BIBA SÁNDOR

Munkához való viszony alakíthatósága Pécsett és vonzáskörzetében[1]

Bevezetés

A munka kifejezés egy egyszerű és gyakran használt főnév, eredetét tekintve szláv, jelentése: szenvedés, erőfeszítés. Népszerűsége ellenére az elnevezés definiáltsága eltérő irányt mutat, más és más jelentést szolgál az eltérő diszciplínákban. A fizika tudományának értelmezése szerint, akkor beszélünk munkáról, amennyiben erő hatására elmozdulás történik, azaz ha az erő állandó nagyságú és az úttal párhuzamos, akkor az erő munkáján az erő és az út szorzatát értjük, melyet nemes egyszerűséggel W-vel szimbolizálunk. Közgazdaságtani szempontból a fogalom értelmezése merőben eltérő képet mutat, amely szerint a munka az ember mindazon szellemi és fizikai képességeinek az összessége, amelyet a javak előállítása során felhasználhat, jelen esetben a jelölés is az angol labour szóból származó L betű. A társadalmi értelemben vett munkavégzés szabályozására külön törvények léteznek, hazánkban erre vonatkozik a jelenleg hatályos 2012. évi I. törvény a munka törvénykönyvéről. E törvény a munkáltató és a munkavállaló fél közötti tisztességes munkavégzés alapvető szabályait állapítja meg, figyelembe véve a munkavállalás szabadságnak elveit, továbbá a két fél gazdasági és szociális érdekeit.

A munka fogalmának multidiszciplináris értelmezése merőben eltérő lehet az egzakt tudományterületek esetében is. A fenti tényező-együttesből következik, hogy a mindennapokban használt definíció is rendkívül sokrétű és komplex. Minden ember preferenciarendszerének hierarchikus szintjén máshol helyezkedik el, más irányba mutat és más motivációt takar. Sokan függővé válnak a munkavégzéstől, annál többen bele is betegszenek. Japánban például külön kifejezés is létezik arra, amikor a munkás szó szerint halálra dolgozza magát, ez a „karoshi". Az üzenet kvintesszenciája az, hogy az emberiség nagy része a saját bőrén keresztül tapasztalja a munka világának sajátosságait. A 7 milliárd emberből 1,7 milliárd a szolgáltatóiparban dolgozik, 1,4 milliárd az agráriumban, 800 millió gyári munkás, 400 millió vállalkozó, mindösszesen 430 millió ember az, aki álláskereső/munkanélküli, 577 millió idősebb 64 éves kornál és már nem dolgozik aktívan, valamint 1,9 milliárd fiatal gyermek van 0-15 éves kor között és így nem vállalhatnak munkát.[2]

Jelen kutatás a munka értelmezését annak aspektusában helyezi-, majd végzi el – és alkalmaz hozzá emberi erőforrás-szempontú megközelítést – amely szerint a munkavégzés mögött tudatos emberi tevékenység áll, adott cél érdekében és ellenszolgáltatás fejében történő gazdasági tevékenység keretében. A munkavégzés legfőbb aktorai a munkavállaló és a munkáltató fél.

A téma fontosságát és populáris érintettségét tekintve fontosnak tartom a két fél közötti viszony elemzésének elkészítését és a megjelenő nézetkülönbségek specifikus feloldását.

[1] Biba Sándor: Munkához való viszony alakíthatósága Pécsett és vonzáskörzetében című diplomamunkájának szerkesztett változata.

[2] A Founders and Funders infógrafikája alapján, forrás: www.cia.gov, www.census.gov, www.gemconsortium.org Letöltés dátuma: 2014. február 08.

Témaválasztás indoklása

A témaválasztást nagymértékben befolyásolta a korábbi tanulmányaim során elkészített két kutatásom. 2011-ben a XXX. Jubileumi Országos Tudományos Diákköri Konferencián az andragógus szerepét vizsgáltam a munkaerő hatékony foglalkoztatásának feltételrendszerében. Ezáltal rálátást kaptam a munkavállalói oldal esetleges problémáira és motivációs szükségleteire. A 2013-as XXXI. Országos Tudományos Diákköri Konferencián azokat az új kihívásokat kutattam, amelyek a vezetői munka eredményességét befolyásolják, illetve megvizsgáltam egy konkrét vezetésfejlesztési rendszer példáján keresztül, hogy milyen hatást gyakorol a vezető a szervezeti kultúrára, ebből kifolyólag miért a vezető határozza meg leginkább az adott szervezet mentalitását és légkörét, végül foglalkoztam azzal, hogy milyen további, eddig kiaknázatlan lehetőségek rejlenek jelenleg a magyar vezetőkben, kitérve ezeknek a fejlesztési lehetőségeire.

A téma fontosságáról adott visszajelzést mind a két esetben a szakmai zsűri azzal, hogy munkámat különdíjjal ismerte el. E két kutatás szintéziseként érlelődött a gondolat, hogy jelen dolgozatomban a munkához való viszonyt és annak alakíthatóságát vizsgáljam, hiszen ebben a témakörben a munkaadó, a munkavállaló és maga a munkahely fizikai jelenléte, azaz az ergonómia is meghatározó.

Fontos szerepet játszott a témakör kutatásában és feldolgozásában, hogy a 2013-2014-es évre sikerült elnyernem az Eötvös Loránd Hallgatói Ösztöndíjat, ahol a vállalásaim között jelen szakdolgozat megírása is helyet kapott.

A probléma felvetése

Kutatásom irányultságát jelentős mértékben meghatározták a fentiekben leírt előzmények, így a témaválasztás számomra egy hosszabb ideje tervezett célkitűzés, továbbá az évek óta tartó tanulási folyamat eredménye. Ugyanakkor a választott téma által felvetett probléma több mint általános jellegű, szinte mindenkit érintettként lehet bevonni.

A probléma forrása, hogy a munkavégzés az emberek számára a „szükséges rossz" fogalmával asszociálódott az évtizedek során. Szeretnének hamarabb túl lenni rajta és csak a kötelességtudat az, ami igazi motivátorként hat, az is csak ideig-óráig. Amikor a tankönyveket olvastam evidens volt számomra, hogy a munkavégzés közös gazdasági érdek. Érdeke a munkavállalónak és érdeke az őt foglalkoztató vezetőjének egyaránt, minél jobban dolgozik a munkavállaló, annál sikeresebb a munkaadója, nő a bevétel és a kör bezárultával több javadalmazást kap a munkavállaló. Ennek a spirálnak már a motiváció alapjaiban vissza kell köszönnie. Azonban a valóságban nem ezt láttam realizálódni. Sőt ennek az ellenkezője valósul meg, így „a munkavégzés, mint közös gazdasági érdek" kifejezés nem állja meg a helyét, és a gazdasági érdekek teljesen nyilvánvalóan és mindenki számára láthatóan sérülnek.

Ez napjainkban az egyik legfontosabb emberi erőforrás fejlesztési témakörhöz tartozó anomália, aminek a megoldását sokan az emberi jellemre vezetik vissza. Szintén az eddigi munkatapasztalataimra hivatkozva azt kell mondanom, hogy ebben igazuk van, de attól még a problémát nem szabad elodázni. A probléma továbbra is jelen van, meghatározza a mindennapjainkat és meg kell oldani a gazdasági érdekek miatt, de legfőképpen a munkát végző ember érdekei miatt, akik pedig mi magunk vagyunk.

Ezért azt gondolom, nem volt túlzó kijelentés a részemről, amikor azt vizionáltam, hogy a kutatásomban szereplő probléma és annak témaköre mindenkire vonatkozik és mindenkinek értékes véleménye van a felvetés abszolválására. Ennek érdekében a kutatásom során törekedtem arra, hogy minél szélesebb körben tudjam megszólítani az embereket, ezáltal minél több

értékes véleményhez juthassak hozzá. Az anyag feldolgozását követően pedig publikációkkal és előadásokkal szeretném eljuttatni az emberek többségéhez a téma fontosságát és annak megoldási lehetőségeit, mert senkinek sem az a célja, hogy boldogtalan legyen a munkavégzése, sem az adott munkáltatónak, sem pedig a munkavállalónak.

Ezért a kutatás nem csupán egy egyszerű elemzés számomra, hanem egy felelősségteljes folyamat első lépése, amelyet szeretnék folytatni a jövőben is tanulmányaim során.

A kutatás célja

A kutatás feltérképezi a Pécs és vonzáskörzetében aktívan foglalkoztatottak munkához kapcsolódó igényeit és a munkaadók lehetőségeit, e két elem szintézise egy olyan javaslat-csomagot eredményez, ami segítséget nyújt, hogy a munkaszervezetek a meglévő humánerőforrást a lehető leghatékonyabban foglalkoztassák. A modell felhasználásával prognosztizálható, hogy kialakul, vagy tovább erősödik a munkavállaló és a munkáltató között az egészséges szimbiózis, amely alapját képezi a versenyképesség fenntartásának, a munkavállalói lojalitásnak és érdekeltségnek, ami növeli a munkakedvet és fokozza a profitot.

Elsődleges célom, hogy a mintavétel segítségével feltárjam a munkaadó és munkavállaló közötti viszonyt adott specifikus területre, nevezetesen az emberi erőforrás menedzselésére exponálva, kiemelve a felek elvárásait, valamint lehetőségeit. A kapott információbázisra építve célom egy olyan modell kidolgozása, amely financiális eszközök alkalmazása nélkül jelent megoldást a munkához való viszony pozitív irányú alakításához.

Részcélok

1.) A kutatási terv szerint egy 1 000 fővel rendelkező empirikus mintavétel alapján tervezem feltárni a munkavállaló és vezetője közötti kapcsolatrendszert és annak sajátosságait.
2.) Kutatásom további célja, hogy a gazdasági világválság okozta externális hatások következtében kialakuló, nem minden szempontból kielégítő munkamorál által esetlegesen fellépő gazdasági és társadalmi feszültség, tőke felszabadítás nélkül, munkaügyi technikák segítségével megelőzhető legyen.
3.) Egy általánosan alkalmazható, a magyar munkahelyi viszonyokra adaptálható modell kidolgozása, amely a versenyképesség növelése által képes elősegíteni a szervezeti célok elérését, a munkavállalók viszonylatában a munkavégző képesség minél nagyobb arányú kifejtését, a magasabb teljesítményt, valamint az elvárható erkölcsi megbecsülést.
4.) A modell kellő publicitás mellett történő alkalmazásával, pénzbeli ráfordítás nélkül, kizárólag soft eszközök használatával elérni a kívánt társadalmi és gazdasági fejlődést, így szolgálva Magyarország további gyarapodását.

A kutatás hipotézisei

1.) A munkát végző ember és az „őt” foglalkoztató munkáltató együttműködésében van lehetőség a hatékonyság javítására.
2.) A változatos, folyamatosan tanulást igénylő munkakörben dolgozók viszonya a munkahelyen tapasztalt csapatmunkához jobb, mint akik a mindennapokban rutin munkát végeznek.
3.) A munkavállalók nem elégedettek azzal a visszajelzéssel, amit a közvetlen vezetőjüktől kapnak.

A kutatás módszertana, a minta összetétele

A módszertani validitást figyelembe véve, valószínűségi mintaválasztást alkalmaztam rétegzett mintavételi eljárással kombinálva. A kérdőíves felmérésben résztvevő populáció meghatározásánál fontos szerepet játszott, hogy a kapott adatok teljes mértékben tükrözzék az adott terület eredeti szociológiai sajátosságait. A kutatásban való részvétel teljesen önkéntes és anonim volt. Az empirikus kutatás elkészítéséhez szükséges vizsgálati populáció mértékét a Baranya megyében foglalkoztatottak számában állapítottam meg. Ez a KSH 2011-es népszámlálásai adatai alapján 141 930 fő. A mintavétel reprezentativitása értekében több demográfiai adat és mintavételi egység megoszlását is figyelembe vettem: a megyében foglalkoztatottak település típusok, kohorsz, valamint nemek szerinti megoszlását.

A kutatásban szereplő mintavétel mérete a Baranya megyében foglalkoztatott 141 930 emberből, 1 020 fő. Az adatok alapján a kutatási minta reprezentativitása az arányosítás következtében 0,7%.

Az eredmények összefoglalása, következtetések

- 8 általános iskolai osztály, vagy annál kevesebbet végzettek között a férfiak aránya rendkívül magas (73%).
- A nők nagy általánosságban tanultabbak, 15%-kal többen szereztek főiskolai, egyetemi diplomát, mint a férfiak.
- Minél fiatalabb és képzettebb a munkavállaló, annál gyakrabban használja a számítógépet.
- A férfiak a szabadidőben, a nők a munkahelyükön használják többet a számítógépet.
- A megkérdezettek jelentős hányada (58%) nem beszél egyetlen egy idegen nyelven sem.
- A válaszadók kis méretű munkaszervezetekben (11-50 fő) dolgoznak, többnyire fizikai jellegű munkát.
- Főiskolai, egyetemi diplomával rendelkezők 80%-ban változatos, tanulást igénylő munkát végeznek, addig a 8 általános iskolai osztállyal, vagy annál kevesebbel rendelkezők 92,6%-a rutinmunkát kénytelen végezni.
- A rutin munkát végzők aránya nemi megoszlás szerint 74,3%-ban a férfiak felé billen.
- A válaszadók 27,7%-ának karrierjük során minimum kétszer el kellett hagyni az adott pozícióját, 19%-nak akár háromszor is.
- A munkanélküliség kockázata leginkább az aluliskolázottakat, a nyelveket nem beszélőket, a fizikai jellegű munkát végzőket érinti.
- A tendenciáknak megfelelően, külföldi munkahelyre inkább a nyelvtudással rendelkező fiatalok mennének, akiknek jellemzően maximum középfokú végzettségük van.
- A kor előrehaladtával a munkavállalóknak szükségük van az egészségük fokozott óvására irányuló intézkedésekre.
- A Z generáció tagjai kifejezték alapvető igényüket a munkavégzéshez szükséges eszközök iránt, a többi korosztályra ez ilyen mértékben nem volt kimutatható.
- A munkahelyen tapasztalt higiéniai szinttel való elégedettség egyenesen arányos korrelációt mutat a végzettségi szinttel.
- A megkérdezettek 55,9%-a nem elégedett a jövőképével, nagyrészük (86,9%) 8 általános iskolai osztályt, vagy annál kevesebbet végzett, kohorsz tekintve jellemzően a legfiatalabb és legidősebb generációra korlátozható a kérdéskör, a legelégedettebb az Y generáció.
- A munkahely munkateljesítményével a válaszadók 55,9%-a elégedett, főként igaz ez a változatos munkát végzőkre, az ő esetükben ugyanezen érték 78,6%
- Jellemzően a legfiatalabb, Z generációnak a legrosszabb a kapcsolata a munkatársaival, de az iskolai végzettség szintjének emelkedésével egyenesen arányosan emelkedik az elégedettségi szint is.

- A vezetőkkel való kapcsolat során kifejezett elégedetlenség a 65 évnél idősebbeknél csúcsosodik ki, a korosztályból 85,7% vélekedett így, a globális mutatót tekintve a végzettség szintén pozitív irányú korrelációt feltételez.
- A szellemi munkások és a változatos munkát végzők elégedettek, a fizikai munkások és a többnyire rutin jellegű munkát végzők elégedetlenek a közvetlen vezetőjükkel való kapcsolatukkal.
- A változatos, tanulást igénylő munka fokozza az elégedettséget, amit a munkavállaló érez a csapatmunka kapcsán.
- A megkérdezettek döntő többsége (84,8%), nagy általánosságban elégedett a mindennapok során kifejtett saját munkateljesítményével, ez alól kivétel a Z generáció, ők inkább elégedetlenek.
- A munkavállalók elégedetlenek a visszajelzéssel, amit vezetőjüktől kapnak saját munkateljesítményükről (57,1%), a munkaszervezet nagyságával egyenesen arányosan emelkedik az elégedettségi szint is, aki megkapja ezt a visszajelzést, kevésbé hagyná el a munkaszervezetet.
- A visszajelzéssel, amelyet közvetlen munkatársaitól kapnak, főként a legidősebb generáció tagjai voltak elégedetlenek 85,7%-ban, e korosztály maximálisan megköveteli a tekintélyelvű viselkedést a munkavégzés és a szabadidő során is.
- A nagyobb munkáltatók esetében elégedettebbek a visszajelzésekkel a vezető és a munkatársak kapcsán is, ez a tény feltételezi a komolyabb HR folyamatok utóhatását.
- A kapott tisztelettel a legidősebb korosztály a legelégedettebb és a legfiatalabb korosztály a legelégedetlenebb, ez a tendencia teljesen normális, az életkorból fakadó reakció.
- A kapott tisztelet mértéke és a végzettségi szint egyenesen arányosan összefügg, hasonló eredményeket produkál a szellemi és fizikai munka összevetése is.
- A vizsgálati populáció 60,8%-a elégedett a saját szakmai fejlettségi szintjével, kohorsz szerint egyedül a Z generációnál mutatkozik eltérés ebben a kérdésben, ők 54,5%-ban elégedetlenek.
- A munkavállalók nagyobbik többsége számára nincsen meg a karrierépítés lehetősége, ez alulmotiválja őket. A munkanélküliség kockázat és a karrierépítési lehetőség között egyenes ági korrelációt lehet felfedezni.
- A generációk közül egyedül a Z az, amely nem elégedett a munkakörből adódó felelősség mértékével ez drámai 72,7%-os arányban mutatkozik meg.
- A válaszolók 40%-a nem elégedett a munkaköréből adódó új kihívásokkal, ez különösen igaz az alulképzettekre, a fizikai munkásokra, és a rutin jellegű munkát végzőkre. Kohorsz szerint kiemelhető a legfiatalabb és legidősebb generáció, mind a két korcsoport esetében 70% felett volt az elégedetlenség mértéke.

Összegzés

1.) A munkához való viszony összevont indexe alapján elmondható, hogy Pécs és vonzáskörzetében a munkához való viszony nem kielégítő, így a *kutatás első hipotézise igazolást nyert,* egyszerre igazolva ezzel a felvetett téma létjogosultságát is.

2.) A csapatmunkával való elégedettség és a munka jellegének kereszttáblás összevetése kapcsán *igazolódott a diplomamunka második hipotézise*. Azok közül, akik kifejezték elégedettségüket a csapatmunkával kapcsolatban, 66,1%-ban változatos, tanulást igénylő munkát végeznek.

3.) Globális szinten a válaszolók 57,1%-a fogalmazta meg elégedetlenségét a közvetlen vezetőjétől kapott visszajelzés vonatkozásában, ezzel *igazolva a vizsgálat harmadik hipotézisét*.

A munkához való viszonyulás javítására szolgáló modell

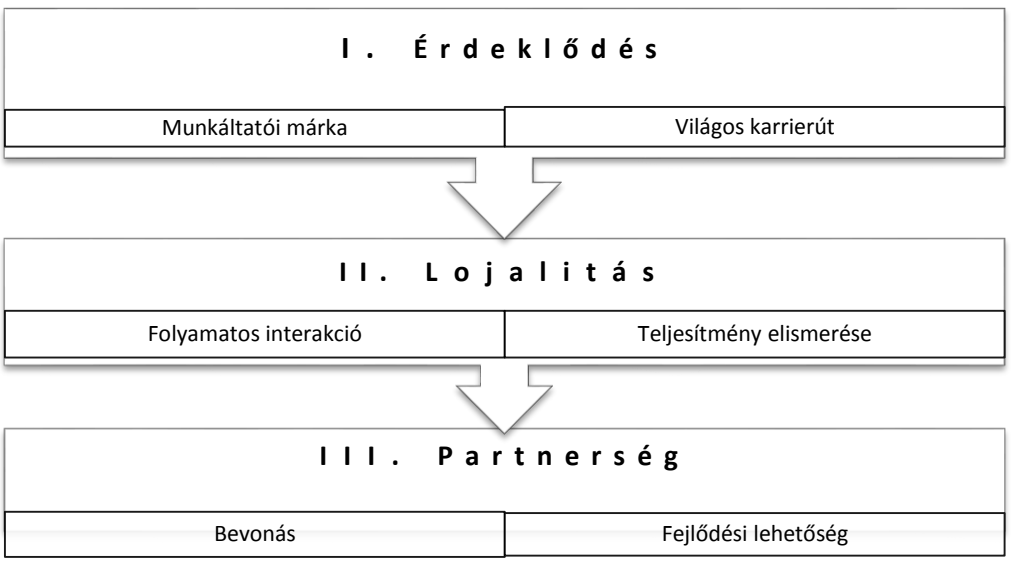
A primer, empirikus kutatás és a szekunder, szakirodalmi utóelemzés során felhalmozott adatok, valamint az ezekből levont következtetések alapján elkészítettem a munkához való viszonyulás javítása érdelében egy, a mindennapokban is alkalmazható modellt. A kialakítás során alapvető fontosságú szempont volt számomra, hogy a modellt alkotó szintek és javaslatok, kizárólag nonfinanciális elemeket tartalmazzanak. Jelen feltételrendszer elfogadása mellett a modell nem képes minden, a kutatásban feltárt problémára közvetlen javaslattal szolgálni, az ambivalenciák hordereje, valamint a pénzügyi lehetőségek korlátozása ezt nem teszi lehetővé. Azonban ennek következtében a modell applikálhatóságának esélye – a legtöbb ilyen modelltől eltérően – minden munkaadó számára adott.

A modell kialakításának metódusa

Az empirikus kutatás során kapott adatok alapján elkészítettem egy SWOT analízist, ezt követően már meg lehetett nevezni az erősségek és gyengeségek alapján az elsődleges javaslatokat. Fontos volt számomra, hogy mind a két fél véleményét hűen tükrözze a modell, továbbá szerettem volna elkerülni, hogy távoli, megvalósíthatatlan, vagy éppen túlzóan idealisztikus legyen a kialakítás. Ezért a megkeresésemre nyolc Baranya megyében gazdasági értelemben vett tevékenységet kifejtő munkaadó/vezető vállalta, hogy véleményezi az előzetes javaslataimat. Feltétel volt, hogy legalább egy közvetlen alkalmazott dolgozzon az irányításuk alatt. Természetesen az anonimitás lehetősége az ő esetükben is fenn állt, és maradéktalanul éltek vele. Az elkészült javaslatcsomag már a munkaadók/vezetők iránymutatását is tartalmazzák.

A munkavállalói elköteleződés modellje

A létrehozott modell egyaránt tartalmaz vertikális és horizontális elemeket, amíg előbbi a fejlődés irányát határozza meg, addig utóbbi a megszilárdítás lehetőségeit taglalja.



1. ábra A munkavállalói elköteleződés modellje

Érdeklődés

Az elkötelezett munkavégzés alappillérének tekinti a modell a munkavállalók érdeklődésének felkeltését, mind a munkaadó, mind a munkakör irányában. Ennek feltételrendszerét jelen esetben két részre osztható szegmens szimbolizálja.

- A *munkáltatói márka*építés egy proaktív, pontosan előre deklarált metódus szerint lezajlódó folyamat, amely során a szervezet felismeri, hogy mitől lehet vonzó a munkaerőpiac számára. A munkáltatói márka tudatos építése mára már minden munkaszervezet számára alapvető fontosságú. Amely szervezetnek sikerül megérteni a munkavállalók igényrendszerét, emellett a megszerzett ismereteket jól alkalmazza a saját munkáltatói márkájának megjelenítése során, az lépéselőnybe kerül, képes csökkenteni a fluktuációt és bevonzani a felnövekvő generáció legproduktívabb tagjait.
- *Világos karrierút*: a munkavállalók kifejezték negatív érzéseiket a bizonytalan jövővel kapcsolatban, ezek kimondottan a demotiváló tényezők közé sorolhatók. A nem létező jövőkép, a létszámleépítés esetleges kockázata, valamint a munkahely fennállásának biztonsága egyaránt a kockázati faktorok közé sorolható, jelen esetben is az egyértelmű kommunikáció vezet sikerre, vagy mérsékli a károkat. A potenciális munkavállaló teljeskörű informáltsága esetén tudja meghozni a számára legmegfelelőbb döntést, valamint elkerüli az esetlegesen bekövetkező csalódásokat, ami pedig egyértelműen a fluktuáció mértékének növekedéséhez vezetne.

Lojalitás

Az érdeklődés felkeltése után szükséges a kiváltott reakció hosszú távú rögzítése. Meg kell teremteni a munkavállalói lojalitás alapjait.

- *Folyamatos interakció*: a vizsgálati populációtól származó adatok alapján kiemelt prioritást élvez a vezetőktől származó visszajelzés. A munkafolyamatok hatékonyságát alapjaiban határozza meg a megfelelő kommunikáció és a teljesítményértékelés mindennapi alkalmazása. Azok a munkavállalók, akiknek jobb a kapcsolatuk a közvetlen vezetővel, produktívabbak.
- *Teljesítmény elismerése*: elengedhetetlen különbséget tenni a teljesítményről adott visszajelzés és az egyéni teljesítmény elismerése között. A jó teljesítmény elismerésének hatása van az egyén motivációjára, valamint további pozitív externális hatásként könyvelhető el az érzelmileg is erős munkahelyi kapcsolatok kialakítása.

Partnerség

A probléma felvetése kapcsán megfogalmazott gondolat értelmében, amely szerint a munkaviszony a foglalkoztatott és a foglalkoztató fél számára is közös gazdasági érdek, a modell utolsó hierarchikus szegmense e szimbiózist hivatott elősegíteni. A munkavállalók határozott igényekkel rendelkeznek, amelyek a változatos, tanulást igénylő, felelősségteljes és új kihívásokkal teli feladatok irányába mutatnak. Természetesen nem végezhet mindenki ilyen munkát, nem is ez a cél, de vannak olyan részfeladatok, amelyeket a partnerség elve alapján érdemes delegálni.

- *Bevonás:* a körülményeket figyelembe véve törekednie kell a vezetőnek, hogy alkalmazottait minél nagyobb mértékben bevonja az őket, esetleg a cég/vállalat jövőjét befolyásoló döntések meghozatalába. Ez olyan magasabb szintű, ideiglenes részfeladatok delegálását jelenti, ami a jövőre nézve előrevetíti a munkavállalótól feltételezhető maximális

érdekeltséget és elköteleződést egyszerre. A mértékéről minden esetben a vezető szabadon hivatott dönteni, lehetősége van a gesztus értékű bevonástól egészen a teljeskörű bevonásig alkalmazni a felfogást.

- *Folyamatos fejlődés*: a vezető egyik legfontosabb feladata, hogy a tehetséges munkavállalóinak biztosítsa a lehetőséget a folyamatos fejlődésre. Hiába az emberi erőforrás költsége az egyik legmagasabb a vállalatok költségvetésében, a megfelelő utánpótlás megtalálása, és ami még fontosabb, a megtartása, a munkáltató szempontjából az egyik legjövedelmezőbb befektetés.

A kutatás további iránya

A diplomamunka elkészítése nem a pontot hivatott feltenni a kutatásom végére, ez számomra – a témaválasztás indoklásában taglaltak alapján – sokkal inkább egy fejlődési folyamat. 2010-ben megismertem a munkát végző ember hatékony foglalkoztatásának alapelemeit, 2012-ben a vezetők képzését érintő új kihívásokkal foglalkoztam, 2014-ben a kettő szintézisével, a munkához való viszonnyal és a továbbiakban, reményeim szerint egy esetleges doktori képzés keretei között szeretnék az eddig elsajátított ismeretek alapján a munkáltatói márkaépítéssel foglalkozni, generációs viszonylatokban. Jelenlegi tendenciákat figyelembe véve nagy potenciált látok a fogalomkör mögött, a téma szakirodalma – hazai viszonylatokban legfőképp – jelenleg még nem kidolgozott. A generációs tényezőket figyelembe véve[3], rendkívül pozitív számomra, hogy saját személyes tapasztalatokat is felhasználhatok a munkám során. Bízom benne, hogy az általam megálmodott kutatási irány a valóságban is realizálódni fog.

Köszönetnyilvánítás

Köszönettel tartozom témavezetőmnek dr. Nemeskéri Zsoltnak, a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Kar dékánjának, a kutatás során kapott jelentős szakmai és emberi segítségéért.

Köszönöm dr. Reisz Terézia tanárnőnek, az empirikus kutatás elkészítéséhez nélkülözhetetlen IBM SPSS kezelési és kutatásmódszertani ismeretek magas színvonalon történő közvetítését.

Ezúton is szeretném megragadni az alkalmat arra, hogy köszönetemet és tiszteletemet fejezzem ki minden alapszakos és mesterszakos tanáromnak, hogy az értékes tudásuk átadásával hozzájárultak a kutatás és a diplomamunkám elkészítéséhez.

Köszönöm a Pécsi Tudományegyetem Felnőttképzési és Emberi Erőforrás Fejlesztési Karnak, hogy az infrastrukturális lehetőségek rendelkezésemre álltak, a kutatáshoz szükséges konferenciák, szakkollégiumi események megszervezéséhez, valamint az IBM SPSS program használatához szükséges licence ideiglenes átruházását.

Megköszönöm, hogy elnyerhettem a Nemzeti Kiválóság Program Eötvös Loránd Hallgatói Ösztöndíjat és ennek keretein belül a valóságban is alakot ölthetett a jelenlegi méreteiben az addig általam csak elképzelt kutatás.

Végül szeretném megköszönni az empirikus kutatásomhoz kérdőíves segítséget nyújtó 1020 főnek, és annak a 8 vezetőnek, akik véleményükkel segítették a munkaviszony javítására szolgáló modell megalkotását.

A kutatás az Európai Unió és Magyarország támogatásával a TÁMOP 4.2.4.A/2-11-1-2012-0001 azonosító számú „Nemzeti Kiválóság Program – Hazai hallgatói, illetve kutatói

[3] Koromat tekintve, az Y generáció végéhez és a Z generáció elejéhez tartozom.

személyi támogatást biztosító rendszer kidolgozása és működtetése konvergencia program" című kiemelt projekt keretei között valósult meg.

Felhasznált szakirodalom

BAKACSI Gy. – Bokor A. – Császár Cs. – Gelei A. – Kováts K. – Takács S.: Stratégiai emberi erőforrás menedzsment, Bp., KJK-Kerszöv Jogi és Üzleti Kiadó Kft., 1999.

BAKACSI Gyula: Szervezeti magatartás és vezetés, Budapest. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, 2000.

BARABÁSI Albert-László: Behálózva. Magyar Könyvklub, Budapest, 2003.

BELUSZKY Pál: Magyarország településföldrajza, Nordex Kft. Dialog Campus Kiadó, 2004.

BIBA Sándor: Az andragógus szerepe a munkaerő hatékony foglalkoztatásában, különdíjjal elismert OTDK dolgozat, 2011. Kecskemét

BIBA Sándor: Új kihívások a vezetői munka eredményességének növelésében, különdíjjal elismert OTDK dolgozat, 2013. Eger

ELBERT- Karolininé-Farkas-Poór: Személyzeti/emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó 2000.

HANDY, C.B. : Understanding Organizations, 3rd Edn, Harmondsworth, Penguin Books, 1985.

HOFSTEDE, G.:Culture's Consequences: International Differencesin Work Related Values, Beverly Hills, CA, Sage Publications, 1980.

KLEIN Sándor: Vezetés- és szervezetpszichológia. SHL Kiadó, Budapest, 2001.

LÖVEY Imre – Manohar S. Nadkarni: Az örömteli szervezet. HVG Kiadói Zrt, Budapest, 2003.

SCHULTZ, Theodore W.:Beruházás az emberi tőkébe, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 1983.

SCHUMANN – Sartain: Tehetségmágnesek, a kiválóakat vonzó munkáltatói márka fel-építése, HVG Könyvek, Bp., 2010

SZEMES László-Világi Rudolf: Személyügyi feladatok rendszere, Pécs: PTE FEEFI, 2001.

TARI Annamária: Y generáció, Bp., Jaffa Kiadó, 2010

TARI Annamária: Z generáció, Bp., Tercium Kiadó, 2011

TERNOVSZKY Ferenc: Nemzetközi menedzsment európai szemmel, „Szókratész Külgazdasági Akadémia", Budapest, 2003.

WILLEM F. G. Mastenbroek: Konfliktusmenedzsment és szervezetfejlesztés, Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest, 2001.