

## **Szakmai, módszertani fejlesztéseken belül kutatási, pilot eljárási és tanulmányírási feladatok elvégzése**


### **FIATALOK KÉPZÉSE ÉS KOMPETENCIAFEJLESZTÉSE**

#### **TANULMÁNY**

#### **Lektorált kutatási beszámoló**

#### **2. Kutatási eredményeket összegző tanulmány**

**Készítette:** MATRIX CBS Kft. 6724 Szeged, Pulcz utca 3-2.

  
.....  
Kalmár Róbert, ügyvezető

**MATRIX CBS KFT.**

6724 Szeged, Pulcz u. 3-2.

Adószám: 13847951-2-06

Cégjegyz.sz.: 06-09-010970

ERSTE: 11600006-00000000-83447211

Tel: 70/327-2146 Fax: 62/998-486

[www.matrixcbs.com](http://www.matrixcbs.com)

#### **Szerzők:**

Dr. Hídvégi Péter, egyetemi docens, Debreceni Egyetem

Balogh Mónika, szakértő, MATRIX CBS Kft.

Szeged, 2022. február 17.

## Tartalomjegyzék

1. A kutatás célja .....	3
2. A kutatás hipotézisei .....	3
3. A vizsgált populáció jellemzése .....	4
4. Mérőeszköz kidolgozása .....	6
4.1 Kérdőív a munkaerő piacra belépő fiatalok számára .....	8
5. A kutatás fázisai .....	17
6. Az adatfelvétel módja.....	17
7. Eredmények.....	18
7.1. Vizsgálat bemutatása.....	18
7.2. Szociodemográfiai jellemzők .....	18
7.3. Jelentkezéssel, pályaválasztással kapcsolatos eredmények .....	22
7.4. Kompetencia kérdésekre kapott válaszok .....	23
7.5. Szervezettel való elégedettség.....	26
8. Összefoglalás, konklúzió.....	51
9. Felhasznált irodalomjegyzék.....	56
10. Táblázatok jegyzéke .....	58
11. Ábrák jegyzéke.....	58
12. Képek jegyzéke .....	59

## 1. A kutatás célja

Jelen kutatás célja, hogy a munkaerő piacra belépő fiatalok ágazat iránti motiváltságának feltérképezése, szakmai előképzettségük felmérése, az alap és digitális kompetenciák, valamint a generációs különbségek feltárása, az eredmények alapján az eltérések kezelésére egy komplex megoldási javaslat kidolgozása.

1. Munkavállalói ismeretek kidolgozása és oktatása a munkaerőpiacra belépő fiatalok részére.

2. Feltárni a szükséges kompetenciák fejlesztésre irányuló megoldási javaslatokat, azokhoz kapcsolódó módszertant.

3. Módszertani javaslat pilot kipróbálása és értékelése.

## 2. A kutatás hipotézisei

**H1:** Azt feltételezzük, hogy a munkahelyen a legnagyobb stresszt a feladatok, az időprés jelenti.

**H2:** Hipotézisünk szerint az új belépők motivációjukra leginkább a feladatok mennyisége, az idő és a túlóra hat.

**H3:** A munkavégzés során a legnagyobb konfliktust a gondolkodásmódbeli probléma okozza.

**H4:** Kiváló kompetenciákkal illetik magukat az újonnan belépő munkavállalók.

**H5:** Feltételezzük, hogy a generációs különbségek leginkább a kommunikációs, gondolkodásmódbeli és a munkavégzés stílus okozta problémában ütközik ki.

**H6:** A megkérdezettek több mint a fele számítógép előtt töltött munkát végez.

**H7:** A magasabb iskolai végzettségűek magasabb százalékban képzelik el magukat felső vezetői beosztásban, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.

**H8:** A válaszadók fele a biztonságos álláslehetőséget látta vonzónak jelenlegi munkahelyén.

**H9:** A munkavállalók kevesebb, mint fele elégedett jelenlegi állásával.

### 3. A vizsgált populáció jellemzése

A vizsgálatba bevont populáció két régióból a Nyugat-Dunántúli és az Észak-Magyarországi régió került ki. A célcsoport tagjai a szakszervezeti tagok közül kerültek ki, figyelembe véve az ágazat sajátosságait (nők és férfiak aránya).



1. kép: Magyarország régiói

Forrás: [https://www.ksh.hu/teruletiatlasz\\_regiok](https://www.ksh.hu/teruletiatlasz_regiok)

#### Nyugat-Dunántúli Régió

A Nyugat-dunántúli tervezési-statisztikai régió Győr-Moson-Sopron, Vas és Zala megyéket foglalja magába, a nyugati határ mentén, észak-déli irányba elnyúlva. A régió – egyedülálló módon – négy országgal (Szlovákia, Ausztria, Szlovénia és Horvátország) érintkezik, amelynek köszönhetően jelentős nemzetközi átmenő forgalommal rendelkezik. Keleti irányból a Közép-dunántúli, déli irányból pedig a dél-dunántúli régió határolják. Az

ország nyugati határ régiójaként földrajzi fekvése jelentős előnyt jelent a régió számára a Kelet-magyarországi régiókhoz képest. Egyedüli magyar régióként öt megyei jogú városa van, melyek jelentős térszervező erővel bírnak. A régiót 25 statisztikai kistérség fedi le. Ebből hét Győr-Moson-Sopron megyében található, kilenc-kilenc pedig Vas és Zala megyében. 1989-et követően a rendszerváltozással, a piacgazdaságra való áttéréssel és a határok megnyílásával a korábban periférikus szerepet betöltött régió Magyarország és az Európai Unió közötti kapocsként éledt újjá. Határmenti térségeiben a rendszerváltozás előtt a nehézipari fejlesztések katonai-politikai okokból elmaradtak, ezért a piacgazdasági átmenet jóval könnyebben ment végbe. A régió legfejlettebb régiói a megyeközpont és – Nagykanizsa kivételével – megyei jogú városok kistérségei adják. A Győri, és Szombathelyi kistérség kedvező jövedelmi mutatókkal, fejlett szolgáltató szektorral rendelkezik. A Sopron-Fertődi és Zalaegerszegi kistérség alig marad el tőlük, illetve a Keszthely-Hévízi kistérség a szolgáltató szektor (turizmus) erős dominanciájával tűnik ki. A Körmentdi, Kőszegi, Mosonmagyaróvári, Nagykanizsai, Sárvári és Szentgotthárdi kistérség átlagot enyhén meghaladó mutatókkal rendelkezik, de a foglalkoztatottság és a jövedelmi helyzet értékei meghaladják a keszthelyi kistérség értékeit is. A Csepregi kistérség sok tekintetben kedvezőtlen helyzetben van már, de a szolgáltató szektornak (turizmus, elsősorban a büki gyógyfürdő hatásaival) köszönhetően magasabb az életszínvonal. A kisvárosi központtal rendelkező, országhatártól távolabb fekvő, viszonylag gyengébb infrastruktúrával rendelkező kistérségek (Celldömölki, Csornai, Téti, Kapuvári, Pannonhalmai), már többnyire átlag alatti mutatókkal rendelkeznek.<sup>1</sup>

### **Észak-Magyarországi Régió**

Az Észak-magyarországi régió Magyarország északkeleti részén az Északi-középhegység és az Alföld északi részén helyezkedik el. Területén három megye található: Borsod-Abaúj-Zemplén, Heves és Nógrád megye, központja Miskolc. A régió északon Szlovákiával, nyugaton a közép-magyarországi régióval, délen és keleten pedig az észak-alföldi régióval határos. A területe (13 429 km<sup>2</sup>) és népessége (1,2 millió fő) alapján is a negyedik helyen áll az országban. Gazdasági értelemben ez a térség minősíthető a rendszerváltozás legnagyobb vesztesének. „A régió gazdaságát természeti adottságai és történelmi hagyományai miatt elsősorban a nehézipar és a bányászat határozta meg. A gazdasági szerkezetváltás után ezek az iparágak leépültek és az ipari termelés visszaesett. A

<sup>1</sup> <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/nyugat-dunantuli-regio>

külföldi tőke segítségével korszerűsített néhány nagyvállalat azonban megőrizte a régió ipari (gép- és vegyipari) karakterét. A gazdasági szerkezetet korszerűsítő külföldi tőke beáramlása azonban még nem igazán jelentős, elsősorban bér munka jellegű, amiben meghatározó szerepet játszik a térség gazdasági centrumoktól való távolsága. Újabban azonban az épülő autópálya mentén és a Közép-Magyarországhoz legközelebb fekvő nyugati térségekben már érezhető a gazdasági fejlődés. A régióban a felsőoktatás szerepe meghatározó.” [1] A régió népsűrűsége 95 fő/km<sup>2</sup>, ami magasabb a vidéki átlagnál (a régiók között csak a Közép-magyarországi és a Közép-dunántúli haladja meg), de az országos átlagtól elmarad.

Az észak-magyarországi régiót 610 település alkotja, melyből 40 város (6,5%). A népesség koncentrációt jelzi, hogy a városok közül öt a régióközpont Miskolc kistérségében található. A városi népesség az összes régiót tekintve ebben a régióban a legalacsonyabb, a lakosság mindössze fele él városokban. A régió társadalmi-gazdasági életében, a lakossági szolgáltatások biztosításában meghatározó jelentősége van a megyékben központi szerepet betöltő nagyvárosoknak (Miskolc, Eger, Salgótarján) és a közepes városoknak (Balassagyarmat, Gyöngyös, Hatvan, Ózd, Kazincbarcika, Tiszaújváros, Sátoraljaújhely). E városok kijelölik a régió fejlődési tengelyeit, gazdasági és szolgáltató központ szerepükből adódóan környezetükben jelentős térség szervező erővel bírnak. A kistérségek nagy részének központi települése általában valós városi funkcióval nem, vagy csak hiányosan rendelkező kisváros.<sup>2</sup>

#### **4. MÉRŐESZKÖZ KIDOLGOZÁSA**

Saját fejlesztésű, kvantitatív kérdőív, amely zárt és nyitott kérdéseket tartalmaz a célpopulációk sajátosságainak megfelelően.

Az alábbiakban a mérőeszközük részletes bemutatására kerül sor egy strukturált változórendszer formájában, valamint a kérdőívek holisztikus bemutatása által.

A kérdőív 27 kérdést tartalmaz, amely nyolc nagyobb témakör köré csoportosítható.

---

<sup>2</sup> <http://www.terport.hu/regiok/magyarorszag-regioi/eszak-magyarorszagi-regio>

1. táblázat: A kérdőív felépítése

Kérdőívrész	Vizsgált változók	Vonatkozó kérdések	Kumulált kérdésszám
Szociometriai kérdések	nem, életkor, iskolai végzettség, munkahely	1.2.3.4.	4
Munkahelyre vonatkozó kérdések	korábbi munkahely, kiválasztási folyamat.	5.6.7.8.9.10.	6
Kompetenciák	az egyén kompetenciái, digitális kompetenciák	11.24.25.26.27.	5
Szervezettel való elégedettség	munkaalkalmasság, tájékoztatások formája, gyakorisága	12.13.14.	3
Generációs hatások	generációk a munkahelyen, előnyök, hátrányok	15.16.	2
Konfliktus	Konfliktus fogalma, konfliktus kezelési módok, típusok	20.21.22.	3
Stressz	stressz fogalma, stresszkezelés	17.18.19.	3
Jövőkép	elköteleződés	23.	1
Testületről való információ	alkalmassági vizsgálatok, elvárások	28-41.	13

A kérdések megoszlása tekintetében a nyílt, zárt típusokba sorolható kérdések az alábbi arányban jelentek meg:

2. táblázat: A kérdések megoszlása.

Kérdéstípus		Kumulált kérdésszám (db)	Megoszlás (%)
Zárt kérdések	Egyválasztásos	17	41,5 %
	Többválasztásos	4	9,8 %
	Likert skála	3	7,2 %
Nyitott kérdés		17	41,5 %

#### **4.1 Kérdőív a munkaerő piacra belépő fiatalok számára**

A kutatásunk célja felmérni a munkaerő piacra belépő fiatalok ágazat iránti motiváltságát, elkötelezettségét, alap és digitális kompetenciáját és a generációs különbségeket.

A kutatás hozadéka, hogy a felmérések alapján, olyan ajánlásokat fogalmazzunk meg, amelyekkel a szükséges kompetenciák fejleszteni tudjuk.

A kutatásban való részvétel név nélküli, anonim módon történik, a személyes felismerhetőség jegyeinek titokban tartásával. Adatait harmadik fél számára nem adjuk ki, azok feldolgozását kizárólag a fenti kutatás keretében végezzük az etikai irányelvekkel összhangban. Az adatok biztonságos tárolását a kutatók garantálják. Felhívjuk a figyelmét arra is, hogy a vizsgálati eredményekről nincs módunk személyes visszajelzést adni, hiszen a kérdőívek az Ön személyét azonosító adatokat nem tartalmazzák. Megértő támogatásukat, segítségüket, együttműködésüket előre is köszönjük!

**1. Neme?** 1-Férfi      2-Nő

**2. Milyen korú?**

- a. 18-20
- b. 21-23
- c. 24-26
- d. 27-29
- e. 30-40
- f. 41-50

**3. Munkahelye?**

- a. Főváros
- b. Megyeszékhely
- c. Város
- d. Község/falu

**4. Mi a legmagasabb iskolai végzettsége?**

- a. Szakiskola
- b. Gimnázium
- c. Főiskola
- d. Egyetem



e. Szakvizsga

f. Doktori cím

**5. Hány korábbi munkahelye volt?** (pl.: szakmai gyakorlat, nyári munka, önkéntes munka)

.....

**6. A végzés óta mennyi idő telt el?**

.....

**7. Volt-e munkanélküli?**

1-igen

2-nem

**8. Hogyan jelentkezett jelenlegi állására? (egyet választhat)**

a. Hirdetés

b. Állásbörze

c. Kapcsolat révén

d. Munkaügyi központ

e. Egyéb:.....

**9. Milyen kiválasztási folyamaton ment át a felvétele során?**

a. Vezetővel folytatott szakmai interjú

b. Általános interjú

c. Önéletrajz beadása

d. Kompetencia alapú interjú

e. Több lépcsős kiválasztási folyamat

**10. Mit talál vonzóknak jelenlegi állásában? (maximum 3 jelölhető)**

a. A bérezést és egyéb juttatásokat

b. A rugalmas munkavégzést

c. A biztonságos álláslehetőséget

d. A jó munkahelyi kapcsolatokat

e. A kihívást jelentő feladatokat

f. A dinamikus csapatot

g. Nem volt választásom a végzettségem miatt

h. A folyamatos visszajelzést

i. Az önmegvalósítás lehetőségét

j. A jó munkahelyi légkört

k. A pénzbeli jutalmat

l. A karriert, előrelépési lehetőséget

**11. Kérem, hogy rangsorolja az Ön kompetenciáit.** Az 5 –ös a kiváló, az 1-es hiányos.

Problémamegoldó képesség	1	2	3	4	5
Önálló, pontos munkavégzés, kezdeményező hozzáállás	1	2	3	4	5
Másokkal való együttműködés, csoportban való	1	2	3	4	5
Munkavégzés képessége	1	2	3	4	5
Etikus cselekvések iránti elkötelezettség	1	2	3	4	5
Nyitottság a változásokra, rugalmasság	1	2	3	4	5
További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség	1	2	3	4	5
Felelősségvállalási készség	1	2	3	4	5
Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete	1	2	3	4	5
Önbizalom, belső motiváció	1	2	3	4	5
Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége	1	2	3	4	5
Terhelés, igénybevétel	1	2	3	4	5
Kreatív gondolkodási készség	1	2	3	4	5
Szóbeli kommunikációs készségek	1	2	3	4	5
Konfliktusok kezelésének képessége	1	2	3	4	5
Ennél a kérdésnél kérem jelölje be az egyest.	1	2	3	4	5
Változások kezelésének képessége	1	2	3	4	5
Magas színvonalú szakismeretek, naprakész szaktudás	1	2	3	4	5
Más (különböző) nézetek iránti tolerancia	1	2	3	4	5
Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben	1	2	3	4	5
Döntéshozatali képesség	1	2	3	4	5
Stratégiai gondolkodás képessége	1	2	3	4	5
Kockázatvállalási képesség	1	2	3	4	5

Monotóniatűrés	1	2	3	4	5
----------------	---	---	---	---	---

**12. Elégedett-e jelenlegi állásával?** (1 egyáltalán nem, 5 teljes mértékben)

1                      2                      3                      4                      5

**13. Az alábbi állítások különböző véleményeket tükröznek a szervezetről. Kérem, válassza ki minden állításnál a skálának azt az értékét, ami a legjobban kifejezi, hogy mennyire ért egyet vele. (1 egyáltalán nem igaz, 5 teljes mértékben igaz)**

A szervezeti célok egyértelműen beazonosíthatóak	1	2	3	4	5
A szervezeti kommunikáció hatékonyan működik	1	2	3	4	5
A kommunikációban nincsenek félreértések	1	2	3	4	5
Tudom a vezetőmet követni	1	2	3	4	5
Szervezetünk kortól függetlenül egy csapatként dolgozik a közös célokért	1	2	3	4	5
Mindenki egyenlően van kezelve a szervezeten belül	1	2	3	4	5
A szervezeti konfliktusokat gyorsan és higgadtan kezelik	1	2	3	4	5
A teljesítményeket elismerik a szervezeten belül	1	2	3	4	5
Nem gondolkodom munkahely váltáson	1	2	3	4	5
Mennyire érzi magát motiváltként jelenlegi munkahelyén	1	2	3	4	5
Elfogadja-e a vezetőt vezetőnek	1	2	3	4	5

**14. Jelölje be, mely tényezők hatnak negatívan az Ön munkavégző kedvére?**

Túlóra	Igen	Nem	Nem tudom
A feladatok mennyisége	Igen	Nem	Nem tudom
A nem megfelelő munkakörnyezet	Igen	Nem	Nem tudom
A nem megfelelő bérezés	Igen	Nem	Nem tudom
Konfliktus a munkatársakkal, felettesekkel	Igen	Nem	Nem tudom
A nem kiszámítható munkaidő	Igen	Nem	Nem tudom
Kommunikációs zavarok, a feladatok értetlensége	Igen	Nem	Nem tudom
A megbecsültség hiánya	Igen	Nem	Nem tudom

A generációs különbségekből adódó feszültségek	Igen	Nem	Nem tudom
Hétfvégén is dolgoznom kell	Igen	Nem	Nem tudom

**15. Ön szerint milyen konfliktust okoznak a munkavégzése során a régebb óta ott dolgozók? (maximum 3 jelölhető)**

- a. Idősebbek ellenőrzése
- b. Eszközhasználat
- c. Összeférhetetlenség
- d. Egyéb magatartásbeli probléma
- e. Tiszteletlenség
- f. Munkavégzés stílus okozta probléma
- g. Gondolkodásmódbeli probléma
- h. Munkamódszerbeli probléma
- i. Kommunikációs probléma
- j. Saját eszköz szabályzás a munkahelyen
- k. Meghatározzák, hogy hogyan beszéljek az ügyfelekkel
- l. Túlzott elvárások

**16. Mit tanult a tapasztaltabb kollégáktól?**

- a. jobb ötleteket
- b. Mentori munka
- c. Kölcsönös segítség
- d. Tisztelet
- e. Ésszerűbb munkamegosztás
- f. Gyorsabb munka, gyakorlatiasabb munkavégzés
- g. jobb időbeosztás

**17. Mi az a tényező, ami a munkahelyén a legnagyobb stressz okozza számára?**

.....

**18. Mi az, amin változtatna jelenlegi munkahelyén?**

.....

**19. Milyen stresszkezelő technikákat ismer? (egy stresszes nap után, hogy vezet le a feszültséget?)**

.....

**20. Ön szerint mit jelent a konfliktus?**

.....

**21. Milyen konfliktus kezelési módokat ismer?**

.....

**22. Milyen konfliktus stílusok jellemző Önre a munkavégzése során?**

- a. Versengő
- b. Elkerülő
- c. Közös megoldást kereső
- d. Alkalmazkodó
- f. Kompromisszum kereső
- g. Egyet sem ismerek

**23. Hol látja magát a munkahelyén belül...**

<b>1 év múlva</b>	beosztott	vezető	felső vezető	máshol
<b>3 év múlva</b>	beosztott	vezető	felső vezető	máshol
<b>5 év múlva</b>	beosztott	vezető	felső vezető	máshol
<b>10 év múlva</b>	beosztott	vezető	felső vezető	máshol

**24. Munkavégzése során mennyire tartja akadályozónak vagy segítőnek a számítógép használatot? (1-es segít, 2-es kicsit segít, 3-as egyáltalán nem segít, 4-es hátráltat)**

segít      1      2      3      4      hátráltat

**25. Hány órát ül a számítógép előtt munkavégzése miatt?**

- a. 1-3 órát
- b. 4-6 órát
- c. 7-9 órát

**26. Mire használja a számítógépet? (maximum 3 válasz)**

- a. Levelezés
- b. Értekezlet
- c. Videó konferenciák
- d. Szakmai informálódás (törvények, információ gyűjtés)
- e. Munkavégzés (táblázatok, beszámolók...)
- f. Online továbbképzés
- g. Egyéb:.....

**27. El tudja-e látni egyénileg a munkáját a fent felsorolt célterületeken?**

- a. Igen
- b. Nem
- C. Segítséggel

**28. Hogyan választotta ezt a szakmát? Honnan szerzett tudomást róla?**

- a. ismerőseim útján
- b. szüleim útján, újsághirdetés
- c. médiában szereztem tudomást.

**29. A testületbe történő belépéskor volt-e ismerete a testület feladatköréről, felépítésről?**

.....

**30. A belépéskor, illetve a jelentkezésről tisztában volt-e azzal, hogy milyen pszichikai, fizikai követelmények tartoznak a hivatásos, civil jogviszonyhoz?**

.....

**31. Volt-e tudomása arról, hogy milyen erkölcsi fedhetetlenségi feltételeknek kell megfelelni az új munkahelyén?**

.....

**32. Kapott-e tájékoztatást a belépéskor, illetve volt-e tudomása arról, hogy a testületben milyen előrehaladási lehetőségei, milyen bérezési rendszer, milyen teljesítményértékelés működik?**

.....

**33. Voltak- e ismereti arra vonatkozóan, hogy milyen béren kívüli juttatások, jutalmak, egyéb elismerések rendszere működik az új munkahelyén?**

.....

**34. Hasznos-e kitérnie az erre vonatkozóan komplex ismeretanyag állna a felvételizők rendelkezésére?**

.....

**35. Voltak-e arra vonatkozóan ismeretei, hogy a munkahelyen milyen érdekképviseletek működnek?**

.....

**36. Tisztában van-e azzal, illetve kapott-e arra vonatkozó tájékoztatást, hogy a munkavállalónak az új munkahelyén milyen kötelezettségei vannak?**

.....

**37. Kapott-e tájékoztatást arra vonatkozóan, hogy milyen a képzési rendszer testületen belül?**

.....

**38. Szívesen megtekintene-e komplex ismeretanyagot, vagy e-learning oktatási anyagot, amelyet a szakszervezet honlapján tudna megtekinteni?**

.....

**39. A munkahelyén mennyi időnek kellet eltelni ahhoz, hogy ezekről az ismeretanyagokról tájékoztatást kapjon vagy szerezzen?**

- a. 1 év
- b. 2 év
- c. 5 év

**40. Hasznosnak ítélné-e, ha az új belépők esetében mentorprogramot működtetne az érintett szervezet?**

.....

**41. Milyen segítséget vár a mentortól?**

- a. szakmai
- b. jogállási törvények
- c. juttatások, bérezés
- d. egyéb problémák, például .....

A kérdőív végéhez értünk. Köszönjük az együttműködést!



## 5. A kutatás fázisai

A kutatás lépéseinek megtervezése során a klasszikus kutatómódszertanban alkalmazott megoldásokat követtük, amelyek során az induktív és deduktív kutatási logika egyaránt érvényesült.

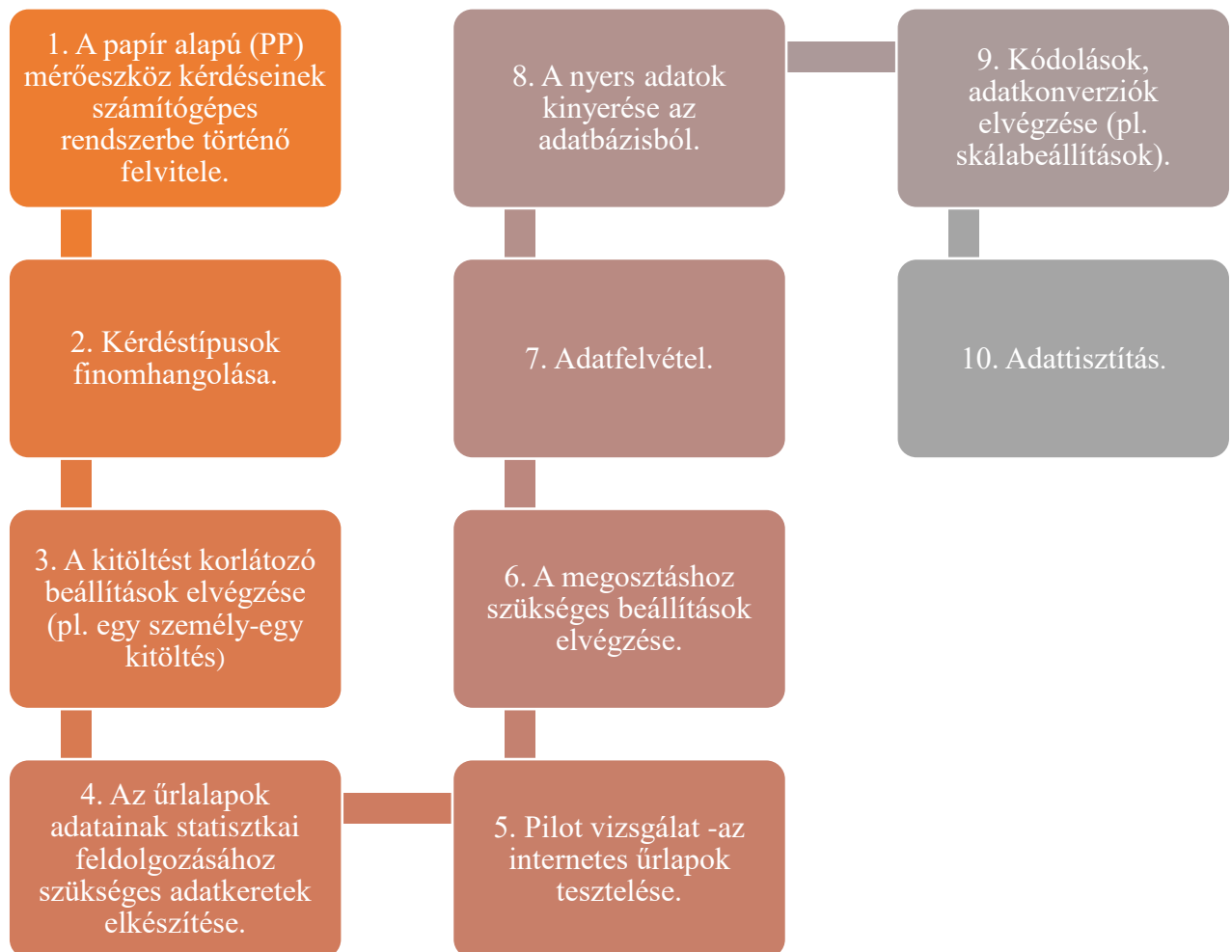


A kutatás lefolytatása során végig az előzetesen elkészített kutatási tervet követtük, azok lépései alapján történt a felmérés kivitelezése.

## 6. Az adatfelvétel módja

A kidolgozott mérőeszközöket a számítógépes adatfelvételhez szükséges konverzióknak vetettük alá, és így juttattuk el a felméri kívánt alanyokhoz.

A konvertálás folyamata a következő lépések segítségével valósult meg:



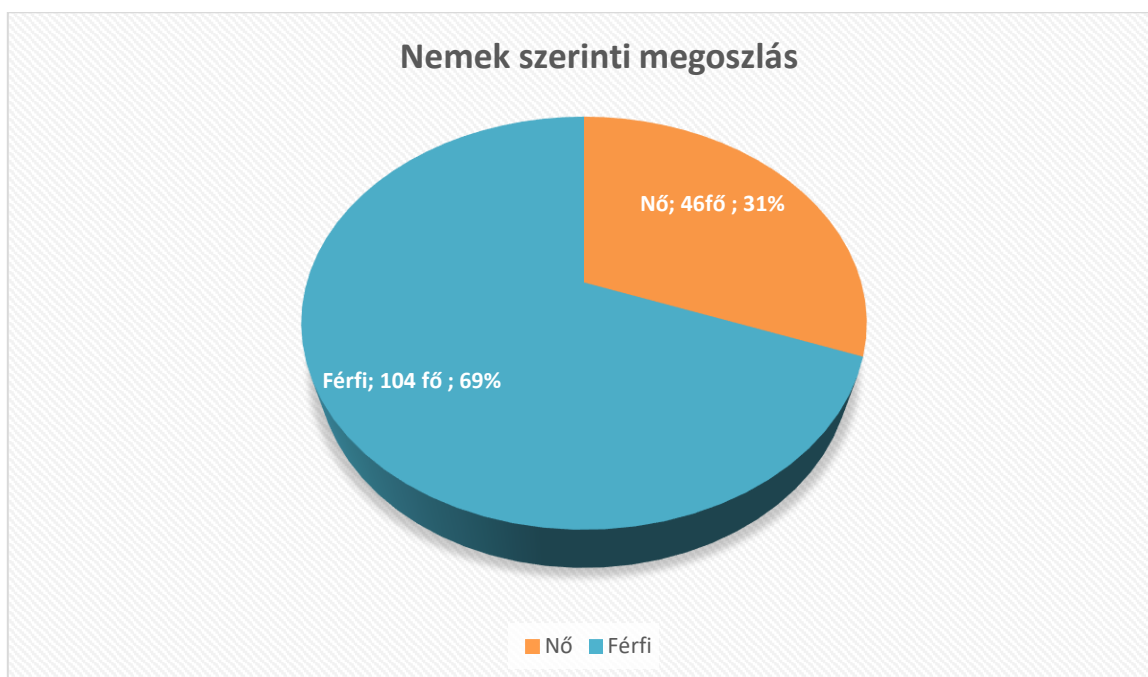
## 7. Eredmények

### 7.1. Vizsgálat bemutatása

A kérdőív kiküldése a célcsoportnak Google Drive-on keresztül történt meg. Az online kérdőív kitöltésére körülbelül másfél hét állt rendelkezésre. Ezen időintervallum alatt 150 kitöltés érkezett meg. A kitöltött kérdőíveket excel-be importáltuk, ahol elvégeztük az adatok kódolását, előzetes átnézését. A kódolt kérdőívek további elemzésére az IBM SPSS Statistic 25-ös verzióját használtuk. Adatok feldolgozása során az alapvető leíró statisztikai adatokat adtuk meg.

### 7.2. Szociodemográfiai jellemzők

Az online kérdőívet 150 fő (N = 150) töltötte ki. A vizsgált személyek 30,7 % nő, 69,3 %- férfi volt.



1. ábra: Nemek szerinti megoszlás

A kitöltők életkori eloszlása a következő: 18-20 éves 4,7%, 21-23 éves 14,7%, 24-26 éves 27%, 27-29 éves 38 %, 30-40 éves 8 %, 41-50 éves 6,7% (3.táblázat).

3. táblázat Életkor eloszlása

Év	Gyakoriság	Százalék
18-20	7	4,7
21-23	22	14,7
24-26	42	28
27-29	57	38
30-40	12	8
41-50	10	6,7

A kitöltők 0,7 %-a dolgozott valamilyen Község vagy Falu térségében, 36,7 %-a Városban, 61,3%-a Megyeszékhelyen, valamint a Fővárosban 1,3%-a végzi a munkatevékenységét (4. táblázat).

4. táblázat Munkahely földrajzi elhelyezkedése

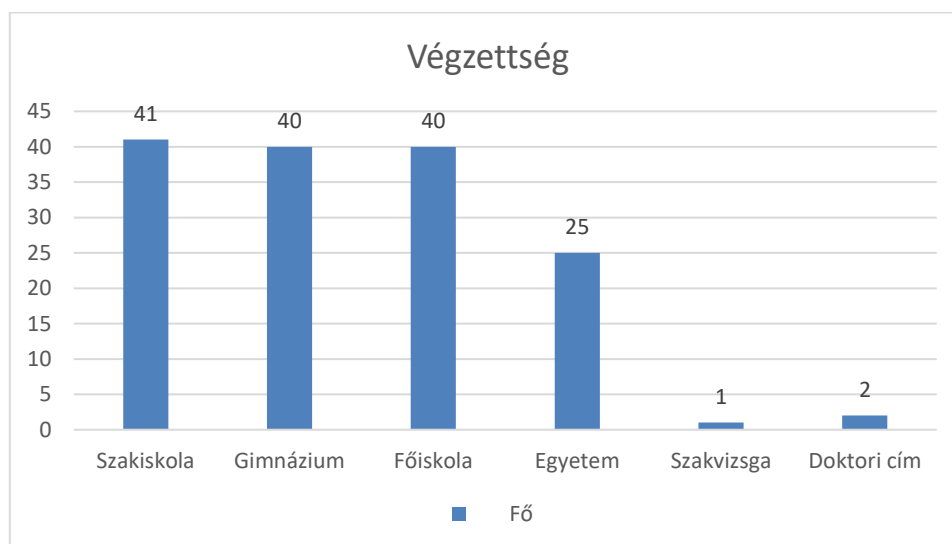
Állítás	Gyakoriság	Százalék
Község/falu	1	0,7
Város	55	36,7
Megyeszékhely	92	61,3
Főváros	2	1,3

A nem és kor összefüggésében a kitöltők között azt találtuk, hogy a legtöbb női és férfi kitöltő a 27-29 éves korosztályba tartoztak (10.táblázat).

5. táblázat Nemek eloszlása a korosztályokban

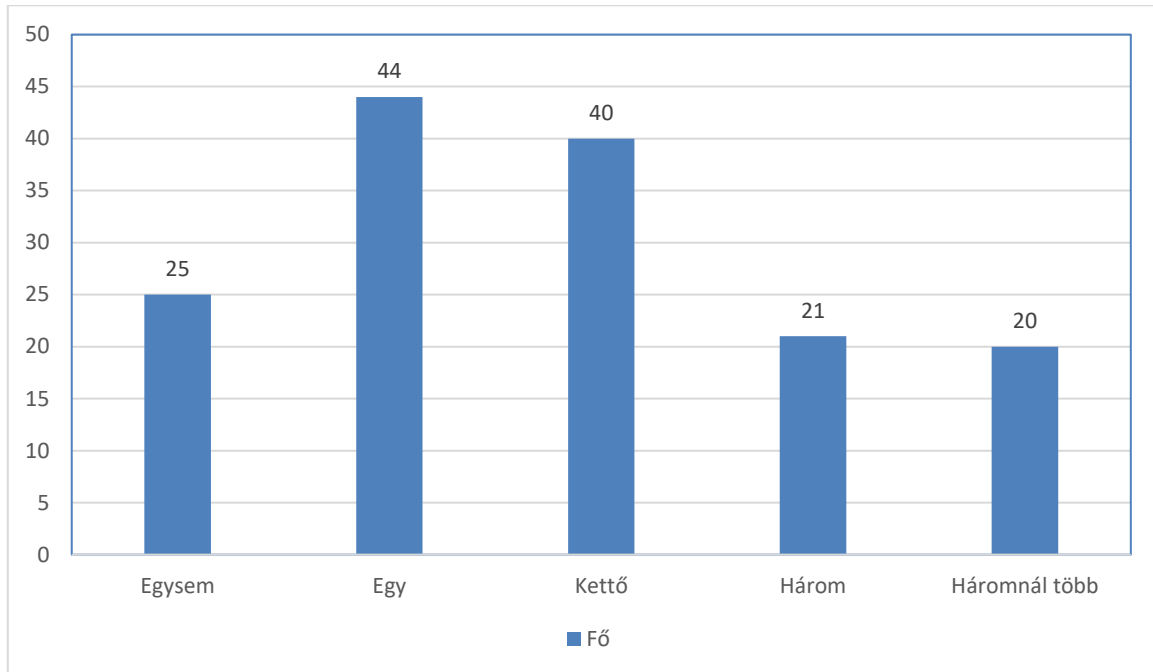
Neme	18-20 év	21-23év	24-26 év	27-29 év	30-40 év	41-50 év
Nő	3	4	9	14	8	8
Férfi	4	18	33	43	4	2

Az online kérdőívet kitöltők között legnagyobb százalékban egyetemi végzettséggel rendelkeztek, míg legalacsonyabb százalékos értékkel a szakvizsgával rendelkezők képviselték magukat (2. ábra).



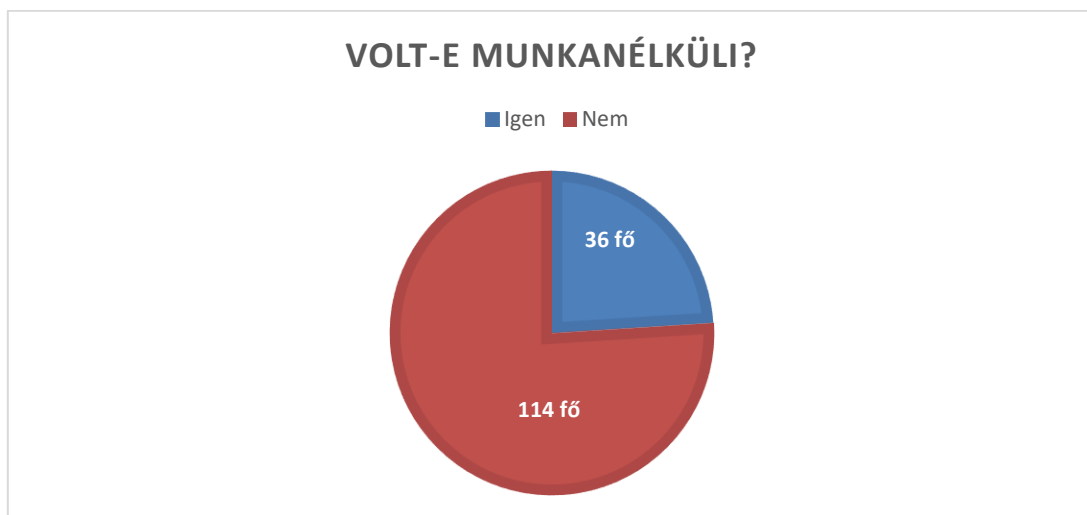
2. ábra: Végzettség szerinti megoszlás

A kérdőívünk szociodemográfiai szakaszában megkérdeztük, hogy a jelenlegi munkahelyük előtt volt-e már más munkahelyük. A válaszadók 16,67%-nak nem volt, 29,33%-nak egy, 26,67%-nak kettő, 14%-nak három és háromnál több munkahelyük 13,33%-nak volt.



3. ábra: Hány korábbi munkahelye volt?

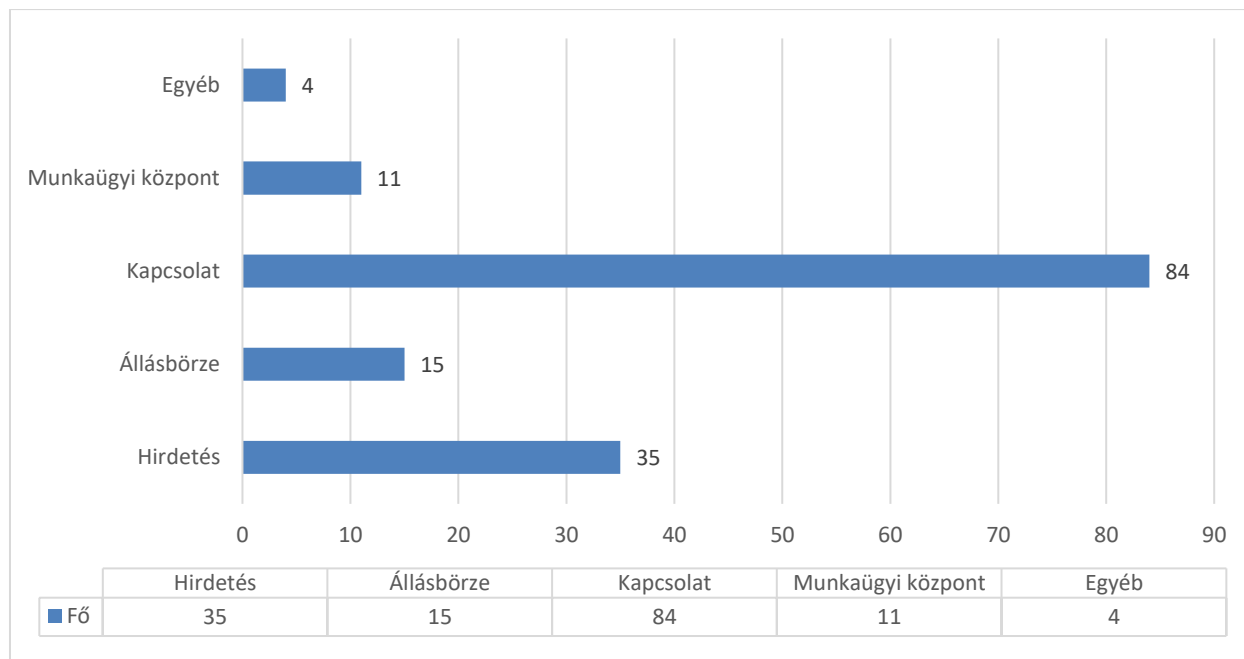
A válaszadók 76%-a nem volt munkanélküli, míg 24%-uk igen.



4. ábra: Volt-e munkanélküli?

### 7.3. Jelentkezéssel, pályaválasztással kapcsolatos eredmények

Az online kérdőívet kitöltő személyek 56%-a kapcsolat révén adódott a munkalehetősége. Hirdetések a válaszadók 24%-a segített az állással kapcsolatban míg az állásbörzék 10%, a munkaügyi központok 7,3%-a.



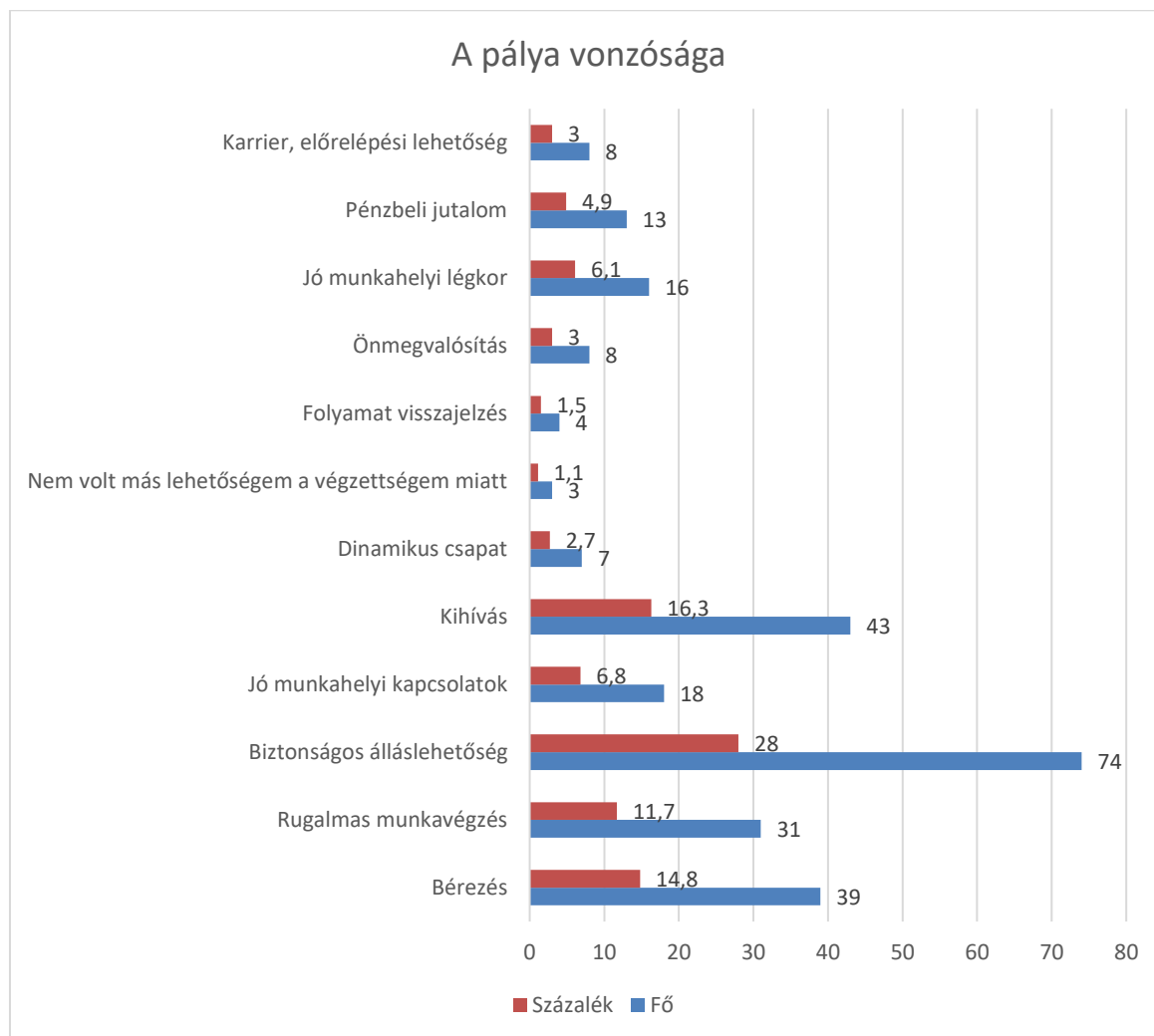
5. ábra: Hogyan jelentkezett jelenlegi állására?

A válaszadók többszörös feleletválasztás kérdésben adták meg azon információkat, hogy milyen folyamatok játszódtak le a jelen munkahelyre való jelentkezésüknél. Legnagyobb százalékban az önéletrajz beadás volt jelen 49,4%-kal (6.táblázat).

6. táblázat: Jelentkezési folyamatok

Állítás	Gyakoriság	Százalék
Vezetővel folytatott szakmai interjú	32	18,2
Általános interjú	33	18,8
Önéletrajz beadása	87	49,4
Kompetencia alapú interjú	2	1,1
Több lépcsős kiválasztási folyamat	22	12,5

Azon kérdéseinkre, hogy melyek azok a tényezők, amelyeket vonzóknak találtak a kitöltők az alábbi százalékos eredményeket kaptuk. Elsősorban a biztonságos álláslehetőség vonzza a munkavállalókat, majd a kihívásokkal jelenléte és bérezés bizonyult vonzóknak



6. ábra: Különböző tényezők vonzósága a pályaválasztásba

#### 7.4. Kompetencia kérdésekre kapott válaszok

Átlagérték és szórásérték segítségével vizsgáltuk meg, hogy az adott kompetenciák mennyire jellemzőek a válaszadókra. 1-es számmal a hiányos jelöltük, míg az 5-tel a kiválót. Kapott adatok tükrében egyik legjobbra tartott kompetenciája a kitöltőknek a probléma megoldó képesség, amelyet az etikus cselekvés iránti kötelesség követ. Leghiányosabb kompetenciákat közé tartozik az idegen nyelvtanulás, a magas szakmai ismeret, gyakorlati

tájékozottság, kreatív gondolkodásmód, szóbeli kommunikáció és a konfliktus kezelés (7.táblázat).

7. táblázat *Kompetencia értékek*

<i>Állítás</i>	<i>Átlagérték</i>	<i>Szórásérték</i>
<i>Problémamegoldó képesség</i>	4,03	0,607
<i>2Másokkal való együttműködés képessége</i>	4,14	0,751
<i>Munkavégzés képessége</i>	4,17	0,721
<i>Etikus cselekvés iránti elköteleződés</i>	4,37	0,709
<i>Nyitottság a változásokra, rugalmasság</i>	3,97	0,737
<i>További folyamatos tanulás iránti elkötelezettség</i>	3,77	0,913
<i>Felelősség vállalási készség</i>	4,19	0,736
<i>Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete</i>	2,87	1,416
<i>Önbizalom, belső motiváció</i>	3,71	0,671
<i>Információk megszerzésének és feldolgozásának képessége</i>	3,91	0,685
<i>Terhelés, igénybevétel</i>	4,25	0,697
<i>Kreatív gondolkodás készsége</i>	3,83	0,831
<i>Szóbeli kommunikációs készség</i>	3,73	0,873
<i>Konfliktus kezelés képessége</i>	3,88	0,802
<i>Változások kezelésének képessége</i>	3,73	0,702
<i>Magas színvonalú szakismeret. naprakész tudás</i>	3,53	1,047
<i>Különböző nézetek toleranciája</i>	3,86	0,724
<i>Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben</i>	3,62	0,967
<i>Döntéshozatal képessége</i>	3,79	0,747
<i>Stratégiai gondolkodás képessége</i>	3,72	0,747
<i>Kockázatvállalás képesség</i>	3,89	0,832
<i>Monotóniatűrés</i>	3,66	0,961



A kompetenciák esetén, ha megvizsgáljuk a szóbeli kommunikációra kapott százalékos értékeket akkor azt kapjuk, hogy a válaszadók 2 %-a kis mértékben tartja hiányosnak, 41,33% közepesnek, 38%-a jónak és csupán 18,67%-a tartja kiválóan ezen kompetenciáját. A konfliktus kezelés kompetenciájának felmérő kérdésénél a kérdőívet kitöltők 0,67 % hiányosnak, 4%-a kis mértékben hiányosnak, 22,67%-a közepesnek, 52%-a jónak és 20,67%-a kiválóan tartja. Megvizsgáltuk, hogy a fiatalabb és idősebb korosztály között a kiválóan tartott kompetenciák aránya milyen módon változik. Látható, hogy az idősebb korosztály nagyobb százalékban jelölte a kompetenciáit kiválóan, mint a fiatal korosztály (8.táblázat).

8. táblázat Kiváló értékelésű kompetenciák százalékos értékei fiatal és idősebb korosztályban

<i>Kérdés</i>	<i>Fiatalok</i>	<i>Idősek</i>
<i>Probléma megoldás képessége</i>	11,3	27,8
<i>Önálló, pontos munkavégzés</i>	14	33
<i>Másokkal való együttműködés</i>	23,9	44,3
<i>Munkavégzés képessége</i>	26,8	43
<i>Etikus cselekvés iránti elkötelezettség</i>	36,6	62
<i>Nyitottság a változásokra</i>	16,9	30,4
<i>További folyamatos tanulás iránti elköteleződés</i>	22,5	24,1
<i>Felelősség vállalási készség</i>	29,6	46,8
<i>Legalább egy idegen nyelv magas szintű ismerete</i>	9,85	18,9
<i>Önbizalom és belső motiváció</i>	9,9	13,9
<i>Információk megszerzésének képessége</i>	8,5	30,7
<i>Terhelés, igénybevétel</i>	30,9	46,8
<i>Kreatív gondolkodási készség</i>	16,9	30,4
<i>Szóbeli kommunikációs készség</i>	12,7	24
<i>Konfliktusok kezelésének képessége</i>	12,7	29,1
<i>Változások kezelésének képessége</i>	7	17,7
<i>Magas színvonalú szakismeretek</i>	12,7	24
<i>Más nézetek elfogadása</i>	14	20,3
<i>Tájékozottság az alkalmazott gyakorlati módszerekben</i>	18,3	18,9
<i>Döntéshozatali képesség</i>	9,9	24,1

<i>Stratégiai gondolkodás</i>	11,3	22,8
<i>Kockázat vállalás</i>	28	22
<i>Monotonia tűrés</i>	14	16

Valamennyi kompetencia a döntést lehetővé tevő saját motívumrendszerrel és a kivitelezést megvalósító tudásrendszerrel rendelkezik, de működésük a kognitív kompetencia közreműködésével valósul meg. Az ember esetében a kognitív kompetencia aktuálisan önálló funkció szolgálatában is működhet (ilyen funkció például a direkt tanulás, a kutatás). A speciális kompetenciák az általános kompetenciákból specializálódnak és azok közreműködésével szolgálják sajátos funkcióikat.

- Személyes kompetencia – az egyén túlélését szolgálja (pl.: önkiszolgálás)
- Szociális kompetencia – az aktuális helyzetnek megfelelően szervezik a viselkedést, az egyén érdekein túl a közösség érdekeit is szolgálja
- Kognitív kompetenciák – funkciója a többi kompetencia szolgálata, alapja az általános problémamegoldó képesség, lényegében az információfeldolgozás megvalósító feltételrendszer.
- Speciális kompetenciák – foglalkozások ellátásához szükséges komponensrendszer.

## **7.5. Szervezettel való elégedettség**

Hackman és Oldham modellje (1980) a kritikus pszichológiai állapotokat különbözteti meg, amelyek döntő hatást gyakorolnak az egyén munkával kapcsolatos motivációjára és elégedettségére. A három pszichológiai állapot a következő: a munka észlelt értelmessége, a felelősség érzete és a munkatevékenység eredményeinek ismerete. Minél mélyebben éli át az egyén ezeket a pszichológiai állapotokat, annál nagyobb elégedettséggel tölti el a jól végzett munka. Modelljük szerint öt kategóriában foglalhatók össze a legfontosabb belső munkaköri motivációs jellemzők, amelyek a pszichológiai állapotokat előidézik: a munka változatossága, a feladatok tartalma, a feladatok jelentősége, az önállóság és a visszajelzés a munkáról. A munkahelyi elégedettség felmérésekor a fentiekben felsorolt tényezők megvalósulásának mértékét, valamint a fejlődéssel, fizetéssel, a fölöttesekkel, a munkatársakkal és a biztonsággal való elégedettséget kellene vizsgálni. Szerintük a szervezeti munkamegosztásban a munkának minden dimenzióban valamilyen mértékben kielégítőnek kell lenni, mert

különben a munkakör értékét veszti. A pszichológiai állapotokon és a munka azokat aktivizáló sajátosságain kívül a modell figyelembe veszi az egyéni különbségeket (képeségeket, szükségleteket). Ezek szabályozzák az egyének reakcióit a munkájukkal, főleg pedig azzal az öt döntő aspektussal szemben, amelyeket munkájuk tartalmaz. Hackman és Oldham elveti a munka strukturálásának egyetemes elveit. Az olyan egyének számára, akikben erős a fejlődés iránti igény, annak vágya, hogy kezdeményezőkézséget, felelősségvállalást igénylő feladatokat végezzenek. A munka a belső motiváció és az elégedettség forrása lehet. Ezzel szemben más egyénekben csak elégedetlenséget, hiányzást, alacsony teljesítményt idézhet elő, akár azért, mert nincsenek ilyen szükségleteik, akár azért, mert azokat nem a munkahelyen kívánják kielégíteni vagy kételkednek hozzáértésükben (Schleicher, 1992). A dolgozók elégedettsége mérsékelten csökkenti az ún. kilépési viselkedéseiket. A munkahely elhagyásában számtalan egyéb tényező (a munkaerőpiaci helyzet, a dolgozó konvertálható kompetenciái, a munkahelykeresés és váltás költségei stb.) befolyásolja a dolgozó döntését. Ha az elégedetlen dolgozónak nincs lehetősége munkahelyet változtatni, frusztrált lesz, ami jelentősen rontja teljesítményét és veszélyezteti mentális és fizikai egészségi állapotát is.

Iverson és Currivan (2003), valamint Souza-Poza és Henneberger (2004) kutatási eredményei szerint a munkahelyi elégedettség és a fluktuáció, illetve a dolgozók kilépési szándéka közötti mérsékelt negatív kapcsolat mutatható ki. A munkavállalók elégedettsége pozitív hatással van a szervezet teljesítményét kedvezően befolyásoló folyamatokra. Porter és mtsai (1974), valamint Spector (2003) vizsgálatai is nagyon jelentős pozitív korrelációra mutattak rá a munkavállalók elégedettsége és szervezeti elkötelezettségük között. Harter, Schmidt és Hayes (2002), valamint Schneider és munkatársai (2003) szerint is a dolgozói elégedettség és a szervezet teljesítménye között jelentős, pozitív kapcsolat áll fenn. Ez abból ered, hogy a dolgozók elégedettsége közvetlenül is jobb szervezeti szintű teljesítményt eredményez. Közvetve azonban, a többi szervezeti szintű következményre gyakorolt jótékony hatásán keresztül, jelentősen javítja a szervezet átfogó termelési, piaci és pénzügyi eredményeit.

A kitöltők a jelenlegi állással való megelégedettségre a következő arányokban válaszoltak. 12, %k teljes mértékben megelégedettek, 50,7%-k elégedett, 27,3% közepes mértékben elégedett, 8,7%-k kis mértékben nem elégedett meg míg 1,3%-k egyáltalán nincs megelégedve. Az eredmények szerint, a fiatalabb korosztályok (18-20,21-23) vannak

megelégedve a jelenlegi munkahelyükkel, míg az idősebbek (24-26,27-29,30-40,41-50) vannak legkevésbé megelégedve (9.táblázat).

9. táblázat Szervezettel való elégedettség korosztályokra lebontva

<i>Kor</i>	<i>Átlagérték</i>	<i>Szórásérték</i>
18-20	4,14	0,378
21-23	4,27	0,703
24-26	3,62	0,987
27-29	3,88	0,867
30-40	3,42	0,09
41-50	3,80	0,789

A szervezettel kapcsolatos véleményt tükröző kérdésekre az alábbi eredményeket kaptuk. A vezető elfogadásával és a szervezeti célok egyértelműségével értenek legjobban egyet a kitöltők. A szervezeti konfliktusok kezelése, szervezeti hatékony kommunikációt, kommunikáció egyértelműségével és az szervezetben való egyenlőséggel értenek legkevésbé egyet az online kérdőívet kitöltők (10.táblázat).

10. táblázat: Szervezettel kapcsolatos vélemények

<i>Kérdés</i>	<i>Átlagérték</i>	<i>Szórásérték</i>
<i>A szervezeti célok egyértelműen beazonsoíthatóak</i>	3,83	0,89
<i>A szervezeti kommunikáció hatékonyan működik</i>	2,99	0,91
<i>A kommunikációban nincsenek félreértések</i>	3,03	0,93
<i>Tudom a vezetőket követni</i>	3,63	0,82
<i>Szervezetünk kortól függetlenül egy csapatként dolgozik</i>	3,35	1,03
<i>Mindenki egyenlően van kezelve a szervezeten belül</i>	2,76	0,90
<i>A szervezeti konfliktusokat gyorsan és higgadtan kezelik</i>	3,01	0,94

<i>A teljesítményeket elismerik a szervezetben belül</i>	3,31	0,90
<i>Nem gondolkodom munkahely váltáson</i>	3,67	1,16
<i>Mennyire érzi magát motiváltként jelenlegi munkahelyén</i>	3,51	0,89
<i>Elfogadja a vezetőket vezetőnek</i>	3,76	0,93

Korosztályokra lebontva az alábbi adatokat kaptuk meg a fent felsorolt legalacsonyabb átlagokból. A szervezeti kommunikáció hatékonyságával a 24-26 éves korosztály értett legkevesbé egyet. Az egyenlőséggel kapcsolatos kérdésre a 30-40 éves korosztálytól érkezett a legkisebb átlagérték. Abban, hogy nincsenek a kommunikációban félreértések szintén a 24-26 éves korosztály eredményezett legkisebb értéket. A szervezeti konfliktusok gyors és higgadt kezelésével a 30-40 éves korosztály értett legkevesbé egyet (11.táblázat).

11. táblázat Legalacsonyabb véleményezettségű pontok korosztály szerinti lebontása

	<i>Mindenki egyenlő</i>		<i>Hatékony kommunikáció</i>		<i>Kommunikációban nincs félreértés</i>		<i>Gyors és higgadt konfliktus kezelés</i>	
	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>	<i>Átlag</i>	<i>Szórás</i>
<i>18-20</i>	2,71	1,1	3,14	0,21	3,29	0,95	3	1
<i>21-23</i>	2,5	0,8	2,77	0,81	2,82	0,79	2,91	0,61
<i>24-26</i>	2,6	0,83	2,64	0,79	2,62	0,79	2,79	0,78
<i>27-29</i>	3,0	1,1	3,32	0,89	3,42	0,94	3,23	1,1
<i>30-40</i>	2,25	0,62	2,83	0,94	2,67	0,89	2,75	0,45
<i>41-50</i>	3,2	0,63	3,1	0,87	3,2	0,79	3,3	0,82

### *Negatív tényezők*

Online kérdőívünk kérdései közé tartoztak, hogy adott tényezők negatívan hatnak-e a szervezeti tagok munkavégzésére. A túlórázás a kitöltők 48%-át negatívan érinti, 48%-át nem érinti negatívan, 3,3%-a nem tudja. A feladatok mennyisége a válaszadók 41,3% szerint negatív hatást fejt ki., 55,33%-a szerint nem fejt ki negatív hatást. A nem megfelelő munkakörnyezet esetében több mint a válaszadók fele szerint (51,33%) negatívan ható tényező, míg 45,33%-nak nem. A nem megfelelő bérezése a minta 67,3%-a szerint negatívan hat, 30,00%-a szerint nem hat negatívan. A konfliktus a munkatársakkal és felettesekkel a

Kitöltők 64%-nak nem hat negatívan, míg 32,67%-nak igen. A nem kiszámítható munka idő 61,33%-ban nincs negatív hatással, 38,67%-ban negatív hatással rendelkezik. Kommunikációs zavarok és a feladatok értetlensége 66%-ban negatívan hat, 32,67%-ban nem hat negatívan. A megbecsültség hiánya a válaszadók 56,67%-nak negatív hatással van a munkavégzésére míg 42%-nak nincs negatív hatással. A generációs különbségekből adódó konfliktusok aránylag nagy százalékban (68,67%) nem hat negatívan a kitöltők szerint, 26,67% -uk szerint negatív tényezőként tartható számon. A hétvégi munkavégzés a kitöltők számára 64%-ban nem negatív tényező, 34%-ban negatív hatású tényező. Az egyik legfontosabb negatív tényezőként a kommunikációs zavarok és feladatok értetlensége tartható számon a százalékos értékek alapján. Megvizsgáltuk, hogy a fiatalabb korosztályoknál összesítve mely tényezők hatnak legnegatívabb hatással (12.táblázat).

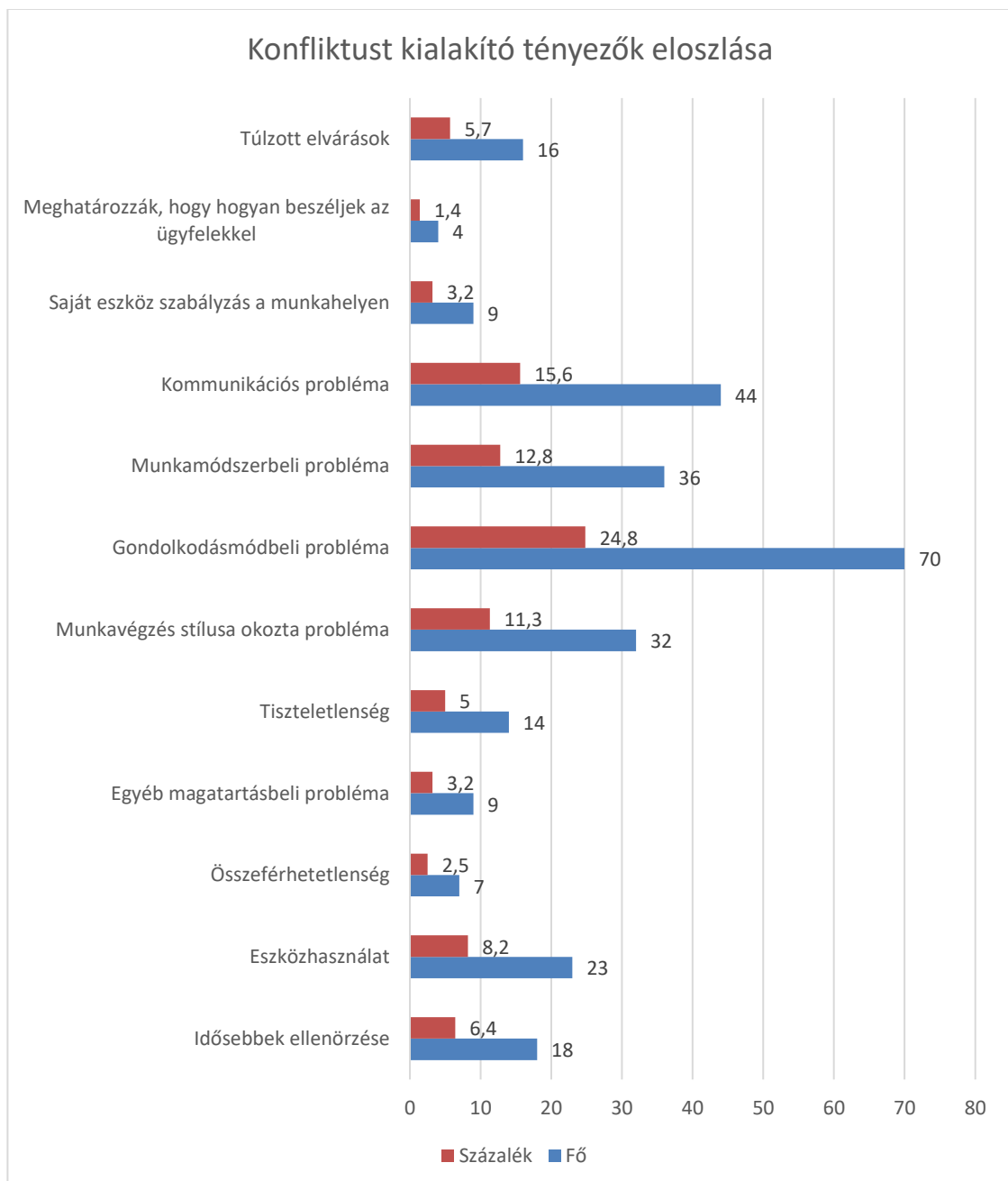
12. táblázat Tényezők negativitásának eloszlása százalékban a fiatalabb korosztályoknál

	<i>Nem</i>	<i>Igen</i>
<i>Túlóra</i>	34	62,5
<i>Feladatok mennyisége</i>	38,8	58,3
<i>Nem megfelelő munkakörnyezet</i>	56,9	38,8
<i>Nem megfelelő bérezés</i>	33,3	63,8
<i>Konfliktus a munkatársakkal</i>	69,4	27,7
<i>Nem kiszámítható munkaidő</i>	50	48,6
<i>Kommunikációs zavarok, feladatok érthetlensége</i>	27,7	69,4
<i>Megbecsültség hiánya</i>	61,1	37,5
<i>Generációs különbségekkelből adódó konfliktusok.</i>	56,9	34,7
<i>Hétfégen is dolgozni kell</i>	48,6	48,6

Kapott adatok alapján azt láthatjuk, hogy a fiatal generációk számára a legmeghatározóbb negatív tényező a kommunikációs zavarok, a feladatok érthetlensége, amit a nem megfelelő bérezés és a túlóra követ.

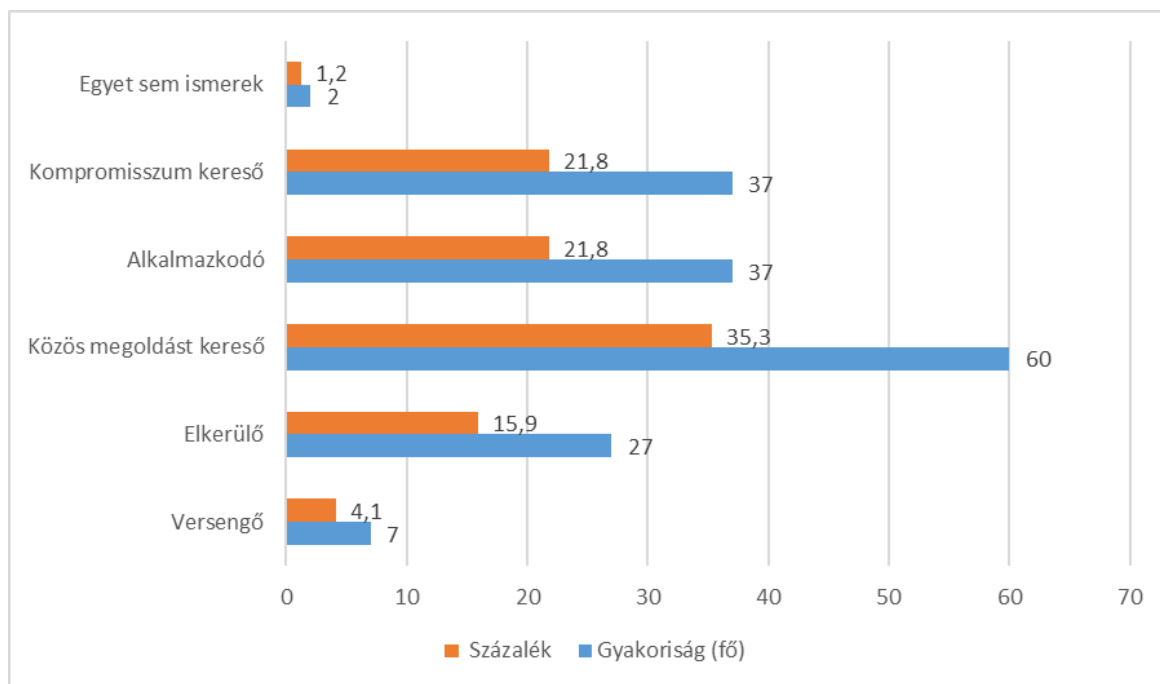
*Konfliktusok*

A konfliktusokat egy többszörös feleletválasztás kérdéssorral mértük fel, ami különböző, régebb óta ott dolgozók általi konfliktusokat méri fel. Eredményeink szerint az egyik legmeghatározóbb a gondolkodásbeli problémából adódó konfliktus (24,8%) amit a kommunikációs problémákból adódó konfliktus követett (15,6%). Legkevésbé konfliktus indoknak a kitöltők az ügyfelekkel valló kommunikáció megszakítását (1,4%) és az összeférhetlenséget (2,5%) gondolták.



7. ábra: Konfliktusokat kialakító tényezők százalékos eloszlása

Kérdéseink közé tartozott, hogy a kitöltőre milyen konfliktus kezelési stílusok jellemzőek. Adataink szerint a legtöbbet használt stílus a közös megoldást kereső (35,3%), amit az alkalmazkodó és kompromisszum kereső követ egyenlő mértékben (21,8%). A válaszadók 4,1%- gondolja magáról, hogy versengő stílusú. A kitöltők 1,2% nem ismer ilyen konfliktus kezelési stílusokat.



8. ábra: Konfliktus kezelési stílusok ismerete

### Stresszt jelentése és kezelési stratégiái

A stressz fogalmának bevezetése Selye János nevéhez fűződik. Megfogalmazása szerint a stressz az emberi szervezetnek a konfliktusos helyzetekre kiépített egyik védekező mechanizmusa. A stressz forrása az egyénben, a környezetben, illetve a kettő közötti kapcsolatban keresendő. A stressz a környezeti ingerek hatására kiváltott lelki feszültséget jelenti. A stresszt előidéző tényezőket stresszoroknak nevezzük.

A stresszkeltő események lehetnek pszichikai vagy fizikai jellegűek (Juhász, 2003). A vonatkozó tanulmányok szerint a munkahelyhez kötődő leggyakoribb stresszes események a következők: leggyakoribb munkahelyi stresszes események, amik a különböző tanulmányokban megjelennek; mennyiségi túlterhelés, munkahelyi konfliktusok a kollégákkal és a felettesekkel, és nem megfelelő munkaszervezési feladatok (Bolger, DeLongis, Kessler és Schilling, 1989; Peeters, Buunk és Schaufeli, 1995; Reicherts és Pihet, 2000).



Cooper és Davidson (1987) szerint a munkahelyi stresszorok a következők lehetnek: a munkafeladattal kapcsolatos, a munkakörnyezettel kapcsolatos, és a szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok (*Cooper és Davidson, 1987, idézi Juhász, 2007*).

#### *A munkafeladattal kapcsolatos stresszorok*

Minden munkaköri leírásnak lehetnek olyan elemei, amelyek adott időpontban stresszorokká válhatnak. Ilyenek lehetnek a mennyiségi vagy minőségi túl-, vagy alulterhelés. Minőségi túlterhelés esetén az elvégzendő feladat túl bonyolult, mely az önértékelés csökkenéséhez, végső soron teljesítménycsökkenéshez vezethet. A munkafeltételek hiánya is ide sorolandó, melynek során nem állnak rendelkezésre azok az eszközök, amelyek a hatékony, gyors munkavégzést lehetővé teszik. A munkakörhöz kapcsolódó veszélyes körülmények (pl. a rendőr, tűzoltó esetén), a váltott műszak, a túlszabályozott munkafeladatok, a befolyásolhatatlanság, az önállóság hiánya szakmai bizonytalansághoz vezetnek. Ha kiszámíthatatlanok, vagy gyorsan változnak a munkafeladatok, értékelési kritériumok, vagy a munkakörhöz tartozó technológiai változások állandó alkalmazkodást kívánnak a dolgozóktól, továbbá a rövid határidők, túlórák, a több műszakos munkarend, éjszakai munkavégzés, mind a munkavállalók egészségi állapotát negatívan befolyásolják.

#### *A munkakörnyezettel kapcsolatos stresszorok: fizikai környezet jellemzői*

Ebben jelentős egyéni különbségek lehetnek attól függően, ki, mennyire tudja tolerálni az olyan zavaró környezeti ingereket, mint:

- zaj, hőmérséklet változás, megvilágítás, szennyezett levegő, kellemetlen szagok, sugárzás, rezgésártalmak, a munkaeszközök és a munkahelyi berendezés nem megfelelő kialakítása (ergonómia);
- a személyes tér hiánya, túlszűfoaltság (egyterű munkahelyek);
- ellátási feltételek (étkező, dohányzó);

#### *A munkahelyi szervezetben betöltött szereppel kapcsolatos stresszorok*

Az egyénnek valamely szervezetben betöltött szerepe jelentős mértékben meghatározza, hogy milyen feladatokat lát el, a végrehajtás során milyen hatások érik, s azokra milyen eszközökkel válaszol. A munkahelyi stressz szempontjából egyéni és csoportszintű stresszorokat is megkülönböztetünk, s mindezen túl a szervezeti szintű stresszorok is nehezítik a dolgozók helyzetét.

Egyéni szintű stresszort jelenthet a munkakör pontatlan meghatározása, vagy az egymásnak ellentmondó, vagy egymást kizáró követelmény. A túl sok vagy túl kevés felelősség, a nem megfelelő ütemű előrelépés egyaránt munkahelyi stresszorként szerepelhet. A csoportszintű stresszorok közül fontos megemlíteni a felettséggel, beosztottal való ellentétet, a jó munkatársi kapcsolatok, illetve az összetartás hiányát. Ezek erőteljesen befolyásolják a munkahelyi légkört. A csoporton belüli konfliktusforrás lehet, amikor a dolgozót hosszabb időn át a kollégái és/vagy vezetői zaklatják, inzultálják, gúnyolják, burkoltan gyanúsítják. Szervezeti szintű stresszorhoz tartozik a munkahely szervezeti légköre. Ennek tényezője a szervezeten belüli kommunikáció, a szervezeti kultúra, a viselkedésre vonatkozó szigorú korlátozások, és a vezetői stílus. Lényeges kérdés továbbá, hogy a munkavállalók részt vehetnek-e a munkájukat érintő döntésekben, mennyire biztos az egyén állása, illetve milyen mértékű a dolgozók lemorzsolódása. A szervezeten kívüli stresszorokhoz sorolhatók a családi kapcsolat, az anyagi és társadalmi problémák, a családi és munkahelyi szerepek összeegyeztetésének nehézségei, a meggyőződések és a szervezeti politika közti konfliktusok, az elidegenedés és anómia, a gyakori költözés, a munkahelyre való bejutás és az életkörülmények (Juhász, 2007).

Megkértük kitöltőinket, hogy írják le mi a munkahelyük jelenlegi legnagyobb stresszokozó tényezője. A kapott válaszokat nevezetesebb kategóriákra osztottuk. Határidő, túlzott elvárásokat stressz okozóként a válaszadók 16% említette. Véleményük szerint sokszor a kapott feladat az elvárás nincs összhangban a kapott időintervallummal. Konfliktusokat, kommunikációs problémákat kollégákkal, vezetőikkel az esetek 14,67%-ban tartják stresszt okozó tényezőnek. A folyamatos ellenőrzés is meghatározó tényezőként jelent meg. A kitöltők 12%-a gondolja úgy, hogy a folyamatos ellenőrzés stressz reakciót vált ki. A bérezéssel és jövőképpel kapcsolatban álló stressz tényezők 5%-5% jellemzőek.

Kitöltőinket megkértük, hogy írják le, hogy egy munkanapjuk, milyen stratégiával próbálják levezetni a feszültséget. Döntő többségbe, 53,3%-ban az aktív, mozgással kapcsolatos technikák jelentek meg. Ezt követően a kitöltők 6,6 %-a olvasással próbálja meg levezetni a feszültséget. 5,3%-k valamilyen film, sorozat nézéssel és zene hallgatással küzd meg a feszültséggel. Végül 4,6%-k a kibeszélést, megbeszélést választja.

### *Konfliktus jelentése és kezelési stratégiái*

## A konfliktus kialakulásának folyamata

A konfliktus, mint folyamat öt szakaszra osztható:

- *megelőző helyzetre,*
- a konfliktus felismerésére és átélésére,
- a konfliktus kezelési módjának kialakítására,
- a konfliktus alatti tényleges viselkedésre, és
- a következményekre.

*Megelőző helyzet.* Minden konfliktusnak van valamilyen előzménye: a kölcsönös információhiány a másik céljairól, törekvéseiről, tökéletlen vagy félreértett kommunikáció, nem megfelelő vezetési stílus, a dolgokról alkotott eltérő hiedelmek, az értékrendek eltérése mind-mind okozhatnak konfliktust. Konfliktushoz vezethet bármilyen egyet nem értés, ellentmondás, összeegyeztethetlenség: az eltérő érdekek (célkonfliktus), a különböző meggyőződések, hiedelmek, értékek (kognitív konfliktus) és a dolgok iránti eltérő attitűdök (érzelmi-affektív konfliktus). Nem szükségszerű azonban, hogy egy potenciális (latens) konfliktusból tényleges konfliktus váljék.

*Észlelés és átélés.* A konfliktus lehetőségéből tényleges konfliktus akkor válik, ha ez valamelyik érintett félben tudatosul: úgy észleli, hogy számára fontos dologhoz a másik fél negatívan viszonyul. Ezt nevezzük észlelt konfliktusnak. Minthogy a konfliktus kialakulása észlelési kérdés, vélt ellentmondások is vezethetnek konfliktushoz. És megfordítva – valós érdekellentétek is szőnyeg alá söpörve maradhatnak akkor, ha azt az érintettek valamiért nem tekintik konfliktushelyzetnek. A konfliktus tényének felismerése azután rendszerint csalódottságot, feszültséget, indulatokat ébreszt bennünk, amely negatív érzést, attitűdöt alakít ki a másik fél iránt. Ilyenkor már átélt konfliktusról beszélünk. A konfliktus kialakulásához tehát kell mind egy megértés, mind egy ahhoz kapcsolódó kellemetlen érzés. Már ezen a ponton sok minden eldől a konfliktus végkimenetelét illetően. Az egyik lényeges dolog a nyereségi esélyek észleléséhez kapcsolódik: a konfliktust olyannak észleljük-e, amelyben csak egymás rovására érhetünk el eredményt (ezt szokás nyer/veszt helyzetnek vagy zéró összegű játszmának is nevezni), vagy úgy véljük, létezik a helyzetnek egy olyan megoldása, amelyből mindkét fél előnyösen jöhet ki (ezt pedig nyer/nyer vagy nem zéró összegű játszmának nevezhetjük). A másik lényeges meghatározó tényező a konfliktushoz kötődő érzelmeinkhez kapcsolódik: ha érzelmeink túlzottan negatívak és erőteljesek a másik fél iránt, az többnyire a problémák leegyszerűsítéséhez, a másik fél lehetséges lépéseivel kapcsolatos gyanakváshoz, a

bizalom megrendüléséhez vezet. Ez több következménnyel is járhat: beszűkíti a lehetséges megoldások számát, korlátozza a kreatív problémamegoldást, és csökkentheti a kooperatív problémamegoldás lehetőségét. A túlzott érzelmi elköteleződés nagy valószínűséggel problémamegoldás helyett konfrontációhoz, nyílt ütközéshez vezet. Az átélt érzelmeknek van még egy lényeges következménye: egy logikai úton konstruktívan megoldható kérdés személyes üggyé válik. Már nem a probléma a fontos, hanem érzéseink, indulataink, sérelmeink vezetnek a konfliktus megoldása során.

*A konfliktus kezelési módjának kialakítása.* A konfliktus észlelését és átérzését a konfliktus szándékolt kezelési módjának megválasztása, a konfliktuskezelés stratégiájának kialakítása követi. Ilyenkor döntjük el, hogyan szándékozunk a számunkra kedvezőtlen helyzetet felszámolni, az észlelt problémát megoldani. Ezt a szakaszt azért is célszerű elkülöníteni a következő – cselekvési – fázistól, mert az azonnali akció egy lényeges dologgal nem vet számot: a másik fél konfliktuskezelési stratégiájával. Számtalan konfliktus elmérgesedésének az oka az, hogy téves feltételezésekkel élünk a másik fél szándékairól, várható cselekvéséről. Ezek közül a leggyakoribb csapda az, hogy a másik felet passzívnak feltételezzük: csak azt döntjük el, mit akarunk tenni, de nem vetünk számot azzal, hogy lépéseink válaszreakciókat eredményeznek. A konfliktus megoldása során követhető stratégiákat, magatartásformákat a 8.2. és 8.3. fejezetpontokban részletesen bemutatjuk.

*A konfliktus alatti tényleges viselkedés.* Sokan ezzel a szakasszal azonosítják a konfliktust, mivel itt válik láthatóvá a konfliktus, itt hangzanak el kijelentések, itt indulnak el kezdeményezések, és itt válik láthatóvá a másik fél reakciója is. Ebben a szakaszban a felek nyíltan a konfliktuskezelési stratégiájuk megvalósítására törekszenek. Ez megvalósulhat egyetlen ütköztetésben, de szélsőséges esetben akár évekig elhúzódhat. A tényleges magatartás sokszor eltér a szándékolttól, ha rosszul mértük fel lehetőségeinket, vagy ügyetlenek vagyunk a stratégia kivitelezésében, a másik fél váratlan válaszlépéseinek megválaszolásában.

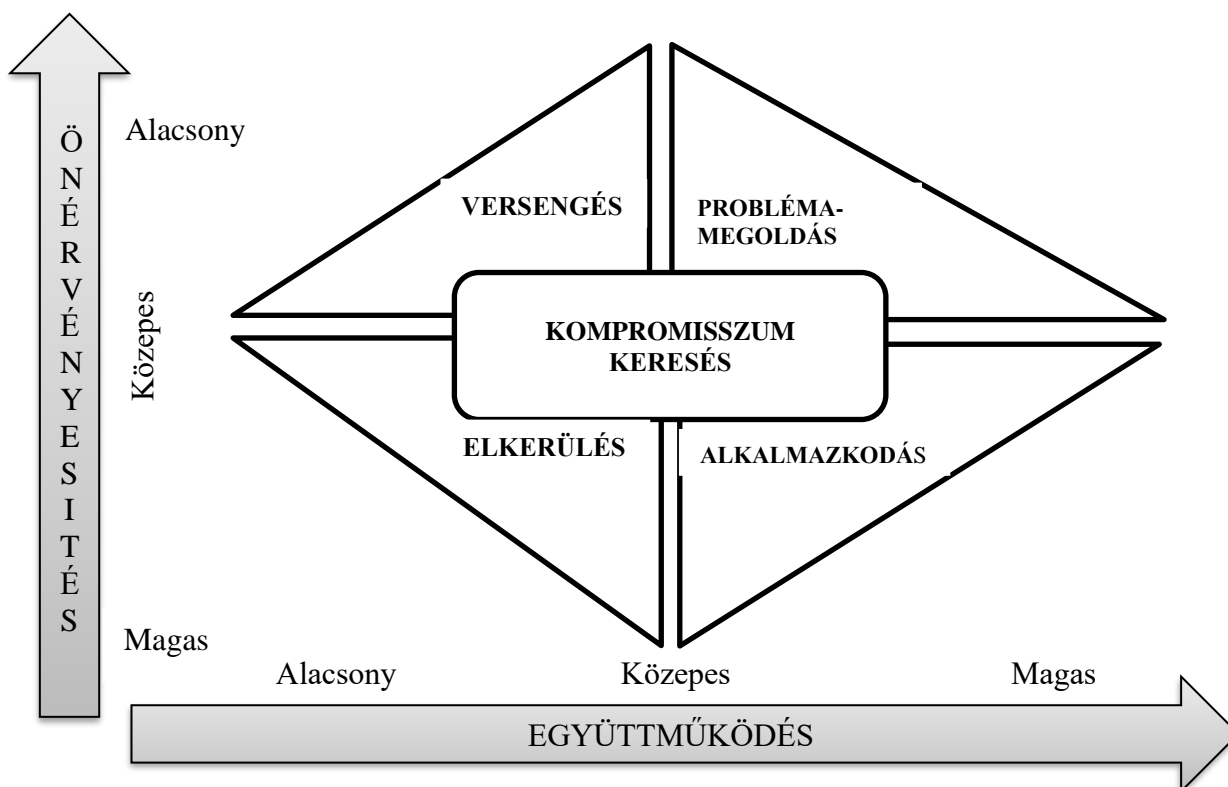
*Következmények:* A konfliktusok előbb bemutatott két lefutása lényegében két lehetséges következményt eredményezhet. Az egyik növeli a szervezet/csoport teljesítményét, a másik csökkenti. A következmények ismeretében adhatunk végleges választ arra, hogy a konfliktus konstruktív volt-e, vagy destruktív (Bakacsi, 2011).

## Konfliktus megoldási stratégiák

Az egyes dimenziók kijelölik az egyének konfliktuskezelési stratégiáit, stílusát. Ennek megfelelően öt féle stílust különböztetünk meg, melyek értelmezésében Szekszárdi Júlia és Bakacsi Gyula megállapításai a mérvadók:

A konfliktuskezelési stratégiákat két dimenzió mentén csoportosítjuk:

1. Együttműködés: mennyire veszed figyelembe a másik szempontjait, érdekeit, igényeit.
2. Önérvényesítés: mennyire érvényesíted a saját szempontjaid, érdekeid, igényeid.



9. ábra. Thomas - Kilmann Konfliktuskezelő modellje

**Versengő** – asszertív és nem kooperatív, az egyén saját érdekeit érvényesíti a másik fél rovására. Ez egy erőorientált mód, amelynek során az egyén minden olyan hatalmi eszközt felhasznál, amely megfelelőnek látszik saját érdekeinek érvényesítése szempontjából. A versengő bátran kiáll jogaiért, nem tekinti fontosnak a másik meghallgatását, csak saját érveit tartja helyesnek és mindenképpen győzelemre törekszik.

**Alkalmazkodó** – nem asszertív és kooperatív, éppen a versengő ellentéte. Az alkalmazkodás során az egyén lemond a saját érdekeinek érvényesítéséről, hogy kielégítse a másik fél igényeit. Aláveti magát a másíknak, feltétel nélkül behódol neki, gyakorlatilag

feladja korábbi vágyait és önfeláldozóvá válik. Az alkalmazkodás jelenthet önzetlen nagyvonalúságot vagy jótékonykodást is, azaz elfogadjuk a másik fél álláspontját. Elkerülő – nem asszertív és nem kooperatív, ilyen esetben az egyén nem próbálja meg azonnal érvényre juttatni a saját céljait, de nincs tekintettel a másik fél céljaira, elképzeléseire sem. Az egyén elkerüli a konfliktust. Az elkerülés jelentheti azt, hogy az egyén diplomatikusan megkerüli a kérdést, későbbre halasztja a probléma megoldását, vagy, hogy egyszerűen visszavonul egy fenyegető helyzetből, feladva saját álláspontját is.

**Együttműködő** – asszertív és kooperatív, az elkerülő ellentéte. Az együttműködő személy a vita, tárgyalás során kísérlet tesz a másik féllel való együttműködésre annak érdekében, hogy olyan megoldást találjanak, amely teljes mértékben érvényre juttatja mindkét fél céljait, igényeit. Ez azt jelenti, hogy mélyrehatóan megvizsgálják a problémát, hogy feltárják a két egyén alapvető céljait, és hogy olyan alternatívát találjanak, amely mindkét fél céljait kielégíti. A két fél közötti együttműködés jelentheti azt, hogy elemzik a véleménykülönbséget azért, hogy tanuljanak egymás álláspontjából, vagy eloszlatnak egy olyan feltételt, amely egyébiránt versengésre készítetné őket, vagy, hogy konfrontálódnak és megpróbálnak kreatív megoldást találni a problémára.

**Kompromisszumkereső** – az asszertivitás és a kooperativitás között helyezkedik el. A kompromisszumkereső olyan célravezető és kölcsönösen elfogadható megoldást keres és kínál fel a vita során, amely mindkét felet részben – de csak részben - kielégíti. Ez a módozat a versengés és az alkalmazkodás között helyezkedik el, előbbi kettőt vegyíti magában, ennek megfelelően az eredmény is éppen elfogadható mindkét fél számára, ahol egyben a felek le is mondanak valamiről. A kompromisszumkész személy többet ad fel, mint a versengő, de kevesebbet, mint az alkalmazkodó. Ennek megfelelően egy adott kérdést nyíltabban közelít meg, mint az elkerülő, de nem tárja fel olyan mélységben, mint az együttműködő. A kompromisszum-készség jelentheti azt, hogy az egyén kiegyezik a várható „haszon” egy részével, kölcsönös engedményeket tesz, gyors, közbülső megoldásra törekszik.

Jelen kutatásban azon kérésünkre, hogy írják le, mit jelent a kitöltők számára a konfliktus 64%-ban ellentétes vélemény és annak megformálásáról kaptunk megfogalmazást. 6%-ban stressz és feszültség forrásként jelölték meg. Amikor az kértük, hogy írják le milyen konfliktus kezelő stratégiákat ismernek 30%-ban a megbeszélést választották, amit 28%-l a tréningek következtek. A kitöltők a megoldás keresését, kompromisszum keresését 9,3%-ban választották. Az elkerülés is megjelent, mint válasz csupán 2%-ban.

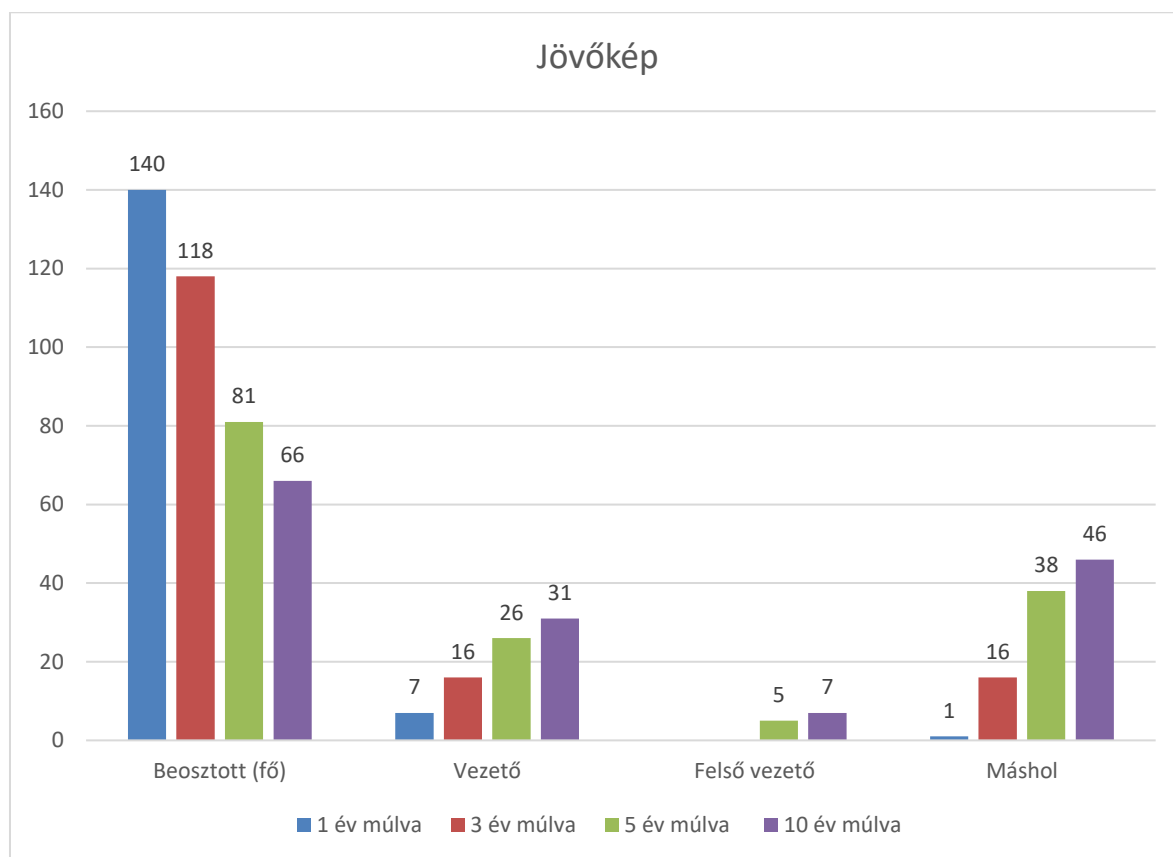
### *Változtatás*

Megkérdeztük az kérdőívet kitöltőket, hogy mik azok a tényezők, amiken szívesen változtatnának. 16,6%-ban a bérezést változtatnák meg, amit 8-8% a vezetőkkel kapcsolatos változtatások és a munkarendbeli változtatások követtek. A légkör és gondolkodásmódbeli változtatások 4,6%-ban jelentek meg. Valamint a kevesebb ellenőrzést is szorgalmazzák 4%-ban.

### *Jövőkép, szervezeti elkötelezettség*

A kitöltők 93,3%-a beosztott,4,7%-a vezető,2%-a máshol látja magát 1 éven belül. A válaszadók közül 1 éven belül senki se látja magát felső vezetői pozícióban. Ha 3 éves távlatról kérdeztünk akkor 78,7%-uk gondolta, hogy még beosztott pozícióban lesz,10,7%-a vezető,10,7%-máshol látja magát. Ezen időintervallumban sincs felső vezetői pozíció kilátásban a válaszadók között. Azon kérdésre, hogy hol látják magukat 5 éven belül már megjelent a felső vezetői válasz, mégpedig 4,7%-ban. 54%-uk még mindig beosztottként látják magukat, 17,3%-uk vezetőként., 25%-uk pedig már máshol. A legnagyobb mértékű időtávlatban (10 év) a kitöltők 44%-a beosztottként ,20,7%-a vezetőként, 4,6%-a felsővezetőként,30,7 %-a pedig máshol látja magát.

Megvizsgáltuk, hogy a különböző végzettségek mellett milyen kilátásokkal rendelkeznek a kérdőívet kitöltő személyek. Adataink alapján a szakiskola végzettséggel rendelkezők alacsonyabb státuszban képzelik el magukat az összes megadott időtávlatban. Az egyetemi végzettségű személyek a felsorolt időintervallumokon belül legnagyobb százalékban látja magát magasabb pozícióban. Továbbá megfigyelhető, hogy a szakiskolai végzettséggel rendelkezők látják magukat máshol a legnagyobb százalékban (10. ábra és 13. táblázat).



10. ábra: Jövőkép

13. táblázat Jövőkép százalékos elemzése jövőkép függvényében

		Beosztott %	Vezető %	Felsővezető %	Máshol %
1 év múlva	Szakiskola	95	-	-	5
	Gimnázium	95	2	-	2
	Egyetem	92	8	-	-
3 év múlva	Szakiskola	83	-	-	20
	Gimnázium	90	8	-	5
	Egyetem	74	17	-	9
5 év múlva	Szakiskola	68	-	2	29
	Gimnázium	68	10	2	20
	Egyetem	38	29	5	28
10 év múlva	Szakiskola	56	5	2	37
	Gimnázium	56	17	2	24
	Egyetem	31	31	8	31



A szervezeti elkötelezettség közel hetven éve kutatott terület. A magas szintű elkötelezettség a szervezetben való maradással egyenértékű, mely a szervezetek számára nagyon előnyös. A szervezeti szocializáció, a speciális készségek elsajátítása hosszú folyamat, így a már beilleszkedett és gyakorlott tagok megtartása mindig olcsóbb és hatékonyabb, mint az új tagok betanítása. Az alacsony szintű elkötelezettséget olyan mutatók jelzik, mint a gyakori kérés, hiányzás, mely a szervezeti célok megvalósítása ellenében hat. Ezt *Sommer* (1996) ápolók körében végzett kutatása is megállapítja, hogy a sok hiányzás alacsony elkötelezettségre utal. *Blau* és *Boal* (1987) tanulmányozott egy csoport biztosítási ügynököt, és a vizsgálat megállapította, hogy azon munkavállalóknál, akiknél magasabb az elkötelezettség, alacsonyabb hiányzást és magasabb üzleti forgalmat produkálnak.

A szervezeti elkötelezettség a vállalat és a munkavállalók viszonyát írja le. Definiálása során *Porter* (1974) a következő alkotóelemeket nevezi meg: a szervezet céljainak elfogadása, késztetés a szervezet érdekében végzett elhivatott munkára, és a szervezeti tagság megőrzése iránti határozott vágy. A szervezeti elkötelezettség a munkával kapcsolatos értékek elfogadásával, belsővé tételével illetve az ezekkel való azonosulás pszichológiai mechanizmusaival írható le. Az elkötelezettség legfontosabb mutatói a szervezeti tevékenységben való aktív részvétel és a jó teljesítmény (*O'Reilly* és *Chatman*, 1986). Számos tanulmány vizsgálta a szervezeti elkötelezettség, az attitűdök és a munkahelyen való viselkedés közötti kapcsolatokat (*Porter, Steers, Mowday* és *Boulian*, 1974; *Porter, Crapon Smith, Koch* és *Steers*, 1978; *Angle* és *Perry*, 1981).

*Batemen* és *Strasser* (1984) szerint a szervezeti elkötelezettség okai összefüggnek az alkalmazottak viselkedésével, a teljesítmény hatékonyságával, a munkával való elégedettségével, továbbá a munkavállaló felelősségével, valamint az életkorral és a munkahely-birtoklással.

*Mowday, Porter* és *Durbin* (1974) három faktorról jellemezte az elkötelezettséget: az adott szervezet céljainak és értékeinek elfogadása, a szervezetért tenni akarás vágya, valamint a

folyamatos szervezeti tagság iránti vágy.

*Allen és Meyer (1990)* modellje szerint a szervezeti elkötelezettségnek három komponense van: affektív (*affective*), folyamatos (*continuous*) és normatív (*normative*). Definíciójuk szerint az affektív komponens a munkavállaló szervezet iránti érzelmi kötődését, azonosulását és érintettségét foglalja magába (*Meyer, Allen és Smith, 1993; O'Reily és Chatman, 1986*).

*Becker* 1960-ban ismertette a folyamatos szervezeti elkötelezettség fogalmát, mely elkötelezettség a vállalat elhagyásának terhein, illetve azok hátráltató hatásán alapszik.

A normatív elkötelezettség a szervezeti elkötelezettség egy viszonylag új típusa. A normatív komponens a foglalkoztatottak kötelességérzetét jelenti, és arra ösztönzi a munkavállalót, hogy az adott munkahelyen maradjon. *Wiener (1982)* szerint ezt az alkalmazottakból álló csoportot nem köti erős érzelmi kötődés a szervezethez. Ez a komponens az elkötelezettség azon összetevője mely a személyek előzetes tapasztalataitól, kultúrájától, szocializációjától függ. Az elkötelezettség mindhárom komponense a szervezetnél maradás hajlandóságán kívül befolyásolja a munkához való hozzáállást is. Többben utalnak e három alkotórész különálló természetére (*Dunham, Grubne és Castaneda, 1994*). *Eisenberger, Fasolo és Davis-Lamastro (1990)* vizsgálata szerint a munkahelyen akkor magasabb szintű az elkötelezettség, ha a dolgozók teljesen tisztában vannak a feladataikkal, a vezetők bevonják a munkavállalót a vállalat életébe, illetve ha képesek a folyamatos megújulásra. A szervezetnek és a vezetőknek jutalmazni és támogatni kell a munkavállalókat azért, amit végeznek, mert ez az ösztönzés erősíti a szervezeti elkötelezettséget.

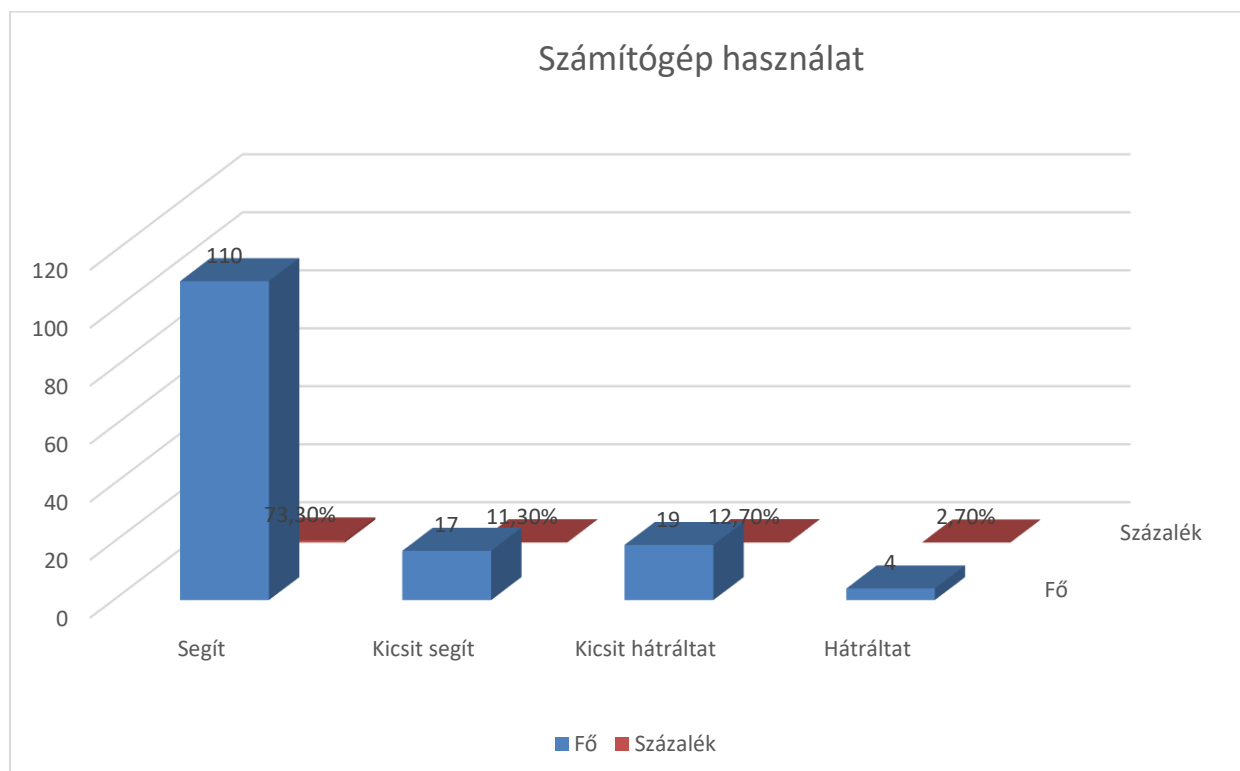
*Porter és munkatársai* szerint a munkahelyi elkötelezettségnek három fő összetevője van. Az első, hogy elhiggyük és elfogadjuk a szervezet kitűzött céljait, a második, hogy hajlandóságot mutasson a dolgozó arra, hogy erőfeszítéseket tesz a vállalat céljainak elérésére, valamint a vágy arra, hogy a szervezet tagjai maradjunk. *Porter (1974)* úgy vélekedik, hogy a magasabb elkötelezettséggel rendelkező dolgozók akkor is a szervezetben maradnak, ha

elégedetlenek a munkavégzés egyes aspektusaival. *Bakacsi* (2000) is azt hangsúlyozza, hogy az elkötelezettség tartósabb vonzódást jelent a munkaadó szervezetéhez, mint az elégedettség. *Locke* (1976) szerint az elkötelezettség jövőorientált, míg az elégedettség általában a múltban szerzet tapasztalatokon alapul (*Szlavicz*, 2010).

A demográfiai változók, mint például a kor, nem, a karrier szintje, stb. és az elégedettség közti összefüggés feltárására is végeztek kutatásokat. *Weaver* (1980) például pozitív kapcsolatot talált az elégedettség, valamint a képzettségi szint, a kor, a jövedelem, és a foglalkozás között.

### Számítógéphasználat

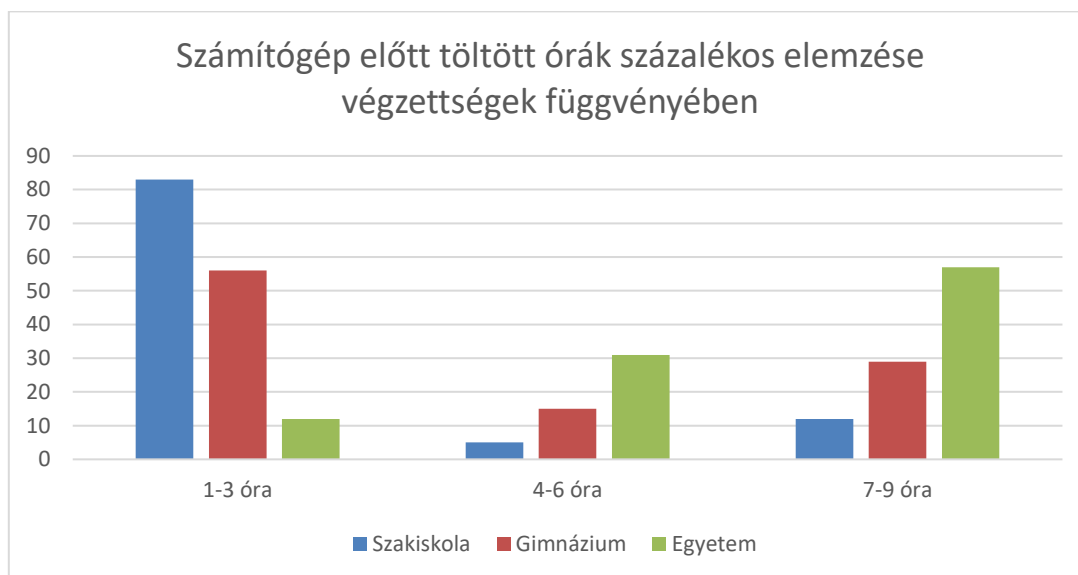
A számítógéphasználatról szóló kérdőív részünk első kérdése, hogy inkább segítőknek vagy gátlónak találja a számítógép használatát. A kitöltők 73,33%-a találta segítő hatásúnak míg 2,67%-uk hátráltatónak titulálta.



11. ábra Számítógép használat segítő, hátráltató arányai

A számítógép előtt töltött órák száma az alábbiak szerint alakul. 44%-k 1-3 órát tölt számítógép előtt, 18,7%-uk 4-6 órát végül 37,3%-uk 7-9 órát is ott tölt egy átlagos

munkanapon. Ha megvizsgáljuk, hogy ezen eltöltött órák a különböző végzettségekkel összevetve, hogy alakulnak azon eredményt kapjuk, hogy százalékos arányban az egyetemi végzettségűek használnak többet számítógépet, amit a gimnáziumba végzettek, majd a szakiskolában végzettek követnek (18. ábra).



12. ábra: Számítógép előtt töltött órák a végzettség függvényében

Azon kérdéseinkre, hogy általában mire használják a számítógépet a munkavállalók az alábbi arányokat kaptuk meg. Legtöbbet a munkavégzésre (32,2%), levelezésre (28,7%) és szakmai informálódásra (27,4%) használják. Az értekezletek és videokonferencia, online továbbképzések elenyésző mértékben vannak jelen (14. táblázat).

14. táblázat Számítógép használata

	Gyakoriság (fő)	Százalék
Levelezés	88	28,7
Értekezletek	6	2
Videó konferencia	6	2
Szakmai informálódás	84	27,4
Munkavégzés	99	32,3
Online továbbképzés	19	6,2
Egyéb	5	1,6

Ezen számítógépspecifikus tevékenységen a kitöltők 89,3% segítség nélkül, 10% segítséggel 0,7%-a nem tudja ellátni önállóan a feladatát.

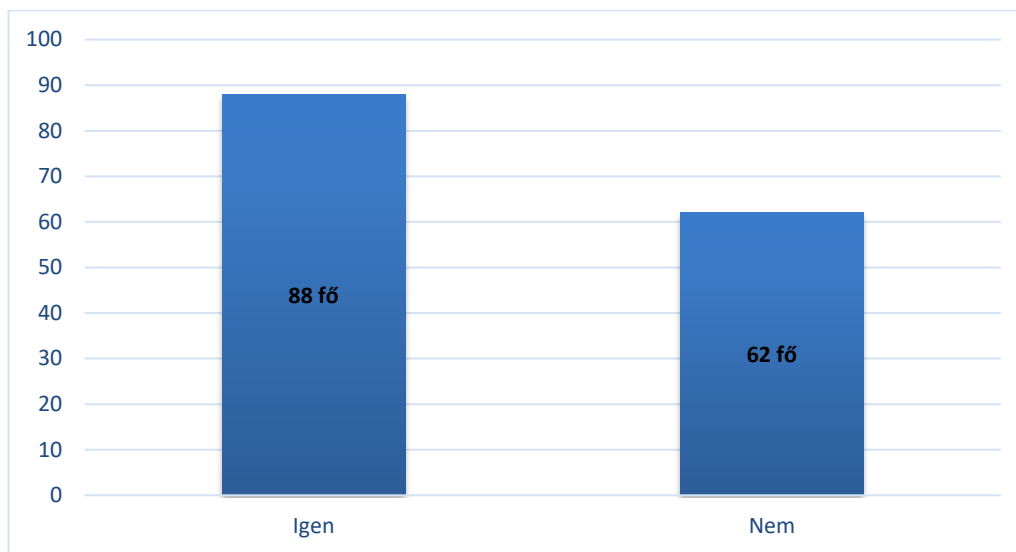
#### *Hasznos ismeretanyagok*

A pénzügyőri munkakörbe jelentkezők esetében előzetes egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmassági vizsgálatot kell végezni, amelyeknek célja annak elbírálása, hogy a jelentkező megfelel-e az adott munkakör szerint végzett tevékenység egészségi, pszichológiai és fizikai alkalmassági követelményeinek, alkalmas-e a munkaköri követelményekből adódó, fokozott megterheléssel és igénybevétellel járó tevékenységek elvégzésére.

A NAV Képzési, Egészségügyi és Kulturális Intézete (NAV KEKI) szervezetén belül foglalkozás-egészségügyi orvos és pszichológus végzi első fokon az egészségi és a pszichológiai alkalmassági vizsgálatokat és a fizikai alkalmassági vizsgálatot a NAV KEKI szervezi. Másodfokon a NAV Felülvizsgáló Bizottsága jár el.

Az egészségi alkalmassági vizsgálat és a pszichológiai alkalmassági vizsgálat kategóriára történik. Az egészségi alkalmassági követelmény vizsgálata arra irányul, hogy a jelentkező munkavégzésből és a munkakörnyezetből eredő megterhelés által okozott igénybevétele veszélyezteti-e egészségét, testi, illetve lelki épségét, befolyásolja-e egészségi állapotát kedvezőtlenül, okozhatja-e utódai testi, szellemi, pszichés fejlődésének károsodását, esetleges idült betegsége vagy fogyatékossága a munkakör ellátása során előidéz-e baleseti veszélyt, személyi higiénés és egészségi állapota a járványügyi szempontból kiemelt jelentőségű munkakörökben történő munkavégzés esetén veszélyezteti-e mások egészségét, illetve foglalkoztatható-e az adott munkakörben. Szenved-e olyan betegségben, amely miatt munkaköre ellátása során rendszeres foglalkozás-egészségügyi ellenőrzést igényel, külföldön történő munkavégzés esetén várhatóan alkalmas-e az adott országban a megjelölt szakmai feladat ellátására.

A testületbe való belépéskor a válaszadók 38,7%-nak nem volt egyáltalán ismerete a testület feladatköréről és felépítéséről, míg 61,3%-nak már voltak előzetes ismereteik. A kitöltők 58,7%-a tisztában volt azzal, hogy milyen pszichikai, fizikai követelmények tartoznak a hivatásos, illetve a civil jogviszonyhoz.



13. ábra: Belépési követelményekkel mennyire volt tisztában a jelentkező.

### Kifogástalan életvitel ellenőrzése

Főszabályként a jelentkező életvitelét a jogviszony létesítését megelőzően ellenőrizni kell kivéve, ha a tervezett munkaköre nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső munkakörnek minősül.

Ezt az ellenőrzést a Nemzeti Védelmi Szolgálat (NVSZ) a munkáltatói jogkör gyakorlójának megkeresése alapján végzi.

A jelentkező nyilatkozattal írásban tudomásul veszi az életvitele kifogástalanságának ellenőrzése érdekében személyes adatait, valamint a vele közös háztartásban élő közeli hozzátartozójának a bünyügyi nyilvántartásban kezelt adatait az NVSZ az ellenőrzés céljából megismerheti, ennek tényét a közeli hozzátartozó írásban tudomásul veszi.

Az életvitel nem kifogástalan ha a jelentkező nem büntetlen előéletű, illetve vele szemben fennállnak a büntetlenséggel kapcsolatban törvényben meghatározott kizáró körülmények, illetve nem felel meg - különös tekintettel a szolgálaton kívüli magatartására, családi és lakókörnyezeti kapcsolataira, anyagi, jövedelmi viszonyai megváltozására, valamint a bűncselekményt elkövető vagy azzal gyanúsítható személyekkel fenntartott kapcsolatára - a szolgálat törvényes, befolyástól mentes ellátása követelményének.

A kifogástalan életvitel ellenőrzésének lefolytatásához a törvény mellékletében meghatározott adatlapot kell kitölteni, az abban foglalt adatokat az NVSZ kezeli, amelyet a NAV zárt borítékban továbbít részére.

Az NVSZ a kifogástalan életvitel ellenőrzése során

- adatot igényelhet a jelentkezőről, továbbá a vele közös háztartásban élő közeli hozzátartozóról a bünyügyi nyilvántartó szerv valamennyi bünyügyi nyilvántartásából, továbbá a NAV nyilvántartásaiból
- lakóhelyén, tartózkodási helyén, munkahelyén nyíltan vagy a rendőri jelleg leplezésével környezettanulmányt készíthet a jelentkezőről

A kifogástalan életvitel ellenőrzésről az ellenőrzést végző összesítő jelentést készít és az NVSZ főigazgatója az ellenőrzést, ha az összesítő jelentés alapján

- kifogásolható életvitel nem állapítható meg, egyszerűsített határozattal,
- kifogásolható életvitel megállapítására tesz javaslatot, indokolt határozattal

befejezi, amelyet megküld a kifogástalan életvitel-ellenőrzés kezdeményezőjének.

A jelentkezőt az ellenőrzés megkezdéséről, valamint befejezéséről nem kell tájékoztatni, az elvégzett vizsgálat eredményét azonban közölni kell vele.

Az NVSZ-t a NAV az erről szóló döntés meghozatalától számított nyolc napon belül tájékoztatja arról, hogy a jelentkezővel létesült-e szolgálati jogviszony. A keletkezett iratokat, adatokat - a kifogástalan életvitel ellenőrzését elrendelő és befejező határozatot kivéve - meg kell semmisíteni, ha nem létesül szolgálati jogviszony az erről szóló tájékoztatás kézhezvételétől számított nyolc napon belül.

### **Hozzájárulás megbízhatósági vizsgálathoz**

A szolgálati jogviszony létesítésének feltétele, hogy a NAV állományába jelentkező tudomásul veszi, hogy szolgálati jogviszonyának fennállása alatt szolgálata törvényes ellátását tudta és beleegyezése nélkül - a törvényben meghatározott esetekben és módon az NVSZ a Rendőrségről szóló törvény szerinti megbízhatósági vizsgálattal ellenőrizheti.

### **Eljárás nemzetbiztonsági ellenőrzés alá eső munkakör esetén**

Ha a létesítendő jogviszony nemzetbiztonsági ellenőrzést követel meg, ehhez a jogviszonyt létesíteni kívánó személynek írásban hozzá kell járulnia. Az ellenőrzéshez való hozzájáruláshoz a nemzetbiztonsági ellenőrzés tárgykörét szabályozó törvényben<sup>3</sup> meghatározott hozzátartozó nyilatkozatát is csatolni kell.

A hozzájárulás hiánya, vagy a vizsgálat során feltárt nemzetbiztonsági kockázat a jogviszony létrejöttét kizárja, amennyiben a munkáltató nem ajánl fel más, ellenőrzés alá nem eső munkakört, vagy azt a jelentkező nem fogadja el.

<sup>3</sup> 1995. évi CXXV. törvény a nemzetbiztonsági szolgálatokról

### **Kinevezés, próbaidő, eskü**

Amennyiben sikerült a fentieket teljesíteni akkor a jelentkezőt kinevezik pénzügyőrnek. A szolgálati jogviszony kinevezéssel és annak elfogadásával jön létre. Eltérő rendelkezés hiányában a szolgálati jogviszony határozatlan időre és teljes munkaidőre jön létre. A kinevezést és annak elfogadását írásba kell foglalni.

A kinevezési okmányának tartalmaznia kell a foglalkoztató NAV szerv megnevezését, székhelyét, valamint a foglalkoztatott besorolását, illetményét, munkakörét, státuszát, munkavégzésének a helyét, heti munkaidejét, előmeneteléhez előírt kötelezettségeket, szolgálati jogviszonya kezdetének napját, valamint próbaidő kikötésénél a próbaidő tartamát, a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott rendfokozatát. A pályakezdőt hadnaggyá vagy őrmesterré kell kinevezni.

A kinevezésben a szolgálati jogviszony létesítésekor legalább hat, de legfeljebb tizenkettő hónapig terjedő próbaidőt kell kikötni, ami alatt a pénzügyőr a jogszabályban meghatározott illetményre és a szolgálat teljesítéséhez szükséges egyéb ellátásra jogosult.

A próbaidő nem hosszabbítható meg, és alatta a szolgálati jogviszonyt bármelyik fél indokolás nélkül azonnali hatállyal megszüntetheti.

A kinevezés előtt szóban esküt kell tenni a munkáltatói jogkör gyakorlója vagy az általa kijelölt vezető előtt és írásban meg kell erősíteni.

Az eskütétel elmaradása érvénytelenségi ok, amelynek hiányában a pénzügyőr nem állítható munkába, erre bárki hivatkozhat.

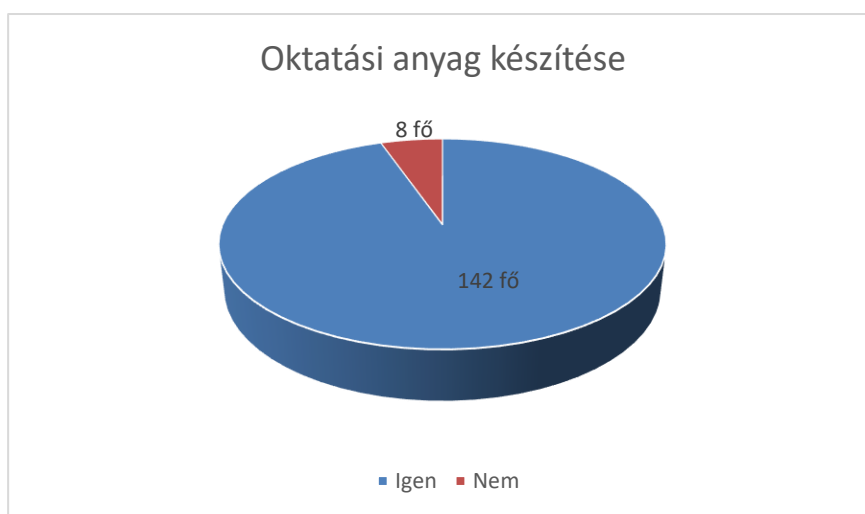
A kinevezéssel a pénzügyőri státuszú foglalkoztatott a Hszt. szerinti Magyar Rendvédelmi Kar tagjává válik.

A vizsgált személyek 65,3%-nak volt tudomása arról, hogy milyen erkölcsi fedhetetlenségi esetleg biztonsági feltételeknek kell megfelelni a munkahelyen. Azon kérdésre, hogy a testületbe való belépéskor kaptak-e tájékoztatást az előrehaladási lehetőségekről, bérezési rendszerről, teljesítményértékelésről a válaszadók 74, %-ban igennel válaszoltak. A válaszadók 52,7%-nak voltak ismeretei arra vonatkozóan, hogy milyen béren kívüli juttatások, jutalmak, egyéb elismerések rendszere működik a testületben. A kitöltők 96%-a úgy gondolja, hogy hasznos lenne a jövőben kitérni egy komplex ismeretanyaggal a felvételizők és érdeklődők számára az előzetes kérdésben tárgyal területeknek. A válaszadók 62%-nak nem voltak arról ismeretei, hogy milyen érdekképviseletek működnek az új



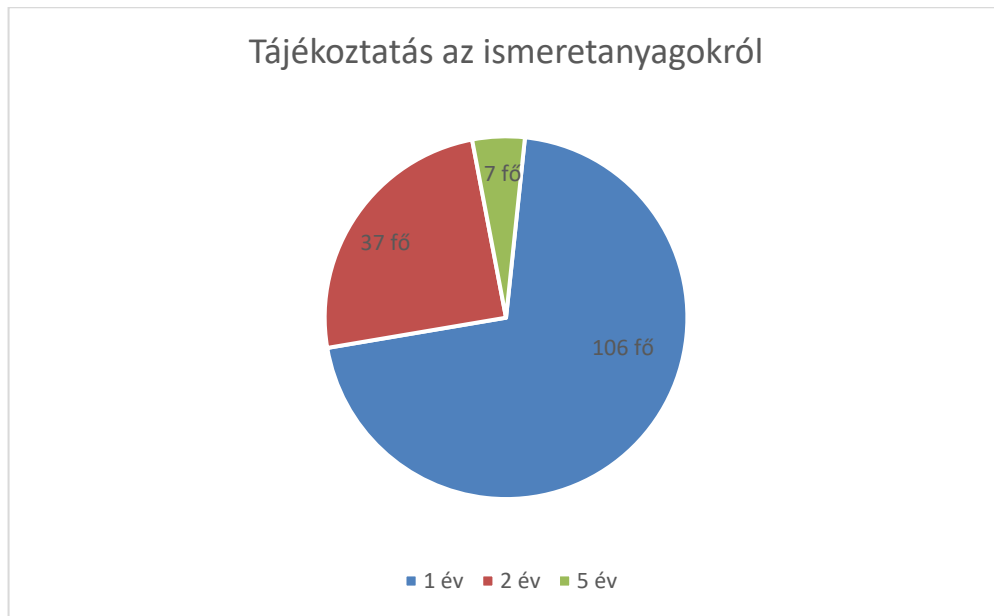
munkahelyén. Azon kérdésre, hogy tisztában voltak-e azzal, illetve kaptak-e tájékoztatást a munkavállalók a kötelezettségeikről 92%-ban igen választ kaptunk vissza. A válaszadók 30%-a nem kapott, 70%-a kapott tájékoztatást a testületen belüli képzési rendszerről.

A kitöltők 94,7%-ban megtekintenének egy komplex ismeretanyagot, vagy e-learning oktatási anyagokat a testületi ismeretekről, fontosabb belépési feltételekről. A szakszervezet honlapján továbbá 96,7%-ban hasznosnak ítélnének meg egy mentorprogramot, ami segítené az új belépőt a munkahelyen történő szakmai beilleszkedésre.



14. ábra: Ismeretanyag a testületről

Az online kérdőívet kitöltő személyek 70,7%-nak 1 év kellet ahhoz, hogy a fent említett ismeretanyagról tájékoztatást kapjon vagy szerezzon, 24,7-nak 2 évre, 4,7%-nak 5 évre volt szükség.



15. ábra: Tájékoztatás az ismeretanyagokról.

Megkérdeztük azt is, hogy milyen segítséget várnának el egy mentortól a mentorálás folyamatában. A válaszadók 71,3%-ban szakmai segítséget, 15,3%-ban jogállási törvényekkel kapcsolatos segítséget, 12%-k juttatások és bérezéssel kapcsolatban várna el segítséget, 13% pedig egyéb problémák megoldásában látja a legfőbb segítséget.



16. ábra: Mentori segítség

## 8. Összefoglalás, konklúzió

A kutatás kezdetén tett hipotézisek eredményét az alábbiakban ismertetjük, munkáltatók, a munkavállalók válaszainak tükrében. A kutatás során a kutatási tervben foglalt elemek teljeskörűen megvalósultak, a kutatás a tervezett lépések alapján került kivitelezésre.

**H1:** Első számú hipotézisünkben feltételeztük, hogy a munkahelyen a legnagyobb stresszt okozó tényezőt a feladatok, az időprés jelenti. Nyílt kérdésünkre, ahol megkérdeztük, hogy mit tartanak munkahelyükön legnagyobb stressz tényezőnek 16%-ban kaptunk feladatokkal és azok szűkös határidőjével kapcsolatos válaszokat. Ezzel a hipotézisünket beigazolódott.

**H2:** Második számú hipotézisünk szerint a fiatalabb korosztályokra inkább a feladatok mennyisége, az idő és a túlóra hat negatívan. A kapott adatok alapján ezen korosztályokra inkább a kommunikációs zavarok, a nem megfelelő bérezés hat negatívan. Ezzel a második hipotézisünk megcáfolódott.

**H3:** Harmadik számú hipotézisünkben feltételeztük, hogy a kitöltők véleménye szerint a szervezet a kialakult konfliktusokat könnyedén és higgadtan képes kezelni. Kapott adatok szerint a kitöltők fele igaznak találata, hogy a szervezet könnyedén és higgadtan kezeli a kialakult helyzeteket. Ezzel ezt a hipotézist igazoltuk.

**H4:** Negyedik hipotézis szerint a fiatalabb korosztály kiválóbb kompetenciákkal illetik magukat, mint az idősebb korosztály. A kapott adatok szerint az idősebb korosztály nagyobb százalékban gondolta úgy, hogy az adott kompetenciája kiváló, mint a fiatal korosztály.

**H5:** Ötödik hipotézisünk, hogy a munkavégzés során a legnagyobb konfliktust a gondolkodásbeli probléma okozza. Ezen hipotézisünk beigazolódott mert a vizsgált személyek legnagyobb százaléka a gondolkodásmódbeli problémát gondolja legnagyobb konfliktus okozó tényező.

**H6:** Hatodik hipotézisünk, hogy a megkérdezettek fele több mint 3 órát tölt a számítógép előtt. Adatok szerint a kitöltők 56%-a több mint 3 órát ül a számítógép előtt. Ezzel igazolva hipotézisünket.

**H7:** Hetedik hipotézisünkben fogalmaztuk meg, hogy a magasabb iskolai végzettségűek magasabb százalékban képzelik el magukat felső vezetői beosztásban, mint az alacsonyabb végzettségűek. Eredményeink szerint öt éves és tíz éves távlatban is nagyobb százalékban látják magukat vezetői és felsőbb vezetői pozícióban is. Ezzel igazolva hipotézisünket.

**H8:** Nyolcadik hipotézisünk, hogy a válaszadók fele a biztonságos álláslehetőséget látta vonzónak a jelenlegi munkahelyén. A válaszadók 28%-át vonzotta a biztonságos álláslehetőség, ezzel cáfolva a hipotézisünket.

**H9:** Utolsó hipotézisünk, hogy a munkavállalók kevesebb, mint fele elégedett a jelenlegi állásával. Kapott eredményeink szerint a hipotézisünk beigazolódott.

15. táblázat: A hipotézisek összegzése

Hipotézisek száma	Hipotézis	Eredmény
H1	<i>Azt feltételezzük, hogy a munkahelyen a legnagyobb stresszt a feladatok, az időprés jelenti.</i>	Beigazolódott.
H2	<i>Hipotézisünk szerint az új belépők motivációjukra leginkább a feladatok mennyisége, az idő és a túlóra hat.</i>	Nem igazolódott be.
H3	<i>A munkavégzés során a legnagyobb konfliktust a gondolkodásmódbeli probléma okozza.</i>	Beigazolódott.
H4	<i>Kiváló kompetenciákkal illetik magukat az újonnan belépő munkavállalók.</i>	Nem igazolódott be.
H5	<i>Feltételezzük, hogy a generációs különbségek leginkább a kommunikációs, gondolkodásmódbeli és a munkavégzés stílus okozta problémában ütközik ki.</i>	Beigazolódott.
H6	<i>A megkérdezettek több mint a fele számítógép előtt töltött munkát végez.</i>	Beigazolódott.
H7	<i>A magasabb iskolai végzettségűek magasabb százalékban képzelik el magukat felső vezetői beosztásban, mint az alacsonyabb iskolai végzettségűek.</i>	Beigazolódott.
H8	<i>A válaszadók fele a biztonságos álláslehetőséget látta vonzónak jelenlegi munkahelyén.</i>	Nem igazolódott be.
H9	<i>A munkavállalók kevesebb, mint fele elégedett jelenlegi állásával.</i>	Beigazolódott.

Jelen tanulmány tárgya, az volt hogy bemutassa, hogy egy az iskolából kilépő és a munkaerőpiacra belépő fiatalnak milyen lehetőségei vannak a közszférában, azon belül is a rendvédelem területén, a Nemzeti Adó- és Vámhivatalnál. A jelentkezőnek milyen általános és speciális feltételeknek kell megfelelnie, mit vár el tőle a munkaadó, aki végső soron a Magyar Állam, illetve a közszolgálat ellentételezéseként pedig mit nyújt számára.

Az utánpótlási munkaerőpiacot is egyenlőtlenségek jellemzik, értve ezalatt, hogy a nyugati országokban nagy a kereslet a képzetlen munkaerő iránt is, és a külföldi munkavállalás is könnyebben elérhető, ezért a rendvédelmi utánpótlás nehézkes, addig a keleti országokban pedig kevesebb álláshely van, ezért könnyebb ott új kollégákat találni.

Társadalmi tényezők közül szót ejtettünk azokról a fiatalokról, akik most lépnek be a munkaerőpiacra, ez az utánpótlás: a Z generáció

A munkaerőpiacon a következő korosztályokat különböztetnek meg: 1945-60 között születettek: baby boom nemzedék, X (1960-80), Y (1980-1994), Z (1995-2010) születettek.

Meg kell állapítani, hogy a Z generációtagjai már máshogyan szocializálódtak, mint a korábbi évtizedek gyermekei, hiszen ők már „digitális bennszülöttek”, a globális információs és kommunikációs technológiához hozzáférés alapfeltétel számukra. Ennél fogva vérükké vált a technika, a különböző kommunikációs eszközök használata. A mindennapjaik jelentős részét – ha tetszik, ha nem az előző generációknak – már a virtuális világban élik, amelyhez hozzá segíti őket a világ egészén kiépült globális internet hálózatok. A közösségi életük nagy része itt folyik (Tik-tok, Snapchat, Instagram, Facebook, Youtube, blog, vlog stb.), illetve amennyiben bármilyen kérdésük is merül fel, innen szerzik meg az ismereteiket, ahol nagyon gyors az információáramlás. Ebből kifolyólag felpörgött életet élnek, függetlenek, új kihívásokat keresnek, spontaneitás, önállóság, kreativitás jellemző rájuk. A globalizált világ miatt magas szintű nyelvismerettel bírnak és alapvető náluk a legújabb technológiák ismerete és használata, amely addiktív számukra. Magas továbbá az ökotudatosság szintjük.

Az előzőek átszövik a gondolkodásmódjukat, beleértve a munkahelyválasztást is, elsőrendű prioritás a magas bérigény, a rugalmas munkaidő, élményt adó munka.

Az előző jellemzőkkel bíró fiatalokat nehéz úgymond becsábítani a rendvédelmi szervek hierarchikusan felépített rendszerébe, ahol a fenti tulajdonságaikat csak kis mértékben tudják alkalmazni, illetve az elvárások és a valóság sok helyen ütközik egymással pl. illetmény, kreativitás. Ezek a szervek nem tudnak versenyezni a multikkal, startup cégekkel, akik pedig kifejezetten az ilyen fiatalokat keresnek technikai képzettségük miatt.

Mint minden válság, így a világot sújtó pandémia is felforgatta a munkaerőpiacot gondoljunk csak két végletre a kiszállító cégek hatalmas növekedésére és munkaerő felszívó erejére és a művészeti világ vagy a szállodaipar összeomlására. Ebben a helyzetben azonban a közszféra az állandóságával, folyamatos és rendszeres juttatásával vonzóvá vált a munkaerőpiacra belépő fiatalnak. Ezt felismerték a rendvédelmi szervek is, és intenzív toborzó kampányba kezdetek a meglévő munkaerőhiányuk csökkentésére.

A felmérésre került munkavállalók körében az alábbi témakörök terén láthatunk problémákat.

Generációs problémáknál negatívumként jelölték be a kitöltők a gondolkodásmódbeli problémákat (47,3 %), a második legtöbb választ a kommunikációs problémákat közel 30% és a munkavégzés stílusa okozta problémát a válaszadók közel 24%-a választotta, ami mind a generációk közti szakadéknak köszönhető. A generációs különbségeknek pozitív hozama is van, hisz a válaszadók a kölcsönös segítséget (30 fő), az ésszerűbb munkamegosztást (29 fő) és a gyorsabb munkavégzést jelölték be (25fő).

A legnagyobb stressz a kitöltők szerint első helyen az időprés, ezt követte a kiszámíthatatlanság, ami napi szinten jelentkezik, az ellenőrzések mennyisége és gyakorisága, a felesleges adminisztráció és a bizonytalan jövőkép. Az időprés miatti stressz az ágazat adta felépítéséből adódik, ahol nagyon sok a papír munka. A nyitott kérdésre adott válaszok közül többen írták 48 %- hogy „mindig jön egy fontosabb munka, amit meg kell csinálni, így az elkezdett feladat mindig tolódik”. A munkavállalók közel 1/3-a 10 év múlva másik munkahelyen látja magát, ami az ágazta bizonytalan jövőképéből adódik. A munkahelyek közel fele sajnos nem fordít elég figyelmet, vagy nem támogatja a munkavállalót a stressz kezelésében, pedig igen nagy szükség lenne rá, hogy a dolgozó munkaminősége javuljon.

A munkahelyi jóllét egyik tényezője az elégedettség. A munkahelyi elégedettség azt fejezi ki, hogyan érznek a dolgozók a munkájuk különböző aspektusaival szemben. Tágabb értelemben ez azt jelenti, hogy valaki szereti (elégedett), vagy nem szereti (elégedetlen) a munkájával. Jelen kutatásban a munkavállalók 50%-a elégedett jelenlegi állásával, melyben nagy szerepe van annak, hogy a válaszadók közel 1/3-a azt jelölte be, hogy teljesítményét elismerik a szervezeten belül és az adott munkakörben egy csapatként dolgoznak az előre meghatározott célokért.

A megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő biztosítása, motiválása, a hatékony képzésfejlesztés és a kommunikáció megvalósítása – szoros kölcsönhatásban működnek, és nem nélkülözhetik a stabil szervezetet, szervezeti kultúrát sem.

A NAV-nak is meg kell találni a Z generációs fiatalokhoz vezető utat és vonzóvá kell tenni a pénzügyőr életpályát részükre, hogy hivatásuknak tekintsék ezt a szakmát. Ehhez a modern kommunikációs csatornákat – amelyeket ismernek – kell igénybe venni.

## 9. Felhasznált irodalomjegyzék

1. Allen, N. J. és Meyer, J. P. (1990): The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63. 1–18.
2. Angle, H. L. és Perry, J. L. (1981): “An empirical assessment of organization commitment and organizational effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*, 26. 1–13.
3. Bakacsi, Gy. (2000): Szervezeti magatartás és vezetés. Közgazdasági és Jogi kiadó, Budapest.
4. Bateman, T. és Strasser, S. (1984): “A longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment”. *Academy of Management Journal*, 21. 95–112.
5. Blau, G. és Boal, K. (1987): “Using job involvement and organizational commitment interactively to predict turnover”. *Journal of Management*, 15. 1, 115–127.
6. Bolger, N., DeLongis, A. Kessler, R. C. és Schilling, E. A. (1989): Effects of daily stress on negative mood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57. 808–818.
7. Dunham, R. B., Grube, J. A. és Castenada, M. B. (1994): Organizational commitment: the utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79. 370–380.
8. Eisenberger, R., Fasolo, P. és Davis-LaMastro, V. (1990): “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”. *Journal of Applied Psychology*, 75. 1.sz. 51–59.
9. Harter J.K., Schmidt F.L. és Hayes T.L. (2002): Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87 (2) 268–279. o.
10. Iverson R.D. és Curivan D.B. (2003): Union participation, job satisfaction, and employee turnover: an event-history analysis of the exit voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1) 101–105. p.
11. Juhász, Á. (2003): Munkahelyi egészségpszichológia. Oktatási segédanyag. Budapesti Műszaki Egyetem.
12. Juhász, Á. (2007): Az egyéni és szervezeti fókuszú munkahelyi egészségfejlesztés, doktori disszertáció, ELTE PPK Pszichológiai Doktori Iskola
13. Locke, E.A. (1976): The Nature and Causes of Job Satisfaction. 1297-1349. p. In: Dunette M.D.(1976): *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally. 1740 p



14. Mowday, R., Porter, L. és Durbin, R. (1974): Unit performance, situational factors and employee attitudes in spatially separated work units. *Organizational Behavior and Human Performance*, 12. 231–248.
15. O'Reilly, III, C., és Chatman, J. (1986): "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior". *Journal of Applied Psychology*, 71. 3.sz. 492–499.
16. Peeters, M. C. W., Buunk, B. P. és Schaufeli. W. B. (1995): Social interactions, stressful events and negative affect at work: A micro-analytic approach. *European Journal of Social Psychology*, 25. 391–401.
17. Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. és Boulian, P.V. (1974): Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59. 603–609.
18. Reicherts, M. és Pihet, S. (2000): Job newcomers coping with stressful situations: A microanalysis of adequate coping and well-being. *Swiss Journal of Psychology*, 59. 303–316.
19. Schleicher, I. (1992): A megelégedettség, mint a munkateljesítmény növelésének egyik forrása. In: *Ergonómia* 92/1.
20. Schneider B. (2003): Which comes first: employee attitudes or organizational financial and market performance? *Journal of Applied Psychology*, 88 (5) 836–857. o.
21. Sommer, S., Bae, S., és Luthans, F. (1996): Organizational commitment across cultures: The impact of antecedents on Korean employees. *Human Relations*, 49. 977–993.
22. Souza-Poza A. és Henneberger F. (2004): Analyzing job mobility with job turnover intentions: an international comparative study. *Journal of Economic Issues*, 38 (1) 113–137
23. Spector P. E. (2003): *Industrial and Organizational Psychology – Research and Practice*. Hoboken: John Wiley & Sons, In

## 10. Táblázatok jegyzéke

1. táblázat: A kérdőív felépítése.....	7
2. táblázat: A kérdések megoszlása.....	7
3. táblázat Életkor eloszlása.....	19
4. táblázat: Munkahely földrajzi elhelyezkedése.....	20
5. táblázat: Nemek eloszlása a korosztályokban.....	20
6. táblázat Jelentkezési folyamatok.....	22
7. táblázat Különböző tényezők vonzósága a pályaválasztásba.....	24
8. táblázat Különböző tényezők vonzósága a pályaválasztásba.....	25
9. táblázat Szervezettel való elégedettség korosztályokra lebontva.....	28
10. táblázat Szervezettel kapcsolatos vélemények.....	28
11. táblázat Legalacsonyabb véleményezettségű pontok korosztály szerinti lebontása.....	29
12. táblázat Tényezők negativitásának eloszlása százalékban a fiatalabb korosztályoknál.....	30
13. táblázat Jövőkép százalékos elemzése jövőkép függvényében.....	40
14. táblázat: Számítógép használata.....	44
15. táblázat: A hipotézisek összegzése.....	52

## 11. Ábrák jegyzéke

1. ábra: Nemek szerinti megoszlás.....	19
2. ábra: Végzettség szerinti megoszlás.....	20
3. ábra: Hány korábbi munkahelye volt?.....	21
4. ábra: Volt-e munkanélküli?.....	21
5. ábra: Hogyan jelentkezett jelenlegi állására?.....	22
6. ábra: Különböző tényezők vonzósága a pályaválasztásba.....	23
7. ábra: Konfliktusokat kialakító tényezők százalékos eloszlása.....	31
8. ábra: Konfliktus kezelési stílusok ismerete.....	32
9. ábra. Thomas - Kilmann Konfliktuskezelő modellje.....	37
10. ábra: Jövőkép.....	40
11. ábra Számítógép használat segítő, hátráltató arányai.....	43
12. ábra: Számítógép előtt töltött órák a végzettség függvényében.....	44

13. ábra: Belépési követelményekkel mennyire volt tisztában a jelentkező .....	46
14. ábra: Ismeretanyag a testületről .....	49
15. ábra: Tájékoztatás az ismeretanyagokról .....	50
16. ábra: Mentori segítség .....	50

## 12. Képek jegyzéke

1. kép: Magyarország régiói.....	4
----------------------------------	---

