



# SZUBJEKTÍV TÉNYEZŐK VIZSGÁLATA AZ OKTATÁSI HR KÖRÉBEN

*RESEARCH OF SUBJECTIVE FACTORS AFFECTING THE HUMAN  
RESOURCES OF THE EDUCATION SECTOR*

**JÁRMAI ERZSÉBET MÁRIA egyetemi docens**  
Budapesti Gazdasági Főiskola Gazdálkodási Kar Zalaegerszeg

## ABSTRACT

The global changes in the past fifteen years have mentally affected the human resources of education, i.e. the people working and involved in the field of education. These effects should be taken into consideration because present teachers and professors are responsible not only for the education and training of future generations but also for their successful social integration and well-being. A research which has been going on since 2013 focuses on the subjective factors that can influence the professional identity of teachers and professors because they can affect their views and work values, determine their professional well-being as well as shape their actions and attitudes to work. The present study introduces the secondary research and shows the findings of a comparative survey carried out in two countries with the help of an on-line questionnaire.

### 1. Szubjektív, azaz érzelmi tényezőkről a szakirodalom alapján

Az elmúlt 20 év tudományos kutatásai megerősítettek bizonyos törvényszerűségeket korábban megfigyelt jelenségekről, amelyeket a szervezetekben nem lehet, és nem is szabad figyelmen kívül hagyni: a munka minősége, hatékonysága nemcsak emberi mivoltunk fizikai, vagy racionális összetevőitől, hanem emocionális meghatározottságunktól is függ. Nem véletlenül említünk megerősítést, ugyanis a felfedezés nem új.

Az emberi viszonyok iskolája, amelyet a hawthorne-i kísérletek (1924-1932) indítottak újtjára, az emberi tényezők szerepét ismerte fel. A kísérlet nem érte el eredeti célját, nem sikerült ugyanis összefüggést kimutatni a munka fizikai körülményeinek változása és a teljesítmény alakulása között. (Dobák 2011:341-342) Elton Mayo, a Harvard Egyetem pszichológus professzora, a kutatócsoport későbbi vezetője más irányú összefüggéseket igazolt a munkavállalóval kapcsolatban. Kísérletei bebizonyították, hogy a munka hatékonysága jelentősen függ az olyan pszichológiai tényezőktől, mint például, hogy a vezetők törődnek-e a dolgozókkal. A vizsgálat nyomán kialakuló Human Relations irányzat hatása napjainkig érezhető. (Klein, 2006:87)



Chester Barnard<sup>1</sup>, aki a rendszerelmélet előfutáraként is beírta magát a történelembe, úgy gondolta, a beosztottak akkor dolgoznak jól, ha „adok-kapok” mérlegük alapján számukra a döntés előnyös. Ebben az esetben személyes céljaikat alárendelik a szervezet céljainak. (Dobák-Antal, 2011) Ma is időszerű az emberközpontú irányzatoknak a klasszikus elmélettől eltérő azon elve, miszerint az EMBER különleges termelési tényező, eltérő bánásmódot kíván a munkafolyamatban. (Roóz, 2006:58)

A téma időtállóságát és aktualitását jelzi, hogy 2010-ben írt doktori értekezés témaválasztását indokolva a szerző hasonló gondolat köré építette föl téziseit: „Munkámban az emberre mint speciális erőforrásra tekintek.” (Czipf, 2010:10) „A homo sapiens komplex, érzésekkel és érzelmekkel teli lény. Nem kell feltételeznünk, hogy ez a komplexitás kívül marad a munkahelyen. Nem gondolhatjuk, hogy az emberek pusztán száraz logikájukkal és gépszerű munkára is képes izmaikkal vannak jelen a vállalatoknál.” (Illés és Szirmai, 2002:32, idézi Czipf, 2010:38)

Mind a gyakorlat, mind a szakirodalom bőven szolgáltat ellenérveket, mégis sokáig úgy gondolták, hogy a munkával kapcsolatban az embernek ne legyenek érzelmei; a munkahelyi elváráshoz érzelemmentes kötelességteljesítés és engedelmesség kapcsolódott elsősorban. Ma már biztosak lehetünk abban, hogy az ember és munka megfelelésében a munkaöröm szerepe és jelentősége sokkal nagyobb, mint amit általában tulajdonítanak neki. (Csirszka, 1985:47-62)

Tudományosan igazolt az a mindennapi tapasztalat is, hogy minél több a kötelesség, annál kevesebb a lelkesedés és az öröm. Amikor az ember kreatívan gondolkodik, új ötletekkel rukkol elő, pozitív érzelmi élményeket él át. Gyakori eset, hogy a munkahelyen elveszik a dolgozók kedvét a kreativitástól, megfosztják a sikerélmény szerzésétől, ezáltal a jobb teljesítmény elérésétől. (Lövey et al., 2008) Ha negatív érzések hatalmasodnak el a munkával, a munkahellyel kapcsolatban, ez destruktív a munkavállalóra nézve, negatív hatással van a kollégákra, a hozzáállásukra és a munkahangulatra. „A munkájukban élvezetet találó dolgozók nagyobb odaadással végzik a feladataikat, mint akik feszültek vagy unatkoznak.” (Csík-szentmihályi, 2009:241)

A jó teljesítményhez a munkahely társas klímájának pozitív légköre is hozzájárul. A tagoknak inspiráló a többiek elfogadása, a támogatás, az együttműködés. Ha egyensúly van a komoly munka és a jó hangulat között, ha a munkatársak nyíltan beszélhetnek gondolataikról, érzéseikről, és nyugodtan tudnak a feladatra koncentrálni, az ideális terep a hatékony munkához. A jó csapatban az elkötelezettség érzése automatikusan kialakul, voltaképpen nem lehet kényszerrel elérni. (Lövey et al., 2008) Az egymás támogatásából, biztatásából, a kihívásokból táplálkozó szinergiában nem összeadódik a résztvevők tehetsége, innovatív gondolkodásának eredménye, hanem megsokszorozódik.

---

<sup>1</sup> Chester Barnard (1886-1961) A vezető funkciói (1938)





Csikszentmihályi fogalmazta meg tudományos alapokon azt, amit mindnyájan érzünk, amikor lelkesedéssel dolgozunk, vagy belemerülünk egy szabadidős tevékenységbe. Ebben a „bevonódott” állapotban a motiváció magából a cselekvésből táplálkozik, annak velejárója. Van egy feltétele, hogy ezt az önfeledt állapotot, a flow-t érezzük: személyes képességeinknek optimális egyensúlyban kell lenni a tevékenység elvégzéséhez szükséges nehézségek szintjével, a kihívások nem lehetnek túlzottak. Ez az állapot tehát több mint az elégedettség, ez már az önkieljesedés magas szintje.

Pszichológiai szempontból olyan beállítódásról, viszonyulásról van szó, amely a külső környezeti hatásokra reagálva is alakul, azokkal kölcsönhatásban változik, befolyásolja a munkavégzést, az egyén hatékonyságát, és optimális esetben pozitívan nyilvánul meg, azaz elégedettségben, elkötelezettségben, optimizmusban, motiváltságban, a flow átélésében fejeződik ki. Mindez együtt, vagy némely elemeiben biztosítja a szubjektív jóllétet.

Czipf modellje az emberi tőkéről sajátos megközelítésű közgazdasági absztrakció annyiban, hogy az emberi lény lényegét a „tőke” szóhasználattal a „pénz”, a profit” asszociációs körben konceptualizálja. (emocionális tőke-identitás tőke-innovációs tőke hármasa) A vállalatértékről való gondolkodásban viszont jelentőségének megfelelő központi helyen szerepelteti az ember érzelmi tényezőit, megerősítve ezzel korábbi és kortárs gondolkodók megállapításait.

Az emocionális tőkének nevezett hiedelmek, értékek, beállítódások, érzések (mint megelégedettség, elkötelezettség), érzelmi intelligencia, stb. másoknál – némi átfedéssel – pszichológiai tőkeként fogalmazódik meg, illetve már az érzelmi intelligencia önmagában tartalmazza ezeket a kompetencia-elemeket (Boyatzis, R. et al., 2003), sőt olyanokat is, amelyeket Czipf saját modelljében az identitás és innovációs tőke alá sorolt. (Czipf, 2010:47)

Lehoczky (2015:54) a pszichológiai tőkével kapcsolatban úgy fogalmaz – Luthans és társai nyomán –, hogy „mint személyiségjegyek négy ún. pozitív pszichológiai komponensre épül (én-hatékonyság, optimizmus, remény, reziliencia), az egyén szubjektív jól-létéhez is hozzájárul..” Keller, aki hol személyes képességekként, hol személyes jellemzőkként említi a pszichológiai tőkét, definiálási törekvésének bizonytalan kimenetelével szintén azt támasztja alá, hogy sok olyan pszichológiai komponens létezik, amelyet nehéz azonosítani, nemkülönben mérni: „Belátható, hogy munkavégzés intenzitását csak részben garantálja a szaktudás, és az nagymértékben függ a munkavégzésre való hajlandóságtól vagy szándéktól, illetve a munkabírástól. Mindezeknek a tulajdonságoknak az összességét nevezem pszichológiai tőkének, mert az nagymértékben az emberek személyiségén, értékein, a nevelés során „kapott” viselkedésmintáin múlik. (...) ..a pszichológiai tőke közvetlenül nem mérhető, hanem csak becsülhető..” (Keller, 2009:26)

Fontos kiemelni ezekből a modellekből, kutatási megállapításokból, hogy a korábban hosszú ideig elhanyagolt emocionális tényezők hatása nem hagyható figyelmen kívül, amikor az ember munkavégzésének hatékonyságát, eredményes-





ségét vizsgáljuk. Azt is fontos hozzátenni – és ez oktatási szempontból nagyon lényeges –, hogy amikor az ember fejlesztéséről gondolkodunk, akár szervezeti keretek között elérendő viselkedésváltozásról, törekedni kell az integrált megközelítésre (Mohácsi, 2007:415), mert a kognitív és emocionális tényezők kölcsönösen hatnak egymásra neuro-biológiai működésünk meghatározottságánál fogva, ezeket nem lehet egymástól elkülönítve fejleszteni.

Az oktatás aktorainak tehát jelentős a felelőssége és a szerepe, jobban, mint bárkié a munkaerőpiacon. A pedagógusoknak, oktatóknak az ismeretátadás mellett a kompetenciák fejlesztését elősegítő módszereket kellene előtérbe helyezni, az érzelmi kompetenciákra is tekintettel. Polónyi szavaival: A munkaerőpiac és az oktatási rendszer sokoldalú kapcsolatban áll egymással. A felnövekvő nemzedékek szakképzettsége, szakképzettségi szerkezete az oktatási rendszerben alakul ki. De a „meglévő” munkaerő át- és továbbképzésének is meghatározó tényezője az oktatási rendszer. Tehát, a munkaerőpiacon munkáját kínáló munkaerő szakképzettsége az oktatási rendszerben alakul ki. (Polónyi, 2002:189) Ennek sikeressége jórészt az oktatás minden szintjén tanító, oktató tanárokon múlik, akiknek munkáját ugyanúgy befolyásolja szubjektív jóllétük, mint a munkaerőpiac összes résztvevőjéét.

## 2. Nemzetközi kitekintés – Franciaországi kutatások

A jelenlegi kutatásokban változatos módszerekkel, sokféle oldalról, különböző tudományterületről közelítik meg a munkavégzést befolyásoló érzelmi tényezőket. A mérést nehezíti, hogy valóban bonyolult rendszerek kölcsönhatásairól van szó, ami miatt az adatok gyorsan változnak, egy-egy mérés többnyire pillanatnyi állapotot mutat. Az elégedettség mértéke, az érzelmi kompetencia fejlettségi szintje, de akár a pillanatnyi lelkesedés foka is változékony. Inkább tendenciákat tudunk azonosítani, de a mély ok-okozati összefüggések feltárása nem mindig nyilvánvaló. Az elemzések szempontjai mégis sok hasonlóságot mutatnak, és a kulturális különbségek befolyása mellett a pszichológiai mechanizmusok a nemzetközi összehasonlítás során egyértelműen kirajzolódnak.

Két közelmúltbeli (2013), viszonylag nagymintás vizsgálat betekintést ad a franciaországi tanári populáció szubjektív jóllétére vonatkozóan. Az Institut Viavoice és a Le Nouvel Observateur felmérést végzett a 15 vagy több éve aktív dolgozók körében, amelyet még abban az évben októberben tettek közzé. (Miquet-Maty et al., 2013) A vizsgálat reprezentatívnak minősül a nemek, az életkor, a foglalkozás és a régiók tekintetében. A több mint 5000 megkérdezett közel 50%-a válaszolt értékelhetően. Arra kérdésre kerestek választ, hogy mely foglalkozások körében élik meg a dolgozók a legnagyobb szakmai elégedettséget, a munka örömet, és milyen okok magyarázzák az észlelt különbségeket az egyes foglalkozási kategóriák között. A közel 30 területen dolgozó minta válaszaiból leszűrtek, hogy a munka iránti örömezésben a munkakörülmények (mint a munka fizikai igénybevétele, időbeosztás, javadalmazás) megítélésén túlmenően legnagyobb jelentősége van:



- a munka iránt érzett lelkesedésnek, a motivációnak
- a munkatársi és különösen a hierarchikus kapcsolatoknak
- a munka társadalmilag hasznosnak vélt voltának

A mi kutatásunk szempontjából a franciaországi tanári mintára vonatkozó eredmények a relevánsak, amelyekről az alábbi táblázat mutat összehasonlításképpen néhány foglalkozási területet érintő leíró statisztikai adatot. A tanárok 85%-át boldoggá teszi a munkája, és két tényező kivételével nagyobb arányban nyilatkoznak pozitívan, mint az aktívak átlagosan. A felettesük elismerését csak 31%-uk éli át, bár ezt a kérdést az aktívak összességének szintén csak 35%-a ítélte úgy, hogy részesül benne. A megfelelő munkafeltételeket illetően csak 1%-kal maradnak el az átlagos aránytól, azaz 66%-uk elégedett a munka materiális feltételeivel (Ingatlan, felszereltség, zaj, stb. kivéve a fizetés!).

**1. táblázat: Foglalkozások szerint átélt munkaöröm**

A foglalkozási területek helye az eredeti listán szereplő rangsorban (zárójelben)	Munka öröme	Motiváció, lelkesedés	Felettes elismerése	Munkatársi kapcsolatok	Megfelelő (mat) munkafeltételek	Egyéb munkafeltételek	Munka biztonsága	Társadalmi hasznosság
Aktívak összessége (%)	73	63	35	82	67	58	76	79
Vezető köztisztviselők (1)	90	81	63	90	85	80	94	90
<b>Tanárok (3)</b>	<b>85</b>	<b>79</b>	<b>31</b>	<b>86</b>	<b>66</b>	<b>63</b>	<b>90</b>	<b>91</b>
Orvosok, fogászok (5)	84	81	***	88	76	44	92	95
Vállalati vezető alkalmazottak (14)	77	71	54	88	82	75	91	75
Beosztott köztisztviselők (19)	70	57	34	77	58	60	80	79
Banki és biztosítási szakemberek (21)	63	53	36	83	71	66	90	78
Ipari munkások (22)	62	40	21	69	43	30	65	70

*Forrás:* Saját szerkesztés az eredeti táblázat nyomán

A szerzők egyike, François Miquet-Marty (2013) úgy nyilatkozott egy másik tanulmányban<sup>2</sup> a tanárok 3. ranghelyéről, hogy „bár a javadalmazás mértéke természetesen szerepet játszik az elégedettség elérésében, a munka által érzett bol-

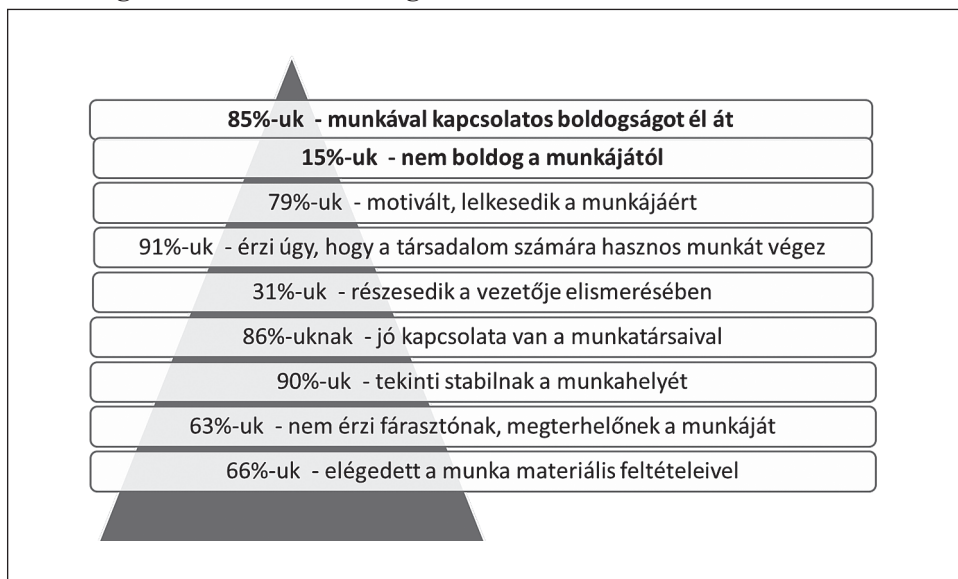
<sup>2</sup> <http://www.vocationenseignant.fr/qui-sont-les-nouveaux-enseignants> (Letöltés: 2015. 10. 07)



dogság három kulcstényezőn nyugszik. Ezek az adott munka iránt érzett lelkesedésünk, szenvedélyünk, továbbá az érzés, hogy hasznosak vagyunk a társadalom számára, és a vezetőink részéről tapasztalt elismerés. Ma a tanárok 35%-a még mindig lelkesedik a pedagógia, a tanítás iránt...”

Az alábbi ábrán a Maslow-féle szükségletpiramis szintjeihez igazítva ábrázoltuk a vizsgálatban felsorolt tényezőket. Az egyes szükségletek teljesülését a tanári minta körében a százalékos arány mutatja a sorok elején.

### 1. grafikon: Franciaországi tanárok munkaörömeinek összetevői



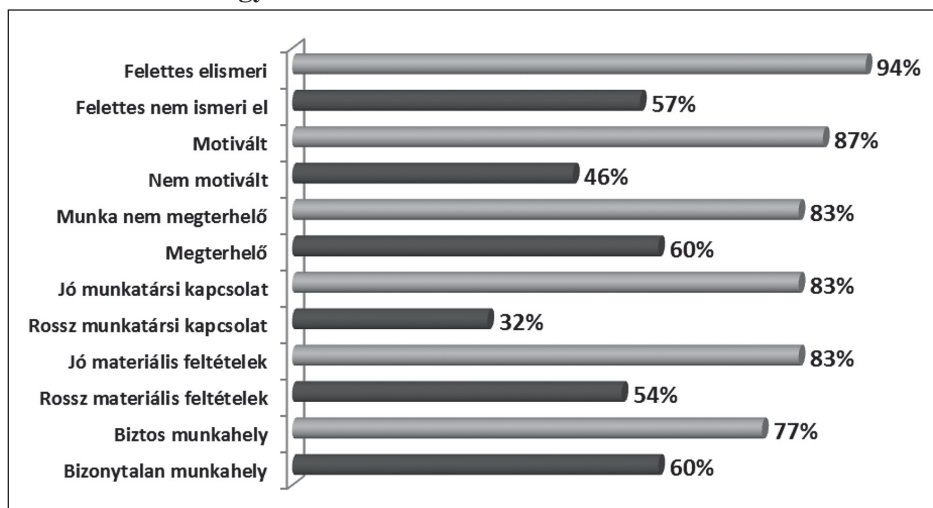
*Forrás:* (Saját szerkesztés a fenti táblázat 3. ranghelyének adataiból)

Azoknak az aktívoknak, akik úgy érzik, felettesük elismeri őket, 94%-uk vallja boldognak magát, szemben azoknak az 57%-ával, akik úgy érzik, felettesük nem ismeri el őket. A munkájukért lelkesedők 87%-a érzi boldognak magát, míg a nem motivált dolgozók mindössze 46%-a boldog. Azoknak, akik a munkájukat nem érzik megterhelőnek és fárasztónak, 83%-a, míg akiket fáraszt a munka, csak 60%-a boldog. A jó munkatársi kapcsolatokat ápoló pedagógusok/oktatók 83%-a boldog a munkájával, azaz lényegesen nagyobb arányban, mint a rossz kapcsolati körülményeket vallók, mert nekik csak 32%-a boldog. Azoknak az aktívoknak, akik úgy érzik materiális feltételeik jók, 83%-uk vallja boldognak magát, szemben azoknak az 54%-ával, akik úgy érzik, rossz materiális feltételek között dolgoznak. A materiális feltételek között a fizetés nem szerepelt. A biztos munkahelyen dolgozók 77%-a érzi boldognak magát, míg a bizonytalan munkahelyen dolgozóknak 60%-a.





## 2. grafikon: Az aktívakból álló teljes mintában boldogságot átélők aránya az egyes itemek válaszai szerinti bontásban



*Forrás:* Saját szerkesztés az adatok alapján

A fent említett másik franciaországi kutatást<sup>3</sup> 2013 áprilistól júliusig bezárólag az MGEN végezte (Billaudeau, N. et al., 2015) a Nemzeti Nevelési Minisztérium és a Felsőoktatási és Kutatási Minisztérium támogatásával a pedagógusok/oktatók munkakörülményeire, életminőségére és egészségére vonatkozóan. (QVE) Az 5000 fő felkért válaszadóból 2653 értékelhető kérdőív adatait tudták feldolgozni; az alapsokaság 1 millió főt tesz ki az oktatás minden szintjét beleértve. A vizsgálat reprezentatívnak minősül. Jelen tanulmány terjedelmi korlátai miatt csak néhány eredményt említünk a 92 oldalas kutatási beszámolóból:

A válaszadók 65%-a jónak ítélte meg az általános életminőségét (56% jó, 9% nagyon jó), szemben a 8%-kal, akik inkább rossznak, míg 27%-uk se jónak, se rossznak. Az elégedettséget mérő kérdések felfedik, hogy a pedagógusok/oktatók többsége, 78%-a nagyon pozitívnak ítéli személyközi kapcsolatait úgy a magán-, mint a szakmai életben. Összességében a minta eléggé vagy nagyon elégedett (82%) szakmai pályafutásával, de 60%-a vallja egyre nehezebbnek a munkavégzést. A férfiak esetében nagyobb az elégedettek aránya, aminek mértéke viszont mindkét nem esetében nő az életkorral. Azok aránya is nő az életkorral, akik egyre nehezebbnek érzik hivatásuknak való megfelelést. Az elemzők arra a konklúzióra jutottak a kutatás eredményeiből, hogy mind a hivatásból, mind az oktatási szintekből adódó helyzetek heterogenitása nagymértékben befolyásolja a válaszadók megítélését, azaz a munkában érzett jóllét összetevői igen komplexek, és bonyolult összefüggést mutatnak.

3 Enquête « Qualité de vie des enseignants » QVE; MGEN – Mutuelle générale de l'Éducation nationale (a pedagógusok/oktatók önkéntes társadalombiztosítási pénztára Franciarszáiban)

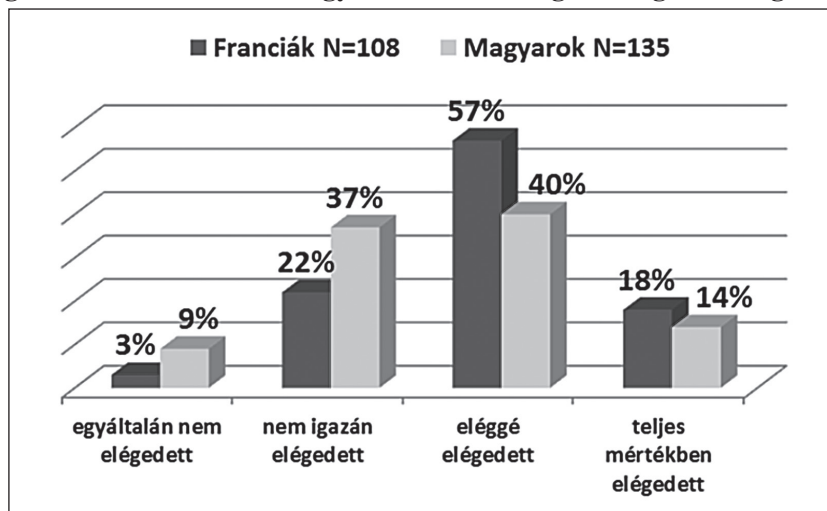
### 3. Franciaországi és hazai saját kutatásunk

A fenti két vizsgálat eredményei összhangban vannak, és azonos képet adnak a franciaországi tanári minta érzelmi összetevőiről, szubjektív jóllétéről. 2013-ban ugyanebben a témában, Franciaországban végeztünk kutatást, majd még 2015-ben is folytattuk a hazai oktatás aktorai körében. A kutatást on-line kérdőívvel bonyolítottuk le, és interjúkkal egészítettük ki.

Rákérdeztük a szakmaválasztás idején érzett motiváció tartalmára nyitott kérdés formájában. Likert-skálát használva kérdeztük meg a jelenlegi elégedettség szintjét, és a választól függően kellett nyilatkozni az elégedettség vagy elégedetlenség okairól. Csíkszentmihályi 9 itemű tesztjét használtuk a munkában átélt érzelmek vizsgálatához. Beillesztettünk egy érzelmi intelligencia tesztet, továbbá négy nyitott kérdésben szeretnénk volna megtudni, milyen nehézségeik vannak jelenleg a munkájukban, a kollégákkal való kapcsolataik mennyire segítik őket a munkában, és milyen pozitív és negatív élményeket tudnak említeni, amelyek befolyásolták pályájuk alakulását. A válaszadók értékorientációjának vizsgálatához D. E. Super 45 itemű munkaérték-kérdőívét (Work Values Inventory of Super) használtuk fel. Jelen tanulmányunk csak részeredmények bemutatását teszi lehetővé.

A kérdőívet 243 fő töltötte ki, 108 francia és 135 magyar pedagógus/oktató. A férfiak mindkét részmintában alulreprezentáltak, ami a tanári pályára is jellemző mindkét országban.

#### 3. grafikon: A francia és magyar részminta elégedettségének megoszlása



Forrás: Saját szerkesztés

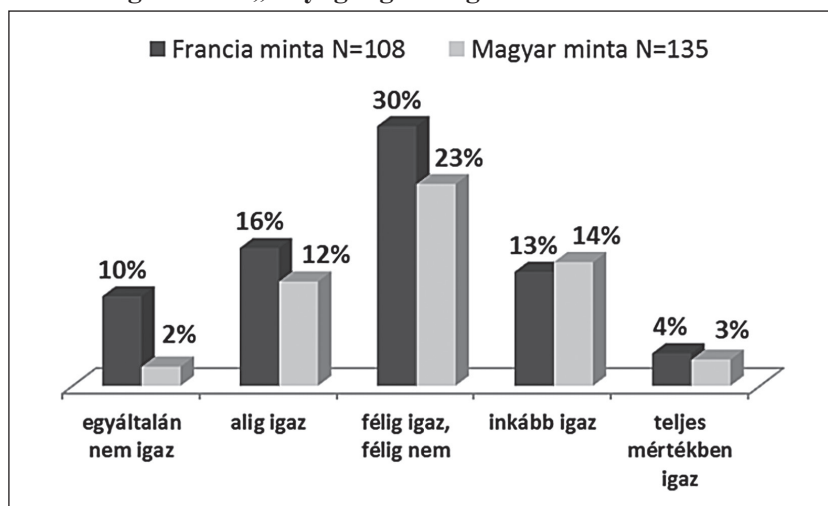
Az alábbiakban látható grafikon a jelenlegi pályaszakaszban érzett elégedettséget mutatja. A franciák nagyobb arányban elégedettek, ami illeszkedik a fenti két



franciaországi kutatás konklúziójához. A magyar részmintában csak kis mértékben haladja meg az inkább elégedettek létszáma az elégedetlenekét. (3. grafikon)

Az elégedettség és elégedetlenség hátterét kutatva mi is rákérdeztünk a fizikai körülményekre, az anyagi megbecsülésre, a munkavállalói kiszolgáltatottságra, a munkatársi kapcsolatok minőségére, a felettesek elismerésére, a szakmai kihívások meglétére, ill. ambicionáló voltára, a tanár-diák kapcsolatra, és a jelenleg is zajló változások hatására. A leíró statisztikai eredmények néhány grafikonja látható az alábbiakban.

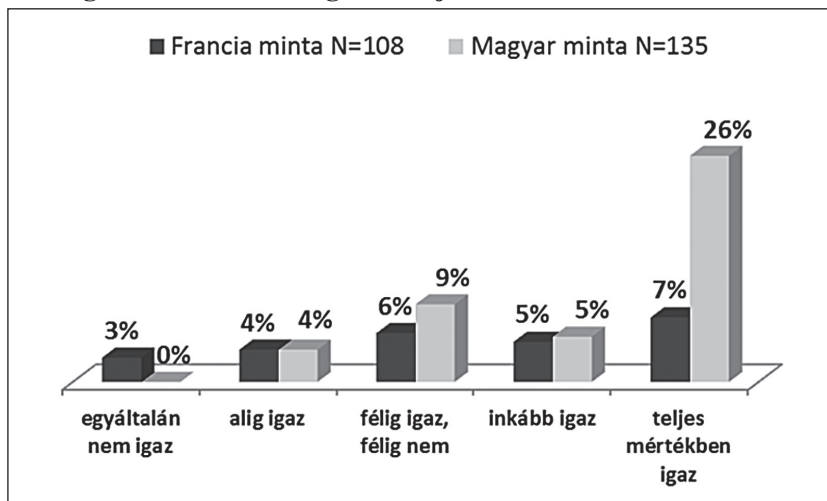
**4. grafikon: „Anyagilag is megbecsülnek tanárként”**



*Forrás: Saját szerkesztés*

Az anyagi megbecsülésről a francia és a magyar részminta egyaránt hasonlóan vélekedik, bár Franciaországban lényegesen magasabb a bérszínvonal. (4. grafikon) A magyar pedagógusok bérét az utóbbi években némileg emelték, de még így is jóval elmarad nyugat-európai átlagbértől, a felsőoktatásban azonban 2008 óta nem történt béremelés. (Keczer, 2014:228) A grafikonokat látva feltételezhetjük, hogy nem ez a tényező idézi elő a minta elégedettségét. Ezzel szemben a pedagógusok/oktatók elégedetlenségének egyik oka az alacsony jövedelem. Bár a tanárok nem az anyagi szempontokat helyezik előtérbe, amikor pályát választanak, elégedetlenségük kifejezése természetes pszichológiai megnyilvánulás. Felidézve Herzberg kéttényezős motivációs elméletét, látjuk, hogy az anyagiak azon higiénés tényezők közé tartoznak, amelyek hiánya elégedetlenséget okoz. Fontos megjegyezni, hogy az elmélet szerint a hiány megszüntetésével csökken az elégedetlenség, de nem nő a motiváció mértéke.

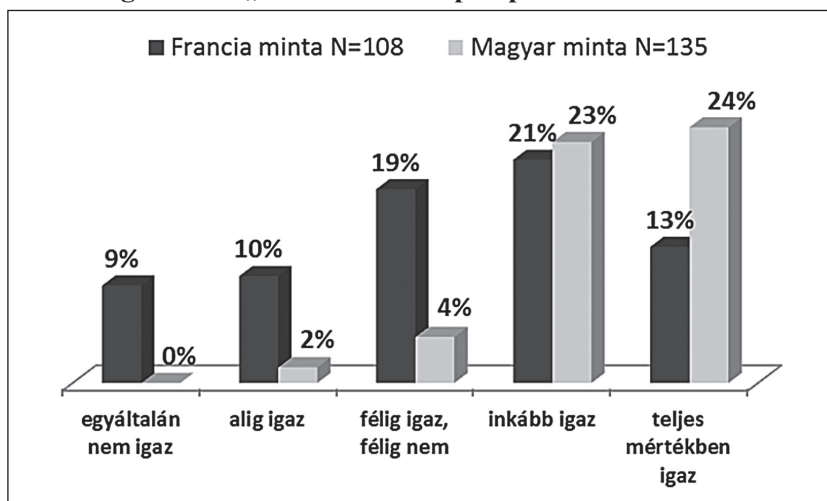
### 5. grafikon: „Nem megfelelő a javadalmazásom tanárként”



Forrás: Saját szerkesztés

A 6. és 7. grafikon eredményei azt jelzik, hogy a szakmai perspektíva, a tanítványokkal való kapcsolat azok a motiváló erők, amelyek a tanár elégedettségéhez ténylegesen hozzájárulnak. A zavaró külső körülmények ellenére megtalálja sok tanár a számítását, kiteljesedhet, ha a szűken értelmezett szakmai munkára koncentrálnak. Az osztályteremben a maga ura, a tanár-diák kapcsolat rajta múlik, és megvalósíthatja azokat a célokat, amelyeket a pályaválasztáskor kitűzött, és emocionálisan felvállalt.

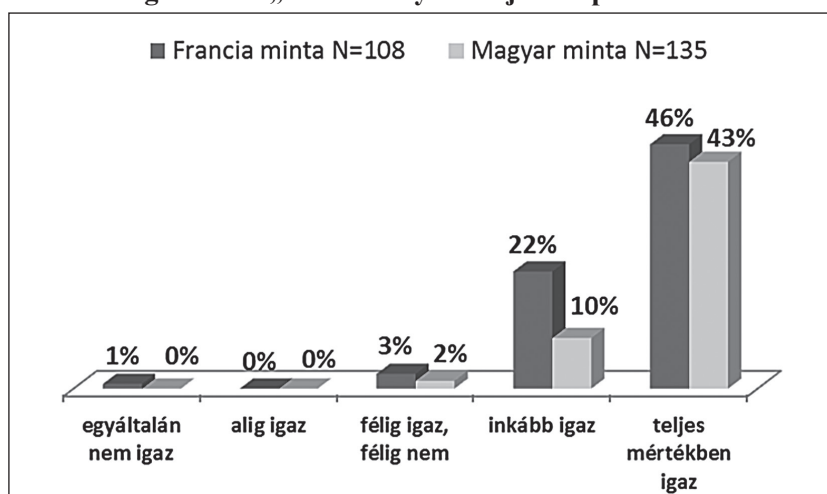
### 6. grafikon: „Vonzó szakmai perspektíva áll előttem”



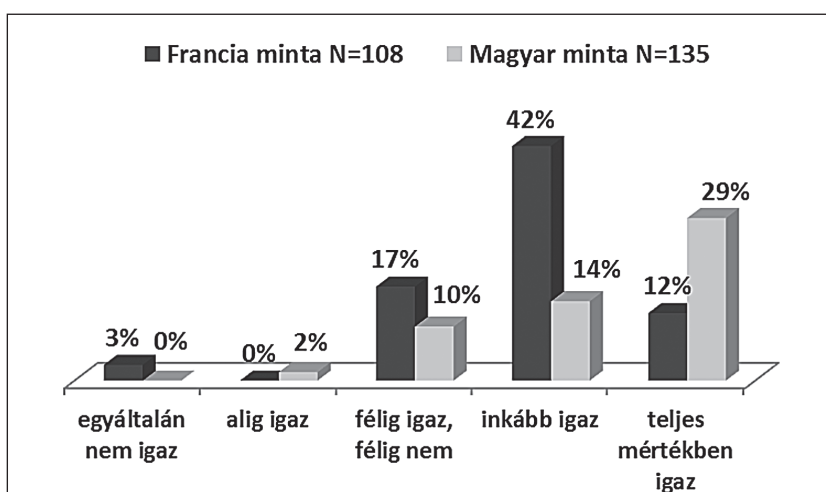
Forrás: Saját szerkesztés

Ezek azok a tényezők, amelyek igazán fontosak a tanári pályán. Egyértelműen választ kapunk arra, mi teszi valóban leginkább elégedetté mind a pedagógust, mind az oktatót. Függetlenül az oktatás szintjétől, a tanári hivatás lényege a tudás átadása, a hatás kifejtése, az emberekkel való kapcsolat. A minta többségének ez nem okoz gondot, sőt, számukra ez jelenti a Maslow-i értelemben vett önmegvalósítást, ami egy magasabb rendű szükséglet-kielégítés. A nyitott kérdésekre adott válaszokban meg is erősítik a tanárok, hogy munkájuk eredményét a diákokon tudják lemérni, az ő pozitív visszajelzéseik többet jelentenek számukra, mint a pénzbeli jutalom.

**7. grafikon: „A tanítványokkal jó a kapcsolatom”**



**8. grafikon: „Erkölsileg megbecsül a vezetőség”**



*Forrás: Saját szerkesztésű grafikonok*

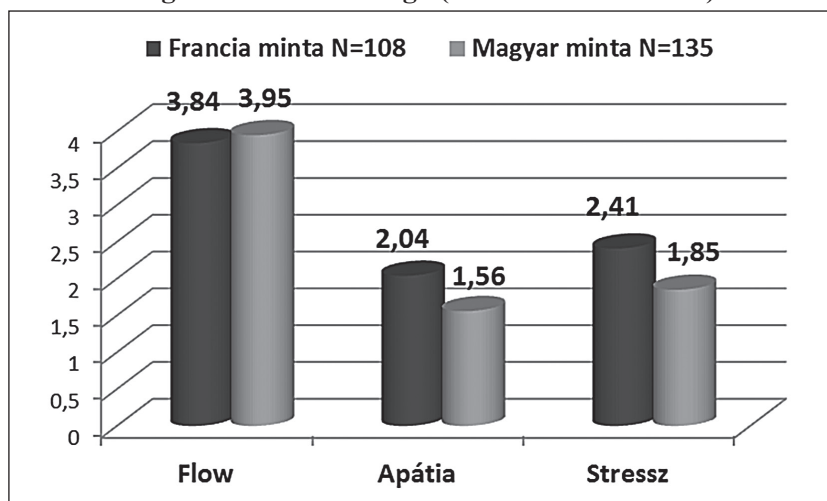


A fenti, 8. grafikonon az látható, hogy azok, akik inkább elégedettek eddigi szakmai pályájukkal, élvezik vezetőik elismerését. A két részmintán ellentétes az arányok megoszlása ennek az elismerésnek az észlelésében az „inkább igaz” és „teljes mértékben igaz” válaszokat nézve, de a mérleg pozitív. A grafikonok emelkedése jelzi, hogy ez a szempont is erősen dominál az elégedettség érzésének elérésében. Ahogy maguk a pedagógusok/oktatók kifejezik a nyitott kérdések válaszaiban: „sokszor szárnyakat ad egy vállveregetés, vagy néhány elismerő szó”.

Az elégedettség okairól kapott eredmények azt tükrözik, hogy az emberi tényezők számítanak. Herzberg nyomán igazoltnak látszik, melyek az igazi motivátorok, mi az, ami a nehezebb időszakokban is lelkesíteni tudja a tanárokat, és fenntartja a hivatás iránt érzett érzelmi elkötelezettséget.

Csíksszentmihályi flow-tesztjével azt vizsgáltuk, hogy érzelmileg hogy viszonyulnak a munkájukhoz, mennyire közönyösek, milyen mértékben érznek stresszt, és mennyire sikerül a flow-élményt átélniük. A pozitív érzelm még mindig jelen van a munkában, ahogy a pályaválasztás idején is meghatározó volt. Még akkor is jelen van a tevékenységben, ha az elégedettség megosztja a mintát, közel fele-fele arányban. A flow-teszt konkrétan a munkatevékenységre vonatkozik, míg az elégedettséget sok komponens befolyásolja, intézményen kívüli külső körülmények is. Öröndetes, hogy a munkában sokkal nagyobb mértékben élnek át pozitív, mint negatív érzéseket a pedagógusok/oktatók. Ez az önkiteljesedés irányába mutat, ami feltehetően visszahat a motivációra, tehát kellő impulzust, sikerélményt kapnak a tanárok, hogy fenntartsák saját motivációjukat.

**9. grafikon: Flow átlaga (5-fokú Likert skálán)**



*Forrás: Saját szerkesztés*



## 4. Konklúzió

A közgazdaságtanban egyre erőteljesebben körvonalazódik az a belátás, ami az emberi erőforrások, mint gazdasági potenciál különleges jelentőségére világít rá. Ezt az oktatásban is figyelembe kellene venni. A nevelés-oktatás-képzés szektora készíti fel a munkaerő-piac leendő szereplőit, e terület humán erőforrása, a tanárok munkáján múlik a jövő társadalmának minősége. Munkájuk hatékonysága nagyban függ szubjektív jóllétüktől, azaz olyan érzelmi konstruktumoktól, mint elégedettségük, motivációjuk, optimizmusuk, elkötelezettségük, értékrendjük. Ezek meglétének, fenntartásának biztosítása nemcsak az egyének feladata, felelőssége, hanem az oktatási intézmények mint szervezeteké egyaránt, tágabb körben az oktatáspolitikáé. A belső indíttatás, hajtóerő szoros kölcsönhatásban van a külső környezettel, a társadalmi közeggel, amire aztán így-vagy úgy visszahat. Remélhetőleg pozitívan.

## FELHASZNÁLT IRODALOM

- Billaudeau, Nathalie – Vercambre-Jacquot Marie-Noël (2015): Enquête « Qualité de vie des enseignants » Principaux résultats descriptifs. Publication de la Fondation d'entreprise MGEN pour santé publique. Numéro 10 – 15 janvier 2015, 95 p. [http://www2.ac-clermont.fr/hygiensecurite/Risques\\_et\\_ambiances/Psychosociaux/Publication\\_n10\\_Fondation\\_MGEN.pdf](http://www2.ac-clermont.fr/hygiensecurite/Risques_et_ambiances/Psychosociaux/Publication_n10_Fondation_MGEN.pdf) (Letöltés: 2015. január 10.)
- Boyatzis, R. – Goleman, D. – McKee, A. (2003): A természetes vezető. Az érzelmi intelligencia hatalma. Vince Kiadó, Budapest.
- Czipf Csongor (2010): Az emberi erőforrás szemléletű vállalatértékelés. Doktori értekezés. Pécsi Tudományegyetem, Pécs, 230 p.
- Csikszentmihályi Mihály (2009): A fejlődés útjai. A harmadik évezred pszichológiája. Nyitott Könyvműhely, Budapest, 414 p. (The Evolving Self. A Psychology for the Third Millennium)
- Csirszka, J. (1985): A személyiség munkatevékenységének pszichológiája. Budapest, Akadémiai Kiadó, 350 p.
- Dobák, M. – Antal, Zs. (2011): Vezetés és szervezés. Szervezetek kialakítása és működtetése. Aula Kiadó, Budapest, 483 p.
- Farkas, F. – Karoliny, M. – László, Gy. – Poór, J. (2007): Emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 574 p.
- Heitlerné Lehoczky Mária (2015): A pszichológiai tőke szociodemográfiai korrelátumai a pályakezdők körében a BGF-en. Alkalmazott Tudományok II. Fóruma. Absztraktkötet, Budapest.
- Keczer Gabriella (2014): Az egyetemek szerepe, irányítása és működése a 21 század elején. Közép-Európai monográfiák. Egyesület Közép-Európa Kutatására, Szeged, 283 p. ISBN 978-963-89724-5-3
- Keller Tamás Péter (2009): Nemcsak a tudás számít – a pszichológiai tőke szerepe a kereseti egyenlőtlenségek magyarázásában. Ph.D. értekezés. Budapesti Corvinus Egyetem, Budapest



- Klein Sándor (2006): Munkalélektan. In: (Bagdy Emőke – Klein Sándor) (szerk.): Alkalmazott Pszichológia. Edge 2000 Kiadó, Budapest pp. 69-84.
- Louart, P. (2002): Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. [http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow\\_Herzberg.pdf](http://alain.battandier.free.fr/IMG/pdf/CLAREE-Maslow_Herzberg.pdf) (Letöltés: 2014. február 07.)
- Lövey, I. – Nadkarni, M. S. (2008) Az örömteli szervezet. Budapest, HVG Kiadó Zrt., 286 p.
- Miquet-Marty, Françoise – Preud’homme, Aurélien – Beffa, Maïder – Venot, Cyprien (2013): Les palmarès du bonheur professionnel Viavoice Paris-Le Nouvel Observateur. Etudes&conseil. [http://www.institut-viavoice.com/world/docs/Les-palmares-du-bonheur-professionnel\\_Viavoice-pour-Le-Nouvel-Observateur.pdf](http://www.institut-viavoice.com/world/docs/Les-palmares-du-bonheur-professionnel_Viavoice-pour-Le-Nouvel-Observateur.pdf) (Letöltés: 2014. január 18.)
- Mohácsi Gabriella (2007) Kompetencia és érzelmi intelligencia. In: (Farkas et al.) (szerk) Emberi erőforrás menedzsment kézikönyv. Complex Kiadó és Jogi és Üzleti Tartalomszolgáltató Kft., Budapest, 574 p. ISBN 978 963 224 724 3 pp. 415-442.
- Polónyi, I. (2002): Az oktatás gazdaságtana. Osiris Kiadó, Budapest, 425 p.
- Roóz, J. (2006): A menedzsment alapjai. Perfekt Kiadó, BGF

