Frissdiplomások foglalkoztatási és motivációs lehetőségeinek növelése atipikus megoldások segítségével

Kutatási zárójelentés

Készítette: Dr. Finna Henrietta - Heller Farkas Alapítvány

Kutatásaimat a Közösen a Jövő Munkahelyeiért Alapítvány támogatta.

2013.

TARTALOMJEGYZÉK

1. BEVEZETÉS, A KUTATÁS AKTUALITÁSA 5

1.1. KUTATÁSI CÉL 5
1.2. A MAGYARORSZÁGI FRISSDIPLOMÁSOK MUNKAERŐ-PIACI HELYZETE 7
A felsőoktatásban résztvevők számának változása – és ennek következményei 7
A frissdiplomások foglalkoztatásának nemzetközi helyzete 8
1.3. A KUTATÁS AKTUALITÁSA 9
Válságtűrő atipikus megoldások 9
A frissdiplomás generáció sajátosságai 9
Eltérő motivációk – változó ösztönzők 10
1.3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA 11
Szekunder vizsgálatok 11
Primer vizsgálatok 11

2. A TÉMA ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA 14

2.1. MUNKAERŐPIACI RUGALMASSÁG, ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS JELENTŐSÉGE, MEGJELENÉSI FORMÁI 14
Munkaerőpiaci flexibilitás 14
Atipikus foglalkoztatási formák 19
A rugalmas munkahelyek kialakításának kérdései 22
Távmunka 23
Részmunkaidős foglalkoztatás 28
Nemzetközi helyzet az atipikus foglalkoztatás terén 37
2.2. AZ Y GENERÁCIÓ ÁLTALÁNOS JELLEMZŐI A SZAKIRODALOM ALAPJÁN 38
Hasonlóságok és különbségek a munkavégzés területén 42
Jellemző és elvárt kompetenciák 45
2.3. A GLOBÁLIS KARRIER, MINT ATIPIKUS ÖSZTÖNZÉSI ESZKÖZ 48
Általános trendek a globális karrierek területén 48
Magyarországi sajátosságok az elméleti modellek tükrében 50
Migrációs jelenségek a frissdiplomások körében 51
2.4. A RUGALMAS ÖSZTÖNZŐ RENDSZER KIALAKÍTÁSÁT SZOLGÁLÓ JUTTATÁSOK BEMUTATÁSA 54

3. A BME-N VÉGZETT VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA 57

3.1. A PÁLYAKÖVETÉSES VIZSGÁLATBA BEVONT MINTA JELLEMZŐI 57
A vizsgálati kérdésekre adott válaszok rövid ismertetése 58
3.2. AZ ÖSSZEFÜGGÉS-VIZSGÁLATOK SZEMPONTJAI 60
3.3. NEM, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV 61
Státusz 62
Elhelyezkedési csatornák 64
Álláskereséssel töltött idő 65
Munkahelyek száma 67
Elhelyezkedés a szakmában 68
Elégedettség 69
Munkakeresési hajlandóság 70
Vezetői perspektíva 71
Munkakör 72
Mellékállás 74
Havi átlagbér 74
Juttatások 75

Utazással töltött idő ... *77*
Mobilitási hajlandóság ... *78*
3.4. KAR, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 78
Munkaviszony formája ... *81*
Elhelyezkedéshez alkalmazott csatorna ... *82*
Munkahelykeresés az egyetemi évek alatt ... *84*
A végzés utáni első munkahelyen való elhelyezkedéshez szükséges idő ... *85*
Munkahelyek száma a végzést követően ... *86*
Szakmában való elhelyezkedés ... *87*
Elégedettség ... *88*
Munkahely-keresési hajlandóság ... *89*
Vezetői perspektíva ... *90*
Betöltött munkakör ... *91*
Mellékállás ... *92*
Utazási idő ... *93*
Mobilitás ... *94*
3.5. MUNKAVISZONY, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 94
Elhelyezkedéshez igénybevett eszközök, csatornák ... *95*
Munkakeresés időtartama ... *96*
Szakmában való elhelyezkedés ... *97*
Elégedettség ... *98*
Vezetői perspektíva ... *98*
Munkakör ... *99*
Mellékállás ... *100*
Mobilitás ... *101*
A 2005-2007. között végzettek munkaerőpiaci státuszával összefüggő eredmények ... *102*
3.6. AZ ELHELYEZKEDÉSHEZ ALKALMAZOTT CSATORNA, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 109
Első munkahely megtalálásához szükséges idő a végzést követően ... *109*
Szakmában való elhelyezkedés ... *110*
Munkakör ... *111*
3.7. SZAKMÁBAN VALÓ ELHELYEZKEDÉS, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 112
Elégedettség ... *113*
Új munkahely keresése ... *114*
Munkakör ... *114*
Havi átlagbér ... *115*
Vezetői perspektíva ... *116*
Mellékállás ... *117*
Utazási idő ... *117*
Mobilitás ... *118*
3.8. MUNKAHELYEK SZÁMA, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 118
Szakmában való elhelyezkedés ... *119*
Elégedettség ... *119*
Új munkahely keresése ... *119*
Vezetői perspektíva ... *120*
Mobilitás ... *120*
3.9. MUNKAHELYKERESÉS, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 121
Vezetői perspektíva ... *121*
Munkakör ... *122*
Átlagos havi bér ... *122*
Utazási idő ... *123*

Mobilitás ... *123*
3.10. MUNKAKÖR, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 124
Mellékállás és havi átlagos bér ... *124*
3.11. ELÉGEDETTSÉG, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 125
Új munkahely keresése ... *126*
Vezetői perspektíva ... *127*
Munkakör ... *127*
Mellékállás ... *128*
Havi átlagos bér ... *128*
Utazási idő és mobilitás ... *129*
3.12. VEZETŐI PERSPEKTÍVA, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 130
Munkakör ... *130*
Mobilitás ... *131*
3.13. HAVI ÁTLAGBÉR, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 131
Utazási idő ... *132*
Mobilitás ... *132*
3.14. MOBILITÁS, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV ... 133
Utazási idő ... *134*

4. MUNKAADÓI VÉLEMÉNYEK A VIZSGÁLT ATIPIKUS FORMÁK ALKALMAZÁSÁRÓL ... 135

4.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA, A MINTA JELLEMZŐI ... 135
4.2. KORÁBBI KÉRDŐÍVES FELMÉRÉS EREDMÉNYEI, A BELŐLÜK LEVONT KÖVETKEZTETÉSEK ... 135
4.3. A FÓKUSZCSOPORTOS MEGKÉRDEZÉS EREDMÉNYEI ... 138

5. A MAGYARORSZÁGI Y GENERÁCIÓ JELLEMZŐI PRIMER KUTATÁS ALAPJÁN ... 144

5.1. A KUTATÁS MÓDSZERTANA, A MINTA JELLEMZŐI ... 144
5.2. SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK ... 145
5.3. A KARRIER ÉRTELMEZÉSE A VIZSGÁLT POPULÁCIÓ KÖRÉBEN ... 147
5.4. MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK ... 149
5.5. ATIPIKUS MUNKAVÉGZÉSHEZ VALÓ HOZZÁÁLLÁS ... 150

6. ÁLTALÁNOS TRENDEK A HAZAI GLOBÁLIS KARRIEREKKEL KAPCSOLATBAN ... 151

6.1. A MAGYAROK GLOBÁLIS KARRIERJELLEMZŐI ... 151
6.2. A KUTATÁS MÓDSZERTANA ÉS A MINTA JELLEMZŐI ... 151
6.3. EREDMÉNYEK A FELMÉRÉSEK TÜKRÉBEN ... 152

7. ÖSSZEFOGLALÁS ... 157

7.1. ÖSSZEFÜGGÉS-VIZSGÁLATOK EREDMÉNYEINEK ÖSSZEGZÉSE ... 157
Nem ... *157*
Kar ... *157*
Munkaviszony ... *158*
Elhelyezkedési csatorna ... *158*
Szakmában való elhelyezkedés ... *158*
Munkahelyek száma és munkahelykeresés ... *158*
Munkakör ... *159*
Elégedettség ... *159*
Vezetői perspektíva ... *159*
Havi átlagbér ... *159*
Mobilitás ... *159*
7.2. FELTÉTELEK AZ ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁS ÉS ÖSZTÖNZÉS MÉRTÉKÉNEK NÖVELÉSÉRE ... 163

7.3. GENERÁCIÓMENEDZSMENT MEGFONTOLÁSOK ÉS ESZKÖZÖK 163
7.4. GLOBÁLIS KARRIEREK, MINT ATIPIKUS KARRIERLEHETŐSÉGEK 166
7.5. ATIPIKUS ÖSZTÖNZÉSI CSOMAG KIALAKÍTÁSA A FRISSDIPLOMÁSOK SZÁMÁRA 168
7.6. A JOGSZABÁLYVÁLTOZÁSOK KÍVÁNATOS TÖRVÉNYI IRÁNYAI 168

IRODALOMJEGYZÉK 171

ÁBRAJEGYZÉK 176

TÁBLÁZATJEGYZÉK 177

MELLÉKLETEK 180

1. BEVEZETÉS, A KUTATÁS AKTUALITÁSA

Az elmúlt közel évtizedben a világgazdasági változások nyomán a tudás és a képzettség felértékelődött. A nemzetgazdasági ágazatok közül a korábbi domináns ipari szektorral szemben a szolgáltatások vették át a vezető szerepet a nemzeti össztermék előállításában. A tudásgazdaság korát éljük. E kihívásnak megfelelően a növekedési stratégiát megvalósító országok – így Magyarország – is egyre nagyobb erőfeszítést tesz a humán erőforrások fejlesztése érdekében. A felsőoktatásban résztvevők száma jelentősen növekedett, a rendszerváltás óta az érintett korosztály 30-40%-a kerül be a rendszerbe. Ugyanakkor figyelembe kell venni azt a tényt is, hogy Magyarország foglalkoztatási szintje távolról sem ideális. Miközben a demográfiai adatok más európai országokhoz hasonló elöregedő tendenciát mutatnak, meg kell ragadni minden olyan lehetőséget, amely az egyre fogyatkozó létszámú, fiatal munkavállalói réteget (ezen belül a különösen nagy befektetést igénylő diplomásokat) fokozottabb mértékben képes bevonni a munkaerőpiacra. Ennek az elvnek a megvalósítása során nagy jelentősége van annak, hogy a rugalmas foglalkoztatás lehetőségeit, vagy annak akadályait, illetve a megvalósítást támogató tényezőket kutassuk, hiszen ezek a kutatási eredmények alátámasztják a helyes foglalkoztatáspolitikai és szabályozási döntéseket.

1.1. Kutatási cél

A kutatás célja az volt, hogy minél szélesebb körű ismeretekre tehessünk szert a diplomás pályakezdőkről, munkaerőpiaci helyzetükről és esélyeikről. További cél volt annak vizsgálata, hogy a rugalmasság, mint versenyelőny milyen módon jelenik meg, milyen feltételekkel valósítható meg a munkaerő foglalkoztatásában. Ezen ismeretek birtokában javaslatokat kívántunk megfogalmazni a munkaadók, a menedzserek és a szabályozásért felelős intézmények számára annak érdekében, hogy milyen módon és feltételekkel tudják a fiatal pályakezdőket minél nagyobb számban, a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazásával is bevonni a munka világába. Ennek révén megtérülést biztosítva a jelentős társadalmi és egyéni befektetésnek, ugyanakkor vonzó, motiváló munkakörnyezetet nyújtva az értékes munkavállalói csoport számára.

A pályázat benyújtása során megfogalmaztuk a követni kívánt módszertant, amely szerint egyrészt a vonatkozó szakirodalom feldolgozása, alapján, másrészt a primer kutatások, illetve a korábbi kutatások elemzése segítségével keresünk válaszokat a még nyitott kérdésekre. Ezt a logikát tükrözi vissza a 1.1. sz. ábrában bemutatott kutatási modell is, ennek első fő sora tartalmazza azokat az Elméleti vizsgálatokat, amelyek szekunder információkra támaszkodnak. Ezen belül hat fő területet tárgyalunk:

- A rugalmas munkavégzési formák ismertetése
- Az Y generáció jellemzése
- A globális karrierek vizsgálata

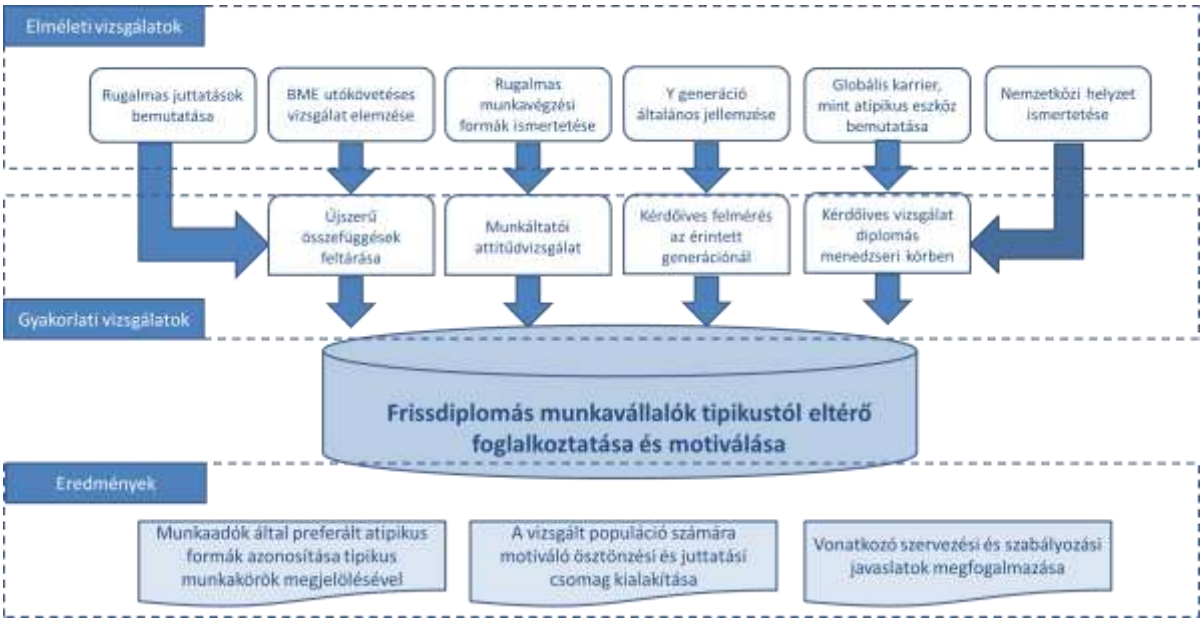
- A nemzetközi tapasztalatok áttekintése
- A rugalmas juttatások bemutatása
- A BME utókövetéses vizsgálatának elemzése

A primer kutatásokra, valamint a korábbi vizsgálatokra (utókövetéses vizsgálat) épülő újszerű eredményeket nyújtó tevékenységeket a Gyakorlati vizsgálatok sorban összegeztük. Ebben a részben szerepel:

- A BME utókövetéses vizsgálatok alapján újszerű összefüggések feltárása statisztikai módszerekkel
- A munkáltatói attitűd vizsgálat (fókuszcsoportos megkérdezés)
- Az Y generáció kérdőíves felmérése
- A globális karrier kérdőíves vizsgálata fiatal diplomás menedzserek körében

Mindezek alapján, három területen foglaltuk össze a javaslatokat, amelyek az 1.1. sz. ábra Eredmények sorában szerepelnek:

- A munkaadók által preferált atipikus formák és munkakörök meghatározása
- A vizsgált populáció számára motiváló ösztönzési és juttatási csomag kialakítása
- Vonatkozó szervezési és szabályozási javaslatok megfogalmazása



1.1. ábra: Kutatási modell

A kutatási modell elemeinek vizsgálata során megállapítható, hogy a pályázat elkészítése idején éltünk olyan feltételezésekkel, amelyek a későbbiek során nem valósultak meg.

Feltételezésünkkel ellentétben az Állásbörzéken készült felmérések nem tartalmaztak olyan adatokat, amelyek a vizsgálati szempontból informatívak lettek volna, továbbá a Cafeteria rendszer az elmúlt két évben teljes átalakuláson esett át (jelentősen szűkült az eszköztár és csökkentek a munkáltatók lehetőségei) és még jelenleg is változik, ezért ez az időszak még nem alkalmas arra, hogy egy újfajta – rugalmas – ösztönző juttatási csomagok kialakítására tegyünk javaslatot.

A kutatás közben azonban megváltoztak a társadalmi migrációs jelenségek is, a fiatalok fokozottabban kezdtek érdeklődni a globális színtérre lépés, mint alternatív karrier lehetősége iránt. Ezért egy további primer kutatást végeztünk fiatal menedzserek körében a globális karrierek motivációinak és feltételeinek vizsgálatára.

1.2. A magyarországi frissdiplomások munkaerő-piaci helyzete

A felsőoktatásban résztvevők számának változása – és ennek következményei

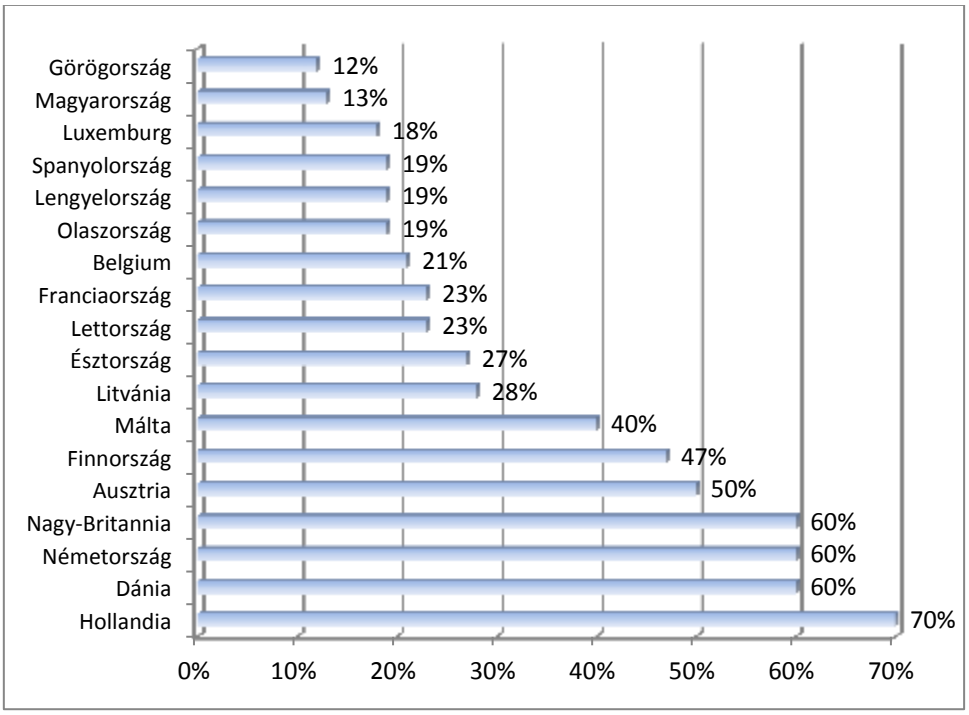
A felsőoktatási expanzió, a hallgatói létszámboom a rendszerváltást követő időszak jellemző tendenciájaként vált ismertté: 1990 és 2005 között – a KSH adatai alapján – *a felsőoktatásban részt vevő hallgatók száma megnégyszereződött*. A nappali tagozatos hallgatók aránya szintén majdnem háromszorosára nőtt, melyet *tovább erősített a 2006-ban beindult bolognai folyamat*. Mindeközben a jelentkezettek és felvettek arányában is növekvő tendenciák mutatkoztak, azaz a fiatal diplomás munkavállalói réteg nem találkozott olyan bemeneti korlátokkal, amely a felsőoktatásban való részvételtől eltántorította volna (Szemerszki, 2006). A 90-es években ugyan még az érettségizettek számának emelése állt a társadalmi elvárások középpontjában, rövid időn belül már a felsőoktatási továbbtanulás garantálta a középosztályba kerülést. Az emberi erőforrások felértékelődése, a humán tőkébe való beruházások növekedése szintén azt vetítette előre, hogy *a társadalmi előmeneteli lehetőség, a magasabb anyagi és erkölcsi megbecsültség a magasabb végzettséggel párosul* (Polónyi, 2010).

A KSH felmérései alapján a munkakeresők (nyilvántartott álláskeresők) száma az elmúlt két évtizedben mintegy 64%-kal nőtt (nagyobb ugrás 2009-ben volt megfigyelhető), ami azonban még ennél is szembetűnőbb, hogy *a munkanélküliek száma a pályakezdők körében megduplázódott*, sőt már annál is nagyobb mértékben[1] találkozhatunk a felsőfokú végzettséggel rendelkező, frissdiplomás munkanélküliekkel. Azaz a felsőoktatási létszámboom nem csak a bemeneti, hanem a kimeneti oldalon is új helyzetet teremtett, hiszen már megjelent és egyre növekvő tendenciát mutat a pályakezdők közötti diplomás munkanélküliség.

[1] 1998-2002 között 3%-ról 6%-ra, majd 2003-ban 9%-ra, míg mára 16%-ra nőtt a diplomások aránya a pályakezdő állástalanok körében (KSH, 2012)

A frissdiplomások foglalkoztatásának nemzetközi helyzete

A munkanélküliség mellett kétségkívül megnőtt az *álláskeresés átlagos időtartama is*, így nem szabad megfeledkezni annak vizsgálatáról, hogy a BME-n végzett diplomás pályakezdők milyen eséllyel és feltételekkel tudnak az általuk preferált foglalkozási területen elhelyezkedni. Az alábbi adatok alapján érdemes fókuszba helyezni a diplomás pályakezdők foglalkoztatásában élvonalba tartozó országokat, valamint ezek foglalkoztatási gyakorlatát (ld. 1.2. ábra).



1.2. sz. ábra: Pályakezdő diplomások elhelyezkedési aránya (3 hónapon belül) az EU országaiban
Forrás: Eurostat, 2011, saját szerkesztés

Az élvonalban lévő első négy ország az *atipikus foglalkoztatási gyakorlatát* tekintve szintén listavezető (Finna-Forgács, 2010). A részidős munkavégzés Hollandiában a munkaerő-állomány közel felének jelenti a megélhetési lehetőséget, míg Dániában, Németországban és Nagy-Britanniában is 25%-os arányt mutat ezen atipikus forma alkalmazása (KSH, 2011a). A fenti országok több évtizedes tapasztalattal rendelkeznek a nem teljes munkaidős foglalkoztatás területén (Lind et al, 2004). A távmunka és egyéb alternatív munkavégzési formák aránya a kisebb népsűrűségű országok (pl. Finnország) közkedvelt munkavégzési formája, mely a diplomás munkanélküliek egy bizonyos csoportjának esetében is eredményes megoldásnak bizonyul.

1.3. A kutatás aktualitása

Válságtűrő atipikus megoldások

A válság a fiatal, pályakezdő korosztály esetében is jelentős negatív következményekkel járt. A fokozatosan emelkedő nyugdíjkorhatár miatt még a természetes cserélődés sem teremt lehetőséget a fiatalok munkába állására, különösen nem teljes munkaidős pozíciók tipikus foglalkoztatási keretek közötti ellátására.

Ma már tény, hogy főként a versenyszféra, de a közszféra szervezetei is a munkaerő-piaci rugalmasságot növelő, alternatív foglalkoztatási formák felé fordultak a válság kedvezőtlen hatásainak (elbocsátás, tömeges leépítés) kiküszöbölése és az értékes munkatársak megtartása érdekében. A legnépszerűbb formák közé a távmunka, a részidős munkavégzés, a határozott idejű szerződések, illetve a munkaerő-kölcsönzés tartozik, de olyan speciális megoldások is növelik a flexibilitást, mint a közszolgálatban – az amúgy is merevebb jogviszony lazítására – létrehozott gyakornoki rendszer, ami ugyanúgy megoldást jelent a versenyszféra vállalkozásainál is, ahol a keresletet meghatározó multinacionális nagyvállalatok jelentős hányada rendelkezik a friss diplomások betanítására életre hívott programokkal. Amellett, hogy ez az eszköz segíthet az – egyébként kezdetben jellemző – improduktív időszak lerövidítésében, nagyban támogatja a diplomás pályakezdők munkaerő-piaci beilleszkedését.

Az elmúlt években növekedett a versenyszférában az igény bizonyos végzettségű szakemberekre és a vállalatok egyre nyitottabbak a pályakezdő diplomások foglalkoztatására. Az MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet 2011-es, diplomás pályakezdőkkel kapcsolatos felmérésében résztvevő cégek 42 százaléka jelezte, hogy foglalkoztat diplomás pályakezdőt, vagy ezt tervezi egy éven belül (Várhalmi-Tóth, 2012). Az eredmények arra mutatnak, hogy a friss diplomások *nagyobb eséllyel találnak munkát a külföldi tulajdonú, nagyobb méretű, közép-magyarországi régióban tevékenykedő vállalatoknál*. Az atipikus foglalkoztatást tekintve előny, hogy éppen ezek azok a szervezetek, amelyek nagyobb hajlandóságot mutatnak a hagyományostól eltérő foglalkoztatási formák alkalmazására.

A frissdiplomás generáció sajátosságai

A munkaerőpiacra jelenleg kilépő, pályakezdő diplomások döntő többsége 1980 után született, úgynevezett *Y-generációs* fiatal. *Ez a korosztály* más generációkhoz képest *több szempontból is eltérő jellemzőkkel bír*: a munkával kapcsolatos motivációik, a munka és magánélet viszonyával kapcsolatos elvárásaik, kommunikációs szokásaik, karrierrel kapcsolatos elképzeléseik és egyéni kompetenciáik tekintetében is különböznek elődeiktől.

Nagyobb hangsúlyt helyeznek a munkán kívüli életükre, munkájukat tekintve is a rugalmas megoldásokat keresik, hogy a magánélet és a munkavégzés közötti egyensúlyt fenn tudják tartani. A gyors egyéni előrejutás fontos a karrierjük során, ugyanakkor többféle karrierútra

is nyitottak, így a határokat átlépő illetve az ún. szakmaváltó karrierút egyaránt elfogadható számukra. Kommunikációjukban nem minden esetben igénylik a személyes találkozókat, sokkal inkább alkalmaznak elektronikus eszközöket, hálózati szolgáltatásokat, és az interaktív megoldásokat részesítik előnyben. Munkájuk során keresik a változatos, kreatív és kihívást jelentő feladatokat, a megvalósítás során nagy önállóságra törekszenek. A munkavégzés során nélkülözhetetlennek tartják a megfelelő technikai eszközöket, a megvalósítás során a különböző célok és az ahhoz vezető út lehetőségei fontosak számukra. Igénylik, hogy legyen egyéni munkatervük, hogy bevonják őket különböző döntésekbe, és magasabb fokú felhatalmazást kapjanak.

Minden téren a *magas önállóságigény* jellemzi ezt a korosztályt, akiknél az egyéni képességek fejlesztése, és az új információk folyamatos keresése munka közben is elengedhetetlen. Egyéni kompetenciáik miatt (teljesítményorientáltak, tanulóképesek, kiemelkedően rugalmasak, változásorientáltak és nagyon magas elvárásokat támasztanak a környezetükkel szemben) a foglalkoztatás és menedzselés újfajta módjait igénylik.

Ugyancsak az utóbbi évtizedek fiatal munkavállalói rétegének speciális jellemzője, hogy a *családalapítás és a gyermekvállalás ideje jelentősen kitolódik*, így a munkafeladattal, karrierrel kapcsolatos elvárásokban és a kapcsolódó motivációkban ez megjelenik. Független, munkabíró, karrierbeli gyors előrehaladást igénylő réteget képviselnek, mindezt abban az életkorban, mikor a szüleik már rég gyermekeket neveltek, munka és létbiztonságra törekedtek.

Eltérő motivációk – változó ösztönzők

A legfrissebb hazai felmérések[2] eredményei alapján kijelenthető, hogy *újfajta ösztönző eszközök alkalmazása indokolt*. A hagyományos, tipikus foglalkoztatás szereplőiként definiálható, tapasztalt munkavállalók motivációi között meghatározó a munkahely és a munkakör hosszú távú biztonsága, ez a fiatalok számára (még) nem olyan nagy ösztönző erő. Az első csoportba tartozó munkavállalók inkább a vertikális karrier kiépítésére törekszenek, a pályakezdők azonban *jobban szeretnének egy speciális területen mély szaktudást szerezni, és inkább szakértővé, mint vezetővé válni*. A pályakezdőknél egyfajta speciális viselkedés, a rugalmasság és a komfortigény kettőssége figyelhető meg.

Meglepő tény, hogy a gazdasági és a műszaki területen állást kereső/dolgozó munkavállalók (esetünkben a diplomás pályakezdők) eltérő attitűdökkel rendelkeznek, és ez nem mindig felel meg a különböző csoportokkal kapcsolatos sztereotípiáknak, illetve az ezen keresztül elvárt magatartásnak. Míg gazdasági területen fontosabb a munkavállalók számára a hosszú távú munkalehetőség, a vállalat értékeivel való azonosulás, a világos elvárások és a fix fizetés, a mérnökök ezzel szemben jóval nyitottabbak és rugalmasabbak, számukra ezek kevésbé releváns szempontok. Azonban bármelyik területet is tekintjük, mindenképpen javasolt annak végiggondolása, hogy melyek azok a – nem bérhez köthető – tényezők,

[2] Pl. a Hewitt „Your Future Potential” felmérése alapján

melyek a célcsoport számára kiemelten fontosak, és amelyek szükségesek ahhoz, hogy jól végezzék el a feladataikat. Figyelemre méltó, hogy a munkáltatók az eltérő végzettségi szinttel rendelkező hallgatók esetében elsősorban a bérben, illetve a juttatások tekintetében tennének különbséget, azaz az ilyen típusú megoldások felé nyitottak (Várhalmi-Tóth, 2012).

1.3. A kutatás módszertana

Szekunder vizsgálatok

A téma elméleti feldolgozásakor a hazai és nemzetközi irodalmakat, felméréseket, munkaerőpiaci statisztikákat, valamint saját megelőző kutatásaink eredményeit használtuk fel az alábbi területeken:

- Munkaerőpiaci rugalmasság, atipikus foglalkoztatási formák helyzete Magyarországon és Európában
- Y generáció tulajdonságai és magyarországi sajátosságai, munkával kapcsolatos attitűdjei
- Globális karrierek, mint atipikus motivációs eszközök jelentősége hazánkban
- Béren kívüli, rugalmas juttatási elemek jellemzői

Az irodalomkutatás során számos olyan input információt nyertünk, melyekre a primer kutatásaink során építeni tudtunk, ezzel együtt megállapítottuk, hogy a hazai viszonylatban még mindig hiányosságok tapasztalhatók, a témában nem sok releváns kutatás és cikk született, ezért jelen kutatás mindenképpen hiánypótlónak tekinthető.

Primer vizsgálatok

A primer kutatásunknak négy fő pillérét különböztethetjük meg:

1. BME-n végzett frissdiplomások utókövetéses vizsgálatának újraértelmezése, összefüggések vizsgálata, mélyelemzés
2. Hazai Y generáció személyiségjellemzőinek, karrierrel kapcsolatos elképzeléseinek, és motivációinak kérdőíves vizsgálata
3. Interjú az atipikus munkavégzési formákat alkalmazó szervezetekkel, az egyes formákkal kapcsolatos attitűdöket illetően
4. A globális karrierek jellemzőinek kérdőíves vizsgálata hazai fiatal, menedzseri pozícióban lévő munkavállalók körében

Kvantitatív vizsgálatok alapjai

A pályakezdők körében végzett kvantitatív vizsgálatok hozzásegítenek bizonyos törvényszerűségek feltárásához, információt szolgáltatva a fiatal munkavállalók

munkaerőpiaci érvényesülését befolyásoló tényezőkről. A kutatásban elsősorban a pályakövetéses vizsgálatok adatait használtuk fel. Az adathalmaz elemzése során a különböző ismérvek összefüggéseinek, ok-okozati kapcsolatainak feltárására a kapcsolatvizsgálati-elemzési módszereket használtuk, melyek alkalmasnak bizonyultak, mivel a sokaságot egyidejűleg két vagy több nominális skálán mért változó szerint figyeltük meg (Kerékgyártó-Mundroczó-Sugár, 2001). A szakirodalom (Hunyadi-Vita, 2002) megállapításai alapján az ismérvek három lehetséges kapcsolata a következő:

- Függetlenség: a változók között nincs összefüggés, vagyis az egyik ismérv szerinti hovatartozásból nem következtethetünk a másik ismérv változatára.
- Teljes meghatározottság: az egyik ismérv változata minden esetben a másik ismérv adott változatával fordul elő, azaz az egyik ismérv által felvett ismérvváltozat ismeretében egyértelműen lehet következtetni a másik ismérv által felvett értékre. Egyes irodalmakban függvényszerű, vagy determinisztikus kapcsolatnak is nevezik.
- Sztochasztikus összefüggés: az egyik ismérv változóhoz való tartozásból csak tendenciaszerűen, valószínűségi jelleggel következtethetünk a másik ismérv-változóra.

Az elemzési terület vizsgálatakor négy esetet lehet megkülönböztetni, ennek alapján ismerhető meg a kapcsolat fajtája (ezek elhatárolása azért fontos, mert a négyféle kapcsolat más és más statisztikai módszerrel elemezhető):

1. Asszociációs kapcsolat: az egymással kapcsolatban álló ismérvek minőségi[3] vagy területi ismérvek.
2. Vegyes kapcsolat: ha az egyik mennyiségi, a másik minőségi vagy területi ismérv.
3. Korrelációs kapcsolat: ha mindkét ismérv mennyiségi jellemző.
4. Rangkorrelációs kapcsolat: ha mindkét változó sorrendi skálán mérték (Hunyadi, Vita, 2002).

A vizsgálatunkban a releváns összefüggések asszociációs kapcsolatoknak felelnek meg, ennek értelmében a minősítő jellemzők között a Minitab segítségével kombinációs táblákat (kontingenciatáblákat) állítottunk fel. A χ^2 próba segítségével a nullhipotéziseinket (a két vizsgált ismérv független egymástól) elemeztük, amely során a számított p-értéket a kiválasztott α=5% szignifikanciaszinthez viszonyítottuk.

$$\chi^2 = \sum_{b=1}^{t}\sum_{a=1}^{s}\frac{(f_{ab} - f_{ab}^*)^2}{f_{ab}^*}$$

Kétfajta végeredmény azonosítható:

- a nullhipotézist elvetjük, amennyiben a p érték kisebb, mint az általunk elvárt 5%-os szignifikancia-szint;

[3] Ide érthető az az eset is, amikor a vizsgált minőségi ismérv szerint képzett osztályok valamilyen sorrendbe állíthatók.

- a nullhipotézist elfogadjuk, amennyiben a p érték nagyobb, mint az általunk elvárt 5%-os szignifikancia-szint (A kapcsolat szorosságát a Cramer-féle V-érték segítségével vizsgáljuk. Amennyiben függvényszerű kapcsolatról beszélünk, akkor ez az érték 1, amennyiben független, akkor az értéke 0).

A kapcsolat szorosságának kimutatására a Cramer-féle asszociációs együtthatót használtuk, melynek képlete az alábbi (Erdei, 2008):

$$V^2 = \frac{\chi^2}{N \cdot (q-1)}$$

ahol q-1 = $\min\{(r-1),(c-1)\}$

Kvalitatív vizsgálatok alapjai

Kutatásunkban törekedtünk arra is, hogy a kvalitatív módszerek segítségével az elérni kívánt célcsoportok gondolkodásmódját, várható reakcióit, attitűdjeit mélyebben megértsük. Ezt a megoldást alkalmaztuk az atipikus foglalkoztatásban érintett munkaadói körnél, valamint a globális karriereket befutó fiatal, menedzseri csoport tagjainál is. Ennek során szakmai és személyes mélyinterjúkat, valamint fókuszcsoportos beszélgetéseket folytattunk az interjúalanyokkal, a lényeg minden esetben a minőségi jellemzés, ill. a magas érvényességű információ megszerzése volt.

Lehetőségünk nyílt arra, hogy közelebbi kapcsolatot tudjunk kialakítani a válaszadókkal. így olyan területekre is betekintést nyerhettünk, amire a kvantitatív kutatások segítségével nem volt lehetőségünk. Az interjúkat és beszélgetéseket minden esetben félig strukturált kérdéssor alapján végeztük.

2. A TÉMA ELMÉLETI MEGALAPOZÁSA

2.1. Munkaerőpiaci rugalmasság, atipikus foglalkoztatás jelentősége, megjelenési formái

„A fejlődés tendenciája kétségkívül az, hogy ami eddig – a mindig is meglévő eltérések ellenére – a munkaviszony és a munkaidő tekintetében normának számított, az mára kivétellé vált, amit pedig kivételnek tekintettek, egyre inkább a realitások meghatározója (Voss, 1997).

Munkaerőpiaci flexibilitás

A 2005-ben újrafogalmazott Lisszaboni stratégia célként tűzte ki a munkaerő-piaci rugalmasság és a biztonság közötti megfelelő egyensúly feltérképezését. Ennek megfelelően az Európai Közösségek Bizottsága által a 2007-2013 időszakra kiadott Közösségi Stratégiai Irányelvek 1.3. „Több és jobb munkahely" című iránymutatása így fogalmaz: „Figyelmet kell fordítani a munkaszervezés innovatív és alkalmazható formáira vonatkozó tudás fejlesztésére és terjesztésére is, hogy élni tudjanak az új technológiák kínálta lehetőségekkel – ideértve a távmunkát, a munkahelyi egészség és biztonság (pl. az ipari biztonság) fokozását, a növekvő termelékenységet és a hivatás és a családi élet jobb összeegyeztetésének előmozdítását is." A stratégia célkitűzése, hogy Európának meg kell újítania versenyképessége alapját, fokoznia kell növekedési képességét és termelékenységét, valamint oly módon kell megerősítenie a társadalmi kohéziót, hogy a fő hangsúlyt a tudásra, az innovációra és a humán erőforrások jobbá tételére helyezi.

A Közösségi Stratégiai Irányelvek alapján kialakított Új Magyarország Fejlesztési Tervnek a társadalmi megújulásról szóló 3. prioritása az alábbiakat fogalmazza meg: „A versenyképesség erősítéséhez és a munkaerő-piaci részvételhez egyaránt szükséges, hogy a munkavállalók és a vállalkozások képesek legyenek megfelelni a változó gazdasági-társadalmi környezet igényeinek. Ennek fontos feltétele a foglalkoztatás rugalmasságának növelése, amelyre a munkavállalók biztonságának megőrzése mellett kell törekedni, beleértve a munka és a családi élet összehangolását segítő szolgáltatásokat és a családbarát munkahelyi gyakorlat elterjesztését."

A versenyképesség egy szervezetnek vagy egyénnek az a tulajdonsága, hogy a változó körülmények adta lehetőségeket és veszélyeket felismerve képes megragadni az esélyeket a körülmények megváltoztatására, saját céljai érdekében. Feltételezi, hogy az egyén vagy szervezet ismeri a versenyképességét befolyásoló tényezőket, a saját helyzetének javítását elősegítő eszközöket, továbbá képes ezek eredményes és hatékony alkalmazására és erre lehetősége is van (Kerepesi, 2005). A fenti definíció ráirányítja a figyelmet arra, hogy más tényezők (többek között a termékek és szolgáltatások egyedisége, a szervezet kapcsolati tőkéje, rendkívüli képességű munkatársak, menedzserek stb.) mellett a változásokhoz való alkalmazkodás is fontos összetevője a versenyképességnek.

Egy szervezet akkor tud gyorsan reagálni a felismert változási igényekre, ha erőforrásai is rugalmasan alakíthatók. Más erőforrások mellett meghatározó jelentőségű, hogy a megfelelő mennyiségű és minőségű munkaerő álljon rendelkezésére mint alapvető termelési tényező. Az elmúlt évtizedek kutatásai a humántőke vonatkozásában bizonyították, hogy másokéhoz hasonló pénzügyi és technológiai eszközök megteremtése sokkal könnyebb (és gyakran gyorsabb is), mint a kiválóságot, az innovációt, az alkalmazkodást szolgáló humán tőkéé.

A munkaerőpiaci rugalmasság olyan üzleti cél, melynek lényege a hagyományos foglalkoztatási modellnél gyorsabb, eredményesebb és hatékonyabb válaszadás a változó környezeti követelményekre. Ez pedig a rugalmas munkavégzési gyakorlat révén érhető el.

A munkaerő gazdaságos és rugalmas alkalmazása vállalati érdek is, mert egyrészt befolyásolja a versenyképességet, másrészt jelentős hatással van a munkaerő-költségekre. Ugyanakkor – nemzetgazdasági oldalról – a munkaerőpiacon vannak olyan csoportok, rétegek, amelyek számára csak az ún. atipikus vagy rugalmas foglalkoztatási formák (a munkaerő létszámának, ill. a ledolgozott munkaórák számának a munkaerőpiaci igényekhez való illesztését biztosító részmunkaidős foglalkoztatás, távmunka, munkaerő-kölcsönzés stb.) nyújtanak lehetőséget arra, hogy jövedelemszerző tevékenységet folytathassanak.

Héthy (2001) szerint a nem hagyományos foglalkoztatás motorja a gazdasági racionalitás: a szervezetek többek között költségtakarékossági okokból kénytelenek bizonyos specializált és kiegészítő tevékenységeket ily módon megoldani, és megélhetési költségeik fedezésekor sok esetben már a munkavállalók sem tudnak csupán egyetlen munkáltatóra támaszkodni. Fontos leszögezni, hogy a munkajog sokszor képtelen az ilyen jellegű rugalmas, atipikus tevékenységek kereteinek szabályozására, ami akadályozza a flexibilis foglalkoztatás elterjedését, míg a polgári jogi szerződések rendelkeznek a szükséges rugalmassággal. A harmadik ok a termékek, ill. szolgáltatások iránti kereslet, a mennyiségi és minőségi igények változása, ami komoly problémát jelent többek között a létszámtervezésben is, és nehezen egyeztethető össze a túlságosan merev és gyakran túlságosan költséges megoldást nyújtó határozatlan idejű munkaszerződésekkel.

Ha egy mondatban szeretnénk összefoglalni a különböző rugalmas foglalkoztatási formák bevezetését meghatározó motivációs tényezőket, akkor a munkavállalói oldalról a megélhetési feltételeket és az életviteli sajátosságokat, a munkáltatói oldalról pedig a versenyképesség fenntartásához szükséges költségérzékenységet jelölhetjük meg. Ugyanakkor kijelenthető, hogy e formák előnyei jelenleg még egyik oldal számára sem teljesen egyértelműek és nyilvánvalóak, elterjedésük egyik gátja tehát itt keresendő.

Frey (2001) három tényezőt jelöl meg az atipikus foglalkoztatás okaként, és a kereslet-kínálat oldaláról magyarázza a tipikustól eltérő foglalkoztatási viszonyokat. Véleménye szerint nagy súllyal esik latba az a tény, hogy a munkanélküliség általánosan magas szintet mutat, ezért az elvégzendő munkát több ember között próbálják szétosztani. Ezen kívül a nők munkavállalási

hajlandósága növekszik, s a nők nagy része nem teljes időben, hanem részmunkaidőben szándékozik bekerülni, ill. visszakerülni a munkaerőpiacra. Végül a gazdasági helyzet bizonytalanságai is ösztönzően hatnak a tipikustól eltérő foglalkoztatásra. Ezt a hatást tovább erősíti a kis- és középvállalkozások térhódítása a korábbi nagyipari termeléssel szemben, ami egyrészt a rendelésállomány fluktuációja, másrészt az üzemidő meghosszabbodása miatt kényszeríti ki a rugalmas megoldásokat, és ezeknek a vállalkozásoknak a szaporodása, foglalkoztatási adataik és az általuk termelt hozzáadott érték növekedése is a hagyományostól eltérő munkavégzési formák irányába mutat. Jól illeszkedik ehhez a lakosság munkavállalási kényszere is: az ebből adódó és az egyéni élethelyzeteknek megfelelően alakuló speciális igények egyetlen foglalkoztatási modellel nem elégíthetők ki.

Fontos rámutatni, hogy a különböző atipikus foglalkoztatási formák elterjedtségének növekedése nem jelenti a „normálisnak" tekintett tipikus munkaviszony visszaszorulását: sokkal inkább arról van szó, hogy egy-egy résre koncentrálva ott is mód nyílik munkahelyek teremtésére, ahol ez a hagyományos teljes munkaidős, határozatlan időre szóló munkaviszonyban gazdasági okokból nem megvalósítható.

Összességében két eltérő folyamat találkozik egymással: az emberi tényező figyelembevételének igénye (motiváció, a munka és a magánélet egyensúlya), valamint a költséghatékonyság (az üzleti igényekhez igazodó foglalkoztatás). A rugalmas foglalkoztatás terjedése ezeknek a folyamatoknak az eredőjeként fogható fel, és a jelenlegi tendenciák alapján az elkövetkező évtizedekben domináns tényezővé válhat a foglalkoztatás terén.

A munkavégzési formák rendszerében két alapvető típus különböztethető meg:

- A hagyományos vagy tipikus munkavégzési formára jellemző a foglalkoztatás feltételeit a szokványos alkalmazási rendelkezések és jogszabályok szerint rendező, határozatlan időre kötött munkaszerződés a munkáltató és munkavállaló között, melynek alapján a munkavállalót törvényben meghatározott jogok és kötelezettségek – fizetett szabadság, betegszabadság, fizetett ünnepnapok stb. – illetik meg.
- Atipikus vagy rugalmas munkáról akkor beszélünk, ha nem érvényesülnek a hagyományos munkaviszony főbb jellemzői, azaz a munkavállaló határozott időre szóló, polgári jogviszonyon alapuló munkaszerződés alapján, olyan rendszerben végez munkát (távmunkát, bedolgozást stb.), ahol a munkaidő eloszlása a felek igényei szerint alakul.

Jelenleg hazánkban komoly problémát jelent a törvényi szabályozás adta biztonság és a rugalmasság összhangjának hiánya. A meglévő munkajogi szabályozás a tipikus foglalkoztatást illetően ugyan kielégítőnek látszik, de merevsége miatt alkalmazhatatlan az új formákra, és ez utóbbiak tekintetében még számos joghézag található. Az atipikus munkavégzés új keretei egyelőre még nem nyújtanak kellő védelmet sem a munkáltatói, sem a munkavállalói oldal számára. Bár az utóbbi években számos kutatási eredmény és elemzés látott napvilágot a rugalmas foglalkoztatási formákról, az egységes szemléletmód és a

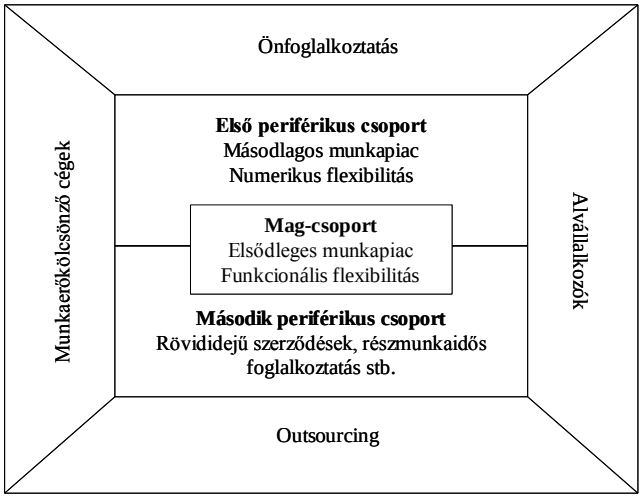
fogalmak világos elhatárolása még nem alakult ki, az adatok még hiányosak, a szakértői vélemények pedig gyakran ellentmondásosak. Ezek összehangolása és a nemzetközi szakirodalomban *flexicurity* néven ismert megoldások[4] széles körű bevezetése hazánkban még várat magára.

A munkavégzés rugalmasságát leíró legismertebb modell Atkinson (1984) nevéhez fűződik, aki a „rugalmas vállalat" (*flexible firm*) koncepcióját brit vállalatokkal kapcsolatos megfigyelésekre és empirikus kutatásokra alapozta. Atkinson szerint a vállalatok háromféle típusú rugalmasságra törekedhetnek:

- Funkcionális rugalmasság: a munkatársak képesek a szervezeten belül különböző feladatok és funkciók ellátására. Mindez olyan munkaerő-állományt feltételez, amely a különböző területekre vonatkozó képzésekben részesül, mélységében ismeri a cég munkafolyamatait és uralkodó kultúráját. Olyan gyakorlatról van tehát szó, amely mind a munkavállalók, mind a munkáltatók számára előnyöket jelent, és végső soron olyan munkaerő-állományt eredményez, amely azonnal képes reagálni a külső környezet gyors változásaira.
- Numerikus rugalmasság: a vállalat képes meglévő munkaerő-állományát rövid időn belül növelni vagy csökkenteni, annak érdekében, hogy a munka ellátásához szükséges és a gazdaságosan alkalmazható dolgozó-létszám közötti összhangot a lehető legnagyobb mértékben megvalósítsa. Ez a fajta rugalmasság leginkább a különböző szerződéses formákkal, ill. a munkaidő változtatásával érhető el.
- Pénzügyi rugalmasság: a jövedelmek, illetve a bérköltségek rugalmas módosítása az egyéni és szervezeti teljesítmény alapján, ami főként flexibilis bérezési és nyereségelosztási rendszerek alkalmazásával érhető el.

Mindezeket alapul véve Atkinson szerint a rugalmas vállalat felépítése a hagyományos hierarchikus szerkezet helyett több rétegből álló struktúrát mutat. Kutatásai alapján Atkinson a vállalathoz különböző erősséggel kötődő csoportokat különböztet meg, amelyek más-más munkaerő-gazdálkodási stratégiát igényelnek (2.1. ábra).

[4] A *flexibility* és a *security* szavak összevonásával alkotott kifejezés, amely a foglalkoztatás rugalmasságával párhuzamosan nyújtott biztonságra utal.



2.1.sz. ábra: A "rugalmas vállalat" atkinsoni modellje

Forrás: Atkinson, 1984

A vállalat középső eleme – a magcsoport – azokat a kulcsfontosságú munkatársakat foglalja magában, akik számára a szervezet hosszú távú munkabiztonságot, karrierterveket és fejlesztési terveket kínál a cég fő tevékenységének szolgálatába állított sokrétű kompetenciájukért cserébe. E munkatársak (általában menedzserek, tervezők és műszaki szakemberek) esetében a funkcionális rugalmasság jelenthet eredményes megoldást.

Kifelé haladva, a két periférikus csoportnak már lazább a céggel való kapcsolata. Az első periférikus csoportot azok az állandó, stabil munkavállalók alkothatják, akiket speciálisabb munkakörük révén nem ösztönöznek kompetenciáik vertikális, ill. horizontális kibővítésére a cégen belül. A második periférikus csoportba a meghatározott időre szerződtetett, részmunkaidőben foglalkoztatott vagy éppen gyakornoki idejüket töltő munkavállalók tartoznak: ők a numerikus rugalmasság alanyai.

A külső keretben feltüntetett szereplők szintén a vállalat számára végeznek munkát, bár közvetlen szerződéses kapcsolatban nem állnak vele. Ilyenek a munkaerő-kölcsönző cégektől érkező munkavállalók, az alvállalkozók és a kihelyezett cégek munkatársai. A munkavégzésnek ezek a formái lehetővé teszik a vállalatok számára, hogy a fő tevékenységi körükön kívül eső feladatokat szakemberekre, specialistákra bízzák, és a kiegészítő tevékenységeket (szállítás, takarítás, könyvelés stb.) arra szakosodott cégekkel végeztessék el.

Atkinson modelljében tehát elsősorban a második periférikus csoportban nyílik mód a frissdiplomások atipikus foglalkoztatásra. Ez alól kivételt képeznek azok az esetek, amikor az atipikus foglalkoztatást a magcsoport motivációjának növelésére, a munka és a magánélet jobb összehangolása érdekében alkalmazzák a munkáltatók. Ilyen megoldás például a részmunkaidős foglalkoztatás a kismamák esetében, vagy a távmunka alkalmazása, melynek célja elsősorban az értékes munkaerő megtartása a dolgozók igényeinek jobb kiszolgálása révén.

Atipikus foglalkoztatási formák

„Atipikusnak nevezünk minden olyan foglalkoztatási formát, ami nem egyezik meg a hagyományos, alkalmazotti, rendszeres, kötött, a munkáltató által meghatározott nappali 8 órás munkavégzéssel" (Lindnerné, 2007). A definíció láthatóan igen tág, ezért e formák jelenlétének és hatékonyságának mérése számos nehézségbe ütközik. A numerikus rugalmasság megjelenési változatai többféle módon csoportosíthatók.

A témában vizsgálódó kutatók munkáiból az derül ki, hogy a rugalmas formák közül néhány összevonható, mások bizonyos szempontok alapján kevésbé fontosak. Vizsgálataink során mi is szűkítettük a speciális munkavégzési formák körét, és a távmunkát valamint a részmunkaidős foglalkoztatást elemeztük.

Ahogy arról már a munkaerőpiaci rugalmasságnál is említést tettünk, az atipikus foglalkoztatási formák terjedését egyrészt a foglalkoztató igényei (a humán erőforrásokkal való jobb gazdálkodás és az olcsóbb, rugalmasabb foglalkoztatás), másrészt a munkavállalók igényei (a különböző életciklusokhoz jobban alkalmazkodó, a munka és a magánélet összhangját jobban szolgáló foglalkoztatás) okozzák (Lackó, 2007).

Magyarországon az atipikus foglalkoztatás terén nagyfokú lemaradás érzékelhető. A rugalmas formák elterjedésének alacsony szintjét nagyrészt a munkáltatók és a munkavállalók ezektől való vonakodása magyarázhatja. Garzó (2007) szerint az atipikus foglalkoztatás sokszor a stabilitás és a biztonság hiányát jelenti, alacsonyabb jövedelemmel és nagyobb kiszolgáltatottsággal jár, továbbá sokan nem látják benne a szakmai előmenetel, a karrier lehetőségeit. Azonban ezek nem minden esetben és nem az összes célcsoportra igaz állítások. Érdemes tehát meghatározni, hogy mely életszakaszokban vannak inkább előnyei az atipikus foglalkoztatásnak, és melyekben inkább hátrányos így munkát vállalni. Ezen túl pedig fontos értékelnünk, hogy a frissdiplomások esetében mely atipikus munkavégzési formák hozhatják a legnagyobb eredményességet.

E formák elterjedésének egy másik gátja Magyarországon az lehet, hogy az EU-25 átlagához képest a foglalkoztatási ráta tekintetében mind a férfiak, mind a nők körében 10% körüli elmaradás tapasztalható. A foglalkoztatás alacsony szintű, bőven van szabad kapacitás a munkaerőpiacon. További akadályt jelent az általános információhiány. Az atipikus foglalkoztatási formák többsége sem a munkaadók, sem a munkavállalók előtt nem ismert, és ismeretlenek a hozzájuk kapcsolódó támogatások is.

A vállalkozások természetesen nem nyilatkoznak illegális foglalkoztatási szokásaikról, az ilyen típusú munkavégzés arányairól. Az ezen a téren végzett vizsgálatok során azonban egyértelművé vált, hogy a fekete, ill. szürkegazdaságban gyakran fordulnak elő ilyen rugalmas formák, vagyis ezek elterjedése, gyakorlati alkalmazása nagyobb mértékű, mint amit a statisztikai kimutatások tükröznek. Fekete és szürke foglalkoztatás alatt a törvényi jogszabályokkal ellentétes, vagy azoknak csak részlegesen megfelelő foglalkoztatást értjük,

ami a gyakorlatban sokszor, numerikus rugalmasságot biztosító különféle formákban történik.

Mit lehet tenni azért, hogy a munkaadók nyitottabbak legyenek az atipikus foglalkoztatási formák bevezetésére? Véleményünk szerint széles körben ismertté kell tenni az ehhez szükséges munkáltatói és munkavállalói kompetenciákat és szervezési feladatokat, a munkakörök átalakításának előnyeit és hátrányait, valamint a megtérülés kilátásait, különös tekintettel az új formák fenntarthatóságának esélyeire.

A rugalmas foglalkoztatás közvetlen hatásain túl számos egyéb előnyös következmény is megfigyelhető a szervezetekben: a rugalmas munkavégzés követelményei rákényszerítik a menedzsereket a teljesítménycélok pontosabb kitűzésére, valamint a szorosabb és sokkal realisztikusabb teljesítménykövetésre (Brewster et al, 1994). Ebből adódóan a fókusz a munkakör betöltésének igényéről a munka elvégzésének szükségességére tolódik. Ugyanakkor a szerződéses formák változatossága, a rugalmas időbeosztás és a változó bérek kialakítása többletfeladatokat ró a felelős menedzsmentre, és az adminisztráció bonyolultabbá válása is új kihívást jelent. A munkaerőpiac felmérései azonban azt mutatják, hogy a munkavállalók és munkáltatók egyre inkább hajlanak az atipikus foglalkoztatás elfogadására, különösen a fiatalabb generációk munkaerőpiacra lépésével és menedzseri pozíciókba kerülésével.

Az atipikus munkavégzési formákat legszélesebb értelemben – az Információs Társadalom- és Trendkutató Központ (ITTK) 2008-ban végzett elemzése alapján – négyféle, nevezetesen térbeli, időbeli, fizikai állapot és élethelyzet szerinti, valamint munkajogi megközelítéssel tekinthetjük át.

- Térbeli megközelítés

A hagyományos szemlélet alapvetően atipikusnak tekinti a legtöbb olyan munkát, amit nem egy adott (munka)helyen végeznek a dolgozók. Ide gyakorlatilag a *távmunka* különféle típusai tartoznak. A távmunka olyan munkavégzést jelent, amikor a munkavállaló nem munkaadója székhelyén vagy más kijelölt helyen, hanem saját prioritásainak megfelelően megválasztott helyen dolgozik, s munkájának eredményét információtechnikai úton továbbítja munkaadójának. Osztott távmunkáról akkor beszélünk, ha a dolgozó a munka egy részét otthon, másik részét pedig munkáltatója telephelyén vagy annak központjában végzi. Kiegészítő vagy alkalmi távmunkát a távmunkások nem rendszeresen, hanem az igényektől függően, esetenként vagy hétvégenként végeznek az otthonukban. A mobil vagy „nomád” távmunka esetében a munkavégzés helyszíne a munkafeladatoktól függően változik. Az otthoni távmunka körébe szokás sorolni azokat a megoldásokat is, amelyeknél a munkavállaló az otthonához közel eső helyen, például teleházban vagy távmunka-központban végzi el a munkát, ahol az ehhez szükséges infrastrukturális feltételek, az infokommunikációs technológiai (IKT) eszközök adottak.

- Időbeli megközelítés

A modern munkaerőpiac egyre inkább az adott feladatra a kellő időkeretben rendelkezésre álló munkaerőt preferálja. Nem érdeke és nem is célja a „holt idők” finanszírozása, támogatása. Emiatt terjednek a megbízásos munkaszerződések, a részmunkaidős megoldások, a bedolgozói megoldások.

- Fizikai állapot és élethelyzetek szerinti megközelítés

Atipikusnak számít például a kismamák otthoni munkavégzése vagy a fizikai és szellemi fogyatékossággal élők foglalkoztatása is. A rugalmas formákban különösen a korlátozott képességű munkavállalók szerepe növekedhet meg, akik számára az IKT eszközök új lehetőségeket biztosíthatnak a munkaerőpiacra való belépésre.

- Munkajogi megközelítés

A magyar társadalom átalakulása (elsősorban a kényszervállalkozás jelensége) és a magyar adórendszer szabályai sok dolgozót atipikusnak nevezett munkajogi kategóriákba kényszerítenek. Munkajogi értelemben az alkalmi munkavállalók, a meghatározott időre kötött munkaszerződéssel foglalkoztatottak és az önfoglalkoztató egyéni vállalkozók egyaránt atipikus munkavégzőnek számítanak.

A következő táblázat a leggyakoribb rugalmas munkavégzési formák jellemzőit mutatja be, a hagyományos munkavégzéstől való eltérések jelzésével.

2.1. sz. táblázat: A rugalmas munkavégzési formák eltérései a hagyományos munkától
Forrás: ITTK, 2008

Rugalmas munkavégzési forma	**Eltérés a hagyományos munkától**			
	Térbeli	Időbeli	Élethelyzet szerinti	Munkajogi
Osztott távmunka	++	++	+	+
Otthoni távmunka	++	+	++	
Mobil távmunka	++	++	-	-
Részmunkaidős foglalkozás	-	++	+	+
Munkaerő-kölcsönzés	-	-	-	++
Megbízási szerződés	-	-	-	++
Határozott idejű munkaszerződés	-	-	-	++
Rugalmas munkaidő	-	++	++	-

(-) A munkavégzésben nincs eltérés (+) Kismértékű az eltérés (++) Jelentős az eltérés

A rugalmas munkahelyek kialakításának kérdései

A rugalmas foglalkoztatás alacsony szintje végső soron a munkáltatók alacsony informáltságára vezethető vissza. Számtalan szerzőtől (pl. Arulampalam és Booth 1998, Mutari és Figart 1997, Riley, Gore és Kelliher 2000) olvashatunk e formák jellemzőiről, előnyeiről (nagyobb munkahatékonyság, a költségek kedvező alakulása, munkavállalói elégedettség, a vállalat imidzsének javulása) és hátrányairól (izoláltság, felügyelet hiánya, bizonytalan jogi helyzet), valamint a lehetséges megtakarításokról (irodabérlet, rezsiköltség, utazási költségek csökkenése). A feldolgozott nemzetközi legjobb gyakorlatokból azonban megfogalmazhatunk Magyarországon eddig még kutatott területekre vonatkozó javaslatokat, mivel csak nagyon kevesen foglalkoznak a HR-esekre háruló feladatokkal, a leselkedő veszélyekkel és kockázatokkal, valamint a gyakorlatban szükséges lépésekkel és kompetenciákkal.

Amikor egy munkáltató az alternatív, rugalmas megoldások mellett dönt, sokszor csak a velük járó előnyöket tartja szem előtt. Azonban ahhoz, hogy ezek a formák hosszú távon, eredményesen működhessenek, alapos – az egyes formák esetében eltérő mértékű – előkészület szükséges. Egy HR menedzsernek a szervezeti kérdések vizsgálatakor fel kell mérnie minden olyan érintett területet, amely a rugalmas munkavégzési formák bevezetésére hatással lehet. Az általános, vállalatra és stratégiára vonatkozó kérdéskörök megvizsgálásán túl fontos megismerni a jelenlegi szervezeti kultúrát és munkafolyamatokat, valamint a rugalmas foglalkoztatáshoz kapcsolódó tapasztalatokat, és ami a legfontosabb, ki kell tudnia választani azt a foglalkoztatotti kört, aki erre a fajta munkavégzésre alkalmas és hajlandó – kutatásaink alapján ennek során kiemelt célcsoport lehet a hazai frissdiplomás réteg.

A vállalati szektorban a rugalmas foglalkoztatási módok közül a részmunkaidő a legelterjedtebb és a távmunka az a forma, ami legkevésbé alkalmazott. A távmunka emiatt is kiemelendő a rugalmas foglalkoztatási formák terjesztése esetén, ugyanis e tekintetben van Magyarország leginkább elmaradva az EU átlagtól, valamint ennek a formának a megvalósítása igényel leginkább komplex megközelítést. A munkavégzés helyének történő elválasztása (pl. távmunka, bedolgozás) jelentősebb szervezési és kontroll igényeket jelenthet ugyanis, mint a pusztán időbeni korlátozás (pl. részmunkaidő).

Kis- és középvállalkozások körében végzett empirikus felméréseink[5] azt mutatták, hogy a munkavállalók körében nyitottság tapasztalható a rugalmas foglalkoztatási formák alkalmazására. Kijelenthető, hogy a munkavállaló, aki már dolgozott ebben a formában, szívesen dolgozna többet is ezen a módon, ha lenne rá lehetőség. A legfőbb probléma az, hogy nem állnak rendelkezésre ezek a lehetőségek. Ennek tanulsága talán az lehet, hogy elsősorban a munkáltatókat kell segíteni abban, hogy felkínálják a rugalmas foglalkoztatási lehetőségeket.

[5] A kutatás legfontosabb eredményei Finna, H. (2008): A munkaerő-piaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál c. PhD értekezésében jelennek meg.

A rugalmas foglalkoztatási formák bevezetése során mind munkáltatói, mind munkavállalói szempontból alkalmas környezetet kell kialakítani. A munkáltatók tekintetében a gazdaságosság, jogi, szervezeti kérdések elemzése szükséges, míg a munkáltatónál a rugalmas munkavégzésre irányuló kompetenciák meghatározása.

Az atipikus foglalkoztatási formákban rejlő előnyök eléréséhez a fentiek alapján alaposan fel kell készülnie a szervezeteknek, és ebben különösen fontos szerep jut a HR menedzsereknek. A foglalkoztatás formájának megváltozása ugyanis kihat az üzleti folyamatok szervezésére, ellenőrzésére, a szervezeti kultúra fenntartására, az üzleti titkok, adatok védelmére, továbbá adminisztrációs többletet okozhat. A rugalmassá tételt az egyes munkakörök is determinálják, nem lehet minden munkakört atipikussá alakítani. Vannak azonban olyan foglalkozások, amelyek esetében szinte kézenfekvő, hogy távmunkában vagy részmunkaidőben való ellátása nagyobb hatékonyságot eredményez.

Meg kell bizonyosodni arról, hogy a bevezetés előtt a munkavállalók, a vezetők, valamint a kiszolgáló funkciók is felkészültek az új formák sikeres alkalmazására. Később érdemes rendszeres elemzéseket végezni, hogy a fenntarthatóságot, az előnyök teljesülését is biztosítani lehessen. Emellett a jövőben a kormányzat részéről egyre nagyobb mértékű támogatásra lehet számítani, hiszen a foglalkoztatás növelésében központi szerepet tulajdonítanak az alternatív munkavégzési módoknak. Ugyanakkor kritikus kérdésként merül fel, hogy vajon a pályázatok kritériumai a munkáltatók és HR-es kollégák érdekeit és céljait szolgálják-e, vagy a két oldal továbbra is elbeszél egymás mellett, és a támogatások nem érik el megfelelő rendeltetési helyüket.

Távmunka

A távmunka kialakításával kapcsolatos, megfontolandó tényezők

A távmunka alkalmazása egy összetett kérdés. A munkaviszony létrejöttére vonatkozóan tisztában kell lenni a jogi előírásokkal. A munkavállalót be kell illeszteni a szervezetbe, ami a távmunka esetén jelenthet különös kihívást: odafigyelést és alapos szervezést igényel. Az távmunkavégzés feltételei természetesen nem csak a szervezetben, hanem a személynél is jelen kell, hogy legyenek, ugyanis nem mindenki alkalmas arra, hogy távmunkában dolgozzon. A távmunka esetében például kifejezett figyelmet érdemel a munkavállaló alkalmassága, kommunikációs képessége, önállósága, pontossága, stb. A távmunka létrehozásával szabályozási kérdések is felmerülhetnek, mind adatvédelem, mind kontroll, mind pedig költségelszámolás tekintetében. A távmunkások időelszámolása, költségelszámolása jelentősen eltérhet a hagyományos foglalkoztatási gyakorlattól. A munkavégzés továbbá speciális infrastrukturális és informatikai támogatást is igényelhet, hiszen meg kell oldani a távoli elérést, az otthoni munkavégzés lehetőségét. Ezek a többletfeladatok mind-mind hatással vannak az atipikus munkavégzés elindítására. A munkavégzés gazdaságossága, beruházási és megtérülési hatása úgyszintén fontos szerepet játszhat a döntéshozóknál.

Munkáltatói és munkavállalói kompetenciák

A *munkáltatók kompetenciáit* illetően megállapítható, hogy bármely távmunkában végezhető munkakörről is legyen szó, a távmunkás munkatársakat irányító felettes vezetőknek egyrészt a hagyományoson felül új típusú vezetési feladatokat kell ellátniuk, másrészt a meglévő kompetenciák közül egyesek hangsúlyosabb alkalmazási szükséglete jellemző.

A távmunkavégzés során a Mintzberg-féle menedzseri szerepek közül a kapcsolattartó, információgyűjtő és elosztó, valamint az erőforrás-elosztó és zavarelhárító szerepek válnak hangsúlyossá. Részletesebben ide tartozik a munkatársak számára kiadott feladatokkal kapcsolatos delegálás képessége, valamint az ezekkel kapcsolatos megfelelő időgazdálkodás, és a feladatvégzések határidőre való elkészítésének fokozott tartatása. Mindezeket nagyban elősegíti a folyamatos és megfelelő kontrol, valamint a formális és informális visszajelzés adásának képessége. Az információkezelést fokozottabb hatékonyság kell, hogy jellemezze, ehhez pedig a szóbeli és írásbeli kommunikációs készség magas szintje szükséges. A munkafolyamatok és feladatok módosult megjelenése megköveteli a konceptuális készség fokozott használatát, a holisztikus látásmód és a rendszerszemléletű gondolkodás tehát alapvető a távmunka esetében. A távmunka hosszú távon jelent kifizetődő megoldást a munkáltatók és komoly motivációt a munkavállalók számára, ezért előtérbe kerül a stratégiai gondolkodás, és a jövőorientált, hosszú távú üzleti szemlélet. Szintén fontos szerepet tölt be a rugalmasság és a problémák flexibilis kezelésének képessége, ugyanis számos esetben követel meg ez a fajta munkavégzés a tipikustól eltérő megoldási módokat. Ugyanezen indokok alapján nélkülözhetetlen a felmerülő konfliktusok kezelésének képessége, a felmerült konfliktusok menedzselése azok elfojtása helyett. Mivel a távolság sok esetben megakadályozza a személyes kapcsolatfelvételt, kapcsolattartást, a vezetői feladatok ellátásához fokozottabb odafigyelés szükséges a távmunkásokra. A teljesítmény mérhetőségének kérdése is új típusú feladatokat állít a vezetők elé, olyan újfajta kompetenciákat igényel, mint pl. az eredménycentrikusság, a precizitás és pontosság, a céltudatosság, valamint a kezdeményezőkészség és a proaktivitás. Ahogyan a távmunkában dolgozó munkavállalót, a munkaadói oldalt is jellemeznie kell a megbízhatóságnak, agilitásnak és fokozott terhelhetőségnek. A motiválás képessége még a hagyományos foglalkoztatásnál is hangsúlyosabb szerepet kap a távmunka esetében.

A távmunka végzésére legideálisabbnak tartott munkakörök és munkavállalók esetében az iskolai végzettség nem perdöntő. Jelenthetnek egyszerű, rövid idő alatt, komolyabb formális képzések nélkül betanulható folyamatokat éppúgy, mint felsőfokú végzettséget és nagyfokú kreativitást igénylő munkákat. A közös metszet minden esetben a tevékenységek szellemi volta, ahol a munkafeladatok jól mérhetőek, és a munka végeredménye elektronikus úton továbbítható a munkaadónak. Ezzel együtt az European Working Conditions Observatory (EWCO, 2009) felmérése alapján *a tipikus magyar távmunkás leginkább a 25-29, illetve 45-49 éves férfiak közül kerül ki. A legalkalmasabb munkavállalók egyetemi vagy főiskolai szintű*

diplomával rendelkeznek és szakértői, valamint csoportvezetői/menedzseri szerepeket töltenek be.

A távmunkával kapcsolatos kockázatok

A távmunka bevezetésekor a kapcsolatos *kockázatok* felmérése nélkülözhetetlen, amelyek során az alábbi szempontokat érdemes figyelembe venni:

- A kontrol elvesztése: mivel a működési folyamatok, feladatok újfajta allokációja és monitorozása – kezdetben még – nem tisztázott, a távmunkában feladatot végző munkatársak teljesítményének objektív mérése nem lehetséges. Ezzel együtt a teljesítmény értékelése nem elhanyagolandó, a teljesítmény három dimenziójának (munkakörhöz kapcsolódó eredmények, magatartás, tulajdonságok) esetében feladat a követelmények felállítása, majd a működés során a teljesítményszintek mérésének fokozatos elindítása.
- Ad-hoc találkozók hiánya: akár otthoni, akár mobil távmunkáról legyen szó, a munkatársaktól való távolság ellehetetleníti a prompt szervezésű, személyes találkozókat. A kockázat csökkentése érdekében virtuális csapattalálkozók szervezése indokolt.
- Adatvédelmi kockázatok: a szervezet intranet hálózatán megtalálható belső információk kikerülésének veszélye a távmunka esetében kisebb-nagyobb mértékben, de fennáll. Az egyes információk kezelése következtében az adatvédelmi szabályzatok sérülhetnek.
- Az internetes kapcsolat akadályoztatása, hibái: az internetes hozzáférés, ill. az egyéni, otthoni internetkapcsolat esetében több esetben működési hibák fordulhatnak elő, így a munkavégzés megszakadhat, az ebből eredő hibák eredményeképpen csúszások, a határidők módosulása várható.
- A távmunkavégző munkatársak folyamatos elérhetőségének hiánya: az otthoni és mobiltávmunkások időbeli és térbeli eltérő helyzetük miatt nem akkor elérhetők, amikor szükség van rájuk, ennek eredményeképpen az információk közlési folyamata sérülhet, megakadhat, végső soron a teljesítmény csúszása prognosztizálható.
- A feladatok allokációinak nehézségei: a távmunkások feladatainak kiosztását hátráltatja a tipikus munkavégzésben használt tervező és monitorozó eszközök alkalmazhatatlansága.
- A bizalmas információk feletti kontrol elveszítése: a távmunkavégzés esetében is szükséges a bizalmas információk felhasználása a munkacélok megvalósítása érdekében. Ezek megbízhatóságának felülvizsgálata a releváns szabályokkal nehezebb feladatokat támaszt a vezetők felé.
- Az önmenedzselés képességének hiánya: a távmunkavégzéshez nélkülözhetetlen önmenedzselés képességének hiányával küszködő munkatársak esetén a rugalmasság a munka hatékonyságának romlását eredményezheti.

- Izoláció: a távmunkások esetében az otthoni iroda és a munkahely közötti távolság következtében elszigetelődésről beszélhetünk, amely negatív befolyással bír a csoport kohéziójára, összetartó erejére. A kockázat kiküszöbölése érdekében ajánlatosak a rendszeres időközönként megtartott találkozások, ill. informális rendezvények, konzultációk.
- A motiváció hiánya: a szervezettel történő napi kontaktusok hiányában, valamint a beépített motivátor tényezők (pl. informális visszacsatolás a vezető részéről) nélkül a távmunkában dolgozó munkatárs kevésbé motiválttá válhat. A negatív jelenség kiküszöbölése érdekében ajánlatos a meglévő anyagi és erkölcsi motivációs rendszert és vezetési technikákat is az elektronikus kommunikáció eszközei által végezhetővé alakítani, atipikus megoldásokkal kiegészíteni.
- A menedzseri visszacsatolás hiánya: a napi személyes kontaktusok számának minimálisra csökkenése következtében a menedzsereknek alig marad esélyük a visszajelzések biztosítására. Az informális teljesítményértékelés hangsúlyos szerepe így leértékelődik, amely a munkatársak elbizonytalanodásához, a magatartás és teljesítmények kioltásához vezet (abban az esetben is, amikor pedig azok pozitív eredményűek voltak).
- Nem megfelelő otthoni munkakörnyezet: az otthon végzett munka esetében a legkevésbé lehet optimális munkakörnyezetről beszélni, az egyes munkaeszközök hiánya vagy nem kielégítő minősége pedig a munkateljesítmény hatékonyságának romlásához vezethet.
- A munkaidő meghatározásának kényes kérdései: amennyiben a távmunkások számára nincsenek előírva pontos jelenléti és készenléti idők, amelyek során a számítógépen történő munkavégzés elektronikusan ellenőrizhetővé válik, azaz nagyobb rugalmassággal, időbeosztási szabadsággal rendelkeznek, úgy az egyéni különbségek – komoly problémákat okozó – elérhetőségi és monitorozási kérdéseket vetnek fel. Ennek érdekében javasolt a rugalmas munkavégzéshez hasonlóan egy időkeret meghatározása, amely során a munkavállaló biztosan elérhető a szervezet számára.
- Az emberi kapcsolatok hiánya: a távmunkavégzést jellemző távolság a személyes emberi kapcsolatok kialakítását és fenntartását is jelentős mértékben gátolja, a kapcsolattartás elektronikus változata pedig ezt nem képes pótolni. Ennek eredményeképpen alakulhat ki a távmunka egyik legnagyobb hátrányaként említett elszigetelődés.
- Személyi alkalmatlanság: lehetnek olyan munkavállalók, akik személyes tulajdonságaik alapján egyszerűen nem felelnek meg a távmunka által támasztott követelményeknek. Egyes képességek és karakterek kizárják annak lehetőségét, hogy az illető a munkahelyétől távol, önállóan végezze munkáját, ezt különböző viselkedési- és személyiségteszt segítségével lehetséges kiszűrni.
- A család, mint zavaró tényező: a munka és magánélet egyensúlyára való törekvés következményeként előfordul, hogy a családtagok nem mutatnak kellő toleranciát a

munkavégző távmunkás munkaköri feladatai iránt, ezzel sokszor a munkavégzés hatékonyságát csökkentve.

- Munkaalkoholizmus: amennyiben a munkavállaló nem rendelkezik a kellő időmenedzselési és önmenedzselési képességekkel, amennyiben nem tudja beosztani munkaidejét, a munka a magánélet rovására mehet, a távmunkás munkaalkoholistává válhat. Egy idő után az ilyen típusú emberek mennyiségben és minőségben is többet teljesítenek az elvártnál, a fokozott munkaterhelés viszont rövid idő alatti kiégéshez vezet. A helyzet elkerülése érdekében lényeges a pontos feladatmeghatározás, a munka mennyiségének és minőségének egzakt rögzítése.
- A szervezeti kultúra gyengülése: az erős szervezeti kultúrák összetartó csoportszellemmel, egymást kölcsönösen támogató munkatársak esetében alakulhatnak ki, amennyiben azonban a munkatársak nem találkoznak, fizikailag nincsenek együtt, a kultúra egyes elemei, a normák, viselkedési szabályok, közös történetek leépülnek, így gyengítve a vállalati kultúrát. Mindez pedig a munkatársak egymás iránti elkötelezettségének mérséklődéséhez vezethet.
- Nem megfelelő távmunka szabályzat: amennyiben az otthoni munkavégzés szabályait nem rögzítik teljes körűen és konzisztensen, úgy az a távmunkavégzés nem megfelelő működését eredményezi, így az elterjedés gátját képezi.
- Lassabb információcsere: a közvetlen emberi kapcsolatok, az informális munkacsoportok a könnyebb és gyorsabb információáramlásra adnak lehetőséget, ugyanennek valószínűsége a virtuális csapatok esetében lecsökken, az információk köre szűkebbé válik, a releváns információk.
- A távmunka költségei: a távmunkahelyek kialakítása, az egyes feladatok átszervezése minden esetben a kommunikációs és IT költségek növekedéséhez vezet. Ez komoly költségoldali tényezőt takar, az ezzel szemben álló hasznok viszont sokszor nem pontosan kalkulálhatók, vagy esetleg nem számszerűsíthetők, ezért hangsúlyosabbá válnak a rugalmas formával kapcsolatos kiadások.

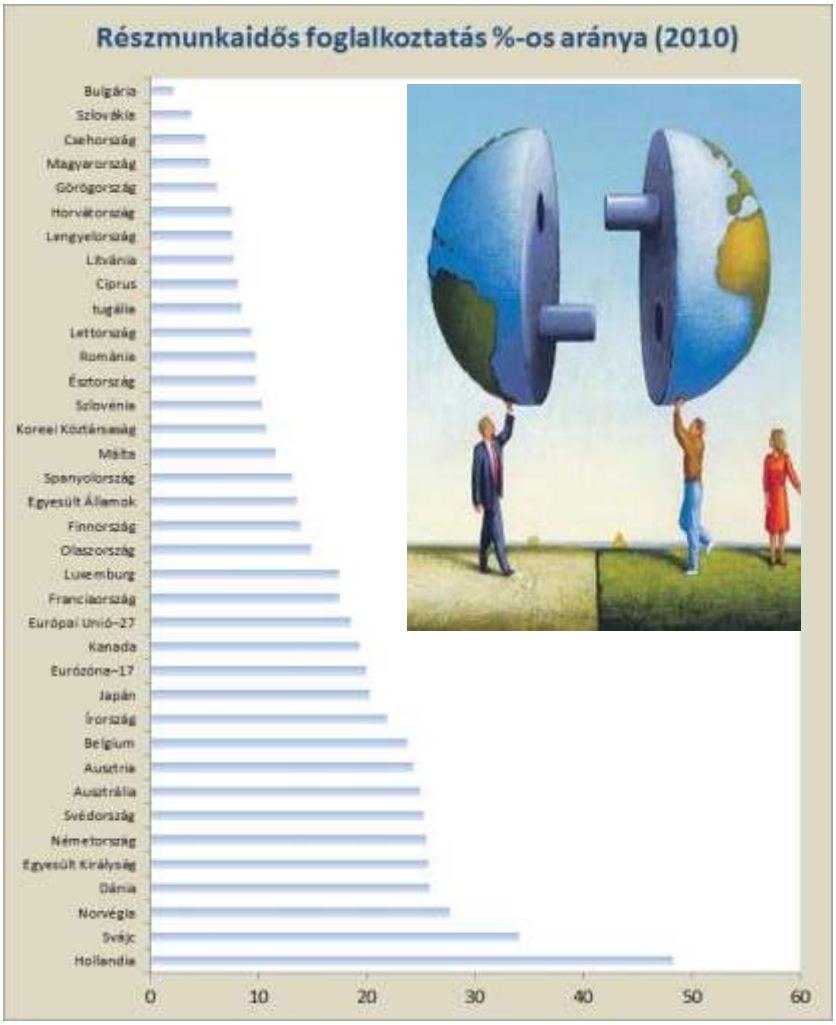
A távmunka alkalmazásának napjainkban a legnagyobb akadálya a vezetői ellenállás. Ez elsősorban azon vezetőkre jellemző, akik a munkaidő alapú munkavégzésre szocializálódtak, úgy gondolják, hogy a munkavállaló akkor dolgozik, ha az irodában van. A nyugat-európai tapasztalatok alapján azonban látható, hogy a vezetési gyakorlat egyre inkább a munkafeladatok határidőre és minőségben történő elvégzésére fókuszál, egyre kisebb jelentőséget tulajdonítva a munkavégzés helyére és idejére. *Feltételezhető, hogy az idő előrehaladtával a vezetők hozzáállása hazánkban is változik majd. Egyre több vezető támogatja majd a projektalapú munkaszervezést, vagyis az eredmény érdekli őket, és nem az, hogy mikor és hogyan végzik el a feladatot a munkavállalók. Napjainkban az informatika-, a pénzügy- és a média területén működhetne leginkább a távmunka rendszer.*

Részmunkaidős foglalkoztatás

A részmunkaidős foglalkoztatás jellemzői és célcsoportjai

Frey (2007) szerint foglalkoztatáspolitikai szempontból manapság azért favorizálják a részmunkaidőt, mert a teljes munkaidős foglalkoztatásnál gyorsabban és nagyobb léptékben járul hozzá a foglalkoztatási ráták növekedéséhez. Magyarországon a részmunkaidős foglalkoztatás alacsony elterjedtsége miatt nagy a kihasználatlan, s a foglalkoztatás bővítése érdekében mozgósítandó tartalék.

A részmunkaidős foglalkoztatás a legtöbb, speciális helyzetű munkavállaló esetében jól alkalmazható, a leginkább rugalmasan alakítható megoldást jelenti egy HR-es számára. A közelmúlt kedvezőtlen körülményei között a legnagyobb mértékben ezt a formát alkalmazták a munkáltatók, amikor értékes munkatársaik megtartására törekedtek. A részmunkaidős foglalkoztatás aránya Magyarországon a válság ideje alatt 4,3%-ról 5,5%-ra nőtt, de még így is jócskán elmarad az uniós államok 18,5%-os átlagától, illetve a részmunkaidős foglalkoztatás hazájától, Hollandiától, a maga 48%-ával.



2.2. sz. ábra: A részmunkaidős foglalkoztatás aránya Európa országaiban

Forrás: KSH, 2011a

A részmunkaidőben történő foglalkoztatás jellemző célcsoportjai:

- munka mellett tanulmányaikat folytatni kívánók, akiknek a tanuláshoz kell a több szabadidő;
- a kisgyermeket nevelő szülők, a gyermekgondozási segélyt, gyermekgondozási támogatást igénybe vevők, meghatározott feltételek mellett;
- a közvetlen családtagot ápoló munkavállalók;
- az öregségi nyugdíj előtt álló idősebb munkavállalók, akik esetleg a kor előrehaladtával rosszabbodó egészségi állapotuk és a magasabb nyugdíjkorhatár miatt egyre nehezebben tudnak lépést tartani a növekvő munkahelyi követelményekkel, miközben a családi munkamegosztásban a korábbinál nagyobb szerepet vállalnának;
- a munkaerőpiacról kiszorultak különösen az ötven év feletti, reményvesztett tartós munkanélküliek, és a pályakezdő munkanélküliek, akiknek még nem sikerült bejutniuk a munkaerőpiacra;
- az egészségkárosodott személyek a rehabilitáció elősegítése érdekében;
- a rokkantnyugdíjasok döntő része.

Sajnálatos módon a férfiak a nőknél is rosszabb helyzetben vannak, ha részmunkaidőről van szó. Legnagyobb problémát a statikus napi szemlélet jelenti, ami rugalmatlanná teszi ezt a foglalkoztatási formát, és leszűkíti az alkalmazását. A hazai gyakorlat nem tud elszakadni a beidegződött napi és heti gondolkodásmódtól, illetve a napi 8 órás (valamint a 4 illetve 6 órás részmunkaidős) rendszertől (Seres, 2001). A részmunkaidős foglalkoztatás legfontosabb jellemzői munkaerőpiaci szempontból a következők:

- Az életkor szerinti perspektíva alapján leginkább azok jelentik a célcsoportot, akik vagy a munkavállalási koruk elején vagy végén tartanak (különösen a férfiak esetében igaz ez az állítás), azaz a fiatalkorúak, valamint nyugdíjas ill. nyugdíjközeli korú egyének (Lilja-Hamalainen, 2001).
- Amennyiben szektor-vizsgálatokat végzünk, alapvetően az egészségügyi, oktatási és szolgáltatási szektorra, valamint a vendéglátóiparra koncentrálódik a részmunkaidős foglalkoztatás jelenléte (Fagan-Burchell, 2002)
- Elsősorban nők körében jellemző a részmunkaidős foglalkoztatás, esetükben is szellemi és fizikai munkák esetén, főként alkalmazotti szinten, ill. valamilyen szakterületen (amely nem vezetői, menedzseri pozíciót takar).

A részmunkaidős foglalkoztatást befolyásoló tényezők

A részmunkaidős foglalkoztatás bevezetésekor nem lehet figyelmen kívül hagyni azokat a *makro- és mikrogazdasági tényezőket*, amelyek olykor pozitívan, de akár negatívan is érinthetik a szervezet rugalmasabbá tételét:

- Foglalkoztatási helyzet: egy hosszantartó foglalkoztatási állapot növeli a munkavállalók egyéni alkupozícióját a preferenciáik megvalósítását, ill. akár a munkaidő hosszának megválasztását tekintve.
- Általános szabályozási környezet: a törvényeken felül ide tartoznak a szervezeti és szociális környezet elemei is, melyek pozitív és negatív arányban egyaránt befolyásolhatják a részmunkaidős foglalkoztatás elterjedését.
- A szervezetben fellelhető munkavégzési minták: nem minden munkáltató van tisztában a különböző rugalmas foglalkoztatási formák (így a részmunkaidő alkalmazásának) előnyeivel, költségekre való hatásaival, köszönhetően a szervezeten belül fellépő komplikációknak és a részmunkaidős foglalkoztatás növelésével emelkedő fix költségeknek (amelyek végső soron növelhetik a munkaerőköltségeket). A hagyományos foglalkoztatással működő munkáltatók a kedvező nyugat-európai példák ellenére is ellenállnak a részmunkaidő kínálta rugalmassági előnyöknek (köszönhetően az általános információhiánynak).
- A háztartások összetétele: a részmunkaidőben történő munkavégzés szereplői sokszor annak függvényében hozzák meg a munkaidőre vonatkozó döntéseiket, hogy milyen szerepet töltenek be a családban. A gyermekek számának növekedése emeli a részmunkaidőben dolgozó nők számát, a hazánkban tapasztalható általános öregedés és a népesség csökkenése azonban éppen ellentétes hatást gyakorol erre.
- A háztartások gazdasági helyzete: azok a családok, amelyek kisebb vagy nagyobb pénzügyi gondokkal küzdenek, sokkal inkább hajlamosak átmeneti megoldásokra (pl. a részmunkaidőben történő munkavégzésre), azaz a gazdasági válság okozta nehézségek növekedésével a részmunkaidős foglalkoztatás részarányának növekedése várható, ebben az esetben azonban sokkal inkább kényszerválasztásokról és nem a munka-magánélet összhangjának elérését szolgáló megoldásáról beszélhetünk.
- Az egyének személyes tulajdonságai, kompetenciái, értékrendszere: a munkavállalók – iskolázottságuk, neveltetésük, jövedelmi helyzetük függvényében – széleskörű elképzelésekkel rendelkeznek munkavégzési szokásaikra, általában munkavégzésükre vonatkozóan, mely leginkább az ország nemzeti kultúrájára vezethetők vissza. Ennek alapján a hazai megközelítés a karrier-központúságot sugallja, és nem csak a férfiak, hanem a nők esetében is.

A részmunkaidős foglalkoztatás kockázatai

Nem árt figyelembe vennünk, hogy különböző *kockázati faktorokkal* lehet számolni a részmunkaidős foglalkoztatás terén is:

- A legáltalánosabb és leggyakoribb kockázat a részmunkaidős foglalkoztatottak fizetésével és egyéb juttatásával – illetve az ezekkel kapcsolatos hátrányos megkülönbözetés érzetével – kapcsolatos. Ezek a következmények azonban

visszavezethetők iparági, tevékenységi, munkaköri szintre, ezek a munkavállalók általában a munkaerő-piaci átlagon alul fizetett munkaköröket töltik be ily módon. Ezen túl a korcsoport és a domináns nem is indokolja az alacsonyabb bérszintet. A kutatások alapján az is kiderül, hogy a részmunkaidős munkavállalók elvárásai sokkal inkább vonatkoznának a béren felüli, teljesítményarányos jövedelmekre (prémiumok és jutalmak, pótlékok, a kedvezőtlenebb munkakörülmények), mint a fix alapbér növelésére. Ezen kívül számos szociális juttatás hiányáról is beszámolnak a munkavállalók.

- A szervezetben fellelhető munkakörülmények: a meglévő – hagyományos munkavégzésre kialakított – bérezési, képzési-fejlesztési, karriertervezési, teljesítményértékelési rendszer nem alkalmazható a részmunkaidős foglalkoztatás esetén, a módosított változat viszont szinte minden téren az atipikus munkavállalók kárára válik, ezért általános elégedetlenség tapasztalható ezen a téren.
- A részmunkaidő nem jelent védelmet a munkavállalók számára attól, hogy a munkájukat ne a standard napi munkaidőben kelljen végezniük. Sokkal inkább jellemző, hogy ezeket a munkatársakat az esti, éjszakai, vagy hétvégi műszakokban találjuk. Ezeken belül viszont az időszakok állandósága jellemző, azaz csak a hétvégén, vagy csak az esti műszakban történő munkavégzés jellemző, főként a heti 16 óránál kevesebbet dolgozók körében.
- A részmunkaidőben dolgozók sokkal kevésbé vannak kitéve a feszített munkatempó és szoros határidők okozta stressznek, rájuk emiatt nem is jellemző a nagyobb munkavégzési sebesség, a teljesítménykényszer, a túlmunka vállalása.
- A részmunkaidejű munkavégzés során a munkavállalók nagyobb ráhatással vannak a munkával töltött időtartamra, mint a teljes munkaidőben dolgozók, mivel sokkal kevésbé jelentenek befolyásoló faktort az olyan külső tényezők, mint a vevői igények, a kollégák által továbbított munka, a gépek sebessége, vagy a menedzseri kontrol. Az előre nem látható zavarok sokkal kevésbé jellemzőek az ilyen munkavégzés során, így a munkavállalóktól sem várható el a teljes munkaidőben dolgozókra jellemző spontaneitás és kreativitás.

A részmunkaidős munkakörök jellemzői

A részmunkaidőben ellátható *munkakörökre általánosan jellemző* a szegényesebb tartalom, a gazdag munkakörök követelményeinek (munkakör teljessége, munkakör fontossága, autonómia, visszacsatolás) hiánya, az alacsonyabb előrelépési lehetőségek, valamint a képzések-fejlesztések lehetőségeinek elmaradása. Az ilyen munkatársak általában nem rendelkeznek tervezői és felügyeleti felelősségekkel, munkájukat általánosságban nagyfokú monotónia, alacsony feladatkomplexitás és a problémamegoldási készségek hiánya jellemzi. Az ilyen munkavállalók gyakran számolnak be kompetenciáik kihasználatlanságáról.

A munkáltatók oldaláról leginkább azok a pozíciók jöhetnek szóba, mint a részmunkaidős foglalkoztatás potenciális területei, ahol a munkának csak korlátolt mennyiségét tudják garantálni, vagy esetleg több személy ellátásával kívánják azt megoldani. Munkáltatói kompetenciák közül mindenképp kiemelendő a feladat arányos elosztásának képessége, a munkaszervezés során a megfelelő mennyiségű és minőségű erőforrás biztosítása, valamint a munkavállalók irányába tanúsított fokozott tolerancia. Szintén kritikus lehet a helyettesíthetőség biztosítása, mivel az ilyen célcsoportot célzó foglalkoztatás esetében még inkább jellemző az előre nem tervezhető hiányzás. A korábban már említett ESWT (2004-2005) felmérés eredményei alapján a magyarországi részmunkaidős foglalkoztatás sokkal kevésbé van hatással a munkaszervezetre a környező országokhoz képest, így nem szükséges komolyabb változtatás.

A lényeg minden részmunkaidős forma esetében ugyanaz: nem szabad elkövetni azt a hibát, hogy a részmunkaidő csak papíron létezzen, és valójában teljes munkakör ellátásáról legyen szó, csak kevesebb fizetésért. Továbbá nem veszíthetjük szem elől a tényt, hogy 4 vagy 6 órában sokkal hatékonyabb munkavégzést érhetünk el, kevesebb haszontalanul töltött munkaidővel, ehhez azonban a keretek szigorú megtartása szükséges.

A részmunkaidős foglalkoztatás gyakran jár együtt más, rugalmasságot biztosító formákkal, így pl. a határozott idejű, vagy alkalmi munkavállalással, illetve munkaerő-kölcsönzéssel. (EFILWC, 2007) Ez összefügg azzal a hipotézissel, mely szerint azok a szervezetek, amelyek már legalább egy rugalmas foglalkoztatási formát bevezettek, nyitottabbá válnak a többi atipikus forma alkalmazására is. Amire azonban a nemzetközi kutatások is felhívják a figyelmet, hogy a rész- és teljes munkaidős foglalkoztatások közötti váltások hazánkban szinte lehetetlenek, azaz az ilyen típusú megoldások Magyarországon véglegesnek tekinthetők, a bennük rejlő további, foglalkoztatási rugalmasság nem lehetséges.

A funkcionális rugalmasság

A funkcionális rugalmasság alkalmazása mellett szóló nyomós érvként jelentkezik az, hogy az alkalmazotti kör képességét tekintve multifunkcióssá válik és a képzések, fejlesztések révén sokrétű feladatmegoldásra válik alkalmassá (O'Reilly, 1994). Ez azt jelenti, hogy a széleskörű kompetenciák elsajátítása révén a munkatársak mások munkáját ugyanolyan magas színvonalon képesek elvégezni, mint a sajátjukat, és könnyebben birkóznak meg a változásokkal is. Ennek következtében a vállalat könnyebben alkalmazkodhat mind az előre nem látható mindennapi szituációkhoz, mind a környezetben előálló változásokhoz. A tudás sokrétűvé tétele alatt a munkatársak kompetenciáinak (tudáselemek, képességek, készségek) növelését, valamint más feladatok ellátására való felhatalmazással történő fejlesztést értjük.

A sokrétű szaktudás (multiskilling) Cordery (1995) szerint az alábbi kategóriákba sorolható:

- Vertikális tudásbővítés: az egyén különböző, vezetői és adminisztratív szintek közötti történő mozgását segíti elő, a felhatalmazás egyfajta formája.

- Horizontális tudásbővítés: ez a szervezeten belüli tudásmegosztás más szakterületekről és munkakörökből történő tanulást jelent. Két fő csoportját különböztethetjük meg: az egyik a képességek szélesítése, amely olyan kompetenciák elsajátítását feltételezi, amelyek a fő feladat ellátásához szükségesek, azok eredményességét elősegítő tényezők. A másik csoportba a keresztfunkcionális ismeretek elsajátítása kerül, aminek lényege, hogy az adott munkatárs már több szakterületen is kompetensen döntsön a vitás helyzetekben.
- Mélységi tudásbővítés: olyan összetett és speciális tudáselemek akvizíciója és alkalmazása, amely ugyanabban a szakmában, vagy tudományágban található meg.
- Széles tudásspektrumú csoportok: olyan személyekből áll, akik együttesen a készségek és képességek széles spektrumát fedik le. A cél egy olyan hozzáértő csoport létrehozása kell legyen, akik kompetenciáikkal maximális mértékben tudják teljesíteni a munkaköri követelményeket. Az ilyen csoportoknak két típusa ismert: az egyik egy olyan vezetővel rendelkező team, ahol minden személy más képességekkel rendelkezik, a másik típus pedig autonóm, sokrétű tudással rendelkező egyének csoportosulása. A cél az, hogy ezek az erősségeket és az ezt hordozó specialistákat oly módon kombináljuk, hogy szükség esetén megfelelő tudásspektrumukkal megoldást tudjanak adni a problémás kérdésekre.

A munkaerő hatékonyságának növelésében való szerepvállaláshoz a funkcionális rugalmasság olyan „terepet” igényel, ahol a meglévő szervezetnek – a munkaerő kihasználtságát tekintve – még vannak tökéletlenségei. Ezek olyan tényezők eredményeképpen adódnak, mint pl. a munkaerő-szükséglet természete, a szervezet mérete és összetettsége. Ha a szervezet minden tagja minden időpillanatban maximálisan terhelt, a funkcionális rugalmasság kiaknázása a munkaerő hatékonyságának növelése érdekében korlátozott. A szükséglet természetéből következően tapasztalhatják a dolgozók az „üres-időket”, és ezért nem is dolgoznak teljes erőbedobással, maximális teljesítményt nyújtva. A termelékenység csak abban az esetben növelhető, ha képesek vagyunk a munkaerő-állomány - szükségletek szerinti - újrafelosztására.

A szolgáltatások jellemzői közé tartozik, hogy a munkaerő terhelése az esetenként jelentkező szükséglet függvénye, ennél fogva a funkcionális rugalmasság okozta termelékenységnövekedés előfordulási valószínűsége nagy. Természetesen mind a szükségleti minták, mind az előrejelezhetőség területén előforduló variációk fontos szerepet töltenek be: amennyiben a szükséglet nem egyenletes és nem is jelezhető előre, meglehetősen bonyolult a szükséges alkalmazotti létszám pontos előrejelzése. Ha azonban a szükséglet előrelátható módon váltakozik (szezonalitás), a numerikus rugalmasság eszközei (pl. részmunkaidős alkalmazás, munkaerő-kölcsönzés) jó alternatívát jelenthetnek. Amikor a szükségletek nem előrejelezhetők, a funkcionális rugalmasság kínál szinte azonnal alkalmazható megoldási lehetőségeket. Kisebb, vagy komplexebb szervezetekben a munkaerő-állomány tevékenységek szerinti újraalakításának képessége különösen hasznos lehet, amennyiben a munkaerő-kölcsönzés nem lehetséges. Például egy kisméretű

szervezetben a funkcionális rugalmasság lehetővé teszi a kisebb alkalmazotti létszámmal, de nagyobb óraszámban történő munkavégzést.

A termék vagy szolgáltatás személyre-szabottságának foka szintén meghatározó. Ahol ez magas szintű, meglehetősen nehézkes az előrejelzés a munkaerő-szükségletet illetően, mivel a tevékenységeket a vevői követelményeknek megfelelően kell alakítani. Így a munkaerő – a szükségleteknek megfelelő tevékenységeken keresztüli – fejlesztése teszi lehetővé a munkaerő eredményesebb felhasználását.

A témával foglalkozó szakirodalmi munkák két nagy csoportot különböztetnek meg: az első kategória a funkcionális rugalmasságot a munka humanizálásával állítja párhuzamba, mindezt a munka nagy szélességi és mélységi tagozásával, a megnövelt munkabiztonsággal és az alkalmazottak számára nyíló – a képességek fejlesztését szolgáló – lehetőségekkel képzeli el (pl. Cross, 1986. vagy Wickens, 1987). A második kategória negatív aspektusai a munka újraszervezésével és munkamennyiség fokozódásával párosulnak. A munka újraszervezése ijesztő lehet, főleg azoknak a munkavállalóknak, akik addig viszonylagos bebiztosított jogokkal rendelkeztek munkájukban, ill. akiknek állásbiztonságát nem fenyegették a nagyobb eredményességre irányuló fejlesztések (Carnall, 1982, Cordery, Sevastos, Müller és Parker, 1993). Azokban az iparágakban, ahol a szakmai identitás eszméje erős (Shamir, 1975), nagyobb az esély a funkcionális rugalmasság bevezetésére. Allan (1998) szerint a munkamennyiség fokozása negatív hatásokat eredményez: a nagyobb technikai eredményesség a munkaerő-állomány jóléte és egészsége területén mutat költségeket, pl. a stressz, a munkahelyi balesetek növekvő száma és a nagyobb munkaerőpiaci fluktuáció következtében.

Riley, Gore és Kelliher (2000) empirikus kutatásaik eredményeképpen megfogalmazták, hogy a szervezetek számára speciális indokok szükségesek a funkcionális rugalmasság bevezetéséhez. Esettanulmányuk alapján a költségcsökkentés és a hatékonyság növelése voltak a legfontosabb motiváló tényezők. Bár a munkaerő-biztosítással kapcsolatos kérdések nem voltak a leglényegesebbek, mégis másodlagos motivátorként jelentkeztek. A funkcionális rugalmasság olyan problémamegoldó mechanizmussá vált, amely szoros kapcsolatban áll a munkaerő-állomány biztosításával és megtartásával. Az állomány rugalmasabb alkalmazása pedig a fiatal, frissdiplomás munkavállalók esetében nagyobb hatékonyságot tesz lehetővé.

A funkcionális rugalmasság számos dimenzió mentén megvalósítható: ilyen pl. a szélességi és mélységi összetettség. A szélesség az alkalmazottak bevonásának mértékére utal: míg az egységen belül bevont összes alkalmazott esetén az összetettséget szélesnek, a néhány tag bevonása esetén szűknek nevezzük. A mélység jelentése, hogy az átcsoportosított alkalmazottak esetében kiktől várják el a teljes felcserélhetőséget (akiket ki is képeznek erre a célra), és kik esetében számolnak pusztán csak támogatással, segítséggel. Nagyfokú mélység esetében az átképzett munkatársak teljes mértékben képesek a meglévő állomány

helyettesítésére, míg ennek alacsony mértéke esetén a rugalmas dolgozók csak támogatást nyújthatnak bizonyos feladatok esetén.

A funkcionális rugalmasság megvalósításának sikerességét befolyásoló további tényező az, hogy a bevezetés önkéntes, vagy kötelező jellegű. A kutatások azt mutatják, hogy az önkéntes verzió általában sokkal sikeresebbnek bizonyult az alkalmazás során: a munkatársak a felkínált lehetőségekre sokkal pozitívabban reagáltak, mint a kierőszakolt változtatási kísérletekre. (Finna, 2007)

Miközben számos jelentés készült a numerikus rugalmasság jellemzőinek alkalmazottak körében végzett vizsgálatairól, a funkcionális rugalmasság témakörében ugyanez elég szűkös hátteret kínál, és a fellelhető irodalmak többsége a folyamat menedzselésére fókuszál. A Rugalmas Vállalat modellje (Atkinson, 1984) is tartalmaz utalásokat az ily módon foglalkoztatottak speciális menedzselésére. A funkcionális rugalmasság az állandó, képzett – relatíve állásbiztonságot élvező - munkatársak bevonásával érhető el, míg a numerikus rugalmasság tekintetében a perifériküs, könnyen megszerezhető munkaerő-állomány jöhet szóba, akik esetében állásbizonytalanságot feltételezhetünk (Pollert, 1987).

A funkcionális rugalmasságnak tehát - különösen a menedzseri munkakörökben -, a képzés-fejlesztés az egyik központi kérdése. Mutari és Figart (1997) szerint az alkalmazottak képességeinek sokrétűvé tétele a funkcionális rugalmasság használatának lényegi eleme. Ez egy folyamat, amely során a munkatársakat a feladat skála elemeinek ellátásához szükséges képességekkel és készségekkel ruházzák fel (de ez különbözik a munkakör-szélesítéstől - ahol egy munkatársnak szintén több feladatot kell ellátnia -, hiszen itt a szükséges kompetenciákkal is felruházzák a dolgozókat). A több területen való jártasság feltehetően nagy befektetést kíván a munkaadók részéről: a képzések és fejlesztések ugyanis elég jelentős ráfordításokat igényelnek (Farnham és Horton, 1997).

Brusco, Johns és Reed (1998) egyetértenek abban, hogy a munkavállalók számára kijelölt új munkaterület összes kompetenciája nem szükséges ahhoz, hogy az ebből származó hasznokat maximalizálni lehessen. Bizonyítékul szolgál ehhez az is, hogy véleményük szerint számos szolgáltatói környezetben működő vállalatnál a keresztttréningek – amelyek képessé teszik a munkatársakat egymás kölcsönös helyettesítésére – nagyfokú megtakarítást eredményezhetnek. Kutatásaik szerint a keresztttréningek 50%-a már elégséges a lehetséges megtakarítások 80%-ának eléréséhez.

A funkcionális rugalmasság egyik eredménye lehet a motiváció területén elért fejlődés, melyet leginkább a munkakörök áttervezésével (rotáció, munkakör-gazdagítás) érhetnek el, hiszen ezáltal a pozíciók többféle feladatot, nagyobb autonómiát és felelősséget kínálnak, és kevesebb rutinmunkát igényelnek. Albizu (1997) szerint a funkcionális rugalmasság a szervezetben található nagyszámú hierarchiaszintet is csökkentheti, és ennek következtében sokkal hatékonyabb kommunikációt, valamint gyorsabb reagálást eredményez. A vonalbeli

menedzserek számának redukálásával pedig alacsonyabb költségszint és kevesebb adminisztratív teher jellemezheti a működést.

Másik oldalról a funkcionális rugalmasság jelentős humán tőke (főként képzési-fejlesztési) beruházásokat igényel, valamint a munkáltató és munkavállaló közötti folyamatos kommunikációt feltételez. Pl. a magyar szakképzési rendszer követelményeinek kialakítása során, számos szakterület közös halmaza felkészít a rugalmas alkalmazás feltételeinek megteremtésére. A közös alapról viszonylag alacsony ráfordítással lehet a specialitásokat elsajátítani. Fennállhat a veszélye továbbá a munkatársak – a tudásfelhalmozás és a karrier közötti összhang hiánya miatt fellépő – elégedetlenségének, vagy esetleg elvándorlásának (tudáselszállítás). Végső soron az alkalmazottak, ill. érdekképviseleti szervek körében is ellenállást válthat ki a munkakörök határainak ilyen módon történő kitolása.

Az atipikus foglalkoztatási formák illeszkedése az üzleti célokhoz

Az alábbiakban összefoglaljuk, hogy miként járulhatnak hozzá az egyes formák a szervezetek stratégiai szintű üzleti céljaihoz.

2.2. sz. táblázat: Atipikus foglalkoztatási formák illeszkedése az üzleti célokhoz

Forrás: Finna-Forgács, 2010

Üzleti célok	Rugalmas megoldások
Üzletmenet-folytonosság biztosítása	A rugalmas foglalkoztatás, például a távmunka és a munkakörmegosztás üzletmenet-folytonossági tervbe való felvétele, és a felkészülés e megoldások alkalmazására nagyban hozzájárul a külső gátló tényezők – pl. influenza vírus, közlekedési nehézségek – bekövetkezésekor a folyamatos működés biztosításához.
Szélesebb munkaerőpiac elérése, hatékonyabb toborzás	A rugalmas foglalkoztatás, például a távmunka és a munkaidőkeret alkalmazásával bevonhatók olyan munkavállalók is a munkavégzők körébe, akiket mindeddig a vállalat nem tudott alkalmazni konzervatív foglalkoztatási formában, pl. végzés előtt álló egyetemi hallgatók és frissdiplomások gyakornoki programjai.
Versenyképesség javulása	A rugalmas foglalkoztatás, például a szezonális munkavégzés és a részmunkaidő lehetővé teszi a változó piaci és társadalmi környezethez való gyors alkalmazkodást, amely a vállalatot versenyelőnyhöz juttatja a konkurens cégekhez képest.
Munkavállalói elégedettség javulása	A munka-magánélet egyensúly javulásával a munkavállalók körében növekszik az elégedettség, javul a munkakedv,

	motiváció és ezáltal a személyes hatékonyság.
Vállalati hírnév javulása, társadalmi felelősségvállalás	A megváltozott munkaképességű munkavállalók foglalkoztatásával a vállalat hozzájárul az esélyegyenlőség növeléséhez, ezáltal a társadalmi felelősségvállalás erősítésével javul a cég hírneve (goodwill).
Költséghatékonyabb működés	A rugalmas foglalkoztatás, például a távmunkaház és munkaidőkeret lehetővé teszi a munkáltatói igények és a munkavállalói kínálat hatékony összehangolását.

Nemzetközi helyzet az atipikus foglalkoztatás terén

A szakirodalom áttanulmányozása során célunk az volt, hogy megismerkedjünk a nemzetközi legjobb gyakorlatokkal a fiatal diplomások atipikus foglalkoztatása területén. Bár minden fejlett országban hasonlóképpen elöregedő társadalom problémájával küzdenek, de ezen a specifikus területen nem történt jelentős kutatás, így az eredmények felhasználhatósága is korlátozott. Az eddigi munka során számos országban – hasonlóan Magyarországhoz – találkoztunk olyan szabályozással, amely ösztönzi a fiatal munkavállalók foglalkoztatását, de ezek nem specifikusan a pályakezdő értelmiségre vonatkoznak.

A nemzetközi gyakorlat irodalmának áttekintése alapján részletesebb ismeretekre tehettünk szert az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos feltételekről, területekről, munkakörökről, amely nagymértékben egybe csengett a saját megállapításainkkal. E kutatások áttekintése alapján bizonyosságot nyertünk arról, hogy az általunk javasolt két forma (távmunka és részmunkaidős foglalkoztatás) nemzetközi szinten is eredményes megoldást jelent a fiatal generációk munkaerőpiacra történő bevonására, a foglalkoztatási ráta növelésére. Ezt egészíti még ki a határozott munkaidejű szerződéssel történő foglalkoztatás, mely a szélső korcsoportokban (a fiatalok és/vagy az idősek között) különösen elterjedt.

A három forma esetében az alábbi területi jellemzőket tudjuk kiemelni az elmúlt 10 év vonatkozásában (Hárs (2011) trendelemzései alapján[6]):

- Határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás: Nyugat-Európában egyértelműen növekszik ennek a formának az aránya (UK kivételével, ahol bizonytalanabb a trend), Észak–Európában ugyanakkor csökkenni látszik az ilyen módban történő alkalmazás (Svédország kivétel ez alól). Ha Dél-Európát tekintjük, Olaszország és Portugália egyértelműen az élen jár, Spanyolországra ez nem mondható el, Görögországban nem lehet trendet meghatározni. Kelet-Európában

[6] Nehézséget okoz a nemzetközi statisztikák összehasonlításakor, hogy az egyes országokban más és más definíciókat alkalmaznak az atipikus formákra és ezen belül a különböző típusokra, így a tartalmi eltérések miatt az összevethetőség is megkérdőjelezhető, ezzel együtt a trendek és az élvonalbeli országok kiolvashatóak.

alapvetően alacsony az atipikus foglalkoztatás aránya (kivéve Lengyelországot), de a szomszédos országokban (Szlovákiában és Szlovéniában) már az elmúlt években növekedés volt tapasztalható, ez lehetőséget nyújt számunkra a jó példa közvetlen megfigyelésére.

- Részmunkaidős foglalkoztatás: a nem normál munkaidőben történő foglalkoztatás esetében nagyok az egyes országok közötti különbségek: míg az északi országokban magas a részmunkaidőben foglalkoztatott fiatalok aránya, addig a nyugati államok vegyes képet mutatnak. Hollandia magas foglalkoztatási szintje egyértelmű példa arra, hogy milyen előnyöket hordoz ez a fajta alternatív forma, ugyanígy magas a fiatalok ilyen módon történő munkaerőpiaci jelenléte az Egyesült Királyságban és Izlandon. Dél-Európában a részmunkaidős foglalkoztatás aránya Olaszországban és Spanyolországban mutat pozitív változást, Görögországban nem volt azonosítható semmilyen irány. A többi régióban a részmunkaidősök aránya alacsony, kifezetetten kevesen vannak ilyen atipikus fiatal foglalkoztatottak Kelet-Európában. Kiemelendő, hogy a nők túlsúlya ebben a korosztályban is megmutatkozik a részmunkaidős foglalkoztatottak között. Hárs (2011) szerint ez a forma a munkaerőpiacra lépés folyamatának meghatározó jelentőségű része, ebből arra következtethetünk, hogy a frissdiplomások számára alkalmas módja lehet a munkaerőpiac viszonyaihoz való alkalmazkodásnak.

- Távmunka: Nemzetközi szinten az otthon végzett munkában nemek közötti különbséget nem sikerült kimutatni. Alkalmazásában az országok között viszont számottevő eltérések figyelhetők meg: a rossz hír, hogy Kelet-Európa, és ezen belül Magyarország a legalacsonyabb értékeket mutatja. Ahol a legmagasabb arányú volt az ilyen típusú munkavégzés, az Dánia, Hollandia, Ausztria, valamint Luxemburg.

Bár Hárs (2011) szerint Magyarországon különösen alacsony az atipikus foglalkoztattak aránya, és terjedésének korlátai sem világosak, de összességében az idézett vizsgálat eredményei is visszaigazolták a feltételezésünket, mely szerint a meglévő foglalkoztatási gyakorlat a leginkább meghatározó az atipikus formák bevezetéséhez kapcsolódó attitűdben. aEz azt jelenti, hogy miután arra legalább egy, de inkább két forma bevezetése kapcsán pozitív tapasztalatokra tettek szert a munkaadók, ennek nyomán könnyebben nyitnak a többi alternatív munkavégzés irányába. Erre pedig alkalmas alanyok lehetnek a frissdiplomás pályakezdők, akik speciális jellemzőik révén megfelelnek a rugalmas foglalkoztatás követelményeinek.

2.2. Az Y generáció általános jellemzői a szakirodalom alapján

A tehetségmenedzsment az utóbbi évtized egyik leghangsúlyosabb EEM területe, de a 2008-as gazdasági világválságot követően, a szervezetek mindennapi életében – az egyre élesedő versenyhelyzet és a növekvő innovációs nyomás miatt – még inkább megnőtt a terület

jelentősége, a nagyobb profittermelő képességgel rendelkező tehetségek megtartása kritikus tényezővé vált (Daruka, 2012a). Több nemzetközi (például PricewaterhouseCoopers, 2010) és hazai (például Nagypál, 2010) felmérés szerint a tehetségek menedzselése az egyik legfontosabb emberi erőforrás tevékenység a jövőben. A Boston Consulting Group és European Associaton for People Management által végzett, egész Európára kiterjedő vizsgálat eredményei szerint a legfontosabb jövőbeli feladat a tehetségek menedzselése, azonban jelenleg még korlátozott az ilyen irányú tevékenységek és programok elterjedtsége. (Strack et al, 2009)

A munkaerőpiacon jelenlévő generációk manapság mutatják a legnagyobb sokszínűséget, hiszen egyszerre vannak jelen a baby-boom, az X, az Y és néhol már a Z generáció képviselői is. Bár azt számtalan forrásból olvashatjuk, hogy milyen eltérő értékekkel, magatartási formákkal és teljesítménnyel rendelkeznek ezek a korcsoportok, és ezáltal milyen problémákba ütközhetnek a munkavégzés illetve az együttműködés során, abban a szakértők és a kutatások is egyetértenek, hogy a különbségek helyes menedzselése komoly sikereket és átlagon felüli produktivitást eredményezhet. Ehhez azonban ismernünk kell, hogy melyik generáció milyen munkavégzési jellemzőkkel bír, illetve melyek azok a motivációs tényezők, amelyekkel kihozható belőlük az a bizonyos „plusz”.

Az alábbiakban áttekintjük, hogy mi határozza meg az egyes korcsoportok viselkedését, munkához való hozzáállását, valamint azt is, hogy milyen eszközökkel vehetjük rá a különböző generációkat, hogy az esetleges konfliktusos helyzeteken átlépve, összefogjanak a szervezet céljainak megvalósítása érdekében. Amit már előre leszögezhetünk: az állandóan változó környezet kezelése mellett a generációk komplex motiválása is rugalmas stratégiákat és viselkedésmintákat igényel a HR szakemberektől.

Az alábbi táblázatban nyomon követhetjük a különböző jellemzőkkel bíró generációk jellemzőit, habár a minta az amerikai állampolgárokra igaz tulajdonságokra világít rá (és így van ez a szakirodalomban fellelhető legtöbb tipológia esetében is), jó alapot jelent a téma vizsgálatához.

2.3. sz. táblázat: A különböző generációk jellemzői (az USA-ban)
Forrás: Balla, 2012

Kritériumok	Veteránok	Baby-boom	X generáció	Y generáció
Munkaértékek	Első a munka	Felemelkedés	Hangulat és rugalmasság	Fizetés
Kulcsértékek, preferenciák	Konformizmus, Kemény munka Önfeláldozás Szabálykövetés	Realizmus Kemény munka Csapatorientáció	Pesszimizmus Önállóság Kockázatvállalás és vállalkozókészség	Optimizmus Teljesítmény Anyagiasság Kitartás-

	Első a kötelesség A hatalom és tekintély tisztelete Becsület	Bevonás Lojalitás a céghez Egészség és jólét megőrzése Személyes fejlődés	Kis hatalmi távolság Jó hangulat Munka-magánélet egyensúly Tájékozottság Hozzáértő vezető igénye Függetlenség Változások elfogadása	makacsság Bizalom Társadalmi kötelezettségek Folyamatos visszajelzés igénye
Viszony a technológiához	Félelem, visszautasítás	Igény a megismerésükre	Jártasság a technológiákban	Virtuozitás a technológiákban
Igény	Kiszámíthatóság, stabilitás	Személyes kihívás, megmérettetés	Visszajelzés	Struktúra
Erkölcsi motiváció	„Tapasztalatát elismerjük és jutalmazzuk”	„A személye, hozzájárulása fontos a sikereink megvalósításához”	„Itt nincsenek felesleges szabályok, formalitások, csináld a magad módján!”	„Hozzád hasonló kreatív és nagyszerű emberekkel fogsz itt dolgozni!”
Viszony a hatalomhoz	A hatalom tisztelete	A hatalom elutasítása	A közvetlen irányítás elutasítása	Tradíciók tisztelete
Ösztönző erő	Az elégedettség, hogy megy a munka	Pénz, rang, elismerés, iroda	Szabadság a végrehajtásban	A munka értelme és jelentősége
Képzés	„Engem nem támogattak, mégis keményen tanultam a saját hibáimból.”	„Ha túl sokat oktatsz, el foglak hagyni!”	„Minél többet tanulhatok, annál tovább maradok.”	„Életstílusom a folyamatos tanulás.”
Karrier	Maradandót alkotni	Kiemelkedés, előrelépés a cégen belül	Munkaerő-piaci karrier – „ha nem itt, akkor máshol”	Párhuzamos karrier – egy időben több területen

HR kihívások	A nyugdíjba vonulás támogatása	Nyugdíjba vonulás, részmunkaidő, szemléletformálás és készségfejlesztés	Megtartás, fejlődési igények kielégítése, munkakörnyezet biztosítása	Toborzás és tartalmas munka biztosítása

Az Y generációs munkavállalókat legegyszerűbben úgy lehet jellemezni, mint a munka fogyasztói. Megfontoltan, céltudatosan és következetesen építik karrierjüket, folyamatosan információkat gyűjtenek a munkaerőpiacról és leendő munkahelyükről, értékelik azokat, összehasonlítanak és elemeznek, így végső soron világos preferenciákkal rendelkeznek. (Szilágyi, 2010) Nagyon fontos jellemzőjük, hogy viszonylag könnyen és gyakran képesek a változtatásra (így a munkahelyváltásra is), valamint hogy kiemelt érték számukra a munka-magánélet egyensúly fenntartása. Igényesek és komoly elvárásokkal lépnek fel a munkaadókkal és saját magukkal szemben is, ugyanakkor hiányzik belőlük az alázat a munkával és a munkahellyel szemben.

Abban is különböznek az előző generációktól, hogy nagyobb vágyat éreznek a családias légkör és az élvezetes környezet iránt – a munkahelyen is. Jól tűrik, sőt kedvelik a változtatásokat, így nem lényeges számukra az egyéni munkavégzés vagy a fizikai kötöttség sem (adott munkahely és munkaasztal, fix munkakörülmények), sokkal szabadabban mozognak, így a különböző rugalmas munkaformák kiváló alanyai lehetnek.

Az Y generációs fiatal sokszor úgy gondolja, hogy szívesebben dolgozik egyedül, nem bízik meg más munkájában, csak a sajátját tartja megfelelőnek. A vizsgált generáció tagjai ismerik egymást, mégsem bíznak meg egymásban. Barátok, de a munkában ellenfelek. Sok esetben nem akarják keverni a munkát a magánélettel. Ez összefügg azzal a róluk kialakult képpel, hogy a barátaikhoz lojálisabbak, mint állásaikhoz, munkahelyeikhez. Illetve megjelenik az egyensúly kérdésköre is, amely náluk azt jelenti, hogy nem szeretnék szüleik hibáját elkövetni, a magánéletük és a munkájuk között egyensúlyt szeretnének. „Nem azért élek, hogy dolgozzak, hanem azért dolgozok, hogy élhessek!” Ebben az egy mondatban egyszerre jelenik mega felelősségtudat („igen, dolgoznom kell”), az egyensúlyra való törekvés és az a tény, hogy a klasszikus Y generációs fiatal szeretne időt arra, hogy éljen. Legyen megfelelő szabadideje, tudjon utazni, amelyhez a pénzt természetesen munkával keresi meg, tudjon kikapcsolódni, szórakozni. Ugyanakkor úgy gondolja, hogy ha munkáról van szó, akkor komolyan kell venni mindent, tudása legjavát szeretné kihozni mindennap, amelyet a technikai vívmányok segítségével, sokkal egyszerűbben és ezáltal gyorsabban képes megvalósítani kollégáinál.

Az egyszerű és gyors megoldások mellett szereti használni a kreativitását, olyan helyet keres, ahol kihasználhatja innovatív vénáját. Szüksége van a szabadságra a munka területén is, hogy gondolatai is szabaddá váljanak, hogy olyan ötletekkel álljon elő, amiket bármikor tud vállalni. Ezek az innovatív ötletek azonban csak olyan helyeken kerülhetnek felszínre, ahol

szükség van rájuk, tehát elmondható, hogy keresik a kihívásokat, érdekli őket a problémák megoldása.

Ebből kifolyólag a munka megbecsülése és értelme számukra nagyon fontos, szeretik látni azt, hogy amibe időt és energiát fektettek, az megtérül és pozitív változás valósul meg. Alapvetően jellemzi őket a pozitív hozzáállás, ennek ellenére manapság egyre több olyan Y generációs fiatallal lehet találkozni, aki pesszimistább, nem látja mindennek a pozitív oldalát. Erre leginkább azért lehetséges, mert a gazdasági, társadalmi, politikai helyzet rájuk is kihat, illetve sokan a magyar mentalitással magyarázzák ezt a tényt, hogy a magyarok mindig panaszkodnak, mindenben csak a rosszat látják. Ők azonban a társadalomnak még csak kis szegmensét jelenítik meg, így általánosságban még mindig az optimizmus jellemző.

A pozitív hozzáálláson és nyitottságon túl még egy fontos jellemzőt megfigyelhetünk, ez pedig a tanulóképesség. Nyitottak az újra a tanulás terén is, szeretnének szakmailag fejlődni, egyre többet és többet tudni. Szívesen vesznek részt tréningeken, amelyeket manapság a cégek kihasználnak és egy tehetséges fiatalból pár év alatt egy szakmailag kifogástalan közép- vagy felsővezetőt „nevelnek” ki. (Szabó, TDK 2012)

Ők azok, akik már a számítógépek és az internet világában nőttek/nőnek fel, saját számítógépük, mobiltelefonjuk van, blogokat írnak (Asthana, 2008), így a technika vívmányaihoz való hozzáállásukra mindenképpen a nyitottság és a teljes körű elfogadás és jártasság, sőt virtuozitás a jellemző. Éppen ezért más néven Digitális generációként is emlegetik őket, de manapság már kezd elterjedni a Net generáció megnevezés is. Számukra már természetes a felsőfokú végzettség, ebben a korosztályban a legmagasabb a diplomások aránya, ők a legképzettebb generáció. Talán ebből kifolyólag is hihetetlen magabiztosság jellemzi őket, amely társul a vállalkozó kedvükkel, így nagy teljesítményre lehetnek képesek (Tolbize, 2008).

A fő befolyásoló környezeti tényezők is korszakonként változtak, illetve az ezekhez kapcsolódó történelmi események is hozzájárultak ahhoz, hogy mindegyik generáció más és más körülmények között nőjön fel, értékrendjeik kis vagy nagymértékben eltérjenek egymástól, majd pedig a munka területén is különbségek mutatkozzanak meg az egyes generációk között.

Hasonlóságok és különbségek a munkavégzés területén

Az egyes generációk közötti különbségeket, valamint a munkaerőpiacon legfrissebb, Y generáció sajátosságait akkor tudjuk könnyen meghatározni, ha kialakítunk egy általános szempontrendszert, amely szerint vizsgálhatjuk az egyes generációkat. Négy különböző szempontot emeltünk ki, ezek a munkához való hozzáállás, lojalitás, tisztelet és tekintély kezelése valamint az, hogy az egyes generációk hogyan állnak a tanulás témaköréhez.

Munkához való hozzáállás

A munkához való hozzáállással kapcsolatban sok sztereotípia él az emberek fejében az egyes korosztályokról. Az emberek többsége számára az elfogadott hozzáállás mindig az lesz, amit ők is képviselnek. Így az idősebb generáció szülöttei számára a fiatalok az X és az Y generáció képviselői sokszor lustának tűnnek, azonban ez fordítva is megjelenik, a fiatalok a veteránokat és a baby boom korosztályt tartják munkamániásnak, vagy a nem legeredményesebb módszerrel dolgozó munkavállalóknak. A sztereotipizálás arra is kiterjed, hogy az egyes generációk mit tartanak fontosnak, míg a baby boom korosztályt folyamatorientáltként tartják számon, addig az Y generációt már mindenképpen eredményorientáltnak tartják. (Tolbize, 2008)

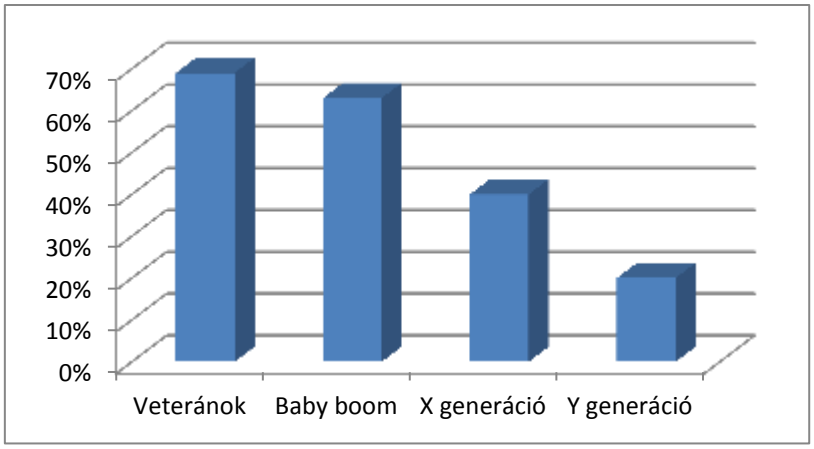
A sztereotípiákon túl az eltérő hozzáállás abban is megfigyelhető, ahogyan az egyes generációk a sikerről, illetve annak alkotóelemeiről gondolkodnak.

2.4. sz. táblázat: A munkahelyi siker alkotóelemei
Forrás: Deal, 2007

Veteránok	Baby boom generáció	X generáció	Y generáció
határidők tartása (84%)	számítógép használata (82%)	számítógép használata (79%)	számítógép használata (66%)
új dolgok tanulása iránti vágy (84%)	új dolgok tanulása iránti vágy (80%)	határidők tartása (75%)	határidők tartása (62%)
kijönni az emberekkel (81%)	kijönni az emberekkel (78%)	új dolgok tanulása iránti vágy (74%)	multitasking (62%)
számítógép használata (78%)	határidők tartása (77%)	világos beszéd (72%)	új dolgok tanulása iránti vágy (58%)
világos beszéd (78%)	szervezőkészség (73%)	kijönni az emberekkel (71%)	világos beszéd (55%)

Elkötelezettség

A munkához való hozzáállás szorosan összefügg a lojalitás, elkötelezettség kérdéskörével is, e tekintetben a korábbi generációk magasabb értékeket mutatnak (ld. 2.3. sz. *ábra*).



2.3. sz. ábra: Lojalitásbeli különbségek a generációk között („Aktuális munkahelyén maradna nyugdíjazásig")
Forrás: Deal, 2007

Az Egyesült Államokban készült felmérésben arra kérdésre keresték a választ, hogy mely generáció mennyire lojális a vállalatához, kik azok, akik az aktuális munkahelyükön maradnának a nyugdíjazásukig. A kapott értékeket fenntartásokkal kell kezelnünk, az azonban nyilvánvalóan látszik, hogy ahogyan haladunk a fiatalabb generációk irányába, úgy egyre inkább megjelenik az igény más munkahelyek, pozíciók megismerésére, párhuzamos karrierek építésére. Míg a veteránok és a baby boom generáció kifejezetten lojálisnak nevezhető, addig az X és Y generáció már kevésbé. Ez magyarázható azzal, hogy tisztában vannak azzal, hogy a munkahelyükhöz való ragaszkodás, a hűség nem minden esetben társul a biztonsággal is.

Hatalom és tekintély

A tiszteletet és a tekintélyt sem kezelik ugyanúgy a generációk, mindannyian fontosnak tartják ezeket a fogalmakat, azonban más jelentéseket értenek alatta. A titulusokat tekintve is különbségek mutatkoznak az egyes generációk között, míg az idősebbek számára fontosabbak a megnevezések, a pozíció, amit betöltenek, addig a fiataloknál már ez kevésbé jelenik meg. Ez valószínűleg azért lehet így, mert az idősebb korosztály a hierarchikus szervezeti formában érzi komfortosan magát, míg fiatalabb társaik a laposabb felépítés és a demokratikus döntéshozatal iránt elkötelezettek. Míg a fiatalabb generációra már jobban jellemző a rugalmasság, szeretik elmondani véleményüket minden témában, elvárják, hogy meghallgassák az ő álláspontjukat is, de a döntés meghozatalakor nem ragaszkodnak annyira az elképzelésükhöz, inkább azt szeretik, ha látják, hogy figyelnek arra, amit mondanak.

Tanulás és fejlődés

A tanulást, és a tréningprogramokat tekintve is találunk hasonló különbségeket. Alapvetően el kell fogadnunk azt a kijelentést, hogy mindegyik generációt másképp kell tanítani, illetve mindegyik generációnak más és más a gyenge pontja. Erre példa, hogy a veteránok és a baby boom képviselői inkább szeretnék képezni magukat a csapatmunka területén, addig az Y generáció számára a problémamegoldás jelenti az igazi kihívást. A fejlesztendő készségeket

illetően is különbségek mutatkoznak, az X és Y generációs munkavállalók többsége a technikai és a munkája során használt készségei mellett a személyes készségeit is szeretné fejleszteni (a korábbi generációk szülöttei a munkájukhoz szervesen kapcsolódó készségeket inkább klasszikus tantermi keretek között fejlesztené, személyes készségeit viszont a munkája során). A tanulás mellett mindegyik generáció igényli a visszacsatolást, ez leginkább az Y generációsokra jellemző, ők szeretnének mindről azonnal visszajelzést kapni és ez a munkájuk folyamán végig jellemzi őket. Mivel szeretik tudni a világos célokat, elvárásokat, így a visszacsatolást ennek szellemében várják, azonban ha ez nem releváns az ő elképzelésük szerint, akkor könnyen kiléphetnek az adott szituációból.

A fent felsorolt szempontokon kívül természetesen még megfogalmazható számos tulajdonság, amelyben szemszögéből vizsgálhatók az egyes generációk. Ezek közül kiemelendő, bár a felsoroltakhoz képest kisebb súllyal esik latba a munka-élet egyensúly. A kérdéskör az X generációtól kezdődően folyamatosan jelen van a köztudatban. Ők érzékelték először, hogy ezt az egyensúlyt meg kell tartaniuk, erre oda kell figyelniük. Ahogy az időben haladunk előre, úgy folyamatosan azt látjuk, hogy a munka a preferencia sorrendben már sok esetben csak a második helyen szerepel. Ennek szellemében a generációkat tekintve az utolsó két generáció álláspontja markánsan elkülönül az őket megelőzőektől, nem mindent áldoznak fel a munkáért. (Asthana, 2008).

Jellemző és elvárt kompetenciák

A BME MVT és MOL együttműködésében, 2012-ben zajló primer kutatás kiemelt célja volt az Y generációhoz tartozó fiatalok – a munkavállalás szempontjából – fontos készségeinek, képességeinek felmérése valamint a kompetenciajellemzők összevetése a munkáltatók véleményével, elvárásaival (Daruka, 2012b). A vizsgálat célja volt meghatározni, hogy reális elvárásokkal rendelkeznek-e a munkáltatók, amikor pályakezdők foglalkoztatására készülnek, és, hogy a képzési rendszer nyomán a leendő munkavállalók kompetenciái harmonizálnak-e a munkaerőpiac követelményeivel.

Az alaphipotézis szerint a munkavállalók kompetenciái szorosan összefüggnek a nyújtott teljesítménnyel, az adott feladatkörhöz kapcsolódó kompetenciák tulajdonában lévő munkavállalók – azonos feltételek és erőforrások mellett – eredményesebb munkát képesek végezni, mint akiknek valamilyen releváns kompetenciája hiányzik. (Henczi és Zöllei, 2007)

A vizsgálat során a munkáltatói kompetenciaelvárások meghatározása során a kutatók egy hazai, diplomás pályakezdőkkel foglalkozó kutatás eredményeire is támaszkodtak. A MKIK Gazdaság- és Vállalkozáskutató Intézet (továbbiakban GVI) a „Diplomás pályakezdők a versenyszektorban” című kutatási program (GVI, 2012) keretében minden évben felmérést végez magyar vállalatok körében a diplomás pályakezdők foglalkoztatásával kapcsolatban. Többek között a fiatalok kompetenciát is vizsgálják a munkáltatók megkérdezése során. 2011-ben összesen 1 313 szervezetben értékelték a megadott, húszelemű kompetencialista (lásd 2.5. sz. táblázat a)-t) elemei) egyes elemeinek fontosságát egy ötfokozatú skálán (1 –

Egyáltalán nem fontos., 5 – Nagyon fontos.). A munkáltatói minta az utólagos korrekciót követően létszám, gazdasági ág és földrajzi régió szerint reprezentatívnak tekinthető.

A kérdőív összeállítása során a GVI által alkalmazott húszelemű kompetencialistából indultak ki, azonban további 6 elemmel bővítették a listát: befolyásolási képesség, mobilitás, proaktivitás, rugalmasság és alkalmazkodókészség, stratégiai gondolkodás és „rendszerben való gondolkodás", változás és változtatás képessége (lásd 2.5. sz. táblázat u)-z) elemei).[7]

A hallgatók önértékelése alapján a három legerősebb kompetenciának az *interneten való eligazodás* (3,67), az *írásbeli kifejezőkészség* (3,42) és a *precíz munkavégzés* (3,40) bizonyult, mely az 2.5. sz. táblázatban kiemelve látható. További fontosabb kompetenciák a képesség a tanulásra, önképzésre (3,39), valamint a képesség a csapatmunkára (3,38). A vélemények a leginkább jellemző kompetenciát, vagyis az interneten való eligazodást illetően csengtek egybe, itt legkisebb a szórás (0,52). Az eredeti listán nem szerelő 6 új kompetencia közül a rugalmasság, alkalmazkodókészség (3,37) jellemezte leginkább a hallgatókat. Összességében a gyakorlati szakmai jártasság (2,53), befolyásolási képesség (2,75) valamint az elméleti szakmai jártasság (2,80) terén a legalacsonyabb az önértékelés. (Daruka, 2012b)

A munkáltatói vélemények meglehetősen más képet mutattak. Számukra a három legfontosabb kompetencia a *precíz munkavégzés* (3,85), a *képesség az önálló munkavégzésre* (3,73) és a *nagy munkabírás* (3,70). További fontos kompetenciák még a képesség a csapatmunkára (3,67), elméleti szakmai jártasság (3,61), képesség a tanulásra, önképzésre (3,61) valamint a kitűzött célok megvalósításának képessége (3,61). A rangsor ellenkező végén, a legkevésbé fontos kompetenciák között a társadalmi kérdésekben való jártasság (2,68), a vállalkozó szellem (3,04), illetve az írásbeli kifejezőkészség (3,28) kapott helyet.

2.5. sz. táblázat: A kompetenciák hallgatói és munkáltatói értékelése
Forrás: Daruka, 2012b és GVI (2012)

Kompetenciák	**ÖNÉRTÉKELÉS**			**ELVÁRÁS**	
	Összes válaszadó			GVI	
	Átlag	Szórás	Rang	Átlag	Rang
a) elemzés és rendszerezés képessége	3,29	0,61	10.	3,55	11.
b) elméleti szakmai jártasság	2,80	0,62	24.	3,61	5.

[7] A válaszadók egy négyfokozatú skálán értékelhették, hogy a kibővített kompetencialista egyes elemei mennyire jellemzi őket (1 – Egyáltalán nem jellemez engem, 2 – Jelentős fejlesztésre szorul, nem alkalmazom magabiztosan., 3 – Rendelkezem vele, de még fejleszteni szükséges., 4 – Kiemelten jellemez engem.). Az összehasonlíthatóság érdekében a GVI eredményeket, azaz a pályakezdőkkel szemben támasztott átlagos munkáltatói elvárásokat is a primer kutatásával azonos, négyfokozatú skálára vetítették.

c) gyakorlati szakmai jártasság	2,53	0,74	26.	3,58	9.
d) idegen nyelvű kifejezőkészség	2,93	0,77	22.	3,34	16.
e) interneten való eligazodás	*3,67*	*0,52*	*1.*	3,52	13.
f) írásbeli kifejezőkészség	*3,42*	*0,65*	*2.*	3,28	18.
g) kapcsolatteremtő, kommunikációs készség	3,22	0,76	13.	3,58	9.
h) képesség a csapatmunkára	3,38	0,67	5.	3,67	4.
i) képesség a tanulásra, önképzésre	3,39	0,68	4.	3,61	5.
j) képesség az önálló munkavégzésre	3,33	0,64	8.	*3,73*	*2.*
k) képesség az újításra, új dolgok felfedezésére	3,10	0,74	18.	3,46	14.
l) kitűzött célok megvalósításának képessége	3,37	0,66	7.	3,61	5.
m) logikai, térbeli gondolkodás	3,33	0,72	9.	3,34	16.
n) nagy munkabírás	3,26	0,72	11.	*3,70*	*3.*
o) precíz munkavégzés	*3,40*	*0,67*	*3.*	*3,85*	*1.*
p) számolási, számítási feladatok megoldásának képessége	3,23	0,75	12.	3,55	11.
q) szervezőkészség	3,20	0,80	15.	3,37	15.
r) társadalmi kérdésekben való jártasság	2,80	0,80	23.	2,68	20.
s) technikai, számítástechnikai eszközök használata	3,21	0,74	14.	3,61	5.
t) vállalkozó szellem	2,99	0,79	20.	3,04	19.
u) befolyásolási képesség	2,75	0,84	25.	n.a.	-
v) mobilitás	3,03	0,76	19.	n.a.	-
w) proaktivitás	2,94	0,69	21.	n.a.	-
x) rugalmasság, alkalmazkodókészség	3,37	0,65	6.	n.a.	-
y) stratégiai gondolkodás, „rendszerben való gondolkodás”	3,14	0,75	17.	n.a.	-
z) változás és változtatás képessége	3,16	0,72	16.	n.a.	-

Összevetve a leendő munkavállalói és a munkáltatói eredményeket látható, hogy a legtöbb kompetencia esetében jelentős különbségek mutatkoznak az elvárások és a nyújtott

kompetenciák erőssége között. Van azonban néhány tényező, amelynél nem tér el jelentősen a két érték. A vállalkozó szellem valamint a logikai, térbeli gondolkodás kompetenciák esetén közel azonosak az értékek. Három vizsgált kompetenciánál a hallgatók túl is teljesítik a munkáltatók elvárásait, ezek az interneten való eligazodás (+0,15), írásbeli kifejezőkészség (+0,14) és a társadalmi kérdésekben való jártasság (+0,12). A legnagyobb „hiány" a gyakorlati szakmai jártasság (-1,05) és az elméleti szakmai jártasság (-0,81) esetében fedezhető fel. (Valószínű magyarázat a nagy eltérésre, hogy az éppen hallgatói státuszú válaszadók többsége még nem is rendelkezhet szakmai jártassággal, másrészt az elméleti felkészültségüket is kritikusabban értékelik különösen a képzésük első felében. (Daruka, 2012b)

A hallgatói értékelést a képzési szintek szerint bontva is jelentős eltérések láthatók. Míg a leginkább jellemző kompetenciát illetően egyeznek a vélemények, az interneten való eligazodás értéke minden képzési szinten a legmagasabb (3,67; 3,70; 3,61), azt követően már árnyaltabb a kép. Az alapképzésben résztvevő hallgatók az írásbeli kifejezőkészséget (3,42) és a rugalmasságot, alkalmazkodókészséget (3,372) tartják még a legerősebb kompetenciáiknak. Ha az eredeti kompetencialistát nézzük csak, akkor pedig a képesség a csapatmunkára (3,368) a harmadik legjellemzőbb kompetencia. A mesterképzéses hallgatóknál a képesség a tanulásra, önképzésre (3,54) és precíz munkavégzés (3,45) szerepel a legjellemzőbb kompetenciák között az interneten való eligazodást követően. Az osztatlan, doktori és egyéb képzések hallgatói precíz munkavégzésben (3,51) és az írásbeli kifejezőkészségben (3,38) értékelték magukat nagyon jónak. A legkevésbé jellemző kompetenciát illetően azonosak a vélemények, mindhárom képzési szinten a gyakorlati szakmai jártasság kapta a legalacsonyabb értéket (2,48; 2,66; 2,58). Ezt az elméleti szakmai jártasság, a társadalmi kérdésekben való jártasság és a befolyásolási képesség követik. Utóbbi esetében teljesen érthető az alacsony érték, mivel a fiatal pályakezdőknél például az életkorukból, a szervezeti hierarchiában elfoglalt pozíciójukból és a kevés/hiányos tapasztalatukból fakadóan sem lehet a befolyásolási képesség erős szintű. A képzési szintek szerinti eredményeket összehasonlítva a munkáltatói elvárásokkal azt tapasztalhatjuk, hogy az összes kompetenciát figyelembe véve *a mesterképzéses hallgatók közelítik meg leginkább a munkáltatói elvárásokat* (a különbségek abszolút értékének összege itt a legalacsonyabb), és az alapképzéses hallgatók legkevésbé. Mint azt a korábbiakban részleteztünk, az összes hallgatói véleményt együtt nézve a munkáltatói elvárásoktól való legnagyobb elmaradás a gyakorlati szakmai jártasság és az elméleti szakmai jártasság terén mutatkozott. (Daruka, 2012b)

2.3. A globális karrier, mint atipikus ösztönzési eszköz

Általános trendek a globális karrierek területén

A rendszerváltás óta – a vizsgálatok szerint – egyre nagyobb mértékű a kivándorlási szándék, a konkrét kivándorlás mértéke azonban elmarad a kelet-európai régióban tapasztalt

tendenciáktól. A magyar munkavállalók globális mozgásait elemző vizsgálatok alapján kijelenthető, hogy a magyarok rövid- (futó munkavállalás), közép- (többéves kitérő a karrierben) és hosszú távon (kivándorlás) egyaránt részt vesznek a migrációban, ezzel együtt Közép-Kelet Európa legstatikusabb nemzeteként tekinthetünk a magyarokra. A jelenség magyarázatára két feltétezéssel élhetünk: az egyik magyarázat szerint a hazai szociális háló kedvező volta miatt nem indult meg jelentős elvándorlás a rendszerváltást követő években, a másik szerint nyelvünk egyedülállósága és a magyar kulturális jellemzők (magas bizonytalanságkerülés) jelent akadályt. Amennyiben a demográfia és a globális karrier viszonyát tekintjük, Koncz (2002) alapján a következő megállapításokra juthatunk: mind a karrieraspirációk, mind a karrieresélyek tekintetében jelentősek a nemek közötti különbségek. A szakirodalmi források és gyakorlati tapasztalatok szerint a nők karrieresélyei a férfiakénál rosszabbak, karrieraspirációik visszafogottabbak. A különbségekben a nemek eltérő társadalmi helyzete és munkaerő-piaci pozíciója jut kifejezésre. A történelmileg kialakult társadalmi szerepek – a nőkre háruló gyermekszülés, gyermeknevelés, családgondozás, háztartásvezetés – hátrányos helyzetbe hozzák a nőket a munkaerőpiacon. A kereső nők esetében a karrier és a család összehangolása az életpálya menedzselésének legkritikusabb eleme. Főként a kisgyermekkori nevelés követelménye ütközik a kereső munkával, amely sokszor a munka átmeneti vagy végleges feladásával jár. A nemzetközi karrierek során azonban egyre kevésbé láthatóak ezek a különbségek. A modern kor jelensége a kettős karrierű (házas)párok számának emelkedése, ami az iskolázottság előrehaladásával növekvő tendenciát mutat. A 21. században Magyarországra is jellemző a népesség iskolázottságának rendkívül gyors emelkedése, ill. a képzett munkavállalók igénye a nemzetközi tapasztalatok megszerzésére.

A globális karrier szempontjából kritikus fontosságú szervezeti környezetet vizsgálva egyértelmű, hogy a szervezeti adottságok (szervezeti hierarchia, szervezeti kultúra, humánstratégia, stb.) döntő szerepet játszanak abban, hogy a dolgozók karrieraspirációi számára megfelelő teret engednek-e vagy sem. A magyar sajátosságok (a multinacionális szervezetek egyre dominánsabb jelenléte, az iparról a szolgáltatások területére való folyamatos átállás, a szervezetek laposodása) egyre több és motiválóbb lehetőséget kínálnak a magyar munkavállalók számára a globális karrierek kiépítésére.

Általánosságban a ’90-es évekre tehető a karrier kétoldalú közelítésének integrálása, azaz az egyéni igények és a szervezeti célok közötti egyensúly megteremtése, ami az utóbbi 10 évben már Magyarországon aktuális követelménnyé vált. Főként a multinacionális vállalatok által behozott jó példák a hazai vállalatok számára is gyakorlattá alakultak, azonban egyes területeken (pl. állami szféra szervezeteinél) még nem terjedt el a nemzetközi karrierek kiépítésének lehetősége. A sikeres munkahelyi életpálya javuló munkafeltételeket, nagyobb felelősséget kívánó munkakört, magasabb státust jelentő összetettebb-értékesebb feladatokat és/vagy magasabb anyagi-erkölcsi elismerést jelent. A globális karrier a kettős karrierút rendszerében a szakértői karrier és a vezetői előlépés alternatívájaként jelenik meg. A felfelé irányuló vertikális mobilitás ennek megfelelően nemcsak a vezetőposztok

különböző fokozataiban, a formális hierarchiában való előrelépést jelenti, hanem magába foglalja a szakértői karrierpályán való előrelépést, a több tudást, a nagyobb felkészültséget igénylő, kibővített és gazdagított munkakörbe való átlépést. A horizontális váltás – amely során a munka tartalma nem változik, az alkalmazott ugyanazt a munkát végzi más csoportban, más földrajzi térségben – akkor tekinthető előrelépésnek, sikeres munkahelyi életpályának, ha az új területen a státusz, a presztízs, a jövedelem a korábbinál nagyobb. Jó példa erre a nemzetközi mobilitás esetén a keletről nyugatra, a kevésbé fejlettről a fejlett országok irányába történő horizontális elmozdulás. (Koncz, 2003)

Az egyén személyisége alapvetően meghatározza karrieraspirációját és a lehetőségek kihasználásának jellemzőit. Vannak – a hagyományos karrierdefiníció alapján értelmezett – erőteljesen és gyengén karrierorientált alkalmazottak. Ez utóbbiak lehetőségei a jövőben erőteljesen beszűkülnek, a szervezetek egyre inkább az egyéni karrierjükért felelősséget vállaló mobil, váltani képes munkaerőt preferálják. Magyarországon egyre elfogadottabbá válik az a megközelítés, mely szerint a sikeres karrier nagyfokú rugalmasságot és mobilitást feltételez, amely nagymértékben függ a személyiségi adottságoktól is. Természetesen a karrieraspirációt döntően meghatározzák az egyén képességei, készségei, érdeklődése, motiváltsága és az ezekkel is összefüggő személyisége.

Magyarországi sajátosságok az elméleti modellek tükrében

A Dessler - Turner (Dessler, 2006) szerzőpáros életpálya-modelljében található szakaszok közül a magyarokra az építkezés során jellemző a globális karrierek építése (24-44 éves korosztály), annak is a próbálkozás valamint stabilizáció időszakában, attól függően, hogy milyen indíttatásból kerül sor a külföldi munkavállalásra. Super (1986) életpálya modelljének felépítés szakaszát érintő (25-44 év) karrierváltásról beszélhetünk a magyarok globális karrierjét illetően, a szükséges rugalmasság és alkalmazkodás ugyanis ebben az időszakban található meg nagyobb valószínűséggel a munkavállalók kompetenciái között. A fenntartási szakaszban (44-64 év) már ritkább az globális karrier önkéntes építése, a szervezetek általkezdeményezett kiküldetés ugyan előfordul, de a tanulási cél fordított irányú, sokkal jellemzőbb, hogy a munkavállaló viszi tudását, szakértelmét az idegen ország leányvállalatához.

Holland (1966) orientációs modelljét alapul véve elmondható, hogy a Magyarországra jellemző kultúra is szerepet játszhat abban, hogy a magyarok külföldi karrierjének építése nem mutat folyamatosságot, inkább ciklikus (vissza-visszatérő) mintát követ. A magyarok magas bizonytalanságkerülésük miatt leginkább a konvencionális orientációval írhatóak le, akik a jól strukturált, rögzített játékszabályokat, szabályozott munkafolyamatokat részesítik előnyben. Ezzel szemben a globális karrierek építéséhez a Holland-féle vállalkozó orientációra van szükség, ahol az emberek az állandó megújítások és kísérletezések hívei, szívesen vállalnak kockázatot. Szeretnek versenyezni, másokat befolyásolni, kedvelik és élvezik a hatalmat, ez pedig összecseng a menedzseri pozíciót betöltő munkavállalókkal szembeni elvárásokkal.

Szintén a nemzeti kultúrákat alapul véve, a magyarok Schein (1996) karrierhorgony modellje szerinti biztonság és stabilitás iránti igényt (szervezeti és földrajzi értelemben) tekintik a legfontosabb munkahely- és pályaválasztási motívumnak, ezért – bár migrációs hajlandóságuk megvan – a konkrét külföldi munkavállalásra ritkábban kerül sor. A már elindított külföldi munkavállalás során azonban a specializáció és az autonómia/változatosság horgonyok kapcsolhatóak a magyar munkavállalók globális karrierjéhez, de egyre inkább jellemző, hogy egy új horgony – a nemzetközi tapasztalat horgony – is komoly hozzáadott értéket jelent a munkavállalók számára.

A fenti tendenciák a rendszerváltást követően, a 90-es években indultak el, és igazán a 2004-es EU-s csatlakozás után találkoztak valós lehetőségekkel. A téma kutatása során figyelembe vettük a karrierrel kapcsolatos magatartás változását leíró és magyarázó elméleteket: a határváltó (boundaryless) (Arthur-Rousseau, 1996, Sullivan, 1999) karrier és a formaváltó (protean) (Hall, 1996) karrier megközelítéseket, valamint az integrált karrierváltási modell (Rhodes & Doering, 1983) gondolatait is. Ennek alapján kijelenthetjük, hogy a magyarországi határváltó karrierek esetében három fő minta látszik kirajzolódni (Bokor, 2009): a multivilágot választók, a multivilágot elhagyó felsővezetők és az ún. ugrálók. Ezek közül az első és az utolsó csoport jelenti a globális karriert építők potenciális alanyait, azonban karrierváltásaikban sokkal nagyobb a tudatosság, mint a véletlenszerű események sora.

Amennyiben a nemzetközi karriereket karrierváltásként (Bokor, 2009) értelmezzük, úgy érdemes felfigyelni egy jelenségre, ami a mai magyar munkavállalók gondolkodásában fellelhető változást mutat. Míg Magyarország lakosságára az elmúlt évszázadban leginkább az „Elhagyás" jellegű karrierváltást (hiányérzetek, munkahelyi elakadás nyomán vált, hogy eltávolodjon valamitől) jelentett a külföldre történő kivándorlás, addig az utóbbi 10-15 évben megvalósult globális karriereket a „Keresés" (vágyak, önmegvalósítási célok miatt tudatosan valami mást keres), illetve „Átlépés" (új kihívások, lehetőségek, jobb esélyek megragadása) jellegű karrierminták jellemzik leginkább. Természetesen fontos megkülönböztetni a kék- és fehérgalléros munkavállalók viselkedésmintáit is: míg a fizikai munkakörben dolgozó munkavállalókra a Bezanson (2003) szerinti manőverezés (tervezett, szándékos navigálás), addig a szellemi foglalkozású magyarokra a kalandozás (az általános irány meghatározott, de kevesebb a tudatos kontroll és tervezés) jellemző, azaz az utóbbi célcsoport nagyobb arányban nyit a rugalmasság, kockázatvállalás, alkalmazkodás irányába.

Migrációs jelenségek a frissdiplomások körében

„Magyarország egy kis nemzet, de ha a szellemi kapacitások koncentrációját tekintjük, nagyhatalomnak számít" (Szent-Györgyi Albert). Ha a Nobel-díjas tudósainkat abszolút számokban tekintjük, akkor olyan nagy lélekszámú országokat előzünk meg, mint Kína, Japán, Ausztrália vagy India, ám ha országunk területéhez vagy lélekszámához viszonyítunk, akkor további országok elé kerülhetünk (pl. az USA). Ezek a kiváló tudós szakemberek (Szent-Györgyi Albert, Kertész Imre, Wigner Jenő, Gábor Dénes, Hevesy György, Lénárd Fülöp, Békésy György, Oláh György, Harsányi János) azonban egytől-egyig külföldön találták meg

számításukat, és – sajnálatos módon – ez a tendencia a mai napig jellemző. A kutatás-fejlesztés területén munkálkodó kiváló elmék mind nyugatra vándorolnak, mivel Magyarországon nem adottak azok a pénzügyi és infrastrukturális feltételek, amelyek a sikeres kutatások hátterét megteremtenék.

A képzett emberfők meghatározzák egy ország gazdasági potenciálját, ezért a különösen értékes erőforrásoknak megkülönböztetett figyelmet kell szentelni. A diplomás, képzett munkavállalói réteg külföldre vándorlása egyre nagyobb problémát jelent Magyarországon, főként hogy e magyarok nagy része egyáltalán nem akar visszatérni, de legalábbis nagyon bizonytalan a kérdést illetően (lásd bevezető példák). A téma jelentőségét tovább növeli, hogy épp azok a szakmák és pozíciók képviselői érintettek a kérdésben, akikből itthon is kevés van (fizikusok, matematikusok, mérnökök, egészségügyi dolgozók, stb.).

A 2011-es nemzetközi alkalmazotti elkötelezettségvizsgálat alapján (Gfk, 2011) egyértelműen megerősítést nyert, hogy a mai magyar képzett munkavállalói réteg külföldi munkavégzés iránti hajlandósága magas (Magyarország a megkérdezett 17 ország közül a hetedik helyen áll a külföldre költözési hajlandóságot tekintve). A tevékenységeket illetően az építőipar, feldolgozóipar és az egészségügy potenciális tehetségei esetében áll fenn a legnagyobb veszély az agyelszívásra. Különösen figyelemreméltó, hogy a megkérdezettek egynegyede azonnal elhagyná munkahelyét, míg további 30%-uk egy éven belül szeretné elhagyni munkahelyét egy vonzó – külföldi – munkalehetőségért. A mobilitási hajlandóságot Magyarországon két tényező határozza meg: egyrészt az olyan egyéni jellemzők, mint a kor és a végzettség (a legnagyobb hajlandóságot a 30 év alatti, felsőfokú képzettséggel rendelkezők mutatták, ezzel is alátámasztva a fiatal, képzett munkaerő elvándorlásának veszélyét). Másrészt a multinacionális céghez, a jelenlegi, munkahelyükhez való kötődés az, ami növeli az elvándorlás valószínűségét (az ilyen választ adók többsége 2 évnél rövidebb időt töltött el munkahelyén és olyan vállalatoknál dolgozik, amelyeknek legalább tíz másik országban van leányvállalatuk).

A diplomás migráció jellemzői egy hazai kutatás eredményei alapján (Csanády, 2008) az alábbiakban foglalhatók össze:

- A kivándorlás folyamatos volt a rendszerváltozás és az uniós csatlakozás időpontja között és után, de e két esemény évében ugrásszerűen megnőtt a Magyarországot elhagyók száma.
- A kivándorlók végzettségüket tekintve gyakran jogi és gazdasági, legnagyobb mértékben azonban természettudományi végzettségűek, ezen a tudományterületen kiadott diplomák közül minden negyedikre jut egy kivándorló.
- A kivándorlás legfőbb motivációi között a jobb kereseti lehetőség, a magasabb fokú szakmai fejlődés, valamint a hazai társadalmi klíma (belpolitikai helyzet) szerepel, ez utóbbi helyzet a kutatás lefolytatása óta még fokozottabb befolyásoló hatással bír. A visszatérést nagyban gátolja, hogy a kint tartózkodó magyarok magasabb munkahelyi elégedettségről számolnak be az életszínvonaluk emelkedése mellett.

- a magasan képzett migránsok egyharmada soha, egyharmada pedig legalább egy évtized múltán tervezi visszatértét az anyaországra; a fennmaradó 30 % nem biztos a terveit illetően, a válaszadók háromnegyede – saját bevallása szerint – hosszú távra rendezkedett be külföldön.

A képzett munkavállalói réteg migrációs hajlamát erősíti az egyetemi évek alatt is jellemző hallgatói mobilitás, amely egyrészről a felsőfokú képzés ideje alatti külföldi tanulmányoknak, másrészt az oklevél megszerzése utáni azonnali külföldi karrierkezdés gyakorlatának egyre népszerűbbé válását feltételezi.

A nemzetközi hallgatói mobilitás az elmúlt 10-20 évben a hazai felsőoktatás-politika egyik hangsúlyos elemévé vált. Ezekben az években teret nyertek az olyan támogató programok, mint az Erasmus (Magyarország a 90-es évektől csatlakozott ehhez a programhoz), a Comenius alprogram, de az igazi áttörést a bolognai folyamat elindítása hozta. A hazai BA/BSc fokozat azonban csak részben segíti a hallgatókat a munkaerőpiacra való sikeres kilépésben (köszönhetően a tömegoktatás hátrányainak), a nemzetközi mobilitás valódi szereplői inkább az élvonalban lévő (kutató- és elit) egyetemek egykori hallgatói. (Kasza, 2010).

Bár EU-s szinten léteznek átfogó felmérések a hallgatói mobilitás vizsgálatára (Eurostudent, BwSE, CHEERS), a hazai szakirodalomban elenyésző azon tanulmányok száma, amely a külföldi képzés globális karrierekre gyakorolt hatását elemezné (Ifjúság 2004, Eurostudent hazai eredményei, Hallgatói motivációs kutatás 2009). Kiemelkedő azonban a 2010-ben végzett Diplomás Kutatás, amelynek eredményei és tanulságai az alábbiakban foglalhatók össze:

1. Magas a mobilitási hajlandóság (58% tervezi a külföldi munkavállalást, 36% külföldi képzésben való részvételt), de ez – hasonlóan a más korosztályok eredményeihez – alacsony mobilitással párosul (a megkérdezetteknek csak 6%-a szerzett tapasztalatot külföldön a tanulmányai alatt, még kevesebb (1%) azok aránya, akik többször is részt vettek ilyen programokban)
2. A hallgatók főként rövidebb idejű képzésekben vesznek részt (77,6%-uk fél évet, vagy annál rövidebb időtartamot töltött külföldön), jellemző célországuk Németország és Franciaország.
3. A mobil diplomások 87%-a nappali tagozaton és államilag finanszírozott képzés hallgatója, ez a magatartás szintén nagy arányban fővárosközpontú (65,4%-uk budapesti felsőoktatási intézményben tanult). Amennyiben tudományterületek alapján vizsgálódunk, egyértelmű a gazdaságtudományi és bölcsészettudományi terület dominanciája.
4. A tanulmányi mobilitás olyan pozíciók betöltését eredményezi, amelyeknél a nemzetközi jelenlét, interkulturális és nyelvi képességek használata áll a fókuszban. A külföldi tanulmányi évek alatti tapasztalatszerzés a későbbi mobilitási hajlandóságot is növeli. (Educatio, 2010)

5. Nők és férfiak közel egyenlő esélyekkel kapcsolódhatnak be a mobilitási programokba.

A magyarországi hallgatók körében a külföldi tanulmányok végzésére azonban több tényező is hatással van. Ilyenek például a szocioökonómiai háttér (a diplomával rendelkező szülők gyermekei nagyobb eséllyel vesznek részt külföldi képzésekben), a szülők anyagi helyzete (főként a jó anyagi helyzetű szülők gyermekei tudnak idegen országban tanulni), a középiskola színvonala (a magasabb presztízsű középfokú intézményekben végzettek nagyobb arányban jelennek meg a nemzetközi képzések résztvevőiként, főként a hat-vagy nyolc osztályos gimnáziumok tanulói). Az ország versenyképességének javítása azt igényli, hogy gyarapodjon azon lehetőségek száma és formája, amelyek az interkulturális képességek fejlesztését elősegítik, de legyenek olyan megoldások, mechanizmusok és ösztönzők, amelyek a megnövekedett tudás hazai értékesülését támogatják.

2.4. A rugalmas ösztönző rendszer kialakítását szolgáló juttatások bemutatása

A juttatások a javadalmazás azon elemei, amelyek a szervezeti tagság alapján járnak a munkavállalónak. „A juttatás fogalmába beletartozik minden olyan javadalmazási eszköz, amelyik nem bérjellegű, és elosztása sem a teljesítmény elvet követi.” (Poór, 2005, 49. o)

A juttatásokat megkülönbözteti a bérektől a szociális jelleg, hogy ezekkel a vállalat a munkavállalókról kíván gondoskodni, másrészt az elosztásnál nem a teljesítmény, hanem a szervezethez tartozás a meghatározó. A másik fontos különbség, amit ki kell hangsúlyozni, hogy a juttatás egy plusz dolog, nem része a bérköltségnek vagyis „nem jár” a munkavállalónak, hanem azt a munkáltató „adja, ha akarja”.

A juttatások önmagukban nem képesek teljesítménynövekedést kiváltani, de képesek megteremteni a megfelelő állapotot ahhoz, hogy a motiváló tényezők a leghatékonyabban működjenek. A vállalat iránti lojalitást, elkötelezettséget tudjuk növelni a magas színvonalú juttatási rendszer kialakításával, ezzel csökkenthetjük a fluktuációból adódó többletköltséget, növeljük a munkavállalói elégedettséget. Összefoglalva egy jól megtervezett juttatási rendszer akár az elégedettség növelésére is képes, ha a dolgozók igényeinek megfelelően állítják össze a motivációs csomagot. A juttatások a vállalat érdekeit legalább annyira szolgálják, mint a dolgozókét. Egy jól összeállított juttatási rendszer a dolgozói elégedettség növelése mellett számos vállalati érdeket is érvényesít. Valamint többet tud adni a cég ugyanazon a költségen a munkavállalóinak, mintha ezt a pénzt beépítené a bérbe.

Nehézséget okoz azonban a munkaadók számára, hogy a juttatásokhoz kapcsolódó törvényi szabályozás több helyen, és eltérő módokon jelenik meg, sajnos nem található egy egységes

kormányrendelet vagy törvény (Fata, 2012).[8] Ráadásul a szabályozások folyamatos változásokat mutatnak.

A következőkben bemutatjuk a 2013-ban nyújtható juttatások területeit, az egyes ösztönző eszközök fajtáit, típusait, a velük elérhető kedvezményeket, előnyös és hátrányos tulajdonságaikat. Itt kell megjegyezzük, hogy két nagyobb csoportját különböztethetünk meg, egyrészt a kedvezményes adózású (az érték 1,19-szerese után 16% adót és 14% EHO-t kell fizetni, azaz 35,7%-os adófizetési kötelezettséggel jár), másrészt a teljesen adómentes juttatásokat. Fontos azonban körültekintően alkalmazni a rendszert, mert a juttatásokra vonatkozó keretösszeg átlépése, a kedvező adózású juttatások évi 500.000Ft-os határának átlépése, valamint a jogviszonyban töltött napok arányosságának áthágása komoly munkáltatói terheket jelenthet (51,17%-os közteherrel kell számolni ebben az esetben).

1. Kedvezményes adózású juttatások:

- Étkezés támogatása: két formáját biztosíthatja a munkaadó, egyrészt munkahelyi étkeztetés, másrészt Erzsébet utalvány formájában. Az előbbi mértéke havonta 12.500Ft, míg az utóbbié havi 8.000Ft lehet, melyek közül a munkavállaló csak az egyiket, vagy mindkettőt is választhatja az adott keretösszegen belül.
- Széchényi Pihenőkártya: ezzel a lehetőséggel három külön „alszámla" is létrehozható a munkavállaló egyéni igényeinek megfelelően: egyrészt szálláshely szolgáltatásra (ennek éves maximumkerete 225.000Ft), másrészt vendéglátás alszámlára (évente maximum 150.000Ft utalható, amely melegkonyhás vendéglátó-helyeken használható fel, ezt ráadásul az első pontban bemutatott étkezési utalványon felül is lehet adni), harmadrészt szabadidő alszámlára (évente maximum 75.000Ft nyújtható, ami szabadidő-eltöltést, rekreációt, és az egészségmegőrzést szolgáló szolgáltatásokra lehet felhasználni) utalható a keretösszegnek megfelelő mennyiségű juttatás. Ehhez minden esetben szükséges a munkavállaló nyilatkozata. Ennek a juttatásnak előnye, hogy a munkavállaló hozzátartozói is felhasználhatják, amennyiben társkártyát igényelnek.
- Iskolakezdési támogatás: a tankönyvekre, taneszközökre, ruházatra felhasználható juttatás csak olyan munkavállalóknak adható, akiknek általános iskolai vagy középiskolai tanulmányokat folytató gyermeke(i) van(nak). Ekkor a minimálbér 30%-a nyújtható ilyen formában. Előnyei közé tartozik, hogy a mindkét szülő igénybeveheti ezt a támogatást, de ehhez is nyilatkozat szükséges.
- Helyi bérlet: kizárólag helyi közlekedésre alkalmas bérlet számolható el ebben a formában, ez lehetséges a cég általi vásárlás útján vagy a munkavállaló által beszerzett bérletre szóló számla elszámolásával.
- Önkéntes nyugdíjpénztár: a munkáltató a minimálbér 50 százalékáig fizethet pénztári hozzájárulást kedvezményes adózással. Ez egyösszegű kifizetésként, vagy határozott/határozatlan időtartamra szóló járadék formájában vehető fel. Ennek a

[8] Találhatunk hivatkozásokat az 1995. évi CXVII. személyi jövedelemadó törvényben, másokat az önkéntes kölcsönös pénztárakról szóló törvényben, illetve egyes kormányrendeletekben.

juttatásnak a leginkább összetett a szabályozása, és mindenképp hosszú távon éri meg a munkavállalónak.

- Egészségpénztár: az önsegélyező pénztárral együtt ebben a formában a munkáltató a minimálbér 30%-ig tud fizetni pénztári hozzájárulást kedvezményes adózás mellett. Ezt a juttatást az 1993. évi XCVI. törvény szabályozza, számos kritériumot meghatározva. Ez a juttatás elkölthető az alábbi szolgáltatásokra: egészségügyi szolgáltatások, gyógytorna, gyógymasszázs és fizioterápiás kezelés, gyógyszerek és gyógyhatású termékek, szemüveg, kontaktlencse és napszemüveg, gluténmentes élelmiszerek, gyógyászati segédeszközök.

2. Adómentes elemek:

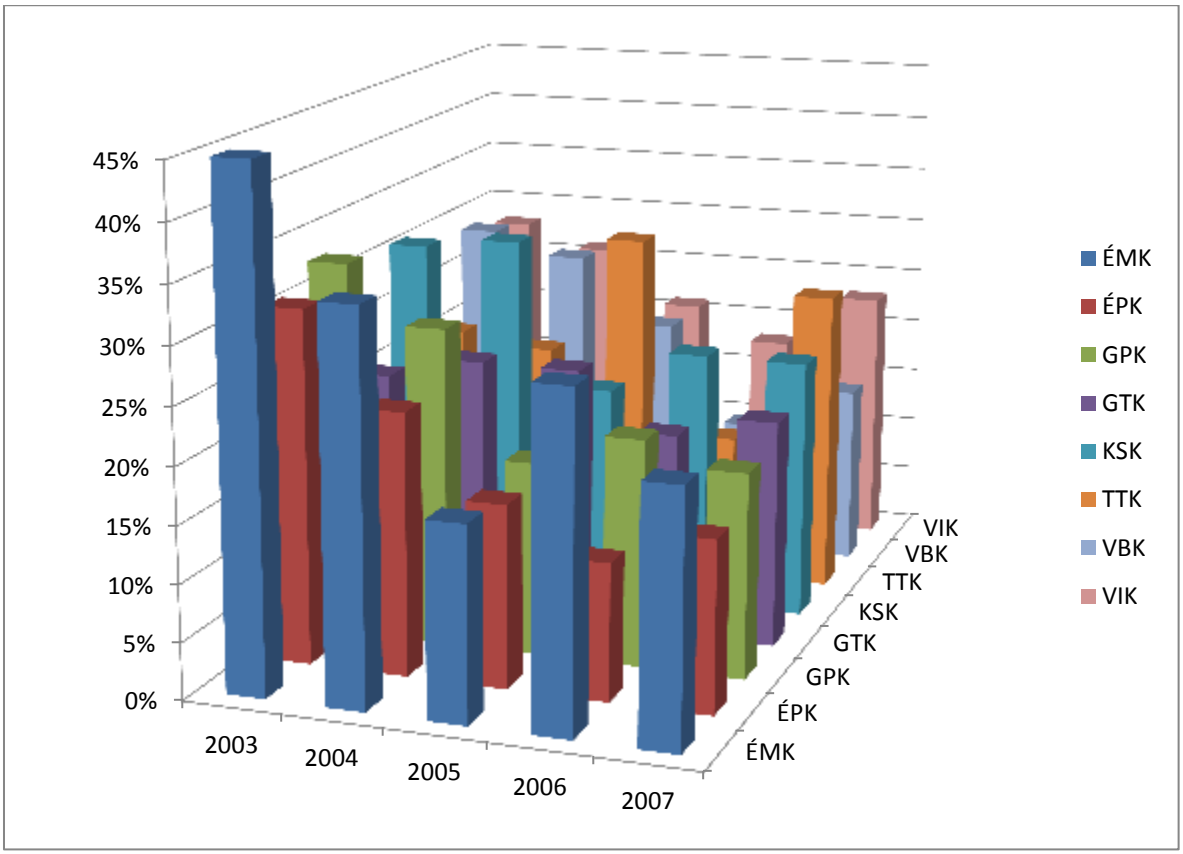
- Kockázati élet-, baleset- és betegségbiztosítás: adómentesen adható havonta a minimálbér 30%-áig.
- Sporteseményre és kulturális szolgáltatásra szóló belépő: évente 50.000Ft értékű juttatás adható ebben a formában, ez azonban nem saját sportolásra szól, hanem versenyekre, mérkőzésekre szóló bérlet vásárolható belőle, valamint kulturális belépőre költhető.

3. A BME-N VÉGZETT VIZSGÁLAT BEMUTATÁSA

3.1. A pályakövetéses vizsgálatba bevont minta jellemzői

A vizsgálatot a 2003-2007 között végzettek körében végeztük, ahol a pályakövetési adatfelvétel két évvel a végzés után történt, a kérdőívet összesen 1732 fő töltötte ki. A 2003-ban végzettek közül 374, a 2004-ben végzettek közül 349, a 2005-ben végzettek közül 317, a 2006-ban végzettek közül 311, míg a 2007-ben végzettek közül 381 fő válaszolta meg a kérdéseket. Az összes válaszadó közül 1367 férfi (79%), míg 365 nő (21%). A válaszadási arány az elfogadható visszaküldési szintet jóval meghaladja (25-30% körüli volt a vizsgálatba bevont években), és az alkalmazott súlyozási technikának köszönhetően a válaszadók nemére, valamint a végzés karára, mint változókra nézve reprezentatívnak tekinthető.

A válaszadási arányok az egyes években az alábbi módon alakultak:



3.1. sz. ábra: Az utókövetéses vizsgálatban résztvevők válaszadási aránya az egyes években, karonként
Forrás: BME Diákközpont, 2004-2008, saját szerkesztés

A diplomás pályakövetési kérdőívben 2003-ban és 2004-ben a születési évre vonatkozó kérdés nem szerepelt. Az ezt követő három évben végzettek esetében (n=1009) a válaszadók átlagéletkora majdnem 25 év $\bar{x}$=24,95 év, a szórás σ= 1,70175 év.

A karra vonatkozó kérdést minden, a kutatásban részt vevő végzett hallgató (n=1732) megválaszolta. A kar szerinti megoszlás a következő:

3.1. sz. táblázat: A válaszadók kar szerinti megoszlása
Forrás: BME Diákközpont, 2004-2008, saját szerkesztés

Kar	**száma (fő)**	**aránya (%)**
Építőmérnöki Kar	186	11%
Építészmérnöki Kar	165	10%
Gépészmérnöki Kar	318	18%
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar	115	7%
Közlekedésmérnöki Kar	150	9%
Természettudományi Kar	34	2%
Vegyészmérnöki és Biomérnöki Kar	163	9%
Villamosmérnöki és Informatikai Kar	601	35%
Összesen	**1732**	**100%**

A válaszadók több mint egyharmada (35%) a Villamosmérnöki és Informatikai Karon végzett, ezt követi a Gépészmérnöki Kar (18%), míg a mintában a Természettudományi Kar végzettjei szerepelnek legkisebb arányban (2%). Ezek az adatok jórészt követik a végzettek arányát.

A vizsgálati kérdésekre adott válaszok rövid ismertetése

Álláskeresési idő

Az álláskeresési időre vonatkozó kérdéseket megválaszoló 1596 frissdiplomás valamivel több, mint fele (55%) még az egyetemi évek alatt kezdett dolgozni első munkahelyén. A maradék 45% a végzés után helyezkedett el. A kérdőív az eltelt idő hosszát is vizsgálta, amely a 2003-2007 között végzettekre vonatkozóan átlagosan 2,53 hónap ($\bar{x}$=2,53425), a szórás (σ) pedig 3,25 hónap volt.

Szakmában való elhelyezkedés

A munkahelyre vonatkozó kérdések a kérdőív felvételétől eltérő időpontra vonatkoztak, körülbelül másfél évvel a végzést követő időpontra (például a 2007 nyarán végzettek esetében 2009. február 28-ra). Az 1578 válaszadó 78%-a (körülbelül másfél évvel a végzés után) a szakmájában dolgozott. 15% azt vallotta, hogy részben, 8% pedig egyáltalán nem a szakmájában dolgozott. Ez a mérnökvégzettségűeknél szokásos arány, a pályaelhagyók aránya – a szakirodalom szerint – esetükben 12-14%.

Foglalkoztatási forma (státusz)

A kérdőív a 2003-ban és 2004-ben végzettek esetében hét foglalkoztatási kategóriát különített el (munkaviszony, megbízási szerződés, vállalkozó, nappali tagozatos hallgató, munkanélküli, doktorandusz, egyéb), majd 2005-től megjelent a részmunkaidős

foglalkoztatás külön kategóriaként: a munkaviszony helyett két kategória – teljes munkaidő és részmunkaidő – szerepelt. A 2005-ben bevezetésre került új kategória miatt a mintát két részre kellett osztani a foglalkoztatási forma összefüggéseinek vizsgálatához.

A válaszadók státusz szerinti megoszlását az 3.2. sz. táblázat mutatja:

3.2. táblázat: A válaszadók megoszlása státusz szerint
Forrás: BME Diákközpont, 2004-2008, saját szerkesztés

2003-2004 végzettek	száma (fő)	aránya (%)	2005-2007-ben végzettek	száma (fő)	aránya (%)
Munkaviszony	586	81%	Teljes munkaidő	761	76%
			Részmunkaidő	12	1%
Megbízási szerződés	29	4%	Megbízási szerződés	125	12%
Vállalkozó	34	5%	Vállalkozó	25	2%
Nappali tagozatos hallgató	6	1%	Nappali tagozatos hallgató	12	1%
Munkanélküli	9	1%	Munkanélküli	6	1%
Doktorandusz	54	7%	Doktorandusz	56	6%
Egyéb	5	1%	Egyéb	8	1%
Összesen	**723**	**100%**	**Összesen**	**1005**	**100%**

A 2003-2004-ben végzett frissdiplomások többsége - 81% - munkaviszonyban foglalkoztatott. Ez 4%-kal magasabb, mint a 2005-2007-ben végzettek esetében (teljes- és részmunkaidő összesen: 77%). A megbízási szerződés aránya nőtt, a vállalkozóké és a doktoranduszoké csökkent, a többi kategóriában stagnált.

Munkakör

A kérdésre válaszoló frissdiplomások (1551 fő) 54%-a (831 fő) tervező, kutató vagy fejlesztő munkakörben dolgozott (körülbelül másfél évvel a végzés után), míg 22%-ot kivitelező, gyártó, üzemeltető munkakörben foglalkoztattak. A gazdasági-pénzügyi, kereskedelmi-üzletkötői, adminisztratív, tanácsadó és egyéb munkakörökben dolgozók aránya a mintában összesen 24%. Ez az adat a mérnökök-nem mérnökök mintába kerülési arányát tekintve magas, amiből már következtethetünk arra, hogy a természettudományos végzettségűek között is találunk szép számmal olyanokat, akik nem a szakmájuknak megfelelő feladatokat látnak el.

Elégedettség

Az 1621 válaszadó jelentős többsége, 82% (1327 fő) elégedettnek vallotta magát azzal a munkahelyével, ahol (körülbelül másfél évvel a végzés után) dolgozott.

Mellékállás

A kérdésre válaszoló 1555 frissdiplomás közül a vizsgált időpontban (körülbelül másfél évvel a végzést követően) 88%-nak nem volt mellékállása a főállása mellett, míg mindössze 12% rendelkezett mellékállással is.

Mobilitási hajlandóság

A mobilitási hajlandóságot két kérdéssel mérte a diplomás pályakövetési kutatás. Egyrészt a lakóhely és a munkahely közötti utazás átlagos idejével, másrészt pedig a költözési hajlandósággal. Az utazási idő a 2003-2007-ben a kérdést megválaszoló végzett hallgatók esetében (n=1653) több, mint egy óra ($\bar{x}$=67,25 perc), a szórás (σ) pedig 45,69 perc. A költözési hajlandóság tekintetében a válaszadók (n=1670) 60%-a hajlandó lenne elköltözni, ha azt cége, vagy munkája igényelné, míg 40% nem szívesen költözne.

3.2. Az összefüggés-vizsgálatok szempontjai

Jelen tanulmány célja annak vizsgálata, hogy a BME frissdiplomásai esetében az atipikus foglalkoztatás és motiváció egyes befolyásoló tényezői hogyan alakulnak, illetve, hogy mely faktorok milyen összefüggésben állnak más, vizsgált tényezőkkel. Az alapul szolgáló felmérésekben az alaptendenciák vizsgálatán volt a hangsúly, melyeket az egyes évekre vetítve, trendekre is lehetett következtetni. Hiányzott azonban az egyes elemek közötti kapcsolatok elemzése, és ezáltal a potenciális beavatkozási pontok azonosítása. Jelen vizsgálatban erre vállalkoztunk. A meglévő minta esetében indokolt volt az egyes csoportképző tényezők atipikus munkavégzéssel ill. atipikus bérezéssel kapcsolatos összefüggéseinek vizsgálata. Ennek során az alábbi ismérveket választottuk ki az asszociációs és korrelációs kapcsolatok elemzésére:

- nem
- kar
- státusz
- elhelyezkedéshez alkalmazott csatorna
- szakmában való elhelyezkedés
- munkahelyek száma
- munkakeresés időtartama
- munkakör
- elégedettség
- vezetői perspektíva
- bér
- mobilitás

A vizsgált öt évben végzett felmérések nem minden esetben készültek azonos kódrendszerrel, ezért bizonyos szempontok átkódolása vált szükségessé, hogy

összehasonlíthatóvá váljanak. A χ^2 próba alkalmazása során továbbá olyan akadályozó tényezőkkel is szembesültünk, mely szerint egy adott kategória nem tartalmazott elegendő elemszámot, így egyes kategóriáknál – értelemszerűen – szakmailag megalapozott összevonásokat is alkalmaztunk. Az összefüggéseket a p-érték alapján vizsgáltuk, és amennyiben összefüggésekre találtunk, úgy a kapcsolat szorosságát a Cramer-féle V-érték alapján ítéltük meg. Hipotéziseink alapján kapcsolatokra számítottunk, bár ezek erősségével kapcsolatban nem voltunk optimisták, nem feltételeztünk túlságosan erős összefüggéseket. A fenti vizsgálatok alapján a következő eredményekre jutottunk, melyeket a csoportképző ismérvek alapján kategorizáltunk.

3.3. Nem, mint csoportképző ismérv

A nem összefüggéseit vizsgáltuk a legszélesebb körben, ugyanis egyaránt meghatározónak találtuk a státusz, az elhelyezkedési csatornák, a munkahely-keresés időtartama, a munkahelyek száma, a szakmában való elhelyezkedés, az elégedettség, a további munkakeresés, a vezetői perspektíva, a munkakör, a mellékállás, a bér és kereset, az utazási idő és a mobilitás tekintetében is.

Szakmai feltételezések

- A nők helyzetükből fakadóan sokkal inkább nyitottak a tipikustól eltérő formákban való elhelyezkedésre.
- A férfiak sokkal inkább a formális, míg a nők az informális csatornákat alkalmazzák a munkahely-keresés során, azonban mindkét nem egyre nagyobb mértékben támaszkodik kapcsolati hálójára az elhelyezkedésben.
- A munkahely-keresés időtartama a nőknél várhatóan magasabb, különösen a mérnök szakmák esetében.
- A munkahelyek számát tekintve a férfiak dominanciáját várjuk a magasabb értékek esetében. A nők várható módon többre értékelik a munkahely biztonságát, így munkahelyeiket sem váltogatják olyan nagy számban. Feltételezéseink szerint ugyanez igaz a további munkahelyek keresésére és a mobilitásra is.
- Az elégedettség esetében a nők pozitívabb eredményeket produkálnak, annak ellenére, hogy a vezetői perspektíva, mint elégedettségnövelő tényező náluk várhatóan alacsonyabb értéket vesz fel.
- A munkaköröknél a tipikus mérnöki pozíciók esetében férfi-dominancia, míg az adminisztratív és egyéb munkakörökben a gyengébb nem magasabb aránya jellemző.
- A férfiaknál az elsődleges munkahely mellett magasabb a mellékállások aránya, ez a nőknél egyéb családi szerepük miatt valószínűleg alacsonyabb mértékű, maximum speciális, atipikus formák jöhetnek szóba.
- A bér és kereset, valamint a juttatások esetében szintén a férfiak erősebb pozíciója jellemző, a nők alacsonyabb bérszínvonalon helyezkednek el.

- Az utazási idő a nők esetében mutat magasabb értéket, ők hajlandóak arra, hogy megfelelő munkakör és munkahely érdekében több időt töltsenek a munkahelyre való utazással.

Eredmények

Státusz

A nem-státusz összefüggések vizsgálatához két részre kellett osztani a mintát, mivel a 2003-ban és 2004-ben végzettek felmérésénél még nem különítették el a teljes-, valamint a részmunkaidőben történő munkavégzést. Az eredeti kategóriák (munkaviszony, megbízási szerződés, vállalkozó, nappali tagozatos hallgató, munkanélküli, doktorandusz, egyéb) közül összevonásra, és az egyéb kategóriába kerültek a megbízási szerződéssel foglalkoztatottak, a nappali tagozatos hallgatók, és a munkanélküliek. Ennek alapján az alábbi négy kategória elemeit vizsgáltuk (minden kategóriában az adott elemszám, valamint az adott nemi kategóriából vett százalékos arány látható):

3.3. sz. táblázat: Az egyes munkavállalói státuszok a nemek függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Munkaviszony	Vállalkozó	PhD hallgató	Egyéb
Férfi	81	5	7	7
Nő	79	4	10	7

Látható módon a munkaviszonyban történő munkavégzés dominál a mintában – a nőknél kicsit alacsonyabb mértékben is. A részmunkaidő ebben az időszakban még nem volt elkülönített, a megbízási szerződéssel történő foglalkoztatás pedig elenyésző, ezért csak a vállalkozóként történő munkavégzést vizsgálhatjuk. Ez azonban a többi típushoz képest nem meghatározó foglalkoztatási forma a vizsgált minta esetében, sem a férfiaknál, sem a nőknél (4-5% körüli, nemtől függetlenül), még a PhD hallgatói státusznál is alacsonyabb mértékben van jelen.

- $\chi^2 = 1{,}418$;
- DF = 3;
- p-érték = 0,701.

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a nem és a státusz között. Máshogy alakul azonban a helyzet, ha a 2005-2007-ben végzettek esetét elemezzük.

Ebben az esetben már el lehetett különíteni a munkaviszonyon belül a részmunkaidőben foglalkoztatottakat, valamint a megbízási szerződéssel bíró végzetteket, ennek alapján már

azonosíthatóak az atipikus foglalkoztatás jelei. Az egyéb kategóriába a nappali tagozatos hallgatókat, illetve a munkanélkülieket soroltuk még be.

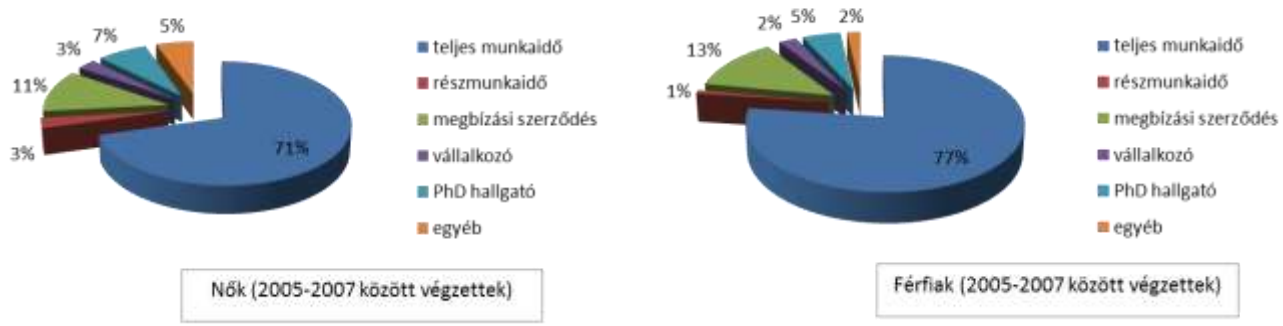
3.4. sz. táblázat: Az egyes munkavállalói státuszok a nemek függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

2005-2007	Teljes munkaidő	Rész-munkaidő	Megbízási szerződés	Vállalkozó	PhD hallgató	Egyéb
Férfi	77%	1%	13%	2%	5%	2%
Nő	71%	3%	11%	3%	7%	5%

Az előző időszakhoz képest a megbízási szerződések aránya növekedett, míg az önállóan vállalkozóké csökkent. A részmunkaidős foglalkoztatás a magyarországi átlaghoz képest alacsony, ezzel együtt jelen van a végzettjeink alkalmazásában. A fenti minta már lehetőséget adott az összefüggések feltárására is, ennek fő sarokszámai a következők:

- $\chi^2 = 16{,}033$
- DF = 5
- p-érték = 0,007

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a munkavállalói státuszok között, bár a kapcsolat a Cramer-mutató (0,126) alapján *gyenge*. Az egyes munkavállalói státuszok a következőképpen alakulnak a nőknél illetve férfiaknál:



3.2. sz. ábra: Státusz alakulása nemenként (2005-2007-ben végzettek körében, %)

Amennyiben a teljes munkaidős foglalkoztatáson kívüli formákat atipikusnak tekintjük, úgy elmondható, hogy bár még mindig a teljes munkaidős foglalkoztatás a domináns mindkét nem esetében, a nőknél magasabb atipikus arány tapasztalható, különösen a részmunkaidős, ill. egyéb kategóriákban (mely utóbbiban nagy eséllyel találhatóak alternatív munkavégzési formák).

Ennek alapján kimondható, hogy jelen minta esetén a hipotézis igazolódott, azaz a nőknél nagyobb valószínűséggel fordulnak elő a tipikustól eltérő munkavégzési formák. Bár a

kérdőív nem tért ki olyan kérdésekre, melyek ennek a választásnak az okaira kérdezett volna rá, feltételezhető, hogy a gyengébb nem képviselői egyrészt társadalmi szerepeikből, másrészt sokszor kényszerhelyzetükből fakadóan választják ezeket az alternatív formákat.

Elhelyezkedési csatornák

Az elhelyezkedést segítő csatornák esetében a vizsgált öt évben nem változott a lehetséges válaszok száma, így csak összevonásokra volt szükség az adatok értelmezhetősége érdekében. Ennek alapján az egyetem által szervezett rendezvények közé soroltuk az állásbörzét és az egyetemi email-listákat, a céges lehetőségek közé pedig a tanulmányi szerződést, a céggel már korábban felvett kapcsolatokat, illetve a vállalati megkereséseket. Szintén közös csoportot (tanácsadók) alkotnak a munkaügyi központok, a személyzeti tanácsadók, illetve a felsőoktatási karrierirodák, valamint az egyéb kategóriát gazdagították a cégalapítással történő munkavégzést takaró válaszok. Fentiek alapján a nők és férfiak az alábbi módon éltek a lehetőségekkel, amikor első munkahelyüket keresték:

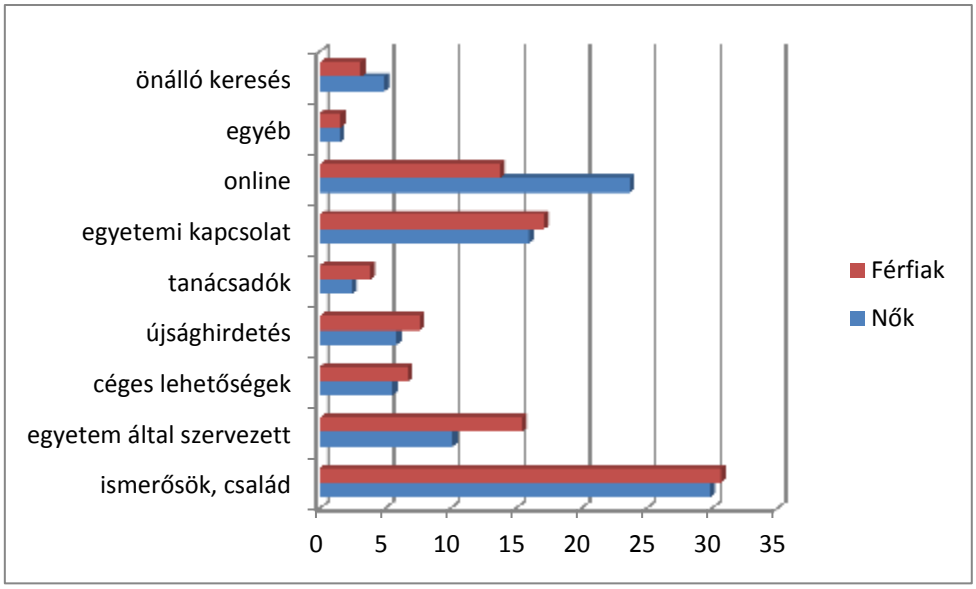
3.5. sz. táblázat: Az elhelyezkedéshez használt csatornák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Nő	Férfi
ismerősök, család	30	31
egyetem által szervezett	10	15
céges lehetőségek	6	7
újsághirdetés	6	8
tanácsadók	2	4
egyetemi kapcsolat	16	17
online	24	14
önálló keresés	5	3
egyéb	2	2

Az összefüggés elemzés során a következő adatokat kaptuk:

- $\chi^2 = 26{,}775$
- DF = 8
- p-érték = 0,001

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és az elhelyezkedést segítő csatornák között, bár a kapcsolat a Cramer-mutató (0,130) alapján *gyenge*. Az egyes csatornák a két nemnél a következőképpen alakulnak:



3.3. sz. ábra: Elhelyezkedéshez alkalmazott csatornák alakulása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az informális kapcsolatok, a szociális háló használata a megkérdezettek körében egyértelmű dominanciát mutat, nőknél és férfiaknál egyaránt. Hasonló egyezést – bár sokkal alacsonyabb alkalmazást – mutatnak a céges lehetőségek, az újsághirdetés, illetve az egyéb csatornák alkalmazása. A nők erősebb jelenlétet mutatnak az önálló keresésben, valamint kiemelten az online lehetőségek alkalmazásában, ez utóbbi esetében 10%-kal többen folyamodnak ehhez a megoldáshoz. A férfiak nagyobb valószínűséggel veszik igénybe az egyetem által kínált lehetőségeket, legyenek azok a szervezett rendezvények, vagy az egyetem és a vállalatok között fennálló kapcsolatok.

A fentiek alapján a hipotézist csak részben tudjuk elfogadni, hiszen mindkét nemnél az informális csatornák a kiemelkedőek, ha az elhelyezkedésről van szó. Ezen túl azonban vannak nemhez kötődő formák: az erősebbik nem az egyetem által kínált lehetőségekre támaszkodik inkább, míg a gyengébbik nem a férfiakhoz képest nagyobb arányban oldja meg ezeket a helyzeteket önállóan, saját erőforrásait felhasználva.

Álláskereséssel töltött idő

A felmérés adatai alapján látható, hogy a BME-n végzettek az átlagosnál tudatosabban állnak ehhez a kérdéshez, hiszen a végzettek több mint fele (kb. 50% a vizsgált öt év átlagában) már az egyetemi évek alatt elhelyezkedik első munkahelyén. Az adatokat 7 kategóriába csoportosítottuk, mely megfelelő kategóriaszélességet eredményezett, jól nyomon követhetők rajta az elhelyezkedéshez szükséges időtartamok. Ebben a kezdeti időszakokat kisebb, míg a hosszabb időtartamokat nagyobb csoportokba soroltuk, azaz nem arányos skálát alkalmaztunk.

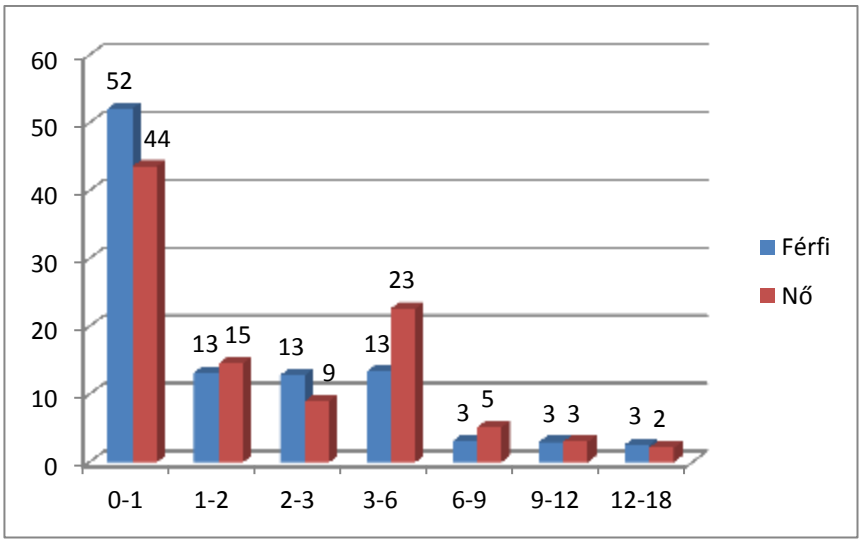
3.6. sz. táblázat: Az elhelyezkedéshez szükséges idő a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-1 hó	1-2 hó	2-3 hó	3-6 hó	6-9 hó	9-12 hó	12-18 hó
Férfi	52	13	13	13	3	3	3
Nő	44	15	9	23	5	3	2

Az eredmények arra engednek következtetni, hogy a végzettek többségének – amennyiben az egyetemi évek alatt még nem találták volna meg első munkahelyüket – 1-3 hónapra, de maximum fél évre van szüksége, hogy elhelyezkedjen. A fenti ideális állapotot természetesen némiképp árnyékolta a válság – BME-s frissdiplomásokra gyakorolt – hatása, melynek eredményeképpen csökkent a tanulmányi időszak alatt munkába állók aránya, illetve növekedett az átlagos álláskeresési időtartam (a BME Diákközpont elemzései szerint a végzettek közel felének már inkább három-hat hónapra volt szüksége az első munkahely megtalálásához.). A nemekkel való összefüggés-vizsgálat során az alábbi eredményekre jutottunk:

- $\chi^2 = 17{,}481$
- DF = 6
- p-érték = 0,008

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és az álláskereséssel töltött idő között, bár a Cramer-mutató (0,131) alapján ez a kapcsolat *is gyenge*. A végzés után eltelt idő a nemek függvényében a következőképp ábrázolható:



3.4. sz. ábra: Elhelyezkedéshez szükséges idő (hónapokban) alakulása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A nemek szerinti bontás alapján azt mondhatjuk, hogy – a korábbi eredmények ismeretében is bizonyított módon – a férfiak a nőknél nagyobb arányban képesek még az egyetemi évek

alatt, a felsőoktatási intézmény erőforrásait felhasználva munkához jutni. A nőknél ez az arány kisebb, ugyanakkor – az erősebb nemhez képest – kiugró értéket tapasztalhatunk a 3-6 hónapos munkakeresési időnél, ami alapján feltételezhető, hogy ha a munkaerőpiacra csak az egyetem befejezése után kerülnek ki a nők, akkor nekik – a férfiakhoz képest – hosszabb időbe telik, míg első munkahelyüket megtalálják.

A fentiek alapján a hipotézist elfogadjuk, azaz a nőknél összességében hosszabb időbe telik az első munkahely megtalálása, azzal a kitétellel, hogy a gyengébbik nemnél is az egyetem alatti munkába állás a legjellemzőbb szituáció.

Munkahelyek száma

A vizsgált populáció esetében a szakirodalom szerint (Bokor, 2007) egyre inkább jellemző viselkedési forma a munkahelyek gyakoribb váltása. A végzéstől a vizsgálat időpontjáig tartó időszakban a válaszadók 1, 2, 3, 4 vagy annál több munkahely meglétéről adhattak számot, itt nem volt szükség az adatok összevonására illetve átkódolására, az eredmények az alábbi táblázatban foglalhatók össze:

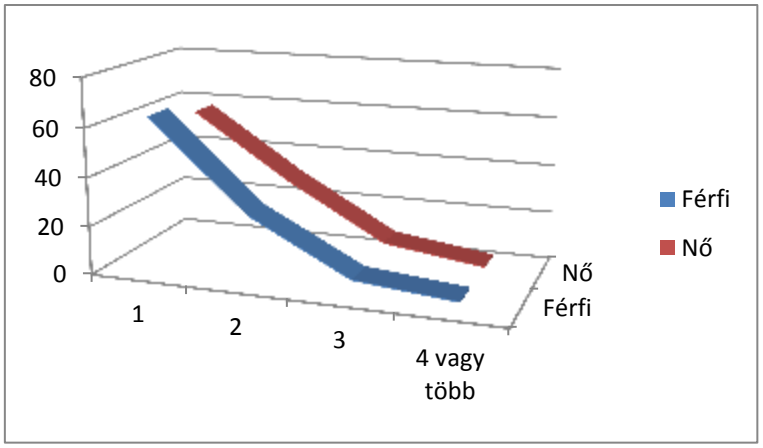
3.7. sz. táblázat: Az addigi munkahelyek száma a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	1	2	3	4 vagy több
Férfi	64	27	6	3
Nő	58	31	8	3

Az összefüggés-vizsgálat során az alábbi eredményekre jutottunk:

- $\chi^2 = 4{,}565$;
- DF = 3;
- p-érték = 0,207.

Mivel a p érték messze meghaladta a nullhipotézis (mely szerint nincs összefüggés a két tényező között) elvetéséhez szükséges, maximális 5%-ot, ezért nem volt szükség a kapcsolat szorosságának számítására. Mindkét nem esetében hasonló lefolyást tapasztaltunk, ezt illusztrálja az alábbi ábra is:



3.5. sz. ábra: A felmérésig jellemző munkahelyek száma nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a nem és a munkahelyek száma között.

Elhelyezkedés a szakmában

A felsőoktatás minőségét, a képzés megfelelő működését jelzi az az adat, amely a végzettek szakmában való elhelyezkedését mutatja. Ebben a kérdésben három válaszlehetőség közül választhattak a végzettek, mely szerint teljes mértékben, vagy részlegesen, ill. nem a saját szakmájukban sikerült elhelyezkedniük. Ennek megoszlását az alábbi táblázat mutatja:

3.8. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem	Részben
Férfi	79	7	15
Nő	75	11	14

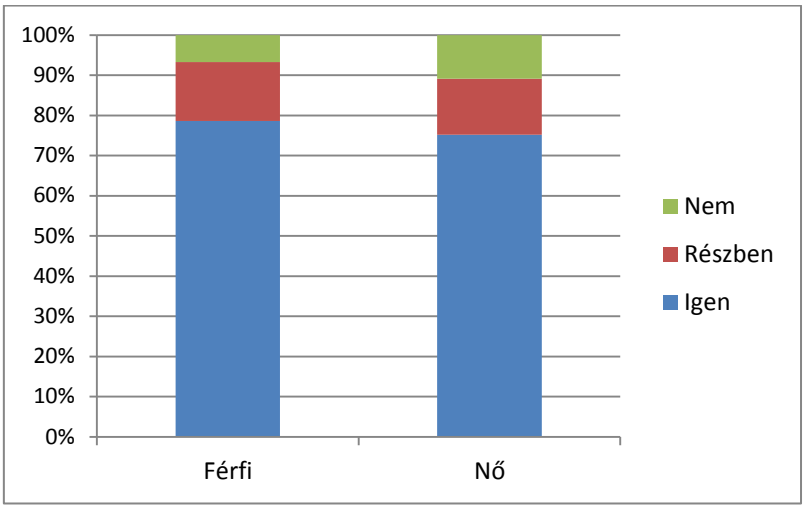
Az eredmények alapján összességében pozitív képet kaphatunk, hiszen mind a nőknél, mind a férfiaknál magas arányú a szakmában történő elhelyezkedés. Viszont amennyivel a nők esetében alacsonyabb az Igen válaszok aránya, annyival nagyobb a Nem válaszok hányada, azaz nem a Részben kategóriát választják.

A χ^2 vizsgálat során szintén megerősítést kaptunk a szakmában történő elhelyezkedés és a nemek összefüggését tekintve. Az értékek az alábbiak voltak:

- $\chi^2 = 6{,}429$
- DF = 2
- p-érték = 0,040

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és az szakmában történő elhelyezkedés között, bár a Cramer-mutató (0,064) alapján ez a

kapcsolat elhanyagolható. A szakmában való elhelyezkedés a nemek függvényében a következőképp ábrázolható:



3.6. sz. ábra: A végzettségnek megfelelő munkavégzés aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A fentiek alapján a hipotézist részben elfogadjuk, azaz a nőknél alacsonyabb a szakmában történő elhelyezkedés valószínűsége, azzal a kitétellel, hogy ez csak a kisebbséget érintő probléma, vagyis a gyengébbik nem is nagy eséllyel dolgozik olyan munkakörben, amely a végzettségének megfelelő.

Elégedettség

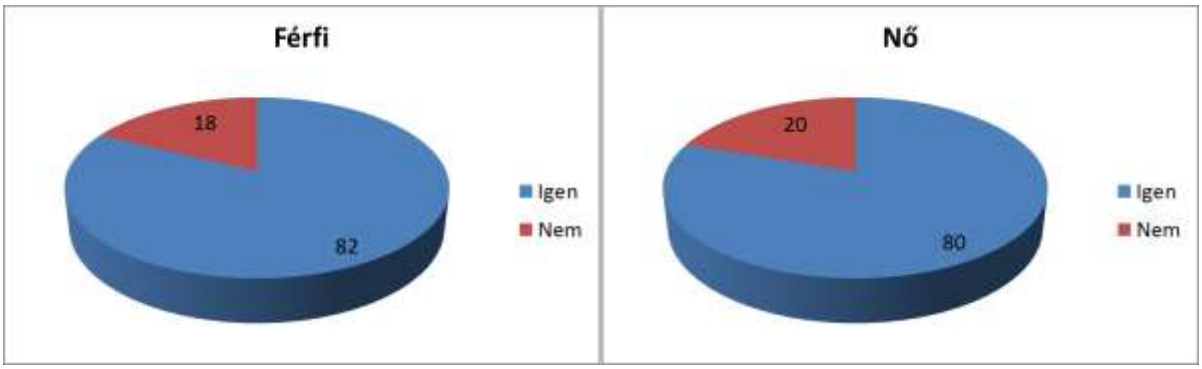
Az elégedettség vizsgálata a korábbi években még csak Igen és Nem válaszokra korlátozódott, a későbbiekben ez négyfokozatú skálára (Teljes mértékben elégedett, Inkább elégedett, Inkább nem elégedett, Egyáltalán nem elégedett) bővült. Azonban az egységes kezelhetőség érdekében a négy fokozatot is visszasoroltuk a korábbi két kategóriába, ennek alapján pedig az alábbi adatokat kaptuk:

3.9. sz. táblázat: Elégedettség a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem
Férfi	82	18
Nő	80	20

A férfiak és a nők elégedettségével kapcsolatos hipotézisünk, mely szerint a gyengébbik nem képviselői magasabb elégedettséget mutatnak, nem igazolódott be, sőt némiképp ellentétes

eredményre jutottunk. A higiénés tényezőkkel[9] való megelégedettség a nőknél 2%-kal ugyan, de alacsonyabb, mint a férfiaknál.



3.7. sz. ábra: Elégedettség aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

- $\chi^2 = 0{,}817$
- DF = 1
- p-érték = 0,366

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a nem és a munkahelyi elégedettség között.

Munkakeresési hajlandóság

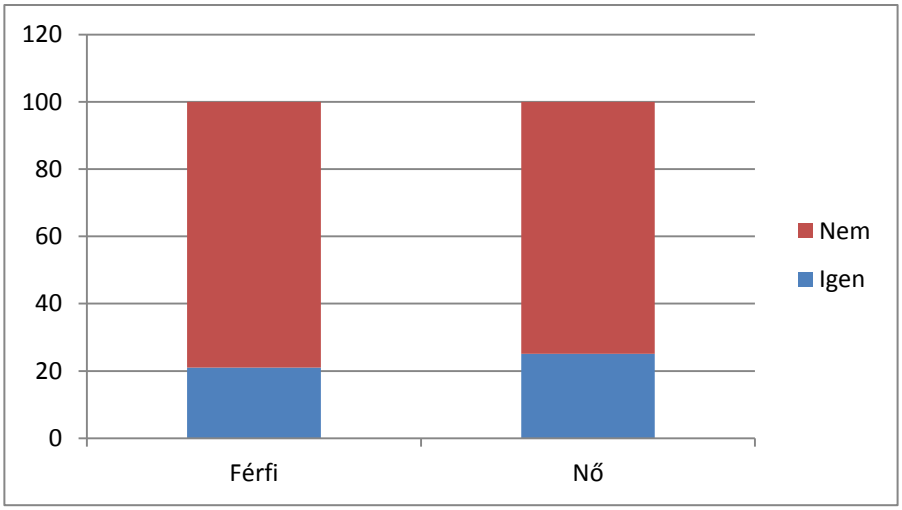
Az új munkahely keresése a frissen munkaerőpiacra kerülő generáció esetében az egyik alapvető tulajdonságok közé tartozik. A kérdőív vonatkozó kérdése arra kereste a választ, hogy a válaszadó a kitöltést megelőző harminc napban keresett-e másik munkahelyet. A mintában a válaszadók igennel vagy nemmel válaszolhattak, ezt a két kódot alkalmaztuk mi is az összefüggések vizsgálatakor:

3.10. sz. táblázat: Munkakeresési hajlandóság a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem
Férfi	21	79
Nő	25	75

A fenti táblázat az összes válasz arányában mutatja a véleményeket, ezért a saját nem arányában is ábrázoltuk az eredményeket:

[9] Az elégedettség definíciója alatt a munka körülményeivel összefüggő tényezőket, úgymint fizetést, munkakörnyezetet, munkatársi és felettesi kapcsolatokat, stb. értjük.



3.8. sz. ábra: Új munkahely-keresés aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Bár arányában a nők többen keresnek új munkahelyet – ami összefüggésben állhat a némiképp nagyobb elégedetlenséggel, ld. előző pont –, a korrelációvizsgálatok nem támasztották alá, hogy a két ismérv között szignifikáns kapcsolat lenne:

- $\chi^2 = 1{,}701$
- DF = 1
- p-érték = 0,192

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs statisztikailag kimutatható összefüggés a nem és a munkakeresési hajlandóság között.

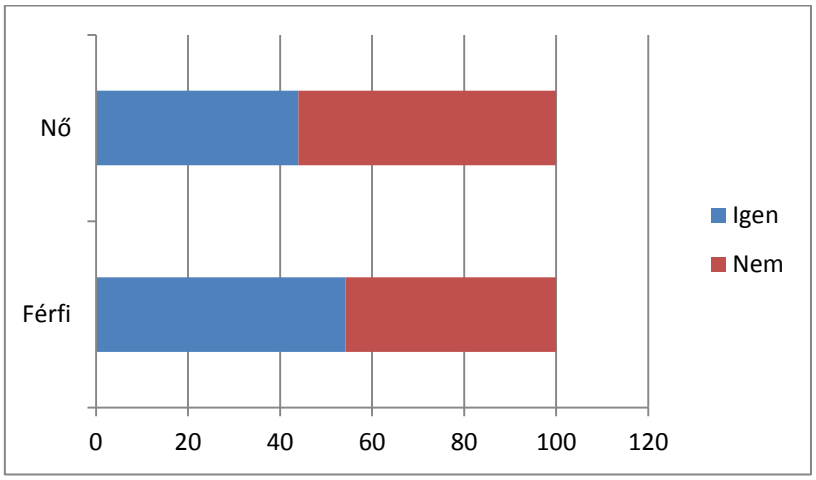
Vezetői perspektíva

A válaszadóknak azt is meg kellett ítélniük, hogy megvan-e a lehetőségük, hogy rövid időn belül vertikális karriert építhessenek a munkahelyükön. Ez természetesen összefüggheet az ilyen típusú karrier iránti igénnyel is, hiszen nem mindenki alkalmas és hajlandó a nagyobb felelősség vállalására, illetve a vizsgált generációban egyre nagyobb igény mutatkozik az ún. horizontális, szakmai karrier építésére is. Azaz a kérdésben szereplő válaszok inkább a szervezeti adottságokra, semmint a munkavállalói motivációra utal, ezzel együtt fontos vizsgálni a nemek közötti különbségek tekintetében:

3.11. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem
Férfi	54	46
Nő	44	56

Az eredmények nemek szerinti önálló bontásában egyértelművé válik, hogy a vezetői perspektíva megléte az eddigi legnagyobb különbséget okozza férfiak és nők között, az eltérés mintegy 10%-os.



3.9. sz. ábra: Vezetői perspektíva meglétének aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A χ^2 próba alkalmazásakor pedig szintén a feltételezéseinknek megfelelő eredményeket kaptuk:

- $\chi^2 = 10{,}449$
- DF = 1
- p-érték = 0,001

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a vezetői perspektíva megléte között, bár a Cramer-mutató (0,082) alapján ez a kapcsolat elhanyagolható.

Az előzetes hipotézis, mely szerint a férfiak előtt több és jobb minőségű vertikális karrierlehetőség áll, beigazolódott, ezzel együtt legalább ilyen lényeges kérdés, hogy a szervezeti igények mennyire állnak összhangban az egyéni szükségletekkel. Azaz ezen túl sokkal lényegesebb annak vizsgálata, hogy a vizsgált populáció esetében mekkora sikert eredményez a vezetői pozícióba történő kinevezés, és hogyan járul hozzá az egyéni eredményesség növeléséhez. Ez a hierarchiában történő feljebb haladáskor felveti még a társadalmi megítélés (a nők nem alkalmasak felsőbb szintű vezetői pozíciók betöltésére) kérdését is.

Munkakör

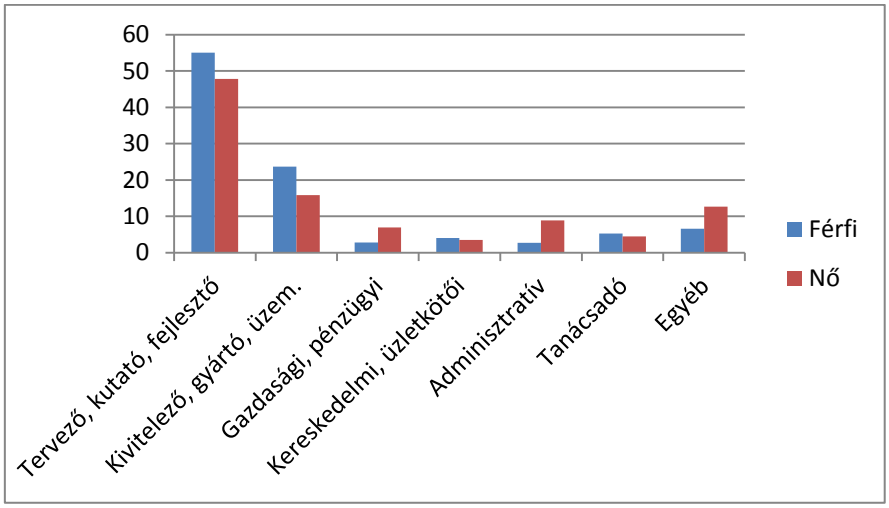
A munkakörök meghatározásakor a kérdőív összeállítói azokat a tipikus munkakörcsaládokat és –típusokat vették alapul, melyek a BME-n végzettek esetében a legnagyobb gyakorisággal jelennek meg. Ennek alapján hét kategóriát állapítottunk meg mi is, melyek esetében nem

volt szükség összevonásra, vagy átkódolásra, a minta megfelelő számban tartalmazott az egyes csoportokba eső értékeket:

3.12. sz. táblázat: Munkaköri kategóriák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Tervező, kutató, fejlesztő	Kivitelező, gyártó, üzemelt.	Gazdasági, pénzügyi	Keresk., üzletkötői	Admin.	Tanácsadó	Egyéb
Férfi	55	24	3	4	3	5	7
Nő	48	16	7	3	9	4	13

A vizsgálat alapján egyértelműen kirajzolódik a természettudományos és mérnök végzettségűek és az általuk elfoglalt tervező, kutató, fejlesztő, illetve kivitelező, gyártó és üzemeltető pozíciók dominanciája. A nők esetében meghatározóak az adminisztratív ill. egyéb kategóriákba eső pozíciók, melyek kvázi pótlásként illetve átmeneti helyettesítő munkakörökként, valószínűsíthetően azon válaszadóknál jelennek meg, akiknek nem sikerült a szakmában való elhelyezkedés, illetve a GTK-n végzettek esetében, ahol ez éppen a szakmában való elhelyezkedést is takarhatja (például gazdasági jellegű adminisztratív munkakörben).



3.10. sz. ábra: Betöltött munkakörök aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

- $\chi^2 = 58{,}863$
- DF = 6
- p-érték = 0,000

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a betöltött munkakör között, bár a Cramer-mutató (0,195) alapján a kapcsolat *gyenge*.

Az ismérvhez kapcsolódó hipotézisünk beigazolódott, a nők nagyobb valószínűséggel töltenek be szakmájukon kívül eső, illetve azt kiegészítő pozíciókat, mint férfitársaik, ezáltal nagyobb funkcionális rugalmassággal jellemezhetők.

Mellékállás

A mellékállások vizsgálatakor összesen két kategóriát alkalmaztak a kérdőív összeállítói, ezt használtuk mi is az elemzés során, minden évben volt értékelhető mennyiségű adat, így összevonásokra, vagy új kategóriák alkalmazására sem volt szükség.

3.13. sz. táblázat: Mellékállás megléte a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Van	Nincs
Férfi	12	88
Nő	10	90

Az eredmények alapján kijelenthetjük, hogy a válaszadók alacsony arányban kényszerülnek arra, hogy főállásuk mellett máshol is vállaljanak munkát. A két nem között minimális különbség tapasztalható, míg a férfiak 12%-ának, addig a nők 10%-ának van mellékállása. A szignifikancia-vizsgálat során az alábbi eredményeket kaptuk:

- $\chi^2 = 1{,}226$
- DF = 1
- p-érték = 0,268

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a nem és a mellékállások megléte között. Hipotézisünk így nem nyert igazolást, azonban a nőknél jellemző mellékállások típusainak meghatározásához még további vizsgálatokra van szükség.

Havi átlagbér

Az átlagbérrel kapcsolatos kérdésnél a válaszadóknak szabad mező állt rendelkezésükre az adatok megadására. Az összefüggések vizsgálatához azonban az összegek figyelembevételével kategóriák kialakítására volt szükség. Az átlagbérek szórása miatt nem arányos skálát alkalmaztunk, az alacsonyabb összegeknél kisebb sávszélességű, míg a magasabb értékeknél nagyobb terjedelmű skálaintervallumokat.

3.14. sz. táblázat: Havi átlagbér kategóriák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

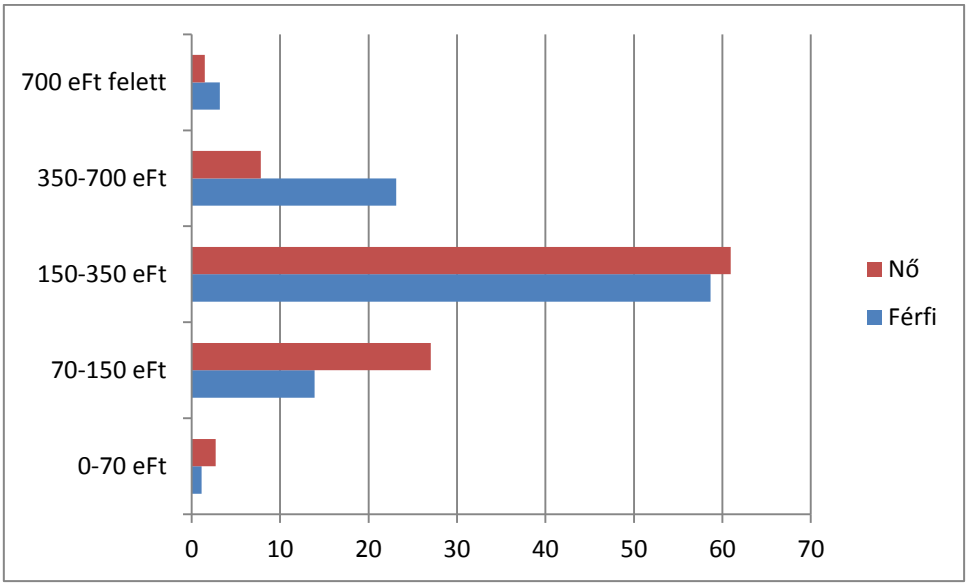
2003-2007	0-70 eFt	70-150 eFt	150-350 eFt	350-700 eFt	700 eFt felett
Férfi	1	14	59	23	3
Nő	3	27	61	8	2

A fenti értékekből már körvonalazódik a tendencia, mely szerint a férfiak egy kategóriával magasabb szinten képviseltetik magukat, de természetesen ehhez is elvégeztük a szignifikancia-vizsgálatot, melynek eredményei az alábbiak lettek:

- $\chi^2 = 65{,}794$
- DF = 4
- p-érték = 0,000

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a havi átlagbér között, bár a Cramer-mutató (0,204) alapján a kapcsolat *közepes erősségű*.

A bérek alakulása nemek szerinti arányos bontásban a következő:



3.11. sz. ábra: Havi átlagbér megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A diagramon is jól nyomon követhető a vizsgálatba bevont nők és férfiak bérszínvonala közötti különbség: míg a nők 90%-a maximum 350 ezer forint havi bérrel rendelkezik, addig a férfiak közel 30%-a e érték feletti bérszinten helyezkedik el. A nők dominanciája az alacsonyabb bérkategóriákban figyelhető meg, azaz a hipotéziseink beigazolódtak.

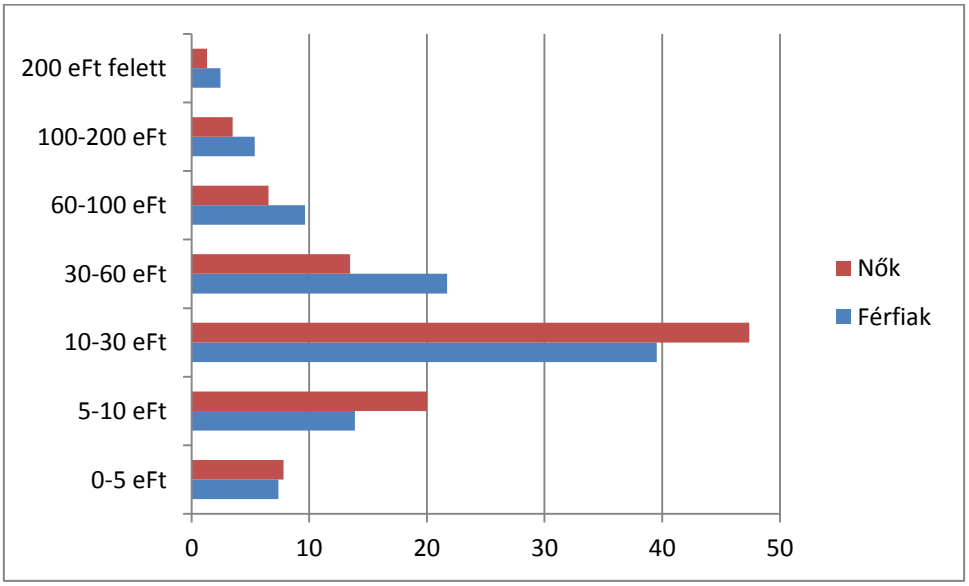
Juttatások

Fontosnak tartottuk annak vizsgálatát is, hogy a juttatások tekintetében is ugyanazok az elvek valósulnak-e meg, mint a bérek esetén, azaz a bérkiegészítésekből is nagyobb részt kapnak-e az erősebb nem képviselői. A bérhez kapcsolódóan itt is kategóriákat képeztünk, az alábbi módon:

3.15. sz. táblázat: Juttatások havi értéke a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-5 eFt	5-10 eFt	10-30 eFt	30-60 eFt	60-100 eFt	100-200 eFt	200 eFt felett
Férfi	7	14	40	22	10	5	2
Nő	8	20	47	13	7	3	1

A béreknél tapasztalható eltolódás a juttatások esetében is igaznak bizonyult. Az összegek leginkább a 10-30 eFt-os havi érték körül szóródtak, mind a nőknél, mind a férfiaknál. Azonban az egyéni vizsgálatok alkalmával azt figyeltük meg, hogy amíg a férfiak nőknél dominánsabb jelenléte az átlagérték feletti kategóriákban található, , addig a nők a férfiaknál nagyobb arányban részesülnek ennél kisebb összegekből, ezt illusztrálja az alábbi diagram is:



3.12. sz. ábra: Havi juttatások összegének megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés vizsgálatok alkalmával az alábbi értékekhez jutottunk:

- $\chi^2 = 17{,}907$
- DF = 6
- p-érték = 0,006

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a juttatások havi értéke között, bár a Cramer-mutató (0,126) alapján a kapcsolat *gyenge*.

Az alaphipotézis ebben az esetben is igazolást nyert, a férfiak a juttatások tekintetében is kedvezőbb helyzetben vannak, a nők alacsonyabb bérszintjét nem kompenzálja egy magasabb juttatási szint.

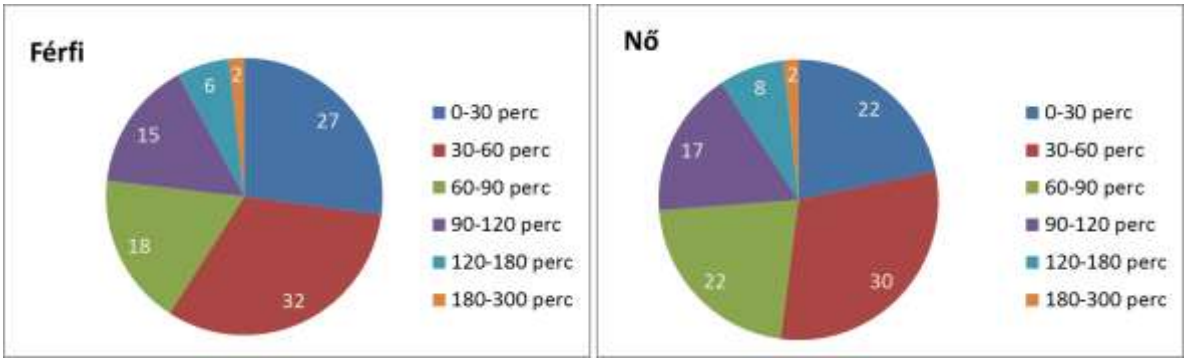
Utazással töltött idő

A munkahelyre való eljutás szintén meghatározó lehet, ha az atipikus foglalkoztatásban – különösen távmunkavégzésben – történő munkavégzési megoldásokra gondolunk. Ennek érdekében hat különböző kategóriát képeztünk, és azt vizsgáltuk, hogy hányan és főként melyik nem képviselői utaznak többet a munkahelyükre. A kategorizáláshoz 0-1,5 óra között fél órás sávokat képeztünk (jellemzően ennyi idő városon belüli utazással is eltelhet), a másfél óránál hosszabb időtartamokat pedig egy kategóriába soroltuk (ebbe beletartozhatnak az agglomerációból vagy más lakhelyről ingázók is).

3.16. sz. táblázat: Utazással töltött idő a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-30 perc	30-60 perc	60- 90 perc	90-120 perc	120-180 perc	180-300 perc
Férfi	27	32	18	15	6	2
Nő	22	30	22	17	8	2

A táblázatból kiolvasva a válaszadók 58%-a 1 órát vagy annál kevesebbet tölt utazással. Ez a megoldások szempontjából kedvező eredmény, hiszen a végzettek 42%-a esetén sokkal hatékonyabb megoldást jelenthet a hagyományos feladatellátástól eltérő, munkahelytől távoli helyen történő munkavégzés. A nemek szerinti bontás során azt tapasztaltuk, hogy ez az ún. „haszontalan idő” nem köthető nemekhez, mindkét esetben szinte ugyanolyan jellemzőket mutat ez az ismérv.



3.13. sz. ábra: Az utazással töltött idő megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A χ^2 próba az összefüggések tekintetében szintén nem hozott értékelhető eredményt:

- $\chi^2 = 5{,}888$
- DF = 5
- p-érték = 0,317

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a nem és az utazással töltött idő között.

Mobilitási hajlandóság

A mobilitás vizsgálatakor arra voltunk kíváncsiak, hogy a nemek között van-e különbség a költözésre illetve külföldre történő kivándorlásra vonatkozó hajlandóságban.

3.17. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Mobilis	Nem mobilis
Férfi	62	38
Nő	52	48

Előzetes vizsgálataink (Gyökér-Finna, 2012) alapján a férfiak nagyobb rugalmassággal bírnak, ha a mobilitásról van szó, különösen a családdal még nem rendelkezők esetében. A vizsgált mintában a férfiak 10%-kal többen nyilatkoztak pozitívan mobilitásukat illetően. Az összefüggés-vizsgálat ezzel egybevágó eredményt hozott:

- $\chi^2 = 11{,}219$
- DF = 1
- p-érték = 0,001

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy van összefüggés a nemek és a mobilitási hajlandóság között, bár a Cramer-mutató (0,082) alapján ez a kapcsolat *elhanyagolható*.

A költözési hajlandósággal kapcsolatos feltételezéseink helyesnek bizonyultak, a férfiak a nőknél nagyobb valószínűséggel választják a jobb munka érdekében az otthontól való elszakadást, a gyengébb nem képviselői viszont így alkalmasabbnak bizonyulhatnak például a távmunka-végzésre.

3.4. Kar, mint csoportképző ismérv

Szakmai feltételezések

A mérnöki karok végzettjei nagyobb arányban tipikus munkaviszonyban látják el feladataikat, mivel ezek a termelőfolyamatok jelentős részben jelenlétet igényelnek a mérnöki gárdától, akár a termelési akár a tervezési folyamatról van szó. További feltételezés, hogy a mérnöki végzettek közül az atipikus munkavégzés leginkább a Villamosmérnöki és Informatikai Kar hallgatóinál jellemző, hiszen az informatika, tervezési, programozási feladatok jellemző módon jól végezhetők távmunkában. Ezen kívül a GTK végzettjei körében is nagyobb mértékű a rugalmas munkavégzés, hiszen számos olyan gazdasági, elemzési, tervezési feladatot látnak el, amely nem helyhez kötött, vagy nem teljes munkaidőben ellátandó, továbbá a TTK és ÉPK végzettjei között is több a tipikusan szellemi foglalkozású, így náluk is magasabb lehet az atipikusan foglalkoztatottak aránya).

- Az elhelyezkedési csatornákat illetően a legkiterjedtebb személyes hálózattal a GTK-s végzettek rendelkeznek, így ők az elhelyezkedés során is elsősorban erre támaszkodnak. Ugyancsak várható, hogy a szellemi szabadfoglalkozásúak körében az építészmérnökök illetve TTK-sok esetében a személyes kapcsolatok a legerősebbek. Tekintve, hogy a munkaerőpiac „vadászik" a villamosmérnökökre, és az informatikusokra, így várható, hogy az állásbörzéken lekötik ezeket a hallgatókat a cégek. Általában elmondható, hogy az elmúlt időszakban a mérnökök iránti kereslet jelentősen megnőtt, ezért a GTK-hoz viszonyítva az állásbörzéken keresztül történő elhelyezkedés és a tanulmányi ösztöndíjak nagy gyakoriságával találkozhatunk.
- A klasszikus mérnöki szakmákban (pl. építő-, építész-) nagyobb a valószínűsége az egyetemi évek alatti munkavállalásnak, valamint várhatóan magas a tanulmányok közbeni munkavégzés a villamosmérnök és informatikus hallgatóknál, akik gyakran erre a tevékenységre saját vállalkozást is építenek. A jövőbeni elhelyezkedési esélyek növelése érdekében a GTK-s hallgatók jelentős része vállal – legalább – gyakornoki állást.
- Az álláskeresési idővel kapcsolatban a villamosmérnökök és informatikusok helyezkednek el a legrövidebb idő alatt, viszont a GTK-s végzetteknél hosszabb elhelyezkedési idővel számolhatunk a nagyobb munkaerőpiaci kínálat miatt. A TTK végzősei szintén hosszabb időt igényelnek, amíg megtalálják első munkahelyüket (a nagyobb versenyhelyzet miatt). Az autóipar és az autóipari beszállítók növekvő száma miatt viszont a gépészmérnökök esélyei javulnak az elhelyezkedést illetően. A tanulmányok alatt megszerzett jártasság miatt az építő- és építészmérnökök várhatóan rövidebb idő alatt találnak munkát.
- A közlekedés- és gépészmérnökök a leginkább lojálisak a munkahelyükhöz, ezért náluk várhatóan a legalacsonyabb a munkahelyek eddigi száma. A legtöbb munkaváltás a GTK esetében várható, mert ismereteik széles körben alkalmazhatók, állami és versenyszférában egyaránt.
- Feltételezzük, hogy a klasszikus építő- és építészmérnöki végzettséggel rendelkező hallgatók helyezkednek el leginkább a szakmában, hiszen tudásuk nehezen konvertálható. Ugyancsak erős szakmai kötődés van a vegyész (kiszolgáltatottság miatt) - és villamosmérnökök (hatalmas kereslet miatt) körében. A legalacsonyabb értéket a szakmában való elhelyezkedés tekintetében feltehetőleg a GTK hallgatói mutatják, sokrétű tanulmányaik miatt.
- Az elégedettség tekintetében a VIK (akik esetében nagy a munkaerőpiaci kereslet és a társadalmi megbecsültség is) és a KSK (élethosszig tartó foglalkoztatásnak megvannak a lehetőségei a munkabiztonság miatt) végzettjeit feltételezzük élen végezni. A legkisebb elégedettséget a szellemi szabadfoglalkozásúak körében (ÉSZK, TTK) feltételezzük.
- A legnagyobb arányban az építészmérnökök, valamint a közgazdász végzettségűek mutatják a legnagyobb munkakeresési hajlandóságot. A leginkább stabil csoportokat

a klasszikus mérnökszakmák (építőmérnök és gépészmérnök, valamint villamosmérnök) képviselői adják.

- A vezetői perspektíva a GTK képviselői előtt áll nagyobb arányban, a mérnököknél sokkal inkább a szakmai karrier kiépítésének lehetősége adott.
- A gazdasági-pénzügyi-kereskedelmi-üzletkötői tevékenységeket döntő többségében várhatóan GTK-s hallgatók látják el, ugyanebben a munkakörben a mérnöki szakok közül várhatóan a vegyészmérnökök között találhatóak a legtöbben. A tervező-kutató-fejlesztő munkakörök leginkább a VIK és ÉPK-ÉSZK végzettek esetében jellemző, a kivitelező-gyártó-üzemeltető pozíciókban pedig gépészmérnökök, közlekedésmérnökök, valamint vegyészmérnökök dominanciája jellemző a feltételezéseink szerint.
- A legnagyobb esélye a mellékállások meglétére az építőmérnököknek van, míg a legkevésbé a vegyészmérnökökre jellemző ez a választás.
- Az utazási idő tekintetében nem feltételezünk karakterisztikus különbségeket, esetlegesen a nagyobb kiszolgáltatottságú, építőmérnöki végzettségűeknél jellemző a nagyobb utazási idő.
- A mobilitás tekintetében a VIK végzőseit feltételezzük első helyen végezni, a többiek esetében kiegyensúlyozottság várható. A legkisebb mobilitású mérnökök körébe – a kielégítő munkalehetőség eredményeképpen – az építőmérnököket soroljuk.

Eredmények

Az alábbiakban a frissdiplomások által megjelölt kar vonatkozásában végzett összefüggés-vizsgálatok eredményeit mutatjuk be (a szak szerinti bontás sokszor nehezen vagy egyáltalán nem értelmezhető adatsorokat eredményezett, ezért azok bemutatásától most eltekintünk).

A jelölések az alábbiak voltak:

3.18. táblázat: A karok elnevezései és alkalmazott rövidítései

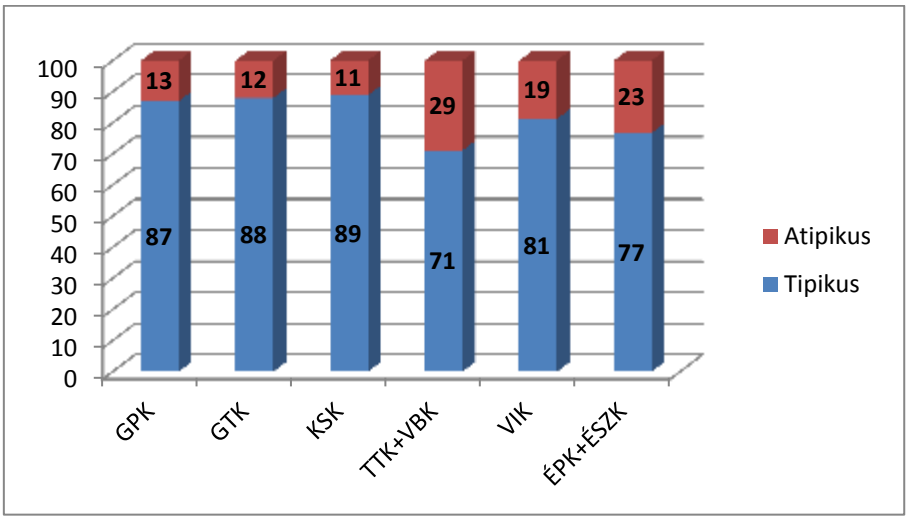
Kar neve	Alkalmazott rövidítés
Építészmérnöki Kar	ÉSZK
Építőmérnöki Kar	ÉPK
Gépészmérnöki Kar	GPK
Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar	GTK
Közlekedésmérnöki Kar	KSK
Természettudományi Kar	TTK
Vegyészmérnöki Kar	VBK
Villamosmérnöki és Informatikai Kar	VIK

Az elemzések némelyikénél szükséges volt a karok aggregálása, ennek során az alábbi összevonásokat tettük meg:

- Építészmérnöki Kar + Építőmérnöki Kar
- Természettudományi Kar + Vegyészmérnöki Kar

Munkaviszony formája

A munkaviszony és a végzés helye (egyetemi kar) közti kapcsolat elemzésénél arra voltunk kíváncsiak, hogy vajon létezik/léteznek-e olyan kar/karok, amelyeknél jellemzőbb a tipikustól eltérő formákban való munkavégzés. Ennek során a különböző státuszokat összevontuk és csak két kategóriát alkalmaztunk (tipikus és atipikus). Ezen túl pedig – az újabb felmérésekben szereplő részmunkaidős munkavégzés, mint új munkavégzési státusz megjelenése miatt – szét kellett választanunk a 2003-2004-ben és a 2005-2007. között végzettek válaszait. Ez lehetőséget adott arra is, hogy az időbeli eltéréseket megfigyelhessük a vizsgált mintában.



3.14. ábra: A munkaviszony formája a képzés karának függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

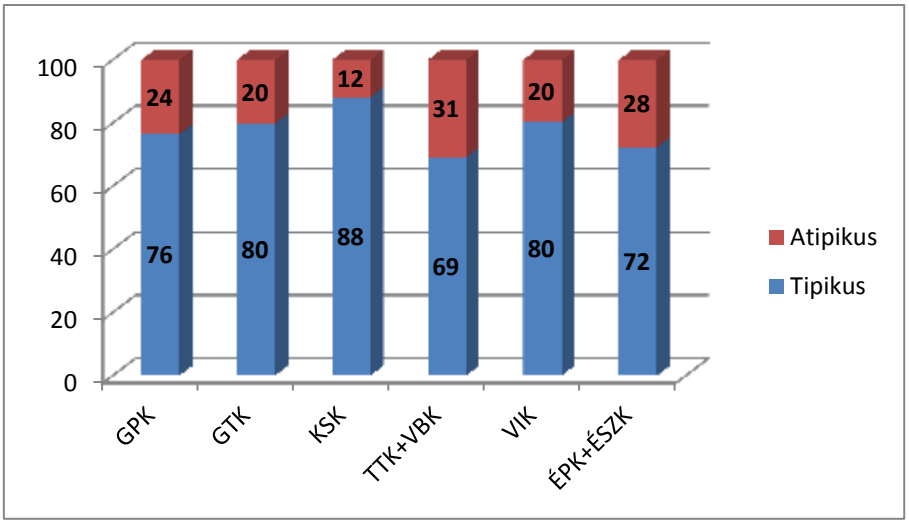
A 2003-2004-es mintában kiemelkedő arányban, a válaszadók közel egyharmada esetében volt jellemző a tipikustól eltérő foglalkoztatás a Természettudományi Kar és a Vegyészmérnöki Kar esetében, de szintén az átlagosnál jellemzőbb az Építő- és Építészmérnöki Kar volt hallgatóinál. Őket a Villamosmérnöki- és Informatikai Kar végzettjei követik, és ettől jelentősen lemaradva következnek csak a Gépész-, Gazdaság- és Társadalomtudományi-, valamint a Közlekedésmérnöki Karon diplomát szerzők. Az összefüggések vizsgálata során találtunk kapcsolatot, bár a Cramer-féle V-érték gyenge kapcsolatot mutat.

- $\chi^2 = 14{,}384$
- DF = 5
- p-érték = 0,013
- Cramer-féle V-érték: 0,141

A 2005-2007-ben végzetteknél már sokkal árnyaltabb képet kaptunk, - a Közlekedésmérnöki Kart leszámítva – már nem volt jellemző a karok közötti nagyobb mértékű szakadék. Minden kar esetében elmondható, hogy növekedett az atipikus formában történő munkavégzés, különösen a Gépészmérnöki (11%), Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (8%), valamint az Építő- és Építészmérnöki Kar (5%) végzett hallgatói körében. Elenyésző volt a változás az éllovas természettudományi és vegyészmérnöki, illetve villamosmérnöki diplomával rendelkezőknél (2 illetve 1%), bár ez a minimális növekedés a közlekedésmérnököknél is megjelent.

Összefüggés-vizsgálatunk a 2003-2004-es mintához hasonló alábbi eredményt *(gyenge kapcsolat)* hozta:

- $\chi^2 = 14{,}502$
- DF = 5
- p-érték = 0,013
- Cramer-féle V-érték: 0,122



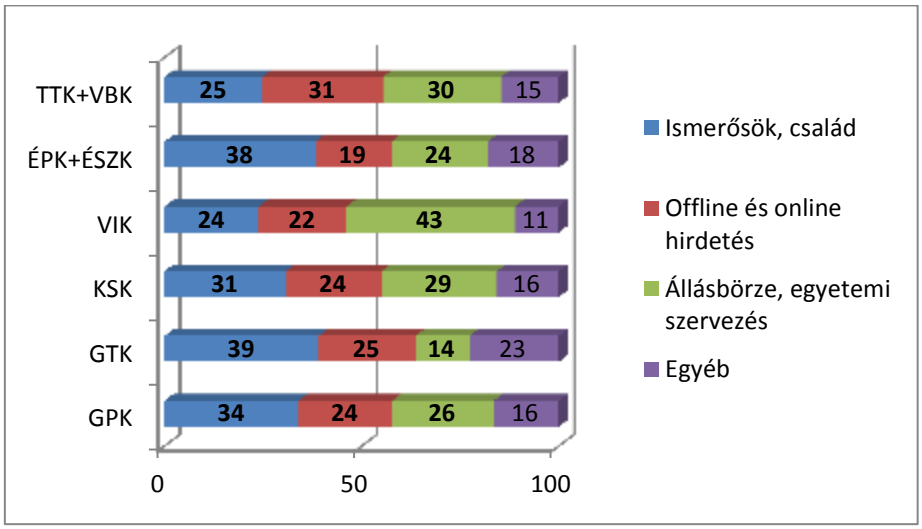
3.15. ábra: A munkaviszony formája a képzés karának függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

Elhelyezkedéshez alkalmazott csatorna

A csatornák esetében fontosnak találtuk elkülöníteni azokat a fórumokat, amelyek általánosan, mindenki által alkalmazottak, illetve amelyek nagyobb mértékben használatosak bizonyos karok esetén Az elemzés során a csatornákat négy kategóriába soroltuk, az alábbi módon:

1. Ismerősök, család: ismerősök, család, személyes kapcsolatok,
2. Offline és online hirdetések: újsághirdetés, online álláskereső oldalak, fórumok, hirdetések,

3. Állásbörzék + egyetemi szervezés: állásbörzék, tanulmányi szerződés, egyetemi kapcsolat, egyetem által szervezett,
4. Egyéb: munkaügyi központ, felsőoktatási karrierirodák, személyzeti tanácsadó, tanácsadók, céges lehetőségek, egyéb.



3.16. ábra: Elhelyezkedéskor alkalmazott csatorna a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés-vizsgálat alapján kijelenthetjük, hogy létezik kapcsolat a képzési kar és az elhelyezkedéskor alkalmazott csatornák között, bár a kapcsolat ismét csak gyenge.

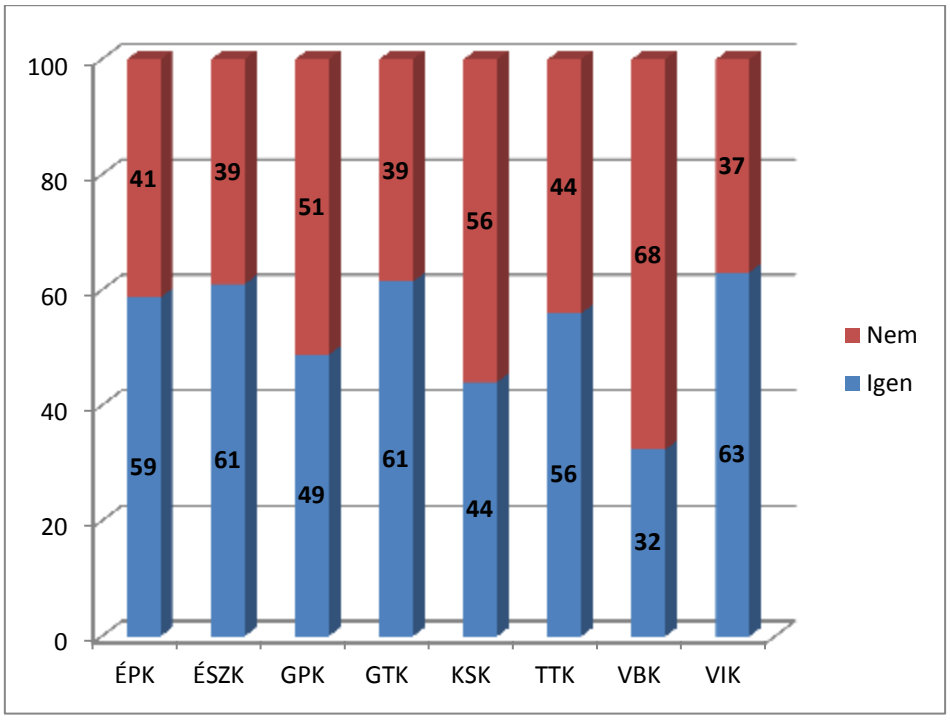
- χ^2 = 79,961
- DF = 15
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,130

A személyes kapcsolatok és az informális tőke felhasználása (39%) a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar volt hallgatói között a legnépszerűbb, míg ezek a frissdiplomások magas arányban használnak egyéb fórumokat (23%) is. Nagyban hasonló eredményeket tapasztaltunk az építő- és építészmérnöki végzettséggel rendelkezőknél (38% és 18%). Az állásbörzékkel és az egyetem által biztosított lehetőségekkel leginkább a Villamosmérnöki és Informatikai Karon végzettek élnek (43%), őket a Természettudományi- és Vegyészmérnöki- (30%), valamint a Közlekedésmérnöki Karok végzősei (29%) követik. A TTK és VBK esetében megjegyzendő, hogy a volt hallgatók az egyetemi lehetőségekkel szinte megegyező mértékben veszik igénybe az online és offline álláshirdetések által kínált lehetőségeket is. A Gépészmérnöki Kar végzettjei esetében a kapcsolati tőke a legmeghatározóbb (34%), utána a megosztott második helyen a hirdetések (24%) és az egyetem által kínált lehetőségek (26%) állnak.

Munkahelykeresés az egyetemi évek alatt

A munkavállalási hajlandóság, illetve a végzés előtti munkakeresés a gazdasági helyzet alakulása miatt általánosan nőtt az egyetemen tanulók körében, bár feltételezéseink szerint ez karonként eltérő képet mutathat.

A két tényező közötti összefüggések vizsgálatakor azt az eredményt kaptuk, hogy a legmagasabb arányban a két legnagyobb kar, a Villamosmérnöki- és Informatikai Kar (63%) és a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar (61%) végzettjei folytattak munkavégzést tanulmányaik alatt, velük szinte azonos mértékű az Építészmérnöki (61%) és az Építőmérnöki Kar (59%) volt hallgatóinak eredménye. Alacsonyabb volt a képzések alatt munkába állók aránya a Természettudományi Kar (54%) és a Gépészmérnöki Kar (49%) végzettjei esetében, míg tőlük lemaradva a Közlekedésmérnöki Kar (44%) hallgatói következtek, a sort pedig a vegyészmérnökök (32%) zárták (náluk arányaiban közel annyian nem álltak munkába az egyetemi évek alatt, mint ahányan az éllovas Villamosmérnöki és Informatikai Kar hallgatói között viszont igen).



3.17. ábra: Munkahelykeresés az egyetemi évek alatt a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés-vizsgálat során az eredmények is kapcsolatot mutattak, az erősséget jelző Cramer-féle V-mutató értéke viszont *közepes erősséget mutat*.

- χ^2 = 60,199
- DF = 7
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,194

A végzés utáni első munkahelyen való elhelyezkedéshez szükséges idő

Az előző ponthoz kapcsolódóan fontos áttekinteni azt is, hogy ha az egyetemi tanulmányok alatt nem is sikerült, de a végzést követően mennyi idő volt szükséges az elhelyezkedéshez az egyes karok hallgatói számára.

A χ^2 próba ismét kapcsolatot mutatott a kar és az elhelyezkedéshez szükséges idő között, az alábbi értékek születtek:

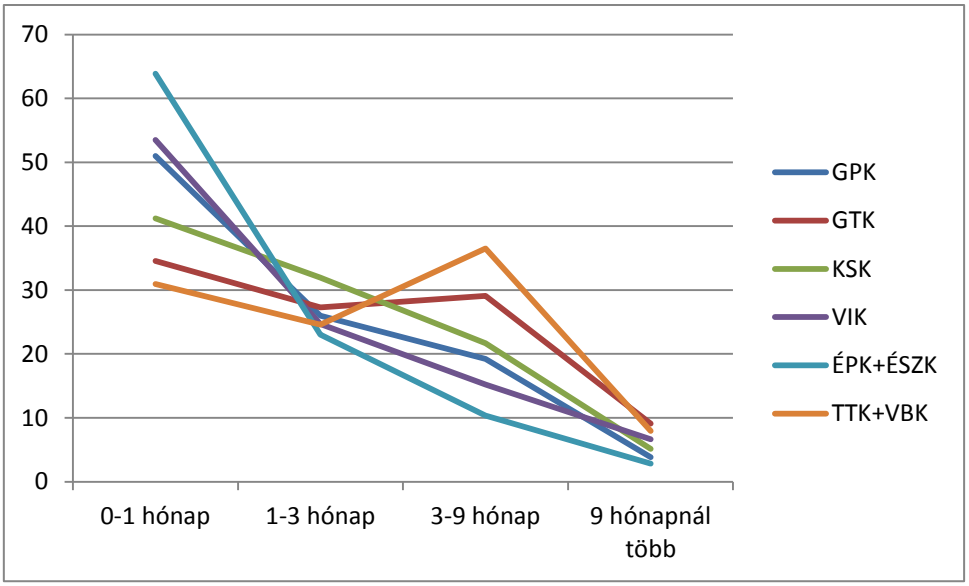
- $\chi^2 = 66{,}284$
- DF = 15
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,148

A kapcsolat az előző ponthoz képest gyengébb, de általánosabb következtetésre és a nullhipotézis elvetésére mindenképp alkalmas.

Az Építő- és Építészmérnöki Kar végzősei nagyon magas arányban, 64%-ban már egy hónapon belül megtalálták első munkahelyüket, illetve további 23%-uk esetében ez legkésőbb 3 hónapon belül teljesült. A végzetteknek csupán 3%-ánál volt szükség 9 hónapnál több időre ahhoz, hogy munkát találjanak. Erre a magyarázatot abban találtuk, hogy vélhetően a szakdolgozat-diplomamunka elkészítése során tesznek szert olyan céges kapcsolatokra a hallgatók, amelyek konkrét munkakapcsolatokhoz vezetnek.

Tőlük mintegy 10%-kal lemaradva következnek a Villamosmérnöki Kar, valamint a Gépészmérnöki Kar hallgatói, akiknek 53, illetve 51%-a 1 hónapon belül, míg további 25, illetve 26%-a 3 hónapon belül megszerezte első munkáját. A középmezőnybe tartozik még a Közlekedésmérnöki Kar, ahol a hallgatók 41%-a szinte rögtön a végzést követően, míg további 32% (ez az 1-3 hónapos távon a legmagasabb érték!) negyedéven belül munkavállalóvá vált.

A sereghajtó kategória tagjai között – legnagyobb meglepetésünkre – a Természettudományi és Vegyészmérnöki Kar végzettjei mellett megtalálhatjuk a Gazdálkodás- és Társadalomtudományi Kar egykori hallgatóit is. Esetükben kb. egyharmad arányban találunk 1 hónapon belül elhelyezkedetteket, 25-27%-os a negyedéven belüli további elhelyezkedettek aránya, de sajnos meghatározó a 6-9 hónapon belüliek részesedése is (TTK+VBK esetén 37%, GTK esetén 29%). A munkakereséssel 9 hónapnál hosszabb időt töltők aránya ennél a két csoportnál a legmagasabb, azaz számukra a legidőigényesebb a munkához jutás a végzést követően.



3.18. ábra: Elhelyezkedéshez szükséges idő a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Munkahelyek száma a végzést követően

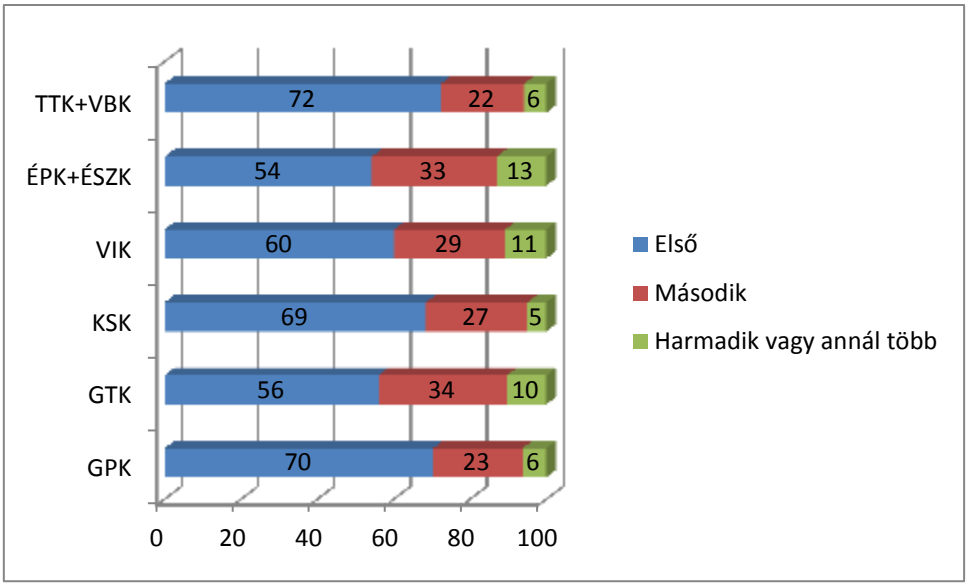
A végzést követő, és a felmérést megelőző időszakban a válaszadók akár már több munkahelyen is megfordulhattak, egyrészt karrierépítési, másrészt szakmai okokból. Kíváncsiak voltunk arra is, hogy vajon melyik kar végzettjeinél tapasztalható a legnagyobb munkaerőáramlás, azaz a munkahelyek száma és a karok közötti összefüggéseket vizsgáltuk:

- $\chi^2 = 33{,}326$
- DF = 10
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,103

A kapcsolat most sem túlságosan erős, gyenge összefüggés mutatható ki.

A következő diagramon láthatjuk, hogy a legtöbb „vándorló" válaszadó az Építőmérnöki és Építészmérnöki Kar végzettjei között található, náluk alig fele arányban találhatunk már csak olyanokat, akik első munkahelyükön lennének. Egyharmaduk már második munkáltatójánál dolgozik, de 13%-ban már három vagy annál több helyen is megfordultak már. Őket sorban a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar volt hallgatói követik, de szorosan mögöttük találhatóak a villamosmérnökök és informatikusok is.

Ahol a legnagyobb „lojalitást" tapasztaltuk, az a Természettudományi- és Vegyészmérnöki Karon végzettek, valamint a gépész- és közlekedésmérnökök ragaszkodnak leginkább a munkahelyükhöz. Ez azonban betudható annak a ténynek is, hogy náluk kevesebb a lehetőség is a váltásra.



3.19. ábra: A végzést követő másfél évben jellemző munkahelyek száma a képzési kar függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

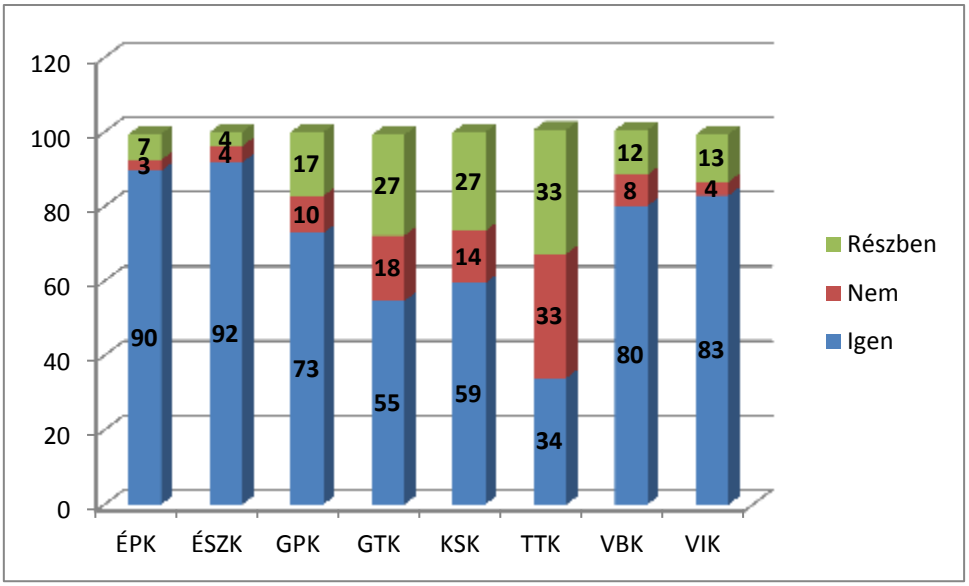
Szakmában való elhelyezkedés

A szakmában való elhelyezkedés területén komolyabb eltéréseket feltételeztünk az egyes karok eredményei között.

Az összefüggés létező, sőt közepes erősségű a szakmai elhelyezkedés és a képzési kar között, azaz a null-hipotézis elvethető:

- χ^2 = 149,196
- DF = 14
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,217

Ezt alá is támasztotta az elemzés, a végzettség szerinti elhelyezkedés eredményessége az alábbi diagramon látható (az elhelyezkedés sikerülhetett (igen válasz), vagy nem (nem válasz), illetve csak bizonyos vonatkozásban (részben válasz).



3.20. ábra: Szakmában való elhelyezkedés a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A legkisebb arányban a Természettudományi Kar végzettjei tudták megtalálni a szakmájukhoz illő pozíciókat, illetve közel ugyanilyen arányban kényszerültek olyan munkára, ami csak részben felel meg végzettségüknek. Kiugró érték esetükben a 33%-os nem szakmai elhelyezkedés, ilyet egyetlen másik kar esetében nem tapasztaltunk. A legjobb helyzetben ismét az építő- és építészmérnökök vannak, náluk 90%- feletti a végzettségnek megfelelő munkavégzés. Még szintén magas százalékkal találjuk a villamosmérnök és informatikus válaszadókat, valamint a meglehetősen szűk keretek között mozgó vegyészmérnököket. A gépészmérnökök mellett a közlekedésmérnökök képezik a középmezőnyt, és nagy meglepetésre a közgazdászok rendelkeznek a – TTK-n végzetteken kívül – a legrosszabb eredményekkel, ami a szakmai elhelyezkedés lehetőségeit illeti, itt ugyanis a válaszadók 18%-ának nem sikerült a végzettségének megfelelő munkát találnia. Ebből a szempontból erősen megfontolandó a funkcionális rugalmasságot elősegítő munkakörök kialakítása.

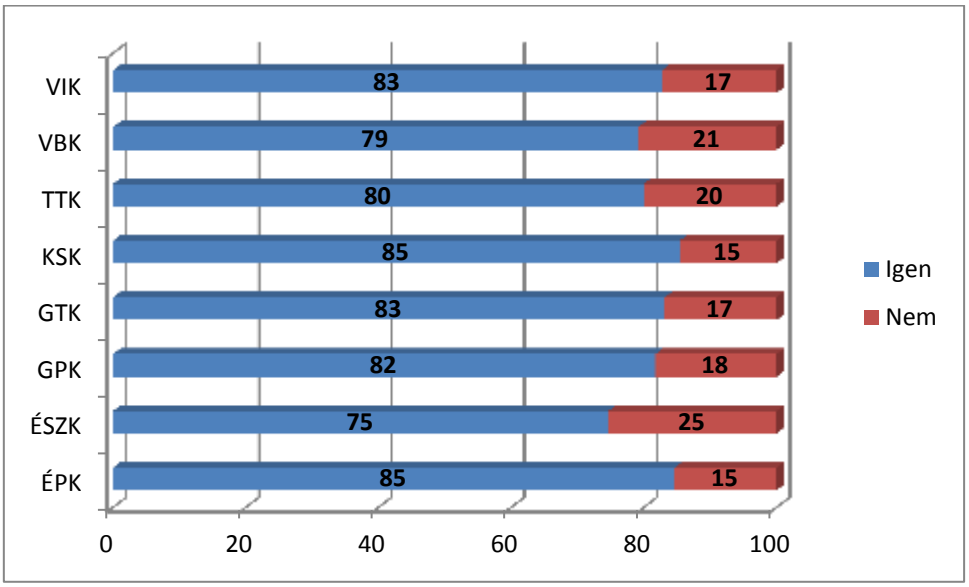
Elégedettség

Az elégedettség vizsgálata számos érdekes kérdést vet fel, és bár elsősorban a külső, higiénés tényezőkkel kapcsolatos attitűdről kellene szólnia, a válaszadók sokszor nem tudják elkülöníteni munkafeladataikkal kapcsolatos érzéseiket sem, ezért a kar és az elégedettség közötti összefüggések vizsgálata számos meglepő eredményt hozott.

- $\chi^2 = 8{,}811$
- DF = 7
- p-érték = 0,267
- Cramer-féle V-érték: 0,074

A mutatók alapján látszik, hogy nincs összefüggés a karok és az elégedettség szintje között: általánosságban magas elégedettség jellemzi minden kar frissdiplomásait, de fontos, hogy

ezt mindig az adott kar által képviselt igénynívóhoz viszonyítsuk. Az objektív sorrend a következő eredményt hozta:



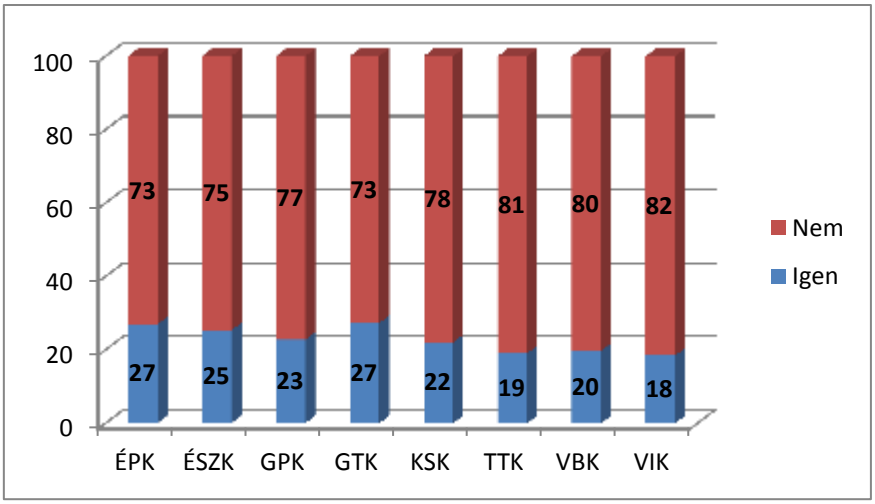
3.21. ábra: Elégedettség a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Bár az előző pontokban már több helyen éllovasként szerepelt az Építőmérnöki- és Építészmérnöki Kar, ebben az esetben éppen a két szélsőértéket mutatják: míg az egyik legelégedettebbek az Építőmérnöki, addig a legelégedetlenebbek az Építészmérnöki Kar képviselői. A középkategóriába a villamosmérnökök és informatikusok, a gépészmérnökök és a közgazdászok tartoznak, szintén magas (82-83%-os értékkel), a sort az építészmérnökök előtt a vegyészek és a Természettudományi Kar végzettjei zárják.

Érdekes kérdésként vetődött fel, hogy vajon a nagyobb elégedetlenség arra ösztönzi-e a végzett hallgatókat, hogy új munkahelyet keressenek. Ezt vizsgáltuk a következő pontban.

Munkahely-keresési hajlandóság

A munkahely-keresési hajlandóság esetében nem találtunk összefüggést a képzési területek függvényében. Átlagosan 22% körül ingadoztak az értékek, pozitív irányba az építőmérnök, építészmérnök, gépészmérnök, valamint a közgazdász hallgatók értékei mozdultak, míg ennél kisebb értéket a közlekedésmérnöki, természettudományi, vegyészmérnöki és villamosmérnöki karon végzetteknél tapasztaltunk. Összevetve az előző pontban bemutatott elégedettségi eredményekkel, elmondhatjuk, hogy az elégedetlenség ténye a leginkább elégedetlen csoport tagjai közül az építészmérnököket indítja el az új munkahely keresésének útján. Kiemelkedő (27%-os) eredményt mutattak a GTK-n végzettek is, annak ellenére, hogy elégedettség tekintetében a középmezőnyhöz tartoznak.



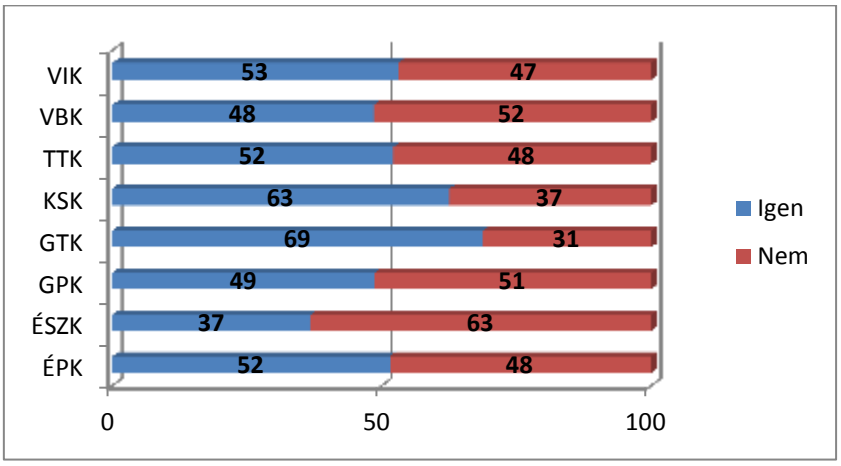
3.22. ábra: Új munkahely keresési hajlandóság a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Vezetői perspektíva

Az elégedetlenség egy másik jellemző forrása a vertikális karrier építésének akadályoztatása, így természetesen ezt a tényezőt is elemeztük a képzési kar tükrében. Az összefüggések vizsgálata során gyenge, de mégis meglévő kapcsolatot azonosítottunk:

- $\chi^2 = 34{,}024$
- DF = 7
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,149

A vezetői karrier kiépítése sokszor külső tényezőkhöz, pl. szervezeti struktúrához kötött, de azonosíthatunk munkakörhöz, illetve szakmai területekhez kapcsolódó vertikális előrelépési területeket is. Ennek alapján pedig a vezetői karrierlehetőségeket vizsgálva kategorizálhatunk karok szerint is:



3.23. ábra: Vezetői perspektíva megléte a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A kapott értékek a legtöbb kategóriában 50% körüliek voltak, azaz elmondhatjuk, hogy kedvezőek az eredmények, a végzettek fele előtt ott a lehetőség, hogy vezető lehessen. A legtöbb ilyen típusú lehetőség a Gazdaság- és Társadalomtudományi- (69%) és a Közlekedésmérnöki Kar (63%) hallgatói előtt áll, míg a legkevésbé az alacsonyabb elégedettségű építészmérnökök számára nyílik meg az út a hagyományos értelemben vett karrier építésére – náluk sokkal nagyobb szakadék tapasztalható, az ilyen típusú elmozdulásra a válaszadók csupán 37%-ának van lehetősége. Ez utóbbi tény magyarázhatja az alacsonyabb elégedettségi eredményeket is.

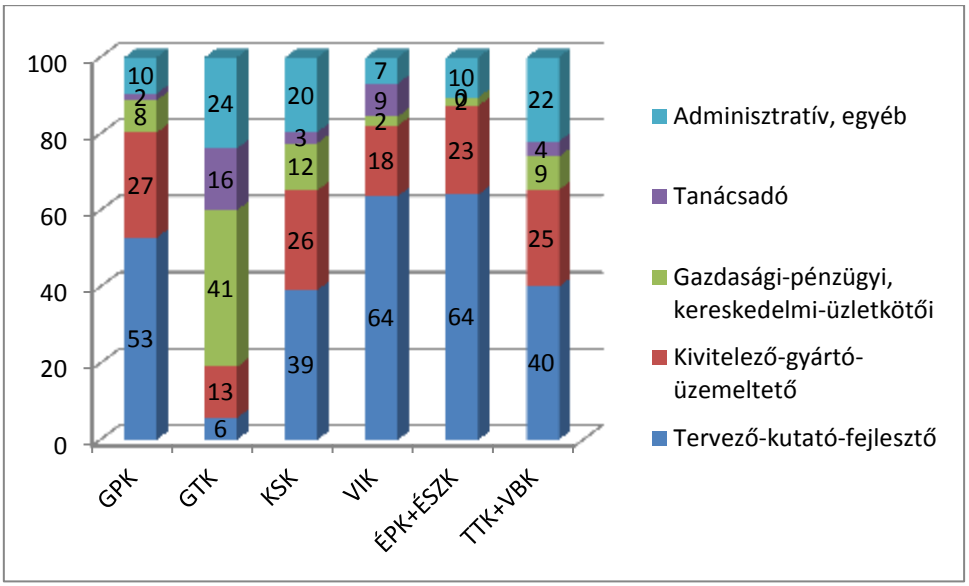
Betöltött munkakör

A szakmában való elhelyezkedés már előrevetítette a potenciálisan elérhető és betölthető munkaköröket, de fontosnak tartottuk speciálisan is megvizsgálni a pozíciók karonkénti megjelenését.

Az összefüggés-vizsgálatok az egyik legnagyobb erősségű kapcsolatot mutatták ebben az esetben:

- χ^2 = 382,591
- DF = 20
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,250

Az egyes munkakörök karok szerinti megoszlását az alábbi diagramon követhetjük nyomon:



3.24. ábra: Betöltött munkakör típusa a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Tervező-kutató-fejlesztő típusú munkakörök betöltésében a Villamosmérnöki és Informatikai Kar hallgatói, valamint az Építő- és Építészmérnöki Kar végzettjei jeleskednek, náluk a

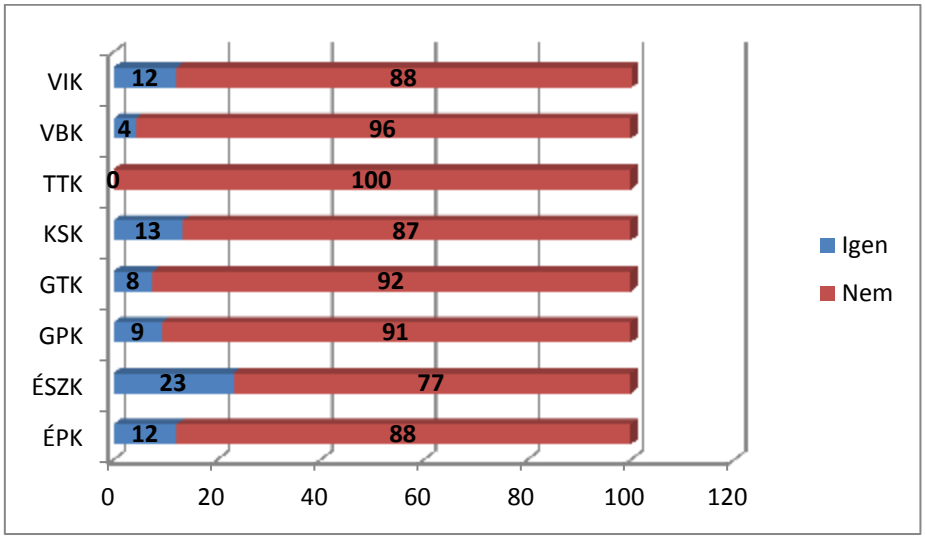
válaszadók 60%-a dolgozik ilyen pozíciókban. Utánuk a gépészmérnökök következnek, illetve lemaradva a közlekedésmérnökök, a vegyészek és a Természettudományi Karon végzettek - ez utóbbi három csoportban viszont a kivitelező-gyártó-üzemeltető munkakörben dolgozók vannak még magasabb számban. A Gazdaság- és Társadalomtudományi Karon az ilyen típusú feladatokat végzők elenyésző számban vannak jelen, náluk sokkal meghatározóbbak a gazdasági-pénzügyi, kereskedelmi-üzletkötői, valamint az adminisztratív és egyéb feladatok. Ebben a kategóriában találjuk a legtöbb tanácsadót is, az ilyen típusú munkakört még a Villamosmérnöki és Informatikai Kar végzettjei töltik be, de közel nem akkora számban. A legtöbb adminisztratív illetve egyéb feladat ellátásában még a Természettudományi- és Vegyészmérnöki Karon, valamint a Közlekedésmérnöki Karon diplomát szerzettek vesznek részt, míg az ilyen típusú munkák a Villamosmérnöki Karon jelennek meg a legkevésbé.

Mellékállás

A főállás melletti egyéb munkák vizsgálata során is sikerült a képzési karral összefüggést kimutatni, bár csak gyenge a kapcsolat:

- $\chi^2 = 33{,}473$
- DF = 7
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,147

A másodálláshoz kapcsolódó lehetőségekkel leginkább az Építészmérnöki Kar végzettjei élnek, de 12-13%-ban a közlekedésmérnökök, a villamosmérnökök és informatikusok, valamint az építőmérnökök is támaszkodnak mellékállásra munkavégzésük során, mely adódhat főállásban végzett munkáik típusából is. Kiemelendő a TTK-n tapasztalt 0%-os arány, azaz a természettudományi diplomával rendelkezők egyáltalán nem rendelkeznek mellékes állással.



3.25. ábra: Mellékállás megléte a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

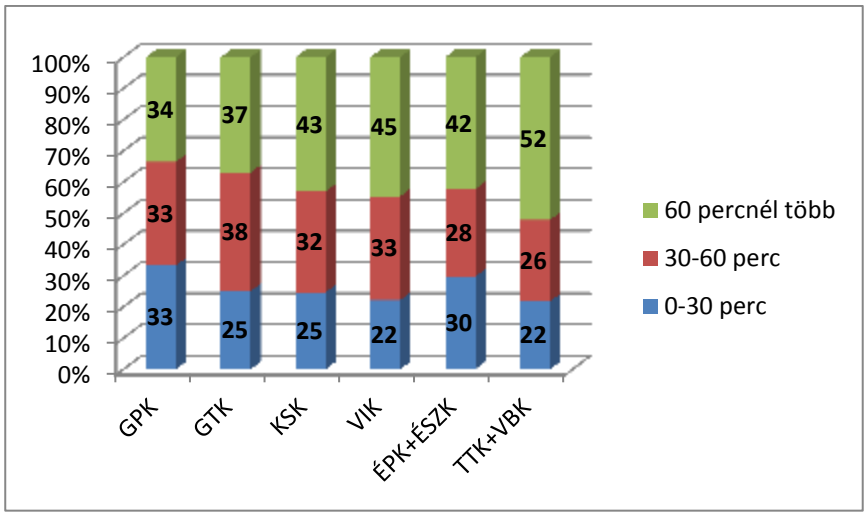
Utazási idő

A munkahely elérésének idejét számos tényező befolyásolhatja, így például a végzettség szerinti kar is (és természetesen közvetve az ebből adódó munkalehetőségek száma illetve a munkával elérhető kereset), így megvizsgáltuk, vajon mutatnak-e bizonyos kar végzettjei nagyobb hajlandóságot arra, hogy messzebbre utazzanak, csak hogy jobb munkát kapjanak.

Az összefüggések vizsgálata során rendkívül alacsony szorossággal jellemezhető kapcsolatot, már-már elhanyagolható kapcsolatot találtunk csak:

- $\chi^2 = 25{,}071$
- DF = 10
- p-érték = 0,005
- Cramer-féle V-érték: 0,093

Az alábbi diagramon látható az egyes karok esetében jellemző utazási idők megoszlása:

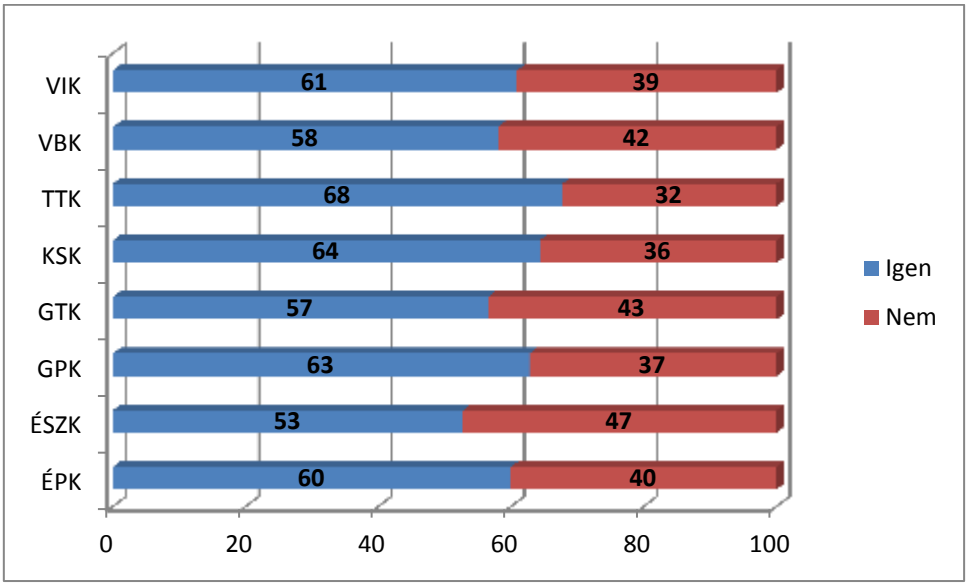


3.26. ábra: Utazási idő a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A 0-30 perces, legrövidebb utazási időt a gépészmérnökök és az építő- illetve építészmérnökök körében tapasztaltuk, náluk szintén magas még az egy órán belüli munkahelyre-jutás is. Amennyiben a 60 percet tekintjük vízválasztónak, úgy elmondható, hogy a Gazdaság- és Társadalomtudományi Kar végzettjei is beállnak a sorba, a minta 63%-a maximum ennyi időt tölt a munkába járással. A középmezőnyben a közlekedésmérnökök és a villamosmérnökök-informatikusok tartoznak, náluk a válaszadók közel fele több, mint egy órát utazik a munkája miatt. A legtöbbet viszont a Természettudományi- és a Vegyészmérnöki Kar egykori hallgatói szánnak erre a tevékenységre.

Mobilitás

A mobilitás karonkénti bontásban történő vizsgálata nem hozott értékelhető eredményt az összefüggés tekintetében, minden kar esetében általánosan magas mobilitási hajlandóságról beszélhetünk. Számunkra érdekes eredményt hozott mégis, hogy a Természettudományi Karon tapasztaltuk a legnagyobb hajlandóságot a költözésre (vélhetően a jobb munkalehetőségek elérésére a fő motiváció). A középmezőnyt a Közlekedésmérnöki-, a Gépészmérnöki- és a Villamosmérnöki és Informatikai Kar volt hallgatói képviselik, míg a sereghajtók között – szintén meglepetésként ható eredménnyel – a közgazdászokat, a vegyész- és az építészmérnök hallgatókat találjuk.



3.27. ábra: Mobilitási hajlandóság a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

3.5. Munkaviszony, mint csoportképző ismérv

A munkaviszony típusainak összefüggéseit szintén széles körben vizsgáltuk, ugyanis egyaránt meghatározónak találtuk a munkakereséshez felhasznált csatorna, a munkahely keresés időtartama, a munkahelyek száma, a szakmában való elhelyezkedés, az elégedettség, a vezetői perspektíva, a munkakör, a mellékállás, és a mobilitás tekintetében is. A 2003-2004. és 2005-2007. időszakok között eltérőek voltak a munkaviszonyra vonatkozó kérdésre adható válaszlehetőségek, ezért a következőkben részletesen a 2003-2004-ben végzettekre vonatkozó összefüggés-vizsgálatok eredményeit mutatjuk be, és csak az utolsó alfejezetben szólunk a 2005-2007-ben végzettekről, rávilágítva a különbségekre.

Szakmai feltételezések

- A személyes hálózatok alkalmazása mindkét munkaviszony típusnál magasabb értéket mutat, a hirdetések alkalmazása viszont inkább a tipikus munkaviszony

esetében jellemző. Az egyéb kategóriába tartozó csatornák (pl. egyéni vállalkozás alapítása) inkább kedveznek az alternatív munkavégzési formáknak.

- A tipikus munkaviszony megtalálása rövidebb idő alatt történik, mint az atipikus formában történő feladatvégzés esetében.
- Annak, hogy valaki atipikus módon vállal munkát, valószínűsíthetően oka van, és ez leggyakrabban nem a szakmában való elhelyezkedés, azaz inkább a tipikus munkaviszonyban teljesül a végzettség szerinti feladatok ellátása.
- A tipikus munkaviszony nagyobb elégedettséget vált ki, mivel magában hordozza többek között a munkabiztonság ígéretét, és az általános attitűdök szerint kedvezőbb lehetőségek társulnak hozzá, mint az atipikus formák esetén.
- A tipikus munkaviszonyban foglalkoztatottaknak a vezetői karrier építésére is nagyobb esélyük van, ez az atipikus módban nem annyira jellemző lehetőség.
- Az atipikus munkavállalók kisebb mértékben végeznek a végzettségüknek megfelelő munkát, mint a tipikus esetben.
- Az atipikus munkavállalók az átlagnál nagyobb mértékben végeznek tervező-kutató-fejlesztő tevékenységet, és az átlagnál kisebb mértékben kivitelező-gyártó-üzemeltető tevékenységet.
- Az atipikus munkavégző várhatóan több pozíciót is vállal, hajlandósága a forma ismerete miatt nagyobb.
- A nagyobb mobilitás a mellékállásokhoz hasonlóan szintén az atipikus formában a jellemzőbb.

Eredmények

Elhelyezkedéshez igénybevett eszközök, csatornák

A munkaviszony munkahely-kereséskor jellemző csatornákkal való összefüggéseinek vizsgálatához nem állt rendelkezésre kellő számú adat minden kategóriában, ezért szakmai megfontolások alapján összevonásokat és átkódolásokat alkalmaztunk. Így az alábbi csoportokat hoztuk létre:

Munkaviszony típusai:

- Tipikus munkaviszony: munkaviszony
- Atipikus munkaviszony: megbízási szerződés, vállalkozó, nappali tagozatos hallgató, munkanélküli, egyéb

Csatornák típusai:

- Informális: ismerősök, család, személyes kapcsolat
- Hirdetés: újsághirdetés, online
- Egyetem által szervezett: állásbörzék, egyetemi kapcsolat, egyetemi email lista

- Karrierközpontok, tanácsadók, cégek által kínált lehetőségek: tanulmányi szerződés, munkaügyi központ, felsőoktatási karrierirodák, személyzeti tanácsadó, szakmai gyakorlat, diplomamunka, vállalati megkeresés
- Egyéb: önálló keresés, cégalapítás.

3.19. sz. táblázat: Alkalmazott csatornák a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Informális	Hirdetés	Egyetem által szervezett	Karrierközpont, tanácsadók, céges lehetőségek	Egyéb
Tipikus munkaviszony	35	23	31	4	7
Atipikus munkaviszony, egyéb	35	11	35	9	10

A napi 8 órában, heti 5 napban, kötött munkahelyen történő munkavégzés dominanciája a vizsgált mintában is egyértelmű, az atipikus formák még csak alacsony százalékban vannak jelen a frissen végzettek esetében. A csatornáknál mindkét esetben az informális és az egyetemi kapcsolatok meghatározóak, ill. a harmadik helyen az online vagy offline hirdetések segítik a munkakeresőket. A csatornák típusai látható módon státusz-függetlenek, ezt bizonyította a χ^2 elemzés is, melynek értékei a következők voltak:

- $\chi^2 = 6{,}398$
- DF = 4
- p-érték = 0,171

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a munkakeresésnél igénybe vett csatorna között, mindkét típusban (tipikus és atipikus) ugyanazokat a fórumokat részesítik előnyben a válaszadók.

Munkakeresés időtartama

A válaszadók az eredeti kategóriák alapján havi, háromhavi, illetve hat havi gyakorisággal tudták megadni azt, hogy mennyi időt töltöttek munkakereséssel, miután végeztek az egyetemen és első munkahelyüket megtalálták. Az eredmények is igazolták a tényt, hogy a BME-n végzettek a korosztályra jellemző munkaerőpiaci átlagon alul teljesítenek, azaz sokkal hamarabb találják meg első munkaadójukat. A kategóriák között így a 0-1 hónap (egyetemi évek alatt, vagy a végzéstől számított egy hónapon belül) esetében találjuk a legtöbb választ, ezért a többi kategóriánál összevonásokat végeztünk az alábbi módon:

3.20. sz. táblázat: Munkakeresés időtartama a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	0-1 hónap	1-3 hónap	3-18 hónap
Tipikus munkaviszony	63	19	18
Atipikus munkaviszony, egyéb	77	15	8

Az összefüggések vizsgálata során nem sikerült kimutatni egyértelmű összefüggést:

- $\chi^2 = 5{,}073$
- DF = 2
- p-érték = 0,079

Fentiek alapján kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a munkakeresés időtartama között, bár az atipikus munkaviszony esetén a tipikusnál kisebb arányban (7,5%) találhatók meg olyanok, akik 3 hónapnál több időt töltöttek volna a munkaerőpiacon munkahely nélkül, ezekhez a típusú munkákhoz valószínűleg rövidebb úton is eljuthattak (bár ennek bizonyításához kicsi a minta elemszáma).

Szakmában való elhelyezkedés

A szakmában való elhelyezkedés három formáját azonosította az eredeti kérdőív (igen, nem, vagy csak részben), ezt mi is megtartottuk; a munkaviszonyt pedig a fentiekhez hasonlóan két kategóriában (tipikus és atipikus) jelenítettük meg.

3.21. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Igen	Nem	Részben
Tipikus munkaviszony	75	9	17
Atipikus munkaviszony, egyéb	76	9	16

A χ^2 próba elvégzésekor a leginkább kiugró értéket ennél a vizsgálatnál kaptuk, az összes elemzés közül legmagasabb P-érték a nullhipotézisünk (nincs összefüggés a státusz és a szakmában való elhelyezkedés között) megtartására ösztönzött minket:

- $\chi^2 = 0{,}062$
- DF = 2
- p-érték = 0,97

Fentiek alapján egyértelműen kijelenthető, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a szakmában való elhelyezkedés között.

Elégedettség

A munkavállalói elégedettség – bár nehezen mérhető – de mégis egyértelműen két kategóriába sorolható (a válaszadók vagy elégedettek (igen), vagy nem (nem)), a kapcsolat elemzéséhez tehát elegendő volt a munkaviszony típusait összevonni (tipikus és atipikus).

3.22. sz. táblázat: Elégedettség a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Igen	Nem
Tipikus munkaviszony	77	23
Atipikus munkaviszony, egyéb	81	19

A χ^2 próba elvégzésekor az átlagnál magasabb p-értéket kaptunk ennél a vizsgálatnál:

- $\chi^2 = 0{,}446$
- DF = 1
- p-érték = 0,504

Fentiek alapján jól látható, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a munkavállalói elégedettség között. Ez némiképp ellentmond azon feltételezésünknek, mely szerint a tipikus munkaviszonyban dolgozók a munkahelyi körülmények kiszámíthatósága miatt elégedettebbek (az eredmények alapján a vizsgált populáció közel egynegyede elégedetlen). Ugyanakkor valószínűsíthető, hogy az atipikus formában dolgozók esetében jellemző nagyobb rugalmasság miatt magasabb az elégedettség aránya (itt a megkérdezettek mintegy egyötöde mondta magát elégedetlennek, melynek oka vélhetően a státuszhoz kapcsolódó nagyobb fokú bizonytalanság, valamint az elismertség és a lehetőségek alacsony értéke).

Vezetői perspektíva

A vertikális karrier kiépítésének lehetősége a szakirodalom alapján (pl. Gyökér-Krajcsák, 2009) összefüggésben áll az előző pontban említett elégedettséggel, így fontosnak tartottuk ennek a szempontnak a külön történő elemzését is. A válaszadókat arról kérdezték, hogy jelen munkaviszonyukban lehetőségük van-e vezetői pozíció elérésére, vagy sem – ezzel összefüggésben a már ismertetett kétféle munkaviszony-kategóriát vizsgáltuk.

3.23. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Igen	Nem
Tipikus munkaviszony	50	50
Atipikus munkaviszony, egyéb	45	55

A χ^2 próba elvégzésekor az átlagnál magasabb p-értéket kaptunk ennél a vizsgálatnál is:

- $\chi^2 = 0{,}294$
- DF = 1
- p-érték = 0,588

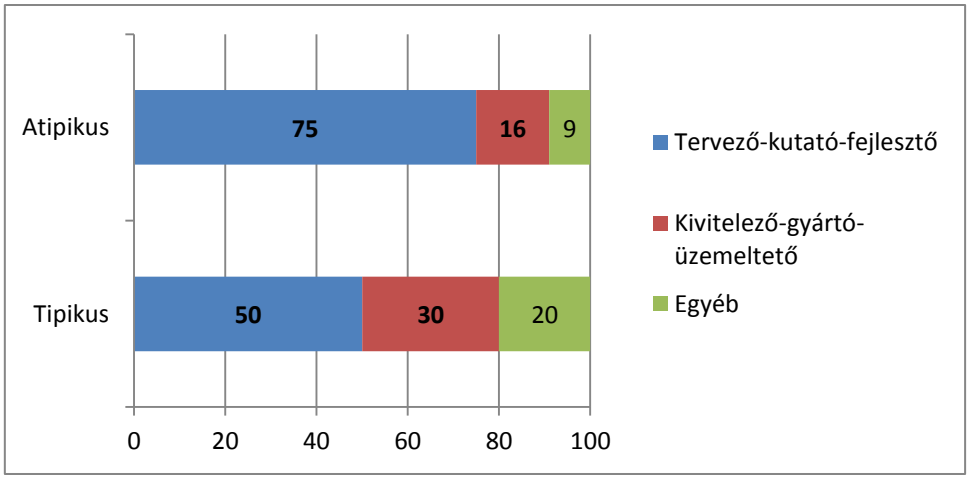
Az eredmények értékelése alapján jól látható, hogy az előzetes feltételezések ellenére a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a vezetői perspektíva, mint munkaköri lehetőség között. Ez adta az egyik legmeglepőbb eredményt, hiszen az atipikus formában történő munkavégzés egyik legnagyobb hátránya, hogy az ösztönzési rendszer, és azon belül is a karrierépítés korlátozott az így foglalkoztatottak számára. Bár magasabb arányban, de mégsem akkora mértékben panaszkodtak az alternatív formákban foglalkoztatott válaszadók arról, hogy ne lenne számukra lehetőség az előrelépésre. Ez mindenképp jó előjele lehet az eltérő munkavégzési formák – azonos lehetőségek politika elterjedésének.

Munkakör

A betöltött munkakörök típusainak vizsgálatakor kíváncsiak voltunk arra, hogy vajon végzettségüknek megfelelő pozíciót tudnak-e betölteni azon fiatal munkavállalók is, akik nem hagyományos, tipikus munkavégzésben látják el feladataikat. Ehhez a munkakörökből három fő kategóriát képeztünk, tervező-kutató-fejlesztő, kivitelező-gyártó-üzemeltető, illetve az egyéb kategóriát, mely tartalmazta a gazdasági-pénzügyi, kereskedelmi-üzletkötői, adminisztratív, tanácsadó és egyéb pozíciókat.

3.24. sz. táblázat: Munkakörcsoportok a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Tervező-kutató-fejlesztő	Kivitelező-gyártó-üzemeltető	Egyéb
Tipikus	50	30	20
Atipikus	75	16	9



3.28. sz. ábra: Munkakör-csoportok megoszlása státuszonként (2003-2004-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés vizsgálatok alkalmával az alábbi értékekhez jutottunk:

- χ^2 = 13,629
- DF = 2
- p-érték = 0,001

Mivel a p-érték 5% alatti, ezért kimondhatjuk, hogy létezik összefüggés a munkavégzés státusza és a betöltött munkakörök között, bár a Cramer-mutató (0,146) alapján a kapcsolat gyenge. Míg a tipikus formákban a munkakörök megoszlása egyenletes, addig az alternatív formákban a tervező-kutató-fejlesztő pozíciók dominanciája jellemző, ami a szakmában való elhelyezkedés iránti elkötelezettséget mutatja, akár atipikus módokon is.

Mellékállás

Feltételezéseink szerint, akik alternatív formában végzik munkájukat, nagyobb valószínűséggel képesek és hajlandóak mellékállást is vállalni. Ennek vizsgálatához meghagytuk az atipikus munkavégzésen belül is a legfontosabb kategóriákat (vállalkozó, PhD hallgató, megbízási szerződéssel foglalkoztatott, egyéb), ennek függvényében vizsgáltuk a mellékállások meglétét (igen vagy nem).

3.25. sz. táblázat: Mellékállás megléte a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Igen	Nem
Vállalkozó	41	59
PhD hallgató	24	76
Megbízási szerződéssel foglalkoztatott, egyéb	22	72
Tipikus formában alkalmazott munkavállaló	11	89

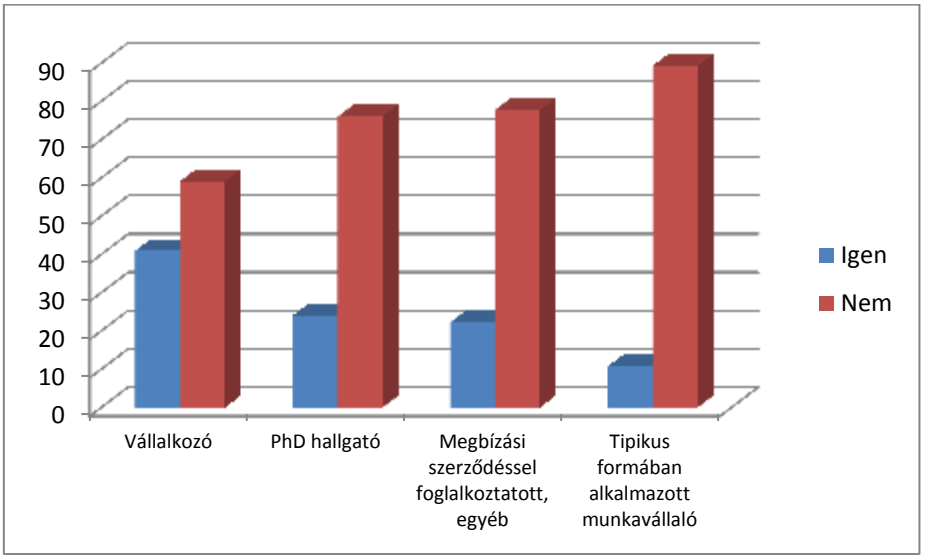
Az összefüggés vizsgálatok alkalmával az alábbi értékekhez jutottunk:

- $\chi^2 = 23{,}317$
- DF = 3
- p-érték = 0,000

Mivel a p-érték 0%, ezért kimondhatjuk, hogy az összefüggés a munkaviszony típusa és a mellékállások elvállalása között egyértelmű, bár a Cramer-mutató (0,189) alapján a kapcsolat *gyenge*.

Az nullhipotézis nem nyer igazolást, az atipikus formában munkát végzők a mellékállások tekintetében domináns helyzetben vannak, ennek mértéke ezen belül az egyes típusok esetében azonban eltérő lehet.

Amennyiben az egyes formák esetén külön-külön elemezzük, hogy milyen arányban van lehetőség mellékállás elvállalására, kitűnik a vállalkozói forma dominanciája: kétszer akkora mértékben jellemző ennél a munkavégzési típusnál, mint a többi esetében, és több mint négyszeres az arány a tipikus formában dolgozókhoz képest. A munkavégzési forma által biztosított rugalmasság tehát teret enged a főállás melletti munkavégzésnek.



3.29. sz. ábra: Mellékállás vállalása státuszonként (2003-2004-ben végzettek körében, %)

Mobilitás

A státusz függvényében a költözési hajlandóságot, mobilitást is érdemesnek találtuk megvizsgálni, ugyanis ez a fajta rugalmasság összefüggésben állhat számos alternatív, atipikus formában történő munkavégzésre való hajlandósággal is. A mobilitási hajlandóságot igennel vagy nemmel válaszolhatták meg a vizsgált populáció tagjai, az egyes státusztípusoknak pedig ismét a kiterjesztett formájával dolgoztunk, ennek alapján az alábbi értékeket kaptuk:

3.26. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)

2003-2004	Igen	Nem
Vállalkozó	53	47
PhD hallgató	66	34
Megbízási szerződéssel foglalkoztatott, egyéb	57	43
Tipikus formában alkalmazott munkavállaló	56	44

Az eredmények az eddigi ismereteink alapján – mely szerint a magyar nemzet nem mobilis – meglepőnek mondhatók, hiszen a vizsgált mintában a többség képes és hajlandó is lenne elköltözni, vagy ideiglenesen otthonától távol dolgozni, ha arra lenne szükség, különösen a PhD hallgatók. Ez leginkább a generáció eltérő jellemzőire, a nagyobb fajta rugalmasságra és a változatosság keresésének-kezelésének magasabb szintjére vezethető vissza.

Az összefüggés-vizsgálatok is a fenti állítást támasztják alá:

- $\chi^2 = 1{,}298$
- DF = 3
- p-érték = 0,730

Az eredmények értékelése alapján jól látható, hogy a vizsgált populáció és időszak esetében nincs összefüggés a munkavállalói státusz és a mobilitás között. A fentiek alapján pozitív tendenciát láthatunk, bár ennek nincs közvetlen kapcsolata az atipikus munkavégzésre való hajlandósággal, ugyanakkor az általános munkaerőpiaci rugalmasság növekedését jelzi.

A 2005-2007. között végzettek munkaerőpiaci státuszával összefüggő eredmények

Az alábbiakban az eredmények tendenciákban való megjelenését mutatjuk csak be, mivel a 2005-2007. között végzettek esetében egyetlen tényezővel sem találtunk összefüggést.

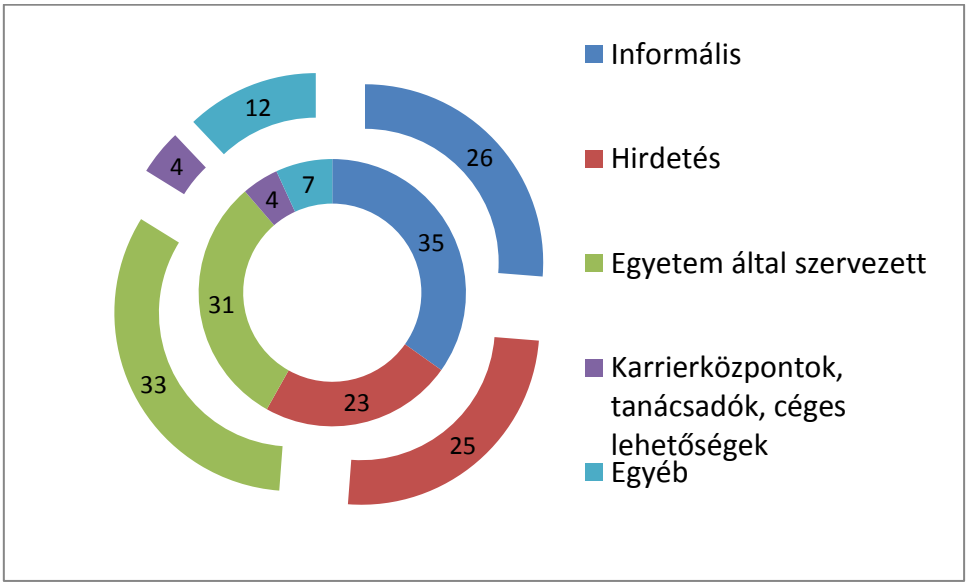
A célcsoport felmérésében alapvető különbség volt, hogy itt már lehetőség nyílt a munkaviszony meghatározásakor a részmunkaidő jelzésére is, ezért ez egy újabb atipikus kategóriát jelentett, amin keresztül még inkább nyomon követhetővé vált az atipikus formák használata. Ezzel együtt az eredmények nem támasztották alá, hogy Magyarországon a nem teljes munkaidős munkavégzés lenne a leginkább elterjedt forma, hiszen összesen 13 válaszadó jelezte, hogy feladatait 4 vagy 6 órában látja el.

Az alábbi táblázat tartalmazza a vizsgált végzettek munkaviszonyara vonatkozó megoszlását:

3.27. sz. táblázat: Munkaerőpiaci státuszok megoszlása (2005-2007-ben végzettek körében, %)

2005-2007	Teljes munkaidős	Részmunkaidős	Megbízási szerződéssel	Vállalkozó, egyéb
Összesen	83	1	14	2

Ebben az esetben szintén érdemesnek találtuk megvizsgálni, hogy milyen csatornákat vesznek igénybe a fiatalok, amikor munkát keresnek. Az egyes fórumok kategóriái a két időszakban ugyanazok voltak, így az informális (család, ismerősök), a hirdetés (online és offline), egyetem által szervezett és biztosított lehetőségek, karrierközpontok, tanácsadók és cégek kínálta lehetőségek, ill. egyéb eszközök igénybevétele, a státuszt pedig tipikus és atipikus csoportokba soroltuk. A következő diagramon a belső körben a 2003-2004-ben végzettek, a külső körben pedig a 2005-2007. között diplomát szerzettek közül a teljes munkaidős foglalkoztatottak eredményei láthatók, százalékos megoszlásban:

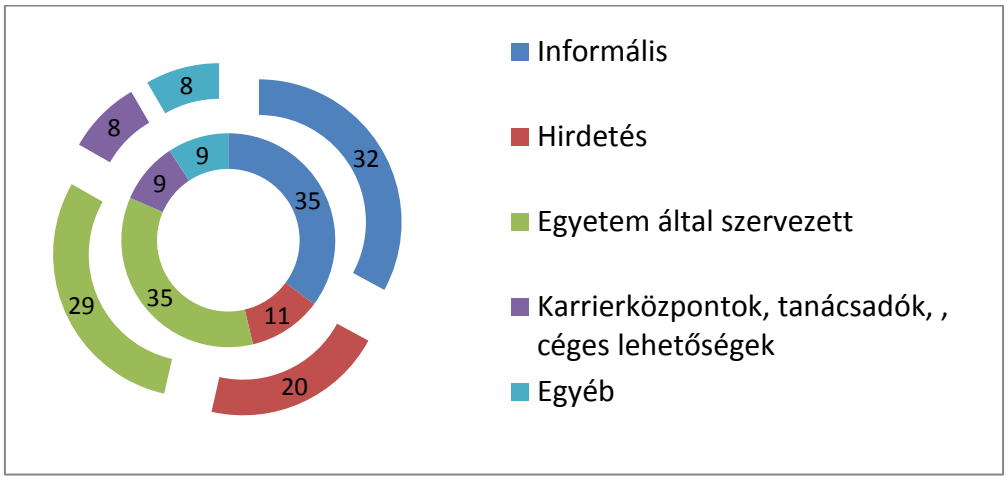


3.30. sz. ábra: Alkalmazott csatornák alakulása a tipikus formában alkalmazottak között (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Fontosnak találjuk kiemelni, hogy a vizsgált minta esetében az informális kapcsolatok rovására nőtt a hirdetések és az egyetem által nyújtott segítség igénybevétele, illetve a fenti felsorolásba nem tartozó egyéb csatornák alkalmazása, azaz megerősítést nyert az Y generációra jellemző tudatos munkakeresési magatartás. Ezek a fiatalok – bár még mindig magas arányban támaszkodnak kapcsolati tőkéjükre, de – egyre inkább már saját kézbe veszik jövőjüket, illetve a felsőoktatási intézményüket veszik igénybe, amikor első munkahelyüket keresik.

Az atipikus formában feladatot ellátók körében a helyzet némiképp módosult, és bár az informális kapcsolatok még mindig dominánsok, az online és offline hirdetések alkalmazása

nőtt meg jelentősebben, míg az egyetemi kapcsolatok használata csökkent a korábbi évfolyamokhoz képest:



3.31. sz. ábra: Alkalmazott csatornák alakulása az atipikus formában alkalmazottak között (2003-2007-ben végzettek körében, %)

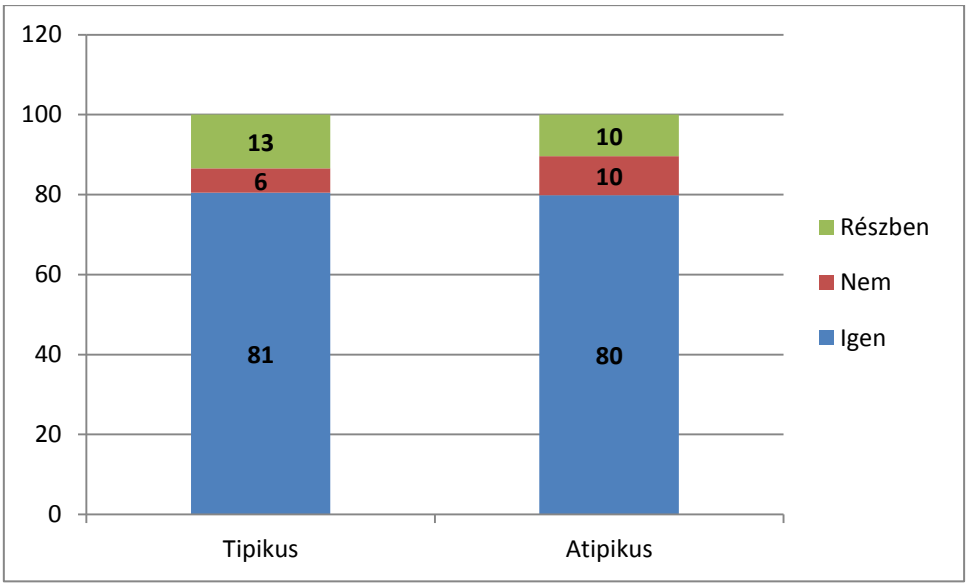
Ebben a vizsgálati csoportban már arra is lehetőségünk adódott, hogy az egyetemi évek alatti elhelyezkedést vizsgáljuk. Az eredmények pozitív képet mutatnak, hiszen a válaszadók 58%-a még tanulmányai alatt megtalálja első munkáját. A teljes munkaidős válaszadóknál mindenképp jellemző ez a magas arány, az ettől eltérő formákban dolgozók közül a megbízási szerződéssel foglalkoztatottaknál és a PhD tanulmányaikat folytatóknál szintén, egyedül a részmunkaidőben és egyéb formákban alkalmazottaknál fordul elő gyakrabban, hogy a végzés után tudnak csak elhelyezkedni – azonban ebben az esetben is viszonylag gyorsan, többnyire 3 hónapon belül.

3.28. sz. táblázat: Munkahely megtalálásának időtartama a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

2005-2007	0-1 hónap	1-3 hónap	3-18 hónap
Tipikus munkaviszony	27	36	37
Atipikus munkaviszony, egyéb	27	35	38

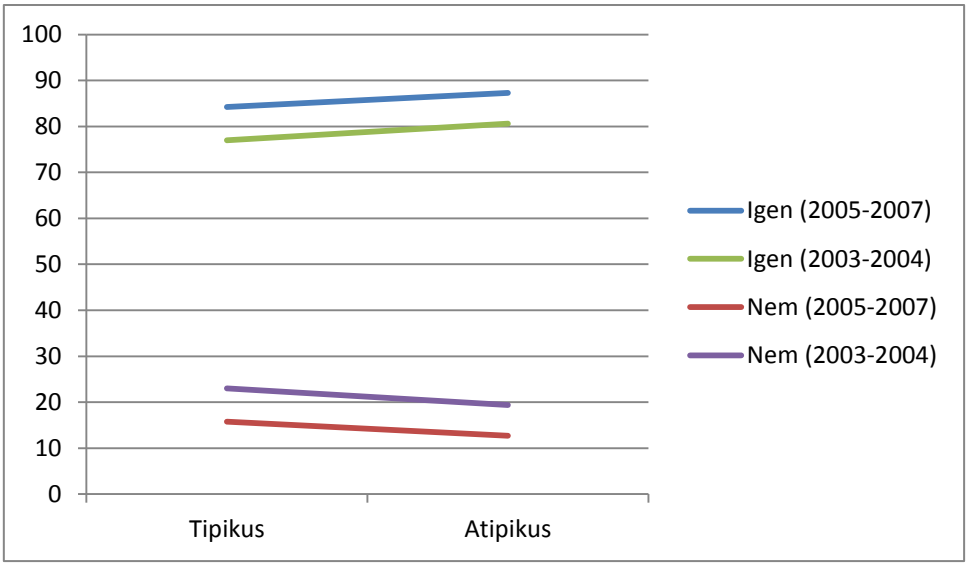
Mind a tipikus, mind az atipikus státuszt illetően megállapítható, hogy a végzettek több mint 60%-a a diploma megszerzését követően legkésőbb három hónapon belül megtalálja első munkahelyét. Ez a korábbi, 2003-2004-ben végzettekhez képest számottevően alacsonyabb arány, akkor ugyanis ez az érték 80-88%-os volt. A hosszabb munkakeresési időtartam tapasztalataink szerint két okra vezethető vissza: egyrészt a csoportot munkaerőpiacra lépésükkor kedvezőtlenül érintő gazdasági világválság hatására, másrészt a fiatal, magas potenciállal rendelkező generáció magasabb igényszintjére.

A szakmában való elhelyezkedés elemzésekor arra az eredményre jutottunk, hogy akármilyen státuszban helyezkedtek el a válaszadók, 80%-ban sikeresen, saját szakmájukban tudják ellátni feladataikat. Az atipikus foglalkoztatottak esetében magasabb azok részaránya, akiknek a tanultaktól eltérő ismereteket kell felhasználniuk munkájuk során, de ezt kompenzálja a részben szakmájukban elhelyezkedettek aránya a teljes munkaidős foglalkoztatottakhoz képest. Ez az eredmény a korábbi felmérésekhez képest kedvező tendenciát mutat, hiszen akkor alacsonyabb, 73-75%-os volt csak a szakmában elhelyezkedés aránya, az akkori – részben szakmájukban elhelyezkedett – bizonytalanabb kategória csökkenését tapasztaltuk a 2005-2007-es mintában.



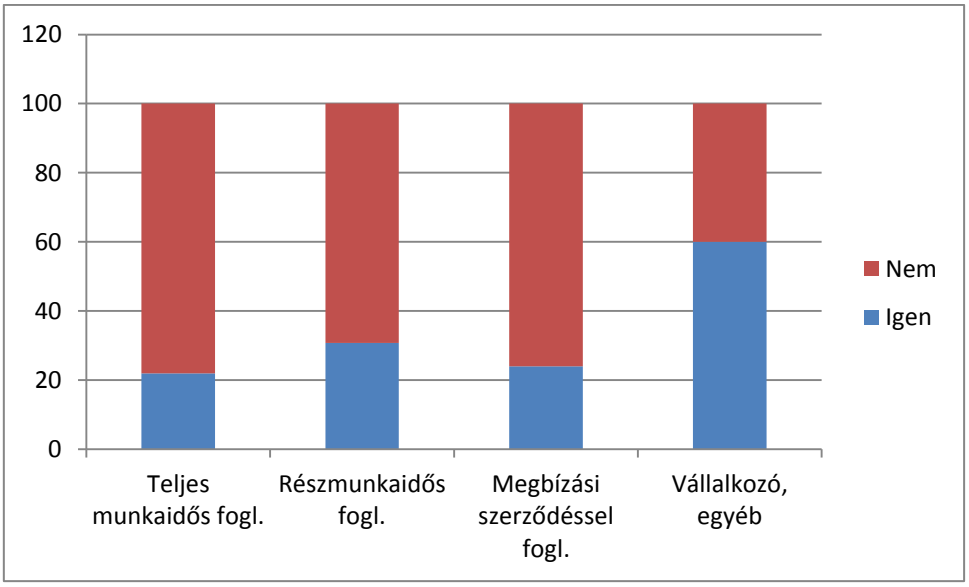
3.32. sz. ábra: Szakmában való elhelyezkedés a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

A munkavállalói elégedettséggel kapcsolatban növekedést vártunk, főként a teljes munkaidős foglalkoztatottak esetében, ami részben igazolódott is, az átlagos elégedettség 6-7%-kal magasabb volt a 2005-2007-ben végzettek körében, azonban érdekes módon arányaiban az atipikus módon foglalkoztatottaknál volt magasabb. Feltételezéseink szerint az amúgy is bizonytalanabb formában való foglalkoztatás a kedvezőtlen gazdasági és munkaerőpiaci helyzetben felértékelődött. A munkahely biztonsága mindenki számára fontosabbá vált, különösen azok számára, akiknek nem volt lehetősége, alkalma normál munkarendben vagy munkahelyen dolgozni.



3.33. sz. ábra: Munkavállalói elégedettség alakulása a státusz függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A fenti kérdés összefügg a munkahely-keresési hajlandósággal is, amit szintén csak a 2005-2007-ben végzettek esetében tudtunk értékelni. A teljes munkaidőben foglalkoztatottak esetében találtunk a legalacsonyabb arányban olyanokat, akik mutatnak hajlandóságot a továbblépésre. A legmagasabb mértékben a vállalkozók motiváltak az új munka keresésére, bár ez a foglalkoztatás típusából is adódhat. Azonban a részmunkaidős munkavállalóknál egyértelmű, hogy a rendelkezésre álló kompenzációs csomag nem fedezi az igényeket, ezek mellett illetve helyett egy másik lehetőség is vonzó perspektívának számít (bár itt a minta elemszáma miatt ez a következtetés inkább csak feltételezés).



3.34. sz. ábra: Munkahely-keresési hajlandóság a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

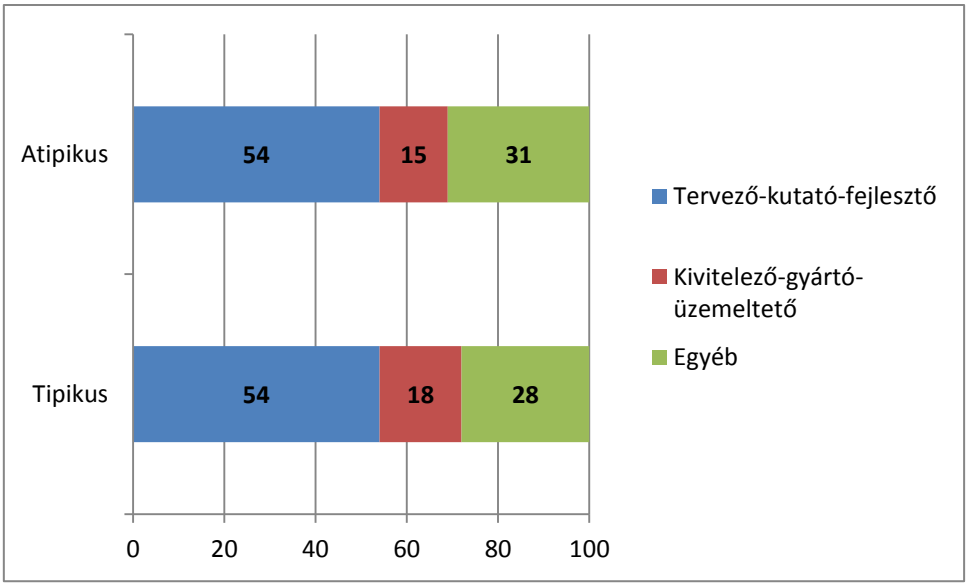
A vezetői perspektíva szintén az elégedettség mértékét befolyásolhatja, ennek hatása azonban az Y generáció esetében már kissé leértékelődött, a magas potenciállal rendelkező fiatal munkavállalók számára már a horizontális, illetve egyéb, párhuzamos karrier utak sokszor nagyobb motiváló erővel bírnak. Náluk már a globális karrierek, az átmeneti, vagy hosszabb ideig tartó külföldi munkavégzés is olyan hozzáadott értékkel bír, ami a korábbi generációknál még nem jelentett alternatívát a vertikális karrier kiépítésére.

3.29. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

2005-2007	Igen	Nem
Teljes munkaidős foglalkoztatottak	53%	47%
Részmunkaidős foglalkoztatottak	50%	50%
Megbízási szerződéssel foglalkoztatottak	56%	44%
Vállalkozó, egyéb	43%	57%

Az eredményekből azt a következtetést tudjuk levonni, hogy bár az utóbbi évtizedben a szervezetek laposodása jellemző, a vizsgálat alanyainak mégis több lehetőségük van vezetői karrier építésére, mint a 2003-2004-ben végzettek esetén. Míg a tipikus munkaviszony esetén 4%-kal nőtt az ilyen lehetőségek aránya, addig az atipikus státusz esetén 10 százalékos emelkedés volt tapasztalható, ami egyúttal az alternatív formák egyik legnagyobb ellenérvére – mely szerint nincs meg a tipikus formáknál jellemző előrejutási lehetőség – is rácáfol.

A munkakörök vizsgálatakor nem tapasztaltunk számottevő különbséget, a 2005-2007-ben végzettek esetében szintén a tipikus formában alkalmazottak töltenek be nagyobb arányban a végzettségüknek megfelelő, tervező-kutató-fejlesztő, vagy kivitelező-gyártó-üzemeltető munkaköröket, az alternatív formában dolgozók többször kényszerülnek egyéb, pl. gazdasági, értékesítői, stb. pozíciók elfogadására.



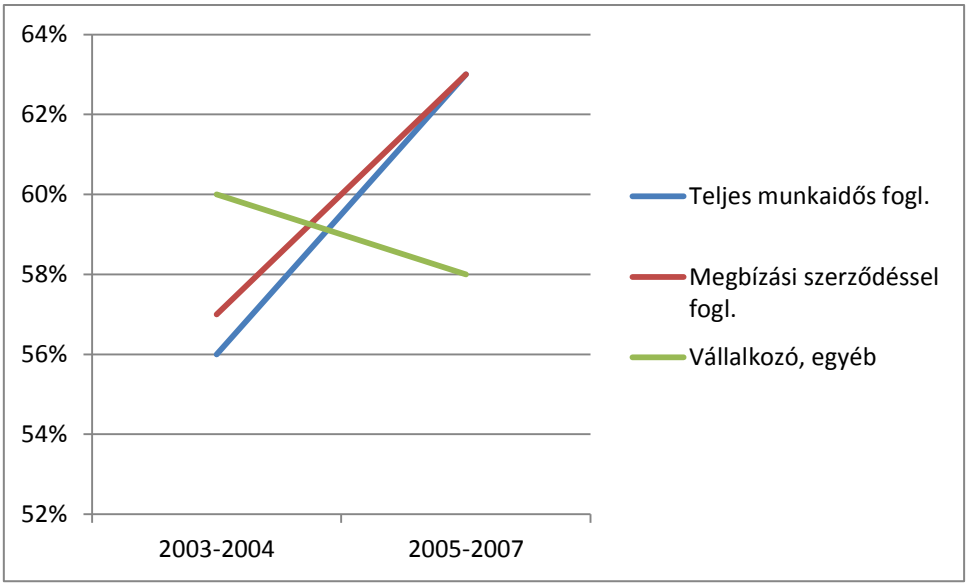
3.35. sz. ábra: Betöltött munkakörök a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

A mellékállás vállalása esetében számottevő változást tapasztaltunk. Míg a 2003-2004-ben végzetteknél a vállalkozók és egyéb kategóriában lévők magasan a legnagyobb mértékben (közel 40%-ban) nyitottak voltak a főállásuk melletti egyéb munkák elvállalására is, addig a későbbi mintában ebbe már csak 14% nyilatkozott pozitívan. A megbízási szerződéssel foglalkoztatottak szintén lejjebb adtak ilyen típusú hajlandóságukból, náluk a korábbi 20%-ról 8%-ra esett vissza az arány. A teljes munkaidőben foglalkoztatottaknál némileg növekedett (9-ről 11 százalékra) azok jelenléte, akik mellékállást keresnek meglévő munkájuk mellett, őket az új kategória, a részmunkaidős foglalkoztatottak szárnyalták túl, a maguk 23%-os hajlandóságával.

3.30. sz. táblázat: Mellékállás vállalása a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)

2005-2007	Igen	Nem
Teljes munkaidős foglalkoztatott	63%	37%
Részmunkaidős foglalkoztatott	69%	31%
Megbízási szerződéssel foglalkoztatott	63%	37%
Vállalkozó, egyéb	58%	42%

A korábban végzettek esetében is már a magyarországi átlagnál magasabb értékeket kaptunk a mobilitási hajlandóság tekintetében, ez a 2005-2007-ben diplomát szerzetteknél még tovább fokozódott. Ezt tovább erősíti az új kategória, a részmunkaidős alkalmazottak körében tapasztalható nagyon magas arány is.



3.36. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság a státusz függvényében (2003-2004, illetve 2005-2007-ben végzettek körében, %)

3.6. Az elhelyezkedéshez alkalmazott csatorna, mint csoportképző ismérv

Szakmai feltételezések

- Az elhelyezkedéshez szükséges legrövidebb időt az állásbörzék és a karrierirodák biztosítják a hallgatók számára, a többi csatorna eredményessége és hatékonysága a felvételi folyamat eredményeképpen alakul.
- Az egyetemi csatornák használata nagyobb garanciát jelent a szakmában való elhelyezkedésre, míg a személyes kapcsolatok alkalmazása nagyobb valószínűséggel vezet szakmaidegen pozíciókhoz.
- A mérnöki szakmához erősebben kötődő munkakörökben (tervező-kutató-fejlesztő) az állásbörzéknek és az egyetemi kapcsolatoknak van nagyobb szerepe, míg a többi esetében a legjelentősebb az informális kapcsolatokon keresztüli elhelyezkedés.

Eredmények

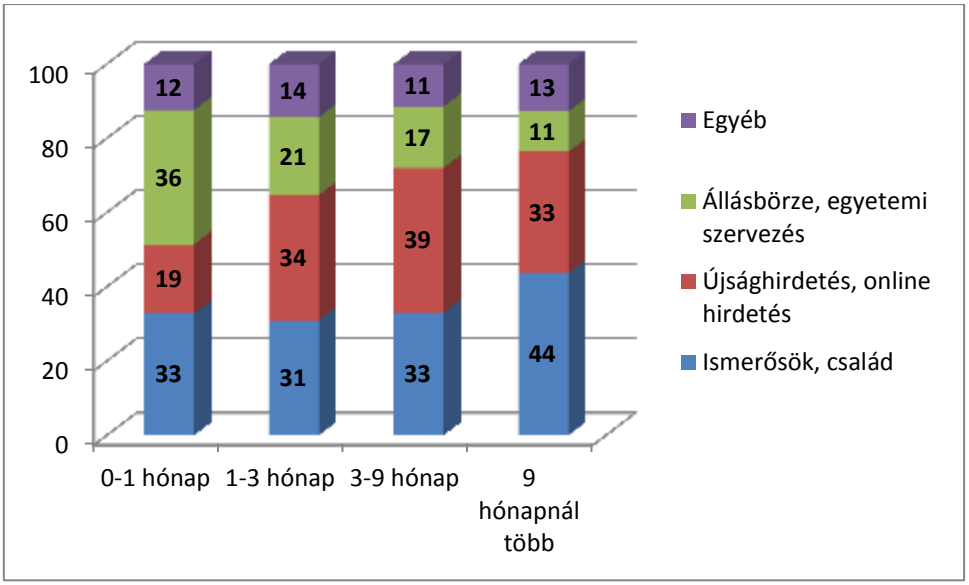
Első munkahely megtalálásához szükséges idő a végzést követően

A munkahely megtalálásához alkalmazott csatornák hatékonysága eltérő lehet korosztály, szakmai terület, pozíció és egyéb tényezők esetében, így fontosnak találtuk megvizsgálni, vajon a BME-n végzettek által betöltött első munkakör megtalálási idejét hogyan befolyásolta a választott fórum. Az összefüggés kimutatható volt, az alábbi eredményeket kaptuk:

- $\chi^2 = 63{,}181$
- DF = 9

- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,144

Bár a kapcsolat *csak gyenge* a két tényező között, azonban jól látszik, hogy a legrövidebb idő alatt (0-1 hónap) az egyetem által szervezett lehetőségek és az informális kapcsolatok felhasználásával jutottak munkához a válaszadók. Az offline és online álláshirdetések segítségével az átlagos elhelyezkedési idő 3-9 hónap közé esik, az egyéb eszközök, módszerek alkalmazása csak elenyésző hatást gyakorolt mind a négy kategóriában. Érdekességként megemlítendő a családon és ismerősökön keresztüli álláshoz jutás magas aránya a 9 hónapnál hosszabb időtávon. Ez a megoldás valószínűsíthetően akkor kerülhet előtérbe, ha a frissdiplomás fiatalok más módszerekkel nem képesek a megfelelő pozíció megtalálására, ekkor ugyanis a személyes kapcsolatok felértékelődnek.



3.37. sz. ábra: Elhelyezkedési idő az alkalmazott csatornák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

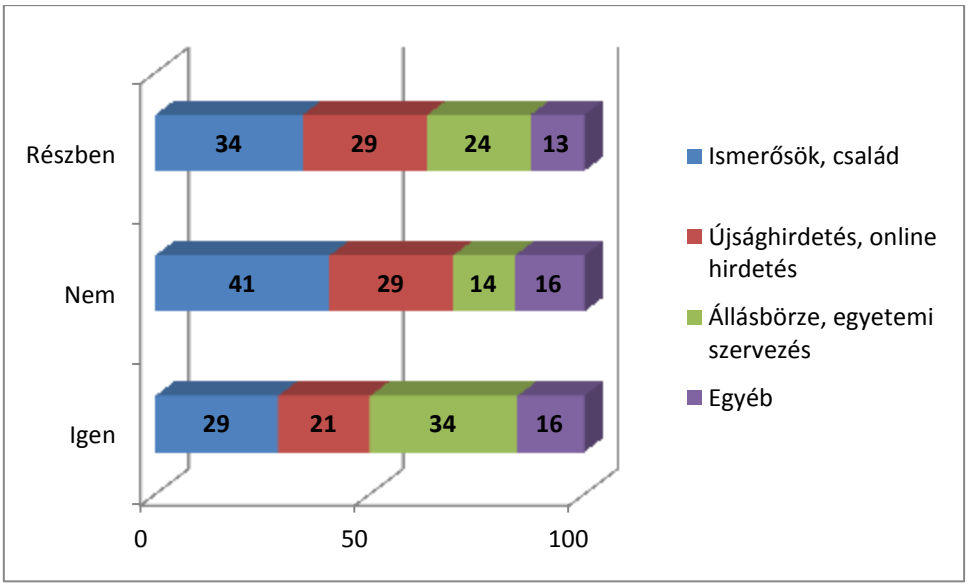
Szakmában való elhelyezkedés

Az előző pontban bemutatott elhelyezkedési idő véleményünk szerint fontos szempont, de talán még kritikusabb, hogy a hatékonyságot a szakmában való elhelyezkedéssel is mérjük. A χ^2 vizsgálatok során ismét *gyenge* összefüggést találtunk, az alábbi értékek mellett:

- χ^2 = 32,272
- DF = 6
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,102 (gyenge kapcsolat)

Az eredmények alapján megállapíthatjuk, hogy az állásbörzék és az egyetem által szervezett lehetőségek nem csak az idő tekintetében, hanem szakmai szempontból is a legeredményesebb megoldásnak tekinthető. Ezt erősíti tovább, hogy azok között, akiknek

nem sikerült a végzettségük szerinti elhelyezkedés, csak a 14%-uk jutott ezzel a módszerrel a lehetőséghez. Bár az informális tőke kihasználása (család, ismerősök) mindhárom kategóriában az élmezőnyben szerepel, de ez nem jelent feltétlenül pozitív hozzáadott értéket, hiszen – a könnyebb utat választva, bár viszonylag rövid idő alatt – a végzettek nem olyan munkát végeznek, amihez a 3-5 évnyi tanulmányok szükségesek lettek volna. Az online és offline hirdetések mindhárom kategóriában meghatározó szereppel bírnak, itt valószínűség szerint a keresési tevékenység minőségének sokkal nagyobb a súlya, mint a külső tényezőknek. Az egyéb lehetőségek szintén jelen vannak, de már sokkal alacsonyabb arányban, ezért ezekre most nem térünk ki részletesebben.



3.38. sz. ábra: Szakmában való elhelyezkedés az alkalmazott csatornák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

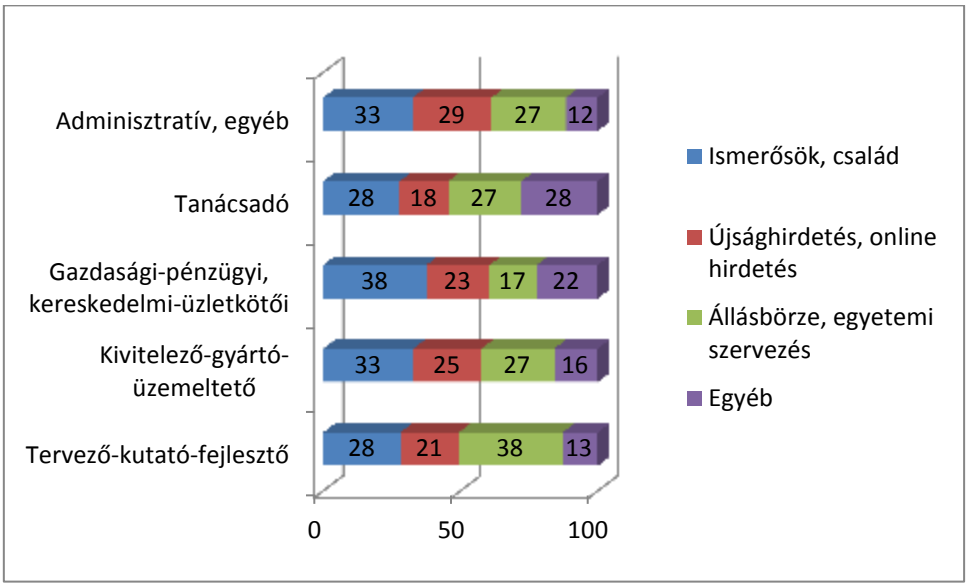
Munkakör

A szakmában való elhelyezkedésen belül lényeges lehet annak megkülönböztetése is, hogy az egyes munkakörcsoportok esetén melyek a tipikus, elhelyezkedéshez alkalmazott csatornák. Ennek vizsgálata során gyenge, mégis értékelhető kapcsolatot tudtunk kimutatni:

- $\chi^2 = 48{,}529$
- DF = 12
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,103

Az egyetem által szervezett és kínált lehetőségek a mérnöki végzettséggel rendelkezők által tipikusan betöltött tervező-kutató-fejlesztő munkakörökben a leginkább népszerű csatorna, ezt csak leszakadva követi az informális kapcsolat, illetve a hirdetések általi munkakörbetöltés. Az ismerősökön és a családon keresztüli elhelyezkedés a gazdasági-pénzügyi, illetve kereskedelmi-üzletkötői pozíciókban a legjellemzőbb, de szintén meghatározó (a válaszadók egyharmadára jellemző) még a kivitelező-gyártó-üzemeltető,

illetve az adminisztratív és egyéb munkakörökben. A hirdetések az adminisztratív és egyéb pozíciókban a legnépszerűbbek, arányaiban a legtöbben így jutottak ilyen típusú álláshoz a mintában résztvevők. Ami minden szempontból külön kategóriát alkot, az a tanácsadói munkakör, ahol az egyéb lehetőségek legalább olyan mértékben alkalmazottak, mint például az informális tőke vagy az egyetem által biztosított lehetőségek.



3.39. sz. ábra: Az alkalmazott csatornák a munkakörök függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

3.7. Szakmában való elhelyezkedés, mint csoportképző ismérv

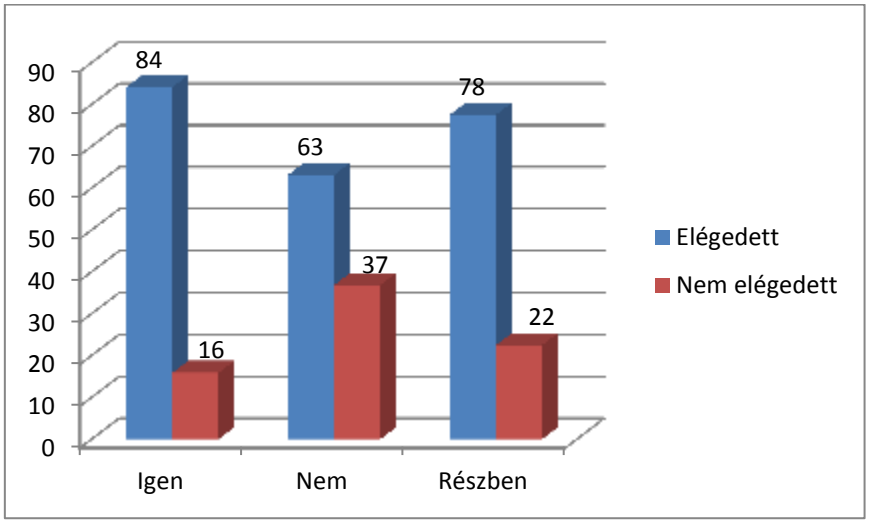
Szakmai feltételezések

- A szakmában való elhelyezkedés nagyobb elégedettséggel párosul.
- Aki nem a szakmában találja meg a munkahelyét, gyakrabban válik munkahelyváltóvá.
- A szakmában való elhelyezkedés nagyobb utazási idő felvállalását is eredményezheti.
- A szakmában való elhelyezkedés a mérnökvégzettségűek számára elsősorban a tervező-kutató-fejlesztő, másodsorban kivitelező-gyártó-üzemeltető munkaköröket jelenti. A tanácsadói, illetve egyéb munkaköröket szakma-idegennek gondolnánk.
- A szakmában való elhelyezkedés magasabb kompenzációval jár.
- A szakmában való elhelyezkedés hozzájárul a vezető karrier építéséhez.
- A leginkább azok vállalnak mellékállást, akik szakmájukban tudtak elhelyezkedni, és az itt szerzett szakmai tudás és tapasztalat lehetővé teszi a másodállás vállalását.
- A szakmai elhelyezkedés érdekében nagyobb mobilitásra hajlandóak a vizsgált populáció tagjai.

Eredmények

További mélyelemzéseket végeztük annak függvényében, hogy a válaszadók szakmájukban helyezkedtek-e el, vagy sem, illetve részben sikerült ezt megvalósítani. Itt több esetben is találtunk kapcsolatot, így például az elégedettséggel, az új munkahely keresésével, a betöltött munkakörökkel, valamint a havi átlagfizetéssel. Nem volt azonban értékelhető összefüggés a vezetői perspektívával, a mellékállással, az utazással eltöltött idővel illetve a mobilitással.

Elégedettség



3.40. sz. ábra: Elégedettség a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

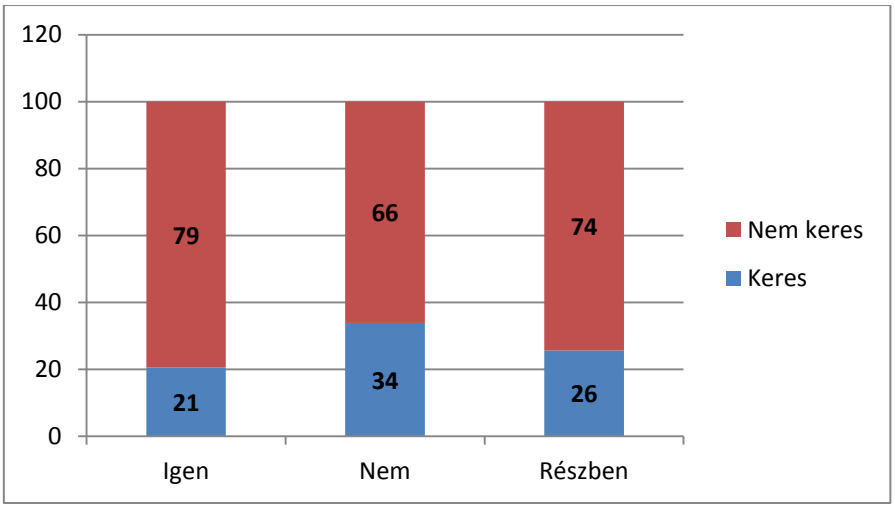
Az összefüggés egyértelműnek mondható (bár a kapcsolat gyenge), azaz a végzettségnek megfelelő munka hozzájárul az elégedettség szintjének emelkedéséhez (bár a Cramer-féle V-érték alapján (0,147) a kapcsolat gyenge). A χ^2 vizsgálatok során nyert értékek a következők voltak:

- $\chi^2 = 33{,}618$
- DF = 2
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,147

A nullhipotézist, mely szerint a szakmában való elhelyezkedés és az elégedettség között nem áll fenn összefüggés, elvethetjük, az ebből levonható következtetés pedig mindenképp az lehet, hogy az Y generációs fiatalok számára fontos ösztönző eszköz a munkában alkalmazható ismereteik magas szintje, ezért feladataikat is ennek fényében érdemes meghatározni.

Új munkahely keresése

Az elégedettség alacsony szintjének jó mutatója lehet az elvándorlás, az új munkahely keresése. Ennél a szempontnál feltételeztük, hogy akik az előző kérdésnél nagyobb fokú elégedetlenséget mutattak, azok nagyobb valószínűséggel keresgélnek új munka után. Azaz a szakmában való elhelyezkedés lehetősége összefüggésben áll a keresési hajlandósággal.



3.41. sz. ábra: Új munkahely keresése a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

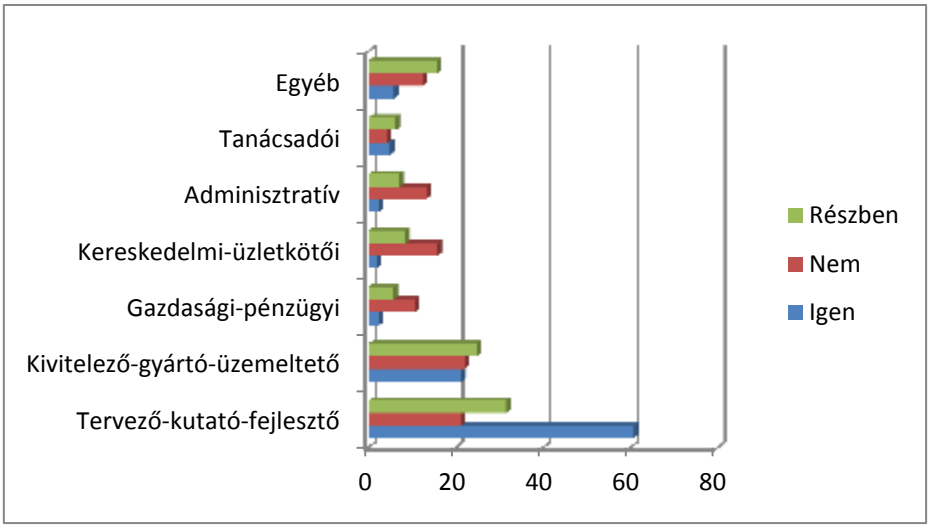
Az összefüggés-vizsgálatok eredményei az alábbiak voltak:

- $\chi^2 = 6{,}935$
- DF = 2
- p-érték = 0,031

A p-érték alapján (<5%) kimondhatjuk, hogy van összefüggés a szakmában való elhelyezkedés és az új munkahely keresése között, azaz minél kisebb arányban sikerült a végzettségnek megfelelő elhelyezkedés, annál nagyobb arányban törekszenek a fiatalok arra, hogy jelenlegi munkájuk helyett újat találjanak. A kapcsolat a Cramer-féle V-érték alapján (0,087) elhanyagolható.

Munkakör

A betöltött munkakörök esetében feltételeztük, hogy a szakmájukban elhelyezkedők a főként mérnök végzettséghez kötődő tervező-kutató-fejlesztő, vagy kivitelező-gyártó-üzemeltető pozíciókat töltik be, a többi munkakör számukra nem releváns. Ez a hipotézis természetesen a mintában domináns, mérnök végzettségű válaszadókra vonatkozik, a gazdasági diplomával rendelkezőket elsősorban a gazdasági-pénzügyi, illetve kereskedelmi-üzletkötői munkakörökbe pozícionáltuk.



3.42. sz. ábra: Betöltött munkakörök a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

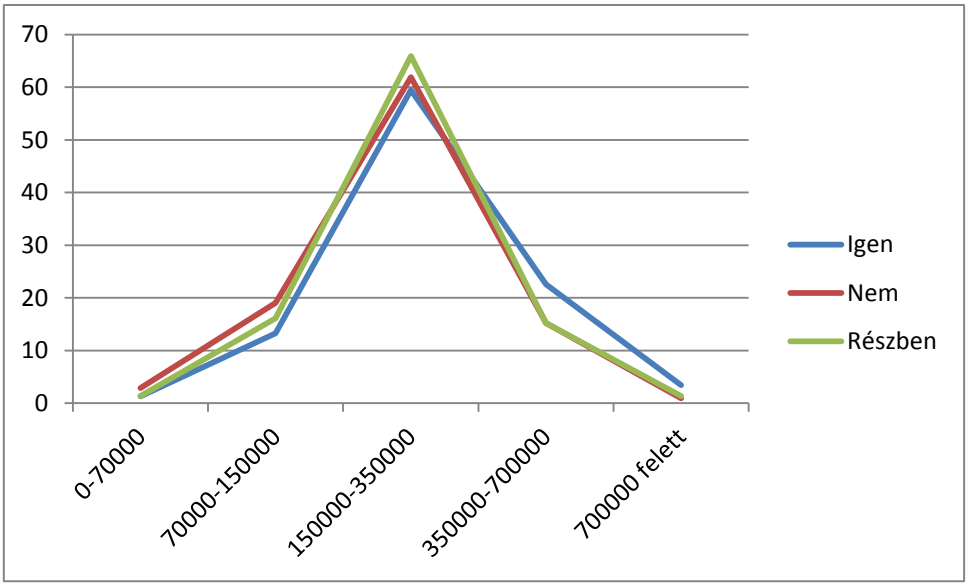
A χ^2 vizsgálat során nyert mutatók az alábbi módon alakultak, a felfedett kapcsolat közepes erősségű:

- χ^2 = 207,825
- DF = 2
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,259

Az eredmények alátámasztják, hogy a szakmájukban sikeresen elhelyezkedők döntő többségben tervezői-kutatói illetve fejlesztői munkakörben helyezkednek el, a második leggyakoribb helyet a kivitelező-gyártó-üzemeltető pozíciók jelentik a BME-n végzettek számára. A további munkakörökben való elhelyezkedés elenyésző, némiképp a tanácsadói, illetve egyéb pozíciók jöhetnek még szóba. Azok, akiknek nem sikerült a végzettség szerinti munkakör megtalálása, azok legnagyobb arányban szintén a tipikus mérnöki munkaköröket keresik, de már nagyobb százalékban töltenek be adminisztratív, kereskedelmi-üzletkötői és egyéb kategóriába tartozó pozíciókat is. Szintén nagyobb szórás tapasztalható a részben szakmában elhelyezkedők között, náluk találunk a legnagyobb arányban egyéb pozíciókat elfoglalókat, a körükben jellemző, nem tipikusan mérnöki munkakörök pedig valószínűsíthetően szakmához kapcsolódóak.

Havi átlagbér

A havi átlagbér alakulása részben alátámasztotta az előzetes feltételezéseinket, mely szerint a szakmában való elhelyezkedés magasabb kompenzációs csomaggal jár, de legalábbis az alapbért tekintve kedvezőbb a helyzet, amennyiben 350 ezer forint feletti havi bért tekintjük. Ez alatt az összeg alatt viszont attól függetlenül, hogy a frissdiplomások a szakmában helyezkedtek el vagy sem, többnyire 150-350 ezer forintot keresnek havonta.



3.43. sz. ábra: Havi átlagbér alakulása a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A szakmában való elhelyezkedés három kategóriájának átlaga egyaránt a 150.000-350.000 Ft-os havi átlagbér kategóriában helyezkedett el, a minta szinte tökéletesen hozta a Gauss-eloszlást. Azonban a felsőbb fizetési kategóriákban egyértelmű a végzettségüknek megfelelő munkakörben elhelyezkedők dominanciája (míg a nem, illetve részben kategóriában a válaszadóknak egyaránt 16-16%-a tartozott a 350.000 Ft feletti havi átlagbérben részesülők közé, addig a szakmájukban elhelyezkedőknek 26%-a). A χ^2 próba is ezt az összefüggést támasztotta alá, bár *elhanyagolható a kapcsolat erőssége*:

- $\chi^2 = 16{,}628$
- DF = 8
- p-érték = 0,034
- Cramer-féle V-érték: 0,075.

A vizsgált populáció abba a generációba tartozik, ahol a pénznek magas ösztönző értéke van, így mindenképp cél a szakmában való elhelyezkedés minél teljesebb körűvé tétele, akár atipikus formában is.

Vezetői perspektíva

A következőkben táblázatos formában mutatjuk be azon összefüggés-vizsgálatok eredményeit, amelyek nem mutattak kapcsolatot a szakmában való elhelyezkedéssel. A vezetői perspektíva, mint lehetőség alakulása az egyes kategóriákban a következőképpen alakult:

3.31. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Van vezetői perspektíva	Nincs vezetői perspektíva
Szakmában való elhelyezkedés	52%	48%
Nem a szakmában való elhelyezkedés	54%	46%
Részben szakmában való elhelyezkedés	50%	50%

Érdekes eredmény volt, hogy a legnagyobb arányban azok számára állt fent a vezetői karrier építésének lehetősége, akik nem a végzettségüknek megfelelően helyezkedtek el, ennek ellenére mindhárom kategóriában legalább a válaszadók felének módjában áll a vertikális karrier építésének lehetősége, azaz nincs értékelhető összefüggés a két kategória között, a nullhipotézist megtartottuk.

Mellékállás

A fentiekhez hasonló módon alakult a mellékállások vizsgálatával kapcsolatos összefüggés-vizsgálatunk eredménye.

3.32. sz. táblázat: Mellékállások megléte a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Van mellékállás	Nincs mellékállás
Szakmában való elhelyezkedés	12%	88%
Nem a szakmában való elhelyezkedés	10%	90%
Részben szakmában való elhelyezkedés	11%	89%

A mellékállások vállalása mindhárom kategóriában alacsony, 10-12%-os értékeket mutatott, ezek közül a leginkább azok mutatnak hajlandóságot, akik a végzettségüknek megfelelő munkát végeznek, míg a legkevésbé azok, akik nem a szakmájukban helyezkedtek el. Ez további vizsgálatot igényel, de valószínűsíthetően az utóbbi kategóriába tartozók inkább egy – szakmájuknak megfelelő – főállást keresnek, mintsem másodállást.

Utazási idő

Az utazási idő hatását is igyekeztünk felmérni azok körében, akik szakmájukban helyezkedtek el, illetve más területet képviselnek, vagy részben végeznek végzettségüknek megfelelő feladatokat. Ennek során azt tapasztaltuk, hogy nagyobb arányban azok hajlandóak 90 percnél többet utazni, akik részben vagy egészben, de szakmájukban tudják munkafeladataikat végezni (míg az előbbi esetben a válaszadók 90%-a, utóbbinál 92%-a akár 2 órát is utazik a munkahelyére). Azok, akiknek ez nem sikerült, kétharmad arányban (68%-ban) csak 1 órán belüli utazási időt vállalnak fel.

3.33. sz. táblázat: Utazással töltött idő a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-30 perc	30-60 perc	60-90 perc	90-120 perc	120-180 perc	180-360 perc
Szakmában	25%	31%	20%	17%	6%	2%
Nem szakmában	23%	44%	14%	9%	7%	2%
Részben szakm.	31%	29%	15%	15%	8%	2%

Mobilitás

A mobilitást tekintve szintén nem tudtunk értékelhető összefüggést kiolvasni a szakmában való elhelyezkedéssel. A költözésre való hajlandóság viszont mindenképpen magasnak mondható, 60% körül szóródott mindhárom kategóriában, a legmagasabb értéket a szakmájukban elhelyezkedők mutatták, valószínűsíthetően ugyanúgy, végzettségüknek megfelelő munka érdekében hagynák el otthonukat, vagy akár az országot is.

3.34. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Mobilis	Nem mobilis
Szakmában való elhelyezkedés	62%	38%
Nem a szakmában való elhelyezkedés	56%	44%
Részben szakmában való elhelyezkedés	55%	45%

3.8. Munkahelyek száma, mint csoportképző ismérv

Szakmai feltételezések

- Akinek sikerül a szakmájában elhelyezkedni, az lojálisabb is a cégéhez, így kisebb hajlandóságot mutat a váltásra.
- Az elégedetlenség munkahelyváltáshoz vezet, de a munkahelyváltás nem vezet feltétlenül nagyobb elégedettségre.
- A több munkahelyen szerzett gyakorlat alapján nagyobb valószínűséggel találkozhatunk a vezetői karrier építésének lehetőségével.
- Akiknek már több munkahelyük volt eddigi pályafutásuk során, azok mobilisabbak.

Eredmények

A munkahelyek számából arra a – Y generációra jellemző – magatartásra igyekeztünk bizonyítékot nyerni, amely a munkahelyek iránti elkötelezettség alacsonyabb szintjéből ered. Ennek összefüggéseit vizsgáltuk a szakmában való elhelyezkedéssel, az elégedettséggel, az új munkahely keresésével, a vezetői perspektíva meglétével, illetve a mobilitással, azonban egyik tényezővel sem sikerült statisztikailag értékelhető kapcsolatot kimutatni, ezért a következőkben az általános tendenciára térünk csak ki.

Szakmában való elhelyezkedés

A szakmában való elhelyezkedés véleményünk szerint kritikus cél lehet a munkahelyek váltásakor, a vizsgált minta azonban nem támasztotta alá ezt a hipotézisünket, a több munkahely nem járt nagyobb arányú, végzettségnek megfelelő pozícióval, sőt ennek inkább csökkenő tendenciája volt megfigyelhető, bár az is előfordulhat, hogy akinek elsőre sikerült a szakmájában elhelyezkedni, az utána (különösen a válság éveiben) nem nagyon váltott:

3.35. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem	Részben
Egy munkahely	79%	6%	15%
Két munkahely	77%	9%	14%
Három munkahely	72%	11%	17%
Négy vagy annál több munkahely	73%	10%	17%

Elégedettség

Az elégedettség alacsonyabb mértéke sokszor a munkahely váltásához vezet, ami azonban nem feltétlenül hoz magával nagyobb elégedettséget. Ezt támasztotta alá a vizsgált populáció is, ugyanis az elégedettség nem nőtt a munkahelyek számának növekedésével, sőt a három munkahely esetében adta a legalacsonyabb, a négy vagy annál több munkahelynél viszont a legmagasabb értéket:

3.36. sz. táblázat: Elégedettség a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Elégedett	Nem elégedett
Egy munkahely	81%	19%
Két munkahely	83%	17%
Három munkahely	77%	23%
Négy vagy annál több munkahely	90%	10%

Új munkahely keresése

Az eddigi munkahelyek száma és az újabb munkahely keresése között szintén összefüggést feltételeztünk, erre azonban nem találtunk meggyőző bizonyítékot a vizsgált populáció esetében. Az, hogy a válaszadó már többedik munkahelyén végzi feladatait, nem szükségszerűen jár együtt azzal, hogy újabb állást keres. Az állítás igaz lehetne még kettő, illetve három munkahely esetén, de ennél több esetében már újra csökkenő tendenciát mutat az új lehetőségek keresése.

3.37. sz. táblázat: Új munkahely keresésének hajlandósága a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Keres	Nem keres
Egy munkahely	20%	80%
Két munkahely	23%	77%
Három munkahely	31%	69%
Négy vagy annál több munkahely	25%	75%

Vezetői perspektíva

A vezetői perspektívát illetően hasonló feltételezéseink voltak, mint a szakmában való elhelyezkedés esetén, azaz a munkahelyváltások egyik fő céljaként az olyan munkahelyeket feltételezzük, amelyek a vertikális karrier lehetőségét kínálják. A minta is kínált bizonyítékot erre a feltevésre, azaz a munkahelyváltások eredményeképpen növekszik a potenciális vezetői karrier építésének lehetősége:

3.38. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Van vezetői perspektíva	Nincs vezetői perspektíva
Egy munkahely	50%	50%
Két munkahely	54%	46%
Három munkahely	59%	41%
Négy vagy annál több munkahely	74%	26%

- $\chi^2 = 12{,}064$
- DF = 1
- p-érték = 0,007
- Cramer-féle V-érték: 0,089 (elhanyagolható kapcsolat).

Mobilitás

A kutatásban résztvevő végzettek munkahelyeinek számát a mobilitással összefüggésben is megvizsgáltuk, ennek során azt találtuk, hogy nincs statisztikailag kapcsolat a két tényező között, bár a szakmai feltevéseink ezt sugallták.

3.39. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Mobilis	Nem mobilis
Egy munkahely	59%	41%
Két munkahely	61%	39%
Három munkahely	63%	37%
Négy vagy annál több munkahely	67%	33%

3.9. Munkahelykeresés, mint csoportképző ismérv

Szakmai feltételezések

- Akik nem látnak vezetői perspektívát maguk előtt, azok nagyobb hajlandóságot mutatnak az új munkahely keresésére.
- Ha a munkavállaló az elvárt munkakör-csoportban tud elhelyezkedni, akkor nem keres új munkahelyet.
- A magasabb havi bér esetén kisebb a munkakeresési hajlandóság.
- A sok utazást igénylő munkakörök esetén nagyobb valószínűséggel keresnek munkát a frissdiplomások.
- Akik új munkahelyet keresnek, azok mobilitásukban is magasabb értékeket mutatnak.

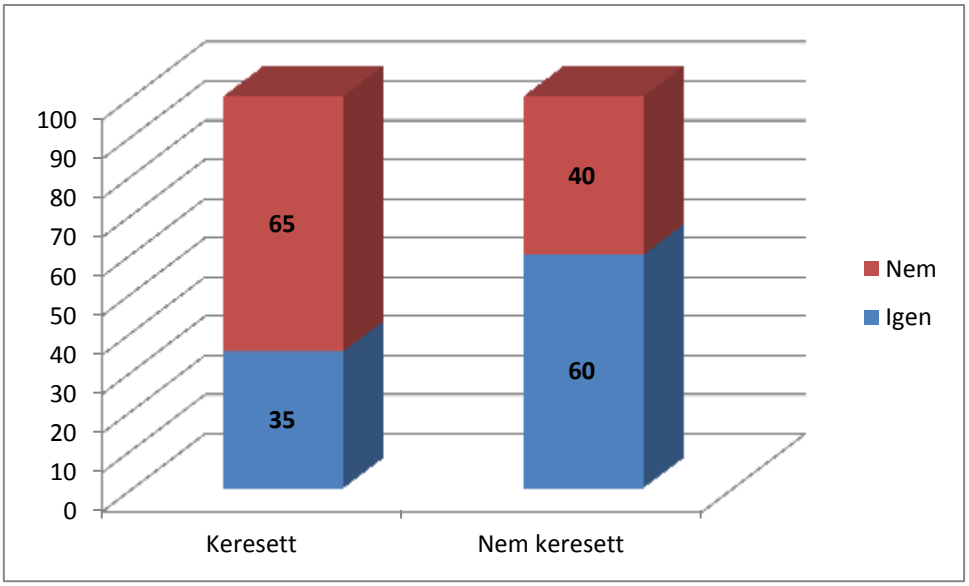
Eredmények

Vezetői perspektíva

Az új munkahely keresése nem meglepő magatartás az Y generációs fiatalok körében, hiszen folyamatosan kutatják a jobb lehetőségeket és a kihívásokat, felmérik a piacot és saját értéküket a munkaerőpiacon. Ez a tevékenység nem mutatott összefüggést a munkakörrel, a havi átlagbérrel, utazási idővel és a mobilitással, csak a vertikális karrier építésének lehetőségével. A vezetői perspektíva lehetőségével ugyanis létezik kapcsolat, méghozzá közepes erősségű (Cramer-féle V-érték: 0,204).

- $\chi^2 = 38{,}017$
- DF = 1
- p-érték = 0,000

Az alábbi diagram szerint azok számára, akik nem keresnek új munkahelyet, több mint másfélszer akkora arányban áll rendelkezésre olyan lehetőség, amellyel a vertikális elmozdulás lehetséges a szervezetben. Akikre jellemző volt az új munkahely keresése kereső tevékenység, azoknál valószínűsíthetően nem volt éppen lehetőség arra, hogy felfelé ívelő karriert építsenek, ez azonban gátat szab a hosszú távú vezetővé válási folyamatnak.



3.44. sz. ábra: A lehetséges vezetői perspektíva a munkahely-keresési szándék függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Munkakör

A betöltött munkakörökkel kapcsolatban nem sikerült kimutatni összefüggést, így csak általános tendenciát tudunk felvázolni. Ennek alapján a tipikus mérnöki pozíciókban a legalacsonyabb a hajlandóság új munkahely keresésére (mely összefügg a ténnyel, hogy ezek a fiatalok tudtak elhelyezkedni igazán a szakmájukban), míg a legmagasabb a kereskedelmi-üzletkötői, valamint az adminisztratív munkakörökben. Összehasonlítva ezt az elégedettségi adatokkal, feltételezhető, hogy a munkakör tartalmával összefüggő tényezők (szakmai kihívások, fejlődési lehetőségek, stb.) nagyobb hatással vannak a mérnökvégzettségű fiatalokra, és így a megtartásban is fontos szerepet játszanak.

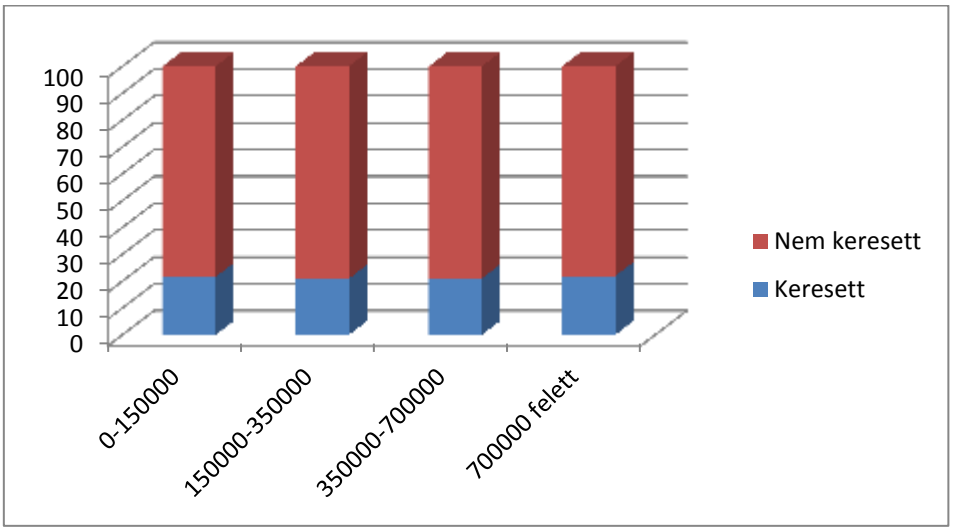
3.40. sz. táblázat: Munkakörcsoportok a munkahely-váltási hajlandóság függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Keresett	Nem keresett
Tervező-kutató-fejlesztő	20%	80%
Kivitelező-gyártó-üzemeltető	23%	77%
Gazdasági-pénzügyi	27%	73%
Kereskedelmi üzletkötői	31%	69%
Adminisztratív	31%	69%
Tanácsadó	23%	77%
Egyéb	23%	77%

Átlagos havi bér

A munkahelykeresés havi átlagos bérrel való összefüggése egyértelműen az előzetes feltételezéseink között szerepelt, ennek ellenére nem tudtunk kimutatni kapcsolatot, sőt minden kategóriában szinte azonos értéket kaptunk. A válaszadók 21-22%-a számolt be

arról, hogy a kérdőív kitöltése előtti 30 napban keresett munkát, függetlenül attól, hogy a 150.000 Ft alatti, 150.000-350.000 Ft közötti, 350.000-700.000 Ft közötti, vagy a 700.000 Ft feletti fizetési kategóriába tartozott.



3.45. sz. ábra: A munkahely-keresési szándék a havi átlagos bér függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Utazási idő

A munkahelyre eljutási idő feltételezéseink szerint összefüggést kell, hogy mutasson a munkakereső tevékenységgel, bár ezt a kutatás eredményei statisztikailag nem támasztották alá.

3.41. sz. táblázat: Utazási idő a munkahely-váltási hajlandóság függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-30 perc	30-60 perc	60-90 perc	90-120 perc	120-180 perc	180-360 perc
Keresett	16%	20%	21%	24%	27%	42%
Nem keresett	84%	80%	79%	76%	73%	58%

Bár statisztikai módszerrel nem kimutatható az összefüggés a két tényező között, de szakmai feltevésünk, hogy van kapcsolat, ami azonban még további, mélyebb elemzést igényelne.

Mobilitás

Ebben az esetben is vizsgáltuk a mobilitással való összefüggést, mely az alábbi módon alakult:

3.42. sz. táblázat: Mobilitás a munkahely-keresési szándék függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Mobilis	Nem mobilis
Keresett	67%	33%
Nem keresett	61%	39%

Bár némileg magasabb mobilitási értéket kaptunk azok esetében, akik kerestek munkát az elmúlt 30 napban, de ez nem szignifikáns különbség azokhoz képest, akik nem mutatták ezt a magatartást, tehát ismét csak azt a tendenciát látjuk, hogy a vizsgált populáció esetében az átlagnál magasabb a hajlandóság az otthon elhagyására vagy külföldre költözésre.

3.10. Munkakör, mint csoportképző ismérv

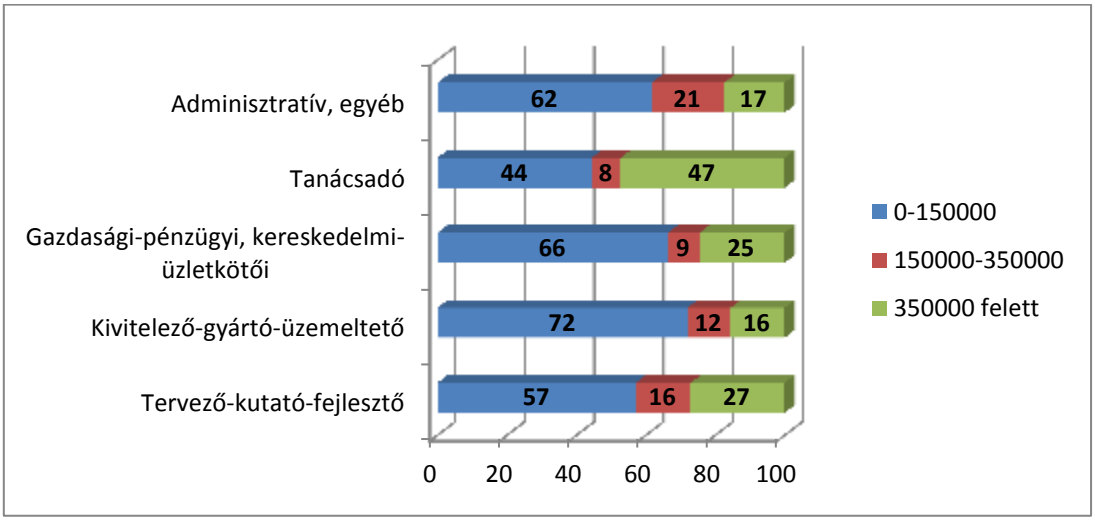
Szakmai feltételezések

- Az adott szakma nagyobb presztízsű munkaköreiben dolgozók nagyobb mértékben vállalnak mellékállást.
- A nagyobb értékű mérnöki pozíciók magasabb bérrel társulnak.

Eredmények

Mellékállás és havi átlagos bér

Feltételeztük, hogy az aktuálisan betöltött munkakörök determinálhatják a vállalt mellékállásokat, és összefüggésben állhatnak a havi átlagos bér nagyságával is. E két vizsgálat esetében csak az egyiknél találtunk értékelhető kapcsolatot (bér), a másik esetében szükséges volt a nullhipotézis megtartása.



3.46. sz. ábra: Havi átlagbér-kategóriák a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A bérek esetében láthatjuk, hogy a legalsó fizetési kategória a kivitelező-gyártó-üzemeltető munkakörökben a legszélesebb, és a legmagasabb bért is ebben a csoportban keresik arányaiban a legkevesebben – ennél még az egyéb kategóriában is jobb eredmények születtek. A legjobban fizetett munkaköri csoport a tanácsadói, itt a minta közel fele a 350.000 Ft feletti havi átlagos bért kap. A tervező-kutató-fejlesztő pozíciók a gazdasági-pénzügyi, illetve kereskedelmi-üzletkötői munkakörökhöz hasonlóak, ha a fizetésről van szó, az utóbbi esetében a középkategóriás fizetés kárára az alsó kategóriában voltak többen. Az összefüggések vizsgálata során az alábbi eredményekre, *gyenge kapcsolatra* jutottunk:

- $\chi^2 = 54{,}353$
- DF = 8
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,137

A kapcsolat elemzésekor kiderült, hogy a kivitelező-gyártó-üzemeltető munkakörben az átlagnál alacsonyabb havi átlagos bér jellemző, míg a tanácsadói pozíciók a legfizetettebbek, itt jóval többen keresnek az átlagos érték felett.

A mellékállásokat tekintve az alábbi eloszlás jellemző a vizsgált mintára:

3.43. sz. táblázat: Mellékállások megléte a munkakörök függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Van mellékállás	Nincs mellékállás
Tervező-kutató-fejlesztő	13%	87%
Kivitelező-gyártó-üzemeltető	11%	89%
Gazdasági-pénzügyi	13%	87%
Kereskedelmi üzletkötői	5%	95%
Adminisztratív	7%	93%
Tanácsadó	9%	91%
Egyéb	11%	89%

3.11. Elégedettség, mint csoportképző ismérv

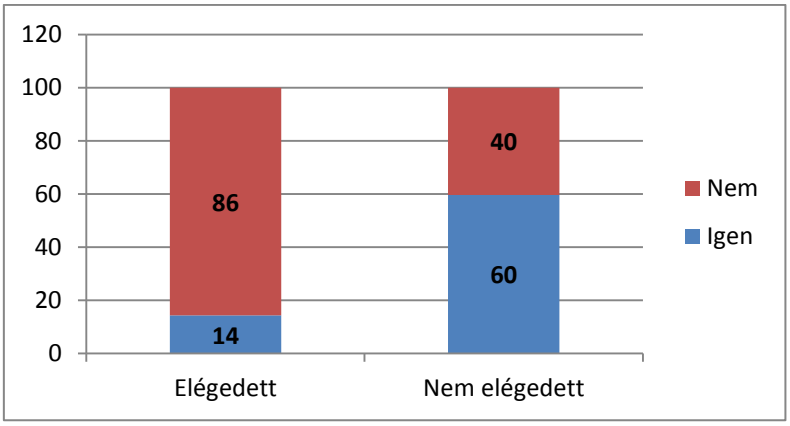
A munkavégzés ellenszolgáltatásaival való elégedettség kialakulásához elsősorban olyan külső tényezők járulnak hozzá, melyek a munka körülményeivel függnek össze, így pl. a fizetés, a vezetői karrier kialakításának lehetősége. Ezeken felül kíváncsiak voltunk arra is, hogy az elégedettség megléte kizárja-e az új munka keresését vagy mellékállás meglétét, illetve, hogy van-e összefüggés a munkakör tartalma és a megelégedettség között, vagy az előbbi valóban inkább csak az elkötelezettségre hat.

Előzetes szakmai feltételezések

- Az elégedettség magasabb havi átlagbér esetén nagyobb.
- A vezetői karrier lehetősége fokozza az elégedettséget.
- Az elégedett munkatársak nem keresnek új munkahelyet, és nem vállalnak mellékállást sem.
- A szakmailag értékesebb munkakör nagyobb elégedettséget produkál.
- A munkahely megközelítéséhez szükséges utazási idő növekedésével az elégedettség csökken.

Eredmények

Új munkahely keresése



3.47. sz. ábra: Új munkahely keresésének szándéka az elégedettség függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Látható módon az elégedetlenség magasabb szintje az új munkahely keresését vetíti előre, míg azoknál, akik jól érzik magukat munkahelyükön, elenyésző arányban merül fel ez a kérdés (14%). Az összefüggés-vizsgálat eredményei az alábbiak voltak:

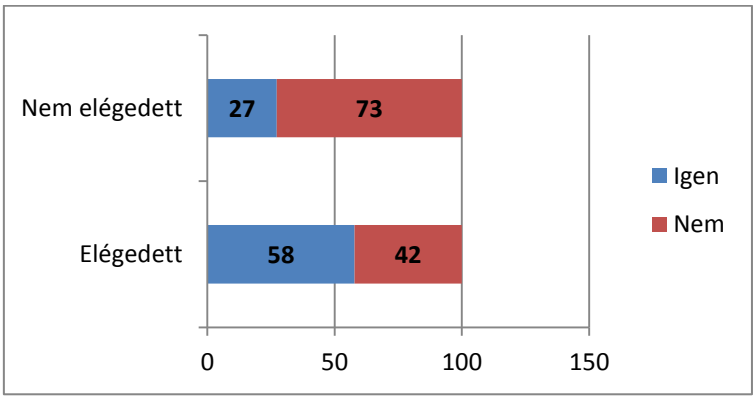
- χ^2 = 152,747
- DF = 1
- p-érték = 0,000

A kapcsolat a Cramer-féle V-érték (0,396) alapján *erősebb*, mint az eddigi összefüggések többsége esetén, azaz kimondhatjuk, hogy a higiénés szükségletek kielégítetlenségének hiánya komoly kockázatokat rejthet a vizsgált generáció esetében, hiszen a könnyebb továbblépési hajlandóság, a munkahelyi elkötelezettség alacsonyabb szintje ráadásul magasabb mobilitási hajlandósággal és a változatosság keresésével párosul.

Vezetői perspektíva

Az elégedettség és a vezetői perspektíva közötti összefüggések feltárása során – a várakozásainknak megfelelően – szintén találtunk kapcsolatot, méghozzá a kutatás során a második legerősebb kapcsolatot:

- $\chi^2 = 86{,}214$
- DF = 1
- p-érték = 0,000

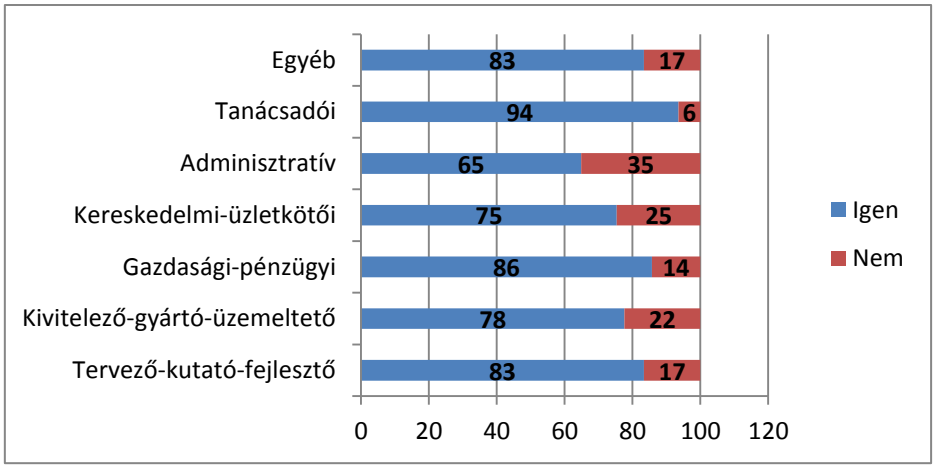


3.48. sz. ábra: Vezetői perspektíva megléte az elégedettség függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Azok a válaszadók, akik elégedettnek vallották magukat, 58%-ban rendelkeznek a karrierjükben vertikális előrelépési lehetőséggel, míg ez az arány az elégedetlenebbeknél számottevően kisebb, csak 27%. Tehát szintén egy komoly elégedettségnövelő tényezőről van szó, bár ez a vizsgált populáció esetében már nem annyira meghatározó, mint a korábbi, X-generáció számára. (Gyökér-Finna, 2012a)

Munkakör

Szerettünk volna arról is képet kapni, hogy a betöltött munkakör milyen mértékben alakíthatja a munkavállalók elégedettségét. Ennek során azt tapasztaltuk, hogy a nagyobb önállóságot és lehetőségeket biztosító munkakörökben sokkal magasabb a megelégedettség szintje is, szemben például az adminisztratív, vagy a kreativitást és az autonómiát nélkülöző pozíciók esetén.



3.49. sz. ábra: Elégedettség alakulása a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés-vizsgálatok során szintén kirajzolódott a kapcsolat, gyenge erősséggel (Cramer-féle V-érték: 0,130)

- χ^2 = 25,889
- DF = 6
- p-érték = 0,000

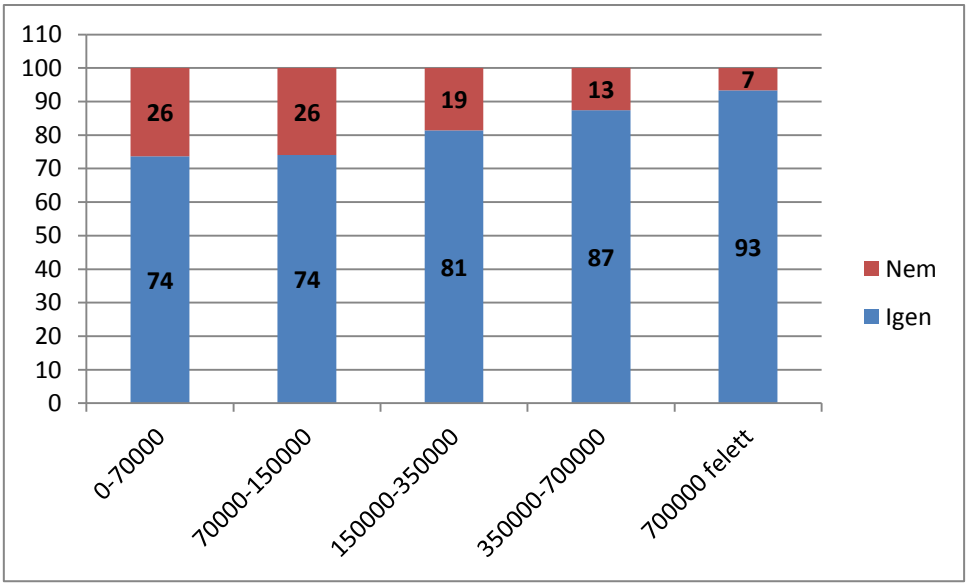
Mellékállás

A mellékállások vállalása elhanyagolható összefüggést mutatott az elégedettséggel, itt mind a két esetben alacsony arányú (10-15%-os) hajlandósággal találkoztunk, ezért további vizsgálatra nem volt szükség.

Havi átlagos bér

Az elsődleges hipotéziseink alapján a fizetés nagy hozzáadott értékkel bír, ha az elégedettségről beszélünk. A vizsgált populáció esetében azonban mégsem találtunk olyan erős kapcsolatot, csak gyenge összefüggést ki tudtuk mutatni:

- χ^2 = 20,904
- DF = 4
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,17



3.50. sz. ábra: Elégedettség alakulása a havi átlagbér függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Szinte triviális megállapításnak tűnik, hogy a fizetés növekedésével az elégedettség is növekszik, az arány azonban újszerű információ lehet. Míg a 70.000 és a 150.000 Ft-os határ esetében nincs különbség az elégedett válaszadók mértéke között (74%), addig a következő kategóriában már 7%-os elégedettségnövekedés tapasztalható. Szintén hasonló mértékű ugrást láthatunk a 350.000-700.000 Ft-os csoportban (6%-kal nőtt), és további 6%-ot a legmagasabb, 700.000 Ft feletti kategóriában.

Utazási idő és mobilitás

Érdekes megállapítást nyertünk az elégedettség és az utazási idő, valamint az elégedettség és a mobilitási hajlandóság közötti összefüggés-vizsgálattal. Egyik esetben sem tudtuk elvetni a nullhipotéziseket, azaz nem tudtunk kimutatni értékelhető összefüggéseket, bár vélelmezhető a kapcsolat, de a jelen adatokból nem lehet kimutatni (de érezhetően nagyobb mértékben csökken az elégedettség, ha az utazási idő meghaladja a két órát).

3.44. sz. táblázat: Elégedettség az utazási idő függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	0-30 perc	30-60 perc	60-90 perc	90-120 perc	120-180 perc	180-360 perc
Elégedett	84%	82%	80%	83%	77%	72%
Nem elégedett	16%	18%	20%	17%	23%	28%

Annak vizsgálata, hogy az elégedetlenség hozzájárul-e a mobilitási hajlandósághoz, az alábbi eredményeket hozta:

3.45. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság az elégedettség függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Igen	Nem
Elégedett	61%	39%
Nem elégedett	59%	41%

Az elégedettség növelése általános munkaadói érdek kell, hogy legyen, ezért azon fenti tényezők, amelyek összefüggést mutatnak, javítása, fejlesztése a cél.

3.12. Vezetői perspektíva, mint csoportképző ismérv

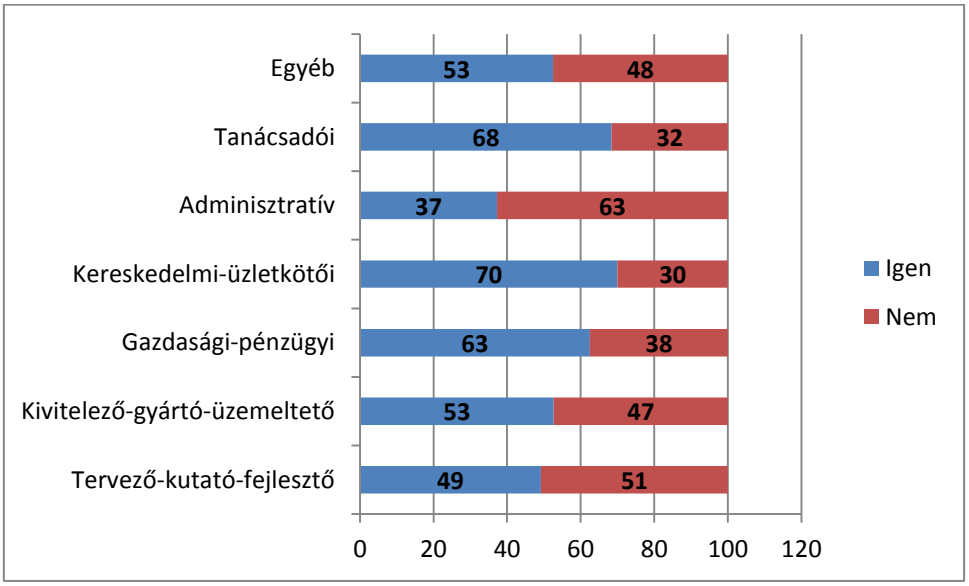
A vezetői karrier építésének lehetősége nem minden munkakör esetében adott, és ez sokszor a munkavállalók elégedetlenségével párosulhat. Fontosnak tartottuk megvizsgálni, hogy a BME-n 2003. és 2007. között végzettek esetében vajon van-e összefüggés a rendelkezésre álló vertikális karrierek illetve a betöltött pozíciók között.

Szakmai feltételezések

- A gazdasági-pénzügyi munkakörök betöltői illetve a mérnöki munkakörök közül a kivitelező-gyártó-üzemeltető számára van nagyobb mértékű vezetői előléptetési esély.
- A vezetői perspektíva növeli a mobilitási hajlandóságot.

Eredmények

Munkakör



3.51. sz. ábra: Vezetői perspektíva megléte a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

A diagramon is jól látszik, hogy a mérnök végzettséggel rendelkezők által tipikusan betöltött pozíciók esetében az átlagnál kisebb mértékben van lehetőség arra, hogy vezetői karriert futhassanak be. Bár a mérnökként végzett fiatal generáció számára munkaerőpiacra lépésükkor még általában nem a vezetői karrier a legnagyobb motiváló erő, a körükben ilyenkor sokkal erősebb a szakmai karrier építése iránti vágy, de néhány év elteltével ez a jelenség már nem olyan egyértelmű. Az elégedettséggel való összefüggést látva a vezetői perspektíva tehát mindenképp olyan területnek minősül, ahol szintén növelhető a fiatal tehetségek megtartása és elkötelezettsége. Az összefüggés-vizsgálat eredménye gyenge kapcsolatot jelzett:

- $\chi^2 = 26{,}219$
- DF = 6
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,132

Mobilitás

A vezetői perspektíva és a költözésre való hajlandóság közötti kapcsolat a vizsgált populáció és időszak esetében nem volt statisztikailag kimutatható, annak ellenére, hogy a menedzseri pozícióban lévő munkatársak általában mobilisabbak, mint az alkalmazotti szinten dolgozók (Gyökér-Finna, 2012).

3.46. sz. táblázat: Mobilitás a vezetői perspektíva függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

2003-2007	Mobilis	Nem mobilis
Van vezetői perspektíva	62%	38%
Nincs vezetői perspektíva	59%	41%

3.13. Havi átlagbér, mint csoportképző ismérv

Abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a különböző bérkategóriák nyomán bizonyos magatartási elemek, így pl. az utazási idő vállalása illetve a mobilitási hajlandóság eltérő lehet.

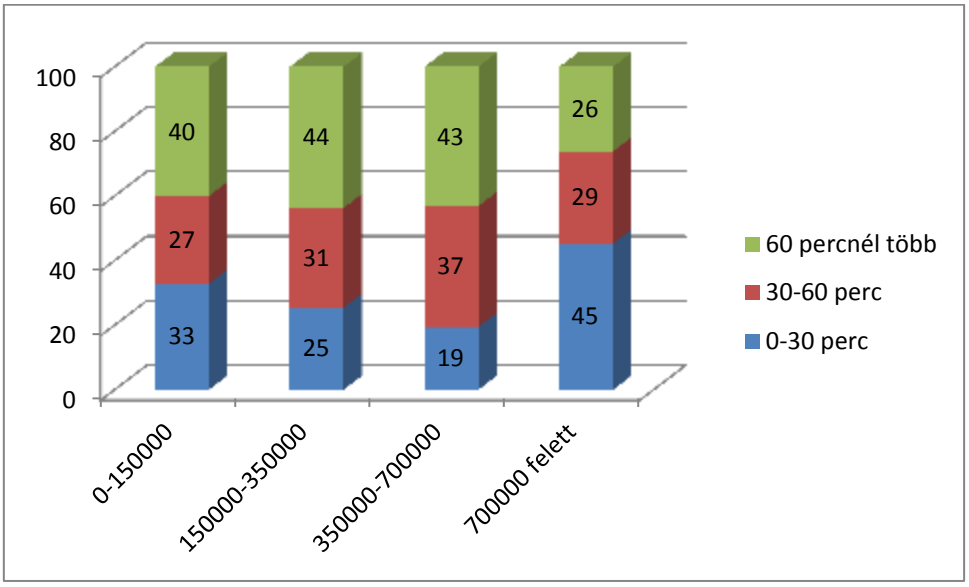
Szakmai feltételezések

- Magasabb bérért a munkavállalók hajlandóak több kényelmetlenséget vállalni, például hosszabb utazást a munkahelyre.
- A magasabb bér a frissdiplomások nagyobb mobilitási hajlandóságával párosul.

Eredmények

Utazási idő

A havi átlagos bértömeget két tényező viszonyában szemléltük: egyrészt az utazási idő, másrészt a mobilitás tekintetében. Mindkét esetben találtunk kapcsolatot, bár ezek nem mondhatóak erősnek.



3.52. sz. ábra: Utazási idő alakulása a havi átlagbér-kategóriák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

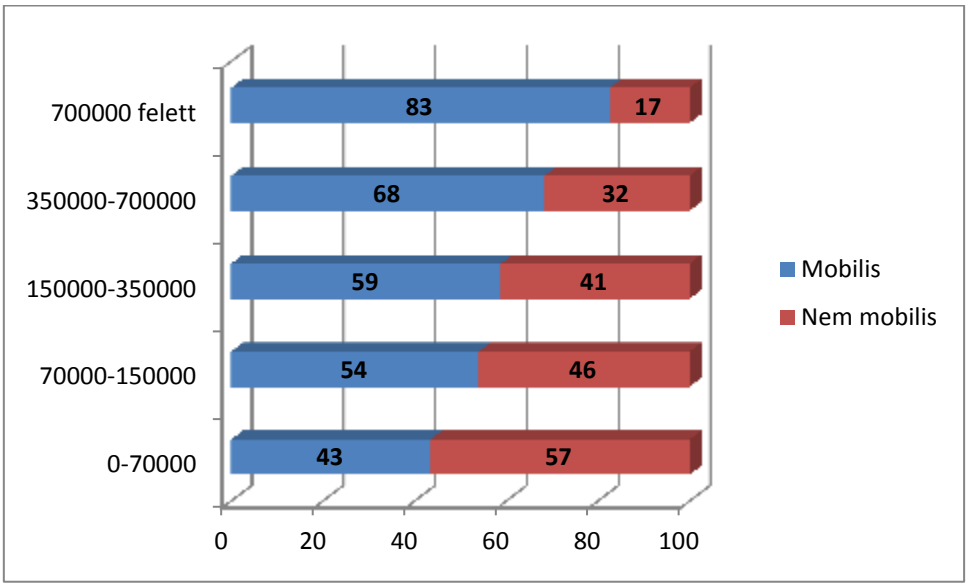
A két szélső bérkategóriában egyedi viselkedés jellemző: így például a maximum havi 150.000 forintos bérrel rendelkezők között a legnagyobb arányban azokat találjuk, akik a munkába jutással több mint egy órát töltenek, a minimum havi 700.000 Ft-ot keresők között viszont a legszélesebb kategóriát azok alkották, akik maximum 30 percet töltenek utazással. A két közbülső bérkategória esetében igazolódott a feltételezésünk, mely szerint a nagyobb fizetés reményében a végzettek hosszabb utazási időt is vállalnak. Ezekben a csoportokban növekvő arányban találkozhatunk egyre több időt utazással töltő válaszadókat. A χ^2 próba is igazolta az összefüggést, bár a kapcsolat erőssége ebben az esetben elhanyagolható:

- $\chi^2 = 23{,}912$
- DF = 6
- p-érték = 0,001
- Cramer-féle V-érték: 0,091

Mobilitás

Egy korábbi tanulmányunkban (Gyökér-Finna, 2012b) a mobilitás illetve migráció okait kutatva két domináns motivációt találtunk az önként távozók esetében: egyrészt az önmegvalósítás (kalandvágyó jellem, akár nemzetközi színtéren való megmérettetés iránti

vágy), másrészt a jobb életkereset reménye veszi rá a magyar munkavállalókat, hogy globális karrierbe vágjanak. Ez a tendencia a jelen kutatásban is megjelent, ugyanis a mobilitási hajlandóság a nagyobb fizetési kategóriák felé haladva egyre magasabb értékeket mutat.



3.53. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság a havi átlagbér-kategóriák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés-vizsgálat eredményei az alábbiak voltak:

- χ^2 = 25,650
- DF = 4
- p-érték = 0,000
- Cramer-féle V-érték: 0,129 *(gyenge kapcsolat)*

3.14. Mobilitás, mint csoportképző ismérv

A mobilitás alatt az országon belüli, vagy országhatárt átlépő költözési hajlandóságot értjük. Ha a munkahely messze található, akkor két választási lehetőség van: vagy hosszú időn keresztül utazik a munkavállaló, vagy ha ez kritikussá válik, akkor az illető elköltözik. Azt vizsgáltuk, hogy van-e összefüggés a mobilitási hajlandóság és az utazási idő között.

Szakmai feltételezések

- Van olyan kritikus hosszúságú utazási idő, amely esetében a munkavállaló megfontolja a költözést. Minél hosszabb az utazási idő, annál nagyobb a mobilitás.

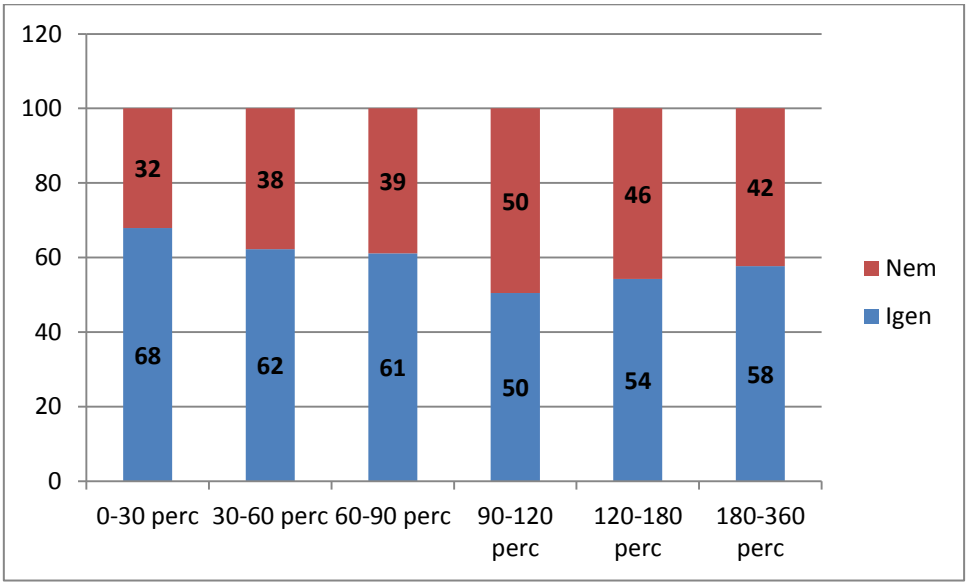
Eredmények

Utazási idő

Az utazási idő és a mobilitás közötti összefüggések vizsgálatakor az alábbi eredményeket kaptuk:

- $\chi^2 = 20{,}204$
- DF = 5
- p-érték = 0,001
- Cramer-féle V-érték: 0,118

A kapcsolat gyenge, de azt az érdekességet tapasztaltuk, hogy éppen a másfél óránál kevesebbet utazók hagyják el szívesebben otthonukat, vagy költöznek akár külföldre egy jobb munka lehetőségének reményében. Akik azonban napi szinten több órát utaznak, ők kisebb arányban gondolkodnak el ezen a lehetőségen – vélhetően a nyugodt családi körülmények miatt nem vállalják el a költözéssel járó áldozatot. Ez a korábbi feltételezéseinknek ellentmondott, épp az ellenkező eredményeket vártuk.



3.54. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság az utazási idő függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)

Az összefüggés-vizsgálat során a nullhipotézist elvetettük, de valószínűsíthetően nem ok-okozati összefüggés van a két tényező között, csupán csak statisztikai.

4. MUNKAADÓI VÉLEMÉNYEK A VIZSGÁLT ATIPIKUS FORMÁK ALKALMAZÁSÁRÓL

4.1. A kutatás módszertana, a minta jellemzői

Az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos munkaadói vélemények felmérése során szekunder és primer információkra egyaránt alapoztunk. Egyrészt meglévő és új szempontokból elemeztük a 2008-ban végzett atipikus foglalkoztatással kapcsolatos kutatást, ennek következtetéseit hívtuk segítségül a meglévő gyakorlat bemutatásához (109 elemű, nem reprezentatív minta hazai kis- és középvállalkozások körében, kvalitatív és kvantitatív elemzés). Másrészt utókövetéses vizsgálattal a korábbi mintát képező kört kerestük meg, és interjúk formájában rögzítettük pro és kontra véleményüket a távmunka és a részmunkaidős foglalkoztatással kapcsolatban – elsősorban a fiatal, diplomás munkavállalókra tekintettel (38 elemű minta, kvalitatív elemzés)

4.2. Korábbi kérdőíves felmérés eredményei, a belőlük levont következtetések[10]

A numerikus és funkcionális rugalmasság arányait vizsgálva feltűnik, hogy a rugalmas eszközök használatát illetően a vállalkozások létszámának növekedésével elmozdulás tapasztalható az atipikus formák alkalmazása irányába. Fordított a helyzet a funkcionális rugalmasság alkalmazásával: a létszám csökkenésével egyre inkább jellemző a munkatársak egymás közötti helyettesíthetősége, azaz a funkcionális flexibilitás megvalósulása. Az utóbbi években a szervezetek többségében természetszerűleg adódott a törekvés, az igény, hogy a funkcionális rugalmasság révén a munkatársak egymás munkakörét be tudják tölteni, a kölcsönös helyettesíthetőség megoldódjon. Különösen igaz ez a foglalkoztatottak létszámának csökkenésével, hiszen a kis méretből adódóan az egyes feladatköröket általában egy-egy ember tölti be, a bruttó létszámszükséglet sokszor egybeesik az alaplétszám-szükséglettel, a tartalék-létszámszükséglettel sokszor egyáltalán nem számolnak a munkaerő-tervezés során (Gyökér, 1999). A feladatok ellátásához így a funkcionális rugalmasság igénybevétele marad egyetlen megoldásként. Ezt a helyzetet nehezítik a kisebb szervezetek pénzügyi nehézségei is, amelynek eredményeképpen a váratlanul és kiszámíthatatlan módon jelentkező vevői igényekre nem tudnak új munkatárs felvételével, vagy egyéb numerikus rugalmasságot szolgáló forma használatával válaszolni, sokkal inkább a belső erőforrás-felhasználás általi funkcionális rugalmasságot használják ki, ami megfelelő rugalmasságot jelenthet a frissdiplomás munkavállalói réteg számára is.

Az Atkinson által megalkotott Rugalmas Vállalati modell csak a kis- és középvállalatok egy részénél működik, a másik felénél egyfajta módosulás tapasztalható. Ezt támasztják alá az

[10] Finna H. (2008): A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál c. PhD értekezés alapján.

EU-s elemzések eredményei is[11], melyekkel párhuzam vonható: az egyik típusú (főleg az angolszász országokban előforduló) rendszert magas külső rugalmasság jellemzi, amelyhez a belső rugalmasság fejlettebb formáinak átlagos szintje kapcsolódik. Az egyes típusú rendszer jellemzői a magas munkaerő-mobilitás, az alacsony szegmentáció, a mérsékelt intenzitású szakképzés, az aktiválási politikákba való alacsony beruházás, a szegénység csökkentésének mérsékelt sikere és az alacsony költségvetési kiadások. A másik típusú rendszert (főleg a skandináv országok és Hollandia) a belső rugalmasság fejlettebb formái jellemzik (komplex feladatok, a munkavállalók önállósága, rugalmas munkaidő), amelyekhez a külső rugalmasság mérsékelt szintje kapcsolódik.

Az atipikus foglalkoztatási formák ismeretét vizsgáló fejezetben a területtel kapcsolatos tényleges szervezeti és menedzseri tudást és az attitűdöt is vizsgáltuk.

Az eredmények várakozásaimnak és az általános megítélésnek megfelelően alakultak. A válaszadók kis híján fele ugyan hallott már ezekről a megoldásokról, de az információkat illetően kisebb-nagyobb hiányosságokkal küszködik. Az alkalmazók körében az elvárt tudás és ismeret meglétéről a cégek egynegyede magabiztosan nyilatkozott a kérdésben. A válaszadók 21%-a azt válaszolta, hogy szinte semmilyen ismerettel nem rendelkezik ezekről a foglalkoztatási típusokról. Ennek a kérdésnek kiegészítéseként rákérdeztünk arra is, hogy tudják-e a vállalkozások, hogy hova fordulhatnak ezekkel a formákkal kapcsolatos kérdéseikkel, ill. hol ismerhetik meg ezeket a lehetőségeket. Itt már nagyobb megosztottság tapasztalható a válaszadók körében: a legtöbben itt is bizonytalanságot mutatnak, azok a cégek pedig, akik ismerik ezeket a lehetőségeket, 54%-ban veszik igénybe ezeket a szolgáltatásokat. Az információszerzéssel kapcsolatban a cégek egynegyede mondta magát tájékozatlannak. Érdekes kérdésként merül fel az ezekhez kapcsolódó hozzáállások vizsgálata. A függetlenségvizsgálatkor bizonyítást nyert, hogy a formákkal kapcsolatos tudás, valamint az információszerzés iránti igény összefügg az azzal kapcsolatos szolgáltatások igénybevételének szándékával.

Az információk és szolgáltatások iránti igények elemzése alapján arra a következtetésre jutottunk, hogy a vállalkozások nem zárkóznak el az ilyen irányú szolgáltatásoktól, azok között azonban, akik mindenképp igénybe vennék, megosztottság tapasztalható: ugyanannyian választották ezt a lehetőséget azok, akik az információknak jelenleg is a birtokában vannak, mint azok, akik tájékozatlannak mondják magukat. Akik eleve nem nagyon szokták igénybe venni az információforrásokat, azok ilyen irányú szolgáltatások felé sem nyitottak. A legnagyobb arányban azok a pozitív attitűddel rendelkező vállalkozások voltak, akik alkalmanként igényt tartanának az ilyen jellegű tevékenységekre, közöttük is túlnyomó többségben azok a cégek szerepeltek, akik ugyan rendelkeznek ilyen információkkal, de azok nem mondhatóak teljes körűnek. A nemleges választ adók között

[11] A különböző intézményrendszerek, társadalom-politikai preferenciák, gazdasági szerkezetek, történelmi hagyományok stb. következtében az EU tagállamaiban működő vállalatok a szervezeti változtatás különböző nemzeti stratégiáit alkalmazzák. (COM, 2007)

szintén ezek az – atipikus foglalkoztatás szempontjából – bizonytalan státuszban lévő vállalkozások adják a 30%-ot. Feltételhez nem igazán kötik a vállalkozások ezt a lehetőséget, ezért külön ezt a választ nem vizsgáltuk.

Az atipikus foglalkoztatás törvényi hátterére vonatkozó ismeretek és az információszerzés vonatkozásában ugyanilyen lefutású eredményeket kaptunk (kissé pozitív irányú elmozdulással). Sokszor úgy tűnt, hogy a vállalkozások nem is választották szét ezeket a kérdéseket, amikor megjelölték válaszaikat. Egyértelművé akkor vált a jogszabályok és a törvényi háttér (azon belül is főként a kedvezmények) ismeretének fontossága, amikor a függetlenségvizsgálatnál igazán szoros kapcsolatot az atipikus formák ismerete és a törvények valamint kedvezmények megismertetését célzó szolgáltatások igénybevétele iránti hajlandóság között tudtunk kimutatni[12]. A vállalkozások, véleményük alapján többet remélnének az európai ill. amerikai tapasztalatok és példák megismerésétől.

Utolsó kérdésként felmerült az atipikus foglalkoztatási formák és az – opcionálisan – velük együtt járó, kapcsolódó kedvezmények közötti korreláció vizsgálatának kérdése. Érdekesen osztotta meg a vállalatokat a kérdés: a cégek 40%-a egyértelműen állást foglalt a kérdésben: 20%-uk mindegyik formára nyitott lenne, ha ahhoz jelentősebb kedvezmények társulnának, másik 20%-uk viszont teljes mértékben elzárkózik a lehetőségtől, tehát pénzügyi ösztönzők révén sem lehetne meggyőzni őket. A válaszadók döntő többsége ismét a várható és már szokásosnak mondható bizonytalan álláspontot képviseli. Viszont ha a választásokat megfontoló és saját működési folyamataihoz illeszkedő formákat választó cégeket is a pozitív hozzáállásúak csoportjába soroljuk, elmondható, hogy összesen 45%-ot képviselnek.

A vállalkozások döntő többsége csak korlátozott információkkal rendelkezik az atipikus foglalkoztatási formákat illetően, és azok helyessége sincs bizonyítva. Ennek alapján kijelenthető, hogy foglalkoztatási döntéseiket nem ezek alapján az információk alapján hozzák meg, vagy ha igen, az akkor is bizonytalansággal jellemezhető. Ami ennél is érdekesebb azonban, hogy a nyitott kérdésekre adott szöveges – válaszokból egyértelműen felismerhető a jogi szabályozás, a törvényi úton kialakítható kedvezmények hatása. Az eredmények alapján világossá vált, hogy a munkáltatók egyértelműen ettől a területtől teszik függővé alternatív foglalkoztatási gyakorlatukat, a jogi háttér biztosabbá és kedvezőbbé tétele lehetne tehát a jövő útja. Jelenleg az egyes formák törvényi kiépítése egyre nagyobb fejlődést mutat, néhány évvel ezelőtti állapotához képest számos kérdésben állást foglaltak a törvényhozók. Ennek kommunikálása, a vállalkozók ilyen irányú ismereteinek terjesztése azonban eddig még nem történt meg, pedig – véleményünk szerint – látványos előrelépést eredményezne. Ha ezekhez a programokhoz a meglévő, vagy akár további pénzügyi ösztönzőket is társítanának, az pedig még inkább javítana a magyar gazdaságban működő KKV-k rugalmasságán, és ezáltal versenyképességén. A megkérdezettek felének nyitott és

[12] Ekkor fogalmazódott meg bennünk a fordított kapcsolat is, eszerint a formák ismereténél sokkal fontosabb annak jogi szabályozási oldala.

pozitív változásokat ígérő magatartása, az ehhez kapcsolódó attitűd a foglalkoztatáspolitika ilyen irányú elmozdulására a jövőben kecsegtető eredményekre enged következtetni.

A fenti felmérésünket alapul véve, ha a távmunkások nemek szerinti megoszlását tekintjük, szintén megcáfolódik az a tévhit, amely a távmunka-végző nőkkel kapcsolatban él a közhiedelemben, ugyanis ez a kutatás is azt bizonyította, hogy a tipikus távmunkás középkorú, magasabb szellemi pozíciót betöltő férfi.

Az is elmondható, hogy a vállalkozások leginkább felsőfokú tanulmányaikat folytató diákokat foglalkoztatnak részmunkaidőben, a többi csoport alkalmazása elenyésző. A kismamák és a nyugdíjasok foglalkoztatásához sztereotípiák (pl. alacsonyabb teherbírás, több hiányzás), a megváltozott munkaképességű munkavállalókhoz félelmek kapcsolódnak. A szakirodalom tanulmányozása és néhány szöveges közlés alapján feltételezzük, hogy olyan – egyébként máshol teljes- vagy részmunkaidőben dolgozó személyekről lehet szó még ebben az esetben, akik nem tartoznak a munkavállalás szempontjából hátrányosabb helyzetben lévő csoportok tagjai közé, de idejük megengedi, ill. körülményeik rákényszerítik a plusz munka (mellékállás) elvállalására.

4.3. A fókuszcsoportos megkérdezés eredményei

A fókuszcsoportba nagy részben olyan vállalkozásokat válogattunk be, amelyek már jelenleg is alkalmaznak munkavállalókat az atipikus formák valamelyikében, de természetesen olyan munkáltatók véleményére is kíváncsiak voltunk, akik még eddig nem éltek ezekkel a lehetőségekkel.

A vállalkozások vezetői válaszaikban úgy nyilatkoztak, hogy ilyen irányú döntéseiket nem elsősorban gazdasági vagy üzleti tényezőkre alapozzák, hanem a szervezet olyan puha tényezőire, amely a bizalomra, menedzsment attitűdökre, meglévő foglalkoztatási szokásaikra vezethetők vissza. Ezek a tényezők egyértelműen gátolják a rugalmas foglalkoztatás elterjedését.

A szakértőkkel, vállalatigazgatókkal folytatott informális interjúk is alátámasztották azt a feltételezésünket, hogy a fenti tényezők mellett sokkal nagyobb hatást gyakorolnak a különböző társadalmi, szociális és pszichológiai jellemzők: a hagyományos foglalkoztatási modellek jelenléte erős, ezzel kapcsolatban berögzült menedzsment attitűdökről beszélhetünk. Az újfajta gondolkodást tehát történelmi-társadalmi tapasztalatok, a formák hagyományainak hiánya is gátolják. Hosszú időn keresztül (a szocializmus eltérő gazdasági és társadalmi berendezkedésének köszönhetően) a nemzeti foglalkoztatáspolitika lényege a teljes foglalkoztatás volt, mind a munkavállalók, mind a munkáltatók körében ez jelenti a munka világát. A törekvés, mely szerint mindenkinek joga van a munkához, mindenkinek teljes foglalkoztatottnak kell lennie, alapvetően gátolja az alternatív foglalkoztatás elterjedését. A szemléletváltáshoz új generációkra és modern felfogásra, életciklus alapú munkaszemlélet térnyerésére van szükség.

A flexibilis foglalkoztatási formák alacsony jelenlétének okai nemzeti kultúrasajátosságokra is visszavezethetők. Amennyiben Hofstede kultúratipológiáját vesszük alapul, a bizonytalanságkerülést és a hatalmi távolság tiszteletét (tekintélyelvűséget) egyértelműen magyarországi sajátosságnak tekinthetjük (Gyökér, 1999). A flexibilis formák sem a munkaadók számára, sem a munkavállaló oldaláról nem nyújtanak olyan biztonságot, mint a hagyományos, tipikus foglalkoztatás (a nem tökéletesen kontrollálható munkakörök kialakításától és betöltésétől ódzkodnak). Továbbá a munkaszervezés rugalmas formáira jellemző, hogy laposabb hierarchiastruktúra, az alkalmazottaknak a döntéshozatalba való jobb bevonása és a munkavállalóknak a feladatok végzése során tanúsított nagyobb önállósága jellemzi, gazdagabb munkatartalommal párosulva, így a hazai tekintélyelvűséggel ellentétes viselkedésformákat igényel.

A távmunkával kapcsolatban az interjúalanyok véleményt nyilváníthattak, hogy miért alkalmaznak távmunkásokat, vagy éppen miért nem szeretnének távmunkásokat foglalkoztatni. *A pro és kontra oldal egyidejű meglétét olyan szöveges válaszokkal igazolták, mint pl. a helyhiány, a beruházás-csökkentés lehetősége, a rugalmasabb rendelkezésre-állás, valamint az alacsonyabb költségek, ill. a vállalkozás profiljának determináló hatása, valamint a működéshez szükséges rendszer kiépítetlensége és a kiválthatóság.* Az interjúkon rögzített válaszok gyűjteménye az alábbiakban látható:

A távmunka alkalmazásának indokai:

- „szellemi munka miatt”
- „Iroda hiánya.”
- „Vidéki az alkalmazott, ráadásul diák, így könnyebb megszerveznie, beosztania saját munkanapját”
- „Iroda bérleti díj megtakarítás, rugalmas munkavégzés”, „nem igényel helyet és infrastrukturális beruházást cégünk részéről”
- „…(a munkavállaló) családja távol van, a munkahelyen albérletben lakik, hétvégén utazik. Így pozitívabb a hozzáállása.”
- „Helyi ismeretekkel rendelkezik, ill. az adott lakhelytől való "csillagtúra" a vevők irányában költségcsökkentő.”
- „A feladat jellege nem követeli meg az irodai munkavégzést, otthonról is elvégezhető. Így rugalmasabb a rendelkezésre állás, és így jobban tud alkalmazkodik a nem egyenletes munkaterheléshez.”
- „Nem alkalmazok senkit magamon kívül. A távmunkát hasznosnak tartom. Ha lenne alkalmazottam, lehet, hogy ezt a formát választanám, mert rugalmas és az interneten keresztül a problémák nagy részét meg lehetne oldani.”
- „Bizonyos dokumentumok összeállításánál irreleváns a munkavégzés helye és az elektronikus továbbítást részesítjük előnyben.”
- „Ha helyi beavatkozásra van szükség, gyorsabban tudnak helyszínre jutni.”

- „Távmunkában ellátott munkakörök esetében az irodai jelenlét és ott tartózkodás hosszútávon szintén a munka rovására menne."
- „Tehetséges munkatársnők képességeinek szinten tartása gyes, gyed alatt."
- „1: olcsóbb (az iroda-bérlet drága, mert én csak színvonalas, igényes irodát szeretek). 2: ki-ki így szabadabban osztja be az idejét (napközben el tud menni sportolni, vagy bevásárolni, amikor sokkal kisebb a forgalom mind az utakon, mind az edzőteremben, mind pedig az üzletekben, és esténként vagy kora reggelenként is tud kényelmesen dolgozni). 3: hatékonyabb az időkihasználás, mert nem megy el idő a rendszeres munkába járással, nem kell mindig kiöltözni, és ha az embernek bármikor otthon ihlete van, le tud ülni dolgozni. 4: nagyobb a motiváció, mert az alkalmazottak szeretik a távmunkát"

A távmunka elutasításának, nem alkalmazásának indokai:

- „Profilunkba nem vág olyan munkakör, amelyben értelme lenne távmunkásokat alkalmazni."
- „Cégünknél a távmunka nem értelmezhető" , „nincs rá lehetőség"
- „Eddig nem merült fel igény a cégnél a távmunkára."
- „Nincs a rendszere kialakítva, szükségessége feltérképezve."
- „A munka jellege igényli a közvetlen interakciót. Jellemzően helyszíni munkák vannak."
- „Az olyan feladatokat, amelyeket távmunkában is hatékonyan el lehet látni, inkább alvállalkozóknak adjuk ki. Ok: ezek a feladatok szintén nagyon hullámzó intenzitással merülnek fel, így egy vállalkozás megbízása kifizetődőbb."
- „Nincs szükség rá, a belső informatikai rendszer nem érhető el távolról.", „a rendszereink hozzáférhetősége IT biztonsági policy-k miatt nem megoldható távmunkában"
- „Nincs ilyen irányú tevékenység. Illetve ami ennek keretében elvégezhető lenne, azt szolgáltatás-vásárlás keretében oldjuk meg (pl. grafikus, adatrögzítés, borítékolás)."

A válaszadókat részmunkaidős foglalkoztatással kapcsolatos motivációikról is kérdeztük, amely kérdésre kapott információk alapos okokat és indokokat takartak, és szerencsére több szempontot is magukba foglaltak. A válaszadók akkor is említettek ösztönző tényezőket, ha egyébként jelenleg még nem alkalmaznak részmunkaidős munkavállalókat. *A pozitív válaszok között a munkakörök és az elvégzendő feladatok méretére és jellegére (projekt típusú, speciális feladatok), a költség-, ill. munkahatékonyságra vonatkozó vélemények voltak túlsúlyban, de a munkavállalók érdekének figyelembevétele (szociális megfontolás, társadalmi felelősség) is megjelent a motiváló tényezők között. Továbbá arra a kérdésemre is kaptam választ, amely a részmunkaidős alkalmazás elkerülésének indokait magyarázza. Ezek közül kiemelendő a részmunkaidő kiválthatósága, valamint a munkafolyamatok jellege,*

amelyek a legtöbbször nem engedik a részmunkaidős alkalmazást. Az interjúkon rögzített válaszok gyűjteménye az alábbiakban látható:

A részmunkaidős foglalkoztatás alkalmazásának indokai:

- „Eleve részfoglalkoztatásra terveztük a vállalások mennyisége miatt".
- „Diákokat azért alkalmazunk részmunkaidőben, hogy elméleti tudásukat a gyakorlatban is ki tudják próbálni."
- „A feladat nagysága nem kívánja meg a teljes munkaidős foglalkoztatást (pl. több vidéki iroda van, melynek nem olyan nagy a terheltsége)"
- „A részmunkaidő esetén eltűnnek az elpazarolt órák (=bevétel). Reggel 8 és 16 h között rengeteg a passzív, kihasználatlan munkaidő (kávéfőzés....internetezés, egyéb időhúzó tevékenységek), melyek csak a munka rovására mennek."
- „kevesebb járulékteher", „A munkaadói kötelezettségem lényegesen kisebb", „költségtakarékosság"
- „Az alkalmazott után fizetendő növekvő mértékű járulékbefizetések összege motiváló hatású a részmunkaidős foglalkoztatásban, azonban csak egyes munkakörökben tudjuk alkalmazni."
- „Az időbeosztás rugalmassága, csak du 5-től van szükség a munkájukra 7-ig"
- „8-16 órán túl is fogadni kell az ügyfél bejelentéseket."
- „Figyelünk az alkalmazottainkra, ha a mi érdekeinkkel nagyon nem ütközik, foglalkozunk részmunkaidő kialakítással."
- „A feladatok időbeli eloszlása, sürgős határidők, speciális részterületek"
- „A csúcsterhelési időpontokban rugalmas, feladathoz igazítható megbízás"
- A portaszolgálat 12 órában működik. A fiatalabb portás 8 órában dolgozik, az idősebb 4 órában"
- „Remek munkaerő, de csak részmunkaidőben tudta vállalni az állást.", „munkavállaló kérése volt"
- „Mert így tudnak tanulni mellette"
- „Az adott munkakörökben nincs szükség heti 40 óra jelenlétre, elég a napi 4 óra"
- „Pénz hiánya, teljes munkaidő nem lenne kihasznált"
- „Szociális megfontolás"
- „Szakképzett erőforrás elérése, utánpótlás nevelése", „Lelkes, jól képzett, nyelveket beszélő, még alakítható emberek megismerése, akik később, akár automatikusan főállásúak lehetnek", „Az utánpótlást a diákmunkásokból biztosítjuk.", „A legnagyobb előny a rugalmas munkavégzés: a részmunkaidős diákok akkor dogoznak, amikor a leginkább szükség van rájuk, jellemzően projektjellegű feladatokat végeznek. A munkájuk, pontosabban teljesítményük által tudjuk folyamatosan, közel azonos színvonalon kiszolgálni a partnereink erősen hullámzó igényeit."
- „Olcsó, ill. nincs annyi feladat, ami kitenne egy teljes munkakört"

- „Változó erőforrás igény, illetve gyakran a munkavégzés (szoftverfejlesztői munka) nem igényel állandó jelenlétet, a munka otthonról is elvégezhető. Projekt alapú szervezésnél időnként intenzívebb jelenlét kell, időnként pedig nincs kifejezett határidős feladat.”
- „…az egyik kolléga munkaképessége később változott meg, amihez alakítottuk a munkakörét”
- „Kismama, otthonról dolgozik, szervezi meg tárgyalásait, időnként dolgozik az irodában, a másik munkavállaló 2 kisgyermek mellett csak napi 6 órában áll rendelkezésre.”
- „A munkaerő teherbírása, orvosi utasítás”
- „Főállása van másik munkahelyen”
- „Több embernek biztosítunk munkalehetőséget. Hatékonyabb a munkavégzés.”
- „A megrendelések, munkák eloszlása nem egyenletes, így a munkamennyiség függvényében alkalmaznék részmunkaidős kollégákat, illetve a nemzetközi kapcsolattartás, nemzetközi pályázatok írásához lehetne részmunkaidős foglalkoztatottakat alkalmazni.”

A részmunkaidős foglalkoztatás elutasításának, nem alkalmazásának indokai:

- „Kevesen vagyunk a cégnél, mert fiatal, kis cégről van szó. A leghatékonyabbnak azt tartom, hogy a kulcsmunkaköröket 1-1 teljes munkaidős alkalmazott látja el. Amilyen feladat pedig ezen felül van, az változó erőforrás-igényt jelent a cégünkre: hol semmi plusz nem kell, hol meg 2-3 embernyi plusz feladat is van. Erre pedig az egyes projektekre igénybevett alvállalkozókkal tudunk megoldást találni. A részmunkaidő tehát túl egyenletes és túl fix lenne.”
- „Multinacionális vállalatoknál nem jellemző ez a foglalkoztatási forma”
- „Speciális képzettség kell a tevékenységhez, nem lehet részmunkaidőbe eseti jelleggel embereket felvenni.”
- „Megbízási szerződéseket kötünk helyette.”
- „Komplex munkaköreink vannak, ahol 3-6 hónap a betanulási idő, ezért preferáljuk a teljes munkaidőben foglalkoztatást”
- „Nincs rá szükség, napi és teljes munkaidős jelenlét szükséges”
- „Nem találok rugalmasan, részmunkaidőben alkalmazható munkavállalókat”
- „A termelés menete nem engedi a részmunkaidős foglalkoztatást”
- „Nem volt még szükség részmunkaidős alkalmazottak alkalmazásra, de később valószínűleg lesz, és akkor fogunk”
- „Részmunkaidős foglalkoztatás esetén a díjazásnak (bérezésnek) teljesítményalapúnak kéne lennie (legalább részben), és ma ennek lehetősége a munkafolyamatok és az alapvető szemlélet miatt még nem adott.”

Az alábbi 4.1. sz. táblázatban foglaltuk össze azokat a pozíciókat és munkakör-típusokat, amelyek a megkérdezett vállalkozások véleménye szerint az egyes numerikus rugalmasságot nyújtó foglalkoztatási formákkal elláthatók.

4.1. sz. táblázat: Az egyes atipikus foglalkoztatási formákkal betölthető tipikus munkakörök a válaszadók szerint

Forrás: saját kutatás, 2012

Atipikus foglalkoztatási forma	Tipikus munkakörök
Részmunkaidős foglalkoztatás	Adminisztráció, ügyintézés (ill. ezen a területen gyakornok), hitelügyintéző, titkárnő
	Értékesítő (junior szintű feladatok), marketing (asszisztensi feladatok), piackutató, adatbázis-építő
	Oktatásszervező, irodavezető
	Jogász
	Hardverfejlesztő, szoftverfejlesztő, -tesztelő
	Pénzügyi munkatárs, könyvelő
	Tanácsadó, munkaügyi munkatárs, munkaerőpiaci tanácsadó
	Programigazgató
	Pénzügyi koordinátor, ügyfélszolgálati munkatárs
	Junior tanácsadó, fejlesztési asszisztens
Távmunka	Könyvelő, pénzügyi ügyintéző
	Szoftverfejlesztő, -tesztelő, -értékesítő
	Ingatlanértékesítő, hitelügyintéző
	Programozó
	Hibaelhárító informatikai eszközökön távoli belépéssel
	Sales, területi értékesítő
	Tanácsadó
	Adatkezelő, telefonos ügyintéző, internetes kereső
	Help desk, support munkatárs

5. A MAGYARORSZÁGI Y GENERÁCIÓ JELLEMZŐI PRIMER KUTATÁS ALAPJÁN

5.1. A kutatás módszertana, a minta jellemzői

Mivel a manapság munkába állók nagy része az Y generációhoz tartozik, illetve a munkaerő egyre nagyobb hányadát teszik ki az 1980 után születettek, így a munkáltatók felé is egyre sürgetőbb követelményként jelentkezik, hogy az új generáció jellemzőit és elvárásait megismerjék. Ha ezeket a jellemzőket már pontosan definiáltuk, akkor nyílik lehetőségünk arra, hogy meghatározzuk azokat az atipikus motivációs tényezőket, amelyek hatására az új generáció képviselői még hatékonyabban tudnak dolgozni, illetve elkötelezetté tudnak válni egy-egy szervezet, csoport vagy munkakör iránt. Ennek megválaszolásához igyekeztünk hozzájárulni primer vizsgálatunkkal is, melynek célkitűzése, hogy a mai magyar Y generáció jellemzőit és motivációit a hazai,(budapesti és vidéki) felsőfokú képzésben résztvevő fiatalok körében vizsgálja. [13]

Az Y generáció esetében egyértelmű volt, hogy a kérdőívet online módon lehet hozzájuk legkönnyebben eljuttatni, hiszen számukra egy online kérdőív kitöltése nem jelent nagy időráfordítást, könnyen a kényelmes fotelből is kitölthető és nincs időhöz sem kötve. Ez a módszer nemcsak a kitöltők számára bizonyult eredményesnek, hanem a kiértékelés szempontjából is. Az egyetemi levelező listák és a közösségi oldalak segítségével magas számú kitöltőt lehetett elérni, viszonylag rövid idő alatt. Módszertanilag a visszatevés nélküli véletlenszerű mintavételt, valamint a hólabda technikát alkalmaztuk.

A kérdőív célja mindenképpen az amerikai szakirodalom alapján a magyar Y generációra felállított hipotézisek valósságának vizsgálata volt, ezáltal pedig a magyar frissdiplomás fiatalok személyiségi elemeinek és motivációs rendszerének feltérképezése. A kutatás során a cél egy olyan kérdőív készítése volt, amely összehasonlítást enged meg az amerikai adatokkal, valamint a korábbi magyar következtetésekre, eredményekre is reflektál. Így a kérdések nagyrészt személyiségjellemzőket tartalmaztak (pl.: egyes tulajdonságok mennyire jellemzőek az adott egyénre) és a korábbi magyar kutatások során felhasznált kérdések újratárgyalását kísérelték meg (pl.: a karrier szó jelentésének vizsgálata). Természetesen ezenkívül megjelentek a specifikus kérdések is, amelyek kizárólag a munkavégzés és a motiválhatóság témák köré csoportosíthatók. Az alapkérdések megfogalmazása után a kérdőív érvényességének ellenőrzése következett, amely során pár kérdés átfogalmazásra került, illetve újakat is megfogalmaztunk. A levelező listákra való kiküldésük előtt a kérdések sorozata még egy újabb validitáson esett át, majd terjesztésre került.

A kérdőívek eljuttatása a minta egyedeihez online módon történt, ehhez több fővárosi és vidéki egyetemi levelezőlistát használtunk fel, illetve a Facebook közösségi oldalt, ahol a kérdőív linkjét a kapcsolati hálókon keresztül terjesztettük. Ezt alátámasztják a számadatok

[13] Jelen kutatást Szabó Judit, alapszakos hallgatóval közösen végeztük, a kutatás eredményeit tartalmazó dolgozat első helyezést ért el a Tudományos Diákköri Konferecián és a 2012-es HR Oscar-díjat is elnyerte.

is, mivel a kitöltőknek csak 59 %-a tanul gazdasági területen és a maradék 41 % is megoszlik a többi képzési terület között. 264 fő küldött vissza választ, az értékelhető kérdőívek száma 253 volt. A kitöltők nagy része (91%) a 18-25 éve korosztályból került ki, míg 9 %-uk a 26 és 31 év közöttiek táborát gyarapították. Így elmondható, hogy a kitöltők 100 %-a az Y generációból került ki.

5.2. Személyiségjellemzők

Az atipikus foglalkoztatás bármely formáját is tekintjük, bizonyos kompetenciák és személyiségjellemzők alapkövetelményként jelentkeznek. Ezek meglétét is vizsgáltuk, alábbiakban az egyes személyiségjellemzők kitöltők általi megítélésének eredményei olvashatók. A válaszadók három lehetőség közül (egyáltalán nem jellemző, nem tudom biztosan, jellemző) választhattak, a leginkább jellemző személyiségjegyeknél az eredmény félkövér kiemeléssel látható:

5.1. sz. táblázat: A személyiségjellemzők eredményeinek alakulása a mintában
Forrás: saját felmérés

	egyáltalán nem jellemző	nem tudom biztosan	jellemző
sikerorientáltság, teljesítményorientáltság	3 %	20 %	**77 %**
magabiztosság, ambíció	8 %	43 %	49 %
hatalomvágy	46 %	34 %	20 %
együttműködő készség	5 %	14 %	**81 %**
tanulóképesség	4 %	17 %	**79 %**
optimizmus	9 %	35 %	56 %
nyitottság	5 %	25 %	**70 %**
rugalmasság	7 %	35 %	58 %
magas elvárások mások felé	12 %	38 %	50%
kapcsolatorientáltság	9%	39 %	52%
változásorientáltság	23 %	54 %	23 %
bevonás és felhatalmazás iránti vágy	12 %	39 %	49 %
önállóság	1 %	25 %	**74 %**

Ahol szignifikáns különbséget figyelhetünk meg az egyes kategóriák között, ott azt az Y generáció meghatározó tulajdonságának tekintjük. Ilyen tulajdonság a *sikerorientáltság*, amely a megkérdezettek körében egyhangúan a jellemző kategóriába tartozik, 253 válaszadóból 194-en voksoltak rá. Ez az eredmény egyértelműen alátámasztja a kutatás egyik hipotézisét, mely szerint a hazai Y generáció teljesítményorientált, sikerre törekvő, eredmény centrikus populációt takar. A sikerorientáltság szorosan összefügg azzal a ténnyel, hogy a mai fiatalok keresik a kihívásokat, minden helyzetben szeretnének megfelelni, mindig szeretnék a lehető legjobbat kihozni magukból.

Ennek érdekében nyitottak az újra, fejlődésre képesek és hajlandók is, akár egyénileg, vagy csoportban is. Ezt a kérdőív eredményei is alátámasztják, a *tanulóképesség és az együttműködő képesség* is egyértelműen jellemzi őket. Mindkét személyiségjellemző közel 80 %-os eredményt ért el a „jellemző" kategóriában, ezzel bizonyítva az előfeltételezést.

Nem volt meglepő számunkra, hogy az *önállóság* kérdéskörében is a jellemző opció volt a legnépszerűbb, ugyanígy a döntésekbe való bevonás és a felhatalmazás iránti vágy kategóriában. Látható, hogy szeretnek felelősséget vállalni tetteikért, szeretnének a munkában az egyes lépéseknek nem csak végrehajtói, hanem ötletadói is lenni. Ez összefügg azzal a hozzáállással, mely szerint számukra nagyon fontos, hogy a munka, amit végeznek, az „értelmes" legyen, eredményt tudjanak felmutatni, konkrétumokkal alátámasztható legyen a munkavégzés sikeressége.

A nyitottság és a tanulóképesség mellett várható volt, hogy az *optimizmus* is jellemzi a vizsgált generációt, de ez a hipotézisünk nem nyert bizonyítékot. A „jellemző" kategória 56 %-os arányt mutatott, de nem szabad megfeledkeznünk arról a 35%-ról sem, akik nem tudják biztosan, hogy ők pontosan melyik kategóriába tartoznak. Ez a bizonytalanság több kérdésnél is megfigyelhető, azonban a *magabiztosság* kérdéskörénél jelenik meg a legdominánsabban. A kitöltőknek mindössze csak 48 %-a tartja magát magabiztosnak, ami azzal a ténnyel kombinálva, hogy a megkérdezettek 42 %-a nem tudja biztosan a választ a kérdésre, már elgondolkodtató, hiszen nem egyezik meg azzal a hipotézissel, mely szerint a fiatalok többet hisznek magukról, mint amennyit valójában tudnak/érnek. Ez a sztereotípia a minta alapján az Y generációnak csak egy részére igaz.

A *hatalomvágy* kérdéskörében kialakult eredmények alapján arra következtethetünk, hogy az Y generációra saját bevallásuk szerint nem jellemző a hatalomvágy, nem ilyen indíttatásból végzik a munkájukat. Azonban itt is megfigyelhető, hogy a megkérdezettek mintegy harmada nem tud biztosan válaszolni a kérdésre, nem ismeri eléggé önmagát.

Ez a 30 % körüli bizonytalanság a – kutatásunk szempontjából egyik legkritikusabb szempontnál, a – *rugalmasság*ra utaló kérdésnél ismét megjelenik, ennek ellenére alapvetően jellemző a minta egyedeire ez a tulajdonság, bár az általunk feltételezettnél és kívántnál kisebb mértékben.

Annak ellenére, hogy magas elvárásokat támasztanak másokkal szemben, a vizsgált generáció a felmérés eredménye szerint *kapcsolatorientált*, a válaszadók több mint fele ezt jellemzőként választotta magára nézve. Ez a tulajdonság a munka világában különösen nagy hangsúllyal jelenik meg, hiszen ott egyre nagyobb jelentőségű a kapcsolati tőke helyes menedzselése, ugyanakkor hátrányként jelenhet meg például a távmunka során.

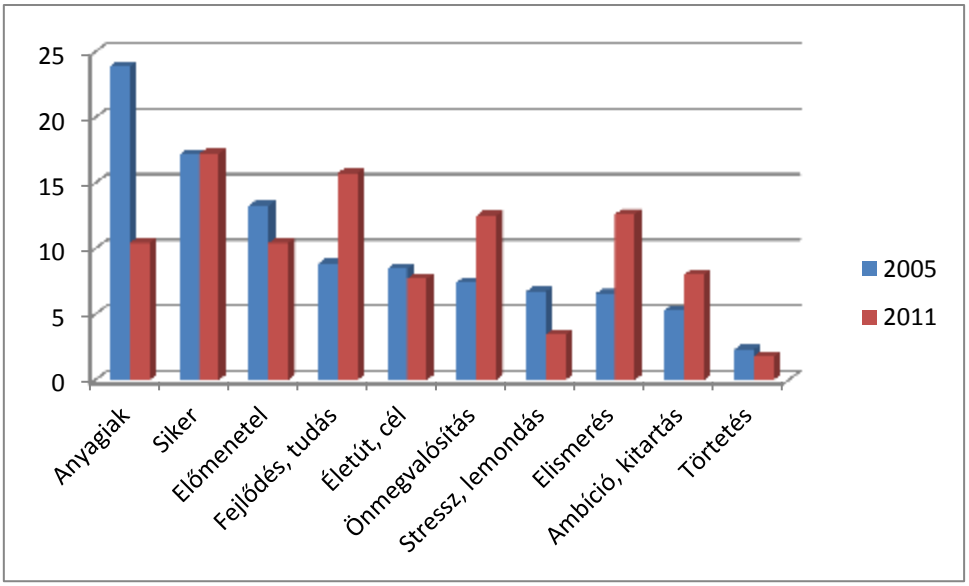
Az atipikus foglalkoztatás szempontjából szintén negatívumként tekinthetünk a *változásorientáltsággal* kapcsolatos eredményekre. A válaszadók több mint fele nem tudja biztosan, hogy mi is jellemzi őt e tekintetben, a két szélsőérték pedig 23-23 %-ot kapott. Ez az eredmény két tényezőre vezethető vissza: mivel egyrészt még nem sok változást kellett átélniük, nem tudják pontosan, hogy ez a kompetencia mennyire kritikus fontosságú, másrészt a felmérés egy olyan időszakban zajlott, amikor – a generációk bármelyikét tekintve – a biztonsághoz és a megszokotthoz való ragaszkodás jellemző.

A személyiségjegyek témakörének utolsó kérdése a *csapatszellemhez*, a csapatban való munkavégzéshez köthető. A felmérés eredményei szerint a válaszadók közel egynegyede nem tartja magát csapatjátékosnak, ami a mai trendeket figyelve elgondolkodtató, ugyanakkor az olyan típusú alternatív formák, mint például a távmunka esetében jó előrejelzője az önálló munkavégzésben való sikerességnek.

A karriermotivációk felmérése során igyekeztünk a magyar szakirodalomhoz ragaszkodni, mivel a magyar Y generáció számos tekintetben eltérő az amerikai populációtól, ebből fakadóan a kétfajta kutatási eredmény nem lenne összehasonlítható. Így egy 2005-ben készült tanulmányt hívtunk segítségül, és ugyanazokat a kérdéseket tettük fel, mint amelyeket a Létezik-e itthon Y generáció? című (Bokor, 2007) kutatás során is vizsgáltak.

5.3. A karrier értelmezése a vizsgált populáció körében

A korábbi vizsgálatban a karrier értelmezésekor következő konklúzióra jutottak: ”a megkérdezett fiatalok számára a karrier elsősorban egzisztencia teremtését, sikert és vezetői pozíciót jelent”. Ez az eredmény nem mutatott nagy eltérést a korábbi magyar generációkhoz képest, így – a többi eredmény alapján is – arra a végső megállapításra jutottak, hogy Magyarországon nincs generációváltás, nem jelent meg egy új korosztályi csoport, nem beszélhetünk klasszikus értelemben vett Y generációról (Bokor, 2007). Úgy véltük, hogy ez a következtetés ma már nem helyénvaló, mivel a vizsgálat időszakában még nem lépett ki az igazi Y generáció a munkaerőpiacra, valamint a 2005-ben felmért minta tagjai még a generációváltás határát képviselték.



5.1. sz. ábra: A karrier szó értelmezése a 2005-ös és 2011-es vizsgálatban

Forrás: Bokor (2007) és saját felmérés

Ahogyan az 5.1. sz. ábra is mutatja, több tekintetben más eredményt hozott a mostani felmérés, mint a korábbi. A mai Y generáció már más tényezőket társít a karrier fogalmához, mint a korábbi években. Egyre inkább előtérbe kerülnek a belső motivációhoz kapcsolódó jellemzők, úgy, mint az erkölcsi elismerés, az önmegvalósítás vagy a fejlődés. A sikeresség is egyre fontosabb, ez az eredmény összhangban van azzal a ténnyel, hogy a mai fiatalok sikerorientáltnak tekintik önmagukat. Azonban fontos kiemelni, hogy az anyagiak jelentősége egyre inkább csökken, előtérbe kerülnek más, atipikus ösztönzők. Összehasonlítva a mostani kutatást a 2005-ös felméréssel látnunk kell, hogy a mostani Y generációs fiatalok legfontosabb motivációs jellemzőik nem mind egyeznek meg a korábban vizsgált populáció eredményeivel, illetve a preferencia sorrend is változásokon esett át.

5.2. sz. táblázat: A karrierrel kapcsolatos motivációs tényezők összehasonlítása

Forrás: Bokor (2007) és saját kutatás

2005	2011
anyagiak	siker
siker	fejlődés
előmenetel	elismerés
fejlődés	önmegvalósítás
életút	anyagiak / előmenetel

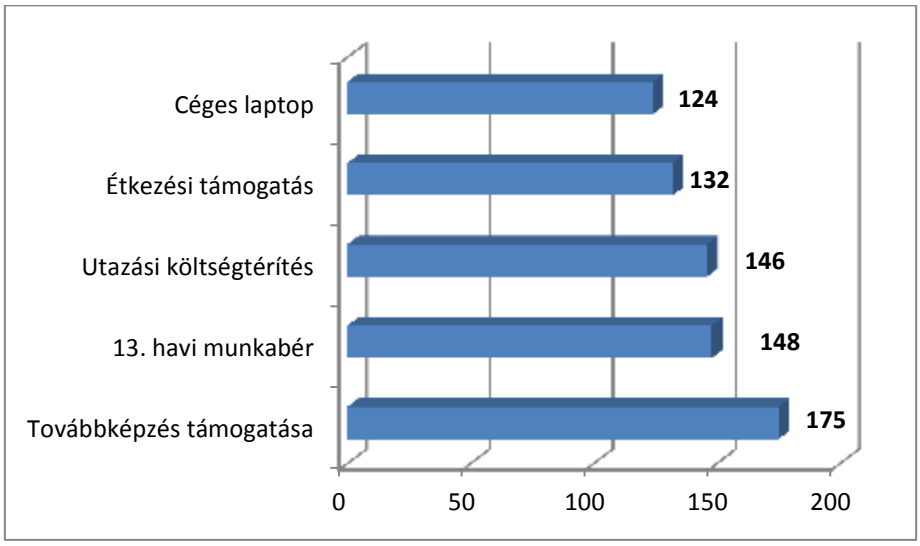
5.4. Motivációs tényezők

A válaszadóknak egy listából kellett kiválasztani azt a három motivációs tényezőt, amely őket a legmagasabb szintű munkára sarkallja. Ebben a ranglistában a fizetés és a karrier mellett legtöbb szavazatot kapott tényező (a válaszadók 96%-a az inkább fontos, illetve nagyon fontos értéket jelölte meg) *a munka élvezhetősége* volt. A szöveges válaszok alapján a mai fiatalok olyan ideális pozíciót képzelnek el maguknak, amelynek feladatait szeretik végezni, és amely munka során értéket tudnak létrehozni, látják a munka értelmét. Ez összecseng a projekt alapú, jól szervezett és megfelelő mennyiségű illetve minőségű tartalommal bíró feladatokkal kapcsolatos kritériumokkal, melyek az atipikus munkavégzés során kiemelt szerepet kapnak.

Az Y generáció esetében fontos meghatározni azokat a technikai feltételeket is, amelyeket egy mai fiatal szükségesnek tart a zökkenőmentes munkavégzéshez. A kérdőív eredményei azt mutatják, hogy ennek a korosztálynak már vannak olyan feltételek, amelyek szinte természetesek, ilyen például a munkahelyen található nyomtató, másoló. Ezenkívül jelentős szavazatot kapott még a céges telefon illetve a korlátozás nélküli internethasználat is.

A következő releváns eredmény a rugalmas munkaidőhöz kapcsolódik: a kitöltők több, mint 70%-a pozitívan értékelte, motiválónak tartotta a flexibilitást ezen a téren, ezt pedig olyan tényezőkre vezették vissza, mint a munka-magánélet egyensúly fenntartása, valamint az egyéb tevékenységek szabadabb végzésének lehetősége.

A fizetés mellett az ún. borítékon kívüli juttatási formákkal lehet igazán motiválni az Y generáció tagjait, ezek közül a leginkább motiváló erejűeknek a kitöltők a következőket gondolták.

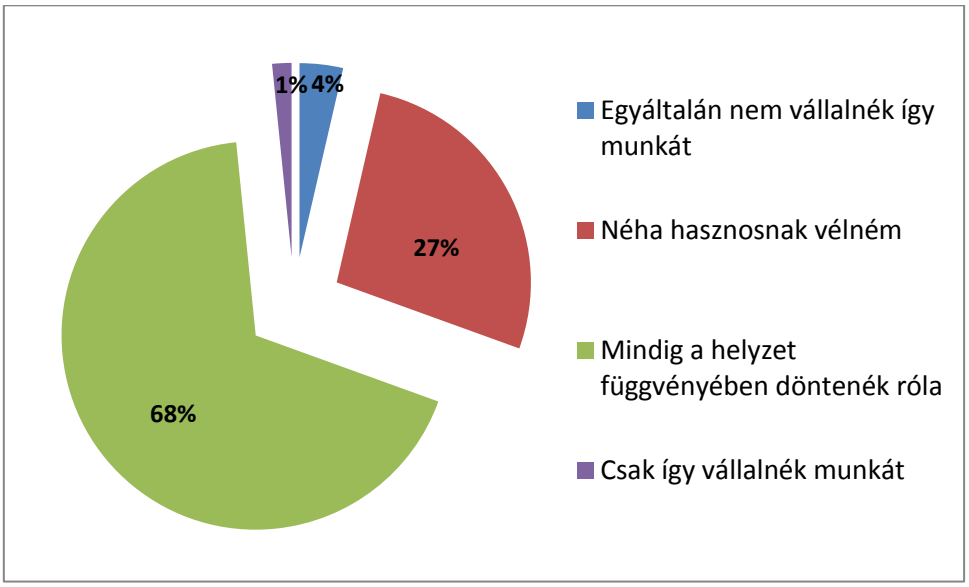


5.2. sz. ábra: Top 5 motiváló erejű juttatás
Forrás: saját kutatás (2011)

Ahogyan az 5.2. sz. ábra szemlélteti, a pénzösszeghez köthető juttatási fajták a legnépszerűbbek, ezek közül is magasan a továbbképzés támogatása bír vonzerővel. Ez mindenképpen összefügg az Y generáció tanulóképességével, az új dolgokra való nyitottságával. A 13. havi munkabér megjelenése a motivátorok között nem meglepő, hiszen a pénz a vizsgált generáció számára mindenképp motiváló erővel hat, és nagyobb szabadságot ad, mint a támogatások. Az utazási kedvezmények a kutatásunk szerint is kiemelten fontosak, vonzóbbá teszik az adott munkahelyet a munkavállaló számára, mivel neki nem kell a munkabéréből annyit áldozni a mindennapi utazásra. Az étkezési támogatás manapság az egyik legelterjedtebb formája a béren kívüli juttatásoknak, ez a munkavállalók is kiváltképp szeretik, mivel könnyen felhasználhatóak és egyből élvezhetőek az előnyeik. A céges laptop megjelenése a TOP 5 motiváló juttatás között nem lehet meglepő, hiszen a digitális generációról beszélünk, akik szeretnek otthonról is dolgozni, mindemellett a laptopot sokrétűen fel tudják használni. Arra is választ kerestünk, hogy ha dönthetnének, az emberek inkább a juttatást vagy annak megfelelő pénzösszeget választanák. Erre a kérdésre meglepő módon egyik opció sem mutatott kimagasló eredményeket, elmondható, hogy nem csak a pénz tud igazán motiválni, hanem a különböző atipikus béren kívüli juttatások is legalább akkora szerepet játszhatnak.

5.5. Atipikus munkavégzéshez való hozzáállás

Végül az atipikus foglalkoztatással kapcsolatos attitűdöt vizsgáltuk, ennek során arra voltunk kíváncsiak, hogy mennyire nyitottak a tipikustól eltérő formában történő munkavégzésre. Feltételezéseink szerint – mivel esetükben nincsenek még berögzült munkavégzési minták, a hajlandóság magasabb kell, hogy legyen. Az eredmények az alábbi diagramban foglalhatók össze (az átlagérték 2,664 volt):



5.3. sz. ábra: Atipikus munkavégzési formák iránti nyitottság

Forrás: saját kutatás (2011)

6. ÁLTALÁNOS TRENDEK A HAZAI GLOBÁLIS KARRIEREKKEL KAPCSOLATBAN

6.1. A magyarok globális karrierjellemzői

Tisztában vagyunk vele, hogy a globális karrier utak kialakításának lehetőségei nem minden szervezetben adottak, ugyanakkor látnunk kell, hogy Magyarországon egyre dominánsabb a multinacionális vállalatok jelenléte, valamint a frissen végzett diplomás munkavállalók igényei között is egyre hangsúlyosabban jelenik meg a nemzetközi színtéren való jelenlét, úgyhogy egyre több HR-es szakember emeli be eszköztárába a karrier ilyen típusú értelmezési lehetőségét. A szervezeti célok többfélék lehetnek, így a kapcsolódó körülmények (a kiküldetés időtartama, a felkészítés eszközei, a kapcsolattartás módja, stb.) is cégről-cégre változhatnak, ennek ellenére a következőkben a területet jellemző tendenciák és jellemző folyamatok bemutatására törekszünk (egy 2011-ben végzett saját kutatásunk[14] eredményei, valamint vizsgálódásaink elméleti hátteréül szolgáló modellek alapján).

6.2. A kutatás módszertana és a minta jellemzői

Az empirikus felmérés során egyrészt online kérdőív segítségével szólaltattuk meg a külföldi karrier utakat bejárt munkavállalókat, másrészt szakértői interjúkat folytattunk a kiküldetési gyakorlattal rendelkező vállalatok körében. Két célcsoportunk volt a vizsgálat során: a szervezetek által kiküldött, elsősorban menedzseri, szakértői pozícióban dolgozó egyének, valamint a külföldi munkát önkéntesen, egyéni kezdeményezés alapján vállaló személyek, ahol szintén a felsőfokú végzettséggel rendelkező, szellemi foglalkozású kitöltők reprezentálták a sokaságot. Ezzel a célcsoporttal kívántuk felmérni a vizsgált frissdiplomás populáció által potenciálisan bejárható karrierutak jellemzőit.

Az eredmények mélyebb megértése és a különböző egyéni életutak feltárása érdekében egyéni mélyinterjúkat is készítettünk. Ennek végeredményeként 107 kitöltött és érvényes kérdőív valamint 11 interjú alapján vontuk le következtetéseinket.

Fontos megemlíteni, hogy a minta nem tekinthető reprezentatívnak a teljes kiküldötti állományra vonatkozóan, mint ahogy a kiválasztott szervezetek és egyének is véletlenszerűek. Kutatásunkat elsősorban véletlenszerű mintavételre és a hólabda módszerre alapoztuk. A kérdéskör vizsgálatát segítette a nemzetközi példák és gyakorlatok áttekintése is, ugyanakkor fontos felismerni, hogy hazánkban a globális, nemzetközi karrier utak vizsgálata még gyerekcipőben jár, szorosan ebben a témában, illetve a vizsgált célcsoportot illetően nem volt még ilyen irányú, teljes körű felmérés.

[14] Dr. Gyökér Irén, Dr. Finna Henrietta: Globális karrierek Magyarországon című, 2011-ben, hazai menedzserek körében végzett empirikus felmérés.

6.3. Eredmények a felmérések tükrében

Az alábbiakban az általunk vizsgált mintának csak az egyik típusára, a szervezeti kiküldött menedzserekre koncentrálunk, és a kutatás központi dimenziói, a globális karrierek alakulását befolyásoló tényezők mentén foglaljuk össze a legfontosabb jellemzőket:

- Demográfiai adatok: nem és kor: A szervezeti keretek között kiküldött globális karrieristák nemét tekintve sokkal markánsabb férfi-jelenlétet tapasztalunk a szervezeti kiküldetés eredményezte nemzetközi karrierekben, mint az önállóan globális karriert befutók között. Az életkor szerinti megoszlás alapján a 20-40 évesekre jellemző a nemzetközi karrier befutása, de itt már a 40 éven felüli munkavállalók is megjelennek, különösen a férfiak között.
- Családi állapot és a külföldi munkavégzés időtartama: Azzal együtt, hogy a tipikus kiküldött egyedülálló vagy párkapcsolatban él, ebben a körben – az önkéntesen külföldre indulóknál – már nagyobb számban találunk egy vagy több gyerekes családdal rendelkező munkavállalókat. Ez összefüggésben állhat azzal a ténnyel, hogy a kiküldetés időtartama kettős irányt mutat: a legtöbb kitöltő esetén rövidebb, (a legnagyobb arányban a 6 hónapnál rövidebb kiküldetések jellemzik a válaszadók nemzetközi karrierjét), a másik tendencia szerint viszont a kiküldetés tartós, 2-5 éves időszakot ölel fel. Mindez kapcsolatban állhat az életkor szerinti sajátosságokkal, azon belül is a családdal rendelkezők magasabb számával: a szervezeti kiküldetésben résztvevő, gyerme(ke)kkel rendelkező munkavállalók esetében a fél évnél rövidebb időszakot a család nélkül töltik a kiküldöttek, a 2 évnél hosszabb időszakban azonban már a családdal együtt történő kiköltözés mellett vállalkoznak a feladatra. A kiküldetés természetéből fakadóan kisebb az esély a folyamatos nemzetközi karrier építésére, sokkal jellemzőbb a több alkalommal – kisebb-nagyobb szünetekkel – történő kiküldetés. A leginkább azonban az jellemző, hogy a szervezetek összesen csak egy alkalommal küldik ki menedzser szintű munkatársaikat. A több alkalmas kiküldetések tipikus hossza 1-6 hónap között mozog. Akik már hosszabb ideje tartózkodnak külföldön, általában ott is maradnak, náluk a végleges kiküldetés, az idegen országban való végleges berendezkedés volt megfigyelhető.
- Célországok: A szervezetek kiküldöttjeiként távozó magyarok esetében természetesen az határozza meg a célországokat, hogy az anyavállalat mely országban működik, illetve hogy e cégeknek mely országokban találhatók az érdekeltségei. A mintában (a hazai migrációs felmérések eredményeivel összhangban) összesen négy (-hat) ország dominanciája volt megfigyelhető: az USA és Anglia mellett Európában Németország és Spanyolország vezeti a célországok listáját, a középmezőnyt Ausztria és Hollandia képviseli.
- Munkakör itthon és külföldön: A kiküldött globális karrieristák vagy a korábbi feladataiknak megfelelő tevékenységet – ugyanazon a szinten – végezték külföldön is, vagy – minden negyedik esetben – magasabb szintre léphettek. Azonban az önkéntes globális karrieristákhoz képest nagy változás, hogy egy pár kivételtől eltekintve

egyáltalán nem jellemző az egyes szakmák közötti váltás, a horizontális karrier építése nem szerepel a kiküldöttek céljai és lehetőségei között. Sokkal jellemzőbb az azonos munkaterületen történő komplexitás-növekedés, a feladatok gazdagítása, esetleg előrelépés.

- A kiküldetést alkalmazó szervezetek: A mintában a legnagyobb mértékben az ipari és az információ-kommunikációs szektor vállalatait találjuk meg, mint a szervezeti kiküldetések főszereplőit. Magyarországon a rendszerváltás után a multinacionális cégek meghatározó szereplőivé váltak a munkaerőpiacnak, a foglalkoztatottság-növelő hatásuk mellett számos olyan lehetőséget nyitottak meg a magyar munkavállalók számára, amelyek addig nem voltak jellemzőek hazánkban. Ezzel összefüggésben a külföldi kiküldetés az idegen tulajdonban lévő vállalatok jellemző gyakorlata, azonban a válaszadók majd egyötöde esetében magyar tulajdonú szervezetek kötelékében kerültek külföldre. A küldő szervezetek típusát tekintve egyértelmű a magánvállalatok dominanciája. Magyarországon az állami illetve önkormányzati szervezetek csak elenyésző arányban nyújtanak lehetőséget a nemzetközi karrier építésére, az ilyen munkakörökben sokkal jellemzőbbek az olyan típusú ösztönzők, mint a munkahely biztonsága és kiszámíthatósága, valamint a szenioritás és kompetencia alapú pénzügyi ösztönzők.
- A külföldi munkavégzés motivációi és kiinduló feltételei: A szervezetek esetében egyértelműen tudásmenedzsment céllal történik a munkatársak globális pályára állítása. A tudás áramlása nem egyirányú, hiszen a hazai szakértők speciális problémamegoldásra való kiküldésén túl, a legjobb külföldi gyakorlatok megszerzése szintén magas prioritást élvez a vállalatok körében. Az összetett nemzetközi projektek koordinálása a cégek egynegyedénél komoly motivációt jelent a nemzetközi karrierek megnyitására a hazai munkavállalók számára, de ez nem jelenti a hazai kontroll folyamatos fenntartását a külföldi egységek felett. Érdekes, hogy a cégek számára nem jelent olyan nagy értéket a globális vezetői gyakorlat megszerzése (a hazai cégeknél a globális tapasztalat nem előléptetési követelmény, legfeljebb előny).
- A kiküldetés alapját a válaszadók egyharmadánál a jelöltek szakértelme, speciális szaktudása jelenti, ezt egészíti ki a kiemelkedő teljesítmény (ami nem minden esetben párosul a szervezetben eltöltött idővel, a szenioritás önmagában csak nagyon alacsony arányban jelent alapot a kiküldetésre), ezt a szervezetek a globális karrier utak kiépítésével honorálják. Szintén meghatározó a kiválasztásnál a nyelvtudás, hiszen ennek hiánya alapvető belépési korlátot jelenthet az idegen nyelvterületen való boldoguláshoz. A karriertervbe a válaszadóknak csupán 11%-ánál került tudatosan beépítésre a nemzetközi pálya, azaz Magyarországon még nem jellemző, hogy egy menedzser esetében a szervezetben befutott útjának elején nyilvánvaló lenne ez a lehetőség.
- A felkészülés körülményei és eredményessége: A megkérdezettek az adott területről való tájékozódást, valamint az adott országba történő rövid látogatást tartják a leghasznosabb felkészülési módnak. A szervezeti kiküldöttek több mint negyedénél

semmilyen felkészítés nem zajlott, azonban a kollégák által történő bemutatást, valamint a külföldi cég képviselői általi felkészítést sokkal szívesebben alkalmazzák a cégeknél. A nyelvi képzés – feltételezhetően a nyelvi tudás alapvető bemeneti követelményként való kezelése miatt – nem tartozik stabilan a felkészítő eszközök közé. Éppen ellentétes a helyzet az interkulturális kérdésekre, problémákra való felkészítéssel: az ilyen típusú tréningekre egyre nagyobb hangsúlyt fordítanak a vállalati kiküldetési rendszerekben. A felkészítésre nem sok időt szánnak a globális karriert kínáló szervezetek: a globális karrieristák túlnyomó többsége 3 hónapnál kevesebbet töltött az adott célország kultúrájának, szokásainak, elvárásainak megismerésével, a megkérdezettek mintegy felénél még egy hónapjuk sem volt erre a kiutazás előtt. A felkészülés megérkezés utáni értékelését tekintve a válaszadók túlnyomó többségben úgy vélekedtek, hogy volt, amiben segített ez a felkészítés, de jelentős egyéni erőfeszítésre, illetve a kinti tapasztalatok megszerzésére volt szükség ahhoz, hogy kezelni tudják az idegen környezet jelenségeit, helyzeteit. Amire mindenképp jó volt, az az, hogy nem kellett nagyobb meglepetésekkel szembesülniük.

- Kiküldetési rendszer működtetése: A szervezeti kiküldetések gyakorlatát vizsgálva azt tapasztaltuk, hogy a munkáltatók karriertervezési rendszerük segítségével egyértelműen törekszenek arra, hogy munkavállalóik egyéni igényeivel összhangban kerüljön sor a kiküldetésre. A kiválasztásnál feltétel a nyelvtudás mellett még a szervezetben eltöltött idő – legalább két év (ami az elvárt lojalitással áll összhangban, de kismértékben azt is jelzi, hogy jutalomnak szánják). A kiküldetésre akkor kerülhet sor, ha a magas teljesítmény a jelölt mobilitási hajlandóságával párosul (ez alól csak azok az esetek jelentenek kivételt, amikor a személy speciális szaktudása, kompetenciája elengedhetetlenül szükséges a külföldi telephelyen folyó egyes projektekhez, fejlesztésekhez, ilyenkor a megkötött alkunak „ára van”).
- A kiküldetési rendszer működését jelentősen javítja egy mentori rendszer kiépítése mind az anya-, mind a fogadó országban. A megkérdezett cégek állítása szerint a teljesítmények folyamatos monitorozása mellett így lehetőség nyílik a munkatárs motivációinak megismerésére, valamint az információáramlás elősegítésére is.
- A rendszer működtetését, a hozzá kapcsolódó karriertervezési és ösztönzési rendszer menedzselését célszerű a vállalatoknak saját kézben tartani (a válaszadók szervezeteinek 80%-a tesz így), a HR osztály és a kiküldöttek közvetlen vezetői között az együttműködés nélkülözhetetlen. A legtöbb szervezet azonban híján van a fogadó országokkal kapcsolatos speciális ismereteknek (pl. helyi jogi vagy adózási kérdéseknek), ilyenkor nemzetközi foglalkoztatással kapcsolatos feladatokra specializálódott tanácsadó cégek segítségét veszik igénybe.
- A megkérdezett vállalatoknál a juttatási csomagot elsősorban a magyarországi fizetésre alapozták, ezt az utazási költségek fedezése, a lakhatással kapcsolatos támogatás, valamint napidíj egészítette ki. Ezzel összhangban, a megkérdezett kiküldöttek közel fele anyaországbeli kompenzációról számolt be, azonban magas

(33%-os) arányban a fogadó országbeli bérszínvonal érvényesült. A válaszadó egyének egyötöde – bérkiegészítéssel – egyéni bérben részesült.

- Jövőbeli tervek a globális színtéren: A szervezetek általi kiküldöttek esetében arra is rákérdeztünk, hogy vajon ismertek-e a következő nemzetközi munkavállalási lehetőségek feltételei, és ha igen, melyek ezek. Ennél a kérdésnél a feltételezéseink beigazolódtak, és összecsengtek a globális karrierlehetőségek fent bemutatott követelményeivel: a korábban ismertetett szempontokon (nyelvtudás és a mobilitási hajlandóság, valamint a hazai munkavégzés, teljesítmény minősége, a globális karrierhez szükséges személyes kompetenciák, interkulturális képességek) felül alapot jelent az előző kiküldetési projektben elért siker. Azonban többen úgy nyilatkoztak, hogy a következő kiküldetés attól is függ, hogy a jelölt vezetői vagy szakértői pozícióban van: ugyanis vezetőként kisebb eséllyel kerülhet külföldre egy magyar munkavállaló, mint egy speciális terület szakértőjeként. Mindezek felett pedig egyfajta ernyőként megjelenik az üzleti lehetőségek kedvező vagy éppen kedvezőtlen alakulása. Nagyon alacsony arányban jelentek meg az olyan befolyásoló tényezők, mint a szubjektív megítélés vagy a lobbierő kihasználása egy újabb kiküldetés odaítélésekor.
- A hazatérés után a megkérdezettek közel egyharmadánál nem változott a betöltött pozíció, a kiküldetés után a korábbi munkakörbe kerültek vissza, míg a kiküldetés utáni második leggyakrabban előforduló következmény egy újbóli kiküldetés, azonban már más országba. Ebben az esetben egy valóban színes és változatos globális karrierről lehet beszámolni. Legalább ennyire impozáns eredményként jelentkezett a harmadik helyen végzett opció, az előléptetés is, mely vertikális irányú elmozdulást jelent az egyén számára. Ez hazánkban még mindig a legerősebben vágyott mozgásirány, ha a karrierről van szó.
- Nemzetközi munkavégzés hozzáadott értékének megítélése, az egyénileg és szervezeti szinten tapasztalt előnyök és hátrányok: Nagy mértékű pozitív fejlődésről a karriertőke és nemzetközi tapasztalatok, illetve az egyéni kompetenciák területén számoltak be a válaszadók, valamint a kapcsolati tőke esetében is jelentős volt a javulás. Érdekességként említhető, hogy bár általánosságban pozitívnak illetve semlegesnek ítélték az egyes tényezők változási irányát, a családi életszínvonal és az anyagi/erkölcsi elismerés területén előfordultak negatív tapasztalatok is.
- A legnagyobb előnyök az anyagi és erkölcsi megbecsülés területén jelentkeztek, emellett hangsúlyos szerepet kapott az olyan egyéni kompetenciák fejlődése, mint a nyitottság, alkalmazkodóképesség és rugalmasság – ezzel párhuzamosan nagyobb önismeret és önbizalom kialakulása. Mindezek ugyanis nélkülözhetetlenek a beilleszkedéshez, a nemzetközi színtéren való helytálláshoz.
- Az alanyok nagy százalékban említették az előnyök között az újfajta munkakultúra, munkastílus elsajátítását. A nyelvismeret fejlesztése szintén majdnem mindenkinél meghatározó előnyként jelentkezett, ezzel együtt járt az új kultúra megismerése, ami akár új kompetenciák kialakulását vagy személyiségfejlődést is eredményezett.

Kiemelkedő volt azok aránya, akik egy „új világ” megnyílásáról, pozitív attitűdről, sikerélményekről és végső soron magasabb teljesítménymotivációról számoltak be a globális karrierjük eredményeként. Mindemellett az életérzés javulása szintén megfigyelhető volt a válaszok alapján.

- A hálózatosodás élménye, a kapcsolati háló kialakításának előnyei, valamint a globális látásmód fejlődése szintén meghatározták a globális karrieristák életét és véleményét a nemzetközi karrierekkel kapcsolatban. Ez némely esetben az önmegvalósítás további szintjeinek elérését tette lehetővé a válaszadók számára.
- Számos esetben találkoztunk olyan véleménnyel is, hogy a munkavégzés a globális színtéren a cégen belüli nagyobb elismertséghez, sőt karrierjének felgyorsulásához vezetett. Ezt többen pozitív értékű lépésnek gondolták, a jövőjük szempontjából is, véleményük szerint az önéletrajz értékes elemét jelenti majd a nemzetközi tapasztalatszerzés.
- A családosok a gyermekeikre gyakorolt pozitív hatást tekintették a legfontosabbnak, a gyermekek szocializálódási (multikulturális környezetben való felnevelkedés) és nyelvtanulási lehetőségeit. A vártnál kisebb arányban említették a magasabb életszínvonal elérését, ill. a családi-baráti kapcsolatok kialakítását.
- A szervezeti előnyök felsorolásánál olyan tényezőkkel találkoztunk, mint a megszilárdult üzleti folyamatok, illetve erősödő szervezeti kapcsolatok, a nemzetközi adottságok mélyebb megismerése, valamint az integrátor szerep előnyeinek kiaknázása. Azok, akik sikeres projektekben vettek részt külföldön, további megbízásokról számoltak be, azaz a jövőbeli teljesítmény növelésének eszközeként számoltak a globális karrierekkel. A szervezetek szintén előnyöket kovácsolhattak a nemzetközi legjobb gyakorlatok megismeréséből, hatékonyabb kommunikáció és a formális – naprakész – benchmarking lehetősége révén. Az új ismeretek, modern technológiák és eljárások elsajátítása tartozott még azon előnyök közé, amelyekből a kiküldő cégek profitálni tudtak.
- A legnagyobb gondot a kezdeti kulturális sokk és a nyelvi nehézségek (a magyar nyelv egyedülállósága miatt mindenképp szükséges egy idegen nyelv magas szintű elsajátítása) okozták. Többen számoltak be honvágyról, illetve a családjuktól való elszakadás, a sokszor magárahagyatottság és egyedüllét negatív élményeiről.

7. ÖSSZEFOGLALÁS

7.1. Összefüggés-vizsgálatok eredményeinek összegzése

Ebben a részben röviden összefoglaljuk a kutatásból nyert eredményeket a csoportképző ismérvek mentén, a részleteket és a kapcsolódó teljes vizsgálatot a 3. fejezet, ill az „A". melléklet tartalmazza.

Nem

A vizsgálat során bebizonyosodtak azok a feltételezések, amelyek arra vonatkoztak, hogy a nők nyitottabbak az atipikus formákra, és bár mindkét nem növekvő mértékben támaszkodik a kapcsolati hálóra, de a nők kissé nagyobb mértékben, náluk a munkahelykeresés időtartama valóban hosszabb. A mérnöki munkaköröknél inkább férfidominanciát tapasztalhattunk, míg az adminisztratív munkakörökben inkább nőkkel találkozhatunk. A bérrel kapcsolatos feltételezéseink is igaznak bizonyultak (ez volt az egyik legerősebb kapcsolat), a nők valóban alacsonyabb bérszinten helyezkednek el és kedvezőtlenebb juttatási csomaggal rendelkeznek.

Kar

A kutatásunk során beigazolódott a karral kapcsolatos feltételezéseink többsége is. A kar összefüggést mutatott a munkaviszonyok fajtáival, ennek eredményeképpen az építő- és építészmérnökök, a TTK kar végzettjei, valamint a villamosmérnökök és informatikusok körében lényegesen nagyobb az atipikus munkavállalás, mint a többi kar esetében (bár a későbbi évfolyamok esetében felzárkóztak a gépészkari végzettek is). Az elhelyezkedéshez használt csatornáknál azt állapíthatjuk meg, hogy a GTK, az ÉPK és ÉSZK és a GPK egykori hallgatói alkalmazzák legnagyobb mértékben a kapcsolati tőkéjüket, amikor munkahelyüket keresik. Az egyetemi évek alatti álláskeresés a – feltételezéseink szerinti – villamosmérnök és informatikus, illetve közgazdász hallgatókra jellemzőbb leginkább, de ugyanilyen magas eredményt értek el az építészmérnökként végzettek is. Az elhelyezkedéshez szükséges időt is befolyásolja a képzési terület, leggyorsabban az Építő- Építészmérnöki Kar egykori hallgatói találnak állást, ezt követik a villamosmérnökök és informatikusok, illetve a gépészmérnök hallgatók (őket követik csak a közlekedésmérnökök). A munkahelyek számát illetően a vegyészmérnökök és a TTK végzettjei bizonyultak a leginkább lojálisnak, ez az alapfeltételezéseinkhez képest meglepetést okozott, de hozzájuk közeli értéket mutatnak a közlekedésmérnök és gépészhallgatók. Az egyik legnagyobb erősségű összefüggést mutatta a szakmában való elhelyezkedéssel való kapcsolat: leginkább az építő- és építészmérnökök, valamint a villamosmérnökök és informatikusok találják meg végzettségük szerinti munkaköreiket, a legkevésbé pedig a TTK és a GTK végzettjei tudnak elhelyezkedni szakmájukban. A vezetői perspektíva esetében bebizonyosodott az előfeltételezésünk, hiszen a GTK-s végzetteknek van a legnagyobb lehetősége a vezetői karrier építésére, de nem sokkal maradnak el ettől a közlekedésmérnökök esélyei sem. A munkakörökkel való

összefüggés volt az egyik legerősebb kapcsolat, a tervező-kutató-fejlesztő pozíciók betöltésében a VIK és az ÉPK-ÉSZK volt hallgatói jeleskednek, míg a kivitelező-gyártó-üzemeltető munkakör leginkább a GPK, KSK és VBK-TTK végzettjeire jellemző. A mellékállások tekintetében az építészmérnökök végeztek az élen, de közel azonos arányban szerepeltek a közlekedésmérnökök, villamosmérnökök és informatikusok, valamint az építőmérnökök. Érdekességként megjegyezzük, hogy a VBK és TTK végzettjeire a legkevésbé jellemző, hogy főállásuk mellett másik pozíciót is betöltenének. Bár mutatkoztak különbségek az egyes karok között, ha az utazási időről van szó, de ez elhanyagolható kapcsolat.

Munkaviszony

A tipikus illetve atipikus formák esetében összesen két kapcsolatot tudtunk azonosítani (azok is csak gyenge összefüggést mutattak): a tervező-kutató-fejlesztő tevékenység az, amelyet a legnagyobb arányban látnak el atipikus módon és erre a körre jellemző a mellékállás vállalására való nagyobb hajlandóság is.

Elhelyezkedési csatorna

Ebben az esetben beigazolódott az a feltételezés, hogy az állásbörzéken és karrierirodákon keresztüli elhelyezkedéshez szükséges a legkevesebb idő, valamint ezek nyújtják a szakmában való elhelyezkedés legnagyobb valószínűségét is. Ennek a csatornának van a legnagyobb szerepe abban is, hogy a végzett hallgatók a képzettségüknek megfelelő pozíciót tudják betölteni.

Szakmában való elhelyezkedés

A szakmában való elhelyezkedés a kutatásunk szerint is nagyobb elégedettséget produkál, de a legerősebb kapcsolat a munkakörökkel mutatkozott. A többi szempont esetében csak elhanyagolható (munkakeresési hajlandóság, havi átlagbér), vagy semmilyen kapcsolatot nem sikerült kimutatnunk, ezért az ehhez kapcsolódó szakmai feltételezéseink nem igazolódtak be.

Munkahelyek száma és munkahelykeresés

Mivel a mintánkban döntő mértékű a mérnökök aránya, akik elsősorban szakmai karriert akarnak építeni, nem igazolódott az – a más területekre igaz – feltételezésünk, hogy a vezetői karrier építésének lehetősége befolyásolja a munkahelyek váltását. Azokban a szakmákban, ahol a vezetői karrier építése a fő motiváció, ott nagyobb a hajlandóság a munkahelyek váltására.

Munkakör

A munkakör és a havi átlagbér között találtunk egyedül (gyenge) összefüggést, ennek értelmében a kivitelező-gyártó-üzemeltető munkakörökben az átlagosnál kevesebb, míg a tanácsadói pozíció a minta teljes átlagához képest kiemelkedő havi átlagbérrel párosul.

Elégedettség

Ez a szempont egy különösen fontos csoportképző ismérvnek bizonyult, szinte az összes feltételezésünk bebizonyosodott: a havi átlagbér, a vezetői perspektíva és a szakmailag értékes munkakör nagyobb elégedettséggel párosul, valamint az elégedett munkatársak nem keresnek új munkahelyet és nem is mutatnak hajlandóságot mellékállás vállalására sem.

Vezetői perspektíva

A kutatás alapján bebizonyosodott, hogy valóban a gazdasági-pénzügyi munkakörökben, valamint a kivitelező-gyártó-üzemeltető pozíciókat betöltők esetében van nagyobb esély a vezetői karrier építésére, azonban ennek esélye nem áll kapcsolatban a mobilitással.

Havi átlagbér

A mintánkban a magasabb bérért a munkavállalók igazoltan hajlandóak hosszabb utazási időt vállalni (bár a kapcsolat elhanyagolható), illetve nagyobb mobilitást is mutatnak, ha az a magasabb bér által biztosított magasabb életszínvonalat ígér.

Mobilitás

Bár létezik statisztikai kapcsolat az utazási idő és a mobilitás között, de utóbbit véleményünk szerint a családi életminőség és a személyiség határozza meg és nem az utazáshoz szükséges időtartam.

Az alábbiakban közöljük a χ^2 vizsgálat során kapott eredmények összegzését tartalmazó táblázatokat (ld. 7.1. és 7.2. sz. táblázatok), valamint a fellelt kapcsolatok területeit (ld. 7.3. sz. táblázat).

7.1. sz. táblázat: A χ^2 vizsgálat eredményei (I. rész)

		Státusz	Elhelyezkedési csatorna	Elhelyezkedéshez szükséges idő	Szakmában való elhelyezkedés	Munkahelyek száma	Munkakeresési hajlandóság
Nem	χ2	1,418/16,033	26,775	17,481	6,429	4,565	1,701
	p	0,701/0,007	0,001	0,008	0,040	0,207	0,192
	Cramer-V	n.a./0,126	0,130	0,131	0,064	0,054	0,041
Kar	χ2	14,384/14,502	79,961	66,284	149,196	33,326	6,432
	p	0,013/0,013	0,000	0,000	0,000	0,000	0,490
	Cramer-V	0,141/0,122	0,130	0,148	0,217	0,103	0,081
Státusz	χ2	-	6,398/8,787	5,073/0,046	0,062/3,302	-	/0,234
	p	-	0,171/0,067	0,079/0,977	0,970/0,192	-	/0,629
	Cramer-V	-	0,100/0,098	0,089/0,011	0,009/0,061	-	/0,015
Elhelyezkedési csatorna	χ2	-	-	63,181	32,272	-	-
	p	-	-	0,000	0,000	-	-
	Cramer-V	-	-	0,144	0,102	-	-
Szakmában való elhelyezkedés	χ2	-	-	-	-	-	6,935
	p	-	-	-	-	-	0,031
	Cramer-V	-	-	-	-	-	0,087
Munkahelyek száma	χ2	-	-	-	5,465	-	4,004
	p	-	-	-	0,486	-	0,261
	Cramer-V	-	-	-	0,042	-	0,066
Munkahelykeresés	χ2	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-
Munkakör	χ2	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-
Elégedettség	χ2	-	-	-	-	-	152,747
	p	-	-	-	-	-	0,000
	Cramer-V	-	-	-	-	-	0,396
Vezetői perspektíva	χ2	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-
Havi átlagbér	χ2	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-
Mobilitás	χ2	-	-	-	-	-	-
	p	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-

7.2. sz. táblázat: A χ^2 vizsgálat eredményei (II. rész)

		Munkakör	Elégedettség	Vezetői perspektíva	Mellékállás	Havi átlagbér	Juttatások	Utazással töltött idő	Mobilitás
Nem	χ2	58,863	0,817	10,449	1,226	65,794	17,907	5,888	11,219
	p	0,000	0,366	0,001	0,268	0,000	0,006	0,317	0,001
	Cramer-V	0,195	0,022	0,082	0,028	0,204	0,126	0,063	0,082
Kar	χ2	382,591	8,811	34,024	33,473	-	-	25,071	7,388
	p	0,000	0,267	0,000	0,000	-	-	0,005	0,390
	Cramer-V	0,250	0,074	0,149	0,147	-	-	0,093	0,066
Státusz	χ2	13,629/1,537	0,446/1,148	0,294/0,132	23,317/0,083	-	-	-	1,298/0,312
	p	0,001/0,464	0,504/0,284	0,588/0,716	0,000/0,773	-	-	-	0,730/0,577
	Cramer-V	0,146/0,042	0,026/0,035	0,022/0,012	0,189/0,010	-	-	-	0,044/0,018.
Elhelyezkedési csatorna	χ2	48,529	-	-	-	-	-	-	-
	p	0,000	-	-	-	-	-	-	-
	Cramer-V	0,103	-	-	-	-	-	-	-
Szakmában való elhelyezkedés	χ2	207,825	33,618	0,488	0,866	16,628	-	16,315	4,368
	p	0,000	0,000	0,784	0,648	0,034	-	0,091	0,113
	Cramer-V	0,259	0,147	0,018	0,024	0,075	-	0,077	0,053
Munkahelyek száma	χ2	-	4,260	12,064	-	-	-	-	1,390
	p	-	0,235	0,007	-	-	-	-	0,708
	Cramer-V	-	0,052	0,089	-	-	-	-	0,030
Munkahelykeresés	χ2	4,798	-	38,017	-	0,043	-	8,430	2,368
	p	0,570	-	0,000	-	0,998	-	0,134	0,124
	Cramer-V	0,072	-	0,204	-	0,007	-	0,100	0,049
Munkakör	χ2	-	-	-	5,286	54,353	-	-	-
	p	-	-	-	0,508	0,000	-	-	-
	Cramer-V	-	-	-	0,059	0,137	-	-	-
Elégedettség	χ2	25,889	-	86,214	3,651	20,904	-	4,047	0,217
	p	0,000	-	0,000	0,056	0,000	-	0,543	0,642
	Cramer-V	0,130	-	0,238	0,049	0,117	-	0,053	0,012
Vezetői perspektíva	χ2	26,219	-	-	-	-	-	-	2,021
	p	0,000	-	-	-	-	-	-	0,155
	Cramer-V	0,132	-	-	-	-	-	-	0,036
Havi átlagbér	χ2	-	-	-	-	-	-	23,912	25,650
	p	-	-	-	-	-	-	0,001	0,000
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-	0,091	0,129
Mobilitás	χ2	-	-	-	-	-	-	20,204	
	p	-	-	-	-	-	-	0,001	
	Cramer-V	-	-	-	-	-	-	0,118	

A kapcsolat erősségeket vizsgálva (az értékek részletesen az „A” mellékletben) az alábbi összefüggés-csoportokat különböztethetjük meg (a teljesség kedvéért mindazokat a kapcsolatokat kiemeltük, ahol érzékelhető statisztikai összefüggést tapasztaltunk, még az elhanyagolható szintűeket is):

- Közepesen erős kapcsolat: a p-érték 5% alatti, a Cramer-féle V-érték pedig 0,200 feletti értéket vesz fel
- Gyenge kapcsolat: a p-érték 5% alatti, a Cramer-féle V-érték pedig 0,100-0,200 közötti értéket vesz fel
- Elhanyagolható kapcsolat: a p-érték 5% alatti, a Cramer-féle V-érték pedig 0,100 alatti értéket vesz fel

7.3. sz. táblázat: Kimutatott kapcsolatok erősségek szerint

Közepesen erős kapcsolat	Gyenge kapcsolat	Elhanyagolható kapcsolat
Nem- havi átlagbér	Nem- státusz	Nem – szakmában való elhelyezkedés
Kar- szakmában való elhelyezkedés	Nem- elhelyezkedési csatorna	Nem – vezetői perspektíva
Kar-munkakör	Nem- elhelyezkedéshez szükséges idő	Kar – utazással töltött idő
Szakmában való elhelyezkedés- munkakör	Nem- munkakör	Szakmában való elhelyezkedés - munkakeresési hajlandóság
Munkahelykeresés - vezetői perspektíva	Nem- juttatások	Szakmában való elhelyezkedés - havi átlagbér
Elégedettség - munkahelykeresési hajlandóság	Kar- státusz	Munkahelyek száma – vezetői perspektíva
Elégedettség - vezetői perspektíva	Kar- elhelyezkedési csatorna	Elégedettség – mellékállás
	Kar-elhelyezkedéshez szükséges idő	Havi átlagbér – utazással töltött idő
	Kar-munkahelyek száma	
	Kar-vezetői perspektíva	
	Kar-mellékállás	
	Státusz - munkakör (2003-2004)	
	Státusz - mellékállás (2003-2004)	
	Elhelyezkedési csatorna - elhelyezkedéshez szükséges idő	
	Elhelyezkedési csatorna - szakmában való elhelyezkedés	
	Elhelyezkedési csatorna – munkakör	
	Szakmában való elhelyezkedés - elégedettség	
	Munkakör –havi átlagbér	
	Elégedettség –munkakör	
	Elégedettség –havi átlagbér	
	Vezetői perspektíva –munkakör	

7.2. Feltételek az atipikus foglalkoztatás és ösztönzés mértékének növelésére

A kutatásunk alapján megállapíthatjuk, hogy a betöltött munkakörnek van a legerősebb hatása arra, hogy azt atipikus formában lehessen végezni. Viszonylag erős kapcsolatot mutatott ez az alternatív munkavégzési mód a tervező-kutató-fejlesztő munkakörökkel, ezen belül elsősorban a távmunkában történő foglalkoztatás ajánlott. Ugyanígy a részmunkaidőben végzett mellékállás nyújt esélyt az atipikus munkavégzés terjesztésére a hazai frissdiplomások körében. Amennyiben a nemeket tekintjük, a nőknél érhetünk el nagyobb aktivitási arányt, náluk inkább a részmunkaidős, vagy határozott idejű szerződéssel történő foglalkoztatás ajánlott.

A motivációs tényezők az Y generáció számára az értékes munkakör (a változatos, nagy szélességű és mélységű feladatok, így például a tervező-kutató-fejlesztő munkakörökben), a vezetői előlépés lehetősége, a szakmában való elhelyezkedés lehetősége, valamint a magasabb bérezés. Ezzel beigazolódott az Y generációval kapcsolatos elvárásbeli sajátosságok megalapozottsága.

A 2.4. pontban bemutatott, 2013-ban kínálható juttatásokból – természetesen az egyéni igényeknek megfelelően, de általánosan az Y generációra vonatkoztatva is – kialakítható egy kedvező adózású, és nagyobb motivációt eredményező kombináció, például az alábbi formákban:

Rövidtávon gondolkodó, kikapcsolódási igényekkel jellemezhető munkavállalóhoz illeszkedő kombináció:

- sporteseményre és kulturális szolgáltatásra szóló belépő + étkezési támogatás + SZÉP kártya

Elsősorban munkavégzését szem előtt tartó, magas munkaórában foglalkoztatott, fiatal munkavállaló:

- helyi bérlet + étkezési hozzájárulás + kockázati biztosítás

Hosszú távon gondolkodó, egészségtudatos munkavállaló

- egészségpénztár + önkéntes nyugdíjpénztár + SZÉP kártya

Általánosságban megállapíthatjuk, hogy a legtöbb frissdiplomás számára előnyöket hordozó formák az étkezési hozzájárulás, a kikapcsolódást elősegítő juttatások köre, míg a legkevésbé az iskolakezdési támogatást, valamint a különböző, hosszú távú biztosításokat tudják kihasználni.

7.3. Generációmenedzsment megfontolások és eszközök

Az irodalomkutatás alapján, de a saját kutatásunkból is kiderült, hogy nem használhatunk ugyanolyan stratégiát az összes generációra, szinte azt mondhatjuk: ahány korcsoport, annyi féle menedzsment eszköztár szükséges! Nem kereshetjük ugyanazokkal a módszerekkel a

különböző generáció tagjait, nem folyhat ugyanolyan teljesítményértékelés, de még a képzésben, vagy a karrier menedzselésében is eltérő utakat kell kialakítanunk a szervezetben.

Először vegyük számba azokat a trendeket, amelyeket követnünk kell a sokrétű munkavállalói csoport sikeres együttkezelése érdekében (Szarka, 2011):

- Helyezzünk nagy hangsúlyt a kognitív kompetenciák fejlesztésére! (Az érzelmi intelligencia, a konfliktuskezelés, a tolerancia, a szóbeli kommunikáció és az asszertivitás fejlesztése minden korcsoport számára nélkülözhetetlen, és ezt az iskolában általában nem sajátítják el a munkavállalók!)
- Nem lehet már régi stílusú tréningekkel, belső képzésekkel eredményt elérni, ezeket váltsuk fel cselekvésorientált fejlesztési módszerekkel!
- Mindennél jobban figyeljünk oda a munkaadói arculatunkra, és a hiteles munkáltatói imázsra, azaz arra, hogy a kifelé közvetített értékek összhangban álljanak a valódi cselekedetekkel!
- Teremtsük meg a lehetőségeket a szakmai elkötelezettség kialakításához (és ne ragaszkodjunk feltétlenül a munkahelyi elkötelezettséghez, hiszen ha a munkavállaló nálunk ki tud teljesedni munkájában, akkor valószínűleg velünk is marad!)
- A közvetlen felettesekre rendkívüli mértékű felelősség hárul: az alkalmazottakat már egyáltalán nem lehet ugyanolyan stílussal vezetni, az érettségbéli különbségek mellett a generációs eltérésekre is oda kell figyelniük, ugyanis a munkatársak kilépésének leggyakoribb oka a közvetlen felettessel kapcsolatos.
- A szervezeti kultúrát úgy kell alakítani, hogy abban mindenki megtalálja a termékeny talajt saját erősségeinek fejlesztéséhez. Ehhez egyre nagyobb mértékben járulnak hozzá a csoportos feladatok, a vidám és közvetlen hangulat, a nyitott légkör, ahol a versenyképes fizetés mellett egyre dominánsabb az erkölcsi elismerés szerepe (ez a munkavállalók büszkeségére hat, amely minden generáció esetében nagy érték!).
- A munkaerő megtartásához vezető út a munkavállalók meghallgatásán keresztül haladjon! Azaz alakítsunk ki olyan fórumokat, ahol valóban kétirányú kommunikáció folyhat, a törődés, a véleménykikérés ugyanis mindenki számára vonzó tényezőt jelent a motivációját tekintve. (Kissné, 2010)
- A változó környezeti feltételeknek jobban meg tud felelni egy olyan szervezet, ahol széthúzottabb a munkaerő-állomány összetétele, így pl. a szolgáltató szektorban érdemes a korosztályokat az ügyfelekéhez igazítani! (Somfai, 2008)

Általánosságban megfigyelhetők a fentiek (korosztályok jellemzői) alapján kialakult előítéletek a HR szakemberek döntéseiben, ezekre hozunk egy pár példát a következőkben és teszünk ajánlásokat a lehetséges csapdák kikerülésére (Somfai, 2008, Soós, 2008):

- *A stratégiák csak a fiatalabb korcsoportokra érvényes értékeket és lehetőségeket tartalmaznak, hiszek ők jelentik a jövőt*: ahelyett, hogy kizárólag a fiatal generációk igényeire fókuszálnánk, holisztikus, átfogó megközelítés szükséges, amely az életkori különbségeket mind magába foglalja, így pl. rövidtávú kompenzációs intézkedésekre van szükség az idősebb generációk képzési vagy teljesítménybeli elmaradásuk leküzdésére. Ne feledjük, hogy az idősebb generáció egyetértésére ugyanúgy szükségünk van!
- A toborzás kiválasztás célcsoportjának meghatározásakor helyezzük előtérbe a fiatal munkavállalókat, hiszen ők rugalmasabbak, értékes friss tudással rendelkeznek, motiváltabbak és kreatívabbak, ugyanakkor olcsóbban megszerezhetőek: a kiválasztás során nem szabad figyelmen kívül hagynunk a fiatalabb generációkkal kapcsolatos árnyoldalt sem, így pl. azt, hogy ez a korosztály az alacsony tapasztalata ellenére is túlzott elvárásokkal bír és elkötelezettsége sem olyan magas, mint az idősebb generációké. Keressük meg hát azokat a pozíciókat, amelyekre az egyik vagy másik korcsoport tagjai a legalkalmasabbak, a „maradék" munkakör esetében pedig alkalmazzuk a 30-40 évesekkel összefüggő „áthidaló" megoldást, hiszen ők azok, akik ötvözik a két másik generáció erősségeit, azaz rendelkeznek a megfelelő tapasztalattal, lelkesedéssel, már tettek le valamit az asztalra, ugyanakkor még „rugalmas" gondolkodásúak.
- *Alkalmazzunk idősebb munkavállalókat, akkor biztos, hogy nem kell nagy fluktuációval számolnunk*: abban van igazság, hogy az idősebb generáció tagjai sokkal inkább stabil munkahelyre vágynak, de az ő körükben gyakrabban tapasztalhatunk panaszkodást, és egyáltalán nem lehetünk biztosak abban, hogy elkötelezettségük a munkahelynek szól, sokkal inkább a veszélyeztető munkaerő-piaci körülmények hatásaként értelmezhető, így a teljesítményük sem garantált.
- *Az életkor előrehaladása egy bizonyos kor után az értelmi képességek és a teljesítmény csökkenését eredményezi*: bár a kutatások szerint a kognitív képességek (pl. gyorsaság, figyelem tartóssága, terhelhetőség) terén valóban számolnunk kell fokozatos csökkenéssel, de a teljesítmények értékelésekor nem árt tudnunk, hogy ez alapvetően nem rontja a teljesítményt, hiszen a tapasztalat kompenzálja a hiányosságokat, ezen kívül a személyiségbeli tényezők is szerepet játszhatnak a produktivitás fenntartásában.
- A változékonyságra, tanulásra sokkal nagyobb a hajlandóság a fiatalabb generációkban, így az idősebbek a mai kor követelményei között nem tudnak megfelelni: amennyiben a változásokba a munkatársakat is bevonjuk, lehetőségeket biztosítunk számukra a kellő időben történő felkészülésre, az alkalmazkodás ugyanúgy megfigyelhető az idősebb generációknál is.
- A képzések, fejlesztések esetén egyik korcsoport sem kifejezetten ideális, hiszen a fiatalokra sokat kell költeni, míg az idősebbek esetében már nem térül meg a befektetés: Az információfeldolgozás, a feldolgozás gyorsasága és az új ismeretek beépítése valóban hanyatlik az évek előrehaladtával. Azonban ez nem jelenti azt,

hogy az idősebbek képtelenek a tréningek, fejlesztési programok anyagainak befogadására. Míg náluk az időnyomástól mentes tréning a célravezető, a fiatalabbaknál az a legeredményesebb megoldás, ha gyors információáramlást és aktivitást igénylő feladatok elé állítjuk őket (pl. e-learning).

- *A túlzottan közvetlen munkahelyi légkör egyik korosztály számára sem „kényelmes”:* az egyes korcsoportok között alapvetően feszül egy olyan konfliktus, ami nem konkrét eseményekből, hanem szimplán a korosztályuk jellemzőinek különbözőségéből akad. Ezeket a látens konfliktusokat célszerű minél több közös program, vállalati esemény keretein belül, a közvetlen légkör megteremtésével feltárni és megoldani, hiszen így a felek megismerhetik egymást, és a személyiségek egymásra találása eredményeképpen még hosszabb távú együttműködésekre is sor kerülhet.
- *A fiatalabb generációk gyorsabb előrejutása az idősebbek félreállításához vezet:* tény, hogy az X és Y generációs munkavállalók esetében mind az igény, mind a lehetőségek tárháza nagyobb a vertikális irányú elmozdulásra, azonban ez gyakran az idősebb generációk (gyakran felső- vagy középvezetői pozícióban lévő) tagjainak ellenállásába ütközik. Érdemes mindezek kiküszöbölése érdekében stratégiai szinten kezelni az utódlást, és a különböző karriertervezési módszerek (pl. horizontális karrierlehetőségek megnyitása) segítségével mindenki számára nyilvánvalóvá tenni, hogy a tehetségeket egy adott vezető így nem veszíti el, és saját munkája sincs ezáltal veszélyben.

Összefoglalóan megállapíthatjuk, hogy míg az idősebbeket a teljesítményük elismerése és az erkölcsi elismerés, a visszajelzés motiválja, addig a fiatalok életében a karrierlehetőségek, az előrébbjutás a leginkább meghatározó tényező.

7.4. Globális karrierek, mint atipikus karrierlehetőségek

A jelenlegi helyzetet a magyar értelmiségiek nyugatra vándorlása jellemzi, ezzel is erősítve az ún. brain-drain jelenséget, valamint a – valójában belső vándorlásnak tekinthető – környező kelet-európai országokból történő (elsősorban magyar nemzetiségű) bevándorlás jellemzi, ez utóbbi népesség beillesztése azonban még várat magára. Magyarországnak tehát kettős problémával kell megküzdenie: egyrészt a kivándorló tehetséges fiatal munkavállalók megtartását illetve visszacsábítását, másrészt a bevándorlók kérdésének megoldását kell célként kitűznie.

Az elvándorlás megakadályozásában külön veszélyt rejt magában, hogy a fiatal, képzett, magas potenciállal rendelkező munkavállalói réteg már ahhoz az Y generációhoz tartozik, akiknél a munkahely iránti elkötelezettségnél sokkal nagyobb hozzáadott értékkel bír a változatosság és a több munkahelyet igénylő karrierépítés. Felismerve a tényt, hogy ezek a fiatalok kényszerrel nem tarthatók itthon, sokkal fontosabb lenne a kinti

tapasztalatszerzésüket, majd a későbbi hazatérésüket ösztönözni. Az agyelszívás negatív következménye ugyanis csökkenthető, amennyiben sikerül valamely módosított változatát ösztönözni, így például a brain exchange (agycsere, a küldő ország egyben fogadó ország is), ill. brain circulation (agykörforgás, a kiküldött ill. kivándorolt népesség csak rövid ideig, néhány év tapasztalatszerzésre hagyja el az országot) kívánatos megoldás lenne Magyarország számára. Az elvándorló diplomásokról készült kutatás eredményeiből (Csanády, 2008) jól látszik, hogy bár a fizetések emelésével lehetne leginkább motiválni a fiatalokat a magyarországi munkára, ez önmagában még nem elég. A diplomások itthon maradásához a kutatási szférát, az oktatást, az életkörülményeket érintő, szinte az egész társadalmat átfogó változások szükségesek.

Az eddigi nemzetközi tapasztalatok azt mutatják, a képzettek migrációja soha nem szűnik meg teljesen, a cél csak a folyamat kordában tartása lehet. Amíg a kivándorlás csökkenését és a hazatérés növelését automatikusan elősegítő kedvező hazai körülmények nem alakulnak ki, addig szükséges a külföldön dolgozókkal való kapcsolattartás. Az úgynevezett diaszpórapolitikának külföldön már bevált eszközei vannak, melyek érdemben segítik az otthoni gazdaság fejlődését, ennek gyakorlata hazánkban ma még csak gyerekcipőben jár.

A másik komoly problémát a hazai tehetségek esetleges pótlása jelenti, ami viszont összefügg a bevándorlók helyzetével. Itt az ideje Magyarországnak is felkészülnie a (nemzetközi) migrációból fakadó azon problémák növekedésére és kezelésére, amelyre Nyugat-Európában már hosszú ideje jóval nagyobb súlyt fektetnek. Rendezetlenség jellemzi a Magyarországra érkező migránsok helyzetét, hiszen hosszú időn keresztül Magyarország inkább az exportőr szerepét játszotta. A beérkező külföldiek nehezen találnak munkát Magyarországon (a magyar munkavállalók körében is magas a munkanélküliség és a közeljövőben sem várható a lehetőségek jelentős bővülése), a letelepedésük és munkavállalási engedélyük megszerzése is bonyolult procedúrát jelent. A beilleszkedésükben is komoly nehézségekbe ütköznek, többek között a nyelv és a kultúra egyedisége miatt. Ez alól kivételt csak a szomszédos országokból érkezők jelenthetnek, hiszen az ottani értékrend, magatartási szabályok hasonlóságokat mutatnak a magyar emberekével.

Itt vetődik fel a magyar bevándorlás-politika megoldhatatlannak tűnő egyedi problémája, ami a következő kérdésben ölt testet: ahhoz fűződik-e nagyobb érdeke a magyar államnak, hogy rövidtávon kielégítse a magyar munkaerőpiacon sok területen mutatkozó szükségletet, és javuljanak a hosszú évek óta negatív népesedési mutatók, vagy nemzetpolitikai megfontolásokból inkább a határon túli magyarság szülőföldön való maradását és érvényesülését támogassa?

Nem elhanyagolható szempont az sem, hogy milyen a befogadó ország (esetünkben Magyarország) „migrációs tűrőképessége", azaz hogyan viszonyul a bevándorlókhoz. A kérdés felvetése azért érdekes, mert a jelenlegi bevándorlási trendet figyelembe véve 2020-ban hazánkban a lakosság közel 10 %-át érné el a külföldiek aránya. A magyar helyzet

azonban megköveteli a mielőbbi kormányzati programalkotást mind migráció-, mind nemzetpolitikai szempontból, hiszen Magyarországon jelenleg mindkettő hiányzik.

7.5. Atipikus ösztönzési csomag kialakítása a frissdiplomások számára

Azt már az elején látnunk kell, hogy az Y generáció külön egyéniségekből áll, így nem lehet olyan megoldást, módszert meghatározni, amely mindenki számára megfelelő lenne. Ennek ellenére célunk volt megfogalmazni egy olyan univerzális módszert, amely a legtöbb esetben működhet, amely a legtöbb frissdiplomás esetében motiváló lehet. Ahhoz hogy ezt a módszert megalkossuk, figyelembe kell vennünk, hogy mely személyiségjellemzők voltak kiemelkedően jellemzők erre a korosztályra. Ezek a sikerorientáltság, nyitottság, önállóság, tanulóképesség, együttműködő készség. Majd meg kell vizsgálnunk, hogy melyek voltak számukra a karrier szó szinonimái. Ide tartozott a siker, a fejlődés, az önmegvalósítás, az elismerés és persze az anyagiak. Ennek alapján az alábbi motivációs mátrixot állítottuk fel (ld. 7.4. sz. táblázat):

7.4. sz. táblázat: Motivációs lehetőségek a személyiségjegyek/karrierképek tükrében
Forrás: saját felmérés (2011)

	sikerorientáltság	*nyitottság, tanulóképesség*	*önállóság*	*együttműködő készség*
siker	kihívást jelentő, de változatos feladatok	munkakör szélesítés	nagyobb felelősségű munka	csapatmunka
fejlődés, tudás	egyre komplexebb feladatok	továbbképzések	rotáció	mentori program
önmegvalósítás	nagy horderejű projektek	funkcionális rugalmasság	felhatalmazás	bevonás a döntéshozatalba
elismerés	pozitív visszacsatolás	„nyeremények”: pl. konferencia	előléptetés	erkölcsi elismerés, díjak

7.6. A jogszabályváltozások kívánatos törvényi irányai

Vannak olyan ösztönzők, amelyek a pályakezdők foglalkoztatását ösztönzik, (START kártya, 25 éven aluliak foglalkoztatásához kapcsolódó kedvezmények) de ezek nem képzettségi szinthez kötődően specifikusak. Ha erre nem fordítunk kellő figyelmet, akkor ennek veszélye lehet, hogy a nemzetközi munkaerőpiac elszívhatja a hazai fiatal tehetségeket. Magyarországon – különösen az utóbbi 5-10 évben – a migráció már konkrét foglalkozási csoportokat, szakmákat is érintett, így komoly veszélynek téve ki az országot az egyes

szakemberállományok elveszítését illetően. Ennek ismert példája az orvos- és rezidensmigráció, de ugyanúgy érintheti a természettudományi végzettséggel rendelkezőket is.

Az alábbiakban a kutatásunk törvényi szabályozásra vonatkozó következtetéseit fogalmazzuk meg. A primer és szekunder kutatásokból egyértelművé vált:

- A következő időszak meghatározó munkavállalói rétegének, az Y generációnak gazdaságilag aktív korszakában az atipikus foglalkoztatási jogviszonyok gyakoribbá válnak, súlyuk nő.
- A pályakezdő felsőfokú végzettségűek növekvő száma miatt célszerű e korosztályt olyan cafeteria-eszközökkel kedvezményezni, melyek 1) részben kapcsolódnak a rugalmas munkavégzési formákhoz, 2) részben a korosztály elhelyezkedését, az elsődleges munkapiacon maradását segítik.

Fentieknek megfelelően azt javasoljuk, hogy a személyi jövedelemadóról szóló törvényben rögzített bizonyos béren kívüli és egyéb juttatások kerüljenek át az adómentesek közé, kifejezetten a pályakezdő diplomások segítésére. Fontos változás, hogy a kedvezmények minden foglalkoztatási jogviszonyt érintenének, így természetesen a jellemzően atipikus formákat szintén.

A normaszöveg javaslatunk az alábbi:

Az 1995. évi CXVII. törvény - a személyi jövedelemadóról 1. sz. melléklete az alábbi (Egyéb indokkal adómentes): 7.25. ponttal egészül ki:

„a 2004. évi CXXIII. törvényben meghatározott felsőfokú végzettségű pályakezdő fiatal részére adott alábbi juttatások, amennyiben a kifizetővel foglalkoztatási jogviszonyban áll:

a) iskolakezdési támogatás címén juttatott jövedelemből gyermekenként, tanulónként a minimálbér 30 százalékát meg nem haladó rész;
b) a foglalkoztató nevére szóló számlával megvásárolt, kizárólag a pályakezdő fiatal helyi utazására szolgáló bérlet formájában juttatott jövedelem;
c) az iskolarendszerű képzési költsége foglalkoztató által történő átvállalása révén juttatott jövedelemből a minimálbér két és félszeresét meg nem haladó rész.
d) *a kifizető tevékenységének ellátása érdekében biztosított helyi és távolsági távbeszélő-szolgáltatás, mobiltelefon-szolgáltatás, továbbá az Internet-protokollt alkalmazó beszédcélú adatátvitel-szolgáltatás (az előbbi szolgáltatások együtt: telefonszolgáltatás) magáncélú használata címén meghatározott jövedelem.*”

Úgy véljük, hogy

- az iskolakezdési támogatás adómentessé tétele a pályakezdő diplomások körében növelné a gyermekvállalási hajlandóságot, ennek életkori határa nem tolódik ki veszélyesen,
- a helyi utazás intenzívebb támogatása a pályakezdő fiatalok atipikus, jellemzően akár több foglalkoztatóval történő kapcsolattartását segítheti,
- az iskolarendszerű képzések fokozottabb támogatása elősegítheti az alapszakokat végzett diplomások levelező mesterszakokra jelentkezését.
- az adatátviteli eszközök magáncélú használatának támogatása a generációra jellemző kommunikációs aktivitásokat teszi vonzóbbá, így az ilyet ajánló foglalkoztató viszonylag kis költséggel teheti kívánatosabbá a pályakezdő felsőfokú végzettségű fiatal számára a jellemzően nem teljes munkaidős, atipikus jogviszonyt.

IRODALOMJEGYZÉK

- 1995. évi CXVII. törvény - a személyi jövedelemadóról
- Albizu, E. (1997). Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos. Ariel ,Sociedad Economica, Barcelona In: Valverde, M; Tregaskis, O. (2000): Labor Flexibility and Firm Performance, IAER
- Allan, C. (1998). The elasticity of endurance: work intensification and workplace flexibility in the Queensland public hospital system. New Zealand Journal of Industrial Relations, 23(3), pp. 133-151.
- Arthur, M.B., & Rousseau, D. M. (1996). The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.
- Arulampalam, W., Booth, A. (1998). Training and Labour Market Flexibility: Is there a trade off?. British Journal of Industrial Relations, 36(4), pp. 521-536.
- Asthana, A. (2008). They don't live for work ... they work to live http://www.guardian.co.uk/money/2008/may/25/workandcareers.worklifebalance
- Atkinson, J. (1984): Manpower Strategies for Flexible Organizations. Personnel Management, pp. 28-31.
- Balla Gy. (2012): Y generáció vezetése, Összefoglaló előadásanyag, Tudatos Munkahelyek Klubja, 2012.július 19.
- Bezanson, L. (2003). Career development: policy, proof and purpose. Careers Education and Guidance, October, 5–10.
- Bokor A. (2007). Létezik-e itthon Y generáció ? *Vezetéstudomány*, 38 évf. 2 szám, 2-21. oldal
- Brewster, C.; Hegewish, A.; Mayne, L. (1994). Flexible Working Practices: The Controversy and the Evidence. in. Brewster, C.; Hegewish, A.: Policy and Practice in European Human Resource Management, London.
- Brusco, M.; Johns, T, és Reed, J. (1998). Cross utilization of a two-skilled workforce. International Journal of Operations and Production Management, 18(6), pp. 555-564.
- Carnall, C. (1982). Semi-autonomous Work Groups and the Social Structure of The Organization. Journal of Management Studies, 19(3), pp. 277-294.
- COM (2007). Action Plan: The European Agenda for Entrepreneurship.
- Cordery, J., Sevastos, P., Mueller, W., and Parker, S. (1993). Correlates of Employee Attitudes Towards Functional Flexibility. Human Relations, 46 (6), pp. 705-724.
- Cordery. J.L. (1995): Autonomous work groups. In N. Nicholson (Ed.) Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior. Oxford: Blackwell Press. pp 25-26.
- Cross, M. (1986). Functional Flexibility: costs and benefits. Work Study, 34(4), pp. 23-27.
- Csanády M.T. (2008): A magyar képzett migráció a rendszerváltás óta, Magyar Tudomány, 2008/5.

- Daruka E. (2012a). Hogyan azonosítható a tehetség? In Poór J., Berde Cs., Karoliny M., Takács S. (szerk) (2012): Átalakuló emberi erőforrás menedzsment: Múlt-jelen-jövő, Complex kiadó Kft., Budapest, pp. 437-447.
- Daruka E. (2012b). Kompetenciák elemzése a tehetségmenedzsmentben, In: Topár J. (szerk): A műszaki menedzsment aktuális kérdései. Műszaki Kiadó, Budapest, pp. 281-295.
- Deal, J.J. (2007). Retiring the Generation Gap: How Employees Young and Old Can Find Common Ground Hivatkozza: Tolbize, A. (2008): Generational differences at workplace http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf
- Dessler, G. (2006). Human Resource Management. New York: Prentice Hall.
- Erdei, J. (2008). Statisztikai próbák elve, in: Kvantitatív módszerek - Hipotézisvizsgálatok, nemparaméteres próbák, p. 8. http://www.uti.bme.hu/data/segedanyag/12/stat2_kgnemparprob_fel_print_06072_103205.pdf
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.
- European Working Conditions Observatory (EWCO, 2009): Commuting patterns among Hungarian employees, http://www.eurofound.europa.eu/ewco/2009/07/HU0907019I.htm
- Fagan, C. and Burchell, B.J. (2002). Gender, Jobs and Working Conditions in the European Union. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Farnham, D., Horton, S. (1997). Human resource flexibilities in the United Kingdom's public services. Review of Personnel Administration, 17(3), pp. 18-33.
- Fata L. (2012): Cafeteria-Kisokos-2013. Alapismeretek a béren kívüli juttatások alkalmazásához, www.cafeteriatrend.hu
- Finna H (2007). A funkcionális munkaerőpiaci rugalmasság alkalmassági vizsgálata, In: Svéhlik Cs. (szerk): II. KHEOPS Tudományos Konferencia: (Világ)gazdaságunk aktuális kérdései, Mór, pp. 83-90.
- Finna H. (2008). A munkaerőpiaci rugalmasságot elősegítő atipikus foglalkoztatási formák a hazai kis- és középvállalkozásoknál, Doktori értekezés, BME, Budapest.
- Finna H., Forgács T., (2010). A rugalmas foglalkoztatási formákról, Információs társadalom, 10: (1), pp. 77-94
- Finna, H. et al. (2006). Regionális üzleti trendek a Közép-magyarországi régióban, BME Diákközpont, Budapest.
- Frey M. (2001). Állapot-felmérés a munkaidő-rendszerek és foglalkoztatási formák flexibilizálásának hazai helyzetéről, In: Frey Máris: EU-konform foglalkoztatáspolitika, OFA, Budapest.
- Frey, M. (2007). Aktív munkaerőpiaci eszközök működésének értékelése 2001-2006 között és változásai 2007-ben. In: Munkaerőpiaci tükör 2007., MTA, Budapest.
- Garzó L. (2007). Mit tehetünk a foglalkoztatáspolitikában az esélyegyenlőségért?, konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós

tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, Budapest.

- GVI – MKIK Gazdasági és Vállalkozáskutató Intézet (2012). Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011 http://www.gvi.hu/data/papers/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf
- Gyökér I., Finna H. (2009). A hazai KKV-k atipikus foglalkoztatási gyakorlata – empirikus vizsgálat alapján., Vezetéstudomány 40: (különszám) pp. 36-42.
- Gyökér I., Krajcsák Z. (2009). Az alkalmazotti elégedettséget és elkötelezettséget befolyásoló tényezők vizsgálata, Vezetéstudomány 40: (különszám) pp. 56-61.
- Gyökér, I. (1999). Humánerőforrás-menedzsment, Műszaki Könyvkiadó, Budapest. p.38.
- Gyökér, I., Finna, H. (2011). Hogy halad a szekér a globális karrierutakon? Információs társadalom, XI: (1-4). pp. 203-207.
- Gyökér I., Finna H. (2012): Módszerek és eszközök az EEM-ben, oktatási segédanyag, BME, Budapest.
- Györgyi Z. (2004): Frissdiplomás fiatalok a munkaerőpiacon, szakirodalmi áttekintés, Professzorok Háza Felsőoktatási Kutatóintézet, Budapest.
- Hall, D.T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Executive,* 10 (4), 8-16.
- Hárs Á. (2008). Csatlakozás és csalatkozás – a magyar munkaerőpiac és a migráció In Társadalmi Riport 2008 TÁRKI, 2008
- Hárs Á. (2011): Atipikus foglalkoztatási formák nemzetközi összehasonlítása statisztikák alapján, TÁMOP műhelytanulmányok, 2010. november.
- Henczi L., Zöllei K. (2007). Kompetenciamenedzsment, Perfekt Kiadó, Budapest
- Héthy L. (2001). A rugalmas foglalkoztatás és a munkavállalók védelme; A munkavégzés új jogi keretei és következményeik a munkavállalókra, In: Frey Máris: EU-konform foglalkoztatáspolitika, OFA, Budapest.
- Holland, J.L. (1966). *The Psychology of Vocational Choice*, Waltham, MA: Blaisdell.
- http://www.gvi.hu/data/papers/diploma_2011_osszefoglalo_120130_.pdf
- Hunyadi, L., Vita, L. (2002). Statisztika közgazdászoknak, KSH, Budapest. pp.136-141.
- ITTK (2008). Rugalmas munkavégzési formák szabályozása és gyakorlata Magyarországon és az Európai Unió egyes tagállamaiban, Telework Budapest Konzorcium, Budapest.
- Kerékgyártó, Gy., Mundroczó, Gy., Sugár, A. (2001). Statisztikai módszerek és alkalmazásuk a gazdasági és üzleti elemzésekben, Aula Kiadó, Budapest, pp. 57-60.
- Kerepesi K., (2005). A magyar kis- és közepes méretű vállalkozások versenyképességének alakulása az ezredfordulón, *Tudományos Közlemények* (10), Általános Vállalkozási Főiskola, Budapest. pp. 97-104.

- Kissné András K. (2010). Hogyan motiválhatók a különböző generációk tagjai? HR Portal, http://www.hrportal.hu/hr/hogyan-motivalhatoak-a-kulonbozo-generaciok-tagjai-20100804.html
- Koncz, K. (2002). Karriermenedzsment*, Aula Kiadó*, Budapest pp.84-92.
- Koncz, K. (2003). Életpálya és munkahelyi karriermenedzsment I-II. rész http://www.mfor.hu/cikkek/Eletpalya_es_munkahelyi_karriermenedzsment.html
- Kónya, J. (2011). Nemzetközi agyelszívás: az alkalmazottak külföldön keresnek jobb munkát, (Custom Research Nemzetközi Alkalmazotti Elkötelezettség 2011) GFK Hungária Piackutató Intézet honlapja www.gfk.hu
- Központi Statisztikai Hivatal (2012): Tájékoztatási adatbázis, www.ksh.hu
- KSH (2011a): A foglalkoztatottság és a munkanélküliség regionális különbségei, 2010. www.ksh.hu
- Laczkó, Zs. (2007). Mi minden segíti, ill. gátolja az atipikus foglalkoztatások elterjesztését?, konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, Budapest.
- Lilja, R., Hämäläinen, U. (2001). Working time preferences at different phases of life,
- Lind, J. et al. (2004). Divergence in Part-Time Work in New Zealand, the Netherlands and Denmark, in.: British Journal of Industrial Relations, 2004, December pp. 637-658.
- Lindnerné, E.E. (2007). Az atipikus foglalkoztatottságra vonatkozó nemzetközi összehasonlító adatok bemutatása, konferenciaelőadás, A foglalkoztatásbővítés atipikus lehetőségei uniós tapasztalatainak közreadása a hazai foglalkoztatási célú civil szervezetek számára, Szociális Innováció Alapítvány, Budapest.
- Mutari, E., Figart, D. (1997). Markets Flexibility and Family: Evaluating the Gendered Discourse Against Pay Equity. Journal of Economic Issues, 31 (3), pp. 687-705.
- Nagypál M. (2010). Felértékelik saját szerepüket a HR-esek http://www.hrportal.hu/hr/felertekelik-sajat-szerepuket-a-hr-esek-20100506.html (Letöltés dátuma: 2011. 08. 15.)
- O'Reilly, J. (1994). Banking on Flexibility. Aldershot, Avebury.
- Pollert, A. (1987). The Flexible Firm: Fixation or Fact?. Work, Employment, and Society, pp. 281-316.
- Polónyi I. (2010). Foglalkoztathatóság, túlképzés, Bologna. Educatio, 2010/3. pp. 388-390.
- PricewaterhouseCoopers (2010). Managing tomorrow's people: Talent Mobility 2020 www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/talent-mobility-2020.pdf
- Rhodes, S.R., & Doering, M. (1983). An integrated model of career motivation. *Academy of Management Review,* 8.,631-639.

- Riley, M.; Gore, J.; Kelliher, C. (2000). Economic Determinism and Human Resource Practice in the Hospitality and Tourism Industry. Tourism and Hospitality Research, 2(2), pp. 118-128.
- Schein, E.H. (1996). Career anchors revisited: Implications for career development of 21st Century, *The Academy of Management Executive*, 10. 80-90.
- Schumann M. – Sartain L. (2010). Tehetségmágnesek, HVG Kiadó, Budapest
- Seres A. (2001). Részmunkaidős foglalkoztatás a hazai kereskedelemben. Közgazdasági Szemle, XLVIII, évf., 2.sz. pp. 150-162.
- Shamir, B. (1975). A study of working environments and attitudes to work of employees in a number of British hotels. Unpublished doctoral dissertation, London
- Somfai G. (2008). Az idősödő munkaerő-állomány kezelése, Munkaügyi szemle, 52. évf. 1. szám.
- Soós J.K. (2008). Generációk találkozása: értékrendek összeütközése, vagy hatékony együttműködés? Munkaügyi szemle, 52. évf. 1. szám.
- Strack R. – Caye J. – Zimmermann P. – Linden C. – Thurner R. – Haen, P. (2009). Creating People Adventage, 2009 Edition: Europe, Boston Consulting Group, European Associaton for People Management, Boston, USA
- Sullivan, S.E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. Journal of Management (25) 457-484.
- Super, D. E. (1986). Life Career Roles, In Hall, D.T. (Ed.) *Career Development In Organizations*. San Fransisco, California: Jossey-Bass.
- Szabó J. (2011). Hanyas vagy? 80-as? 90-es? Új motiváció díjcsomag a hazai Y generáció számára, Tudományos Diákköri Konferencia dolgozat, BME, Budapest
- Szarka D. (2011): Z generáció, a jövő munkavállalói, http://www.hrportal.hu/hr/z-generacio-a-jovo-munkavallaloi-20111102.html
- Szemerszki M. (2006): Hallgatók a tömegesedés időszakában, Educatio, 2006/4., Budapest. pp. 749-751.
- Szilágyi K. (2010). Új motivációs eszközök kellenek az Y generációhoz http://www.hrportal.hu/hr/uj-motivacios-eszkozok-kellenek-az-y-generaciohoz-20101108.html (letöltve: 2011.10.04.)
- Tolbize, A. (2008). Generational differences at workplace http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (letöltve: 2011.10.07.)
- Várhalmi Z., Tóth L. (2012): Diplomás pályakezdők a versenyszektorban – 2011. MKIK GVI Budapest.
- Voss, G. (1997). Zur Entwicklung der Arbeitszeiten in der Bundesrepublik Deutschland, In: Mitteilungen des Sonderforschungsbereichs 333 „Entwicklungsperspektven der Arbeit" H.10, pp. 33-58.
- Wickens, P. (1987). The Road to Nissan. Macmillan, London.

ÁBRAJEGYZÉK

1.1. ábra: Kutatási modell ... 6
1.2. sz. ábra: Pályakezdő diplomások elhelyezkedési aránya (3 hónapon belül) az EU országaiban ... 8
2.1.sz. ábra: A "rugalmas vállalat" atkinsoni modellje ... 18
2.2. sz. ábra: A részmunkaidős foglalkoztatás aránya Európa országaiban ... 28
2.3. sz. ábra: Lojalitásbeli különbségek a generációk között („Aktuális munkahelyén maradna nyugdíjazásig”) ... 44
3.1. sz. ábra: Az utókövetéses vizsgálatban résztvevők válaszadási aránya az egyes években, karonként ... 57
3.2. sz. ábra: Státusz alakulása nemenként (2005-2007-ben végzettek körében, %) ... 63
3.3. sz. ábra: Elhelyezkedéshez alkalmazott csatornák alakulása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 65
3.4. sz. ábra: Elhelyezkedéshez szükséges idő (hónapokban) alakulása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 66
3.5. sz. ábra: A felmérésig jellemző munkahelyek száma nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 68
3.6. sz. ábra: A végzettségnek megfelelő munkavégzés aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 69
3.7. sz. ábra: Elégedettség aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 70
3.8. sz. ábra: Új munkahely-keresés aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 71
3.9. sz. ábra: Vezetői perspektíva meglétének aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 72
3.10. sz. ábra: Betöltött munkakörök aránya nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 73
3.11. sz. ábra: Havi átlagbér megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 75
3.12. sz. ábra: Havi juttatások összegének megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 76
3.13. sz. ábra: Az utazással töltött idő megoszlása nemenként (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 77
3.14. ábra: A munkaviszony formája a képzés karának függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) ... 81
3.15. ábra: A munkaviszony formája a képzés karának függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %) ... 82
3.16. ábra: Elhelyezkedéskor alkalmazott csatorna a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 83
3.17. ábra: Munkahelykeresés az egyetemi évek alatt a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 84
3.18. ábra: Elhelyezkedéshez szükséges idő a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 86
3.19. ábra: A végzést követő másfél évben jellemző munkahelyek száma a képzési kar függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 87
3.20. ábra: Szakmában való elhelyezkedés a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 88
3.21. ábra: Elégedettség a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 89
3.22. ábra: Új munkahely keresési hajlandóság a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 90
3.23. ábra: Vezetői perspektíva megléte a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 90
3.24. ábra: Betöltött munkakör típusa a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 91
3.25. ábra: Mellékállás megléte a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 92
3.26. ábra: Utazási idő a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 93
3.27. ábra: Mobilitási hajlandóság a képzés karának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 94
3.28. sz. ábra: Munkakör-csoportok megoszlása státuszonként (2003-2004-ben végzettek körében, %) ... 100
3.29. sz. ábra: Mellékállás vállalása státuszonként (2003-2004-ben végzettek körében, %) ... 101
3.30. sz. ábra: Alkalmazott csatornák alakulása a tipikus formában alkalmazottak között (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 103
3.31. sz. ábra: Alkalmazott csatornák alakulása az atipikus formában alkalmazottak között (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 104
3.32. sz. ábra: Szakmában való elhelyezkedés a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %) ... 105
3.33. sz. ábra: Munkavállalói elégedettség alakulása a státusz függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 106
3.34. sz. ábra: Munkahely-keresési hajlandóság a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %) ... 106

3.35. sz. ábra: Betöltött munkakörök a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %) 108
3.36. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság a státusz függvényében (2003-2004, illetve 2005-2007-ben végzettek körében, %)..... 109
3.37. sz. ábra: Elhelyezkedési idő az alkalmazott csatornák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 110
3.38. sz. ábra: Szakmában való elhelyezkedés az alkalmazott csatornák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 111
3.39. sz. ábra: Az alkalmazott csatornák a munkakörök függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 112
3.40. sz. ábra: Elégedettség a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)113
3.41. sz. ábra: Új munkahely keresése a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 114
3.42. sz. ábra: Betöltött munkakörök a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 115
3.43. sz. ábra: Havi átlagbér alakulása a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 116
3.44. sz. ábra: A lehetséges vezetői perspektíva a munkahely-keresési szándék függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 122
3.45. sz. ábra: A munkahely-keresési szándék a havi átlagos bér függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 123
3.46. sz. ábra: Havi átlagbér-kategóriák a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 124
3.47. sz. ábra: Új munkahely keresésének szándéka az elégedettség függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 126
3.48. sz. ábra: Vezetői perspektíva megléte az elégedettség függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %).. 127
3.49. sz. ábra: Elégedettség alakulása a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 128
3.50. sz. ábra: Elégedettség alakulása a havi átlagbér függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 129
3.51. sz. ábra: Vezetői perspektíva megléte a munkakör-csoportok függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 130
3.52. sz. ábra: Utazási idő alakulása a havi átlagbér-kategóriák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 132
3.53. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság a havi átlagbér-kategóriák függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 133
3.54. sz. ábra: Mobilitási hajlandóság az utazási idő függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 134
5.1. sz. ábra: A karrier szó értelmezése a 2005-ös és 2011-es vizsgálatban 148
5.2. sz. ábra: Top 5 motiváló erejű juttatás..... 149
5.3. sz. ábra: Atipikus munkavégzési formák iránti nyitottság 150

Táblázatjegyzék

2.1. sz. táblázat: A rugalmas munkavégzési formák eltérései a hagyományos munkától 21
2.2. sz. táblázat: Atipikus foglalkoztatási formák illeszkedése az üzleti célokhoz 36
2.3. sz. táblázat: A különböző generációk jellemzői (az USA-ban)..... 39
2.4. sz. táblázat: A munkahelyi siker alkotóelemei 43
2.5. sz. táblázat: A kompetenciák hallgatói és munkáltatói értékelése..... 46
3.2. táblázat: A válaszadók megoszlása státusz szerint..... 59
3.3. sz. táblázat: Az egyes munkavállalói státuszok a nemek függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) . 62
3.4. sz. táblázat: Az egyes munkavállalói státuszok a nemek függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %). 63
3.5. sz. táblázat: Az elhelyezkedéshez használt csatornák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 64

3.6. sz. táblázat: Az elhelyezkedéshez szükséges idő a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %).. 66
3.7. sz. táblázat: Az addigi munkahelyek száma a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 67
3.8. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 68
3.9. sz. táblázat: Elégedettség a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 69
3.10. sz. táblázat: Munkakeresési hajlandóság a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 70
3.11. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 71
3.12. sz. táblázat: Munkaköri kategóriák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 73
3.13. sz. táblázat: Mellékállás megléte a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 74
3.14. sz. táblázat: Havi átlagbér kategóriák a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 74
3.15. sz. táblázat: Juttatások havi értéke a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 76
3.16. sz. táblázat: Utazással töltött idő a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 77
3.17. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a nemek függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 78
3.18. táblázat: A karok elnevezései és alkalmazott rövidítései..... 80
3.19. sz. táblázat: Alkalmazott csatornák a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) 96
3.20. sz. táblázat: Munkakeresés időtartama a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) 97
3.21. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)... 97
3.22. sz. táblázat: Elégedettség a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)..... 98
3.23. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) 99
3.24. sz. táblázat: Munkakörcsoportok a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) 99
3.25. sz. táblázat: Mellékállás megléte a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %) 100
3.26. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a státusz függvényében (2003-2004-ben végzettek körében, %)..... 102
3.27. sz. táblázat: Munkaerőpiaci státuszok megoszlása (2005-2007-ben végzettek körében, %)..... 103
3.28. sz. táblázat: Munkahely megtalálásának időtartama a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)..... 104
3.29. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %) 107
3.30. sz. táblázat: Mellékállás vállalása a státusz függvényében (2005-2007-ben végzettek körében, %)..... 108
3.31. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 117
3.32. sz. táblázat: Mellékállások megléte a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 117
3.33. sz. táblázat: Utazással töltött idő a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 118
3.34. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a szakmában való elhelyezkedés függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 118
3.35. sz. táblázat: Szakmában való elhelyezkedés a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 119
3.36. sz. táblázat: Elégedettség a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)... 119
3.37. sz. táblázat: Új munkahely keresésének hajlandósága a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 120
3.38. sz. táblázat: Vezetői perspektíva megléte a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 120
3.39. sz. táblázat: Mobilitási hajlandóság a munkahelyek számának függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 120
3.40. sz. táblázat: Munkakörcsoportok a munkahely-váltási hajlandóság függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 122
3.41. sz. táblázat: Utazási idő a munkahely-váltási hajlandóság függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %)..... 123
3.42. sz. táblázat: Mobilitás a munkahely-keresési szándék függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %). 124
3.43. sz. táblázat: Mellékállások megléte a munkakörök függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) ... 125
3.44. sz. táblázat: Elégedettség az utazási idő függvényében (2003-2007-ben végzettek körében, %) 129

3.45. SZ. TÁBLÁZAT: MOBILITÁSI HAJLANDÓSÁG AZ ELÉGEDETTSÉG FÜGGVÉNYÉBEN (2003-2007-BEN VÉGZETTEK KÖRÉBEN, %) . 130
3.46. SZ. TÁBLÁZAT: MOBILITÁS A VEZETŐI PERSPEKTÍVA FÜGGVÉNYÉBEN (2003-2007-BEN VÉGZETTEK KÖRÉBEN, %) 131
4.1. SZ. TÁBLÁZAT: AZ EGYES ATIPIKUS FOGLALKOZTATÁSI FORMÁKKAL BETÖLTHETŐ TIPIKUS MUNKAKÖRÖK A VÁLASZADÓK SZERINT 143
5.1. SZ. TÁBLÁZAT: A SZEMÉLYISÉGJELLEMZŐK EREDMÉNYEINEK ALAKULÁSA A MINTÁBAN 145
5.2. SZ. TÁBLÁZAT: A KARRIERREL KAPCSOLATOS MOTIVÁCIÓS TÉNYEZŐK ÖSSZEHASONLÍTÁSA 148
7.1. SZ. TÁBLÁZAT: A x^2 VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI (I. RÉSZ)..... 160
7.2. SZ. TÁBLÁZAT: A x^2 VIZSGÁLAT EREDMÉNYEI (II. RÉSZ)..... 161
7.3. SZ. TÁBLÁZAT: KIMUTATOTT KAPCSOLATOK ERŐSSÉGEK SZERINT..... 162
7.4. SZ. TÁBLÁZAT: MOTIVÁCIÓS LEHETŐSÉGEK A SZEMÉLYISÉGJEGYEK/KARRIERKÉPEK TÜKRÉBEN 168

MELLÉKLETEK

A. Az összefüggés-vizsgálatok során alkalmazott összefüggés-táblázatok és értékek

B. Az Y generáció felmérésére szolgáló kérdőív

C. A globális karrierekről szóló kutatás kérdőíve

A. ÖSSZEFÜGGÉS-VIZSGÁLATOK SORÁN ALKALMAZOTT ÖSSZEFÜGGÉS-TÁBLÁZATOK ÉS ÉRTÉKEK

NEM, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV

1. Nem – státusz
2003-2004-ben végzettek

Tabulated statistics: nem; státusz

Rows: nem Columns: státusz

	4	7	8	9	All
1	28	40	39	472	579
	3,873	5,533	5,394	65,284	80,083
2	6	14	10	114	144
	0,830	1,936	1,383	15,768	19,917
All	34	54	49	586	723
	4,703	7,469	6,777	81,051	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 1,418; DF = 3; P-Value = 0,701
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,343; DF = 3; P-Value = 0,719

1. Nem – státusz
2005-2007-ben végzettek

Tabulated statistics: nem 0507; státusz 0507

Rows: nem 0507 Columns: státusz 0507

	1	2	3	4	7	8	All
1	605	7	100	19	40	14	785
	60,139	0,696	9,940	1,889	3,976	1,392	78,032
2	156	6	25	6	16	12	221
	15,507	0,596	2,485	0,596	1,590	1,193	21,968
All	761	13	125	25	56	26	1006
	75,646	1,292	12,425	2,485	5,567	2,584	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 16,033; DF = 5; P-Value = 0,007
Likelihood Ratio Chi-Square = 13,802; DF = 5; P-Value = 0,017

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square 0,0159373

2. Nem – csatorna

Tabulated statistics: nem; csatorna

```
Rows: nem   Columns: csatorna

            1      4       7       8      11      16      17      18      19

1         383     95     214     172      39     193      84      48      20
       24,348  6,039  13,605  10,935   2,479  12,270   5,340   3,051   1,271

2          97     19      52      77      16      33      18       8       5
        6,167  1,208   3,306   4,895   1,017   2,098   1,144   0,509   0,318

All       480    114     266     249      55     226     102      56      25
       30,515  7,247  16,910  15,830   3,497  14,367   6,484   3,560   1,589

         All

1       1248
      79,339

2        325
      20,661

All     1573
     100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 26,775; DF = 8; P-Value = 0,001
Likelihood Ratio Chi-Square = 25,684; DF = 8; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0170219
```

3. Nem – álláskereséssel töltött idő

Tabulated statistics: nem_1; eltelt idő

```
Rows: nem_1   Columns: eltelt idő

            1       2       3       4       5       6       7     All

1         407     103     100     104      24      23      20     781
       40,099  10,148   9,852  10,246   2,365   2,266   1,970  76,946

2         102      34      21      53      12       7       5     234
       10,049   3,350   2,069   5,222   1,182   0,690   0,493  23,054

All       509     137     121     157      36      30      25    1015
       50,148  13,498  11,921  15,468   3,547   2,956   2,463 100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 17,481; DF = 6; P-Value = 0,008
Likelihood Ratio Chi-Square = 16,667; DF = 6; P-Value = 0,011

Cramer's V-square  0,0172222
```

4. Nem – hányadik munkahely

Tabulated statistics: nem_2; hány munkah.

```
Rows: nem_2   Columns: hány munkah.

           1      2     3     4     All

1        799    343    78    33    1253
       50,67  21,75  4,95  2,09   79,45

2        187    101    27     9     324
       11,86   6,40  1,71  0,57   20,55

All      986    444   105    42    1577
       62,52  28,15  6,66  2,66  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,565; DF = 3; P-Value = 0,207
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,468; DF = 3; P-Value = 0,215

Cramer's V-square  0,0028950
```

5. Nem – szakmájában helyezkedett-e el

Tabulated statistics: nem_10; szakmában

```
Rows: nem_10   Columns: szakmában

           1     2      3     All

1        987    84    185    1256
       62,55  5,32  11,72   79,59

2        242    35     45     322
       15,34  2,22   2,85   20,41

All     1229   119    230    1578
       77,88  7,54  14,58  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 6,429; DF = 2; P-Value = 0,040
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,909; DF = 2; P-Value = 0,052

Cramer's V-square  0,0040745
```

6. Nem – elégedettség

Tabulated statistics: nem_3; elégedett

```
Rows: nem_3   Columns: elégedett

           1      2     All

1       1056    227    1283
       65,14  14,00   79,15
```

```
2         271      67     338
       16,72    4,13   20,85

All      1327     294    1621
       81,86   18,14  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 0,817; DF = 1; P-Value = 0,366
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,803; DF = 1; P-Value = 0,370

Cramer's V-square  0,0005041
```

---

7. Nem – keresett-e új munkahelyet az elmúlt 30 napban

Tabulated statistics: nem_4; keresett

```
Rows: nem_4   Columns: keresett

           1       2     All

1        162     610     772
       16,35   61,55   77,90

2         55     164     219
        5,55   16,55   22,10

All      217     774     991
       21,90   78,10  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 1,701; DF = 1; P-Value = 0,192
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,662; DF = 1; P-Value = 0,197

Cramer's V-square  0,0017167
```

8. Nem – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: nem_5; perspektíva

```
Rows: nem_5   Columns: perspektíva

           1       2     All

1        661     559    1220
       43,03   36,39   79,43

2        139     177     316
        9,05   11,52   20,57

All      800     736    1536
       52,08   47,92  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 10,449; DF = 1; P-Value = 0,001
```

```
Likelihood Ratio Chi-Square = 10,451; DF = 1; P-Value = 0,001
```

Cramer's V-square 0,0068027

9. Nem – munkakör

Tabulated statistics: nem_11; munkakör új (8-9 nélkül)

```
Rows: nem_11   Columns: munkakör új (8-9 nélkül)

            1       2      3      4      5      6      7      All

1         680     292     34     50     33     65     81     1235
       43,843  18,827  2,192  3,224  2,128  4,191  5,222   79,626

2         151      50     22     11     28     14     40      316
        9,736   3,224  1,418  0,709  1,805  0,903  2,579   20,374

All       831     342     56     61     61     79    121     1551
       53,578  22,050  3,611  3,933  3,933  5,093  7,801  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 58,863; DF = 6; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 51,720; DF = 6; P-Value = 0,000
```

Cramer's V-square 0,0379517

10. Nem – mellékállás

Tabulated statistics: nem_6; mellékállás

```
Rows: nem_6   Columns: mellékállás

           1      2     All

1        150   1083    1233
        9,65  69,65   79,29

2         32    290     322
        2,06  18,65   20,71

All      182   1373    1555
       11,70  88,30  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 1,226; DF = 1; P-Value = 0,268
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,269; DF = 1; P-Value = 0,260


Cramer's V-square  0,0007884
```

11. Nem – havi átlagbér

Tabulated statistics: nem_7; hav átlag

```
Rows: nem_7   Columns: hav átlag
```

```
            1        2        3        4       8       All

1          14      174      735      290      40      1253
        0,883   10,971   46,343   18,285   2,522    79,004

2           9       90      203       26       5       333
        0,567    5,675   12,799    1,639   0,315    20,996

All        23      264      938      316      45      1586
        1,450   16,646   59,142   19,924   2,837   100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total


Pearson Chi-Square = 65,794; DF = 4; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 69,563; DF = 4; P-Value = 0,000

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0414843
```

12. Nem – havi bruttó bér

Tabulated statistics: nem_12; havi bruttó új kód

```
Rows: nem_12   Columns: havi bruttó új kód

            1        2        3        4       8       All

1          27      182      737      225      31      1202
        1,793   12,085   48,938   14,940   2,058    79,814

2          12       77      198       16       1       304
        0,797    5,113   13,147    1,062   0,066    20,186

All        39      259      935      241      32      1506
        2,590   17,198   62,085   16,003   2,125   100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total


Pearson Chi-Square = 51,156; DF = 4; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 59,508; DF = 4; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0339683
```

13. Nem – juttatás értéke

Tabulated statistics: nem_8; juttatás értéke

```
Rows: nem_8   Columns: juttatás értéke

            1        2        3        4       5       6       9       All

1          66      124      353      194      86      48      22       893
        5,877   11,042   31,434   17,275   7,658   4,274   1,959    79,519

2          18       46      109       31      15       8       3       230
        1,603    4,096    9,706    2,760   1,336   0,712   0,267    20,481
```

```
All        84     170     462     225     101      56      25     1123
        7,480  15,138  41,140  20,036   8,994   4,987   2,226  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total


Pearson Chi-Square = 17,907; DF = 6; P-Value = 0,006
Likelihood Ratio Chi-Square = 18,543; DF = 6; P-Value = 0,005

Cramer's V-square  0,0159457
```

14. Nem – utazási idő

Tabulated statistics: nem_13; utazási idő (kód)

```
Rows: nem_13   Columns: utazási idő (kód)

           1      2      3      4      5      6    All

1        317    374    208    178     72     21   1170
       21,71  25,62  14,25  12,19   4,93   1,44  80,14

2         63     88     63     49     22      5    290
        4,32   6,03   4,32   3,36   1,51   0,34  19,86

All      380    462    271    227     94     26   1460
       26,03  31,64  18,56  15,55   6,44   1,78 100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total


Pearson Chi-Square = 5,888; DF = 5; P-Value = 0,317
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,892; DF = 5; P-Value = 0,317

Cramer's V-square  0,0040329
```

15. Nem – mobilitási hajlandóság

Tabulated statistics: nem_9; költözés

```
Rows: nem_9   Columns: költözés

           1      2    All

1        823    498   1321
       49,28  29,82  79,10

2        183    166    349
       10,96   9,94  20,90

All     1006    664   1670
       60,24  39,76 100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total


Pearson Chi-Square = 11,219; DF = 1; P-Value = 0,001
Likelihood Ratio Chi-Square = 11,077; DF = 1; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0067177
```

16. Kar - státusz

Tabulated statistics 2003-2004-ben végzettek: kar újrakódolt; státusz összevont

Rows: kar újrakódolt Columns: státusz összevont

	9	10	All
3	127 17,566	19 2,628	146 20,194
4	22 3,043	3 0,415	25 3,458
5	56 7,746	7 0,968	63 8,714
8	195 26,971	45 6,224	240 33,195
9	122 16,874	37 5,118	159 21,992
10	64 8,852	26 3,596	90 12,448
All	586 81,051	137 18,949	723 100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 14,384; DF = 5; **P-Value = 0,013**
Likelihood Ratio Chi-Square = 14,437; DF = 5; P-Value = 0,013

Cramer's V-square 0,0198952

Tabulated statistics 2005-2007-ben végzettek: kar újrakódolt; státusz összevont

Rows: kar újrakódolt Columns: státusz összevont

	1	9	All
3	130 13,25	40 4,08	170 17,33
4	71 7,24	18 1,83	89 9,07
5	75 7,65	10 1,02	85 8,66
8	280 28,54	69 7,03	349 35,58
9	131 13,35	50 5,10	181 18,45
10	74 7,54	33 3,36	107 10,91
All	761 77,57	220 22,43	981 100,00

```
Cell Contents:      Count
                    % of Total
Pearson Chi-Square = 14,502; DF = 5; P-Value = 0,013
Likelihood Ratio Chi-Square = 14,952; DF = 5; P-Value = 0,011

Cramer's V-square  0,0147826
```

17. Kar-csatorna

Tabulated statistics: kar újrakódolt; csatorna újra összevont

```
Rows: kar újrakódolt   Columns: csatorna újra összevont

            1      20      21      22     All

3          99      69      75      48     291
        6,294   4,387   4,768   3,051  18,500

4          43      27      15      25     110
        2,734   1,716   0,954   1,589   6,993

5          43      34      41      22     140
        2,734   2,161   2,606   1,399   8,900

8         131     122     234      61     548
        8,328   7,756  14,876   3,878  34,838

9         125      63      80      59     327
        7,947   4,005   5,086   3,751  20,788

10         39      48      47      23     157
        2,479   3,051   2,988   1,462   9,981

All       480     363     492     238    1573
       30,515  23,077  31,278  15,130 100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 79,961; DF = 15; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 80,824; DF = 15; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0169445
```

18. Kar – munkahelykeresés (egyetem alatt/után)

Tabulated statistics: kar_2; egyetem alatt

```
Rows: kar_2   Columns: egyetem alatt

            1       2     All

1         101      71     172
        6,328   4,449  10,777

2          94      60     154
        5,890   3,759   9,649

3         143     150     293
        8,960   9,398  18,358

4          67      42     109
        4,198   2,632   6,830
```

```
5          63      80      143
        3,947   5,013    8,960

6          14      11       25
        0,877   0,689    1,566

7          45      94      139
        2,820   5,890    8,709

8         354     207      561
       22,180  12,970   35,150

All       881     715     1596
       55,201  44,799  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 60,199; DF = 7; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 60,493; DF = 7; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0377186
```

19. Kar – munkahelykeresés időtartama

Tabulated statistics: kar újrakódolt_1; eltelt idő újra összevont

```
Rows: kar újrakódolt_1   Columns: eltelt idő újra összevont

            1       8       9      10     All

3         106      54      40       8     208
       10,443   5,320   3,941   0,788  20,493

4          19      15      16       5      55
        1,872   1,478   1,576   0,493   5,419

5          40      31      21       5      97
        3,941   3,054   2,069   0,493   9,557

8         169      78      48      21     316
       16,650   7,685   4,729   2,069  31,133

9         136      49      22       6     213
       13,399   4,828   2,167   0,591  20,985

10         39      31      46      10     126
        3,842   3,054   4,532   0,985  12,414

All       509     258     193      55    1015
       50,148  25,419  19,015   5,419 100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 66,284; DF = 15; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 64,731; DF = 15; P-Value = 0,000

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0217683
```

20. Kar – hányadik munkahely

Tabulated statistics: kar újrakódolt_2; hány munkah.

Rows: kar újrakódolt_2 Columns: hány munkah.

	1	2	5	All
3	204	68	18	290
	12,936	4,312	1,141	18,389
4	60	36	11	107
	3,805	2,283	0,698	6,785
5	98	38	7	143
	6,214	2,410	0,444	9,068
8	331	160	59	550
	20,989	10,146	3,741	34,876
9	180	108	43	331
	11,414	6,848	2,727	20,989
10	113	34	9	156
	7,166	2,156	0,571	9,892
All	986	444	147	1577
	62,524	28,155	9,321	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 33,326; DF = 10; **P-Value = 0,000**
Likelihood Ratio Chi-Square = 34,205; DF = 10; P-Value = 0,000

Cramer's V-square 0,0105664

21. Kar – szakmájában helyezkedett-e el

Tabulated statistics: kar_5; szakmában

Rows: kar_5 Columns: szakmában

	1	2	3	All
1	155	5	13	173
	9,823	0,317	0,824	10,963
2	146	7	6	159
	9,252	0,444	0,380	10,076
3	212	29	50	291
	13,435	1,838	3,169	18,441
4	59	19	30	108
	3,739	1,204	1,901	6,844
5	85	20	38	143
	5,387	1,267	2,408	9,062
6	8	8	8	24
	0,507	0,507	0,507	1,521
7	105	11	15	131

```
        6,654  0,697   0,951    8,302

8         459     20      70      549
       29,087  1,267   4,436   34,791

All      1229    119     230     1578
       77,883  7,541  14,575  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 149,196; DF = 14; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 140,553; DF = 14; P-Value = 0,000

* NOTE * 2 cells with expected counts less than 5 (nem látom, melyik)
```

Cramer's V-square 0,0472739

22. Kar – elégedettség

Tabulated statistics: kar_6; elégedett

```
Rows: kar_6   Columns: elégedett

            1       2      All

1         149      27      176
        9,192   1,666   10,857

2         118      40      158
        7,279   2,468    9,747

3         246      55      301
       15,176   3,393   18,569

4          89      18      107
        5,490   1,110    6,601

5         123      21      144
        7,588   1,295    8,883

6          24       6       30
        1,481   0,370    1,851

7         114      30      144
        7,033   1,851    8,883

8         464      97      561
       28,624   5,984   34,608

All      1327     294     1621
       81,863  18,137  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 8,811; DF = 7; P-Value = 0,267
Likelihood Ratio Chi-Square = 8,433; DF = 7; P-Value = 0,296
```

Cramer's V-square 0,0054355

23. Kar – munkakeresés a megelőző 30 napban

Tabulated statistics: kar_7; keresett

```
Rows: kar_7   Columns: keresett

             1        2       All

1           28       76       104
         2,825    7,669    10,494

2           22       65        87
         2,220    6,559     8,779

3           38      129       167
         3,835   13,017    16,852

4           24       64        88
         2,422    6,458     8,880

5           19       67        86
         1,917    6,761     8,678

6            4       17        21
         0,404    1,715     2,119

7           17       69        86
         1,715    6,963     8,678

8           65      287       352
         6,559   28,961    35,520

All        217      774       991
        21,897   78,103   100,000

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 6,432; DF = 7; P-Value = 0,490
Likelihood Ratio Chi-Square = 6,368; DF = 7; P-Value = 0,497

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0064908
```

24. Kar – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: kar_8; perspektíva

```
Rows: kar_8   Columns: perspektíva

             1        2       All

1           85       80       165
         5,534    5,208    10,742

2           55       94       149
         3,581    6,120     9,701

3          139      146       285
         9,049    9,505    18,555

4           73       33       106
         4,753    2,148     6,901

5           87       52       139
         5,664    3,385     9,049
```

```
6          12      11       23
        0,781   0,716    1,497

7          64      68      132
        4,167   4,427    8,594

8         285     252      537
       18,555  16,406   34,961

All       800     736     1536
       52,083  47,917  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 34,024; DF = 7; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 34,561; DF = 7; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0221509
```

25. Kar – munkakör

Tabulated statistics: kar újrakódolt_3; munkakör újra összevont

```
Rows: kar újrakódolt_3   Columns: munkakör újra összevont

            1       2      9     10      11      All

3         150      78     24      5      27      284
        9,772   5,081  1,564  0,326   1,759   18,502

4           6      14     43     17      25      105
        0,391   0,912  2,801  1,107   1,629    6,840

5          54      36     17      4      27      138
        3,518   2,345  1,107  0,261   1,759    8,990

8         346     100     13     47      37      543
       22,541   6,515  0,847  3,062   2,410   35,375

9         202      73      7      0      33      315
       13,160   4,756  0,456  0,000   2,150   20,521

10         60      38     13      6      33      150
        3,909   2,476  0,847  0,391   2,150    9,772

All       818     339    117     79     182     1535
       53,290  22,085  7,622  5,147  11,857  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 382,591; DF = 20; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 347,199; DF = 20; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0623113
```

26. Kar – mellékállás

Tabulated statistics: kar_10; mellékállás

```
Rows: kar_10   Columns: mellékállás
```

```
             1        2      All

1           21      150      171
         1,350    9,646   10,997

2           35      116      151
         2,251    7,460    9,711

3           27      260      287
         1,736   16,720   18,457

4            8       97      105
         0,514    6,238    6,752

5           19      122      141
         1,222    7,846    9,068

6            0       25       25
         0,000    1,608    1,608

7            6      131      137
         0,386    8,424    8,810

8           66      472      538
         4,244   30,354   34,598

All        182    1373     1555
        11,704   88,296  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 33,473; DF = 7; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 34,931; DF = 7; P-Value = 0,000

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0215262
```

27. Kar – utazási idő

Tabulated statistics: kar újrakódolt_4; utazási idő összevont

```
Rows: kar újrakódolt_4   Columns: utazási idő összevont

             1        2        7      All

3           87       87       87      261
         5,959    5,959    5,959   17,877

4           23       35       35       93
         1,575    2,397    2,397    6,370

5           32       42       56      130
         2,192    2,877    3,836    8,904

8          114      171      229      514
         7,808   11,712   15,685   35,205

9           89       84      127      300
         6,096    5,753    8,699   20,548

10          35       43       84      162
         2,397    2,945    5,753   11,096

All        380      462      618     1460
        26,027   31,644   42,329  100,000
```

```
Cell Contents:      Count
                    % of Total
```

Pearson Chi-Square = 25,071; DF = 10; **P-Value = 0,005**
Likelihood Ratio Chi-Square = 25,026; DF = 10; P-Value = 0,005

Cramer's V-square 0,0085858

28. Kar – mobilitás

Tabulated statistics: kar_12; költözés

Rows: kar_12 Columns: költözés

	1	2	All
1	108 6,467	72 4,311	180 10,778
2	85 5,090	76 4,551	161 9,641
3	194 11,617	115 6,886	309 18,503
4	65 3,892	50 2,994	115 6,886
5	92 5,509	51 3,054	143 8,563
6	21 1,257	10 0,599	31 1,856
7	87 5,210	63 3,772	150 8,982
8	354 21,198	227 13,593	581 34,790
All	1006 60,240	664 39,760	1670 100,000

```
Cell Contents:      Count
                    % of Total
```

Pearson Chi-Square = 7,388; DF = 7; **P-Value = 0,390**
Likelihood Ratio Chi-Square = 7,356; DF = 7; P-Value = 0,393

Cramer's V-square 0,0044238

STÁTUSZ, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV

(2003-2004-ben végzettek)

29. Státusz 0304 – csatorna

Tabulated statistics: státusz összevont; csatorna összevont

```
Rows: státusz összevont   Columns: csatorna összevont

            1      20      21      22      23     All

9         203     136     178      26      40     583
       31,868  21,350  27,943   4,082   6,279  91,523

10         19       6      19       5       5      54
        2,983   0,942   2,983   0,785   0,785   8,477

All       222     142     197      31      45     637
       34,851  22,292  30,926   4,867   7,064 100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 6,398; DF = 4; P-Value = 0,171
Likelihood Ratio Chi-Square = 6,593; DF = 4; P-Value = 0,159

* NOTE * 2 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0100447
```

30. Státusz 0304 – munkahelykeresés ideje

Tabulated statistics: státusz összevont_1; eltelt idő összevont

```
Rows: státusz összevont_1   Columns: eltelt idő összevont

           1      8      9    All

9        366    112    104    582
       57,64  17,64  16,38  91,65

10        41      8      4     53
        6,46   1,26   0,63   8,35

All      407    120    108    635
       64,09  18,90  17,01 100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 5,073; DF = 2; P-Value = 0,079
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,748; DF = 2; P-Value = 0,056

Cramer's V-square  0,0079891
```

31. Státusz0304 – szakmájában helyezkedett-e el?

Tabulated statistics: státusz összevont_2; szakmában

```
Rows: státusz összevont_2   Columns: szakmában

           1      2      3     All

9        433     50     98     581
       66,51   7,68  15,05   89,25

10        53      6     11      70
        8,14   0,92   1,69   10,75

All      486     56    109     651
       74,65   8,60  16,74  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,062; DF = 2; P-Value = 0,970
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,062; DF = 2; P-Value = 0,969

Cramer's V-square  0,0000945
```

32. Státusz0304 – elégedettség

Tabulated statistics: státusz összevont_3; elégedett

```
Rows: státusz összevont_3   Columns: elégedett

           1      2     All

9        445    133     578
       68,99  20,62   89,61

10        54     13      67
        8,37   2,02   10,39

All      499    146     645
       77,36  22,64  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,446; DF = 1; P-Value = 0,504
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,461; DF = 1; P-Value = 0,497

Cramer's V-square  0,0006917
```

33. Státusz0304 – munkakeresés

Nem értelmezhető, 2003-2004-ben végzettekre nincs adat arra vonatkozóan, hogy kerestek-e munkát a megelőző 30 napban.

34. Státusz0304 – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: státusz összevont_4; perspektíva

```
Rows: státusz összevont_4   Columns: perspektíva

           1      2     All

9        287    292     579
       46,22  47,02   93,24
```

```
10         19      23       42
         3,06    3,70     6,76

All       306     315      621
        49,28   50,72   100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 0,294; DF = 1; P-Value = 0,588
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,294; DF = 1; P-Value = 0,587

Cramer's V-square  0,0004730
```

35. **Státusz0304 – munkakör**

Tabulated statistics: státusz összevont_5; munkakör összevont

```
Rows: státusz összevont_5   Columns: munkakör összevont

            1       2       8     All

9         292     173     113     578
        45,91   27,20   17,77   90,88

10         44       9       5      58
         6,92    1,42    0,79    9,12

All       336     182     118     636
        52,83   28,62   18,55  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 13,629; DF = 2; P-Value = 0,001
Likelihood Ratio Chi-Square = 14,401; DF = 2; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0214286
```

36. **Státusz0304 – mellékállás**

Tabulated statistics: státusz 0304_6; mellékállás

```
Rows: státusz 0304_6   Columns: mellékállás

         1    2  All

4        9   13   22
7        6   19   25
8        8   28   36
9       61  508  569
All     84  568  652

Cell Contents:       Count

Pearson Chi-Square = 23,317; DF = 3; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 17,851; DF = 3; P-Value = 0,000

* NOTE * 3 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0357629
```

37. **Státusz0304 – mobilitás, költözési hajlandóság**

Tabulated statistics: státusz 0304_7; költözés

```
Rows: státusz 0304_7   Columns: költözés

         1    2  All

4       17   15   32
7       21   11   32
8       21   16   37
9      321  253  574
All    380  295  675

Cell Contents:      Count

Pearson Chi-Square = 1,298; DF = 3; P-Value = 0,730
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,323; DF = 3; P-Value = 0,724

Cramer's V-square  0,0019234
```

2005-2007-ben végzettek

38. Státusz 0407 – csatorna

Tabulated statistics: státusz összevont_6; csatorna összevont_1

```
Rows: státusz összevont_6   Columns: csatorna összevont_1

           1     20     21    22     23     All

1        198    188    246    31     91     754
       21,73  20,64  27,00  3,40   9,99   82,77

9         51     32     46    13     15     157
        5,60   3,51   5,05  1,43   1,65   17,23

All      249    220    292    44    106     911
       27,33  24,15  32,05  4,83  11,64  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 8,787; DF = 4; P-Value = 0,067
Likelihood Ratio Chi-Square = 8,156; DF = 4; P-Value = 0,086

Cramer's V-square  0,0096456
```

39. Státusz 0407 – egyetem alatt talált-e munkát?/keresés ideje

Tabulated statistics: státusz 0407_1; egyetem alatt

```
Rows: státusz 0407_1   Columns: egyetem alatt

         1    2  All

1      432  320  752
2        5    8   13
3       78   47  125
7       11    2   13
8        9   10   19
All    535  387  922
```

```
Cell Contents:      Count

Pearson Chi-Square = 7,788; DF = 4; P-Value = 0,100
Likelihood Ratio Chi-Square = 8,262; DF = 4; P-Value = 0,082

Cramer's V-square  0,0084471
```

Tabulated statistics: státusz összevont_7; eltelt idő összevont_1

```
Rows: státusz összevont_7   Columns: eltelt idő összevont_1

           1      8      9     All

1         84    113    115     312
       22,40  30,13  30,67   83,20

9         17     22     24      63
        4,53   5,87   6,40   16,80

All      101    135    139     375
       26,93  36,00  37,07  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,046; DF = 2; P-Value = 0,977
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,046; DF = 2; P-Value = 0,977

Cramer's V-square  0,0001232
```

40. Státusz0407 – szakmájában helyezkedett-e el?

Tabulated statistics: státusz összevont_8; szakmában_1

```
Rows: státusz összevont_8   Columns: szakmában_1

           1     2      3     All

1        611    46    102     759
       67,66  5,09  11,30   84,05

9        115    14     15     144
       12,74  1,55   1,66   15,95

All      726    60    117     903
       80,40  6,64  12,96  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 3,302; DF = 2; P-Value = 0,192
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,105; DF = 2; P-Value = 0,212

Cramer's V-square  0,0036563
```

41. Státusz0407 – elégedettség

Tabulated statistics: státusz összevont_9; elégedett_1

```
Rows: státusz összevont_9   Columns: elégedett_1
```

```
            1       2     All

1         636     119     755
        66,81   12,50   79,31

9         172      25     197
        18,07    2,63   20,69

All       808     144     952
        84,87   15,13  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 1,148; DF = 1; P-Value = 0,284
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,189; DF = 1; P-Value = 0,276

Cramer's V-square  0,0012058
```

42. Státusz0407 – keresett-e a megelőző 30 napban

Tabulated statistics: státusz 0407_5; keresett

Tabulated statistics: státusz összevont_10; keresett

```
Rows: státusz összevont_10   Columns: keresett

            1       2     All

1         165     588     753
        17,08   60,87   77,95

9          50     163     213
         5,18   16,87   22,05

All       215     751     966
        22,26   77,74  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total


Pearson Chi-Square = 0,234; DF = 1; P-Value = 0,629
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,232; DF = 1; P-Value = 0,630

Cramer's V-square  0,0002423
```

43. Státusz0407 – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: státusz összevont_11; perspektíva_1

```
Rows: státusz összevont_11   Columns: perspektíva_1

            1       2     All

1         399     350     749
        44,78   39,28   84,06

9          78      64     142
         8,75    7,18   15,94

All       477     414     891
        53,54   46,46  100,00
```

```
Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 0,132; DF = 1; P-Value = 0,716
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,132; DF = 1; P-Value = 0,716

Cramer's V-square  0,0001482
```

Státusz0407 – munkakör

Tabulated statistics: státusz összevont_12; munkakör összevont_1

```
Rows: státusz összevont_12   Columns: munkakör összevont_1

           1      2      8     All

1        405    136    205     746
       45,56  15,30  23,06   83,91

9         77     21     45     143
        8,66   2,36   5,06   16,09

All      482    157    250     889
       54,22  17,66  28,12  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 1,537; DF = 2; P-Value = 0,464
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,559; DF = 2; P-Value = 0,459

Cramer's V-square  0,0017292
```

44. Státusz0407 – mellékállás

Tabulated statistics: státusz összevont_13; mellékállás

```
Rows: státusz összevont_13   Columns: mellékállás

           1      2     All

1         78    658     736
        8,87  74,86   83,73

9         14    129     143
        1,59  14,68   16,27

All       92    787     879
       10,47  89,53  100,00

Cell Contents:       Count
                     % of Total

Pearson Chi-Square = 0,083; DF = 1; P-Value = 0,773
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,085; DF = 1; P-Value = 0,771

Cramer's V-square  0,0000948
```

Státusz0407 – mobilitás, költözési hajlandóság

Tabulated statistics: státusz összevont_14; költözés

```
Rows: státusz összevont_14   Columns: költözés

           1      2     All

1        478    275     753
       49,38  28,41   77,79

9        132     83     215
       13,64   8,57   22,21

All      610    358     968
       63,02  36,98  100,00

Cell Contents:      Count  % of Total

Pearson Chi-Square = 0,312; DF = 1; P-Value = 0,577
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,310; DF = 1; P-Value = 0,577

Cramer's V-square  0,0003220
```

ELHELYEZKEDÉSHEZ SZÜKSÉGES CSATORNA, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV

45. Csatorna – munkahelykeresés időtartama

Tabulated statistics: csatorna újra összevont; eltelt idő újra összevont

```
Rows: csatorna újra összevont   Columns: eltelt idő újra összevont

            1       8       9      10     All

1         167      80      64      24     335
       16,453   7,882   6,305   2,365  33,005

20         95      87      75      18     275
        9,360   8,571   7,389   1,773  27,094

21        184      54      32       6     276
       18,128   5,320   3,153   0,591  27,192

22         63      37      22       7     129
        6,207   3,645   2,167   0,690  12,709

All       509     258     193      55    1015
       50,148  25,419  19,015   5,419 100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 63,181; DF = 9; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 64,924; DF = 9; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0207490
```

Csatorna – szakmájában helyezkedett-e el?

Tabulated statistics: csatorna újra összevont_1; szakmában_1

```
Rows: csatorna újra összevont_1   Columns: szakmában_1

           1      2      3     All
```

```
1         346    48     77     471
       22,32  3,10   4,97   30,39

20        259    34     65     358
       16,71  2,19   4,19   23,10

21        415    17     54     486
       26,77  1,10   3,48   31,35

22        188    19     28     235
       12,13  1,23   1,81   15,16

All      1208   118    224    1550
       77,94  7,61  14,45  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 32,272; DF = 6; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 34,538; DF = 6; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0104103
```

46. Csatorna – munkakör

Tabulated statistics: csatorna újra összevont_2; munkakör újra összevont

```
Rows: csatorna újra összevont_2   Columns: munkakör újra összevont

            1       2      9     10      11      All

1         227     110     44     22      59      462
       14,944   7,242  2,897  1,448   3,884   30,415

20        172      83     27     14      52      348
       11,323   5,464  1,777  0,922   3,423   22,910

21        305      89     20     21      49      484
       20,079   5,859  1,317  1,382   3,226   31,863

22        103      53     26     22      21      225
        6,781   3,489  1,712  1,448   1,382   14,812

All       807     335    117     79     181     1519
       53,127  22,054  7,702  5,201  11,916  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 48,529; DF = 12; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 47,463; DF = 12; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0106493
```

47. Szakmában elhelyezkedés – elégedettség

Tabulated statistics: szakmában; elégedett

```
Rows: szakmában   Columns: elégedett

           1      2     All

1       1024    193    1217
       65,73  12,39   78,11

2         72     42     114
        4,62   2,70    7,32

3        176     51     227
       11,30   3,27   14,57

All     1272    286    1558
       81,64  18,36  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 33,618; DF = 2; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 29,236; DF = 2; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0215779
```

48. Szakmában elhelyezkedés – keresett-e a megelőző 30 napban

Tabulated statistics: szakmában_1; keresett

```
Rows: szakmában_1   Columns: keresett

           1      2     All

1        151    585     736
       16,43  63,66   80,09

2         21     41      62
        2,29   4,46    6,75

3         31     90     121
        3,37   9,79   13,17

All      203    716     919
       22,09  77,91  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 6,935; DF = 2; P-Value = 0,031
Likelihood Ratio Chi-Square = 6,432; DF = 2; P-Value = 0,040

Cramer's V-square  0,0075465
```

49. Szakmában elhelyezkedés – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: szakmában_2; perspektíva

```
Rows: szakmában_2   Columns: perspektíva

           1      2     All

1        621    569    1190
       40,64  37,24   77,88

2         62     52     114
        4,06   3,40    7,46

3        113    111     224
        7,40   7,26   14,66

All      796    732    1528
       52,09  47,91  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,488; DF = 2; P-Value = 0,784
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,488; DF = 2; P-Value = 0,784

Cramer's V-square  0,0003191
```

50. Szakmában elhelyezkedés – munkakör

Tabulated statistics: szakmában_3; munkakör új (8-9 nélkül)

```
Rows: szakmában_3   Columns: munkakör új (8-9 nélkül)

            1       2      3      4      5      6      7      All

1         734     258     31     24     29     60     71     1207
       47,601  16,732  2,010  1,556  1,881  3,891  4,604   78,275

2          24      25     12     18     15      5     14      113
        1,556   1,621  0,778  1,167  0,973  0,324  0,908    7,328

3          70      55     13     19     16     14     35      222
        4,540   3,567  0,843  1,232  1,038  0,908  2,270   14,397

All       828     338     56     61     60     79    120     1542
       53,696  21,920  3,632  3,956  3,891  5,123  7,782  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 207,825; DF = 12; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 179,742; DF = 12; P-Value = 0,000

* NOTE * 3 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0673882
```

51. Szakmában elhelyezkedés – mellékállás

Tabulated statistics: szakmában_4; mellékállás

```
Rows: szakmában_4   Columns: mellékállás

           1      2     All

1        142   1046    1188
        9,33  68,73   78,06

2         11    104     115
        0,72   6,83    7,56

3         23    196     219
        1,51  12,88   14,39

All      176   1346    1522
       11,56  88,44  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,866; DF = 2; P-Value = 0,648
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,896; DF = 2; P-Value = 0,639

Cramer's V-square  0,0005692
```

52. Szakmában elhelyezkedés – havi átlag

Tabulated statistics: szakmában_5; havi átlag új kód

```
Rows: szakmában_5   Columns: havi átlag új kód

           1       2       3       4       8      All

1         15     154     691     262      40     1162
       1,011  10,377  46,563  17,655   2,695   78,302

2          3      20      65      16       1      105
       0,202   1,348   4,380   1,078   0,067    7,075

3          3      35     143      33       3      217
       0,202   2,358   9,636   2,224   0,202   14,623

All       21     209     899     311      44     1484
       1,415  14,084  60,580  20,957   2,965  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 16,628; DF = 8; P-Value = 0,034
Likelihood Ratio Chi-Square = 17,485; DF = 8; P-Value = 0,025

* NOTE * 3 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0056025
```

53. Szakmában elhelyezkedés – havi bruttó

Tabulated statistics: szakmában_6; havi bruttó új kód

Rows: szakmában_6 Columns: havi bruttó új kód

	1	2	3	4	8	All
1	30	153	684	199	29	1095
	2,146	10,944	48,927	14,235	2,074	78,326
2	1	17	66	12	0	96
	0,072	1,216	4,721	0,858	0,000	6,867
3	2	35	143	24	3	207
	0,143	2,504	10,229	1,717	0,215	14,807
All	33	205	893	235	32	1398
	2,361	14,664	63,877	16,810	2,289	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 15,405; DF = 8; **P-Value = 0,052**
Likelihood Ratio Chi-Square = 18,710; DF = 8; P-Value = 0,016

* NOTE * 4 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square 0,0055098

54. Szakmában elhelyezkedés – utazási idő

Tabulated statistics: szakmában_7; utazási idő (kód)

Rows: szakmában_7 Columns: utazási idő (kód)

	1	2	3	4	5	6	All
1	272	332	213	182	64	19	1082
	19,682	24,023	15,412	13,169	4,631	1,375	78,292
2	22	42	13	9	7	2	95
	1,592	3,039	0,941	0,651	0,507	0,145	6,874
3	63	60	30	31	17	4	205
	4,559	4,342	2,171	2,243	1,230	0,289	14,834
All	357	434	256	222	88	25	1382
	25,832	31,404	18,524	16,064	6,368	1,809	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 16,315; DF = 10; **P-Value = 0,091**
Likelihood Ratio Chi-Square = 16,236; DF = 10; P-Value = 0,093

* NOTE * 2 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square 0,0059029

55. Szakmában elhelyezkedés – mobilitás

Tabulated statistics: szakmában_8; költözés

```
Rows: szakmában_8   Columns: költözés

           1      2     All

1        744    464    1208
       47,91  29,88   77,78

2         66     52     118
        4,25   3,35    7,60

3        125    102     227
        8,05   6,57   14,62

All      935    618    1553
       60,21  39,79  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,368; DF = 2; P-Value = 0,113
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,331; DF = 2; P-Value = 0,115

Cramer's V-square  0,0028124
```

MUNKAHELYEK SZÁMA, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV

56. Hányadik munkahely – szakmájában-e

Tabulated statistics: hány munkah.; szakmában

```
Rows: hány munkah.   Columns: szakmában

            1      2       3      All

1         774     63     143      980
       49,331  4,015   9,114   62,460

2         342     39      61      442
       21,797  2,486   3,888   28,171

3          76     11      18      105
        4,844  0,701   1,147    6,692

4          31      4       7       42
        1,976  0,255   0,446    2,677

All      1223    117     229     1569
       77,948  7,457  14,595  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 5,465; DF = 6; P-Value = 0,486
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,291; DF = 6; P-Value = 0,507

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0017414
```

57. Hányadik munkahely – elégedettség

Tabulated statistics: hány munkah._1; elégedett

```
Rows: hány munkah._1   Columns: elégedett

           1      2     All

1        785    186     971
       50,42  11,95   62,36

2        367     76     443
       23,57   4,88   28,45

3         78     23     101
        5,01   1,48    6,49

4         38      4      42
        2,44   0,26    2,70

All     1268    289    1557
       81,44  18,56  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,260; DF = 3; P-Value = 0,235
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,598; DF = 3; P-Value = 0,204

Cramer's V-square  0,0027360
```

58. **Hányadik munkahely – keresett-e a megelőző 30 napban**

Tabulated statistics: hány munkah._2; keresett

```
Rows: hány munkah._2   Columns: keresett

           1      2     All

1        114    448     562
       12,36  48,59   60,95

2         64    209     273
        6,94  22,67   29,61

3         17     38      55
        1,84   4,12    5,97

4          8     24      32
        0,87   2,60    3,47

All      203    719     922
       22,02  77,98  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,004; DF = 3; P-Value = 0,261
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,814; DF = 3; P-Value = 0,282

Cramer's V-square  0,0043431
```

59. **Hányadik munkahely – vezetői perspektíva**

Tabulated statistics: hány munkah._3; perspektíva

```
Rows: hány munkah._3   Columns: perspektíva

           1      2     All

1        476    485     961
       31,17  31,76   62,93

2        234    199     433
       15,32  13,03   28,36

3         56     39      95
        3,67   2,55    6,22

4         28     10      38
        1,83   0,65    2,49

All      794    733    1527
       52,00  48,00  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 12,064; DF = 3; P-Value = 0,007
Likelihood Ratio Chi-Square = 12,415; DF = 3; P-Value = 0,006

Cramer's V-square  0,0079006
```

60. **Hányadik munkahely – mobilitási hajlandóság**

Tabulated statistics: hány munkah._4; költözés

```
Rows: hány munkah._4   Columns: költözés

           1      2     All

1        575    394     969
       37,10  25,42   62,52

2        266    171     437
       17,16  11,03   28,19

3         64     38     102
        4,13   2,45    6,58

4         28     14      42
        1,81   0,90    2,71

All      933    617    1550
       60,19  39,81  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 1,390; DF = 3; P-Value = 0,708
Likelihood Ratio Chi-Square = 1,408; DF = 3; P-Value = 0,704

Cramer's V-square  0,0008967
```

61. Keresett-e a megelőző 30 napban – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: keresett; perspektíva

```
Rows: keresett   Columns: perspektíva

           1      2     All

1         69    129     198
        7,57  14,14   21,71

2        425    289     714
       46,60  31,69   78,29

All      494    418     912
       54,17  45,83  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 38,017; DF = 1; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 38,194; DF = 1; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0416856
```

62. Keresett-e a megelőző 30 napban – munkakör

Tabulated statistics: keresett_1; munkakör új (8-9 nélkül)

```
Rows: keresett_1   Columns: munkakör új (8-9 nélkül)

            1       2      3      4      5      6       7      All

1          97      36     10      8      9     12      26      198
       10,671   3,960  1,100  0,880  0,990  1,320   2,860   21,782

2         396     123     27     18     20     41      86      711
       43,564  13,531  2,970  1,980  2,200  4,510   9,461   78,218

All       493     159     37     26     29     53     112      909
       54,235  17,492  4,070  2,860  3,190  5,831  12,321  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,798; DF = 6; P-Value = 0,570
Likelihood Ratio Chi-Square = 4,576; DF = 6; P-Value = 0,599

Cramer's V-square  0,0052783
```

63. Keresett-e a megelőző 30 napban – havi átlagbér

Tabulated statistics: keresett; havi átlag összevont

```
Rows: keresett   Columns: havi átlag összevont

           3      4      8      9     All

1        106     50      9     27     192
       11,66   5,50   0,99   2,97   21,12

2        400    187     32     98     717
       44,00  20,57   3,52  10,78   78,88

All      506    237     41    125     909
       55,67  26,07   4,51  13,75  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,043; DF = 3; P-Value = 0,998
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,043; DF = 3; P-Value = 0,998

Cramer's V-square  0,0000476
```

64. Keresett-e a megelőző 30 napban – havi bruttó bér

Tabulated statistics: keresett_3; havi bruttó új kód

```
Rows: keresett_3   Columns: havi bruttó új kód

           1       2       3       4       8      All

1          5      27      98      47       6      183
       0,590   3,184  11,557   5,542   0,708   21,580

2         10      88     403     144      20      665
       1,179  10,377  47,524  16,981   2,358   78,420

All       15     115     501     191      26      848
       1,769  13,561  59,080  22,524   3,066  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 3,745; DF = 4; P-Value = 0,442
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,612; DF = 4; P-Value = 0,461

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0044163
```

65. Keresett-e a megelőző 30 napban – utazási idő

Tabulated statistics: keresett_4; utazási idő (kód)

```
Rows: keresett_4   Columns: utazási idő (kód)

            1       2       3       4       5       6      All

1          28      53      38      35      15       5      174
        3,361   6,363   4,562   4,202   1,801   0,600   20,888

2         150     208     145     109      40       7      659
       18,007  24,970  17,407  13,085   4,802   0,840   79,112
```

```
All        178     261     183     144      55      12     833
       21,369  31,333  21,969  17,287   6,603   1,441  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 8,430; DF = 5; P-Value = 0,134
Likelihood Ratio Chi-Square = 8,011; DF = 5; P-Value = 0,156

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0101203
```

66. Keresett-e a megelőző 30 napban – mobilitási hajlandóság

Tabulated statistics: keresett_5; költözés

```
Rows: keresett_5   Columns: költözés

           1      2     All

1        144     71     215
       14,68   7,24   21,92

2        469    297     766
       47,81  30,28   78,08

All      613    368     981
       62,49  37,51  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 2,368; DF = 1; P-Value = 0,124
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,398; DF = 1; P-Value = 0,121

Cramer's V-square  0,0024134
```

67. Munkakör - mellékállás

Tabulated statistics: munkakör új (8-9 nélkül); mellékállás

```
Rows: munkakör új (8-9 nélkül)   Columns: mellékállás

            1       2      All

1         101     704      805
        6,698  46,684   53,382

2          36     299      335
        2,387  19,828   22,215

3           7      48       55
        0,464   3,183    3,647

4           3      55       58
        0,199   3,647    3,846

5           4      56       60
        0,265   3,714    3,979

6           7      70       77
        0,464   4,642    5,106

7          13     105      118
        0,862   6,963    7,825

All       171    1337     1508
       11,340  88,660  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 5,286; DF = 6; P-Value = 0,508
Likelihood Ratio Chi-Square = 5,968; DF = 6; P-Value = 0,427

Cramer's V-square  0,0035053
```

68. Munkakör – havi átlagbér

Tabulated statistics: munkakör újra összevont; havi átlag újra összevont

```
Rows: munkakör újra összevont   Columns: havi átlag újra összevont

            3       9      10      All

1         443     123     210      776
       30,615   8,500  14,513   53,628

2         232      40      50      322
       16,033   2,764   3,455   22,253

9          73      10      27      110
        5,045   0,691   1,866    7,602

10         32       6      34       72
        2,211   0,415   2,350    4,976

11        103      35      29      167
        7,118   2,419   2,004   11,541
```

```
All        883     214     350     1447
       61,023  14,789  24,188  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total
```

Pearson Chi-Square = 54,353; DF = 8; **P-Value = 0,000**
Likelihood Ratio Chi-Square = 52,951; DF = 8; P-Value = 0,000

Cramer's V-square 0,0187812

69. Elégedettség – keresett-e a megelőző 30 napban

Tabulated statistics: elégedett; keresett

```
Rows: elégedett   Columns: keresett

           1      2     All

1        118    707     825
       12,15  72,81   84,96

2         87     59     146
        8,96   6,08   15,04

All      205    766     971
       21,11  78,89  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 152,747; DF = 1; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 126,785; DF = 1; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,157309
```

70. Elégedettség – vezetői perspektíva

Tabulated statistics: elégedett_1; perspektíva

```
Rows: elégedett_1   Columns: perspektíva

           1      2     All

1        718    522    1240
       47,17  34,30   81,47

2         77    205     282
        5,06  13,47   18,53

All      795    727    1522
       52,23  47,77  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 86,214; DF = 1; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 88,351; DF = 1; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0566452
```

71. Elégedettség – munkakör

Tabulated statistics: elégedett_2; munkakör új (8-9 nélkül)

```
Rows: elégedett_2   Columns: munkakör új (8-9 nélkül)

            1       2      3      4      5      6      7     All

1         688     264     48     46     37     73    100    1256
       44,763  17,176  3,123  2,993  2,407  4,750  6,506  81,718

2         137      76      8     15     20      5     20     281
```

```
        8,913   4,945  0,520  0,976  1,301  0,325  1,301   18,282

All       825     340     56     61     57     78    120     1537
       53,676  22,121  3,643  3,969  3,709  5,075  7,807  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 25,889; DF = 6; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 25,884; DF = 6; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0168441
```

72. **Elégedettség – mellékállás**

Tabulated statistics: elégedett_3; mellékállás

```
Rows: elégedett_3   Columns: mellékállás

           1      2     All

1        132   1098    1230
        8,71  72,48   81,19

2         42    243     285
        2,77  16,04   18,81

All      174   1341    1515
       11,49  88,51  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 3,651; DF = 1; P-Value = 0,056
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,451; DF = 1; P-Value = 0,063

Cramer's V-square  0,0024099
```

73. **Elégedettség – havi átlag**

Tabulated statistics: elégedett_4; havi átlag új kód

```
Rows: elégedett_4   Columns: havi átlag új kód

           1       2       3       4       8      All

1         14     168     746     272      42     1242
       0,922  11,067  49,144  17,918   2,767   81,818

2          5      59     170      39       3      276
       0,329   3,887  11,199   2,569   0,198   18,182

All       19     227     916     311      45     1518
       1,252  14,954  60,343  20,487   2,964  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 20,904; DF = 4; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 21,652; DF = 4; P-Value = 0,000

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0137707
```

74. **Elégedettség – havi bruttó bér**

Tabulated statistics: elégedett_5; havi bruttó új kód

```
Rows: elégedett_5   Columns: havi bruttó új kód

           1       2       3       4       8      All

1         26     167     735     212      28     1168
       1,817  11,670  51,363  14,815   1,957   81,621

2          6      55     174      25       3      263
       0,419   3,843  12,159   1,747   0,210   18,379

All       32     222     909     237      31     1431
       2,236  15,514  63,522  16,562   2,166  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 17,661; DF = 4; P-Value = 0,001
Likelihood Ratio Chi-Square = 18,851; DF = 4; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0123420
```

75. **Elégedettség – utazási idő**

Tabulated statistics: elégedett_6; utazási idő (kód)

```
Rows: elégedett_6   Columns: utazási idő (kód)

           1      2      3      4      5      6     All

1        304    366    210    187     71     18    1156
       21,45  25,83  14,82  13,20   5,01   1,27   81,58

2         60     83     51     39     21      7     261
        4,23   5,86   3,60   2,75   1,48   0,49   18,42

All      364    449    261    226     92     25    1417
       25,69  31,69  18,42  15,95   6,49   1,76  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 4,047; DF = 5; P-Value = 0,543
Likelihood Ratio Chi-Square = 3,846; DF = 5; P-Value = 0,572

* NOTE * 1 cells with expected counts less than 5

Cramer's V-square  0,0028558
```

76. **Elégedettség – mobilitás**

Tabulated statistics: elégedett_7; költözés

```
Rows: elégedett_7   Columns: költözés

           1      2     All

1        793    513    1306
       49,62  32,10   81,73
```

```
2         173    119     292
       10,83   7,45   18,27

All       966    632    1598
       60,45  39,55  100,00

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 0,217; DF = 1; P-Value = 0,642
Likelihood Ratio Chi-Square = 0,216; DF = 1; P-Value = 0,642
```

Cramer's V-square 0,0001356

77. Vezetői perspektíva – munkakör

Tabulated statistics: perspektíva; munkakör új (8-9 nélkül)

Rows: perspektíva Columns: munkakör új (8-9 nélkül)

	1	2	3	4	5	6	7	All
1	399	175	35	42	22	52	63	788
	26,354	11,559	2,312	2,774	1,453	3,435	4,161	52,048
2	412	157	21	18	37	24	57	726
	27,213	10,370	1,387	1,189	2,444	1,585	3,765	47,952
All	811	332	56	60	59	76	120	1514
	53,567	21,929	3,699	3,963	3,897	5,020	7,926	100,000

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 26,219; DF = 6; **P-Value = 0,000**
Likelihood Ratio Chi-Square = 26,775; DF = 6; P-Value = 0,000

Cramer's V-square 0,0173175

78. Vezetői perspektíva – mobilitás (költözési hajlandóság)

Tabulated statistics: perspektíva_1; költözés

Rows: perspektíva_1 Columns: költözés

	1	2	All
1	493	299	792
	32,48	19,70	52,17
2	426	300	726
	28,06	19,76	47,83
All	919	599	1518
	60,54	39,46	100,00

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 2,021; DF = 1; P-Value = 0,155
Likelihood Ratio Chi-Square = 2,020; DF = 1; P-Value = 0,155

Cramer's V-square 0,0013311

BÉR, MINT CSOPORTKÉPZŐ ISMÉRV

1. Havi átlag bér – utazás idő

Tabulated statistics: havi átlag összevont; utazási idő összevont

```
Rows: havi átlag összevont   Columns: utazási idő összevont

            1       2       7      All

3         218     265     375      858
       15,045  18,288  25,880   59,213

4          58     112     129      299
        4,003   7,729   8,903   20,635

8          19      12      11       42
        1,311   0,828   0,759    2,899

9          82      68     100      250
        5,659   4,693   6,901   17,253

All       377     457     615     1449
       26,018  31,539  42,443  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 23,912; DF = 6; P-Value = 0,001
Likelihood Ratio Chi-Square = 23,284; DF = 6; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0082512
```

79. **Havi átlagbér – mobilitás (költözési hajlandóság)**

Tabulated statistics: havi átlag új kód_1; költözés

```
Rows: havi átlag új kód_1   Columns: költözés

            1       2      All

1          10      13       23
        0,646   0,840    1,487

2         134     114      248
        8,662   7,369   16,031

3         540     377      917
       34,906  24,370   59,276

4         214      99      313
       13,833   6,399   20,233

8          38       8       46
        2,456   0,517    2,973

All       936     611     1547
       60,504  39,496  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 25,650; DF = 4; P-Value = 0,000
Likelihood Ratio Chi-Square = 26,867; DF = 4; P-Value = 0,000

Cramer's V-square  0,0165808
```

80. Havi bruttó bér – utazás idő

Tabulated statistics: havi bruttó új kód; költözés_1

```
Rows: havi bruttó új kód   Columns: költözés_1

            1       2  Missing      All

1          16      20        1       36
        1,109   1,386        *    2,495

2         143      95        3      238
        9,910   6,584        *   16,493

3         535     367        9      902
       37,076  25,433        *   62,509

4         161      75        3      236
       11,157   5,198        *   16,355

8          26       5        1       31
        1,802   0,347        *    2,148

All       881     562        *     1443
       61,053  38,947        *  100,000

Cell Contents:      Count % of Total

Pearson Chi-Square = 17,306; DF = 4; P-Value = 0,002
Likelihood Ratio Chi-Square = 18,216; DF = 4; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0119928
```

81. Havi bruttó bér – mobilitás (költözési hajlandóság)

Tabulated statistics: havi bruttó új kód_1; költözés_2

```
Rows: havi bruttó új kód_1   Columns: költözés_2

            1       2      All

1          17      20       37
        1,160   1,364    2,524

2         146      98      244
        9,959   6,685   16,644

3         542     374      916
       36,971  25,512   62,483

4         162      76      238
       11,050   5,184   16,235

8          26       5       31
        1,774   0,341    2,115

All       893     573     1466
       60,914  39,086  100,000

Cell Contents:      Count
                    % of Total

Pearson Chi-Square = 16,748; DF = 4; P-Value = 0,002
Likelihood Ratio Chi-Square = 17,693; DF = 4; P-Value = 0,001

Cramer's V-square  0,0114240
```

82. Mobilitási hajlandóság – utazási idő

Tabulated statistics: utazási idő (kód); költözés

Rows: utazási idő (kód) Columns: költözés

	1	2	All
1	254 17,60	120 8,32	374 25,92
2	283 19,61	172 11,92	455 31,53
3	165 11,43	105 7,28	270 18,71
4	113 7,83	111 7,69	224 15,52
5	51 3,53	43 2,98	94 6,51
6	15 1,04	11 0,76	26 1,80
All	881 61,05	562 38,95	1443 100,00

Cell Contents: Count
% of Total

Pearson Chi-Square = 20,204; DF = 5; **P-Value = 0,001**
Likelihood Ratio Chi-Square = 20,105; DF = 5; P-Value = 0,001

Cramer's V-square 0,0140015

B. AZ Y GENERÁCIÓ FELMÉRÉSÉRE SZOLGÁLÓ KÉRDŐÍV

*Kötelező

életkor *

- <18
- 18-25
- 25-31
- >31

nem *

- nő
- férfi

Legmagasabb iskolai végzettséged szintje *

- alapfokú
- középfokú
- felsőfokú
- Egyéb: _____

Jelenleg tanulsz-e felsőoktatási intézményben? *

- igen
- nem

Milyen területen tanulsz/tanultál? *

- gazdasági
- műszaki
- természettudományi
- társadalomtudományi
- művészeti
- Egyéb: _____

Ha jelenleg tanulsz felsőoktatási intézményben, akkor melyikben ? ☐

Értékeld a következő tulajdonságokat, hogy mennyire jellemzőek Rád! *

	egyáltalán nem	nem tudom biztosan	jellemző
sikerorientáltság, teljesítményorientáltság	○	○	○
magabiztosság, ambíció	○	○	○
hatalomvágy	○	○	○
együttműködő készség	○	○	○
tanulóképesség	○	○	○
optimizmus	○	○	○
nyitottság	○	○	○
rugalmasság	○	○	○
magas elvárások mások felé	○	○	○
kapcsolatorientáltság	○	○	○
változásorientáltság	○	○	○
döntésekbe való bevonás és felhatalmazás iránti vágy	○	○	○
önállóság	○	○	○

Mely szempontok a számodra legfontosabbak egy állás értékelésénél? (jelölj meg maximum hármat) *

☐ fizetés

- ☐ technikai feltételek
- ☐ munka élvezhetősége
- ☐ közvélemény a munkahelyről/cégről
- ☐ rugalmas munkaidő
- ☐ csapatmunka lehetősége
- ☐ egyéni karrier lehetősége
- ☐ folyamatos visszacsatolás, informális értékelési rendszer
- ☐ Egyéb: _____

Mennyire motiváló erejű számodra a fizetés egy napi 8 órás, végzettségének megfelelő állásnál?(pl.mennyire fog többet és jobban dolgozni, ha több lesz a fizetése?) * 1 – nem változtat sem az elvégzett munkám mennyiségén, sem a minőségén, 2 –többet fogok dolgozni 3 – jobban fogok dolgozni, 4 – többet és jobban fogok dolgozni, nagyon motivál

	1	2	3	4	
nem változtat sem az elvégzett munkám mennyiségén, sem a minőségén	○	○	○	○	többet és jobban fogok dologzni, motivál

Mit gondolsz létezik-e olyan összeg, amely után már nincs motiváló ereje a bérezésnek? Ha igen, akkor mekkora ez az összeg nettóban ? (havi szinten értendő)

Mennyire bír motiváló erővel számodra a vertikális karrier lehetősége adott cégnél?(alkalmazottból kis idő elteltével előléphetsz középvezetővé majd újabb idő elteltével felsővezetői beosztásba kerülhetsz) * 1 – egyáltalán nem motivál, 2 – számít, hogy előrejuthassak, 3 –az előrejutás az egyik legfontosabb ösztönző számomra, 4 – csak ez motivál

	1	2	3	4	
egyáltalán nem motivál	○	○	○	○	csak ez motivál

Mit jelent számodra a karrier szó ? *

- ☐ anyagiak
- ☐ siker
- ☐ előmenetel
- ☐ fejlődés, tudás
- ☐ életút, cél
- ☐ önmegvalósítás
- ☐ stressz, lemondás
- ☐ elismerés
- ☐ ambíció, kitartás
- ☐ törtetés
- ☐ Egyéb: _____

Szerinted milyen beosztásban fogsz dolgozni karriered csúcsán? *

- ○ munkatárs
- ○ kiemelt munkatárs
- ○ középvezető
- ○ felső szintű vezető
- ○ első számú vezető
- ○ szakértő
- ○ tanácsadó
- ○ Egyéb: _____

Mit gondolsz mekkora az ideális időtartam egy adott pozícióban ahhoz, hogy valaki egy szinttel feljebb lépjen a ranglétrán? * (pl. alkalmazottból középvezető legyen)

- ○ <12 hónap
- ○ 12-18 hónap
- ○ 18-24 hónap
- ○ >24 hónap

Miért váltanál munkahelyet? *

- ○ új kihívások miatt
- ○ nem jövök ki jól a munkatársaimmal, főnökömmel
- ○ jobb fizetés miatt

- ○ ha nem látok fejlődési/előrelépési lehetőséget a mostani munkámban
- ○ ha nem értékelik eléggé a teljesítményemet
- ○ Egyéb: [ ]

Mennyire fontos számodra a munka élvezete, az hogy szeresd, amit csinálsz ? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – csekély hatása van a teljesítményemre, 3 – sokat számít, 4 – csak ez a fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	csak ez a nagyon fontos

Milyen technikai és egyéb felszereltséget vársz el egy ideális munkahelytől? * többet is választhat

- ☐ csak általad használt számítógép a munkahelyen
- ☐ csak általad használt telefon a munkahelyen
- ☐ céges laptop
- ☐ céges mobiltelefon
- ☐ fénymásoló, nyomtató a cégnél
- ☐ korlátozás nélküli internet használat
- ☐ Egyéb: [ ]

Mennyire fontos számodra a rugalmas munkaidő? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – csekély hatása van, 3 – számít, 4 – nagyon fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	nagyon fontos

Miért fontos számodra a rugalmas munkaidő? Ha nem az, miért nem ?

Mennyire kedveled a csoportmunkát, mennyire szeretsz csapatban dolgozni? *

	1	2	3	4	
nem kedvelem	○	○	○	○	nagyon kedvelem

Csapatjátékosnak tartod magad? *

- ○ igen
- ○ nem

Mennyire fontos számodra, hogy mit gondol közvetlen környezeted (család, barátok) arról a cégről, ahol dolgozol? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat nyom a latban 4 – csak ez a fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	csak ez a fontos

Mennyire fontos számodra, hogy mit gondol a közvélemény, arról a cégről, ahol dologzol? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat nyom a latban 4 – csak ez a fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	csak ez a fontos

Mennyire fontos számodra, hogy főnököd visszacsatolást adjon Neked? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – számításba veszem, 3 – sokat számít 4 – nagyon fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	nagyon fontos

Milyen típusú visszacsatolás fontos számodra ? *

- ○ pozitív visszacsatolás, további bátorítás
- ○ építő jellegű kritika
- ○ mindkettő ugyanannyira fontos

Mennyire fontos Neked, hogy elmondhasd véleményedet (akár név nélkül is)? * 1 – egyáltalán nem fontos, 2 – néha jól esik, 3 – sokat számít 4 – nagyon fontos

	1	2	3	4	
egyáltalán nem fontos	○	○	○	○	nagyon fontos

Mennyire vagy nyitott az atipikus foglalkoztatási formákra ? (részmunkaidő, távmunka, határozott idejű foglalkoztatás, megbízási szerződéssel való munkavégzés stb.) * 1 – egyáltalán nem vállalnék ilyen formában munkát, 2 – néha hasznosabbnak vélném, 3 – mindig a helyzet függvényében döntök róla, 4 – csak így vállalok munkát

	1	2	3	4	
egyáltalán nem vállalnék ilyen formában munkát	○	○	○	○	csak így vállalok munkát

Mit gondolsz, milyen juttatási formákkal lehet leginkább motiválttá tenni a munkahelyeden? *

- ☐ étkezési támogatás
- ☐ utazási költségtérítés, kedvezmény
- ☐ biztosítás, önkéntes magánnyugdíjpénztár, egészségpénztár
- ☐ mobiltelefon használata
- ☐ üdülési csekk
- ☐ vállalati kirándulás
- ☐ cégautó használat
- ☐ internet előfizetés
- ☐ ajándékutalvány
- ☐ 13. havi munkabér
- ☐ lakhatási támogatás
- ☐ továbbképzés támogatása (ösztöndíj)
- ☐ laptop, számítógép
- ☐ sporttámogatás
- ☐ ingyenes szakorvosi ellátás
- ☐ kedvezményes vállalati vásárlás
- ☐ munkaruha, ruhapénz
- ☐ Egyéb: _____

Ha választhatnál, a fenti juttatásokat kérnéd vagy a neki megfelelő pénzösszeget ? *

- juttatás
- pénzösszeg
- mindegy

C. A GLOBÁLIS KARRIEREKRŐL SZÓLÓ KUTATÁS KÉRDŐÍVE

Demográfiai adatok:

- A kitöltő neme
- A kitöltő életkora
- A kitöltő családi állapota a kiküldetés idején
- Külföldön eltöltött idő
- A külföldön eltöltött alkalmak száma
- A kiküldetés helye
- A kitöltő kiküldetés előtti munkaköre
- A kitöltő kiküldetés alatti munkaköre
- A kiküldetés során elfoglalt pozíció szintje a hazai munkakörhöz képest
- A kiküldő szervezet gazdasági ága
- A kiküldő szervezet tulajdonosi szerkezete
- A kiküldő szervezet típusa

1. Milyen ok(ok)ból került sor a kiküldetésre?
2. Mi jelentette az alapját a kiküldetésre való kiválasztásnak? (szervezetben eltöltött idő, teljesítmény, szaktudás, stb.)
3. Családdal vagy család nélkül töltötte a kiküldetést? Milyen hosszú ideig tartott a kiküldetés?

4. Milyen módon készítették fel a kiküldetésre?
5. Mire irányult a felkészítés?
6. Mennyi ideje volt a felkészülésre?
7. A megérkezés után hogyan értékelte az otthoni felkészítést?

8. Írja le, milyen személyes előnyei származtak a kiküldetésből!
9. Mit profitált a család a kiküldetésből?
10. Írja le, hogy véleménye szerint milyen előnyei származtak a szervezetnek az Ön kiküldetéséből (pl. az üzleti folyamatok, kapcsolati tőke, tudásbázis tekintetében)!

11. A kiküldetést támogató HR rendszereket (bérezés, képzés, karriertervezés) ki működteti? (szervezet vagy külsős cég, esetleg vegyesen)
12. A juttatási csomag mely elemeiben részesült a kiküldetés során? Anyaországbeli vagy fogadó országbeli bérszínvonal szerinti kompenzációban részesült?
13. Hogyan tartották a kapcsolatot a magyarországi szervezettel? Volt mentora, segítője, akitől a kiküldetés alatt támogatást kapott? Kinek jelezhette, ha problémája volt?

14. Miben jelentett hátrányt a magyar nemzetiség a kiküldetés során? (bér, előrejutás, stb.)
15. Hogyan értékeli a kiküldetés hozzáadott értékét saját szempontjából? (erkölcsi és anyagi elismerés, szakmai fejlődés, egyéni kompetenciák fejlődése, családi életszínvonal, kapcsolati tőke, kedvezőbb pozíciók, nemzetközi karrierlehetőségek, karriertőke, nemzetközi tapasztalatok)
16. Jelölje meg, mely területeken tapasztalt nehézségeket a kiküldetés során!

17. A visszatelepítés után mi jellemezte a szervezeten belüli pozícióját?
18. Várható-e a későbbiekben további kiküldetés?
19. Véleménye szerint mitől függ az, hogy a jövőben is lehetősége lesz - a szervezet keretein belül - külföldön munkát végeznie?
19. Vállalna-e további kiküldetést a jövőben?