

H0: A két változó független. H1: A két változó nem független.

H2a részben igazolódott, ugyanis a p érték a karrierlehetőségek ($p=0,090968948$) és a képzési lehetőségek ($p=0,990633734$) fontossága esetén meghaladja az 0,05-os (5%-os hibahatár) értéket, tehát megtartom a nullhipotézist, e két tényező és a végzettség közt nincs szignifikáns kapcsolat. A szakmai fejlődés fontossága esetén a p érték ($p=0,031612871$) alatta marad az 0,05-os értéknek, ott elvetem a nullhipotézist, így azt állítom a H2a hipotézisről, hogy részben igazolódott, a szakmai fejlődési lehetőségek fontossága függ a végzettségtől, a karrierfejlődési és képzési lehetőségek fontossága viszont nem. A felsőfokú végzettségűek számára kicsivel fontosabb is a szakmai fejlődés lehetősége (ez olvasható le a 7. táblázatról). A H2b hipotézis nem igazolódott, a p érték mindhárom tényező esetén (karrierfejlődési lehetőség $p=0,102637657$; képzési lehetőségek $p=0,337441575$; szakmai fejlődés lehetősége $p=0,343309118$) meghaladta az 0,05-os értéket, így megtartom a nullhipotézist és azt állítom, hogy e tényezők fontossága az egyén számára nem függ attól, hogy a fővárosban vagy vidéken él. Végül a H2c hipotézis szintén nem igazolódott, mivel a p érték itt is mindhárom tényező esetén (karrierfejlődési lehetőség $p=0,574265431$; képzési lehetőségek $p=0,284794225$; szakmai fejlődés lehetősége $p=0,940377856$) meghaladta az 0,05-os értéket, a nullhipotézist megtartom, és azt állítom, hogy e tényezők fontossága az egyén számára attól sem függ, hogy mely generáció tagja.

H3: A nagyvállalatok többféle, a munkavállalók számára elérhető képzési és karrierlehetőséget biztosítanak, mint a kis- és közepes vállalkozások.

Ehhez a hipotézishez a kérdőívre kapott válaszok mellett a tartalomelemzés eredményét hasznosítottam. A 8. táblázat mutatta be, hogy a válaszadók tapasztalatai alapján a nagyvállalatoknál átlagosan ötféle képzési és fejlesztési lehetőség érhető el, ami magasabb szám, mint a kisebb méretű vállalkozások esetén (saját, mikro-, kisvállalkozás: 2-2, míg középvállalkozás: 4). A 7. ábráról pedig leolvasható, hogy a nagyvállalatoknál öt leggyakrabban elérhető szolgáltatás: a betanítás, szakmai képzések és továbbképzések, e-learning rendszerek/képzésmenedzsment rendszerek, csapatépítő tréningek és workshopok, valamint a nyelvtanfolyamok. A tartalomelemzés a 3-7. szempontokig szolgál információval, amelyből leszűrhető, hogy a nagyvállalatok gondolkodásában benne van a képzés-fejlesztés és a karrierfejlesztés. A honlapjukon vagy az álláshirdetéseikben ismertetik a lehetőségeket, így a tudatos karrierépítő tud tájékozódni ezekről. A 10. táblázat azt is bemutatja, hogy leginkább a készségfejlesztő programok és szakmai képzések érhetőek el a dolgozók számára. Emellett tájékoztatnak arról, hogy ha van képző „intézményük” és az milyen szolgáltatásokat nyújt. A fentiek alapján azt állítom, hogy a H3 hipotézis igazolást nyert.

5.2. Javaslatok

J1: A tartalomelemzés eredményei között láthattuk, hogy a külföldi részről vizsgált vállalatoknál előfordul blog működtetése és ezen keresztül a dolgozó is meg tud szólalni, el tudja mesélni történetét és karriersikereit. Véleményem szerint ezt a magyar honlapokra is át lehetne ültetni annak érdekében, hogy a karriertudatos, motivált jelölteket bevonzza a szervezet.

J2: Mivel a képzési lehetőség, mint munkahelyválasztást befolyásoló tényező a kérdőív válaszai alapján viszonylag hátra került a preferencialistán, ezért ezzel kapcsolatosan azt a javaslatot tenném, hogy a munkáltatók a mély megértés elvét figyelembe véve mérjék fel dolgozóik igényeit a képzések terén és ezek alapján alakítsák át képzési repertoárjukat és a képzési módszereket. Ehhez akár külső segítséget is igénybe vehetnek, például olyan céget is felkérhetnek, ahol emberi erőforrás tanácsadókat foglalkoztatnak.

J3: Érdemes lenne több wellbeing képzést, szolgáltatást biztosítani a munkavállalók számára: coach, (akár magánéleti, akár pénzügyi, akár szakmai elakadásban tud segíteni), önkénteskedés lehetősége, önismereti képzések és programok, megfelelő, környezetbarát munkakörnyezet kialakítása, kutyabarát munkahely, relaxációs szoba, munkavállalók

egészségének támogatása (orvosi szolgáltatások). Mindezt úgy, hogy felméri dolgozóik igényeit és olyan szolgáltatásokat, képzéseket vezetnek be a wellbeing szellemében, amikre a dolgozóknak szükségük van.

J4: További kutatásra lenne érdemes véleményem szerint, hogy a szervezetek differenciálják-e képzéseiket, fejlesztési programjaikat attól függően, hogy mely generáció munkavállalóinak szánják. Véleményem szerint a munkavállalói élményre jellemző mély megértés és holisztikusság ezt követelné meg, de a kérdés, hogy a gyakorlatban ez mennyire mutatkozik meg, van-e egyáltalán erre erőforrásuk a vállalatoknak.

6. Összefoglalás

Dolgozatomban a munkavállalói élményhez kapcsolódó karriertámogatást vizsgáltam az EX két faktora, a képzés-fejlesztés és a karrierfejlesztés nézőpontjából. Rövid munkaerő-piaci áttekintést követően fogalmaztam meg a témával kapcsolatos kérdéseimet: a munkavállalók mennyire tudatosak a karrierépítésük során a képzés-fejlesztéssel kapcsolatban? Amikor válogatnak a munkalehetőségek között, számít nekik, hogy az adott szervezetnél tudnak fejlődni, biztosítanak számukra képzéseket, befolyásolja ez a karrierdöntésüket? A másik oldalt vizsgálva pedig azt a kérdést fogalmaztam meg, hogy mennyire van jelen a képzés-fejlesztés a szervezetek gondolkodásában? Támogatják az egyént a karrierjében?

A szakirodalmi áttekintés során bemutattam a munkavállalói élmény fejlődését, fogalmát, tényezőit. Utóbbi révén vettem sorra a képzés-fejlesztés és karrierépítés, mint az EX egy-egy faktora, jellemzőit. Ezt követően tértem rá saját kutatásomra, melyben a bevezetőben megfogalmazott kérdések alapján három hipotézist fogalmaztam meg. Ezeket primer kutatási módszerekkel, kérdőív és tartalomelemzés módszerével vizsgáltam meg. Kérdőívemet online tettem közzé és hólabda módszert használva terjedt, összesen 123 válasz érkezett. A válaszadók demográfiai és foglalkoztatási jellemzőire vonatkozó megállapításokat követően először azt vizsgáltam, hogy jelenlegi munkahelyükről mit gondolnak: a kapott válaszok alapján karriercél szempontjából megfelelő munkahelyen vannak. Majd a karriertudatosságra irányuló állításokat fogalmaztam meg, ezt követően a kérdőív eredményei alapján összeállítottam egy munkahelyválasztást befolyásoló tényezőket tartalmazó preferencialistát, amely alapján megállapítottam, hogy a válaszadók számára a legfontosabb faktor a munkamagánélet egyensúlya, valamint a jó munkahelyi légkör. A téma szempontjából releváns tényezők közül a szakmai fejlődés lehetősége került be a tíz legfontosabb közé, a karrierlehetőségek és a képzési lehetőségek a listán hátrébb helyezkednek el. A kérdőívre kapott válaszok alapján azt is megállapítottam, hogy milyen képzési, fejlesztési megoldásokkal találkoztak már a kitöltők és válaszaikból az is kiderült, hogy néhányuk munkahelyén nem elérhető erre irányulóan semmilyen program.

A tartalomelemzés módszeréhez magyar és külföldi „legjobb munkahely” listák első öt-öt helyezettjének weboldalát elemeztem tíz szempont mentén. Ezeket úgy határoztam meg, hogy ne csak kifejezetten a képzés-fejlesztés és karrierfejlődés területére térjek ki, hanem olyan szempontokat is vizsgáljak, amelyek lehetőség szerint kiterjedjenek a munkavállalói élmény egészére, illetve döntőek lehetnek egy álláskereső számára. A küldetés-jövőkép-értékek

megjelenésében nincs nagy eltérés a magyar és külföldi részről vizsgált cégek között, álláshirdetések esetén viszont már van: a magyar vállalatok jobban strukturálják őket és a juttatások is több szerepet kapnak bennük (a juttatások között eltérés is megmutatkozott). A külföldi részről vizsgált vállalatok viszont jobban bemutatják dolgozóik karriersikereit. A kérdőív eredményéhez hasonlóan a munka-magánélet egyensúly fontossága a szervezeti oldalról is látható, viszont csak közvetetten érhető tetten, például a rugalmas munkavégzés vagy az otthoni munkavégzés nyújtotta lehetőség révén.

A vizsgálatok alapján egyrészt megállapítható tehát az a munkavállalói kör, amely tudatosabb: ők a Z generációhoz tartozó, fővárosban élő, felsőfokú végzettséggel rendelkező munkavállalók. Másrészt az is kimondható, hogy a szakmai fejlődés, a karrierlehetőség és a képzési lehetőség fontossága az egyén számára nem függ a lakóhelyétől, és attól, hogy mely generációhoz tartozik. A végzettség azt viszont meghatározza, hogy mennyire tartja fontosnak az egyén a szakmai fejlődés lehetőségét a munkahelyválasztás során és a felsőfokú végzettségűek számára ez kicsivel fontosabb is, mint a középfokú végzettségűek számára. Végül az is elmondható, hogy a nagyvállalatok többféle képzési és karrierlehetőséget nyújtanak a munkavállalók számára, mint a kis- és közepes vállalkozások. A megállapításokhoz kapcsolódóan javaslatokat fogalmaztam meg a karriersikerek hangsúlyozásával, a képzések dolgozókra szabásával és wellbeing szolgáltatásokkal, képzésekkel kapcsolatban, valamint a generációk eltérő karriercéljainak vizsgálatával kapcsolatban.

Irodalomjegyzék

AbbVie weboldala (2024): [abbvie.com](https://www.abbvie.com) Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Aslam, H. (2023): *Digital Employee Experience (DEX) and Its Importance*. Letöltés dátuma: 2023.08.12. forrás: <https://www.linkedin.com/pulse/digital-employee-experience-dex-its-importance-haseeb-aslam-pmp/>

Bachmann-Matisa, J. (2022): Piaci szervezetek képzés-fejlesztési gyakorlata. *Tudásmenedzsment*, 23(2) pp. 56-67. DOI: 10.15170/TM.2022.23.2.5
<https://doi.org/10.15170/TM.2022.23.2.5>

Balogh, G. – Tóth, K. – Kollár, P. (2023): Képzés-fejlesztés, tanulás-fejlődés a szervezetben. In: Balogh, G. – Karoliny, M. (szerk): *Az emberi erőforrások menedzselése*. Budapest: Akadémiai Kiadó, pp. 266-301.

Balogh, R. – Kardos, M. V. – Bácsné Bába, É. (2021): Az Y és Z generáció munkahelyválasztásának szempontjai. *Jelenkori társadalmi és gazdasági folyamatok*, 16(1-2) pp. 59-67. DOI: 10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67
<https://doi.org/10.14232/jtgf.2021.1-2.59-67>

Batizi, D. (2023): A karrierút és a személyiségjegyek kapcsolata – szisztematikus szakirodalmi áttekintés. *Vezetéstudomány* 54(4) pp. 18-27. DOI: 10.14267/VEZTUD.2023.04.02
<https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2023.04.02>

Beach, L. (2023): *The Evolution of Employee Experience in The Workplace*. Letöltés dátuma: 2023.05.10. forrás: <https://www.hrcloud.com/blog/the-evolution-of-employee-experience-in-the-workplace>

Bokor, A. (2014): Karriermenedzsment. In: Bokor, A. – Szöts-Kovács, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilas, R.: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt. pp. 170-197.

Cisco weboldala (2024): [cisco.com](https://www.cisco.com) Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Coca-Cola HBC weboldala (2024): careers.coca-colahellenic.com/hu_HU/careers Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Dajnoki, K. – Héder, M. (2017): „Új szelek fújnak” – a HR válasza a globalizáció és a változás kihívásaira. *Hadtudomány* 27(E-szám) pp. 84-93. DOI: 10.17047/HADTUD.2017.27.E.84
<https://doi.org/10.17047/HADTUD.2017.27.E.84>

DHL weboldala (2024): careers.dhl.com/global/en Letöltés dátuma: 2024.03.29.

- Gelencsér, M. – Kőműves, Zs. S. – Hollósy-Vadász, G. – Szabó-Szentgróti, G. (2024): Modelling employee retention in small and medium-sized enterprises and large enterprises in a dynamically changing business environment. *International Journal of Organizational Analysis* Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: 10.1108/IJOA-09-2023-3961
<https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2023-3961>
- greatplacetowork.com (2023): World's Best Workplaces 2023. Greatplacetowork honlapja. Letöltés dátuma: 2024.03.15. forrás: <https://www.greatplacetowork.com/worlds-best-workplaces>
- Harman weboldala (2024): harman.com Letöltés dátuma: 2024.03.29.
- Hilton weboldala (2024): jobs.hilton.com/us/en Letöltés dátuma: 2024.03.29.
- Henczi, L. (2011): *Tudásmaraton*. Budapest:Nemzeti Tankönyvkiadó Zrt.
- Horváth, Zs. – Kenesei, V. (2022): A munkavállalói élmény tervezése: új megközelítés a turizmusban a tehetségek bevonására a Covid19 árnyékában. In: *Turizmus Bulletin*. 22(1) pp. 47-57. DOI: 10.14267/TURBULL.2022v22n1.5
<https://doi.org/10.14267/TURBULL.2022v22n1.5>
- hrpwr.hu (2023): *Ez lesz a HR legfontosabb feladata 2023-ban*. Letöltés dátuma: 2023.05.07. forrás: <https://hrpwr.hu/cikk/ez-lesz-a-hr-legfontosabb-feladata-2023-ban>
- Itam, U. – Ghosh, N. (2020): Employee Experience Management: A New Paradigm Shift in HR Thinking. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals* 11(2) pp. 39-49. DOI: [10.4018/IJHCITP.2020040103](https://doi.org/10.4018/IJHCITP.2020040103)
- Joshi, A. – Sekar, S. – Das, S. (2023): Decoding employee experiences during pandemic through online employee reviews: insights to organizations. *Personnel Review* 53(1) pp. 218-313. DOI: 10.1108/PR-07-2022-0478
<https://doi.org/10.1108/PR-07-2022-0478>
- Kádek, I. – Juhász, I. (2012): Emberi erőforrás – képzés és fejlesztés. In: Matiscsákné Lizák Mariann (szerk.): *Emberi erőforrás gazdálkodás*. Budapest: Complex Kiadó Kft. pp. 301-341.
- Klein, S. (2018): *Munkapszichológia a 21. században*. Budapest:Edge 2000 Kiadó
- Koncz, K. (2013): *Karriermenedzsment*. Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem
- Kovács, Á. – Poór, J. – Šeben, Z. – Szretykó, Gy. (2021): A koronavírus-válság hatása a munkaerőpiacra és a humán erőforrásokra. In: Makkos, A. – Kecskés, P. – Kövecsesné Gősi, V. (szerk.): „Kizökkent világ” – Szokatlan és különleges élethelyzetek: a nem-konvencionális, a nem „normális”, nem kiszámítható jelenségek korszaka? XXIV. Apáczai-

napok Tudományos Konferencia tanulmánykötete Győr: Széchenyi István Egyetem

Elérhető: https://lib.sze.hu/images/Apaczai/kiadv%C3%A1ny/2020/04_01.pdf

Letöltve: 2023. május 7.

KSH (2024): *Gyorstájékoztató*. KSH honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.25. forrás:

<https://www.ksh.hu/gyorstajekoztatok/#/hu/document/mun2312>

Metro weboldala (2024): karrier.metro.hu Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Mócz, D. (2018): Munkahelyi képzés és kompetenciafejlesztés. In: Mócz, D. (szerk.): *A képzéstől a munkaerőpiacig*. Orosháza: Kodolányi János Egyetem, pp. 21-29.

Molnárné Konyha, Cs. (2014): A továbbtanulási tudatosság fogalmi meghatározása és egy lehetséges mérése módszere. In: Piskóti, I. (szerk.): *Marketingkaleidoszkóp 2014. Információvezérelt marketing*. Miskolc: Miskolci Egyetem – Gazdaságtudományi Kar Marketing Intézet, pp. 203-209.

Elérhető: https://real.mtak.hu/91415/1/mark_kal_2014.pdf

Letöltve: 2024. február 24.

Morgan, J. (2017a): *3 Things to Know About Employee Experience*. Letöltés dátuma:

2023.05.11. forrás: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/hr-magazine/3-things-to-know-employee-experience>

Morgan, J. (2017b): *What's Difference Between Employee Engagement and Experience? Are engagement and employee experience at odds with each other, or has experience just replaced engagement?* Letöltés dátuma: 2023.05.12. forrás:

<https://www.inc.com/jacob-morgan/whats-the-difference-between-employee-engagement-a.html>

Morgan, J. (2023): *Unlocking the Secrets to a Workplace Where Employees Thrive: The Employee Experience Equation*. Letöltés dátuma: 2023.09.02. forrás:

<https://www.linkedin.com/pulse/three-employee-experience-environments-jacob-morgan-1c/>

Patóné Szűcs, B. – Grotte, J. – Poór, J. – Hollósy-Vadász, G. (2022): A COVID harmadik hullámára adott HR válaszok, különböző tulajdonosi háttér esetén. *Új Munkügyi Szemle*

3(1) pp. 15-26. Letöltés dátuma: 2023.05.07. forrás:

<https://www.metropolitan.hu/upload/1da24530dfbdfcbe37ed2a8a4051dc63424df47.pdf>

Pepco weboldala (2024): pepco.hu Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Plaskoff, J. (2017): Employee experience: the new human resource management approach.

Strategic HR Review 16(3) pp. 136-141. DOI: 10.1108/SHR-12-2016-0108

<https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108>

Profession.hu (2024): <https://www.profession.hu/kereses> Letöltés dátuma: 2024.02.10.

- profitline.hu (2024): Itt a legjobb dolgozni Magyarországon – a 10 legjobb munkahely TOPlista. Profitline honlapja. Letöltés dátuma: 2024.03.10. forrás: <https://profitline.hu/itt-a-legjobb-dolgozni-magyarorszagon-a-10-legjobb-munkahely-toplista-457670>
- PwC (2023): Munkaerőpiaci preferencia felmérés 2023. PwC honlapja. Letöltés dátuma: 2024.01.10. forrás: https://www.pwc.com/hu/hu/szolgaltatasok/hr_tanacsadas/evp.html
- PwC (2024): A globális és a magyar gazdaság növekedésébe vetett hit visszatérni látszik a tavalyi kiugró pesszimizmust követően. PwC honlapja. Letöltés dátuma: 2024.02.25. forrás: https://www.pwc.com/hu/hu/sajtoszoba/2024/vezerigazgatoi_felmeres.html
- Randstadt (2024): Randstadt Workmonitor kutatás. Randstadt honlapja. Letöltés dátuma: 2024.04.01. forrás: https://randstad.hu/s3fs-media/hu/public/2024-03/randstad_workmonitor_2024_hu.pdf?vgo_ee=FM3x2lttA8gheH1Igf6n6B3cT71GWIFS_VuygOIzRZY2Y%2Fj9z6sUZujky%3ALvgIJQ%2FN%2B9yXizl6uWjfwakiJCFgu3Jt
- Robertson, J. (2018): *Digital Employee Experience Is Where the Action Will Be*. Letöltés dátuma: 2023.08.12. forrás: <https://www.cmswire.com/digital-workplace/digital-employee-experience-is-where-the-action-will-be/>
- Sari, R. E. – Min, S. – Purwoko, H. – Furinto, A. – Tamara, D. (2020): Artificial Intelligence for a Better Employee Engagement. *International Research Journal of Business Studies* 13(2) pp. 173-188. DOI: [10.21632/irjbs.13.2.173-188](https://doi.org/10.21632/irjbs.13.2.173-188)
- Shambi, J. (2021): Redefining Employee Experience during the Pandemic. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 9(03) pp. 434-438. DOI: [10.4236/jhrss.2021.93027](https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93027)
- Szabó, A. (2016): A munkavállalói elkötelezettség növelésének hatása és lehetőségei. *Opus et Educatio* 3(4) pp.439-450. DOI: 10.3311/ope.41 <https://doi.org/10.3311/ope.41>
- Szilás, R. (2014): Képzés-fejlesztés. In: Bokor, A. – Szóts-Kovács, K. – Csillag, S. – Bácsi, K. – Szilás, R.: *Emberi erőforrás menedzsment*. Budapest: Nemzedékek Tudása Tankönyvkiadó Zrt. pp. 198-238.
- Szretykó Gy. (2016): A HR tanácsadás jövője. *Tér–Gazdaság–Ember* 4 (2) pp. 59-72. Letöltés dátuma: 2023.05.09. forrás: https://tge.sze.hu/images/dokumentumok/Foly%C3%B3irat/TGE_IV_evf02.pdf
- Teleperformance weboldala (2024): teleperformance.com Letöltés dátuma: 2024.03.29.
- Yettel weboldala (2024): yettel.hu Letöltés dátuma: 2024.03.29.

Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: Tipikus munkahelyi képzési formák és alkalmazásuk lehetséges módszerei.....	15
2. táblázat: A kitöltők demográfiai jellemzői (N=123 fő).....	22
3. táblázat: A válaszadók eloszlása tevékenységi területük szerint (N=119 fő)	24
4. táblázat: A válaszadók jelenlegi munkahelyükkel kapcsolatos véleménye (N=119 fő)	26
5. táblázat: A kitöltők válaszában átlagai karriertudatosságukról iskolai végzettség, lakóhely és életkor szerinti bontásban (N=119 fő)	27
6. táblázat: A munkahelyválasztást befolyásoló tényezők sorrendje a válaszok átlagai alapján (N=119 fő).....	28
7. táblázat: Képzési, szakmai fejlődési és karrierlehetőségek fontossága a válaszadók számára iskolai végzettség, lakóhely és életkor szerinti bontásban (N=119 fő)	30
8. táblázat: Képzési és fejlesztési megoldások átlagos száma, módusza és maximuma vállalatok mérete szerint.....	32
9. táblázat: Küldetés és jövőkép megjelenése a vizsgált vállalatok honlapján	34
10. táblázat: Elérhető képzés fajták a vizsgált cégek weboldalain.....	40
11. táblázat: a vizsgált vállalatoknál előforduló juttatások	44

Ábrák jegyzéke

1. ábra: Munkavállalói élmény egyenlet	10
2. ábra: A hét EX dimenzió és a húsz EX faktor.....	11
3. ábra: A kitöltők eloszlása munkahelyük mérete alapján (N=119 fő).....	23
4. ábra: A kitöltők eloszlása a munkáltatójuk típusa szerint (N=119 fő).....	24
5. ábra: A kérdőívet kitöltők megoszlása a munka jellege és beosztása szerint (N=119 fő) ...	25

Mellékletek

1. számú melléklet: „Karriertudatosság és képzés fejlesztés, mint a munkavállalói élmény egy szelete” című kérdőív

Kedves Válaszadó!

Juhász Viktória vagyok a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem Emberi erőforrás tanácsadó mesterszakos hallgatója. Diplomadolgozatom témája a munkavállalói élmény egyik szegmense, a munkahelyi képzés és fejlesztés. Ennek keretében azt vizsgálom, hogy mennyire tudatosak a karrierépítésben a munkavállalók, befolyásolja-e munkahelyválasztásukat a képzési és fejlesztési lehetőségek megléte és milyen megoldásokkal találkoztak eddigi karrierjük során. A kitöltés önkéntes, anonim, az eredmények kizárólag a dolgozatomhoz kerülnek felhasználásra.

Kérem, amennyiben már volt legalább egy munkahelye, segítse munkám egy kitöltéssel!

* Kötelező kérdés

Mi az Ön életkora?*

- 18-28
- 29-43
- 44-59
- 60-

Mi az Ön neme?*

- Férfi
- Nő

Mi az Ön lakóhelye?*

- Főváros
- Vármegyeszékhely
- Város
- Község, falu

Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?*

- Alapfokú iskolai végzettség (pl. általános iskolai végzettség)

- Középfokú iskolai végzettség (pl. szakmunkásképző, szakiskolai végzettség, középiskolai érettségi, FOSZK, technikum)
- Felsőfokú iskolai végzettség (pl. főiskolai, egyetemi végzettség, BA/BSc, MA/MSc)

Hány fős munkahelyen dolgozik?*

- Mikrovállalkozás (<10 fő)
- Kisvállalkozás (11-50 fő)
- Középvállalkozás (51-250 fő)
- Nagyvállalat (250 fő<)
- Saját vállalkozás (egyéni vállalkozó)

Milyen tulajdonú munkahelyen dolgozik?*

- magyar
- külföldi
- vegyes

Milyen területen dolgozik?*

- Adminisztráció, asszisztens, irodai munka
- Bank, biztosítás, bróker
- Egészségügy, gyógyszeripar
- Építőipar, ingatlan
- Értékesítés, kereskedelem
- Fizikai, segéd, betanított munkás
- Gyártás, termelés
- HR, munkaügy
- IT programozás, fejlesztés
- IT üzemeltetés, telekommunikáció
- Jog, jogi tanácsadás
- Közigazgatás
- Marketing, média, PR
- Mérnök
- Mezőgazdaság, környezet
- Oktatás, tudomány, sport
- Pénzügy, könyvelés
- Szakmunka (pl. ács, asztalos, autószerelő, pék, cukrász, vagyonőr, felszolgáló, masszőr, szakács, stb.)
- Szállítás, beszerzés, logisztika

- Ügyfélszolgálat, vevőszolgálat
- Üzleti támogató központok
- Vendéglátás, hotel, idegenforgalom

Milyen beosztásban dolgozik?*

- Vezető szellemi
- Beosztott szellemi
- Vezető fizikai
- Beosztott fizikai
- Vállalkozó
- Egyéb: _____

Kérem, hogy a következő állításokról döntse el, mennyire igazak Önre:*

	Egyáltalán nem érték egyét	Nem értek egyét	Nem tudom eldönteni	Egyetértek	Teljes mértékben egyetértek
Érdekes, kihívást jelentő munkát végzek.					
Munkám során tudom kamatoztatni képességeim.					
Álláskeresőskorán nem csak az álláshirdetéseket olvasom el, hanem a pozíciót hirdető cégről is igyekszem minél több információt gyűjteni és az ottani lehetőségekről tájékozódni.					
Világos, határozott karriercéljaim vannak.					
Jelenlegi munkahelyem hozzásegít karriercéljaim eléréshez.					
Tisztában vagyok azzal, hogy					

	Egyáltalán nem érték egyed	Nem érték egyed	Nem tudom eldönteni	Egyetértek	Teljes mértékben egyed
munkahelyemen milyen fejlődési és előrelépési lehetőségek vannak.					
Kész vagyok munkahelyet váltogatni, ha úgy érezem, hogy a jelenlegi helyemen nem tudok tovább fejlődni.					
Versenyképességem megőrzése érdekében szívesen tanulok, illetve veszek részt képzéseken, akár a munkahelyemen, akár iskolai keretek között.					
Véleményem szerint tudatosan építem karrierem.					

Kérem, a következő szempontokról döntse el, mennyire fontosak Önnek a munkahelyválasztás során:*

	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Semleges	Fontos	Nagyon fontos
Teljesítmény alapú bónusz					
Szakmai fejlődés lehetősége					
Atipikus foglalkoztatási formák (pl. részmunkaidő, távmunka, home office)					
Önálló munkavégzés					
Értelmes, értékteremtő munka					
Kihívást jelentő, változatos munka					

	Egyáltalán nem fontos	Nem fontos	Semleges	Fontos	Nagyon fontos
Túlórakifizetés					
Támogató, együttműködő csapat					
Korszerű technológia az eszközök és a munkafolyamatok tekintetében					
Szakmailag felkészült vezetők					
Alapbér szintje					
Vállalati jövőkép és stratégia					
Jó munkahelyi légkör					
Inspiráló irodai környezet					
Rugalmas munkaidő					
Munka-magánélet egyensúlya					
Vállalat hírneve					
Képzési lehetőségek					
Munkahely biztonsága (pl. gazdasági visszaesés idején)					
Karrierlehetőségek					
Egyéb juttatások (pl. cafeteria, céges autó, egészségügyi támogatás, nyugdíjtámogatás, családtámogatás, sportolási lehetőségek)					
Munkahely megközelíthetősége					

Munkahelyén milyen képzés fejlesztési megoldások vannak? Kérem, válasszon az alábbiak közül:* *(Többet is megjelölhet)*

- Development Center
- Készségfejlesztő programok (önismereti, képesség/kompetenciafejlesztő tréningek)

- Csapatépítő tréning, workshopok
- Szakmai képzések, továbbképzések
- Coaching
- Karrierfejlesztés, karriertanácsadás
- Betanítás (munkakörrel összefüggő ismeretek átadása)
- Beillesztés (vállalati kultúra elsajátítása)
- Munkaköri rotáció
- Vezetőképzés
- Mentorálás, buddy-k
- Nyelvtanfolyam
- Munkaidőn kívüli tanulás támogatása
- Szakmai konferenciák, előadások
- E-learning rendszerek/képzésmenedzsment rendszerek
- Egyéb: _____

Kérem, osszon meg velem olyan jó gyakorlatot/gyakorlatokat, amelyeket a képzés fejlesztés területén tapasztalt.

2. számú melléklet: Khi-négyzet próbához kapcsolódó megfigyelt és elvárt táblázatok

Végzettség és karrierlehetőségek, képzési lehetőségek és szakmai fejlődés tényezők kapcsolata:

Karrierlehetőségek (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	2	25	27
Felsőfokú	1	80	81
Végösszeg	3	105	108

Karrierlehetőségek (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	0,75	26,25	27
Felsőfokú	2,25	78,75	81
Végösszeg	3	105	108

Képzési lehetőségek (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	1	25	26
Felsőfokú	3	74	77
Végösszeg	4	99	103

Képzési lehetőségek (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	1,01	24,99	26
Felsőfokú	2,99	74,01	77
Végösszeg	4	99	103

Szakmai fejlődés lehetősége (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	3	28	31
Felsőfokú	1	80	81
Végösszeg	4	108	112

Szakmai fejlődés lehetősége (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Középfokú	1,11	29,89	31
Felsőfokú	2,89	78,11	81
Végösszeg	4	108	112

Lakóhely és karrierlehetőségek, képzési lehetőségek és szakmai fejlődés tényezők kapcsolata:

Karrierlehetőségek (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Vidék	3	55	58
Főváros	0	50	50
Végösszeg	3	105	108

Karrierlehetőségek (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Vidék	1,61	56,39	58
Főváros	1,39	48,61	50
Végösszeg	3	105	108

Képzési lehetőségek (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Vidék	3	50	53
Főváros	1	49	50
Végösszeg	4	99	103

Képzési lehetőségek (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
Vidék	2,06	50,94	53
Főváros	1,94	48,06	50
Végösszeg	4	99	103

Generációk és karrierlehetőségek, képzési lehetőségek, szakmai fejlődés tényezők kapcsolata:

Karrierfejlődés (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	2	44	46
29-43	1	37	38
44-59	0	24	24
Végösszeg	3	105	108

Karrierfejlődés (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	1,28	44,72	46
29-43	1,06	36,94	38
44-59	0,67	23,33	24
Végösszeg	3	105	108

Képzési lehetőségek (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	2	40	42
29-43	0	35	35
44-59	2	24	26
Végösszeg	4	99	103

Képzési lehetőségek (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	1,63	40,37	42
29-43	1,36	33,64	35
44-59	1,01	24,99	26
Végösszeg	4	99	103

Szakmai fejlődés lehetősége (megfigyelt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	2	47	49
29-43	1	36	37
44-59	1	25	26
Végösszeg	4	108	112

Szakmai fejlődés lehetősége (elvárt)	Nem fontos	Fontos	Végösszeg
18-28	1,75	47,25	49
29-43	1,32	35,68	37
44-59	0,93	25,07	26
Végösszeg	4	108	112

NYILATKOZAT

diplomadolgozat nyilvános hozzáféréséről és eredetiségéről

A hallgató neve: Juhász Viktória
A Hallgató Neptun kódja: JCB3AW
A dolgozat címe: A munkavállalói élmény vizsgálata a karriertámogatás oldaláról
A megjelenés éve: 2024
A konzulens intézetének neve: Agrár- és Élelmiszergazdasági Intézet
A konzulens tanszékének a neve: Nemzetközi-szabályozási és Gazdasági Jogi Tanszék

Kijelentem, hogy az általam benyújtott diplomadolgozat egyéni, eredeti jellegű, saját szellemi alkotásom. Azon részeket, melyeket más szerzők munkájából vettem át, egyértelműen megjelöltem, és az irodalomjegyzékben szerepeltettem.

Ha a fenti nyilatkozattal valótlan állítottam, tudomásul veszem, hogy a záróvizsga-bizottság a záróvizsgából kizár és a záróvizsgát csak új dolgozat készítése után tehetek.

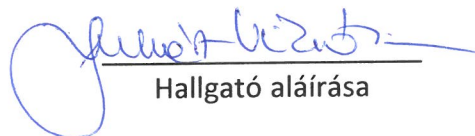
A leadott dolgozat, mely PDF dokumentum, szerkesztését nem, megtekintését és nyomtatását engedélyezem.

Tudomásul veszem, hogy az általam készített dolgozatra, mint szellemi alkotás felhasználására, hasznosítására a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem mindenkori szellemi tulajdon-kezelési szabályzatában megfogalmazottak érvényesek.

Tudomásul veszem, hogy dolgozatom elektronikus változata feltöltésre kerül a Magyar Agrár- és Élettudományi Egyetem könyvtári repozitori rendszerébe. Tudomásul veszem, hogy a megvédett és

- nem titkosított dolgozat a védést követően
- titkosításra engedélyezett dolgozat a benyújtásától számított 5 év eltelte után nyilvánosan elérhető és kereshető lesz az Egyetem könyvtári repozitori rendszerében.

Kelt: 2024 év 04 hó 15 nap


Hallgató aláírása

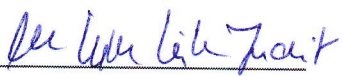
NYILATKOZAT

Juhász Viktória (hallgató Neptun azonosítója: JCB3AW) konzulenseként nyilatkozom arról, hogy a diplomadolgozatot áttekintettem, a hallgatót az irodalmi források korrekt kezelésének követelményeiről, jogi és etikai szabályairól tájékoztattam.

A diplomadolgozatot a záróvizsgán történő védésre javaslom / nem javaslom¹.

A dolgozat állam- vagy szolgálati titkot tartalmaz: igen nem^{*2}

Kelt: 2021. év április hó 15 nap


belső konzulens

¹ A megfelelő aláhúzendó.

² A megfelelő aláhúzendó.