

IVANOV Katalin

„AZT HITTEM, MAJD MEGVÁLTOM A VILÁGOT”

Kvalitatív kutatás a közgázos pályakezdők
munkahelyi szocializációjáról

A cikk a szervezeti szocializációt az egyén, azon belül is a közgázos pályakezdők szempontjából vizsgálja. A szerző kvalitatív kutatási módszertant alkalmazva arra a kérdésre keresi a választ, hogy a közgázos pályakezdők milyen nehézségekkel szembesültek a munkakezdést követően.

Az itt következő tanulmány a BKÁE vezetés-szervezés szakirányán 2003 nyarán megvédett szakdolgozatom rövidített változata. Diplomamunkámban azt a kérdést vizsgáltam, hogy miként élik meg a BKÁE-t az elmúlt egy pár évben elvégzett fiatal közgazdászok első munkahelyi tapasztalataikat. Szakmai fogalmakkal élve, kutatási kérdésem az volt, hogy a munkahelyi szocializáció folyamata hogyan hatott személyiségükre, milyen problémákkal szembesítette őket az a világ, amelyre az egyetemen készültek. Az engem személyesen is érintő kérdést a kvalitatív kutatás-módszertani hagyomány technikáival (adatgyűjtés félig strukturált interjúkkal, kvalitatív szövegelemzés stb.) vizsgáltam. Annak érdekében, hogy a „Miként élték meg a fiatal közgazdászok első munkahelyi éveiket?” – az üzleti tudományokban leginkább a humán erőforrás menedzsment szakterülete által értelmezett – kérdést mélyebben érthessem meg, a kutatás szakirodalmi háttereként a szocializáció elméleteit dolgoztam fel.

A tanulmány felépítése a „klasszikus” érvelési eljárást követi: az elméleti keretek bemutatása után ismertetem a kutatás módszertanát, majd az interjúk elemzése következik. Az elemzésben – a kvalitatív módszer által elvárt módon – nemcsak nagyban támaszkodom az interjúalanyok saját szavaira, hanem azokat gyakran szó szerint is idézem.

Szervezeti szocializáció

A klasszikus szakirodalmi értelmezés szerint a szervezeti szocializáció az a folyamat, amelynek során az egyén elsajátítja a szervezetben kialakult értékren-

det, normákat (Bakacsi, 1996). Az egyén e folyamat révén „avatódik be”, ezáltal válik a csoport (szervezet) tagjává (Pascale, 1985; Schein, 1980). A szocializáció folyamata nagy jelentőséggel bír mind a szervezet, mind az egyén életében. A szervezet ezzel őrzi meg stabilitását, az egyén életét pedig karrierje szempontjából érinti, hiszen a szocializáció segíthet a karrier építésében, de tönkre is teheti azt (Schein, 1980).

Szocializációs taktikák

A szocializációs taktika kifejezés azokat az eljárásokat jelöli, amelyeket a szervezet alkalmaz az egyén beillesztésére. Tulajdonképpen a szervezet szocializációs politikájáról van szó. Schein és Van Maanen (1979) a beillesztési eljárások két szélsőséges esetét vizsgálják: az intézményesített és a spontán szocializációt.

Az intézményesített szocializáció az egyénnél ellenőrzött, felügyelt szerepreakciót (custodial role response) eredményez. A szervezet ekkor részletekbe menően szabályozza a szocializációs folyamatot, pontosan meghatározva, hogy az egyénnek milyen magatartásmintákat kell elsajátítania, és hogy ennek milyen hatása lesz a szervezetre. Az új szervezeti tagnak tulajdonképpen „újja kell születnie”, maga mögött kell hagynia előzetes szervezeti tapasztalatait, élményeit, és fel kell építenie magában az új környezetében kívánatos magatartásmintákat, normákat, értékeket.

A beillesztési eljárások másik véglete, a spontán szocializáció az új szervezeti tag innovatív szerepreakcióját (innovative role response) eredményezi. A szer-

vezet ekkor szándékosan nem szabályozza a szocializációt, hiszen célja az, hogy az egyén saját egyénisége szerint illeszkedjen be a szervezetbe. Ennél a végletnél is léteznek kívánatos szervezeti szerepek, magatartásminták, értékek és normák. Ekkor azonban az egyénre van bízva, hogy ezeket miként sajátítja el, neki kell erre vonatkozó információkat és sikeres szerepmodelleket keresnie. A végeredmény egy kevésbé erős szervezeti kultúra, melyben a szervezeti tagok lényegesen önállóbbak, mint az ellenőrzött szocializációt követően.

A két végpont között a szervezetek természetesen számos átmeneti megoldást alkalmazhatnak.

A szocializáció folyamata

Schein és Van Maanen elmélete mellett a szocializáció szakirodalmának másik klasszikus teóriája Pascale (1985) elképzelése. A szerző modellje tulajdonképpen arra épül, hogy a szervezet miként tudja kihasználni azt, hogy az egyén egy új közösségben kiszolgáltatott helyzetbe kerül: bizonytalanná válik és önbizalma csökken. A szervezetek ugyanis ezt az állapotot fel tudják használni arra, hogy az új szervezeti tag hajlandó legyen elsajátítani a szervezet értékeit, normáit és magatartásmintáit.

Pascale szerint a szocializáció már a kiválasztással megkezdődik. Ha az egyénnek több rostán is át kell esnie, az a következő üzenetet közvetíti felé: „különlegesnek kell lenned ahhoz, hogy ehhez a szervezethez csatlakozhass”. Ez elgondolkodtatja az egyént: vajon elég jó-e ő a szervezetnek. Ez az üzenet pedig megalapozza a későbbi üzenetek iránti érzékenységét, fogékonytá teszi őt a szervezeti kultúrára. Az egyén elbizonytalanodását és önértékelésének csökkenését tovább fokozhatja az, ha az első hónapokban túlterhelik, vagyis olyan feladatokkal bízzák meg, melyeket képtelenség elvégezni, esetleg ha szakmai tudásánál alacsonyabb rendű feladatokkal bízzák meg.

A tanulási folyamat végén a jól tanuló új szervezeti tag megkapja a megérdemelt jutalmat annak érdekében, hogy megszilárduljon benne a megfelelő magatartásminták alkalmazása. Ekkor előléptetéssel, szervezeti címmel, különleges szervezeti joggal, vagy egy státuszszimbólummal fejezheti ki a szervezet azt, hogy az új munkatárs „teljes jogú” szervezeti taggá vált és elnyerte a szervezet bizalmát.

Az 1. táblázatban összefoglalom a szervezeti szocializáció céljait, tartalmát és lehetséges következményeit.

HR-rendszerek

1. táblázat

A szocializáció célja, tartalma és eredménye

A szocializáció célja	A szocializáció tartalma	A szocializáció eredménye
<ul style="list-style-type: none"> ■ az új munkatárs ismerje meg a szervezet értékeit, normáit, magatartásmintáit ■ az új szervezeti tag beilleszkedjen az adott közösségbe ■ szervezeti kultúra átörökítése, fenntartása, stabilizálása 	<ul style="list-style-type: none"> ■ feladathoz szükséges tudás, képességek ■ szabályok ■ normák, értékek ■ magatartásminták ■ szervezeti célok, stratégia ■ szervezeti szerep és az ahhoz tartozó felelősség ■ domináns szervezeti szereplők ■ szervezeti politika, hatalmi struktúra ■ nyelvezet, szakzsargon, rövidítések ■ a szervezet történelme, hagyományai, története 	<ul style="list-style-type: none"> ■ kölcsönös elfogadás érzése ■ szervezet iránti elkötelezettség ■ egyéni elégedettség <p>Spontán szocializáció:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ innovatív szerepválasz ■ egyéni problémamegoldó képesség javulása ■ önállóságra való készítés ■ szubkultúra kialakulása ■ szerep körüli bizonytalanság ■ szerepkonfliktus ■ bizonytalanság ■ kiszámíthatatlanság <p>Intézményesített szocializáció:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ ellenőrzött szerepválasz ■ alacsony fluktuáció ■ erős szervezeti kultúra ■ túlzott bürokratizmus ■ túlzott konformizmus

Az új munkatárs szocializációjában nagy szerepet játszanak a HR-rendszerek is. A következőkben – a teljesség igénye nélkül – ezeket mutatom be.

Mint láttuk, Pascale szerint a szocializáció a kiválasztással kezdődik. Úgy gondolom azonban, hogy a szocializáció már a toborzással, illetve már azzal megkezdődik, hogy a vállalat, mint munkaadó milyen imázst alakít ki magáról.

A szocializáció másik fontos befolyásoló tényezője a teljesítményértékelési rendszer (TÉR). Önmagában a visszacsatolásnak is nagy hatása van arra, hogy mit tanul meg az egyén, de a TÉR szerepe még ennél is meghatározóbb akkor, ha a teljesítményértékelést összekötik a kompenzációs rendszerrel, karriermenedzsmenttel. Ekkor ugyanis már tétje van annak, hogy mi hangzik el a visszacsatoláskor, hogy miként értékeli az egyén munkáját és magatartását.

A *javalmazási rendszer* szintén világos értékorientációt közvetít az egyén felé, hiszen a szervezet a javalmazási rendszerrel differenciál tagjai között. A javalmazási rendszer mutatja meg explicit módon, hogy mit jutalmaz a szervezet. A javalmazási rendszer kialakítja és megerősíti a szervezeti státuszrendszert, befolyásolja az egyén szervezeti súlyát, rangsorban elért helyét (Bokor, 2000).

Az egyénnel szemben támasztott elvárásokról tanúskodik az is, hogy ki léphet előre a szervezeti hierarchiában (*karriermenedzsment*). Milyen szakmai tevékenységgel, magatartással, cselekedetekkel, kommunikációval, konfliktuskezelési technikákkal lehet előrejutni a szervezetben: ezek mind-mind arról árulkodnak, hogy mit szokás jutalmazni az adott közöségben.

Az egyén befolyásolhatósága

Azok a jellemzők, amelyek meghatározzák azt, hogy a szervezeti szocializáció milyen mértékben befolyásolhatja az egyént, külső és belső tényezőkre oszthatóak:

Külső tényezők:

- Társadalmi, gazdasági és kulturális tényezők (pl. társadalmi értékrend, elhelyezkedési lehetőségek stb.) (O' Brien, 1986).
- Elsődleges szocializáció: a szervezeti szocializációban már egy kialakult személyiség, értékrend és normarendszer találkozik a szervezeti befolyásolással (O' Brien, 1986).
- Az adott szocializáció jellemzői (spontán – intézményesített): egyénenként változó, hogy az alkalmazkodást inkább egy intézményesítettebb, vagy egy spontánabb szocializáció könnyíti-e meg (Nicholson, 1984; idézi Glen et al, 1998).
- A szervezeti tagok elvárásoknak megfelelő viselkedése: a konformitásra való hajlandóságot növeli az egyén azon tapasztalata, hogy a szervezet többi tagja az elvárásoknak megfelelően cselekszik (Aronson, 2001).
- Mennyiben teszi a szervezet az egyént „fogollyá”: számos szocializációs taktika épül arra, hogy az egyén számára a szervezetből való kilépés magas költségekkel járjon (pl. kedvezményes hitel nyújtása, tanulmányi szerződés kötése) (Schein, 1980).
- A szervezeti szerep újdonsága és vonzereje az egyén számára (Nicholson, 1984, idézi Glen et al. 1998).

Belső tényezők:

- Változással szembeni ellenállás (Warnous, 1980; idézi Glen et al. 1998).
- Elfogadás iránti vágy.
- Belső motiváltság mértéke: ha az egyén motiváltsága magas, tolerálni fogja a szocializációs élmények kellemetlenségeit (Schein, 1980).
- A szervezeti tagokat mennyiben tartja az egyén követendő modelleknek (Aronson, 2001).
- Mennyire fontos az egyén számára az adott szervezet.
- Kontroll és visszacsatolás iránti igény: akiknek nagyobb a kontroll iránti igényük, nagyobb szerepváltozáson, nagyobb személyes változáson mennek keresztül a szocializáció alatt (Nicholson, 1984, idézi Glen et al. 1998).
- Önértékelés: azok, akiknek általában rossz a véleményük önmagukról, sokkal inkább hajlamosak engedelmessé válni a csoportnyomásnak, mint azok, akik magas önértékeléssel rendelkeznek (Aronson, 2001).
- Sikerélmények, kudarcok mennyisége: a sok sikerélményt átélő ember kevésbé enged a külső befolyásolásnak, mint az, akit kudarcok értek (Szabó, 1998).

A befolyásolásra adható válaszok

Kelman (1973) szerint a befolyásolás három lehetséges válaszreakciót válthat ki:¹

Behódolás. Az egyén a befolyásolás hatására behódolhat; ez leginkább akkor következhet be, ha őt a jutalom elnyerése, vagy a büntetés elkerülése motiválja. Az általa tisztelt értékek, normák nem változnak meg, egyszerűen csak észleli, milyen magatartásmódot várnak el tőle; és megérti, hogy egyéni céljai elérése érdekében szükséges megtennie azt, amit mások elvárnak. Ez a viselkedés rendszerint csak addig észlelhető, ameddig fennáll a jutalom ígérete vagy a büntetés veszélye.

Azonosulás. Azonosulásról akkor beszélünk, ha az egyén olyan szeretne lenni, mint a befolyásoló. Csakúgy, mint a behódoláskor, a szóban forgó személy ekkor sem azért viselkedik bizonyos módon, mert ez számára belső szükségletből fakad. Ellenkezőleg: csakis azért viselkedik így, mert hasonlítani szeretne befolyásolójára (pl. felettesére). Amennyiben a befolyásoló hatalma vonzó az egyén számára, a befolyásolás általában az azonosulás formáját ölti. Az azono-

sulás abban különbözik a behódolástól, hogy az azonosulás során az egyén hinni kezd az átvett véleményekben, értékekben. Ez a hit azonban nem erős.

Internalizáció. Az internalizáció a befolyásolásra való reagálás legtartósabb, legmélyebben gyökerező módja. Az érték elfogadása ekkor belülről jutalmaz. Az érték bekerül az egyén értékrendszerébe, később függetlenedik forrásától, rendkívül ellenálló lesz mindenfajta változással szemben.

A szervezeti szocializáció természete

A munkahelyi szocializációról szóló szakirodalom többsége funkcionalista megközelítésű.² A szocializációt ily módon értelmezők a szocializáció következményeit általában mind a szervezetre, mind az egyénre nézve pozitívnak tekintik. A szocializáció a szervezet szempontjából kiszámítható, jól előre jelezhető magatartást eredményez: „az új tagok átveszik azokat a magatartásmintákat, amelynek révén a többiekhez illeszkedésük zökkenőmentes, és a mindenki által elfogadott hiedelem-és értékrendszer is érintetlen marad. A szervezeti tagoknak pedig ez olyan kapaszkodó, amely segít eligazodni egy új környezetben: melyek azok a viselkedések és cselekedetek, amelyeket az adott szervezetben helyesnek és jónak tekintenek, és melyek azok, melyek nem elfogadottak” (Bakacsi, 1996: 229. o.).

A kritikai megközelítés³ gyökeresen ellentétes állásponton van a szocializációval kapcsolatban. A szocializáció eszerint eszköz arra, hogy teret nyerjen a konformista nyomás, amely szabványosítja a munkavállalói igények kielégítésének mikéntjét (kARRIERIZMUS, önmagunk árucikké változtatása). WEXLER (1987) szerint a szocializációs folyamat során a munkavállalók megerősítik saját alárendeltségüket, miközben állandósítják azokat a domináns rendszereket is, melyek ellehetetlenítik autonómiájukat (idézi ZEICHNER-GORE, 2002). A szocializációs taktikák kritikai értékelése arra hívja fel a figyelmet, hogy lehetséges az egyént úgy manipulálni, hogy a szervezeteknek megfelelő értékeket vallja magáénak, a szervezetnek megfelelő magatartásmintákat kövesse. A szocializációs programokat úgy építik fel, hogy megfelelően ki lehessen használni az egyén bizonytalanságérzetét, magabiztosságának csökkenését, vagyis kiszolgáltatottságát.

Módszertan

Kutatásomhoz kvalitatív módszertant választottam. Döntésemet kutatási kérdéseim indokolták. Arra voltam kíváncsi, hogy miként élték meg az első éveket a

pályakezdők munkahelyükön, és élményeik milyen hatással voltak személyiségükre. Mi az, amit megtanulnak – és ezt hogyan tanulták meg. A kutatás során egy-egy esetet, élményt szerettem volna megismerni és megérteni.

Mintaválasztás

Összesen 11 interjút készítettem, ebből tizet fiatal közgazdászokkal. Felkerestem SZIRMAJ ÁGNES pszichológusnőt is, aki multinacionális cégeknek segít a kiválasztásban: szerettem volna kicsit bepillantani abba, miként látja egy szakember a fiatalok helyzetét. Fiatal közgazdász interjúalanyaimnak a következő kritériumoknak kellett megfelelniük:

- 0,5 – 4 éve dolgozzanak,
- a BKÁE-n szerzett diplomával rendelkezzenek.

A munkatapasztalat időhatárait azért jelöltem ki, mert egyrészt úgy gondolom, bizonyos időnek el kell telnie, hogy az egyének értelmezni tudják, mi történt, illetve történik velük. Másrészt számomra az is fontos volt, hogy még vissza tudjanak emlékezni pályakezdésükre, az átélt érzésekre.

Azért BKÁE-s hallgatókat választottam, mert kifejezetten arra voltam kíváncsi, hogy mi történik – az intézmény hírneve miatt – legjobb esélyekkel indulókkal. Interjúalanyaimat igyekeztem úgy összeválogatni, hogy a lehető legtöbb iparág képviselve legyen, továbbá akadjon a fiatalok között olyan is, aki multinacionális vállalatnál dolgozik, illetve olyan is, aki magyar kisvállalatnál. A mintába két kisvállalatnál dolgozó közgazdász és nyolc multinacionális vállalati munkatárs került be. A minta azért tartalmaz többségében multinacionális vállalatnál dolgozó interjúalanyt, mert a pályakezdők túlnyomó része ilyen munkahelyet szeretne választani.⁴ Fontos szempontnak tartottam azt is, hogy a minta változatos legyen aszerint, hogy ki mennyi ideje dolgozik. Az interjúalanyok munkában töltött átlagos ideje 1,7 év.

Adatgyűjtés

Kétféle adatgyűjtési technikát alkalmaztam. Az egyik technika a dokumentumelemzés volt: a multinacionális cégek pályakezdőknek szóló kiadványait elemeztem. Másik eszköznek félig strukturált mélyinterjút választottam. Az interjú kérdéseit úgy állítottam össze, hogy azok a megélt tapasztalatokra, érzésekre vonatkozzanak, a lehető legkevésbé befolyásolva beszélgetőpartnereimet. Mivel beszélgetőpartnereimnek

teljes anonimitást ígértem, dolgozatomban általam kitalált keresztnevekkel szerepeltetem őket.

Adatelemzés

Az interjúkat diktafonra rögzítettem. A beszélgetésekből az elemzés során csak azokat a részeket jegyeztem le, melyek fontosnak bizonyultak. Az egyes szövegrészekben a kódolás során különböző témákat azonosítottam, aszerint, hogy miről szóltak (például magatartásminta, karrier). Az azonos témákhoz tartozó szövegeket külön gilyűjtöttem, és ezután elemeztem.

Az interjúelemzés után az összes interjúalanyomnak elküldtem dolgozatomat. Arra kértem őket, hogy értesítsenek, amennyiben valamivel nem értenek egyet. (Volt olyan interjúalany is, aki ekkor állítása szerint első olvasásra nem ismerte fel magát a dolgozatban, mert több gondolattal kapcsolatban is úgy érezte, hogy az tőle származik.) A visszaérkezett vélemények megerősítettek abban, hogy elemzésemben sikerült jellemző problémákra találnom. A visszajelzések így hozzájárultak kutatási eredményeim érvényességéhez, hitelességéhez.

A kutatás eredményei

Az interjúk eredményeinek értelmezéséhez fontos adalékot szolgáltat annak bemutatása, hogy mit ígérnek a multinacionális cégek a pályakezdőknek. Az egyén szocializációs élményeire ugyanis nagy hatással van az általa az ideális munkahelyről kialakított kép. Az elvárások kialakulásában pedig nagy szerepet játszanak a cégek ígéretei.

A vállalatok ígéretei a pályakezdőknek

A multinacionális cégek már a fiatalok egyetemi éveitől megkezdik a toborzást. A kedvező imázs kialakításának sok eszköze van, gondoljunk csak az állásbörzén való megjelenésre; a BKÁE Karrier Iroda által szervezett ún. Karrier Pizza rendezvényekre (amikor egy-egy cég képviselői találkoznak az érdeklődőkkel); a felvételi folyamatban való boldogulást támogató tréningekre (önéletrajz-írás, felvételi interjú, próba AC stb.), amelyeket a cégek HR-esei tartanak; a különböző tantárgyak óráin vendégelőadóként való megjelenésre stb. Itt most csak a multinacionális vállalatok pályakezdőknek szóló kiadványaiban szereplő ígéreteket gyűjtöttem össze és csoportosítottam, hogy azokat később összehasonlíthassam a fiatalok élményeivel. A broszúrák alapján szinte mindegy, hogy melyik multi-

nacionális céghez mennek a pályakezdők dolgozni, az önjellemzések szerint a következőkre számíthatnak:

1. *Karrierlehetőség:* A pályakezdőket a jövő menetzserének veszik fel, így – ha elég kitartóak, elkötelezettek és hajlandóak a tanulásra – szinte biztos, hogy néhány éven belül vezető pozícióba kerülnek.
2. *Képzési lehetőségek:* Jövendőbeli munkahelyük mindent megtesz majd annak érdekében, hogy a pályakezdők fejlődhessenek; pénzt, energiát és időt nem sajnálva képzik majd őket.
3. *Emberközpontú vállalati kultúra:* Jövendő munkahelyük számára a legfontosabb az ember. Fontos mind a munkavállalók lelki, mind fizikai egészsége. Gondoskodnak arról, hogy a fiatal közgazdászok jól érezzék magukat, baráti légkörben dolgozhassanak. A szervezet számára fontos, hogy az alkalmazottak elégedettek legyenek.
4. *Csapatmunka:* Biztos, hogy a pályakezdőknek csapatban kell majd dolgozniuk. Csapatuk támogató, fiatalos és közvetlen lesz. Főnökeik támogatni, tanítani fogják őket, és mindent megtesznek azért, hogy a fiatalok fejlődjenek.
5. *Kiemelkedő fizetés:* A pályakezdők erőfeszítéseit kellően honorálni fogják, és különféle egyéb jutásokat is kapnak majd.
6. *Kihívó, felelősségteljes munka:* A fiatal pályakezdők megvalósíthatják ötleteiket és kiélhetik kreativitásukat.
7. *Tisztelet:* A pályakezdők egyéniségét, személyiségét tisztelni fogják.

A vonzó ígéreteket olvasva talán senki nem lepődik meg azon, hogy a végzős fiatalok többsége multinacionális cégnél szeretne dolgozni.

A fiatal közgazdászok munkakezdést megelőző elvárásai és a „megélt valóság”

A következőkben bemutatom, hogy interjúalanyaim milyen elvárásokkal érkeztek első munkahelyükre. Négy elváráskört mutatok be, amelyeket röviden meg is magyarázok. Ezután beszélgetőpartnereim „megélt valóságát” ismertetem, vagyis véleményüket arról, hogy mit tanultak meg a szervezeti életről.

1. elvárás: a személyes hozzájárulás fontossága. Ez azt a várakozásukat fejezi ki, hogy olyan feladatokat fognak kapni, melyekben döntési jogkörökkel is rendelkeznek. A szervezet hatékonyságát közvetlen módon meghatározó munkakört töltenek majd be.

Ahogy Ágota fogalmazott: „Azt hittem, majd megváltoztom a világot”. A munkavégzésben nagy szabadságot kapnak, mely elősegíti tanulásukat, fejlődésüket.

A megélt tapasztalatok alapján ezzel szemben több fiatal számolt be arról, hogy munkája túlságosan adminisztratív: leginkább ügyintézésből áll, nincsenek olyan feladatai, melyek gondolkodásra készítenék őt. A pályakezdést követően egyiküknek például az volt a feladata, hogy szerződéseket írasson alá, borítékolja és postázza azokat. Munkakörük emellett erősen szabályozott, vagyis előre meghatározták nekik, mit és miként tegyenek. Többeket váratlanul értek ezek az élmények, de voltak olyanok is, akik erre számítottak, így nem csalódtak.

Van, aki szerint az adminisztratív munka a tanulási lehetőségek gátját jelenti, hiszen nem jut idő arra, hogy olyan munkákat végezessen, amin keresztül sokat fejlődhetne. Mások szerint szándékosan kapnak a fiatalok olyan munkákat, melyekben nem tudják megmutatni valódi tehetségüket:

„A volt főnököm akadályozta a munkámat, gátolta a tanulásomat. Egy adminisztratív munkakörbe akart beskatulyázni, mint aki csak arra képes, hogy fénymásoljon és Excel-táblákat készítsen. Fúrt, mert féltette a pozícióját. Neki egy két éves főiskolai végzettsége volt. Engem bunkó, beképzelt egyetemistának tartott, aki azt hiszi, hogy hipp-hopp övé lesz a világ. Nagyon váratlanul ért ez a konfliktus.” (Rita)

Rita szerint a szabályozott munkakör, amely idővel rutinná válik, már nem jelent tanulási lehetőséget, inkább elbutulást eredményez. Petra és Gergő véleménye ezzel szemben az, hogy rengeteg új ismeretet lehet szerezni annál a multinacionális cégnél, ahol ők dolgoznak.

2. elvárás: lényeges, meghatározó lesz a szervezet számára, amit csinálnak. Azt várják, hogy tehetségüket, tudásukat, motiváltságukat elismeri a szervezet, és ezeket jutalmazza is. Meghatározó résztvevői lehetnek a szervezet életének, sikerességének. A szervezetnek fontos, hogy elégedettek legyenek, jól érezzék magukat.

Ezzel szemben az interjúk során talákoztam olyan esetekkel, amelyekben pályakezdőnek lenni nem csak azt jelentette, hogy pontosan meghatározzák, mit és miként kell tenni, hanem rengeteg megaláztatást is el kell tűrnie az újoncnak.

Petra és Gergő ugyanannál a vállalatnál dolgozik fél éve. A hierarchia legeljén állnak és el kell fogadniuk, hogy az idősebb munkatársak rajtuk töltik ki azt a feszültséget, amit ők kapnak a hierarchia felsőbb

szintjén lévőktől. A „régiek” hatalma azt jelenti, hogy bármit megtehetnek az alattuk lévőekkel. Mindkét fiatal azt mondta, hogy alárendelt szerepet kell játszaniuk a szervezetben, tűrniük kell, hogy egy pályakezdő nem sokat számít.

„Az egyetemen adnak a szavadra, itt meg egy vagy a sok közül, egy senki vagy, mert te vagy a hierarchia legalja, és ezt éreztetik is veled. Nem sokat számít a hierarchia legeljén lévő ember.” (Gergő)

Balázs szerint el kell fogadni, hogy a szervezetek számára nem az a fontos, hogy az egyének jól érezzék magukat: az üzlet az első, „a pénz beszél”. Nem szabad tehát nagy áldozatokat hozni érte: „ez is csak egy munkahely”. Nem tanácsos érzelmeket vinni a munkába, hagyni, hogy lelkileg meggyötörjön.

3. elvárás: a döntések szakmai szempontok alapján születnek. A fiatalok elvárása szerint a döntéseket nem a szervezeti politika, egyes szervezeti szereplők érdekei alapján hozzák meg, hanem olyan megoldásokat választanak, melyek az adott helyzetben szakmailag racionálisak.

Az interjúk során ez a probléma jellemzően a fiatal közgazdászok karrierjével kapcsolatban merült fel. Interjúalanyaim beszámolóiban alapján ugyanis legelőször akkor érezték saját bőrükön a szervezeti politizálás következményeit, amikor munkahelyükön előléptetésük került szóba.

Mivel a közép- és felsővezetői pozíciókat legtöbbször szintén fiatalok (a harmincas éveikben járók) töltik be – és általában már így is több generáció vár arra, hogy előrébb jusson a hierarchiában –, egyes interjúalanyaim úgy érzik, közvetlen feletteseik szándékosan akadályozzák előrejutásukat.⁵

„Munkatársaim azt mondták az igazgatónak, hogy nem lenne fair, ha engem neveznének ki, hiszen csak egy éve végeztem az egyetemen. Ők akartak előrejutni. Írásbeli figyelmeztetéssel, estis főiskolai végzettséggel... Azt hiszem, az győzte meg az igazgatót, hogy azt mondták: majd biztos karriert akarok, és el fogok menni, ha nem lehetek igazgató. Engem persze senki nem kérdezett meg.” (Anna)

4. elvárás: a szervezeti és a magánéleti szerep nem sokban különbözik egymástól. Interjúalanyaim azt várták, hogy a munkahelyen ugyanúgy ki lehet mutatni az érzelmeiket, meg lehet mondani véleményeket, mint a magánéletben. A kollégák olyanok, mint a barátok, nyugodtan meg lehet bízni bennük.

Az interjúk során többször elhangzott a fiatal közgazdászok részéről, hogy nagyon oda kell figyelniük arra, miként viselkednek. Rá kellett jönniük, hogy ami a munkakezdésig természetes volt számukra – például a másokkal való kommunikáció –, szervezeti keretek között a legtöbb esetben nem elfogadható. Dénes, Rita és Ádám ezt úgy fogalmazták meg, hogy mind munkájukat, mind önmagukat „csomagolniuk” kell, „el kell tudni adniuk”.

A munka becsomagolásáról négy interjú során is esett szó. Az egyik tapasztalat az volt, hogy azt a munkát, amit az ember kiad a kezéből, „fel kell öltöztetni”. Ez egyrészt jelenti a formaságokat, például az igényes kivitelezést, színes ábrákat, táblázatokat. Másrészt ez jelentheti például a jelentések „körítését”, vagyis azt, hogy a munkát, amelyet – pusztán a tényekre szorítkozva – le lehet írni három sorban, ki kell egészíteni hangzatos szlogenekkel, triviális megállapításokkal. Volt, akit kifejezetten bántott, hogy munkája önmagában, „körítés nélkül” nem ér semmit és rengeteg felesleges időt kell eltöltenie azzal, hogy munkájában önmagát is reklámozza. Önmagunk reklámozásához tartozhat az is, hogy különböző fórumokon, informális beszélgetéseken állandóan a saját munkánkról kell beszélnünk azért, hogy elhitessük másokkal, milyen fontosak vagyunk a szervezetnek, illetve azt a benyomást kell kelteni másokban, hogy gondolataink állandóan csak a munkánk körül forognak, bizonyítva ezzel elkötelezettségünket.

Ádám máshogy értelmezte munkájának becsomagolását. Szerinte az, hogy valakinek támad egy jó ötlete, önmagában nem sokat számít. Attól még, hogy az ötlet jó, nem biztos, hogy elfogadják, így az ötlet felvezetése előtt időt kell arra fordítani, hogy mások is nyitottakká váljanak iránta. Ez lényegében már szervezeti politizálást jelent, hiszen arról van szó, hogy az ötlet prezentálása előtt minden érintettel le kell ülni beszélgetni, ki kell kérni a véleményüket annak érdekében, hogy érezzék, ők is be vannak vonva a folyamatba. Előtte természetesen jó kapcsolatot kell kialakítani a munkatársakkal, naponta időt kell fordítani arra, hogy ezt a jó kapcsolatot ápoljuk, hiszen bármikor szükség lehet egy adott munkatárs támogatására.

Önmagunk csomagolásához tartozik egyrészt öltözködésünk. Rita szerint elvárják, hogy mindenki másokhoz hasonlóan („business”-esen) öltözködjön. Még abban az esetben is fontos ez, ha valaki egész nap a számítógépével ül kettesben a szobájában. A hasonló öltözködés a többiekkel és a szervezettel való azonosulást jelképezi.

A csomagolás másik – ennél fontosabb – összetevője a többi szervezeti taggal való viselkedés. Bár sokan említették a helyes magatartás fontosságát, kevesen tudták megfogalmazni, hogy ez tulajdonképpen mit jelent. Többen azt mondták, egyszerűen rá kell érezni arra, hogy kivel miként lehet viselkedni.

Korábban már említettem Ádám tanácsát arra vonatkozóan, hogy miként kell a szervezetben a többi emberrel viselkedni. Rita ezt másképp tapasztalta, szerinte a helyes magatartás az, ha valaki munkatársaival megfelelő távolságot tart, mert a saját szakmája (HR) iránti tiszteletet így tudja csak kivívni. Akad olyan is, aki nem felettese tanácsa alapján tanulja meg, hogy miként kell másokkal viselkednie, hanem saját bőrén tapasztalja meg:

„Nagy tanulság volt számomra az, hogy kiben megnyire lehet megbízni, illetve kiben nem lehet megbízni. Ez nem baráti kör, durva következményei lehetnek annak, ha rögtön megbízol a munkatársaidban. Nem mutathatod ki az érzéseidet, negatív véleményedet, mert teljesen átalakítva hallod vissza később. Meg kellett tanulnom, hogy nem beszélhetek magamról, magánéletemről. Kiderült egy-két emberről, hogy rosszindulatú. Vannak érdekemberek, velük nagyon kell vigyázni.” (Petra)

Súlyos következményei lehetnek tehát annak, ha az ember nem figyel kellően arra, hogy mit tesz, és mit mond. Rita szerint a multinacionális cégekre jellemző, hogy az embereket csak a felszín alapján ítélik meg, és ami talán ennél is fontosabb: ítékeznek felettük. Az, hogy valaki miként „pozicionálja” magát az első hónapokban, meghatározható lehet az adott szervezetben belüli pályafutására. Ezt a gondolatot Balázs is megerősítette:

„Nem az a fontos, hogy te mit gondolsz, mit érzel, hanem az, hogy mit látnak a munkatársak. Ha azt mutatod a többiek felé, hogy szorgalmas vagy, jól érzed magad és mindened a cég, akkor utána a fejed tetejére is állhatsz, akkor is így maradtál meg az emberekben. Szerepet kell játszani: ez nem humanitárius szervezet, nem baráti társaság. Ha az elején elégedetlenkedsz, később hiába lelkesednél, ez marad meg az emberekben. Én nem így tettem, már az elején megmondtam, ha valami nem tetszett. A többiekhez képest fél évvel tovább kellett bizonygatom, hogy én is a csapat része vagyok.”

Anna szerint nem szabad túlságosan kitűnni a többiek közül, nem tanácsos „másnak” lenni, még akkor sem, ha ezt a felettesek érénynek tartják, mert az embereket – tapasztalata szerint – csak az érdekeik irányítják. Emiatt pedig gyorsan kikerülhet valaki a tá-

mogatottak köréből. Anna azt mesélte, hogy sokáig nagyon elégedettek voltak vele felettesei, dicsérték ötleteiért, asszertiivitásáért, később azonban – amikor már veszélyt jelentett főnökei pozíciójára – pont e tulajdonságai miatt mondták rá azt, hogy törtető.

De nem minden fiatal közgazdász számolt be arról, hogy csak felszínes kapcsolatokat építhet ki munkatársaival. Azok is, akik a fent említett élményeket átélték, elmondták: mindig akad egy-két olyan munkatárs, akikkel valóban őszinte, jó kapcsolatot lehet kialakítani.

Ádám úgy érzi, igazi barátokra talált munkahelyén, akiket egy esetleges munkahelyváltásnál nagyon sajnálna otthagyni. Igaz, Ádám mondta azt is, hogy manipulálni kell a munkatársakat annak érdekében, hogy támogassák őt. Dénes (kis vállalatnál dolgozó közgazdász) szinte baráti kapcsolatot alakított ki főnökével, aki eddigi döntéseinél mindig szem előtt tartotta az ő érdekeit is, és akitől rengeteget tanulhatott.

Nyomasztó szervezeti elvárások

A szervezeti szerepekhez tartozhatnak olyan elvárások is, melyek ellentétben állnak az egyén értékrendszerével. Anna szerint munkahelyén elvárták tőle (és a többi szervezeti tagtól), hogy hazudozzon. Szerinte általános volt, hogy a cégben mindenki háritotta a felelősséget:

„Állandóan hazudnom kellett. Ezek kicsi hazugságok voltak, de mégiscsak hazugságok. A hierarchia alján az én feladatom az volt, hogy takargassam a főnököm hibáit. Megtettem, mert meg akartam felelni. Ez volt az első igazi munkahelyem, örültem, hogy így meg vannak velem elégedve. A legdurvább, hogy az elején fel sem tűnt. Az volt a legfontosabb, hogy elégedettek velem. Félttem attól is, ha kiderül, hogy „nem takargatom” őket és a szervezetet, baj lesz, felelősségre vonnak, valami kárt teszek. Én egyébként őszinte embernek tartom magam.” (Anna)

Ritának is meg kellett felelnie olyan elvárásoknak, melyeknek nem szívesen tett eleget:

„El kellett menni egy cégprezentációra és előadni a fiataloknak, hogy mi vagyunk a legjobb munkahely. Nem tudtam utána tükörbe nézni.”

Nem szeretném azt sugallni, hogy csak a szervezet felelőssége, hogy az egyén engedelmeskedik-e olyan elvárásoknak, melyek ellentétben állnak értékeivel. Az elméleti részben azonban bemutattam: az egyén befolyásolhatósága nem csak az egyén személyiségén, er-

kölcsi tartásán múlik. Az egyén természetesen felelősségre vonható tetteiért. Azt is hangsúlyozni szeretném azonban, hogy a szervezet nagy hatással van az egyénre, az észlelt szervezeti elvárások sokszor tudatalanul is olyan cselekedeteket válthatnak ki valakiből, amiket a magánéletben az illető nem tenne meg.

Az elméleti bevezetőben bemutattam, hogy az új szervezeti tagok a beilleszkedés során bizonytalanok és csökken az önbecsülésük (vagy a képzettségénél alacsonyabb rendű feladatok, és/vagy a rengeteg munka miatt), így könnyebb őket befolyásolni. A pályakezdők befolyásolása azért is egyszerűbb, mert ők ekkor kapnak először visszajelzést – nem iskolai típusú – teljesítményükkel kapcsolatban. A konformitásra való hajlandóságot pedig erősíti, ha az egyénnek nincsenek tapasztalatai arra vonatkozóan, miként kell viselkednie szervezeti szerepében. Szintén a konformitást fokozhatja, ha a fiatalok azt látják: mindenki más az elvárások (hazudozás, a felelősség elhárítása) szerint cselekszik.

Nem szabad megfélemlkezni a függésről sem: a szervezeti tagsággal az egyén vállalja azt, hogy felettesei utasításait követnie kell. Az elvárások nem teljesítésének a megélhetés és a karrier szempontjából is súlyos következményei lehetnek.

A munkahellyel való elégedettség

Mostanra az olvasóban az a kép alakulhatott ki, hogy a megkérdezett fiatalok nagyon rosszul érzik magukat a munkahelyükön. Az elemzés eddigi részében több szó esett a rossz élményekről, mint a jókról. Természetesen vannak, akik nagyon jól érzik magukat és alapvetően elégedettek, de az is igaz, hogy egyesek – függetlenül attól, hogy kis-, vagy nagyvállalatnál dolgoznak – meglehetősen nehezen viselik a munka kezdést követő negatív élményeket.

Mi lehet az oka annak, hogy néhány fiatal nagyon elégedetlen és rosszul érzi magát? A fiatalok érkeznek túl nagy elvárással a szervezetekhez? A vállalatok nem becsülik meg a fiatalokat? Az egyetem a felelős abban, hogy nem a tényleges, jövőbeli feladatokra készíti fel a pályakezdőket?

Annak érdekében, hogy jobban meg tudjam érteni az elégedetlenséget, interjút készítettem Szirmay Ágnes pszichológusnővel, aki több multinacionális cégnek segít a kiválasztásban, és rengeteg frissen végzett pályakezdővel foglalkozott már.

A pszichológus véleménye szerint a fiatalokkal az az alapvető probléma, hogy elérhetetlen célokat haj-

szolnak. Egyrészt a legtöbb fiatal vezető szeretne lenni. Ilyen pozíció azonban kevés van, így nyilvánvaló, hogy nem lehet minden végzett közgazdász vezető. Másrészt nem tudják megmagyarázni, hogy miért szeretnének vezetők lenni, nem tudják megmondani, hogy ez mit jelent számukra, miért fontos. A társadalmi értékrendszer szerint azonban a sikert az jelenti, ha valaki vezető: ha valaki tehetséges és okos, akkor vezetővé kell válnia.

A pszichológusnő szerint az a probléma, hogy sok fiatal érdeklődésének nincs tárgya. Nincsenek konkrét céljaik, olyanok, melyeket meg lehet valósítani. A szakember szerint sok fiatal fantáziavilágot követ. Abban az esetben, ha nem tudja valaki, mit keres, lehetetlen, hogy megtalálja azt. Így törvényszerű, hogy az illető boldogtalan, elégedetlen lesz.

Az elvárások és a megélt valóság közötti különbség

Miért okoz problémát, hogy az implicit elvárások és a megélt valóság jelentősen eltérnek egymástól? Az elvárások be nem teljesülését a fiatalok csalódásként, illúzióvesztésként élik meg. Van, aki elfogadja, hogy elképzelései nem valósultak meg, és a csalódás okát magában keresi. De előfordulhat az is, hogy az egyén nem arra döbben rá, hogy túl nagy elvárásokkal érkezett a szervezethez, hanem úgy érzi, a szervezet nem adja meg számára azt, ami elvárható. Az egyén ekkor elégedetlen lesz, és ennek okát a szervezetben kezdi keresni. Több interjú során éreztem, hogy a fiatalok úgy gondolják: erőfeszítéseiket, motiváltságukat a szervezet nem viszonzozza. Volt, aki a csalódások hatására „igazságtalannak”, vagy „embertelennek” tartotta munkahelyét. A kérdés az, adott esetben valóban arról van-e szó, hogy a munkaadó „igazságtalan” dolgokat tesz, vagy inkább arról, hogy az illető elképzelései irreálisak.

A kutatás korlátai

A kutatási eredményeket több felvethető kérdés árnyalja. A mintát úgy építettem fel, hogy többségében olyan fiatal közgazdászokat tartalmazzon, akik multinacionális vállalatnál dolgoznak. Ez a választás nyilvánvalóan más szempontok (pl. nem csak a versenyszférába tartozó munkahelyek, az egyének kategorizálása a munkahely-változtatások száma szerint stb.) háttérbe szorulását eredményezte. Döntésem indoka az – a dolgozatban is említett tény volt –, hogy, hogy a közgazdos pályakezdők többsége (82%) ilyen jellegű munkahelyet szeretne választani. Kutatási eredm-

nyeim általánosíthatóságának másik korlátozó tényezője az adatelemzés módja. Eredményeimre nyilvánvalóan nagy hatással volt, hogy én milyen témákat tartottam fontosnak. Engem elsősorban a személyes szint izgatott, így az elemzés során nem tértem ki a hazai társadalmi, gazdasági környezet elemzésére. E téma felvetésének hiánya csökkentheti eredményeim teljes körűségét.

Összegzés

Tanulmányomban a fiatal pályakezdő közgazdászok első munkahelyi tapasztalatairól írtam. Úgy vélem, a kutatás eredményeként kialakult kép jelentősen árnyalja a szocializációval foglalkozó – elsősorban a szervezeti magatartás és az emberi erőforrás menedzsment szakterületeihez kötődő – eddigi szakirodalmat. Természetesen további kutatásokat igényel.

Reményeim szerint a szocializáció „sötétebb oldalának” felmutatásával hozzájárultam az eddig egyenúlytalan kép finomításához.

Felhasznált irodalom

- Alvesson, M. – Deetz, S.* (1998): A munkahelyi uralom modern formái, avagy mit üzen a kritikái és a posztmodern gondolkodás a szervezetenkutatás számára? Kovász, II. évf. 2. szám. A cikk teljes változatának elérése: <http://korny10.bke.hu/kovasz/kov3/posztmodern.html> (Letöltés: 2003. március 8.)
- Aronson, E.* (2001/1999): A társas lény. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó. Eredetiben: The Social Animal. New York: W.H. Freeman and Company, 1999
- Bakacsi, Gy.* (1996): Szervezeti magatartás és vezetés. Budapest: KJK
- Bokor, A.* (2000): Kompenzációs és javadalmazási rendszerek. In Bakacsi, Gy. – Bokor, A. – Császár, Cs. – Gelei, A. – Kovács, K. – Takács, S. (2000): Stratégiai emberi erőforrás menedzsment. Budapest: KJK-KERSZÖV Jogi és Üzleti Kiadó, 240-245. o.
- Burrell, G. – Morgan, G.* (1979): Sociological Paradigms and Organisational Analysis. London: Heinemann
- Glen, S. – Wadington, K.* (1998): Role transition from nurse to clinical nurse specialist: A case study. Journal of Clinical Nursing, May Vol. 7. Issue 3.
- Kelman, H. C.* (1973): A szociális befolyásolás három folyamata. In Lengyel Zsuzsanna (Szerk.): Szociálpszichológia szöveggyűjtemény. Budapest: Osiris Kiadó, 1997, 225-233. o.
- Mellékesen... A Karriertervezésről. Közgáz KarrierExpo, 2002 tavasz
- O' Brien* (1986): Psychology of Work and Unemployment. New York: Macmillan, Inc.
- Pascale, R.* (1985): The paradox of „corporate culture”: reconciling ourselves to socialization. California Management Review, Vol. 2. pp. 16-29
- Schein, E. H.* (1980): Organizational Socialization and The Profession of Management. Industrial Management Review, Vol. 9., pp. 1-15.

- Schein, E. H. – Van Maanen, J. (1979): Toward a Theory of Organizational Socialization. Research in Organizational Behavior, Vol. 1., pp. 209-264
- Szabó, I. (1998): Bevezetés a szociálpszichológiába. Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó
- Zeichner, K. – Gore, J. (2002): Teacher Socialization. In W. R. Houston (Ed), Handbook of Research on Teacher Education. New York: Macmillan, Inc., pp. 23-55.

Lábjegyzetek

- 1 A három folyamat nem zárja ki egymást kölcsönösen. A valóságban ezek az esetek általában nem a fenti, tiszta formában fordulnak elő. A felsorolt példák olyan szituációknak tekinthetők, amelyben az egyik fajta folyamat túlsúlyban van, és meghatározza a kölcsönhatás fő vonásait.
- 2 A „funktionalista” szó meghatározásához a Burrell és Morgan (1979) által kidolgozott modellt használom fel. A modellt a (szervezet)szociológiai elméleteket aszerint csoportosítja, hogy az adott megközelítés az „objektív – szubjektív”, illetve a „rend szociológiája – radikális változás szociológiája” kontinuumon belül hol helyezkednek el. A funkcionista elméletek az „objektív – rend szociológiája” ténegyedbe tartoznak. Az, hogy egy elmélet az „objektív” tartományba esik, azt jelenti, hogy e paradigmák hívei hisznek az objektív (megismerhető, kutatható) valóság létezésében. A „rend szociológiájához” tartozó elméletek azt feltételezik, hogy a szervezetekben megte-remthető a szereplők közötti konszenzus és harmónia. Az ide-tartozó megközelítések szerint a rend és a belső stabilitás fenntartása lehetséges és fontos.

- 3 A kritikai elmélet meghatározásához ismét a Burrell és Morgan (1979) modelljét használom fel. Ők ezt a megközelítést a radikális humanista paradigmán belül értelmezik. A radikális humanista megközelítés hívei a funkcionalistákkal ellentétben a szubjektív valóságban hisznek, azt vallják, hogy a valóságot az interakciókban kialakuló jelentések hozzák létre, tartják fenn vagy változtatják meg. E megközelítés a „radikális változás szociológiája” értelmezési tartományába tartozik, vagyis hívei úgy vélik, hogy a szervezeti valóság alapvetően ellentmondásos és feszültségekkel teli, melyben a látszólagos stabilitást csak erővel és elnyomással lehet fenntartani, s ahol a különféle csoportok közötti küzdelem elvezet(het) a változásokhoz. A kritikai elmélet körébe tartozik – tág értelmezés szerint – minden olyan elemzés, amely alapvetően kritikus és/vagy radikális álláspont-ra helyezkedik a jelenlegi társadalommal szemben (Alvesson és Deetz, 1998). (Számos más megközelítés/paradigma szerint is lehetne még értékelni a szocializációt, terjedelmi okok miatt azonban nincs módomban ezt a témát részletesebben kifejteni.)
- 4 A Közgáz Karrier Iroda 2002-es felmérése szerint az egyetemisták 82%-a szeretne multinacionális vállalatnál dolgozni (Mellékesen... A karriertervezésről. Közgáz KarrierExpo Kiadványa, 2002 tavasz).
- 5 Egyelőre nincsenek egzakt vizsgálatok arról, hogy az elmúlt évek közgazdász kibocsátási dömpingjei miként érintették a munkaerőpiacot. Anekdotikus evidenciák azonban azt erősítik, hogy a kilencvenes évek közepétől kezdődően véget ért az az időszak, amikor minden BKÁE-n végzett könnyen talált állást és gyors karrierre számíthatott. A piac „bedugulása” mára azonban nyilvánvalóan azt eredményezte, hogy a frissen végzettek előtt több évfolyamnyi munkavállaló torlódott fel a hierarchiák alsó szintjén.