

*Mangné Kardos Zita – Kovács Éva*

## *A PÁLYAVÁLASZTÁS ÉS A PÁLYAORIENTÁCIÓ KIHÍVÁSAI – AZ ÖNISMERET ÉS A MOTIVÁCIÓ FONTOSSÁGA*

---

### Absztrakt

A digitális korszak, az ipar 4.0 technológiai változásai eddig nem látott méretű gazdasági lehetőségeket prognosztizálnak. Az innovációs folyamatok egyre gyorsabbak és komplexebbek, az elsajátításukkal generált tudás gyakorlati alkalmazása révén a gazdasági hatékonyság és növekedés multiplikálódik. Ezen változások áttétes, ún. spillover hatása a munkaerőpiacon erősen dominál, attól folyamatos alkalmazkodást vár el. A gazdaság által elvárt munkavállalói kompetencia készségek ennek következtében állandó jelleggel változnak, a szakmai ismeretek mellett egyre inkább előtérbe kerül a flexicurity tükrében az alkalmazkodóképesség, a változásra és változtatásra való készség. A kompetenciák fejlesztéséhez és megértéséhez nélkülözhetetlen a megfelelő önismeret. A pályaaorientációs folyamat egyik lényegi eleme az önismeret feltérképezése, az önmagunkról alkotott kép, az öndefiníció kialakítása. Vizsgálatunkban az önértékelő eljárások egyik formáját, a kérdőíves felmérést alkalmaztuk. A kérdőívek produkciófelülete a személyes hatékonyságra és a munkamotivációra irányult. A kutatás arra a kérdésre kereste a választ, hogy a vizsgált célcsoport – egy felsőoktatási szakképzés volt és jelenlegi hallgatói – személyiségjegyei és a munkáról alkotott értékei alapján a megfelelő képzést választotta-e.

---

*Kulcsszavak: önismeret; önértékelés; kompetenciák*

### **Bevezetés**

Az Európai Unió országainak többféle kihívással kell szembenéznie napjainkban. A globalizáció hatalmas méreteket öltött, a gazdasági integrációs folyamatok világméretűvé váltak. Mind ezek pozitív hatással vannak a foglalkoztatásra és a növekedésre, de szembe kell néznünk az árnyoldallal is: az előregedő európai társadalmak, a viszonylag alacsony foglalkoztatási ráták és a munkanélküliek tartósan magas arányának problémáival (Európai Közösség, 2007).

Az ipar 4.0. néven ismertté vált korszak napjaink történelme, amelyet az 1970-es évektől kezdődően az infokommunikációs technológiák (IKT) dinamikus fejlődése és térhódítása, a harmadik ipari forradalom készített elő. Az IKT fejlődése révén a szolgáltatások hozzáadott értéke jelentősen megnövekedett, ez pedig elsősorban a magasan kvalifikált munkaerőt igénylő tudásalapú szolgáltatások növekvő termelékenységének volt köszönhető (Szalavetz, 2008). Megteremtődtek a tudásalapú társadalom feltételei, és a humán tőke a gazdasági növekedés kulcsává nőtte ki magát. Az ipar 4.0. az internet vezérelte folyamat, ahol nemcsak az emberek, hanem a kiber-fizikai rendszerben maguk a gépek is kommunikálnak egymással. Brettel és szerzőtársai (2014)

szerint ez a forradalom hozza létre az intelligens terméket és termelési folyamatot. A forradalom által generált új kihívások elsősorban a munkaerőpiacot érintik érzékenyen, köszönhetően a robotika és a jelentős mértékű automatizáció térhódításának. Kovács (2017) rámutat arra, hogy amíg az egyik oldalon a hatékonyság és a termelékenység jelentős növekedése következik be, ami magával vonzza az életszínvonal növekedését is, addig a munkaerőpiacon a technológia fejlődésével az élők munkája mellett előtérbe kerülnek az automatizálható, robotizálható munkakörök. A mesterséges intelligenciával rendelkező robotok ugyanis hatékonyabban és kevesebb hibaszázalékkal képesek ellátni az adott feladatot (Fekete, 2018). Ezt a megállapítást az Európai Unió (Osha, 2015) jelentése is alátámasztotta, mely szerint kevesebb emberi munkaerőre lesz szükség azokban a munkakörökben, ahol a feladatok egyértelműen körülírhatóak. A jelentés szerint azonban nemcsak az alacsony képzettségű vagy képzettség nélküli munkaerőt igénylő munkahelyek vannak veszélynek kitéve, hanem a közepesen képzett munkaerő iránt is csökkenés várható a munkaerőpiacon. Az alacsony képzettségű munkavállalók egy részét felszívja a munkaerőpiac, hiszen az automatizálható tevékenységek mellett az egyszerűbb, nem automatizálható tevékenységek elvégzésére is szükség van, és habár alacsony bérszint mellett, de a szaktudást nem, vagy csak minimális mértékben igénylő foglalkozások ezt a réteget fogják felszívni (Moravec-paradoxon; Moravec, 1990). Az igazi vesztes a közepesen képzett szakmunkás réteg lesz, hiszen az ő területeiket tudják majd kiváltani a robotok. Ha a prognózis helyesnek bizonyul, akkor a jelenlegi állások egyharmada az elkövetkező néhány évtizedben teljesen megszűnhet (Némethy, 2018). Azonban ennek a technológiai-gazdasági paradigmaváltásnak pozitív hozadéka is van a munkaerőpiac számára Szalavetz (2018) szerint, mert a magas szaktudást igénylő foglalkozások iránt rohamos keresletnövekedés várható, megfelelő piaci bérezés mellett.

A technológiaváltás azonban magával vonzza a tudás és a kompetenciák megváltozásának szükségességét. A megmaradó munkakörök is állandó alkalmazkodást követelnek meg a munkavállalóktól. A World Economic Forum 2015-ben elkészített jelentése, „A munka jövője” címmel az ún. Top 10 munkavállalói kompetenciát mutatta be 2015-2020 vonatkozásában. A komplex problémamegoldás, a kritikus gondolkodás, a kreativitás, az asszertivitás, az együttműködési készség szerepel az első öt helyen, ami alapján elmondható, hogy azok a képességek és készségek kerülnek előtérbe, amelyek az innovatív, kreatív munkavállalóra jellemzőek (World Economic Forum, 2016). A jövő sikeres munkavállalói nem passzívak, és nem a robotszerűen végrehajtandó feladatokra fogékonyak (Némethy, 2018).

A folyamatos technológiai fejlődésben és innováció biztosításában az interaktív tanulásnak közvetlen szerepe van. Szükségszerűvé válik a tapasztalva tanulás, a közvetlen ismeretszerzés, és a kollektív szaktudás szintjének emelése (Borgulya & Kovács, 2018). Az infokommunikációs technikák állandó fejlődése és a tudásmegosztás olyan hívószavak, amelyek folyamatos kutatási területeket jelentenek, ha a digitalizáció mentén meg akarjuk érteni és fogalmazni a szükségszerű és egyben elvárt kompetenciákat.

## A pályaaorientáció, pályatanácsadás és az önismeret összefüggései

A pályaaorientáció és a pályatanácsadás kapcsolatára a kölcsönösség jellemző. Előbbi az egyén sokoldalú támogatását jelenti, amelyben az egyén és környezete közötti folyamatos interakció figyelhető meg, míg utóbbi az egyén pályaválasztásához és pályafejlődéséhez nyújtott szakmai segítséget foglalja magában. Völgyesy (2009) szerint a XVIII. század végén Franciaországban az ipari forradalom és a francia forradalom által generált gazdasági és társadalmi változások következtében a munka újszerű értelmezést kapott. Megjelenik a munkavégzés öröme, ami az előállított produktumban testesül meg. Ehhez szorosan kapcsolódik maga a munkatevékenység öröme, amit ma önmegvalósításként értelmezünk. Már nemcsak az ember fizikuma, hanem egyéni tulajdonságai, képességei, értelmi fejlettsége is előtérbe került a produktum előállítása során, ami előre vetítette a ma pályaválasztásnak nevezett folyamatot, ami az egyéni adottságok, képességek és alkalmasság közötti különbségekben nyilvánul meg (Völgyesy, 2009). A kapitalizmus kialakulásakor, a munkamegosztás differenciálódásával, az újabb és újabb szakmák megjelenésével párhuzamosan alakult ki az az igény, hogy az egyén támogatást kapjon a megfelelő szakma kiválasztásához (Zakar, 1988).

A tudásalapú társadalom gondolkörének előtérbe kerülésével és a globalizáció következtében dinamikusan változó gazdasági, politikai, társadalmi és kulturális környezet hatására alapvető változások következtek be a munkaerőpiacon. A gazdasági fejlődés kulcsává az innovatív termék- és szolgáltatásfejlesztés vált. Azonban ahhoz, hogy a gazdaság ennek meg tudjon felelni, új termelési technikákra, szakmákra és készségekre van szükség. Az alkalmazkodókészség és a változásra való készség rendkívüli módon felértékelődött. Másrészt az európai szociális modellek fenntartásához és megerősítéséhez biztosítani kell a szociális védelmet, a társadalmi kohéziót és a szolidaritást. A munkavállalóknak lehetővé kell tenni, hogy elsajátíthassák azokat a készségeket és szakmákat, amelyekkel kellő biztonsággal a munkaerőpiacon tudnak maradni, így biztonságosan tudják megtervezni életpályájukat (Európai Közösség, 2007). Az Európai Unió döntéshozói így arra a következtetésre jutottak, hogy a gazdasági versenyképesség a humán tőke minőségétől függ, mivel a tudásalapú társadalom megvalósulása maga után vonzza a gazdasági fejlődést, a foglalkoztatás növekedését, valamint a társadalmi kohéziót. A flexicurity, más néven a rugalmas biztonság e kettősséget, azaz a rugalmas munkaerőpiacot és a megfelelő biztonságot helyezi a középpontba. Az Európa 2020 Stratégia egyik fő irányvonala a munka világába történő felkészítés, ehhez azonban segítségül jelennek meg a pedagógiai-pszichológiai jellegű pályaaorientációs szolgáltatások. A tudás tehát egy olyan tőkévé vált, amely a hatékony termelékenységhez nélkülözhetetlen, hiszen az egyén belső értékrendje és szükségletei is motiválják. A tanulás át- és felértékelődött, az élethosszig tartó tanulás keretein belül megjelenik a munkahelyeken is. Ennek egyik pillére, az élethosszig-tartó tanácsadás vagy életpálya tanácsadás egyre nagyobb szerephez jut. Ez a tanácsadás nemcsak a munka- és oktatás területein jelentkezik, hanem a szabadidő eltöltésének helyszínein is. Globálisan átfogja az egyén mindennapi élethelyszíneit, folyamatos segítséget nyújtva a minőségi javításokban. A pályaaorientáció tehát nem tekinthető egy statikus, adott időpontban

bekövetkező döntési pontnak, az egész egyéni életutat végig kell, hogy kísérje (Vámosi, 2015).

Ahhoz, hogy egyéni életpályánkat sikeresen formáljuk, megfelelő tudásra és készségekre, vagyis életpálya-építési kompetenciákra van szükségünk. Ezen kompetenciák alatt az önismereti elemeket, azaz az érdeklődést, a készségeket, képességeket, értékeket és a munkamódot, és a környezet elemeit, azaz a foglalkozások, pályák, a munkaerőpiac, és a képzési rendszer ismereteit, értjük (Borbély, Pecze, Gyöngyösi, & Juhász, 2013).

Az önismeret az ember személyiséggé válásának folyamatában alakul ki, és ebben a folyamatban az önismerethez jutás, az énkép kialakulása és az önmegvalósításra való törekvés egymást erősítve fejlődik. Az élet különféle területein elért eredményeink tudatosítása, saját cselekvéseink értékelése, mások cselekvéseire adott válasz reakcióink mind szerepet játszanak az önismeret formálásában. Az énkép kialakulása azt jelenti, hogy miként gondolkodunk jövőnkéről és lehetőségeinkről. Ezek olyan ideális énképek, amiket egyrészt szeretnénk elérni, másrészt szeretnénk elkerülni. Az énkép fejlődése az ember és környezete közötti interakcióban bontakozik ki. Az ember személyisége csak akkor válik harmonikussá, ha azokat a tevékenységeket, amiket saját maga választott vagy amiket kapott és elvárnak tőle, szívesen végzi és jó kapcsolatban van környezetével. Az önmeghatározás, azaz az önmagunkról alkotott kép előrevetíti a szakmai fejlődés irányvonalát is. Ezáltal alakulnak ki a preferenciák, az érdeklődési irányok és az értékek (Budavári, Takács & Kasik, 2013).

## **A személyes hatékonyság**

A hatékonyság fogalmával több tudományág is foglalkozik. A neoklasszikus közgazdászok a 19. században úgy vélték, hogy a mérlegelés, azaz a tevékenység hozamainak és ráfordításainak összehasonlítása minden gazdasági tevékenység alapelve. A mérlegelés két oldalról közelíthető meg. Az egyik, amikor a rendelkezésre álló erőforrásokból a maximális eredményt kívánjuk elérni. Ez az eredmény szemléletű lex maximi elve. A másik, amikor egy adott eredményt az erőforrások minimális ráfordításával kívánunk elérni. Ez a ráfordítás-szemléletű lex minimi elv (Hausmann, 2009).

A 21. század emberének a folyamatos alkalmazkodáshoz azokat a tulajdonságokat kell erősítenie, amelyek átsegítik őt a nehéz időszakokon és sikeresen helyt tud állni a mindennapokban. A munkaerőpiacon a karrier kompetenciák és az élethosszig tartó tanulás jelentik a sikerhez vezető utat. Különösen nehéz a fiatal korosztály helyzete, akik a pályaválasztás kihívása előtt állnak (Vámosi, 2011). Az ő pályaválasztási döntéseik hátterében álló tényezők vizsgálata Donald E. Super pályaegettségi koncepciójával kezdődött (Super, 1968). E koncepció szerint a pályaegettség egyrészt attól függ, hogy az egyén mennyire képes a karrierjével kapcsolatosan egyedül reális döntéseket hozni, másrészt attól, hogy az adott fejlődési szakasz feladataival mennyire képes megbirkózni. Maga a pályafejlődési folyamat az egész szakmai életutat átölelő, dinamikus változó pszichoszociális folyamat. A tipikus beállítódások és az életkori jellemzők e folyamat

egyres szakaszaiba, illetve alszakaszaiba illeszthetőek be. Ezek a szakaszok a növekedés, a felfedezés, a konszolidáció, a fenntartás és a hanyatlás fázisai. A pályaeérettség öt dimenziója a Super-i elmélet szerint a pályaválasztás felé való irányultság, a szakmai információgyűjtés, a következetes orientáció, az érdeklődés és a reális attitűdök végleges kifomálódása, ami által az egyén és a foglalkozás illeszkedése is megtörténik (Super, 1957; Super & Bohn, 1971). Super (1990) „Szivárvány modell”-je szerint ez a pályaválasztó korosztály a felfedezés stádiumában van, amikor is többféle tevékenységet kipróbálnak és tapasztalataik függvényében hozzák meg elsődleges döntésüket, ami sok esetben nem az utolsó. A pályaválasztás tehát nem egy egyszeri döntési pont, hanem egy fejlődési folyamat, ami az életpálya-építés egyik eleme. Kiss (2009) szerint az életpálya-építés magában foglalja a foglalkozási szerepekre való felkészülést, az iskola- és pályaválasztást, a foglalkozással való identifikálódást, valamint a szakmai szerepek eléréséhez szükséges információk összegyűjtését és értékelését. Az életpálya-építés szempontjából kulcsfontosságú az én-hatékonyság, amely a szociál-kognitív karrier elmélet központi eleme. Az elmélet Bandura (1977) nevéhez fűződik, aki szerint az én-hatékonyság az egyén abba vetett hite, hogy képes sikeresen cselekedni. Személyes hatékonyság nélkül az ember nem kitartó és nincs motivációja a küzdelemre, tehát az én-hatékonyság az önmotiváció központi eleme. A szociál-kognitív megközelítés az egyén személyes jellemzői, viselkedése és a szociális környezetének interakcióit vizsgálja, és az életpálya-építésre ható ösztönző és káros elemeket is feltárja. Lent, Brown és Larkin (1986) munkásságának köszönhetően az én-hatékonyság fogalma beépült az életpálya-építés témakörébe, mégpedig a tudatos karriertervezés formájában. Az én-hatékonyság alakulásában jelentős szerepet töltenek be a korábbi siker- vagy kudarcélmények, a mások által delegált modellek, a bátorítás és a meggyőződés. A munka világának felfedezése kapcsán a karrierre vonatkozó információk összegyűjtése és az életpálya-tervek kidolgozása is az én-hatékonyság függvénye. Lent és Brown (2001) arra a következtetésre jutottak, hogy az én-hatékonyság élményének fokozódása elősegíti a korábban megvalósíthatatlannak tűnő célok elérése iránti törekvést és ezzel együtt az egyéni érdeklődési irány meghatározódását is.

A magas én-hatékonyságú emberek Bandura (1986) szerint kitartóbbak, keményebben dolgoznak. Elégedettebbek a munkájukkal és az életükkel (Judge et al., 1998), és céltudatosabbak, hisznek abban, hogy céljaikat el tudják érni (Locke et al., 1984), ezáltal teljesítményük akár kimagasló is lehet (Mitchell et al., 1994).

Az, hogy hogyan reagálunk egy adott élethelyzetre, amibe kerülünk, értékelésünktől függ. Ha tartunk a helyzettől, mert kockázatosnak vagy veszélyesnek ítéljük meg, akkor egy sajátos védekezési mechanizmust állítunk fel ellene. Azonban, ha jónak találjuk a helyzetet, sikert remélünk az eseményektől, akkor várakozással tekintünk elébe, nyitottak leszünk. Mára már közkeletűvé vált az a mondás, hogy „I am OK, you are OK”, ami azt jelenti, hogy nemcsak önmagunkat, hanem másokat is elfogadunk. Amennyiben sikerül ezt a harmóniát kialakítani, képesek leszünk az adott helyzeteket asszertívan kezelni (Gyarmathy, 2002).

Az 1. sz. táblázat egy négyféle viselkedéstípust tartalmazó mátrixot mutat be, amely önmagunk és a mások felé irányulásból tevődik össze:



1.táblázat: Önmagunk és mások elfogadása

I am OK		
You are not OK	AGRESSZÍV	ASSZERTÍV
	MANIPULATÍV	PASSZÍV
I am not OK		You are OK

*Forrás: Gyarmathy, 2002*

Az asszertív sajátosságú ember elfogadja és tiszteli önmagát és másokat is, képes a reális önértékelésre, felelősséget vállal cselekedeteiért, saját érdekeit megfelelően tudja képviselni úgy, hogy mások érdekeit sem hagyja figyelmen kívül. Őszintén, nyíltan beszél, viselkedik és meghallgat másokat is.

Az agresszív típusú embernek nincs önbizalma, nem fogad el másokat, sőt negatív érzései vannak velük szemben. Egyfajta felsőbbrendűségi érzés uralkodik benne, ezt haraggal és vádaskodással mutatja ki és minden helyzetet uralni akar. Mások érzései hidegen hagyják.

A manipulatív jellegű ember szintén önbizalom hiánnyal küzd, önértékelése ezáltal alacsony. Nem fogadja el sem önmagát, sem a környezetét, gyanakszik és nem őszinte, ezáltal mások önértékét is aláássa. Jellemző rá a motivátlanság és hajlamos a depresszióra.

A passzív viselkedésű ember is jellemzően alacsony önértékeléssel rendelkezik, nem tudja önmagát elfogadni. Önmaga iránt negatívan érez, kisebbségi komplexusa van, ezáltal hajlamos feladni céljait. Gyakran van lelkiismeret furdalása, és cselekvéseiben nem motivált (Gyarmathy, 2002).

## A kutatás bemutatása

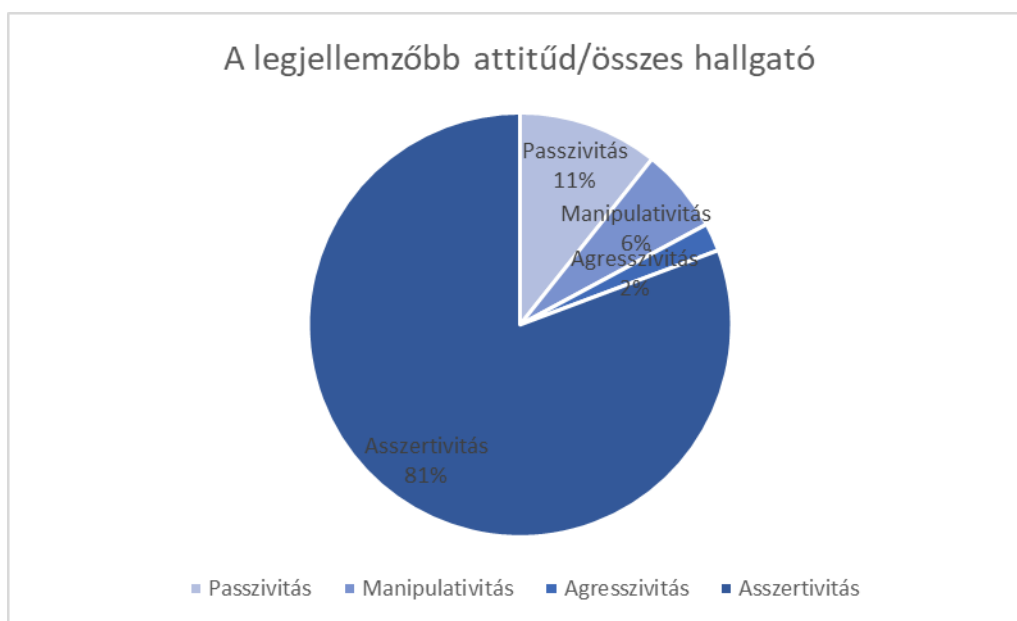
A vizsgálatban kétféle önismereti teszt került kitöltésre.

### A személyes hatékonyság kérdőív

A magyar nyelvű kérdőív elkészítése és használata Gyarmathy Éva, klinikai és neveléstanai szakpszichológus, az MTA Természettudományi Központ Kognitív Idegtudományi és Pszichológiai Intézetének tudományos főmunkatársa nevéhez fűződik (Gyarmathy, 2000). Kutatói kérdéseink arra irányultak, hogy melyik az az attitűd, amely a vizsgált hallgatói csoportban dominánsan megmutatkozik, valamint arra, hogy az egyes attitűdök milyen arányban jellemzőek a célcsoportra. A vizsgálatban 67 hallgató vett részt, mindegyikük a Televíziós-műsorkészítő Felsőoktatási Szakképzés volt vagy jelenlegi hallgatója. Az adatokat 2019 és 2020 között vettük fel a Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Karán. A kitöltött kérdőívek értékelése során minden hallgatónál megvizsgáltuk, hogy az egyes attitűdök összpontszáma a teljes pontszám mekkora hányadát adja, és ez alapján rangsorba állítottuk az adott hallgatóra jellemző attitűdöket,

végül a teljes mintára vonatkozóan összesítést végeztünk. Az 1. ábra a hallgatókra leginkább jellemző attitűdök megoszlását mutatja.

1. sz. ábra: A legjellemzőbb attitűd/összes hallgató

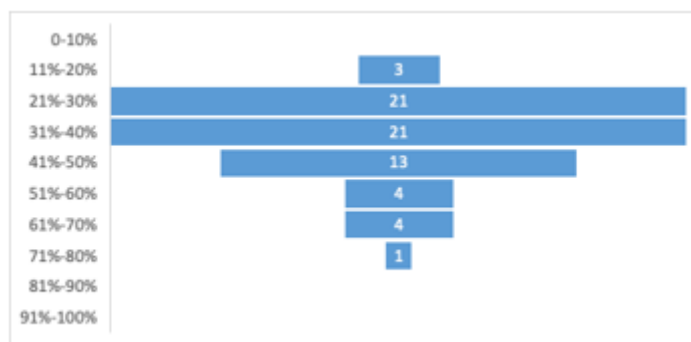


*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábrából jól leolvasható, hogy az asszertivitás jellemzi leginkább a hallgatókat (81%), amely szerint ez a részcsoport elfogadja önmagát és másokat, reálisan értékeli, felelősségtudata kialakult és úgy képviseli saját érdekeit, hogy közben a mások véleményét, nézeteit is figyelembe veszi. Ez az attitűd a Televíziós-műsorkészítő Felsőoktatási Szakképzés elvárt kompetenciával teljes mértékben kongruenciát mutat, hiszen a szak elvárásai a jó kommunikációs készség, az együttműködésre és a csapatmunkára való hajlandóság és alkalmasság, a kezdeményezőkézség, az önálló döntési képesség és a nagyfokú kreativitás. Elmondhatjuk, hogy a vizsgált hallgatók nagy valószínűséggel megfelelő képzést választottak és jó eredményeket érhetnek el választott szakmájukkal a későbbiekben. A maradék 19%-ra elsősorban a passzivitás (11%), a manipulativitás (6%), és csak nagyon kis mértékben az agresszivitás (2%) a jellemző attitűd. Feltehetően ezek a hallgatók még nem tudnak azonosulni megfelelően a képzéssel, elképzelhető, hogy a későbbiek során pályaelhagyók lesznek.

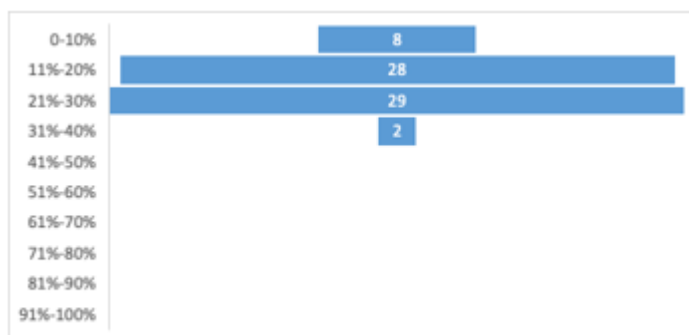
A 2., 3., 4. és 5. ábra az egyes attitűdök eloszlási arányát mutatja meg a teljes vizsgálati csoportban.

2.sz. ábra: Az asszertivitás attitűd megoszlása a vizsgált hallgatói csoportban



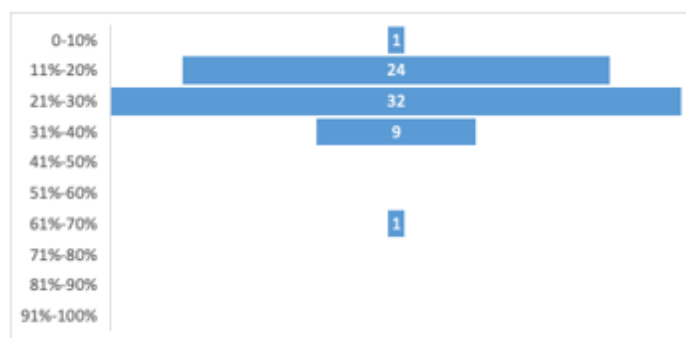
*Forrás: saját szerkesztés*

3.sz. ábra: Az agresszivitás attitűd megoszlása a vizsgált hallgatói csoportban



*Forrás: saját szerkesztés*

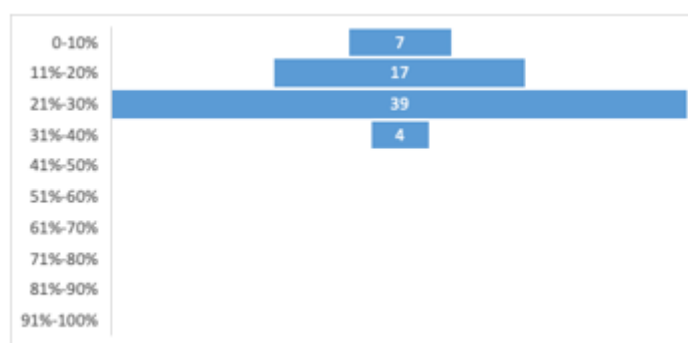
4.sz. ábra: A passzivitás attitűd megoszlása a vizsgált hallgatói csoportban



*Forrás: saját szerkesztés*



5.sz. ábra: A manipulativitás attitűd megoszlása a vizsgált hallgatói csoportban



*Forrás: saját szerkesztés*

Az ábrákból megállapíthatjuk, hogy az asszertivitás attitűd már elmozdulást mutat abba az irányba, hogy a vizsgált hallgatói csoportra egyre nagyobb mértékben jellemző legyen. Ugyan a legtöbb érték a 21-40% közé esett, a csoport nagyjából egyharmadánál már egyfajta dominancia mutatkozik irányába, ez pedig egy pozitív fejlődési folyamat feltételez. A másik három, „negatív” attitűd, az agresszivitás, a passzivitás és a manipulativitás az alsó sávokban szóródik leginkább, egy kiugróan magas értékkel. A kapott eredmények megfeleltethetőek Super pályafejlődési modelljében az adott korosztály jellemzőinek, amely szerint a keresés stádiumában lévő fiatal felnőttek igyekeznek összegyűjteni a lehetséges információkat az általuk érdekesnek talált pályákról, miközben kipróbálják képességeiket az iskolában, a hobbijaikban, a szünidőben és részmunkaidős foglalkozásokban. A szerzett tapasztalataikat feldolgozzák és értékelik, miközben egyre több realitás elemet vesznek számításba. Keresik identitásukat és ezt különböző szakmai területeken ki is próbálják. A pályafejlődési folyamat elején tartanak, így a szakma számára kevésbé preferált attitűdök még jelentős mértékben jelen vannak bennük. Ugyanakkor a folyamat pozitív haladási iránya már látszik, hiszen az asszertív attitűd egyre nagyobb szerepet kap jellemükben.

### **Munkamotivációs kérdőív**

A kérdőív produkciófelülete a munkahatékonyság vizsgálata volt. A motiváció egész életünket végigkíséri, így jelentősége megkérdőjelezhetetlen. A munkahelyi motiváció a kimagasló teljesítmény kulcsa. A motivált munkavállaló esetében növekszik a munkavállalói elkötelezettség, ilyen esetben pedig nagyobb energiával és erőfeszítéssel törekednek a feladatok ellátására, aminek az eredménye munkateljesítményük növekedése. Azokon a munkahelyeken, ahol magas az elkötelezett munkavállalók aránya, csökken a fluktuáció, míg a termelés és a hatékonyság megnövekedik. A pozitív munkahelyi légkörhöz szervesen hozzátartozik a munkavállalói elégedettség, ami ugyancsak további fejlődésre ösztönöz. A motiváltság arra ösztönzi a munkavállalókat, hogy elérjék személyes- és karriercéljaikat. A munkavállalói hatékonyságot is jelentősen befolyásolja a motiváció, hiszen maga a hatékonyság nemcsak a képzettségen és a képességeken múlik, hanem attól is függ, hogy a munkavállaló hajlandó-e feladatai

elvégzésére. Ha a képesség és a hajlandóság együtt mozog, akkor nemcsak a hatékonyság, hanem az eredményesség is megsokszorozódik (Benyovszky, 2017).

A kérdőív kitöltésében 85 hallgató vett részt, de 3 kérdőív értékelhetetlen volt hiányos kitöltés miatt. A résztvevők mindegyike a Televíziós-műsorkészítő Felsőoktatási Szakképzés volt vagy jelenlegi hallgatója. Az adatokat 2019 és 2020 között vettük fel a Pécsi Tudományegyetem Műszaki és Informatikai Karán. A kérdőívek elemzésével arra a kérdésre kerestük a választ, hogy a három motívum – a teljesítmény, a társulási és a hatalmi – közül melyik motiválja leginkább a hallgatókat.

A teljesítménymotivált emberek az olyan munkaköröket keresik, ahol állandó a kihívás, nagy a terhelés, nagyok az elvárások. Emiatt stressztűrő képességük is magasnak mondható.

A társulás-motivált emberek a csapatmunkát részesítik előnyben, úgy érzik, hogy a hatékony együttműködés eredményeképpen jobb eredményeket érhetnek el.

A hatalmi-motívum által vezérelt emberek hisznek a vezetés hatalmában, az alá-fölérendeltségben. Ettől függetlenül nem biztos, hogy jó vezetők lennének.

A kérdőívben a legalacsonyabb pontszámot kapott motívum a legdominánsabb az adott hallgató esetén, míg a legmagasabb pontszámot kapott motívum a legkevésbé jellemző rá.

A 2. táblázatban összesítettük, hogy hány hallgató értékelte az adott motívumot a legalacsonyabb és legmagasabb pontszámúra.

2. sz. táblázat: A legalacsonyabb és a legmagasabb pontszámú motívumok hallgatói összesítése

	MOTÍVUMOK		
	Teljesítmény	Társulás	Hatalmi
Legalacsonyabb pontok	12 fő	66 fő	4 fő
Legmagasabb pontok	28 fő	6 fő	48 fő

*Forrás: saját szerkesztés*

A táblázatból megállapítható, hogy a vizsgált hallgatók kiemelkedően nagy arányában (80 %) a társulási motívum dominál. A teljesítmény motívum a hallgatók 15%-ra jellemző, míg a hatalmi motívum csupán a hallgatói kör 5%-nál domináns. Ha megnézzük a legmagasabb elért pontok arányát, a hallgatók 59%-ára a legkevésbé jellemző a hatalmi motívum, 34%-ára a teljesítmény motívum, míg csupán 7% esetén nem játszik szerepet a társulási motiváció. A kapott eredmények ennél a vizsgálatnál is nagymértékű kongruenciát mutatnak a Televíziós-műsorkészítő Felsőoktatási Szakképzés elvárt kompetenciáival, hiszen a szak legszignifikánsabb elvárásai a csapatmunka, a jó kommunikációs készség, az együttműködési hajlandóság, a felelősségvállalás, a döntési készség és hajlandóság.

Összességében a kérdőívek kiértékelése során megállapítottuk, hogy a minta jelentős hányada – 80% körül – az adott munkaterületnek megfelelő értékeket részesíti előnyben,

így ebből a szempontból pályaválasztásuk megfelelőnek mondható. Az önértékelő és munkamotivációs kérdőívek jelentősége vitathatatlan, hiszen sok esetben segíthet megelőzni a téves pályaválasztást.

## Összegzés

A kor kihívásai a pályaválasztást és pályaaorientációt kiemelt rangra emelték. A digitális korszak és az állandó technológiai változások jelentősen átalakítják a gazdaságot mozgó rugókat. A jelen gazdaságának egyik legfontosabb építőköve az innováció. Kutatási témánk szempontjából az emberi erőforrásokban rejlő lehetőségeket, - mint az iskolázottság, a magasan kvalifikált munkaerő-piaci szegmens súlya -, valamint az innovatív magatartás lokális lenyomatait megfelelően támogató intézményrendszer jelenlétében látjuk a sikerességet. Ugyanakkor az is jól körvonalazódik, hogy az innováció széleskörű gazdasági kontextusa mellett egyre inkább felértékelődik ennek a fogalomnak a társadalomtudományi aspektusa.

Szeretnénk azt is kiemelni, hogy a technológiaváltások és az innovatív folyamatok egyre gyorsabbak és komplexebbek, az elsajátításukkal generált tudás gyakorlati alkalmazása révén a gazdasági hatékonyság és növekedés egyre összetettebb. Ezeknek a trendeknek a munkaerőpiacra gyakorolt hatása folyamatos alkalmazkodást vár el a jövő munkavállalóitól. A gazdaság által elvárt munkavállalói kompetencia-készségek ennek következtében állandó jelleggel változnak. A pályaaorientáció folyamatelvéssége jól látszik, a társadalom, a gazdaság, a környezeti kultúra és főként a technológia folyamatos változásai és kihívásai ezt szükségszerűvé teszik. A tudástársadalom mára már jól meghatározó szükséglete az egyén változásra való alkalmasságának erősítése, amelynek fontos része a döntéshozatal, a megújulás képessége, a rugalmasság és az innovációs képesség. Mindezekon túl azonban az is látszik, hogy a sikeres pályaaorientáció az önismereten túl sokban múlik a pedagógiai és oktatási módszertanok jövőbeni változásaitól. Attól, hogy a képzés, hogyan követi a gazdaság, a munkaerőpiac kihívásait, képessé válunk-e egy olyan gondolati lépésváltásra, amely a tudásra épülő társadalmak nélkülözhetetlen elvárása.

## Irodalomjegyzék

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Benyovszky, T. (2017). Miért fontos a munkahelyi motiváció? Szervezetfejlesztés mindenkinek! Blogmagazin. <http://bespokeprinciples.com/rolunk/2017/11/15/miert-fontos-munkahelyi-motivacio/> Letöltés dátuma: 2020.10.12.
- Borbély-Pecze, T.B., Gyöngyösi, K., & Juhász, Á. (2013). Az életút-támogató pályaaorientáció a köznevelésben (1. rész), A pályaaorientáció új szemlélete és a hazai helyzet, *Új Pedagógiai Szemle*, 2013 (5-6), 32-49. <https://folyoiratok.oh.gov.hu/uj-pedagogiai-szemle/az-eletut-tamogato-palyaaorientacio-a-koznevelésben-1-resz-0> . Letöltés dátuma: 2020.05.10.
- Borgulya, Á. & Kovács, É. (2018). A klaszterkommunikáció és határterületei kutatásának kurrens témái: felvetések és bepillantás a szakirodalomba. *Tér, Gazdaság, Ember*, 6 (2), 65-83.

- Brettel, M., Friederichsen, N., Keller, M., Rosenberg, M. (2014). 'How Virtualization, Decentralization and Network Building Change the Manufacturing Landscape: An Industry 4.0 Perspective'. *World Academy of Science, Engineering and Technology, Open Science Index 85, International Journal of Information and Communication Engineering*, 8(1), 37 - 44. <http://waset.org/publication/How-Virtualization,-Decentralization-and-Network-Building-Change-the-Manufacturing-Landscape:-An-Industry-4.0-Perspective/9997144> Letöltés dátuma: 2020.09.15.
- Budavári-Takács, I. & Kasik, L. (2013). *Önértékelő és egyéb eljárások fejlesztése az egész életen át tartó pályorientációs tevékenység támogatására (általános iskolások, középiskolások és álláskeresők számára)*. TÁMOP-2.2.2-12/1-2012-0001 „A pályorientáció rendszerének tartalmi és módszertani fejlesztése” kiemelt projekt. [https://palyaorientacio.munka.hu/files/ModszertaniSegedanyagok/Önértékelő%20és%20egyéb%20eljárások%20fejlesztése\\_2013.PDF](https://palyaorientacio.munka.hu/files/ModszertaniSegedanyagok/Önértékelő%20és%20egyéb%20eljárások%20fejlesztése_2013.PDF). Letöltés dátuma: 2020.05.20.
- Európai Közösség (2007). *A flexicurity közös alapelvei felé: több és jobb munkahelyet rugalmasság és biztonság révén*, Európai Bizottság Foglalkoztatási, Szociális és Esélyegyenlőségi Főigazgatóság. [http://www.pestesely.hu/doc/A\\_flexicurity\\_kozos\\_alapelvei\\_fele.pdf](http://www.pestesely.hu/doc/A_flexicurity_kozos_alapelvei_fele.pdf) Letöltés dátuma: 2020.09.15.
- Európai Munkahelyi Biztonsági és Egészségvédelmi Ügynökség (2016). *Összefoglalás, Éves jelentés*. <https://osha.europa.eu/hu/publications/annual-report-2015-summary> . Letöltés dátuma: 2020.09.16.
- Fekete, B. (2018, február 20). Jön a negyedik ipari forradalom és kereshetünk magunknak új munkát. *Portfolio.hu*. <https://www.portfolio.hu/uzlet/20180220/jon-a-negyedik-ipari-forradalom-es-kereshetunk-magunknak-uj-munkat-277111> Letöltés dátuma: 2020.09.15.
- Gyarmathy, É. (2002). Asszertivitás – önellfogadás és mások elfogadása. *Lélekben otthon*. <https://www.lelekbenotthon.hu/2002/09/gyarmathy-eva-asszertivitas-onelfogadas-es-masok-elfogadasa/> Letöltés dátuma: 2020.10.12.
- Gyarmathy, É. (2000). Személyes hatékonyság kérdőív. <http://koll.uni-obuda.hu/hirek/2011/hatekonysag/Asszertivitas-Teszt.pdf> Letöltés dátuma: 2019.05.10.
- Hausmann, P. & Madár, P. (2009). *Bevezetés a közgazdaságtanba*. Pécs: Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar. <https://pea.lib.pte.hu/bitstream/handle/pea/23085/hausmann-peter-bevezetes-a-kozgazdasagtanba-pte-ktk-pecs-2009.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Letöltés dátuma: 2020.02.03.
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C., & Kluger, A. N. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), 17–34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kiss, I (2009). *Életvezetési kompetencia. Észlelt életvezetési én-hatékonyság mintázat elemzése tanácsadási szolgáltatásokat igénybe vevő felsőoktatási hallgatók mintáján*. Doktori disszertáció. Budapest: ELTE PPK, Pszichológia Doktori Iskola. [https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/46243/Kd\\_11241.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://edit.elte.hu/xmlui/bitstream/handle/10831/46243/Kd_11241.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Letöltés dátuma: 2020.09.25.
- Kovács, O. (2017). Az ipar 4.0 komplexitása – I. rész. *Közgazdasági Szemle*, 64 (július-augusztus), 823 – 851. [http://real.mtak.hu/60073/1/07\\_KovacsA\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/60073/1/07_KovacsA_u.pdf). Letöltés dátuma: 2020.09.15.
- Lent, R.W. & Brown, S.D (2001). The Role of Contextual Supports and Barriers in the Choice of Math/Science Educational Options: A Test of Social Cognitive Hypotheses. *Journal of Counseling Psychology*, 48 (4), 474-483.
- Lent, R.W., Brown,S.D., & Larkin, K.C. (1986). Self-Efficacy in the Prediction of Academic Performance and Perceived Career Options. *Journal of Counseling Psychology*, 33 (3), 265-269.
- Locke, E. A., Frederick, E., Lee, C., & Bobko, P. (1984). Effect of self-efficacy, goals, and task strategies on task performance. *Journal of Applied Psychology*, 69 (2), 241-251.
- Mitchell, T. R., Hopper, H., Daniels, D., George-Falvy, J., & James, L.R., (1994). Predicting self-efficacy and performance during skill acquisition. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 506-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.506>
- Moravec, H. (1991). *Mind Children*. Cambridge, MA.: Harvard University Press.

- Némethy, K.A. (2018). *A jövő munkahelyének HR igény változásai a robotizáció és a fenntartható fejlődés tükrében. Doktori értekezés.* Gödöllő: Szent István Egyetem. [https://szie.hu/sites/default/files/nemethy\\_krisztina\\_ertekezes.pdf](https://szie.hu/sites/default/files/nemethy_krisztina_ertekezes.pdf) . Letöltés dátuma: 2020.09.16.
- Rigó R. & Kántor J. (2012). *Jövőtervezés.* Kecskemét: Kecskeméti Főiskola Tanítóképző Főiskolai Kara. <http://oszkdk.oszk.hu/DRJ/5153/cedulas#> Letöltés dátuma: 2019.05.20.
- Super, D. E. (1955). Dimensions and measurement of vocational maturity. *Teachers College Record*, 57, 151–163.
- Super, D.E. (1957). *The psychology of careers.* New York: Harper & Row
- Super, D.E. (1968). *Work Values Inventory.* Boston: Houghton Mifflin
- Super, D.E., Bohn, & Matin J. (1971). *Occupational Psychology (Behavioural Science in Industry).* London: Tavistock Publications.
- Super, D.E. (1990). A lifespan, life-space approach to career development. In Brown, D. & Brooks, L. (Eds), *Career choice and development: Applying contemporary theories to practice (2nd Ed.)*(pp. 197-261). San Francisco: Jossey-Bass.
- Szalavetz, A. (2008). A szolgáltatási szektor és a gazdasági fejlődés. *Közgazdasági Szemle*, 55 (június), 503–521. <https://econpapers.repec.org/scripts/redirect.php?u=http%3A%2F%2Fwww.kszemle.hu%2Ftartalom%2Fletoltes.php%3Fid%3D1001;h=repec:ksa:szemle:1001>, Letöltés dátuma: 2020.10.15.
- Szalavetz, A. (2018). Ipari fejlődés és munka a tudásalapú társadalomban, *Magyar Tudomány* 179, 55–60, DOI: 10.1556/2065.179.2018.1.6, [http://real.mtak.hu/80709/1/MaTud20181\\_6\\_u.pdf](http://real.mtak.hu/80709/1/MaTud20181_6_u.pdf), Letöltés dátuma: 2020.10.15.
- Vámosi, T. (2011). *Képzés, tudás, munka.* Budapest: Új Mandátum Kiadó.
- Vámosi, T. (2015). *Tanoncból mesterember.* Pécs: Szerzői kiadás. <https://mek.oszk.hu/14800/14888/14888.pdf> Letöltés dátuma: 2020. 12. 29.
- Völgyesy, P. (2009). A tanácsadás aktuális kérdései. *Életpálya-tanácsadás* 1 (1-2), 20-25. [http://epa.oszk.hu/02500/02512/00001/pdf/EPA02512\\_eletpalya\\_tanacsadas\\_2009\\_1-2.pdf](http://epa.oszk.hu/02500/02512/00001/pdf/EPA02512_eletpalya_tanacsadas_2009_1-2.pdf). Letöltés dátuma: 2020.09.20.
- World Economic Forum (2016). *The future of jobs. Employment, skills and workforce strategy for the Fourth Industrial Revolution.* <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs>. Letöltés dátuma: 2020.09.20.
- Zakar, A. (1988). *Pályaválasztási elméletek.* Budapest: Tankönyvkiadó.

## Mellékletek:

1. sz. melléklet: Személyes hatékonyság kérdőív

Forrás: Gyarmathy, 2000 <http://koll.uni-obuda.hu/hirek/2011/hatekonysag/Asszertivitas-Teszt.pdf>

### Személyes hatékonyság kérdőív (Gyarmathy, 2000)

Kérem, pontozza 0-5-ig, hogy mennyire tartja igaznak az állításokat. 0 = egyáltalán nem igaz 5= teljesen igaz

Sokszor félek attól, hogy mit gondolnak az emberek rólam.	1.	0 1 2 3 4 5
Hajlamos vagyok másokra hagyatkozni.	2.	0 1 2 3 4 5
Ha meg akarok valamit tudni, azt megkérdézem.	3.	0 1 2 3 4 5
Általában jól érzem magamat.	4.	0 1 2 3 4 5
Szeretem elkerülni a szemkontaktust.	5.	0 1 2 3 4 5
Hamar elvetem mások ötleteit.	6.	0 1 2 3 4 5
Gyakran türelmetlen vagyok az emberekkel.	7.	0 1 2 3 4 5
Hajlamos vagyok magányosnak érezni magamat.	8.	0 1 2 3 4 5
Gyakran gondolom, hogy nem fogok tetszeni másoknak.	9.	0 1 2 3 4 5
Lényegében szeretem a munkámat.	10.	0 1 2 3 4 5
Gyakran érzem sértve magamat.	11.	0 1 2 3 4 5
Az emberek idegesítőek.	12.	0 1 2 3 4 5
Gyakran érzem, hogy nem bízhatok meg az emberekben.	13.	0 1 2 3 4 5
Hajlamos vagyok másokat okolni, ha a dolgok rosszul mennek.	14.	0 1 2 3 4 5
Könnyen úgy érzem, hogy kritizálnak.	15.	0 1 2 3 4 5
Sokszor én vagyok az egyetlen, aki meg tudja oldani a feladatot.	16.	0 1 2 3 4 5
Gyakran elgondolom, hogyan vághatnék vissza másoknak.	17.	0 1 2 3 4 5
Általában másokkal egyenlőnek érzem magamat.	18.	0 1 2 3 4 5
Általában hagyom, hogy mások döntsenek helyettem.	19.	0 1 2 3 4 5
Ritkán dicsérek meg másokat.	20.	0 1 2 3 4 5
Hajlamos vagyok azt gondolni, hogy mások jobbak nálam.	21.	0 1 2 3 4 5
Hátsó gondolatra gyanakszom, amikor kérnek tőlem valamit.	22.	0 1 2 3 4 5
Általában szeretem az elképzeléseimet megbeszélni másokkal.	23.	0 1 2 3 4 5
Gyakran kapok elismerést azért, amit teszek.	24.	0 1 2 3 4 5





2. sz. melléklet: Munkamotivációs kérdőív

Forrás: Rigó R. & Kántor J., 2012, pp. 57-59.

### MUNKAMOTIVÁCIÓS KÉRDŐÍV

Ez a kérdőív azt vizsgálja, hogy munkavégzésünkben, milyen motívumok a leginspirálóbbak, mely pszichológiai szükségletek motiválnak minket leginkább egy-egy munkakör betöltése. Van, akit a hatalmi motívumok vezérelnek leginkább, míg másokat a teljesítménymotiváció vagy a közösségben való együttműködés igénye (társulási motívum).

E kérdőív mindegyik sorszámossal jelölt egysége három kijelentést tartalmaz.

Az Ön feladata, hogy az egységeken belül rangsorolja a kijelentéseket aszerint, hogy milyen mértékben felelnek meg a munkájáról, illetve a munkában tanúsított viselkedéséről alkotott véleményének, érzéseinek.

A kijelentések jobb oldalán 1-essel jelölje a leginkább megfelelőt, 2-essel a második leginkább megfelelőt, és 3-assal a legkevésbé megfelelő kijelentést.

Némely állítás feltételezi, hogy Ön vezető. Ha valójában nem is az, próbálja oly módon értékelni az állításokat, mintha vezető lenne.

1	A	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek egyedül dolgozni és egyedül felelősséget vállalni a megoldásért	
	B	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek teamben (csoportban) dolgozni, és közös megoldást találni.	
	C	Amikor egy problémát kell megoldani, szeretek teamben (csoportban) dolgozni, de csak ha én vezetem a csoportot.	
2	A	A vezető feladata, hogy izgalmas, kihívó célokat tűzzön ki beosztottjai elé.	
	B	A célokat a teamtagok kölcsönös megegyezése útján kell megállapítani.	
	C	Fontos úgy megállapítani a célokat, hogy átlagos személyes kapacitással el lehessen érni őket.	
3	A	Kollégáim úgy jellemezhetnének engem, mint aki odafigyel másokra.	
	B	Az emberek azt mondhatják rólam, hogy jól tudok beszélni.	
	C	Hajlamos vagyok arra, hogy a munkahelyemen leginkább a munkával, a feladatokkal összefüggő dolgokról beszéljek.	
4	A	Élvezem azokat a vitákat, amelyek problémamegoldó célzatúak.	
	B	Előfordul, hogy egy vitában ellentétes álláspontra helyezkedem, mert ez az érdekem.	
	C	Élvezem azokat a vitákat, amelyek lehetővé teszik a kollégáim jobb megismerését.	
5	A	Örülök annak, ha észreveszik rajtam, hogy egy kollektívához tartozom.	
	B	Egy kollektívához tartozás nem bír különösebb jelentőséggel számomra.	
	C	Örülök annak, hogy egyéniség vagyok; nem vágyom arra, hogy egy kollektíva tagjának lássanak.	
6	A	Szeretem, ha visszajelzést kapok arról, hogy egy teamben milyen jól működtem együtt másokkal.	
	B	Szeretek konkrét visszajelzést kapni arról, hogy milyen jól hajtottam végre egy feladatot.	
	C	Én tudom a legjobban megítélni, hogy miképpen hajtottam végre egy feladatot; a fizetésemelés és az előléptetés számomra a legfontosabb visszajelzés.	
7	A	A legfontosabb értékelési szempont egy beosztottnál a cél, a feladat megvalósítása.	
	B	A legfontosabb értékelési szempont egy beosztottnál az ő jövője fejlődése.	

	C	Az értékelés célja annak megállapítása, hogy a beosztott mit csinált helyesen, és milyen hibákat követett el.	
8	A	A konfliktus eszköz, amelyet arra lehet használni, hogy egy probléma lehető legjobb megoldásához jussunk el.	
	B	A konfliktus nagyon egészséges lehet: az embereket serénységre ösztönzi.	
	C	A konfliktust kézben kell tartani; egy közösség egymás között vitatkozó tagjai ritkán termékenyek.	
9	A	Bármely megoldás fontos tényezője: elfogadhatósága annak a csoportnak a számára, amelynek végre kell hajtania azt.	
	B	Ha meg vagyok győződve arról, hogy egy megoldás működni fog, akkor elvárom a végrehajtását, és vállalom a felelősséget a következményekért.	
	C	Ha az a véleményem, hogy egy megoldás működni fog, akkor én akarom végrehajtani; további megvitatása a közösség tagjaival rendszerint csak időpocsékolás.	
10	A	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, akkor megmutatom neki, hogy miképpen javítsa ki a hibát.	
	B	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, akkor megbeszélésem vele a helyzetet, és megegyezünk a kijavításában.	
	C	Ha egy beosztottam elhibáz valamit, közlöm vele, hogy javítsa ki a hibát.	
11	A	Az kellene, hogy az emberek számára a hibák a tanulás eszközét jelentsék, és így tökéletesítsék önmagukat.	
	B	Elkövetek hibákat, de ameddig az esetek többségében igazam van, addig eleget teszek a feladatomban.	
	C	Nem szeretek tévedni; nem követem el kétszer ugyanazt a hibát.	
12	A	Kemény munkával és a vezetés megfelelő támogatásával az egyén túljuthat a legtöbb problémán.	
	B	A kemény munka túljuttathat a legtöbb problémán.	
	C	Az erős bizalom túljuttathat a legtöbb problémán.	
13	A	Inkább az azonos szintű vezetőtársaimmal és a főnökömmel való személyes kapcsolatokra helyezem a hangsúlyt, mint a beosztottaimmal való kapcsolatokra.	
	B	Időt és energiát szánok a munkahelyi személyes kapcsolataim fejlesztésére és javítására.	
	C	A munkahelyemen csak akkor alakítok ki személyes kapcsolatokat, ha segítenek a feladataim végrehajtásában.	
14	A	„Ne gázolj át embereken, amikor felfelé vezet utad; találkozhatasz velük, amikor lefelé mész.”	
	B	„Semmi sem olyan sikeres, mint a siker.”	
	C	„Senki sem emlékszik annak a nevére, aki egy versenyen másodikként futott célba.”	
15	A	Ha igazam van, hosszú távon győzni fogok.	
	B	Ha erős vagyok a hitemben, hosszú távon győzni fogok.	
	C	Megpróbálok türelmes lenni az emberekkel, hosszú távon ez kifizetődő.	
16	A	A dolgozók megfelelően termelnek, ha a főnökeik velük együtt dolgoznak.	
	B	A dolgozók termelékenységük növekszik, ha már az elején tudják, mi a feladatuk.	
	C	A dolgozók elé új magasságok elérését kell célul tűzni.	
17	A	Örülök, ha egy csoporttal kollégámat rávehetem arra, hogy az én elképzelésem szerint csinálja a dolgokat.	
	B	Ameddig egy döntés helyes, nem fontos, hogy az egyéni vagy kollektív döntés volt-e.	
	C	Ahhoz, hogy egy döntés megvalósuljon, a végrehajtással megbízott csoport minden tagjának el kell azt fogadnia.	
18	A	Jól dolgozom, ha személyes kapcsolatom van a főnökömmel.	
	B	Jól dolgozom azokban a helyzetekben, ahol a saját főnököm vagyok.	
	C	Jól dolgozom, ha határidőre kell megfelelnem.	

**Eredmény:**

Most nézd meg, hogy a rangszámok alapján mennyi pontot gyűjtöttél össze a három különböző kategóriában. Minél alacsonyabb a kapott érték, annál jellemzőbb rád az adott motívum, és minél magasabb, annál kevésbé jellemző. Vegyük észre, hogy jelen esetben mindegyik pontszám beszédes, a legalacsonyabb éppúgy, mint a legmagasabb. Amennyiben mindegyik oszlopban majdnem azonos pontszámok jöttek ki, feltehetően még keverednek benned a motívációk és időre van szükséged, hogy kiderüljön, a motívációk milyen sorrendben jellemeznék leginkább. Az eredmény segíthet továbbá abban, hogy meglásd jövőbeni (vagy éppen aktuális) munkahelyi motívációdát és ezt tudatosítva feltérképezd, hogy milyen területen vagy a legjobb. Például, ha a társulási motívum pontszámod lett a legalacsonyabb, akkor számodra a team(csoport) munkák a legmegfelelőbbek, ahol több kollégáddal együtt tudsz majd egy feladaton dolgozni, vagy ahol a kollégák bevonásával még hatékonyabb a munkavégzés. Ha a teljesítménymotívációd a legalacsonyabb pontszám, akkor érdemes olyan munkát választanod, ahol nagy az iram és az elvárás, mert feltehetően ez fog feldobni és jól is fogod venni az akadályokat. A hatalmi motívum kiugrása esetén még nem feltétlen biztos, hogy jó vezető lennél, de az igen, hogy erre törekszel. Egy jó vezető ugyanakkor a hatalmi motívum mellett a társulási motívummal is erőteljesen rendelkezik, hiszen csak így tudja összehangolni és motiválni a munkatársait.

Teljesítménymotívum		Társulási motívum		Hatalmi motívum	
1 a		1 b		1 c	
2 c		2 b		2 a	
3 c		3 a		3 b	
4 a		4 c		4 b	
5 b		5 a		5 c	
6 b		6 a		6 c	
7 a		7 b		7 c	
8 a		8 c		8 b	
9 c		9 a		9 b	
10 a		10 b		10 c	
11 b		11 a		11 c	
12 b		12 c		12 a	
13 c		13 b		13 a	
14 b		14 a		14 c	
15 a		15 c		15 b	
16 b		16 a		16 c	
17 b		17 c		17 a	
18 c		18 a		18 b	
Összesen		Összesen		Összesen	