

## TALENTUM ROVAT

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

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

a Szerkesztőség

A Budapesti Metropolitan Egyetemen végeztem 2023 decemberében emberi erőforrás alapszakon, képzés-fejlesztésre specializálódva. Itt folytatom jelenleg is tanulmányaimat, mivel 2024. januárban felvételt nyertem emberi erőforrás tanácsadó mesterképzésre. Azért választottam a HR irányt, mert egyetemi tanulmányaim előtt is erősen érdekelt az emberek gondolkodása pszichológiai és szociológiai megközelítésből. Valamilyen szinten minden ember eltérően gondolkodik a munka világában, de a hétköznapokban is, ez így van rendjén. Célom, hogy ezeket a gondolatokat megfejtve egy olyan szereplője legyek a munkaerőpiacnak, aki valamilyen szinten pozitív hatást, értéket tud teremteni. Nagyon érdekel a munkahelyi elégedettség és a munkavállalói jólét is. Számomra rendkívül fontos, hogy a munkavállalók jól érezzék magukat a munkahelyükön. Ezekbe a témákba szakdolgozatom során mélyen beleástam magam, amit ez a publikáció bizonyít a legjobban, hiszen publikációm alapja a szakdolgozatom volt. A kutatás számomra rendkívül élvezetes és hasznos volt, hiszen az érdeklődési körök mellett valamilyen szinten engem is aktuálisan érintenek az elégedettségen túl a pályakezdői nehézségek. Az egyetemi éveim alatt számomra fontos volt, hogy munkatapasztalatot szerezzek, illetve az, hogy megtapasztaljam, miképp épülhet fel egy szervezet. Két és fél évet dolgoztam egy közép vállalatnál fuvarszervezőként, majd ahogy megszereztem a képesítésemet, rögtön elhelyezkedtem a végzettségemnek megfelelő pályán. Jelenleg HR projektvezetőként dolgozok egy munkaerő-közvetítő cégnél, ami úgy érzem, hogy karrierem szempontjából tökéletes kezdet ahhoz, hogy maradandót tudjak alkotni az elkövetkező éveimben, évtizedeimben.

Szeretném megköszönni a konzulensemnek, dr. Hunyadi-Barta Zsuzsának a segítségét és az együttműködést, a 6 HR-vezetőnek, akik idejüket és energiájukat nem sajnálva készséggel álltak hozzám kutatásommal kapcsolatban, és nem melleleg a kérdőívem kitöltőinek a kitöltést.

Kucsera Tamás

KUCSERA TAMÁS

## PÁLYAKEZDŐK ÉS A MUNKAERŐPIAC – AZ ÉLETKOR ÉS AZ ISKOLAI VÉGZETTSÉG MINT BEFOLYÁSOLÓ TÉNYEZŐ

A munkaerőpiacon természetesen cserélődik a munkaerőállomány, így új munkavállalók érkeznek a munkaerőpiacra, akik valamilyen frissítést, lendületet és szinte biztosan eltérő igényeket hoznak magukkal a korábbi munkavállalóknál megszokottakhoz képest. Ahhoz, hogy a gyors és folyamatosan fejlődő munkaerőpiacot megértsük, először meg kell értenünk a jelenlegi munkavállalók elvárásait, igényeit. Egy frissen végzett potenciális munkavállaló előtt rengeteg nehézség áll. Pályaválasztás, határidők, álláskeresés. Ez csak néhány példa abból, hogy mennyi mindennel kell megküzdenie egy, a munkaerőpiac kapujában álló fiatal munkavállalónak. Ezek sokszor napokig, hetekig, hónapokig tarthatnak, addig pedig marad a bizonytalanság. Korlátozott lehetőségeik vannak a munkaerőpiacon, hiszen korukból adódóan nem vagy csak csekély munkatapasztalattal rendelkeznek.

Fontos és aktuális témának tartom továbbá a munkahelyi elégedettséget is a munkaerőpiacon. A szervezetnek meg kell tartania, ösztönöznie kell munkavállalóit, hogy eredményes és versenyképes legyen. Azonban a vállalatnak nemcsak a fiatal, hanem valamennyi munkavállalóját kell megbecsülnie eltérő igények kielégítésével. Különösen fontos szerepe van ebben a menedzsmentnek, akinek naprakésznek kell lennie úgy az ösztönző, mint a megtartási folyamatokban is. Szakdolgozatomban kutatom, hogy a különböző életkorban lévő munkavállalókat, különösen a Z generáció munkavállalóit milyen módon lehet elégedetté tenni.

### Bevezetés

Egy munkavállaló élete során biztosan lesz pályakezdő a munkaerőpiacon, így ez a szakértőknek egy konstans téma, ahol többek között a trendek, elvárások és az igények változnak. A munkaerőpiacot folyamatos változások jellemzik, ilyen lehet például a gazdasági helyzet, technológiai fejlődés vagy akár demográfiai alakulás. Jelenleg az egyik legnagyobb befolyással a digitalizáció bír a munkaerőpiacon. A digitális környezetben joggal követelheti meg a munkaerőpiac az agilis, versenyképes munkavállalókat, mivel a digitalizáció minden generáció tagját, azaz minden munkavállalót befolyásol valamilyen szinten. A jelenlegi pályakezdők, azaz a Z generáció tagjai az első digitális nemzedék. Ezen generáció tagjai már sokkal nagyobb digitális tapasztalattal rendelkeznek, mivel a technológia világában nőttek fel. Egy szinte digitális, folyamatosan mozgásban lévő világban felnőni minden bizonnyal előny. A munkaerőpiacon emellett állandó befolyásoló tényező a végzettség és a munkatapasztalat, amellyel a munkavállaló nagyobb eséllyel pályázhat egy adott pozícióra. A pályakezdők egyik, ha nem a legnagyobb hátránya a munkaerőpiacon az, hogy tapasztalatlanok. Ők természetes módon a munkatapasztalat hiányával indulnak neki az álláskeresésnek, emiatt gyakran elutasítják őket a munkahelyek. Az elutasítás miatt a pályakezdők, de bármely munkavállaló mentális egészségére negatívan hatnak ki ezek a kudarcok.

Három kutatási feltevést határoztam meg, amelyben kettő a fiatalokat, míg egy valamennyi munkavállalót érint. Kutatási feltevéseim az alábbiak:

1. A pályakezdők a személyes fejlődés lehetőségét jobban keresik a munkahelyen, mint az elköteleződést.
2. A fiatal munkavállalóknak nagyok az igényei a munkaerőpiaccal szemben.
3. A munkaerőpiacon gyakoribb a munkavállalói elégedetlenség, mint az elégedettség, ez főleg a fiataloknál tapasztalható.

A pályakezdőket sokféle korcsoport szerint definiálhatjuk. Lehet valaki 18 évesen pályakezdő érettségi végzettséggel, de akár lehet 29 éves is mesterdiplomával. Függ ez attól, hogy mikor fejezi be tanulmányait, milyen képesítést szerez. Emiatt kutatásomban főként a 18-29 éves korosztályra fókuszálok. Amikor a pályakezdőket említem meg, akkor ezt a korosztályt hangsúlyozom ki.

Primer kutatásomban kvantitatív, azaz kérdőíves, illetve kvalitatív, azaz félig strukturált interjú-technikát alkalmaztam. Kvantitatív kutatásomat online, Google űrlap segítségével végeztem. A kérdőívet 122 munkavállaló töltötte ki, kutatásom viszont nem reprezentatív. Kvalitatív kutatásomban hat szakmai interjút bonyolítottam le különféle cégek, multinacionális vállalatok HR-vezetőivel. Ezek az interjúk segítettek megérteni a hétköznapi, valós problémák kezelésének a fontosságát humánerőforrás-menedzsment szempontjából.

### **Munkaerőpiaci változások**

Egy folyamatosan változó világban nagyon nehéz tartani a lépést minden szereplőnek, de főleg a vállalatoknak. A kiélezett munkaerőpiaci versenyben a vállalatok egyre nagyobb figyelmet fordítanak a munkavállalói igényekre és preferenciákra, ezért sajátítják el egyre inkább a szervezetek a munkavállaló-központú gondolkodást (Pataki-Bittó, 2021). Már nem számít trendinek az, hogy valaki egy vállalatnál több évtizedet dolgozzon, emiatt a vállalatoknak másképp kell gondolkodniuk a munkaerőről. Ez a felfogás a munkaerőpiac jelenleg is zajló átalakulásához vezet. Számos fiatal ma már nem vállal el bármilyen munkát, így a vállalatoknak kulcsfontosságú, hogy megfelelően szólítsák meg ezeket a fiatalokat. Számít az, hogy milyen módon alakítják vonzóvá az általuk kínált munkát. Fontos, hogy a vállalatoknak jó legyen a márkája és erős legyen a promóciójuk, mivel a fiatal munkavállalók olyan vállalatot keresnek, amelynek jó a hírneve és lehetőségekkel teli. Befolyásoló tényező az is, hogy a munkavállalók tudjanak azonosulni a szervezet által képviselt értékrenddel. Természetesen az is lényeges, hogy a munkavállaló mennyire érzi magát jól a szervezeti kultúrában, kutatásom alapján a pályakezdőknek ez egy kimagaslóan fontos tényező. Számos vállalat a digitális igényekre való tekintettel különböző social media platformokon is (például Instagram, TikTok) hirdet már állásokat, hogy ezzel a „digitális bennszülött” Z generációt is elérjék.

A pályakezdők általában akkor találkoznak először a vállalatokkal gyakorlatban, amikor kilépnek az oktatásból és belépnek a munkaerőpiacra. A munkavállalókat, különösen a kevésbé szociális Z generáció tagjait megfelelő módon kell beintegrálni a szervezetekbe. A sikeresség érdekében nagyobb hangsúlyt kell fektetni a pályakezdők munkaerőpiacra való beillesztésére. Léteznek például duális képzések, ahol a még diákok betekintést nyerhetnek az oktatási intézménnyel kapcsolatban álló munkahelyekre, így a végzettségük előtt gyarapíthatják munkatapasztalatukat. Ezekből a kapcsolatokból gyakran alakul ki hosszú távú munkaviszony abban az esetben, ha a diákok jól teljesítenek, amely mindhárom fél számára megfelelő helyzetet teremt.

### **Iskolai végzettség, mint befolyásoló tényező**

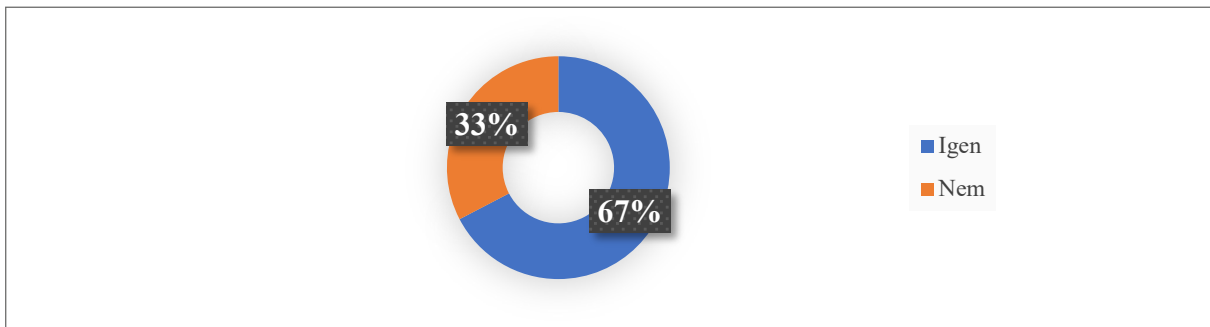
Iparáganként és vállalatonként eltérő fontossággal gondolkodnak a végzettségről és a tapasztalatról a piaci szereplők. Számos esetben az előbbi, számos esetben inkább az utóbbi dominál. Befolyásoló tényező a különböző területeken a kereslet és kínálat mértéke, a szektorok belső strukturális eltérései és a munkaerőpiaci stratégiák is (Györgyi et al., 2010).

Primer kutatásom alapján arra az eredményre jutottam, hogy a kulcsterületekre a vállalatok nem tehetik meg, hogy olyan munkaerőt alkalmazzanak, akinek nincs meg a megfelelő végzettsége. Ugyanez vonatkozik a felsővezetői pozíciókra. A vállalatokban a szigorú előírások miatt ilyen téren legtöbbször rugalmatlanság dominál. Azoknál a pozícióknál viszont, amelyeknél nincsenek végzettségi kikötések, sokkal nyitottabbak a vállalatok. Az ilyen esetekben sokkal inkább a talpraesettséget, a tanulási szándékot veszik figyelembe. Jellemzően a kezdő pozíciókkal vannak így. A pályakezdő pozícióknál legfőképpen a szervezethez közel álló személyiség a mérvadó a vállalatok számára.

Azoknak a munkavállalóknak vannak szélesebb és jobb lehetőségeik, akik a szakmájuknak megfelelő pályán a legmagasabb végzettséggel helyezkednek el, továbbá rendelkeznek több évnyi vagy akár évtizednyi munkatapasztalattal. A legjobb helyzetben minden esetben azok a munkavállalók vannak, akik ilyen kvalitásokkal rendelkeznek.

Nagyon érdekes eredményre jutottam kvantitatív kutatásomban. Az 1. ábrán kifejezetten a 18-29 éves korosztályra szűrtem rá a végzettségük szerinti elhelyezkedés szempontjából. A fiatal pályakezdők csupán kétharmada (67%) orientálódott a végzettségéhez kapcsolódó pálya felé. Ez azt jelenti, hogy minden harmadik fiatal munkavállaló rögtön elhagyja a pályáját, vagy egyáltalán nem a szakmájában helyezkedik el. Ennek az okait a generációs sajátosságokkal tudom magyarázni, amit a következő fejezet végén fejtek ki.

1. ÁBRA: A FIATAL PÁLYAKEZDŐK PÁLYAORIENTÁCIÓJA



Forrás: saját kutatás, 2023 (n=93)

### Z generációs tulajdonságok

Dr. Kópházi (2018) tanulmánya alapján csoportosítom a Z generáció tagjait (2000 után születettek), akik már a digitális világhoz szoktak hozzá. A digitális eszközök segítségével nagyon könnyen tudnak informálódni, de ezeket az eszközöket már nemcsak kiegészítőknek, hanem az életük részének tekintik. Egyszerre tudnak jelen lenni a digitális (online) és a fizikai (offline) világban, a virtuális térben viszont lényegesen többet kommunikálnak, mivel kevésbé igénylik a fizikai kapcsolódást. A digitális térben való állandó jelenlét miatt online kapcsolataikat jobban tudják kezelni, emiatt az élő kapcsolódási készségük gyengébb a többi generációhoz képest. A Z generáció tagjai nagyon elfogadóak és nyitottak a különbözőségekre. Kritikusak, tömören kommunikálnak, gyors tempót diktálnak, élvezik az ingergazdag környezetet. Keresik és igénylik a szabadságot, továbbá a rugalmasságot (Kópházi et al., 2018).

A Z generációnak már teljesen más gondolkodásmódja van a munkavállalással kapcsolatban, mint a korábbi generációnak. Mára a fiatalok számára a lojalitás kevésbé érthető fogalom az idősebb munkavállalókhöz képest. Náluk jelentősen lassabban alakul ki a lojalitás (ha egyáltalán kialakul) egy szervezet, de akár egy bizonyos pálya vagy egy márka iránt. A gyors világban hozzászoktak, természetessé vált számukra, hogy rögtön megkapják azt, amit akarnak. Hamar meg tudják unni a

dolgokat, ami számukra nem érdekes, emiatt könnyen engedik el és szokják meg a különféle dolgokat. Nem félnek akár azonnal váltani, ha számukra nem érdekes egy munkahely, egy terület vagy egy márka.

### Tudásmenedzsment a szervezetekben

A tehetségek a fiatal munkavállalók egy összeválogatott csoportja, akik képességeik és teljesítményük tekintetében az átlag felett helyezkednek el. A tehetséges fiatalokért a vállalatok versenyeznek, hiszen ők extra hasznot hoznak a cégeknek. Számos nagyvállalatban van emiatt tehetségmenedzsment, amelynek feladata, hogy felismerje a munkavállalók számára természetes módon megadatott tehetségük területeit, tervezze meg és kínálja lehetőségként ezen készségek fejlesztéseit, hogy a bennük rejlő potenciál valós teljesítménnyé alakulhasson. A tehetséges fiatalok preferenciáit meghatározó faktor az énképpel áll összhangban, mint például a kimagaslóan tehetséges területek gyakorlása (Klajkó et al., 2021). Számít az, hogy a tehetséges munkavállalók mennyi lehetőséget kapnak a munkájuk során, és hogy az milyen közel áll a kimagasló területeikhez. Előfordul, hogy egy új, tehetséges munkavállaló lemorzsolódik a cégtől, mivel a menedzsment vagy a cég vezetői nem törődnek eléggé a befogadásával, nem nyújtanak elég lehetőséget a kibontakoztatására.

A hat szakmai interjúm során megbizonyosodtam arról, hogy néhány vállalat igen is fektet energiát a tehetségeik megtartásába és fejlesztésébe. Ezeknek a tehetségeknek van lehetőségük eldönteni, hogy szakemberré vagy vezetővé fejlesszék őket a jövőben. A szakmai fejlődésük érdekében speciális tréningeket biztosítanak számukra, amely nem feltétlenül munkakör-specifikus, hanem például személyes fejlődésükhöz járulhat hozzá különféle kompetenciaelemek fejlesztésével. A tehetségprogramokat viszont csak néhány vállalat alkalmazza a gyakorlatban, és azt sem minden esetben kielégítő módon.

### Karrier

A fiatalok általában abban a tudatban építik karrierjüket, hogy ahogyan „haladnak a ranglétrán”, úgy akarják egyenes arányban növelni fizetésüket. Céljuk általában elsősorban egy olyan munkahelyen elhelyezkedni, amely pozitív hírnévvel rendelkezik munkavállalói szempontból, továbbá ahol megvan a lehetőség arra, hogy (lehetőség szerint gyorsan) tudjanak haladni a ranglétrán. Nem preferálják, ha egy hierarchikus szervezetben csekély esélyük van vagy egyáltalán nincs lehetőségük az előrelépésre. Az utóbbi a lapos vagy a néhány fős szervezeteknél, vállalatoknál jellemző leginkább.

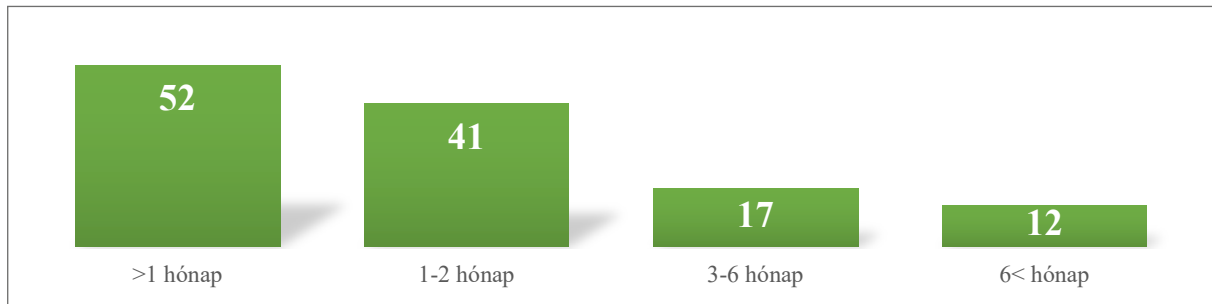
A pályakezdőknek rendkívül fontos, hogy milyen stratégiával szereznek meg egy állást, amely elengedhetetlen karrierjük elindításához. 2022-ben holland kutatók vizsgálata alapján a munkavállalók akkor járnak a legnagyobb sikerrel, ha szisztematikusan keresnek állást. Ezt háromféle módszer egybehangolásával tudják megtenni, amelyek az alábbiak:

1. A munkakeresés legyen gyakori, és minél több erőfeszítést tegyen bele a munkavállaló.
2. Határozza meg, hogy milyen irányba szeretne elindulni, és tartsa ezt az irányvonalat.
3. A kitartásuk ne hagyjon alább az idő múlásával (Kremmers et al., 2022).

A 2. ábra a munkavállalók elhelyezkedésével kapcsolatos: azt mutatja meg, hogy a kitöltők mennyi időn belül tudtak elhelyezkedni a munkaerőpiacon. Nagyon pozitív szemléletet ad, hogy a kitöltők több mint háromnegyedének sikerült két hónapon belül elhelyezkednie. Ezt a hat szakmai interjúm teljes mértékben alátámasztotta, miszerint a rengeteg tényező mellett átlagosan egy hónap alatt találnak meg a vállalatok egy munkavállalót, függetlenül attól, hogy milyen iparágban helyezkednek el. Ritkán, de előfordulnak emellett olyan szélsőséges esetek, amikor még fél év után is

üresen áll egy pozíció, mivel a munka olyan speciális szaktudást és végzettséget igényel, aminek a kritériumának csak néhány munkavállaló tud megfelelni.

**2. ÁBRA: ELHELYEZKEDÉSI IDŐ A MUNKAERŐPIACON**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)

### Munkabér és rugalmas munkaidő

A munkavállalóknak eltérő igényeik vannak nemcsak kor szerint, de személyiség és érdeklődési kör alapján is. Mivel minden különböző korú munkavállalónak más elvárásai vannak, ezt nagyon nehéz mindenkinél pontosan behatárolni. Kvantitatív kutatásom alapján azt az eredményt kaptam, hogy az idősebb munkavállalók inkább pénzületi kompenzációt és anyagi biztonságot várnak el, míg ezzel szemben a fiatalabbak a karrier lehetőségét, széleskörű feladatokat és személyes fejlődésük biztosítását várják el az elvégzett munkájukért cserébe. Ennek ellenére a fiatal munkavállalókat is érinti természetesen a bérezés. Számukra is fontos tényező, de nem feltétlenül az fog dönteni, ha munkát keresnek (Waworuntu et al., 2022). Az Index bejegyzése szerint, amely hosszú távban méri fel a fiatal munkavállalói igényeket, a munkahely kiválasztásakor a fiatalok előrébb helyezik a rugalmas munkaidő meglétét, mint a munkabért (Index, 2022). Érdekes, hogy egyes digitális szakmákban akár a pályakezdők is viszonylag magas fizetésekhez juthatnak a technológiai támogatás miatt akár a rugalmas munkaidő megléte mellett is.

A 3. ábrán a nem anyagi ösztönzőkre kerestem a választ, továbbá az is érdekelt, hogy a fenti állítások mennyire egyeznek a kutatásom eredményeivel. 122 kitöltő közül 67 fő választotta a rugalmas munkaidő lehetőségét, mint nem anyagi ösztönzőt, így szekunder és primer kutatásomban egyezést találtam, miszerint fontosnak tartják a munkavállalók azt, hogy a munkaidejükkel hatékonyan tudjanak tervezni. Legtöbbször ez törzsidőben, otthoni munkavégzésben mutatkozik meg. Ez lehetőséget biztosít, hogy a munkavállalók könnyebben el tudják intézni személyes ügyeiket.

**3. ÁBRA: ANYAGI JUTTATÁSOKON KÍVÜLI ÖSZTÖNZÉS**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)



## **Munka-magánélet egyensúlya**

A rugalmas munkaidő azért is annyira fontos a munkavállalók számára, mert nagyban hozzájárul a munka és a magánélet egyensúlyának kialakulásához, amely szintén nagyon erős befolyással bír, hiszen ezt a lehetőséget választották a rugalmas munkaidő után a legtöbben. Munka-magánélet egyensúlyának biztosításakor csökken a munkavállalók stressz-szintje, ami pozitív érzéseket alakít ki és tart fenn. A szabadságot igénylő Z generáció nagyon igényli a munka-magánélet egyensúlyát, amire a mai modern munkaerőpiacon számos lehetőség van, például az atipikus foglalkoztatás (Kópházi et al., 2018). Számos atipikus munkavégzési forma létezik ma a munkaerőpiacon, ami különböző előnyökkel jár. Ebbe a foglalkoztatási formába tartozik bele a munkaállomáson és otthonról történő hibrid munkavégzés, amelyhez viszont szükségeltetik némi szociális interakció is (Tidhar, 2022). Nem mellesleg, amikor egy Z generációs munkavállalónak tudja a vállalata biztosítani a munka és magánélet egyensúlyát, minimális a kockázata annak, hogy elhagyja a szervezetet.

## **Vezetési stílus**

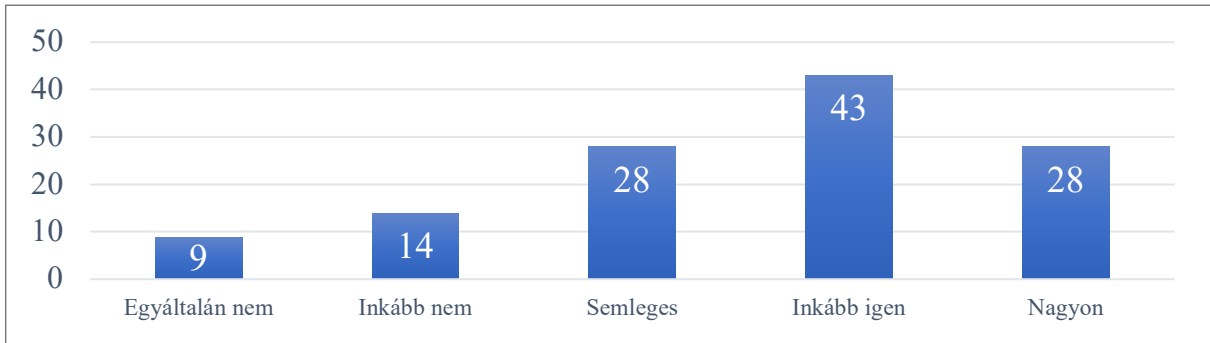
Kurt Lewin német-amerikai pszichológus három vezetési stílust fogalmazott meg. Ezek az autokratikus, demokratikus és a megengedő, azaz a „laissez-faire” stílusú vezetők. Ezen vezetési stílusok közül a fiatal munkavállalók a korábban már említett szabadszellemű felfogásuk miatt egyre jobban tolerálják a legutóbbi, azaz a „laissez-faire” vezetési stílust, mint az idősebb generáció tagjai. Ez viszont egy korábbi kutatás alapján feladatmegoldás szempontjából gyengébb teljesítményt okoz munka terén, ami a vállalatoknak plusz költséget, vagy kevesebb profitot eredményez (Dobák, & Antal, 2016).

A fiatal munkavállalók barátságos vezetőre vágnak, akiben meg tudnak bízni és valamilyen formában kapcsolódni, például azonos érdeklődési körök szempontjából. Emellett viszont elvárják, hogy tanulhassanak a vezetőiktől, felnézhessenek rájuk (Tidhar, 2022). Ahhoz, hogy a munkavállalók jól tudjanak teljesíteni a munkahelyükön, elengedhetetlen a rendszeres, őszinte visszajelzés, amelyet főként a felettesüktől, de egyébként a közvetlen és a közvetett munkatársaiktól is megkaphatnak, ami szinte ugyanolyan mértékben fontos számukra. Egy fiatal számára különösen fontos, hogy hiteles visszacsatolást kapjon a vezetője által (Bencsik, 2016). A fiatal munkavállalók nem feltétlenül az írásos, hanem sokkal inkább a hétköznapi, apró, személyre szabott visszacsatolást igénylik. Ezeknek minél kreatívabb módon kell biztosítani alkalmakat és eszközöket a jobb eredmény érdekében (Tidhar, 2022).

Amikor valaki nem érzi magát megbecsülve a munkahelyén, az negatívan hat ki a teljesítményére, motivációjára és hozzáállására egyaránt. Ahhoz, hogy legalább jó kapcsolata legyen valakinek a felettesével, megbecsültséget kell tapasztalnia tőle. Ezt akár szóbeli dicsérettel, nonverbális gesztusokkal, pénzügyi és nem pénzügyi kompenzációval tudja a munkáltató biztosítani.

A 4. ábra eredménye alapján a szervezetek tagjai általánosságban véve jól érzik magukat a munkahelyükön, ebből következtek arra, hogy a munkáltatók tudják, hogy milyen módon kell kezelni a munkavállalók igényeit. Ezek hosszú távon olyan környezetet tudnak teremteni a szervezeten belül, ami ítélezésmentes és biztonságban érzik benne magukat a munkavállalók. Az ilyen optimális környezetben a munkavállaló nem fél attól, hogy megbüntetik, ha hibát vét, kérdez vagy ötletet oszt meg.

**4. ÁBRA: MUNKAVÁLLALÓI MEGBECSÜLÉS MÉRTÉKE A KÖZVETLEN FELETTES ÁLTAL**



Forrás: saját kutatás, 2023 (N=122)

### **Munkahelyi elköteleződés és elégedettség**

Gyakorlati szempontból az elégedettség és az elkötelezettség eléréséhez egyénenként szubjektív és eltérő igényeket kell kielégíteni. A két fogalom között az a különbség, hogy a munkavállalók egyéni érdekei, hogy elégedettek legyenek, míg az elköteleződés kölcsönös érdek, ezt a munkavállalók a vállalatuk irányába alakítják ki. Ahhoz, hogy valaki elkötelezett legyen a vállalata iránt, először elégedettnek kell lennie saját magával és a munkakörülményeivel, így az elköteleződés kialakítása hosszabb, az elégedettség elérése pedig rövidebb folyamat. Mivel a vállalatok hosszú távon gondolkodnak, így az elköteleződés kialakítására nagy fókuszot helyeznek.

Az elköteleződés inkább szenvedélyről és lelkesedésről szól, amely tudatában a munkavállaló hajlandó önmagába és a cégbe extra energiát fektetni egy közösen meghatározott cél érdekében. Akkor, ha a munkavállaló el van kötelezve a vállalata iránt, nagyobb hajlandósággal fektet bele a vállalati célok és projektek elérésébe. A szervezetek bevonással tarthatják fenn a munkavállaló szorgosságát és izgatottságát. Ebben az esetben kölcsönös támogatás alakul ki munkavállaló és munkáltató között. A megállapodást, ami az egyének és a szervezet között van, szervezeti elköteleződésnek nevezzük. Ez a munkavállaló számára egy érzékenyebb pszichológiai kötődés a szervezet felé. Nagyon meghatározó tényező az, hogy a szervezet empatikusan álljon a munkavállalóhoz, hiszen ez hosszú távon az egyik legjobb befektetés.

Ezzel szemben az elégedettség az egyén pszichológiai és kognitív érzéseire hat ki. Gazdasági megközelítésből az elégedettség alapvető szempontja a sikernek az üzleti életben (Rai, 2012). A vállalatok akkor tudnak rövid távon jobb teljesítményt elérni, ha a munkavállalók elégedettségét növelik, mivel ebben az esetben hatékonyabban fogják elvégezni a feladataikat. Egy vezetőnek tudnia kell, hogy mi az, ami az embereit vagy a csapatát elégedetté tudja tenni. Leggyakoribb elégedettségi mutató nem véletlenül az anyagi ösztönző, amely 2024-ben Magyarországon magába foglalja nagyrészt az alapbért, béren felüli juttatásokat és a 13. havi fizetés mellett a különböző bónuszrendszereket. A hat szakmai interjúm közül az összes vezető megemléltette, hogy az elmúlt évben minimum egyszer emeltek bért, sőt, a kiemelt területeknél többszörös vagy nagyobb mértékben történt az emelés. Tény, hogy a fizetésemelés átlagosan 6 hónapig teszi elégedetté a munkavállalókat. A munkavállalók elégedettségét viszont nem csak kizárólag anyagi juttatásokkal lehet fenntartani. Korábbi eredményeim alapján a fiatal munkavállalók elégedettsége nagyobb arányban valósulhat meg, ha karrierlehetőséget biztosít számára a munkáltatója. Ezek mellett a vezetőknek meg kell nekik találni a napi rutinmunkából álló azon feladatokat, amellyel magasabb szintre emelhetik belső motivációjukat, vagy legalább törekedniük kell arra, hogy minimális elégedettséget váltsanak ki belőlük (Gregory, 2016). Csíkszentmihályi Mihály értelmezésében az úgynevezett áramlatélmény is befolyásolja az elégedettséget: „aki munkájában megtalálja az áramlatot – mint a tökéletes élmény forrását – annak nemcsak képességei bontakozhatnak ki ezáltal, de elégedett



is csak így lehet. Ezt az állapotot neveztük „flow”-nak, áramlatélménynek, mégpedig azért, mert sok interjúalanyunk ezt a szót használta csúcspontjának leírásakor: „olyan volt, mintha lebegtem volna”, „mintha valami áramlat sodort volna magával” (Csíkszentmihályi, 2022).

Amikor nincs meg a munkavállalói elégedettség a munkavállalók számára, akkor megnő az esélye a szervezetből való kiválásnak, amely egy relatív költséges dolog a vállalat számára, hiszen egy munkavállalót általában sokkal költségesebb elbocsátani, mint megtartani. Az elégedett munkavállaló ezzel szemben nem vagy minimális mértékben fontolgatja, hogy otthagyja munkahelyét, hiszen ha valaki komfortosan érzi magát az őt körülvevő atmoszférában, akkor nem vágyik el egy másik közegbe.

### Összefoglalás

Három feltevést fogalmaztam meg, amelyből az első kettő igaznak bizonyult, a harmadiknál pedig eltérő eredmény született kutatásom alapján. Nagyon érdekes látni és tapasztalni, hogy a munkaerőállomány folyamatosan cserélődik, ezáltal újabb és újabb igények jelennek meg. Ezek mind eltérő igények, viszont a jelenlegi fiataloknak sokkal kiemelkedőbb igényeik vannak az idősebb munkavállalókhöz viszonyítva.

A munkaerőpiacon a korábban megszokottakhoz képest egy felborult rendszer van alakulóban, amelyben nem a munkavállaló igazítja magát a vállalathoz, hanem inkább fordítva, kiemelve a munkaerő fontosságát. Amelyik vállalat nem működik agilisan, nem tudja tartani a lépést a munkaerőpiaci trendekkel. Követniük kell ezeket a trendeket, mert azoknak a vállalatoknak, akik ezt nem teszik, hosszú távon kevés esélyük van a túléléshez. Továbbá ahhoz, hogy a vállalatok versenyben tudjanak maradni, elengedhetetlen a megtartás és az utánpótlás biztosítása. A cégek emiatt tudatosan építik, formálják a márkájukat és odafigyelnek a promóciójukra, mivel ezáltal sok, főleg friss munkaerőt tudnak elérni, bevonni. Fontos, hogy 2024-ben a munkavállalók tudjanak azonosulni a szervezet által képviselt értékrenddel, és hogy jól érezzék magukat a szervezeti kultúrában.

A fiatal munkavállalóknál jelentősen nehezebben alakul ki a lojalitás, többek között azért is, mert a Z generációs munkavállalók számára, akik egy gyorsan változó világban nőttek fel, ez mára egy kevésbé érthető fogalomvá vált. Kutatásom alapján a szabadszellemeű Z generáció sokkal inkább a személyes érdekeket veszi előtérbe, mintsem a vállalatokét. Fontosabb számukra, hogy megtalálják a munka-magánélet egyensúlyát, biztosítva legyen a személyes fejlődésük a számukra megfelelő vállalatban. Igénylik a fejlődésükhöz szükséges feladatok biztosítását. A rugalmas munkaidőt és a kötetlen munkafelfogást preferálják, hiszen ezek alapfeltételei az egyensúly megtalálásának. A rájuk jellemző versenyszellem miatt viszont gyakran karrieristák, motiválja őket az előrelépési lehetőség. Amennyiben ezeket a feltételeket a vállalatok nem tudják biztosítani számukra, nem félnek akár váltani.

A munkaerőpiacon erősen befolyásoló tényező a végzettség és az évek alatt szerzett munkatapasztalat is, függően attól, hogy milyen pozícióra keresnek a vállalatok munkavállalót, milyen iparágban helyezkednek el, illetve hogy milyen időtávban gondolkodnak. A végzettséggel kapcsolatban a vállalatok általánosságban a kulcspozícióknál és a vezetői pozícióknál ragaszkodnak, itt egyszerűen rugalmatlanok. Amennyiben a vállalatok nem az imént említett pozíciókra keresnek munkavállalót, inkább a munkatapasztalatot helyezik előtérbe, így a pályakezdők a legtöbb esetben hátránnyal indulnak munkakereséskor. A talpraesettség, tanulás iránti vágy erősen befolyásoló faktor ezekben az esetekben. A legjobb helyzetben viszont minden esetben azok a munkavállalók vannak, akik az adott szektor legmagasabb elérhető végzettségével és mellette minél több releváns tapasztalattal rendelkeznek. Nekik rendkívül erős az alkupozíciójuk, értük gyakran a vállalatok versengenek.

Erős kollaboráció alakulhat ki egy pályakezdő és a neki teret adó vállalat között, hiszen a pályakezdő munkavállalóknak fontos, hogy azonosuljanak a céggel, a cégek pedig a kezdő pozícióknál

legfőképpen a szervezethez közel álló személyiséget keresik. Számos közeli ismerősöm és interjúalanyom emelte ki, hogy ha gyakornoki pozícióban megmarad a pályakezdő munkavállaló a cégnél, akkor nagyon nagy eséllyel marad hosszú távon is, ami mindkét fél számára pozitívum, ezért ezekre a kapcsolatokra nagy hangsúlyt kell fektetniük a vállalatoknak.

Elégedettség megléte nélkül nincsen elkötelezettség, de egy munkavállaló lehet elégedett attól függetlenül, hogy nem elkötelezett a szervezete iránt. A munkaerőpiacon belül fontos, hogy a munkavállalók elégedettek legyenek, ennek a megvalósítása sokkal professzionálisabb munkakörnyezetet eredményezne. A munkaerőpiacon azok a vállalatok tudnak hosszú távon leginkább érvényesülni, akik elkötelezettséget tudnak kialakítani munkavállalóikban. A sikeres elköteleződés érdekében a vállalatoknak ki kell alakítaniuk elsősorban egy bizalmi kapcsolatot a vezetők és munkavállalók között, amihez olyan vezetők kelljenek, akikre tudnak támaszkodni. A fiatalok számára sokkal inkább a személyes kötődés fontos, mintsem a vezetője betöltött pozíciója a szervezetben. Fontos, hogy a vezetőjük karizmatikus legyen, meg tudjanak bízni bennük és tudjanak tanulni tőlük. A fiatalok elvárják, hogy a munkájukkal kapcsolatban a vezetőik kreatív módon adjanak számukra visszajelzést. Amennyiben ezek a feltételek valamelyike teljesül, akkor felnéznek a vezetőikre, ami segíti az elégedettségük kialakítását, aminek az elérésével sokkal könnyebben tudnak elköteleződni a szervezetük iránt. Mivel kvantitatív kutatásomban a munkavállalók többségében elégedettek a felettesükkel, arra következtetek, hogy a munkaerőpiacon gyakoribb az elégedettség, mint az elégedetlenség.

## **Irodalomjegyzék**

- Bencsik A. (2016). *A tudásmenedzsment elméletben és gyakorlatban*. Akadémiai Kiadó. [https://mersz.hu/dokumentum/dj110ateeg\\_1/](https://mersz.hu/dokumentum/dj110ateeg_1/)
- Csikszentmihályi M. (2022). *Flow – Az áramlat*. Akadémiai Kiadó Zrt. <https://doi.org/10.1556/9789634547952>
- Dobák M., & Antal Z. (2016). *Vezetés és szervezés—9.1.1. Kurt Lewin kísérletei—MeRSZ*. [https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz\\_203/](https://mersz.hu/dokumentum/dj147vesz_203/)
- Gregory, K. (2016). *The Importance of Employee Satisfaction*. <https://silo.tips/download/the-importance-of-employee-satisfaction>
- Györgyi Z., Garai O., Horváth T., Kiss L., Szép L., & Veroszta Z. (2010). *Diplomás pályakövetés IV. Frissdiplomások*. [https://www.felvi.hu/pub\\_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4\\_teljes.pdf#page=37](https://www.felvi.hu/pub_bin/dload/DPR/dprfuzet4/DPRfuzet4_teljes.pdf#page=37)
- Index (2022). *Kiderült, mi a fiatalok legnagyobb motivációja a munkavállalásra*. <https://index.hu/belfold/2022/06/21/diakmunka-motivacio-penzkereses-rugalmas-munkaido/>
- Klajkó D., Bakurecz B., Csapó G., Fejes N., Kázmér-Mayer S., & Czibor A. (2021). *Tehetség a munkahelyen 1. A tehetség elméleti megközelítése munkahelyi kontextusban*. <https://doi.org/10.1556/0016.2021.00010>
- Kópházi A., Pétervári Z., & Balassa É. (2018). *Az X, Y és Z generációk kihívásai a 21. Század munkaerőpiacán*.
- Kremmers, L. M., van Hooft, E. A. J., & van Vianen, A. E. M. (2022). *If you want a job, don't just search hard, search systematically: A field study with career starters*. <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/1359432X.2021.1955857?needAccess=true>
- Pataki-Bittó F. (2021). *Az irodai munkakörnyezet jellemzőinek vizsgálata a dolgozói preferenciák és jóllét tükrében*.
- Rai, S. (2012). Engaging Young Employees (Gen Y) in a Social Media Dominated World – Review and Retrospection. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 257-266. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.292>
- Tidhar, L. (2022). *Leadership in an intergenerational gap – a study of managers' views of management and leadership of generation z employees*.
- Waworuntu, E., Kainde, S., & Mandagi, D. W. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction and Performance Among Millennial and Gen Z Employees: A Systematic Review. *Society*, 10, 286-300. <https://doi.org/10.33019/society.v10i2.464>