

# MUNKAÉRTÉK ÉS KARRIERHORGONY – EGYETEMISTÁK KÖRÉBEN VÉGZETT FELMÉRÉS EREDMÉNYEI

Gergely Éva  
Hágen István Zsombor  
Pierog Anita

## Összefoglalás

*Az emberek a munka világában sikereket, karriert szeretnének elérni. Ez természetesen egyénenként eltérő, hiszen mindenkinek mást jelent a siker, a karrier. A szervezetek egyre nagyobb hangsúlyt fektetnek a karriermenedzsmentre. A cikkben hallgatók körében végzett kutatásaink eredményeit ismertetjük. A felmérés oka az a tapasztalat, hogy az egyetemisták döntő többsége nem igazán tudja, mi az ő saját karrierorientációja, egyáltalán a munkával kapcsolatban mi motiválja. A kutatásaink során karrierhorgony-, illetve a Super-féle munkaérték-kérdőíveket használtuk. A vizsgálat során összesen 235 nappali tagozatos hallgatót kérdeztünk meg. Az eredmények alapján megállapítható, hogy a mintába került hallgatók a társas kapcsolatokat alulértékelték, jelenleg még nem látják, hogy a kapcsolatok építése, ápolása kimagasló szereppel bír a karrierjük építése szempontjából. Az önérvényesítés és önmegvalósítás természetesen nagy szereppel bír a hallgatók elhelyezkedését követően is. A vállalatok részére a Balanced Scorecard-modell tanulási és fejlődési nézőpontjának alkalmazása lehetőséget biztosít az alkalmazottak elégedettségének növelésére, ezáltal a vállalati teljesítmény fokozására.*

Kulcsszavak: munkaérték, karrierhorgony, felsőoktatás, tanulás és fejlődés  
JEL: M12

## **Work values inventory and career anchor – The results of surveys conducted among students**

### **Abstract**

*People would like to achieve succes and career on the working life. This is of course different from individual to individual. Everyone else is the succes and career. The organizations are placing greater emphasis on career management. This article describes the results of research conducted among students. The reason for the survey is the experience that the vast majority of students do not really know what his own career orientation, not at all related to what motivates the work. During the resurch were used two questionnaires, Shein's career anchor and Super's work values inventory. Based on the results the students surveyed considered the least important social relationships. It is not yet see that construction of cultivating relationships are very important in terms of career development. The results fit to make students were interviewed. The self-assertion and self-realization, of course, has a big role even after the students get a job. The companies use the Balanced Scorecard model „learning and development” perspective provides an opportunity to improve employee satisfaction thus enhancing the performance of the companies.*

Keywords: work values, carrer anchor, education, learning and development

### **Bevezetés**

A téma iránti érdeklődést az a tapasztalat keltette fel, hogy az egyetemisták döntő része nincs tisztában a karrierorientációjával. Egyes kutatások szerint a 35-40 éves kor a karrierépítés legaktívabb korszaka (Bácsné Bába, 2006), azonban az orientáció felismerése sokkal hamarabb válik fontossá. Sok esetben nem tudják eldönteni, hogy milyen életpályára lennének alkalmasak, és egyre inkább megjelenik az a valós igény, hogy akár a tantervbe beiktatva kapjanak valamilyen segítséget, támogatást, információt a karrierjükkel kapcsolatban. Mindehhez hozzá lehet tenni, hogy az elmúlt két évtizedben meg is változtak a hallgatói elvárások a felsőoktatási intézményekkel szemben. Chickering és Kytle (1999) szerint a mai hallgatók egy személyközpontú, a személyes fejlődést optimálisan szolgáló felsőoktatási környezetet keresnek.

A tanulmányunkban a mintába kerülő hallgatók karrierrel kapcsolatos célkitűzéseit, elképzeléseit tárjuk fel. A kutatást a karrierhorgony-elemzésre építjük fel, ugyanis a karrierhorgony hatással van a karrierválasztásokra, alakítja, hogy az egyének mit várnak az élettől, meghatározza a jövő kilátásait. A munkaérték pedig egy olyan fontos tényező, mely árnyalhatja a karrierhez való viszonyulását az egyéneknek, ezért ennek feltérképezése is indokolt.

Fontosnak tartjuk azt is, hogy a későbbi munkahelyek fogadják el és legyenek nyitottak az alkalmazottak személyes karrierjére. A munkáltatók számára lehetőséget jelenthet a Kaplan és Norton (1998) által kidolgozott Balanced Scorecard-modell „tanulási és fejlődési” nézőpontjának alkalmazása.

A karrier alakulását három tényező határozza meg. Az első a személyes képességek, készségek, adottságok és a családi erőforrások köre. A második befolyásoló tényező a társadalmi és gazdasági környezet, mely lehetőségeket és korlátokat is jelent. A harmadik tényezőcsoport a szándékok és törekvések, melyek tartalmazzák az egyén által elérni kívánt célokat, jövőbeni vágyakat és elképzeléseket, melyek a mindennapi cselekvést vezérlik (Bodnár, Kovács és Sass, 2011). A karriernek ez a legerősebb eleme. Ezt a személy sosem adná fel, akkor sem, ha bonyolult választásra kényszerülne. A siker alakulásában nagy szerepet játszik az a motívum, hogy ki milyen karriert kíván kialakítani magának, milyen karrierorientációval rendelkezik. Ezt nevezzük karrierhorgony-modellnek (Schein, 1978; Schein, 1986, idézi Custodio, 2004). A harmadik csoportban lévő tényezők feltárásával közelebb kerülhetünk a fiatalok karrierrel kapcsolatos célkitűzéseikhez, elképzeléseikhez.

### **Anyag és módszer**

A karrier fogalmának alkalmazása széles körre terjed ki, különböző tudományterületekre és különböző alkalmazási területekre, mint a pszichológia, a szociológia, az oktatás és a karriertanácsadás. A karrier rugalmas, elasztikus, komplex és interdiszciplináris fogalom (Barsiné Pálmai és Ponácz, 2004). „A karrier szó a latin carrus szóból ered, amely olyan versenypályát jelölt, ahol a lovak vadul száguldottak, hogy kiderüljön, melyikük a győztes. Sokan ma is ilyen örült száguldásnak tekintik a karriert: senkire nincsenek tekintettel, csak a győzelem lebeg a szemük előtt” (Klein és Klein, 2006, 663. old.).

A karrier szinonimái közé tartozik az érvényesülés, az előmenetel, a siker, az életpálya, a pályafutás. A karrier korábban szakmai előmenetelen alapuló társadalmi és anyagi sikert jelentett. Előfordult, hogy negatív gondolatokat is ébresztett. Egy újabb nézet szerint egyszerűen az emberek munkában történő fejlődését, önmegvalósítását, képességeinek kiteljesedését jelenti (Csányi, 2002). Ezalatt nem feltétlenül iskolázottságot értünk, hiszen a munkaadók esetében a pl. diplomás pályakezdekők tanulmányi eredményei markánsan nem mérvadóak a kiválasztásnál. (Zörög et al., 2015)

A karrier hagyományos felfogás szerint a szervezeti hierarchiában való feljebb lépést jelenti. A lineáris-funkcionális szervezetekben el is fogadható ez a felfogás.

Az utóbbi években azonban sok szervezetben megfigyelhető a hierarchia lebontására való törekvés, a vertikális szintek csökkentése (1. táblázat).

1. táblázat: A karrier régi és új felfogása

Régi	Új
➤ Felemelkedés a ranglétrán, gyakran mások ellenében	➤ Fontossá, nélkülözhetetlenné válni a személyes kompetencia növelésén keresztül, mások hasznára
➤ A hagyományos vállalatokban a karriernek csak egy iránya van: felfelé, minél több előléptetésen keresztül	➤ A horizontális karrierlehetőségek fontosságának növekedése
➤ Minél több vertikális szint, minél több beosztott	➤ Szervezeti struktúrák egyszerűsítése, vertikális szintek számának csökkenése
➤ Egy alapképzettségre felépített pályafutás, karrier	➤ Egész életen át tartó tanulás, több szakma vagy komplex szakma-kombináció elsajátítása
➤ Élethosszig tartó foglalkoztatás	➤ Élethosszig tartó foglalkoztathatóság (a kompetenciák, a tudás alapján)

*Forrás: Dienesné és Berde, 2003, 15. old.*

A hagyományos felfogás szerint a karrier lineáris fejlődést, felfelé törést jelent a hierarchiában hosszabb távon gondolkodva. Ma már a karrier nemlineáris és kiszámíthatatlan, melynek okaként a piaci környezet változását szokták említeni, hiszen a szervezetek egyre laposabbá, rugalmasabbá válnak, az egyéni

karrierutak pedig változnak. A korai elméletek úgy definiálják a karriert és a sikert, mint egy bizonyos időszak alatt elért előmenetelt, amihez növekvő fizetés társul. Léteznek olyan elméletek, amelyek a párhuzamos karrier fontosságát hangsúlyozzák a szervezetek csökkenő előmeneteli lehetőségei miatt (Bodnár, Kovács és Sass, 2011).

A karrier új felfogása nem a képzeletbeli létrán való felemelkedést jelenti, hanem az egész személyiség gazdagodását, kompetenciafejlesztését. Ezalatt a szakmai, módszertani, szociális és emberi kompetenciák kiszélesítését lehet érteni. A karrier értelmezése során egyre szélesebb körben lehet találkozni a fejlesztés, fejlődés szükségességével (Dienesné és Berde, 2003).

Schein karrierhorgony-elmélete szerint a siker alakulásában nagy szerepet játszik az a motívum, hogy ki milyen karriert kíván kialakítani magának, milyen karrierorientációval rendelkezik. Ezt nevezzük karrierhorgony-moddellnek (Schein, 1978; Schein, 1986, idézi Custodio, 2004). „Karrierhorgonyok azok a képességek, készségek és feltételek, melyek hasznosítását és gyakorlását az egyén nem akarja feladni, amelyek köré a karrier-elképzelése csoportosul, ez az önmagukról alkotott kép, melyet a karrierünk köré építünk, amely irányítja, és egyben korlátozza a karrierrel kapcsolatos döntéseinket” (Langer, 2001, 41.o).

Schein felfogásában az emberek különböznek abban, hogy az énképük melyik része domináns céljaik, döntéseik meghozatalában. Vannak, akiknek mindennél fontosabb, hogy bizonyos szükségleteik kielégítésre kerüljenek a munkájuk során, vagy szakértelmüket elismerjék. Vannak, akik akkor érzik magukat sikeresnek, ha értékeiknek megfelelően élhetnek. A karrierhorgony olyan belső énkép, ami az egyénben a karrierrel kapcsolatban alakul ki. Azért nevezik horgonynak, mert visszahúzza az egyént olyan irányoktól, amik a belső énképektől távol esnének. Sok tapasztalatot kell szerezni ahhoz, hogy valakiben kialakuljon az érett énkép (Schein, 1974).

Az elmélet szerint a következő csoportokat lehet elkülöníteni: biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság; önállóság/függetlenség; műszaki/funkcionális kompetencia; vezetői kompetencia; vállalkozói kreativitás; szolgálatkész-ség/odaadás; tiszta kihívás; életstílus egységének megteremtése. Biztonság, stabilitás karrierhorgonyú emberekre jellemző, hogy erősen azonosulnak a vállalattal, és a hosszú távú foglalkoztatási viszony, a rendszeres fizetés nyúj-

totta biztonságot keresik. Az ilyen ember lojális, hajlandó helyet változtatni, ha a vállalat vagy a munka úgy kívánja. A biztonsági horgony másik típusa a földrajzi elhelyezkedés. Az ilyen ember erősen kötődik a térséghez, inkább az életszínvonalát hajlandó feláldozza, csak hogy ne kelljen más helyre költöznie. Az önállóság/függetlenség karrierhorgonyú embereknek mindenáron arra van szükségük, hogy a dolgokat a maguk módján, a saját idejükben és a többiektől a lehető legnagyobb mértékben függetlenül csinálják. Műszaki/funkcionális kompetenciájú személy számára fontos, hogy nagy tudása legyen, és nagyon eredményes munkát végezzen valamely szakterületen. A vezetői kompetenciával rendelkező egyének számára fontos, hogy a vállalati hierarchiában egyre magasabb felelősségi szintre jussanak, hogy egyre nagyobb lehetőségük legyen vezetői pozícióban szolgálni, és hosszú távú lehetőségük legyen a magas jövedelem- és vagyonszerzésre. A vállalkozói kreativitással rendelkező egyéneknek szüksége van arra, hogy új üzletet hozzon létre, az mozgassa, hogy leküzdje az akadályokat. A szolgálatkészség/odaadás karrierhorgonyúakat az motiválja, hogy munkájukat és néha életüket is mások szolgálatába állítsák. A tiszta kihívás horgonyú személy számára a hatalmas kihívás az egyetlen dolog, ami számít. Aki számára az életstílus egységének megteremtése fontos, azoknak a munka nem az önkifejezés elsődleges eszköze. Leginkább annak biztosítása érdekli őket, hogy az életük egyensúlyban legyen a különböző érdekek, mint család, barátok, hobbi, pihenés, szabadidős tevékenységek, munkával nem összefüggő tanulás között (Iványiné, 2011).

A Super-féle munkaérték alapján elmondható, hogy „az egyén értékrendszere nem más, mint az általa tételezett értékek relatív fontosságuk szerinti viszonylag tartós, hierarchikus rendeződése, melyek relatív fontosságuk szerint irányítják az egyén viselkedését” (Mérei és Szakács, 1988, 404. old.). A felsőoktatásban tanuló hallgatók eltérő értékpreferenciákkal rendelkeznek. Ennek oka lehet a pályaszocializációjuk különbözősége, amely ugyan már a felsőoktatásba való belépés előtt elkezdődik, de ebben az időszakban van a legnagyobb jelentősége, mivel a felsőoktatási intézményből kerülnek ki közvetlenül a nyílt munkaerőpiacra (Sörös, 2012). A felsőoktatási intézménybe jelentkező hallgatók tudatosan választanak felsőoktatási intézményt, figyelembe veszik az érdeklődésüket, egyéniségüket, az egyetem képzési színvonalát. (Kozma, 2005)

Fontos a későbbi munkahelyek részéről, hogy vegyék figyelembe, milyen tényezők befolyásolják az alkalmazottak teljesítményeit. Kaplan és Norton (1998) alapján az elégedettség a legfőbb befolyásoló tényező. Ennek érdekében meg kell teremteni az ösztönző rendszert. Juhász (2015) vizsgálatai kimutatták, hogy a beosztottak számára az elégedettségük szempontjából fontos az előrelépési lehetőség. Kiemelt jelentőséggel bír az egyéni érdek és a munkahely által biztosított követelményrendszer találkozása. Multinacionális környezetben végzett felmérés alapján is elmondható, hogy a kilépés oka a fiatalok (Y generáció tagjai) körében az előrelépés hiánya magas arányban van jelen (Dajnoki–Kiss, 2015). Vezetőkkel készített felmérés során kiderült, hogy az előléptetést mint ösztönző formát kevésbé alkalmazzák, mint amennyire eredményes ösztönzési formának tartják (Ujhelyi, 2015), illetve a fejlesztések során az előléptetéshez szükséges képzéseket kevésbé preferálják, mint az önképzést (Kun, 2015). Kozma (2013) hallgatók körében végzett kutatásai igazolták, hogy a felsőoktatásiintézmény- és a munkahelyválasztásban a hallgatókat a tudás motiválja, és a tudatos gondolkodás jellemzi őket. Számos tényező tekintetében, úm. intézményválasztási motiváció, tantárggyal kapcsolatos oktatói munka általános véleménye, hallgatók teljes képzéssel való általános elégedettsége, a tagozatok között, nemek között lényegi eltérések vannak.

A munkavégzésben fontos a független gondolkodás és az intellektuális képességek felhasználása. Akik a munkateljesítményt magasabban preferálják, azokra jellemző a feladatorientáltság, a feladatok befejezésének igénye és a teljesítményre való törekvés. Az önérvényesítés mint érték olyan munkához kapcsolódik, amely lehetővé teszi, hogy az egyén elképzelése szerint válasszon életformát, életmódot. Super szerint az életmód mint érték fiatalabb korban még nem alakul ki az emberekben. Akiknek az anyagi ellenszolgáltatás fontos értéknek minősül, olyan munkát választanak, ami jó fizetést és biztos megélhetést nyújt. Az altruizmus olyan munkához kapcsolódik, mely lehetővé teszi mások boldogulását. Akinek fontos a kreativitás, olyan munkát keres, ahol új dolgok, új termékek bevezetésére van lehetőség. A társas kapcsolatok értékdimenzió olyan munkához kapcsolódik, mely során lehetőség van a munkatársakkal jó kapcsolatot kialakítani. A presztízis mint érték olyan munkához kapcsolható, mely tiszteletet ébreszt mások szemében.

A függetlenség elnevezésű érték olyan munkához kapcsolódik, mely során az egyén saját módszere szerint dolgozik, önálló magatartást tanúsít. A hierarchia mint érték az olyan munkához kapcsolódik, amely lehetővé teszi, hogy az elvégzendő feladat igazságos elbírálásban részesüljön. Az emberek igénylik az információt azzal kapcsolatban, hogy hogyan és milyen mérték szerint ítélik meg őket. A biztonság a munkából fakadó stabilitással függ össze. A személy olyan munkát szeretne, ami biztosítja az állandó munkalehetőséget. Akik esetében a fizikai környezetnek nagy az értéke, fontosnak tartják a megfelelő tárgyi környezetben való munkavégzést (Dienes és Simon, 1987, 6–9. old.).

Egy munkaérték preferenciáival kapcsolatos kutatásba 3158 Debreceni Egyetemen tanuló, hallgatót vontak be. A Super-féle munkaérték-kérdőívet használták a vizsgálat során. A hallgatók határozottan elutasították, illetve hátra sorolták a hierarchia, az anyagiak, az esztétikum és az irányítás minőségének fontosságát. Két értékkör esetében figyeltek meg lényegesebb változás a 2002-től 2008-ig terjedő időszakban: a munkával kapcsolatos biztonság és az altruizmus esetében. A munkával kapcsolatos biztonság az 5. ranghelyről a 12. ranghelyre szorult, az átlag is csökkent. A korábban a 9. helyen lévő altruizmus a 4. helyre került, és az értékkör átlaga is nőtt (Márton, 2012).

Egy egyetemisták körében készített munkaérték-vizsgálat során arra a következtetésre jutottak, hogy az egyetemi hallgatókra általában jellemző, hogy előnyben részesítik a sikeres és hatékony munkavégzéshez és alkotáshoz kapcsolódó értékeket (Márkus, 2012).

A vizsgálatokhoz a Super-féle munkaérték-kérdőív (Dienes és Simon, 1987) és a motiváció- és karrierhorgony-kérdőív (Iványiné Czobor, 2011) került alkalmazásra. A Super-féle munkaérték-kérdőív itemeinek értékeléséhez 7 fokozatú Likert-skálát, míg a karrierhorgony-felmérésnél 10 fokozatú Likert-skálát alkalmaztunk. A 2. táblázat összefoglalja az alkalmazott kérdőív vizsgálati területeit, az ahhoz kapcsolódó kérdést, az alkalmazott skálák típusát és néhány példaitemet.

2. táblázat: Az alkalmazott kérdőív néhány példa iteme

Vizsgált terület	Kérdés	Skála	Néhány példa item
<b>Super munkaérték</b>	A munkával kapcsolatos állításokat ítéld meg, hogy saját szempontjából mennyire érzed fontosnak!	7 fokozatú skála	szabadon dönthet a saját területén tekintélyt szerezhet a munkájával gondtalan életet biztosíthat magának biztos lehet abban, hogy munkájáért a többiek megbecsülik szellemileg izgalmas munkát végezhet
<b>Schein karrierhorgony</b>	A következő kérdések megválaszolásánál gondolkodj el azon, hogy mit is akarsz igazán a munkádban!	10 fokozatú skála	Olyan feladat, ahol valamilyen nehéz problémát kell megoldani. Másokat felügyelni, irányítani, befolyásolni. Nagyfokú szabadság és függetlenség a munkámban. Boldogtalan lennék, ha nem lenne biztos munkám. Olyan munkát végezni, mely naprakész tudást igényel.

*Forrás: Saját szerkesztés, 2016*

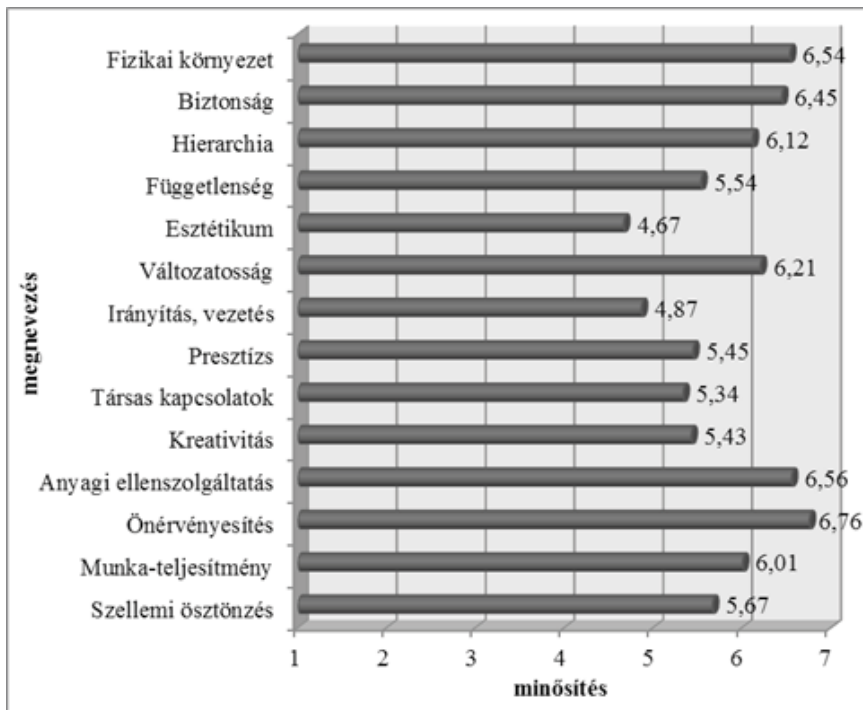
A Debreceni Egyetem Gazdaságtudományi Karán tanuló hallgatók körében készült a vizsgálat a 2015/2016-os tanév második félévében. A mintába 235 nappali tagozatos hallgató került. Képzési szintű megoszlást nézve 161 BSc/BA hallgató és 74 Msc/MA hallgató vett részt a kutatásban. 67%-uk nő, 33%-uk férfi, életkorukat tekintve megállapítható, hogy a 19–24 év közötti korcsoportban találhatók. A megkérdezettek 62%-a szülőkkel egy háztartásban él. A beérkezett kérdőíveket SPSS programcsomag segítségével rögzítettük és értékeltük ki.

## Eredmények

A Super-féle munkaérték-kérdőív szolgált alapul a munkaértékek feltárásához. A kapott eredményeket az 1. ábra szemlélteti. A legfontosabb munkaértékek közé az anyagi ellenszolgáltatást, az önérvényesítést és a fizikai környezetet sorolták a megkérdezettek. Ugyanakkor minden tényező 4 feletti átlagértékkel rendelkezik, azaz alacsony értéket egyik csoport sem kapott.

Kiemelnénk, hogy az irányítás, vezetés mint munkaérték 4,87 átlagértéket kapott, ugyanakkor abból kiindulva, hogy a megkérdezettek jelentős része valamilyen vezetőként szeretne dolgozni, magasabb értéket vártunk erre a tényezőre.

Kiemelendő továbbá, hogy a biztonsági szükségletek kielégítésével kapcsolatban megfogalmazott igényük, magas értékkel, 6,45 átlagponttal rendelkezik. A kreativitás és a társas kapcsolatok területén megfogalmazódik az a vélemény, hogy a jövőben nagyobb figyelmet érdemes rájuk szentelni. Szakmai előrejutásuk szempontjából mindkét tényezőnek kimagasló szerep juthat.



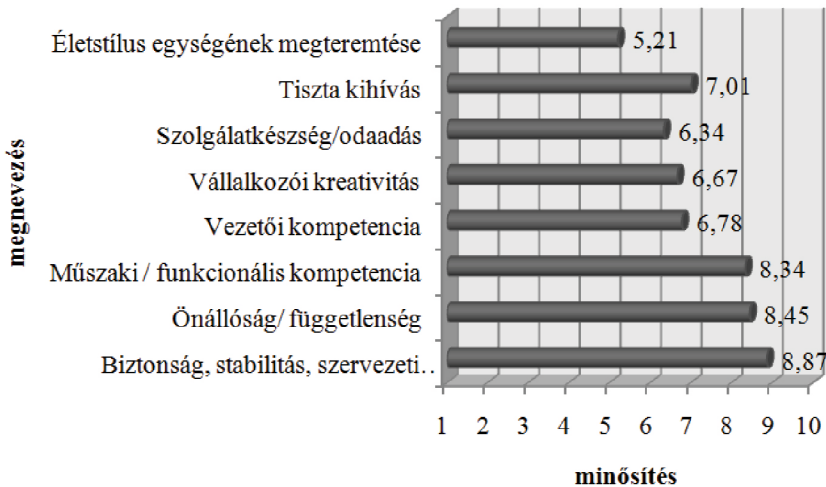
1. ábra: A munkaértékek átlagértékei

Forrás: Saját adatgyűjtés, 2015–2016

A 2. ábra a karrierhorgonyok itemeinek átlagértékeit tartalmazza. A Biztonság, stabilitás, szervezeti azonosság kapta a legmagasabb átlagpontszámot, ezt nevezhetjük elsődleges horgonynak. Ez azt jelenti, hogy képesek lennének erősen azonosulni a vállalattal, és a hosszú távú foglalkoztatási vi-

szonyt, a rendszeres fizetést és a ranglétrán való szerény előrelépés nyújtotta biztonságot keresik. A biztonsági horgonyú emberek számára a sikert az jelenti, ha sokáig részei lehetnek a vállalatnak, függetlenül attól, hogy milyen szinten veszik ki a részüket belőle.

Másodlagos horgony lett a műszaki/funkcionális kompetencia és az önállóság/függetlenség, hiszen nagyon kicsi a kapott átlagok közötti eltérés. A műszaki vagy funkcionális kompetenciában lehorgonyzott személyt leginkább az motiválja, hogy nagy tudása legyen, és nagyon eredményes munkát végezzen valamely szakterületen. Az önfelfogásuk attól függ, hogy mennyire képesek sikert elérni és elismertséget szerezni szakterületükön. A műszaki vagy funkcionális kompetencia vezethet vezetői pozícióhoz, de ezek az emberek csak akkor elégedettek, ha tudományukon belül irányíthatnak. Az önállóság vagy függetlenség horgonyú embereknek mindenáron arra van szükségük, hogy a dolgokat a maguk módján, a saját idejükben és a többiekétől a lehető legnagyobb mértékben függetlenül csinálják. Az önálló emberek néha magas szintű képzettséget szereznek, hogy függetlenek és önállóak lehessenek. Érdekes, hogy amíg az alapvető értékek esetében nem kapott magas értéket a függetlenség dimenzió, addig a karrier területére leszűkítve már kimagaslóan fontosnak ítélik meg a hallgatók ezt a tényezőt.



2. ábra: A karrierhorgonyok itemeinek átlagai

*Forrás: Saját adatgyűjtés, 2015–2016*

A legkisebb jelentőséget a vezetői kompetenciának tulajdonították a megkérdezettek. A fő motiváció a vezetői kompetencia horgonyú emberek számára az, hogy a vállalati hierarchiában egyre magasabb felelősségi szintre jussanak, hogy egyre nagyobb lehetőségük legyen vezetői pozícióban szolgálni, egyre többet tudjanak hozzátenni a szervezet sikeréhez, és hosszú távú lehetőségük legyen a magas jövedelem- és vagyonszerzésre.

A legfőbb munkahely kiemelt fontossággal kezeli az alkalmazottak megelégedettségének a vizsgálatát, melynek jelentőségét annak tulajdonítják, hogy az szoros összefüggésben van a teljesítménnyel. A Balanced Scorecard tanulási és fejlődési nézőpontjának céljai és mutatói azt a háttérteret teremtik meg, melyek lehetővé teszik a másik három (pénzügyi, vevői, működési) területen kitűzött célok elérését. A BSC a jövő érdekében eszközölt humán „beruházások” fontosságát hangsúlyozza, melyek segítségével elérhetőek a vállalkozások hosszú távú céljai. A vállalatok által használt, alkalmazottakkal kapcsolatos mutatók nagy része három csoportba sorolható. Ezeket a kulcsmutatókat azután kiegészítik az eredményt befolyásoló helyzetspecifikus mutatókkal.

Az alkalmazottakkal kapcsolatos három alapvető mutató: az alkalmazottak elégedettsége, az alkalmazottak megtartása (fluktuáció), az alkalmazottak termelékenysége.

A vállalatok a kulcsmutatók közül általában az alkalmazottak elégedettségét tartják a másik két mutatót (az alkalmazottak termelékenységét és az alkalmazottak megtartását) befolyásoló tényezőnek.

Az alkalmazottak elégedettségét alapvetően az alkalmazottak képességei, a vállalati infrastruktúra, a bérezés és a munkahelyi légkör határozza meg. Az alkalmazottak megelégedettsége fogja meghatározni a (vállalat részéről) az alkalmazottak megtarthatóságát, illetve az alkalmazottak termelékenységét. Az előbb említett két tényező fogja a mérhető hatást gyakorolni az eredményre és a teljesítményre.

### Következtetések

A szervezetek vezetőire egyre nagyobb nyomás nehezedik a tehetséges munkavállalók megszerzése, megtartása terén. A kutatásban felsőoktatásban részt vevő hallgatók vesznek részt, akik a munkaerőpiac friss belépői lesznek, közülük kerülhetnek ki a szervezetek leendő tehetséges munkavállalói.

A tehetség minél magasabb szintű kibontakoztatásában nagy szerep jut a kreativitásnak és a társas kapcsolatoknak, ugyanakkor a mintába került egyetemisták ezeket nem értékelték kiugróan magasán. A társas kapcsolatok alulértékelése a motivációs vizsgálat során is beigazolódtott, jelenleg még nem látják, hogy a kapcsolatok építése, ápolása kimagasló szereppel bír a karrierjük építése érdekében.

A kapott eredmények illeszkednek ahhoz, hogy hallgatói mintán végeztünk kutatásokat, hiszen megjelenik az alapvető szükségletek kielégítésének igénye, a biztonság, az anyagiak és a fizikai környezet, ugyanakkor már az önérvényesítés is nagy szereppel bír. Karrierorientációjukat tekintve is a biztonság áll a középpontban.

Elvárásaink között szerepelt, hogy a vizsgálatba bevont egyetemisták vezetői ambíciókkal rendelkeznek, de egyik kérdőívblokk sem támasztotta alá ezt az előfeltevésünket. Nem akarják mindenáron az elismertséget, az irányítás és vezetés nem a legfontosabb a számukra. A karrierhorgony-felmérés is igazolta, hiszen a vezetői kompetencia a legalacsonyabb értékkel rendelkező karrierhorgony.

A jövőben érdemes lenne kiterjeszteni a kutatást a Debreceni Egyetem többi karára, de akár Magyarország több egyetemére is, melyek eredményeképpen akár reprezentatív mintát is létre lehetne hozni. Egy ilyen minta alkalmas lenne arra is, hogy nemi és szakterületbeli különbségeket tárjunk fel, illetve az MA és BA képzési forma közti különbséget is fel lehetne térképezni.

Javaslatként megfogalmazható, hogy a felsőoktatásban tanuló hallgatók részére szervezett keretek között hasznos lenne karrierrel kapcsolatos tréninget szervezni, melynek keretén belül megismerkedhetnének a karrierlehetőségekkel, kaphatnának visszacsatolást saját lehetőségeikkel kapcsolatban. A tréningek során saját élményekkel gazdagodhatnának, melyek hozzásegíthetnék őket a karrierrel kapcsolatos döntéseikhez. A tehetséges munkavállalóvá válást segítő tréning kiegészülhetne csapatépítő tréningekkel, kre-

ativitást fejlesztő feladatokkal és vezetői tréningekkel, ezen kompetenciák megszerzése pedig hozzájárulna a leendő munkahelyen nyújtott magas teljesítményhez.

Véleményünk szerint a munkahelyek, vállalkozások részéről igen jelentős feladat az alkalmazottak elégedettségének vizsgálata, tekintettel arra, hogy az szoros összefüggésben van az általuk nyújtott teljesítménnyel.

### Irodalomjegyzék

- Bácsné Bába É. (2006): *Módszertani eljárások az időtényező vezetési, szervezeti folyamatokban betöltött szerepének vizsgálatához*. Agrártudományi közlemények, 2006/20. Különszám. pp. 24–32.
- Barsiné Pálmai É. – Ponáczy Gy. M. (2004): *A globális tér alapján modulált posztmodern karrier kihívásai* Széchenyi István Egyetem, Győr
- Bodnár É. – Kovács Z. – Sass J. (2011): *Munka- és szervezetpszichológia*. Budapest [http://www.google.hu/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0C-CUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tankonyvtar.hu%2Ffen%2Ftartalom%2F-tamop412A%2F2010-0003\\_10\\_Munka\\_szerv\\_pszich%2F10\\_munka\\_szerv\\_pszich.pdf&ei=Gn7QVITpJYnoUq\\_dgOAC&usg=AFQjCNGZZ2vz79ZFM4cWTInZ-6utGz7Qk5Q&sig2=RPM4uUVDOSTn41IZF8qiLg](http://www.google.hu/url?sa=t&rcct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0C-CUQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.tankonyvtar.hu%2Ffen%2Ftartalom%2F-tamop412A%2F2010-0003_10_Munka_szerv_pszich%2F10_munka_szerv_pszich.pdf&ei=Gn7QVITpJYnoUq_dgOAC&usg=AFQjCNGZZ2vz79ZFM4cWTInZ-6utGz7Qk5Q&sig2=RPM4uUVDOSTn41IZF8qiLg)
- Chickering, A. W. – Kytly, J. (1999): *The Collegiate Ideal in the Twenty-First Century* New Directions for Higher Education, 105, Jossey-Bass Publishers
- Custodio, L.P. (2004): *Career anchors of Filipino Academic Executives*. Philippines, School of Commerce Research Paper Series, College of Business and Accountancy
- Csányi Zs. (2002): *Karriermenedzselés, mint az egyéni és a szervezeti szükségletek találkozása*. In: Balogh M. (szerk.): *Személyügyi ABC*. Verlag Dashöfer, Budapest.
- Csukonyi Cs. – Münnich Á. (2002): *Az egyetemisták „valós” értékei*. In: Münnich Á. (szerk.): *A jövő vezetőinek jelene*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 103–132.
- Csukonyi Cs. – Münnich Á. (2002): *Mire motiváltak a hallgatók?* In: Münnich Á. (szerk.): *A jövő vezetőinek jelene*. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest. 83–102.

- Dajnoki K. – Kiss Á. A. (2015): *Kilépési okok feltárása egy szolgáltató központban*. Taylor-Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 187–197.
- Dienes E. – Simon P. (szerk.) (1987): *A Super-féle munka-érték kérdőív*. Munkalélektani Koordináló Tanács Módszertani Sorozata, 14. sz. kötet. Munkaügyi Kutatóintézet, Budapest.
- Dienesné. K. E. – Berde Cs. (2003): *Vezetői tréningek*. Campus Kiadó, Debrecen.
- Iványiné Czobor Zs. (2011): *A Csapat Akadémia tanfolyam készségfejlesztése*. Budapesti Gazdasági Főiskola, Budapest.
- Juhász Cs. (2015): *Az elégedettség és motiváció gyakorlati összefüggései*. Taylor- Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 215–221.
- Kaplan, Robert S. – Norton, David P.: *Balanced Scorecard* Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest (1998)
- Karcsics É. (2006): *A karrier fogalma, tényezői és vonzereje egy 2001–2006 közötti hallgatói felmérés tükrében*. Humánpolitikai Szemle, 17, (12), 28–36.
- Kozma T. (2013): *A minőségbiztosítás szerepe és fejlesztése a felsőoktatási intézményekben és annak hallgatói értelmezése a gyakorlatban*. Doktori értekezés, Szent István Egyetem Gazdálkodás és Szervezéstudományok Doktori Iskola, 208 p.
- Kozma T. (2005): *Inquiry of motivation in institution selection and its methodological problems*. In: Miloslav Mikulecký, Jan Bartoška (szerk.) *Efficiency and Responsibility in Education*. Czech University of Agriculture in Prague, pp. 141–148.
- Kun A. (2015): *Egy felmérés tapasztalatai a gazdálkodó szervezetek emberierőforrás ellátási és fejlesztési gyakorlatára vonatkozóan Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben*. Taylor- Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 31–38.
- Langer K. (2001): *Karriertervezés*. Telosz Kiadó, Budapest.
- Márkus Zs. (2012): *Szakkollégiumok a Debreceni Egyetemen*. In: Dusa Á. R. – Kovács K. – Márkus Zs. – Nyüsti Sz. – Sörös A. (szerk.): *Egyetemi élethelyzetek. Ifjúságszociológiai tanulmányok II.*, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen. 53–72.

- Márton J. (1992): *A karrier tegnap és ma*. Vezetéstudomány, 4, 36–40.
- Márton S. (2012): *Egyetemi hallgatók munkaérték preferenciái*. Metszettek, 4, 93–104.
- Mérei F. – Szakács F. (1988): *Pszichodiagnosztikai Vademecum*. I. Explorációs és biográfiai módszerek, tünetbecslő skálák, kérdőívek. 2. rész. Tankönyvkiadó, Budapest.
- Schein, E. H. (1974): *Career Anchors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates*. Technical Report, No. 1., Organization Studies Group, Sloan School of Management
- Schein, E. H. (1978): *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. MA: Addison-Wesley, Boston
- Schein, E. H. (1986): *Szervezéslélektan*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó, Budapest.
- Sörös A. (2012): *Szakmai érdeklődés és elkötelezettség szerint szerveződő csoportok a Debreceni Egyetemen*. In: Dusa Á. R., Kovács K., Márkus Zs., Nyüsti Sz., Sörös A. (szerk.): *Egyetemi élethelyzetek. Ifjúságpszichológiai tanulmányok II.*, Debreceni Egyetemi Kiadó, Debrecen. 73–98.
- Super, D. E. (1973): *The career development inventory*. British Journal of Guidance and Counselling
- Ujhelyi M. (2015): *A humán erőforrás motivációjának vizsgálata Hajdú-Bihar és Szabolcs-Szatmár-Bereg megyékben egy empirikus vizsgálat alapján*. Taylor – Gazdálkodás- és Szervezéstudományi folyóirat. A Virtuális Intézet Közép-Európa Kutatására Közleményei. VII. évfolyam 3–4. szám No. 20–21. pp. 278–285.
- Zéman Z.: *Controlling a korszerű vállalatirányítás eszköze*. Gazdálkodás 2:pp.80–82 (1997)
- Zörög Z. – Szücs Cs. – Csernák J. (2015): *Diplomásokkal szemben támasztott munkaerő-piaci elvárások vizsgálata*, in: Journal of Central European Green Innovation 3:(3) p. 185–206.

**Szerzők**

**Gergely Éva PhD**

adjunktus

DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

gergely.eva@econ.unideb.hu

**Hágen István Zsombor PhD**

egyetemi docens

EKE Üzleti Tudományok Intézete

ihagen@karolyrobert.hu

**Pierog Anita PhD**

adjunktus

DE GTK Vezetés- és Szervezéstudományi Intézet

pierog.anita@econ.unideb.hu