

Állatorvostudományi Egyetem
Törvényszéki Állatorvostani és Gazdaságtudományi Tanszék

Munkáltatók és fiatal munkavállalók elvárásai
az állatorvosi munkaerőpiacon

Expectations of employers and young workers in
the veterinary labor market

Készítette: Szabó Levente

Témavezető: Fenyvesiné dr. Túri Ágnes

Társtémavezető: dr. Ivanyos Dorottya

Budapest

2020

Tartalomjegyzék

1. Bevezetés.....	3
2. Irodalmi áttekintés	5
2.1. A menedzser és a jó praxismenedzsment.....	5
2.2. Magyarországi praxisok profilja.....	6
2.3. A fogyasztói igények változása	6
2.4. Az új generáció a munkaerőpiacon	7
3. Anyag és módszer	9
4. Eredmények és értékelésük	11
4.1. A kitöltők szociodemográfiai elemzése.....	11
4.1.1. Kitöltők száma évfolyamonként	11
4.1.2. Nemek aránya	11
4.2. Munkahelyek közötti fluktuáció	12
4.2.1. Eddigi munkahelyek száma	12
4.2.2. A fluktuáció jelensége a praxisvezetők szemével	14
4.3. Az állatorvosi hivatásra való gyakorlati felkészítés	14
4.3.1. A gyakorlatban kapott tudás értékelése	15
4.3.2. A gyakorlatban kapott tudás értékelése évfolyamonkénti bontásban	16
4.3.3. A gyakorlati képzés munkáltatói oldalról	16
4.4. Munkabírás és a munkaórákkal való elégedettség.....	18
4.4.1. Havi munkaóra mennyiségének értékelése.....	19
4.4.2. Havi munkaórák átlaga.....	19
4.4.3. Alkalmazottak munkaideje alatt rájuk jutó munka mennyiségének értékelése	20
4.4.4. Pályakezdők munkabírása munkáltatói szemmel.....	22
4.5. Nettó fizetés és az ezzel való elégedettség.....	23
4.5.1. Havi nettó kereset	23
4.5.2. Havi nettó fizetéssel való elégedettség	24
4.5.3. Havi juttatásukkal nem elégedettek nettó fizetése és bérigénye.....	25
4.5.4. Havi nettó bér, ezzel való elégedettség és nettó bérigény elemzése	26
4.6. Munkahellyel kapcsolatos fontos szempontok.....	28
4.7. Következtetések	30
5. Összefoglalás	32
6. Summary	34
7. Irodalomjegyzék	36
8. Köszönetnyilvánítás.....	38

1. Bevezetés

Magyarországon a rendszerváltást követő években az Egyetemről kikerülő állatorvosok számára a karrier lehetőségek száma meglehetősen korlátozott volt. Ez többnyire hatósági munkában vagy egy termelőszövetkezet állategészségügyi ellátásában merült ki. Alternatívaként lehetőség volt saját, kedvtelésből tartott állatokat ellátó praxis létrehozására, ami akkoriban főleg kutyák és macskák ellátását jelentette. Akik ezt az utóbbi utat választották, azokat a gyors önállósodás, és a saját tapasztalati úton való tanulás jellemezte. Egy-két év alatt el tudták sajátítani a szakma fortélyait, ami az akkori idők állattulajdonosainak igényeit maximálisan kielégítette. Ez lehetőséget biztosított arra, hogy saját maguk gazdálkodjanak az idejükkel és pénzüikkel, és ez által kialakítsák a számukra megfelelő életvitelt. A hivatás ezen szegmensének szakmai színvonala velük együtt, tulajdonképpen általuk növekedett, és érte el a mai magas szintet. Eközben a tulajdonosok körében is történt egyfajta szemléletváltás, miszerint a házikedvenceikre már inkább családtagként tekintenek, ezért hajlandóak nagy anyagi áldozatot is hozni egészségük érdekében. Így megjelent az igény a sokszínű diagnosztikai- és a modern műtéti módszerek iránt (ÓZSVÁRI et al., 2005).

A rengeteg felhalmozott tudást a mai pályakezdőknek már nem lehet egyik pillanatról a másikra átadni, ennek megszerzéséhez hosszú és rögös utat kell bejárni és ez csakis hozzáértő szakemberek segítségével lehetséges. A magas színvonalú betegellátáshoz és ezen keresztül a gyakorlati oktatáshoz elengedhetetlen a kiterjedt eszközpark megléte, ami többnyire évtizedek óta fejlődő, nagy betegforgalmú, számos tapasztalt állatorvost és asszisztentst foglalkoztató létesítmények kiváltsága.

Az utóbbi években országszerte állatorvos hiányról számolnak be, ami érinti ezeket a nagypraxisokat is. A magas színvonal megőrzésének záloga viszont a megfelelő számú szakember alkalmazása. Egy ilyen környezetben, ahol a munkavállalók iránt óriási a kereslet, a munkáltatók között kiélezett verseny folyik, hogy magukhoz csábítsák leendő alkalmazottaikat. Ám megfogni egy új dolgozót egy dolog, megtartani pedig egy másik. A munkaadó elképzelése, hogy mire van szüksége egy munkavállalónak nem feltétlen egyezik a valósággal, illetve ez fordítva is igaz, amikor a leendő alkalmazott irreális elvárásokat támaszt munkahelyével szemben. Ez a különbség a közös munka hatékonyságát rontja, csökken az elégedettség a munkahellyel szemben. Ennek következménye lehet, hogy a dolgozó ott hagyja állását, esetleg konkurensként önálló vállalkozásba kezd, vagy csak egyszerűen felhagy az egész pályával, ami tovább fokozza az állatorvos hiányt.

Kutatásunk aktualitását az adja, hogy igyekeztünk mindkét fél szempontrendszerét megismerni és a született eredményeket felhasználva közelebb hozni egymáshoz az álláspontokat, ezzel alapot teremteni a kölcsönös kommunikációhoz.

Úgy gondoljuk, hogy az állatorvosi pálya első öt évében lévő alkalmazottak bizonyos szempontok szerinti vizsgálata és ezen tényezők tendenciáinak megismerése segítséget jelent ebben a célkitűzésünkben, hiszen ez az időszak meghatározó a későbbi karrierút során. A témát elsősorban a kedvtelésből tartott állatokkal foglalkozó társas praxisok vezetői és dolgozói szemszögéből vizsgáltuk. Az eredmények értékelése során is őket tekintettük mérvadónak.

2. Irodalmi áttekintés

2.1. A menedzser és a jó praxismenedzsment

Egy jól működő állatorvosi praxis alapja a jó praxismenedzsment. Általánosságban ezalatt a pénzügyek megfelelő kezelését és az adminisztratív feladatok precíz ellátását értjük, de ide tartozik minden más olyan tevékenység is, ami a vállalkozás zavartalan és profitábilis működését biztosítja (pl.: gyógyszer beszerzés, árképzés, vevői kapcsolatok, hirdetések stb.) (ÓZSVÁRI et al., 2005). A jó menedzsment lehetővé teszi, hogy korábbi adatokból kimutatásokat készítsünk, ezáltal képet kapjunk múltfélben lévő és feltörekvő tendenciákról a vevőink körében, de nem elhanyagolható módon költségeink alakulására is fény derül, ami nagyban meghatározza döntésinket arra vonatkozóan, hogy milyen kezeléseket, szolgáltatásokat, gyógyszereket helyezünk előtérbe a jövőben. Érdekes a vásárolt eszközeink gazdaságosságát is elemezni (pl.: laborgép) (ÓZSVÁRI & REINITZ 2007). Tehát üzleti stratégiánk megtervezésének elengedhetetlen eleme a jó praxismenedzsment (BÍRÓ, 2008).

A tervezés során külön figyelmet kell fordítanunk arra, hogy kiszámoljuk, hány eset szükséges ahhoz, hogy költségeink megtérüljenek, valamint ezen felül milyen potenciális profitot tudunk elérni, hiszen ez hajtja előre a vállalkozásunkat a fejlődés útján. Ezt célszerű összevetni azzal, hogy ehhez reálisan hány állatorvos közreműködése szükséges, mert a tervből valóság az ő munkájuk által lesz. Optimális esetben, kellő mennyiségű visszaforgatott tőke esetén, a praxis bővülését szeretnénk látni, ami növekvő szolgáltatás palettát, emelkedő színvonalat és akár szakosodási lehetőséget is eredményez. De ezt kizárólag az állatorvos létszám emelésével lehet biztosítani kisállatpraxisokban (CATANZARO & SEIBERT, 2000; SÁNTA, 2017). Az emelkedő dolgozói létszám pedig újabb kihívás elé állítja a praxisvezetőket, ugyanis a jó menedzser állatorvos nem csak az állattulajdonosokkal ápol jó viszonyt, de ügyel alkalmazottjainak igényeire is. ÓZSVÁRI (2005) megállapította, hogy az elégedett személyzet biztosítja a jó munkahelyi légkört, számukra lényeges, hogy a csapat részének érezzék magukat, továbbá fontos a megfelelő bérezés, viszont úgy gondolja, hogy ha a többi motiváló tényező kellően jó, nem ez a legfontosabb eszköze az elégedettség elérésének. Persze mindenképp érdemes élni a pozitív visszacsatolás lehetőségével. Különböző módokon lehet honorálni a jól elvégzett munkát. Ilyen lehet többek között a túlórák utáni magasabb juttatás, vagy fizetett szabadság adása. A kívánt munkahelyi légkör fenntartása állandó kommunikációt igényel a dolgozókkal.

Érdemes meghallgatni javaslataikat, észrevételeiket, amik hozzájárulhatnak a praxis fejlődéséhez (ÓZSVÁRI et al., 2005; ACKERMAN, 2007).

A menedzsernek nem kell kötelezően állatorvosnak lennie. Sőt egy kanadai tanulmány szerint hatékonyabban működik egy állatkórház, ha az orvos arra koncentrál, amihez valójában ért, az pedig az orvoslás, míg a menedzseri feladatokat az erre képezített személy látja el. Ott 1992 óta ad ki a Veterinary Hospital Managers Association (VHMA, Állatkórházi Menedzserek Szervezete, *megjegyzés: a szerző saját fordítása*) oklevelet állatkórházi menedzsereknek. Eleinte őket csak részmunkaidőben alkalmazták a praxisvezetők, és csak bizonyos feladatokat delegáltak számukra, de az idő múlásával rájöttek, hogy mennyivel könnyebben tudnak a saját szakterületükre koncentrálni, ha a kórházvezetést más végzi, így egyre több és több döntési területet engedtek át nekik, ami végső soron a kisállatkórházak hatékonyabb működését eredményezte. Ez a gyakorlat ott közel 30 éves múltra tekint vissza (RICHARDSON & OSBORNE, 2006).

2.2. Magyarországi praxisok profilja

2006-ban készült egy magyarországi felmérés, mely harminchárom állatorvosi praxist vizsgált betegforgalom, bevétel és menedzsment szerint. A kutatás kiderítette, hogy társas praxisok többsége Budapesten vagy a vidéki nagyvárosokban található, illetve ezeken a helyeken vannak azok a rendelők, amik csak kisállatok ellátásával foglalkoznak. A budapesti rendelők egytől-egyig azt nyilatkozták, hogy 100%-ban kisállatokkal foglalkoznak. Vidéken ennek az aránya kisebb volt, viszont az itteni vegyes praxisok többsége is a kisállatok ellátását jelölte meg főprofilnak. A cikk megállapításai között szerepel, hogy több állatorvost foglalkoztatni általában olyan létesítmény tud, ami a kisállatokra specializálódott, ismeri a piaci tendenciákat és a saját meghatározó üzleti és menedzselési jellemzőit, azok gazdasági vonatkozásait (ÓZSVÁRI et al., 2006). Ezt az is indokolja, hogy hazánkban a tervgazdálkodás megszűnésével az 1990-es évek óta a haszonállat létszám csökkenőben van, viszont a kedvtelésből tartott állatok száma növekszik (ÓZSVÁRI, 2005; MÜLLER, 2013).

2.3. A fogyasztói igények változása

Az állatorvoslás a tulajdonosok igényeihez igazodva változott az elmúlt évtizedek során. A javuló életkörülmények hatására létrejött a gondolkodásukban eltérő, tudatosabb és tehetősebb kisállattartók rétege. A korábbiaknál szélesebb körű és magasabb színvonalú szolgáltatásra volt szükség az ő megnyerésükre, megtartásukra. A siker kulcsa pedig, hogy

kielégítsük a vevők igényeit, hiszen végsősoron ők azok, akik fizetnek a munkánkért (ÓZSVÁRI, 2014). Alapszolgáltatások közé tartoznak az árbevétel nagyobb részét kitevő tevékenységek, úgy, mint a védőoltás, ambuláns kezelés (alap betegellátás), és a sebészi beavatkozások. A speciális és kiegészítő vizsgálatok bevezetése a rendelőben hatékony módja a betegforgalom növelésének. Ide tartoznak a laboratórium vizsgálat, fogászati- és geriátriai kezelések, röntgen-, és ultrahang használat, valamint a kórházi kezelés (ÓZSVÁRI et al., 2006). A fogyasztók körében jelentős vonzerővel bír a kényelem. Szeretik, ha rendelő könnyen megközelíthető, a nyitvatartás rugalmas, ha van lehetőség időpontot kérni, és előny számukra, ha egy helyen beszerezhetnek mindent, ideértve a tápot is (ÓZSVÁRI 2007, 2008).

A kényelmes fogyasztói viselkedés ugyanakkor okozhatja a praxisok bevétel kiesését. Itthon egyre több helyi üzletlánc forgalmaz – jelentősen alacsonyabb áron – egyes állatgyógyászati, például bolha és kullancs elleni spot-on készítményeket. Ezek sokszor kérdéses hatékonyságúak vagy pont, hogy az állatorvosi rendelőkben a hatóanyag elavultsága miatt selejtezett szerekből kerülnek ki. De sokkal könnyebb a bevásárlás során bedobni ezeket a kosárba, mint külön meglátogatni az állatorvost is. Ezt az aggodalomra okot adó tendenciát egy Egyesült Királyságban végzett tanulmány is megerősítette (TIFFIN, 2010).

2.4. Az új generáció a munkaerőpiacon

Egy generációt úgy definiálhatunk, hogy egy emberek olyan körbe határolható csoportja, akik időben közel születettek egymáshoz és együtt éltek át jelentős eseményeket a fejlődésük kritikus szakaszában. Egy generációs csoport, amelyet gyakran kohorsznak neveznek, magában foglalja azokat a történelmi vagy társadalmi élettapasztalatokat, amelyek hatása életük során viszonylag állandó. Ezek az élettapasztalatok általában megkülönböztetik az egyik generációt a másiktól. Egy adott kohorszba tartozó emberek személyisége meghatározza, hogy miként viszonyulnak a mindenkori hatalomhoz és más szervezetekhez, mit vár el a munkától, és hogyan tervezi teljesíteni ezeket a vágyakat (SMOLA, 2002).

Jelenleg három generáció tagjai vannak a munkaerőpiacon. A pontos évszám szerinti besorolásuk szerzőnként változik, de általánosan a következő időszakokra bontják őket. A legidősebbek az Egyesült Államokban csak „Baby Boomer”-eknek nevezett csoport az 1943-tól 1965-ig születetteket jelenti. A következő az X-generáció, akik 1965-től 1982-ig születtek. Ezt követi az Y-generáció, amibe az 1982-2002 között világra jött emberek tartoznak. Becslések szerint 2020-ban a munkaerő 50%-át már az y-generációsok adják.

Tekintve, hogy egy vállalkozás legértékesebb eszköze az emberi erőforrás, ennek az eszköznek a helyes menedzselése kiemelten fontos a versenyelőny megtartásában. Ezért minden szervezet számára elsődleges, hogy megfelelő tudással és praktikával rendelkezzen ahhoz, hogy magához vonzza, fejlessze és megtartsa az új generáció legjobbjait (JINDAL & NALLURI, 2019).

JONES (2009) az alábbi listával jellemezte az Y-generáció preferenciáit:

- szeretnek pozitív emberekkel együtt dolgozni és szeretik a barátságos légkört
- szeretik a kihívásokkal teli munkát
- nem hódolnak be feletteseiknek teljes mértékben
- szeretik képezni magukat
- szeretik, ha méltósággal és tisztelettel kezelik őket
- szeretnek új tudásra és képességekre szert tenni
- szeretik a rugalmas munkaórákat, rugalmas munkakörnyezetet és rugalmas munkabeosztásokat
- szeretik, ha jól, az elvégzett munkával arányosan, kompenzálják őket
- keresik a hosszútávú karrierfejlődési lehetőségeket
- szeretik a keresztfunkcionális munkákat
- jobban értenek a technológiához, szeretik a technikai feladatokat
- széleskörű multimédia használat
- szeretnek közösségi hálón keresztül kapcsolatot tartani

TULGAN (2006) azon a véleményen van, hogy az Y-generáció képviselői hűségesekek, tisztességes kompenzációt keresnek és szinkronban vannak a gazdasággal. Viszont nem hezitálnak szervezetet váltani, ha úgy látják, hogy juttatásuk nincs egy szinten a befektetett munkájukkal.

3. Anyag és módszer

Kutatásunk két részből tevődött össze. Egyik része a legfeljebb 5 éve végzett (2016-2020 között) állatorvosokat célozta meg. Őket kérdőíves formában kérdeztük elsősorban az eddigi munkahelyeik számáról, a szakmára való betanításukkal való elégedettségükről, munkabírásukról, pénz keresetükről és arról, hogy mit tartanak a legfontosabbnak a munkahellyel kapcsolatos szempontok közül. A kérdéssor összeállításához a Google Forms online kérdőív készítő szolgáltatást vettük igénybe. A kérdőív összeállításánál elsődleges szempont volt, hogy a kitöltőket el tudjuk különíteni aszerint, hogy alkalmazottként vagy más beosztásban dolgoznak-e, illetve, hogy a kitöltés minél egyszerűbb és egyértelműbb legyen. A kérdőív az alábbi linken volt elérhető 2020. július 14. és 2020. augusztus 13. között:

<https://forms.gle/XmbKxG2WV4kYoHKv7>

Attól függően, hogy milyen munkakört jelöltek meg főállásban, különböző irányokba ágazott el a kérdéssor, így később ennek tükrében tudtuk értékelni a beérkezett adatokat. A kérdőív 43 kérdést tartalmazott. A bevezető kérdések szociodemográfiai adatokra irányultak, úgy mint, a kitöltő neme és a diplomaszerezésének időpontja. Ezt követően a fentebb vázolt témákban tettünk fel kérdéseket. A kérdések között szerepelt egyszeres- és többszörös választás. Ezen felül a kérdés témájától függően 1-től 4-ig, illetve 1-től 5-ig terjedő skálán kellett kiválasztani a kitöltő szubjektív megítélése szerint rá jellemző állítást. Néhány kérdésre rövid szöveges válasszal lehetett válaszolni szabadon. A kitöltés legfeljebb tíz percet vett igénybe és kizárólag online volt elérhető. A kérdéssor a 2016-, 2017-, 2018-, 2019-, és 2020-ban végzett állatorvosok Facebook csoportjaiban, illetve levelező listáin tettük közzé. Személyes ismeretség alapján közvetlenül, közösségi hálón keresztül, üzenetben is megkértük az érintett évfolyam tagjait a kérdőív kitöltésére. Ezen felül felmérésünk kikerült az Állatorvosok-Vets 2,1 ezer felhasználót számláló állatorvos szakmai Facebook csoportba és a HungaroVet jelenleg 3,2 ezer tagot számláló fórumra. A kérdőívünkre összesen 177 darab érvényes kitöltés érkezett a megjelölt célcsoport tagjaitól. Az adatok értékeléséhez a Microsoft® Excel táblázatkezelő programot használtuk. A kérdőívben található kérdések csak egy részét használtuk fel jelen dolgozatban.

A kutatásunk másik részében nyolc praxisvezetővel, egy nagyvállalat vezetőjével, és egy nagyvállalat üzletfejlesztési és kereskedelmi igazgatóság marketing igazgatójával készítettünk mélyinterjút. A belátható időn belüli feldolgozhatóság jegyében szűkítettük le az interjúk mennyiségét tízre. A kiválasztásuk során arra törekedtünk, hogy viszonylag

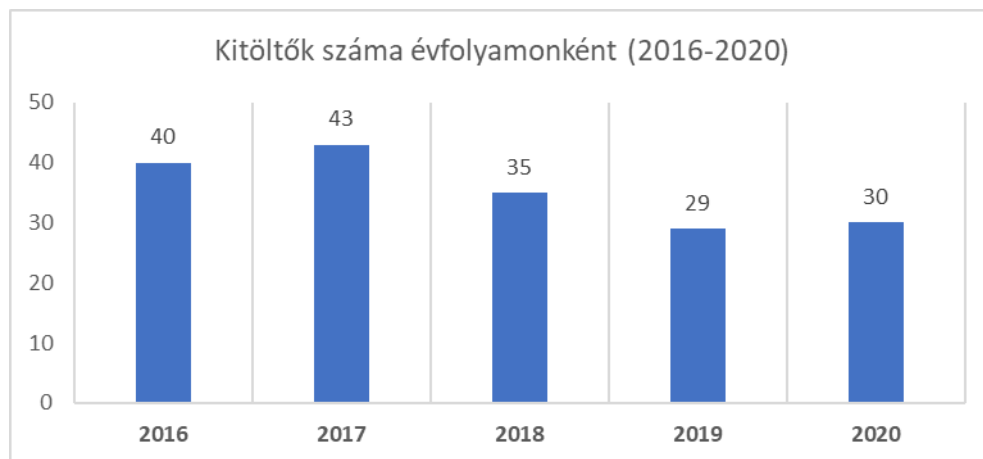
régóta üzemelő, nagy forgalmú, legalább három állatorvos alkalmazottal rendelkező, közismert és sikeres vállalkozások vezetőivel beszélgethessünk. Ezek célja, hogy betekintést nyerjünk ezen cégvezetők gondolatmenetébe, elsősorban az állatorvos alkalmazottaikkal kapcsolatban. Az interjúkat nyolc fő kérdés segítségével irányítottuk, amelyet személyesen, telefonos hívás keretében, vagy videókonferencia szolgáltatás igénybevételével végeztünk, átlagos időtartamuk 1 óra volt. A feldolgozás során hipotéziseinkkel és a kérdőívből származó adatokkal összevetve értékeltük az elhangzottakat.

4. Eredmények és értékelésük

4.1. A kitöltők szocidemográfiai elemzése

4.1.1. Kitöltők száma évfolyamonként

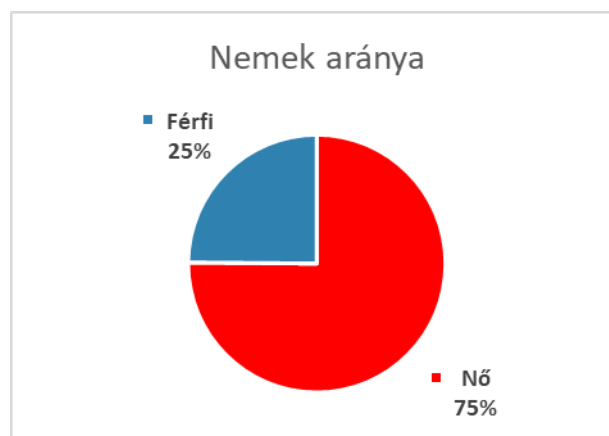
Összesen 177 kitöltés érkezett a 2016-2020 között végzett állatorvosoktól. 40-en töltötték ki a 2016-os évfolyamból, 43-man a 2017-esből, 35-en a 2018-asból, 29-en a 2019-esből, és végül 30-an a 2020-ban végzettek közül (**1. ábra**).



1. ábra: Válaszadók száma évfolyamonkénti bontásban (db, n=177).

4.1.2. Nemek aránya

A kitöltők háromnegyede (75%) nő, egynegyede (25%) férfi volt (**2. ábra**).



2. ábra: Válaszadók megoszlása nemek szerint (% , n=177).

4.2. Munkahelyek közötti fluktuáció

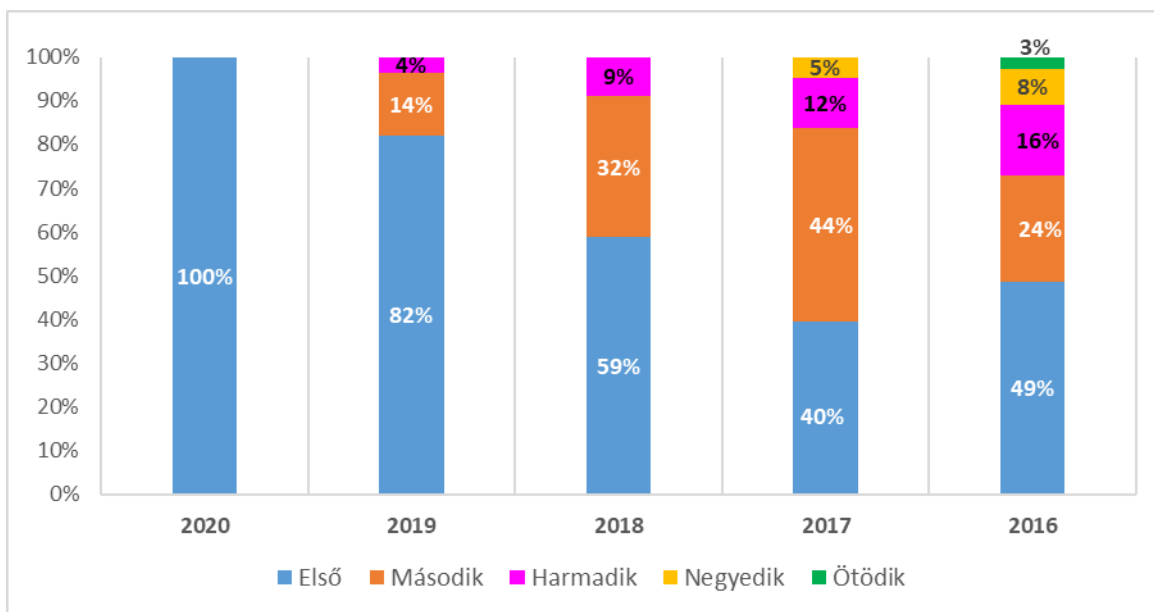
Ebben a témakörben az alap felvetésünk az, hogy az utóbbi években sokkal gyakrabban váltanak a fiatal pályakezdők munkahelyet, ami problémát jelent a munkáltatók számára, ugyanis hiába tanít meg egy újoncot a szakmára, ha az rövid időn belül másik munkahely után néz. Ez azért is jelent gondot számukra, mert előfordul, hogy az első pár hónapban vagy akár pár évben veszteséges foglalkoztatni egy pályakezdőt. Mire a megszerzett tudással és önbizalommal tevékenységük átfordulna nyereséges irányba, addigra a friss diplomás munkahelyet vált, deficitben hagyva a munkaadót. Ez az egyik interjúban el is hangzik:

- „*Durván 2-3 év mire eljut oda, hogy a ráfordított pénz megtérüljön, és addigra meg pont elmegy.*” – *Interjúalany 2*

A kérdőívben megkérdeztük a kitöltőket, hogy jelenleg hányadik munkahelyükön dolgoznak, amiből az alábbi eredmények születtek.

4.2.1. Eddigi munkahelyek száma

A 2020-ban végzett állatorvosok, tehát azok, akik kevesebb, mint 1 éve szereztek diplomát, 100%-a az első munkahelyén dolgozik. A 2019-ben végzett állatorvosok, azaz, akik több, mint 1 éve szereztek diplomát, 82%-a az első, 14%-a a második, 4%-a a harmadik munkahelyén dolgozik. A 2018-ban végzett állatorvosok, vagyis, akik több mint 2 éve szereztek diplomát, 59%-a az első, 32%-a a második, 9%-a a harmadik munkahelyén dolgozik. A 2017-ben végzett állatorvosok, tehát, akik több mint 3 éve szereztek diplomát, 39%-a az első, 44%-a a második, 12%-a a harmadik munkahelyén dolgozik. Ennél az évfolyamnál már a negyedik munkahely is előfordul, amit 5%-uk jelölt meg. A 2016-ban végzett állatorvosok, akik több mint 4 éve szereztek diplomát, 49%-a az első, 24%-a a második, 16%-a a harmadik, 8%-a a negyedik munkahelyén dolgozik, továbbá előfordul az ötödik munkahely a válaszok között, melyet 3% jelölt meg (**3. ábra**).



3. ábra: 2016-2020-ban végzett állatorvosok megoszlása eddigi munkahelyeik száma szerint (% , $n_{2020}=28$; $n_{2019}=28$; $n_{2018}=34$; $n_{2017}=43$; $n_{2016}=37$)

A **3. ábra** adatai alapján azt láthatjuk, hogy a kevesebb mint egy éve (2020), illetve a kevesebb mint két éve (2019) végzett állatorvosok túlnyomó része (82%-100%) az első munkahelyén dolgozik. Ez a 2020-as évfolyam szempontjából érthető, hiszen karrierjük legelején vannak, még csak most ismerkednek a szakmával, illetve azon belüli lehetőségeikkel. Ez drasztikusan a következő évben sem változik a 2019-es évfolyamnál, de itt már előfordul, hogy munkahelyet váltottak, akár kétszer is. Az ezt követő két évfolyamnál (2018; 2017) látható egy nagyobb ugrás a munkahelyek számában. Itt már megjelenik a negyedik munkahely is lehetőségnek, továbbá az első munkahelyen már csak 39-59%-uk van. A vizsgált állatorvosok közül a legrégebben dolgozóknál (2016) megjelenik az ötödik munkahely is kis arányban (3%), de alapvetően nem változik jelentősen a munkahelyek számának aránya, a korábbi két évhez képest.

Akik az eddigi munkahelyeinek számát legalább háromnak jelölte meg a kérdőívben, azoknak feltettük a kérdést, hogy milyen okból váltott munkahelyeket. Többen hivatkoztak arra, hogy a főnökük lekezelően bánt velük, vagy kisebb hibákért is erőteljes verbális megrovást kaptak, illetve nem érezték, hogy meg lennének becsülve munkájukért. Egyeseknek gondot jelentett, hogy nem voltak a munkaidejüknek megfelelő időre bejelentve. Volt olyan, akinek az időbeosztás jelentett gondot. Többen kevesellték a fizetésüket, vagy éppen a jobb szakmai fejlődés lehetőségét keresték. Előfordult, hogy a munkatársakkal kialakult rossz viszony vezetett ahhoz, hogy váltsanak. És természetesen

magánéleti tényezők is esetenként szerepet játszott ebben, mint például a költözés. Ezen tényezők fontosságát részletesebben tárgyaljuk a 4. és 5. fejezetben.

4.2.2. A fluktuáció jelensége a praxisvezetők szemével

A tíz interjúból kilencszer tudtunk érdemben a fluktuáció jelenségéről beszélgetni. Ebből négyen megerősítették a hipotézisünket, mi szerint a fiataloknál érzékelhető a céghez való csökkent lojalitás. Erre a jelenségre a következő magyarázatokkal szolgáltak interjúalanyaink:

- *„Minden generáció más vízióval lép be a szakmába, és mindenki mást gondol a szakmáról, mint ami, és sokuknak, amit mi tudunk nyújtani, az túl sok, túl szerteágazó, ők kilépnek, családalapítás vagy nyugodtabb irányzat felé. Ebből adódik némi folyamatos fluktuáció a fiatalokat tekintve.” – Interjúalany 3*
- *„A munkaerőhiány miatt a munkavállalók zsaroló pozícióba kerülnek, mely hosszú távon nem működik” – Interjúalany 4*
- *“Lehet szidni a fiatalokat, hogy nem lojálisak, csak le akarnak húzni, de ha nem adsz nekik fizetést és megbecsülést, akkor erre kényszeríted. Konceptiózus, 5-10 éves jövőképet kellene mutatni. Ha értek vezérelt az élete, akkor mindig transzparens tud lenni, amilyen az input, olyan az output.” – Interjúalany 8*

Az praxisvezetők közül öten kiemelték, hogy nem szenvednek az emelkedett fluktuáció problémájától, közülük négyen ezt azzal magyarázták, hogy kizárólag az egyetemi évek alatt is náluk gyakornokoskodó hallgatókból nevelik ki az utánpótlást, és valamennyien hangsúlyozták, hogy szem előtt tartják az állatorvosaik személyes igényeit.

A statisztikai adataink alátámasztják azt az elképzelésünket, mi szerint az utóbbi pár évben emelkedett a munkahelyváltás száma a pályakezdő állatorvosok körében. Karrierjük első öt évét vizsgálva, ez a harmadik évben tetőzik.

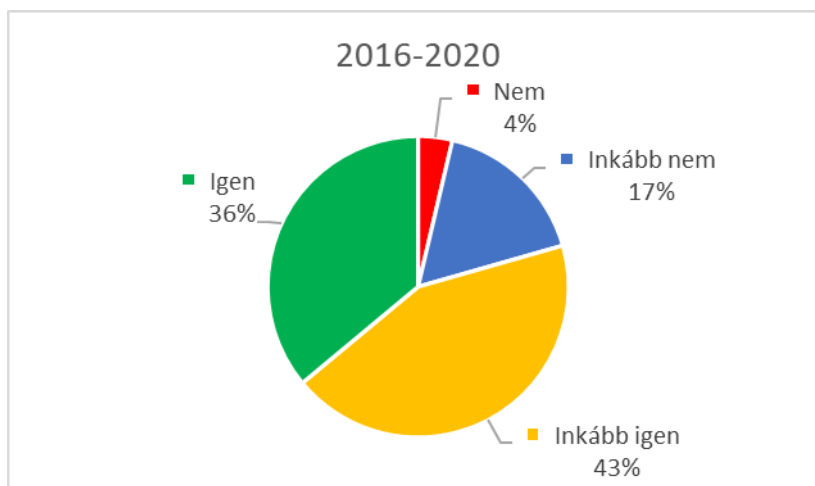
4.3. Az állatorvosi hivatásra való gyakorlati felkészítés

Egy állatorvos akkor tud teljeskörű szolgáltatást nyújtani, ha rendelkezik elegendő ismerettel és gyakorlattal a szakmában, feltéve, hogy a beteg ellátáshoz szükséges eszközök is rendelkezésére állnak. Egy pályakezdő számára a rutin és a manualitás hiánya eleinte nagy mértékben megnehezíti a mindennapos munkát. Az Egyetem által nyújtott széleskörű ismereteket önállóan, gyakorlott állatorvos útmutatása nélkül meglehetősen nehéz

alkalmazni. Ebből következik, hogy kiemelt jelentősége van a kezdeti időszakban annak, hogy milyen segítséget kap, milyen módszer szerint tanul be a friss diplomás állatorvos. Kérdőívünkben arra keressük a választ, hogy a kitöltők – véleményük szerint – megkapják-e a szükséges információt ahhoz, hogy elvégezzék a munkájukat. Amennyiben ez nem történik meg, abból az következik, hogy a munka inkább terhet, mintsem a szakmai előrehaladás lehetőségét jelenti. A kezdő túl hamar kerül számára megoldhatatlan feladat elé, ez frusztráltsághoz, emelkedett stressz szinthez vezet. Következésképpen a szakma iránti lelkesedés hamar megtörik, könnyen és gyorsan belefárad a munkába. Az ebből adódó elégedetlenség oda vezethet, hogy a pályakezdő keresi a kiutat jelenlegi helyzetéből, aminek egyik lehetősége az adott munkahely elhagyása (WIJNEN et al., 2020).

4.3.1. A gyakorlatban kapott tudás értékelése

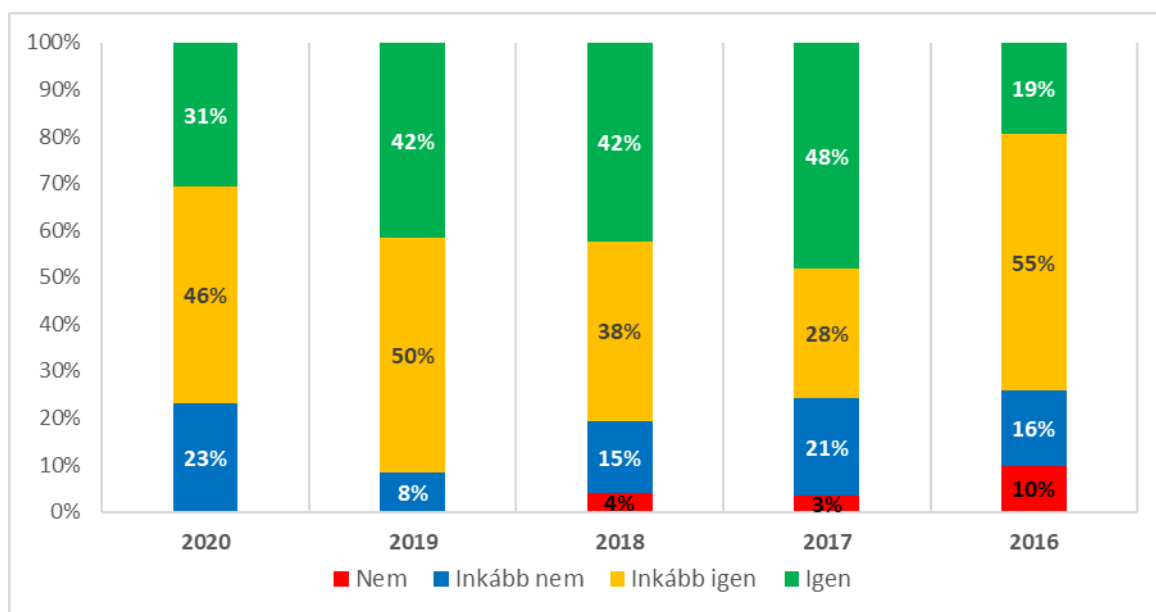
Az összesített elemzés során a kitöltők 36%-a mondta azt, hogy minden fontos információt megkap a munkája elvégzéséhez. 43% választotta, hogy java részt megkapja a fontos információkat, 17% gondolja úgy, hogy inkább nem kapja meg, 4% pedig, hogy egyáltalán nem kapja meg a szükséges információkat, hogy elvégezhesse munkáját. Ebből kiolvasható, hogy a többség úgy gondolja (79%; összesítve az „Igen” és „Inkább igen” válaszokat), hogy munkaadója ellátja azzal a tudással, ami ahhoz kell, hogy akadály mentesen elvégezze a feladatait (4. ábra).



4. ábra: Alkalmazott állatorvosok megoszlása összesített válaszaik alapján arra a kérdésre, hogy megkapnak-e minden fontos információt ahhoz, hogy elvégezzék a munkájukat. (% , n=136)

4.3.2. A gyakorlatban kapott tudás értékelése évfolyamonkénti bontásban

A 4. ábra adatait évfolyamonkénti megoszlásban a 5. ábra mutatja be. Láthatjuk, hogy külön vizsgálva a célcsoportjainkat is magas marad az „Igen” és „Inkább igen” válaszok aránya. Összesítve 74% és 92% között mozog. Tehát külön-külön is elégedettek azzal a tudással, amit kapnak. Érdeemes megfigyelni, hogy a 2020-ban végzetteknel magasabb az „Inkább nem” válaszok aránya (23%), mint az azt követő két évfolyamnál (2019, 2018), mely a szakma korai szakaszában meglévő bizonytalanságra utal. A következő két évben ez az arány csökken, majd a 2017-es és 2016-os évfolyamoknál ismét emelkedik. Továbbá eltolódás figyelhető meg a több, mint 4 éve végzetteknel (2016) az „Igen” (19%) és az „Inkább igen” (55%) megoszlásában. Ez a két jelenség azt támasztja alá, hogy a növekvő gyakorlat az állatorvoslásban magával vonzza a magasabb szakmai színvonalra való törekvést, így a több éves tapasztalattal rendelkező kollégák megkérdőjelezzik, hogy a jelenlegi tudásuk elegendő-e ahhoz, hogy magas színvonalú szolgáltatást nyújtsanak.



5. ábra: Alkalmazott állatorvosok megoszlása évfolyamonként (2016-2020) válaszaik alapján arra a kérdésre, hogy megkapnak-e minden fontos információt ahhoz, hogy elvégezzék a munkájukat. (%; $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

4.3.3. A gyakorlati képzés munkáltatói oldalról

Az interjúk részét képezte, hogy felderítsük, milyen betanítási módszert alkalmaznak a nagy praxisok. Erre azt a választ kaptuk, hogy szinte kizárólag a tapasztalt orvossal, orvosokkal való konzultáció lehetősége az, ami a kezdő számára segítséget jelent. Egy interjúban hangzott el, hogy kidolgozott protokoll van erre. Egy másik válaszadó pedig egy életpálya

modellt vázolt fel, melyben az pályakezdő érdeklődési körének megfelelő továbbképzésekre nyújtanak támogatást. Többen hangsúlyozták, hogy fontosnak tartják a megfelelő oktatást, ezért szeretnék protokollt kidolgozni rá, de még nem volt kapacitásuk erre.

Arra is kíváncsiak voltunk, hogy mennyi idő kell szerintük ahhoz, hogy egy friss diplomás elkezdhesen önállóan dolgozni, illetve mikor tekintenek rájuk úgy, mint teljes értékű állatorvos. Az önállóság kialakulását pár héttől kezdve akár pár évig is eltartó folyamatnak becsülték:

- *„10 évvel ezelőtt az akkori tudásszinten, tulajdonosi elváráshoz igazodva, 1-2 éves tapasztalattal már el lehetett jutni az önálló szinthez, ma ez már nem így van!” – Interjúalany 2*
- *„Önállóvá válás? Pár hónap, 1-1,5 év között. De 1,5-2 év kell ahhoz, hogy a gazdiktól és kollegáktól annyi visszajelzés érkezzon, hogy tudjuk, hogy már elégedettek a munkájával.” – Interjúalany 5*
- *„Rendelésbe a kezdők egyből bevethetőek pár hét alatt alapszinten. Először bűzmirigyét, oltást oszt rá a recepciós, ezen tanulja meg a kommunikációt.” – Interjúalany 3*
- *„Legtöbben hallgatóként bejárnak, ilyenkor asszisztensként dolgoznak. Mire bekerül, már mindent tud, mi, hogy megy. Így mennyi idő után önálló? Még egy fél év.” - Interjúalany 4*
- *„Először megfigyelőként vesz részt a rendelésben, majd egyre több feladatot kap. Amit már háromszor látott, azt csinálhatja maga. Ennek ellenére még fél év alatt sem feltétlen önállóak. Aki hallgatóként bejárt, az már 2-3 hónap alatt önállóan kezelt betegeket.” – Interjúalany 6*

Az, hogy ki hogyan definiálja a teljes értékű állatorvos fogalmát, természetesen változó. Függ az adott praxis profiljától, illetve szakmai színvonalától. Ha figyelembe vesszük azt is, hogy egy-egy szakterületre való specializáció mekkora tudást és gyakorlatot igényel, akkor érthető, hogy a válaszok miért fednek le egy meglehetősen tág intervallumot:

- *„Több mint 1,5-2 év mire a sebességfokozatot is tudnak váltani.” – Interjúalany 1*
- *„Teljesen átlátni egy szakterületet legalább 10-15 év. Végig vinni egy hányós kutya esetet igazán jól 15-20 év szakmai tapasztalattal lehet, tehát hogy ehhez kapcsolódó minden kiegészítő vizsgálatot el tudjon végezni, például endoszkóppal egy biopsziás mintavételt a duodénumból.” – Interjúalany 2*

- „Amikor végez, még 4-5 év gyakorlatot bele kell tenni, addig csak egy elméleti szakember lesz!” – Interjúalany 5
- „Ha egyszer beleállnak valamibe, akkor azon a vonalon 2-3 év alatt jó szintre eljutnak Magyarországon.” – Interjúalany 3

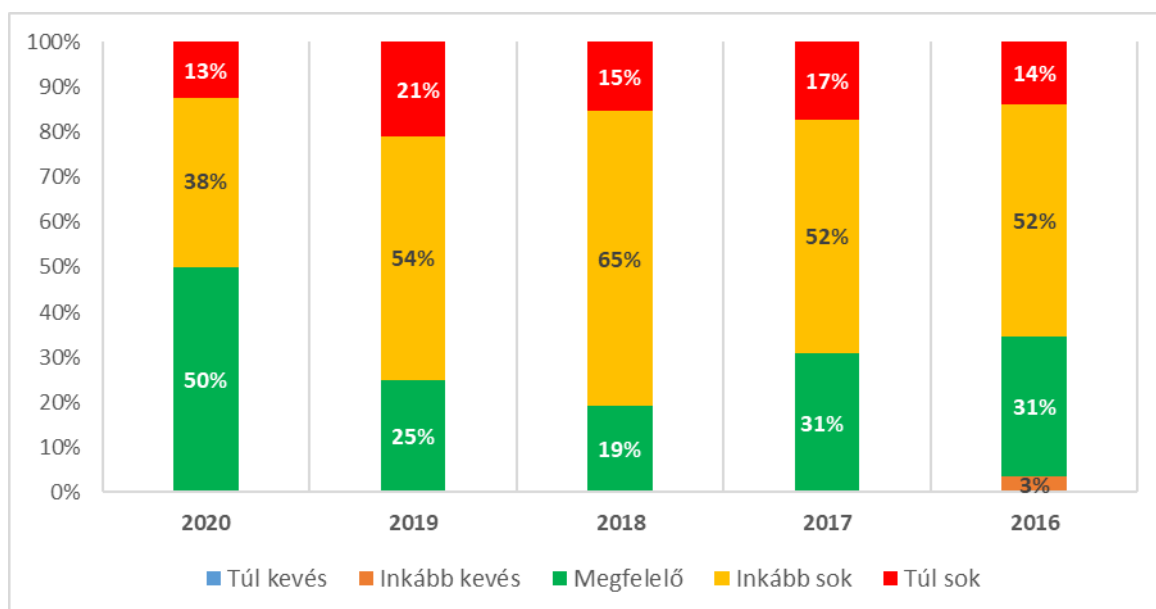
Amikor a munkáltatókat arról kérdeztük, hogy mit látnak a fiatalokon, mennyire elégedettek azzal az oktatással, amit ők biztosítanak, főleg negatív tapasztalataikról számoltak be. Többen a kezdőket türelmetlennek titulálták, „gyorsan tanulnak, de hamar belefáradnak”, „hatalmas igény a szakmai tudás irányába, azért megy tovább, mert úgy érzi, nem ad elegendő tudást a jelenlegi munkahelye”. Ezt a statisztikai adatok megcáfolták, ugyanis a többség elégedett a munkaadója által nyújtott tudással, ami bizonyítja, hogy a jelenleg alkalmazott betanítási módszert megfelelőnek találják a fiatal pályakezdők.

4.4. Munkabírás és a munkaórákkal való elégedettség

Az állatorvoslásra mai napig inkább hivatásként, mintsem egy egyszerű elvégzendő munkaként gondolunk, hiszen ez egy segítő szakma, ami nagy fokú elhivatottságot és empátiát igényel. Az tulajdonosok kedvenceikre manapság már inkább családtagként tekintenek, mintsem egy egyszerű állatra, ennek megfelelően szeretnék, ha ők is baj esetén, minél hamarabb, és minél magasabb színvonalú ellátásban részesülnének. Ezt a tényt igyekszik szem előtt tartani az állatorvos minden hozzá érkező beteg esetén. Ez sokszor oda vezet, hogy a rendelési idő túlnyúlik a meghatározotton. A munkaadók, akik többnyire szintén állatorvosok, a maguk példájából kiindulva, elvárják alkalmazott állatorvosaitól is, hogy az adott nap beérkező páciensek megkapják a szükséges kezelést még akkor is, ha ez túlórával jár. Tekintve, hogy ez a hivatás önmagában is fokozott stresszel jár (PLATT et al., 2012), párosítva a gyakran kiszámíthatatlanná váló munkaidővel, meglehetősen embert próbáló feladattá válhat. Ezen túl a praxis vezetőikkel készített interjúkból kiderül, hogy a fiatal munkavállalókkal kapcsolatban az a tapasztalják, hogy kevésbé bírják a munkát, hamar elfáradnak, türelmetlenek lesznek, illetve szeretnék minél inkább a meghatározott keretek között tartani a munkaidejüket. A fentiekből kiindulva alkottuk meg az erre a témára vonatkozó kérdéseinket a kérdőívünkben, melyekre a válaszokat a **6.-, 7.-, és 8. ábrán** szemléltetjük.

4.4.1. Havi munkaóra mennyiségének értékelése

A kevesebb mint egy éve végzett állatorvosok (2020) 50%-a válaszolta azt, hogy megfelelő a jelenlegi munkaóráinak mennyisége egy hónapban, 38% érezte inkább soknak és 12% túl soknak. A több mint egy éve végzettek (2019) 25%-a találta megfelelőnek, 54%-a inkább soknak, 21%-a túl soknak a munkaidejét egy hónapban. A 2018-ban diplomát szerzett állatorvosoknak már csak 19% érzi megfelelőnek a munkaidejét egy hónapban, 66%-a inkább soknak, 15%-a túl soknak titulálta. A 2017-es évfolyam 31%-a gondolja megfelelőnek, 52%-a inkább soknak, 17%-a túl soknak munkaóráinak mennyiségét egy hónapban. A 2016-ban végzettek szintén 31% érzi megfelelőnek, és szintén 52%-a érzi inkább soknak a havi munkaóráit. 14%-a túl soknak gondolja, 3%-a inkább kevésnek. Túl kevésnek egy kitöltő sem találta (6. ábra).

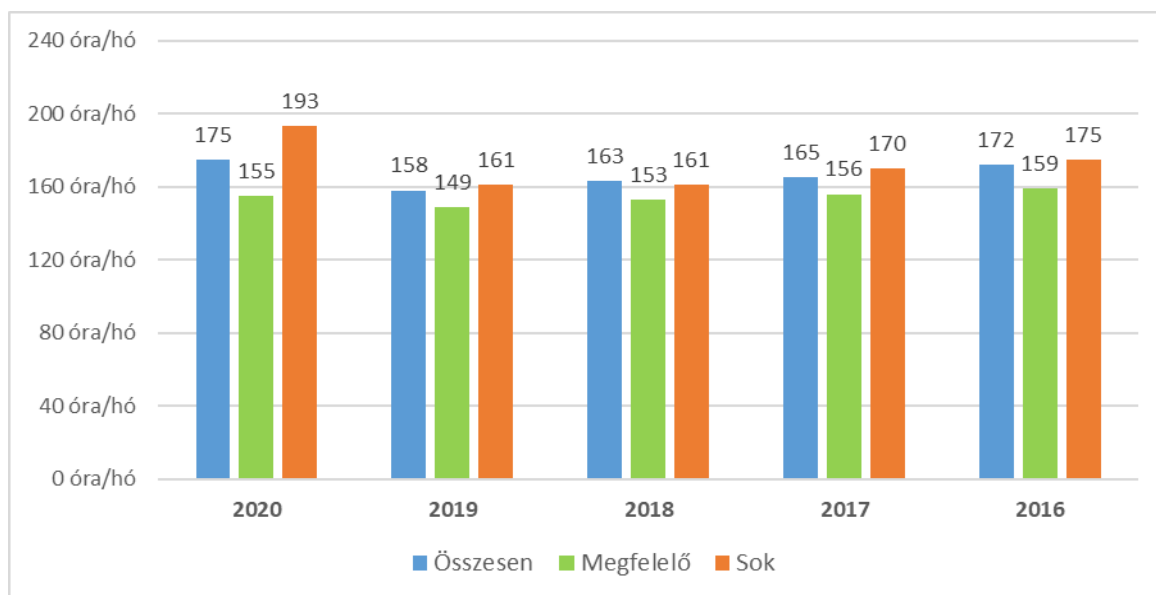


6. ábra: Alkalmazott állatorvosok megoszlása évfolyamonként (2016-2020) válaszaik alapján arra a kérdésre, hogy milyenek érzik a munkaóráik mennyiségét egy hónapban (%; $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

4.4.2. Havi munkaórák átlaga

A 2020-ban végzettek 175 órát, a 2019-ben végzettek 158 órát, a 2018-ban végzettek 163 órát, a 2017-ben végzettek 165 órát, a 2016-ban végzettek 172 órát dolgoznak átlagosan egy hónapban. Akik a megfelelőnek érezték munkaidejüket egy hónapban, azok munkaóráinak számtani átlaga a következő: 2020: 155 óra, 2019: 149 óra, 2018: 153 óra, 2017: 156 óra, 2016: 159 óra. Narancsszínnel azon válaszadók munkaóráit átlagoltuk, akik vagy inkább

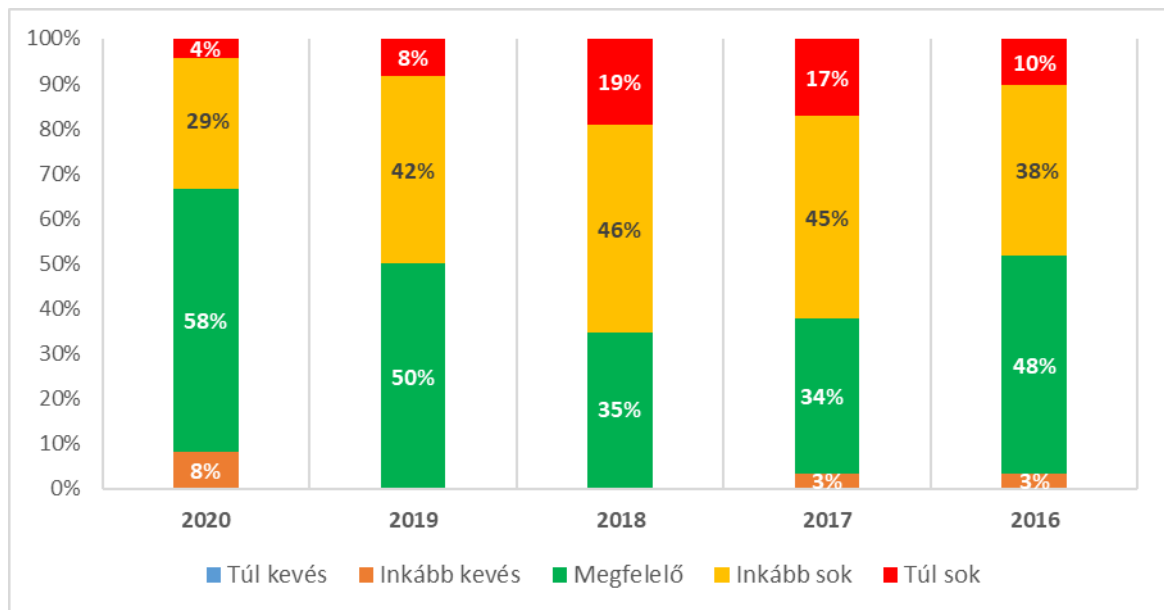
soknak, vagy túl soknak jelölték meg azt. Ezek évfolyamonként a következők: 2020: 193 óra; 2019: 161 óra, 2018: 161 óra; 2017: 170 óra; 2016: 175 óra (**7. ábra**).



7. ábra: Alkalmazott állatorvosok (2016-2020) havi munkaóráinak számtani átlaga (kék). Ebből azok, akik a „Megfelelő” választ adták (zöld). Továbbá azok, akik az „Inkább sok” vagy „Túl sok” választ jelölték meg (narancs) a **6. ábrán** (évfolyamonkénti bontásban).

4.4.3. Alkalmazottak munkaideje alatt rájuk jutó munka mennyiségének értékelése

Felmértük, hogy az általunk vizsgált csoport tagjai, hogyan vélekednek a munkaidejük alatt rájuk jutó munka mennyiségéről. A 2020-ban végzett állatorvosok 59%-a érzi megfelelőnek, 29%-a inkább soknak, 4%-a túl soknak, míg 8% inkább kevésnek. A többi évfolyamban ez a következőképpen alakult: 2019-ben végzettek 50%-a szerint megfelelő, 42%-a gondolja inkább soknak, 8%-a túl soknak. A 2018-as évfolyam 35%-a megfelelőnek, 46%-a inkább soknak, 19%-a túl soknak találta. A 2017-ben végzettek 35%-a megfelelőnek, 45%-a inkább soknak, 17%-a túl soknak, 3% inkább kevésnek gondolja. 2016-os évfolyam 48%-a megfelelőnek, 38%-a inkább soknak, 10%-a túl soknak, míg 4%-a inkább kevésnek gondolja a munkaideje alatt rá jutó munka mennyiségét (**8. ábra**).



8. ábra: Alkalmazott állatorvosok megoszlása évfolyamonként (2016-2020) válaszaik alapján arra a kérdésre, hogy milyennek érzik a rájuk jutó munka mennyiségét a munkaidejük alatt (%; $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

A munkaórák átlagát megfigyelve (**5. ábra**) látható, hogy az első évben nagy lendülettel állnak munkába a pályakezdők. Ekkor még a munkavállalók fele megfelelőnek találja a 175 óra átlag munkaidőt, ami a teljes munkaidőnél (160 óra/hó) magasabb. A következő évben ez a lelkesedés alább hagy. Azon felül, hogy csökken az átlagos munkaórák száma, ezt is inkább soknak (54%) vagy túl soknak (21%) értékelik döntően. Tekinthejtük ezt egyfajta elfáradási szakasznak. Ezt követően a munkaórák átlagos mennyisége minden évben kis mértékben növekszik. Ebből arra következtethetünk, hogy a gyakorlati tapasztalat növekedésével ismét képesnek érzik magukat arra, hogy több munkát vállaljanak. Ezt tekinthejtük a konszolidáció fázisának. Ennek ellenére a többség továbbra is úgy gondolja, hogy inkább sokat vagy túl sokat dolgozik. A negyedik és ötödik évben az állatorvosoknak csak a harmada találta megfelelőnek a havi munkaóráinak számát. Az első öt évben minden esetben akkor érezték megfelelőnek a munkamennyiséget, ha az kevéssel 160 óra/hónap alatt volt.

A munkaidő alatti munkamennyiség megítélése jól leköveti a korábban vázolt **Lelkesedés**, **Elfáradás**, majd **Konszolidáció** szakaszait. A kezdők (2020) több mint fele (59%) megfelelőnek találja annak ellenére, hogy emelt óraszámában dolgozik. Ez a következő évre gyorsan átcsap abba, hogy már csak harmaduk gondolja jónak a helyzetet (2018, 2017: 35%), a többiek inkább soknak vagy túl soknak. Ebben szerepet játszik, hogy egyre többet kell önállóan, vagy akár teljesen önállóan dolgozni, a felelősség mértéke is ez által növekszik

a vállukon, ami nagyobb leterheltséghez vezet. Ez a 2016-os évfolyamnál kezd ismét normalizálódni az emelkedő munkaóraszám ellenére. Több mint négy év tapasztalatával már könnyebben veszik a kihívásokat, jobban alkalmazkodnak a munkahelyi stresszhez.

4.4.4. Pályakezdők munkabírása munkáltatói szemmel

A fiatalok munkához való hozzáállásáról és munkabírásáról is kérdeztük interjúalanyainkat. Egytől-egyig arról számoltak be, hogy nem akarnak, de nem is tudnak annyit dolgozni, mint amennyit ők, praxis vezetők tettek fiatal korukban, és teszik akár a mai napig is. Válaszaikból idéztünk:

- *„Tudatos alkalmazottak, patikamérleg pontossággal mérik az életüket, hogy ne égjenek ki, legyen elég szabadidejük és egzisztenciájuk.” – Interjúalany 1*
- *„Aki az Állatorvostudományi Egyetemről kijön, az nehezen illeszkedik be a 8 órás munkarendbe.” – Interjúalany 5*
- *„A mai fiatalok nem alkalmasok a napi 8 óra munkavégzésre, inkább fizetnek neki napi 6 órás munkaidőt, de ne a munkaidejébe pihenjen. Napi 8 órás munka mellett 2-3 év alatt kiégnek, ezt úgy tudod meggátolni, hogy nem dolgozik 8 órát.” – Interjúalany 4*
- *„A főnök ledolgozik 12 órát, a fiatalok 8 órától teljesen kidőlnek. Messze nem olyan munkabírásúak, mint azok, akik a semmiből felépítették ezeket a nagy praxisokat.” – Interjúalany 7*
- *„A betanulóknak a 6 óra is sok, várják a munkaidő végét. Ezt csak az utóbbi pár évben érzékelem, ez megdöbbentő! Fix munkaidőt szeretnének, de lehetőleg ne sokat, nagyon magas fizetésért, óra-perckor kiesik az eszköz a kezükből. Semmilyen felelősséget pluszba nem szeretnének magukra vállalni.” – Interjúalany 6*

A negatív véleményeknek némiképp ellentmond, hogy a statisztikai eredmények alapján a kezdők az első, és egyben mentálisan leg erőt próbálóbb időszakban jóval több órában vannak dolgoztatva, mint amennyi a munkatörvénykönyv alapján elvárható, és ezzel több mint a kitöltők fele (59%) elégedett volt. A munkáltatónak természetesen érdeke a gyorsabb betanulás, hogy az alkalmazott állatorvosa minél előbb kikerüljön a számára veszteséges “tanuló fázisból”, de a valóságban a pályakezdőknek csak egy kis része tanítható be ezen a megterhelő úton anélkül, hogy ez ne menjen a második és/vagy harmadik év rovására, vagy esetlegesen pont a betanulási út végén ne okozza, a cégvezetés számára a legkellemetlenebb időben, a munkahelyváltást.

- „A mai fiatalok ugrálnak, és ha kétszer ugyan ott kel fel a nap az már zavaró. Ma egy fiatal, ha gondol egyet, az országot hagyja el, nem csak a rendelődöt, ma mások a lehetőségek és más a hozzáállás is. Ha a fiatalok csak a nagy praxisok között mozognának 2 évente, az még jó is lenne, de nem így van, hanem rengetegen abba is hagyják a szakmát.” – Interjúalany 2
- “Y-generáció: Lábával szavaz, nem küzd az érdekeiért, nem vállal konfrontációt, inkább elmegy onnan!” – Interjúalany 8

Természetesen árnyalja a képet az a lehetőség, hogy munkaidejük egy jelentős részét próbálják esetleg pihenéssel tölteni. Ez magyarázhatja azt a tényt, hogy az emelt óraszám ellenére, amit a munkahelyen töltenek, mégis többen voltak elégedettek (59%) a munkaidejük alatt rájuk jutó munka mennyiségével, mint akik nem.

A karrierjük negyedik és ötödik évében lévő állatorvosok amikor úgy becsüljük, hogy többségük már túlesik a betanulással járó stresszes időszakon, és az önálló munkával, szakmai tudásával időarányosan magasabb fizetés mellett egy kiegyensúlyozottabb, elégedettebb életet kellene élniük, szintén a 160 óra/hó alatti munkaórával voltak elégedettek, így igazat kell adnunk az interjúkban elhangzott állításoknak, miszerint a fiatalabb korosztály nem akar már annyit dolgozni, mint a korábbi generáció.

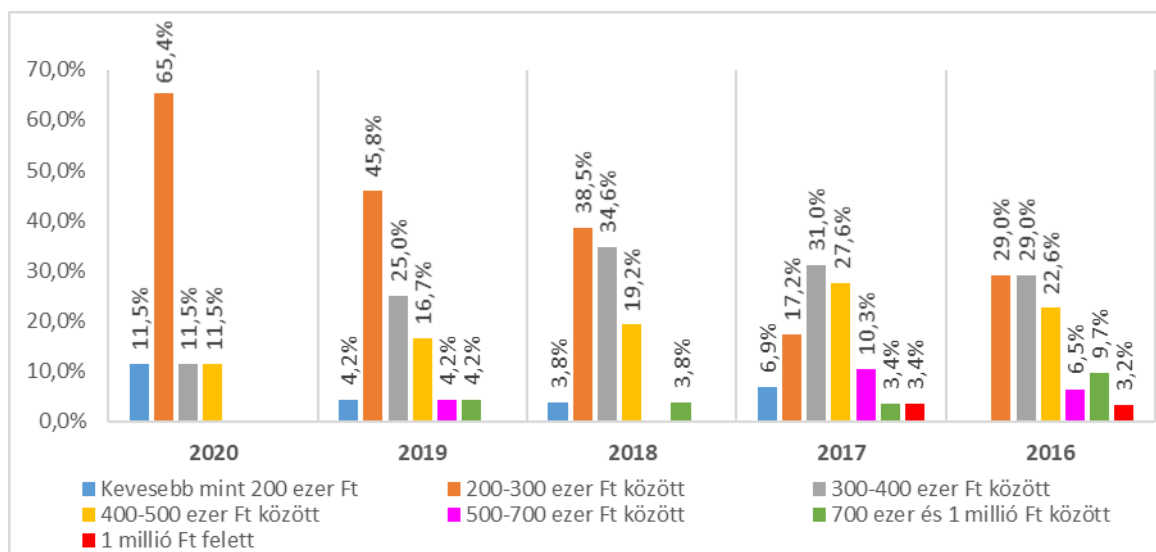
4.5. Nettó fizetés és az ezzel való elégedettség

Minden szakmában fontos az anyagi megbecsültség. Nincs ez másképp az állatorvoslásban sem. Míg egy pályakezdő számára nem szabad, hogy ez legyen a meghatározó szempont, mivel neki elsősorban a szakma elsajátítására kell koncentrálnia, addig az évek múlásával és a tapasztalat növekedésével ez a tényező egyre jobban előtérbe kerül. Egy nagy tudással rendelkező állatorvos alkalmazott, aki széles körű és színvonalas szolgáltatást tud nyújtani, nagyobb bevételt képes termelni munkaadója számára, ami véleményünk szerint arányosan magasabb fizetést is kell, hogy eredményezzen. Ennek tükrében vizsgáltuk, hogy az első öt évben hogyan alakul az alkalmazott állatorvosok nettó fizetése, és ez egyezik-e elvárásaikkal.

4.5.1. Havi nettó kereset

Az alábbi diagramm azt mutatja be, hogy a megkérdezett állatorvosok mennyi pénzt kapnak kézhez egy hónapban. Itt szeretnénk nyomatékosítani, hogy a kérdés kifejezetten arra az

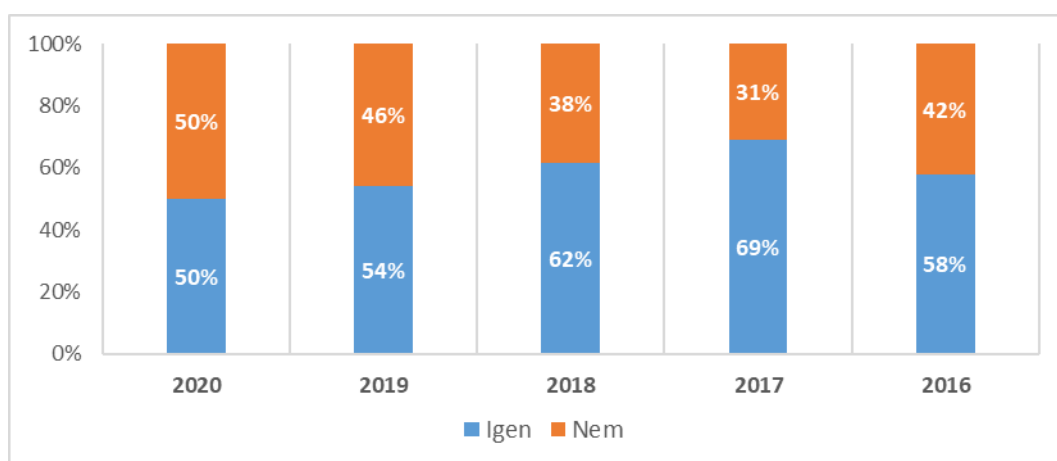
összegre irányult, mely már mentes mindenféle levonásoktól és független attól, hogy az bejelentett, avagy be nem jelentett jövedelem (**9. ábra**).



9. ábra: 2016-2020-ban diplomát szerzett alkalmazott állatorvosok havi NETTÓ keresete (% , $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

4.5.2. Havi nettó fizetéssel való elégedettség

A 2020-as évfolyam 50%-a volt elégedett a készhez kapott pénzével, 50%-uk nem. A 2019-ben végzetek 54%-a volt elégedett vele, 46% nem. A 2018-ban diplomát szerzett állatorvosok 62%-a volt elégedett juttatásával, 38% nem. A 2017-es évfolyamból 69% megfelelőnek találta fizetését, 31% nem. A 2016-ban végzetek 58%-a volt elégedett ezzel, 42% nem (**10. ábra**).

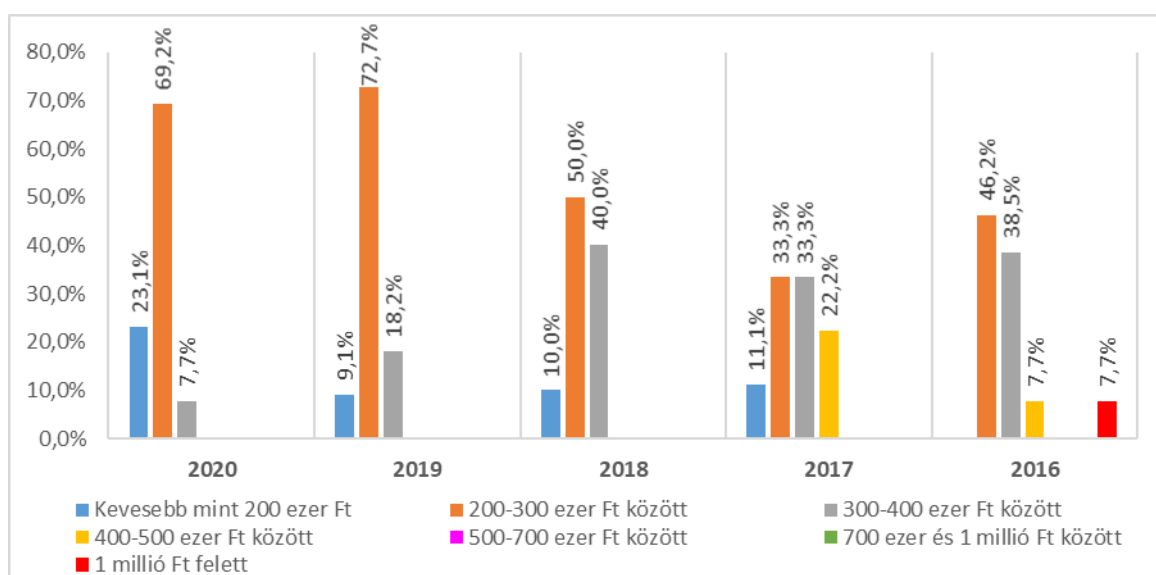


10. ábra: 2016-2020-ban diplomát szerzett alkalmazott állatorvosok megoszlása havi NETTÓ fizetésükkel való elégedettség szerint (% , $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

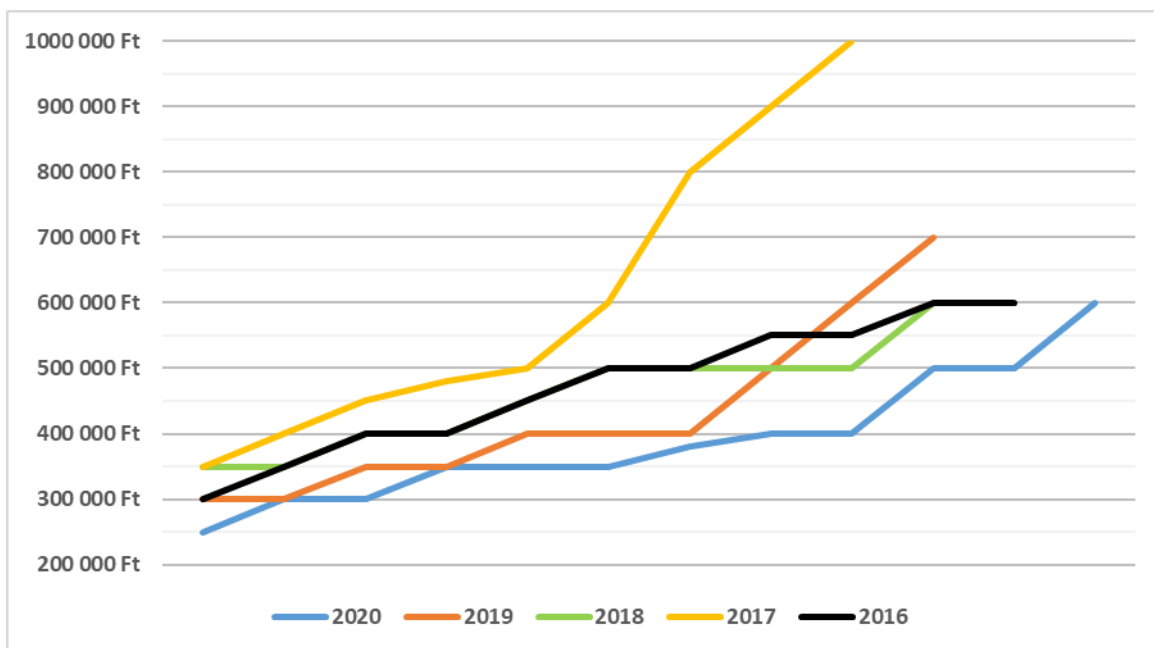
4.5.3. Havi juttatásukkal nem elégedettek nettó fizetése és bérigénye

Azok fizetése, akik nem voltak elégedettek nettó juttatásukkal, a következőképpen alakultak évfolyamonként (11.- és 12. ábra):

- A 2020-as évfolyam 92,3%-a keresett legfeljebb 300 ezer Ft-ot és kétharmaduk (66,7%) 300-400 ezer Ft-tal elégedett lenne.
- A 2019-es évfolyam 81,8%-a keresett legfeljebb 300 ezer Ft-ot és 70%-uk elégedett lenne 300-400 ezer Ft-tal.
- A 2018-as évfolyam 100%-a keresett legfeljebb 400 ezer Ft-ot és 90%-uk elégedett lenne 350-500 ezer Ft-tal.
- A 2017-es évfolyam 77,7%-a keresett legfeljebb 400 ezer Ft-ot és kétharmaduk (66,7%) 350-600 ezer Ft-tal elégedett lenne.
- A 2016-os évfolyam 84,7%-a keresett legfeljebb 400 ezer Ft-ot és háromnegyedük (75%) elégedett lenne 400-600 ezer Ft-tal.



11. ábra: 2016-2020-ban diplomát szerzett, alkalmazott állatorvosok havi NETTÓ fizetése, akik nem voltak vele elégedettek (%; $n_{2020}=13$; $n_{2019}=11$; $n_{2018}=10$; $n_{2017}=9$; $n_{2016}=13$)



12. ábra: 2016-2020-ban diplomát szerzett alkalmazott állatorvosok NETTÓ bérigénye, akik nem voltak elégedettek jelenlegi fizetésükkel ($n_{2020}=25$; $n_{2019}=23$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=30$)

Megjegyzés a 12. ábrához: néhány választ szélsőséges volta miatt eltávolítottunk.

2020: 1 db: 1.200.000 Ft

2019: 1 db: 1.000.000 Ft

2016: 2 db: 2.000.000 Ft; 5.000.000 Ft

4.5.4. Havi nettó bér, ezzel való elégedettség és nettó bérigény elemzése

A 367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet, a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum megállapításáról, mely az állatorvosokra is vonatkozik, úgy fogalmaz, hogy: „a legalább középfokú iskolai végzettséget, vagy középfokú szakképzettséget igénylő munkakörben foglalkoztatott munkavállaló részére alapbérként megállapított garantált bérminimum a teljes munkaidő teljesítése esetén 2020. január 1-jétől havibér alkalmazása esetén 210.600 forint”. Ez az összeg körülbelül nettó 140.000 Ft-nak felel meg. Ehhez képest az első évben (2020) az állatorvosok legnagyobb része 200-300 ezer Ft között keres (9. ábra: 65,4%). Figyelembe véve, hogy egy kisállat praxisban a betanulási időszak alatt egy kezdő a gyakorlati tudás hiánya miatt, esetenként ezt az összeget sem termelik ki, úgy ez a fizetés méltányosnak tekinthető. Érdekes megfigyelni, hogy már itt is előfordul esetenként a 400-500 ezer Ft-os fizetés. Azt is láthatjuk, hogy keresetükkel az évfolyam fele (50%) elégedett, tehát általánosan nem kijelenthető, hogy a pályakezdők elégedetlenek lennének ezzel. A másik fele (50%), aki nem tartja elegendőnek juttatását, többségében 300- és 400 ezer Ft közötti összeget jelölt meg, amivel elégedett lenne (12. ábra).

Az ezt követő időszakban évenkénti fokozatos béremelkedést tapasztalunk. Az alacsonyabb bérek aránya csökken, miközben a magasabbaké nő. A legalább egy éves gyakorlattal rendelkezők (2019) többnyire (45,8%) 200-300 ezer Ft között, negyedük (25%) 300-400 ezer Ft között keres havonta. Érdekes megfigyelni, hogy előfordul a 500-700 ezer Ft (4,2%) és a 700 ezer és 1 millió Ft közötti (4,2%) kereset is. A juttatásukkal elégedetlenek főleg a 200-300 ezer Ft-os fizetéskategóriából kerültek ki (72,7%), de nőtt azok aránya, akik a 300-400 ezer Ft-ot is kevésnek tartották (18,2%). Válaszaikból kiderült, hogy a többség elégedett lenne legfeljebb 400 ezer Ft-tal (70%), de megjelent esetenként a 500-700 ezer Ft-os igény is.

Két év munkatapasztalattal a 2018-as évfolyamból legtöbben még mindig a 200-300 ezer Ft-os kategóriában vannak (38,5%), de ezt szorosán követi a 300-400 ezer Ft-ot keresők aránya (34,6%). Jelentős szeletet képvisel a 400-500 ezer Ft-os juttatás is (19,2%). A fizetési osztályokkal való elégedetlenség közel kiegyenlített a 200-300 ezer Ft (50%) és a 300-400 ezer Ft (40%) között. Bérigényük némiképp növekszik, de a kitöltők 90%-a esetében ez nem haladja meg az 500 ezer Ft-ot (350-500 ezer Ft).

A negyedik (2017) és ötödik (2016) éve dolgozó állatorvosok fizetése (**9. ábra**: Kevesebb mint 200 ezer Ft – 1 millió Ft felett) és bérigénye (**12. ábra**: 300.000 Ft – 2.000.000 Ft) is széles skálán mozog. Ennyi év tapasztalat után ők, egymáshoz viszonyítva is, jelentősen különböző szaktudással és szerteágazó karrier tervvel rendelkeznek, amely igényeiket is nagy mértékben befolyásolja.

Elgondolkodtató az a statisztikai adat, miszerint a harmadik, negyedik és ötödik évben is viszonylag magas marad a 200- és 300 ezer Ft-ot keresők aránya. Egy többéves tapasztalattal rendelkező állatorvosnál magasabb fizetést várnánk. A 2018-, 2017-, 2016-os évfolyamok összesített átlagos munkaideje egy hónapra nézve 153 óra. Tehát ez a jelenség nem tudható be annak, hogy főleg részmunkaidőben dolgoznának. Ebből arra következtetünk, hogy bizonyos munkahelyeken alul fizetik az állatorvosokat. Sajnos a bérezési skála másik oldalán pedig azt látjuk, hogy a több mint 4 éves tapasztalattal rendelkező állatorvosoknál (2016) az 500-700 ezer Ft-os fizetések csak elvétve jelennek meg (6,4%).

A **10. ábra** jól mutatja, hogy az emelkedő bérekkel együtt az ezzel való elégedettség is növekszik a munkavállalók körében.

Az interjúk során csupán két cégvezető említette, hogy érzékeli a fiatalok növekvő bérigényének problémáját. A beszélgetésből megtudtuk, hogy nettó 120-400 ezer Ft között állapították meg a frissen végzett állatorvosok kezdő bérét, mely nagy szórást mutat, viszont az általunk meglátogatott valamennyi vállalkozás nagy hírű, jól kiépített társas praxis volt,

melyeket az egyetemi hallgatók erőszeretettel keresnek fel betanulás céljából. Ezért szinte valamennyien kiemelték, hogy a hallgatók közül beválogatott kollegáknak az érdemleges munkába állása gyorsabb, így a kezdeti veszteséges időszak rövid, és a már diákként megszerzett tudással, az első fizetésemelés akár 3-4 hónap alatt elérhető. Így az elégedettség mindkét fél részéről kiegyensúlyozott.

- *“Ez egy teljesítmény alapú szakma, ahol akkor tudsz elkezdni keresni, ha szakmailag már valami pluszt le tudsz rakni az asztalra. A hallgatók is itt rontják el, mert valamilyen szinten muszáj már egyetem alatt elkezdni valamelyik szakirányba érdeklődni, bejárni valahova.” – Interjúalany 4*
- *“Az állatorvosok életét nem az anyagiak teszik tönkre, de tönkre teszi őket a vevő kapcsolataik, a munkakapcsolataik, mert a kommunikációs és pszichológiai oktatás hiányosságai miatt túl stresszesek.” – Interjúalany 8*

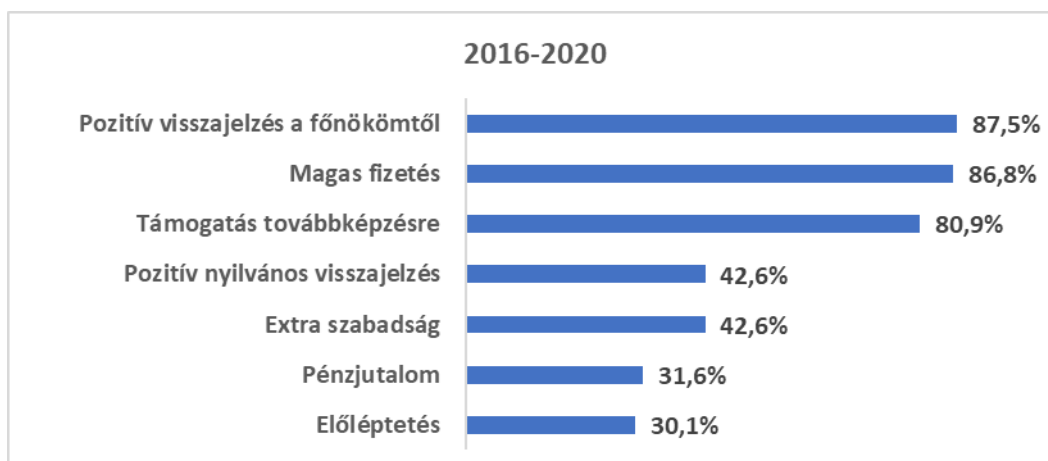
Interjúalanyaink többsége elmondta, hogy az országban kialakult munkaerőhiány a praktizálni akaró pályakezdőknek két fő lehetőséget kínál. Beállhatnak egy olyan kollégához dolgozni, aki *“időt vesz magának”* az alkalmazottjával, hogy el tudjon menni szabadságra, így a szakmai fejlődésben alig, vagy egyáltalán nem támogatja, ellenben már a kezdő fizetésnél jelentős összeget kínál, vagy egy nagyobb csapattal rendelkező kórházban/rendelőben helyezkedik el, ahol az alacsonyabb kezdő fizetése mellé szakmai segítséget kap a tapasztalt kollégáktól a betanulási időszakban. Ezt a két irányvonalat STOBBS (2008) is megerősíti.

- *“A kezdőfizetésbe bele van kalkulálva, hogy a befektetett tudásunkat is adjuk mellé.” – Interjúalany 7*

4.6. Munkahellyel kapcsolatos fontos szempontok

Kutatásunk részét képezte, annak megismerése, hogy a célcsoportunkat képző alkalmazott állatorvosok milyen szempontokat részesítenek előnyben a munkahelyválasztáskor, vagy a már meglévő munkahelyükkel kapcsolatban. Ezzel párhuzamosan vizsgáltuk, hogy a munkáltatók szerint mit tartanak fontosnak alkalmazottjaik. Az előbbire a kérdőív segítségével, az utóbbira az interjúk kapcsán igyekeztünk választ kapni. A kérdőívben felsorolt válasz lehetőségek közül többet is meg lehetett jelölni, a végén pedig szabadon, saját rövid választ is hozzá lehetett fűzni.

A válaszadók 87,5%-a tartja fontosnak a főnökétől való pozitív visszajelzést. A magas fizetést 86,8% jelölte meg. A kitöltők 80,9%-a érzi fontosnak a továbbképzéshez nyújtott támogatást. 42,6%-uk válaszolta azt, hogy a pozitív nyilvános visszajelzés, és az extra szabadság fontos neki. A megkérdezettek 31,6%-a szerint fontos a pénzjutalom és 30,1% szerint az előléptetés (**13. ábra**). Az saját rövid válaszok közül a következők fordultak elő többször is: szakmai fejlődés lehetősége, jó csapat, bejelentett fizetés és nyugodt légkör.



13. ábra: 2016-2020-ban diplomát szerzett, alkalmazott állatorvosok munkahelyükkel kapcsolatban fontosnak tartott szempontjai (%; $n_{2020}=26$; $n_{2019}=24$; $n_{2018}=26$; $n_{2017}=29$; $n_{2016}=31$)

Az eredményekből az látszik, hogy az alkalmazottak számára az első számú szempont, hogy a főnökük hogyan viszonyul hozzájuk. Szorosan követi fontosságban a fizetés. A harmadik helyen, még mindig magas arányban, a továbbképzésre nyújtott támogatás szerepel. Negyedik helyen holtversenyben a pozitív nyilvános visszajelzés és az extra szabadság áll. Ezt követi a pénzjutalom és az előléptetés az ötödik, illetve hatodik helyen.

Az interjúkban elhangzott a jó csapat fontossága. A beszélgetések során kiderült, hogy minden praxisvezető tartott már csapatépítő tréninget valamilyen formában, vagy tart a mai napig minden évben. Az alábbi idézet egy olyan példaértékű vezetőtől származik, aki nem csak irányítja, hanem részese a csapatának:

- „Amit ők nem tehetnek meg, azt én sem! Rám ugyanolyan szabályok vonatkoznak, mint rájuk! Ha valamit elvárok, abban példát mutatok!” - Interjúalany 1

Ketten kifejezetten úgy gondolják, hogy alkalmazottaik nem szeretik őket, de ezt a helyzetet elfogadhatónak tekintik, amíg vállalkozásukban a munka megfelelő hatékonysággal folyik. Ennek ellent mond az a statisztikai adat, mely szerint az alkalmazottak legfontosabb szempontja a vezető személye, ami azt feltételezi, hogy a rossz viszony rontja a

hatékonyságot. A vezetővel való kapcsolat minősége is sokat számít, ugyanis az új generáció már másképp viszonyul főnökéhez.

- *“Az y generációs munkavállaló első sorban főnök-haveri és példaképi, nem a poroszos szülő-gyerek, feladat kiadó és elváró, számonkérő munkaviszonyt keresi.”*
– Interjúalany 8

Az interjúk során minden cégvezető megfogalmazta a pénz, a szabadidő és továbbképzések fontosságát, ami a munkavállalói prioritások között is magasan szerepel.

- *„A fiatalokon azt látom, hogy az a fontos neki, hogy legyen meg a fizetése, de az önmagában kevés. Kell, hogy legyen elég szabadideje, szórakozása, és támogasd a továbbképzésben is. Azt szeretné, hogy szakmailag magas szinten tudjon dolgozni és büszke lehessen erre. A jó csapat, légkör és családi hangulat persze sokat segít.”* – Interjúalany 7
- *“Támogatni kell (a fiatalokat), önmegvalósításban, tanulásában, hogy ne legyen kishitű, legyen önbecsülése. Inspirálni arra, hogy vezetőnek képzelje el magát, mert az állatorvosok vezető típusúak, mert az egyetemen a küzdeni tudás megtanulása potenciális kapitánnyá teszi őket.”* – Interjúalany 8

4.7. Következtetések

A társas praxisok alapvető érdeke, hogy megőrizzék az alkalmazottjaikat, akik közül az állatorvosok megtartása kiemeleten fontos, hiszen ez biztosítja a rendelő/kórház/klinika zavartalan működését és fejlődését. Ennek érdekében lehet és kell is tenni. Eredményeinkből kiderül, hogy egy alkalmazott állatorvos szemében a legfontosabb tényező, a vezető személye. Tőle várnak iránymutatást és a munkájukkal kapcsolatban pozitív visszajelzést. Többen kiemelték, hogy a főnök hozzáállása és viselkedése okozta végsősoron, hogy ott hagyták munkahelyüket. Ennek fényében úgy gondoljuk, hogy a jó praxismenedzsment részeként, egy vezető pozícióban lévő személynek fontos figyelnie a saját viselkedésére és tanúsított hozzáállására, továbbá figyelemmel kell lennie az alkalmazottak igényeire, a jól végzett munkát érdemes dicsérettel illetni vagy egyéb módon honorálni. Az Y generációs dolgozókra jellemzőbb, hogy többször és gyorsabban váltanak munkahelyet, ezt szemléltettük a **4.2.** fluktuációról szóló fejezetben. A válaszadók általában megfelelőnek ítélték azt a tudást, amit számukra biztosít munkáltatójuk, de emellett megjelent a

továbbképzés iránti fokozott igény is. Ezt szem előtt tartva érdemes időt és anyagi támogatást is biztosítani ehhez.

Az állatorvosi hivatásra készülőknek érdemes egyetemi tanulmányaik mellett minél előbb megismerni a szakma gyakorlati oldalát is. Erre kiváló lehetőséget biztosít sok magyarországi állategészségügyi ellátó hely, akik tárt karokkal várják a tanulni vágyó fiatalokat. Azok, akik az egyetemi évek alatt élnek ezzel a lehetőséggel, sokkal hamarabb képesek lesznek önálló munkára, hamarabb válnak teljes értékű állatorvossá, és akár hamarabb részesülhetnek fizetésemelésben is, illetve idejében el tudják dönteni, hogy melyik szakterület az, ami legjobban illik személyiségükhöz.

Az emberi boldogsághoz alapvetően kell, hogy lássuk életünkben az előrehaladást és fejlődést, mind szakmailag, mind a magánéletben. Az elért eredményeink kapcsán pedig vágyunk a megbecsülésre. A praxis vezetői szeretnék, az akár 30 éves töretlen munkával létrehozott vállalkozásukat jó kezekben hagyni, ezért szükségük van egy megbízható csapatra, akik akkor is magas színvonalon működtetik a céget, amikor ők már nem vesznek részt közvetlenül a munkában. Állatorvosi diplomával a kézben pedig elvárható, hogy az ember alkalmazottként is hosszútávon meg tudja teremteni magának az anyagi biztonságot, a magánélethez szükséges szabadidőt és biztosított legyen az igényei szerinti szakmai fejlődése. Kutatásunk eredményei bizonyítják, hogy a sikeresség kulcsa a kölcsönös odafigyelés. A munkaadóknak be kell látniuk, hogy fontos szerepet töltenek be alkalmazottaik életében, elvárásaikat pedig nem csak saját magukhoz, hanem az adott korhoz és generációhoz kell igazítaniuk. Az Egyetem hallgatóinak, illetve a pályakezdő állatorvosoknak pedig fontos a gyakorlati tudás mihamarabbi elsajátítása, mely jelentheti az egyetemi évek alatt plusz befektetett munkát, melynek eredményeként a diplomaszerezés után hamarabb válhat jól kereső állatorvossá. A kezdetben alacsonynak tűnő bérek mellett mérlegelni kell, hogy milyen tudást kap meg a pályakezdő és ezzel milyen későbbi karrierutak nyílnak meg számára. Ezért fontos, hogy ezt az időszakot türelemmel és méltó szakmai alázattal kezeljék.

Az állatorvosi hivatás és az azt képviselő szakemberek tisztelete minden állatorvos közös érdeke. Ennek fenntartása csak a kétoldalú tisztelettudó kommunikációval érhető el, és tartható fenn. A munkáltató és munkavállaló viszonyban, egymás érdekeit és igényeit szem előtt tartva, konstruktív módon köthetőek kompromisszumok, ami szükséges, hogy kölcsönösen elégedett életet élhessen kortól és munkaviszonytól függetlenül az állatorvos társadalom.

5. Összefoglalás

Pályakezdő és szakmájuk korai éveiben lévő állatorvosokat kérdeztünk karrierjük szempontjából jelentős tényezőkkel kapcsolatosan. Ezek közül a fluktuáció, a betanulás, a munkabírás, a pénzkereset és a munkahelyhez kötődő elvárások témakörét vizsgáltuk online kérdőíves formában 2020. július 14. és 2020. augusztus 13. között. Célcsoportunk a 2016-2020-ban az Állatorvostudományi Egyetemen végzett magyar állatorvosok voltak. Tőlük 177 darab kitöltés érkezett. Ezzel párhuzamosan végeztünk egy interjú sorozatot, amelyben tíz nagy praxis tulajdonosával beszélgettünk. Ennek célja, hogy megismerjük az ő tapasztalataikat a fiatal munkavállalókról a korábban vázolt témakörökben.

A fluktuáció témakörben a felvetésünk az, hogy túl gyakran váltanak a pályakezdők munkahelyet, ami problémát jelent a munkáltatóknak. A 2019-2020-ban végzett állatorvosok 82-100%-a, a 2016-2018-ban végzetteknek csak 39-59%-a dolgozik első munkahelyén. A harmadik évben az első munkahelyen már kevesen vannak, így elmondható, hogy magas a pályakezdőknél a munkahelyváltogatások száma. Tíz interjúból kilencben esik szó az emelkedett fluktuációról, ebből négyen megerősítették, hogy problémát okoz a jelenség.

Betanulás témakörben a kitöltők többsége szerint (79%), munkaadója ellátja azzal a tudással, ami ahhoz kell, hogy elvégezze a feladatait. Az interjúból kiderül, hogy a legelterjedtebb betanítási metodika a tapasztalt orvosokkal való konzultáció, ritkán találkozhatunk előre felvázolt betanítási protokollal.

A munkaórák átlaga alapján a pályakezdők az első évben még megfelelőnek találják a 175 óra/hó átlag munkaidőt, ami a teljes munkaidőnél (160 óra/hó) magasabb. A következő évben csökken az átlagos munkaórák száma, de ezt is inkább soknak (54%) vagy túl soknak (21%) értékelik. Tízből kilenc interjú alany azt állítja, hogy a pályakezdő fiatalok nem akarnak vagy nem képesek a napi 8 óra munkavégzésre.

Az első évben az állatorvosok legnagyobb része nettó 200-300 ezer Ft között keres (65,4%). Keresetükkel az 2020-as évfolyam fele (50%) elégedett, tehát általánosan nem kijelenthető, hogy a pályakezdők elégedetlenek lennének ezzel. Az elégedetlenek többségében 300-400 ezer Ft közötti szeretne keresni. Az interjú alanyaink közül ketten fogalmazták meg konkrétan a fiatalokra jellemző „irreális bérigény” problémáját.

A válaszadók elvárásai a munkahelyükkel kapcsolatban: 87,5%-a tartja fontosnak a főnökétől való pozitív visszajelzést. A magas fizetést 86,8% jelölte meg. A kitöltők 80,9%-a érzi fontosnak a továbbképzéshez nyújtott támogatást. Az interjúk során minden cégvezető

megfogalmazta a pénz, a szabadidő és továbbképzések fontosságát, ritkán a csapat fontossága is elhangzott, de a főnök jelentősége egyszer sem hangzott el.

6. Summary

We have conducted a survey on career entrant veterinarians and those who are in the early years of their profession in employee status about significant traits of their carrier. Our points of interest were the followings: workplace fluctuation, learning the profession, workload, salary, and expectations from employers.

Our survey took form as a questionnaire which was available online from 14.07.2020 until 13.08.2020. Our target group was Hungarian veterinarians who got their degree at the University of Veterinary Medicine in Budapest between 2016 and 2020. 177 questionnaires were filled. We have also conducted ten interviews with practice owners who are among the largest in Hungary. The purpose of these was to get an insight into their experience with career entrant veterinarians.

In the employment fluctuation topic, our hypothesis was that career entrants change jobs too frequently which makes it a problem for employers. Most veterinarians who got their degree in 2019 and 2020 are working at their first workplace, 82% and 100% respectively. From those who graduated between 2016 and 2018 only 39-59% are working at their first workplace. Reaching the third year of employment the majority are not at their starting workplace. We concluded that there is a higher degree of fluctuation among career entrants. In nine out of ten interviews we discussed workplace fluctuation. Four of them confirm experiencing the phenomenon.

Most of the respondents (79%) thought that their employer provides sufficient knowledge to do their job. We learned from the interviews that the most common teaching method of the employers is the freedom of the beginner to consult with experienced veterinarians.

Novices in their first year of employment found the average 175 hours of work in a month appropriate which is more than a full-time job's workhours (160 hours/month). In the next year, the average amount of workhours was decreasing, still they found it either more than appropriate (54%) or too many (21%). Nine out of ten interviewed said that beginners either cannot or unwilling to work eight hours a day.

In the first year of employment most veterinarians earn 200-300 thousand Hungarian forints net salary (65.4%). Half of them (50%) were satisfied with this amount. Generally stating that the career entrants are unsatisfied with their earning is false. Those who were indeed unsatisfied would like to earn between 300-400 thousand forints net salary. Only two of the interview respondents said that beginners have unreal salary expectations.

87.5% of the members of the surveyed group said that positive feedback from their supervisor is important. 86.8% answered that high salary is essential. 80.9% stated that support for further professional training is crucial. All of the practice owners emphasized the importance of salary, free time and professional training. A few of them highlighted teamwork as an important factor. None of them mentioned the supervisors' significance.

7. Irodalomjegyzék

1. Ackerman, L. (2007): Five-Minute Veterinary Practice Management Consult, Blackwell Publishing, 672.
2. Bíró O. (2008): Marketing és praxismanagement. 2008. évi II. Praxismenedzsment Konferencia előadásának anyaga. URL: <http://www.hungarovet.com/wp-content/uploads/2008/10/mavsz-drbiro-oszkar-marketing-praxis-menedzsment-versel.pdf> Megtekintve: 2020. október 8.
3. Catanzaro, T. E. – Seibert, P. (2000): Veterinary practice management secrets. Hanley & Belfus Inc., Philadelphia, 174.
4. Jindal, P. & Nalluri, P. (2019): The Motivational Preferences of Gen Y: An empirical Study on Recent Changes in Motivation of Gen Y. Gavesana Journal of Management. 11. (1) 52-61.
5. Jones, A. (2009): The dos and donts of working with generation Y, by Entry Level Living (BLOG), URL: <http://entrylevelliving.wordpress.com/2009/01/07/non-profit-gen/> Megtekintve: 2020. október 12.
6. Martin, C. A. and Tulgan, B. (2006): Managing the Generation Mix: From Urgency to Opportunity, MA, HRDPRESS.
7. Müller J. (2013): A hazai kisállat rendelők praxismenedzsmentjének főbb jellemzői, különös tekintettel a bevételekre. Szakdolgozat. SZIE-ÁOTK, Állat-egészségügyi Igazgatástani és Agrárgazdaságtani Tanszék, Budapest, 68.
8. Ózsvári L. – Bíró O. – Tóth E. (2006): Harminchárom magyar kisállat- és vegyes praxis menedzsmentjének, bevételeinek és betegforgalmának főbb jellemzői és a várható tendenciák. Magyar Állatorvosok Lapja, 128. (11) 691-703.
9. Ózsvári L. – Faller Zs. – Bíró O. (2005): Praxismenedzsment a kisállatorvoslásban. Irodalmi összefoglaló. Kisállatpraxis, 6. (2) 74-84.
10. Ózsvári L. – Reinitz L. (2007): Laborkészülékek üzemeltetésének költséghatékonysága hazai kisállatpraxisokban. Magyar Állatorvosok Lapja, 129. (11) 689-698. pp.
11. Ózsvári L. (2005): Budapesti kisállatpraxisok betegforgalmának és árbevételeinek elemzése. Kisállatpraxis, 6. (3) 122-127.
12. Ózsvári L. (2007): Marketingmenedzsment a kisállatpraxisban. I. Praxismenedzsment konferencia, 2007. dec. 8. Budapest, 32-33. pp.
13. Ózsvári L. (2008): Marketingmenedzsment a kisállatpraxisban. Kamarai Állatorvos, (1) 32-37.
14. Ózsvári L. (2014): Practice management in Hungarian small animal veterinary clinics. pp. 347-358. In: Illés B. CS. – Dunay A. – Slocinska A. (eds.): New trends in Management in the 21st Century. Monograph. Czestochowa University of Technology, Czestochowa, p. 413. ISBN 978-83-63500-78-8
15. Platt, B. et al. (2012): Suicidal behaviour and psychosocial problems in veterinary surgeons: A systematic review. Social Psychiatry and Psychiatric Epidemiology, 47(2), pp. 223–240. doi: 10.1007/s00127-010-0328-6.

16. Richardson, F. – Osborne, D. (2006): Veterinary manager. *The Canadian Veterinary Journal*, 47(7): 702–706.
17. Sánta A. Cs. (2017): Egyéni és társas tulajdonú állatorvosi praxisok összehasonlítása Magyarországon. TDK dolgozat, ÁTE Törvényszéki Állatorvostani, Jogi és Gazdaságtudományi Tanszék, Budapest, 8.
18. Smola, K. (2002): Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23(4): 363 – 382.
19. Stobbs, Ch. (2008): Finding the right partner. In *Practice*, London, 30. 170-172.
20. Tiffin, R. (2010): Vets in changing times. In *Practice*. London, 32. (10) 453–455.
21. Wijnen, B. F. M. et al. (2020): Implementing interventions to reduce work-related stress among health-care workers: an investment appraisal from the employer's perspective. *International Archives of Occupational and Environmental Health*. Springer Berlin Heidelberg. 93, 123–132.

Felhasznált jogszabály:

1. 367/2019. (XII. 30.) Korm. rendelet a kötelező legkisebb munkabér (minimálbér) és a garantált bérminimum 2020. évi megállapításáról <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A1900367.KOR> Megtekintve: 2020. szeptember 15.

8. Köszönetnyilvánítás

Köszönöm témavezetőmnek, dr. Túri Ágnesnek, a téma ötletét, és hogy a dolgozat elkészítése során végig értékes meglátásokkal, tanácsokkal, valamint töretlen kedvvel és lendülettel támogatta munkámat.

Köszönöm társtémavezetőmnek, dr. Ivanyos Dorottyának, hogy munkámat ellenőrizte és lektorálta.

Köszönöm az interjúkban részt vevő személyeknek, hogy rengeteg elfoglaltságuk ellenére időt szakítottak arra, hogy kérdéseimre válaszoljanak.

Köszönöm minden állatorvosnak, aki a kérdőív kitöltésével hozzájárult a dolgozat megszületéséhez.

HuVetA
ELHELYEZÉSI MEGÁLLAPODÁS ÉS SZERZŐI JOGI NYILATKOZAT*

Név: Szabó Levente
Elérhetőség (e-mail cím): szlevente31@gmail.com
A feltöltendő mű címe: Munkáltatók és fiatal munkavállalók elvárásai
... az állatorvosi munkaerőpiacon
A mű megjelenési adatai: Budapest, 2020.
Az átadott fájlok száma: 1 db

Jelen megállapodás elfogadásával a szerző, illetve a szerzői jogok tulajdonosa nem kizárólagos jogot biztosít a HuVetA számára, hogy archiválja (a tartalom megváltoztatása nélkül, a megőrzés és a hozzáférhetőség biztosításának érdekében) és másolásvédett PDF formára konvertálja és szolgáltatassa a fenti dokumentumot (beleértve annak kivonatát is).

Beleegyezik, hogy a HuVetA egynél több (csak a HuVetA adminisztrátorai számára hozzáférhető) másolatot tároljon az Ön által átadott dokumentumból kizárólag biztonsági, visszaállítási és megőrzési célból.

Kijelenti, hogy az átadott dokumentum az Ön műve, és/vagy jogosult biztosítani a megállapodásban foglalt rendelkezéseket arra vonatkozóan. Kijelenti továbbá, hogy a mű eredeti és legjobb tudomása szerint nem sérti vele senki más szerzői jogát. Amennyiben a mű tartalmaz olyan anyagot, melyre nézve nem Ön birtokolja a szerzői jogokat, fel kell tüntetnie, hogy korlátlan engedélyt kapott a szerzői jog tulajdonosától arra, hogy engedélyezhesse a jelen megállapodásban szereplő jogokat, és a harmadik személy által birtokolt anyagrészt mellett egyértelműen fel van tüntetve az eredeti szerző neve a művön belül.

A szerzői jogok tulajdonosa a hozzáférés körét az alábbiakban határozza meg (**egyetlen, a megfelelő négyzetben elhelyezett x jellel**):

- engedélyezi, hogy a HuVetA-ban -ban tárolt művek korlátlanul hozzáférhetővé váljanak a világhálón,
- az Állatorvostudományi Egyetem belső hálózatára (IP címekre) korlátozza a feltöltött dokumentum(ok) elérését,
- a Könyvtárban található, dedikált elérést biztosító számítógépre korlátozza a feltöltött dokumentum(ok) elérését,
- csak a dokumentum bibliográfiai adatainak és tartalmi kivonatának feltöltéséhez járul hozzá (korlátlan hozzáféréssel),

Kérjük, nyilatkozzon a négyzetben elhelyezett jellel a helyben használatról is:

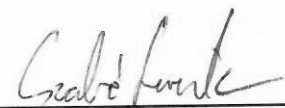


Engedélyezem a dokumentum(ok) nyomtatott változatának helyben olvasását a könyvtárban.

Amennyiben a feltöltés alapját olyan mű képezi, melyet valamely cég vagy szervezet támogatott illetve szponzorált, kijelenti, hogy jogosult egyetérteni jelen megállapodással a műre vonatkozóan.

A HuVetA üzemeltetői a szerző, illetve a jogokat gyakorló személyek és szervezetek irányában nem vállalnak semmilyen felelősséget annak jogi orvoslására, ha valamely felhasználó a HuVetA-ban engedéllyel elhelyezett anyaggal törvénytörtő módon visszaélne.

Budapest, 2012 év11.....hó19.....nap



aláírás
szerző/a szerzői jog tulajdonosa

A HuVetAMagyar Állatorvos-tudományi Archívum – Hungarian Veterinary Archive az Állatorvostudományi Egyetem Hutýra Ferenc Könyvtár, Levéltár és Múzeum által működtetett egyetemi és szakterületi online adattár, melynek célja, hogy a magyar állatorvos-tudomány és -történet dokumentumait, tudásvagyonát elektronikus formában összegyűjtse, rendszerezze, megőrizze, kereshetővé és hozzáférhetővé tegye, szolgáltassa, a hatályos jogi szabályozások figyelembe vételével.

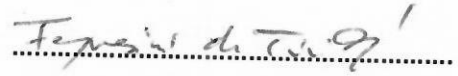
A HuVetA a korszerű informatikai lehetőségek felhasználásával biztosítja a könnyű, (internetes keresőgépekkel is működő) kereshetőséget és lehetőség szerint a teljes szöveg azonnali elérését. Célja ezek révén

- *a magyar állatorvos-tudomány hazai és nemzetközi ismertségének növelése;*
- *a magyar állatorvosok publikációira történő hivatkozások számának, és ezen keresztül a hazai állatorvosi folyóiratok impakt faktorának növelése;*
- *az Állatorvostudományi Egyetem és az együttműködő partnerek tudásvagyonának koncentrált megjelenítése révén az intézmények és a hazai állatorvos-tudomány tekintélyének és versenyképességének növelése;*
- *a szakmai kapcsolatok és együttműködés elősegítése,*
- *a nyílt hozzáférés támogatása.*

Konzulensi ellenjegyzés

Alulírott Fenyvesiné dr. Túri Ágnes igazolom, hogy Szabó Levente „Munkáltatók és fiatal munkavállalók elvárásai az állatorvosi munkaerőpiacon” című diplomamunkát ismerem, azt beadásra és védésre alkalmasnak tartom.

Budapest, 2020. november 19.



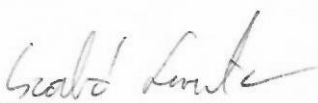
Fenyvesiné dr. Túri Ágnes

Külső konzulens

NYILATKOZAT

Alulírott **Szabó Levente** nyilatkozom, hogy diplomamunkám, melynek címe: *„Munkáltatók és fiatal munkavállalók elvárásai az állatorvosi munkaerőpiacon”* tartalmi és formai szempontból teljes mértékben megegyezik azonos című, a 2020. évi TDK konferencián szerepelt dolgozatommal.

Budapest, 2020. november 19.



.....

Szabó Levente

Konzulensi ellenjegyzés

Alulírott dr. Ivanyos Dorottya igazolom, hogy Szabó Levente „Munkáltatók és fiatal munkavállalók elvárásai az állatorvosi munkaerőpiacon” című szakdolgozatát ismerem, azt beadásra és védésre alkalmasnak tartom.

Budapest, 2020. november 11.



dr. Ivanyos Dorottya

Törvényszéki Állatorvostani és Gazdaságtudományi Tanszék